



# Lapuan alueen matkailun kehittäminen

## Verkostoitumisen mahdollisuudet alueellisessa strategiassa

Hermann Kauranen

Sami Syväoja

Opinnäytetyö, ylempi AMK

Helmikuu 2022

Matkailu- ja palveluliiketoiminnan johtaminen

Restonomi (ylempi AMK)

**Kauranen Hermanni, Syväoja Sami**

**Lapuan alueen matkailun kehittäminen  
Verkostoitumisen mahdollisuudet alueellisessa strategiassa**

Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Helmikuu 2022, 93 sivua

Matkailu- ja ravitsemisala. Matkailu- ja palveluliiketoiminnan johtaminen. Opinnäytetyö ylempi AMK.

Julkaisun kieli: suomi

Verkkojulkaisulupa myönnetty: kyllä

**Tiivistelmä**

Verkostoituminen sekä verkoston luominen koetaan tämänhetkisessä matkailustrategiassa elinehtona. Kilpailukentässä pärjätäkseen tulee alueellisilla toimijoilla olla toimivat keskinäiset verkostot ja niiden pohjalta luotu liiketoimintaverkostomalli. Tutkimuksella oli tarkoitus selvittää, onko Lapuan alueella lähtökohtaisia edellytyksiä saavuttaa strategiaan pohjautuvaa kehitystä matkailupalvelujen tuottajien verkostoitumisen kautta.

Aihealueena oli kerätä tietoa Lapuan alueen matkailupalvelu-tuotannon kehittämisen tueksi ja lisäksi tuottaa ehdotus Lapuan alueen matkailupalvelutuotannon alueelliseksi strategiaksi, mikä pohjautuu alueen matkailupalveluverkoston kehittymisen edellytyksiin. Tutkimuksen aiheena on Lapuan alueen matkailun kehittäminen alueellisen strategian kehittämisen kautta alueen matkailutoimijoiden verkostoitumisen näkökulmasta.

Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisena tutkimuksena. Tutkimusaineiston käsittelyssä hyödynnetään ryhmäkeskustelua, kvalitatiivisia kyselyitä sekä aineistoanalyysijä. Laadullinen tutkimustapa valittiin koska sen menetelmien kautta on mahdollista löytää vaikeammin määriteltävää ja piilossa olevaa tietoa erilaisten toimijoiden keskuudesta. Tutkimus etenee kronologisesti alustavan tiedonkeruun (laadullinen sähköinen kysely), fokusryhmäkeskustelun ja sitä täydentävän projektiivisen menetelmän (mood board) kautta tutkimustuloksiin. Aineisto analysoitiin sisällönanalyysiä käyttäen ja teoreettinen viitekehys muotoutui analyysimenetelmää käyttäen.

Tutkimuksen tulosten perusteella verkoston muodostaminen sekä vision, mission ja arvojen kautta luotava yhteistoiminta on avainasemassa luotaessa yhteistyöhön perustuvaa matkailupalvelu kokonaisuutta ja verkostoitumista toimijoiden kesken.

Avainsanat (asiasanat)

strategia, liiketoimintaverkosto, brändi

**Kauranen Hermanni, Syväoja Sami**

**Development of tourism in the area of Lapua  
Opportunities for networking in a regional strategy**

Jyväskylä: JAMK University of Applied Sciences, February 2022, 93 pages

Masters Degree Programme in Tourism and catering. Degree Program in Tourism and Service Business Management.

Permission for web publication: yes

Language of publication: Finnish

### **Abstract**

Networking and networking are seen as a living condition in the current tourism strategy. In order to succeed in the competitive field, regional players must have functioning mutual networks and a business network model created on these. The purpose of the study was to find out whether there are basic conditions in the Lapua region for achieving strategy-based development through the networking of tourism service providers.

The topic was to collect information to support the development of tourism service production in the Lapua region and to produce a proposal for a regional strategy for tourism service production in the Lapua region, which is based on the preconditions for the development of the region's tourism service network. The subject of the study is the development of tourism in the Lapua region through the development of a regional strategy from the perspective of the networking of tourism actors in the region.

The study was conducted as a qualitative study. Group discussion, qualitative questionnaires and data analysis are utilized in the processing of research material. The qualitative research method was chosen because its methods make it possible to find more difficult-to-define and hidden information among different factors. The research proceeds chronologically through preliminary data collection (qualitative electronic survey), focus group discussion and a complementary projective method (mood board) to the research results. The data were analyzed using content analysis, and the theoretical framework was formed using the analysis method.

Based on the results of the study, the formation of a network and the co-operation created through vision, mission and values play a key role in creating a co-operative tourism service entity and networking between actors.

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

strategy, business network, brand

## Sisältö

<b>1</b>	<b>Johdanto</b> .....	<b>6</b>
1.1	Toimeksiantaja Lapuan matkailupalvelut .....	8
1.2	Tavoite ja tutkimusongelma.....	9
<b>2</b>	<b>Teoreettinen viitekehys</b> .....	<b>10</b>
2.1	Alueellinen matkailustrategia menestyksen tukena .....	12
2.2	Liiketoimintaverkostomalli strategiassa .....	21
2.3	Alueellinen matkailubrändi osana alueellista strategiaa .....	27
<b>3</b>	<b>Tutkimusasetelma ja tutkimuksen toteuttaminen</b> .....	<b>29</b>
3.1	Tutkimuskohde.....	32
3.2	Tutkimusaineisto ja aineiston keruu .....	38
3.3	Laadullisen aineiston analyysi .....	48
3.4	Tutkimuksen luotettavuuden varmistaminen.....	52
3.5	Eettiset ratkaisut .....	56
<b>4</b>	<b>Tutkimuksen tulokset</b> .....	<b>57</b>
4.1	Alustavan kyselyn tulokset.....	57
4.2	Fokusryhmäkeskustelun tulokset.....	58
4.3	Projektiivisen -menetelmän tulokset .....	69
4.4	Yhteenvedona 8-kenttäinen SWOT-analyysi .....	71
<b>5</b>	<b>Tutkimustulosten yhteenveto</b> .....	<b>74</b>
5.1	Lapuan matkailupalveluverkoston nykytila .....	75
5.2	Verkoston muodostaminen.....	75
5.3	Visio, missio ja arvot.....	77
<b>6</b>	<b>Pohdinta</b> .....	<b>79</b>
6.1	Johtopäätökset.....	84
6.2	Tutkimuksen luotettavuus .....	90
6.3	Jatkotutkimusehdotukset.....	90
	<b>Lähteet</b> .....	<b>92</b>
	<b>Liitteet</b> .....	<b>94</b>
	Liite 1. Strukturoitu sähköinen kyselylomake .....	94
	Liite 2. Kysymykset Lapuan matkailukentän toimihenkilöille ja koosteet vastauksista .....	95
	Liite 3. Haastateltavan eli Taina Hautamäen työpaikan lyhyt esittely.....	96
	Liite 4. Esimerkkejä Taina Hautamäen vastauksista fokusryhmäkeskustelussa .....	97
	Liite 5. Mood board.....	100

Liite 6. Mood board –sanoitetut vastaukset:.....	102
Liite 7. Litteroidun aineiston luokittelua 1 .....	103
Liite 8. Litterointia ja luokittelua 2 .....	104

## **Kuviot**

Kuvio 1 Alueellinen strategia ohjaustyökaluna.....	7
Kuvio 2 Lapuan matkailutoimisto Lapuan kaupungin organisaatiossa.....	8
Kuvio 3 Tavoitekartta Lapuan matkailun kehittyminen.....	11
Kuvio 4 Alueellinen matkailustrategia verkostoituneen matkailupalvelutuotannon menestystekijänä .....	14
Kuvio 5 Mittaamisen kolme tasoa (mukailtu Saarijärvi & Puustinen 2020, 230) .....	20
Kuvio 6 Perinteisestä mallista kohti systeemistä verkostoa (mukaillen Apilo ym. 2014, 60).....	24
Kuvio 7 Tutkimuksen eteneminen triangulaation avulla .....	30
Kuvio 8 Hermeneuttinen kehä (Seppänen, J. 2014) .....	31
Kuvio 9 Lapuan alueen matkailutoimijoiden jaottelua teemoittain .....	34
Kuvio 10 Majoitustilastoa (Tilastokeskus, n.da.) .....	35
Kuvio 11 Matkailun euromääräinen kysyntä Etelä-Pohjanmaalla (visitfinland.stat.fi) .....	36
Kuvio 12 Suomen väestön kehitys ja ennuste (mukailtu Tilastokeskus, n.db.) .....	37
Kuvio 13 Johtopäätösten konkretisoituminen ehdotukseksi alueellisesta strategiasta .....	74

## **Taulukot**

Taulukko 1 Teoreettisen viitekehys suhteessa Suomen matkailustrategian painopisteisiin .....	11
Taulukko 2 8-kenttäinen SWOT analyysi. ....	73
Taulukko 3 Ehdotus Lapuan alueen matkailun visioksi, missioksi ja arvoiksi.....	78

# 1 Johdanto

Tutkimuksen aiheena on Lapuan alueen matkailun kehittäminen alueellisen strategian kehittämisen kautta alueen matkailutoimijoiden verkostoitumisen näkökulmasta. Aihe linkittyy kiinteästi Suomen kansalliseen matkailustrategiaan, minkä yhtenä painopistealueena on kilpailukykyä tukevan toimintaympäristön varmistaminen (Työ ja elinkeinoministeriö 2020, 4). Tutkimusote on useita eri menetelmiä hyödyntävä eli triangulaarinen ja se etenee hermeneuttista spiraalia mukaillen esiyymmärryksen kautta kohti kokonaisuuden tulkintaa. Tutkimus itsessään on laadullinen eli kvalitatiivinen tapaustutkimus, mikä rajautuu tarkastelemaan Lapuan alueen yhteisen matkailustrategian luomisen edellytyksiä kehitysehdotuksineen, missä alueen matkailupalveluntuottajien verkoston toimintaa ohjaa yhteinen alueellinen brändi.

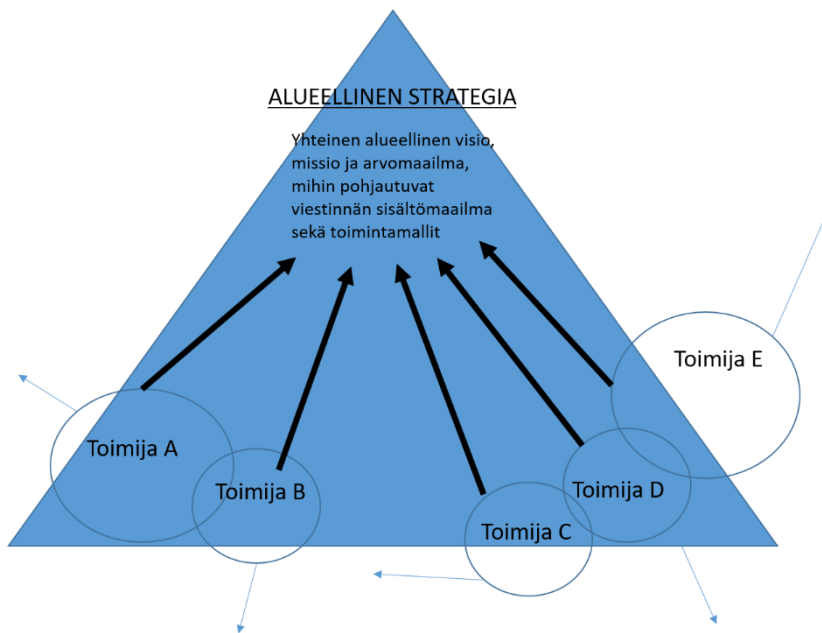
Kuten kansallisessa matkailustrategiassakin todetaan, matkailustrategia on matkailutoimijat yhteen kokoava väline, minkä tehtävänä on toimia matkailun kehittämistyössä yhteisenä ohjenuorana (Työ ja elinkeinoministeriö 2020, 9). Tutkimus painottuu yhteistyön merkitykseen strategisena valintana alueen matkailuelinkeinon kehittämisessä ja yhteistyön mahdollisuuksia kartoitetaan alueellisten toimijoiden näkökulmasta. Sen tarkoituksena on näin ollen kuvata Lapuan alueen matkailupalvelujen tuottajien yhteisen alueellisen matkailustrategian lähtökohtia, edellytyksiä ja mahdollisuuksia.

Tutkimuksen teoreettisessa viitekehyksessä määritellään mitä hyötyjä alueellisen strategian ja brändin ohjaamalla sekä digitalisaation mahdollisuuksia hyödyntävällä matkailupalvelujen tuottajien verkostolla voidaan saavuttaa ja miltä pohjalta tämänkaltainen verkosto voidaan muodostaa. Tutkimusosuudessa tarkoituksena on yhtäältä selvittää, mikä merkitys yhteistyöllä on Lapuan alueen matkailutoimijoille tällä hetkellä sekä onko alueella yhteistyön ja verkostoitumisen kehittymiselle edellytyksiä ja toisaalta kartoittaa mahdollisia lähtökohtia alueelliselle matkailustrategialle ja -brändille, mitä potentiaalinen verkosto voisi toiminnassaan hyödyntää.

Tutkimustulosten yhteenvedossa esitelty, kuvion 1 mukainen, yhteisen suunnan mahdollistava alueellinen matkailustrategiavaihtoehto on maakunnallista matkailustrategia mukaileva sekä nykyiselle kysynnälle ja tarjonnalle perustuva. Sen kärkenä ovat yhteinen missio, -visio, arvomaailma ja brändi. Tämän kärjen toteuttamisen lähtökohtana on ollut se, että alueen matkailupalvelun tuot-

tajat voivat verkostoitua sekä luoda omista lähtökohdistaan siihen soveltuvat toimijakohtaiset toimintamallit ja markkinointiviestinnän sisältöpohjan omissa kanavissaan. Näin toimijat voivat yhdessä tuoda aluetta esille nykyistä yhtenäisempänä matkailullisena kokonaisuutena.

Välillisenä tavoitteena on kehittää alueellista mallia, minkä kautta voidaan saada aikaan kokonaisvaltaisempi ja positiivinen, koko alueeseen, eikä vain yksittäiseen toimijaan liittyvä asiakaskokemus. Tässä mallissa yhtenäisemmän viestinnän kautta luodaan strategiaan pohjautuvia, johdettuja asiakasodotuksia, joita samaan strategiaan pohjautuvien toimintamallien kautta voidaan myös lunnastaa.



Kuvio 1. Alueellinen strategia ohjaustyökaluna

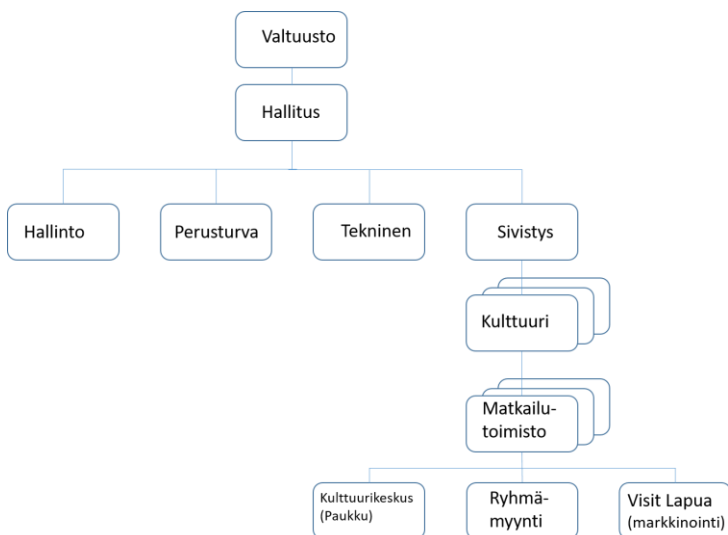
Tämän opinnäytetyön aikana vallinnut koronapandemia ei voi olla näkymättä työn sisällössä, sillä pandemia romahdutti Suomenkin matkailun. Tilanteen elyessä pandemian jälkeisen ajan uskotaan kuitenkin yleisesti olevan kotimaan matkailua ajatellen kovan kasvun aikaa (Työ- ja elinkeinoministeriö 2021, 8). Tämän työ voi osaltaan auttaa Lapuan alueen matkailupalveluntuottajia vastaamaan tähän kasvavaan kysyntään tavalla, mikä auttaa sitä myös pidemmällä aikavälillä.

## 1.1 Toimeksiantaja Lapuan matkailupalvelut

Tässä kappaleessa käsitellään tämän työn toimeksiantajaa eli Lapuan kaupungin matkailupalveluja sekä sen resursseja, tämänhetkisiä haasteita matkailupalvelujen kentässä ja perehdytään tarkemmin Lapuan matkailupalveluun Lapuan kaupungin organisaation osana.

Visit Finlandin nykyinen toimitusjohtaja Kristiina Hietasaari kirjoitti Business Finland sivuston blogitekstissään matkailumarkkinoinnista kokonaisvaltaiseen matkailun kehittämiseen (2019), että kansallisia matkailun kehittämisen haasteita ovat muun muassa toimijakentän pirstaleisuus sekä kehittämisen, myynnin ja markkinoinnin takkuileva toimintaketju.

Samat haasteet näyttävät skaalautuvan kansalliselta tasolta myös Lapuan alueelle, sillä Visit Lapuan edustajan Susanna Mäki-Oversteynsin (2021) sekä Uuka-hankkeen projektipäällikkö Eetu Puntalan (2021) mukaan Lapuan matkailuelinkeino on pirstaloitunut usean yrittäjän ja toimijan itsenäiseen panostukseen perustuvaan toimintaan. Tämän vuoksi kokonaisvaltaiselle kehittämiselle sekä synergiaetujen luomiselle on heidän mukaan tarvetta. Myös yleisellä tasolla Lapuan kaupungin matkailutoimihenkilöiden mukaan, alueen matkailun menestyminen edellyttää yhteistyötä ja yhteisiä resursseja (Liite 1).



Kuvio 2. Lapuan matkailutoimisto Lapuan kaupungin organisaatiossa

Tämän työn varsinainen toimeksiantaja on Lapuan kaupungin organisaatioon lukeutuva Lapuan matkailupalvelut, minkä fyysinen toimipaikka sijaitsee Kulttuurikeskus Vanhassa Paukussa. Lapuan

kaupungin organisaatio on kuvion 2 mukaisesti jakautunut kaupunginvaltuuston ja -hallituksen alle neljään eri hallinnolliseen keskukseseen, joista yksi on sivistyskeskus. Sen hallinnolliseen alaisuuteen kuuluva kulttuuripalvelu vastaavasti operoi muun muassa Lapuan matkailupalvelua, mikä hallinnoi Kulttuurikeskus Vanhaa Paukkua, toimii kaupunkiin kohdistuvien ryhmämatkojen myynti- palveluna sekä markkinoi Lapuan matkailutarjontaa ja ylläpitää Lapuan virallista matkailusivustoa Visit-Lapua.fi:tä.

Lapuan matkailupalvelun vuosibudjetti on noin 60 000 euroa ja siitä suuri osa käytetään kaupungin tuottamaan Lapuan matkailuesitteeseen, markkinointiin eri yhteistyökanavia pitkin. Käytössä oleva henkilöstöresurssi on 0,3 henkilötyövuotta. Vuonna 2020 suoraan Lapuan matkailupalvelun kautta organisoitiin 16 ryhmäretkiasiakaspakettia, mikä oli vain noin kolmannes vuoden 2019 määrästä. Lapuan matkailupalvelun hallinnoimassa Kulttuurikeskus Vanhassa Paukussa vieraili vuonna 2019 noin 14 000 kävijää. (Mäki-Oversteyns 2021.)

## 1.2 Tavoite ja tutkimusongelma

Tämän tutkimuksen lähtökohtana on, että Lapuan alueen matkailun tunnettuuden lisäämiseksi ajatellaan kehitettävän yhteistä markkinointia ja sen pohjaksi on luotava yhteistyöhön perustuvia matkailupalvelu tuotteita, -kokonaisuuksia sekä ketjutuksia. Menestyäkseen jokaisen matkailualalla toimivan on erottauduttava kilpailijoistaan, mutta samalla luotava synergian avulla verkostoja toistensa tukemiseksi. Alueen toimijoiden olisi myös löydettävä erottautumistekijät, joiden avulla voidaan lisätä alueellista vetovoimaa ja houkuttelevuutta ympärivuotisesti. (Järvinen, Jyllilä & Janhunen 2020, 25).

Tämän opinnäytetyön pääasiallinen tavoite on löytää vastaus kysymykseen: *Onko Lapuan alueella lähtökohtaisia edellytyksiä saavuttaa strategiaan pohjautuvaa kehitystä matkailupalvelujen tuottajien verkostoitumisen kautta ja jos on, niin miten ja mistä lähtökohdista sen voisi toteuttaa?*

Lisäkysymykset

1. Onko Lapuan alueen matkailukentässä tahtoa verkostoitumiselle?
2. Löytyykö lapualaiselle matkailutarjonnalle yhtenäistä teemapohjaa alueellista asiakasläh- töistä strategiaa ja -brändiä ajatellen ja jos löytyy, niin mitä?
3. Minkälainen edellä mainittu strategia voisi olla?

Tavoitteena on siten kerätä tietoa Lapuan alueen matkailupalvelutuotannon asiakaslähtöisen kehittämisen tueksi ja lisäksi tuottaa ehdotus Lapuan alueen matkailupalvelutuotannon alueelliseksi strategiaksi, mikä pohjautuu alueen matkailupalveluverkoston kehittymisen edellytyksiin.

## 2 Teoreettinen viitekehys

Tässä luvussa käsitellään Suomen matkailustrategian painopisteitä ja verrataan niitä tämän tutkimuksen teoreettiseen viitekehykseen. Lisäksi luvussa otetaan kantaa synergiaetujen luomiseen sekä strategiseen ajatteluun. Luvussa esitelty alueellinen strategia sekä verkostomainen toiminta taas on kehittämisen työkalu, joka toimii tämän tutkimuksen kokonaisuutena jatkossa. Lopuksi esitellään työkalut ja toimintaa ohjaavat mallit sekä tutkimukseen valikoitunut SWOT-analyysityökalu.

”Yhdessä enemmän – kestävä kasvua ja uudistumista Suomen matkailuun” on, ennen covid-19-pandemiaa julkaistu ja sittemmin siihen sopeutettu Suomen matkailustrategia vuosille 2019–2028. Tässä strategiassa matkailualan kestävä kasvun ja uudistumisen mahdollistajiksi on tunnistettu neljä painopistettä. Nämä painopisteet ovat kestävä kehityksen mukaisen toiminnan tukeminen, digitaaliseen muutokseen vastaaminen, saavutettavuuden kehittäminen matkailualan tarpeet huomioiden sekä kilpailukykyä tukevan toimintaympäristön varmistaminen (Työ- ja elinkeinoministeriö 2020, 3).

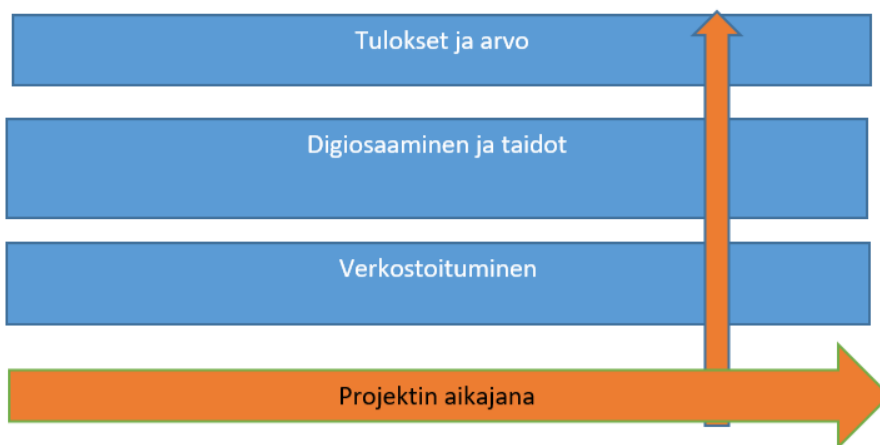
Näiden painopisteiden ja tutkimuskysymysten yhteensovittamisen pohjalta muodostuu myös tutkimuksen teoreettinen viitekehys, jotta voidaan varmistaa kokonaisuuden yhteensopivuus. Taulukossa 1 on esitetty tämän työn teoreettisen viitekehyksen suhteutuminen kansallisen strategian painopisteisiin. Teoreettiseen viitekehykseen sisältyvä virtuaaliorganisaatio suhteutuu digitaaliseen muutokseen vastaamiseen, moderni systeeminen liiketoimintaverkosto ja sen toimintaa ohjaava alueellinen matkailustrategia ja -brändi taas kilpailukykyä tukevan toimintaympäristön varmistamiseen. Liiketoimintaverkoston sosiaalisen kestävyuden alue taas suhteutuu osaltaan kansallisen strategian kestävä kehityksen mukaisen toiminnan tukemiseen.

Saavutettavuuden kehittäminen matkailualan tarpeet huomioiden, tarkoittaa Suomen matkailustrategian painopisteenä fyysisen liikkumisen ja siirtymisen helpottamista (Työ- ja elinkeinoministeriö 2020, 47-48). Se rajataan tämän työn ulkopuolelle, koska tämän työn lähtökohtana on toiminta nykyisen infrastruktuurin pohjalta.

<b>Suomen matkailustrategian painopisteet</b>	1. Digitaaliseen muutokseen vastaaminen	2. Kestävän kehityksen mukaisen toiminnan tukeminen	3. Saavutettavuuden kehittäminen matkailualan tarpeet huomioiden	4. Kilpailukykyä tukevan toimintaympäristön varmistaminen
<b>Tämän työn teoreettisen viitekehityksen vertautuminen Suomen matkailustrategian painopisteisiin.</b>	Virtuaalisorganisaatio	Liiketoimintaverkoston sosiaalisen kestävyden alue	Tämän työn ulkopuolella	Liiketoimintaverkosto ja sen toimintaa ohjaava alueellinen matkailustrategia ja -brändi

Taulukko 1. Teoreettisen viitekehys suhteessa Suomen matkailustrategian painopisteisiin

Kuviossa 3. on kuvattu tavoitekartta Lapuan alueen matkailupalvelutuotannon kehittymiselle verkostoitumisesta tulokseen. Verkostoituminen ja virtuaaliorganisaatio toiminnassa on strateginen kehittymisen suunta. Verkostoyhteistyö ja sen laajentuminen ovat muuttaneet yritysten kilpailuympäristöä ja strategista ajattelumallia (Toivola 2006, 14).



Kuvio 3. Tavoitekartta Lapuan matkailun kehittyminen

Verkostoitumisen tuomat hyödyt ja informaatio kasvattavat yhteistyökumppaneiden toimintakykyä ja yhteistyökumppanuutta ja saavat näin arvojen kautta hyödyn verkostoitumisesta. Lapuan alueen toiminnassa sekä kehittämisessä tämä tarkoittaa vahvaa digiosaamisen kehittämistä, verkostoitumista sisäisesti toimijoiden kesken sekä saavuttaa yhteistyöllä asetettuja tuloksia ja arvoa. Tästä strategiakuvaan näkökulmasta asiakkaan, kilpailijan tai verkostokumppanin välinen raja on häilyvä (Tuomi 2010, 59).

Verkostoituminen tuottaa parhaan mahdollisen tuen sekä osaamisen toimijoiden kesken. Sen digi-osaamisen kehittämisen taidot yhteistyön myötä tuovat lisäarvoa toimintaan ja osaamiseen. Verkostokumppaneita ovat ne keskeiset organisaatiot, joita tarvitsemme strategian toteuttamiseksi (Tuomi 2010, 59).

## **2.1 Alueellinen matkailustrategia menestyksen tukena**

Alueellinen matkailustrategia menestyksen tukena kappaleessa esitellään työkalut ja toimintaa ohjaavat mallit sekä tutkimukseen valikoitunut SWOT analyysityökalu. Kuten toimeksiantajan esitellyssä jo mainittiin, niin Visit Lapuan edustajan Susanna Mäki-Oversteynsin (2021) mukaan Lapuan matkailuelinkeino on jakautunut jokaisen yrittäjän ja toimijan omin voimin eteneväksi voimaksi. Tämän vuoksi kokonaisvaltaiselle kehittämiselle sekä synergiaetujen luomiselle on tarvetta. Tämä ei myöskään poikkea Etelä-Pohjanmaan tilanteesta yleisellä tasolla (Järvinen ym. 2020, 26).

Tähän haasteeseen mahdollinen ratkaisu on jalkautettu alueellinen matkailustrategia sisältäen yhteisen vision, mission, arvomaailman sekä tavoitekentän. Yhteinen strategia yhdistettynä saman pohjaiseen markkinointiin eli alueelliseen brändämiseen, voi toimia virtuaaliorganisaatio-toimintamallilla toteutettuun verkostoyhteistyöhön perustuvan matkailutoiminnan pohjana. Alueelliseen strategiaan voidaan myös yhdistää liiketoimintaverkostoyhteistyö, missä asiakaskokemusta johdetaan tietoisesti.

### **Strategian perusteet**

Strategiatyössä keskitytään liiketoiminnan perustavanlaatuisin valintoihin pelkän tai suoran operatiivisen kehittämisen sijaan. Paremmalla operatiivisella tehokkuudella tarkoitetaan samojen asioiden samojen tekemistä kuin kilpailijatkin, mutta tehokkaammin eli samaan tai parempaan tasoon päästään pienemmällä panostuksella (resurssien käytöllä).

Strategisilla valinnoilla eli positioinnilla taas tarkoitetaan eri asioiden tai samojen asioiden erilaista toteuttamista, kuin kilpailijat. Yleisellä tasolla operatiivisella tehokkuudella kilpailu on rajallista ja raakaa, kun taas strategisen edun tavoittelu on rajatonta ja luovaa. On kuitenkin muistettava, että

operatiivinen kehittäminen on tarpeellista kannattavuuden varmistamiseksi, mutta pitkässä juoksussa se ei ole riittävää markkinoilla pärjäämiseksi, koska kaikkien kilpaillessa vain tehokkuudella, kilpailu syö ajan kanssa markkinoilta kannattavan toiminnan edellytykset. (Porter 1996, 62-64.)

Strategiasta puhuttaessa sen laadullisina määreinä käytetään usein visiota, missiota ja arvoja. Kirjassaan *Organizational vision, values and mission*, Jaffe, Scott ja Tobe (1993, 4) määrittelevät nämä termit seuraavasti:

- **Visio** on erinomaisuuden mallintamista. Se on näkemys siitä, mitä henkilö, tiimi tai organisaatio haluaa saada aikaan parhaassa mahdollisessa tulevaisuudessaan. Se on ajatuksia herättävä kuvaus siitä, mikä on mahdollista. Visio ei ole jotain epämääräistä ja epäkäytännöllistä, vaan mukaansatempaava ja vetoava tulevaisuuden skenaario. Tämän tulevaisuudenkuvan luominen edellyttää laajaa näkemystä mahdollisuuksista ja näkemystä siitä, mitkä uudet aloitteet voivat johtaa menestykseen.
- **Missio** on ydintarkoitus, mitä varten henkilö, tiimi tai organisaatio luodaan ja mitä varten se on olemassa. Se on tiivistetty selkeään, lyhyeen, inspiroivaan lausuntoon, mikä keskittää huomion yhteen selkeään suuntaan, ilmaisemalla yksilön, yrityksen tai ryhmän ainutlaatuisuuden tarkoituksen.
- **Arvot** ovat periaatteita, standardeja ja toimia, joita ihmiset organisaatiossa edustavat ja joita he pitävät luonnostaan arvokkaina ja äärimmäisen tärkeinä. Niihin sisältyy se, miten organisaatiossa ihmiset kohtelevat toisiaan, miten ihmiset, ryhmät ja organisaatiot hoitavat liiketoimintaansa ja se mikä on organisaatiolle tärkeintä.

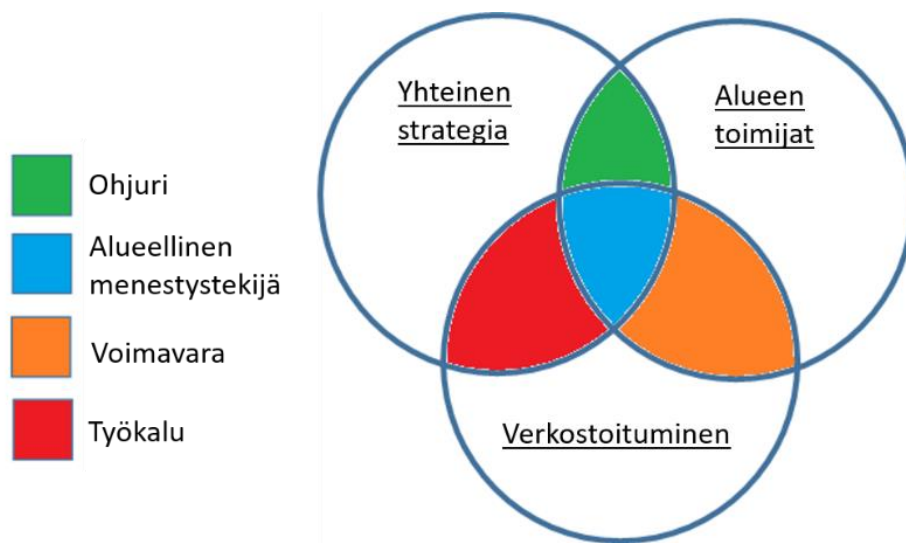
Samassa yhteydessä määritellään myös strategiatyön kaksi olennaista osa-aluetta, joista toinen liittyy strategian suunnitteluun ja toinen sen käytäntöön panoon.

- Nykytilanteen **skannaus** edellyttää organisaation tilanteen tarkastelua pintaa syvemmillä. Oman organisaation lisäksi perehdytään alan trendeihin sekä asiakkaisiin ja toimittajiin, jotta saadaan tietoa siitä, mikä heille on tärkeää. Myös organisaation sisäisten sidosryhmien, kuten työntekijöiden osallistuminen on tärkeä osa prosessia.
- **Implementointi** eli jalkauttaminen sisältää suunnitelmat, toimintamallit ja avaintoimenpiteet, joiden kautta strategia saatetaan käytäntöön ja sitä toteutetaan organisaation arjessa.

Strateginen positiointi (eriyttäminen) voi perustua asiakkaan tarpeisiin, asiakkaan saavutettavuuteen tai tuotteiden tai palveluiden varioimiseen (Porter 1996, 66). Lapuan matkailupalvelutuotantoa ajatellen toiminnan kehittäminen, verkostoitumisen kautta luotujen toimintamallien, yhteistuotteiden sekä alueellisen brändin avulla kehittyminen positioksi Lapuan matkailua uudella

tavalla. Samalla yhteinen visio, missio, arvomaailma ja tavoitekenttä eli yhteinen strategia yhdistettynä saman pohjaiseen markkinointiin voisi toimia yhteistyöhön perustuvan matkailutoiminnan pohjana ja ohjurina.

Kuviossa 4 on esitetty miten yhteinen alueellinen strategia voi ohjata alueen itsenäisiä toimijoita sekä toimia verkoston toiminnan ja kehittämisen työkaluna. Toimiva verkosto voi taas toimia itsenäisten osiensä voimavarana ja tämän kokonaisuuden ytimeistä löytyvät hyvät edellytykset alueen matkailun menestymiselle.



Kuvio 4. Alueellinen matkailustrategia verkostoituneen matkailupalvelutuotannon menestystekijänä

Strategiatyöhön on kehitetty eri aikoina useita hyviä työkaluja. Näitä ovat esimerkiksi SWOT-analyysi ja Balanced Scorecard (BSC) eli tulokorttimallit. Kaikkia työkaluja ei tässä yhteydessä ole mielekästä esitellä ja soveltuva tai soveltuvat työkalut tulee valita tilanteen mukaan. Mitään absoluuttista paremmuusjärjestystä näiden väliltä ei voi löytää. (Saarijärvi & Puustinen 2020, 160). Tässä työssä Lapuan alueen matkailupalvelutuotannon nykytilan analysoinnin työkaluksi valikoitui 8-kenttäinen SWOT-analyysi. Se valikoitui paitsi sen helppokäyttöisyyden ja yleisen tunnettavuuden vuoksi, niin myös syystä, että SWOT-analyysillä voidaan hyvin arvioida strategisella tasolla kohdeympäristön palveluiden ja tuotteiden kehittämistarpeita nykyisistä lähtökohdista tutussa toimintaympäristössä (Saarijärvi & Puustinen 2020, 161,173).

SWOT-analyysi (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) on tutkimusten mukaan liikkeenjohdon suosituin yksittäinen strategiatyökalu. Strategia tuottaa synteetisemmän analyysin, josta

muodostuu yrityksen kokonaiskuva. Strategiassa vertaillaan yrityksen vahvuuksia, heikkouksia, uhkia ja mahdollisuuksia. SWOT-analyysi tarvitsee usein tuekseen muita osa-analyyseja. On tärkeää, että organisaation toimintaympäristö tunnetaan hyvin, jotta analyysi voidaan tehdä oikein. (Vuorinen 2013, luku 1.)

Tässä työssä on käytössä 8-kenttäinen SWOT -analyysi, mikä on perinteisen 4-kenttä SWOT-analyysin (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats, laajennettu tai syvennetty versio, missä matriisin ulkokehällä ovat SWOT-analyysin alkuperäiset näkökulmat (1-4). Ylhäällä horisontaalisesti sisäisiksi ominaisuuksiksi katsotut 1. vahvuudet ja 2. heikkoudet sekä vasemmalla vertikaalisesti ulkoisiksi olosuhdemuuttujiksi katsotut 3. mahdollisuudet ja 4. uhat.

