Tampereen yliopisto

Kirsi Kallioniemi

YHTEISTYÖSTÄ VERKOSTOTOIMINTAAN

Matkailuyritysten verkostoituminen Keski-Suomessa

Johtamisen ja talouden tiedekunta
Lisensiaatintutkimus
Huhtikuu 2022

TIIVISTELMÄ

TAMPEREEN YLIOPISTO
Johtamisen ja talouden tiedekunta
Lisensiaatintutkimus 2020

KALLIONIEMI, KIRSI: Yhteistyöstä verkostotoimintaan
Matkailuyritysten verkostoituminen Keski-Suomessa

Lisensiaatintyö, 203 sivua, liitettä 6 (18 sivua)

Tutkimuksen ohjaaja: Sotarauta Markku

Tutkimusaiheena on matkailualan yritysten verkostoituminen Keski-Suomen maakunnassa. Tutkimuskysymykset ovat: Miten matkailualan toimijat ymmärtävät verkostoitumisen vuosina 2005 ja 2016 ja miten matkailualan verkostot ilmenevät matkailuyrittäjien kokemina. Tutkimuksen tehtävänä on *tarkastella, analysoida ja käsitteellistää* keskisuomalaisten matkailuyritysten verkostoja. Lisäksi tutkimustehtävänä on *ymmärtää* verkostotaloudessa toimivan matkailuyrityksen ajattelu-, toiminta- ja suhtautumistapoja. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys pohjautuu verkostoteorioihin. Tutkimuksessa haetaan käytännön mallia siihen, ketä toimijoita, mitä toimintaa ja millaisia resursseja Keski-Suomen matkailuverkostoissa on.

Tutkimus on laadullinen tapaustutkimus. Tutkimuksen aineisto koostuu kolmesta aineistosta, jotka on kerätty Keski-Suomen matkailutoimijoilta eri ajankohtina. Primaariaineisto muodostuu vuonna 2005 tehdyistä 11 matkailuyrityksen haastatteluista. Haastateltavat ovat keskeisiä matkailun toimijoita maakunnassa. Haastatteluiden yhteydessä matkailutoimijoilta kerättiin yritystietolomake ja verkostokartta heidän tärkeimmistä yhteistyöyrityksistään. Tammikuussa 2016 tehtiin kysely samoille yrityksille Webropol -kyselyohjelmalla, johon vastasi kuusi matkailutoimijaa. Lisäksi aineistoa täydennetiin kahdella matkailualan asiantuntijan

haastattelulla syksyllä 2015. Asiantuntijoiden haastatteluilla todennetaan aineistoissa esille tulleita havaintoja näkemyksiä.

Tulosten mukaan matkailualan verkostoituminen on kehittynyt positiivisesti tutkimusajankohtien 2005 ja 2016 välisenä aikana. Maakunnan matkailustrategiat ovat ohjanneet alan kehitystä kohden verkostojen strategista yhteistyötä. Osa verkostoista on syntynyt tavoitteellisesti. Verkostojen suunnitelmallisuutta ja tavoitteellisuutta ei tunnistettu kaikissa haastatteluissa ja kyselyssä. Tavoitteet verkostoissa ovat enemmän yrityskohtaisia kuin verkostokohtaisia. Yhteistyö verkostoissa on luonteeltaan käytännönläheistä ja yhteistyön tavoite on asiakkaiden parempi palvelu. Tutkimustulokset vahvistavat, että lähes jokainen verkostoissa toimiva määrittelee verkostoitumisen käsitteen oman näkemyksensä ja kokemuksensa pohjalta. Syyt verkostoitumiseen ovat yrityksen kokonaistaloudellisuuden parantamisessa ja uusien palvelutuotteiden kehittämisessä. Yhteistyötä yritykset tekevät eniten haastateltujen ja kyselyyn vastanneiden mukaan asiakaspalvelussa, ostoissa, myynnissä, investoinneissa ja markkinoinnissa. Verkostoituminen on vaikuttanut matkailupalveluiden saatavuuteen ja monipuolisuuteen, palvelujen laatu on parantunut ja niiden hinnat ovat tulleet kilpailukykyisimmiksi sekä kustannustehokkaimmiksi. Yritysten edustajat mainitsivat, että yhdessä verkostoituneena, he ovat vetovoimaisempia valtakunnallisesti ja kansainvälisesti. Tekemällä yhteistyötä matkailuverkostoissa, pystytään pidentämään asiakkaiden viipymää alueilla. Tutkimuksessa mukana olevilla yrityksillä on eniten suhteita paikallisella ja seudullisella tasolla. Paikalliset suhteet ovat luonteeltaan palvelujen ja tuotteiden ostamista toisilta yrityksiltä. Seutukunnallisten ja maakunnallisten suhteiden määrä on lisääntynyt vuosien 2005–2016 välisenä aikana. Sen sijaan kansainvälisten suhteiden määrä on pysynyt lähes samana tutkimusajankohtina.

Verkostojen toimivuutta haastateltavat ja kyselyyn vastaajat arvioivat verkostojen tiedottamisella, päätöksenteolla, avoimuudella, luottamuksella, yhteishengellä, johtamisella ja sitoutumisella. Haastateltujen mukaan parhaiten matkailuverkostoissa toimi vuonna 2005 avoimuus ja yhteishenki. Kehitettävää oli verkostojen tiedottamisessa ja päätöksenteossa. Vuonna 2016 kyselyyn vastanneiden mukaan parhaiten toimi päätöksenteko, luottamus ja yhteishenki. Kehitettävää oli eniten avoimuudessa ja sitoutumisessa. Painotuksen verkostojen kehittämisessä tulee olla jatkossa liiketoiminnan kehittämisessä. Siihen päästään lisäämällä verkostojen toimivuutta, luotettavuutta ja yhteisen palvelutuotteen laatua. Visioita ja tavoitteita tulee terävöittää verkostojen toiminnassa. Verkostojen tulee olla jatkossa toiminnaltaan joustavia ja niitä tulee laajentaa yrityksiin, jotka tuottavat markkinointi- ja myyntiratkaisuja. Tutkimuksessa esiin tulleiden arvioiden mukaan kärkiyritysten rooli muuttuu tulevaisuudessa kohden vapaa-ajan keskuksia.

Tutkimuksen teoreettista viitekehystä mukaillen työssä, syntyi keskisuomalainen matkailualalla toimiva verkostomalli, jossa on kuvattu maakunnan keskeiset matkailualan toimijat, toiminnot ja resurssit. Yhteistyön tärkein tavoite verkostossa, on yhteisen palvelutuotteen suunnittelu ja toteutus sekä laadukkaampi asiakaspalvelu. Keskeisiä matkailun toimijoita maakunnassa ovat Keski-Suomen liitto, Keski-Suomen kauppakamarin Matkailuhallitus, matkailukoordinaattori, Visit Jyväskylä, seutuvastaavat, kärkiyritykset, matkailuyritykset ja oppilaitokset. Toimintoina maakunnan matkailuverkostoissa on nähtävissä vaihdanta- ja muuntautumistoimintoja, teknisiä, taloudellisia ja sosiaalisia toimintoja. Verkostoitumisen edellytyksenä on luottamus, sitoutuminen, tahto ja halu verkostoitua sekä yhteinen tekijä, mikä yhdistää toimijat toisiinsa. Useimmiten, se yhteinen tekijä on asiakas. Matkailuyritykset antavat verkostoihin resursseina aikaa, rahaa, työvoimaa, osaamista ja tietoa. Verkostoitumisen esteiksi haastateltavat ja kyselyyn vastanneet mainitsivat osaamisen, yritysten väliset etäisyydet, päämäärättömyyden, epätasa-arvon ja resurssien puutteen. Alue hyötyy verkostoitumisesta yritysten kannattavuuden ja parantuneena alueen kilpailukykynä. Mallin mukaan asiakas hyötyy matkailuyritysten verkostoitumisesta paremmalla palvelun laadulla ja kilpailukykyisemmällä hinnalla.

Matkailun toimintakenttä on laaja ja verkostoituminen yritysten toimintatapana haasteellinen useiden eri toimijatahojen vuoksi. Usein vaihtuvat ja päivitettävät strategiat ja ohjeistukset tuovat paljon huomioon otettavaa matkailun kehittäjille ja yrityksille. Matkailuyritystä ohjaavien ja yritystoiminnassa huomioon otettavien asiakirjojen ja dokumenttien määrä on suuri.

Asiasanat: co-operation in tourism industry, business network, commitment to network, tourism and hospitality

Tämän julkaisun alkuperäisyys on tarkastettu Turnitin OriginalityCheck –ohjelmalla.

ABSTRACT

The research topic of this work is the networking of tourism companies in the province of Central Finland. The research questions aimed to be answered are: How do tourism actors understand networking in 2005 and 2016, and how tourism networks are perceived by tourism entrepreneurs. The task of the study is to examine, analyze and conceptualize the networks of tourism companies in Central Finland. In addition, the research task of this licentiate thesis is to understand the thinking, operating models and attitudes of tourism companies operating in a network economy. The theoretical framework of the research is based on network theories. The study aims to produce a model of the participants, activities and resources of the tourism networks of Central Finland.

The study is a qualitative case study. The material of the study consists of three research materials collected from tourism operators in Central Finland at different times. The primary material consists of interviews with 11 tourism companies conducted in 2005. The interviewees are key tourism actors in the province. In connection with the interviews, a business information form and a network map of their most important co-operation companies were collected from tourism operators. In January 2016, a survey on the same companies was conducted using the Webropol survey program, which was answered by six tourism operators. Besides, the material was supplemented by two interviews with an expert in the field of tourism in the autumn of 2015. The interviews with the experts verify the observations and views expressed in the materials.

According to the results, networking in the tourism sector has developed positively between the research periods 2005 and 2016. The province's tourism strategies have guided the strategic cooperation of the networks towards the development of the sector. Some of the networks have been created purposefully. The systematic and targeted nature of the networks was not identified in all interviews and surveys. Network goals are more company-specific than network-specific. Cooperation in networks is pragmatic in nature and the goal of the cooperation is better customer service. The research results confirm that almost everyone in the networks defines the concept of networking based on their views and experiences. The reasons behind networking are related to attempts to improve the company's overall economic situation and the development of new service products. According to the

respondents and respondents to the survey, companies cooperate the most in customer service, purchasing, sales, investments, and marketing. Networking has affected the availability and diversity of tourism services; the quality of services has improved and their prices have become more competitive and cost-effective. Business representatives mentioned that when networked together, they are more attractive nationally and internationally. By cooperating in tourism networks, it is possible to prolong the stay of customers in the regions. The companies involved in the study have the most relationships at the local and regional level. Local relationships are by nature the purchase of services and products from other companies. The number of regional and provincial relations has increased between 2005 and 2016. In contrast, the volume of international relations has remained almost the same at the time of the study.

The interviewees and the respondents assessed the functionality of the networks through communication, decision-making, transparency, trust, team spirit, leadership and commitment. According to the interviewees, openness and teamwork within the networks were seen to be better in 2005. It was also seen that networking and decision-making could be improved. According to the respondents to the survey in 2016, decision-making, trust and teamwork worked best. The most to be developed was openness and commitment. The emphasis on the development of networks must be on business development in the future. This will be achieved by increasing the functionality, reliability and quality of the common service product. Visions and goals must be sharpened in the operation of networks. In the future, the networks must be flexible and expand to companies that produce marketing and sales solutions. According to the estimates found in the study, the role of the top companies will change towards leisure centres in the future.

In accordance with the theoretical framework of the study, a Central Finland network model in the field of tourism was created, which describes the main actors, functions and resources in the tourism sector in the province. The most important goal of the cooperation in the network is the design and implementation of a common service product and higher quality of customer service. The main tourism actors in the province are the Association of Central Finland, the Tourism Board of the Central Finland Chamber of Commerce, the tourism coordinator, Visit Jyväskylä, regional managers, top companies, tourism companies and educational institutions. The mains functionalities of provincial tourism networks can be thought to be: exchange and transformation activities, technical, economic and social activities. The prerequisite for networking is trust, commitment, the will and desire to network, as well as a common factor that connects the actors. Most often, that common factor is the customer. Tourism companies provide networks with time, money, manpower, know-how and information. Barriers to networking were mentioned by respondents to be the respondents' skills, distances between companies, aimlessness, inequality and lack of resources. The region benefits from networking through the profitability

of companies and the improved competitiveness of the region. According to the model, the customer benefits from the networking of tourism companies through better service quality and more competitive prices.

The field of activity of tourism is wide and networking as a way of operating companies is challenging due to several different actors. Frequently changing and updated strategies and guidelines bring a lot to consider for tourism developers and businesses. It should also be noted that the number of required documents is large and can be labour intensive.

Keywords: co-operation in tourism industry, business network, commitment to network, Tourism and Hospitality

The originality of this thesis has been checked using the Turnitin OriginalityCheck service.

SISÄLLYSLUETTELO

TIIVISTELMÄ ..... **II**
ABSTRACT ..... **V**
SISÄLLYSLUETTELO ..... **VIII**
KUVIO- JA TAULUKKOLUETTELO ..... **X**
ESIPUHE ..... **XI**
1 JOHDANTO **13**
1.1 Tutkimuksen tausta 13
1.2 Tutkimustehtävät 17
1.3 Tutkimukselliset lähtökohdat 23
1.4 Verkostotutkimus alalla 26
1.5 Tutkimukseen liittyvä käsitteistö 29
1.6 Tutkimusaineisto 33
1.7 Tutkimuksen rakenne ja tutkimusprosessin eteneminen 37
2 ALUEELLINEN ILMIÖ - MATKAILU **39**
2.1 Matkailu ja aluekehitys 39
2.2 Matkailun aluerakenne 42
2.3 Valtakunnalliset matkailun kehittäjäorganisaatiot 46
2.4 Palveluntuottajat matkailualueella 50
3 TUTKIMUSALUEENA MATKAILUN KESKI-SUOMI **53**
3.1 Keski-Suomen osaamisprofiili 53
3.1 Keski-Suomi matkailun maakunta 56
3.2 Matkailun kehitys ja kehittäjät maakunnassa 59
3.3 Matkailukeskukset maakunnassa 70
4 TUTKIMUKSEN MENETELMÄLLISET VALINNAT **72**
4.1 Laadullinen tutkimus 72
4.2 Tapaustutkimus 73
4.3 Tutkimuksen toteutus ja aineiston kerääminen 76
4.4 Aineiston analysointi ja luotettavuuden arviointi 81
5 VERKOSTOTEORIAT **89**
5.1 Yritysyhteistyön monet muodot 89
5.2 Verkostoteoria – Uppsalan koulukunta 97
5.3 Yhteistyöstä hyötyä ja etua 108

6 KESKI-SUOMEN MATKAILUVERKOSTOT - TUTKIMUSTULOKSET JA NIIDEN TULKINTA 112
6.1 Yhteistyöstä verkostotyöhön 112
6.2 Verkoston visio ja strateginen yhteistyö 115
6.3 Verkoston liiketoiminta ja asiakasrajapinta 119
6.4 Verkoston työjako, osaaminen ja innovatiivisuus 122
6.5 Verkoston kokoonpano ja verkostosuhteet 125
6.6 Tiedonkulku, avoimuus ja luottamus verkostoissa 130
6.7 Monenlaiset verkostot 137
7 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET 143
7.1 Verkostoitumisen askeleita teoreettisesti tarkasteltuna 143
7.2 Johtopäätökset ja keskisuomalainen verkostomalli 153
7.3 Tutkimuksen arviointi 167
LÄHTEET 173
LIITTEET 185

KUVIO- JA TAULUKKOLUETTELO

KUVIO 1. Matkailuyrityksen toimintaan liittyvät sidosryhmät eri aluetasoilla…..47
KUVIO 2. Verkoston perusrakenne Uppsalan koulukunnan mukaan.....99
KUVIO 3. Kokonaiskuva verkostojen toimivuudesta vuosina 2005 ja 2016.....132
KUVIO 4. Yhteenveto tutkimustuloksista ja teoreettinen viitekehys.. 165

TAULUKKO 1. Tutkimusaineiston yritykset toimialoittain 34
TAULUKKO 2. Tutkimuksen rakenne ja tutkimusprosessin eteneminen 37
TAULUKKO 3. Yhteenveto yritysyhteistyöstä selittävien teorioiden käsitteistä.....94
TAULUKKO 4. Matkailuyritysten suhteet eri aluetasoilla vuonna 2005 126
TAULUKKO 5. Yritysten paikallisten verkostojen sisällinen jaottelu vuonna 2005. 128
TAULUKKO 6. Matkailuyritysten verkostosuhteet eri aluetasoilla vuonna 2016 129
TAULUKKO 7. Verkoston toimivuus vuosina 2005 ja 2016.....133

ESIPUHE

Tämän tutkimuksen kirjoittaminen on ollut pitkä ja haastava, mutta antoisa projekti. Askeleita on ehtinyt kertyä mittariin kirjoitustyön aikana runsaasti. Matkailun koulutuksen aloittaminen uudelleen Lahden ammattikorkeakoulussa, innoitti minut tutkijaksi takaisin tutkimuspöydän ääreen. Tutkimustyöni motivaatiota nakersi matkan aikana ministeriön päätös viime vuosikymmenen alussa lopettaa ja vähentää matkailun alan koulutuspaikkoja.

Tutkimukseni tavoitteena on tukea matkailuyritysten verkostoitumista ja lisätä keskustelua aiheesta sekä tuoda tutkimustietoa lähemmäs elinkeinoa ja sen tarpeita. Henkilökohtaisella tasolla tutkimuksen tavoitteena on ollut ymmärtää matkailuilmiötä entistä paremmin, ja kyetä selittämään verkostoitumisen merkitystä ja vaikuttavuutta, matkailualan toimijoille. Tutkimusaiheena matkailu on innostava ja mielenkiintoinen. On ollut suuri ilo tuntea oppimisen riemua tutkimustyötä tehdessä. Tämä tutkimus on ollut myös hyvänä esimerkkinä restonomiopiskelijoille, miten opinnäytetyötä ei kannata tehdä yksin ilman ryhmän tukea ja sitovaa aikataulua.

Kiitokset professori Markku Sotaraudalle ohjauksesta ja yhteydenpidosta, mikä on ollut osaltani säännöllisen epäsäännöllistä. Kiitokset Mara ry:n Henrik Bitten rahastolle apurahasta. LAB-ammattikorkeakoulua kiitän mahdollisuudesta saada lyhyt tutkimusvapaa opettajan työstä. Tohtori Erja Katajamäki saa ison kiitoksen tutkimuksen kielenhuollosta ja hyvistä vinkeistä sekä kannustuksesta. Äitini Aila Kallioniemi on jaksanut erinomaisesti vuosien aikana kuunnella innostumistani tutkimuksesta ja sen eri vaiheista. Sisareni, tohtori Virve Kallioniemi-Chambers on

ollut minulle linkki yliopistoon ja tietoon siitä, mikä tutkimustyössä on huomioon otettavaa. Suurimmat kiitokset annan rakkaalle perheelleni Ilkka, Telma ja Ossian Töyrälle. Toivon tämän tutkimuksen olevan lapsilleni kannustavana esimerkkinä akateemisesta projektista, minkä voi tehdä nopeammin kuin itse sen tein. Lapset ovat pitäneet sivutoimisen tutkijan työn oikeassa mittakaavassa ja muistuttaneet elämän muista osa-alueista. Kiitos siitä. Nyt on mielenkiintoista nähdä, millaisiin akateemisiin keskusteluihin pääsemme, kun lasten pro gradu -tutkimukset käynnistyvät ja valmistuvat.

Akaassa 22. marraskuuta 2020

Kirsi Kallioniemi

1 JOHDANTO

1.1 Tutkimuksen tausta

”Kannustetaan yrityksiä verkostoitumaan yli toimialarajojen, paremman kannattavuuden, alueen kiinnostavuuden ja lisäarvon aikaansaamiseksi.” (TEM 2/2015, 22). Edellä mainittuun ”matkailuministeriön” ajatukseen tiivistyy verkostoitumisen idea, tarpeellisuus ja ajankohtaisuus. Työ- ja elinkeinoministeriö käynnisti keväällä 2015 hankkeen, jolla kiinnitetään huomiota Suomen matkailuun ja sen kehittämiseen sekä alan arvostuksen lisäämiseen, koska matkailussa nähdään olevan mahdollisuuksia ja potentiaalia. Marraskuussa 2019 julkaistiin päivitetty matkailustrategia nimeltään ”Yhdessä enemmän - kestävää kasvua ja uudistumista Suomen matkailuun, Suomen matkailustrategia vuosille 2019–2028 ja toimenpideohjelma vuosille 2019–2023.” Yritysten yhteistyön merkitystä ja tarvetta korostetaan edellä mainitussa päivitetyssä matkailustrategiassa.

Verkostoituminen ja verkosto-osaaminen, on ollut ja tulee olemaan tulevaisuudessa yritysten keskeisiä peruskysymyksiä. Ollaan siirtymässä ja osittain jo siirrytty teollisuusyhteiskunnasta uuteen aikakauteen, verkostotalouteen ja verkostoyhteiskuntaan. Hakanen, Heinonen ja Sipilä (2007, 12–15) toteavat, että siirtymistä verkostotalouteen on edistänyt automaatio, tietoliikenne ja informaatiotekniikka. Kahdenväliset suhteet ovat kasvaneet monenkeskeisiksi. Yritykset pyrkivät keskittymään ydinosaamiseen ja käyttämään muiden yritysten tuottamia palveluja laajentaakseen tarjoomaa. Monenkeskeistä yhteistyötä koordinoi usein kärkiyritys, joka yhteistyössä muiden kanssa on rakentanut logistiset ja informaatiojärjestelmät, jotta toiminta olisi tehokasta, hallittua ja ennakoitua.

Toimijoilta verkostoissa mukana oleminen edellyttää kokonaisuuksien hahmotusta, ymmärrystä ja hallintaa. Verkostotaloudessa yritykset ja niiden toimintatavat poikkeavat perinteisistä tavoista. Tulevaisuuden tutkijat ovat linjanneet ja kuvanneet tulevaisuuden yhteiskuntaa maailmantalouden kansainvälistymisellä, globalisoitumisella, verkostotalouden hajautumisella, ulkoistamisella ja palveluiden asiakaslähtöisyydellä. (Virtanen, 2018.) Globaalissa toimintaympäristössä harva yritys pystyy toimimaan yksin. Matkailualalla verkostoituminen ei ole ilmiönä uusi asia, mutta sen sisältö on kehittynyt parin viime vuosikymmenen aikana. Verkostoituminen on nähty ennen kaikkea tapana toimia, luoda uutta ja kehittää alaa. Matkailun kansantaloudellisen merkityksen kasvu on lisännyt matkailutoimijoiden määrää alueellisesti ja verkostoitumisen tarvetta sekä halua. Suomalaisen yhteiskunnan murros teollisuusyhteiskunnasta kohti uutta jälkimodernia tekee näkyväksi useita ristiriitaisuuksia. Olemme entistä enemmän riippuvaisia maailmanlaajuisista kehitystrendeistä. Siirtyminen uuteen tietointensiiviseen kehitysvaiheeseen on luonut muutospaineita eri yhteiskunnan tasoille. Verkostojen aika seuraa päättyvää organisaatioiden aikaa. Rubin (2004) näkee kuten Castellskin (1996, 1997, 1998), että yhteiskunta eriarvoistuu ja se muuttuu ennakoimattomammaksi, instituutiot kriisiytyvät ja proaktiivisuuden haaste kasvaa. Hakasen, Heinosen ja Sipilän (2007) mukaan verkostotalous perustuu vastavuoroisuuteen, yhteistoimintaan ja vaihtoon. Verkostotaloudessa raja-aidat tulevat matalimmiksi ja työnjako kehittyy kohden pitkäaikaisia sopimuksia. Toimijoiden välisistä suhteista tuleekin tärkeä menestystekijä ja mahdollinen kilpailuetu. Oman ydinosaamisen oivaltaminen, kehittäminen ja edellä mainittujen yhdistäminen muiden toimijoiden ydinosaamiseen on keskeistä verkostotaloudessa.

Yritystoiminta tulee olemaan yhä merkittävämmin verkostomaisissa yhteistyörakenteissa. Verkoston osapuolina arvoketjussa voivat olla yritys, alihankkijat, toimittajat, asiakkaat ja muut tahot. Yritystoimintaan tulee verkostomaisen rakenteen vuoksi yhä monimutkaisempia tilaus-toimitusketjuja,

jotka vaativat verkoston osapuolilta yhteistyötä ja kokonaisprosessin hallintaa sekä kehittämistä. Monimutkainen verkostorakenne, jota koskettavat horisontaaliset ydinprosessit, edellyttävät jatkuvaa toiminnan kehittämistä, arviointia sekä uusien toimintatapojen kehittämistä. (Kinkki & Isokangas, 2003, 289.) Vesalaisen (2002, 16) mukaan verkostoitumisella tavoitellaan parempaa tuotantoresurssien käyttöä, prosessien toimivuutta, joustavuutta ja toimintavarmuutta. Lisäksi sillä pyritään tehostamaan innovaatioita ja luomaan kattavampia tuotekokonaisuuksia sekä lisäämään omaa osaamista. Pirneksen (2002, 10–11) mukaan kansainvälistyminen vaati yrityksiltä tuote- ja palvelumarkkinoilla kehittyneempiä tapoja toimia. Kehittyneimmillä toimintatavoilla tuottavuus, laatu ja asiakasjoustavuus paranevat. Asiakaslähtöiset tavat toimia lisäävät yrityksessä tapahtuvaa oppimista. Yrityksien tulisi vastata asiakkaiden, tarpeisiin ja toivomuksiin nopeammin sekä tarkemmin. Tämä edellyttää investointeja teknologiaan ja asiakaslähtöisiä toimintamalleja.

Haapakosken (2013, 11) mukaan 1990-luvun laman seurauksena Matkailu-, ravitsemis- ja talousalan ja vapaa-ajan alan (MaRa) toiminta on palveluintensiivistä ja pienyritysvaltaista. Alan vaatimukset tehokkuudessa ovat lisääntyneet ja kilpailu asiakkaista koventunut. Sen vuoksi pienten palveluyritysten on keskityttävä siihen, jonka ne parhaiten osaavat. Palvelualoille, johon matkailukin kuuluu, kehittyy verkostoja, joissa on mukana pienyrittäjiä. Verkostot perustuvat keskinäiseen luottamukseen, yrittäjyyteen, yhteiseen tarjoomaan ja yhteismarkkinointiin. Ongelmana näissä pienyrittäjien verkostoissa on niiden pieni koko. Toimijoiden vähäiset resurssit näkyvät mahdollisuuksissa investoida, kouluttautua ja rakentaa brändiä. (Hakanen et al. 2007, 75.) Haapakosken (2013, 11) mukaan matkailuyritysten tulisi keskittyä siihen, minkä yritykset parhaiten osaavat. Tuotannontekijöistä tieto ja osaaminen ovat tärkeitä tekijöitä matkailuelinkeinossa. Havas, Jaakonaho, Rantanen ja Sievers (2006, 14) toteavat, että matkailualan kehittymisen ja alan yritysten kasvun kautta alalle on muodostunut uusia, entistä syvällisempää erikoisosaamista vaativia työpaikkoja.

Matkailualan kehittäjillä, asiantuntijoilla ja esimiehillä on oman alan osaamisen lisäksi oltava paljon verkosto-osaamista ja muiden toimialojen tuntemista. Tieto ja osaaminen eivät ole kestokulutushyödykkeitä, vaan nopeasti muuntuvia ja käyttöarvoa menettäviä resursseja. Siksi yrityksen oppimis- ja uusiutumiskyky on tärkeää. Myös verkostoituminen lisääntyy, koska yritykset pyrkivät keskittymään ydinosaamiseensa. Hakanen et al. (2007, 25) toteavat, että motiivina verkostoitumiselle, on yrityksen kilpailuaseman ja kannattavuuden parantaminen. Edellä mainittuja koetetaan parantaa yrityksen osaamisen vahvistamisella ja tiedon hankinnalla sekä oppimisella.

Palveluyritykset joutuvat globaalin työnjaon lisäksi huomioimaan palvelujen digitalisaation: raja teollisuuden ja palveluiden välillä on katoamassa, palveluita on monenlaisia, työmarkkinat polarisoituvat ja palvelut voivat olla tuottavuuskasvun lähde. (Pajarinen, Rouvinen ja Ylä-Anttila, 2012, 5–8.) Palvelutieteellinen ajattelu ja palvelut, ovat kehittyneet vuosikymmenten aikana. Virtanen (2018, 24–25) kirjoittaa, että ymmärrys palveluista ja palveluiden tuotantologiikasta muuttui noin kaksikymmentä vuotta sitten. Palvelujen massatuotannon toimintalogiikan nähtiin olevan vanhentunut tapa toimia. Tavaratuotannon sijaan kiinnitettiin huomiota yhä enemmän palveluihin ja niiden tuotantoon. Palveluiden kehittymiseen liittyy myös matkailun kehittyminen. Matkailussa alettiin korostaa yksilöllisten palveluiden elämyksellisyyttä tarinoiden avulla. Usein asiakkaalla on ennakkokäsitys ostettavasta palvelusta, vaikka hän ei olekaan käyttänyt sitä. Asiakastyytyväisyys palvelukokemukseen ilmenee palvelua käytettäessä tai sen jälkeen. (Ylikoski ja Järvinen, 2011, 32.) Samanlainen toimintalogiikka näkyy myös matkailupalveluiden käytössä. Asiakasta kiinnostaa palvelu, mutta ei välttämättä kuka, missä ja miten se tuotetaan.

1.2 Tutkimustehtävät

Tutkimuksen tehtävänä on *tarkastella, analysoida ja käsitteellistää* keskisuomalaisten matkailuyritysten verkostoja. Lisäksi tutkimustehtävänä on *ymmärtää* verkostoissa toimivan matkailuyrityksen ajattelu-, toiminta- ja suhtautumistapoja. Erilaisten matkailuyritysten suhtautumistapojen ymmärryksen kautta, tutkija voi oivaltaa verkostoitumisesta piirteitä ja asioita, jotka luovat pohjaa verkostossa toimimiselle ja verkostojen kehittämiselle. Toimijoiden keskuudessa on ollut ajoittain epäselvää, mitä matkailualalla yritysten välinen yhteistyö on, ja onko se aidosti verkostomaista sekä miten nämä verkostot toimivat. Tutkimuksen avulla kartoitetaan miten ja millaiselle pohjalle verkostot ovat rakentuneet, millaista yritysten verkostoituminen on ja kuinka verkostojen toimijat itse näkevät verkostonsa vuonna 2005 ja 2016. Tutkimusalueena on Keski-Suomen maakunta ja 11 keskisuomalaista matkailuyritystä. Tutkimuksen käynnistymisajankohtana vuonna 2005 Keski-Suomi markkinoi aluettaan visiolla ”Suomalaisin Suomi - viihdy ja voi hyvin.” Yleisesti toivottiin, että Keski-Suomi tiedettäisiin ja tunnettaisiin Järvi-Suomen kärkituotteista ja toimivista matkailuverkostoista sekä menestyvistä matkailuyrityksistä. Keski-Suomen maakunta valikoitui tutkimusalueeksi, koska se on helposti tavoitettava sijaintinsa vuoksi. Lisäksi Keski-Suomen matkailua on kehitetty vuosien aikana, ja maakunnan strategiaprosesseja on viety eteenpäin monin tavoin. Maakunnan strategioissa matkailulla elinkeinona on ollut selkeä tehtävä ja rooli.

Tämä tutkimus on monitieteinen. Sen näkökulma on aluetieteellinen ja matkailullinen siten, että matkailu nähdään elinkeinona, minkä avulla kehitetään alueita. Tässä tutkimuksessa matkailu ymmärretään elinkeinona ja liiketoimintana, jossa yritysten ydinosaaminen muodostuu tuotekehitys-, markkinointi- ja verkosto-osaamisesta.

Työn ***tutkimustehtäväni on***

- tarkastella, analysoida ja käsitteellistää teoreettisen tiedon ja kirjallisuuden avulla mitä ja millaista on matkailuyritysten verkostoituminen vuosina 2005 ja 2016,
- tarkastella, analysoida ja käsitteellistää teoreettisen tiedon ja kirjallisuuden avulla millaisia verkostoja matkailuyrityksillä on olemassa Keski-Suomessa tutkimusajankohtina (vuosina 2005 ja 2016) yrittäjien näkökulmasta katsottuna.

Tämän tutkimuksen ***tutkimuskysymykset*** *ovat*

1.Miten matkailualan toimijat ymmärtävät verkostoitumisen vuosina 2005 ja 2016?
2.Miten matkailualan verkostot ilmenevät matkailuyrittäjien kokemusten pohjalta kuvattuina?

Tutkimuksen tavoitteena on tehdä näkyväksi, mitä on verkostoituminen ja millaisia verkostoja matkailuyrityksillä on Keski-Suomessa. Tutkimuskysymyksiin pyritään löytämään käytännönläheisiä vastauksia kirjallisuuden ja haastatteluiden sekä kyselyn avulla. Tutkimuksen perusolettamuksena on se, että alueen matkailuyrityksillä on olemassa niille tarpeellisia verkostoja ja tutkimuskohteena olevat matkailuyritykset tekevät yhteistyötä muiden yritysten kanssa. Tutkimuksella selvitetään kuinka laajalle alueelle maantieteellisesti matkailuyritysten verkostot ulottuvat ja millaista yhteistyötä yritykset tekevät alueella.

Tässä tutkimuksessa Keski-Suomen verkostoja tutkitaan Verkostoteorioiden näkökulmasta ja erityisesti Uppsalan koulukunnan näkökulmasta. Uppsalan koulukunnan verkostoteoria painottaa verkoston toimijoita, toimintoja ja resursseja. Yksityiset henkilöt, kokonaiset organisaatiot tai sen osat, alueet, toimialat,

kansantaloudet tai maailmantalous voivat olla verkostotutkimuksen tutkimuskohteena. (Tuomela, Salonen ja Puhto, 2004). Tässä tutkimuksessa keskitytään verkosto-organisaatiotasoon, johon haetaan näkemyksiä yksilö- ja toimijatasolta. Tutkimuksen edetessä kävi ilmeiseksi, että tutkimukseen oli otettava mukaan verkostokirjallisuus ja erilaiset käytännöntason dokumentit (strategiat, ohjelmat, hankkeet), joista ilmenee kuinka tutkimuskohteena olevan, Keski-Suomen maakunnan matkailua on kehitetty.