Matriisin sisällä tarkastellaan edellä mainittuja näkökulmia suhteessa toisiinsa ja tuloksena pyritään saamaan synteesinä näkemys siitä, minkälaisia mahdollisuuksia nämä alkuperäiset näkökulmat antavat analysoitavan kohteen tulevaisuuteen (5. menestystekijät ja 8. kriisitilanteet) sekä toisaalta siitä, miten näihin alkuperäisiin näkökulmiin voidaan reagoida (6. heikkouksiin reagoiminen ja 7. uhkatekijöihin reagoiminen) (Laakso & Lehtinen 2014, 23-24).

Hyväkään strategia ei toimi, ellei sitä saada siirrettyä käytäntöön. Luodun strategian toteutumista täytyy siis myös voida seurata ja mitata. Mittariston luominen luotettavaksi ja kattavaksi ei kuitenkaan ole yksinkertainen toimenpide. Tästä johtuen tässä yhteydessä käsitellään strategiatyön tunnettujen nimien Robert Kaplanin ja David Nortonin Balanced Scorecard-mittaristoa, sillä sen kyky saattaa suunnitelmat käytäntöön perustuu yksinkertaiseen ajatukseen siitä, että mittarointi edellyttää strategian ja strategisten tavoitteiden tarkkaa määrittelyä.

Termit kuten hyvä ja laadukas tulee määritellä mitattavin arvoin. (Malmi, Peltola & Toivanen 2006, 19.) Näin toimittaessa mittarointi huomioidaan jo strategiaa laadittaessa ja sama mittarointi auttaa siirtämään strategiaa käytännön toimenpiteiksi, mikä on varmasti yksi liiketoimintaverkoston haasteista yhteiseen strategiaan liittyen.

Balanced Scorecard on lähtökohtaisesti moniulotteinen ja tasapainoinen. Moniulotteisuus näkyy mittariston laajuudessa ja näkökulmien määrässä ja tasapainoisuus siinä, että eri näkökulmiin kiin-

nitetään yhtäläisesti huomiota. (Malmi ym. 2006, 23.) Alun perin näkökulmia oli neljä: taloudellinen -, asiakas-, sisäisten prosessien ja oppimisen sekä kasvun näkökulmat (Kaplan & Norton 2007, 19).

Useat suomalaiset BSC:tä soveltaneet organisaatiot ovat lisänneet henkilöstön näkökulman viidenneksi mitattavaksi ulottuvuudeksi (Malmi ym. 2006, 23). Yhtenä BSC:n perusajatuksena on, että ohjausjärjestelmä ja mittaristo johdetaan organisaation visiosta ja strategiasta. Yksi lähtökohta tasapainoisen mittaristo luomiselle on niin sanotun strategiaa visuaalisesti kuvaavan strategiakartan laatiminen.

Kartassa kuvataan strategia ja oletetut syy-seuraussuhteet. Mitattavat asiat valitaan kartan keskeisimmistä indikaattoreista. Se voidaan tehdä keskittymällä syy-seurauslogiikkaan BSC:n näkökulmien pohjalta esimerkiksi seuraavasti. Ensin päätetään mitä taloudellista lisäarvon kehitystä halutaan seurata, sitten pohditaan mikä tekijä vaikuttaa siihen eniten (esim. asiakasuskollisuus). Tämän jälkeen arvioidaan, mikä mitattava tekijä on ratkaisevin asiakasuskollisuuden kannalta (esim. toimitusvarmuus) sitten mietitään mitkä prosessit vaikuttavat ratkaisevimmin toimitusvarmuuteen ja lopuksi mietitään, minkä tekijöiden kautta näitä kriittisiä prosesseja voidaan parhaiten kehittää oppimisen ja kasvun näkökulmasta.

Toinen lähestymistapa mittariston valintaan onkin syy-seuraussuhteiden sijaan painottaa mittareiden valinnassa näkökulmiin liittyviä kriittisiä menestystekijöitä. Tässä tapauksessa on tärkeää varmistaa, ettei mittareita valita liikaa, sillä yhtä kriittistä menestystekijää voi olla mahdoton arvioida luotettavasti vain yhdellä mittarilla. (Malmi ym. 2006, 61-73.)

### **Etelä-Pohjanmaan matkailustrategia 2020-2028**

Seinäjoen ammattikorkeakoulu on Elina Järvisen, Sanna Jyllilän ja Jenny Janhusen (2020, 4-5) toimesta laatinut Kumppanuusverkostot matkailuelinkeinon kasvun tukena -hankeen yhteydessä Etelä-Pohjanmaalle matkailustrategian vuosille 2020-2028. Etelä-Pohjanmaan matkailustrategia on yhteneväinen kansallisen strategian ja muiden toimenpideohjelmien sekä maakunnallisten ohjelmien kanssa. Strategian lähtökohtana on toimia alueella eri toimijoiden yhteisenä näkemyksenä matkailun suuntaviivoista ja tavoitteista, mihin perustuen suunnitelmia toimenpiteitä ja päätöksiä

tehdään niin yritysten kuin kuntienkin osalta. Samalla se ohjaa myös matkailun kehittämishankemuksia ja päätöksiä. Strategian ytimenä on alueellisten toimijoiden tavoitteellinen yhteistyö sekä verkostojen kehittäminen. Yhteistyön tulisi ulottua markkinoinnin lisäksi yleisimminkin matkailutoiminnan kehittämistoimenpiteisiin.

Alueellisen strategian erityispiirteenä on, että siinä erillisten toimijoiden muodostamaa verkostoa ohjaa yhteinen strategia. Tästä riippumatta strategiaan ja siihen liittyviin valintoihin vaikuttavat samat asiat kuin yrityskohtaiseenkin strategiaan. Kansallisen ja maakunnallisen matkailustrategian huomiointi Lapuan alueen matkailustrategiassa on tärkeää, koska kansallisen ja maakunnallisen strategian kehitystyön taustalla on paljon osaamista ja laadukasta tutkimustyötä, mitä ei kannata jättää hyödyntämättä paikallisella tasolla. Huomionarvoista on myös se, että paikallisten matkailun kehittämishankkeiden yhteiskunnallinen tuki painottuu juuri kansallisen ja alueellisen strategian mukaisiin hankkeisiin.

### **Asiakaskokemus strategian ytimessä**

Yleisellä tasolla operatiivisella tehokkuudella kilpailu on rajallista ja raakaa, kun taas strategisen edun tavoittelu on rajatonta ja luovaa. Strateginen positiointi (eriyttäminen) voi perustua asiakkaan tarpeisiin, asiakkaan saavutettavuuteen tai tuotteiden tai palveluiden varioimiseen (Porter 1996, 62-66). Yksi tuore lähestymiskulma strategiseen eriyttämiseen on operatiivisten toimintamallien valinta asiakaskokemukseen perustuvan näkökannan kautta tarkasteltuna. Suomessa on perinteisesti totuttu tuotantolähtöiseen ajattelutapaan, missä korostetaan tehokkuutta ja toiminnan koordinoimista, mikä rinnastuu Porterin artikkelissaan esiintuomaan operatiiviseen tehokkuuteen.

Operatiivinen tehokkuus ei ole huono asia, vaan todellinen mahdollisuus, mutta vain niihin keskittyminen saattaa kaventaa liiketoiminnan pelikenttää ja kilpailukeinoja. Tämä tuotantolähtöisyys on riittänyt kilpailukeinona viime vuosikymmeniin saakka, mutta painopiste siirtyy nykyään asiakaskokemuksiin. Organisaation tulee laajentaa huomionsa laajempaan ja moninaisempaan kokonaisuuteen, missä asiakaskokemus rakentuu kaikissa organisaation ja asiakkaan välisissä vuorovai-  
kutustilanteissa eli kontaktipisteissä. Otettaessa keskiöön arvon tuottaminen asiakkaan omiin

prosesseihin eli jos ei ajatellakaan omien tuotteiden olevan itsessään lisäarvontuottajia. vaan niiden tuottama lisäarvo syntyy asiakkaan prosesseissa (Saarijärvi & Puustinen 2020, 11-14, 46), voidaan katsoa kaiken Porterinkin esittämän strategisen eriyttämisen liittyvän asiakkaan tarpeisiin ja niiden täyttämiseen.

Asiakaspalveluliiketoiminnassa asiakaspalvelun koetun laadun nähdään nykyään muodostuvan yksittäisten tekijöiden sijaan kokonaisvaltaisesta kokemuksesta koko palveluketjun aikana. Kirjassa *Asiakaskokemus: Palvelubisneksestä kokemusbisnekseen*, Kortesus ja Löytänä (2011) määrittelevät asiakaskokemuksen olevan niiden kohtaamisten, mielikuvien ja tunteiden summa, jonka asiakas yrityksen toiminnasta muodostaa. Lapuan alueen matkailupalvelutuotannon näkökulmasta katsottuna tällainen kokemus kertyy ajallisesti hyvin pitkältä ajalta, jos ajatellaan ensimmäisenä kohtaamisen syntyvän esimerkiksi talven pimeänä iltana tietokoneen ruudulta, kun potentiaalinen asiakas törmää alueen verkkomainontaan suunnitellessaan perheen kesälomaan liittyvää matkailua. Toteutuneen loman jälkeinen jälkimarkkinointi saattaa jäädä viimeiseksi kokemukseksi, mutta tavoitteena on varmasti tuottaa kokonaisuutena niin laadukas asiakaskokemus, että asiakas palaa alueelle mielellään uudestaan.

Asiakaskokemus ei kuitenkaan ole rationaalinen päätös vaan vahvasti yksilöllinen kokemus, mihin vaikuttaa asiakaspalvelun lisäksi yksilön omat taustatekijät. Ei siis ole yksin palveluntuottajan käsissä minkälainen asiakaskokemuksesta lopulta muodostuu. Toimija voi kuitenkin pyrkiä tuottamaan haluttuja kokemuksia. (Kortesus & Löytänä 2011.) Tähän tutkimukseen liittyen alueellisessa matkailustrategiassa tätä tietoista pyrkimystä voitaisiin hyödyntää strategiaa konkretisoivana ja toimintaa ohjaavana tekijänä. Vaikka asiakas siirtyy palvelupolullaan tuottajien tuottamista palveluista sekä eri vaiheista ja tasoista toiseen, niin juuri palvelukokemuksen kokonaisvaltaisuus voidaan nähdä yhdistävänä tekijänä. Tällöin myös palvelukokemuksen mittaaminen (kuvio 5) voidaan nähdä kokoavana voimana, sillä se antaa määreen yhteisen onnistumisen tasolle. Samalla voidaan arvioida myös asiakaslähtöisen brändipääoman kehittymistä.

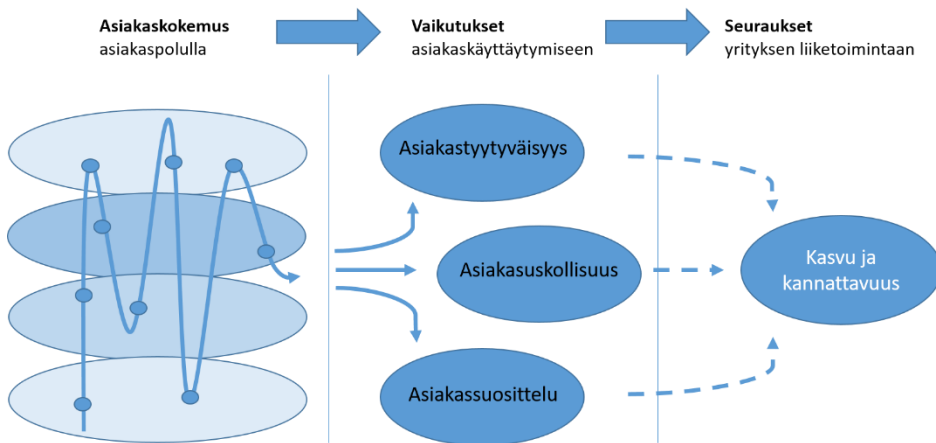
Palveluihin ja matkailuun liittyen asiakaskokemus ei liity ainoastaan siihen ajankohtaan, kun asiakas on konkreettisesti kuluttamassa tuotetta, vaan se on moniulotteinen kokonaisuus mikä rakentuu koko asiakaspolun aikana ensimmäisestä mainoksesta aina hyvästeihin saakka. Asiakaskokemus voidaan määritellä *asiakaspolun eri kosketuspisteissä rakentuvaksi, subjektiivisesti*

*määrittäväksi kognitiiviseksi, emotionaaliseksi, sosiaaliseksi ja sensoriseksi kokemukseksi.* (Saarijärvi & Puustinen 2020, 54). Etenkin subjektiivisuus tekee asiakaskokemusten johtamisesta haastavaa, sillä eri ihmiset kokevat samat tilanteet eri tavalla ja samatkin ihmiset kokevat vastaavien tilanteiden kohdalla merkittäviäkin eroja riippuen sen hetkisestä omasta tilanteestaan.

On myös tärkeää huomioida asiakaskokemuksen staattinen ja dynaaminen taso. Staattisella tasolla asiakaspolkua tarkastellaan irrallisena tapahtumasarjana, missä asiakkaan aikaisemmillä kokemuksilla ei ole merkitystä, mutta dynaamisella tasolla ymmärretään, että asiakaskokemukseen vaikuttavat myös aikaisemmat kokemukset ja niiden pohjalta syntyneet odotukset. Palaavien asiakkaiden osalta asiakaskokemuksissa päästään jatkamaan siitä mihin viimeksi jäätiin ja usein erilaiset asiakassuhteiden hallintaan tarkoitetut CRM-järjestelmät auttavat tässä asiassa. (Saarijärvi & Puustinen 2020, 70-71).

Asiakaskokemuksen subjektiivisuuteen liittyy myös asiakasodotusten johtaminen, sillä kaikilla, myös uusilla asiakkailla on odotuksia toimintaan liittyen. Miten ne täyttyvät tai jäävät täyttymättä vaikuttaa suoraan asiakkaan kokemaan tyytyväisyyteen. Tähän asiakaskokemuksen perusyhtälöön viitataan usein termillä diskonfirmaatio-käsitteellä (Saarijärvi & Puustinen 2020, 92).

On siis ensiarvoisen tärkeää tietoisesti johtaa myös asiakasodotuksia ja varmistaa, että odotukset voidaan myös lunastaa.



Kuvio 5. Mittaamisen kolme tasoa (mukailtu Saarijärvi & Puustinen 2020, 230)

Asiakaskokemuksen osalta sen vaikutusta organisaation taloudelliseen tulokseen voidaan arvioida kolmen mitattavan tason kautta. Kuviossa 5 on esitetty nämä tasot mukailen kuviota Saarijärven ja Puustisen teoksesta (2020, 230). Ensimmäisellä tasolla mitataan käytännön tason onnistumista asiakaspolun eri kontaktipisteissä. Tällä tasolla mitattavia asioita ovat esimerkiksi saatavuus, nopeus, siisteys, ystävällisyys ja sujuvuus.

Tästä kokonaisuudesta muodostuu asiakaskokemus ja koska kaikkea ei voi mitata tulee mittaristoon valita toiminnan kannalta tärkeimmät kontaktipisteet. Toisella tasolla mitataan asiakaskokemuksen vaikutusta asiakkaan käyttäytymiseen, organisaation kestävän menestyksen kannalta oleellisilla osa-alueilla, kuten yleinen asiakastyytyväisyys, asiakasuskollisuus ja asiakassuosittelu. Kolmannella tasolla mitataan asiakaskäyttämisen vaikutusta organisaation liiketoimintaan kasvun ja kannattavuuden näkökulmasta.

On tärkeää löytää syy seuraussuhteet eli toiminnan tehokkaan kehittämisen kannalta ei riitä tieto siitä, että asiakastyytyväisyys on laskenut, vaan on tärkeä pystyä yhdistämään se siihen haasteeseen, mikä tyytyväisyyttä laskee. Organisaation näkökulmasta ei kannata tuottaa myöskään liian hyviä asiakaskokemuksia eli ylittää tasoa mikä ei lisää kannattavuutta vaan ainoastaan sitoo resursseja.

Samaa mittaamisen kolmea tasoa voidaan varmasti yleistää myös muuhun strategian implementoinnin - ja toteutumisen onnistumisen mittaamiseen myös yleisemmälläkin tasolla BSC:n syy-seu-

raussuhdetta mukaillen. Näin ollen valitaan mittaristoon yksittäisiä tekijöitä eli syitä sekä yksittäisten tekijöiden aikaansaamia laajempia vaikutuksia sekä lopulta yksittäisten tekijöiden vaikutusten seurausta liiketoimintaan.

## **2.2 Liiketoimintaverkostomalli strategiassa**

Verkostoituminen voidaan nähdä tämän päivän strategiajattelussa yhtenä kulmakivenä. Näin ollen myös Lapuan matkailukentässä toimivien tahojen kumppanuuksia ja verkostoitumista voidaan tarkastella strategian näkökulmasta. Tässä tutkimuksessa tarkastellaan esimerkiksi, minkälaisia kumppanuussuhteita Lapuan matkailukentässä on jo olemassa ja minkälaisia kumppanuuksia mahdollisesti vielä voitaisiin hyödyntää.

Sumkinin ja Tuomen (2010, 59) mukaan parhainta kumppanuutta toteutetaan silloin, kun molemmat osapuolet tuntevat hyötyvänsä verkostokumppanuudesta. Toisaalta taas Ritakallion ja Vuoren (2018, 15) mukaan liiketoiminta on päättymätön peli, jossa tulee arvioida jatkuvasti ketkä ovat mahdollisia kilpailijoita, ketkä kestävät pelissä mukana ja ketkä jättäytyvät kentästä pois kokonaan. Toimijoiden tehtävä onkin pitää oma yrityksensä mukana toiminnassa. Tästä syystä on hyvä jatkuvasti seurata toimintaympäristöään. Kannattaa tarkkailla esimerkiksi, miten markkinat muuttuvat, miten teknologia vastaa haasteisiin ja miten paljon verkostoituminen tuo mahdollisuuksia. Toimintaympäristön muuttuessa strategian tulee muuttua sen mukana. Näin strategiasta tulee prosessi, jota päivitetään elävän strategian mukaisesti (Ritakallio & Vuori 2018, 15).

### **Liiketoimintaverkoston kehitys organisaatioiden verkostosta verkosto-organisaatioksi**

Julkaisun Tulevaisuuden liiketoiminnan suuntaviivoja (Apilo, Kaunisto, Koskela, Rajala, Salminen & Valkokari 2014, 11) johdanto-osuudessa esitetään yritysten arvontuotantorakenteiden (lue liiketoimintaverkoston) alkaneen muokkaantua voimakkaasti 80-luvulla ulkoistamisen ollessa keskiössä. Tiivistetysti, sieltä ostetaan mistä halvimmalla saadaan se mitä itse ei ole pakko tehdä. Tämän ”tee itse tai osta markkinoilta” ajattelumallin esitetään edelleen jalostuneen 2000-luvulla pitkäjänteisemmän kumppanuusajattelun kautta yhteistoiminnallisten toimintamallien ja käytänteiden rakentamiseksi, missä todellista sisältöä saadaan, kun jaetaan informaatiota, lisätään yhteistoiminnallista kehittämistä, syvennetään vaihdantasuhdetta ja integroidaan tietojärjestelmiä.

Apilon ja kumppaneiden (2014, 15) mukaan liiketoimintaverkoston määritellään tarkoittavan tiettyä tietoisesti ja tavoitehakuisesti muodostettua toimijoiden joukkoa, jonka yhteiset liiketoiminnalliset päämäärät ohjaavat sen toimintaa.

Industrial Marketing Management –julkaisun artikkelissa Rise of strategic nets — New modes of value creation (Möller & Rajala 2007, 896) taas esitetään huomioitavaksi merkittävä ero organisaatioiden verkoston ja verkosto-organisaation välillä, mitä tulee niiden johtamiseen ja johdettavuuteen. Organisaatioiden verkoston katsotaan olevan vaikeasti hallittavia omaa etua tavoittelevien toimijoiden mukautuvia järjestelmiä. Sen tehokkuuden merkittävä haittatekijä ja menestymisen este lienee juuri yhtenäisyyttä rikkova oman edun tavoittelu. Tilannetta voisi kai verrata tapahtumaan mihin on kokoontunut joukko eri organisaatioiden edustajia yhteistoiminnalliseen tapahtumaan, mutta jokaisen agendana on vain myydä omaa asiaansa tai tuotettaan, jolloin dialogi puuttuu tai jää vajaaksi.

### **Mahdollisuuksien verkosto**

Möllerin ja Rajalan (2007, 896) julkaisussa mahdollisuuksien verkosto kuvataan dynaamiseksi, yleensä yhden projektin ympärille luoduksi verkostoksi, minkä sydämenä toimii usein yksi vahva toimija, joka kerää ja jakaa tietoa, neuvottelee ja koordinoi toimintaa sekä jopa määrittelee tuotteita ja käytänteitä. Toiminnan ytimenä laaja verkosto kokoaa tarvittavaa tietoa modernein informaatiotekniikoin, tarjoten reaaliaikaista tietoa potentiaalisten asiakkaiden tarpeista ja linkittää sen palveluntuottajille.

Tämän voidaan ajatella skaalautuvan myös pienemmäksi alueelliseksi malliksi, missä kilpailussa muiden alueiden matkailupalveluverkostojen kanssa, yksi alueen vahva palvelun- tai raaka-ainentuottaja koordinoi edellä mainituin keinoin alueensa matkailupalvelun tuottajien toimintaa verkoston ytimessä kaikkien oman alueen toimijoiden yhteiseksi eduksi. Jokaisella toimijalla säilyy myös toimivalta itsenäiseen toimintaan, mutta koordinoitu toiminta luo alueelliseen kokonaisuuteen lisäarvoa. Projektin mitä varten verkosto muodostuu, voidaan ajatella olevan alueen matkailullinen agenda, missä strateginen syvyys voidaan määritellä halutulle tasolle, operatiivinen realismi huomioiden.

## Vertikaalinen integraatio ja arvoketju

Etenkin alueellisen brändin muodostumiseen liittyvät olennaisesti myös arvoketjut. Arvoketju, -verkosto ja toimitusketju käsitteenä kuvaavat hyödykkeen vaiheittaista jalostumista valmiiksi tuotteeksi tai palveluksi, jossa jokainen arvoa tuottava vaihe tai yritys nostaa tuotteen arvoa. Palveluiden ja prosessin osien yhteen sovittamiseen tarvitaan yritysrajat ylittävää kommunikaatiota ja yhteistyötä eli verkostoyhteistyötä. (Apilo ym. 2014, 9-12.)

Alueesta matkailijalle muodostuva mielikuva muodostuu koko arvoketjun toiminnan sujuvuuden ja palvelukokemuksen mukaan. Jokaisen arvoketjun osan tulisi toimia bränditavoitteiden mukaisesti, jotta matkailijoille syntyy haluttu mielikuva alueesta. Mikäli alueen brändimielikuva on positiivinen ja yhtenäinen, saadaan sitä hyödyntäen enemmän loppukäyttäjiä ja näin ollen runsaammin rahaa arvoketjuun (Ruokolainen 2020, 29).

Samuelsonin ja Nordhausin (1995, 334) mukaan vertikaalinen integraatio ilmenee, kun kaksi samaa päämäärää tavoittelevat yritykset yhdistyvät ja alkavat toimia saman arvoketjun mukaisesti. Vertikaalinen integraatio eroaa horisontaalisesta integraatiosta siten, sijaitsevatko yritykset saman arvoketjun eri vaiheissa vai toimivatko ne toimialan samassa tuotannonvaiheessa.

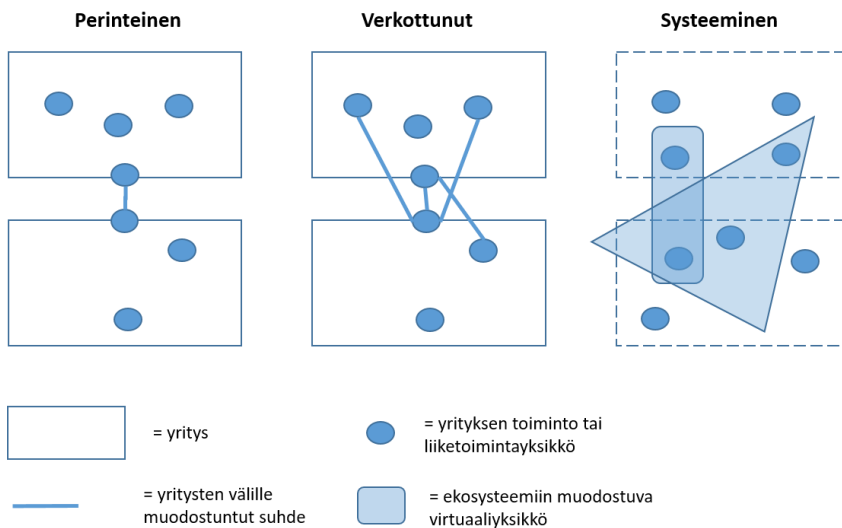
Horisontaalisesta integraatiosta on kyse esimerkiksi silloin, kun kaksi keskenään kilpailevaa toimijaa yhdistävät liiketoimintansa molempien etujen saavuttamiseksi. Näin toimiessa molemmat yritykset toimivat samalla toimialalla arvoketjun samassa vaiheessa. Edellisessä esimerkissä olisi kyse vertikaalisesta integraatiosta silloin, jos toinen tuottaja integroituisi toisen samalla alalla toimivan tuottajan alihankkijaksi.

Vertikaalisen integraation avulla yritys voi Porterin (1980, 305) mukaan saavuttaa syvempää ymmärrystä liiketoiminnastaan sekä arvoketjussa toimivien yritysten osaamisesta toiminnoissaan. Esimerkkinä metalliyritykset jotka ovat integroituneet arvoketjussa taaksepäin metalliteollisuuden eri osia suunnittelevien ja valmistavien yritysten kanssa. Integraation avulla metalliyritykset pyrkivät saavuttamaan uutta ymmärrystä komponenteista, jotka ovat keskeisessä asemassa yrityksen pe-

rusliiketoiminnassa. Saman periaatteen mukaan, komponentteja valmistavat yritykset integroituvat arvoketjussa eteenpäin saavuttaakseen ymmärrystä komponenttien käytöstä metallituotteiden valmistuksessa.

Näin molempien yritysten tietoperusta kasvaa ja ymmärrys sekä monialaisuus yritysten välillä selkenee. Samaa perusajatusta voidaan hyödyntää Lapuan matkailullisen strategian luomisessa. Vertikaalinen integraatio voidaan nähdä kasvun toimintona alueellisten toimijoiden liiketoiminnassa sekä verkostoitumismalleissa. Voidaan integroida tuotteita ja palveluja vertikaalisen integraation mukaisesti saavuttamaan yhteinen ymmärrys ja tietoperusta yritysten välille.

Strategisen eriyttämisen näkökulmasta vertikaalisen integraation lisähyötynä voidaan nähdä sen lisäävän yrityksen kykyä erottautua kilpailijoista. Tämäntapainen toiminta perustuu toiminnassaan integroidun yrityksen mahdollisuuteen tarjota integroimattomia kilpailijoita laajemmin lisäarvoa ja palvelua sisältäviä tuotteita. Integroitunut yritys voi tuottaa lisäarvoa esimerkiksi hyödyntämällä integraation avulla saavuttamaansa tietoisuutta ja ymmärrystä tuotteen arvoketjusta ja tarjoamaan asiakkaalle yksilöllisempää ja tarkemmin harkittua palvelua. (Porter 1980, 307-308).



Kuvio 6. Perinteisestä mallista kohti systeemistä verkostoa (mukaillen Apilo ym. 2014, 60)

Integraation hyödyt sekä verkoston tuoma tuki Lapuan toimijoiden sisällä johtaa parempaan palvelukokonaisuuteen. Esimerkkinä voidaan pitää jo fokusryhmäkeskusteluissakin esiin nousutta integroitumisen näkökulmaa, jossa voidaan asiakkaalle tarjota integroitumisen kautta luotuja palvelupaketteja. Arvoketjun vertikaalinen integraatio tuotteistamisen sekä palveluprosessin kautta

tuottaa tietoa ja ymmärrystä integraatiossa toimivista yrityksistä yhteisön sisällä, ja yhteinen tietoperusta kasvattaa eteenpäin suuntautuvaa integraatiota sen pyrkimyksissä yhteisten etujen saavuttamiseksi.

Integroitumisesta sekä synergiahyödyistä puhuttaessa on toiminnalle löydettävä yhteinen toimintamalli. Edellä Porterin kuvaama (Porter 1980, 307-308) vertikaalinen integraatio kaipaa tässä tutkimuksessa tuekseen muitakin toiminnallisia hyödykkeitä. Hakasen ym. (2007, 10) mukaan näitä ovat selkeä yhteinen tehtävä, erilaisuuden hyödyntäminen, vastavuoroisuus, kumppaniin luottaminen ja vahva osapuolten välinen sitoutuminen toisiinsa ja yhteistyön tavoitteisiin. Hakasen ym. (2007, 12) vertailussa verkostotalouden merkittävin edistäjä on ollut digitalisaatio. Tietoliikenteen kehitys ja informaatiotekniikka ovat edistäneet verkostojen kehitystä. Markkinoilla ollaan siirrytty yritysten välisestä kilpailusta yhteistyön mahdollisuuksiin.

Tämä mahdollistaa palveluketjujen synnyn. Palveluketjua yleensä ohjaa Hakasen ym. (2007, 12) mukaan erinäinen toimija, joka käyttää muita erikoistuneita toimijoita tuottamaan palveluprosessit tai palveluketjun asiakkaille. Asiakasohjautuvuus, kyky vaikuttaa ja ohjata asiakasta sekä palvelulla tätä palveluprosessin ja yhteisen palveluverkoston kautta paranee yhteistyön ja verkostoitumisen kautta.

Hakasen ym. mukaan (2007, 20) yhteistyön ja kumppanuuksien avulla voidaan verkostoissa saavuttaa enemmän synergian tuottamia hyötyjä hyödyntämällä kumppaneiden ydinosamista omien resurssien tukena. Kumppanuudet vahvistavat näin kilpailukykyä ja arvoketjutoimintaa sekä toimii keinona yrityksille kehittää kilpailuetuaan. Lapuan alueen matkailupalveluverkostojenkin voinee olla mahdollista kehittyä perinteisestä mallista kohti systeemistä verkostoa (kuvio 6).

### **Virtuaaliorganisaatio verkostoitumisen ja raportoinnin tukena**

Digitalisaation käytön lisääntyminen on kasvattanut strategiatyön mahdollisuuksia ja käyttöä. Se on mahdollistanut organisaatioiden kasvua ja verkostoitumista monin eri tavoin. (Ritakallio 2018, 13) Valittaessa verkostokumppaneita tulevaisuuden verkostoitumistyössä, on virtuaalisuuden käyttö ja kilpailutilanne keskiössä. Kenttä on muuttumassa digitalisoitumisen ja verkostoitumisen

avulla toimijoiden kesken mahdollisuudeksi kasvattaa kilpailuetua, ja sen laatu ratkaisee verkostoitumiskumppaneita valittaessa.

Verkostojen tärkeys toiminnassa ja strategisessa ajattelussa on noussut merkittäväksi tekijäksi tulevaisuuden skenaarioita tarkasteltaessa. Ritakallion (2018, 15) mukaan uudenlaisen strategian määrittelyssä tulee ottaa huomioon ympäristön kehittyvät mahdollisuudet, mutta on huomioitava myös organisaation historia ja nykytilanne tavalla, joka kunnioittaa näitä arvoja uutta luotaessa. Yhteistyön luominen ja verkostoituminen muiden toimijoiden kanssa on perusedellytys vakaalle toiminnalle myös Lapuan matkailun kentässä. Vahva arvopohja omassa toiminnassa ja sen vahvistaminen verkostoitumisen ja synergian kautta tuottaa parempia ja näkyvämpiä tuloksia jotka ovat arvossa mitattavia taloudellisia tuloksia tulevaisuudessa.

Vaikka virtuaaliorganisaatio korostaa yhteistyön väliaikaisuutta ja projektimaisuutta, jolloin se yhdistetään kasvu ympäristön käsitteeseen (Apilo ym. 2014, 20), itsenäisten toimijoiden rajalliseen tarpeeseen ja toimintaan liittyvää organisoitumista ajatellen digitalisaation mahdollistama virtuaaliorganisaatio voi olla toimiva lähtökohta. Virtuaaliorganisaatio on tietyn tehtävän suorittamiseen, esimerkiksi tuotteen tai palvelun toimitukseen, kasvu ympäristön toimijoista koottu verkosto, joka tässä kyseisessä projektissa toimii toimintaa kokoavana ja yhdistävänä tekijänä. Samalla sitä voidaan verrata kehittämisverkostoon, jossa luodaan uutta tietoa ja yhteistä osaamista sekä tuetaan osallistujien omia kehittymistavoitteita. (Apilo ym. 2014, 22).

Virtuaaliverkosto koostuu ryhmästä yksittäisiä toimijoita, jotka ovat sopineet yhteistyöstä väliaikaisen ajan, markkinoiden hyödyntämiseksi organisaatiossaan. Virtuaaliverkossa mukana toimivat osapuolet tuovat oman ydinosaamisensa yhteisöön. Uuden projektin alkaessa tarvittavat toimijat valitaan projektiin. Projektin loppuessa, tai sen vaikuttavuuden ollessa loppuillaan se lakkautetaan tai voimaannutetaan uudelleen eri näkökulma huomioon ottaen.

Virtuaaliorganisaatioon jää elämään kokemukset, oppiminen, ideat, tuotokset ja kerätyt tiedot sekä mahdolliset tuotokset. Virtuaalisuus sekä virtuaalisessa alustassa toimiminen ei siis rajoitu pelkkään tiedon tuottamiseen. (Möller & Rajala. 2007, 897).

Virtuaaliverkostot ovat suurin mahdollistaja erilaisissa projekteissa. Oppiminen, kokemukset sekä osapuolten yhteinen kanssakäyminen tuovat projektin mukana verkostoitumisen hyötyjä ja kokemuksia. Samalla luodut yhteistyökäytänteet sekä mahdollinen yhteistyö jatkossa sekä synergia tuomaa mahdollisuuksia oman työn osaamisen kehittämisenä ja tulevaisuuden liiketoiminnan tehokkuuden lisäämisenä (Ritakallio 2018, 13).

Projektityön suurimpina hyötyinä voidaan nähdä myös toimijoiden verkostoitumisen mahdollisuudet sekä yhteistyö jatkossa Lapuan matkailun kehittämisessä. Virtuaaliverkoston hyödyt ja osaamisen karttuminen matkailupalvelujen tuottajien kesken ovat keskiössä kehitettäessä matkailullista potentiaalia alueen toimijoiden kesken. Vuorovaikutteesta saatava informaatio sekä synergiaedut tuovat alueen toimijoille lisää innovatiivista toimintaa sekä tuotteiden yhdistämisestä saatavia hyötyjä.

### **2.3 Alueellinen matkailubrändi osana alueellista strategiaa**

Brändi voi olla yritys, yhteisö, henkilö, tuote tai palvelu, jolle on sattumalta syntynyt tai jolle on tarkoitushakuisesti luotu positiivinen identiteetti. Brändi voi parhaimmillaan tuottaa lisäarvoa sekä vahvistaa käyttäjänsä itseilmaisua, persoonaa ja identiteettiä. Brändi ei ole käsitteenä yksiselitteinen, vaan laaja ja moniulotteinen, sillä se muodostuu kaikista niistä asioista, joita yksilö on brändiä kohtaan kokenut, nähnyt ja tuntenut.

Koska brändi on mielikuva, joka syntyy asiakkaan omassa päässä, sitä ei voida muodostaa valmiiksi organisaation toimesta. (Ruokolainen 2020, 16-21.) Tähän liittyen Pohjola (2019, 31) kertoo yrityksen pystyvän vaikuttamaan herättämäänsä brändimielikuvaan esimerkiksi panostamalla sen visuaaliseen ilmeeseen, markkinoinnillisilla toimenpiteillä, tuotteella ja palvelulla itsellään, logolla, sloganilla, tunnusvärein sekä markkinoinnillisella ydinviestillä. Kun kehitetään brändiä, ensin lähdetään liikkeelle pohtien mitä asioita, tunnetiloja ja arvomielikuvia sen halutaan herättävän yleisössään ja kuinka niihin voitaisiin päästä. (Pohjola 2019, 31). Tätä taustaa vasten ajatellen ja Lapuan alueen matkailubrändin kehittämisen näkökulmasta, tutkimuksessa kerättiin tietoa myös alueen mahdollisista brändielementeistä, osana alueellista matkailupalvelutuotannon verkostoitumista.



tannosta. Brändilaajennuksilla ja sen hyödyntämisellä ja käyttämisellä erilaisissa tuote- tai palvelukategorioissa olisi varmasti saavutettavissa merkittäviäkin etuja verrattuna tilanteeseen, missä markkinointi ja tunnettavuuden rakentaminen on aina aloitettava täysin alusta.

### **Brändikokemus**

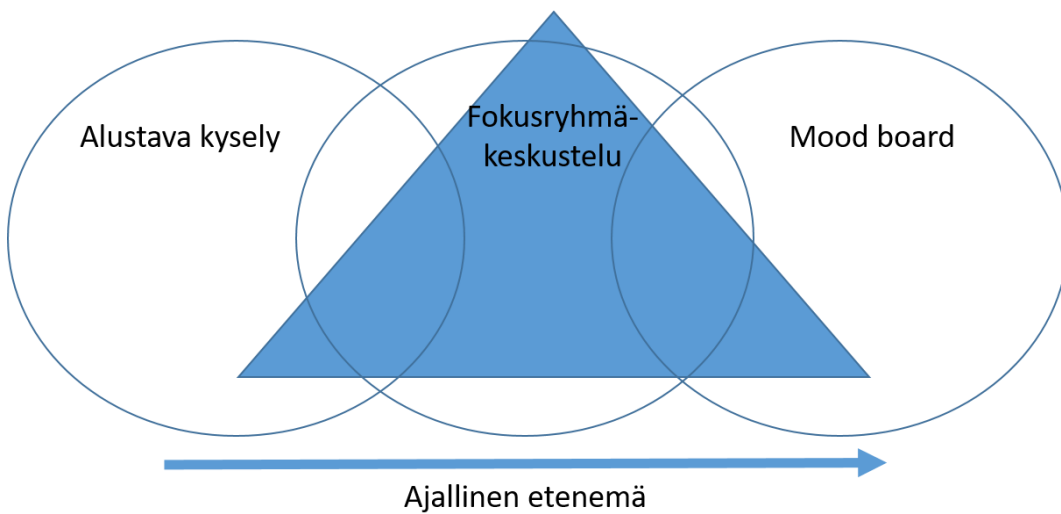
Ruokolainen (2020, 45) esittää kirjassaan brändikokemuksen syntymistä organisaation tasolla: Hyvän työyhteisön syntymistä edesauttaa käsitys yhteisestä tavoitteesta, kokemus työn merkityksellisyydestä, yhteinen arvopohja sekä ymmärrys omasta roolista ja tehtävässä arvoketjussa. Toivotun mielikuvan tulee olla ensin kirkkaana mielessä, jotta sen voi olettaa heijastuvan palveluprosessin kohtaamispisteissä asiakkaalle. Sama ajatus pätee verkostoyhteisön taustalla, jotta on mahdollisuudet saavuttaa onnistunut yhteistyö, yhteishenki sekä tavoitetta tukeva arvoketjun toiminta.

Yrityksen sisäinen brändikokemus muodostuu viidestä T:stä: Tiedot ja taidot, tarina, tunne, toimintatavat ja tulos. Alueellisessa mittakaavassa tulee tietää ja taitaa alueen mahdollisuudet, uhat, vahvuudet ja heikkoudet, arvoketjun jäsenet ja yhteistyökumppanit sekä oman roolinsa hoitaminen arvoketjussa. Jokaisella yrityksellä ja alueella on oma tarinansa ja historiansa, josta saa ammennettua tunnetta, mystiikkaa ja ymmärrystä aluetta kohtaan. Jokainen arverkostoon toimija on osa tätä yhteistä tarinaa ja näin ollen arvokas osa verkostoa. Kuten yrityksessäkin myös arverkostoon muodostuvat ajan saatossa omat toimintatavat, rutiinit ja työnteon kulttuuri, joita hiotaan ja uudistetaan tarpeen tullen samalla kun palveluprosessia kehitetään. Taloudellinen kannattavuus on arverkostoon elinehto ja yhteinen motivaation lähde eri toimijoille, sillä hyvä tulos on kaikkien verkoston jäsenien etu. (Ruokolainen 2020, 46-47).

## **3 Tutkimusasetelma ja tutkimuksen toteuttaminen**

Tämä tutkimus on luonteeltaan laadullinen tutkimus. Tutkimusaineiston käsittelyssä hyödynnetään ryhmäkeskustelua, kvalitatiivisia kyselyitä sekä aineistoanalyysijä. Kvalitatiivisten menetelmien kautta on mahdollista löytää vaikeammin määriteltävää ja piilossa olevaa tietoa erilaisten toimijoiden keskuudesta. Haasteena on saadun aineiston moninaisuus ja sen analysointi loogiseksi kokonaisuudeksi. Tutkimus etenee kronologisesti alustavan tiedonkeruun (laadullinen sähköinen

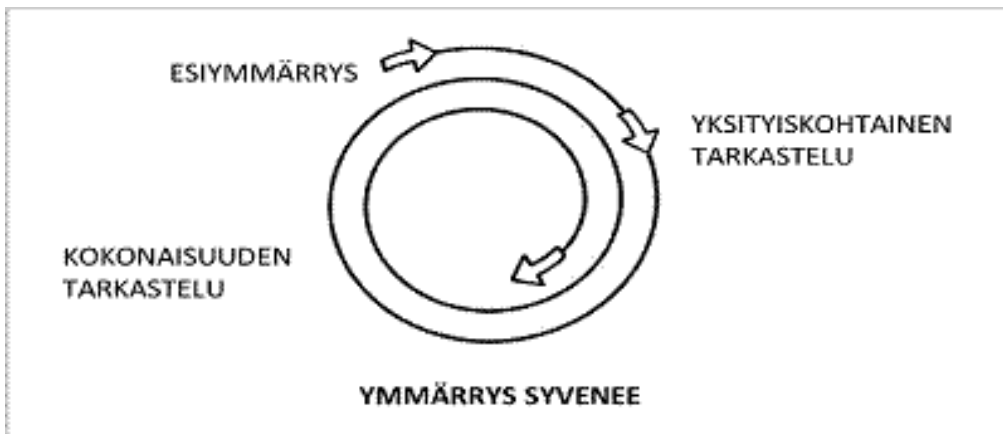
kysely), fokusryhmäkeskustelun ja sitä täydentävän projektiivisen menetelmän (mood board) kautta kohti analysointia (kuvio 7).



Kuvio 7. Tutkimuksen eteneminen triangulaation avulla

Laadullinen tutkimusprosessi etenee tässä työssä hermeneuttista kehää (kuvio 8) mukailleen. Sen metodologia perustuu kehämäisyyteen. Tutkijat käyvät dialogia saatavilla olevan aineiston kanssa. Hermeneuttisessa kehässä tutkijat lähestyvät vähitellen perusteltua tulkintaa. (Puusa & Juuti 2020, 73.) Tutkimuksessa kokonaisuus sekä sitä tukevat osat ovat tärkeitä. Tässä tutkimuksessa ilmiötä voidaan ymmärtää sen osien kautta, tai sitä voidaan hahmottaa kokonaisuutta tutkimalla. Hermeneuttisen säännön mukaan kokonaisuus tutkimuksesta voidaan ymmärtää sen osien merkityksen kautta ja toisinpäin.

Tässä tutkimuksessa tärkeämmiksi seikoiksi nousee yksittäisseikkojen yhteensopivuus tutkimuksen kokonaisuus huomioon ottaen (Puusa & Juuti 2020, 73). Kun tutkimuksessa tarkastellaan eri aineistojen kautta samaa kohdetta, voidaan puhua triangulaatiosta (Eskola & Suoranta 2008, 69). Tässä tutkimuksessa kohdetta tarkastellaan pääasiallisesti fokusryhmäkeskustelulla, jota tukevat lähetetyt laadullinen sähköinen kysely sekä projektiivinen mood board -tekniikka, joka suoritettiin tämän tutkimuksen osana.



Kuvio 8. Hermeneuttinen kehä (Seppänen, J. 2014)

Triangulaation rikkaus tässä tutkimuksessa on siinä, että samaa kohdetta voi tutkia useampi toimija. Tutkimuksessa voidaan nostaa esiin tutkijatriangulaatio osana tutkimuksen metodologiaa. Siinä ilmiötä tutkii useampi tutkija. Näkemyksien sekä näkökulmien tarkastelu tutkijoiden kesken luo rikkautta dialogiin tutkittavasta ilmiöstä. Samalla tutkimusta voidaan pitää aineistotriangulaationa.

Tutkimuksessa yhdistellään useita samasta ilmiöstä tutkittuja aineistoja keskenään. Näitä ovat sähköpostilla toteutettu laadullinen alustava kysely, pääasiallisen aineiston keruu menetelmänä toimunut fokusryhmäkeskustelu sekä täydentävän ja tarkentavan aineiston keräämiseen käytetty projektiivinen menetelmä. (Eskola & Suoranta 2008, 69). Ilmiötä tutkivien on neuvoteltava havainnoistaan sekä näkemyksistään suhteellisen paljon. Se tuo rikkautta sekä näkökulmia tutkittavaan ilmiöön. Ratkaisuihin on myös päästävä yksimielisyyteen aineiston hankinnasta sekä tavoista, luokittelusta sekä tulkinnoista ja raportin kirjoittamisesta sekä esitettävistä näkökulmista. Eräänlaiseksi ongelmaksi tutkijoiden keskuudessa voi myös nousta asetelma, että laadullinen aineisto ei lopu koskaan (Eskola & Suoranta 2008, 19).

Aineiston rajaus ja triangulaation loputtomat mahdollisuudet onkin määritettävä, tutkijoiden yhteisymmärryksessä, tutkimusta auttaviin ja sitä tukeviin pääkohtiin. Tässä tutkimuksessa yhtenä tarkoituksena onkin ennakoasetusten ja odotusten rikkoontuminen ja niistä oppiminen, sekä positiivinen yllättyminen tutkimuksen edetessä. Triangulaation käyttöä tutkimuksessa voidaan perustella sillä, että verraten sitä yksittäiseen tutkimusmenetelmään, antaa se kattavamman kuvan Lapuan matkailun kehittämisen pääpiirteistä. (Eskola & Suoranta 2008, 20, 68).

Hermeneuttisen tutkimusprosessin liittäminen triangulaatioon tuottaa päällekkäisyyksiä. Hermeneuttisen prosessin vaiheet ovat monilta osin samankaltaisia ja tutkija joutuukin liikkumaan edestakaisin vaiheiden välillä parhaimman lopputuloksen saattamiseksi (Puusa & Juuti 2020, 73). Tämän vuoksi tutkijan onkin vaikea kuvata tutkimusprosessinsa kokonaisuutta perusteellisesti ja johdonmukaisesti. Syynä voi olla kehämäinen luonne, tai tutkimuksen aikana syntyneet oivallukset ja johtopäätökset, joiden avulla tutkija on päätenyt esitettäviin tuloksiin. Raportin oikeanlaisen luonteen sekä selvälukuisuuden varmistamiseksi tässä työssä on huolellisesti pyritty kuvaamaan tutkimuksen eri vaiheet ja valintojen perustelut sekä annettu hahmo rakentuvalle hermeneuttiselle tutkimuksen kehälle (Puusa & Juuti 2020, 74). Tämän tutkimuksen aikana tutkijoilla onkin mahdollisuus korjata ennakkokäsityksiään tutkimuksen edetessä ja lisätä kokonaisuuden ymmärrystä siitä, että tulkinta ja tulkittavan aineiston sisältö eivät ole ristiriidassa toisiinsa nähden (Puusa & Juuti 2020, 73).

### **3.1 Tutkimuskohde**

Lapua sijaitsee Etelä-Pohjanmaalla ja maakunnalle on tyypillistä, että matkailupalveluiden tuottaminen on usein sesonkiluontoinen liitännäiselinkeino. Toimintaa harjoitetaan usein samassa ympäristössä, missä matkailuyrityksen omistaja eli yrittäjä asuu ja tyypillisesti toiminta henkilöityy vahvasti yrittäjän persoonaan. (Järvinen ym. 2020, 7.) Lapuan sijainti, Helsinki-Rovaniemi pääradan varressa on Etelä Pohjanmaan matkailun vetovoimatekijöitä ajatellen keskeinen (Huvipuisto PowerPark 36 km, Seinäjoki Ideapark ja tapahtumat, kuten Provinssirock, Vauhtiajot, Tangomarkkinat 26 km, Keskisen kyläkauppa, 66 km, Ähtärin eläinpuisto 93 km) ja sillä on myös omia monipuolisen tarjonnan omaavia ja vetovoimaa sisältäviä kärkekohteita (Vanhan Paukun kulttuurikeskus, Simpsiön laskettelukeskus, Jokilaakson matkailupuutarha). Näiden lisäksi alueella on pienempiä yksityisiä toimijoita, joiden kautta paikallisen matkailuekosysteemin on mahdollista kehittyä.

## **Etelä-Pohjanmaa matkailualueena**

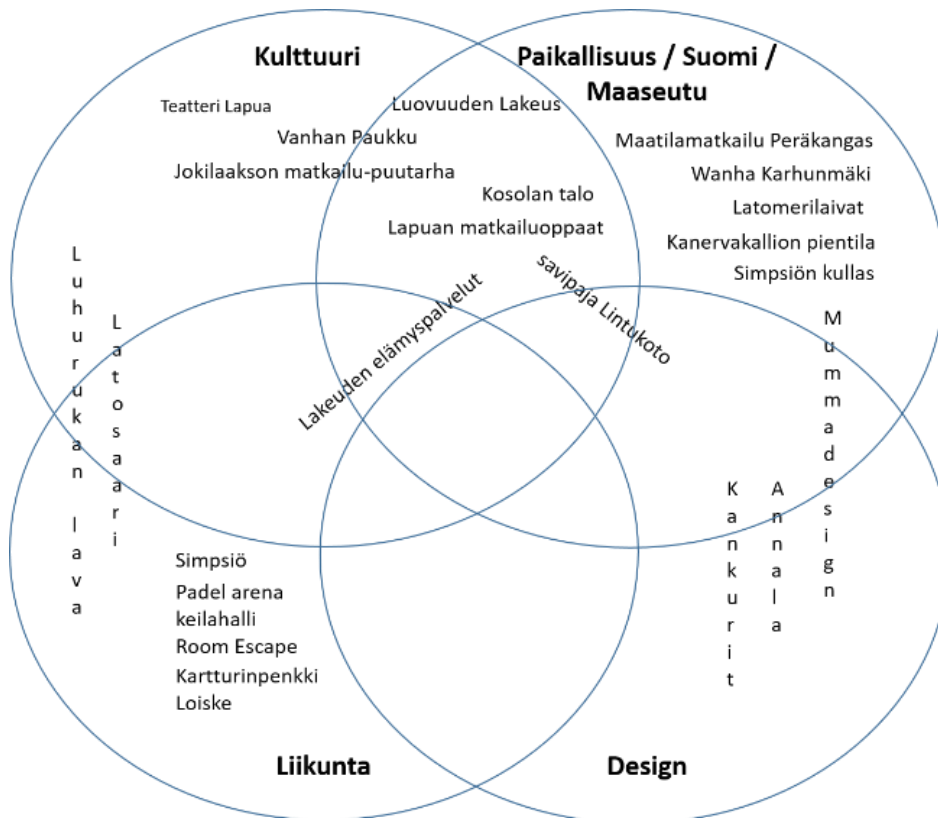
Kansainvälisten matkailijoiden osuus alueen matkailun kokonaiskysynnästä on Etelä-Pohjanmaalla ennen koronaa ollut noin 5 % ja 2019 näistäkin noin 73% matkusti alueelle työhön liittyvin perustein. Kaikista ulkomaalaisten yöpymisistä Suomessa Etelä-Pohjanmaan osuus oli 2019 noin 0,6 %. Etelä-Pohjanmaan matkailu perustuukin käytännössä kokonaan kotimaanmatkailijoiden varaan, joita alueelle vetävät pääasiassa perhematkailukohteet sekä suuret kesätapahtumat. Matkakohteita ovat muun muassa Ähtäri Zoo, Kyläkauppa Veljekset Keskinen Miljoona tivoleineen, Huvialtio Power Park, Härmän kylpylä, Kuortaneen Urheiluopisto ja Ideapark Seinäjoella. Tunnettuja tapahtumia ovat esimerkiksi Tangomarkkinat, Provinssi(rock), Vauhtiajot ja Solar Sound -festivaalit sekä Ilmajoen Musiikkijuhlat. Edellä mainittujen lisäksi maakunnassa on myös pienempiä vierailukohteita ja järjestetään myös useita pienempiä tapahtumia. (Järvinen ym. 2020, 7-9.)

## **Lapuan alue matkailukohteena**

Kärkikohteiden lisäksi Lapuan alueella on myös paljon muita toimijoita, jotka tarjoavat monipuolisia palveluita. Majoituspuolella palveluita tarjoavat esimerkiksi Wanha Karhunmäki, Maatilamatkailu Peräkangas, Hotelli Simpsiön kullas, Hotelli Lapuahovi, Tiisijärven lomamökit, Simpsiön mökit ja Seurakunta-opisto. Muita palveluita tarjoavat esimerkiksi Kosolan talo, savipaja Lintukoto, hoi-vamaatilapalveluja tuottava Luovuuden Lakeus, käsityöhön ja alueellisiin kuoseihin erikoistunut Mumma design, suomalaista designia maailmallekin toimittava pellava- ja villakutomon Kankurit, Annalan kutomon tehtaan-myymä, Tanssikeskus Latosaari sekä Luhurikan lava, jokiristeilyjä tuottava Latomerilaivat, aitoja rallielämyksiä tarjoava Kartturiinpenkki, Padel- Arena, keilahalli, Room Escape Kauhajärvi, Kanervakallion pientila, Lapuan Matkailuoppaat ry, Lakeuden elämyspalvelut, Teatteri Lapua, sekä jokivarressa vesiliikuntavälineitä vuokraava Loiske.

Edellä mainitut yritykset muodostavat pääosin sen joukon, minkä varaan Lapuan alueen paikallisen matkailupalveluverkoston on mahdollista kehittyä. Mietittäessä mihin yhteisiin nimittäjiin alueellinen matkailustrategia voi pohjautua, ryhmiteltiin alueen toimijoita kuvassa yksi esitettyihin teemallisiin kategorioihin. Toimijoiden yksiselitteinen ryhmittely on suhteellisen haastavaa palveluiden moninaisuuden johdosta, mutta teemoittain ajateltuna kulttuuri, design, liikunta sekä

luonnostaan suomalaisuuteen ja paikallisuuteen nivoutuva maaseutumatkailu ovat niitä pääteemoja, joiden alle Lapuan alueen matkailupalvelun tuottajat voidaan ryhmitellä. Näistä pääteemoista voi olla luontevaa johtaa lähtökohtia myös alueellisen matkailustrategian perustaan. Kuviossa 9 huomaa, että useampikin toimija sijoittuu kahden kategorian yhdistelmään, kaksi toimijaa jopa kolmen kategorian yhdistelmään. Simpsiön alueella olisi potentiaalia laajentua useampaan kategoriaan, mikäli tarinoita ja historiaa tuotaisiin suunnitelmallisesti esille.



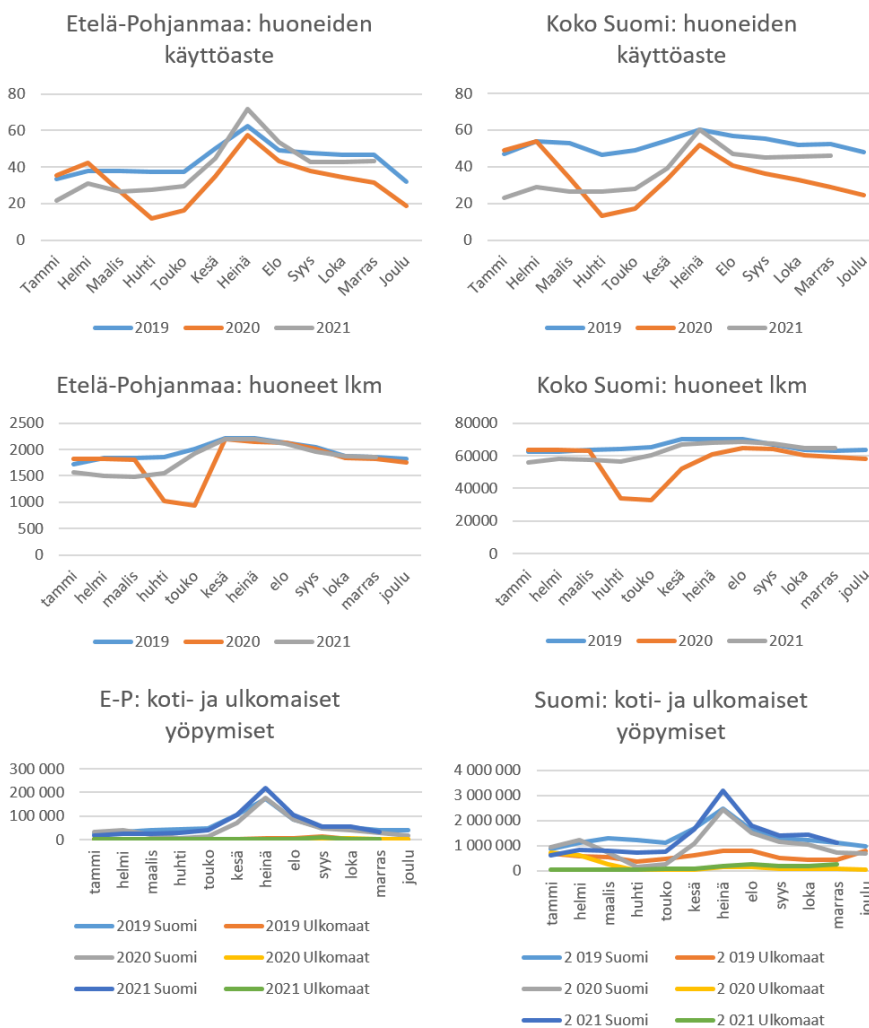
Kuvio 9. Lapuan alueen matkailutoimijoiden jaottelua teemoittain

### Lapuan alueen matkailun kysyntä

Tilastoista on helposti havaittavissa, että koronapandemia on poikkeuksellisen voimakkaasti vaikuttanut matkailun kysyntään ja sitä kautta myös tarjontaan globaalisti, eikä Etelä-Pohjanmaa ja Lapuan alue ole tästä poikkeus. Olettavaa kuitenkin, on että matkailun kysyntä ja tarjonta tulee palautumaan merkittävässä määrin. Koska Suomessa vahvistettiin ensimmäinen koronavirustartunta 29.1.2020 (Kajander 2020) ja tuolloin ei vielä puhuttu WHO:nkaan toimesta pandemiasta

vaan vasta pohdittiin tuleeko virus julistaa kansainväliseksi terveysuhaksi, käytetään tässä tehtävässä vuotta 2019 ja aikaa ennen sitä, niin sanottuna normaalin kysynnän ja tarjonnan tasona, mille lähivuosien kysynnän ja tarjonnan voidaan olettaa minimissään nousevan.

Tässä yhteydessä arvioidaan Lapuan alueen matkailun kysynnän potentiaalinen kehitysnäkymiä. Pääasiallinen aineistolähde on Tilastokeskuksen julkaisema Suomen virallinen tilasto (SVT), johtuen sen laadusta ja saatavuudesta. Matkailupalveluiden käytöstä tilastoja ei ole tarkemmin saatavilla vuoden 2018 jälkeen, mutta SVT:n majoittumiseen liittyvät tilastot ovat kattavia ja antavat varmasti luotettavan indikaation matkailun kysynnän toteutumisesta myös yleisellä tasolla. Tarkastelta-



Kuvio 10. Majoitustilastoa (Tilastokeskus, n.da.)

vana alueena on pääasiassa Etelä-Pohjanmaa, minkä yhteyteen Lapua lähialueineen kiinteästi kuuluu, koska Lapuan alueelta ei ole saatavilla erillisiä tilastoja.

Koronapandemian vuoksi vuonna 2019 ja sitä ennen luodut toimialakohtaiset vuoteen 2020 ja siitä eteenpäin kohdistuvat ennusteet ovat menettäneet merkityksensä. Siksi tässä yhteydessä käsitellään matkailumarkkinoita kolmessa eri aikaperspektiivissä. Nämä aikaperspektiivit ovat aika ennen koronaa (< 2020), tilanne koronan aikana (2020-?) ja tulevaisuus koronapandemian jälkeen (n. 2022/2023->). Varmuutta koronapandemian päättymisajasta ja rajoitteiden loppumisesta ei edelleenkään ole ja useat ennusteet pandemian päättymisestä ovat osoittautuneet vääriksi. Tällä hetkellä eli vuodenvaihteessa 2021/2022 eletään viidennettä kiihtymisvaihetta ainakin Suomessa ja muualla Euroopassa.

Suomen tilastokeskuksen tilastoista on selkeästi havaittavissa (kuvio 9), että vuosina 2020 ja 2021, koronapandemian takia vuosittainen majoituskysyntä on laskenut poikkeuksellisen nopeasti. Huoneiden käyttöasteen putoamisen dramaattisuutta keväällä 2019 lisää pudotus tarjolla olevissa huoneissa. Myös kysynnän heilahtelu on lisääntynyt. Kokonaiskysyntä, missä huomioidaan sekä kotimaiset, että ulkomaiset yöpymiset, oli 2020 kauttaaltaan negatiivista suhteessa edeltävään vuoteen. Heinäkuussa 2021 tämä kokonaiskysyntä kuitenkin ylitti viimeisimmän niin sanotun normaalin vuoden eli 2019 vastaavan ajan kysynnän, johtuen pääasiassa kotimaan matkailun kysynnän voimakkaasta kasvusta.

Ilmiö on huomattavissa niin Etelä-Pohjanmaalla, kuin kansallisellakin tasolla. Etelä-Pohjanmaalla kesän 2021 kysynnän kasvu oli, koko maata ajatellen keskimääräistä korkeampaa johtuen siitä, ulkomaisen kysynnän lähtökohtaisestakin vähyydestä. Näin ollen ulkomaisten matkailijoiden puute

	Etelä-Pohjanmaa		
	2017	2018	2019
MATKAILUN KOKONAISKYSYNTÄ, miljoonaa euroa	258 (12,9)	274 (13,7)	291 (14,5)
Ulkomainen matkailukysyntä, miljoonaa euroa	17 (0,9)	17 (0,9)	22 (1,1)
Kotimainen matkailukysyntä, miljoonaa euroa	241 (12)	257 (12,8)	268 (13,4)

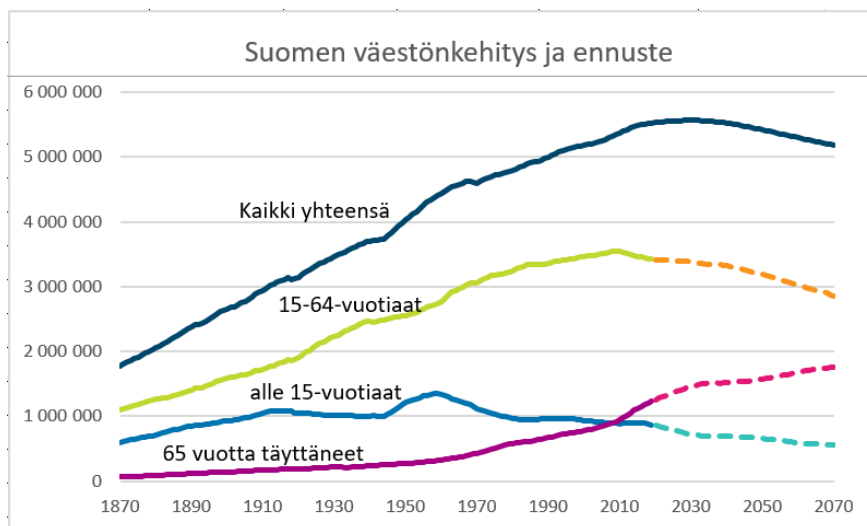
Kuvio 11. Matkailun euromääräinen kysyntä Etelä-Pohjanmaalla (visitfinland.stat.fi)

ei vaikuta juurikaan kysyntään, joten kotimaisen kysynnän kasvu näkyy suoraan kokonaiskysynnässä. Huomioitavaa on, että heilahtelut kysynnässä ovat tapahtuneet pääasiassa palveluntarjoajista riippumattomista syistä.

Kansainvälisten matkailijoiden osuus alueen matkailun kokonaiskysynnästä on Etelä-Pohjanmaalla ennen koronaa ollut noin 5 % ja 2019 näistäkin noin 73% matkusti alueelle työhön liittyvin perustein. Kaikista ulkomaalaisten yöpymisistä Suomessa Etelä-Pohjanmaan osuus oli 2019 noin 0,6 %. Etelä-Pohjanmaan matkailu perustuukin käytännössä kokonaan kotimaanmatkailijoiden varaan, joita alueelle vetävät pääasiassa perhematkailukohteet sekä suuret kesätapahtumat.

Lapuan osuutta koko maakunnan matkailutulosta on vaikea arvioida saatavilla olevista tilastoista, mutta jos sitä vertaa läheisen Kauhavan vajaan 10%:iin ja huomioi, että Kauhavalla sijaitsee PowerPark sekä Härmän kylpylä, niin Lapuan osuus on ehkä noin 5%:n suuruusluokkaa. (Järvinen ym. 2020, 7-9).

Etelä-Pohjanmaan matkailutulo on ollut tasaisessa n. 6%:n kasvussa koronapandemiaa edeltävällä ajalla, kuten kuviossa 10 näkyy. Kuvaan on sulkeisiin laskettu Lapuan arvioitu 5%:n osuus maakun-



Kuvio 12. Suomen väestön kehitys ja ennuste (mukailtu Tilastokeskus, n.db.)

nan matkailutulosta. Koronapandemian jälkeen matkailutulon voi nopeasti olettaa nousevan vähintään vuoden 2019 tasolle ja vaikka ulkomainen työmatkailu vähentyisi ei sillä ole vähäisen lähimmäisjärjestelmän johdosta ratkaisevaa merkitystä kokonaisuuden kannalta.

Vaikka koronapandemia on matkailualasta riippumattomista syistä ajanut toimialan ahtaalle, on kuitenkin, mitkä vaikuttavat matkailumarkkinaan pitkällä aikajänteellä, mutta koronalla ei ole niihin ainakaan välitöntä vaikutusta. Näitä ovat esimerkiksi demografia ja globaalit megatrendit, kuten ilmastohuolen esiin nostama kestäväkehitys. Suomessa väestön ikääntyminen on kiistatta näkyvissä demografiataulukoissa ja niistä johdetuissa ennusteissa. Kuvassa 4 näkyy Suomen väestön kehitys ja ennuste. Siitä on havaittavissa toisen maailmansodan jälkeisen ns. suuren ikäluokan siirtyminen 65 vuotta täyttäneiden kategoriaan ja vastaavasti syntyvyyden lasku 2000-luvulla.

Suurten ikäluokkien ikääntyminen ja kuoleminen, yhdessä laskeneen syntyvyyden kanssa kääntää tulevaisuudessa koko väestön määrän laskuun. Matkailutoimialalle tällä kansantaloudellisella haasteella ei ole välttämättä suoraa negatiivista vaikutusta ainakaan lähivuosisikymmeniin, sillä ikääntyvä väestö on tunnetusti aikaisempaa terveempää ja aktiivisempää. Välilliset kansantaloudelliset vaikutukset, kuten verojen ja työnantajamaksujen mahdolliset korotukset saattavat työvoimainnotteiselle palvelusektorille olla kuitenkin tulevaisuudessa vaikuttavia tekijöitä. Yrittäjävetoisten toimijoiden muodostamalle liiketoimintaverkostolle tämäkin merkitys jäänee suuria yrityksiä rajoitetummaksi.

## **3.2 Tutkimusaineisto ja aineiston keruu**

### **Alustava kysely**

Tutkimuksessa alustavan kyselyn avulla kartoitetaan teemakysymyksillä vastauksia vetovoimatekijöihin, potentiaaliin alueen kehittämiskohteisiin sekä Lapuan kaupungin rooliin tässä tehtäväkentässä. Samalla kartoitettiin Lapuan matkailun kasvun merkittävimmät haasteet sekä kehitystä estävät toimet. Koska alustavan kyselyn tavoitteena oli hahmottaa Lapuan kaupungin edustajien näkemyksiä Lapuan matkailun vahvuuksista ja haasteista, heidän tahtotilaa matkailun kehittämisen suhteen sekä heidän näkemystään kaupungin roolista matkailun kehittämiseen liittyen Lapuan alueella, haluttiin vastauksien antaa vapaasti muodostua ja näin ollen kyselyn muodoksi valikoitui strukturoitu sähköinen lomake avoimilla kysymyksillä (Liite 1).

Tällöin haastatelluille esitettiin samat kysymykset samassa järjestyksessä. Tällä tavoin kerättyä strukturoitua aineistoa voidaan käyttää esimerkiksi ennen muiden laadullisten aineiston keräysmenetelmien käyttöä ajatusten herättämiseksi (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2009, 57).

Alustavan kyselyn kohderyhmänä olivat Lapuan kaupungin ne työntekijät, jotka ovat tekemisissä alueen matkailun kanssa tai päättävät matkailuun liittyvistä asioista. Tästä esimerkkinä Visit Lapuan edustajat, kaupunginjohtaja, infrastruktuurista vastaavat tahot ja yrityskehityksestä vastaavat Lapua Investin edustajat. Alustavassa kyselyssä lähestyttiin 20 henkilöä sähköpostin välityksellä. Sähköpostissa oli lyhyt alustus kyselyn tarkoituksesta ja linkki Microsoft Formsilla toteutettuun laadulliseen sähköiseen kyselyyn. Haasteena kyselyssä oli riittävän monen vastauksen saaminen, jotta kattavuus ei jäisi liian alhaiseksi.

Toimijoita muistutettiin uudella sähköpostilla asian tärkeydestä. Pohdinnassa oli myös vastaajien kesken arvottavia palkintoja tai muita mahdollisia palkitsemismenetelmiä. Ne arvioitiin kuitenkin turhiksi ja mahdollisesti vastauksia vääristäviksi, joten ajatuksesta luovuttiin. Alustava kysely toimii fokusryhmäkeskustelun tukena. Alustavassa kyselyssä haetaan vastauksia tutkittavaan ilmiöön, joita myöhemmin voidaan käyttää ryhmäkeskustelussa ja katsoa, mitä uutta vastaajat kykenevät tutkittavasta asiasta antamaan ryhmäkeskustelussa. (Eskola & Suoranta 2008, 95).

### **Fokusryhmäkeskustelu**

Tutkimuksessa käytettävästä fokusryhmäkeskustelusta puhuttaessa voidaan tarkasteluun nostaa sen vaikutukset ryhmän vuorovaikutuksen näkökulmasta. Ryhmä tarvitsee yhteisen tehtävän sekä saman päämäärän toimiakseen päämääriensä eteen ryhmiä koostettaessa. Yleensä tällainen keskusteluryhmä on toiminnassa vain lyhyenaikaa, ja sen anti on ainutkertaista. Tällaisen luotavan ryhmän sekä siitä saatavan informaation sekä myöhemmin tutkimusaineistonakin kutsuttavan materiaalin koonti on tärkeää.

Eskolan ja kumppaneiden mukaan (2008, 94) ryhmäkeskustelun tavoite on moderaattoreiden ja tutkijoiden teemoista ja aiheista syntyvä avoin keskustelu. Tämänkaltaisen keskustelun ja sen sisällön katsotaan tässä tutkimuksessa antavan ilmiölle paljon tutkittavaa materiaalia sekä myöhemmin analysoituna pohdittavia vastauksia tutkimuskysymyksiin. Puusa&Juuti (2020, 118) kirjassaan taas tuovat esiin haastattelun ja keskustelun eron, sillä niissä vuorovaikutus rakentuu eri tavoin.

Ryhmäkeskustelussa moderaattori pyrkii saamaan aikaan keskustelua ja vuorovaikutusta käyttäen siihen eri hallintatekniikoita. Pääasiassa tutkijat ja moderaattorit koettavat saada ryhmän jäsenet

keskustelemaan keskenään kohteena olevasta aiheesta ja tuottamaan keskustelun kautta tutkimusaineistoa tutkimusta varten.

Tässä tutkimuksessa tekniikkana käytettiin teemoitettuja kysymyksiä, joita moderaattorit toivat ryhmän keskuuteen, jos keskustelua ei joistain aihealueista heti syntynyt. Eskolan ja kumppaneiden mukaan (2008, 69) etuina tämänkaltaisessa keskustelussa tutkimusmenetelmänä ovat informaation hankkiminen, ryhmän tuottaman materiaalin analysointi sekä sisäisen vuorovaikutuksen tutkiminen. Haasteita tämänkaltaisessa tutkimusotteessakin on. Esimerkiksi Ruusuvuori (2005, 240) kirjassaan tuo esiin vuorovaikutuksesta kumpuavan haasteen. Hänen mielestään vuorovaikutus on ryhmäkeskustelussa erityinen ja rikkautta tuova piirre, mutta samalla se tuo haasteita raportointivaiheessa vuorovaikutteellisen aineiston esiintuomisessa ja analysoinnissa. Puusa ja Juuti (2020, 123) taas toteavat ryhmässä keskustelun sekä kerronnan oleva tarinoiden muodossa hyvin palkitsevaa. Jos sitä verrataan yksilöhaastatteluun, on sen monipuolisuudessa se hyöty, että kuuli-joita ja keskustelijoita on paikalla enemmän ja näin kokemukset ja tarinat ovat monipuolisia ja innovatiivisia.

Fokusryhmäkeskustelu valikoitui tässä työssä keskeisimmäksi tutkimusmenetelmäksi sen potentiaalisuuden sekä monipuolisuuden vuoksi. Triangularisuutta korostaakseen tutkijat päättivät ottaa tutkimusmenetelmiksi myös tätä tutkimusmenetelmää tukemaan projektiivisen tutkimusmenetelmän sekä jo perinteikkääksi muodostuneen alustavan kyselyn. Ruusuvuori (2005, 239) käsittelee kirjassaan tätä potentiaalisuuden sekä luovan potentiaalin hyödyntämistä. Parhaimmillaan se on osallistujien vuorovaikutusta sekä kommentointia toistensa vastauksiin keskustelun edetessä. Uudet ideat sekä innovatiivisuuden korostus ryhmän keskustellessa synnyttävät uusia, jopa yllättäviäkin näkökulmia aiheeseen ja huomiot sekä koostettava aineisto rikastuu myös tutkijoita auttavalla tavalla (Ruusuvuori 2005, 226).