Valtakunnallisesti tällä tutkimuksella vahvistetaan Suomen matkailustrategioiden ”jalkautumista” ja toteuttamista. Suomeen valmistui vuonna 2006 ensimmäinen matkailustrategia ja matkailun toimenpideohjelma. Siinä todetaan matkailun toimijakentän olevan hyvin heterogeeninen, osa alan toimijoista on ammattilaisia ja osan toimintatavoista heijastuu harrastelijamaisuus. Matkailun toimenpideohjelmassa mainitaan, suuren osan alan yrityksistä olevan pieniä mikroyrityksiä ja siksi on tehokkaampi yhteistyö matkailuyritysten kesken tarpeellista. Kauppa- ja teollisuusministeriön (2006, 15–16) tekemän selvityksen mukaan, yhteistyötä tarvitaan matkailua tukevien alojen kuten teknologian, hyvinvointipalvelujen, elintarviketuotannon ja luovien alojen kanssa. Matkailuverkostossa tuotettuja tuotekokonaisuuksia oli Suomessa tuolloin vähän tarjolla.

Suomen matkailustrategia 2020 oli järjestyksessä toinen kansallinen strategia, joka korvasi vuoden 2006 strategian. Päivitetyn strategian suurimmat erot edelliseen strategiaan olivat muun muassa siinä, että uuden strategian painopiste oli voimakkaammin elinkeinotoiminnan kehittämisessä ja toimenpiteissä, joihin valtion keinoin voitiin vaikuttaa. Lisäksi strategiassa huomioitiin toimintaympäristön muutokset ja konkretisoitiin tavoitteita. Työ- ja elinkeinoministeriön laatima matkailustrategia oli osa laajempaa elinkeinopolitiikkaa ja päivitys matkailustrategiaan tehtiin 2009 ja 2010. Suomen matkailustrategiassa 2020 pyrittiin vahvistamaan

matkailukeskittymien verkostoja mm. yritysten investointitukipäätöksillä ja maakunnallisen kehittämisrahan käytöllä priorisoitiin verkottunutta liiketoimintaa. Lisäksi palveluketjuja vahvistettiin ja matkailukeskittymien (aluekokonaisuuksien) yhteismarkkinointia tuettiin. (TEM 2010.)

Tutkimusaiheena verkostotutkimus on edelleen ajankohtainen. Tammikuussa 2015 julkaistiin ”Yhdessä enemmän -kasvua ja uudistumista Suomen matkailuun, Matkailun tiekartta vuosille 2015–2025.” Tiekartalla on tarkoitus luoda suunta Suomen matkailuelinkeinolle, jonka uskotaan kasvavan yritysten yhteistyöllä ja innovaatioilla. Matkailusta vastaava ministeri (2015) totesi tiedotteessa: ”Matkailualan toimijoiden on kyettävä tekemään nykyistä enemmän yhteistyötä ja verkostoitumaan keskenään.” Tiekartan tavoite on, että vuonna 2025 Suomi on Pohjois-Euroopan ykkösmatkailukohde ja asiakkaiden ensimmäinen valinta. Suomen matkailun vetovoimiksi tiekartassa mainitaan elämyksiä tuova luonto ja hiljaisuus sekä hyvinvointiin liittyvät palvelut, esim. (sauna, joulupukki, Muumit, Kalevala, Angry Birds ja tarinat). Vetovoimaa on myös suomalaisessa elämäntavassa, uudessa luksuksessa, laadukkaassa ruoassa, saaristossa ja luovissa aloissa. Uusia mahdollisuuksia matkailussa on ympärivuotisessa tarjonnassa, talvituotteen kehittämisessä, kauttakulku eli stopover matkailussa, näkyvyyden lisäämisessä ja rinnakkaisalojen yhteistyössä. (TEM, 2/2015.) Syksyllä 2019 päivitettiin matkailun tiekarttaa. Sen mukaan Suomen tavoitteena on olla Pohjoismaiden kestävimmin kasvava matkailukohde. Matkailua kehitetään vastuullisena ja kasvavana palveluliiketoiminnan alana, joka luo hyvinvointia ja työllisyyttä ympärivuotisesti koko Suomessa. Strategiassa on neljä painopistettä; kestävän kehityksen mukaisen toiminnan tukeminen, digitaaliseen muutokseen vastaaminen, saavutettavuuden kehittäminen matkailualan tarpeet huomioiden sekä kilpailukykyä tukevan toimintaympäristön varmistaminen. Tiekartta painottaa yhteistyön merkitystä matkailuviennin kehittämisessä. (Kyyrä 2019.)

Tutkimusaiheen ajankohtaisuutta tukee Business Finlandin teettämä julkaisu, Selvitys matkailun alueellisen organisoitumisen nykytilasta ja kehittämistarpeista Suomessa. Business Finlandin (2019) selvitys valmistui lokakuussa 2019 ja sen mukaan matkailun kehittämiseen alueilla osallistuu toimijoita, joiden roolit ja tehtävät eivät aina ole selkeitä alueen toimijoille. Matkailun alueorganisaatiot ovat useimmiten avainasemassa alueen matkailun edistämisessä ja kehittämisessä. Matkailun alueorganisaatioiden tehtävät ovat moninaistuneet ja siirtyneet markkinoinnista kokonaisvaltaisempaan matkailualueen hallintaan. Selvityksestä ilmeni, että alueellisten toimijoiden roolia ja työnjakoa tulee selkeyttää ja nostaa esille asioita, joita matkailua edistävien ja kehittävien organisaatioiden on suositeltavaa pohtia omissa toimintatavoissaan. Matkailualuetta kehitettäessä kokonaisvaltaisesti, on alueella oltava näkemys visiosta ja toimijoiden rooleista alueella vision toimeenpanossa. Ne ovat edellytys tuloksekkaalle yhteistyölle kansallisten toimijoiden kanssa. (Kyyrä 2019.)

Yhteistyön organisoinnissa matkailualueorganisaatiot ovat tärkeitä, ja ne toimivat alueen matkailutoimijoiden yhteistyön koordinaattoreina. Nämä koordinaattorit kokoavat alueen matkailutarjontaa yhteensopiviksi tuotekokonaisuuksiksi, tekevät yhteismarkkinointia ja ovat yhteyshenkilöinä Visit Finlandin ja alueen yrittäjien välillä. Matkailualueiden yhteistyöllä on tarkoitus kehittää reittejä ja matkailutuotekokonaisuuksia eri puolelle Suomea. (TEM, 2/2015.) Tämän työn kannalta on oleellista, että tiekartassa ja sen uusimmassa päivityksessä strategisena painopisteenä mainitaan matkailukeskusten ja yritysverkostojen teemapohjainen tuotekehitys.

Maakunnallisesti tällä tutkimuksella tuetaan alueellista matkailuelinkeinon toimintaa. Tutkimusalueella ymmärretään seutukunnan ja maakunnan alueen kattavaa matkailualuetta eli Keski-Suomen maakuntaa. Keski-Suomen matkailun elinkeinostrategiassa 2010 oli tavoitteena, että vuonna 2010 maakunnassa on

vähintään 5–6 merkittävää, valtakunnallisesti tunnettua matkailukeskittymää (Päivänen 2019.) Matkailukeskittymien tehtäviksi nähtiin asiakaslähtöisten matkailuotteiden suunnittelu, tuottaminen ja markkinointi. Keski-Suomen matkailustrategia laadittiin ensimmäisen kerran kattamaan ajanjakso 2002–2006. Keski-Suomen liitto teetti selvityksen vuonna 2004 matkailun toimialatyön onnistumisesta toimijoilla, ja sen seurauksena ryhdyttiin työstämään uutta matkailustrategiaa, mikä valmistui maakuntaan 2005. Tässä uudessa strategiassa matkailun verkostoitumisella ja yhteistyöllä oli merkittävä tehtävä. Matkailukeskusverkostoja pyrittiin kehittämään nimeämällä tietyt matkailukeskukset kansainvälisiksi, valtakunnallisiksi tai maakunnallisiksi (Päivänen 2004). Keski-Suomen matkailustrategia päivitettiin seuraavan kerran vuonna 2013. Yhdeksi strategiseksi tavoitteeksi asetettiin se, että Keski-Suomi kasvattaa markkinaosuuttaan Suomen majoitusvuorokausien määrässä, ja tämä toteutuu matkailukeskusten uudistumisella ja kapasiteetin kasvulla.

Keski-Suomen matkailun verkostojen tutkimustarvetta lisäsi osaltaan vuonna 2005 laadittu Maaseutumatkailun teemaohjelma. Teemaohjelman toimesta tutkittiin kaksi kertaa keskisuomalaisten matkailuyritysten verkosto-osaamista. Tutkimuksen teki molemmilla kerroilla konsulttitoimisto Ellare Oy Seinäjoelta. Näihin tutkimuksiin osallistui 82 maakunnan yritystä ja ne toteutettiin Internet-pohjaisena kyselynä vuosina 2002 ja 2006 (ks. tarkemmin www.matkamaalle.com/). Yhteenveto keskisuomalaisten matkailuyritysten verkosto-osaamisesta on se, että osaaminen oli tutkimusten mukaan heikkoa ja se jopa heikentyi tutkimusajankohtien 2002–2006 välisenä aikana. Tutkijana ja alueen matkailutoimijana näin, että matkailualan verkostotutkimukselle oli olemassa käytännönläheinen tutkimustarve vuonna 2005.

Tällä tutkimuksella on tieteellinen ja käytännön tiedon orientaatio. Se nojautuu tieteellisen tutkimuksen traditioon, mutta ei tavoittele pelkästään uutta tietoa. Esiin nousee käytännön kehittämistyön merkitys tieteellisen toiminnan muotona. Tuloksia

voidaan hyödyntää kehitettäessä matkailua verkostojen avulla. Tutkittu tieto paikallisista verkostoista luo pohjaa ja antaa näkökulmia kehittää sekä tukea verkostojen toimintaa. Matkailun tutkimustietoa tarvitsevat matkailualan yritykset, matkailualueen markkinointi- ja koulutusorganisaatiot, maakuntien liitot, kunnat, seutukunnat, matkailuhankkeet, ELY-keskukset, ministeriöt ja Visit Finland.

1.3 Tutkimukselliset lähtökohdat

Tutkimuksen monitieteisyys perustuu aluetieteelliseen ajatteluun, liiketaloustieteisiin ja matkailuun tieteenä. Aluetiede pyrkii tutkimaan miten ja mitkä asiat vaikuttavat toimijoiden toimintaan aluekehittämisessä. Matkailualan olemukseen kuuluu monitieteisyys, alan ja ilmiön ymmärtäminen. Alan selittäminen ja kuvaaminen tarvitsee tuekseen eri tieteenalojen tutkimusta. Tämä työ on aluekehitys- ja matkailukeskeinen. Aluekehityskeskeisyys näkyy siinä, että matkailu nähdään elinkeinona kehittää aluetta, jolla on aika, paikka, ihmiset ja resurssit. Toisaalta taas matkailu on elinkeino, jolla on tarjonta ja kysyntä. Matkailu on erityisesti työttömyydestä, muuttotappioista ja väestön ikääntymisestä kärsivillä syrjäseuduilla elinkeino, jonka merkityksen uskotaan kasvavan tulevaisuudessa. (Leinonen, Kauppila & Saarinen, 2008, 107–112.) Valtakunnallisesti ja maakunnallisesti matkailun kehittämisellä tasapainotetaan alueellisia kehityseroja, kun paikallisesti tavoitellaan alueiden rakennemuutoksen hallintaa ja monipuolisempaa taloutta (Saarinen & Kauppila, 2002, 25–36).

Verkostoja on tutkittu aluetieteessä ja matkailututkimuksessa kymmeniä vuosia. Verkostotutkimus on tullut aluetieteeseen 1990-luvun alussa (Linnamaa & Sotarauta, 2000, 33.) Tämän tutkimuksen kytkentä maantieteeseen tulee sen kautta, että matkailu nähdään alueeseen ja paikkaan sidottuna ilmiönä. Matkailutuotantoa ei

voida kokonaan siirtää halvempiin maihin sen paikkaan sidotun luonteen vuoksi. Saarisen (1995, 189) mukaan matkailijoiden lähtö- ja kohdealueet, muutokset matkailupalvelujen käytössä, matkailun vaikutukset alueella sekä matkailun kehittämiseen liittyvät teemat ovat olleet suosittuja matkailumaantieteen tutkimuskohteita. Matkailumaantiedettä on pidetty osana talousmaantiedettä, koska siinä otetaan huomioon myös matkailun taloudellisia vaikutuksia alueilla. Ihmismaantieteellä ja luonnonmaantieteellä on vahva perinne matkailumaantieteessä. Matkailututkimuksessa maantiede on ollut ensimmäisiä tutkimuskohteita Suomessa ja muualla. (Hemmi, Lehtinen & Vuoristo, 1987, 15–17.)

Tieto on hyvin perusteltu uskomus klassisen tiedon käsityksen mukaan. Tieteellisen tutkimuksen tehtävänä on vahvistaa arkiajattelua ja päättelyä. Tieteellinen ajattelu pyrkii vähentämään arkiajattelun heikkouksia, mm. epäluotettavia ja valikoivia havaintoja. Arkitieto ja teoreettinen tieto eroavat toisistaan. Arkitiedon taustalla on havainnot ja kokemukset arjesta. Teoreettinen tieto pohjautuu tieteellisiin havaintoihin (Engeström, 1994, 104). Tällä tutkimuksella pyritään tietoon, jonka avulla ymmärretään matkailun elin- ja toimintaympäristöä. Tästä tutkimuksesta saadun tiedon avulla voidaan mukautua ympäristössä tapahtuviin muutoksiin ja tarvittaessa pyrkiä muuttamaan niitä. Tällä matkailututkimuksella pyritään ymmärtämään matkailuilmiötä hermeneuttisen näkemyksen kautta. Tutkijalla on tutkittavasta aiheestaan esiymmärrys, mikä ohjaa tutkimuksen tekemistä ja tiedonintressiä (Gummerson (1991, 50–71.) Tutkijan esiymmärrys syntyy kokemuksista, kirjallisuuden eri lähteistä ja muiden ihmisten kokemuksista. Tässä tutkimuksessa tutkijan esiymmärrykseen on vaikuttanut tutkijan kokemus matkailutoimialalla yrittäjänä, opettajana ja hanketyöntekijänä. Lisäksi tutkijan esiymmärrykseen on vaikuttanut osallistumiset matkailualan tilaisuuksiin, joissa asiantuntijat ovat esittäneet ja kertoneet näkemyksiään Keski-Suomen matkailun tilasta.

Postmoderni ajattelutapa näkyy vahvasti mm. siinä, että talouden toimintaperiaatteet ovat muuttuneet tutkimusalueella (Keski-Suomessa) joustavan tuotannon suuntaan. Tämä tarkoittaa sitä, että noin kahden vuosikymmenen aikana sekä tuotannossa että kulutuskäyttäytymisessä on tapahtunut siirtymistä massatuotannosta ja massakuluttamisesta kohti yhä erilaistuneempia tuotanto- ja kulutusrakenteita Keski-Suomessa. Yritykset ovat hajottaneet tuotantoprosessinsa fyysisesti eri paikkoihin niin, että työvoiman, raaka-aineiden ja markkinoiden kannalta kunkin toiminnon sijainti olisi ihanteellinen. Yritykset muodostavat entistä joustavampia verkostomaisia alihankinta- ja yhteistyösuhteita. Tähän on liittynyt talouden alueellisen järjestymisen uusia piirteitä, vaatimuksia työmarkkinoiden joustavuudesta ja tuotantoprosessien kyvystä reagoida nopeasti kulutusmarkkinoiden odotusten muutoksiin. On puhuttu oppivista alueista, joilla teollisen tuotannon menestyminen perustuu yritysten verkostomaiseen, hierarkiattomaan vuorovaikutukseen ja siinä muodostuvaan älykkyyteen. (Ryhänen, 2003).

Verkosto voidaan nähdä ajattelun välineeksi, jonka kautta on mahdollista pohtia yhteiskunnallisen järjestyksen ja yhdessäolon muotojen kehitystä (Eriksson, 2015, 300). Tässä tutkimuksessa keskitytään tarkastelemaan, analysoimaan ja käsitteellistämään sitä, miten matkailuyrityksissä ymmärretään yhteistyö, miten yhteistyö on lähtenyt käyntiin ja millaisia verkostoja matkailuyrityksillä on olemassa.

Yhteistyötutkimukset Hellman (1993) jakaa neljään tyyppiin:

1. käsitteelliset tutkimukset, jotka kuvaavat erilaisia yhteistyösuhdetyyppejä ja yrittävät vastata kysymykseen miksi yritykset tekevät yhteistyötä
2. yhteistyöaktiviteettien trendit
3. yhteistyön rakenne ja ilmeneminen
4. yhteistyösuhteiden johtaminen.

Hellmanin esittämän tyypittelyn mukaan tämä tutkimus kuuluu ensimmäiseen ja kolmanteen yhteistyötutkimuksen tyyppiin. Yritysverkostokoulukunnan tutkijat

tarkastelevat verkostoja joko tietyn fokaalin yrityksen näkökulmasta tai kokonaisuutena. Verkosto ymmärretään usein rajattomaksi, mutta holistisesta näkökulmasta tarkasteltuna markkinat on empiirisessä tutkimuksessa jollakin tavalla rajattava (Äyväri, 2006, 74–75). Tässä tutkimuksessa verkostoja katsotaan osittain fokaalista näkökulmasta, mutta tuloksia tarkastellaan holistisesta näkökulmasta. Lisäksi tässä tutkimuksessa taustalla on yritysverkostokoulukunnan ajatus, että organisaatio omalla toiminnallaan luo kontekstinsa (ks. Äyväri 2006). Käsillä olevan tutkimuksen lähestymistavassa tunnistetaan myös sellaisten suhteiden merkitys, joissa ei ole mukana taloudellista vaihdantaa, vaikka verkostoja tarkastellaan liiketoimintaa harjoittavan toimijan näkökulmasta. Tutkimuksen painotus on yritysverkostokoulukuntaa lähempänä kuin yrittäjyysverkostokoulukuntaa. Tutkimuksen oletuksiin kuuluu tutkijoiden, esim. Äyvärin, esiin nostama seikka, että verkostot ovat dynaamisia ja siihen kytköksissä olevien toimijoiden tuottama toimintakenttä on muuttuva.

1.4 Verkostotutkimus alalla

Verkostoajattelu ei ole ajaton käsitteellinen kokonaisuus vaan historiallisesti ja paikallisesti muotoutuva ilmiö, joka aina vastaa johonkin tilannekohtaiseen tarpeeseen. Yhteiskuntatieteellinen verkostoajattelu jaetaan Eurooppalaiseen ja Angloamerikkalaiseen perinteeseen. Näiden suuntausten ajattelussa on suuria eroja. Angloamerikkalaisessa suuntauksessa korostetaan kokemusperäisyyttä ja käytännönläheisyyttä. Verkostot nähdään hyväksi välineeksi analysoida ihmisten ja ihmisryhmien välisiä sosiaalisia suhteita, ja ne ymmärretään erilaisten toimijoiden välisinä säännönmukaisina siteinä, ja ne voidaan mallintaa täsmällisesti. Tähän liittyy ajatus, että verkostoja voidaan tutkia määrällisin menetelmin. Mannereurooppalaisessa perinteessä on pohdittu enemmänkin verkoston kielellisiä

ja tiedollisia merkityksiä laadullisen tutkimuksen näkökulmasta. Mannereurooppalaisessa suuntauksessa esitetään usein, että verkostot ovat yksittäisen ihmisen toimijuuden ja päätäntävallan ulkopuolella. Angloamerikkalaisessa perinteessä on yleisempää mieltää verkosto yhteyden tai sidoksen käsitteiden kautta järjestelmänä, joka voidaan esittää mallina. Yhteenvetona voi todeta, että kummassakaan verkostoperinteessä ei nojauduta ajatukseen kiinteistä tai pysyvistä rakenteista. (Eriksson, 2015, 295–297.)

Matkailututkimuksessa tämä tutkimus tukee valtioneuvoston 13.6.2001 tekemää periaatepäätöstä Suomen matkailupoliittisista linjauksista, joissa korostetaan elinkeinoa palvelevan tutkimuksen merkitystä. Tavoitteena on tutkimustiedon tuottajien ja tutkimustiedon tarvitsijoiden intressien aiempaa parempi kohtaaminen. Ahosen (2006, 8) mukaan, matkailualan koulutuksen ja matkailututkimuksen tulee pyrkiä vastaamaan paremmin alan elinkeinon tarpeita. Suomalaista matkailututkimusta on luonnehdittu nuoreksi ja vähäiseksi. Se on ollut paljon opinnäytetöiden ja erilaisten hankeselvitysten varassa. Matkailututkimuksen ongelma on ollut, että tutkimuksen rahoittajia on vähän elinkeinon rakenteesta johtuen. Yliopistollinen perustutkimus on suhteellisen vähäistä, ja perus- ja soveltavaa matkailututkimusta tehdään vähän. OECD:n (2016) mukaan matkailuala on yksi suurimmista ja määrällisesti kasvavista. Vaikka matkailu olisikin suurin, niin sen vaikutukset jakautuvat alueellisesti ja toimijoiden kesken epätasaisesti. Matkailun vaikutusten epätasaisen jakautumisen vuoksi, ei voida tehdä päätelmiä matkailukehityksen kulusta globaalin tai kansallisen matkailukehityksen näkymien pohjalta. (Saarinen, 2004, 59.) Toinen matkailututkimuksen kestoteema on alan peruskäsitteet ja niiden sisältö. Käsitteiden sisällön on todettu olevan kiistanalainen. Tähän on syynä tutkimusalan lyhyt traditio ja matkailun monitieteinen luonne. Ahosen (2006, 11–15) mukaan matkailututkimuksen nykytilan arvioinnissa matkailututkimuksen vahvuuksina olivat tutkimuksen tuottajien (yliopistojen ja ammattikorkeakoulujen) olemassaolo, yhteistyö tutkimusten tuottajien välillä sekä

tutkimuksen poikki- ja monitieteisyys. Heikkouksiksi mainittiin alan huono tutkimusosaaminen, alan kehittymättömyys ja nuori ikä.

Palvelualaa käsittelevää yhteistyötutkimusta on tehty verrattain vähän (Hellman 1993). Kuitenkin matkailu-, ravitsemis- ja talousalalla korostetaan yhteistyötä ja verkostoitumista, mm. Komppula 2000, Turunen 2009, Denicoi, Cioccarelli & Zucchella 2010. Matkailutoimialaa koskettavat ja alan yhteistyötä tutkivat lisensiaatti- ja väitöskirjatasoiset tutkimukset Suomessa on tehnyt Komppula. Komppulan lisensiaattitutkielma käsittelee matkailuyritysten horisontaalista yhteistyötä ja yhteistyön esteitä. Väitöskirjassaan Komppula tutkii matkailuyritysten sitoutumista verkostoon. Juutilaisen väitöskirja (2005) käsittelee miten pienet yritykset syntyvät, muuttuvat ja sopeutuvat. Turusen väitöskirjassa (2009) tutkitaan pienen ja keskisuuren matkailuyrityksen kansainvälistymistä. Lemmetyisen väitöskirja (2010) käsittelee yhteistyön koordinointia matkailun liiketoimintaverkostossa. Haapakosken (2013) väitöskirjassa keskitytään resurssiperustaisen yhteistyön ilmenemiseen matkailu- ja ravitsemisalalla kärkiyritysvetoisessa verkostossa. Haapakosken tutkimuksessa haetaan vastausta yhteistyön rakentumisesta verkostokumppaneiden välillä. Liiketaloustieteessä on valmistunut useita väitöskirjoja verkostonäkökulmista. Mittilän väitöstutkimus (2000) käsittelee yritysten välisiä liikesuhteista suhdemarkkinoinnin ja verkostojen näkökulmista. Toivolan (2005) väitöstyön aiheena on verkostoyrittäjyys ja Äyrävä (2006) keskittyy väitöskirjassaan käsityöyrittäjien verkosto–osaamiseen. Ruuskasen (2003) väitöstutkimuksessa tutkitaan luottamuksen merkitystä verkostotaloudessa ja Korkalan (2010) luottamusta verkostoissa.

1.5 Tutkimukseen liittyvä käsitteistö

Tässä tutkimuksessa matkailun keskeisiä käsitteitä käytetään seuraavissa merkityksissä:

Kumppanuus

Kumppanuuden, Varamäki (2002) ymmärtää olevan yhteistyötä pää- ja alihankkijan välillä, jota tehdään tavoitteellisesti ja pitkällä aikajänteellä. Kumppanuus pohjautuu luottamukseen, sitoutumiseen, avoimuuteen, vuorovaikutukseen ja win-win-yhteistyöhön. Kumppanuussuhteissa kehitetään tuotetta, menetelmiä tuotannossa ja yhteistyösuhdetta. Tässä tutkimuksessa kumppanuus ja verkostoitumisen kehittyminen nähdään samanlaisina prosesseina.

Matkailu

Matkailu on toimintaa, jossa ihmiset matkustavat tavanomaisen elinpiirinsä ulkopuolella olevaan paikkaan ja oleskelevat siellä yhtäjaksoisesti korkeintaan yhden vuoden ajan (12 kuukautta) vapaa-ajanvieton, liikematkan tai muussa tarkoituksessa (Tilastokeskus 2020). Matkailua on mahdollista lähestyä alueellisena vuorovaikutusjärjestelmänä. Siinä elementtejä ovat lähtöalueet ja kohdealueet. Lähtöalueella on oltava lähtövalmius ja kohdealueet, vetävät puoleensa matkailijoita erilaisilla attraktiolla (Vuoristo, Vesterinen 2009). Matkailu perustuu maantieteen näkökulmasta tarkasteltuna lähtö- ja kohdealueiden väliseen vuorovaikutukseen. Lähtö- ja kohdealueiden välistä vuorovaikutusta Leiper (1979, 403–404) kuvaa matkailusysteemin aluerakennekaaviolla, joka muodostuu matkailijoista, lähtöalueesta, reitistä, kohdealueesta ja matkailupalveluista. Lähtö- ja kohdealueiden välinen vuorovaikutus toteutuu matkailijoiden ja matkailijoita palvelevien yritysten ja organisaatioiden kanssa. Toinen tapa määritellä matkailuelinkeino tai matkailuala, on lähestyä alaa asiakaslähtöisesti eli mitä matkailijoiden tarvitsemien palveluita tarvitaan, miten ne markkinoidaan markkinoimisena ja miten ne välitetään asiakkaille.

Tällaisia palveluja ovat esimerkiksi matkanjärjestäjän palvelut, majoitus- ja ravitsemispalvelut, opaspalvelut sekä erilaiset ohjelmapalvelut. (Hemmi, Lehtinen & Vuoristo, 1987, 8, 101.)

Matkailu ymmärretään tässä tutkimuksessa liiketoimintana ja elinkeinona. Komppulan ja Boxbergin (2002, 10, 11, 21) mukaan matkailu on eri toimialojen kokonaisuus, jossa merkittäviä sektoreita ovat majoitus- ja ravitsemistoiminta ja henkilöliikenne. Muita matkailualaa palvelevia ja tukevia sektoreita ovat käsi- ja pienteollisuus, pankkitoiminta ja vähittäiskauppa. Se kuka palveluja lopulta käyttää, ratkaisee sen, onko kyseessä matkailupalvelu vai palvelu paikallisille asukkaille. Matkailun ohjelmapalveluyrityksissä pienten ohjelmapalveluyritysten rypäs mahdollistaa tuotemoduulit. Näitä yhdistelemällä saadaan ostajalle monipuolisia ja räätälöityjä paketteja. Erilaisten yhteenliittymien kautta saadaan kapasiteetin ohella henkilö-, laite- ja varusteresursseja hyödyntää tehokkaasti. Yksittäisen yrityksen kannalta verkostoitumisen edut liittyvät matkailun kilpailuaseman parantamiseen.

Matkailu on maailman suurin vientiteollisuusala. Se on merkittävä ja kasvava osa palvelualaa maailmanlaajuisesti ja Suomessa. Matkailun kehitys on vaikeasti ennakoitavaa, koska se on herkkä ulkoisille muutoksille; talouskehityksen muutoksille, turvallisuusmuutoksille, ympäristöasioille, saavutettavuudelle ja kilpailevalle viihdeteollisuudelle. (Havas ym., 2006, 6.) TEM (2019a) julkaisun mukaan matkailun merkitys Suomen kansantaloudelle on matkailutilinpidon mukaan kasvanut 2,6 prosenttiin. Matkailun kokonaiskysyntä oli noin 15 miljardia euroa vuonna 2017. Ulkomainen matkailukysyntä eli matkailuvienti kasvoi 27 prosenttia ja nousi 4,6 miljardiin euroon. Vuonna 2017 matkailutoimialoilla työskenteli noin 140 200 henkilöä, 5,5 prosenttia kaikista Suomen työllisistä. Vuonna 2017 Suomessa kirjattiin 15,2 miljoonaa kotimaista ja 6,7 miljoonaa ulkomaista yöpymistä. Tärkeimmistä Suomeen suuntautuvista matkailijamaista suurin eniten kasvua oli Kiinasta (+35,3 %). Vuonna 2018 ulkomaiset yöpymisten määrä oli 6,8 miljoonaa.

Alalla on merkittäviä kerrannaisvaikutuksia muille toimialoille kuten rakennus-, kuljetus- ja kaupan alaan. Matkailukysynnästä puolet kohdistuu Uudellemaalle. Alueellisesti matkailukysyntä painottuu Uudenmaan lisäksi Lappiin, Pirkanmaalle, Varsinais-Suomeen ja Pohjois-Pohjanmaalle. Matkailualalla toimii lähes 29 000 yritystä. Osaavan työvoiman saatavuus estää paikoitellen matkailuyritysten kasvamisen ja kehittymisen. Suomen saavutettavuus muualta on parantunut aiemmista vuosista, mutta maan sisäinen saavutettavuus on edelleen paikoitellen haastavaa. (TEM 2019a.) Suomalaisten matkailu on noin 70 % koko matkailusta vuonan 2017. (Jänkälä 2019.) Suomalaisten matkailuyritysten tunnuspiirteitä on mm. se, että yritykset ovat pieniä ja ne ovat sesonkiyrityksiä. Ravitsemisalan yrityksiä on kymmenkertainen määrä verrattuna majoitusalan yrityksiin, ulkoa ostettavia palveluja on paljon ja majoitustoimintaa leimaa ketjuuntuminen. Alueellisesti majoitusala on painottunut Lappiin, Uudellemaalle ja Varsinais-Suomeen. (KTM 2004.)

Matkailun aluerakenne

Matkailun aluerakenteella tarkoitetaan järjestelmää, jonka matkailualueet, -keskukset ja -reitit jollakin maantieteellisellä tai hallinnollisella alueella muodostavat (Hemmi, Lehtonen & Vuoristo, 1982).

Verkko

Verkolle on keskeistä, että sillä on selkeä tavoite ja tavoitteeseen pääsemiseksi verkkoon kuuluvat jäsenet työskentelevät yhdessä. Verkko on kiinteämpi ja tavoiteorientoituneempi kuin verkosto. (Toivola, 2006, 9–17.)

Verkosto

Verkosto muodostuu verkoista ja ne muodostavat kokonaisuuden. Verkosto voi olla sosiaalinen ja taloudellinen. Network suomennetaan usein käsitteeksi verkosto. (Toivola, 2006, 16–17.) Kun verkostot laajenevat, asiakas- ja toimitussuhteet lisääntyvät ja verkoston jäsenet saavat laajenemisesta hyötyä, voi syntyä klustereita.

Hernesniemi ym. mukaan (2001, 3) klusterit ovat maantieteellisesti keskittyneiden yritysten ja organisaatioiden kaupallisten ja ei-kaupallisten yhteyksien luoma verkosto. Klusteri voi syntyä tuotteen tai tuoteryhmän ympärille tai se voi muodostua jonkin palvelun tai palveluryhmän ympärille. Käsitteenä klusteri on laajempi kuin yritysverkostokäsite. Siitä voidaan sanoa myös, että se on verkostojen verkko.

Verkostoituminen

Verkostoitumisella ymmärretään yhteistyömalleja, joihin osallistuvat yritykset, organisaatiot tai muu toimijat. Tiiviys yhteistyössä ja sen määrä voivat vaihdella verkostoissa. Säännöt verkostoissa voivat olla vapaaehtoisia tai tiukasti määriteltyjä. (Pirnes, 2002, 7.) Helakorven (2001) mukaan verkostoitumista voidaan pitää tapahtumana, jossa työ, työn tekijät ja asiakkaat kohtaavat kasvokkain tai tietoverkoissa virtuaalisesti. Helakorven (2001) mielestä verkostoitumisessa toimijoiden tieto, osaaminen ja arvot yhdistyvät toiminnaksi, mikä tuottaa lisäarvoa toimijoille. Toiminta verkostostoissa on kahden tai useamman toimijan välistä, tavoitteellista ja pidempiaikaista. Yhteistyötä verkostoissa tehdään yleensä ydinprosesseissa. (Toivola, 2006, 17.) Verkostoitumisella käsitetään yleensä pitkäaikaista, usein strategista, luottamukseen perustuvaa ja kaikkia osapuolia hyödyttävää yhteistyötä. Se voi olla luonteeltaan yritysten välistä, yritysten sisäistä ja yksilöiden välistä. (Hakanen, Heinonen & Sipilä, 2007, 43–44.) Tässä tutkimuksessa verkostoituminen ymmärretään samanlaiseksi prosessiksi kuin kumppanuuden kehittyminen.

Verkosto-osaaminen

Verkosto-osaamisella ymmärretään prosessien uudenlaista organisointia. Siihen voi sisältyä verkostoitumista ja verkostojohtamista. Verkosto-osaajalle on tyypillistä erinomainen tuloksentekokyky. (Pirnes, 2002, 8.) Yhteinen verkostostrategia on muodostettu yhteistyössä ja verkostoyrityksillä on käsitys siitä mitä strategia

tarkoittaa käytännön tasolla. Verkostoyritykset ovat sitoutuneet yhteisiin tavoitteisiin.

Verkottuminen

Niemelän (2002, 13) mukaan verkottuminen on tietotekniikan, tietoverkkojen ja verkkoliiketoiminnan käyttöä.

Yritysyhteistyö

Varamäki (2002) opettaa Yrittäjäkoulussa, että yritysyhteistyö on pidempiaikaista ja juridisesti itsenäisten yritysten välistä. Se voi olla järjestetty sopimuksin ja/tai yritysjärjestelyin. Yritykset voivat tehdä yhteistyötä esim. tuotekehityksessä, tuotannossa, varastoinnissa, ostoissa, kuljetuksissa, markkinoinnissa ja myynnissä, kansainvälistymisessä, henkilöstöhallinnossa, taloushallinnossa tai yrityspalvelutoiminnoissa.