Puusa ja Juuti (2020, 127) kirjassaan kuvaavat ryhmäkeskustelun laadulliseksi muuntuvaksi metodiksi. Heidänkin mukaansa ryhmäkeskustelua voidaan yhdistää muihin tutkimusmetodeihin. Sitä voidaan käyttää visuaalisten metodien sekä projektiivisten tekniikoiden mukana. Juuri näiden monipuolisten ratkaisujen sekä eri tutkimusmenetelmien yhdistämisen vuoksi fokusryhmähaastattelu oli vaihtoehtoisista tutkimusmenetelmistä tähän tutkimukseen tuottavin ja selkein tutkimusmene-

telmä. Puusan&Juutin (2020, 128) mukaan lisäarvoa tuottaa myös ryhmässä käytettävä viriketekniikka, jonka avulla ideoita ja innovaatiota voidaan aktiivisesti tuottaa ja kehittää. Tämäntapaisia viriketekniikoita käytettiin tässä tutkimuksessa esimerkiksi teemakysymyksillä moderaattoreiden toimesta. Näillä saatiin aikaan keskustelua ja innovatiivista ajatusten vaihtoa keskustelijoiden kesken.

Teemapohjainen fokusryhmäkeskuskelu on tutkimuksen pääasiallinen tiedonkeruu menetelmä, muiden tiedonkeruumenetelmien tukiessa tutkimuksen hermeneuttista spiraalia. Yksilöhaastattelut tai lähetettävät kyselyt ovat olleet yhteiskuntatieteiden laadullinen valtavirtametodi ja tiedon lähde. Sitä on johtanut uskomus yksilön tuottaman tiedon ylivertaisuuteen. Aivan kuin muut ihmiset olisivat vain haitta tiedontuotannon vaiheessa. (Ruusuvuori 2005, 225.)

Koska ryhmäkeskuskelu on (Ruusuvuori 2005, 225.) käytännön markkinatutkimuksissakin yleisin kvalitatiivinen tiedonkeruumuoto, toteutettiin informaalisen tiedon keruu tutkimuksessa sen avulla. Tutkimuksessa ryhmäkeskuskelulla tarkoitetaan keskustelutapahtumaa, jossa paikalla on samaan aikaan useita keskustelijoita. Tässä laadullisessa tutkimuksessa valitaan ryhmäkeskuskeluun harkinnanvaraisesti pieni määrä henkilöitä. Puusan ja Juutin (2020, 119) mukaan keskeistä ryhmäkeskuskelussa on vuorovaikutus ryhmän sisällä. Tiedon tuotanto tapahtuu sosiaalisen kanssakäymisen avulla ja sen vuorovaikutus on erityispiirre joka tuottaa tutkittavaa aineistoa. Keskustelijoiden läsnäolo vaikuttaa tiedontuotantoon ja aiheuttaa myös kriittisiä kommentteja. Vuorovai- kutteinen tiedontuotanto sekä kriittiseenkin haasteeseen vastaaminen keskustelun aikana muokkautuu lopulta tiedoksi, ja analysoitavaksi aineistoksi (Puusa & Juuti 2020, 127).

Tarkoituksenmukaisuus perustuu siihen, että kutsutut henkilöt tietävät tutkittavasta ilmiöstä (Lapuan matkailukenttä) mahdollisimman paljon. Heillä on jo kokemusta aiheesta ja edustavat tahoil- laan jotain tiettyä ryhmää, joka on relevanttia tämän tutkimuksen tarkoituksen kannalta (Puusa & Juuti 2020, 84). Tavoitteena on saada teemapohjainen ryhmäkeskuskelu aikaan, joista voidaan eriyttää yksilöhaastattelu tai projektiivisella tekniikalla tuotettu mood board -kollaasi (Eskola & Suoranta 2008, 94). Tutkimuksessa koettiin tärkeäksi luoda myös matkailupalveluissa toimiville ta- hoille, keskustelutilaisuus, missä verkostoitumiselle voidaan jo luoda konkreettista pohjaa. Tämän vuoksi pääasialliseksi tiedonkeruu menetelmäksi valikoitui fokusryhmäkeskuskelu, jossa käytetään osallistamisen näkökulmia (teemajohdattelut ja haastattelijan kysymykset) keskustelun edetessä.

Fokusryhmäkeskustelussa keskusteltiin sekä tässä tutkimuksessa tutkittiin Lapuan alueen toimijoiden mielipiteitä matkailun kehittämisestä siihen liittyvillä teemakysymyksillä. Näitä kysymyksiä olivat

1. Onko Lapuan alueen matkailukentässä tahtoa ja edellytyksiä verkostoitumiselle?
2. Löytyykö lapualaiselle matkailutarjonnalle yhtenäistä teemapohjaa alueellista strategiaa ja -brändiä ajatellen ja jos löytyy, niin mitä?
3. Minkälainen edellä mainittu strategia voisi olla?

Lisäksi kartoitettiin kehitysehdotuksia Lapuan matkailun kehittämiseksi ja yhteistyön parantamiseksi alueella sekä keskusteltiin verkostoitumisen mahdollisuuksista virtuaaliyhteistyössä sekä sen asettamista haasteista. Koska haluttiin korostaa osallistujien tasa-arvoisuutta, keskustelijat istuivat ringissä ja näin ollen keskustelu tallennettiin ringin keskusta sijoitetun 360 kameran avulla myöhempää tarkastelua ja litterointia varten.

Ruusuvuoren (2005, 230) mukaan moderointityö on keskustelun ehtojen luomista ja keskustelun mahdollistamista, joidenkin sääntöjen luomista ja niiden noudattamista. Ryhmytymisen alussa koollekutsujaa tarvitaan esittäytymisissä sekä edellytyksissä sopivalle keskustelulle teemojen mukaisesti. Ryhmän erityispiirteitä voidaan käsitellä monin eri tavoin. Miten vuorovaikutusta saatiin aikaan ja millä tavoin rento ilmapiiri luodaan keskustelun pohjalle? Mikä on koollekutsujan rooli teemojen ja aihealueiden ympärillä.

Puusan ja Juutin (2020, 120) mielestä ryhmäkeskustelu on monimuotoinen sosiaalinen vuorovaikutustilanne, missä ryhmän luovuus, jännitteet sekä mahdolliset valtasuhteet ovat keskustelussa läsnä. Näiden nähdäänkin rikastavan keskustelua, toisin kuin niiden poistavan siitä tai sen hallinnasta jotain tärkeää. Ryhmän homogeenisuutta ja sen edistämää me-henkeä pidetään keskustelutilaisuuksissa tärkeänä. Ryhmän jäsenet eivät välttämättä tunne toisiaan, ja se edistää sekä rikastaa keskustelua ja teeman ympärillä käytävää dialogia (Puusa & Juuti 2020, 120).

Keskustelu eli läpi eri vaiheiden. Jännityksen ja tarkkailun tunnelma leijailee osallistujien sekä koollekutsujien kesken. Osallistujia tarkkaillaan non-verbaalisti, mahdollisina keskustelukumppaneina jatkossa. Epävarmuutta lisää käsitykset ja ennako-odotukset ”ryhmäkeskustelusta” ja ”matkailun

potentiaalisesta kehittämisestä”. Monen osallistujan mielessä voi risteillä ajatuksia yksilöhaastattelun sekä lomakekyselyn peruseriaatteista. Koollekutsujan tekee aloituspuheessaan selväksi, että lomakemallin tai yksilöhaastattelun tapainen toiminta ei tule olemaan viitekehyksessä puhuttaessa ryhmäkeskustelusta ja siihen liittyvistä toiminnoista. Ruusuvuoren (2005, 232) mukaan, usein esitetty luonnehdinta ryhmäkeskustelusta on arkipäiväinen keskustelu. Se että koollekutsuja osallistuu keskusteluun ja ohjaa sitä teemojen avulla, vaikuttaa kuitenkin keskustelun luonteeseen.

Olisiko keskusteluun ollut mahdollisuuksia valmistautua tai tulisiko minun esittää asiantuntevampaa roolia kuin itse asiassa olenkaan? Tällaisia kysymyksiä risteilee non-verbaalisissa käyttäytymisessä ja osallistujan ajatuksissa. Koollekutsujan ja moderaattorin onkin syytä ensi tilassa karsia tällaiset pelot ja ennakkooajatukset osallistujien mielestä ja kerrata innovaation ja myönteisen ilmapiirin luomisesta. (Ruusuvuori 2005, 232).

Moderaattorit aloittivat keskustelun ja rennolla sekä asianmukaisella tavalla toivat esiin keskustelun ajattelun kulun, sekä miten puheenvuoroja jaetaan ja pyydetään. Ruusuvuoren (2005, 232) tutkimusten mukaan epävarmuuden poistamiseksi koollekutsuja ottaa hallinnollisen roolin. Aloituksessaan hän tuo esiin ryhmän säännöt ja teemat joista on tarkoitus keskustella. Hän korostaa myös miksi osallistujat on kutsuttu paikalle (Ruusuvuori, J. 2005, 234). Puusa ja Juuti (2020, 122) pääsevät kirjassaan samaan johtopäätökseen. Heidän mielestään aloituspuheenvuorolla on ryhmäytymisen kannalta suuri merkitys. Säännöt sekä teemat joista on syytä keskustella, tulee ottaa avauspuheessa esiin, samoin kuin kriteerit sille, miksi juuri tämä ryhmä on kutsuttu keskustelemaan esillä olevasta ilmiöstä. (Puusa & Juuti 2020, 127).

Tavalla, jolla aloituspuheenvuoro pidetään, on suuri vaikutus ja se määrittää osittain myös tulevaa vuorovaikutusta. Jos aloitus on vapaamuotoinen ja rento, se antaa viestin epävirallisen luonteesta keskustelutilaisuudesta, jossa omia puheenvuorojaan ei tarvitse muotoilla hienoon tai viralliseen sävyyn. (Ruusuvuori 2005, 232). Aloitus- sekä esittelykierroksella voidaan myös purkaa jännitteitä ja mahdollisia osallistujien pelkoja. Yhteisen keskusteltavan sekä päämäärän tavoittelu on kuitenkin päämäärä, jota kohti jokainen osallistuja Lapuan toimijoista haluaa pyrkiä. Yhteisten etujen puolesta puhuminen on varmasti mielekästä, sillä se edistää omaa liiketoimintaa ja innovaatiota sen ympärillä.

Teemakysymykset ovat koollekutsujan pääasiallinen puheenalituskeino. Osallistavat menetelmät kysymysten tukena, voivat olla virikemateriaalina ryhmän motivoinnissa tärkeitä. Erilaiset tekniikat auttavat uusien luovien ideoiden synnyttämiseen. (Ruusuvuori 2005, 237.) Osallistavien menetelmien avulla ryhmäytetään samalla osallistujia rentoon ja idearikkaaseen ilmapiiriin, jossa luovuus ja ideointi ovat keskiössä. Ruusuvuoren mukaan (2005, 238) yksi tapa osallistavaan menetelmään on eläytymismenetelmä, jossa osallistujille esitetään kehitystarina tai tulevaisuuden visio, jota jokainen osallistuja jatkaa omalla vuorollaan. Tässä kohtaa koollekutsuja voi esittää eri teemoja, joista valitaan yksi tarina. Keskustellessaan aiheesta osallistajat herättävät mielikuvia sekä haavekuvia ja pelkoja sekä mahdollisuuksia teemojen ympärillä (Ruusuvuori, J. 2005, 239). Osallistavat menetelmät ovat idearikkaita ja osallistavia tapoja lähestyä arkipäiväisiä ja rutiininomaisia ajatuksia.

Ideaalitilanne ryhmäkeskustelussa on saada kaikki keskustelijat osallistumaan dialogiin ja innovatiiviseen pohdintaan sekä osittain jopa kyseenalaistamiseen ja epäröintiin teemojen sisällä. Tämänkaltaisen tapahtuma ei aina onnistu, sillä ryhmän sisällä on aina henkilöitä jotka ovat muita voimakkaampia. Puusa&Juuti (2020, 124). Erilaiset ryhmäkokoontimet vaikuttavat vuorovaikutukseen ja keskustelun luonteeseen. Vuorovaikutustilanne voi muuttua myös sen myötä, halutaanko tietoisesti tuoda keskustelun sisään vastakkaisajattelua, vai halutaanko tutkimuksessa korostaa enemmänkin vertaisajattelua ja innovatiivisuutta Ruusuvuori (2005, 229) Mahdollisuuksien mukainen lähtötilanne ja sen tuomat ennakoasetelmat määrittävät osaltaan keskustelun kokonaisuutta. Tähän vaikuttaa keskusteluun osallistuvien keskenäiset suhteet ja se, ovatko he toisilleen tuntemattomia tai tuttuja Ruusuvuori (2005, 229).

Näitä peruseriaatteita käytettiin myös Lapuan matkailupalvelutuotannon verkostoitumisen potentiaalin hahmottamisessa. Ryhmäkeskustelun tavoitteena oli muodostaa näkemys siitä, onko verkostoitumisella edellytyksiä, onko siihen toimijoiden keskuudessa tahtotilaa sekä missä muodossa sitä voi olla realistista toteuttaa. Innovatiivisuutta ja positiivista sekä kehittävää keskustelua mietittäessä pidettiin tärkeänä tässä tutkimuksessa muodostaa keskusteluryhmästä vertaisajattelua korostava ryhmä, joka osaltaan edesauttaa Lapuan matkailullisen kentän tavoitteita ja pyrkiä uusien ideoiden sekä kehittämisen kannalta.

Fokusryhmäkeskustelussa henkilöt pystyivät omalla osallistumisellaan innostamaan toisiaan puhumaan aiheista, joita voidaan ryhmäkeskustelussa laajentaa muihinkin teema-alueisiin ja yhteisiin käytänteisiin Lapuan matkailuun liittyvissä kehitysasioissa. (Eskola & Suoranta 2008, 95). Fokusryhmäkeskustelujen etuja yksilökeskusteluihin verrattuna ovat monen henkilön näkemyksen kuuleminen samaan aikaan. Ruusuvuori (2005, 239) tuo esiin ajatuksen, että ryhmän jäsenten tulisikin edes jossain määrin edustaa saman ajattelumallin tai ideologian ryhmää, jossa intressi keskustella kaikkia eteenpäin auttavasta instanssista olisi keskiössä.

Tässä tutkimuksessa tämä tuli esiin myös keskustelua sekä pohdintaa korostavien, eriävien mielipiteiden sekä jossain määrin myös väittämien osalta. Tällainen keskustelu toimii usein mielipiteitä stimuloivana ja asioita käsitellään toisella tavalla kuin yksilökeskusteluissa. (Eskola & Suoranta 2008, 96). Eskolan ja Suorannan (2008, 96) määritelmän mukaan ryhmän ihmisten joukon tulisi olla suhteellisen homogeeninen. Samaan johtopäätökseen ovat päätyneet myös Puusa ja Juuti (2020, 120) kirjassaan, missä he esittävät ryhmän homogeenisuuden olevan tärkeä osa ryhmän vuorovaikutuksessa. Samanlaisuutta ja sen kriteerejä täytyy heidän mukaansa tapauskohtaisesti.

Osallistujien on kuitenkin koettava keskustella mielekkäästi annetuista teemoista. Toisaalta Puusan & Juutin (2020, 121) tutkimus osoittaa, että eritaustaisten ja eri tavalla ilmiöön suhtautuvien kutsuminen keskusteluun voi tuoda ryhmän sisään eri näkökulmia ja näin saadaan monipuolisempaa tietoa käsiteltävästä aiheesta.

Tässä tutkimuksessa se toteutettiin niin, että jokainen ymmärtää asetetut teemat ja käytetyt käsitteet Lapuan matkailun kehittämiseksi alueella, kutsussa annettujen ennakkotietojen pohjalta. Nämä tarkentuivat keskustelun aikana. Keskustelun tavoitteena on avoin ja vapaa ilmapiiri. Ryhmässä saattaa olla dominoivia osapuolia, mutta pääsääntöisesti moderaattoreiden tehtävä on antaa teemoitettuja virikkeitä keskusteluun ja olla itse mahdollisimman hiljaa. (Eskola & Suoranta 2008, 97).

Fokusryhmäkeskustelu toteutettiin Lapualla kesäkuun 16. päivä 2021, Kulttuurikeskus Vanhassa Paukussa alueella, Alajoki-salissa. Fokusryhmäkeskusteluun kutsuttiin yhteensä 47 alueellista toimijaa, alkutuotannon, palvelutuotannon, ravintolatoiminnan, majoitustoiminnan ja tuotemyynnin

toimialoilta. Osa toimijoista toimii useammalla toimialalla, mutta karkea jako tehtiin näissä tapauksissa päätoimialan, ei tukitoimintojen perusteella. Toimialajaon perusteella haluttiin varmistaa fokusryhmän mahdollisimman monipuolinen kokoonpano.

Kutsutuista 11 toimijaa saapui keskustelutilaisuuteen ja se tallennettiin 360-kameralla tarkempaa analysointia varten. Toimijoita saatiin keskusteluun alkutuotannon osalta hunajatuottajista sekä keramiikka taiteen taholta. Myös ravintola ja musiikki tarjonnan edustajia oli keskustelussa mukana. Palvelutuotannoista keskustelussa oli eri toimijoita ja opastuspalvelujen edustajana toimi Lapuan kaupungin palveluissa toimivia henkilöitä. Lapuan kaupungin kulttuuritoiminnasta mukana oli esimiestason henkilöitä sekä henkilökuntaa kulttuurisista palvelutoiminnoista. Keskustelussa oli mukana myös vapaa-ajan toimintoja edustavia yrittäjiä. Fokusryhmäkeskustelu toimi tutkimuksessa pääasiallisena aineistonkeruumenetelmänä, koska tutkimuksen tulokset haluttiin pitää mahdollisimman toimijalähtöisinä, mahdollisen implementoinnin helpottamiseksi.

Fokusryhmäkeskusteluun ja projektiiviseen menetelmään osallistujista käytetään tutkimuksen tulokset luvussa samoja pseudonyymejä eli tunnistekoodoja siten, H1 = osallistujan numero 1, H2 = osallistuja numero 2, ja niin edelleen. Tutkimuksen osalta tuloksia ei voida yleistää koskemaan kaikkia Lapuan alueen matkailutoimijoita, mutta tutkimukseen osallistuneilla on yhteisenä piirteenä matkailualalla toimiminen Lapuan alueella.

### **Projektiivinen menetelmä**

Markkinoinnin ammattilaiset ja tutkijat ovat vuosien ajan kehittäneet ja käyttäneet erilaisia tutkimustekniikoita tutkiakseen tuotekuvaa ja brändin mainetta. Etenkin brändikuvan tai persoonallisuuden tutkimuksessa avoimet ja laadulliset tiedonkeruutekniikat ovat yleensä ilmeinen valinta, koska käyttämällä esimerkiksi valmiita kyselylomakkeita on vaikea tunnistaa kaikkia asiaankuuluvia assosiaatioita, joita kuluttajilla on tiettyyn tuotemerkkiin. Kuluttajien omiin näkemyksiin perustuvien laadullisten syvällisten analyysien voidaan odottaa tuottavan informatiivisempia tuloksia. Haastavaksi asian tekee se, että ihmisillä ei yleensä ole vakiosanastoa, jotta he voisivat keskustella laajasti ja selittää näkemyksiään tietyn tuotemerkin tai tuotteen persoonallisuuksista. Brändikuvat sisältävät usein implisiittistä tietoa ja arvioita, joiden on kiteydyttävä tutkimusistunnon aikana. (de

Jong ym. 2007, 301). Tätä samaa ajatusta mielikuvien ja ajatusten sanoittamisen haasteiden helpottamisesta sovellettiin tässä tutkimuksessa. Tutkimusaineistoa koottiin projektiivisen menetelmän avulla Lapuan alueen yhteisen matkailullisen teemapohjan kartoittamiseksi alueellisen brändin ja strategian näkökulmasta.

Projektiiviset menetelmät voidaan jakaa viiteen eri menetelmäluokkaan:

1. Assosiointi eli tutkimuskohteesta nousevien mielikuvien kuvaaminen sanoilla, kuvilla tai ajatuksilla.
2. Loppuun saattaminen eli lauseiden, tarinoiden, argumenttien viimeistely tyyliin ”ajatellesani olutta...”
3. Rakentaminen eli ihmisten tunteita, uskomuksia tai käyttäytymistä koskeviin kysymyksiin vastaaminen tai puhekuplien täydentäminen sarjakuvassa.
4. Järjestäminen eli esimerkiksi tuotteen tuomien etujen asettaminen paremmuusjärjestykseen
5. Ekspressiiviset keinot kuten roolileikki, tarinankerronta, piirtäminen tai muu luova toiminta.

Koska ihmisten on hankalaa ilmaista näkemyksiään esimerkiksi juuri brändikuvaan liittyen, ovat alan tutkijat enenevässä määrin alkaneet käyttämään projektiivisiä ja osallistavia menetelmiä kerätäkseen rikasta ja merkityksellistä tietoa tutkimuksellisiin tarkoituksiin (De Jong ym. 2007, 300). Tässä tutkimuksessa haluttiin projektiivisen menetelmän kautta täydentää ja syventää fokusryhmäkeskustelusta muodostunutta aineistoa sellaisten alueellisten erityispiirteiden osalta, joiden voidaan ajatella tukevan alueellista matkailustrategiaa. Tämä toimintamalli myös tuki tutkijoiden muodostamaa triangulaatiota ja siitä saatavaa lisäarvoa tutkimukselle, kun aikaisemmin kerättyä aineista kyettiin arvioimaan jälleen uudessa valossa.

Tutkimuksessa projektiivisena menetelmänä käytettiin mood board -tekniikkaa täydentämään ja osaltaan syventämään fokusryhmäkeskustelun tuloksia. Luovien kuvantamismenetelmien (mood board, tunnelmatulu) käyttö on tunnustettu kvalitatiivisessa tutkimuksessa jo jonkin aikaa. Tunnelmataulujen eli mood boardin käyttö keskustelun aktivoimiseen on kuitenkin vielä vähemmän tutkittua aluetta ja se tunnetaan parhaiten teollisen muotoilun, muotisuunnittelun ja sisustussuunnittelun tekniikkana. (Spawforth-Jones 2021, 871-872).

Kokonaisuutta arvioitaessa mood board -menetelmän katsottiin soveltuvan tähän tutkimukseen aineistoa täydentäväksi työkaluksi. Sitä käytetäänkin yleisesti työkaluna suunnitteluryhmän ja sidosryhmien keskuudessa suunnitelmaan liittyvien ideoiden tutkimiseen ja luomiseen. Tunnelmatauluissa käytetyt kuvat hankitaan usein eri medioista, kuten aikakauslehdistä, sanomalehdistä ja luetteloista tai digitaalisista lähteistä. (Spawforth-Jones 2021, 871-872).

Tässä tutkimuksessa haastateltava oli koonnut kuva-aineiston sähköisistä lähteistä, ja mood board toteutettiin Power Point -ohjelmalla. Vuosituhannen taitteessa tutkijat ovat esittäneet, että suunnittelijat hyötyvät tunnelmataulujen käytöstä keinona ymmärtää projektien monimutkaisia, moniselitteisiä tai abstrakteja puolia valitsemalla ja rinnastamalla ajatuksiin visuaalista materiaalia. (Spawforth-Jones 2021, 871-872.). Tätä ominaisuutta voitiin tutkimuksessa hyödyntää mallintamaan ja sanoittamaan ajatuksia alueellisen strategian ja brändin potentiaalisista lähtökohdista.

Ryhmäkeskustelussa aktiivisena toimijana (liite 3 ja 4) nousi esiin, Lapualla matkailupalvelun tuottajana toiminut henkilö, jonka edustama yritys on päivittänyt ja tuotteistanut alueelle historiallisesti merkittävän kohteen ajanmukaiseksi ja monipuoliseksi matkailukohteeksi (remontoitu, tuotetistettu ja digitaaliset kanavat laadukkaasti huomioiva). Häntä pyydettiin tuottamaan projektiivinen tunnelma taulu eli mood board, missä strategia- ja brändityön näkökulma huomioiden lähtökohdaksi määriteltiin kysymys, *”Minkälaisena näet lapualaisen matkailutarjonnan yhteisen teemapohjan?”*

Kysymystä teemoitettiin seuraavilla virikkeillä:

- Lapuan erityispiirteet
- Imago ja alueellinen yhteistoiminta
- Missio ja visio

### **3.3 Laadullisen aineiston analyysi**

Analyysillä tarkoitetaan yleisesti tutkimuksen yhteydessä aineiston kuuntelemista äänitteistä tai analysoimalla saatua tekstiä sekä litterointia. Se on samalla saadun aineiston sisällön järjestelyä ja rakenteiden jäsentämistä ja pohtimista. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2009, 73).

Tämän tutkimuksen aineiston analyysin tavoitteena on triangulaatiota hyväksi käyttäen kuvailla ja pyrkiä tulkitsemaan Lapuan kaupungin matkailullista kehittämistä ilmiönä (Puusa & Juuti 2020, 143.) Laadullisen aineiston analysointi jatkuu tutkimuksessa eri suunnista. Tutkijat pyrkivät tutkimuksessa lukemaan ja analysoimaan saamaansa aineistoa yhä uudelleen ja pyrkivät saamaan selville millaisiin luokkiin aineistoa voisi ryhmitellä (Puusa & Juuti 2020, 143).

Tutkimuksen analyysi voi olla myös sisällön luokittelusta esimerkiksi eri aiheiden ja teemojen perusteella. Tutkimuksessa ryhmäkeskustelun ohessa käytettiin erilaisia teemoitettuja aihealuekysymyksiä. Ideana oli saada kirjavasta ja toisinaan runsaasta äänitteestä keskeisiä nostoja sekä konkreettisia kehitysideoita tutkimuksen käyttöön. Analyysin avulla moderaattoreiden työ onkin tiivistää aineistoa ja tulkita sitä käytössä olevaa teoriaa hyväksikäyttäen (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2009, 73).

## **Sisältöanalyysi**

Kaikkea aineistoa koskeväksi analyysimenetelmäksi valikoitui sisältöanalyysi. Sisällönanalyysilla tarkoitetaan laadullista sisällönanalyysia ja sisällön määrällistä erittelyä ja näitä molempia hyödynnetään aineistoa analysoidessa. Lopulta analysoinnin valmistuttua, moderaattoreilla tulisi olla enemmän tietoa käsiteltävästä asiasta kuin mitä keskustelu oli alkuperäismuodossaan. Tutkimusaineiston laadullisessa sisällönanalyysissa aineisto jaetaan ensin litteroinnin avulla pienempiin ja käsiteltävimpiin osiin. Osia käsitellään analyysin edetessä ja lopuksi järjestetään uudelleen Lapuan matkailun edistämisen kehittämiseksi.

Sisällönanalyysi voidaan tehdä aineistolähtöisesti sekä teoriaohjaavasti. Erona on analyysin ja luokittelun perustuminen joko aineistoon tai mahdolliseen teoreettiseen viitekehykseen. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 109-116.) Tutkimuksessa tutkijan työksi jää eritellä ja yhdistää. Kerättyä aineistoa pilkotaan osiin sisältöanalyysiä käyttäen, jonka jälkeen tehdään synteesejä ja kootaan osat uudestaan yhteen Lapuan matkailun edistämistä ajatellen (Puusa & Juuti 2020, 146).

Sisällönanalyysi on Tuomen ja Sarajärven (2009, 108) mukaan perusanalyysimenetelmä, jota voidaan käyttää kaikissa laadullisen tutkimuksen perinteissä. Sisällönanalyysissä aineistoa tarkastellaan eritellen, yhtäläisyyksiä ja eroja etsien ja tiivistäen. Edellä esitellyn tutkimuksen aineisto kuvaa Lapuan alueen matkailun kehittämistä ja käytettyä haastattelumenetelmää.

Tutkimuksen tarkoitus on luoda selkeä kuvaus tehtävästä työstä tutkimuksen muodossa. Aineistolähtöisen analyysin tavoitteena on luoda tutkimusaineistosta teoreettinen kokonaisuus, missä analyysiä ohjaavat ryhmäkeskustelussa litteroinnin avulla saavutetut johtopäätökset. Nämä edesauttavat analyysin onnistumista. Johtopäätökset ja nousut valitaan aineistosta tutkimuksen tarkoituksen mukaisesti. Perusajatuksena aineistolähtöisessä analyysissä on, että aikaisemmillä havainnoilla ei ole relevanttia näyttöä analyysin lopputuloksen kanssa, koska analyysi on täysin aineistosta litteroidun tuloksen mukaista. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 95).

Sisältöanalyysin aineistolähtöisyydessä analyysit eivät ole ennalta määrättyjä ja teoria rakennetaan aineisto lähtökohtana. Tällöin voidaan puhua induktiivisuudesta, joka tarkoittaa etenemistä yksittäisistä havainnoista yleisempiin väitteisiin. Induktiivisen lähestymistavan lähtökohtana ei siis ole teorian tai hypoteesien testaaminen, ja analyysissä tutkija ei määritä sen tärkeyttä. (Hirsjärvi ym. 2004, 155). Induktiivisuus tarkoittaa tässä tutkimuksessa myös sitä, että tutkimus pyrkii tekemään johtopäätöksiä eri keräämismenetelmin tuotetusta aineistosta (Puusa & Juuti 2020, 146).

Tässä tutkimuksessa aineistolähtöisyys vaatii tutkijalta aineistossa pysymistä, ennakkokäsitysten ja teorioiden poissulkemista ja systemaattisuutta. Samalla triangulaatio haastaa tutkijoita kaikkien näkökulmien tarkkailuun sekä niiden analysointiin. Useat eri aineistonkeruumenetelmät tuovat rikkautta tutkimukseen Lapuan matkailun toimintojen kehittämisessä.

Perusajatus tutkimuksessa on inspiroiva. Tutkimuksessa kyselylomakkeella hahmotetaan tutkittavaa ilmiötä, fokusryhmäkeskustelun avulla kerätään pääaineistoa, sekä mood board -menetelmän avulla monipuolistetaan saatua kuvaa (Eskola & Suoranta 2008, 72). Samoja ominaisuuksia vaaditaan myös muilta olemassa olevilta analyysimenetelmiltä. Aineistolähtöinen analyysi saattaa vaikuttaa sattumanvaraiselta ja intuitiiviselta. Tutkijan on kuitenkin tarkoitus reflektoida tekojaan, arvioida tutkimuksen luotettavuutta ja pätevyyttä siten, että lukijalle saadaan tietoa tutkimuksen taustoista ja tutkimusprosessin aikana tehdyistä valinnoista. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 98).

## Analyysin vaiheet

Tuomen ja Sarajärven (2011, 108-109) mukaan ensimmäisessä vaiheessa eli litteroinnissa, haetaan sisällöstä vastauksia tutkimusongelmankysymyksiin ja havainnoidaan ne asiat, jotka nousevat vahvimmin esiin. Analyysin toisessa vaiheessa tutkimuskysymyksillä etsityt pelkistetyt ilmaisut ryhmitellään ja samaa tarkoittavat ilmaisut yhdistetään kategoriaan, jolle annetaan sen sisältöä kuvaava nimi. Valikoidut ilmaisut sekä nostot järjestetään omiin segmentteihin. Näin päästään vaiheeseen, jossa yläotsikkojen yhdistämisellä pyritään kaikkia kategorioita kuvaavaan tulkintaan aineistosta. Kuvauksen jälkeen aineistosta muodostetaan kokonaisuuksia ja tutkimuskysymysten vastauksia (Tuomi & Sarajärvi 2009, 101, 109–110)

Kolmas vaihe on havaintojen yhdistäminen. Havaintojen yhdistämisessä edetään tallennetuista keskusteluista teoreettisiin käsitteisiin ja johtopäätöksiin. Sisällönanalyysi perustuu tulkintaan ja päättelyyn, jossa edetään induktiivisesta aineistosta kohti käsitteellisempää näkemystä tulevasta kehittämistyöstä. Tämänkaltaisessa prosessissa tutkija muodosta muodostaa käsitteiden avulla kuvan tutkimuksesta ja sen pääkohteista (Tuomi & Sarajärvi 2009, 111–113).

Litteroinnilla tarkoitetaan tässä tutkimuksessa nauhoitetun puhemuotoisen aineiston puhtaaksi kirjoittamista. Aineisto kirjoitetaan sen keräämisen jälkeen analysointia helpottavaan muotoon excel-ohjelman avulla. Litteroinnissa epäselvyyttä voi aiheuttaa esimerkiksi se, kuinka tarkasti haastatteluaineisto tulee kirjoittaa puhtaaksi. Tuleeko kaikki sanat ja äänteet kirjoittaa sellaisenaan kuin ne kuulee. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka, 2009, 78).

Tutkimuksessa päädyttiin kirjoittamaan keskustelun kautta tullut aineisto suoraan, puhdistamatta siitä mitään pois. Murteen katsottiin tuovan rikkautta tekstiin ja jotkin asiat painottuvat murre sanojen kautta tai asian vierasperäisiä sanoja käyttäen.

Yhden haastattelutunnin litteroimiseen kuluu valtava määrä tutkijan aikaa. Litterointityön määrään vaikuttaa litteroinnin tarkkuuden ohella haastattelun tyyppi ja se, kuinka paljon, miten nopeasti tai selvästi/epäselvästi haastateltavat puhuvat. Keskustelua kuunnellaan ensin pieni pätkä ja sitten kirjoitetaan kuultu ylös, kelataan takaisin, jotta saataisiin kuultu varmistettua, tallennetaan

tekstiä, kuunnellaan taas ja kirjoitetaan. Onkin hyvä pohtia, kannattaisiko jokainen haastattelu kirjoittaa puhtaaksi mahdollisimman pian sen tekemisen jälkeen, jottei litterointiurakasta tulisi yhtäjaksoisena liian raskasta käsitteiden avulla kuvan tutkimuksesta ja sen pääkohteista (Tuomi & Sarajärvi 2009, 111–113).

Laadullisen aineiston analyysi antaa tutkijalle vapautta. Vaihtoehtojen määrä on kuitenkin laaja. Analyysi voidaan ymmärtää näkökulmien ottamiseksi ja aineiston tiivistämiseksi eri tavoin. Analyysia voidaan kuvata myös tapana käydä systemaattisesti aineistoa läpi etsimällä joko sisällöllisiä tai rakenteellisia yhteneväisyyksiä ja eroja. Analyysimenetelmät ovat tutkijan työskentelyä, tutkijan valittuja näkökulmia ja niihin liittyvää pohdintaa. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2009, 96). Tutkimus voidaan myös itsessään nähdä kokonaisuutena, joka on luotu kehittävän keskusteluhaastattelun avulla. Sen tulokset tulee siis suhteuttaa prosessiin ja vastaukset eivät ole totuuksia vaan ryhmäkeskustelun päätelmiä ja tulevaisuuden mahdollisia ratkaisumalleja.

### **3.4 Tutkimuksen luotettavuuden varmistaminen**

Kvalitatiivisissa ja kvantitatiivisissa menetelmissä on käyty vastakkainasettelua puhuttaessa luotettavuudesta ja sen varmistamisesta tutkimuksissa. Kvalitatiivista menetelmiä käyttäviä tutkijoita on kritisoitu juuri luotettavuuskriteereiden seikkaperäisyydestä. (Eskola & Suoranta 2008, 208). Kiistaa aiheuttaa kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuuden arviointi, sillä aineiston analyysivaihetta ei voi selvästi erottaa toisistaan, toisin kuin kvantitatiivisessa tutkimuksessa (Eskola & Suoranta 2008, 208).

On kuitenkin todettu, että laadullisessa tutkimuksessa on mahdollisuus kulkea aineiston sisällä vapaasti edestakaisin tulkintojen sekä aineistosta tehtyjen analyysien välillä kuin kvantitatiivisessa tutkimuksessa. Näin ollen kysymys luotettavuudesta rakentuu myös eritavoin näiden menetelmien välillä (Eskola & Suoranta 2008, 208.) Tässä tutkimuksessa yhdeksi luotettavuuden varmistamisen näkökulmaksi voidaan nostaa tutkimuksen luotettavuus ja sen arviointi. Puusan ja Juutin (2020, 186) mukaan luotettavuuden arvioinnissa voidaan painottaa keskusteluun osallistuneiden keskenäisiä suhteita, subjektiivisuuteen perustuvaa näkökulmaa ja keskusteluun osallistuneiden vaikutusmahdollisuutta ilmiöön sekä sen vaikuttavuutta tutkimuksessa. Tässä tutkimuksessa aineistoa kerätään kertomusten sekä teemoitettujen aihealueiden kautta ja tutkijat analysoivat rakenteita,

mitkä pitävät aiheita koossa. Tällaisessa aineistossa onkin tärkeää se mistä ja miten puhutaan sekä kuinka puhutaan. (Puusa & Juuti 2020, 187).

Tutkimuksessa on päädytty litteroimaan aineistoa muuttamatta tai poistamatta siitä mitään pois. Murresanat ja vapaasti kysymyksiin ja keskusteluun vastaaminen litteroitiin niin kuin se keskustelussa tuli ilmi. Tavat vastata kysymyksiin tai olla läsnä keskustelussa voivat tukea tietyn tapaista kerrontaa. Puusan ja Juutin mukaan (2020, 187) tällaisten seikkojen huomioiminen edistää aineiston tulkintaa narratiivisesta aineistosta ja samalla kasvattaa tutkimuksen luotettavuutta.

Tutkimusta arvioiva tieteellinen yleisö on kriittisen epäilevää tutkimusta lukiessaan. Samalla tavalla tutkijat tässä tutkimuksessa tarkastelevat kriittisesti omaa tutkija triangulatioon perustuvaa luotettavuuden arvioita ja luotettavuudessa onkin kyse ennen kaikkea epäluuloisen tiedeytleisön sekä omien hypoteesien vakuuttamisesta tutkimuksen tuoduin johtopäätöksin ja kielellisin toimenpitein. (Eskola & Suoranta 2008, 209).

Laadullisen tutkimuksen lähtökohtana on todellisen elämän ja tapahtuman kuvaaminen. Todellisuus on moninainen. Sitä voidaan katsoa ja tarkastella eri kulmista. (Hirsjärvi ym. 2007, 156). Laadullisessa tutkimuksessa luotettavuutta voidaan varmistaa kuvailemalla tarkasti tutkimuksen toteuttamista. Olosuhteet, paikat sekä haastateltavat avataan tutkimuksen aikana ja mahdolliset häiriötekijät, virhetulkinnat ja luokittelu tehdään huolella (Hirsjärvi ym. 2007, 227).

Tässä tutkimuksessa luvussa 3 Tutkimusasetelma ja tutkimuksen toteuttaminen kerrotaan tutkimuskohde ja kuvataan tutkimusaineisto sekä aineistonkeruussa käytetyt menetelmät. Luokittelu ja jaottelu on työssä avattu 3.1 tutkimuskohde osiossa ja työssä on pyritty esittämään tulkintoja siitä, millä perusteella tutkijat ovat tulkintoja ja päätelmiä perustelleet (Hirsjärvi ym. 2007, 228). Suoria haastatteluotteita sekä luokittelua ja litterointia tulkitaan tutkimuksen ohessa ja useiden menetelmien käyttö tutkimuksen validiutta tarkentaakseen kulkee tutkimuksen mukana (Hirsjärvi ym. 2007, 228).

Tutkimuksen validiutta korostaa myös se, että tutkimukseen osallistuu useampi tutkija aineistonkerääjinä ja tulosten analysoijina ja tulkitsijoina. (Hirsjärvi ym. 2007, 228). Onkin validiuden kautta

tärkeää koota ja analysoida sekä kriittisesti arvioida kerättyä aineistoa ikään kuin dialogina tutkijoiden välillä. Se nostaa tukijoiden kesken kysymyksiä ja vastauksia sekä jatkuvaa kyseenalaistamista saaduista tuloksista tai aineistosta. Jatkuvan pohdinnan koonnin ja pirstaloinnin avulla tämän tutkimuksen tutkijat nostavat validiuden tasoa käsitellessään kerättyä aineistoa yhä uudelleen ja löytäen sieltä mahdollisimman monta näkökulmaa työn arvokkuuden ja rebiliatiteetin kasvattamiseksi. (Hirsjärvi ym. 2007, 226).

Puusan ja Juutin (2020, 187) mukaan tutkijoiden jakaessa kokemuksiaan reflektoiden sekä pohtien tutkimuksen kannalta merkittäviä ilmiöitä erikseen sekä yhdessä, voi dialogi parantaa tutkimuksen laatua ja sen luotettavuuden varmistamista. Eskola ja Suoranta (2008, 210) tuovat esiin että laadullisen tutkimuksen lähtökohtana voidaan pitää sitäkin seikkaa, että tutkija on tutkimuksensa keskeinen tutkimusväline. Joten luotettavuuden arvioinnissa kvalitatiivisen tutkimuksen osalta pääasiallinen luotettavuuden kriteeri onkin tutkija itse.

Tutkimuksen luotettavuutta tarkkailtaessa sen luotettavuus ilmenee eri vaiheissa. Tutkijat oppivat tutkimuksestaan sen aikana ja pilkkovat aineistoa sekä tutkimustaan ja sen luotettavuutta sitä tarkkaillessaan. Tämä luo tutkimukseen arvoa ja motivoi tutkijoita todella keskittymään tutkimusongelmiin sekä prosessoimaan oppimaansa tutkimuksen edetessä. Prosessin alussa tutkijoilla on aiheesta esiyymmärrys, joka voi perustua jo olemassa olevaan tietoon tai mielikuvaan ilmiöstä. Tämä tieto ohjaa tutkijoita ja ohjaa tiedon hankinnassa (Puusa & Juuti 2020, 180).

Nämä menetelmät ovat suoraan sidoksissa tutkimusasetelmaan kappaleessa 3 ja tutkimuskysymyksiin joita tutkimuksessa käsittelemme. Valittujen metodien soveltuvuus ilmiötä tutkittaessa olivat tutkijoiden mielestä ilmiön perusrakenteeseen sopivia ja valitut tutkimusmenetelmät toisiinsa tukevia. Laadullisen aineiston ydintutkimusmenetelmänä käytetty focusryhmäkeskustelu antaa vastauksia tutkimuskysymyksille. Triangulaatiossa käytetyt ydintutkimusta tukevat projektiivinen tutkimus sekä alustava kysely tutkimusmenetelmänä ovat soveltuvia tutkimuksen kohdeilmiöön.

Triangulaatio on keino lisätä tutkimuksen luotettavuutta (Kananen 2008, 84.) Triangulaatiolla taimitetaan useamman tutkimusmenetelmän yhdistämistä samassa tutkimuksessa. Tätä menetel-

mää voidaan perustella myös sillä, että toinen näkökulma tai tutkimusmenetelmä voi olla alkuperäistä menetelmää tukeva tai alkuperäisen tutkimusmenetelmän jättämiä aukkoja täyttävä (Kananen 2008, 84).

Triangulaation rikkaus tässä tutkimuksessa on siinä, että samaa kohdetta voi tutkia useampi toimija. Tutkimuksessa voidaan nostaa esiin tutkijatriangulaatio osana tutkimuksen metodologiaa. Siinä ilmiötä tutkii useampi tutkija. Näkemyksien sekä näkökulmien tarkastelu tutkijoiden kesken luo rikkautta dialogiin tutkittavasta ilmiöstä. Samalla tutkimusta voidaan pitää aineistotriangulaationa. Tutkimuksessa yhdistellään useita samasta ilmiöstä tutkittuja aineistoja keskenään, fokusryhmäkeskustelu, projektiivinen tekniikka Mood boardin avulla sekä alustava kysely (Eskola & Suoranta 2008, 69).

Kvantitatiivisessa tutkimuksessa rebiaalisuus on mittaustulosten toistettavuutta. Mittauksessa se tarkoittaa sen kykyä antaa tuloksia ilman sattumanvaraisuuksia (Hirsjärvi ym. 2007, 226). Rebiaalisuus tässä laadullisessa tutkimuksessa voidaan nähdä esimerkiksi työn edetessä siinä, että tutkijat päätyvät pohdinnoissaan samanlaiseen lopputulokseen. Samoin rebiliaalisuutta voidaan havaita tutkimuksen edetessä, jos eri tutkimuskerroilla saadaan sama tulos näkökulmasta huolimatta. (Hirsjärvi ym. 2007, 226). Hirsjärven ym. (2007,228) mukaan tutkimuksen tekeminen, koonti ja tulosten analysointi laadullisen tutkimuksen osalta on kuin kristallipalan katseleminen. Se antaa jokaisella tarkastelukerralla erilaisen näkökulman tai auringonsäteen taiton, riippuen siitä, kuinka tai missä valossa me sitä tarkastelemme (Hirsjärvi ym. 2007, 228).

Hermeneuttisen tutkimusprosessin liittäminen triangulaatioon tuottaa päällekkäisyyksiä. Hermeneuttisen prosessin vaiheet ovat monilta osin samankaltaisia ja tutkija joutuukin liikkumaan edestakaisin vaiheiden välillä parhaimman lopputuloksen saattamiseksi (Puusa & Juuti 2020, 73). Tämän vuoksi tutkijan onkin vaikea kuvata tutkimusprosessinsa kokonaisuutta perusteellisesti ja johdonmukaisesti. Syynä voi olla kehämäinen luonne, tai tutkimuksen aikana syntyneet oivallukset ja johtopäätökset, joiden avulla tutkija on päätenyt esitettäviin tuloksiin. Raportin oikeanlaisen luonteen sekä selvälukuisuuden varmistamiseksi tässä työssä on huolellisesti pyritty kuvaamaan tutkimuksen eri vaiheet ja valintojen perustelut sekä annettu hahmo rakentuvalla hermeneuttiselle tutkimuksen kehälle (Puusa & Juuti 2020, 74). Tämän tutkimuksen aikana tutkijoilla onkin

mahdollisuus korjata ennakkokäsityksiään tutkimuksen edetessä ja lisätä kokonaisuuden ymmärrystä siitä, että tulkinta ja tulkittavan aineiston sisältö eivät ole ristiriidassa toisiinsa nähden (Puusa & Juuti 2020, 73).

Vaikka haastattelujen muotoileminen niin yksilö tai ryhmähaastatteluiksi olisikin tutkimuksen kautta relevanttia, syntyy molemmissa tapauksissa putoamaa eli katoa. Kaikkien kohderyhmien vastauksia ei saada, tai niistä ei saada tarpeellista litteroitavaa aineistoa. Syitä on monia: vastaamisesta kieltäytymiset, kohdehenkilön innostuneisuuden taso tai keskinäiset suhteet. (Lotti, L. 2001, 171). Tuloksia tarkastellessa on otettava huomioon virhemahdollisuus, sekä tilanne jossa tutkimuksista saatu tulos ei voi olla ehdottoman varma (Lotti, L. 2001, 174). Analysointivaiheessa tutkijalla onkin iso tehtävä analysoida varmennettu dataa ja tehdä siitä toimintaa edistävät johtopäätökset.

Tässä tutkimuksessa tutkijoiden suhteet tutkittavaan ilmiöön tai keskusteluun kutsuttuihin ovat hyvin neutraalit. Toinen tutkijoista asuu paikkakunnalla mutta ei ole päivittäisessä toiminnassa tutkittavien tahojen tai ilmiön kanssa. Intressi tutkimukseen on täysin tutkijoiden oman kiinnostuksen varassa. Anonyymiteetin suojeleminen tutkimuksessa on korkea ja julkaistava materiaali pidetään anonyyminä. Tietoja julkistettaessa tuleekin pitää huolta luottamuksellisten asioiden anonyymiteettisuojusta (Eskola & Suoranta 2008, 57).

### **3.5 Eettiset ratkaisut**

Tutkimuksessa eettisiä ongelmia voidaan tarkastella kahdesta eri näkökulmasta. Yhtäältä tiedonhankinnan ja tutkittavan suojan näkökulmasta ja toisaalta tutkimuksen tuloksiin ja käytettävyyteen liittyvästä tutkijan vastuun näkökulmasta. Hyvän tutkimuskäytännön mukaisesti tutkittaville toimitettiin tutkimuksen erivaiheissa (alustava kysely, fokusryhmäkeskustelu, mood board) mahdollisuus perehtyä tutkittavaan aiheeseen ja tutkimuksen kunkin osan tarkoitukseen. Tutkimuksen osallistuminen oli kaikissa vaiheissa vapaaehtoista, omaan ilmoittautumiseen ja tiedonantoon perustuvaa eikä tutkimukseen osallistuminen edellyttänyt henkilökohtaisesti tai liiketoiminnallisesti arkaluontoisten asioiden esilletuontia. Näin ollen tutkittavilla oli edellytykset rationaaliseen arviointiin tutkimukseen osallistumisesta. Tutkimustulokset tulevat olemaan vapaasti kaikkien käytettävissä eivätkä lähtökohtaisesti tule sisältämään sellaista tietoa mitä ulkopuoliset tahot voisivat

käyttää negatiivisesti Lapuan alueen matkailua tai sen toimijoita kohtaan. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2009, 20- 22.)

Keskustelutilaisuuden alussa osallistujille kerrottiin tilaisuuden tallentamisesta sekä myöhemmin suoritettavasta litteroinnista ja analyysistä. Henkilötietoja ei käytetty eikä terveystietoja tai muuta relevanttia tietoa tarvittu keskustelun onnistumisen kannalta. Litteroinnissa anonymisuoja perustuu pelkän toimipaikan tunnistetiedoilla. Nimiä tai sosiaaliturvatunnuksia ei käytetty. Aineisto tallennettiin 365 kameran avulla ja data on käytössä vain tutkijoiden kesken. Aineisto on salasanallisen koneen lukitussa tilassa vain tutkijoiden analysointia varten. Tutkimuksessa noudatettiin yleisesti ihmisarvon kunnioittamisen periaatteita. Tutkimus ei saa loukata eikä aiheuttaa vahinkoa tutkittaville ilmiöille tai siihen liittyville joukoille ihmisiä. (Eskola & Suoranta 2008, 56).

## **4 Tutkimuksen tulokset**

Tässä kappaleessa on tarkoituksena kertoa tutkimuksen tuloksista erillisinä tutkimuskappaleina. Tutkimuksessa käytetyn triangulaarisen tutkimusmenetelmän myötä vastauksia saatiin eri tutkimusmenetelmillä, jotka liitettiin toisiinsa litteroimalla sekä analysoimalla vastauksia käymällä dialogia saatavilla olevien aineistojen avulla.

Tutkimus aloitettiin Lapuan kaupungin edustajille tehdyllä alustavalla kyselyllä (liite 1). Kyselyn yhteenvedo toi tarvittavia tuloksia myöhemmin toteutetun ryhmäkeskustelun tueksi. Ryhmäkeskustelu taas antoi eri näkökulmia organisaatioiden toimintatavoista sekä näkökulmista ja verkostoitumisen asteesta ja -malleista. Projekttiivisellä -menetelmällä saatiin tietoa ja vaihtoehtoja toimivan palveluverkoston edellyttämää alueellista matkailustrategiaa ja -brändiä varten.

### **4.1 Alustavan kyselyn tulokset**

Alustavan kyselyn perusteella Lapuan kaupungin edustajat, jotka toimenkuvaansa liittyen toimivat alueen matkailukentässä olivat lähes yhtä mieltä matkailun kehittämisen tarpeesta ja sen merkityksellisyydestä kaupungille. Alustavan kyselylomakkeen (Liite 1) vastauksien perusteella Lapuan kaupungin matkailutoimihenkilöiden mielestä alueen matkailun menestyminen edellyttää yhteistyötä ja yhteisiä resursseja

Kysymykset Lapuan matkailukentän toimihenkilöille ja koosteet vastauksista

### **1. Lapuan kolme merkittävintä nykyistä matkailullista vetovoimatekijää?**

1.1. Vanha Pauku, Simpsiö, Jokilaakson matkailupuutarha

### **2. Lapuan matkailun kolme potentiaalisinta kehityskohdetta matkailutulon kasvattamiseksi**

2.1. Simpsiön alueen kehittäminen ja ympärivuotisuus, Paukun alue tapahtumineen. Yhteistyön hedelmät (paketit). Tarinallisuus (luonto, rauhallisuus, historia)

### **3. Lapuan kaupungin rooli Lapuan matkailun kehittämisessä ja sen tärkeys kaupungin tehtäväkentässä**

3.1. Rooli on tuoda kehittämiseen hartioita ja toimia mahdollistavana koordinaattorina. Matkailu ja sen kehittäminen on tärkeää. (kärkikohteiden ylläpito)

### **4. Lapuan matkailun kasvun merkittävimmät haasteet/esteet?**

4.1. Pienuus, näkyvyys, "oikeat" toimenpiteet. (yleisesti hajontaa oli kaikkein eniten)

Alustavaa kyselyä syvemmän tiedon muodostamiseen tarvittiin tietoa tämän hetkisestä tilasta yritysten sisällä sekä siitä, mitä yritykset tavoittelevat tulevaisuudessa. Näiden tietojen perusteella voitiin muodostaa tarkempi kuva yritysten tahtotilasta sekä kehittämismahdollisuuksista Lapuan matkailutuotannossa. Hermeneuttista kehää mukaillen tätä tiedonkeruuta varten järjestettiin alueen matkailupalvelun tuottajille ohjattu ja videoitu fokusryhmäkeskustelu. Fokusryhmäkeskustelusta saatua aineistoa taas vastaavasti syvennettiin projektiivisellä menetelmällä.

## **4.2 Fokusryhmäkeskustelun tulokset**

Teemapohjainen ryhmäkeskustelu eteni rytmikkäästi ja teema-alueittain esitetyt kysymykset johdattelivat yhteistä linjaa. Jokaisen teeman sekä kysymyksen ympärille saatiin dynaamista keskustelua ja oivaltavia nostoja. Keskustelun sisäisesti nousevissa merkityksellisissä teemoissa yhteistyötoimijoiden välillä ei sinänsä vielä takaa toiminnan kannattavuutta, oleelliseksi sen sijaan muodostuu, miten yhteistyön hyödyt osataan tunnistaa ja muuttaa konkreettiseksi matkailuvirraksi Lapuan alueella.

Ryhmäkeskustelussa Lapuan alueen toimijoiden kesken saatiin paljon informaation jakamista sekä erinomaisia nostoja alueen matkailullisen potentiaalin kehittämiseen. Avoin keskustelu toimijoiden ajatuksista ja ideoista toi dynaamiseen keskusteluun ajoittain erittäin hyviä kehitysideoita ja ratkaisumalleja, joita toimijat voivat käyttää työssään. Nämä ajatukset olivat varsin suoraviivaisia toiminnallisuuksia, mutta niiden toteuttamisen taustalla oli ajatus yhteistoiminnallisuudesta. Yhtenä esimerkkinä voidaan mainita puutarhapäivät ja niihin liitettävät oheistoiminnot. Ryhmäkeskustelun merkittävimpiä etuja tutkimusmenetelmänä onkin sen tarjoama mahdollisuus kerätä dataa isommalta joukolta ihmisiä lyhyemmässä ajassa, verrattuna esimerkiksi yksilöhaastatteluihin (Morgan 1997). Ryhmäkeskustelut ovat myös luontevampia tilanteita kuin yksilöhaastattelut, sillä ne muistuttavat enemmän arkipäiväistä ihmisten välistä keskustelua (Wilkinson 2004).

Tietoperusta tahtotilasta kehittämisen suhteen oli merkittävää, mutta kehitysideat alueen potentiaaliksi kasvamiseksi olivat hajanaisia. Yleiseksi verkostoitumisentyökaluksi laadittava sähköisen alustan kehittäminen koetaan tarpeelliseksi ja toimintaa tukevaksi osioksi. Verkostoitumismahdollisuudet sekä niistä saatava hyöty on yleisellä tasolla jo ymmärretty käsite, ja tulosten perusteella sitä toimintaa voidaan tulevaisuudessa kehittää myös Lapuan matkailullisen potentiaalin kasvattamiseksi. Työkalu sähköisessä alustassa on kuitenkin pidettävä hyvin yksinkertaisena ja helppokäyttöisenä, sillä toimijoissa on monen tasoisia käyttäjiä ja osajia. Samasta syystä mahdolliselle syvemmälle organisoitumiselle tulee olla selkeät rakenteet mitä tukee sähköisen alustan tehokas käyttö. Fokusryhmäkeskustelun perusteella yleisenä tahtotilana on saavuttaa uusi, parempi ja toimiva palveluverkosto ja sitä tukeva virtuaaliorganisaatio, mitkä yhdessä toimivat kaikkia toimijoita kannattavalla tavalla.

### **Fokusryhmäkeskustelun litteroidun aineiston analysoinnin tulokset**

Analysoimalla fokusryhmäkeskustelusta litteroitua aineistoa saatiin muodostettua kuva tarjonnan monipuolisuudesta Lapuan alueella. Aineisto tukee selkeästi tutkimuskohteen esittelyssä luvussa kolme esille tuotua Järvisen ja kumppaneiden yleistystä Etelä-Pohjanmaan alueen matkailutoimijoista heidän esittäessään, että toimintaa harjoitetaan usein samassa ympäristössä, missä matkailuyrityksen omistaja eli yrittäjä asuu ja tyypillisesti toiminta henkilöityy vahvasti yrittäjän persoonan. (Järvinen ym. 2020, 7.) Samoin aineisto vahvistaa luvun kolme tutkimuskohteen esittelyssä koostettua Lapuan alueen nykyisen matkailupalvelutarjonnan laajuutta (kuvio 9) ja sitä, että se on

maaseutumatkailu-, kulttuuri -ja liikunta painotteista. Huomattavaa on myös se, että aineiston pohjalta voidaan todeta, ettei alueen matkailupalvelutuotannossa ole aktiivisessa käytössä yhteistä teemapohjaa. Esille ei myöskään noussut se, että toimijoilla olisi käytössä suoraan asiakaslähtöistä kehittämismallia toiminnalleen, vaan ajatukset kumpusivat pääsääntöisesti omista olemassa olevista toimintamalleista eli toimilähtöisesti.

Selkeä huomio kuitenkin oli, että pieniä kahden toimijan yhteenliittymiä on olemassa ja kiinnostusta yhteistoiminnallisuuteen ja sitä kautta verkostoitumiseen on olemassa. Mitään varsinaisia monen toimijan verkostoja ei kuitenkaan ole, ainoastaan markkinointiyhteistyötä Visit Lapuan koaman alueen toimija esitteen muodossa sekä Visit Lapuan kautta kuuluminen Visit Lakeus matkailumarkkinointi organisaatioon. Keskustelun pohjalta on selvää, että yksittäisillä toimijoilla on yhteistyöhön liittyviä näkemyksiä ja ajatuksia, mutta ne jäävät usein realisoitumatta. Korona pandemian luomaa yleistä epävarmuutta matkailualalla voidaan pitää tässä yhtenä selittävänä tekijänä.

Fokusryhmäkeskustelussa etsittiin vastausta pääasiassa tutkimuskysymykseen, onko Lapuan alueella lähtökohtaisia edellytyksiä saavuttaa strategiaan pohjautuvaa kilpailuetua matkailupalvelujen tuottajien verkostoitumisen kautta? Yhtenä lähtökohtana edellytyksille verkostoitua pidettiin verkostoitumisen tarpeen kokemista. Tätä asiaa tutkittiin suoralla keskustelua johdattelevalla kysymyksellä, onko yhteistoiminnalle tarvetta? Tästä kysymyksestä seurasi seuraava keskustelu kahden toimijan välillä

*”-Mehän toimitaan yhteistyössä kunnan kanssa ja lähinnä sieltä kautta ne meidän opastukset tulee. Koemme kaupungin oikein hyväksi yhteistyökumppaniksi. Mehän olemme yhdistys ja meillä ei ole mitään tällaista taloudellista tavoitetta tässä yhdistyksen puitteissa. Se on vaan into kertoa Lapuasta. H1*

*-Voisin tästä ja jatkaa. Olin itseasissa tänään kirjoittamassa sulle sähköpostia justiin tästä, kun tuolla Kosolassa nyt pidetään talokierroksia ja myös bussikierroksia, mutta etenkin ne talokierrokset on sellaisia, että toistaiseksi olen siellä yksin. Niin mitäs sitten, jos vaikka sairastun tai tuun kipeäksi ja on joku ryhmä tulossa niin tarttis tuuraa-jaa. Pitäs olla joku sellainen, joka pystyis tarvittaessa kans vetämään niitä kierroksia.*

*H2*

*-Me ollaan tehty Kosolan talosta (esittely), kun niistä on ennenkin kerrottu, mutta se on ollut eri kulmasta. Teillä on nyt se rakennusjuttu (korjausrakennusprojekti), niin pitäis tietää vähän siitäkin jotakin. Tästä peruskorjauksesta ja muusta. Kyllä me se historia tiedetään. H1*

*-Siinä olis meillä kehityskuvio H2*

*-Hätätapauksessa pystyy (jo nyt) auttamaan sen, että kertoo historian.” H1*

Tästä esimerkissä voidaan nähdä verkostoitumisella ja yhteistoiminnalla potentiaalisesti saavutettavia hyötyjä, kun verkoston eri toimijat voivat haasteiden edessä auttaa toisiaan. Tämän kaltaiset turvaverkko-ominaisuudet varmasti osaltaan lisäävät alueen matkailupalvelun tuotannon sosiaalista ja taloudellista kestävyttä, kun pienet toimijat voivat verkoston tuella parantaa palveluiden saatavuutta myös poikkeustilanteissa.

Myös uusia ajatuksia yhteistyöstä nousi esille perinteisempien yhteismarkkinointimallien lisäksi.

*“-Tai sitten joku tällöinen paketti, että silitä mehiläisiä ja halaa lampaita ja tanssi hevosen kanssa esimerkiksi.” H3*

*“-Koska Kosolan talolle on tulossa tilausravintola toisen yrittäjän hoidettavaksi. Sillä lailla kuitenkin yhteistyössä, koska ollaan saman katon alla, niin tulee samoille nettisivuille ja tuotteistetaan yhdessä, että sopii talon teemaan ja etelä-pohjalaisuuteen. Koitamme saada matkailutuotteeksi myös sitä ruokapuolta.”H2*

*“-Mä oon sitäkin miettiny, että miksei voi tehdä yhteismarkkinointia tietyllä lailla, kun olemassa jonkin alan lehtiä. Vaikka nyt, mulla on ollut viimeaikoina päälimmäisenä nämä ryhmämatkat. On alan lehtiä, mitkä mainostaa ryhmämatkoja, jos mä paan sinne yksin ilmoituksen niin mä maksan sen yksin, mutta jos olis muutama muukin joka järjestää tässä alueella tai lähiympäristössä ryhmämatkoja, voitais laittaa vaikka kolmen kimpassa ja maksaa se kolmeen pekkaan. Tai sitten joku ruokateemalla -matkat alan lehteen jota lukee ruokamatkailijat, samalla periaatteella ja tässäkin on vaihtoehtoja vaikka kuinka. Historiamatkailu, koota niinku Suomen ilmottaja*

*porukka, jolla on jotakin museota tai historiallista näyttelyä tai jotakin Kosolan taloa, niin kyllä mä lähdän mielelläni kimppaan laitamaan yhteisilmoituksia.” H2*

Koropandemia ei ole ollut jättämättä negatiivisia jälkiään myöskään Lapuan alueen matkailuun ja yhteistyön kehittymiseen. Yhteistyön toimivuuden ja jatkuvuuteen vaikuttavat myös omistajan vaihdokset. Nämä asiat nousivat esille esimerkiksi seuraavassa kommentissa.

*”-Jos miettii tuota Latosaaren (tanssilava) hommaa, miten sitä yhteistyötä tehtiin ennen koronaa edellisen paikallisen hotellin omistajan kanssa, kun Latosaassa oli niitä (tanssi ja bändi)iltoja. Niin onhan nykyisenkin kanssa majoituspaketit, mutta ennen oli myös ruuat ja saattoi olla 200 ruokailijaa, kun ne osti koko paketin siltä.*

*Kun ajattelee, että normaaliaikaan lauantai-illat, ei tanssi vaan poppi-illoissa, no oli parempiakin iltoja, mutta ne periaatteessa ne pyöri 400-800 välillä. Kun Lapualla saa lauantaisin 400-800 ihmistä järjestänsä, niin voihan sitä mieltä paljonko siinä on potentiaalia tehdä myös jotain muuta. Ja sitten aikaa ennen koronaa tuli yksi ryhmä Kolumbiasta tänne bändien peräs ja Japanista on tullu. Ne ilmottaa paria päivää ennen facebookissa, että ovat tulos ja kyselee onko majoitusta ja näin.*

*Tuollanen iltaviihde on helppo, tanssijat tulee tanssimaan vaan, vaikka ne leviältä kerääkin ja se on sitä majoitushommaa, mutta mä en tiedä sitten mikä se on se majoituksen ja ruokailun ulkopuolelta mitä sitä kannattais laajentaa eli mikä se on se pointti. Että saa ehdottaa? Väittäisin, että tapahtumailloissa, riippuen bändistä, 30-70% on muualta kuin Lapualta.*

*Tietysti jos ne kauempaa tulevat sais innostumaan siitä, että sen sijaan, että tulisivat kahdeksaksi niin ne vois tulla pari tuntia aikaisemmin ja kävis kiertämässä jonkun (opastetun kierroksen tms.?). Niin ja tanssikansa tulee autolla ja ne on yleensä vartuneempaa väkeä ja uskoisin, että niitä kiinnostaakin monenlainen, mitä milläkin paikkakunnalla on. H4*

Näistä keskustelun osista voidaan päätellä, että edellytyksiä, tarvetta, tahtoa, ajatuksia ja jo olemassa olevaa valmiuttakin verkostoitumiselle käytännön toiminnan tasollakin on, mutta todella toimiakseen, se toisaalta vaatii lisää Apilon ja kumppaneidenkin (2014, 9-12) perään kuuluttamaa palveluiden ja prosessin osien yhteen sovittamista sekä yritysrajat ylittävää kommunikaatiota ja

yhteistyötä eli verkostoyhteistyön tiivistämistä ja kehittämistä. Tutkimusaineisto ei antanut vastausta toimijoiden valmiuteen toimia digitaalisissa ympäristöissä, mutta edelläkin esitetyissä kommenteissa esiin nousevat nopeaan reagointiin ja sen mahdollisuuksiin, liittyvät tiedonkulun haasteet on mahdollista ratkaista verkostoyhteistyössä digitalisaation mahdollistaman virtuaaliorganisaation kautta.

*”-Jos voi palata vielä siihen, että olis sellanen yhteiskanava. Mun mielestä se olis tosi hyvä ja kiva juttu, että vois sitten niin kuin notkeesti keskustella. Että on se aina niinku vähän väkinäistä, jos me kutsutaan matkailutoimijat koolle ja sitten, niin sitten mitä? Sitten ollaan silleen, että tehdään esite tai mennään matkamessuille. Me ollaan kuitenkin mielellään mukana ja jonkun verran meillä on sitä rahaa käytössä tässä matkailussa. Niin sitten, että jos niitä ideoita lähtis jostain muualta, niin olis tosi hyvä.” H5*

Ulkoisen viestinnän ja etenkin verkkosivujen osalta nousi esiin seuraavia haasteita, mitkä myös olisi ratkaistavissa suunnitelmallisella yhteistoiminnallisuudella.

*”-Olkoonkin nyt mikä tapahtumapaikka Lapualla tahansa mikä kerää tänne väkeä tiettyinä ajankohtana, niin iskeä siihen kiinni, että sais ne käyttämään, vaikka sitä opaskierrosta, palveluja taikka mitä vaan. H4*

*-Niille pitää saada tiedoksi, että on tällaisia mahdollisuuksia, palvelu ja ehkä järjestetään jotain spesiaalia tapahtumaa just kahta tuntia ennemmin. Ajattelin, että mistä ne etsii sitä tietoa? Etsiikö ne sinun sivuilta (Latosaari) vai Visit Lapuasta. Onko Visit Lapualla kuinka laajasti (tietoa?). H6*

*-Meidän pitää ainakin linkittää ne kanavat ja sillä lailla markkinoida sitä. H4*

*-Monesti kun matkailee Suomessa ja katsoo jonkun pienemmän kunnan sivuja, niin kyllä siellä saattaa olla jotkut yrityksemme (listattuna), mutta ei mua kauheesti kiinnostu se yrityksen nimi. kiinnosta, vaan mä haluaisin tietää teemoittain, että kellä on lahjatavaraa tai paikallista ruokaa tai jotakin. H6*

*-Juuri näin. (kollektiivinen)*

*-Ja hyvät sinne, kuvia mistä heti avautuis, että niinku tämmöstä (on tarjolla). H3*

*-Joo, kyllä. (kollektiivinen)*

*-Sellasta niinku minkä silmäilemällä nopeasti löytää, että mun ei tarvi klikata jokaista yritystä, että aa, tämä tekee tällästä. Jaa, mä en välttämättä tarvi nyt näitä metallipalveluja tai sorvauspalveluja just nyt kun mä matkailijana tuun sinne. Visit Lapuan sivut vois olla sellaset, että ne palvelis just sellasta oikeesti matkailijaa. Ne yritykset on toki kaikki tärkeitä, mutta tässä esillä sais olla ne, jotka tarjoo sille matkailijalle jotakin .H6*

*-Joo ja just mikä on just sen yrityksen kärkituote matkailuun, se pistäs nostaa sieltä (esille) ja miten sen sanoittaa. H3*

*-Piti tuoda eteenpäin sitä palautetta, että ihmiset ei tosiaan halua sitä, että se menee monen klikkauksen kautta ja sitten se menee jonnekin vaikka Visit Lakeus tai joitain. Sen (tieto) pitäis löytyä aika äkkiä. H1*

*-Ne ei jaksa yli kolmen klikkauksen päähän. Sitten kun menee neljännelle, niin 80% on kadonnut siinä vaiheessa. H4*

*-Kyllä, Näin on. H1*

*-Kuinkas sitten tällainen Doerzin kaltainen sivu, mistä nopeasti näkee kerralla mitä palveluja on ja sitten yhdellä klikkauksella pääset katsomaan. H2*

Keskustelussa nousi esiin myös se, että yleisesti yhteistoiminnan kehittämisen näkökulmasta kaivataan liikkeelle panevaa voimaa eli teoria osuudessakin esille tullutta keskeistä toimijaa. Sitä verkoston sydäntä, mikä aikaan saa tekemistä (Möllerin & Rajala 2007, 896). Yksi huomio on myös se, että vaikkei fokusryhmäkeskustelussa noussut esille alueen yhteistä matkailullista teemapohjaa, niin ajatus yhteistyön mahdollisuuksista ja yhtenäistävästä teemasta ei tutkimusaineiston perusteella ole Lapuan uusi. Nämä molemmat asiat tulee hyvin esille ja tiivistyvät, yhden kokeneen toimijan kommentissa.

*"Tässä kun kuuntelen tätä keskustelua, niin huomaan tulleeeni vanhaksi. 20 vuotta sitten keskusteltiin ihan sama asia. Mä oon ollu mukana 25 vuotta ja tää ei oo katkeraa, vaan tää on sitä, että asiat ei vaan niinku mene eikä ne etene. Johonkin pitää tarttua ja joku toimi pitää laittaa liikkeelle. Yks juttu ja sitä kohti ja se tehdään valmiiksi. Se toimii yleensä paremmin." . H7*

Yksi mahdollisuus aktiivisen toimijatahon organisoimalle strategiatason kehitystyölle on hankeve-  
toinen toimintamalli. Siihenkin liittyvää kokemusta alueelta jo löytyy, kuten seuraavasta kommentista voidaan todeta.

*”Ruokaprovinssi on yksi hanke, missä olen tällä hetkellä vähän mukana. Se luo ruokastrategiaa Etelä-Pohjanmaalle. Yksi osa on yhdistää ruoka ja matkailu, niin kuin on jo tehty. Saimaalla mennään matkailun kanssa reilusti Etelä-Pohjanmaan ohi ja siellä ollaan menestyksekkäästi yhdistetty matkailu ja ruoka.” H6*

Keskustelun yhteydessä Lapuan alueen yhtenä erityispiirteenä nousi esille matkailijoita vastaanot-  
tavia tai muuten ammattimaisten puutarhojen määrä. Näitä löytyy alueelta kolme ja tämän lisäksi  
yksi oli uusi suunnitteilla. Samaan kategoriaan voidaan laskea myös Lapuan alueella sijaitseva hu-  
najan tuottaja.

*”-Noi puutarhamatkat on yleensä suosittuja. Suomestahan tehdään Viroon valtavasti puutarhamatkoja. Ja mutta niinkuin sitä ei oo ehkä hyödynnetty, että Lapuallahan on tää Matkailupuutarha ja meidän puutarha on toinen hyvin sellainen, jotta vois hyödyntää. Mutta sitä ei hyödynnetä millään lailla näissä paketeissa, niinku erityisesti ei oo. Kyllä se tietenkin siellä on mukana, mutta. H8*

*-Se kyllä näkyy, niin moni on sanonut, että siis tällaiset helmet, että miten he ei ootienny mitään tästä. H6*

*-No meillä oli justiin Jätteenmäen Anneli tässä viikonloppuna siellä juhliis, niin sehän pani Facebookiin, että Lapualla on kaks puutarhahelmeä, niin sanotusti. Mutta se ei niinku näy oikeestaan missään Lapuan ulkopuolelle, että monet sitten vaan tulee sattumalta. H8*

*-Sittenhän vois olla tällaiset puutarhafestivaalit tai ihan puutarhakonsertti-idealla ja siihen vielä Kurjenpuutarhan yrtit. (kollektiivinen)*

*-Niin se on ihan erikoinen ja se on Luomuyrttiä vissiin. H8*

*-Meillä kun on paljon eläimiä niin meillä on myös eläinten hautausmaa ja ollaan mietitty, että me oltais tehty sinne tavallaan sellainen tuomilehtopuutarha, niin sehän vois olla myös yksi sellainen koskettavakin kohde. H3*

Keskustelussa nousi yleisellä tasolla esiin myös verkoston potentiaalisia vahvuuksia liittyen monipuoliseen osaamiseen ja tietoon. Tästä yhteisöllisestä voimavarasta nousi esiin todella monipuolisia ajatuksia. Yhtenä esimerkkinä juuri edellä esillä olleisiin puutarhoihin linkittyvä toiminnallisuus.

*”Eikä pelkästään matkailua vaan käsittääkseni sotellahan on monenlaista haastetta ja esimerkiksi kuntouttavaa työtoimintaa pystytään tekemään puutarhatoimintana, niin kuin Greencare toimintana, sillä vois purkaa myös perusturvan jonoja sellaisella terapeuttisella toiminnalla. Se on aivan ihanaa ja siitähän on tutkimustuloksia, miten kun laittaa kädet multiin, niin serotoniinitasot nousee”. H3*

Vaikkei tuloksista noussutkaan esille suoraan yhtenäistä, koko alueen kattavaa alueellista teemapohjaa, niin keskustelussa nousi esille innovatiivisiakin ajatuksia brändityökaluista ja brändityön toteuttamisesta käytännön tasolla.