1.6 Tutkimusaineisto

Primaariaineisto

Tutkimusaineisto muodostuu kolmesta eri aineistosta a) yrityshaastatteluista vuodelta 2005 b) asiantuntijahaastatteluista vuodelta 2015 ja c) Keski-Suomen matkailuyritysten verkostokyselystä vuodelta 2016. Tutkimuksen primaariaineiston muodostaa 11 matkailualan yrityksen haastattelut keväällä 2005. Primaariaineisto kerättiin keväällä 2005 yritystietolomakkeella, verkostoitumiskyselyllä ja yrityksen edustajan piirtämällä verkostokuvalla. Haastatteluissa oli mukana yrityksiä kaikista Keski-Suomen seutukunnista, mutta ei Äänekosken seutukunnalta. Yritykset valittiin tutkimukseen mukaan vuonna 2005 mukaellen maakunnan kärkiyritysajattelua sekä lumipallo-otantaa ja omia asiantuntijaverkostoja. Taulukkoon yksi on koottu

haastateltujen yritysten keskeisimmät liiketoiminta-alueet. Tässä tutkimuksessa luottamuksellisuuden säilyttämiseksi yrityksen tai haastateltavien nimiä ei mainita.

TAULUKKO 1. Tutkimusaineiston yritykset toimialoittain

Yritys	**Liiketoiminta-alueet** (kolme tärkeintä haasteltujen mainitsemaa matkailun liiketoiminnan aluetta)
A	1.Majoituspalvelut 2.Kokouspalvelut 3.Ravintolapalvelut
B	1.Kongressipalvelut 2.Matkailupalveluiden myynti
C	1.Kylpylähotelli 2.Ravintolapalvelut 3.Hyvinvointipalvelut
D	1.Laskettelu 2.Vuokraamopalvelut 3.Ravintolapalvelut
E	1.Linja–autoliikenne 2.Matkatoimistopalvelut 3.Keskusvaraamotoiminta
F	1.Kuntoutuspalvelut 2.Majoituspalvelut 3.Ravintolapalvelut
G	1.Majoitustoiminta 2.Kuntoutus 3.Ravintolapalvelut
H	1.Luonto-ohjelmapalvelut 2.Ruokailut ja kahvitukset 3. Saunapalvelut
I	1.Messujen ja tapahtumien järjestäminen 2.Ravintolapalvelut
J	1.Ohjelmapalvelut 2.Majoitustoiminta 3.Ruokapalvelut (alihankintana)
K	1.Ravintolapalvelut 2.Ohjelmapalvelut 3.Majoitustoiminta

Tutkimusaineistossa kuusi yritystä on kärkiyrityksiä alueillaan. Viisi muuta yritystä valikoitui mukaan tutkimukseen kärkiyritysten haastatteluiden jälkeen ns. lumipallomenetelmällä. Yksi kärkiyritys mainitsi tärkeimmäksi yhteistyöyrityksekseen verkostossa toisen kärkiyrityksen ja sen vuoksi haastateltuja yrityksiä on yksitoista.

Kaikille haastatelluille yrityksille ammattikorkeakoulu oli tuttu yhteistyökumppani jo aikaisemmilta vuosilta, ja osaan yrityksistä tutkijalla oli suhteita aluekehitystyön kautta. Haastateltaviksi lupautui yhdeksän yritysten toimitusjohtajaa tai toimitusjohtaja/yrittäjää ja kaksi alue- tai myyntipäällikköä.

Tutkimukseen valittujen yritysten valintakriteerit liittyivät yritysten ominaisuuksiin ja toimintatapoihin. Tutkimukseen osallistuneiden kärkiyritysten keskeisenä valintakriteerinä oli niiden vahva rooli liiketoiminnassa alueilla, panostukset yhteistyöhön ja pitkäaikainen yritystoiminta. Yritysten valinnassa tähdättiin myös siihen, että matkailualan yritykset tulevat mukaan kattavasti, niin että niiden koko ja toimialan yritysten laaja kirjo huomioidaan. Tutkimuksessa pyrittiin heterogeeniseen ryhmään tutkittavista, että tutkimuksen tavoite, rikas kuva ilmiöstä matkailualalla (verkostoitumisesta) mahdollistuisi ja olisi luotettava. Tutkimukseen haluttiin mukaan pieniä yrityksiä ja ketjuyrityksiä, jotka olivat toimineet alueella vakiintuneesti ja yrityksillä olisi sekä tietoa että kokemusta verkostoitumisesta. Tutkittavien yritysten liikevaihdot vaihtelivat tutkimusajankohtana (2005) 150 000 euron - 17,2 milj. euron välillä ja henkilökuntaa työskenteli yrityksissä 3–250 henkilöä. Yritykset olivat toimineet tutkimusajankohtaan (2005) mennessä Keski-Suomessa pitkään, keskimäärin 15 vuotta. Aineistoa on tutkimuksessa käsitelty holistisesti yhtenä kokonaisuutena. Aineiston hankinnassa noudatettiin tarkoituksenmukaisuuden strategiaa.

Asiantuntijahaastattelut

Primaaritutkimusaineistoa täydennettiin kahdella asiantuntijahaastattelulla syksyllä 2015. Asiantuntijahaastatteluiden tavoitteena oli päivittää tietoa, mitä Keski-Suomen maakunnan matkailun verkostoitumisessa tapahtui vuosina 2005 ja 2015. Asiantuntijahaastatteluihin valittiin henkilöt, jotka ovat tehneet matkailun verkostotyötä vuosien ajan Keski-Suomen maakunnan alueella. Asiantuntijahaastateltavien valinnassa pyrittiin ottamaan huomioon erilaiset

organisaatiotoimijat. Kahdesta asiantuntijahaastateltavasta toinen työskentelee julkisella sektorilla (asiantuntija B), ja toinen on toiminut koulutusorganisaatiossa verkostotyön asiantuntijana ja projektipäällikkönä (asiantuntija A). Haastattelut tehtiin teemahaastatteluina, koska ainestoa haluttiin päivittää ja täydentää erilaisilla rikastavilla näkökulmilla. Asiantuntijahaastattelut tehtiin henkilökohtaisessa tapaamisessa (1 kpl) ja puhelimitse (1 kpl) marraskuussa 2015. Molemmille asiantuntijoille ammattikorkeakoulu oli tuttu yhteistyökumppani. Myöhemmin tutkimuksessa asiantuntijoista käytetään nimeä *asiantuntija A ja asiantuntija B.*

Keski-Suomen matkailuyritysten Verkostokysely 2016

Kolmas tutkimusaineisto on Keski-Suomen matkailuyritysten verkostokysely, mikä tehtiin Keski-Suomen matkailuyrittäjille tammikuussa 2016. Verkostokyselyllä päivitettiin yrittäjien ja toimijoiden näkemykset siitä, mitä ja millaista verkostoituminen on keväällä 2016 Keski-Suomessa. Tutkimusaineistoon haluttiin mukaan samat yritykset, joita haastateltiin vuonna 2005. Keski-Suomen matkailuyritysten verkostokyselyn 2016 aineiston keruumenetelmäksi valittiin Webropol -kyselyohjelma. Webropol -kyselyohjelman käyttöön päädyttiin, koska jo vuonna 2005 haastatteluiden sopiminen oli koettu hankalaksi ja yrittäjiä rasittavaksi. Keski-Suomen matkailuyritysten verkostokyselyssä 2016 yrittäjiä tavoiteltiin ensin puhelimitse pyytämällä lupa lähettää verkostokyselyn lomake ja motivoimalla heitä vastaamaan tulevaan kyselyyn. Kymmenen yritystä lupasi vastata verkostokyselyyn yhteydenoton jälkeen. Verkostokyselyn kysymyspatteriston avulla haluttiin saada kuva yritysten käsityksistä verkostojen visiosta ja verkostojen strategisesta yhteistyöstä, verkoston liiketoiminnasta ja asiakasrajapinnasta, verkoston työnjaosta, osaamisesta sekä innovatiivisuudesta, verkoston kokoonpanosta ja verkostosuhteista sekä verkoston päätöksenteosta ja tiedonkulusta verkostossa. Keski-Suomen matkailuyritysten verkostokyselyyn 2016 vastasi kuusi yritysedustajaa.

1.7 Tutkimuksen rakenne ja tutkimusprosessin eteneminen

Olen tunnistanut tutkimusaiheen esiymmärrykseen vaikuttaviksi tekijöiksi osaltani seuraavat olettamukset:

a) matkailu on verkostobisnestä,

b) verkostoituminen on kiinni yrityksestä tai yrittäjästä sekä

c) yrityksellä on kyky tehdä verkostotyötä.

Tutkimuksen rakenne ja tutkimusprosessin eteneminen on noudatellut vuosina2004–2020 taulukon kaksi sisältöä.

Työn lähtökohta	Käytännönläheinen tarve verkostotutkimukselle.
Luku 1	Tutkimustehtävät ja tutkimustavoitteiden asettaminen.
Luvut 2 ja 3	Tutkimusaiheen kytkentä aluetieteeseen, matkailuun, liiketalouteen ja Keski-Suomen maakuntaan (työn viitekehys).
Luku 4	Tutkimuksen menetelmälliset valinnat ja tutkimusaineiston kerääminen. 2005 Kärkiyritysten haastattelut ja 2. tason yritysten valinta sekä haastattelut tietojen keruu yrityksiltä: perustietolomakkeella, haastattelulomakkeella ja verkostokuvalla 2015 asiantuntijahaastattelut, teemahaastattelu 2016 Keski-Suomen matkailuyritysten Verkostokysely 2016
Luku 5	Viitekehyksen rakentaminen ja vahvistaminen.
Luku 6	Tutkimustulokset ja niiden tulkinta.
Luku 7	Tutkimuksen yhteenveto ja johtopäätökset.

TAULUKKO 2. Tutkimuksen rakenne ja tutkimusprosessin eteneminen

Tutkimuksen johdanto luvussa on perusteltu tutkimuksen tutkimustehtävät ja tutkimukseen liittyvä keskeinen käsitteistö sekä tutkimusaineisto. Johdanto luvussa asemoidaan tutkimuksen tieteenfilosofiset perusolettamukset lukijalle ja perustellaan tutkimusaiheen ajankohtaisuus. Luvussa kaksi pohditaan matkailuilmiön alueellisuutta ja millaisia vaikutuksia sillä on alueelle ja alueeseen. Luvussa kolme käsitellään Keski-Suomen maakunnan osaamisprofiilia ja alueen matkailullisia vahvuuksia. Tutkimuksen menetelmälliset valinnat, aineiston kerääminen ja

tutkimuksen luotettavuutta, on arvioitu luvussa neljä. Luvussa viisi on vahvistettu tutkimuksen viitekehystä verkostoteorioilla. Tutkimuksen luvussa kuusi on esitelty tutkimustulokset ja niiden tulkinta. Päätösluvussa ovat tutkimuksen johtopäätökset.

2 ALUEELLINEN ILMIÖ - MATKAILU

2.1 Matkailu ja aluekehitys

Alueiden ja matkailualueiden kehityserot ovat pitkän historian tulos. Moilanen ja Rainisto (2008, 11) kirjoittavat, että matkailukeskukset, seudut, kaupungit ja maat kilpailevat keskenään, kun yrittävät houkutella yrityksiä, asukkaita ja matkailijoita alueelle. Kirjoittajien mukaan maailmassa on 300 yli miljoonan asukkaan kaupunkiseutua, joista kaikki haluaisivat olla vetovoimaisia kohteita. Euroopassakin kilpailee yli 500 seutua ja 100 000 erilaista kuntayhteisöä samoista asukkaista, kyvykkäistä osaajista, työpaikoista ja investoinneista. Paikkojen olisi kyettävä markkinoimaan itseään yhtä hyvillä tavoilla kuin yrityksetkin sen tekevät. Erilaiset paikat, valtiot ja kaupungit voivat yrityksen tavoin kehittää itsestään brändin. Oikein ja strategisesti hoidettuna siitä voi tulla paikan vahva kilpailutekijä. Paikkaa voidaan tuotteistaa, kun sille valitaan oikeat keihäänkärjet, identiteetti, jolla se erottuu edukseen kilpailijoista. Kirjoittajat Moilanen ja Rainisto (2008) jatkavat, että paikat ovat monimutkaisia brändättäviä, koska tuotteiden tuotanto on monimutkainen prosessi, tuotanto tapahtuu verkostoissa ja tuotteet ovat palveluvaltaisia.

Alue tässä tutkimuksessa voi viitata kylään, kunnanosaan, seutukuntaan, maakuntaan tai suuralueeseen. Ymmärrän, että alue voidaan määritellä hallinnollisesti, poliittisesti, toiminnallisesti, kulttuurisesti ja luonnonmaantieteellisesti. Lisäksi alueet ovat voivat olla erilaisia kehittämisen kohteita johtuen niiden luonteesta, koosta ja historiasta. (Sotarauta, 2019, 65.) Alueiden toiminnallisiin suhteisiin vaikuttavat samat yhteiskunnalliset kehitystrendit kuin muuhunkin verkostoitumiskehitykseen; kansainvälinen yhdentyminen, globalisoituminen, teknologian ja tietoliikenteen

kehitys sekä hyvinvoinnin ja liikkumismahdollisuuksien lisääntyminen. Alueiden toiminnalliset muutokset ilmenevät keskittyvänä tai hajautuvana aluekehityksenä sekä muutoksina alueiden välisissä suhteissa. Tulevaisuudessa etäisyyden merkitys vähenee ja yritysten toiminnot sekä toimivat verkostot hajautuvat entistä laajemmalle. Ratkaisevina aluejärjestelmän kehitystä ohjaavina tekijöinä ovat osaaminen, erikoistuminen ja työnjako. Verkostoitumisen painoarvo tulee kasvamaan alueilla ja johtaa lisääntyvään yhteistyötarpeeseen. (Hiironniemi, 2005, 58.) Haapakoski (2013, 22–32) toteaa väitöskirjassaan, että alue voi tarjota kilpailukykyisiä tuotteita ja saavuttaa kilpailuetua erikoistumalla ja verkostoitumisprosessin avulla. Toisaalta talouden ja yhteiskunnan globalisoitumisen myötä tutkijat ovat ryhtyneet puhumaan myös lokaalisaatiosta, jolla viitataan paikallisuuden kasvaneeseen merkitykseen globalisaatiokehityksen vastavoimana. Globalisaatio tulee merkitykselliseksi vasta silloin, kun se konkretisoituu. Silti paikallinen toiminta saa vaikutteita yli paikallisten rajojen. Vaikka globalisoituminen on voimakas kehityssuuntaus, myös alueiden merkityksen on ajateltu kasvavan. Nykyinen suunnittelukulttuuri ja EU tukevat paikallisista lähtökohdista toteutettavaa toimintaa ja alueiden välistä yhteistyötä alueellisen kehittämisen ohjelmilla. (Jauhiainen & Niemenmaa, 2006, 224–225.)

Paikan maine vaikuttaa ihmisten käsityksiin siitä, minne he haluavat matkustaa. Mielikuvat vaikuttavat paikan identiteetin muodostumiseen ja hyvinvointiin. Matkailijan kannalta ne tekevät kaupungin muistettavaksi ja ainutlaatuiseksi. Kaupunkien imagon kohottamisella pyritään paitsi houkuttelemaan yritysinvestointeja, myös lisäämään kaupunkien rooleja potentiaalisina matkakohteina (Koskela, 2006, 55–56). Kuntien tuki yritysten yhteistyön onnistumiselle on välttämättömyys. Usein alhaisen matkailuvolyymin alueilla kunnat eivät näe matkailun merkitystä elinkeinona vaan se on määritelty osaksi elinkeinopolitiikkaa. Kuntien pitäisi kuitenkin nähdä matkailun tukeminen osana elinkeinojen edistämistä. (Viikari, 1992, 62–63.) Erityisesti pienten kuntien kohdalla

on totta se, että kuntien omat resurssit eivät aina riitä, joten tarvitaan laajaa ja alueen vetovoimaan perustuvaa seutu- ja alueyhteistyötä.

Kiinnostus matkailun kehittämiseen liittyy käsitykseen matkailun myönteisistä yhteiskunnallisista vaikutuksista, kun sen fyysiset ja sosiaaliset vaikutukset nähdään paljolti negatiivisina. Monin paikoin palvelusektori on ainoa sektori, jonka tuotteita voidaan myydä alueella ulkopuolisille. Edellä mainittu selittänee alueen ja paikkojen kiinnostusta kehittää matkailua. Matkailuala tarvitsee paljon työvoimaa, mikä on alueellisesta kehittämisen näkökulmasta oleellista. Matkailu luo työpaikkoja suoraan alalle ja epäsuorasti rakennusalalle ja kaupan alalle. Jos matkailuala on integroitunut hyvin alueen talouteen, niin sitä suurempi on epäsuorien työpaikkojen määrä. (Mathieson & Wall, 1982, 38, 8–88; Järviluoma, 1993, 27–28.) Työpaikkojen myötä alueen palkkatulot lisääntyvät ja liikevaihdot kasvavat. Matkailun sesonkiluonteisuutta ja alueen liiallista riippuvuutta matkailusta pidetään huonona asiana (Järviluoma 1993, 28).

Matkailun vaikutukset kohdealueella voidaan jakaa taloudellisiin, sosiokulttuurisiin ja ympäristöllisiin tekijöihin. Taloudelliset vaikutukset matkailussa voivat olla joko myönteisiä tai kielteisiä. Aluekehityksen välineenä käytetään matkailua ja sen vuoksi useat tahot ovat kiinnostuneita sen ”aiheuttamista” positiivisista vaikutuksista talouteen. (Mathieson & Wall 1982; Hemmi & Vuoristo 1993). Syrjäseuduilla matkailun kehittämisen tavoitteet liittyvät aluetaloudessa siihen, että matkailu ylläpitää ja luo tuloja sekä työllisyyttä. Eri yhteyksissä on todettu, että matkailuelinkeino ylläpitää ja kehittää alueen taloudellista ja sosiaalista infrastruktuuria, tukee elinympäristön kehittymistä ja palveluiden säilymistä. Lisäksi matkailun on todettu säilyttävän paikallista luonto- ja kulttuuriperintöä. Haasteiksi matkailun kehittämisessä perifeerisilla alueilla on todettu päätösvallan puute, sijainti (kustannustekijä saavutettavuudessa), yksipuolinen aluetalous ja osaamisvaje. Matkailun yritystoiminnalla voi olla myös haittoja alueelle. Se voi aiheuttaa liian

nopean tuotantorakenteiden muutoksen. Elinkeinot alkavat kilpailla työvoimasta, työvoiman ja raaka-aineiden hinnat voivat nousta sekä alueelle tulee uudenlaisia riskitekijöitä. (Aho, 1997, 125–126.)

Primaariset eli matkailun välittömät vaikutukset ovat suoraan seurausta matkailijoiden kulutuksesta alueella. Kauppilan (2001, 9) mukaan matkailijat kuluttavat matkallaan rahaa tavaroihin ja palveluihin, kuten majoitus- ja ravitsemispalveluihin, liikennepalveluihin ja erilaisiin aktiviteettipalveluihin sekä vähittäiskauppaan ja huoltamopalveluihin. Tämä matkailijoiden käyttämä rahamäärä kasvattaa yritysten liikevaihtoa, mikä aiheuttaa työllisyyden, kotitalouksien palkkatulojen ja kunnan verotulojen kasvua. Sekundaariset vaikutukset eli kerrannaisvaikutukset ovat joko matkailun välillisiä tai johdettuja vaikutuksia. Välillinen vaikutus syntyy, kun osa yritysten saamista välittömistä matkailutuloista käytetään tavaroiden ja palvelujen ostoon paikallisilta toimittajayrityksiltä, kuten leipomoilta ja pesuloilta. Matkailualan hankintaketjut voivat olla pitkiä ja ulottua alkutuotantoon saakka. (Archer & Cooper 1994, 75). Yksi matkailueuro tuottaa 56 senttiä muille aloille (TEM 2019c).

2.2 Matkailun aluerakenne

Saarinen, Rogerson & Manwa (2013, 30–45) mukaan matkailua on tutkittu maantieteessä noin 80 vuotta. Alussa matkailun tutkimus laskettiin osaksi talousmaantiedettä, mutta 1960-luvulta lähtien se on nähty laajemmin. Suomessa matkailualan muutos ja sen tutkimuksen monimuotoistuminen käynnistyi noin kolmekymmentä vuotta sitten (Saarinen, 2003, 220–227). Merkittäviä matkailun tutkimuskohteita maantieteen traditiossa ovat matkailijoiden liikkuminen lähtöalueelta kohdealueelle, matkailijoiden kuluttaminen ja muutokset siinä ja matkailun erilaiset vaikutukset. Matkailua ei enää nähdä pelkästään liikkeenä

fyysisessä tilassa, vaan siihen kuuluu myös kokemus matkailijana olemisesta. Kokemus matkailijalle tulee ostamalla ja kuluttamalla alan palveluja, tuotteita ja tavaroita. Matkailijan kuluttaminen ja muutokset siinä tekevät matkailusta mielenkiintoisen talouden muodon maailmassa. (Saarinen 2017, 43.)

Matkailu on alueellinen ja tilallinen ilmiö. Se tapahtuu aina jossakin tilassa, kohdistuen johonkin maantieteelliseen kohteeseen. (Saarinen, 2017, 43). Matkailualue (*tourism region*) on matkailukohdetta laajempi alue, jolla on yksi tai useampi matkailullinen vetovoima (Vuoristo & Vesterinen, 2009, 50–65). Suomi on jaettu neljään matkailun suuralueeseen: Helsinkiin, rannikko- ja saaristoalueisiin, Lappiin ja Järvi-Suomen alueeseen. Lähtökohdat kansainvälisen matkailun lisäämiseksi suuralueilla ovat erilaiset. (Business Finland 2016.) Lakeland alueeseen (Järvi-Suomi) kuuluu yhdeksän maakuntaa. Koordinoidun suuralueyhteistyön tavoitteena on pitkäjänteinen ja suunnitelmallinen yhteistyö yritysten ja alueiden kansainvälistymisprosessin sujuvoittamiseksi. Tavoitteena on muuan muassa määrittää ja tunnistaa suuralueen visio, tavoitteet, vetovoimatekijät ja brändi sekä se, mihin vetovoimatekijöihin alueen tuotteiden teemat perustuvat. Vetovoimatekijöistä on tavoite kehittää laadukkaita tuotteita oikeille asiakassegmenteille. Lisäksi suuralueen toimijoiden osaamista ja valmiuksia parannetaan kansainvälisen matkailuliiketoiminnan kehittämiseksi. Alueellisia verkostoja vahvistetaan strategisten tavoitteiden ja teemojen edistämiseksi. (Lind 2020). Tutkimusalue, Keski-Suomen maakunta, kuuluu Järvi-Suomen matkailun suuralueeseen.

Matkailualueet voidaan määritellä matkailuvetovoimaa synnyttävien luonto- ja kulttuuritekijöiden alueellisen levinneisyyden perusteella. Alueellinen vetovoima voi olla yleistä, koko alueelle ominaista, osittain paikallisia tekijöitä tai ominaisuuksia, joista tulee koko aluetta luonnehtivia tunnusmerkkejä. Kysyntä kuitenkin määrittelee vetovoimatekijät. Matkailukysyntä on ajan myötä muuttuvaa kuten ihmisten kiinnostukset ja toiminta. Matkailukeskus on paikkakunta, jolla on matkailullista

vetovoimaa ja joka tarjoaa matkailupalveluja. Matkailureitit yhdistävät matkailualueita ja matkailukeskuksia toisiinsa. Matkailukeskus on paikallistason toiminnallinen keskus, jossa matkailu on päätoiminto. Matkailukeskus rakentuu vetovoimaisten kohteiden ja palveluiden varaan. Suppeimmillaan matkailukeskus on vain yksi matkailuyritys, joka on perustettu vetovoimaisen kohteen ympärille. (Vuoristo, Vesterinen, 2009, 111–123.) Laajimmillaan matkailukeskuksessa voi olla paljon attraktioita ja palveluita käsittävä keskittymä. (Tuulentie, 2014). Bonifacen, Cooperin ja Cooperin (2016, 59) mukaan matkailukeskukset ovat erilaisia kuin kaupunki- ja maaseutualueet. Matkailukeskukset on suunniteltu ja rakennettu matkailijoiden tarpeisiin. Edellä mainittu sopii kuvaamaan myös suomalaisia matkailukeskuksia. Suomalainen matkailupolitiikka on ollut matkailukeskusvetoista. Matkailualueen muodostumiseen vaikuttavat alueelliset (areaaliset) vetovoimatekijät ja matkailukeskusten syntymiseen paikalliset (lokaaliset) vetovoimatekijät. Kauppilan (2016, 3–8) mukaan tavoitteena tulee olla positiivisten sosiaalisten ja taloudellisten vaikutusten saaminen kohdealueelle, jos matkailu on aluekehityksen väline. Myönteisiä matkailun tuomia aluevaikutuksia paikallistasolla voivat olla väestön lisääntyminen alueella ja sen tasapainoinen ikärakenne ja yritystoiminnan vilkastuminen.

Matkailun aluerakennetutkimuksissa on indikaattoreina käytetty majoitus- ja ravitsemispalveluja, ohjelmapalveluja ja tapahtumia, kulttuuri- ja luonnonvetovoimaa. (Vuoristo ja Santasalo,1991). Kun kunta valitsee painopisteeksi tai kehittämisen kärjeksi matkailun, tulisi sillä olla luontaisia edellytyksiä matkailuelinkeinolle. Alueella tulee olla yrittäjiä tai sellaisiksi ryhtyviä ja yhteistyöhalua verkostoitumiselle. Matkailualueen tulee olla yhtenäinen ja sillä tulee olla oma vahva paikallinen identiteetti. Kehittämällä matkailua, kunta pyrkii parantamaan imagoa ja lisäämään verotuloja. Yrittäjien tehtävänä kunnan kannalta katsottuna, on tehdä mahdollisimman hyvää taloudellista tulosta (Taskula, 1998, 14–16.) Palvelujen tuottaminen matkailussa ja yhteisen paikallisen kohdealueen imagon

luominen, tekee toimijoiden välisen yhteistyön tärkeäksi ja merkittäväksi (Komppula, 1996, 11). Kohdealueen palvelut ”tekevät” asiakkaalle ainutlaatuisen kokonaispalvelun kokemuksen. Kuluttaja valitsee matkakohteen mahdollisesti kokonaismielikuvan ja sen ominaisuuksien perusteella (Boxberg, Komppula, Korhonen ja Mutka, 2001, 27).

TEM raportin 2/2015 mukaan matkailun merkitys alueen taloudelle on suhteellisesti suurinta Uudellamaalla, Lapissa, Kainuussa ja Ahvenanmaalla, joissa yöpyneitä ulkomaalaisia matkailijoita on eniten. Matkailun kehittäminen vahvistaa tasapainoista aluerakennetta, ja matkailualueen kilpailukyvyn kehittäminen on toimijoiden yhteistyötä. Mukana yhteistyössä olevilla yrityksillä on omat intressit ja strategiat. Alueen kilpailukyky muodostuu Linnamaan ja Sotaraudan (2000) mukaan kuudesta eri osa-alueesta. Alueen kilpailukyvyn osa-alueet ovat alueen infrastruktuuri, inhimilliset voimavarat, yritykset, asuin- ja elinympäristön laatu, eri instituutiot ja toimiva kehittäjäverkosto sekä verkostoihin kuuluminen. Linnamaa (2004, 81) näkee puolestaan kilpailukyvyn jakautuvan tarkemmiksi osiksi, joita ovat rakenteelliset ja dynaamiset elementit. Rakenteelliset elementit, jotka kehittävät kilpailukykyä ovat infrastruktuuri, yritykset ja instituutiot. Aikaisemmin verkostoja on pidetty välineenä tai keinoina erilaisten resurssien hyödyntämisessä. Näkemys alueen kilpailukyvyn elementeistä korostaa verkostojen ja niiden toimivuuden roolia resurssina. Alueen verkostojen toimivuus ja niiden toimintaedellytykset vaikuttavat alueen kilpailukykyyn. Alueen seitsemäs kilpailuelementti on imago ja kahdeksas luova jännite. (Sotarauta & Lakso, 2000, 10–25.) Luova jännite innostaa ihmisiä, mikä osaltaan synnyttää lisää innostusta alueella. Edellisestä seuraa, että alueella kehitetään uusia palveluja ja tuotteita, malleja toimia, ideoita ja ajatuksia (Linnamaa, 2004, 80).

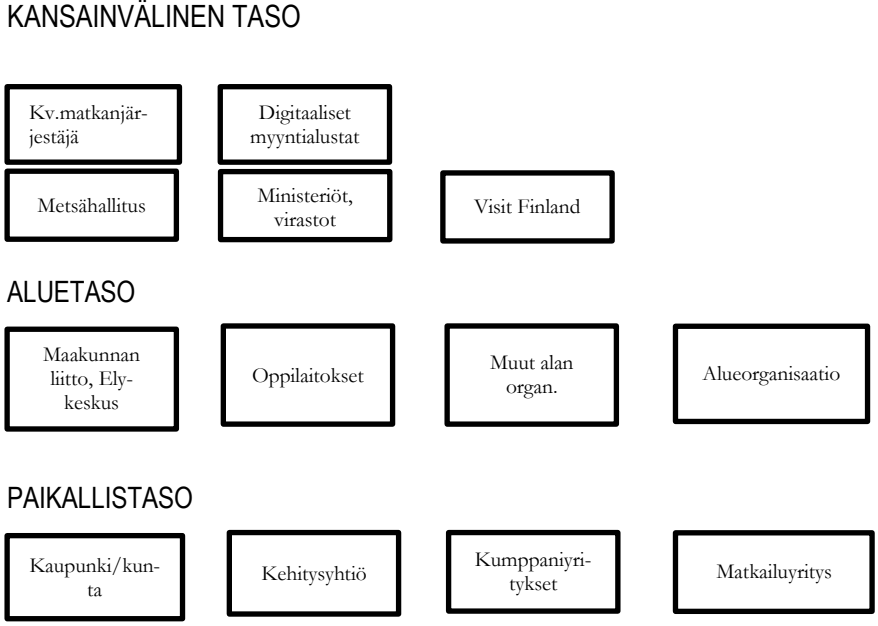
2.3 Valtakunnalliset matkailun kehittäjäorganisaatiot

Aluekehitysviranomaisena toimivat maakunnan liitot ja tavoitteiden toteuttamisesta alueilla vastaavat valtio ja kunnat. (Valtioneuvoston alueellinen selonteko 2004). Matkailutoimijat voidaan jakaa valtakunnallisiin ja maakunnallisiin toimijoihin, kuntiin ja kaupunkeihin sekä yrityksiin ja yhdistyksiin. (Boxbergin ym., 2001, 68–81). Matkailuyritysten toimintaa tukevat useat verkostot ja organisaatiot. Suomessa toimii yli 70 alueellista matkailuorganisaatiota. Yritysten on ollut vaikea hahmottaa organisaatioiden kesken, kuka tekee mitäkin ja minkä organisaation toiminnasta on yritykselle eniten hyötyä. Kansainvälisesti matkailun alueorganisaatioiden järkevä ja suunnitelmallinen johtaminen on viime vuosina noussut yhdeksi keskeisistä matkailualan kehittämisen painopisteistä. Visit Finland käynnisti vuonna 2019 Työ- ja elinkeinoministeriön ohjauksessa selvityksen, miten matkailua alueellisesti edistetään ja miten toimintaa voidaan tehostaa vastaamaan paremmin tulevaisuuden tarpeita. (Business Finland 2019, 4.)

Vuonna 2004 edellisen matkailualueselvityksen aikaan, tuotiin esiin toimintamalli, jossa ohjauksen ja strategisen kehittämisen vastuu olisi maakunnan liitolla. Kyseisessä mallissa jokaisessa maakunnassa toimisi matkailun alueorganisaatio. Toimintamallissa rahoitusta ohjaisi matkailun toimialatiimi, jonka toiminnan tuloksellisuutta ja strategian toteutumista arvioi laaja-alainen matkailun asiantuntijaryhmä. Seutukunnalliset toimijat tekisivät yhteistyötä alueorganisaatioiden kanssa ja kunnissa toimisivat matkailutoimistot. (Santala, Moilanen & Vesterinen, 2004, 25–35.)

Business Finland julkaisi Alueellisen selvityksen alueorganisaatioista syyskuussa 2019. Selvityksen mukaan matkailua edistäviä ja kehittäviä organisaatioita on useita ja ne toimivat eri tavoin. Organisaatioiden tavassa toimia ja niiden tehtävissä sekä

määrissä on suuria alueellisia eroja. Kuviossa yksi on keskeisiä matkailuyrityksen toimintaan liittyviä sidosryhmiä.



***KUVIO* 1.** Matkailuyrityksen toimintaan liittyviä sidosryhmiä eri aluetasoilla mukaillen. (Business Finland 2019).

Matkailun suunnittelu etenee eri sidosryhmissä siten, että ministeriö linjaa matkailun strategiset tavoitteet, jotka Visit Finland ”ohjeistaa” ottamaan huomioon aluetason matkailun suunnittelussa. Vuonna 2016 nimetyt suuralueorganisaatiot (Helsinki, Järvi-Suomi, rannikko- ja saaristoalue, Lappi) tekevät kiinteää yhteistyötä Visit Finlandin kanssa tuotekehityksessä ja kansainvälisessä matkailussa. Maakuntaliittojen tulee ottaa huomioon matkailun strategiset linjaukset ja asettaa ne tavoitteiksi maakunnallisten matkailustrategioiden laadinnassa. Paikallisen tason toimijat ottavat huomioon maakunnan liiton ohjeet ja vievät linjaukset omiin toimintoihinsa mahdollisuuksien mukaan.

Visit Finland

Business Finlandin tehtävänä on tarjota kansainvälistymis-, innovaatio-, investointi- ja matkailun edistämisen palveluita yrityksille, tutkimusorganisaatioille ja julkisten palvelujen tuottajille. Finpro ja Tekes yhdistyivät uudeksi toimijaksi, Business Finlandiksi tammikuussa 2018. Team Finland-verkosto kerää yhteen valtiorahoitteiset kansainvälistymispalvelut. Suomeen saapuvan matkailun edistämisestä vastaa Visit Finland samalla, kun se toimii myös matkailun asiantuntijana. Visit Finland on osa Business Finlandia ja se kehittää valtakunnalliseen matkailustrategiaan pohjautuvia teemahankkeita. (Business Finland 2019.) Matkailustrategiassa Visit Finlandin tehtävänä on mm. imago- ja tuotemarkkinointi suoraan kuluttajille, BtoB-suhteiden avaaminen ja ylläpito, tarjota matkailukohteille ja -yrityksille mahdollisuuksia tuotteiden markkinointiin ja myynninedistämiseen esim. luomalla verkostoja matkailuyritysten ja kansainvälisten myyntikanavien välille. Lisäksi Visit Finland ohjaa, koordinoi ja sparraa tuotetarjonnan kehittämistä kysyntää vastaavaksi sekä toteuttaa selvityksiä ja markkinatutkimuksia ja analysoi tutkimustietoa matkailutoimijoiden käyttöön. (TEM 2019b.)