*”Pakko nostaa ehkä tässä kohtaa esiin teemalaulut. Yritykset ostaa niitä oman markkinoinnin tueksi, siis niin kuin tilaussävellyksiä tai osallistavalla menetelmällä tehtyjä biisejä. Esimerkiksi niin kuin, no, monenlaiset yritykset. Tuossakin Kosolan stoorissa, niin siinä olis, vaikka kuinka paljon laulun aiheita. Nyt varmaan hyvä esimerkki teemalaulusta minkä oon siis säveltänyt ja tehnyt, on Kuninkuusravien juhlalaulu. Se tulee tänä vuonna. ”Oodi hevoselle”. Niin se on valtava brändin rakentamisen työkalu. Se menee valtakunnallisesti jakoon ja tälleen. Niin, et jos on hyvä biisi, niin kyllä se siis vetää porukkaa ja näin, mutta se ei ole ehkä vielä niin tunnettu (menetelmä). Sitä jonkin verran katsotaan kieroon, mutta kiitos ravikeskukselle, että he rohkeasti lähti siihen ja siitä on kyllä tullut hyvää palautetta.” H3*

Palveluiden lisäksi myös yhteisille varastotuotteille nähtiin mahdollisuuksia osana alueellisesta yhteistyötä ja markkinointia.

*-Missä niitä tuotepaketteja myytäis? H6*

*-Eikö Kosolan talo olis tohon niinkuin oikein luonteva paikka? Historiaa ja Lapuaa H4*

*-Joo, kyllä sellasta pientä puotia suunnitellaan nimenomaan paikallisille ja tälläisille aidoille tuotteille. Ei mitään muovia. H2*

*-Museokauppa on meillä (Kulttuurikeskus Vanha Paukku) varmaan se mikä vois olla yksi? H9*

*-Oikeen luonteva H4*

*-Meille on tulossa verkkokauppa, niin miksei sielläkin voi olla joku tämmönen, niinku terveisiä Lapualta paketti. H3*

Tapahtumat koettiin monessa suhteessa positiivisina ja niiden osalta löytyi jollain tasolla, myös enemmän teemapohjaa.

*Mites Paukus on järjestetty täs, kun on ollu tosi paljo niitä kojuja ja kaikkee kerran kaks vuodes niinku normaaliaikaan? Onko ne menny markkina vai eiku myyjäis vai millä nimellä ne on ollu? H4*

*Mitähän meillä on ollu? Joo, joulumyyjööiset H9*

*Niin mä ajattelin, että siellähän on paljo paikallista ja kaikkea. Se on tosi iso ja hieno tapahtuma. H4*

*Joo se oli hurjan suosittu, sit oli tässä pari vuotta sitten sadonkorjuumarkkinat... -19 syksyllä kekrit H6*

*Joo, se lähti ihan meidän omasta porukasta. Et siinä oli niinku kaupungin omat toimijat, jotka Paukussa eli kulttuuri, kansalaisopisto, musiikkipoisto ja kirjasto. Ja tälläsestä niinku runofestivaalista ja sitte oikeestaan no hlö xxxx oli silloin meillä harkassa ja sitte se kekri oli siinä ja se oli tosi suosittu H9*

*Se oli tosi kiva tapahtuma ja tosi suosittu H6*

*Sitä mä mietin kanssa, että sellanenhän vois olla ja jotenki niinku niistä lähtökohdista, että mitä tässä on tarjolla omasta takaa niin suunnittelis vähän sen mukaan, että meiltähän (Paukku/kaupunki) saa kyllä tilaa ja sit sitä niinku lehtimainosrahaa ja semmosta. H9*

*Se sopi hyvin tuohon loppukesään, kesään niinku kekrimarkkinoina. Sitte toukokuusahan on ollut muutamina vuosina. Se on kyllä ollu kauan jo niinku tää taimien vaihto -päivä, mutta että tää Lakeus kukkii -messut, jotka nyt viime vuonna jouduttiin peruamaan ja nyt tänä vuonna taas , mutta sillon edellisen kerran, -19:ko se nyt oli kesällä kun ne oli niin siellähän oli parituhatta kävijää. H6*

*Siis ne on ollu tosi suosittu H9*

*-Ne on ollut todella suosittuja ja pienellä alueella tossa Jokilaakson matkailupuutarhan keskustorilla ja siinä ympärillä, mutta se oli toukokuussa. Samoin ne taimien vaihto -päivät niin ku ne ollu pienimuotoista tietysti, mutta ne on ollu hurjan suosittu, että mäkin oon käyny siellä monta kertaa. H6*

Tapahtumien järjestäminen ei kuitenkaan ole täysin ongelmattomakaan, vaan niiden osalta löytyy myös haasteita, etenkin talouteen liittyvistä asioista.

*”-Riippuu vähän tietysti minkälainen se tapahtuman kulurakenne on, että saako sieltä niinku eli markkinapaikalle ei kannata toiminnan esittelyn takia lähteä. Jos tapahtuma järjestetään ja siinä on oikeesti niinku liput, mistä jäis käteen kaikille jotakin. Mutta päiväksi ei kannata lähteä (ilman tuloja) tai (en tiedä miten muut). Ainaki henkilökohtaisesti ei kannata mennä seisomaan jonnekin jakamaan flyeria. H3*

*-Se onkin justinsa tämä kustannuspuoli se, että mitenkä sellasen saa kannattavaksi. Mäkin oon miettiny, että Kosolas olis tuhannen taalan paikka järjestää kaikenlaisia kieltolain aikaan -iltamia ja ihan laidasta laitaan, vaikka minkälaista. On viikinkiharrastaja porukoita, jotka vois pitää kurssia ja koota uusia harrastajia ja kertoa. Niillä on käsityötoimintaa ja vaikka mitä. Mutta miten se organisoidaan? Jos itse käyttää siihen raakasti työaika ja sitten, vaikka... Niinku niidenkin pitää saada siitä jotakin. Jos saa niinku organisoitua, että tulee joku yhteistyöporukka joka järjestää sen tapahtuman, niin heille pitäis jäädä siitä jotakin ja meillekin pitäis jäädä jotakin. Pitäs kokoajan miettiä muuta siinä myydään ja kuinka tämä rakennetaan, kuinka usein sitä voi järjestää vai onko se joku kerran tai kaks vuodessa.” H2*

Myös merkit ja sertifikaatit nousivat esille ja niiden kautta voidaan varmastikin parantaa toiminnan laatua ja lisätä uskottavuutta asiakkaiden silmissä.

*”-Green Care on tosi nousussa nytten, että 5-10 vuoden päästä sitä ymmärretään paremmin. Että me satiin siis meidän Green Care -palveluille sellanen luontovoimamerkki Green Care Finlandilta viime vuonna, siis vuosi sitten noin. Niitä merkkejä on joitakin kymmeniä Suomessa.” H3*

### 4.3 Projektiivisen -menetelmän tulokset

Alustavan kyselyn ja Fokusryhmäkeskustelun aineistosta ei saatu riittävän selkeitä lähtökohtia tavoitteena olleelle alueelliselle matkailustrategia ja -brändi ehdotukselle. Tästä johtuen tutkimusaineistoa syvennettiin projektiivisen mood board -menetelmän avulla. Mood board on paljon muuta kuin pelkkää tekstiä. Se antaa kuvin ja tarinoin vastauksen siihen mitä kysyjä haluaa tietää. Aihealueet luotiin ryhmäkeskustelun teemoista, joita haluttiin tarkentaa.

Ryhmäkeskusteluun osallistujista kolmea henkilöä (H2, H5 ja H6) pyydettiin toteuttamaan annettujen aihealueiden ympärille mood board, ja lopulta yksi heistä (H2) sen toteutti. Vastaaja on kokenut ja monipuolinen matkailualan ammattilainen Lapualta, joka vastaa yhden Lapuan keskeisimmän matkailukohteen eli Kosolan talon toiminnasta (tarkempi esittely liitteessä xx). Alustavaan kyselyyn ja Fokusryhmäkeskusteluun verrattuna projektiivisellä mood board -menetelmällä saatiin rajattuun, strategia- ja brändiaiheeseen liittyen selkeästi laajemmat, monipuolisemmat sekä tarkemmat vastaukset.

Alla olevassa esimerkissä on rinnastettuna vastaukset, mitkä on saatu perinteisellä kysymyslomakkeella sekä mood board -tekniikalla samasta kysymyksestä, mikä oli sisällöltään, *”Mitkä ovat mielestäsi Lapuan matkailulliset erityispiirteet?”*.

- **Vastaus laadullisesta kysymyslomakkeesta (eri vastaaja):**
  - Vanhan paukun alue, liikunnallisuus sekä liikuntamahdollisuudet, Simpsiön alue ja sen toiminnot.
- **Mood board vastaus:**
  - Eteläpohjalaisuuden eksotiikka: murre joka voisi olla oma kielensä, omaleimainen rakennusperinne jota voisi jatkaa uudiskohteissa, kansanliikkeiden kehto jne. jne. mahdollisuus korostaa kulttuurieroja muuhun Suomeen ja hyötyä siitä (vrt Skotlanti Britanniassa)
  - Alajoen huimat lakeusmaisemat ja niiden syntytarina: kulttuurimaisema, jolla on kytkös eteläpohjalaiseen mielenmaisemaan - yritteliäisyyteen, henkisyyteen, esivanhempien työhön, vahvaan maatalouteen ja ruokaan, tämän maiseman tyyppilliseen luontoon lajeineen Lapuanjoki: jokilaaksojen kansa, jokeen liittyvä historia ja tarinat Simpsiö: geologia, tarut, luonto
  - Lapuan taistelu 1808: yhtymäkohdat kv. sotahistoriaan, mahdollisuus kytkeytyä osaksi isompaa kiertomatkailureittiä
  - Patruunatehdas, Kosola, Nikkari, häjyt, körttiläisyys, Tuomiokirkko, pesäpallo, ta-pahumat, jne.

Vastauksissa on samanlaisuuksia. Moodboard menetelmällä ne avautuvat ja koostuvat tarinan muotoon. Tämä johtuu vastaukseen käytetystä ajasta sekä tunnelmataulun luomisesta vastaajan omaan sen hetkiseen tunnetilaan. Visualisointi tuo enemmän tunnetta, vastauksia ja mahdollisuuksia. Suorahaastattelulla saadaan aikaan konkreettinen sen hetkinen tunnetilan vastaus. Se ei ole väärä, mutta sen otanta on suppeampi, sillä vastaus kysymykseen on nopeampi ja värittömmämpi. Tunnelmataulun tuella lopputulemaksi saatiin laajat ja monipuoliset sanoitetut vastaukset, mitkä toistivat alustavan kyselyn tuloksia, mutta toisaalta myös syvensivät ja monipuolistivat niitä. Kuvat sekä niihin yhdistetyt aiheet olivat selkeitä ja alueellisia (Liite 3). Tuotoksesta huomasi myös henkilön juuret pohjalaisuuteen sekä hänen henkilökohtaisen paikallisuuden arvostamisen.

Alla on esitetty projektiivisen menetelmän avulla kerätty sanoitettu aineisto. Tästä aineistosta nouse esille yhteisöllisyys ja yhdessä tekeminen sekä paikallisuus mikä perustuu paikallisiin tarinoihin, kuten Paukkuun ja Kosolaan. Paikallisuus nivoutuu maaseudun henkisten ja ravitsemuksellisten antimien lisäksi myös alueen maantieteellisiin erityispiirteisiin, kuten Simpsiön vuoreen ja sen vastakohtaan lakeuden jokimaisemaan. Esille nousee myös alueen rikas kulttuurihistoria, kuten Lapuan taisteluun, körttiläisyys, häjyt ja jälleen Kosola (Lapuan liike) ja Paukku eli nykyinen Kulttuurikeskus Vanha Paukku. Kaikkea tätä tukee, kotimaan matkailua ajatellen, keskeisen sijainnin tuoma hyvä saavutettavuus.

## 1. Lapuan erityispiirteet / mitä meillä on sellaista, mitä ei ole kaikilla muilla / miten Lapuan voi erottaa ”massasta

- **Eteläpohjalaisuuden eksotiikka:** murre, joka voisi olla oma kielensä, omaleimainen rakennusperinne, jota voisi jatkaa uudiskohteissa, kansanliikkeiden kehto jne. jne. mahdollisuus korostaa kulttuurieroja muuhun Suomeen ja hyötyä siitä (vrt Skotlanti Britanniassa) Identiteetti
- **Alajoen huimat lakeusmaisemat** ja niiden syntytarina: kulttuurimaisema, jolla on kytkös eteläpohjalaiseen mielenmaisemaan - yritteliäisyyteen, henkisyyteen, esivanhempien työhön, vahvaan maatalouteen ja ruokaan, tämän maiseman tyyppilliseen luontoon lajeineen
- **Lapuanjoki:** jokilaaksojen kansa, jokeen liittyvä historia ja tarinat
- **Simpsiö:** geologia, tarut, luonto
- **Lapuan taistelu 1808:** yhtymäkohdat kv. sotahistoriaan, mahdollisuus kytkeytyä osaksi isompaa kiertomatkailureittiä.
- Patruunatehdas, Kosola, Nikkari, häjyt, körttiläisyys, Tuomiokirkko, pesäpallo, tapahtumat, jne.

## 2. Imago & alueellinen yhteistoiminta

- **Aitous ja tarinallisuus:** ei ole tarpeen keksiä tarinoita, ne ovat aitoja. Lapua-tuotteet voivat perustua paikallisiin aitoihin materiaaleihin ja aineksiin kuten pellavaan, suomenlampaan villaan, hunajaan, puuhun, saveen, kiveen, viljaan, luonnonyrtteihin, luontoelämyksiin, tekemiseen eläinten kanssa, kädentaitojen kokeilemiseen, tarinallisiin retkiin, ym. -> yhteistä

tuotekehitystä erilaisten mutta toisiaan täydentävien kokonaisuuksien luomiseksi, yksittäisten yritysten erikoistumista tätä silmällä pitäen, yhteismarkkinointia näkyvyyden ja myynnin maksimoimiseksi. HUOM: myös alueellisesti, että vetovoima saadaan riittäväksi.

- **Omaleimaisuus:** omaleimainen kulttuuri joka perustuu historiaan, on erottautumis-, veto-voima- ja kilpailutekijä. Se elää ja sillä luodaan hyvää tulevaisuutta.
- **Maaseutu:** suurin osa maailman ihmisistä asuu kaupungeissa. Hoidettu, luonnollinen, elävä maaseutu on meille matkailun vahvuus.
- **Kestävyys:** aitouden ja luonnollisuuden säilyttäminen edellyttää kestävästä kehitystä. Se on huomioitu jo monissa asioissa, nyt on tuotava esiin miten se ilmenee.
- **Saavutettavuus:** Lapua kartalle, karttoja tarjolle, liikenneyhteydet esiin  
-> Brändi syntyy imagollisen itsetuntemuksen, asiakastuntemuksen ja markkinatuntemuksen aineksista

### 3. Missio ja visio & alueellinen yhteistoiminta

- **Missio:** lapualaiset toimijat kasvattavat tunnettuuttaan ja matkailutulojaan
- **Arvot:** aitous, kestävyys, yhteistyö
- **Strategia:** matkailusta elantonsa saavat lapualaiset toimijat luovat teemallisia verkostoja ja tekevät suunnitelmallista tuotekehitys- ja markkinointiyhteistyötä keskenään sekä yli toimiala-, kunta- ja kielirajojen
- **Visio:** Lapua näkyy vetovoimaisena kohteena Suomen kulttuurimatkailun kartalla kansallisesti ja vähitellen myös kansainvälisesti.

## 4.4 Yhteenvedona 8-kenttäinen SWOT-analyysi

Alustavassa kyselyssä ja fokusryhmäkeskustelussa esiin tulleiden asioiden sekä projektiivisen menetelmän kautta saatujen tietojen pohjalta on koostettu 8-kenttäinen SWOT-analyysi, mikä havainnollistaa Lapuan alueen matkailupalvelutuotannon erityispiirteitä. Näitä erityispiirteitä voidaan käyttää myös alueellisen matkailustrategiatyön pohjana. 8-kenttäisessä SWOT-analyysissä sisäisinä vahvuuksina (1.) nousi esiin keskeinen sijainti suhteessa merkittäviin maakunnallisiin vetovointekijöihin, kuten Power Parkiin ja Seinäjoen normaalioloissa erittäin vahvaan kansallisen tason tapahtumakenttään (esim. Provinssirock, Vauhtiajot, Tangomarkkinat).

Pääradan varressa Lapualla on myös hyvät kulkuyhteydet, lähimmän aktiivisen lentokentänkin sijaitessa noin tunnin ajomatkan päässä Vaasassa. Lapualla on jo nyt olemassa hyviä matkailullisia kulmakiviä, kuten Kulttuurikeskus Vanha Paukku, Simpsiön alue ja laskettelukeskus sekä Jokivarren Matkailupuutarha. Näiden kaupungin hallinnoimien kohteiden lisäksi lapualainen vahva kaupallinen toimija on pellavatuotteita maailmallekin toimittava Kankurit. Nämä tuovat alueelle ns. perusvarmoja asiakasvirtoja ja niiden ympärille on hyvä kehittää toimivaa verkostoa ja muuta toimintaa.

Matkailupuutarhan lisäksi alueella on muitakin kaupallisia puutarhoja sekä samaan kategoriaan luokiteltavia kohteita sekä rikas kulttuurihistoria.

Heikkoutena (2.) verkostoitumisen ja palveluntuotannon kehittämisen näkökulmasta on aktiivisen modernin systeemisen verkoston puute. Jokainen toimii itsenäisesti tahoillaan pienin resurssein, pois lukien osallistumisen kaupungin (Visit Lapua) julkaisemaan esitteeseen ja maakunnallisen Visit Lakeus organisaation puhtaasti näkyvyyteen perustuvaan markkinointitoimintaan. Aidon yhteistyön ollessa vähäistä Lapuan alueen matkailulla ei ole myöskään vahvaa yhteistä kärkiviestiä eli brändiä, mikä varmasti osaltaan korostaa hajanaista vaikutelmaa. Alueella ei ole myöskään tahoja, jolla on resursseja tai intressiä olla kehityksen kokoavana ja organisoivana voimana. Visit Lapua ei ole itsenäinen toimija vaan kaupungin kulttuurijaksoon liitetty osa ilman kokoaikaista työntekijää ja hoidetaan niin sanotusti oman toimen ohella, jolloin resurssit riittävät pääasiassa olemassa olevien asioiden toteamiseen ja markkinoimiseen, eikä niinkään alueen matkailun palveluiden merkittävään kehittämiseen.

Ulkoisina mahdollisuuksina (3.) esiintyy luonnollisesti yleinen kotimaan matkailun kysynnän kasvu ja koronan jälkeisen ajan potentiaalinen kansainvälisen vahvan kysynnän laajentuminen Lapuan ulkopuolelle. Myös kolmansien tahojen myöntämien laatumerkkien ja sertifikaattien nouseva arvostus luo mahdollisuuksia tahoille, jotka ovat valmiita kehittämään toimintaan merkkien saamisen edellyttämälle tasolle. Etenkin lyhyen tähtäimen uhkana (4.) pandemiatilanteen jatkumista ei voida ohittaa ja pidemmällä aikavälillä sen uusiutumisen mahdollisuus on jatkossa muistettava huomioida. Myös yleiseurooppalainen turvallisuustilanne on kiristynyt ja energia on poikkeuksellisen kallista. Mikäli nykyinen epävarmuus tulevaisuuden ja etenkin taloudellisen vakauden suhteen jatkuu, motivaatio investoida matkailun kehittämiseen ei varmastikaan ole korkea, etenkin rahoittajien taholta. Tämä heikentää matkailun yleisiä näkymiä.

Edellä mainitut ulkoiset mahdollisuudet voidaan hyödyntää jo nykyistenkin toimijoiden ja olemassa olevien mahdollisuuksien kautta entistä suuremmiksi perusvarmoiksi menestystekijöiksi (5.), sillä niissä itsessään on vetovoimaa ja kapasiteettia. Esimerkiksi Paukun historiasta eli Lapuan Patruunatehtaan räjähdyksestä ollaan tekemässä kansallisesti merkittävää elokuvaa ja kuvaamisen suunnitellaan alkavan keväällä 2022 (Lapinkangas, 2021). Varsinainen päämäärä on kuitenkin kääntää nykyinen heikkous vahvuudeksi (6.) ja saattaa Lapuan matkailutarjonta sellaiseen tilaan,

missä se pystyy verkostoitumisen kautta tarjoamaan potentiaaliselle kysynnälle sellaista palvelua, mikä kantaa hedelmää myös yli odotettavissa olevan kysyntäpiikin tai vähintään vahvistamaan alueen asemaa kilpailtaessa maakunnan sisällä matkailijoista. Tämä voidaan toteuttaa esimerkiksi matkailupalvelutuottajien systeemillä verkostoitumisella, hanketukien avustamana.

Tutkimuksellisessa osuudessa käydyn ryhmäkeskustelun pohjalta voidaan todeta tällaiseen olevan

Sisäiset nykyiset	Toiminnalliset vahvuudet	Toiminnalliset heikkoudet
	1. Vahvuudet	2. Heikkoudet
Tulevat ulkoiset	Keskeinen sijainti, hyvät yhteydet, monipuolinen tarjonta, kaupungin tuki. Simpsiön potentiaali. Kaupungin perusvarmat kohteet kivijalkana. Alueen virkeät yksityiset toimijat. Jokivarsi. Puutarhat, kulttuuri ja kulttuurihistoria.	Yhteisen sävelen puute, verkostoitumattomuus, arvoketjujen puute, alueellisen brandin puute? Kehitystoiminnan keskeisen toimijan puute.
Tulevaisuuden mahdollisuudet	Menestystekijät	Heikkoudet vahvuuksiksi
3. Mahdollisuudet	5. Menestystekijät	6. Heikkouksiin reagoiminen
Kotimaan matkailun kysynnän yleinen kasvu. Maakunnan kärkikohteiden kysynnän yleinen kasvu. Tuetut kehittämishankkeet. Merkit ja sertifikaatit.	Oman sivun kasvattaminen maakunnan matkailijavirroista realisoimalla alueen potentiaalia, perusvarmoin toimintoihin tukeutuen. Uutta ei tarvitse luoda, mutta nykyisiä mahdollisuuksia voi parantaa verkostoitumalla ja alueellisella yhteistyöllä.	Matkailupalvelutuottajien verkostoituminen systeemisesti, hanketukien avustamana ja keskeisen toimijan vetämänä. Yhteisen alueellisen brändin kirkastaminen ja arvoketjujen luominen. Ensivaiheessa kohteena maakuntaan saapuvat kotimaan matkailijat.
Tulevaisuuden uhat	Uhat voitoiksi	Kriisitilanteet
4. Uhat	7. Uhkatekijöihin reagoiminen	8. Kriisitilanteet
Toistuvat pandemiat ja kiristynyt yleiseurooplainen turvallisuustilanne sekä poikkeuksellisen kallis energia luovat uhkia Euroopan yleiselle taloustilanteelle. Toimijoiden haluttomuus kehittää toimintaa mm. epävarman tulevaisuuden edessä eli passivoituminen tai luovuttaminen. Paikoilleen jääminen muiden alueiden kehittyessä.	Ympärikuotisten palveluiden ja ulkoilmatapahtumien luominen Simpsiölle ja joelle. Markkinointiin, tapahtumiin ja festivaaleihin panostaminen. Lapualla on tilaa ja se on hyvien yhteyksien päässä, mutta riittävän kaukana kaikesta pahasta. Tekemisen aloittaminen.	Hankalalla syklillä toistuvat pandemiat tai muut vastaavat tilanteet -> Ei ehdi mukautua vallitsevaan tilanteeseen eli tarjoamaa on aina joko liikaa tai liian vähän. Keskinäinen eripura ja toinen toistaan syövä keskinäinen kilpailu eli selviytymismoodi.

Taulukko 2. 8-kenttäinen SWOT analyysi.

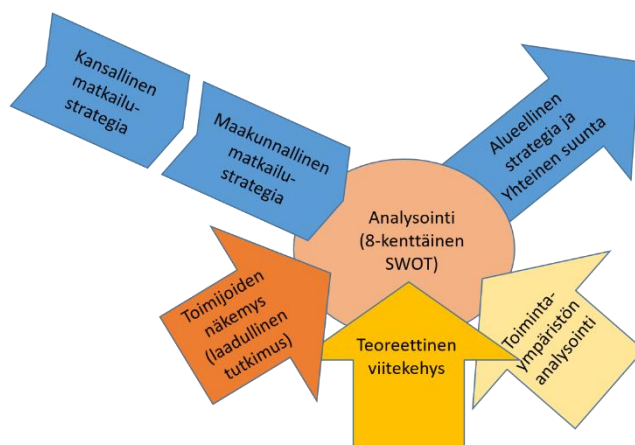
alueen toimijoiden keskuudessa kiinnostusta, mutta haasteeksi koettiin toimintaa johtavan tahon puute. Avainasemassa on siten tällaisen tahon löytäminen. Tällä taholla tulee olla riittävästi resursseja ja osaamista, jotta kehittämistä voidaan johtaa laadukkaasti ja tuloksellisesti. Osana verkostoituneen palveluorganisaation kehittämistä on tarpeen myös kirkastaa alueellista matkailubrändiä ja luoda sekä kehittää vertikaalisia arvoketjuja jo olemassa olevien alku- ja palvelun tuottajien välillä horisontaalisten arvoketjujen lisäksi.

Suomen matkailun tasaisen kasvun pysäytti koronapandemia. Jatkuvan tai uuden pandemian uhka nouseekin välillisine vaikutuksineen suurimmaksi ulkoiseksi uhaksi (4.). Ulkoisiin uhkatekijöihin voidaan reagoida (7.) ja varautua hyödyntämällä niitä oppeja, mitä nykyisestä tilanteesta on saatavilla ja kehittämällä pandemian vaikutuksille vähemmän herkkiä palveluja, kuten itseohjautuvia toimintoja sekä pienemmissä ryhmissä toteutettavia palveluita. Tämän rinnalle voidaan tuottaa myös verkossa tarjottavia palveluita, mitä voidaan hyödyntää normaalioloissa myös markkinoinnissa sekä perinteisiä varastoitavia tuotteita, mitä voidaan myydä verkossa.

Tämä kuitenkin edellyttää menestyäkseen onnistunutta, mielellään alueellista brandaamista. Myös ulkoilmassa toteuttavat markkinat ja Simpsiön virkistysarvon tuotteistamisen mahdollisuudet korostuvat jälleen tässä ajassa. Kaikkein epäsuotoisin tapahtumaketju eli kriisitilanne (8.) voi käynnistyä pandemiatilanteen pitkittyessä tai uusiutuessa, sotilaallisen kriisin kärjistyessä tai energia kriisin pahentuessa. Tällöin riski nykyisten toimijoiden luovuttamiselle sekä siirtymiselle muille toimialoille kasvaa. Tällöin haasteellisen kysyntätilanteen vallitessa tarjontakin ehtyisi ja yhteistyön sijaan keskinäinen kilpailu vahvistaisi negatiivista oravanpyörää suhteessa tavoitteeseen toimivasta palveluverkostosta.

## 5 Tutkimustulosten yhteenveto

Tässä kappaleessa kootaan yhteen kehittämisideat Lapuan alueen matkailun kehittämiseksi. Kappaleessa käsitellään myös verkostoitumisen mahdollisuuksia sekä vision, mission ja arvojen tärkeyttä kehittämisen osa-alueina. Tärkeänä työkaluna johtopäätösten muodostamisessa on käytetty tutkimustuloksista 8-SWOT analyysin avulla koostettuja näkemyksiä Lapuan alueen matkailupalvelujen lähtötilanteesta ja tulevaisuuden mahdollisuuksista. Nämä johtopäätökset ovat



Kuvio 13. Johtopäätösten konkretisoituminen ehdotukseksi alueellisesta strategiasta

myös muotoutuneet konkreettiseksi näkemykseksi potentiaalisesta Lapuan alueen alueellisesta matkailustrategiasta (Kuvio 13).

## 5.1 Lapuan matkailupalveluverkoston nykytila

Yleisen vaikutelman mukaan Lapuan matkailuelinkeino on jakautunut jokaisen yrittäjän ja toimijan omin voimin eteneväksi voimaksi. Tämä sama ilmiö on havaittavissa myös, kun tutustuu alueen matkailutarjontaan verkkosivujen ja sosiaalisen median kautta. Tilanne on myös kaupungin toimihenkilöiden tiedossa ja tahtoa muutokseen on. Lapuan matkailukentässä toimiville kaupungin toimihenkilöille toimitetun sähköisen kyselyn vastauksien mukaan (koonti vastauksista on raportin liitteenä) Lapuan kaupungin alueen matkailun menestyminen edellyttää yhteistyötä ja yhteisiä resursseja. Tämän vuoksi kokonaisvaltaiselle yhteistoiminnalliselle kehittämiselle sekä synergiaetujen luomiselle on tarvetta.

Yhtenä vastuksena haasteeseen toimivat modernien verkostotoimintatapojen pohjalta kootut arvoketjut ja niiden kautta tietoisesti rakennetut ja kehitetyt tuotteet. Esimerkkejä näistä tuotteista on esitetty ekosysteemisen liiketoimintaverkoston esittelyn sekä raportin johtopäätösten yhteydessä. Tätä taustaa vasten ja ryhmäkeskustelujen perusteella tutkimuksen teoreettisessa viitekehityksessä esitelty mahdollisuuksien verkosto on skaalattuna, Lapuan alueen matkailupalvelun kehittämistä ajatellen erittäin mielenkiintoinen toimintamalli.

## 5.2 Verkoston muodostaminen

Lapuan matkailukentän verkostoitumisen tueksi voidaan luoda sähköinen toimintakenttä, missä verkostoituminen sekä raportointi toiminnasta on mahdollista. Kannattavuusajattelu operatiivisen kehittämisen kannalta onkin keskiössä toiminnoissa. Tuomen (2010, 38) mukaan näiden toimintojen tarkoitus on antaa kentässä toimiville tahoille palautetta suorituksesta ja vaikuttaa toimintaan suuntaamalla huomio strategisen suorituskyvyn kehittämisen kannalta keskeisiin kohteisiin. Näin toiminnallinen kenttä muodostaa kehyksen, mikä vaikuttaa myönteisesti toimintatapoihin ja strategian noudattamiseen.

Edellä esitellyssä toimintakentässä verkostoitumisen muotona voidaan pitää horisontaalista verkostoitumista. Valkokarin (2014, 19) mukaan Horisontaalinen verkosto yhdistää rinnakkaisia, valta-

asemaltaan keskenään tasapainossa olevia toimijoita joko samassa tai rinnakkaisessa arvoketjussa tai laajemmin toimialarajojen ylitse. Kuten Lapuan verkostotoiminnassa jatkossa toimivien tahojenkin, lähtökohtana on tarve yhdistää ja vertailla osaamisia ja resursseja eri toimijoiden kesken. Mahdollisuudet yhteiskehittämiseen, asiakasratkaisujen tarjoamiseen sekä kansainvälistymiseen ovatkin keskiössä verkostoitumisen osalta. (Valkokari ym.2014, 19) Toisaalta (Möller, K. Rajala, A. 2007, 897) mukaan horisontaaliset verkot ovat myös luotu tuottamaan kanavoituja suhteita sekä tuotteita, joilla voidaan yhdistää järjestelmiä ja luoda vahvempaa asemaa globaalissa kilpailussa.

Horisontaalisessa verkostokehittämisessä tavoitteet määrittävät yhteistyömuodon valintaan. Tämän päivän liiketoimintaverkostoissa on tyypillistä, että hankitaan ja yhdistetään eri toimijoita ja osaamista yhteistyökumppaneiden kanssa (Valkokari ym.2014, 20). Yhteistiedon sekä kokemusten jakaminen sekä toimiminen tasavertaisten kumppaneiden kanssa johtaa tiedon jakamiseen sekä toimijoiden avoimeen vuorovaikutukseen. Yhteistoiminnan kautta saatu informaatio sekä kehittämistyön kautta saavutettu yhteinen tulos on osa verkostotyön sisällöllistä tuottamista. Kyseistä projektia ohjataan sekä käsitellään verkossa ja sähköisten viestimien kautta eri toimijoiden kesken.

Näillä ohjauksen menetelmillä saadaan selkeämpi käsitys Lapuan matkailukentässä meneillään olevista kehittämistoimista sekä yhteisistä ekosysteemisistä hankkeista tai projekteista. Samalla selkeytetään projektien sen hetkinen tila ja kirkastetaan koko virtuaaliorganisaatiossa käsitys siitä, mihin projekti on toiminnallaan pyrkimässä. Toimijat saavat projekteista ja hankkeista selkeämmän kuvan ja se vahvistaa yhteistä käsitystä sähköisen tukitoiminnan käytöstä matkailun kehittämisen tukena.

Strategisen kehittämisen kannalta selkeyttämisessä on sen kantava voima eli visio. Tämä näyttää asioiden toivotun tilan tulevaisuutta tarkastellessa. Visio kuvaa toimintaa, millainen virtuaaliorganisaatio haluaa olla sen hetkisessä toiminnassa. (Tuomi 2010, 47-48). Vision on oltava Lapuan matkailukenttää tukeva, asiakkaalle merkittävä ja kumppanuuksia syventävä tarinaan kiedottu kokonaisuus. Raportoinnin selkeyttämisellä sekä ohjauksen menetelmillä saadaan positiivinen reaktio sille, missä kehittämistyön vaiheessa mennään ja mitä tuloksia sillä on saatu aikaan niin Lapuan matkailun kehittämisen kuin verkostoitumisen kannalta. Vision avulla organisaation hanketyössä työskentelevät sekä muut toimijat tietävät, mihin hankkeilla pyritään ja mitä kohti toimintaa suunnataan yleisellä strategian tasolla (Tuomi 2010, 48).

Tehokkaan ohjauksen perusedellytys on, että alueen toimija raportoivat perustettavalle sähköiselle alustalle säännöllisesti. Sähköistä raportointia alustalle voidaan pitää osana johtamisjärjestelmää, jolla varmistetaan organisaation toiminnan strateginen suunta, Lapuan matkailullisen potentiaalin kehittämiseksi. Edellä mainittuihin asioihin paneutumalla varmistetaan toiminnan laatu sekä tulosten tai seurannan tavoitettavuus hankkeen koko elinkaaren ajalta. Raportointi sekä alustan tehokas käyttö tukee koko organisaation toimintaa sen jatkokäytettävyyden kannalta ja antaa positiivista kannustetta koko virtuaaliorganisaation tasolla. Sähköisen alustan kanavaa käyttäen Lapuan alueen toimijat saavat tärkeää ja innovatiivista informaatiota käynnissä olevista yhteistyömalleista ja niiden hyödyistä. Kehittämistyön seuranta helpottuu ja suorituksista saadun palautteen avulla se pystyy nopeammin reagoimaan mahdollisiin kehittämiskohteisiin.

### 5.3 Visio, missio ja arvot

Taulukossa 2 esitetyn ehdotuksen Lapuan alueen matkailun visioksi, missioksi ja arvoiksi lähtökohdat on kuvattu kuviossa 13. Nämä lähtökohdat ovat kansallinen ja siitä juontuva maakunnallinen matkailustrategia, missä painotetaan muun muassa verkostoitumista, sekä kolme tukijalkaa mitkä ovat: (1) tämän työn teoreettisen viitekehyksen mukaisesti strategian teoria, mistä nousee esille strategian tyypillisin rakenne sekä sen ohjauksellista ja kilpailuetua luova merkitys virtuaalisesti muodostetulle verkosto-organisaatiolle. Lisäksi on huomioitu verkosto-organisaation erityispiirteet sekä asiakaskokemuksen painotus ja (2) toimintaympäristö mikä määrittelee mahdollisuuksia ja käytännön lähtökohtia. (3) Alueen matkailupalvelutoimijoiden näkemys tuo kokonaisuuteen käytännönläheisyyttä.

Verkostoitumisen ja yhteistyön merkityksellisyys nousee esille kaikista strategiatyön lähtökohdista (ylemmän tason strategia, teoria, toimintaympäristö, paikallisen toimijan näkemys) ja siksi on luontevaa, että sillä on merkittävä rooli koko strategian läpileikkaavana tukijalkana ja yhtenä tavoitteellisena päämääränä. Vaikka kansainväliset matkailijat ovat kansallisesti tärkeitä, täytyy Lapuan alueen kehittyä ensivaiheessa kotimaan matkailun osalta, kun tämä asia on saatu kuntoon, voidaan strategiaa päivittää kansainvälisyys huomioiden.

Kestävä kehitys ja sen toteuttaminen voi kuulostaa missiona turhan kaupalliselta ja päälle liimaulta, mutta mikäli se suhteutetaan paikalliseen toimintaympäristöön, voidaan myös sillä saavuttaa merkityksellinen ja ohjaava rooli paikalliskulttuuriin, luontoon ja maaseutuun perustuvassa

matkailupalvelutuotannossa, yhden huomion arvoisen näkökulman liittyessä palveluntuottajien omaan hyvinvointiin. Strategisena valintana voidaan myös panostaa asiakaslähtöisyyttä ja toiminnan tasalaatuisuutta tukeviin myös erilaisiin, palveluihin ja kestävään kehitykseen liittyviin merkkeihin ja sertifikaatteihin (esim. Green Key ja Green Care).