Metsähallitus

Metsähallituksen luontopalveluiden tehtävänä on huolehtia Suomen luonto- ja kulttuuriympäristöistä, mm. kansallispuistoista, luonnonpuistoista, luonnonsuojelualueista, erämaa-alueista ja valtion retkeilyalueista (Metsähallitus 2019).

Pro Agria

Pro Agrian tehtävänä on toimia asiantuntijana maatalouden ja sen yritystoiminnan kehittämisessä. Organisaatio tarjoaa palveluja maatalouden investointilaskelmissa, tilojen myynnin ja markkinoinnin kehittämisessä. Pro Agrian osaamisalaan kuuluu myös matkailun, ruoan ja hyvinvoinnin kehittäminen (Pro Agria 2019).

Matkailuministeriöt

Opetus- ja kulttuuriministeriö (OKM) tukee mm. kulttuurimatkailun kehittämistä erilaisissa hankkeissa (Opetus- ja kulttuuriministeriö 2019). Matkailun yleisestä kehittämisestä ja sen tukitoimista, koordinoinnista ja alaa koskevan lainsäädännön valmistelusta, vastaa Työ- ja elinkeinoministeriö (TEM). Lisäksi ministeriö vastaa valtioiden välisistä matkailusuhteista ja se osallistuu kansainvälisten matkailuasioiden käsittelyyn (TEM 2019). Uudessa matkailustrategiassa julkisen sektorin matkailuun liittyviä tehtäviä on täsmennetty. Sen tehtävänä on luoda matkailun kestävää kasvua tukeva, ennakoitava ja kilpailukykyinen toimintaympäristö, edistää toimintaympäristöä kehittävää lainsäädäntöä, varmistaa tasapuoliset kilpailuedellytykset toimijoille, kehittää viranomaisvalvontaa ”valvojasta valmentajaksi”-otteella ja tarjota tarkoituksenmukaisia yritysten sekä muiden toimijoiden kehittämispalveluja ja rahoitusinstrumentteja. Lisäksi julkisen sektorin tehtävänä on valmistella investointeja matkailualueille, investointeja kansallispuistojen ja muiden luonto- ja kulttuurikohteiden infrastruktuuriin, liikenne- ja tietoliikenneyhteyksiin, vesi- ja viemärijärjestelmiin, teihin, jätehuoltoon, energiatehokkuuden edistämiseen, reitteihin sekä muuhun palveluvarustukseen. (TEM 2019b.)

Maakuntaliitot

Alueita kehitetään valtioneuvoston päätöksen mukaan maakuntaliittojen johdolla. Aluekehittäminen on Sotaraudan (2009, 138) mukaan yhden tai useamman toimijan puuttumista toimijan arvolähtökohdista koko alueen kehityksen kulkuun. Kehittäminen voi olla luonteeltaan alueille uusia voimavaroja luovaa ja olemassa olevia resursseja hyödyntävää. Edellisten lisäksi kehittäminen voi olla olosuhteisiin sopeutumista, sulautumista tai laajenemista. Aluekokonaisuuden tulevaisuuden edellytyksiä ja niiden kehittämistä käsitellään aluekehittämisestä puhuttaessa. (Sotarauta, 2015, 221–222.)

2.4 Palveluntuottajat matkailualueella

Palvelujen merkitys länsimaisissa yhteiskunnissa on ollut pitkään kasvussa. Kasvun on mahdollistanut vapaa-ajan lisääntyminen ja tulostason parantuminen, hyvinvointivaltion kehitys, talouden erikoistuminen ja tietoliikenteen tarjoamat mahdollisuudet. Palveluyhteiskunnaksi Suomi on muuttunut hitaammin kuin muut Pohjoismaat ja Euroopan maat. Sosiaali- ja terveyspalvelut, kuljetus- ja tietoliikennepalvelut, kaupan palvelut sekä kiinteistö- ja liike-elämän palvelut ovat suurimpia työllistäjiä ja palvelualoja. (Virtanen, 2018, 15–25.)

Palvelutiede on kehittynyt 30 vuoden aikana vaiheittain. Ensimmäinen vaihe perustui tuotelähtöiseen ajatteluun 1970- ja 1980-luvuilla. Ensimmäisessä vaiheessa palveluiden tuottajilla, myyjillä ja suunnittelijoilla ei ollut tietoa eikä kiinnostusta käyttäjäkokemuksiin. Tuotteiden suunnittelussa taustalla oli oletus kysynnästä. Toisessa kehitysvaiheessa 1990-luvulla käyttäjien rooli kasvoi. Tuotteiden suunnittelussa keskeistä oli palveluiden käyttäjien tarpeet. Palvelutuotteen prosessin katsottiin muodostuvan palvelusta ja palvelutapahtumasta (Virtanen 2018, 15.) Kolmannessa vaiheessa 2000-luvun alkupuolella tapahtui murros palvelutieteessä, kun ymmärrys palveluista ja sen logiikasta muuttui oleellisesti. Palveluorganisaatioiden muodostaminen verkostoista yksittäisten palveluorganisaatioiden sijaan alkoi kiinnostaa. Massatuotannon toimintalogiikkaa pidettiin vanhentuneena ja palvelun näkökulmaa korostettiin tavaratuotannon täydentäjänä. Palveluiden kehittäjiä kiinnosti palveluita koskevan tiedon ja tutkimuksen analysointi. Sosiaalisen maailman näkeminen vuorovaikutteisena on ollut keskeistä kolmannessa kehitysvaiheessa. (Virtanen 2018, 16.) Jo vuonna 2004 todettiin, että pienten matkailuyritysten menestymiselle Suomessa näyttäisi olevan hyvät edellytykset, jos matkailuyrittäjät oppivat toimimaan verkostoissa (KTM 2004.)

Matkailuyrityksen tuottama tuote on palvelua ja usein se on yrittäjien yhteistuote, joka sisältää monen tuottajan palveluita. Matkailun palvelutuotteelle on ominaista, että se on aineetonta ja sitä tuotetaan ja kulutetaan samanaikaisesti yhdessä asiakkaiden kanssa. Matkailutuote muodostuu viidestä tekijästä: kohteen vetovoimasta, palveluista, saavutettavuudesta, kohteesta ja hinnasta. Asiakas kokee tuotteen subjektiivisena kokemuksena ja siksi matkailutuotetta ei voida tuottaa, vaan luodaan tuotteen syntymiselle välttämättömät edellytykset. Kokonaistuotteena matka koostuu alueen matkailupalveluista, joita ovat majoitus-, kuljetus-, ruokailupalvelut sekä välineiden vuokraaminen, markkinointitehtävät ja muut matkailupalvelut. Edellä mainituista muodostuu kokonaismatkapaketti, jonka asiakas ostaa ja mikä tuottaa elämyksiä asiakkaalle. (Komppula & Boxberg, 2002,10,11,21.)

Middletonin (1989, 573–575) määrittelee matkailupalvelun muodostuvan palvelun osista, joita matkailija käyttää, kun hän lähtee matkalle ja kun hän palaa matkalta kotiin. Matkailija kokee tällaisen matkailutuotepaketin yhtenä kokonaisuutena. Kokemuksen laatu määräytyy asiakkaalle kaikista palvelun osista. Kokonaismatkailupalvelun kehittäminen, markkinointi ja myynti edellyttävät alueen matkailuyrittäjiltä yhteistyötä ja alueellisten matkailuverkostojen merkitys korostuu (Komppula, 2000, 10–13). Matkailussa muutokset näkyvät erilaisina asiakkaina ja uudenlaisena kuluttamisena, johon alan yritysten on vastattava yksin tai yhteistyössä. Asiakaslähtöisen yrityksen tavoitteena on ymmärtää asiakkaan tarpeita (Korkman & Arantola, 2009, 7). Asiakaslähtöisyys vaatii yhteistyötä asiakkaan kanssa ja asiakkaan todellisten tarpeiden ymmärtämistä. Aito asiakaslähtöisyys osallistaa käyttäjän. Tällä tavoin asiakkaan käyttäjätietoa siirtyy nopeasti palvelun kehittämiseen ja samalla saadaan välitöntä käyttäjäpalautetta. Myös palvelun käytettävyys varmistuu, kun suunnittelun lähtökohtana on käyttäjän tarpeet ja odotukset. Jotta palvelu voi olla asiakas- tai käyttäjälähtöinen, tarvitaan asiakasymmärrystä ja käyttäjätietoa.

Prosessi ja lopputuotokset ovat palvelutuotannon elementit. Jos palveluun on matkailualueella suunniteltu joustava tuotanto, niin se mahdollistaa asiakkaille yksilöllisen palvelun. Asiakas voi kuluttaa palveluja eri kanavien kautta. Palvelun tuottajan tulee mahdollistaa asiakkaalle useita vaihtoehtoisia tapoja ja kanavia hankkia palveluita. (Rautvuori & Jyrämä, 2015, 120). Löytänä & Kortesuon (2011, 43–49) mukaan palveluyhteiskunnan ytimessä on palveluvaihto, jossa asiakasrajapinnassa työskentelevien henkilöiden tehtävät ovat erityisen tärkeitä. Hyvä palvelukokemus luo asiakkaalle hyvän asiakaskokemuksen ja mahdollistaa elämyksen. Tavoitteellinen asiakaskokemuksen kehittäminen on tarpeellista, ja saa asiakkaan tulemaan mahdollisesti takaisin. Ymmärtääkseen asiakasta, on ymmärrettävä myös alueen verkostoa, mikä tuottaa palvelun asiakkaalle.

Yrityksillä ja yrittäjillä on matkailualalla keskeinen rooli. Alan luonteeseen kuuluu jatkuva kehittäminen, joten uusien tuotteiden, toimintamallien ja uusien ratkaisujen hakeminen on matkailulle ominaista. Matkailualalla pitää olla valmius uuden luomiseen ja riskinottoon sekä luonteva poikkeavuus tavanomaiseen. (Aho, 2003, 54.) Juutilainen toteaa väitöskirjassaan yli kymmenen vuotta (2005) sitten, että pienten matkailuyritysten yhteistoiminta on lisääntynyt, kun ne ovat oppineet ymmärtämään matkailupalvelujen yhteistuotteen luonteen ja yhteistyön tarjoamat synergiaedut. Päivitetyssä matkailustrategiassa (2019) matkailuyritysten rooliksi on mainittu oman yrityksen liiketoiminnasta vastaaminen (tuotekehitys, palvelumuotoilu) ja osaamisen kehittäminen sekä osallistuminen yrityksen liiketoimintaan kohdistuvien kehittämistoimenpiteiden kustannuksiin, palveluiden myyntiin ja markkinointiin ja osallistuu alueensa matkailuverkoston toimintaan (TEM 2019b).

3 TUTKIMUSALUEENA MATKAILUN KESKI-SUOMI

3.1 Keski-Suomen osaamisprofiili

Hallinnollisesti Keski-Suomen maakunta jakaantuu 23 kuntaan ja kuuteen seutukuntaan. Ne ovat Jyväskylän, Jämsän ja Joutsan seutukunnat sekä Keuruun, Äänekosken ja Saarijärven-Viitasaaren seutukunnat. Keski-Suomessa asui vuoden 2019 kesäkuun lopussa 274 689 henkilöä, työttömien työnhakijoiden osuus työvoimasta oli 12,0 % ja työttömiä työnhakijoita oli 15 151. (Heinonen 2019.) Yrityksiä ja yhteisöjä on maakunnassa noin 16 000, joissa henkilöstöä on noin 86 000. Maakunnan väestöstä 65 % (132 000) on keskittynyt Jyväskylän seudulle. Maakunnan sijainti maan logistisessa solmukohdassa on edistänyt muuttoa alueelle. Maakunnan eri osissa ikärakenne on erilainen. Jyväskylän alueen ulkopuolella ikääntyvän väestön osuus on iso, ja ikääntyneiden määrä kasvaa tulevaisuudessa. Alkutuotannon työpaikkoja on noin 6 % ja metsätalouden merkitys on maakunnassa merkittävä. Yritysten tutkimus- ja kehityspanostukset ovat olleet viime vuosina vähäiset. Tavoitteena on, että vuonna 2040 Keski-Suomessa olisi monikeskuksinen aluerakenne ja Keski-Suomessa olisi osaava, hyvinvoiva bio- ja digitalouden kansainvälinen maakunta. (Strategia 2014–2017).

Keski-Suomessa metsäteollisuus ja siihen kytkeytyvä teknologiateollisuus ovat merkittäviä tekijöitä alueen taloudessa. Maakunnan työpaikoista edellä mainituilla aloilla osuus on noin kaksinkertainen verrattuna koko Suomen vastaavaan osuuteen. Työpaikkoja on Keski-Suomessa määrällisesti eniten terveys- ja sosiaalipalveluissa. Suuria työllistäjiä ovat myös liike-elämän palvelut, koulutus, vähittäiskauppa,

rakentaminen ja kone- ja laiteteollisuus. Biotalouden kehittäminen perustuu maakunnan luonnonvarojen älykkääseen hyödyntämiseen. Osaamistalouden on tarkoitus kytkeä yhteen elinkeinot, koulutus ja tutkimus. Jyväskylän seudun koulutusorganisaatioiden toivotaan tuovan uutta vetovoimaa maakuntaan (Strategia 2019).

Maakuntaohjelma rakentui vuosina 2011–2014 Menestyvän liiketoiminnan, Osaamisella menestykseen, Hyvinvoiva kansalainen ja Vetovoimainen toimintaympäristö toimintalinjoille. Maakuntaohjelman ”onnistumisia” tutkittiin vuonna 2014 maakuntaliiton toimesta. Tutkimuksen tuloksissa todettiin, että Maakuntaohjelman painopistealueilla, erityistä tarvetta on maakunnan elinkeinoelämän monipuolistamisessa. Tulosten mukaan maakuntaohjelma ei ollut onnistunut tukemaan uusien kasvualojen synnyttämistä, uusien osaamisalojen ja liiketoiminnan kehittämistä. Palvelujen tehostamista eri sektoreiden välisenä yhteistyönä pidettiin tärkeänä. (Ramboll 2014, 27–30.)

Maakunnan kannalta merkittäviä osaamisaloja ovat luonnonresurssien hyödyntämiseen liittyvät teknologiat, bioenergian teknologiat ja erilaiset metsäteollisuuden hyödyntämät teknologiat. Edellisten lisäksi osaamista alueella on talonrakennukseen, puutuotteisiin ja asumisen teknologioissa ja palveluissa. Palveluiden tuottamisessa erityisesti hyvinvointipalveluissa on Keski-Suomessa osaamista. Tieto- ja viestintäalalla erityisosaamista on sähköisessä kaupankäynnissä ja mobiilipalveluiden kehittämisessä. (Strategia 2014–2017.) Palveluiden ja matkailun kannalta maakunta on ollut mukana Matkailun ja elämystuotannon osaamiskeskuksessa (MOSKE) yhdessä Rovaniemen, Savonlinnan, Uudenmaan ja Turun kanssa. Jyväskylän osaamiskeskuksessa oli painopisteenä käyttäjäkeskeisten palvelujen kehittäminen, käyttäjäkeskeiset suunnittelumenetelmät, Living Lab-toimintamallit ja palvelumuotoilu sekä sähköinen liiketoiminta.

Valovirta, Pesonen, Halonen, Van der Have ja Ahlqvist (2009, 44–45, 68–69) toteavat julkaisussaan Suomalaisten innovaatioiden maantiede, että Keski-Suomen alueen innovaatiotoiminnassa keskeisessä roolissa on ollut Metson tutkimus- ja tuotekehitys (entinen Valmetin tutkimuskeskus). Eniten innovaatioita on syntynyt kone- ja laitevalmistuksesta. Tietoliikenteen ja liike-elämän palveluiden innovaatiot ovat 1990- ja 2000-luvuilla vahvasti nousseet esille. Uusimpien selvitysten mukaan Jyväskylän seutukunnan kasvu ei enää riitä pitämään maakunnan väestönkasvua positiivisena, kun kaikkien muiden seutukuntien väestö vähenee. Keski-Suomessa tämä korostuu keskuskaupunki Jyväskylän kasvuna ja tiivistymisenä. Kaupungin kasvun myötä syntyy uudenlaisia haasteita. Taajamien tiivistymisen suunnittelu vaikuttaa maankäytön suunnitteluun. Logistiset tarpeet korostuvat elinkeinoelämässä ja tästä aiheutuu paineita liikenneväylien kehittämiseen niin maantie- kuin raideliikenteenkin osalta. (Heinonen 2019.)

Näkemykseni mukaan alueen osaamisprofiili muodostuu alueella olevasta tiedosta, taidosta, arvosta, kokemuksesta ja verkostoista. Vertailukelpoisen tiedon ja kuvan saaminen Suomen alueellisista innovaatiokeskittymistä ja niiden osaamisprofiileista on ollut minulle rajallista. Tietoa on ollut saatavissa maakunnallisista tutkimus- ja koulutuspanostuksista, mutta tietoa ja kuvaa yrityksissä ja tutkimusyksiköissä olevasta osaamisesta, on ollut vähäistä ja puutteellista. Työ- ja elinkeinoministeriön toimeksiannosta tehtiin selvitystyö vuonna 2012, jonka tarkoituksena oli kartoittaa Suomen alueellisten innovaatiokeskittymien nykyiset vahvuudet. Keski-Suomen nykyisellä osaamisprofiililla on historiallinen tausta ja se näkyy edelleen. Nykyisen Keski-Suomen maakunnan alueen pitäjät kuuluivat Hämeen maakuntaan ja myöhemmin lääniin aina 1500-luvulta 1700-luvulle saakka. 1950-luvun puoliväliin saakka maataloudella oli Keski-Suomen taloudessa merkittävä vaikutus. Teollisuuden vallankumouksen ulottuessa Keski-Suomeen, alueen suuret metsät antoivat vahvan pohjan metsäteollisuudelle ja kehittymiselle. Talouden rakennemuutos johti Keski-Suomessakin 1970- ja 1980-luvulla maaseutujen autioitumiseen. (Vihola 2002.)

3.1 Keski-Suomi matkailun maakunta

> ”Keski-Suomessa tehdään paljon matkailukeskusten välistä yhteistyötä, joka hyödyttää koko maakunnan matkailua. Erityisesti Jämsän alue kasvaa voimakkaasti Himoksen ansiosta. Keski-Suomi on myös mökkeilymaakunta, varsinkin Päijänne on suosittua loma-asuntoaluetta. Olemme panostaneet Venäjälle suuntautuvaan markkinointiin yhdessä Kauppakamarin kanssa. Pääkaupunkiseudun läheisyyden vuoksi tänne tulee paljon matkustajia junalla, ja myös lentovuorot ovat lisääntyneet. Tärkeintä matkailun lisäämisessä on panostaa markkinointiin kansainvälisesti. Markkinoimalla yhteisesti koko Suomea saamme enemmän aikaan pienimuotoinen markkinointi ei pure.” (Mikkonen 2015).

Luonnonolosuhteissa ilmasto on tärkeä ulkoilutottumuksiin ja matkailuun vaikuttava tekijä. Keski-Suomen alueella talvikauden pituus ja lumiolosuhteet vaikuttavat talvilajien harrastamisen edellytyksiin. Lumipeiteajan pituudet vaihtelevat pohjoisen ja eteläisen Suomen välillä. Etelärannikolla pysyvän lumipeiteajan pituus on ollut 95 vrk, kun vastaava luku Keski-Suomessa on 160 vrk ja Lapissa 210 vrk. Etelä-Suomessa aurinko paistaa n. 1700 tuntia, keskisessä Suomessa n. 1600 tuntia ja Pohjois-Suomessa n. 1500 tuntia. Keski-Suomen maantieteellinen matkailuvyöhyke ulottuu Viitasaarelta Jämsään. Sen tärkein matkailukeskus on Jyväskylä, mutta vyöhykkeellä on myös muita vahvoja matkailukuntia kuten Viitasaari, Saarijärvi, Laukaa ja Jämsä. Maakunnan alueen yhteisiä matkailullisia tekijöitä ovat Kymijoen vesistön pohjoisosa (Pohjois-Päijänne, Viitasaaren ja Saarijärven reitit) sekä valtatiet. Suotuisten sijaintitekijöiden vuoksi alueelle on syntynyt matkailua, mikä perustuu läpikulkumatkailuun ja osittain kohdematkailuun. Matkailun historia alueella ei ole pitkä, mutta siellä on arvokkaita matkailuperinteitä. Matkailun kehittyminen maakunnassa on selvästi saapuvien matkailijoiden varassa. Mökkitiheys Keski-Suomessa on n. 1,8 mökkiä/neliökilometri. (Vuoristo & Vesterinen, 2009,191–196) ja niitä on Keski-Suomessa reilut 37 000 (Sievänen, Pouta & Neuvonen, 2002, 10).

Kansallismaisemia Keski-Suomessa ei ole, mutta alueella on maailman kulttuuriperintökohteet Petäjäveden kirkko ja Struven ketju (kirj. huomio). Keski-Suomen alue soveltuu erittäin hyvin aktiiviseen luontomatkailuun.

Korkeussuhteiltaan vaihtelevat ruhjelaaksomaisemat ovat seudulle luonteenomaisia. Himoksen matkailukeskittymällä on hyvä sijainti pääkaupunkiseutuun ja Tampereeseen nähden. Jyväskylä on enemmän työ kuin vapaa-ajankaupunki. (Vuoristo, Vesterinen, 2001, 191–196.) Keski-Suomen kilpailijoina voidaan pitää muita runsasvesistöisiä maakuntia, jotka kilpailevat luonnonläheisen loman viettäjistä. (Keski-Suomen maaseutumatkailun teemaohjelma, 2003, 27). Keski-Suomi on kehittyvä talousalue, mikä luo osaltaan mahdollisuuksia myös matkailun kasvuun. Matkailun toimipaikkoja on maakunnassa noin 470. (Keski-Suomen liitto 2010.)

Tammi-marraskuussa 2018 Keski-Suomessa kirjattiin 1 018 410 yöpymistä, joista suomalaisten osuus 881 580 (+ 7,2 %) ja ulkomaalaisten osuus 136 830 (–8,8 %) yötä. Yhteensä yöpymiset Keski-Suomessa lisääntyivät 4,7 % vuoden 2017 tammi-marraskuun yöpymisluvuista. Eniten ulkomaalaisten yöpymisiä maakunnassa tammi-marraskuussa kirjattiin virolaisille (17 600, –17,7 %), saksalaisille (17 390, –18,9 %), venäläisille (15 740, + 4,7 %) ja alankomaalaisille 11 800 (+ 25 %). Kotimaan matkailijoiden yöpymiset lisääntyivät kaikilla seuduilla Äänekoskea lukuun ottamatta. Kansainvälisten matkailijoiden yöpymiset sen sijaan lisääntyivät ainoastaan Jämsän seudulla (+ 4,5 %). Koko maassa kirjattiin yöpymisiä 1,48 miljoonaa (+2 %), joista suomalaisille 1,05 miljoonaa (+2 %) ja ulkomailla asuville 435 000 (+0,4 %). Keski-Suomen markkinaosuus koko maan yöpymisistä oli vuonna 2018 4,6 % (+1 prosenttiyksikköä), suomalaisten yöpymisistä 6,0 % ja ulkomaalaisten yöpymisistä 1,4 %. (Keski-Suomen liitto 2019a.)

Matkailun tulo- ja työllisyysselvityksen (2015) mukaan matkailijat toivat Keski-Suomeen maakunnan ulkopuolelta yli 300 milj. € matkailutuloa. Keski-Suomen bkt:sta matkailun osuus on 2,4 %. Sen välitön työllistävä vaikutus on yli 2 500 htv, ja matkailuala tarjoaa työpaikkoja erityisesti nuorille ja naisille. Matkailu on valittu yhdeksi Keski-Suomen kehittämisen kärjeksi. Keski-Suomen matkailustrategiassa

2020 tavoitteiksi asetettiin kansainvälisten yöpymisten kaksinkertaistaminen ja Keski-Suomen markkinaosuuden nostaminen 6 %:sta 6,5 %:iin. Matkailustrategiassa kehittämisperiaatteena on yrityslähtöisyys, siten että kehittämiseen tähtäävät investoinnit rahoitetaan pääosin yritysten omilla varoilla. Strategian mukaan julkista tukea käytetään yhteisiin kansainvälisiin toimenpiteisiin. (Strategia 2015.)

Matkailun osuus bruttokansantuotteessa Keski-Suomen maakunnan alueella oli vuosina 2014–2015 noin 2,5 %. Vuonna 2015 matkailukysynnän arvo oli 483 milj. euroa, josta kotimaisen matkailu kysynnän arvo oli 432 milj. euroa. TEMin raportin mukaan (TEM 2019c) Keski-Suomessa ja Järvi-Suomessa suurin osa kotimaan matkailijoiden matkoista tehdään kesä-elokuussa. Keski-Suomea voidaan pitää myös vuokramökkien maakuntana, koska niitä on yhteensä 11 701 kpl. Jyväskylässä järjestetään vuosittain yli 6000 erikokoista tapahtumaa. Näistä noin tuhat on yli 200 hengen tapahtumia. Ulkotapahtumien kävijämääräarvio vuonna 2019 on 400 000 henkilöä. Tapahtumassa kävijöiden viipymä on keskimäärin kaksi päivää ja rahankäyttö 188 euroa/henkilö/tapahtuma. Kansainvälisiin kokouksiin ja kongresseihin osallistui Jyväskylässä vuonna 2018 noin 4800 henkilöä. (Ruponen 2020.)

Keski-Suomen maakuntaohjelmassa (2014) matkailulla on nähty olevan synergiaa biotalouteen, digitalouteen, osaamistalouteen ja hyvinvointiin. Matkailualan yhdyspinnat ilmenevät muille aloille siten, että lähiruoka olisi jalostettava matkailutuotteeksi, vesistöjä tulisi hyödyntää enemmän matkailupalveluissa, sähköiset varaus- ja markkinointikanavat sekä sosiaalinen media pitäisi ottaa laajemmin käyttöön ja markkinoinnissa tulisi löytää uusia asiakasryhmiä. Maakunnassa matkailu nähdään alueen asukkaiden hyvinvoinnin lisääjänä. Hyvinvointi-, liikunta- ja kulttuurimatkailun ja aluerakenteen tulisi tukea matkailun liikenteellistä saavutettavuutta. Maakuntastrategiassa (2014) painotettiin Jyväskylän ja Jämsän roolia tapahtumamatkailun valtakunnallisina ja kansainvälisinä keskuksia.

Lisäksi maakunnan alueella olisi noin viisi kehittyvää matkailukeskusta, viisi kansallispuistoa ja valtakunnallisesti arvioituna merkittäviä suojelualueita ja kulttuuriympäristöjä. Vuonna 2040 Etelä-Konneveden kansallispuiston toivotaan vakiinnuttaneen paikkansa kansallispuistojen joukossa. Keski-Suomen maakunta haluaa olla ympäristövastuullinen toimija, jonka toiminnassa ympäristöosaaminen, ympäristöarvot ja kulttuuriympäristöt otetaan huomioon. (Strategia 2014–2017.)

Visit Finlandin uusimmissa strategioissa on nostettu esille Järvi-Suomen (suuralue) eli Lakeland-alueen matkailun vetovoiman vahvistaminen. Visit Finland panostaa seuraavien vuosien aikana Lakelandin kansainväliseen markkinointiin. Keski-Suomi on mukana sopimuksessa, jossa Järvi-Suomesta pyritään luomaan Lapin veroinen yhtenäinen matkailukohde. (Heinonen 2019.) Lakeland Jyväskylän alue on määritellyt nykyiseksi matkailun kärjiksi Unesco kohteet (Petäjäveden kirkko ja Struven ketju), Alvar Aallon, saunan, kansallispuistot ja järvet (Heikkala 2019).

3.2 Matkailun kehitys ja kehittäjät maakunnassa

Alueellisten matkailuorganisaatioiden toiminta on ollut Suomessa muutoksessa. Maakuntien merkitys matkailun kehittäjinä ja alueellisina koordinaattoreina on kasvanut. Kunta matkailun toimijana on usein liian pieni, jotta se voisi toimia tehokkaasti ja taloudellisesti (Taskula, 1998, 12). Maakuntien matkailun toimintamallien kartoitus (2004) osoitti, että toimintatapoja matkailussa on yhtä monta kuin on maakuntiakin. Alueet erottuvat toisistaan matkailun luontaisen ja rakennetun vetovoiman, sijainnin, saavutettavuuden ja matkailun yritystoiminnan merkittävyyden osalta. Yhteisiä ongelmia toiminnassa on lähes kaikilla maakunnilla matkailun kehittämisessä, tuotteistamisessa, markkinoinnissa ja myynnin ketjuttamisessa. Matkailustrategioissa ei ole mainittu yleensä, minkä organisaation

vastuulla mikäkin tehtävä on (Häyhä, 2005, 83). Seudulliset matkailuorganisaatiot ovat joutuneet toimimaan vaikeissa taloudellisissa tilanteissa, kun kansallinen matkailutuki on paljolti kanavoitunut maakuntien kautta. Seuduilla toiminta on rajoittunut yhteisesitteiden tuottamiseen ja jakamiseen. Seudullisesti voimavarat yhdistämällä, saadaan tuotettua kuntakohtaisia näyttävimpiä esim. markkinointiprojekteja. (Taskula, 1998, 12–13.)

Koulut ja oppilaitokset

Maakunnallisia matkailun toimijoita ovat Jyväskylän ammattikorkeakoulu ja Jyväskylän yliopisto. Yliopistojen ja ammattikorkeakoulujen perustehtäviin kuuluvien korkeakoulututkintojen tuottamisen lisäksi, ne osallistuvat matkailun tutkimus-, kehittämis- ja innovaatiotoimintaan. Ammattikorkeakoulujen kehittämistyölle suuntaa antavat maakuntien ja rahoitusinstrumenttien tavoitteet sekä Opetus- ja kulttuuriministeriön asettamat strategiset tavoitteet. Ammattikorkeakoulut tekevät kehittämistyötä erilaisten hankkeiden kautta. Hankkeita toteutetaan tiiviissä yhteistyössä matkailuyritysten kanssa. Oppilaitokset pyrkivät kirjoittamaan rahoitushakemuksia sellaisiin kehittämishankkeisiin, joiden sisällöt vastaavat yritysten tarpeita. (Business Finland 2019.)

Valtakunnallisen (2019) päivitetyn matkailustrategian mukaan, tutkimus- ja koulutusorganisaatioiden tehtävänä on vastata matkailun koulutuksesta sekä tutkinto- ja täydennyskoulutuksen avulla osaamisen kehittämisessä ja erilaisissa osaamistarpeissa. Niiden tulee vastata laadukkaan tutkimustiedon tuotannosta matkailun kestävän kasvun ja uudistumisen edistämiseksi sekä edistää tutkimustiedon levittämistä tiedon jalkauttajana ja matkailun kehittäjänä. Tutkimus- ja koulutusorganisaatioiden tehtävä asiantuntijana ja hallinnoijana, on varmistaa hallinnoitavien hankkeiden kehitystavoitteiden vastaavuus alueen matkailuelinkeinon ja matkailun alueorganisaation tarpeisiin sekä huomioida kansalliset strategiset matkailun tavoitteet. (TEM 2019b.)

Kunnat matkailun kehittäjinä

Kuntien tehtävänä on luoda edellytykset matkailun toimintaympäristölle kaavoituksen ja kunnallistekniikan avulla. Lisäksi kunnan tulee tukea yrittäjien yhteistyötä kunnan alueella. (Santala, Vesterinen ja Moilanen, 2004, 68). Boxbergin ym. (2001, 70) näkemyksen mukaan kuntasuunnitelmaan sisältyvissä elinkeinopoliittisissa ohjelmissa matkailua on ”käsiteltävä” samoin kuin muita elinkeinojakin. Kunnalliseen matkailun edistämiseen kuuluisi Boxbergin ym. mukaan mm. yhteismarkkinointikustannuksiin osallistuminen, alan elinkeinon edellytysten luominen ja yhteistyön kehittäminen sekä matkailua koskevan päätöksentekoprosessin joustavoittaminen.

Kehitysyhtiöt maakunnassa

Keski-Suomessa toimii seitsemän maakunnallista kehitysyhtiötä, joiden keskinäistä yhteistyötä ja verkostoitumista on kehitetty maakuntaliiton johdolla. Kehitysyhtiöiden tehtävänä on alueella yritysten neuvonta, tukeminen, kehittäminen ja yritysten edunvalvonta. Lisäksi kehitysyhtiöiden tehtävänä on houkutella uusia investointeja alueille. Uutena tehtävänä kehitysyhtiöille on tullut osaamisen vahvistaminen maakunnassa. Kehitysyhtiöt toimivat hankkeissa usein koordinoijina ja hallinnoijina. Hankkeilla tuetaan yritysten matkailumarkkinointia, tuotteistamista ja ympärivuotista matkailua. Kuntien elinkeinon tavoitteet kirjataan seudullisiin elinkeinostrategioihin. (Keski-Suomen liitto 2019.)

ELY-keskus

Keski-Suomen ELY-keskus (Elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus) tuottaa yrityksille neuvonta-, rahoitus- ja kehittämispalveluja sekä hoitaa liikenteen, infrastruktuurin, ympäristön ja luonnonvarojan vastuualueita maakunnassa. Keskuksen tehtävänä on tukea maaseutuyrittäjyyttä, maaseudun elinvoimaisuutta, elinkeinoelämää ja innovaatioympäristöä kehittämällä. (ELY-keskus 2019.)

Leader-ryhmät

Keski-Suomessa toimii neljä maaseudun rekisteröityä kehittämisyhdistystä eli Leader-ryhmää. Niiden tehtävänä on kannustaa asukkaita kehittämään omaa kotiseutua maaseudulla, lisätä viihtyisyyttä alueella, synnyttää uusia yrityksiä ja työpaikkoja. JyväsRiihi toimii Jyväskylän, Laukaan, Muuramen ja Uuraisten alueella. Maaseutukehityksen toiminta-alueena on Hankasalmi, Joutsa, Konnevesi ja Luhanka. Leader Vesuri toimii Jämsässä, Keuruulla, Kuhmoisissa, Multialla ja Petäjävedellä. Leader Viisarin toimii Kannonkosken, Karstulan, Kinnulan, Kivijärven, Kyyjärven, Pihtiputaan, Saarijärven ja Äänekosken alueella. Hankerekisteristerissä on 103 hanketta, joissa on ollut mukana Keski-Suomen toimivat Leader-ryhmät, maakunnan ELY-keskuksen rahoittamat kehittämishankkeet ja Leader-ryhmien saamat yritystuet ohjelmakaudella 2014–2020. (Keski-Suomen Leader toimintaryhmä 2019).

Alueorganisaatio

Björkin (2017, 143–149) mukaan matkailukohteen tai alueen kehittämisestä ja koordinoinnista, voi vastata yhteistyöorganisaatio, DMO (Destination Marketing Organization tai Destination Management Organization). Sen tavoitteena on matkailun markkinointi, tukea matkailuyrittäjiä ja tehdä yritysten edunvalvontaa sekä edistää paikallisten asukkaiden hyvinvointia. Matkailukohteen tai -alueen johtavana matkailun koordinoijana DMO:lla tulisi olla vahva rooli uusien palvelukonseptien kehittäjänä. Uudessa matkailun päivitetyssä (2019) tiekartassa, alueorganisaatioiden rooliksi nähdään toimiminen alueen matkailutoimijoiden yhteistyöfoorumina, tiedon välittäjinä ja matkailuneuvojina. Lisäksi alueorganisaatio voisi koordinoida ja koota yhteistyössä yrittäjien kanssa alueen matkailutarjontaa suuremmiksi myyntikelpoisiksi tuotekokonaisuuksiksi. Alueorganisaation tulee organisoida alueen matkailun yhteismarkkinointia, varmistaa matkailun palveluketjun katkeamattomuus, koordinoida alueen matkailun kokonaiskehittämistä ja toimia linkkinä Visit Finlandin ja yrittäjien välillä. (TEM 2019b.) Jyväskylän seudun matkailualueella toimii

alueorganisaationa Visit Jyväskylä. Siihen kuuluu kahdeksan yhteistyö kuntaa. Kunnat ovat Hankasalmi, Joutsa, Jyväskylä, Laukaa, Muurame, Petäjävesi, Toivakka, Uurainen ja Äänekoski. Visit Jyväskylä on painottanut omassa strategiassaan digitaalisuutta, tapahtumatoiminnan kehittämistä, yhteistyötä, liikuntaa ja hyvinvointia. Lakeland Jyväskylä Region hankeohjelmassa on mukana 21 kuntaa. (Rasmus 2020.)

Kehittäjäverkostot

Kehittäjäverkostoja voidaan pitää yhtenä alueiden tärkeimmistä toimijaryhmistä. Verkostoon hakeudutaan yleensä omien tavoitteiden ja intressien edistämiseksi. Alueellisilla kehittäjäverkostoilla on vastuullinen johtaja eli maakunnan liitto. Linnamaa (2004) jakaa verkostoja käyttötarkoituksen kahteen. Verkostot voivat olla potentiaalisia tai strategisia. Potentiaaliset verkostot on kehittyneet ilman, että niillä on selkeää tavoitetta olemassaoloon, mutta verkoston jäsenet olettavat, verkostosta on saatavissa hyötyä jossakin vaiheessa. Yhteistyösuhteet lisäävät verkoston jäsenten resursseja ja tehostavat niiden käyttöä strategisissa verkostoissa. (Linnamaa, 2004, 25–51.) Sotarauta (2000, 61–63) on jakanut alueelliset kehittämisverkostot kuuteen erilaiseen verkostoon niiden tarkoituksen mukaan. Alueellisen kehittämisen verkostoja analysoitaessa, niillä on todettu olevan monenlaisia rooleja:

a) verkosto on tavoitteellinen, jos sen tehtävänä on saada aikaiseksi tavoitteenmukaisia toimia yhteisen asian edistämiseksi,
b) verkosto on etsintäverkosto, jos verkosto on perustettu tiedon ja kokemuksen vaihtamista varten,
c) verkosto on tukiverkosto tai kollegaverkosto, jos verkostossa saman alan ihmiset vaihtavat kokemuksia,
d) verkosto on torjuntaverkosto tai edunvalvontaverkosto, jos verkosto on perustettu yhteisen uhkan torjumiseksi tai edun saamiseksi,
e) verkosto on kansalaisvaikuttamisen verkosto, jos se on perustettu määrätyn tavoitteen eteenpäinviemiseksi,

f) verkosto on investointiverkosto, jos se on luotu investointien toteuttamiseksi.

Linnamaa ja Sotarauta (2000, 33) toteavat, että alueellisessa kehittämisessä verkostot ovat lähes välttämättömiä, koska niiden uskotaan lisäävän hyvää yhteistyötä alueilla. Turunen (2009, 87–88) tunnistaa väitöskirjassaan matkailuverkostoiksi markkinointiverkoston, sosiaalisen verkoston, institutionaalisen verkoston, alueellisen verkoston, virtuaalisen verkoston, teknologisen verkoston ja infrastruktuuriverkoston. Turusen tulosten mukaan markkinointiverkostossa yhteistyötä tehdään tuotekehityksessä ja asiakaspalvelussa horisontaalisella tasolla. Vertikaalisella tasolla tehdään yhteistyötä yritysten jakelu- ja markkinointitoimissa. Sosiaaliset verkostot muodostuvat verkoston jäsenten välisistä keskinäisistä suhteista ja institutionaaliset suhteet kuvaavat verkoston suhteita paikallisiin, alueellisiin ja kansainvälisiin toimijoihin. Infrastruktuuriverkosto havainnollistaa verkoston liikenneyhteydet, aikataulut ja kapasiteetin. Maantieteellinen sijainti ja paikan vaikutus vuorovaikutukseen, on keskeistä alueellisia verkostoja tutkittaessa. Virtuaaliverkostot (e-kauppa) muodostuvat yritysten, tavarantoimittajien, asiakkaiden ja muiden toimijoiden verkostoista. Kostiainen on tutkimuksessaan (2002, 617) todennut, että merkittävässä asemassa verkostoissa on paikallinen ja alueellinen hallinto. Kostiaisen mukaan verkostoon halutaan paikallisia elinkeinoelämää edistäviä tahoja, mm. kauppakamari tai yrittäjien oma järjestö. Merkittäviä toimijoita alueilla ovat myös erikoistuneet kehittäjät. Ne ovat keskittyneet jonkin toimialan kehittämiseen. Edellisten lisäksi aktiivisissa alueen kehittämistoimissa voi olla mukana valtion kehitys- ja rahoituslaitokset ja tutkimus- ja oppilaitokset.

Elinkeinopoliittinen kehittäminen on muuttunut kokonaisvaltaiseksi ja verkostomaiseksi kilpailukyvyn kehittämiseksi. Paikallisella tasolla elinkeinopolitiikka tarkoittaa kaikkia välillisiä ja välittömiä toimenpiteitä, joilla kunnat vaikuttavat

elinkeinojen kehittymiseen. Kyseessä olevaa politiikkaa harjoitetaan, koska halutaan uusia yrityksiä ja työpaikkoja, säilyttää nykyiset yritykset ja työpaikat, monipuolistaa elinkeinorakennetta jne. (Linnamaa, 2004, 74). Paikallisia elinkeinopolitiikan keinoja ovat olleet alkavien yritysten neuvonta ja toimivien yritysten kehittäminen, alueen yhteismarkkinointi ja alueen yritysten kansainvälistäminen, yrittäjämyönteisyyden parantaminen ja sidosryhmä yhteistyö sekä verkostojen koordinointi. (Sotarauta & Linnamaa, 1997, 50.)

Tutkimustyötäni ohjaa käsitteiden aluepolitiikka ja aluekehityksen merkityserot ja sisällöt. Sotarauta (2019, 65) kirjoittaa, että aluepolitiikan ja aluekehittämisen käsitteitä käytetään usein tarkoittamaan samoja asioita. Aluepolitiikka pyrkii tasoittamaan alueellisia kehittyneisyyseroja politiikan keinoin. Keskeistä aluepolitiikassa on alueiden eroihin vaikuttavien tekijöiden tarkastelu. Aluepolitiikalle on ominaista, että sen tavoitteiden määrittämisessä ja rahoittamisessa on mukana alueellinen ”ylätaso”, esim. EU, valtio, maakunta. Aluepolitiikka on suppeampi käsite kuin aluekehittäminen. Aluekehittämiseen ei välttämättä liity alueellisten erojen tasaamisen näkökulmaa. Aluekehittämisessä painotetaan alueen kehittämistä suhteessa itseensä ja alueen tulevaisuuden edellytysten tunnistamista. (Sotarauta 2018, 65). Tässä tutkimuksessa matkailu ymmärretään aluekehittämisen ”työvälineenä” ja elinkeinona alueella. Tutkimusta ohjaa ajatus, kun matkailua kehitetään, niin aluekin kehittyy samanaikaisesti. Matkailuyritykset ja niiden yhteistyöstä syntyvät matkailuverkostot voivat olla käsitykseni mukaan myös aluekehittäjäverkostoja. Uskon, että matkailuyritysten verkostoilla voi olla samanlaiset tavoitteet kuin aluekehittäjäverkostoillakin. Matkailun kehittämisen kannalta on tärkeää, että toimijat ja päätöksentekijät alueella ovat yksimielisiä, siitä mitkä ovat tekijöitä, joihin rahoitusta ja toimia suunnataan. Eri toimijoiden luottamus ja sitoutuminen matkailuun elinkeinona lisää alueen kilpailukykyä.

Keski-Suomen liitto

Keski-Suomen liiton keskeinen ja tärkeä tehtävä on maakunnan kehittäminen. Liitto toimii aluekehityslainsäädännön mukaisesti aluekehityksestä vastaavana viranomaisena. Liitolla on käytettävissään aluekehitystoimina pitkän aikavälin maakuntasuunnitelma, nelivuotinen maakuntaohjelma, kahden vuoden välein laadittava maakuntaohjelman toteuttamissuunnitelma ja maakuntakaava. (Keski-Suomen liitto 2019.) Maakuntaan on laadittu vuosien aikana matkailustrategioita, joiden tekemisessä on ollut mukana useita eri tahoja. Keski-Suomen matkailuelinkeinon strategia vuosille 2002–2006 valmistui 2002. Keskeistä edellä mainitussa strategiassa oli, se että matkailun julkinen sektori organisoitiin uudelleen. Matkailun strategisiksi painopisteiksi valittiin hyvinvointiaktiviteetit messu- ja kokoustoiminnan rinnalle. Alueen tuoteperheiksi määriteltiin kokous- ja kongressimatkat, aktiviteettimatkat, kiertomatkat ja kannustematkat. Markkina-alueeksi nimettiin lähimatkailu ja kotimaanmatkailu, Venäjä ja Baltia sekä potentiaalisiksi alueiksi Hollanti, Italia, Espanja ja Arabian niemimaa. Keski-Suomen liitto perusti matkailun työryhmän seutukunnallisissa organisaatioissa työskentelevistä matkailun asiantuntijoista. Oppilaitosten tehtävänä strategian mukaan oli vastata osaamiskartoituksessa esiin tulleisiin osaamistarpeisiin. Vuonna 2002 perustettiin myös matkailun kehittämistyötä ohjaamaan strategiaryhmä. (Päivänen 2019.)

Keski-Suomen yhteistyöasiakirjassa 2004 matkailualan tavoitteeksi asetettiin luonnon ja maaseudun elämyksiä tarjoavien matkailukeskusten kansainvälisen verkoston luominen. Keskeisiksi matkailualan kehittämisen kohteiksi tunnistettiin yritysten liiketoiminnan kehittäminen (markkinointi ja myynti), alan kilpailukyvyn ja palvelujen laadun parantaminen, kapasiteetin kasvattaminen majoituksessa ja majoituksen laadun parantaminen, toimijoiden osaamisen lisääminen ja infrastruktuurin kehittäminen. Kunnista Hankasalmi, Jämsä, Laukaa, Multia, Luhanka ja Leivonmäki ovat valinneet erikoistumisvalinnoikseen vuosien aikana

matkailun tai siihen läheisesti liittyvät elinkeinot. Verkottumiskehityksestä todettiin asiakirjassa, että se oli tuolloin lähtenyt liikkeelle ja sen edistymistä aiottiin tukea. (Keski-Suomen Liitto, 2002, 6–11.) Keski-Suomen maakunnan matkailutoimissa oli Kauppa- ja teollisuusministeriön teettämän (2004) tekemän tutkimuksen mukaan hyvää oli mm. se, että tuotekehitys ei ollut maakunnassa irrallinen asia, vaan se oli asiakaslähtöistä palautteisiin ja tutkimuksiin perustuvaa toimintaa. Saman tutkimuksen mukaan seutuorganisaatioiden tuli panostaa enemmän maakunnallisten tuotteiden kehittämiseen ja toimia enemmän myyntiorganisaatioiden tukena. Tutkimuksen mukaan alueelta puuttui ennakoiva tuotekehitys. Maakunnan markkinoinnin tuli olla pitkäjänteisempää ja resursseja tuli lisätä ulkomaanmarkkinointiin. Strategisella tasolla maakunnan kokonaisuus vaikutti tutkimuksen mukaan melko sekavalta. Santalan ym. (2004, 127–128) mukaan aktiivisia toimijoita oli tutkimusaikana Keski-Suomessa paljon, mutta uudelleen organisointia ja tehtävien tarkempaa määrittelyä eri osapuolten kesken pidettiin hyvinä toimenpiteinä.

Kauppa- ja teollisuusministeriön (2004) tutkimuksen mukaan matkailualan yritykset antoivat Keski-Suomen maakunnan toimijoiden yhteistyölle arvioinnin 6,7 asteikolla 4–10. Yrittäjät totesivat, että matkailussa yhteistyöhankkeiden koordinointi on yksi julkisen sektorin tärkeimmistä tehtävistä, ja toinen tärkeä tehtäväalue on alueen yhteismarkkinoinnin eteenpäin vieminen. Maakunnan liiton tulisi olla vastuussa ensisijaisesti matkailuhankkeiden koordinoinnista. Liiton toimesta perustettiin aiemmin edellä mainittu kehittäjäryhmä matkailua eteenpäin vieväksi toimielimeksi. Kehittäjäryhmän muodostivat seutukuntien matkailun ”ammattilaiset”, joilla oli hyvä tuntuma matkailumarkkinoihin ja alueen tarjontaan sekä oman alueen yrityksiin. Matkailustrategian suunnittelussa seutukunnilla pyrittiin huomioimaan alueellinen näkökulma, mutta ristiriitoja syntyi erilaisten alueiden tarpeiden välillä. Yritykset olivat vahvasti mukana strategiaprosessin työryhmätyöskentelyssä. Kauppa- ja teollisuusministeriön (2004) tutkimuksessa verkostoituminen todettiin yhdeksi

maakunnan matkailun kehittämiskohteeksi. Ymmärrys yhteistyön merkityksestä yrittäjien välillä oli tuolloin jo nähtävissä, mutta työnjakoa ei ollut vielä määritelty selkeästi eri tahojen välillä. Valtakunnallisia linjauksia ei ollut kytketty strategiaan eikä MEK:n rooli näkynyt maakunnassa. Yrittäjät pitivät strategiaa liian yleisenä ja käytäntöön huonosti sovellettavana. Erityisen hyvää maakunnan strategiassa oli ollut halu saada yrittäjät mukaan tekemään yhdessä strategiaa. (Santala ym., 2004, 122–128.)

Vuonna 2005 valmistui toinen maakunnan matkailustrategia. Keski-Suomen matkailuelinkeinon strategiassa 2010 määriteltiin maakunnan matkailutoimijoiden roolit ja yhteistyökuvio. Matkailustrategian 2010 mukaan Keski-Suomen liiton tehtävänä oli koordinoida matkailun kehittämistyötä ja seurata matkailustrategian toteutumista. Matkailun yhteismarkkinointia koordinoi Keski-Suomi Loma-Suomi. Se vastasi maakunnan yleisimagosta ja tiedottamisesta. Seutujen roolina oli matkailun seudullinen kehittäminen, ja yhteisten maakunnallisten toimien jalkauttaminen. Seutuvastaavat toimivat matkailun kehittäjäryhmässä alueensa yhteyshenkilöinä. Lisäksi seutukunnat hoitivat seutukunnallisen markkinoinnin, tuotekehityksen ja myynnin koordinointia sekä toteutusta. Kuntien tehtävänä oli matkailun infrastruktuurista ja kaavoituksesta huolehtiminen. Muita keskeisiä toimijoita matkailun kehittämisessä olivat matkailuvaliokunta Keski-Suomen kauppakamarissa ja matkailua rahoittavien toimialatiimi. (Keski-Suomen liitto, 2005, 16–18.) Vuonna 2007 julkaistiin maaseutumatkailun suuntaviivoja Keski-Suomessa 2007–2013, joka oli osa Keski-Suomen matkailuelinkeinon strategiaa. Sen mukaan strategian tarkoituksena oli kehittää ja myydä maaseutumatkailua teemapohjaisesti, mikä tarkoitti sitä, että teemoja voitiin yhdistellä luovasti keskenään ja ottaa asiakas sekä hänen tarpeensa huomioon. (Ahonen ja Ruponen, 2007, 2).

Keski-Suomen matkailustrategia 2020 valmistui vuonna 2013. Sen keskeinen tavoite oli venäläisten matkailijoiden määrän kolminkertaistaminen, yrityksien ja seutujen

yhdessä toteuttama jakelukanavastrategia, maakunnan markkinaosuuden kasvattaminen yöpymisissä ja yritysten kehittämien säänkestävien palveluinnovaatioiden laatiminen (Päivänen 2019). Nykyisin (2020) maakunnan matkailuasioista vastaa Keski-Suomen matkailuhallitus, joka perustettiin vuonna 2010 jatkamaan Kauppakamarin Matkailuvaliokunnan tehtäviä. Matkailuhallitus toimii Keski-Suomen Kauppakamarin valiokuntana. Matkailuelinkeinon kilpailukyvyn kehittäminen ja varmistaminen sekä alan toimintaedellytysten vahvistaminen Keski-Suomessa on maakunnan matkailun hallituksen tärkeimmät tehtävät. Hallitus valmistelee matkailustrategian, on mukana sen päivityksissä ja vie strategiaa käytännön tasolle. Tehtäviin kuuluu myös toimijoiden sitouttaminen strategian tavoitteisiin. (Keski-Suomen kauppakamari 2020.)

Voimassa oleva maakuntaohjelma vuosille 2018–2021 rakentuu Keski-Suomen strategian pohjalle. Maakuntaohjelman aluekehittämisen viisi kärkeä ovat biotalous, digitalous, osaamistalous, hyvinvointitalous ja matkailu. Maakunnan hyvää saavutettavuutta pidetään keskeisenä matkailun vetovoimatekijänä. (Strategia 2019). Maakunnan matkailustrategian tavoitteena on kansainvälisille matkailijoille suunniteltujen, Järvi-Suomen suuraluekonseptiin perustuvien palvelujen ja tuotteiden kehittäminen yhteistyössä toimijoiden kanssa. Matkailussa käyttämätöntä potentiaalia on maakunnan vahvuuksissa ja vetovoimatekijöissä. Vetovoimatekijöiksi maakunnan strategiassa on mainittu erilaiset tapahtumat, matkailun kärkikohteet luonnossa, puhtaat vesistöt, metsät, rakennettu ja aineeton kulttuuriympäristö (Alvar Aalto, Unesco-kohteet, paikalliset erikoisuudet), muu kulttuuritarjonta ja lähiruoka. Matkailustrategiassa halutaan kirkastaa maakunnan matkailuimagoa ja lisätä alueen houkuttelevuutta toteuttamalla luovasti innovatiivisia matkailupalveluita alueen vetovoimatekijöistä. Keski-Suomen maakuntaa koskevat skenaariot valmistuivat kesällä 2018. Ne on laadittu vuoteen 2050 asti ja niillä kuvataan alueen ulkopuolisen toimintaympäristön vaihtoehtoisia tulevaisuuksia. Skenaariot rakentuvat

tunnistettujen muutostekijöiden, trendien, nousevien ilmiöiden sekä erilaisten epävarmuustekijöiden ja niiden kehitysvaihtoehtojen pohjalta. (Strategia 2019.)

3.3 Matkailukeskukset maakunnassa

Keski-Suomen matkailun vision 2010 mukaan maakunnassa olisi 3–5 merkittävää, valtakunnan tasolla tunnettua, matkailukeskittymää. Alueen valtakunnallisesti merkittävät matkailukeskukset ovat Himos, Paviljonki ja Peurunka. Maakunnan kannalta tärkeät matkailukeskittymät ovat Revontuli, Häkärinne ja Piispala. Haasteelliset matkailukeskukset maakunnassa ovat Joutsenlampi, Keurusselkä, Summassaari ja Laajavuori. (Päivänen 2007.) Alueen matkailun kehittämisen periaatteena on ollut pitkään yrityslähtöisyys. Yhteistyön lisääminen yksityisen ja julkisen sektorin kesken, on tarkoittanut yhteisen tavoitteen määrittämistä, suuntaviivojen hakemista ja yhteisistä toimintatavoista sopimista. Maakunnan kuntien merkittävimpänä tehtävänä on ollut mahdollistaa kaavoituksella matkailuyritysten liiketoiminta ja sen kehittäminen. Matkailun MASTERPLANIEN avulla on kehitetty Himosta, Paviljonkia, Hankasalmea, Saarijärveä, Peurunka Centeriä ja sitä työtä jatketaan. (Keski-Suomen liitto 2018.)

Maakunnan vuoden 2005 matkailustrategiassa lähtökohtana oli se, että matkailuelinkeinolle tukea saivat matkailukeskukset ja -keskittymät. Matkailukeskusten selkeä kärkiasema tunnustettiin matkailustrategiassa. Yritysten välisellä yhteistyöllä, kärkiyritysten lähialueilla sijaitsevat yritykset ja kohteet, haluttiin integroituvan mukaan matkailuyritysten kasvuun. Lisäksi strategiassa pyrittiin siihen, että matkailukeskukset täydentäisivät toisiaan ja profiloituisivat omalla tavallaan. (Keski-Suomen liitto 2005.) Matkailukeskusverkoston keskiössä on kärkiyritys, jonka kanssa yritykset pyrkivät yhteistyöhön. Taustalla oli ajatus, että kärkiyritys vetää

kehitykseen mukaan muita matkailuyrityksiä (Huom. kirjoittajan huomio). Niemelä (2002, 44–46, 55) kuvaa kärkiyrityksen olevan kuin solmu. Kärkiyrityksen tehtävänä voi olla asiakassuhteiden hankinta, niiden ylläpito ja kehittäminen. Jonkun tahon matkailuyritysten yhteistyössä, on tunnettava asiakkaiden tarpeet, kehitystrendit alalla ja kilpailutilanteet. Usein edellä mainitut tehtävät ovat kärkiyrityksellä. Lisäksi kärkiyritys koordinoi usein yhteistyön tuotekehitystä ja toimii hankkijana muille yhteistyöyrityksille. Kärkiyrityksellä on tärkeä tehtävä verkostojen luomisessa ja kokoamisessa. Kärkiyrityksen tehtävänä on ennen kaikkea koordinoida verkoston toimintaa. Niemelä (2002) näkee, että kärkiyritys markkinoi, rakentaa brändiä, rakentaa luottamusta ja tekee tuotekehitystyötä verkostossa.

Maakunnan tasolla tärkeimmät matkailun kehittämisen tehtävistä ovat: matkailun alueellinen strateginen suunnittelu, alueellinen tuotekehitys, markkinointiviestinnän koordinointi, yritysten välinen tiedonvälitys ja tiedottaminen, myynti- ja välitystoiminnan organisointi, alalle myönnetyn julkisen rahoituksen ohjaus sekä muu yhteistyön koordinointi (Häyhä, 2005, 83–91).

4 TUTKIMUKSEN MENETELMÄLLISET VALINNAT

4.1 Laadullinen tutkimus

Syrjälän (1994, 12–13) mukaan kvalitatiivinen tutkimusote on käyttökelpoinen tutkimuksessa, kun siinä ollaan kiinnostuneita tapahtumien rakenteista, toimijoiden merkitysrakenteista tai tutkija haluaa tutkia aitoja luonnollisia tilanteita. Kvalitatiivisella, laadullisella, tutkimusotteella voidaan sanoa ymmärrettävän erilaisia tutkimuskäytäntöjä. Tieteenfilosofiassa kvalitatiivinen tutkimus pohjautuu eksistentiaalis-fenomenologis-hermeneuttiseen filosofiaan (Metsämuuronen, 2000, 14). Kvalitatiivisia tutkimusmenetelmiä käytetään laajasti hyödyksi hermeneuttisessa tutkimuksessa, koska ne mahdollistavat syvällisen kuvauksen tutkimuskohteesta, auttavat ymmärtämään, selittämään ja tulkitsemaan todellisuuden ilmiötä (Eskola & Suoranta, 1998, 61). Kvalitatiivinen tutkimus on joustavaa, pehmeää, subjektiivista ja se on tapaustutkimusta. Tässä tutkimuksessa ymmärrän, että jokainen tutkittava yrityksen edustaja kuvaa kokemuksensa verkostotyöstä kielensä välityksellä. Edellä mainitun vuoksi tutkittavilla on olemassa erilaisia ja monenlaisia todellisuuksia. Tässä tutkimuksessa olen kiinnostunut matkailun verkostorakenteista ja sen merkitysrakenteista toimijoille. Haluan saada tutkittavien näkökulmat esiin ja äänet kuuluviin. Todellisen moninaisen elämän kuvaaminen on laadullisen tutkimuksen lähtökohta. Hirsjärvi, Remes & Sajavaaran (2009, 164) mukaan laadullisen tutkimuksen tavoitteena on ymmärtää ja tulkita tutkittavan ilmiön syitä sekä merkityksiä. Laadullisen tutkimuksen aineisto kerätään luonnollisissa ja todellisissa toimijoiden tilanteissa. Laadullisen tutkimuksen tuloksissa ei tavoitella tulosten

yleistettävyyttä. Tutkimusongelma hioutuu tutkimuksen etenemisen myötä ja aineiston tapauksia käsitellään ainutlaatuisina analyysissä.

Kvalitatiivisella aineistolla ymmärretään kaikkea ei-numeerisessa muodossa ilmaistavaa tutkimusaineistoa. Koska tuloksissa ei pyritä yleistettävyyteen, voi tutkimuksen tapausten määrä olla pieni. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa käytetään usein tutkimusaineiston kerääjinä ihmisiä. Kvalitatiivisen tutkimuksen etuja ovat aineiston avoimuus ja syvyys, sen yksityiskohtaisuus ja ennalta arvaamattomuus sekä tapa tuoda esiin tutkittavien toimijoiden näkökulmat ja todellisuus (Grönfors, 1995, 30–35). Koska kvalitatiivinen data on useimmiten sanallisessa muodossa niin, myös datan käsittely ja analyysi on sanallista. Tutkimuksessa on käytetty sisällönanalyysiä osan haastateltujen aineiston käsittelyssä. Sisällönanalyysin avulla on pyritty saamaan tekstimuotoisesta aineistosta esiin vastaajien antamat merkitykset ilmiölle. Kun aineistoa halutaan luonnehtia sanallisessa muodossa tiiviisti, niin sisällönanalyysi on hyvä tapa. (Alasuutari, 1994, 28–43). Kvalitatiivinen tutkimusote soveltuu tähän tutkimukseen hyvin koska kiinnostuksen kohteina ovat tapahtumien yksityiskohtaiset rakenteet ja tietyissä tapahtumissa mukana olleiden yksittäisten toimijoiden merkitykset verkostoille.

4.2 Tapaustutkimus

Tapaustutkimus on kvalitatiivisesti suuntautunut tutkimusote, jossa ollaan kiinnostuneita ihmisistä ja heidän näkemyksistään. Se mahdollistaa yksityiskohtaisen tiedon keräämisen yksittäisestä tapauksesta tai joukosta tapauksia, jotka ovat suhteessa toisiinsa. Jos tutkimuksen tavoitteena on ilmiön kuvaaminen, niin tapaustutkimuksen aineiston keräämisessä, voidaan käyttää havainnointia, haastattelua tai dokumentteja. Tapaustutkimukseen kuuluu, että tiedonhankinta on

kokonaisvaltaista ja tutkimuksen aineisto kerätään aidoista tilanteista. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2004, 125–126, 155.) Tässä tutkimuksessa tutkimusote on kvalitatiivinen, koska tutkimuskohdetta Keski-Suomen matkailuyrityksiä ja niiden verkostoja tutkitaan mahdollisimman kokonaisvaltaisesti tutkittavien näkökulmat huomioiden. Tämä tutkimus on myös tapaustutkimus, eli työssä tutkitaan matkailuilmiön tapahtumia tietyssä luonnollisessa ympäristössä. Tapaustutkimukselle on tyypillistä, että tutkittavasta tapauksesta pyritään kokoamaan tietoa monipuolisesti. Tämä mahdollistaa sen, että tapaus/ilmiötä voi ymmärtää syvällisesti. (Metsämuuronen, 2001, 14–17.) Käsitettä tapaus tutkimuskäytännössä, voidaan käyttää, kun puhutaan tapahtumasta, ilmiöstä, ihmisestä, ihmisjoukosta, yhteisöstä tai laitoksesta. Yhtenäistä tapauksen määritelmää ei ole eikä sitä voida esittää. Tapaustutkimus on toiminnassa olevan tapauksen tutkimusta (Yin, 2002, 23). Syrjälä ym. (1994, 10) määrittelee tapauksen olevan yleensä jotakin suhteessa muista erottuvaa. Tapauksen poikkeavuus voi olla kielteistä tai myönteisestä tai sen on mahdollista olla myös jokin arkipäiväinen tapahtuma. Tässä tutkimuksessa tapauksena ovat 11 matkailualan yritystä Keski-Suomessa, joiden näkemyksiä ja kokemuksia verkostoitumisesta tutkittiin kaksi kertaa vuosina 2005 ja 2016.

Ratkaiseva tekijä tapaustutkimuksen lähestymistavan valintaan oli se, että tutkimusongelmaan ja -kysymyksiin oli mahdollisuus hakea vastauksia matkailuyritysten arjesta ja tapahtumista. Tutkimuksen tutkimustehtävänä on tarkastella, analysoida ja käsitteellistää (matkailu)toimijoiden kokemuksia ja näkemyksiä verkostoitumisesta. Tutkimuksen tavoitteena on ymmärtää matkailualan verkostoitumista entistä paremmin. Tapaustutkimus on tässä tutkimuksessa luonteva tapa lähestyä tutkimusongelmaa, koska tutkittavana on käytännön ilmiön (matkailun) tarkastelu ja kuvaus. Tarkastelua ja kuvausta ei voi tehdä irrallaan toiminnoista ja toimijoista. Tapaustutkimuksen avulla toimintaa voidaan ymmärtää laajemmin ja kokonaisvaltaisemmin sekä syvällisemmin. Tapaustutkimuksen käyttö ja -käsite ei sulje pois tapausta koskevan tilastollisen aineiston käyttöä. Keskeistä on, että

tapaustutkimuksen kohteena on nykyhetki ja todellinen tilanne, jota ei voida järjestää keinotekoisesti. (Syrjälä ym. 1994, 11–12.) Tässä tutkimuksessa tutkimuskohteena ovat yrittäjien/yritysten edustajien arjen käsitykset ja kokemukset matkailualan verkostoitumisesta.

Tapaustutkimuksen eduiksi voidaan todeta Cohen & Manionin (1995, 123) mukaan mm. se, että tapaustutkimuksen ongelma, aineiston keruu, analysointi ovat käytännönläheistä ”jalat–maassa–tutkimusta” lähellä toimintaa olevaa ja toiminnallista tutkimusta ja tutkimuksen tuloksia sovelletaan käytännössä. Raportit tapaustutkimuksessa voi olla kirjoitettu ymmärrettävästi ja kansantajuisesti. Lisäksi se voi auttaa lukijaa tekemään tutkimuksen tuloksista johtopäätöksiä. Laadullista tapaustutkimusta kritisoidaan usein siksi, että se ei ole riittävän tarkkaa tai tutkija ei ole toiminut systemaattisesti. Edellisestä seuraa se, että tutkija on voinut saada tuloksiksi epämääräisiä tai puolueellisia näkemyksiä. Kritiikki on kohdistunut myös siihen, että tapaustutkimuksella voidaan tuottaa vain vähän pätevää yleistettävää tietoa, tutkimus vie paljon aikaa ja tutkimustulokset ovat vaikeasti luettavia. (Yin, 2002, 10–11.) Metsämuuronenkin (2006, 91–92) tuo esille sen, että tapaus ei ole yleistettävissä. Tapauksessa voi olla tekijöitä, jotka yhdistävät tutkittavia yksilöitä ja ilmiötä. Tapaustutkimuksessa tulosten yleistäminen ei saisi olla itsetarkoitus, vaan keskeistä ja tärkeää on tutkittavan ilmiön tai tapauksen ymmärtäminen.

Tässä tutkimuksessa lähtökohta on käytännöllinen ”jalat-maassa”-tutkimus ja tulokset palvelevat käytännön tarpeita. Tutkimuksen tapauksina ovat 11 matkailuyrityksen verkostoitumisen tilanne 2005 ja tilanne 2016. Matkailuyritysten verkostoitumisen tilanne muodostuu tutkimuksessa haastateltujen yrittäjien ja yritysten edustajien kokemuksista. Tutkimuksen tavoitteena on tarkastella, analysoida ja käsitteellistää miten matkailualan yritykset ja toimijat näkevät ja kokevat verkostotyön. Käytetty menetelmä osoittaa, että verkostoituminen on monimutkainen ja monisärmäinen ilmiö. Tutkimuksessa ei tehdä yleistyksiä, ja

raportoinnissa on pyritty käytännönläheiseen kielen käyttöön. Kahden asiantuntijan haastattelulla 2015 syvennettiin ja rikastettiin kuvaa verkostoitumisesta. Lähtökohtana tässä tutkimuksessa on, että yritykset ovat itse luoneet verkostot ja luovat paikallista, alueellista, maakunnallista, valtakunnallista ja kansainvälistä järjestystä toiminnallaan.

Tutkijan on päätettävä tutkimuksessaan, koska tutkimusaineistoa on kerätty kattavasti ja vastaako aineisto tutkimusongelman kysymyksiin (Eskola & Suoranta, 2000, 62–63). Tässä tutkimuksessa syvällinen aineisto on melko pieni, johtuen tutkittavien yritysten vähäisestä määrästä. Aineisto voi olla runsasta, jos se on sisällöllisesti rikasta. Haastateltavilta (2005) kerättiin tietoa yritystietolomakkeella, haastattelulomakkeella ja verkostokartalla verkostoista. Tapaustutkimuksen aineiston laajuutta lisättiin kahdella asiantuntijahaastattelulla ja Keski-Suomen matkailuyrityksen verkostokyselyllä 2016. Kahden aineistopäivityksen tavoitteena oli monipuolistaa verkostoitumisen kokonaiskuvaa ja lisätä tutkittavien ymmärrystä.