<b>Visio</b>	Aktiivinen, verkostoitunut ja yhteistä teemapohjaa esiin nostava ja kotimaassa tunnistettu matkailualue.
<b>Missio</b>	Tuottaa yhteisönä alueellisia matkailupalveluja ekologisesti, sosiaalisesti ja taloudellisesti kestävältä pohjalta.
<b>Arvot</b>	Yhteisöllisyys, paikallisuus, aitous, asiakaslähtöisyys

Taulukko 3. Ehdotus Lapuan alueen matkailun visioksi, missioksi ja arvoiksi

Arvoissa yhteisöllisyys tukee verkostoitumisen ajatusta, mutta sen tulee näkyä myös palvelutuotannon arjessa siinä, miten muista alueen palveluntuottajista puhutaan ja miten heitä esitellään tuttuina ja vertaisina. Lisäksi tulee miettiä tapaa, miten asiakastuotteissa toteutetaan aktiivista yhteisöllisyyttä.

Paikallisuus arvona tarkoittaa, että tuotteet ja brändityö perustuvat paikallisiin tarinoihin, maantieteellisiin erityispiirteisiin sekä kulttuurihistoriaan. Lähtökohtia tähän on varmasti enemmän kuin on mielekästä toteuttaa, joten strategian kannalta on tärkeää saavuttaa yhteinen näkemys siitä, mitkä asiat kannattaa nostaa keskiöön. Aitous korostaa pohjalaista suoruutta ja sitä, että asioissa ei kaupallistamisen nimissä oikaista liiaksi, paikallisen täytyy olla paikallista eikä pelkästään paikallisen kaltaista.

Asiakaslähtöisyys täytyy tuoda myös arkeen ja toimintamalleihin eikä se saa vain jäädä kauniiksi ajatukseksi strategian viestinässä. Se saattaa helposti jäädä kestäväen kehityksen lailla päälle liimatuksi terminologiaksi, ellei sen syvällisempää olemusta otetaan mukaan käytäntöön. Tiivistetyim-

millään se tarkoittaa kerätyn palautteen ja informaation pohjalta harkittua kokonaisuutta tuotekehitykselle. Tulee pohtia minkälaisia tuotteita kannattaa tuottaa ja kehittää potentiaalisille asiakkaille, eikä keskittyä etsimään asiakkaita niille tuotteille, joita sattuu valikoimassa jo olemaan.

## 6 Pohdinta

Tämän opinnäytetyön pääasiallinen tavoite oli löytää vastaus kysymykseen: Onko Lapuan alueella lähtökohtaisia edellytyksiä saavuttaa strategiaan pohjautuvaa kilpailuetua matkailupalvelujen tuottajien verkostoitumisen kautta? Tutkimuksen tavoitteena oli kerätä tietoa Lapuan alueen matkailupalvelutuotannon kehittämisen tueksi ja lisäksi tuottaa ehdotus Lapuan alueen matkailupalvelutuotannon alueelliseksi strategiaksi, mikä pohjautuu alueen matkailupalveluverkoston kehittymisen edellytyksiin.

Lapuan matkailun parissa toimivien tahojen tarpeena oli kartoittaa alueen nykytila ja sen kehittämisen mahdollisuudet strategialähtöiseen verkostotoimintaan ja sen kautta saataviin hyötyihin. Teoria osuudessa käsiteltiin alueellista palvelustrategiaa, asiakaskokemusta sekä alueellista matkailubrändiä osana alueellista strategiatyötä. Tärkeää oli myös selvittää asiakkaan kokemukset palveluprosessin aikana, sekä verkostoitumisen mahdollisuudet strategian tukena kehittämistyössä.

Tutkimuksessa käytettiin monimenetelmätapaa, jossa yhdistettiin alustavalla kyselylomakkeella tehty kysely, 365 kameralla tallennettu fokusryhmäkeskustelu sekä projektiivisellä menetelmällä toteutettu Mood board kysely. Tutkimusmenetelmät toivat tutkimukseen triangulaation, joka auttoi tutkijoita ymmärtämään tutkimuksen monimuotoisuutta. Monimuotomenetelmän avulla saatiin kokonaiskuvasta selkeämpi käsitys, sekä kehitys ja parannusehdotuksia Lapuan matkailullisen kentän hyödyntämiseksi.

Kvalitatiivinen lähestymistapa ilmiötä tutkittaessa edellä mainittuja tutkimustapoja käyttäen, osoittautui tutkimuskohdetta lähestyttäessä tutkimusta rikastuttaviksi menetelmiksi, joissa jokainen tuotti tutkimukseen lisäarvoa tutkimuksen edetessä. Tutkimusmenetelmillä kerätyn aineiston analysointi sekä jatkuva pirstalointi ja tutkijoiden kesken tapahtunut pohdinta tuotti sen sisältöön moninaisia näkökulmia. Pohdittaessa kvalitatiivisen lähestymistavan muotoja tutkijat vakuuttuvat siitä, että valitut menetelmät olivat tähän tutkimukseen oikeat. Verrattaessa niitä esimerkiksi kvalitatiivisiin menetelmiin ja tutkintatapoihin, voidaan joitain kvalitatiivisen menetelmän aiheita toki

pitää tuloksen kannalta tehokkaampina. Näitä tutkimusmenetelmiä käyttämällä olisi saatu luultavasti mitattavampaa sekä arvioitavampaa tutkimustulosta, mutta sen monimuotoisuuden näkökulmasta olisi tutkimus kvantitatiivisena jäänyt köyhemmäksi. Kvalitatiivisen tutkimuksen litterointivaiheen jälkeen kaikista tutkimusmenetelmistä saatu aineisto alkoi lopulta systemaattisen tulkinnan jälkeen toistaa samoja asioita ja tutkimuksen aihealueiden konkreettisimpia nostoja. Tämän analyysivaiheen kohdattuaan tutkijat tulivatkin siihen tulokseen, että mahdolliset tutkimuksen tulokset oli saavutettu. Samankaltaisia ajatuksia on havaittavissa (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2009, 73) tutkimuksessa. Heidän mukaansa analyysin avulla tutkijoiden työ onkin tiivistää aineistoa ja tulkita sitä käytössä olevaa teoriaa hyväksikäyttäen.

Mietittäessä tutkimuksen rebiliatiteettiä tullaan väistämättäkin tulokseen tutkimuksen jonkinasteisesta mittaamisesta. Mittaaminen kvalitatiivisesta aineistosta tai tutkimuksesta onkin haasteellista. Tässä tutkimuksessa rebiliatiteettiä kasvattaa alueellisten toimijoiden valikoituminen tutkimukseen ja tiedon käyttö tutkimuksessa. 11 henkilön osallistuminen fokusryhmäkeskusteluun sekä vastausten kautta saatu analysoitavan aineiston käyttö tutkimuksessa, nosti yleistettävyyttä sekä tutkimuksen rebiliatiteettiä. Kvantitatiivisten tutkimusmenetelmien käyttö olisi voinut nostaa rebiliatiteettiä tutkimuksessa, mutta osallistujien määrä olisi tutkijoiden mielestä silloin pitänyt olla suurempi. Aineistopoikkeamat ja määrällisen tutkimuksen kautta tehtävät regressioanalyysit olisivat tuoneet aineistoon mitattavuutta. Tällä tutkimusmenetelmällä saavutettu aineisto olisi mahdollisesti paremmin pystytty mittaamaan ja se olisi tukenut laadullista aineistoa osana tutkimusta.

Tutkimuksessa onnistuttiin kartoittamaan mitä mahdollisuuksia verkostomaiselle toiminnalle on olemassa ja miten sen käyttöä voidaan kasvattaa systemaattisen verkostomallin luomiseksi. Tärkein hyöty yhteistyöstä koettiin kuitenkin suunnanmäärittämisen kehittämisen aloittamiseksi. Sen mahdollisissa ratkaisumalleissa on kehittämisen kannalta tavoitteellista (Kuvio 3) mukaan pyrkiä systemaattisesti verkostoitumisen sekä digiosaamisen kautta tuloksiin. Arvoketjun kasvattaminen kehittämisen ohella sekä digiosaamisen kasvattaminen ovat keskeisiä tavoitteita ja kehittymisen alueita.

Yksi tärkeimmistä tutkimuksen avulla esiin tulleista asioista oli fokusryhmäkeskustelussa noussut toimijoiden vahva tahto yhteistyölle ja sitä kautta verkostoitumiselle. Vuorovaikutus jo keskustelun aikana konkreettisesti toimintaa edistävä toiminta oli ryhmän sisällä innovoivaa ja innokasta.

Sähköisen alustan käyttöönottoa pidettiin mielekkäänä ja kehitystyö sen ympärillä otettaisiin käyttöön. Näin ollen operatiivisten toimintojen luomisen näkökulman rinnalle nousi alueen matkailun ja sen tuottamien operatiivisten toimintojen kehittäminen juuri verkostoitumisen kautta. Tällöin työn nimeksikin muotoutui *Lapuan alueen matkailun kehittäminen, verkostoitumisen mahdollisuudet*. Tämä kokonaisuus jäi kuitenkin irrallisten osien summaksi ja käytännön toteutusta ajatellen hankalasti johdettavaksi ja koordinoitavaksi.

Lopulta projektiivisellä menetelmällä kerätyn aineiston tarkastelu tässä tutkimuksessa nosti esiin alueellisen strategian merkityksen alueen matkailupalvelutuotannon kehittämisessä. Tällöin voidaan verkostoitua koordinoitusti ja saavuttaa verkostoitumisen etuja, mutta samalla toimintoja voidaan kehittää jokaisen toimijan omista lähtökohdista.

Näin työnkin nimeksi muodostui Lapuan alueen matkailun kehittäminen, verkostoitumisen mahdollisuudet alueellisessa strategiassa. Verkostoitumisen luodessa toimijoille uusia operatiivisia mahdollisuuksia, alueellinen brändi ohjaa tuotteistamista ja viestintää yleisemmällä tasolla ja asiakaskokemukseen panostaminen taas ohjaa näiden operatiivisten valintojen toteuttamista. Verkostoitumalla voidaan tehdä jotain mihin yksin ei pystyttäisi ja tekemisen aihepiirin määrittelee brändi, kun taas asiakaskokemukseen vaikuttaa käytännön ratkaisut.

Tutkimuksen teoriaosuudessa käsiteltiin liiketoimintaverkoston kumppanuusmallia. Liiketoimintaverkosto yhteistoiminnalliset toimintamallit ja käytänteet missä todellista sisältöä kehitetään jakamalla informaatiota, ovat tuloksia ja kehitystä tuottavaa toimintaa. Näin lisätään yhteistoiminnallista kehittämistä, syvennetään vaihdantasuhdetta sekä integroidaan tietojärjestelmiä (informaatio on saatavilla yhteisellä alustalla). Tutkimuksen tuloksissa tämän kehittämiseen ollaan kiinnostuneita ja toimijoiden tehtäväksi jää sen konkreettinen toteuttaminen. Verkostomainen ajattelu sekä alustan luominen ovatkin avainasemassa tutkimuksen tulosten konkreettisessa käyttöönotossa.

Syvämmät vaihdantasuhteet edellyttävät luottamusta ja tähtäimenä ovat tämänkin tutkimuksen tuloksena mahdollisuudet pidempiaikaiseen kumppanuuteen. Vaihdantasuhde syvenee yhteisten taloudellisten intressien kautta. Tutkimuksessa esiin tulleiden pohdintojen myötä alueen aktiivis-

ten matkailupalveluiden tuottajien ja alkutuotannossa toimivien tahojen kannattaa luoda avoimeen dialogiin perustuva yhteisö, joka kehittää matkailupalvelutoimintaa virtuaalisten verkostojen mallin mukaan. Tätä työtä tukee yhteinen tietojärjestelmä eli alusta. Yhteiset tietojärjestelmät voivat tarkoittaa käytännössä melkein mitä tahansa, mutta yksinkertaisesta käytettävyydestä tulee aloittaa ja tämä voi tarkoittaa esimerkiksi yhteisen Teams-alustan tai vastaavan käyttämistä tiedon välittämiseen ja kommunikointiin.

Tutkimuksen perusteella alueellinen matkailustrategia on merkittävä osa alueellista brändäamista. Ainekset vahvaankin brändäamisen ovat alueella olemassa, Vanha Paukku, Simpsiön luonto ja tarusto, lakeus ja joki ovat esimerkiksi potentiaalisia lähtökohtia. Toisaalta myös modernimmat trendit, kuten puhtaus, liikunta, ajanmukainen käsityödesign ja paikallisuus ovat hyvinkin mahdollisia lähtökohtia yhteiselle viestille. Brändäamisen keinoja hyödyntäen verkosto voi siis hahmotella itselleen sen yleisen agendan, mikä ohjaa verkoston yksittäistä toimijaa yhteiseen suuntaan omassa tuotekehittäelyssä, toimintamalleissa ja markkinoinnissa.

Tällainen ohjaava perusviesti tai agenda voi olla esimerkiksi, ”Kulttuuria ja liikkumista”, ”Lapua maailmankartalle”, ”Tarujen Lapua ja Simpsiö”, ”Sydämeltään paikallinen”. Perusviesti on iskulause, logo ja kuvamaailma. Tuotteet ja palvelut täytyy muotoilla vastamaan tätä perusviestiä ja agendaa, jolloin kokonaisuus yhtenäistyy. Mood board –tekniikalla kerätyssä aineistossa perusviestinnän kulmakiviksi esille nousi muun muassa aitous ja tarinallisuus. Tämä tukee osaltaan laadullisin kyselyin kerätyn aineiston viestiä.

Tutkimuksessa onnistuttiin kartoittamaan esitelty ehdotukset tulevaisuuden toimintamalleiksi Lapuan alueella. Nämä toimintamallit sekä innovatiivinen ajattelu tuovat lisäarvoa myös jo olemassa oleville tuotteille ja palveluille. Resurssien tehokas käyttö sekä matkailun potentiaalinen hyödyntäminen toimintamallien sekä visioiden avulla tuottaa Lapuan alueen matkailuresursseille oikeanlaisen hyödyn, ja auttaa alueellisesti matkailualan elpymistä yhteistyön tuomalla potentiaalilla.

Tutkimuksen teoriaosuudessa käsitelty Strategian näkökulma sekä liiketoimintaverkoston perustuva matkailupalveluiden tuotantotapa, eriyttää alueen matkailupalvelutuotannon operatiivisia toimintoja kilpailijoista vain, mikäli muut alueet eivät toimi samoin. Kansallinen tavoite kuitenkin

on, että kaikki maakunnat pyrkivät samaan. Tällä tutkimuksella saadut tulokset ovatkin verrattavissa melko hyvin muiden alueiden saatuihin tuloksiin ja johtopäätöksiin matkailullisen strategian osalta. Tätä tukee (Järvinen, Jyllilä & Janhunen 2020,) tekemä tutkimus samasta aiheesta koko Etelä-Pohjanmaata koskevassa tutkimuksessa.

Tutkimuksen tuloksia voidaan hyödyntää verkostojen kehittämällä sekä operatiivisella verkostojen luomisella. Verkostojen kehittäminen tehostaa palveluntuotantoa ja parantaa sen laatua, joten jättäytyminen pois tästä kehityskulusta todennäköisesti heikentää alueen matkailullisia tulevaisuuden näkymiä. Osallistaminen sekä yhteiskehittäminen näiden osa-alueiden sisällä luo kehitystä sekä innovatiivista yhteistyötä alueellisesti sekä auttaa toimijoita avoimeen ja läpinäkyvään kehitystoimintaan.

Yksi tutkimuksen haasteista ja tavoitteista oli verkoston kehittämiseen panostavan strategisen positioinnin ja aktiivisen verkoston muodostaminen. Usean erillisen pienen ja yksityisen toimijan yhdistyminen liiketoimintaverkoksi ei varmastikaan ole yksinkertaista, vaikka kaikki jollain tasolla pystyisivät hahmottamaan sen edut. Tarvitaan ymmärryksen, tietämyksen ja teknisen osaamisen lisääntymistä monella taholla ja monella tasolla, ennen kuin verkoston muodostamisesta, puhumattakaan sen operatiivisesta kyvykkyydestä, tulee realismia. Mikäli samalla valitaan operatiivisten toimintojen kehittämisen lähtökohdaksi asiakokemus ja siihen kiinteästi liittyvä asiakasodotusten johtaminen, ollaan samankaltaisen haasteen äärellä eli niiden toteuttaminen monitahoisessa organisaatiossa ei ole helppoa. Toisaalta, jos lähdetään ajatuksesta, että alueellisena matkailustrategiana liiketoimintaverkosto ja asiakaskokemuksiin perustuva palvelumalli lisäävät laatua, niin onnistuessaan Lapuan alueen matkailupalvelutuotanto saavuttaa Porterin (1996) peräänkuuluttamaa vaikeasti kopioitavaa ja sitä kautta kestäväää kilpailuetua.

Tutkimuksessa käytetyn kirjallisuuden ja tutkimuksen perusteella verkostotyön ymmärryksen sekä toimintatapojen sisäistämisen tulee olla keskiössä, luotaessa uutta toimintatapaa Lapuan alueen toimijoiden kesken. Tutkimuksessa nousi myös esille, että verkoston luomisen edellytyksenä on toimintaa ohjaavan vahvan toimijan eli verkoston sydänyhtiön löytäminen.

## 6.1 Johtopäätökset

Tämän tutkimustyön tavoitteena oli tutkimuskysymyksen avulla löytää ratkaisuja siihen, Onko Lapuan alueella lähtökohtaisia edellytyksiä saavuttaa strategiaan pohjautuvaa kehitystä matkailupalvelujen tuottajien verkostoitumisen kautta? Tässä kvalitatiivisessa tutkimuksessa käytettiin tutkimusmenetelminä alustavaa kyselyä, fokusryhmäkeskustelua sekä projektiivista tekniikkaa hyödyntävää mood board menetelmää. Näiden tutkimusmenetelmien avulla saatiin aikaan tutkittavaa tietoa kyseessä olevasta ilmiöstä.

Tässä tutkimuksessa tehty fokusryhmäkeskustelu toi tarvittavia tuloksia. Päätös keskustella toimijoiden kanssa vapaamuotoisessa osin teemoitetussa ilmiötä käsittelevässä tapaamisessa toi tutkimukseen eri näkökulmia osallistujien toimintatavoista sekä näkökulmista. Tietoperusta tahtotilasta strategian sekä yhteistoiminnallisuuden suhteen oli merkittävää ja kehitysideat näissä onkin kehittyneet juuri toimijoiden tarpeesta ymmärtää prosessia ja sen strategista rakennetta.

Verkostoitumismahdollisuudet sekä niistä saatava hyöty on yleisellä tasolla jo ymmärretty käsite, ja sitä toimintaa olisi kehitettävä jatkossa myös strategisen käytön näkökulmista. Työkalu sähköisessä alustassa onkin pidettävä hyvin yksinkertaisena, sillä alustassa toimivien tahojen määrä on suuri ja aikaa alustanopettelulle ei jää sisällöntuottamisen ohella. Tahtotilana on saavuttaa uusi, parempi ja toimiva strateginen toimintamalli joka tukee ja auttaa Lapuan alueen toimijoita verkostoitumis- ja kehittämistyössä. Lähtökohtana on luoda selkeät rakenteet sekä sähköisen alustan tehokas käyttö.

Alueellisen strategiatyön osallistamisessa, motivoimisessa sekä toimintojen uudistamisessa on paljon kehittämisen kohteita Lapuan matkailullisessa kentässä. Kehitteillä onkin perustettava sähköinen sivusto, jota perustamaan ja kehittämään sekä ylläpitämään on määritelty organisaation sisällä operaattori. Toisena kehittämiskohteena on luotava mittaristo näiden organisaatiota tukevien toimintojen mittaamiseen ja esittelytapaan. Samalla projektien omistajien (projektipäälliköt sekä operaattorit) tulee hallita projektien strateginen hallinta resurssien puitteissa. Säännöllinen raportointi sähköiselle alustalle selkeyttä tavoitteita ja yhteisiä päämääriä.

On syytä miettiä myös Lapuan alueen toimijoiden kannalta mahdollisia käytettävissä olevia resursseja sekä verkostoitumisen mahdollisuuksien syvällistä ymmärtämistä. Verkostotyön tehokkuus

lisääntyy merkittävästi silloin, kun osallistujaorganisaatiot kaikilla tasoilla ymmärtävät ja hyväksyvät verkoston tavoitteet. (Seppänen ym. 2014, 71).

Tutkimuksen edetessä tutkijat oppivat mielenkiintoisia lähestymistapoja tällaisen strategian luomisesta sekä ennen kaikkea ylläpitämisestä. Ajatus ajan kanssa muuttuvasta ja elävästä strategiasta on prosessin kannalta mielenkiintoinen. Kysymykseksi sen sisällä jää kuitenkin jaksaminen ja aito strategian päivittäminen sekä sen elinvoimaisuudesta huolehtiminen. Jos se jää strategian tasolla moderaattorin tai ylläpitäjän tehtäväksi, sen sisältö voi olla tulevaisuudessa suppea. Yhdessä tekeminen täytyisi saada perustettavassa virtuaaliorganisaatiossa perustoiminnaksi jossa strategiasta huolehditaan ja sitä päivitetään tulevaisuuden tarpeita myötäillen.

Tutkimuksen syvin ydin on ajatus Lapuan alueen matkailun kehittämistä. Tutkimuksen alkuperäinen nimi Lapuan alueen matkailun potentiaali ja keinot sen realisoimiseksi, lähti ajatuksesta, että alueen matkailussa on paljon hyödyntämätöntä operatiivista potentiaalia eli luomalla uusia operatiivisia toimintoja, kuten alamäkiautoilua Simpsiölle, voidaan alueen matkailua kehittää.

Tämän tyyppinen kehittämisajatus johti tutkimuksen edetessä umpikujaan. Kuka tai mikä taho näitä operatiivisia ajatuksia lähtee toteuttamaan? Esimerkiksi Simpsiön alueelle on vuosien aikana luonnosteltu suuriakin operatiivisia toimintoja alueen matkailun kehittämiseksi (Simpsiön kehittämisen tavoiteohjelma 2006), mutta nämä ovat jääneet suunnitelmiksi. Olettavaa on, että toteuttavaa operatiivista tahoja ei ole löytynyt.

Palkitseminen on yksi motivoitumisen keino. Rahan arvo ei kuitenkaan tulevaisuustasolla ole se instanssi, joka yksinomaan tässä virtuaaliorganisaatiossa työskenteleviä motivoi. Työn mielekkyys sekä yhdessä onnistuminen ovat seikkoja joilla strategian mahdollisuuksia sekä sen elävyyttä voidaan ruokkia. Tulevaisuustarinat ja visio muuttuvasta kentästä toiminnoissa, ovat suuntaviivoja tulevaisuus sekä skenaarioajattelussa. (Taulukko 4 Ehdotus Lapuan alueen matkailun visioksi, missioksi ja arvoiksi)

Näissä tulee ottaa vahvasti huomioon verkostoituminen sekä verkossa tapahtuva kehittämistyö tulevaisuuden suuntaviivoina. Visiossa tärkeänä seikkana on myös muistaa lisäarvon tuottaminen verkostokumppaneille sekä sidosryhmille. Jos yhteiskehittämisen ja verkostoitumisen missio on

tuottaa laadukasta osaamista alueella, on se myös tuotettava tätä arvoa tukitoimissaan strategian tukemiseksi. Ei siis voida ajatella vain hyötyvämme suuntaviivoista itse, vaan on annettava yhteistyökumppaneiden sekä sidosryhmien hyötyä näistä lisäarvoista kehittämistyössä.

Lapuan matkailullista potentiaalia ja verkostoitumista edistääkseen toimijoiden sekä yrittäjien on verkostoiduttava yhteisen synergiamallin täydentämiseksi alueella. Jatkossa toimivan ekosysteemin verkoston sekä alueellisen yhteismarkkinoinnin sekä tutkimuksessakin esiintuodun tuotteisuuden ja yhteismallien luominen edellyttää suuria ponnisteluja. Tämä työ on hyvä aloittaa innovatiivisuutta lisäävän sähköisen alustan käytöllä, sekä mahdollisten lisättävien yhteistyökumppaneiden kartoittamisella lähialueelta ja kunnista. Uusista kumppanuuksista hyödyttään mallissa monisuuntaisesti ja synergian sekä suunnittelun tuoma hyöty jää alueelle ja verkoston käyttöön. Verkostojen haasteina koetaan niiden toimiminen muutenkin kuin suunniteltujen tehtäväsuoritusten mukaisesti. Verkosto elää, ja sille tulee antaa tilaa ja samalla edistää keskinäisten suhteiden luottamuksellista muodostumista, vahvistamista ja ylläpitämistä. (Seppänen, Heikkilä, Kira, Lallimo 2014, 71).

Yhteistyö vie aikaa ja resursseja, joten verkostotoimintaa on tarpeen kehittää monella tasolla. Luultavasti tällainen suunnittelu sekä innovointityö tarkoittavat monia epäonnistumisia ja kokeiluja, mutta muutoksen sekä systemaattisen työn avulla voidaan saavuttaa toimiva malli, joka edesauttaa alueellisia yrittäjiä ja toimijoita ponnisteluissaan.

Liiketoimintaverkoston yhteydessä esitellyn toimintamalliesimerkin ohella toinen toteutettavissa oleva tapa limittää yksittäisten toimijoiden toimintaa systeemisen verkoston suuntaan ovat verkoston tuottamat yhteiset tapahtumat. Näitä ovat esimerkiksi markkinatyypinen suhteellisen lyhytkestoinen kokonaisuus. Yhdessä toteuttavalla tapahtumalla on yhdessä sovittu teema tai agenda mihin jokainen tuo oman panoksensa omien vahvuksiensa puitteissa. Jokainen myy omia tuotteita ja palveluitaan ja tapahtumaan on järjestetty yhdessä ohjelmaa.

Yhteisen palvelutuotteen ja tapahtumatuotteen lisäksi perinteinen myytävä ja varastoitava tuote voisi olla, vaikka paikallisen hunajan tuottajan hunajaa, pakattuna paikallisen käsityöbrändin, paikallisen pellavakangas tuottajan b-laadusta, kuositamin kankain koristeltuihin purkkeihin. Tämä kolmen toimijan yhteistuote auttaa suurta kankaan tuottajaa muuttamaan B-luokan kankaan A-

luokan näkyvyydeksi, antaa pienelle käsityöbrändille töitä ja näkyvyyttä sekä laajentaa hunajan tuottajan myyntiverkostoa sekä tuo näkyvyyttä sekä mahdollistaa tuotekehittelyä ja siirtymistä osittain luksustuote kategoriaan. Kokonaisuudella on potentiaalia jopa vientiin kankaan tuottajan verkostojen kautta.

Tämänkaltainen toiminta voisi toimia luontevana aloitustoimenpiteenä verkoston rakentamisessa. Tapahtuman suunnittelun yhteydessä eri toimijat voivat sparrata toisiaan kehittämään tuotteitaan ja palveluitaan tapahtumaan sopivaksi. Markkinoinnissa voidaan hyödyntää kaikkien toimijoiden omien kanavien mahdollisuuksia sekä tapahtuman omaa markkinointia. Verkoston yhteisvoimin voidaan luoda suurempi tapahtuma, mitä kautta yksittäisenkin toimijan on mahdollista tavoittaa suurempi kuluttajapotentiali ja näkyvyys, kuin pelkästään omin voimin.

Toiminta vaatii operaattoria tai tahoja, joka ylläpitää suunnittelee toimintaa. Se voisi olla alueellinen toimija, sydänyhtiö tai projektiluontoinen työntekijä, joka omalta osaltaan pitää toimintaa yrittäjien kesken yllä ja toiminnassa. Kannattavuuden sekä toiminnallisuuden edellytyksinä ekosysteemisessä verkostoituneessa toiminnassa ovatkin jatkossa tuotekehitys toimijoiden kesken sekä palveluketjun toteuttaminen toiminnassa.

Asiakaslähtöisen ajattelutavan kehittäminen verkoston sisällä on jatkossa yksi kehittymisen lähtökohta. Palvelupaketit, palveluketjun kokonaisuuden ymmärtäminen sekä asiakaskeskeisyys, ovat asioita joihin jatkossa verkostotoiminnan on syytä panostaa. Tällaisessa palveluketjuajattelussa toimijoiden majoitus, liikunta sekä ravintolatuotteiden myynti ja markkinointi onkin keskeinen tekijä.

Samaan palveluketjuun on helppo liittää oheispalveluja niin ratsastuksen, hunajatuottajien myynnin nostattamiseksi kuin myös viihdepalveluja tuottavien tahojenkin suhteen. Palvelupakettien luominen on asiakaspalvelua ja liiketoimintaa edesauttavaa palveluketjuajatusta. Huomioitavaa on, että tutkimuksen tulokset ja ryhmäkeskustelujen kautta havaitut yhteistoiminnalliset mahdollisuudet ovat toimivia ainoastaan silloin, kun yrittäjät sekä alueelliset toimijat implementoivat saatuja tuloksia toimintaansa ja palveluketjuihinsa. Tämänkaltainen ekosysteemiajattelu on useamman yrityksen yhteistä toimintaa yhteisen päämäärän hyväksi (Ritakallio 2018, 143).

Ekosysteemisessä ajattelumallissa ei riitä, että itse tekee asiat hyvin, vaan on varmistettava, että ekosysteemisessä kentässä toimivat tahot ovat aktiivisesti mukana yhteisen päämäärän saavuttamiseksi. (Ritakallio 2018, 143). Tehdyssä tutkimuksessa ekosysteemiajattelulla sekä matkailuekosysteemin kehittymisellä on merkittävä rooli. Vetovoimaa sisältävät kärkikohteet on saatava ekosysteemiajattelun kenttään ja selkeäksi tavoitteeksi alueella toimivien yrittäjien kesken.

Verrattaessa saatuja tutkimustuloksia teoreettiseen osuuteen, voidaan löytää samantapaista ajattelua sekä pohdintaa Tuomen (2010, 59) tutkimuksissa joissa verkostoituminen nähdään tämän päivän strategiassa elinehtona. Strategisesti ajateltuna voidaan miettiä Lapuan matkailukentässä toimivien tahojen kumppanuuksia verkostoitumisen suhteen. On syytä pohtia strategian näkökulmasta, minkälaisia kumppanuussuhteita matkailukentässä on ja minkälaisia kumppanuuksia mahdollisesti vielä tarvitaan. Tuomi (2010, 59) myös toteaa, että parhaita kumppanuutta toteutetaan silloin, kun molemmat osapuolet tuntevat hyötyvänsä verkostokumppanuudesta.

Tutkimuksessa havaittuja samankaltaisuuksia on myös Möllerin ja Rajalan (2007, 896) julkaisussa mahdollisuuksien verkosto jossa sitä kuvataan dynaamiseksi, yleensä yhden projektin ympärille luoduksi verkostoksi, minkä sydämenä toimii usein yksi vahva toimija, joka kerää ja jakaa tietoa, neuvottelee ja koordinoi toimintaa sekä jopa määrittelee tuotteita ja käytänteitä.

Tutkimuksen samankaltaisuutta korostaa Integroimisesta sekä synergiahyödyistä kuvattu Porterin (Porter 1980, 307-308) vertikaalinen integraatio joka sai tässä tutkimuksessa tuekseen muitakin toiminnallisia hyödykkeitä. Hakasen ym. (2007, 10) mukaan näitä ovat selkeä yhteinen tehtävä, erilaisuuden hyödyntäminen, vastavuoroisuus, kumppaniin luottaminen ja vahva osapuolten välinen sitoutuminen toisiinsa ja yhteistyön tavoitteisiin. Samankaltaisuus todetaan tutkimuksessa myös Samuelsoniin ja Nordhausiin (1995, 334) perustuen vertikaalisessa integraatiossa jota ilmenee, kun kaksi tai useampi samaa päämäärää tavoitteleva yritys yhdistyy ja alkaa toimia saman arvoketjun mukaisesti. Vertikaalinen integraatio eroaa horisontaalisesta integraatiosta siten, sijaitsevatko yritykset saman arvoketjun eri vaiheissa vai toimivatko ne toimialan samassa tuotannonvaiheessa.

On syytä pohtia myös palveluverkoston monipuolisuutta sekä sen kehittymistä Lapuan matkailullisen potentiaalin kasvattamiseksi. Tarpeet sekä kasvun edellytykset verkoston tueksi sekä toiminnallisuuden takaamiseksi eivät ole helposti tehtävissä. Tutkimuksen osana Lapuan matkailullisessa

kentässä toimivien osallistujien kehittämistarpeiden havaitseminen ja mahdollisen kehittämisen menetelmät sekä tavoitteet ovat suhteellisen helppoa mallintaa paperille tai raporttiin. Tällä ei kuitenkaan ole suurta merkitystä, ellei suunnitelmia viedä käytäntöön. Kehittämissuunnitelmien käytäntöön vieminen edellyttää motivoituneita ja osallistuvia toimijoita.

Kehittäminen ei kuitenkaan ole ilmaista. Kustannuksia syntyy ulkoisten palveluiden, kuten konsulttien käyttämisestä sekä tiedottamiseen ja markkinointiin liittyen, samoin voidaan investoida rahaa, myös koneisiin, laiteisiin ja erilaisiin järjestelmiin. Osallistumiskustannukset epävarman lopputuloksen edessä varmasti laskevat motivaatiota, joten ulkopuolistakin rahaa on hyvä saada. Ratkaisumalli tutkimuksen kehittämistoiminnallisesti sekä tutkimuksessa nousseiden ajatusten kautta voisi olla seuraava:

Lapuan matkailupalveluverkoston ja sen toiminnan kehittämishankkeen voisi rahoittaa osittain periaatteessa esimerkiksi Leader-hankerahoituksen kautta yritysryhmähankkeena. ”Leader-toiminta perustuu siihen, että paikalliset ihmiset tietävät itse parhaiten, miten omaa kotiseutua tulisi kehittää. Leader-ryhmät ruokkivat oma-aloitteisuutta ja yritteliäisyyttä myöntämällä rahoitusta yrittäjien, yhdistysten ja muiden yhteisöjen projekteille. Leader-rahoitus tulee EU:n maaseuturahaston lisäksi valtiolta ja omalta kunnalta.” (Maaseutu.fi, 2021)

Yritysryhmähankkeeseen voi osallistua 3-10 yritystä. Tuotteiden, palveluiden ja prosessien kehittämishankkeessa tuen osuus voi olla 60 % (kokeellinen kehittäminen), yritysryhmän kehittämishankkeessa tuki voi olla 75 %. Tämä olisi lähtökohtaisesti sopiva hankemalli myös Leader-toiminnan piiriin kuuluvan pienyritysten matkailupalveluverkoston kehittämiseen eli soveltuu käytettäväksi Lapualla. Tässä mallissa yritys maksaa 25 % kokonaiskustannuksista yksityisenä rahoitusosuutena hankkeen hallinnoijalle. Hankkeen hallinnoija vastaavasti sopii osallistuvien yritysten kanssa, miten yksittäistä yritystä hankkeessa kehitetään. Tästä laaditaan yrityskohtainen suunnitelma ja kustannusarvio. Yhden yrityksen osuus kustannuksista muodostuu yhteisten osioiden, yksittäiselle yritykselle jyvitetystä osuudesta sekä tämän lisäksi sen oman yrityskohtaisen kehittämisspalvelun kustannuksista. (Ruokavirasto, N.d.) Yritysryhmä-rahoitusmalli on käytössä myös siirtymäajan vuosina 2021-2022, vaikka varsinainen ohjelmakausi vuosina 2014-2020, sillä yritysinvestointien tukemista jatketaan siirtymäkaudella nykyisten menettelyiden mukaisesti (Manner-Suomen maaseudun kehittämisohjelma 2014-2020, 2021, 13).

## 6.2 Tutkimuksen luotettavuus

Tätä tutkimusta on käsitelty ja laadittu sen luotettavuutta ja uskottavuutta ajatellen hyvää tieteellistä käytäntöä noudattaen. Tutkijat ovat työssään noudattaneet annettuja ohjeita käytännön edellyttämällä tavalla. Tutkimuksessa noudatettuja tapoja ovat huolellinen ja tarkka tutkimustyö, rehellisyys sekä tulosten tallentamisessa kuin esittämisessä. (Hyvä tieteellinen käytäntö 2012). Tutkimus eteni esiyymmärryksestä yksityiskohtaiseen tarkasteluun, jossa ymmärrys tutkimusta kohtaan syveni johtaen lopulta kokonaisuuden tarkasteluun sekä tarkennuksiin tutkijoiden edetessä tutkimuksessaan. Kuvio 8.

Työ eteni tutkijoiden kesken kooten sekä hajottaen kokonaisuutta jatkuvan pohdiskelun ja kyseenalaistamisenkin kautta. Tutkimuksen aloitushetket sekä esiyymmärrysaika käytettiin tutkimuskohteen kartoittamiseen sekä tutkimusongelman määrittämiseen. Triangulaation käyttäminen tutkimuksessa koettiin tutkimusta edistäväksi ja myöhemmin tutkimuksen edetessä huomioitiin sen monimuotoisuus ja samalla sen moniulotteisuus. Se toi tutkimukseen haasteita ja sen todettiin haastavan tutkijoita hermeneuttisella kehällä monesti. Työlle ei asetettu alussa tavoiteaikaa ja sen monimuotoisuuden vuoksi sen muotoutuminen kesti melko pitkään. Tutkimuksen aikajanan kesto on noin 1 lukukausi.

Samoin haasteita tuotti monipuolisen aineiston käsittely sekä sen litterointi. Mitä asioita tulisi nostaa esiin ja mitkä kulmat olisivat tarpeen tutkittaessa ilmiötä. Aineiston keruu oli haasteellinen jo sen keräämiseen tarkoitettujen välineistön kannalta. Haastetta tuotti myös sen monimuotoisuus. Tarjolla oli 365 kameralla taltioitu videomateriaali jota olisi voinut käyttää tutkimuksen hiljaisen tiedon sekä kehonkielen kautta. Tämä koettiin kuitenkin tässä tutkimuksen vaiheessa liian laajaksi otannaksi ja se jätettiin mahdollisen jatkotutkimuksen analyysiksi. Tutkimuksessa litteroitiin siis vain äänidataa.