4.3 Tutkimuksen toteutus ja aineiston kerääminen

Laadullisessa tapaustutkimuksessa aineistoa kerätään monin tavoin, mikä lisää tutkimuksen joustavuutta. Tutkittava ilmiö pystytään kuvaamaan yksityiskohtaisesti ja monipuolisesti. (Yin, 2002, 86.) Verkostoaineiston keräämiseen ei ole olemassa yhtä oikeaa tapaa, vaan siihen soveltuvat monet erilaiset tekniikat. Verkostoa tutkivassa ja koskevassa aineistossa mitataan toimijoiden välisiä suhteita eikä niiden ominaisuuksia. Edellä mainittu erottaa toisistaan verkostoaineiston ja kyselyaineiston. Verkostoaineiston keräämiseen soveltuvat kyselyn lisäksi haastattelu, havainnointi, arkistoaineistot, koeasetelmat jne. Haastattelut ja kyselyt ovat verkostoaineiston keräämiseen soveltuvia silloin, kun kohteena ovat yksilöt. Kyselyjä

tutkimuksessa voi käyttää, jos tutkimuksen kohteena on julkisen organisaation tai yrityksen ominaisuus. Tällaisessa tilanteessa yksilön vastauksien voidaan ajatella antavan kuvan toimijan suhteista. (Johanson, Mattila & Uusikylä, 1995, 10–45.) Helakorven (2005, 266–267) mukaan verkostoanalyysi on tehokas työkalu edistämään yhteistyötä erilaisten ryhmien välillä ja sisällä. Lisäksi se tukee hierarkkisia ja maantieteellisiä rajat ylittäviä suhteita sekä mahdollistaa niiden tutkimisen.

Eskola (1998, 87) määrittelee laadullisen tutkimuksen haastattelutyypit, joita ovat puolistrukturoitu haastattelu, strukturoitu haastattelu, teemahaastattelu ja avoin haastattelu. Haastattelu on hyvä tapa aineiston keräämiseen, kun kysymyksiä halutaan tulkita, vastauksia täsmentää ja saada kuvaavia esimerkkejä. Siinä käytetään yleensä kyselylomaketta, jonka valmiiksi muotoillut kysymykset esitetään kaikille samassa järjestyksessä (Metsämuuronen, 2001, 40–42). Tässä tutkimuksessa haastattelut olivat puolistrukturoituja yksilöhaastatteluita. Tähän päädyin tutkimuksen luotettavuuden vuoksi, koska haastattelijoita oli useita ja näin koetettiin välttää aineistoon kohdistuvaa tulkintaa. Tutkimuksessa pyrin hankkimaan informaatiota asiasta, josta on suhteellisen vähän ennakkotietoja. Valitun tutkimusmenetelmän hyvänä puolena voidaan pitää sitä, että haastattelija pystyi selventämään ja esittämään lisäkysymyksiä tarpeen mukaan. Haastateltaville esitettiin samat kysymykset, mutta ei valmiita vastausvaihtoehtoja.

Tutkimuksen primaariaineisto

Primaariaineiston kysymysten laadinnassa otetaan huomioon tutkimusongelma ja tutkimuksen tavoitteet. Kyselylomaketutkimuksessa tulokset helposti vääristyvät, jos vastaajat eivät ymmärrä kysymystä samalla tavalla kuin haastattelija. Kysymysten on oltava selkeitä ja niiden on edettävä loogisessa järjestyksessä. Lomakkeen suunnittelussa pitää huomioida sen pituus, ulkoasun selkeys ja kysymysten määrä (Valli 2001, 100–101). Primaariaineiston kysymykset laadittiin selkeiksi,

yksiselitteisiksi ja loogisiksi. Johanson ym. (1995, 10–45) mukaan verkostotutkimuksissa vastauksiin vaikuttaa kysymysten muotoilu. Jos vastaajalle esitetään ennakolta lista verkostosuhteista, niin niiden on todettu olevan suurempia silloin, kuin jos vastaajan annetaan merkitä tahot, joihin hänellä on verkostosuhde. Edellisen vuoksi vastaajia pyydettiin nimeämään ja piirtämään itselleen tärkeimmät suhteet. Koska tutkimus toteutettiin ammattikorkeakoulun yksikössä ja ammattikorkeakoululla on vahva aluekehitystehtävä, niin tutkimus sidottiin osaksi sen toimintaa. Tutkijaa ja muita haastattelijoita koulutettiin (2005) haastattelutilanteisiin. Koulutuksessa painotettiin, a) miksi tutkimusta tehdään, b) mitä evidenssiä (näyttöä, aineistoa) etsitään ja c) millaiseen vaihteluun vastauksissa on syytä varautua.

Laadin verkostokyselyn haastattelulomakkeen (LIITE 3). Haastateltavat täyttivät haastattelutilanteessa myös Matkailun osaamiskeskuksen (MOSKEn) laatiman Yritystietolomake (LIITE 2.) Tällä yritystietolomakkeella kerättiin perustietoa Keski-Suomen matkailuyritysten tietokantaan ja tämän tutkimuksen taustatiedoiksi. Varsinainen tiedonkeruu, eli haastattelut, tehtiin yritysten edustajia henkilökohtaisesti haastattelemalla yrityksien tiloissa.

Tutkimuksen primaariaineiston muodostaa yhdentoista matkailualan yrityksen haastattelut vuodelta 2005. Haastatelluista yrityksistä kolme on majoitusalan yritystä, kuusi ohjelmapalvelualan yritystä ja kaksi matkailualan myyntiorganisaatiota. Tutkimukseen yritykset on valittu käyttäen hyväksi oletettua verkostojen kärkiyritysajattelua, sillä verkostoissa on yrityksiä, joiden ympärille verkostoituu muita alan tai lähellä alaa olevia yrityksiä. Lisäksi tutkimusyritysten valinnassa käytettiin hyväksi lumipallo-otantaa. Lumipallo-otanta on tapa verkoston rajojen määrittämiseksi. Siinä vastaajat nimeävät suhteensa muihin toimijoihin. Metsämuurosen (2001, 40) mukaan lumipallo-otanta etenee siten, että ensimmäisinä haastatelluilta toimijoilta kysytään, keihin he ovat eniten yhteydessä. Sitten

haastatellaan nämä ensinnä nimetyt, ja nämä puolestaan nimeävät seuraavat, joihin ovat eniten yhteyksissä verkostoissa. Tällä tavoin pystytään tunnistamaan eri tason toimijat ja otanta siirtyy seuraavalle tasolle. Lumipallo-otannan ongelmana on sen hitaus ja eri tasojen katkaisukohdan löytäminen, niin ettei tulokset enää muutu. Lumipallo-otanta sopii hyvin tähän tutkimukseen, jossa tiettyjen arkaluonteisten tai vaikeasti saavutettavien ryhmien mukaan saaminen alkaa yhden ihmisen (tässä tutkimuksessa yrityksen) tavoittamisella.

Tässä tutkimuksessa haluttiin tutkia verkostojen toimijoita, toimintoja ja resursseja (tarkemmin luku 4). Haastateltavilta kysyttiin kolmen teeman kautta *verkostojen kehittymisestä (verkostoitumisprosessista eli toiminnoista) ja verkostojen toimivuudesta (verkostojen suhteista ja rakenteista eli toimijoista, resursseista) sekä verkostojen tulevaisuudesta.* Verkostojen kehittymistä tutkittiin vuorovaikutussuhteiden (tavoitteet, sidokset, ilmapiiri) kautta ja verkostojen rakenteita (verkostojen rajoja) tekemällä näkyväksi. Keski-Suomen matkailuyritysten verkostoitumisesta haluttiin selvittää miten matkailuyrittäjät ymmärtävät matkailuverkostojen rakentumisen ja kehittymisen. Lisäksi haluttiin tietää kuinka hyvin matkailuyritysten verkostot Keski-Suomessa toimivat ja millaisia ongelmia niillä on. Verkostojen toimivuutta käytännössä pyrittiin arvioimaan tiedottamisen, päätöksenteon, avoimuuden, luottamuksen, yhteishengen, johtamisen ja sitoutumisen osalta. Matkailuyritysten tulevaisuuden näkemyksiä pyrittiin kartoittamaan uusien yhteistyötarpeiden näkökulmasta. Verkostojen tulevaisuudesta haluttiin tietää mitkä ovat mahdollisesti suurimmat verkostoitumisen esteet matkailuyrityksillä Keski-Suomessa. Tutkimukseen valitut haastateltavat suhtautuivat haastatteluihin positiivisesti, ja suurin osa haastateltavista oli valmistautunut tilanteeseen hyvin etsimällä tietoja ennakkoon. Haastateltaville lähetettiin haastattelulomake sähköpostilla etukäteen noin viikkoa ennen haastattelutilannetta.

Haastattelijoina tutkimuksessa vuonna 2005 oli 13 opiskelijaa ja yksi opettaja. Haastattelussa oli mukana aina kaksi tai useampi haastattelija, koska näin haluttiin

varmistaa, että kaikki tieto saatiin kirjattua lomakkeille. Tilanteet olivat vuorovaikutteisia ja luontevia. Keskimäärin yksi haastattelu kesti 90 minuuttia. Kerättyä ainestoa ei äänitetty, koska niiden kesto oli pitkä ja haastatteluiden aikana haastateltava piirsi tai piirrätti verkostokartan sen hetkisestä yrityksen verkostoitumisen tilasta. Haastattelutilanteessa haastattelija voi neuvoa tai pyytää täsmentämään haastateltavaa, mikä saattaa osaltaan parantaa tutkimuksen validiteettia ja reliabiliteettia (Mattila & Uusikylä, 1999, 21). Tässä tutkimuksessa haastateltiin yrittäjiä tai yritysten edustajia yksilöinä. Verkostokartan tarkoituksena oli täydentää haastatteluaineistoa. Verkostokarttojen piirtämiseen tai piirrättämiseen päädyttiin, koska karttojen oletettiin tuovan näkyviin uusia verkostosuhteita kehittämistyön pohjaksi, ja tutkijalle materiaalia verkostosuhteiden tarkempaan analysointiin. Verkostokarttojen tarkoituksena oli havainnollistaa kuvalla tärkeimmät matkailuyrityksen verkostoon kuuluvat yritykset. Verkostokarttojen piirtämistä varten haastatelluille laadittiin Piirrosohje yrityksille (LIITE 4.) Haastattelutilanteissa tutkimusaineistoa kerättiin 1) haastattelulomakkeella 2) yrityksen perustietolomakkeella ja 3) verkostokartan avulla.

Asiantuntijahaastattelut

Tutkimuksen primaariaineistoa täydentää kahden matkailualan asiantuntijan haastattelut, jotka tehtiin syksyllä 2015. Haastatteluiden avulla haluttiin vahvistaa ja saada kokonaiskuva mahdollisesti muuttuneesta verkostoitumisen tilasta (toiminnoista, toimijoista, resursseista) ja siihen vaikuttaneista taustatekijöistä. Asiantuntijahaastateltaviksi pyydettiin henkilöitä, joilla on pitkä ja monipuolinen kokemus alueen matkailun kehittämisestä. Asiantuntijahaastatteluja varten tehtiin Haastattelulomake asiantuntijoille (LIITE 5.), joka laadittiin VTT:n laatiman Palveluverkoston kehittämisen työkalukirjan Verkostotestin pohjalta.

Verkostotestiä päädyttiin käyttämään, koska itsearviointityökalun ja haastatteluiden teemat vuonna 2005 olivat samansisältöisiä kuin Verkostotestityökalussa.

Verkostotyökalun avulla on mahdollista tehdä näkyväksi verkostojen tutkimushetken tilanne. Kyselyssä käytetyt teemat perustuivat Verkostotestityökaluun. Teemat olivat verkoston visio ja strateginen yhteistyö, liiketoiminta ja asiakasrajapinta, työnjako, osaaminen ja innovatiivisuus, verkostosuhteet ja niiden kokoonpano, verkostotalous, päätöksenteko ja vaikutusmahdollisuudet verkostossa. Asiantuntijoiden haastattelut nauhoitettiin ja litteroitiin.

Keski-Suomen matkailuyritysten verkostokysely 2016

Tammikuussa 2016 tutkimusaineistoa päivitettiin Keski-Suomen matkailuyritysten verkostokyselyllä, mikä toteutettiin Webropol-kyselyohjelmalla. Verkostokyselyllä selvitettiin, mikä on matkailuyritysten verkostojen tilanne 2016 yrityksen näkökulmasta katsottuna. Matkailuyritysten verkostokyselyn pohjana käytettiin myös VTT:n Palveluverkoston kehittämisen työkalukirjan Verkostotestin verkostotyökalua. Verkostotyökalun käyttö antaa verkostokumppaneille kokonaiskuvan toiminnasta ja siitä, mitkä ovat yhteistyön vahvuudet ja kehitystarpeet. (Valkokari, Valjakkala, Hakanen, Kupi & Kaarela, 2014, 29.) Kyselyyn lisättiin avoimia kysymyksiä verkoston toimivuudesta ja kehittämisideoista. (LIITE 6.). Matkailuyritysten verkostokyselyyn 2016 päädyttiin, koska ajantasaista tietoa verkostoitumisesta ei ollut käytössä. Keski-Suomen matkailuyritysten verkostokyselyyn vastasi kuusi yrityksen edustajaa.

4.4 Aineiston analysointi ja luotettavuuden arviointi

Tutkimuksen luotettavuuden varmistamiseksi kuvataan sitä prosessia, jonka kautta tulkintoja aineistoista on tehty. Tutkimuksen sisällönanalyysi perustuu Alasuutarin määritelmään siitä, että laadullinen analyysi koostuu kolmesta toisiaan seuraavasta ja

täydentävästä toiminnosta: *havaintojen pelkistäminen, tulosten tulkinta ja johtopäätösten teko* (Alasuutari, 1994, 28–43). Aineistojen analyysissä voidaan käyttää sisällönanalyysiä. Se sopii tekstien ja tekstimuotoon kirjoitettujen laadullisten aineistojen analysointiin. Sisällönanalyysin tavoitteena on löytää aineistosta erilaiset vastaajien antamat merkitykset asioille. Tutkittavasta asiasta koetetaan saada tiivistetty kuvaus ilman, että aineiston informaatioarvo kärsii. Aineiston analyysissa tuodaan esille tekstissä esiintyvät yhtäläisyydet ja erot. Tutkimuksessa tehtävä sisällönanalyysiä voidaan lähestyä induktiivisesti (aineistolähtöisesti) tai deduktiivisesti (teorialähtöisesti) tai abduktiivisesti (teoriaohjaavasti) (Verne 2020.) Tässä tutkimuksessa käytetään aineistolähtöistä analyysitapaa, jossa on kolme Alasuutarin mainitsemaa vaihetta.

Havaintojen pelkistämisvaiheessa aineistoa tarkastellaan viitekehyksen ja käytetyn menetelmän näkökulmasta. Aineistoa tarkasteltaessa ja analysoitaessa, kiinnitetään huomio teoreettisen viitekehyksen ja tutkimuskysymyksiin. Pelkistämisellä karsitaan havaintomäärää havaintoja yhdistämällä toisiinsa. Pelkistämisellä etsitään yhteisiä piirteitä havainnoille tai haetaan erilaisia säännönmukaisuuksia aineistosta. Tulosten tulkinta on tutkijan tekemää merkitystulkintaa tukittavasta ilmiöstä. (Alasuutari, 1994).

Primaariaineisto

Haastatteluiden jälkeen haastattelulomakkeet puhtaaksikirjoitettiin, haastattelutilanteissa piirretyt verkostokartat liitettiin yhteen haastattelulomakkeiden kanssa ja yritysten kaikki perustietolomakkeet karhuttiin yrityksiltä. Tässä tutkimuksessa havaintojen pelkistäminen perustuu tehtyyn teemoitteluun. Haastattelulomakkeiden analysointi aloitettiin teemoittamalla haastattelukysymykset kolmen ison teeman alle. Ne olivat a) verkoston kehittyminen b) verkoston toimivuus ja c) verkoston tulevaisuus. Kaikista puhtaaksikirjoitetuista haastattelulomakkeista siirrettiin vastaukset näiden kolmen teeman alle kysymyksittäin. Näin tutkijalle muodostui kokonaiskuva kaikkien haastateltavien

vastauksista samaan kysymykseen ja tasapuolisesti. Kokonaiskuvan saamiseksi verkostoitumisesta, yritysten taustatiedot häivytettiin näkyvistä ja vastauksia käsiteltiin irrallaan vastaajista. Aineistoa analysoitiin eri näkökulmista, jotta näkökulmat tulivat tutuiksi eri vivahteineen. Hirsjärvi ja Hurme (2000, 173) korostavat, että analyysivaiheessa teemoittelulla haetaan aineistosta yhteisiä nimittäjiä tutkittaville. Ne voivat olla samoja kuin teemat haastatteluissa. Edellisten lisäksi tulee tavallisesti esiin myös uusia teemoja tai teemojen välisiä yhteyksiä.

Teemoittelun (pelkistämisen) jälkeen lähdettiin yhdistämään asioita ja etsimään samankaltaisuutta ja eroavaisuuksia haastatteluista. Ajatukseni oli hakea mahdollisimman paljon erilaisia käsityksiä aineistosta. Suoria lainauksia tai sitaatteja ei ole otettu analyysiin mukaan yritysten anonyymisyyden suojaamiseksi. Haastatteluiden analysoinnissa pyrittiin löytämään yritysten yhteisiä käsityksiä verkostoitumisesta huolimatta siitä, oliko kyseessä pieni pk-yritys tai valtakunnallisesti toimiva kärkiyritys seudulla. Vastaajien käsitykset asioiden tilasta on analyysissä nostettu keskeisesti esille.

Primaariaineistoa teemoitettiin uudelleen, sen jälkeen kuin aineistoa oli päivitetty asiantuntijahaastatteluilla ja Keski-Suomen verkostokyselyllä 2016. Primaariaineisto teemoitettiin VTT:n (Valkokari, Valjakkala, Hakanen, Kupi & Kaarela, 2014) Verkostotestin teemoilla, jotka olivat 1. visio, 2. strateginen yhteistyö, 3. liiketoiminta ja asiakasrajapinta, 4. työnjako, osaaminen ja innovatiivisuus, 5. verkostosuhteet ja niiden kokoonpano, 6. verkostotalous ja päätöksenteko sekä 7. vaikutusmahdollisuudet verkostossa.

Graafisen aineiston, eli yritysten piirtämien verkostokarttojen analysointi aloitettiin muuttamalla yritysten ilmaisemat verkostosuhteet maantieteellisiksi suhteiksi. Ensi vaiheessa yritysten mainitsemat suhteet luokiteltiin a) paikallisiin b) seutukunnallisiin c) maakunnallisiin d) valtakunnallisiin ja e) kansainvälisiin suhteisiin. Luokittelun

taustalla on ajattelu, jossa yritysten välinen etäisyys voi olla alle 20 km – 250 km tai enemmän. Etäisyyden lisäksi haluttiin tutkia millaisia verkostosuhteita näillä tutkimuskohteena olevalla 11 yrityksellä on. Eri aluetasolle vietyjen suhteiden sisältöä luokiteltiin yritysten mainitsemien suhteiden mukaisesti. Piirrosohjeissa yrittäjiä oli pyydetty määrittelemään suhteen sisältö. Ohjeissa yrityksiä pyydettiin määrittelemään, onko heidän suhteensa toisiin yrityksiin sisällöltään palveluketju, myynti- tai markkinointisuhde, ostosuhde ja/tai kehittämissuhde. Lisäksi yrittäjiä pyydettiin piirtämään suhteensa sisältö eli millainen se on, ja mikä on asiakkaan rooli näissä suhteissa. Graafisen aineiston analyysi eteni luokittelemalla aineistoa paikallisiin, seudullisiin, maakunnallisiin, valtakunnallisiin ja kansainvälisiin suhteisiin sekä luokittelemalla suhteet sisällön mukaan. Yritysten perustietolomakkeita on käytetty ymmärryksen lisäämiseksi yritystoiminnasta ja vahvistamiseksi käsitystä, että verkostoitumista voidaan lähestyä kokonaisuutena huolimatta siitä, että yritysten muodot ja koko ovat erilaisia.

Asiantuntijahaastattelut

Kahden matkailualan asiantuntijan haastattelut nauhoitettiin ja litteroitiin. Molempien haastatteluiden kesto oli noin 40 min ja haastattelutilanteissa päästiin nopeasti aiheeseen. Asiantuntijat tunsivat haastattelun aiheen hyvin ja toivat selkeästi esiin näkemyksiään matkailualan verkostoitumisesta ja näin rikastuttivat sekä lisäsivät tutkijan ymmärrystä alueen verkostoitumisesta. Litteroinnin jälkeen haastatteluaineistoon perehdyttiin ja se teemoitettiin käyttäen hyväksi VTT:n Palveluverkoston toiminnan arvioinnin Verkostotestiä. (ks. Valkokari, Valjakkala, Hakanen, Kupi & Kaarela, 2014). Asiantuntijahaastatteluiden teemoiksi muodostui Verkostotestin teemat: 1.visio, 2. strateginen yhteistyö, 3. liiketoiminta ja asiakasrajapinta, 4. työnjako, osaaminen ja innovatiivisuus, 5. verkostosuhteet ja kokoonpano, 6. verkostotalous ja päätöksenteko sekä 7. vaikutusmahdollisuudet verkostossa. Teemoituksen jälkeen haastatteluista haettiin samanlaisuudet ja erilaisuudet verkostoitumisesta kokonaiskuvan rakentamiseksi.

Keski-Suomen matkailuyritysten verkostokysely 2016

Primaariaineistoa täydennettiin Keski-Suomen matkailuyritysten verkostokyselyllä. Matkailuyritysten verkostokyselyn aineiston kerääminen toteutettiin Webropol -ohjelmalla ja samoilta yrityksiltä, joita oli haastateltu vuonna 2005. Kyselyssä käytettiin apuna VTT:n Palveluverkoston toiminnan arviointiin kehitettyä Verkostotestiä. Verkostotestistä otettiin käyttöön teemat, jotka olivat samat kuin asiantuntijahaastatteluissa. Teemat olivat: 1.visio, 2. strateginen yhteistyö, 3. liiketoiminta ja asiakasrajapinta, 4. työnjako, osaaminen ja innovatiivisuus, 5. verkostosuhteet ja kokoonpano, 6. verkostotalous ja päätöksenteko sekä 7. vaikutusmahdollisuudet verkostossa. Verkostokyselyyn vastasi kuusi yritysten edustajaa. Useista yrityksistä huolimatta vastauksia kyselyyn ei saatu enempää. Kaksi vuonna 2005 haastateltua yritystä oli lopettanut toimintansa maakunnassa.

Tutkimuksen luotettavuus

Juvakka & Kylmän (2007, 127–128) mukaan uskottavuudella, vahvistettavuudella, refleksiivisyydellä ja siirrettävyydellä voidaan arvioida kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuutta. Tutkimuksen uskottavuus tarkoittaa tulosten uskottavuutta sekä niiden näkyväksi tekemistä. Tutkimustulosten on vastattava tutkimukseen osallistuneiden käsityksiä tutkittavasta aiheesta. Tässä tutkimuksessa tutkija on työskennellyt matkailualalla erilaisissa tehtävissä yli 20 vuotta ja nähnyt alan kehitystä eri organisaatioiden näkökulmista. Tutkimuksen uskottavuutta lisää se, että tutkittavaa ilmiötä eli verkostoitumista, on tutkittu yhdentoista yrityksen näkökulmasta. Vahvistettavuudella tässä tutkimuksessa ymmärretään sitä, että koko tutkimusprosessi on kuvattu mahdollisimman tarkasti. Reflektiivisyys tutkimuksessa tarkoittaa, että tutkijan on tunnistettava omat arvonsa ja toimintatapansa vaikutukset tutkimuksen tekemiseen. Tämän tutkimuksen lähtökohtana on käytännönläheisyys ja verkostoaineiston kerääminen verkostojen kehittämiseksi. Tutkimuksen tulosten siirrettävyydellä verrataan tutkimuksen tuloksia muihin vastaaviin tilanteisiin. Tutkimuksen tekijän on tehtävä tutkimuksessa näkyväksi se, ketkä ovat tutkimukseen

osallistuneet ja millaisessa tutkimusympäristössä tutkimus on tehty. (Juvakka & Kylmä, 2007, 127–128).

Tutkimuksen validiteetilla arvioidaan sitä, että ollaanko tutkimassa sitä, mitä on tarkoitus tutkia (Metsämuuronen, 2001, 41). Johanson, Mattila ja Uusikylän (1995, 32–40) mukaan verkostoaineistossa validiteetti ja luotettavuus ovat tärkeitä, koska aineistonkeräysmenetelmissä voidaan tehdä helposti virheitä. Validia on tutkimuksen mittaus, jos siinä mitataan asiaa, mitä aiottiinkin mitata. Mittaus on luotettavaa, jos eri tavoin ja toistoin saadut mittaustulokset antavat samat tulokset. Tutkimuksissa on havaittu, että verkostotutkimuksissa vastaajat pyrkivät kuvaamaan verkostojen rakenteen sellaisena kuin se on nähtävissä pitkällä aikavälillä. (Mattila & Uusikylä, 1999, 23–24.) Tässä tutkimuksessa haastateltuja pyydettiin mainitsemaan tärkeimmät suhteensa ja mitä ne sisältävät. Aikaisemmissa verkostotutkimuksissa on todettu, kun vastaajat voivat laittaa verkostosuhteet voimakkuuden mukaiseen järjestykseen, niin tulokset ovat luotettavampia (Mattila & Uusikylä, 1999, 23–30). Tässä tutkimuksessa haastateltavia pyydettiin tekemään kaikki suhteensa näkyviksi ja asettamaan ne sitten tärkeysjärjestykseen.

Validiteetti tutkimuksessa voidaan jakaa ulkoiseen ja sisäiseen. Metsämuurosen (2001, 41) mainitsema ulkoinen validiteetti tarkoittaa lähes samaa kuin edellä mainittu siirrettävyys. Sisäinen validiteetti tarkoittaa tutkimuksen omaa luotettavuutta. Tutkija voi lähestyä sisäistä validiteettia pohtimalla ovatko tutkimuksessa käytetyt käsitteet olleet oikeat ja onko käytetty teoria sopiva suhteessa tutkittavaan aiheeseen, mitataanko tutkimuksessa juuri sitä mitä on ollut tarkoituskin ja mitkä asiat vaikuttavat mittaustilanteeseen. Tutkimuksessa käytetyt käsitteet avattiin haastattelijoiden kesken yhteisen näkemyksen saamiseksi ja haastattelutilanteissa pyrittiin esittämään haastattelukysymykset mahdollisimman selkeästi ilman tulkinnan mahdollisuutta. Tutkimuksessa käytetyn teorian avulla voidaan tulkita, käsitteellistää ja ymmärtää maakunnan matkailuverkostojen toimijoita, toimintaa ja resursseja.

Primaariaineiston mittaus tapahtui haastatteluilla, mikä sopii käsillä olevaan tutkimukseen. Mittaustilanteet olivat luontevia ja avoimia.

Aineistonkeruumenetelmänä lumipallo-otannan on sanottu olevan luotettava menetelmä. Uusia kierroksia otannassa voidaan tehdä useita, mutta menetelmän hankaluudeksi voi muodostua jo mainittu hitaus ja verkosto saattaa muuttua nopeastikin (Mattila & Uusikylä, 1999, 23–24). Tässä tutkimuksessa ei asetettu tavoitteeksi yritysten suurta määrää, vaan tärkeämmäksi koettiin tutkimusmenetelmän ja kyseessä olevalla tavalla saatavan tiedon kerääminen, ja uudenlaisten havaintojen tekeminen aineistosta. Lumipallo-otantamenetelmä mahdollisti sen, että toisen tason yritykset olivat kärkiyritysten mainitsemista tärkeimpiä ja tulivat sitä kautta mukaan tutkimukseen. Yritysten luonteella (onko pk-yritys vai ketjuyritys) ei ole tämän tutkimuksen kannalta merkitystä, koska yrityksiä käsitellään tutkimuksessa yhtenä kokonaisuutena. Matkailualan yritysten heterogeenisyys tuli tutkimuksessa huomioitua eli toimialan yritysten liiketoiminnallinen monipuolinen luonne oli hyvin edustettuna tutkimuksessa.

Johtopäätöksien tekeminen verkostoaineistosta on vaikeaa, koska ne eivät ole välttämättä kattavia ja kuvaavia otoksia. Tämän vuoksi yleistysten tekeminen ei ole aina mahdollista. Tutkimuksen aineiston validiteettia ja luotettavuutta voi parantaa, kun varmistetaan, että vastaajat ymmärtävät kysymykset samoin kuin tutkijakin (Johanson, Mattila & Uusikylä, 1995, 32–40). Tässä tutkimuksessa päädyttiin puolistrukturoituun haastattelulomakkeeseen (2005), koska näin haastatteluilla saatavat tiedot olisivat vertailukelpoisia. Kymmenen vuoden aikana vuosina 2005–2016 tutkija seurasi aktiivisesti Keski-Suomen maakunnan matkailun kehitystä lukemalla erilaisia matkailualan dokumentteja ja havainnoimalla matkailuun liittyvää päätöksentekoa alueella. Asiantuntijoiden teemahaastatteluilla päivitettiin vuoden 2005 aineistoa ja aineistoa todennettiin vuoden 2016 verkostokyselyn havainnoilla ja näkemyksillä. Teemahaastattelu toi laajan, monipuolisen, rikastavan ja täydentävän

aineiston 2005 tehtyihin haastatteluihin. Keski-Suomen matkailuyritysten verkostokysely 2016 täydensi vuoden 2005 haastatteluaineistoa ja havainnollisti sen suunnan, johon verkostoitumiskehityksessä oli menty tutkimusvuosien aikana. Keski-Suomen matkailuyritysten verkostokyselyn 2016 luotettavuutta parantaa se, että kysely osoitettiin samoille yrityksille kuin vuonna 2005. Verkostokyselyn vastaajista osa oli samoja henkilöitä kuin haastatteluissa vuonna 2005. Henkilövastaajilla ei ole merkitystä, kun tutkimusaineistosta muodostetaan kokonaiskuvaa eikä yhden yrityksen näkökulmaa painoteta. Palveluverkoston toiminnan arviointi, Verkostotesti, sopi hyvin verkostokyselyaineiston keräämiseen, ja aineiston havainnollistamiseen ja aineiston teemoittamiseen. Aineiston sisällönanalyysillä pyrittiin pelkistämään aineistoa teemoittamalla. Sisällönanalyysissä käytettiin Verkostotestin teemoja asioiden vertailtavuuden parantamiseksi.

5 VERKOSTOTEORIAT

5.1 Yritysyhteistyön monet muodot

Erilaisia verkostoja on ollut olemassa vuosikymmeniä. Linnamaa & Sotaraudan 2000) mukaan verkostojen avulla voidaan hallita monimutkaisia kokonaisuuksia nopeasti muuttuvissa toimintaympäristöissä. Linnamaa (2004, 53) kirjoittaa, että verkostotalous pohjautuu talouden verkkomaisen luonteen kasvuun. Siinä toimijat muodostavat vuorovaikutussuhteita, jotka perustuvat toimijoiden keskinäiseen luottamukseen ja keskeisten resurssien vaihtoon. Hakanen ym. (2007, 12) kuvaavat, että muutos on tapahtunut organisaatiotasosta kohden verkosto-organisaatioita. Organisaatioiden yhteistyösuhteissa kahdenkeskisistä suhteista on tullut monenkeskisiä ja moniulotteisia.

Jos verkostoja halutaan kehittää, niin olennaista on ymmärtää verkoissa olevia toimintaperiaatteita ja -tapoja. Araujo & Easton mukaan (1996, 76–82) verkoston käsite on lähtöisin sosiaaliantropologiasta, jossa sitä on käytetty kuvaamaan sosiaalisia suhteita ja rakenteita. Verkostotutkimuksen lähestymistapoja on lukuisia, ja kirjallisuudessa on hyvin erilaisia näkökulmia aiheeseen riippuen siitä, mitä näkökulmaa tutkija haluaa painottaa. Verkostokirjallisuudessa yritysyhteistyö on peruskäsite. Varamäki (2002) määrittelee, että yritysyhteistyö on pidempiaikaista yhteistoimintaa, mikä tapahtuu itsenäisten, juridisten yritysten kesken. Monenkeskisessä yhteistyössä on mukana enemmän kuin kaksi yritystä. Kahdenkeskisessä yhteistyössä on mukana kaksi osapuolta ja siinä yritysyhteistyön muotoina voivat olla yhteisyritys, partnership, toimittajayhteistyö, strateginen

allianssi, konsortio ja franchising. Tässä tutkimuksessa näkökulmaksi on valittu yritysten monenkeskinen yhteistyö.

Verkostokirjallisuudessa Castellsin (2000, 500–501) tekemä verkostomääritelmä on yksi tunnetuimmista. Castellsin mukaan verkosto muodostuu solmuista, jotka ovat yhteydessä toisiinsa. Linnamaa ja Sotarauta (2000, 41–42) kirjoittavat, että verkosto muodostuu solmukohdista. Solmukohdilla on roolit ja tehtävät verkostossa. Teoreettisesti tarkasteltuna verkosto koostuu solmupisteistä (noodeista) ja niitä yhdistävistä linkeistä, jotka ovat samantyyppisten toimijoiden erilaisia yhteyksiä, sidoksia ja vuorovaikutuksia. Verkot kasvavat ja kytkeytyvät lähellä oleviin solmuihin muodostaen vähitellen päällekkäisiä ja keskenään risteäviä erityyppisiä verkostoja, jopa verkostojen ryhmiä eli klustereita. Suurimman hyödyn verkostoihin kuulumisesta saavat ne, jotka ovat eri verkostojen solmukohdissa (Linnamaa & Sotarauta, 2000). Käytännössä solmupisteet voivat olla esim. kaupunkeja, tietokoneita, yrityksiä, yksilöitä ja linkit niiden välille voivat muodostua teistä, linja-autoyhteyksistä, sukulaisuus- tai ystävyyssuhteista.

Mattila ja Uusikylä (1999, 11) mainitsevat termin toimija, määritellessään tarkemmin verkoston käsitettä. Suhde kuvaa heidän mielestään toimijoiden välistä yhteyttä. Verkostossa olevat toimijat ovat perinteisen ajattelutavan mukaan tasa-arvoisia toimijoita eikä kukaan toimijoista ole toisten yläpuolella pysyvästi (Linnamaa & Sotarauta, 2000). Käsitteenä verkosto on haasteellinen, koska usein sen ymmärretään tarkoittavan toimijoiden välistä yhteistyötä ja kumppanuutta. Ståhle ja Laennon (2000, 11, 119) mukaan verkostot muodostuvat monenlaisista ja eritasoisista kumppanuuksista, joiden tärkein tavoite on arvonmuodostus.

Verkostoissa olevien toimijoiden välillä kulkee erilaisia virtoja, jotka voivat olla Castellsin (2000, 442) mukaan informaatiota, teknologiaa ja pääomaan liittyviä vaihdoksia tai vuorovaikutussuhteita eri toimijoiden kesken. Toimijoiden välinen

yhteistyö on yksi organisoitumisen muoto verkostotaloudessa. Linnamaa (2004, 53–54) mukaan yhteistyö voi olla markkinaperustaista tai verkostomaista, vuorovaikutusta tai toimintaa, jossa on usein tietty hierarkia. Jos toimijoiden välisessä yhteistyösuhteessa toiminta perustuu hierarkiaan, niin silloin yhdellä toimijalla on selkeästi määräysvalta. Markkinaperusteisessa yhteistyössä muodostuu yhteistyö toimijoiden keskinäisestä vaihdannasta.

Yritysyhteistyö ja yritysverkostoituminen ovat käsitteinä lähellä toisiaan. Yritysverkostoissa harjoitetaan aina yritysyhteistyötä, jota sivuaa arvoketjuajattelu eli osallistuvien yritysten tuottamien lisäarvojen summa. Arvoketjussa voi olla erilaisia yritysverkostoja ja erilaisia yhteistyömuotoja. Yritysyhteistyötä voi olla ilman lisäarvon tuottamista, mitä arvoketjulta odotetaan. Tuotannollinen arvoketju on pitkä tuotantoketju, jonka alkupäässä ovat raaka-aineet ja loppupäässä kuluttajat tai käyttäjät. Keskeisiä arvoketjujen kokoonpanossa ovat arvoketjun kustannusrakenne, arvoketjuun sitoutuneen pääoman määrä, arvoketjun toimivuus ja sen nopeus. Ketjun hyvyys tai huonous riippuu, kuinka ketju on onnistuttu yhdistämään toimivaksi kokonaisuudeksi. (Pirnes, 2002, 34.) Tuotantolähtöisessä ajattelussa ja palveluissa, verkostoituminen tarkoittaa peräkkäisen toiminnan muuttamisen rinnakkaiseksi. Tällöin saadaan säästöjä toimitusajoissa ja palveluiden/tuotteiden joustavuudessa. Aikasäästö on mahdollista, jos verkoston toiminnassa noudatetaan laatujärjestelmiä ja informaatio kulkee reaaliaikaisena. Keskittymällä ydinosaamiseen yritys voi parantaa kilpailukykyään. Se mikä ei kuulu sen ydinosaamiseen, voidaan tuottaa verkostoitumalla, toimintaa hajauttamalla toiminnallisesti ja maantieteellisesti. Tietojen reaaliaikainen siirto on mahdollista, jos toimintakin on hajautettu. (Ollus ym. 1998.)

Yritysverkostot on mahdollista jakaa fyysisiin, taloudellisiin ja sosiaalisiin. Edellisten lisäksi niitä voidaan lähestyä verkostojen käyttötarkoituksen mukaan (Linnamaa, 2004, 51). Möllerin, Rajalan ja Svahnin (2004, 137–139) mukaan verkostoja voidaan

tarkastella niiden tarkoituksen ja rakenteen mukaan. Strategisessa verkostossa yhteistyösuhteet lisäävät resursseja tai tehostavat niiden käyttöä. Strategisessa verkostossa toimijoiden välinen yhteistyö on usein dynaamista ja intensiivistä sekä yhteistyön osapuolilla on yhteiset arvot ja toimintatavat Oinas, Packalen (1998, 69–77) sekä Ståhle, Laennon (2000, 93, 99) mukaan. Strategista yhteistyötä korostaa Vesalainen (2002, 14–25) verkostoituneessa toimintamallissa. Hän perustelee näkemyksensä siten, että kilpailutilanne on muuttunut verkostojen väliseen kilpailuun organisaatioiden välisestä kilpailusta. Vesalaisen mukaan verkostolla tulisi olla strateginen johto verkostotasolla. Yhteisen verkostostrategian tulisi viitoittaa verkoston toiminnan suunta, sen keskeiset tavoitteet ja toteuttamiskelpoinen toimintasuunnitelma.

Verkostotasojen tunnistaminen ja niiden määrittäminen on keskeistä verkostotutkimuksessa. Tuomela et al. (2004, 7–13; 2003) tuovat esille julkaisuissaan viisi verkostotasoa, jotka ovat yksilötaso, tehtävätaso, toimialataso, verkostotaso ja verkosto-organisaatiotaso. Lainsäädäntö, kansantalous, työmarkkinat ja teknologian kehitys vaikuttavat toimialatasolla verkoston kehittymiseen. Eri toimialojen verkostoilla on ominaiset rakenteensa. Verkostotasolla eri toimijoiden (kumppaneiden, asiakkaiden toimintojen, alihankintojen ja organisaatioiden) tavat toimia vaikuttavat verkostoissa tapahtuvaan yhteistyöhön. Verkosto-organisaatiossa on virallisia ja epävirallisia suhteita, jotka muodostuvat yksilöiden, ryhmien ja organisaatioiden yhteydenpidosta. Verkosto-organisaatiota on kuvattu paremmaksi ongelman ratkaisijaksi, paremmaksi asiakaspalvelussa ja laatutietoisemmaksi kuin perinteistä organisaatiota. Ne ovat itseohjautuvia, rooleihin perustuvia, joustavia, asiakaslähtöisiä, tarveperustaisia ja virtuaalisia. Alimmalla tasolla, tehtävä- ja yksilötasolla, verkosto-organisaatioissa on virallisia sopimusverkostoja ja epävirallisia henkilöstöverkostoja.

Katsottaessa verkoston liiketoimintaverkkoja, joiksi matkailuyritysten toiminta tässä tutkimuksessa ymmärretään, voidaan niitä lähestyä *verkoston sijainnin mukaan ja verkoston rakenteen mukaan.* Alueiden luokittelu sijainnin mukaan sopii verkostojen tarkasteluun. Tällöin voidaan puhua paikallisesta, alueellisesta ja globaalista verkostosta. Tämä näkökulma on hyödyllinen, kun arvioidaan verkon laajuutta, sen mahdollisia osapuolia ja voimavaroja. (Möller ym. 2004, 30–32.) Varamäen (2002, 9) mukaan yritysyhteistyötutkimus on ollut hajanaista, koska asiaan ei ole ollut yhteistä lähestymistapaa. Yritysyhteistyötutkimukset ovat olleet monien tieteiden kiinnostuksen kohteina. Yritysyhteistyötutkimuksia on tehty mm. sosiologiassa ja psykologiassa, liiketaloustieteessä sekä poliittisessa taloustieteessä. Viisi eniten referoitua teoriaa yritysyhteistyötutkimuksissa ovat a) Transaktiokustannusteoria, b) Resurssiriippuvuusteoria, c) Johannissonin sosiaalisten verkostojen teoria, d) Uppsalan koulukunnan verkostoteoria ja e) Strategisen johtamisen teoria. Nämä täydentävät toisiaan, koska kukin teoria painottaa eri asioita. (Varamäki, 2001, 100–104.) Varamäki (2001) on koonnut yhteenvedon verkostoteorioista. Hänen (2001) mukaan yhteenvedossa verkostoteorioiden näkökulmissa ja painotuksissa on nähtävissä kolme verkostotutkimuksen pääulottuvuutta. Ensimmäinen ulottuvuus eli liiketoimintaulottuvuus painottaa verkoston tiivistä strategista ajattelua ja verkoston sisäistä työnjakoa. Toinen ulottuvuus painottaa verkostojohtamista, jossa verkoston pääpaino on verkoston formaalisuudessa ja päätöksenteossa. Kolmas ulottuvuus eli sosiopsykologinen ulottuvuus keskittyy verkoston sitoutumisen ja luottamuksen tutkimiseen yhteistyökumppaneiden kesken. Tässä tutkimuksessa käytetty Uppsalan koulukunnan teoreettinen näkemys kuuluu liiketoiminnalliseen ulottuvuuteen verkostoteorioissa. Taulukkoon kolme on koottu Varamäen (2001) yritysyhteistyötä selittävien teorioiden keskeiset näkökulmat ja painotukset.

***TAULUKKO* 3.** Yhteenveto yritysyhteistyöstä selittävien teorioiden keskeisistä käsitteistä (Varamäki, 2001, 102) mukaan

Käsitteet	Transaktiokus-tannusanalyysi	Resurssiriippu-vuusteoria	Verkosto-teoriat, esim. IMP	Sosiaalisten verkostojen teoriat	Strateginen johtaminen
Resurssit yhteistyössä		**	**		*
Ydinosaaminen yhteistyössä					**
Työnjako erikoistuminen yhteistyössä			*		**
Tuotannontekijät ja erikoistuminen yhteistyössä	**				
Tavoitteiden intensiteetti yhteistyössä			*		**
Investoinnit yhteistyössä	*		*		*
Yhteistyön rakenne	**	*			
Yritystenväliset siteet yhteistyössä			**		
Epävarmuus yhteistyössä	*	**	*		
Opportunismi yhteistyössä	**	*	*		
Valta & kontrolli yhteistyössä	*	**	*		
Riippuvuus yhteistyössä	*	**	*		
Luottamus yhteistyössä	*	*		**	
Sitoutuminen yhteistyöhön			*	**	
Ystävyys, yhteinen historia yhteistyössä		*		**	
Yhteiset arvot yhteistyössä				**	
Prosessi yhteistyössä			*		

*= teoriassa toissijainen painopiste **= teoriassa ensisijainen painopiste

Tutkimuksessa Keski-Suomen verkostoja tutkitaan ensisijaisesti Verkostoteorian näkökulmasta. Tutkittavina kohteina tutkimuksessa ovat Verkostoteorian mukaisesti toimijat, toiminnot ja suhteet. Verkostoteoria painottaa ensisijaisesti yritysten

resursseja ja verkostojen rakennetta sekä niiden välisiä suhteita. Lähestymistavassa kiinnitetään huomiota myös erikoistumiseen, sitoutumiseen, prosessiin ja riippuvuuteen verkostoissa.

Moninkeskeiset yritysyhteistyön mallit

Moninkeskinen yritysyhteistyön perusmalleja on tunnistettavissa viisi. Viisi moninkeskistä mallia perustuu Murto-Koiviston ja Vesalaisen (1995) sekä Varamäen ja Vesalaisen (2002) tutkimuksissa tehtyihin havaintoihin ja löydöksiin. Moninkeskisen yritysyhteistyön perusmallit ovat kehittämisrengas, yhteistyörengas, projektiryhmä, yhteisyritys ja yhteisyksikkö (Vesalainen 1996, Varamäki 2001, 136).

Kehittämisrengas on pienyritysten yhteistyömalli, jossa yritykset auttavat ja tukevat toisiaan ongelmatilanteissa ja kehittämisessä. Kehittämisrenkaat voivat hankkia yhdessä erilaisia koulutuksia tehdä yhteisiä tutustumismatkoja tai messuilla käyntejä tai hankkia asiantuntijoita kuultaviksi yhteisiin tilaisuuksiin. Kehittämisrenkaiden toimintatapaan ei kuulu, että ne näkyisivät yhdessä liiketoiminnassa. (Vesalainen, 1996). Yritysyhteistyörenkaassa yrityksillä on käytössään, jokin yhdessä hankittu resurssi. Resurssia voivat käyttää kaikki omassa liiketoiminnassaan. Yhteinen resurssi voi olla esimerkiksi myyjä, asiantuntija, tilat, koneet, laitteet tai yhteiset ostot. Yhteistyörenkaalla pyritään kustannusten pienentämiseen ja jakamiseen. Yhteistyörenkaan hyödyt on mitattavissa saatujen yhteistyössä syntyneiden kustannussäästöjen avulla. (Vesalainen, 1996; Varamäki ym., 2003, 23.)

Projektiryhmä toimintamuotona kokoaa yhteen yritysten toisiaan täydentäviä resursseja ja osaamista. Ryhmän tavoitteena on tarjota asiakkaalle tuotteen/palvelun kokonaisuus. Yhteisesti tuotetussa kokonaisuudessa asiakas ostaa projektiryhmältä tuote/palvelukokonaisuuden. Projektiryhmän kerätessä kokoon ryhmässä olevan erikoisosaamisen niin se, mahdollistaa ylivoimaisten tuote-, ja palvelukokonaisuuksien syntymisen ja kehittämisen. Projektiryhmä voi olla

kärkiyritys ja toimia esimerkkinä muille yrityksille. Kärkiyritys toiminnassa on usein niin, että kärkiyritys on resurssien, kontaktien tai tuoteoikeuksien vuoksi vahvemmassa asemassa kuin muut verkoston yritykset. Edellä mainitun vuoksi verkosto voi muodostua kärkiyrityksen ympärille. Projektiryhmälle on mahdollista perustaa yhteisyritys, mikä koordinoi ja markkinoi toimintaa verkostossa. (Varamäki ym., 2003,49.)

Yhtiöitetty projektiryhmä voi olla monenkeskisen yhteistyön muoto, jos yritysryhmä tarvitsee uskottavuutta ja helppoa kaupantekoa. Tällöin yhteinen yhtiö keskittyy markkinointiin ja kaupan hallinnointiin. (Vesalainen, 1996). Yhteisen liiketoiminnan luominen, käynnistäminen ja toiminta on tavoitteena yleensä yhteisille yrityksille. Yhteisyrityksiin panostetaan resursseja koska tavoitteena on usein kehittää uusia tuotteita tai palveluja, yhteinen mallisto ja tuoda se yhdessä markkinoille. Yhteisyritykseen sijoitetut resurssit ovat usein suurempia, riskialttiimpia, uutta luovia ja hyödyt niistä saadaan usein vasta myöhemmin. Vientihankkeissa käytetään Joint venture -ratkaisuja. Niissä verkostossa mukana olevat yritykset perustavat yhteisen yhtiön, mikä keskittyy vientiin. Yritysyhteistyömuodoista muodollisin ja tiukin liittymä on yhteisyksikkö. (Varamäki ym. 2003, 51.) Yhteistyömuoto, jossa toimijat vapaaehtoisesti panostavat resursseja, jakavat tietoja, kehittävät uusia tuotteita ja palveluja, ovat alliansseja. Ne ovat melko pysyviä yhteistyönmuotoja. (Suominen, Aaltonen, Ikävalko, Hämäläinen & Manter, 2007, 13.) Edellä mainitut yhteistyömuodot eivät ole pysyviä vaan muuttuvia tarpeiden mukaan.

Monenkeskisissä yritysverkostoissa yritykset voivat olla hierarkiassa eri tasoilla. Verkoston rakenteen mukaan verkosto voi olla a) kärkiyritysverkosto ja b) tasavertaisten yhteistyökumppaneiden verkosto. (Kiiski & Lind, 2009, 17). Jos verkostoituneen yritysryppään tavoitteena valmistaa tuote, niin tällaiseen toimintaan sopii hierarkkinen kärkiyritysverkosto. Verkosto on voi olla suljettu muilta toimijoilta ja sen toimintaa ohjaa yhteisten tavoitteiden pohjalta kärkiyritys. Tasavertaisen

kumppanuuden verkostossa verkoston toimintaa voi ohjata mikä tahansa verkoston yrityksistä, ja se voi vaihdella eri tilanteiden mukaan. (Kiiski & Lind, 2009, 17). Yritys voi toimia verkostossa kärkiyrityksenä, tasa-arvoisena kumppanina, järjestelmätoimittajana, osavalmistajana tai komponenttitoimittajana. Verkoston kärkiyrityksenä toimii usein yritys, jonka hallussa on kriittinen resurssi tai osaamisresursseja (Tsupari, Nissinen & Urrila, 2003, 13). Muutokset toimintaympäristössä vaikuttavat verkostossa olevien yritysten keskinäisiin suhteisiin, asemaan verkostossa ja sitä kautta yrityksen ansaintakykyyn. Verkostohierarkiassa ylemmällä tasolla olevat voivat olosuhteiden muuttuessa pärjätä paremmin kuin alemmalla tasolla olevat yritykset. (Valkokari, Hakanen & Airola, 2007, 17–24.) Tasavertaisten kumppanuuksien verkosto yritysyhteistyössä olisi toiminnaltaan tavoiteltavin. Jos yrityksellä on vaikeasti kopioitava tuote/palvelu niin, sillä on vahvempi rooli verkostossa. (Valkokari ym., 2007, 20–35.)

5.2 Verkostoteoria – Uppsalan koulukunta

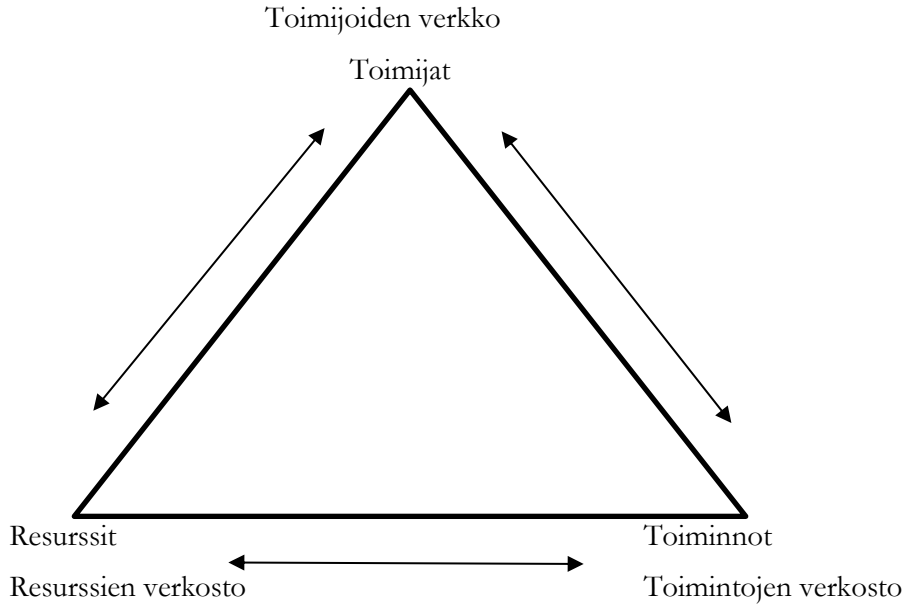
Liiketoimintaverkostojen rakenne

Yritysverkoston rakentaminen on aina tavoitteellista toimintaa. Liiketoiminnan verkostoitumisella halutaan saavuttaa sellaista, mitä ei voi saada yrityksen omalla osaamisella ja voimavaroilla. Mentäessä syvemmälle liiketoimintaverkostojen analysointiin, voidaan nähdä kolmenlaisia verkostoja: perusliiketoimintaverkot, liiketoiminnan uudistamisverkot, uuden teknologian ja liiketoiminnan kehittämisverkkojen rakentaminen. (Möller ym., 2004, 29.) Perusliiketoimintaverkoston muodostaa joukko yrityksiä, johon kuuluu vähintään kolme jäsentä. Verkosto suunnitellaan ja toteutetaan tavoitteellisesti ilman sattumaa. Verkostolle laaditaan yhteiset tavoitteet ohjaamaan toimintaa. Lisäksi verkoston jokaisella jäsenellä on omat tavoitteet ja tehtävät, joihin liittyy myös vastuita toiminnoista sekä sopimuksia riskeistä. (Haapakoski, 2013). Mahdollisuus yhteiseen

liiketoimintaan aktivoi verkostoa. Ohjaus verkostossa tehdään keskusteluin, kokousten ja tiedon jakamisella. (Varamäki et al., 2003, 40.) Tässä tutkimuksessa matkailuyritykset nähdään toimivan liiketoimintaverkostoina ja liiketoimintaverkostojen periaatteiden mukaisesti.

ARA-malli on tapa hahmottaa erilaisia verkostoja. Uppsalan koulukunta ja IMP-ryhmä (International Marketing and Purchasing Group) on kehittänyt mallia, jossa toimijat, toiminnot ja resurssit muodostavat erilaisia verkostorakenteita liiketoimintaverkoissa. (Håkansson – Johanson 1992). ARA-mallin mukaan verkostojen rakennetta voidaan jäsentää kolmella tekijällä: toimijat (actors), toiminnot (activities) ja resurssit (resources). IMP-koulukunta alkoi Ruotsista tutkittaessa terästeollisuusyritysten yrityssuhteita 1960-luvulla. (Håkansson 1989, 16.) Toimijat solmivat ja ylläpitävät suhteita toisiinsa. Ymmärtääkseen toistensa tilanteet, toimijat tarvitsevat laajasti tietoa myös muista verkoston toimijoista. Eri verkoston toimintojen suhde toisiinsa on myös verkostomainen. (Håkansson & Johanson, 1992, 28–34.) Edellä mainittua toimija-toiminta-resurssit mallia on käytetty tarkasteltaessa erilaisia matkailujärjestelmiä. Björk & Weidenfeld (2016, 208–225) kirjoittavat verkoston kehittymisen vaiheista. Ensimmäisessä vaiheessa yhteistyöorganisaation on tunnistettava ne, jotka ovat mahdollisesti kiinnostuneita osallistumaan toimijoina alueen tai matkakohteen kehittämiseen ja markkinointiin yhdessä. Järjestäytyminen ja tavoitteista päättäminen ja miten niihin päästään tapahtuu toisessa vaiheessa. Samaan aikaan rakentuu toimijoiden luottamus toisiin. Kolmannessa eli toimeenpanovaiheessa sovitaan vastuut toimijoiden kesken ja käynnistetään toiminnot. Pääpaino on markkinoinnissa ja yhdessä on kehitetyissä palvelupaketeissa sekä jakelukanavissa kolmannessa vaiheessa. Neljännessä ja viidennessä kehitysvaiheessa arvioidaan tavoitteita suhteessa saavutettuihin tuloksiin ja sovitaan, kuinka ja miten yhteisiä prosesseja jatketaan. Oleellista on tuottaa palveluja yhdessä siten, että ne tuovat matkailijoille kokonaiselämyksiä.

Suunniteltaessa tai analysoitaessa yhteistyökumppaneita, tulee ottaa huomioon toimijoiden, toimintojen ja resurssien yhteensopivuus parhaimman tuloksen saamiseksi. Monet tutkimustulokset muun muassa Niemelä (2002) ja Toivola (2006) osoittavat, että yhteistyön onnistumisen kannalta on toimijoiden yhteensopivuus tärkeää. Yhteensopivien toimijoiden lisäksi pitäisi kiinnittää huomiota siihen, mitä resursseja ja toimintoja toimijalla on tuoda yhteistyösuhteeseen. Kuviossa kaksi on Uppsalan koulukunnan verkoston perusrakenne toimijoista, toiminnoista ja resursseista.



KUVIO 2. Verkoston perusrakenne Uppsalan koulukunnan (Håkansson & Johanson 1992) mukaan.

Toimijat, toiminnot ja resurssit verkostossa

Verkoston toimijoina voivat olla yritykset tai sen osat, muut organisaatiot, ryhmät tai yksilöt. Toimijoilla on verkostossa tehtäviä, rooleja tai ominaisuuksia Håkansson ja Johansonin (1992) mukaan. Toimijoiden tehtävänä on kontrolloida toimintoja

verkostoissa ja kehittää suhteita toisiin toimijoihin. Kontrollointi verkostossa voi olla luonteeltaan suoraa tai epäsuoraa. Suorassa kontrollissa, se perustuu omistukseen ja epäsuorassa puolestaan toimijoiden välisiin suhteisiin. Valta ja kontrolli eivät jakaannu tasaisesti verkostossa. Kun yhden toimijan valta lisääntyy, niin toisen valta vähenee. Toimijoiden määrä ja niiden yhteyksien määrä, toimijoiden koko ja niiden ominaisuudet, vaikuttavat verkoston rakenteeseen. Verkostoa on sitä haastavampi johtaa ja koordinoida, mitä laajempi verkosto on. (Klint & Sjöberg, 2003.) Onnistuakseen yhteistyö vaatii, että toimijoilla on samanlainen tausta eli yritykset ovat valmiita olemaan vuorovaikutuksessa keskenään, ja odotukset ovat yhteneväiset yhteistyölle.

Håkansson & Johansonin (1992) mukaan toiminnot -käsitteellä verkostossa ymmärretään tapahtumaa, jossa toimijat yhdistävät, kehittävät, vaihtavat tai luovat uusia resursseja yhdistämällä verkoston resursseja. Toiminnoissa on tunnistavissa kaksi erilaista toimintotyyppiä a) muuntautumistoiminnot ja b) vaihdantatoiminnot. Toiminnoista tulee erilaisia sidoksia yritysten välille. Muuntautumistoiminnoissa resurssit verkostossa synnyttävät uusia voimavaroja, tässä tutkimuksessa matkailupalveluita. Vaihdantatoiminnot liittävät eri toimijoiden muuntautumistoiminnot toisiinsa. Jotkut toiminnoista on teknisiä ja jotkut sosiaalisia, jotkut taas taloudellisia ja osa liittyy juridiikkaan. (Håkansson & Johanson, 1992, 28–34.) Toimintamallit verkostoissa kehittyvät verkoston sidoksista (organisatorisista ja strategisista). Organisatoriset sidokset ovat verkoston rakenteita ja ne voivat olla sovittu suullisesti tai ne voivat olla jopa yritysjärjestelyitä. (Varamäki ym., 2003, 50.) Komppulan (2000, 35) mukaan toiminnot verkostossa syntyvät verkoston toimijoiden käyttäytymisestä verkostossa. Sidokset yritysten välillä tulee verkoston toimijoiden välisistä toiminnoista.

Resursseja (voimavaroja) tarvitaan, jotta verkostossa olisi toimintoja. Resursseja verkostossa on mm. taloudelliset- ja työvoimaresurssit. Osa näistä on aineellisia tai

aineettomia (Håkansson & Johanson, 1992, 28–34.) Aineellisten resurssien tunnistaminen ja hallinta on helpompaa kuin aineettomien (Rautvuori & Jyrkämä, 2015, 127). Aika on pienissä yrityksissä kriittinen resurssi, joka voi rajoittaa yrityksen mahdollisuuksia panostaa verkostoyhteistyöhön ja saada muiden toimijoiden resursseja käyttöön (Komppula, 1996). Varamäki ym., (2003, 49–55) kirjoittavat, että resursseissa ja osaamisessa on nähtävissä kolme ulottuvuutta, mitkä ovat tekninen ydinosaaminen, verkosto-osaaminen ja markkinaosaaminen. Resurssien tuottavuutta voidaan lisätä, jos verkostossa on tietoa ja kokemusta niistä ja niiden käytöstä. Tuottavuuden kannalta on keskeistä, miten yksittäinen resurssi yhdistetään muihin resursseihin ja miten se vaikuttaa kokonaisuuteen. (Rautvuori & Jyrkämä, 2015, 120–121.) Resurssien heterogeenisyyttä painotetaan verkostotutkimuksen yritysverkostolähestymistavassa. Edellä mainitun vuoksi on oleellista tuntea verkoston muiden resurssit ja niiden käyttö (Äyväri 2002, 31). Onnistuneiden kokemusten myötä resursseista, yhteistyöstä tulee riippuvuussuhteita toimijoiden resurssien käytön välille.

Yritysverkostojen toimijoiden väliset suhteet perustuvat paljolti taloudelliseen näkökulmaan. Tiedon jakamisella eri toimijoiden kesken, on suuri merkitys vuorovaikutuksessa (Äyväri, 2002, 30). Verkoston kehittymiseen vaikuttavat kommunikaatiovirrat. Toimiva kommunikaatio auttaa arvojen jakamista ja hyväksymistä toimijoiden välillä. Verkoston tiedonkulku on tärkeä tekijä toiminnan tehokkuuden kannalta (Hailikari, Immonen, Kokko, Herrala, Salminen & Ahola, 2000, 28–29). Verkostossa pitää pystyä hyödyntämään teknologian tuomia mahdollisuuksia. Teknologian avulla voidaan toteuttaa toimintoja tehokkaamman paremman toimintatavan aikaansaamiseksi. Toimijoiden tulee kartoittaa verkoston tekniset ratkaisut, testata ja arvioida niitä sekä ottaa käyttöön toimivat osat kehitettäessä verkoston toimintamallia. (Välikangas, 2006, 15–16.)

Yritysverkostojen rakenne

Perinteisessä verkostoajattelussa verkostot mielletään ei-hierarkkisiksi ja johtamattomiksi tavoiksi toimia, joissa yksikään toimija ei nouse pysyvästi muiden yläpuolelle (Linnamaa & Sotarauta, 2000, 41–42). Sotarauta ja Linnamaa (1997) täsmentävät, että verkostoa ja sen toimintaa ei hallita ulkopuolelta vaan verkoston hallinnassa pyritään tasapainoon toimijoiden välillä. Linnamaa (2004, 182) mukaan johtamisen tarpeellisuus korostuu kompleksisten verkostojen toiminnan suuntaamisessa, verkostossa toteutettavien monimutkaisten prosessien suunnittelemisessa sekä niiden toteutuksessa, ongelmatilanteissa sekä toimijoiden välisen informaation hankkimisessa, luomisessa ja levittämisessä. Verkoston johtamisessa otetaan huomioon monen organisaation näkökulmat. Verkoston johtamisen kannalta on tärkeää ymmärtää, että verkosto muodostuu sosiaalisista suhteista, toisistaan riippuvaisten toimijoiden välillä. Keskinäisen riippuvuuden ymmärtäminen ja sen hyväksyminen ovat edellytyksiä verkostosuhteen syntymiselle. Toimijoiden väliset suhteet eivät ole hierarkkisia vaan perustuvat toimijoiden väliseen lojaalisuuteen, solidaarisuuteen ja luottamukseen.

Toimijoiden välisillä rakenteilla ja järjestelmillä luodaan verkoston rakenteellisia yhteyksiä. Ne kokoavat toimijat toiminnalliseksi kokonaisuudeksi. Rakenteellisia yhteyksiä voivat olla tai niitä luoda toimijoiden väliset rutiininomaiset tavat (palaverit, tiimit, tapahtumat), joiden avulla toimijat voivat olla vuorovaikutuksessa toistensa kanssa. Sidoksisuus rakenteissa voi muodostua toimijoiden välisistä järjestelmistä, joiden avulla voidaan jakaa informaatiota tai arvioida toiminnan laatua yhdessä. Verkostojen sidoksisuus vaihtelee ja riippuu siitä, kuinka paljon yhdyspinnassa on toimintaa. Sosiaalinen sidoksisuus verkostoissa rakentuu henkilöiden välisistä suhteista. Luottamus, avoimuus, vuorovaikutus, mahdollisuus oppimiseen ja yhteinen näkemys toiminnasta, ovat perusta henkilökohtaisille suhteille. (Varamäki ym., 2004, 25–36.)

Verkoston rajat määrittelevät sen, kuinka verkostoa voidaan analysoida. Rajojen ollessa selkeät ja yksinkertaiset, niin toimijoita verkostossa voidaan tunnistaa helposti sekä suhteita analysoida. Laajuutta löyhissä verkostoissa sekä vertikaalisesti integroituneissa toimittajaverkostoissa, voi olla vaikea mitata. Vahvat siteet yritysten välillä näkyvät vahvoina rakenteellisina, liiketoiminnallisina ja sopimuksellisina toimintoina verkostossa. Heikot siteet verkostossa näkyvät, yhteisten liiketoiminnallisten käytäntöjen kokemuksessa ja luottamuksessa. (Varamäki ym., 2003, 49.) Verkostojen rakenne voi olla läpinäkyvä tai läpinäkymätön. Mitä voimakkaammin verkostojen yritykset erikoistuvat sitä syvällisemmästä erikoistumisesta on kyse ja sitä läpinäkymättömämmäksi verkosto tulee. (Möller ym., 2004, 224–225.)

Verkostoja voidaan lähestyä myös yritysten aseman kautta. Asema muodostuu verkostossa arvotoimintojen tai verkostosuhteiden mukaan. Arvoketjulla tässä tutkimuksessa ymmärretään arvon lisääntymistä, kun yhdistellään tuotantoketjun osia toisiinsa. Verkosto pystyy tuottamaan lisäarvoa vain kumppanuuksien kautta. (Ståhle & Laento, 2000, 21, 26–33.) Yrityksen arvotoimintaan vaikuttaa kuinka tärkeitä palvelut tai tuotteet ovat loppuasiakkaille ja onko yrityksellä kyvykkyyttä toteuttaa näitä arvotoimintoja. Se mitä yritys tekee muiden toimijoiden kanssa ja mitä toimijat odottavat tältä yritykseltä sekä millaiseksi ne kokevat tämän yrityksen, määrittää toimijan roolia verkostossa. Yritykseen kohdistuvat rooliodotukset ovat tärkeitä (Möller ym., 2004, 226–227).

Kun luokitellaan verkostoja rakenteen mukaan, niin ne voidaan jakaa vertikaalisiin, horisontaalisiin ja moniuloitteisiin verkkoihin (Möller ym., 2004, 30–32). Rannan (1998a, 25–26) mukaan yritysverkostot voidaan jakaa tuotantoverkoksi ja tuoteverkoksi. Vertikaaliset verkot ovat tyypillisimpiä kysyntä-toimitus-arvoketju toimittajaverkossa. Horisontaalisessa verkossa voimavarojen yhdistämisellä haetaan kilpailuetua, kyvykkyydestä rakentaa laajoja tarjoomia tai suurempaa kapasiteettia.