## 6.3 Jatkotutkimusehdotukset

Lapuan matkailullisessa kentässä toimivien tahojen tulisi tehostaa yhteistä markkinointia ja sen pohjaksi luotavia yhteistyöhön perustuvia matkailupalvelu tuotteita, -kokonaisuuksia sekä ketjuuksia. Tämä sekä synergian kautta saatava lisäetu tukee toimintaa toimijoiden kesken. Menestyäkseen jokaisen matkailualalla toimivan on erottauduttava kilpailijoistaan, mutta samalla luotava

synergian avulla verkostoja toistensa tukemiseksi. Alueen toimijoiden olisi löydettävä erottautumistekijät, joiden avulla voidaan lisätä alueellista vetovoimaa ja houkuttelevuutta ympärivuotisesti. (Järvinen, Jyllilä & Janhunen 2020, 25). Tämän tutkiminen sekä tutkimuksen vaikuttavuuden tarkasteleminen jatkotutkimuksena olisi mielenkiintoinen aihe. Se miten tutkimuksen tuloksia ja toimenpide ehdotuksia käytetään ja mitä lisäarvoa ne tuottavat toimijoiden keskuudessa ovat mielestämme tutkittavan arvoisia. Samalla jatkotutkimuksessa voisi keskittyä ehdotetun strategian käytännön tuloksien mittaamiseen ja verrata niitä tutkimusta edeltäneeseen aikaan.

Edellä esitetty yhteistyömalli edellyttää verkostoissa toimimista. Verkostoissa toimiminen on jatkuvan uuden oppimista. Niissä rakennetaan ja syvennetään yhteistyötä toimijoiden kesken ja saadaan aikaan synergiaetuja. Niiden hyödyntäminen ja jatkokäsittely ovat oppimista ja sen kehittämistä. Tutkimuksen, keskustelun tai muiden tutkimusmenetelmien aikana ei löydetty kyseistä tahoja aloittamaan tai ylläpitämään verkostoitunutta toimintaa. Konkreettisen kehittämisen merkityksessä tutkimus tai konkreettinen toiminta tutkimuksen aikana ei saavuttanut ajateltua tavoitetta. Jatkotutkimuksen aiheena mielenkiintoinen aihe olisikin toimivien käytänteiden käyttöönoton haasteet sekä jatkossa saatava tulokset toiminnan eri vaiheista.

Jatkotutkimuksissa voitaisiin analysoida 365 kameran avulla kerättyä tutkimusaineistoa, ottaen huomioon non-verbaali käyttäytyminen keskustelutilanteessa sekä hiljaisen tiedon kerääminen sekä analysointi. Jatkotutkimuksessa uuden tutkimusaineistoa keräävän fokusryhmäkeskustelun käyttö laadullisena aineistona edellistä keskustelua tukien, olisi tutkijoiden mielestä tutkimusaineistoa täydentävänä osiona suotavaa. Näin saadaan aikaan jo toteutuneet tulokset sekä uuden tutkimusaineiston synteesi ilmiöstä.

## Lähteet

- Apilo, T., Kaunisto, K., Koskela, M., Rajala, A., Salminen, J. & Valkokari, K. 2014. Ekosysteemit ja verkostojen parviäly. Tulevaisuuden liiketoiminnan suuntaviivoja. Viitattu 16.1.2022. [https://moodle.jamk.fi/pluginfile.php/269850/mod\\_resource/content/1/Ekosysteemit%20ja%20verkostojen%20parvi%C3%A4ly.pdf](https://moodle.jamk.fi/pluginfile.php/269850/mod_resource/content/1/Ekosysteemit%20ja%20verkostojen%20parvi%C3%A4ly.pdf).
- Eskola, J. & Suoranta, J. 2000. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino.
- Hakanen, M. & Heinonen, U. & Sipilä, P. 2007. Verkostojen strategiat - Menesty yhteistyössä. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2004. Tutki ja kirjoita. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2007. Tutki ja kirjoita. Keuruu: Otavan kirjapaino Oy.
- Hofstede, A., van Hoof, J., Walenberg, N. & de Jong, M. 2007. Projective techniques for brand image research. Two personification-based methods explored. *Qualitative market research*, 10,3, 300-309. Viitattu 22.1.2022. <https://dx.doi.org/10.1108/13522750710754326>, Emerald eJournals Premier.
- Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. 2012. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohje 2012. Tutkimuseettinen neuvottelukunta. Viitattu 1.2.2022. [https://tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK\\_ohje\\_2012.pdf](https://tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK_ohje_2012.pdf).
- Jaffe, D., Scott, C. & Tobe, G. 1993 *Organizational Vision, Values and Mission*. Viitattu 15.1.2022. <https://ebookcentral-proquest-com.ezproxy.jamk.fi:2443/lib/jypoly-ebooks/detail.action?docID=3116908>, ProQuest Ebook Central.
- Järvinen, E., Jyllilä, S. & Janhunen, J. 2020. Vieraanvarainen Etelä-Pohjanmaa: Etelä-Pohjanmaan matkailustrategia 2020–2028 ja toimenpide-ehdotukset 2020–2025. Seinäjoen ammattikorkeakoulu. Viitattu 19.3.2021 <http://urn.fi/URN:NBN:fi-fe20201211100376>.
- Kaplan, R. & Norton, D. 2007. Strategian toteutus, Synergiaetujen luominen Balanced Scorecardin avulla. Helsinki: Talentum.
- Kananen, J. 2008. Kvantitatiivinen tutkimus alusta loppuun. Jyväskylän yliopistopaino 2008.
- Kujala, J. Myllykangas, P. Sauer, E. 2012. Kokemus Johtaa! Tampereen yliopistopaino 2012.
- Laakso, A. & Lehtinen, R. 2014. Tulevaisuutta tekemään – työpajatyöskentelyn metodiopas. Hämeenlinna: Hämeen ammattikorkeakoulun e-julkaisu 25/2014. Viitattu 28.5.2021. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-784-681-3>.
- Malmi, T., Peltola, J. & Toivanen, J. 2006. *Balanced Scorecard, Rakenna ja sovelta tehokkaasti*. Viides, uudistettu painos. Helsinki: Talentum.
- Mäki-Oversteyns, S. 2021. Kulttuuripäällikön haastattelu. Lapuan kaupunki. 2.4.2021.

- Möller, K. & Rajala, A. 2007. New modes of value creation. Rise of strategic nets. Viitattu 25.3.2021.  
[https://moodle.jamk.fi/pluginfile.php/269851/mod\\_resource/content/1/Rise%20of%20strategic%20nets.pdf](https://moodle.jamk.fi/pluginfile.php/269851/mod_resource/content/1/Rise%20of%20strategic%20nets.pdf).
- Puntala, E. 2021. Projektipäällikön haastattelu. Uuka-hanke. 1.10.2021.
- Puusa, J. Juuti, P. 2020. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Gaudeamus Oy.
- Porter, M. E. 1980. Competitive strategy - Techniques for analyzing industries and competitors. New York, NY: The Free Press.
- Porter, M. 1996. What is strategy? Harvard Business Review, 74, 6, 61–78. Viitattu 7.12.2021.  
<https://janet.finna.fi/>, EBSCOhost Business Source Elite.
- Ritakallio, T. Vuori, T. 2018. Elävä Strategia. Kyky nähdä, taito tarttua tilaisuuteen. Alma Talent Oy.
- Ruusuvuori, M. 2005. Haastattelu, tutkimus, tilanteet ja vuorovaikutus. Gummerus Kirjapaino Oy.
- Samuelson P. A. & Nordhaus W. D. 1995. Economics. New Baskerville: York Graphic Services.
- Saaranen-Kauppinen, A & Puusniekka, A. 2009. Menetelmäopetuksen tietovaranto KvaliMOTV Kvalitatiivisten menetelmien verkko-oppikirja. Viitattu 19.11.2021.  
<https://www.fsd.tuni.fi/fi/tietoarkisto/julkaisut/kvalimotv.pdf>.
- Saarijärvi, H. & Puustinen, P. 2020. Strategiana asiakaskokemus miksi, mitä, miten?. Jyväskylä: Docendo Oy.
- Seppänen, J. 2014. E-julkaisu. Viitattu 2.12.2021 Tiedon ja todellisuuden filosofia  
<http://www.kolumbus.fi/juha.seppanen/kmp/fi3web.htm>.
- Simpsion kehittämisen tavoiteohjelma. 2006. EU:n Leader+ -hankkeen nro 23184 raportti verkossa. Viitattu 9.1.2022.  
<http://www.simpzio.fi/documents/asiakirjat/AA%20Simpzio%20tavoiteohjelma.pdf>.
- Spawforth-Jones, S. 2021. Utilising Mood Boards as an Image Elicitation Tool in Qualitative Research. Sociological Research Online, 26, 4, 871-888. Viitattu 3.12.2021. <https://janet.finna.fi/>, Sage Journals Premier 2021.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Toivola, T. 2006. Verkostoituvaa yrittäjyyttä. Strategiana kumppanuus. Edita Publishing Oy.
- Työ- ja elinkeinoministeriö. 2020. Yhdessä enemmän – kestävä kasvua ja uudistumista Suomen matkailuun : Suomen matkailustrategia 2019–2028 ja toimenpiteet 2019–2023. Päivitetty versio. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisu. Viitattu 25.11.2021. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-327-472-3>.
- Vuorinen, T. 2013. Strategiakirja-20 työkalua. E-kirja. Helsinki: Talentum.

## Liitteet

### Liite 1. Strukturoitu sähköinen kyselylomake

## Kaupungin toimihenkilöiden näkemys Lapuan matkailusta

Matkailijalla tarkoitetaan mistä tahansa syystä Lapualle sen ulkopuolelta tulevaa henkilöä, jonka kotipaikka ei ole Lapua.  
Vetovoimatekijällä tarkoitetaan sitä asiaa miksi matkailija tulee Lapualle.  
Matkailutulon lähteellä tarkoitetaan sitä asiaa mihin matkailija käyttää Lapualla rahaa.

...

1. Mitkä ovat mielestäsi Lapuan kolme merkittävintä nykyistä matkailullista vetovoimatekijää ja mitkä ovat niiden matkailijakohderyhmät

2. Mitkä ovat mielestäsi Lapuan matkailun kolme potentiaalisinta kehityskohdetta matkailutulon kasvattamiseksi

3. Minkälaisena näet Lapuan kaupungin roolin Lapuan matkailun kehittämisessä ja kuinka tärkeänä näet sen Lapuan kaupungin tehtäväkentässä ja miksi?

4. Mitkä ovat mielestäsi Lapuan matkailun kasvun merkittävimmät haasteet/esteet?

## **Liite 2. Kysymykset Lapuan matkailukentän toimihenkilöille ja koosteet vastauksista**

### **5. Lapuan kolme merkittävintä nykyistä matkailullista vetovoimatekijää?**

5.1. Vanha Paukku, Simpsiö, Jokilaakson matkailupuutarha

### **6. Lapuan matkailun kolme potentiaalisinta kehityskohdetta matkailutulon kasvattamiseksi**

6.1. Simpsiön alueen kehittäminen ja ympärivuotisuus, Paukun alue tapahtumineen. Yhteistyön hedelmät (paketit). Tarinallisuus (luonto, rauhallisuus, historia)

### **7. Lapuan kaupungin rooli Lapuan matkailun kehittämisessä ja sen tärkeys kaupungin tehtäväkentässä**

7.1. Rooli on tuoda kehittämiseen hartioita ja toimia mahdollistavana koordinaattorina. Matkailu ja sen kehittäminen on tärkeää. (kärkikohteiden ylläpito)

### **8. Lapuan matkailun kasvun merkittävimmät haasteet/esteet?**

8.1. Pienuus, näkyvyys, "oikeat" toimenpiteet. (yleisesti hajontaa oli kaikkein eniten)

### **Liite 3. Haastateltavan eli Taina Hautamäen työpaikan lyhyt esittely**

Kosolan talon verkkosivuja lainaten, ”Kosolan taloon historia vuaresta 1861 on poikkeuksellinen. Taloon tarina kertoo väkevistä yrittäjistä ja sivistäjistä, häjyystä ja fallesmanniista, voimallisesta maataloudesta ja nuarisoseuraliikkeestä, amerikansiirtolaasuudesta ja körttilääsyyrestä, jääkäri-värväriistä ja lapuanliikkeestä, kapinahengestä ja vaikuttajuudesta. Se tarina on väkivallan ja vakauren, voiman ja vastavoiman tarina eteläpohojalaasuuren syrämmes. Nyt taloon historias on kääntynyt taas uus sivu. Talua kunnostetahan sen ikähän ja arvohon sopivilla perinteillä menetelmillä ja sitä lähäretähän askele kerrallansa kehittämähän eteläpohojalaasen kulttuuriperinnön viaraalukeskuksena.

Kesän kynnyksellä 2019 talon uudeksi omistajaksi tuli vaasalaislähtöinen Jari Vesanen, joka asuu Kauhavan Varpulan kylästä Sipooseen siirrettyssä, Lapuan edellisen kirkon hirsistä rakennetussa pohjalaistalossa. Uusi omistaja tähtää siihen, että Kosolan talo kunnostetaan säilyttävin menetelmin niin, että se on entisellään vielä seuraavienkin 160 vuoden kuluttua. Tällä hetkellä pyritään rakentamaan erilaisia yhteistyöverkostoja esimerkiksi matkailuyritysten, perinteisiä kädentaitoja hallitsevien käsityöläisten, rakennusperintöorganisaatioiden, museoammattilaisten, historian ja kansatieteen opiskelijoiden ja tutkijoiden, ohjelmallisten esiintyjien ja elävöittäjien ym. sellaisten osaajien kanssa, jotka näkevät yhteistyössä samat rajattomat mahdollisuudet kuin mekin. Lisäksi suunnitellaan näyttelyä, laaditaan käsikirjoituksia ja arvioidaan aikatauluja, joiden rajoissa toimenpiteissä on mahdollista edetä. Keittiöön on löydetty kumppaniyrittäjä ja kunnostus on aloitettu hirsikorjauksilla sekä rossipohjan palauttamisella niihin osiin, missä ei ole kellaria.”

#### **Liite 4. Esimerkkejä Taina Hautamäen vastauksista fokusryhmäkeskustelussa**

**Yksi ajatushan (näkökulma) matkailuverkoston kehittämisessä on paikalliset tuotantoketjut esim. ruuassa (tuottaja-catering-palveluntarjoaja). Tällöin voidaan tuoda esille paikallisuutta ja tarinoita. Mitä mieltä olette tästä?**

Pidän ajatuksesta ja Kosolan talolle on tulossa tilausravintola toisen yrittäjän hoidettavaksi. Sillä lailla kuitenkin yhteistyössä, koska ollaan saman katon alla niin tulee samoille nettisivuille ja tuotteistetaan yhdessä, että sopii talon teemaan ja etelä-pohjalaisuuteen. Koitamme saada matkailutuotteeksi myös sitä ruokapuolta.

**Minkälaisia suunnitelmia teillä on tulevaisuutta ajatellen ja onko korona vaikuttanut suunnitelmiin?**

Tälle kesälle remontti edelleen jatkuu (kyseessä siis aloittava toiminta vanhaan kunnostettavaan kohteeseen, Vihtori Kosolan talo), meillä on ollut taukoa, koska ollut työmaata muualla. Nyt olemme saaneet myös ensimmäiset tuotteet valmiiksi (teema opastuksia), hieman myöhässä tälle kesälle. Toivottavasti päästään tänä kesänä testaamaan ja näyttää, että syksylle on ainakin joitain ryhmiä tulossa. Tarkoitus on myös pitää tiettyinä päivinä ja aikoina ovet auki, niin pääsee myös yksittäiset kävijätkin tutustumaan. Jonkinlaista pienehköä terassia ollaan siihen (joki)rantaan kaavailtu ja rantalaituria on suunnitteilla. Viimeistään ensikesäksi (2022) kerkiää nämä siihen sitten.

**Onko toiminnan kasvattamisessa jotain haasteita?**

Parkkipaikat on yksi ongelma

**Haastattelun ydinkysymys on, että onko teidän mielestänne yhteistoiminnalle tarvetta ja mitä ajatuksia tai mahdollisia ideoita se herättää?**

Olin itseasissa tänään kirjoittamassa sulle Lapuan matkailuoppaat ry:lle sähköpostia justiin tästä, kun tuolla Kosolassa nyt pidetään talokierroksia ja myös bussikierroksia, mutta etenkin ne talokierrokset on sellaisia, että toistaiseksi olen siellä yksin. Niin mitäs sitten jos vaikka sairastun tai tuun

kipeäksi ja on joku ryhmä tulossa niin tarttis tuuraajaa. Pitäs olla joku sellainen joka pystyis tarvittaessa kans vetämään niitä kierroksia. Siinä olis meillä yksi kehityskuvio

### **Mitä ajatuksia yhteisestä markkinoinnista esimerkiksi verkossa?**

Yksi vaihtoehto voisi olla Doerzin kaltainen sivu, mistä nopeasti näkee kerralla mitä palveluja on ja sitten yhdellä klikkauksella pääset katsomaan. Mä oon sitäkin miettiny, että miksei voi tehdä yhteismarkkinointia tietyllä lailla, kun on olemassa jonkin alan lehtiä. Vaikka nyt, mulla on ollut viime aikoina päällimmäisenä nämä ryhmämatkat. On alan lehtiä, mitkä mainostaa ryhmämatkoja, jos mä paan sinne yksin ilmoituksen, niin mä maksan sen yksin, mutta jos olis muutama muukin, joka järjestää tässä alueella tai lähiympäristössä ryhmämatkoja, voitais laittaa vaikka kolmen kimpassa ja maksaa se kolmeen pekkaan. Tai sitten joku ruokateemalla -matkat alan lehteen jota lukee ruokamatkailijat, samalla periaatteella ja tässäkin on vaihtoehtoja, vaikka kuinka. Historiamatkailu, koota niinku Suomen ilmottaja porukka, jolla on jotakin museota tai historiallista näyttelyä tai jotakin Kosolan taloa, niin kyllä mä lähden mielelläni kimpiaan laitamaan yhteisilmoituksia.

### **Koetteko te realistisena sen, että olisi yhdessä järjestettyjä tapahtumia vai onko siinä oman toiminnan pyörittämisessä teillä omassa paikassa jo niin paljon töitä ettei kannata ruveta miettimäänkään tapahtumien järjestelyjä siihen päälle?**

Se onkin justinsa tämä kustannuspuoli se, että mitenkä sellasen saa kannattavaksi. Mäkin oon miettiny, että Kosolas olis tuhannen taalan paikka järjestää kaikenlaisia kieltolain aikaan -iltamia ja ihan laidasta laitaan, vaikka minkälaista. On viikinkiharrastaja porukoita, jotka vois pitää kurssia ja koota uusia harrastajia ja kertoa. Niillä on käsityötoimintaa ja vaikka mitä. Mutta miten se organisoidaan? Jos itse käyttää siihen raakasti työaikaa ja sitten, vaikka... Niinku niidenkin pitää pitää saada siitä jotakin. Jos saa niinku organisoitua, että tulee joku yhteistyöporukka joka järjestää sen tapahtuman, niin heille pitäs jäädä siitä jotakin ja meillekin pitäs jäädä jotakin. Pitäs kokoajan miettiä muuta siinä myydään ja kuinka tämä rakennetaan, kuinka usein sitä voi järjestää vai onko se joku kerran tai kaks vuodessa.

### **Mitä mieltä olet alueen tuotteita ja tuottajia esittelevästä showroom-tyyppisestä tilasta, samantyyppinen kuin Jalasjärven Juustoportissa?**

Ne näkee sen vetovoimatekijänä. Niillä ei ole pelkästään omia tuotteita ja ihmiset tulee sinne osaksi senkin takia. Samalainen pitäis saada kyllä ABC:llekin (Lapuan)

**Voisiko sellainen olla Kosolan talossa?**

Joo, kyllä ja sellasta pientä puotia suunnitellaan nimenomaan paikallisille ja tälläisille aidoille tuotteille. Ei mitään muovia.

## Liite 5. Mood board

(pidetään yksityisyyden suojan puitteissa salaisena)

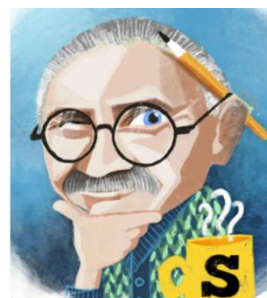
### Missio ja visio & alueellinen yhteistoiminta

Missio: lapualaiset toimijat kasvattavat tunnettuuttaan ja matkailutulojaan

Arvot: aitous, kestävyys, yhteistyö

Strategia: matkailusta elantonsa saavat lapualaiset toimijat luovat teemallisia verkostoja ja tekevät suunnitelmallista tuotekehitys- ja markkinointiyhteistyötä keskenään sekä yli toimiala-, kunta- ja kielirajojen

Visio: Lapua näkyy vetovoimaisena kohteena Suomen kulttuurimatkailun kartalla kansallisesti ja vähitellen myös kansainvälisesti



### Imago & alueellinen yhteistoiminta

• **Aitous ja tarinallisuus:** ei ole tarpeen keksiä tarinoita, ne ovat aitoja. Lapua-tuotteet voivat perustua paikallisiin aitoihin materiaaleihin ja aineksiin kuten pellavaan, suomenlampaan villaan, hunajaan, puuhun, saveen, kiveen, viljaan, luonnonyrtteihin, luontolämyksiin, tekemiseen eläinten kanssa, kädentaitojen kokeilemiseen, tarinallisiin retkiin, ym. -> yhteistä tuotekehitystä erilaisten mutta toisiaan täydentävien kokonaisuusien luomiseksi, yksittäisten yritysten erikoistumista tätä silmällä pitäen, yhteismarkkinointia näkyvyyden ja myynnin maksimoimiseksi. HUOM: myös alueellisesti, että vetovoima saadaan riittäväksi.

• **Omaleimaisuus:** omaleimainen kulttuuri joka perustuu historiaan, on erottautumis-, vetovoima- ja kilpailutekijä. Se elää ja sillä luodaan hyvää tulevaisuutta.

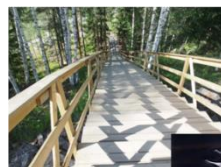
• **Maaseutu:** suurin osa maailman ihmisistä asuu kaupungeissa. Hoidettu, luonnollinen, elävä maaseutu on meille matkailun vahvuus.

• **Kestävyys:** aitouden ja luonnollisuuden säilyttäminen edellyttää kestävää kehitystä. Se on huomioitu jo monissa asioissa, nyt on tuotava esiin miten se ilmenee.

• **Saavutettavuus:** Lapua kartalle, karttoja tarjolle, liikenneyhteydet esiin -> Brändi syntyy imagollisen itsetuntemuksen, asiakastuntemuksen ja markkinatuntemuksen aineksista



Wanhat Talot -tapahtuma



## Lapuan erityispiirteet / mitä meillä on sellaista, mitä ei ole kaikilla muilla / miten Lapuan voi erottaa "massasta"

•**Eteläpohjalaisuuden eksotiikka:** murre joka voisi olla oma kielensä, omaleimainen rakennusperinne jota voisi jatkaa uudiskohteissa, kansanliikkeiden kehto jne. jne. mahdollisuus korostaa kulttuurieroja muuhun Suomeen ja hyötyä siitä (vrt Skotlanti Britanniassa) Identiteetti

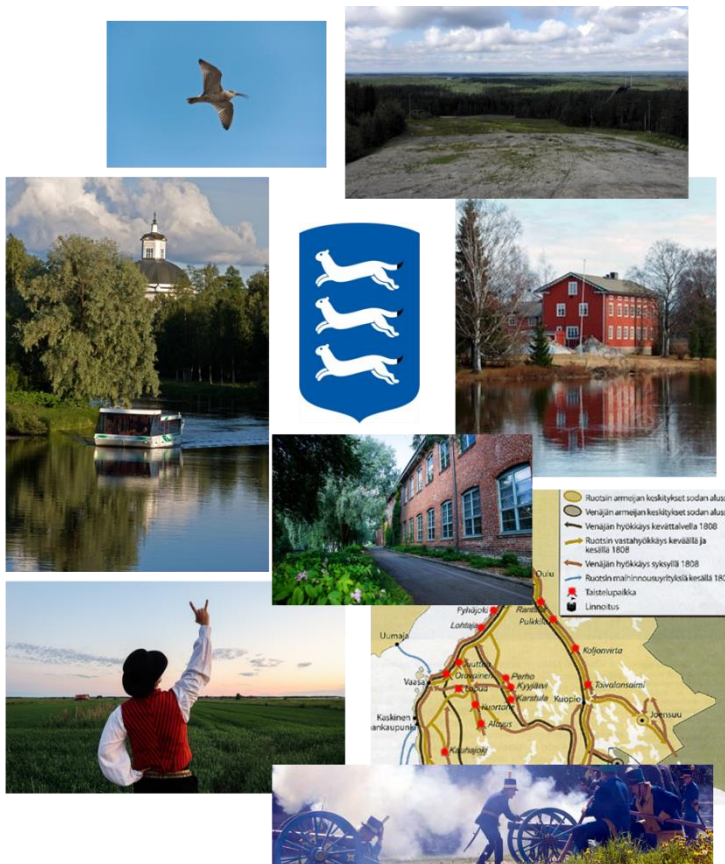
•**Alajoen** huimat lakeusmaisemat ja niiden syntyarina: kulttuurimaisema, jolla on kytös eteläpohjalaiseen mielenmaisemaan - yritteliäisyyteen, henkisyys, esivanhempien työhön, vahvaan maatalouteen ja ruokaan, tämän maiseman tyypilliseen luontoon lajeineen

•**Lapuanjoki:** jokilaaksojen kansa, joken liittyvä historia ja tarinat

•**Simpsio:** geologia, tarut, luonto

•**Lapuan taistelu 1808:** yhtymäkohdat kv. sotahistoriaan, mahdollisuus kytkeytyä osaksi isompaa kiertomatkaileureittää

•**Patruunatehdas, Kosola, Nikkari, häjyt, körttiläisyys, Tuomiokirkko, pesäpallo, tapahtumat, jne.**



## Liite 6. Mood board –sanoitetut vastaukset:

- Virike: Lapuan erityispiirteet
  - Eteläpohjalaisuuden eksotiikka: murre joka voisi olla oma kielensä, omaleimainen rakennusperinne jota voisi jatkaa uudiskohteissa.
  - Alajoen huimat lakeusmaisemat ja niiden syntytarina: kulttuurimaisema, jolla on kytkös eteläpohjalaiseen mielenmaisemaan - yritteliäisyyteen, henkisyys, esivanhempien työhön, vahvaan maatalouteen ja ruokaan, tämän maiseman tyyppilliseen luontoon lajeineen
  - Lapuanjoki: jokilaaksojen kansa, jokeen liittyvä historia ja tarinat
  - Simpsiö: geologia, tarut, luonto
  - Patruunatehdas, Kosola, Nikkari, häjyt, körttiläisyys, Tuomiokirkko, pesäpallo, tapahtumat, jne.
- Virike: Imago ja alueellinen yhteistoiminta
  - Aitous ja tarinallisuus: ei ole tarpeen keksiä tarinoita, ne ovat aitoja. Lapua-tuotteet voivat perustua paikallisiin aitoihin materiaaleihin ja aineksiin kuten pellavaan, suomenlampaan villaan, hunajaan, puuhun, saveen, kiveen, viljaan, luonnonyrteihin.
  - Omaleimaisuus: omaleimainen kulttuuri joka perustuu historiaan, on erottautumis-, veto-voima- ja kilpailutekijä. Se elää ja sillä luodaan hyvää tulevaisuutta.
  - Maaseutu: suurin osa maailman ihmisistä asuu kaupungeissa. Hoidettu, luonnollinen, elävä maaseutu on meille matkailun vahvuus.
  - Kestävyys: aitouden ja luonnollisuuden säilyttäminen edellyttää kestävä kehitystä. Se on huomioitu jo monissa asioissa, nyt on tuotava esiin miten se ilmenee.
  - Saavutettavuus: Lapua kartalle, karttoja tarjolle, liikenneyhteydet esiin
- Virike :Missio ja visio
  - Missio: lapualaiset toimijat kasvattavat tunnettuuttaan ja matkailutulojaan
  - Visio: Lapua näkyy vetovoimaisena kohteena Suomen kulttuurimatkailun kartalla kansallisesti ja vähitellen myös kansainvälisesti

## Liite 7. Litteroidun aineiston luokittelua 1

Alaluokka	Yläluokka	Pääloukka	Yhdistäväluokka
Palvelu			
Varastotuote	----- Tuotteistaminen		
Tapahtumat	Markkinointi	----- Brändääminen	
	Laatumerkki		
	Ketjutus		
	Yhteistyö	----- Verkostoituminen	Lapuan alueen edellytykset matkailupalvelujen kehittämiseksi verkostoitumisen kautta
	Kumppanuus		
	Haasteet	----- Haasteet	

**Palvelu** – *”Tai sitten joku tämmönen paketti, että silitä mehiläisiä ja halaa lampaita ja tanssi hevosen kanssa esimerkiksi.”*

**Varastotuote** – *”Meille on tulossa verkkokauppa, niin miksei sielläkin voi olla joku tämmönen, niinku terveisiä Lapualta paketti.”*

**Tapahtumat** – *”Riippuu vähän tietysti minkälainen se tapahtuman kulurakenne on, että saako sieltä niinku eli markkinapaikalle ei kannata toiminnan esittelyn takia lähteä. Jos tapahtuma järjestetään ja siinä on oikeesti niinku liput, mistä jäis käteen kaikille jotakin. Mutta päiväksi ei kannata lähteä (ilman tuloja) tai (en tiedä miten muut). Ainaki henkilökohtaisesti ei kannata mennä seisomaan jonnekin jakamaan flyeria.”*

**Tuotteistaminen** – *”Ruokaprovinssi on yksi hanke, missä olen tällä hetkellä vähän mukana. Se luo ruokastrategiaa Etelä-Pohjanmaalle. Yksi osa on yhdistää ruoka ja matkailu, niin kuin on jo tehty. Saimaalla mennään matkailun kanssa reilusti Etelä-Pohjanmaan ohi ja siellä ollaan menestyksekkäästi yhdistetty matkailu ja ruoka.”*

**Markkinointi** – *”Monesti kun matkailee Suomessa ja katsoo jonkun pienemmän kunnan sivuja, niin kyllä siellä saattaa olla jotkut yrityksemme (listattuna), mutta ei mua kauheesti kiinnosta se yrityksen nimi kiinnosta vaan mä haluaisin tietää teemoittain kellä on lahjatavaraa tai paikallista ruokaa tai jotakin.”*

**Laatumerkki** – *”On oikeesti. Green Care on tosi nousussa nytten, että 5-10 vuoden päästä sitä ymmärretään paremmin. Että me saatiin siis meidän Green Care -palveluille sellanen luontovoima-merkki Green Care Finlandilta viime vuonna, siis vuosi sitten noin. Niitä merkkejä on joitakin kymmeniä Suomessa.”*

**Ketjutus** – *”Ei ole ruokailumahdollisuutta. Ainoastaan sillä lailla, että jos on jotkut juhlat ja asiakas haluaa, niin pitopalvelu tuo. Linja-autoryhmille laitetaan kahvit. Nyt ei valitettavasti ole ollut.”*

**Yhteistyö** – *”Jos miettii tuota Latosaaren (tanssilava) hommaa, miten sitä yhteistyötä tehtiin ennen koronaa xxx:n kanssa (edellinen hotelli hovin omistaja) Lapuahovis (paikallinen hotelli-ravintola), kun oli niitä (tanssi ja bändi)iltoja. Niin on nykyisenkin kanssa majoituspaketit, mutta ennen oli ruuat ja saattoi olla 200 ruokailijaa, kun ne osti koko paketin siltä.”*

**Kumppanuus** – *”Mehän toimitaan yhteistyössä kunnan (kaupungin) kanssa ja lähinnä sieltä kautta ne meidän opastukset tulee. Koemme kaupungin oikein hyväksi yhteistyökumppaniksi. Mehän olemme yhdistys ja meillä ei ole mitään tälläistä taloudellista tavoitetta tässä yhdistyksen puitteissa. Se on vaan into kertoa Lapuasta.”*

## Liite 8. Esimerkki litteroinnista ja luokittelusta

0:20:10	MP	Väittäisin, että tapahtumailloissa , riippuen bändistä 30-70% on muualta kuin Lapualta.	
0:20:21	MS	Todistan, että tanssi-illoissa on paljon muita kuin lapualaisia, koska aviomieheni tuntee paljon lapualaisia ja siellä me ollaan, että hetkinen eikö oo ketään tuttuja.	
0:20:32	MP	Tietysti jos ne kauempaa tulevat sais innostumaan siitä, että sen sijaan, että tulisivat kahdeksaksi niin ne vois tulla pari tuntia aikaisemmin ja kävis kiertämässä jonkun... (opastetun kierroksen tms.?)	<b>Ketjutus Palvelu (Ohjelma)</b>
0:20:46	SJ	Ja jos ne tulee Jyväskylästä, niin vois pysähtyä siinä Tiistenjoella kulttuuri ja hyvinvointilalla ja sitten jatkaa Latoosaareen.	<b>Ketjutus Palvelu (Ohjelma)</b>
0:20:53	MP	Niin ja tanssikansa tulee autolla ja ne on yleensä varttuneempaa väkeä ja uskoisin, että niitä kiinnostaakin monenlainen, mitä milläkin paikkakunnalla on.	
0:20:20	SJ	Ja sitten kyllähän kaupungista tulevia ihmisiä voi kiinnostaa eläimet. Siellä on esimerkiksi karitsan ja pupun poikasia sekä hevosia. Ihan vaikka puolen tunnin tai tunnin maatilakierros. Meilläkin on naapurissa kokki-kondiittori joka tekee meille ihani safkoja, kakkuja ja kaikkee. Eli joku tommonenkin stoppipaikka vois olla. Ja Nämä korvikset on tehty meidän tilan terapialampaista.	<b>Ketjutus Palvelu (Catering)</b>
0:21:34	MP	Olkoonkin nyt mikä tapahtumapaikka Lapualla tahansa mikä kerää tänne väkeä tietynä ajankohtana, niin iskeä siihen kiinni, että sais ne käyttämään, vaikka sitä opaskierrosta, palveluja taikka mitä vaan.	<b>Ketjutus Palvelu (Ohjelma)</b>
0:21:47	HS	Niille pitää saada tiedoksi, että on tällaisia mahdollisuuksia, palvelu ja ehkä järjestetään jotain spesiaalia tapahtumaa just kahta tuntia ennemmin. Ajattelin, että mistä ne etsii sitä tietoa? Etsiikö ne sinun sivuilta (Latosaari), Visit Lapua. Onko Visit Lapualla kuinka laajasti....(tietoa?)	<b>Markkinointi (sähköinen)</b>
0:22:04	MP	Meidän pitää ainakin linkittää ne kanavat ja sillälaila markkinoida sitä.	<b>Yhteistyö Markkinointi (sähköinen)</b>
0:22:07	HS	Monesti kun matkaillee Suomessa ja katsoo jonkun pienemmän kunnan sivuja, niin kyllä siellä saattaa olla jotkut yrityksemme (listattuna), mutta ei mua kauheesti kiinnosta se yrityksen nimi kiinnosta vaan mä haluaisin tietää teemoittain kellä on lahjatavaraa tai paikallista ruokaa tai jotakin.	<b>Markkinointi (sähköinen)</b>
0:22:32	MP	Juuri näin.	
0:22:33	SJ	Ja hyvät visut sinne, kuvia mistä heti avautuis, että niinku tämmöstä (on tarjolla).	<b>Markkinointi (sähköinen)</b>
0:22:38	all	joo, kyllä...	

0:22:39	HS	Sellasta niinku minkä silmäilemällä nopeasti löytää, että mun ei tarvi klikata jokaista yritystä, että aa, tämä tekee tällästä. Jaa, mäe en välttämättä tarvi nyt näitä metallipalveluja tai sorvauspalveluja jst nyt kun mä matkailijana tuun sinne. Visit Lapuankin sivut vois olla sellaset, että ne palvelis just sellasta oikeesti matkailijaa. Ne yritykset on kaikki tärkeitä, mutta ne jotka tarjoo sille matkailijalle jotakin.	<b>Markkinointi (sähköinen)</b>
0:23:09	SJ	Joo ja just mikä on just sen yrityksen kärkituote matkailuun, se pistäs nostaa sieltä (esille) ja miten sen sanoittaa, koska se on....mm	<b>Markkinointi, Tuotteistaminen, Brandays</b>
0:23:16	MS	Piti tuoda eteenpäin sitä palautetta, että ihmiset ei tosiaan halua sitä, että se menee monen klikkauksen kautta ja sitten se menee jonnekin vaikka Visit Lakeus tai joitain. Sen (tieto) pitäis löytyä aika äkkiä.	<b>Markkinointi (sähköinen)</b>
0:23:23	MP	Ne ei jaksa yli kolmen klikkauksen päähän. Sitten kun menee neljännelle niin 80% on kadonnu siinä vaiheessa.	<b>Markkinointi (sähköinen)</b>
0:23:32	MS	Kyllä, Näin on.	
0:23:34	TH	<a href="#">Kuinkas sitten tällainen Doerzin kaltainen sivu, mikstä nopeasti näkee kerralla mitä palveluja on ja sitten yhdellä klikkauksella pääset katsomaan</a>	<b>Markkinointi (sähköinen)</b>
0:23:52	all	mm, kyllä, joo	