Moniuloitteisissa verkoissa on vertikaalisia ja horisontaalisia toimijoita jäseninä. Edellä mainitut verkot kuvaavat vain tiettyä verkon piirrettä eikä tuo kokonaisvaltaista näkökulmaa verkkojen luokitukseen. (Möller ym., 2004, 30–32.) Arvoketju ajattelu lähtee matkailunkin verkostoissa palvelujen tuottamisesta ja päättyen kuluttajien tai käyttäjien ostopäätöksen tekemiseen ja jälkimarkkinointiin. Klassisessa vertikaalisessa arvoketjussa, jokainen jäsen ketjussa toimii itsenäisesti. Itsenäinen ketjun jäsen haluaa saada itselleen parhaan mahdollisen taloudellisen tuloksen. Osallistujat verkostossa pyrkivät erikoistumaan ydinosaamiseen ja täydentämään sekä käyttämään muiden verkostossa olevien toimijoiden palveluita alihankintasopimuksilla. (Paija, 1998, 44–52.) Rannan (1998b, 25–26) mukaan tuotantoverkossa (vertikaalisessa verkostossa) on kyse tuotteen arvoketjun mukaisesta verkosta. Tuotantoverkot ylläpitävät perinteistä toimitusketjua, joissa yhteistyön on todettu olevan syvällistä, pitkäjänteistä ja luottamukseen perustuvaa. Vertikaalisessa verkostorakenteessa yrityksillä on kapeat erityistehtävät, tarkka hierarkia ja paljon ohjeita sekä sääntöjä. Viestintä niissä on ylhäältä alas ja yrityksillä on vähän ryhmätoimintaa sekä päätöksenteko niissä on keskitetty. Rakenteessa korostetaan tehokkuutta, stabiilisuutta ja komentoa. Saman tuotantoprosessin eri vaiheissa toimivista yrityksistä muodostuu vertikaalinen verkosto, jossa voi olla esim. päähankkija ja useampia alihankkijoita. Tuottajaverkostossa toimijoiden välillä vaihtuu yleensä rahaa ja tuotteita. Usein tällaisessa verkostossa on yksi määräävä toimija, joka johtaa toimintaa verkostossa. (Smedlund ym. 2003, 46–47.) Vertikaalisessa yhteistyössä toiminnot etenevät asiakkaan tekemästä tilauksesta palvelun kuluttamiseen saakka (Pirnes, 2002, 35–36). Komppula (1996, 17) mainitsee esimerkkinä vertikaalisesta yhteistyöstä matkailun alalta sen, että vertikaalista yhteistyötä voi olla kunnallisen matkailutoimiston vetämä yhteismarkkinointi, missä matkatoimisto toimii jakelukanavana asiakkaille. Vertikaalinen verkosto on organisoitunut suuremman yrityksen ympärille siten, että pienet ja keskisuuret yritykset ovat siinä mukana. Verkoston hallinnasta ja lopputuotteesta asiakkaille vastaa verkoston suurempi tai suurin yritys. (Gubik, 2005, 29–30.)

Horisontaalisessa arvoketjussa tavoitellaan laajempien tuotekokonaisuuksien tuottamista. Arvoketjussa saman alan yrittäjät, voivat olla myös toistensa kilpailijoita, mutta pyrkivät rakentamaan toimivia yhteistyörakenteita. Resursseja yhdistellään horisontaalisessa verkostossa suuremman volyymin aikaansaamiseksi. (Paija, 1998, 44–52.) Verkostoon kuuluvien osanottajien valinnan kriteerinä on osaaminen. Horisontaalisen verkoston etuna on parempi tuote, halvemmat tuotantokustannukset ja valmistusajan lyheneminen. (Niemelä, 2002, 24.)

Horisontaalisessa verkostossa verkoston sisällä yritykset ovat samanlaisessa asemassa ja verkoston avulla pyritään saavuttamaan kilpailuetuja, mm. kustannussäästöillä tai vahvemmalla ostovoimalla. (Gubik, 2005, 30–31.) Horisontaalisessa verkostorakenteessa hierarkiaa on madallettu, päätösvaltaa jaettu alaspäin ja ohjeita on vähän toimijoille. Horisontaalisessa rakenteessa tehtäviä on jaettu ja yrityksillä on paljon tiimimäistä toimintaa. Rakenteessa korostetaan yhteistyötä, innovointia ja joustavuutta. (Helakorpi, 2005, 15.) Toivola (2006, 24) määrittelee horisontaalisen verkoston saman toimialan sisällä toimivaksi yhteistyöverkostoksi, jossa kilpailijat toimivat yhteistyössä. Verkosto on horisontaalinen, kun samaa tuotetta tai palvelua tuottavat yritykset toimivat yhteistyössä tuotekehityksessä ja/tai markkinoinnissa. (Niemelä, 2002, 18–20.) Yhteistyön kumppaneina horisontaalisessa verkostossa voivat olla samaa palvelua tarjoavat yritykset tai yritysten palvelut voivat olla täydentää toisiaan, esim. majoituspalveluja täydentävät ohjelmapalvelut. (Komppula, 1996, 15.) Yhteistyö niissä on syvällistä, pitkäjänteistä ja luottamuksellista. Rajat näissä verkostoissa eivät ole pysyviä. Toimijat horisontaalisissa verkostoissa voivat kuulua moniin eri verkostoihin. Tällaisessa moniverkostoympäristössä yleisenä haasteena on johtaminen monissa rinnakkaisissa verkostoissa. Horisontaalisen verkostoyhteistyön hyödyntäminen liiketoiminnan uudistamisessa ja palveluliiketoiminnan kehittämisessä on tärkeää. Kehittämisen painopisteenä tulisi olla mukana olevien yritysten strategisten tavoitteiden ja sen aseman (rooli, liiketoimintamalli) paikannus. (Ollus & Ranta, 1998, 25.)

Vertikaalis-horisontaalinen arvoketju yhdistää samaan verkkoon nopeuden ja helppouden. Ideana on, että arvoketjua ohjaa ja johtaa kuluttaja tai käyttäjä. Kaikki muut arvoketjun osallistujat ovat kuluttajan tai käyttäjän palveluksessa. Ketjun hallinta perustuu reaaliaikaiseen tietoverkkojen hallintaan. Puhtaimmillaan vertikaalis - horisontaalinen arvoketju on puhdas käskytysmalli, jossa kuluttaja tai käyttäjä lähestyy viestillä arvoketjulla. (Pirnes, 2002, 37–39.)

Verkoston suhteet

Verkostoteorian mukaan yrittäjätoiminta vaatii yritysten välistä kertaluonteista (lyhytkestoista) vuorovaikutusta ja pitkän ajan yhteistyösuhteita (Varamäki, 2002, 25). Vuorovaikutuksellisten suhteiden kautta yritykset oppivat tuntemaan toistensa tuotteet, osaamisen ja toimintatavat. Ne oppivat ymmärtämään miten voivat parhaiten hyödyntää toinen toistaan. Suorat suhteet ovat yritysten ja muiden toimijoiden välisiä kahdenvälisiä suhteita. Epäsuorat kuvaavat tilannetta, jossa kaksi yritystä eivät ole suorassa suhteessa toisiinsa, mutta kummankin toiminta voi vaikuttaa toiseen kolmannen osapuolen kautta. Yritysten tavoitteiden kautta voidaan arvioida suhteita eli ovatko tavoitteet yhteneväiset vai ristiriitaiset ja millaiset ovat riippuvuussuhteet. Riippuvuus määrittää vallan jakautumisen verkostossa. Sidossuhteiden arvioinnissa arvioidaan millaisista toiminnallisista, taloudellisista, teknillisisistä, sosiaalisista, organisatorisista ja juridisista sidoksista suhde muodostuu. Suhteen kehittäminen vaatii kummankin osapuolen sopeuttamista ja muutoksia. Muutokset vaativat aina investointeja. Suhteen ilmapiiri vaikuttaa kehittyykö osapuolten välille yhteisöllisyyttä. (Möller ym., 2004, 222.)

Luottamus on verkostosuhteisiin vaikuttava tekijä. Sillä ymmärretään toimijan uskoa siihen, että toinen toimija täyttää toisen tarpeet. Luottamuksen puute saattaa estää verkoston käynnistymisen. Luottamusta voidaan lisätä sillä, että valitaan kumppaneita, joiden kanssa on yhteisiä arvoja. (Komppula, 1996, 125–127.) Suhdeverkoston luomisessa luottamus on yhteistyön perusta. Sen rakentamiseen

tarvitaan sanoja, tekoja ja tunteita. (Silvennoinen 1999, 57.) Luottamussuhde rakentuu, toistuvan vuorovaikutuksen seurauksena ja sen rakentaminen edellyttää pitkäjänteistä toimintaa. Kumppanusten on voitava luottaa myös toistensa kompetenssiin (Ståhle & Laento, 2002, 54–55). Kyky luottaa muihin tarkoittaa kykyä luottaa itseensä. (Silvennoinen, 1999, 58). Toivola (2006, 64–66) jakaa luottamuksen luottamustyyppeihin, jotka ovat sopimukseen perustuva luottamus, osaamiseen perustuva luottamus ja goodwill -luottamus. Sopimuksellinen luottamus perustuu siihen, että annetut lupaukset pidetään. Osaamiseen perustuva luottamus voi olla teknistä ja/tai johtamiseen perustuvaa. Siinä eri osapuolet luottavat toisten osaamiseen tehdä omat tehtävänsä. Goodwill -luottamus on sitoutumista yhteisiin tavoitteisiin ja vastavuoroisuuteen.

Nummelan (1997, 80–101) mukaan yrityksen sitoutumiseen vaikuttaa luottamus, pitkän aikavälin odotukset, käsitys kumppanin sitoutumisesta, vaihtoehtojen olemassaolosta, tyytyväisyydestä yhteistyön tuloksiin ja panostuksesta yhteistyöhön. Komppulan (1995, 268) mukaan sitoutumiseen vaikuttaa enemmän henkilökohtaiset suhteet, kuin viralliset sopimukset. Suhteen jatkuvuus ja yhteinen päämäärä vaikuttavat suhteen sitoutumiseen. Sitoutumisessa on nähtävissä asenteisiin ja käyttäytymiseen perustuva sitoutuminen. Asenteisiin perustuva sitoutuminen ilmenee halukkuutena kehittää ja ylläpitää suhdetta. Käyttäytymiseen perustuva sitoutuminen ilmenee tekoina ja valintoina. (Hakanen, Heinola & Sipilä, 2007, 26–42.) Sitoutuminen ja luottamus ovat käsitteinä lähellä toisiaan. Suhteessa luottamus on suhteeseen sitoutumista. Luottamus syntyy, kun osapuolet tuntevat toisensa, asettavat tavoitteet yhdessä, tekevät ja kehittävät yhdessä sekä saavat palkintoja yhteisistä tuloksista. (Tuominen, 2013, 27.)

Sidosten vahvuudella verkostossa tarkoitetaan suhteiden tiiviyttä ja vahvuuden heikkenemistä ja vahvistumista. Toimijoiden välisellä sidoksella voidaan kuvata toimijoiden välistä positiivista suhdetta. Sidoksen vahvuuteen vaikuttaa käytetty aika,

suhteen intensiteetti sekä luottamus ja toimijoiden vastavuoroisuus. Granovetter (1983) korostaa verkostoitumisessa myös heikkoja sidoksia. Toimijat, joiden välillä on vahva sidos, keskustelevat ja toimivat samassa ympäristössä. Vahvat sidokset tekevät verkostosta vakaamman ja ennakoitavamman, koska niillä on sama tieto käytössään toiminnassa. Jotta saataisiin uutta tietoa, on hyödynnettävä heikkoja sidoksia.

5.3 Yhteistyöstä hyötyä ja etua

Yritysyhteistyön hyötyjä ja esteitä

Verkoston käynnistäminen ja rakentaminen on helpompaa, mikäli verkostossa on olemassa kärkiyritys. Yhteistyön käynnistyttyä kaikkien jäsenyritysten pitäisi hyötyä kärkiyrityksen toimista. Kärkiyritys kutsuu eri osapuolet yhteistyöhön, jonka tavoitteena on saada verkostolle visio ja toimintaperiaatteet. (Niemelä, 2002, 108.) Toivolan (2006, 59) mukaan, verkostojen kehittymistä on mahdollista mallintaa kolmivaiheisella mallilla. Mallissa vaiheet ovat ajallisessa järjestyksessä kokeilun ja neuvottelun vaihe, sitoutumisen vaihe ja kumppanuuden vaihe. Kokeilun ja neuvottelun vaiheessa testataan osapuolen luotattavuutta sekä kokemusten kautta rakennetaan osapuolille sopivia toimintatapoja. Sosiaalisiksi verkostoiksi suhteet muuttuvat sitoutumisen vaiheessa, jossa myös avoimuuden määrä kasvaa. Verkostojen hallinnassa luottamus ja maine tulevat tärkeiksi. Vuorovaikutus tiivistyy ja toimijat integroituvat toisiinsa tiiviimmin kumppanuuden vaiheessa. Todellisuudessa ja käytännössä verkostoituminen ei etene näin selkeiden vaiheiden kautta, koska verkostotyöskentely on jatkuvasti muuttuvaa. Kumppanuusvaiheen yhteistyössä ei ole byrokratiaa, kommunikointi yritysten välillä on avointa ja toiminta tehokkuuteen pyrkivää. Vaikka yritykset kumppanuuden vaiheessa toimivatkin verkostomaisesti, niin ne toimivat itsenäisinä yrityksinä. (Toivola, 2006, 60–61.)

Möller, Rajala ja Svahn (2004, 227–228) näkevät, että verkostojen kehittymiseen vaikuttavat monet asiat. Yritysten erikoistumisen seurauksena keskinäinen riippuvuus kasvaa, mikä vakiinnuttaa verkostorakennetta. Vahvasti kontrolloidut verkostot ovat vakaita ja niissä tiedon kehittyminen on usein muutaman yrityksen varassa. Innovaatiot ovat paljon organisaatioiden välisen vuorovaikutuksen tuloksia. Verkoston historiasta muodostuneet uskomukset vaikuttavat myös verkoston kehitykseen ja ohjaavat kumppanuusvalintoja ja vaikuttavat toimijoiden valitsemiin strategioihin. Verkostotutkijat katsovat verkostojen tarvitsevan yhtäaikaisesti sekä stabiiliutta ja muutosta.

Verkosto on dynaaminen kokonaisuus, jolla ei ole pysyvää muotoa. Alussa on mahdotonta sanoa, millainen lopullinen verkosto on tai miten se muotoutuu. Verkostojen elinvoimaisuuteen liittyy vahvasti vapaaehtoisuus, valinnaisuus ja joustavuus. Jalava ym. (1999) selittävät verkostoitumista sillä, että ne voivat muodostua tärkeiden aiheiden ympärille tai verkostojen tehtävänä on voimavarojen kerääminen. Verkostoissa toiminta tapahtuu toimijoiden vuorovaikutustilanteissa ja eri toimijatahot voivat toimia, niin että ne muodostavat uusia kokonaisuuksia ja tiedon kulku menettää hierarkiansa. Verkostoissa kommunikointi tapahtuu virallisia ja epävirallisia informaatiokanavia käyttäen. Yritysten välisellä yhteistyöllä voi olla erilaisia tavoitteita ja yhteistyöstä saadaan monenlaisia hyötyjä. Liitteessä yksi on Hovin 1995 ja Varamäen 2002 esille nostamia hyötyjä ja tavoitteita yritysten verkostoitumiselle, (LIITE 1.)

Hakasen ym. (2007, 25) mukaan motiiveja yhteistyölle voivat olla innovatiivisuuden lisääminen, uskottavuuden parantuminen, reagointinopeuden parantaminen, uusille markkinoille pääsyn nopeuttaminen, kyvykkyyksien ja taitojen yhdistäminen jne. Oliver (1990, 241) on tutkinut tekijöitä, joiden vuoksi organisaatiot alkavat yhteistyöhön. Tällaisia ovat välttämättömyys, vastavuoroisuus, asymmetria, pysyvyys, tehokkuus ja uskottavuus. Organisaatiot aloittavat yhteistyön siksi, että ne

yhteistoiminnalla voivat saavuttaa lakien, asetusten tai määräysten mukaiset puitteet toiminnalle. Asymmetriassa valtaa tai kontrollia käytetään toiseen organisaatioon tai valtaa ja kontrollia käytetään niukkojen resurssien käytöstä. (Oliver, 1990, 243–244, Komppula, 1996, 38–41). Vastavuoroisuus yhteistyön periaatteena tarkoittaa sitä, että suhteet syntyvät yhteisten tavoitteiden saavuttamisessa. (Oliver 1990, 244–245, Komppula 1996, 40). Tehokkuutta mitataan usein taloudellisesta näkökulmasta. Komppulan (1990) mukaan yritysten tehokkuus liittyy kustannussäästöihin, tiedonkulun nopeutumiseen ja yhteisiin resursseihin.

Kun ympäristön epävarmuustekijät uhkaavat organisaatioiden olemassaoloa, niin yhteistyösuhteet lisääntyvät yritysten kesken. (Oliver, 1990, 245–246.) Komppula (1996, 56) lisää pysyvyyden käsitteen yritysten ympäristöstä johtuvien epävarmuustekijöiden vaikutuksen vähentämiseen ja ennustettavuuden parantamiseen. Yhteistyön aloittamisessa motiivina voi olla organisaation tarve parantaa imagoaan (Oliver, 1990, 246). Komppula (1996, 56) mainitsee, että tunnettuuden lisääntyminen, voimavarojen yhdistäminen yhteisen imagon rakentamiseksi, voivat olla syitä verkostoitumiseen. Päätös suhteen aloittamisesta toisen organisaation kanssa johtuu yleensä useammasta tekijästä (Oliver, 1990, 246; ks. myös Komppula 1996, 40).

Matkailun yritysyhteistyön käynnistämiselle ja toteuttamiselle voi olla monenlaisia esteitä. Esteet voi olla luonteeltaan yhteiskuntatason esteitä, yritystason esteitä tai yksilötason esteitä. Yhteiskuntatason esteitä yritysyhteistyössä voivat olla mm. kilpailutilanne ja lainsäädäntö sekä tuotantojärjestelmässä pienten yritysten asema. Kilpailutilanne luo erilaisia myös jännitteitä yritysten välille ja voi estää yhteistyön. Jos valitaan yhteistyö toimintastrategiaksi, niin se antaa edellytykset sekä yksityisen että yhteisön edulle. Yritystason yhteistyön esteiksi on tunnistettu mm. puuttuvat resurssit, osaaminen tietotaidossa, toiminnan lyhytjänteisyys ja kokemattomuus yhteistyössä. Yksilötason yhteistyön esteitä ovat mm. avoimen ja luottamuksellisen

ilmapiirin puuttuminen, aikaisemmin koetut negatiiviset kokemukset ja mielikuvat (Boxberg & Komppula et. al., 2001, 31–32). Yhteistyön onnistumiseen vaikuttaa mukana olevien toimijoiden asenne ja motivaatio yhteistyöhön. Toimijoiden tavoitteet ja keinot tavoitteiden saavuttamiseksi voivat poiketa toisistaan. Toimijoiden erilaiset resurssit, yritysten liian suuri määrä, laatuongelmat, joustavuuden puute, tavoitteiden epämääräisyys ja käsitykset yhteistoiminnasta, voivat vaikeuttaa yritysten yhteistyötä. (Pesonen, Mönkkönen & Hokkanen, 2000,76.)

6 KESKI-SUOMEN MATKAILUVERKOSTOT - TUTKIMUSTULOKSET JA NIIDEN TULKINTA

6.1 Yhteistyöstä verkostotyöhön

Verkostoituminen käsitteenä on vakiintumaton ja hankalakin ymmärtää, koska se on liiketoiminnallisena yhteistyön muotona kehitysvaiheessa. Käsitteenä sen sisältö ymmärretään usein eri tavoin. Lähes jokainen verkostoissa toimiva ja verkostoitumisen asiantuntija määrittelee verkostoitumisen oman näkemyksensä ja kokemuksensa pohjalta. Anderssonin (1979, 88) kuvaa yhteistyön olevan luonteeltaan vapaaehtoista ja siihen kuuluu sopimuksia resurssien pitkäaikaisesta käytöstä. Yhteistyön tavoitteena on saavuttaa yhteinen tavoite, johon eri osapuolet sitoutuvat sekä auttaa muita saavuttamaan omat tavoitteensa. Verkostosuhteesta on Komppulan (1996, 25) mukaan kysymys silloin, kun matkailualalla useampi kuin kaksi yritystä yhdessä kehittää matkailupalvelupaketin ja ne markkinoivat sitä yhdessä. Yhteistyön voidaan sanoa perustuvan yhteisiin arvoihin ja osapuolten väliseen luottamukseen. Johannisson (2002, 5) korostaa henkilökohtaisia periaatteita ja lähtökohtia yhteistyöhön verkostojen kehittämisessä.

Niemelänkään (2000, 26) mukaan verkostoitumiskäsitettä ei aina ymmärretä oikein. Pirnes (2002, 33) määrittelee, että yritysyhteistyö ja yritysverkostoituminen ovat käsitteinä lähellä toisiaan. Yritysverkostossa harjoitetaan aina yritysyhteistyötä, mutta yritysyhteistyö voi sen sijaan olla kahdenkeskeistä ilman verkostoja. Molempia käsitteitä (yhteistyötä ja verkostoitumista) sivuaa arvoketjuajattelu, ts. verkostoon osallistuvien yritysten tuottamien lisäarvojen summa. Toiminta verkostoissa

pohjautuu kumppanuuteen, jossa tarvitaan tietopääomaa, lisäarvoa ja luottamusta. Yritykset sitoutuvat toisiinsa pärjätäkseen alalla kilpailutilanteessa ja voidakseen vaikuttaa alan luonteeseen ja sen sääntöihin. Yhteistyö sopii parhaiten tasavahvojen kumppanien toimintaperiaatteeksi. (Räsänen, 2001, 110–112.) Toteutettavalle liikekumppanuudelle on annettava virallinen asema ja muoto, jossa on selvät valtasuhteet ja päätösprosessit (Kanter, 1994, 100). Arvojen tehtävä prosessissa on perustella ja osoittaa käytännössä ne asiat, joita yrittäjä pitää oikeana tai vääränä. Ilman yhteistä arvopohjaa toiminta on epävakaalla pohjalla (Ryhänen, 2002, 77).

Liittyminen verkostoon voi olla ajallisesti vaihtuvaa, määräaikaista tai pysyvää. Verkostoituminen ei ole kertatapahtuma vaan koko ajan kehittyvä vuorovaikutusprosessi. Yhteistyö voi syntyä alussa alihankintasopimuksella vertikaalisessa verkostossa, ja se voi olla kertaluonteista tai satunnaista. Pirneksen (2002, 10) mukaan yritysten mahdollisia verkostoitumismotivaatioita on kolme 1) oman osaamisen lisääminen, 2) kokonaistaloudellisuuden parantaminen tai 3) paremman kilpailuaseman tavoittelu. Yritysten verkostoitumisen taustalla on hyödyn tavoittelu osapuolille eli win-win-tilanne. Yritys pystyy hallitsemaan vain osan tarvittavasta osaamisesta ja muu osaaminen on haettava yrityksen ulkopuolelta.

Osaa verkostojen toiminnasta voidaan luonnehtia virallisiksi ja muodollisiksi, osaa puolivirallisiksi ja osaa epävirallisiksi tai epämuodollisiksi. Luokittelemalla niitä voidaan havainnollistaa erilaisten verkostojen keskeisiä piirteitä. Niissä ihmiset ovat yhteydessä toisiinsa ohi omien yksikkörajojen ja hierarkiatasojen. Verkostoissa käsitellään paljon sellaista tietoa, jolla ei näytä olevan välitöntä hyötyä yhteisölle ja menestymiselle. Jäsenet vaihtavat ajatuksia ja näkemyksiä kaikista niistä asioista, jotka ovat yhteisen mielenkiinnon kohteena. Verkostossa olevat ihmiset jakavat tietoa eteenpäin ilman, että tietoa ja siihen liittyvää kerättäisiin jollekin organisaatioon kuuluvalle. Verkosto pystyy käsittelemään tietoa ja ohjaamaan tietoa sitä tarvitsevalle. Epävirallisen verkoston toiminnassa toteutuu virallisesti paremmin aito yhteistyö,

jossa samanaikaisesti ja tasa-arvoisesti arvostetaan sekä henkilöiden välisiä suhteita, että yhdessä saavutettavia tuloksia (Silvennoinen, 1999, 20–23).

Haastatteluissa (2005) saadun tiedon mukaan Keski-Suomessa matkailualan verkostot ovat muodostuneet tärkeiksi koettujen aiheiden ympärille, minkä ymmärretään tässä tutkimuksessa olevan matkailuelinkeino. Keski-Suomessa on uskottu ja tuettu verkostoissa toimimista ja luotettu siihen, että yhteistyöllä päästään parempiin tuloksiin kuin yksin toimimilla. Asiantuntijahaastatteluissa (2015) saadun tiedon mukaan maakunnan verkostoitumisessa on tapahtunut positiivista kehitystä 2005–2015 välisenä aikana yritysten välisessä yhteistyössä. Asiantuntijoiden mukaan maakunnan alueen matkailun verkostoitumiseen on vaikuttanut mm. organisaatiomuutokset. Organisaatioita on haastatteluiden välisenä aikana lopetettu, osalta resursseja on vähennetty ja hankkeita on päättynyt. Vahva rooli maakunnan matkailukehittämisestä on ollut ja on edelleen matkailuhallituksella. Se kokoontuu neljästä viiteen kertaa vuodessa keskustelemaan maakunnan matkailun strategisista linjauksista. Visit Jyväskylällä on markkinointiryhmä, johon kuuluu yritysten edustajia. Se linjaa osaltaan konkreettiset tavoitteet millä keinoin kehitetään markkinointia. Seutukunnilla on omat matkailun seutuvastaavat, jotka ovat yhteydessä maakunnan matkailukoordinaattoriin yhteisten matkailuun liittyvien asioiden eteenpäin viemiseksi. Koko maakuntaa koskevia matkailun teemavalintoja on tehty, mm. saunamaakunta Keski-Suomi. Haastatteluiden välisenä aikana matkailualan hanketyö on vahvistanut ja vakiinnuttanut asemaa yhtenä matkailun kehittämisen välineenä.

Asiantuntijat vahvistivat puheissaan käsitystä, että verkostoituminen matkailussa on mennyt maakunnassa eteenpäin.

> ” Se ihan selvästi on plussan puoleinen kehitys eli varmaan ihan vois sanoa, että 2010 jälkeen niinku semmosta isompaa herätystä on tullut tähän yhdessä tekemiseen. Se lähtee nyt vähän toiselta kantilta kuin aikaisemmin, että se nähdään nyt oikeasti

> plussan merkkisenä, eikä vaan niin, että tätä täytyy tehdä tai saisko tästä jotakin hyötyä. Nyt nähdään se yhteistekeminen tärkeimmäksi. Ihan olennaista on sitten semmoinen asia, että kuka on siinä verkostossa se, joka sitä oikeesti vetää ja mikä on sen verkoston todellinen tavoite. Pitää olla joku suuntakin, että sellanen ompeluseurameininki niin, se on nähdäkseni vähän jäänyt, että ei ole pelkkiä ompeluseuroja vaan niillä verkostoilla on oikeesti joku tavoite mihin ne niinku pyrkii yhdessä." Asiantuntija A

> "Mä luulen et tähän on tullut kuitenkin vähän sellaista systemaattisempaa toimintaa." Asiantuntija B

Asiantuntijoiden mukaan syyt positiiviseen verkostoitumisen kehittymiseen on ollut niukoissa resursseissa. Heidän mukaansa on huomattu, että yhteistyöllä saadaan enemmän aikaan, kun on yhteinen tavoite mitä kohden mennään. Eräänä haasteena matkailun kehittymiselle asiantuntijat näkevät maakunnan matkailustrategian, mikä on keskittynyt matkailukeskusten ja niiden verkostojen kehittämiseen. Ongelmana on, että kaikki eivät kuulu näihin verkostoihin. Molemmat haastatellut asiantuntijat kokevat, että alan pienet ja suuret yritykset näkevät verkostoitumisen tarpeet ja hyödyt eri tavoin.

> "Yksi iso yritys millä on monia pieniä yrityksiä siinä verkostossa, on eri tilanteessa. Yksi pieni yritys on niin riippuvainen siitä isosta yrityksestä, että jos tämä suhde ikään kuin katkeaa, niin se voi olla tuho sille pienelle yritykselle. Niin, siinä on sellainen iso vaara." Asiantuntija A

6.2 Verkoston visio ja strateginen yhteistyö

Vesalainen ja Murto-Koiviston (1994, 11) mukaan, verkostoja voidaan tutkia kolmesta eri näkökulmasta, jotka ovat strateginen, verkostojohtamisen ja sosiaalispsykologinen näkökulma. Lähtökohtana on kuitenkin rakentaa kilpailutilanteen kannalta toimivin kokonaisuus, niin että kukin toimija voi erikoistua toimintoihin, jotka se osaa parhaiten.

Tutkimukseen osallistuvilta yrityksiltä vuonna 2005 selvitettiin verkostojen kehittymistä Keski-Suomessa mm. kysymyksellä kuinka verkostot alueella ovat

kehittyneet. Tällä haluttiin tietää, onko verkostojen rakentamisen taustalla ollut strategista ajattelua, mm. yritysten kilpailukyvyn parantaminen verkoston avulla. Kolme haastateltavaa kertoi, että verkostot, joihon he kuuluvat ovat rakentuneet luontaisesti ilman suunnittelua sijainnin ja etäisyyden pohjalle. Seitsemän vastaajaa katsoi, että heidän verkostonsa on rakennettu tavoitteellisesti suunnitellen ja niihin on uhrattu aikaa sekä rahaa. Tietoisesti rakennettujen verkostojen motivaationa on ollut kolmella yrityksellä laadun parantaminen, ja kolmella yrityksellä uusien palvelutuotteiden kehittäminen. Yhdellä vastaajalla verkosto on rakentunut vahvasti osaamisperustalle. Osaamisen näkökulmasta katsottuna, verkostoituminen on tapahtunut lähinnä sen vuoksi, että yritys on pyrkinyt ja halunnut sekä päässyt keskittymään omaan ydinosaamiseensa, ja muut verkoston jäsenet tuottavat muut tarvittavat palvelut. Haasteltava totesi, että oma osaaminen on todella lisääntynyt verkostotyön kautta. Muita syitä yritysten verkostojen käynnistymiselle ja kehittymiselle on ollut, näkyvyyden ja tunnettavuuden lisääminen pienemmillä kustannuksilla sekä yhteisen palvelutuotannon ja yhteisen markkinointimateriaalin laatiminen. Kaksi haastateltavaa mainitsi syyksi verkostoitumiseen paremman kilpailuaseman saavuttamisen. Neljän yrityksen verkostoitumisen tavoitteen taustalla oli kokonaistaloudellisuuden kehittäminen liiketoiminnassa.

Tutkimukseen haastateltujen (2005) keskisuomalaisten matkailuyritysten edustajien mukaan olemassa olevien verkostojen tavoitteissa on suuria eroja. Kukaan vastanneista ei kertonut, että verkostolle olisi tehty kirjallisia tavoitteita. Tavoitteista on kyllä sovittu suullisesti. Lisäksi haastateltavat totesivat, että tavoitteita on asetettu, mutta ne ovat yrityskohtaisia eikä verkostokohtaisia. Kuusi haastateltua toi esille, että heidän tavoitteensa verkostolle ovat asiakastyytyväisyyden ylläpitäminen, ja verkoston tavoitteet on asetettu asiakkaan kokeman laadun kehittämiseksi matkailuyrityksessä.

Verkostokyselyssä 2016 kuudesta vastaajista kolme vastasi, että verkostostrategia on muodostettu heidän verkostossaan yhteistyössä ja tulevaisuuden tavoitteet ovat selvät sekä verkostotyöskentely on säännöllistä. Kaksi vastaaja totesi, että verkostoyritykset ovat tehneet verkostotyötä kahdenkeskisesti eikä strategisen tason yhteistyötä ole saatu käynnistettyä laajemmin. Yksi vastaajista puolestaan mainitsi, että mukana olevilla yrityksillä ei ole keskenään strategisista yhteistyötä ja tehtävässä yhteistyössä painopiste on operatiivisissa asioissa. Vastaajan mukaan verkostoyritys toimii ja tekee itsenäisiä päätöksiä. Näkökulmat verkoston visiosta ja verkoston strategisesta yhteistyöstä vaihtelivat paljon. Toimenpiteitä, joilla strategista matkailualan yhteistyötä voidaan vastaajien mielestä kehittää, on konkreettinen koordinointityö, johon tarvitaan taho, joka ottaa koppia yhteistyön kehittämisestä. Tällaisena tahona voisi olla jokin julkinen organisaatio tai hanke. Vastaajat totesivat, että verkostojen tulee perustua yritysten todelliseen tarpeeseen löytää yhteistyökumppaneita. Esimerkkinä onnistuneista yhteistyön toimenpiteistä mainittiin, Keski-Suomen yhteiset myyntikierrokset.

Toisen haastatellun asiantuntijan (A) mielestä strategiseen verkostojen kehittämiseen olisi pitänyt lähteä vahvemmin yritysten osaamisen pohjalta ja valtakunnan tasolla ohjeistaa verkostojen kehittämistä toisin. Asiantuntija näkee, että kärkiyritysajattelu ei voi tarkoittaa kärkiyrityksen vastuuta muista verkoston jäsenyrityksistä. Asiantuntija tunnistaa, että verkostotyö maakunnan matkailuyritysten kesken on osittain strategista.

> ”No, mä nään sen ensinnäkin niin, että mentiin jo strategia tasolla valtakunnallisesti pieleen kun lähdettiin verkostoitumista oikeesti ajamaan...monella muullakin paikkakunnalla tehtiin se virhe, että ruvettiin puhumaan, tällaisista veturiyrityksistä tai puhuttiin kärkiyrityksistä, jonka ympärille näitä verkostoja ruvettiin rakentamaan. Mutta lähdettiin siitä ajatuksesta, että jonkun yrityksen pitäis ikäänkuin huolehtia toisen yrityksen asioista. Mutta kun sinne jengiin pyrki sellaisiakin yrityksiä, pieniä yrityksiä, jotka kerta kaikkiaan eivät hyödyttäneet näitä isoja yhtään, jolloin ne tietysti jäi alta vastaavan asemaan ja niistä tuli todella katkeria. Meillä on paljon hienoja

> yrityksiä ja meillä on paljon hyviä ja suuriakin yrityksiä, mutta täytyy sanoa, että sitä osaamista verkostoitumiseen ei ole. Se jää vähälle vieläkin näissä yrityksissä.
>
> Kyllähän täällä on strategiatasolla toimivaa hommaa. Valitettavasti vaan on niinku kaks puolta..on pienet erikseen, että isot erikseen ja isot tietysti vähän määrää tätä kulkua ja siinä on ollu aika paljon kritiikkiä. Tietysti ryhmä ne suuret yritykset, ei varmasti näe tätä ongelmaa samalla tavalla, mutta jos sitä ulkopuolelta katsoo, niin kyllä siinä on iso ongelma, koska se on ollu hyvin sisään lämpeevää toimintaa ja kait sillä on niitä strategioita yritetty tuoda näkyville." Asiantuntija A

Toinen haastateltu, asiantuntija (B) mainitsee, että maakunnassa on strategisia ja operatiivisia verkostoja, jotka toimivat. Maakunnan matkailustrategiassa tavoitteena on ollut kärkiyritysten kehittäminen, mikä on asiantuntijan mielestä toiminut ja siitä on tullut vakiintunut työmuoto. Ongelmana on ollut maaseudun yksittäisten yritysten mukaan saaminen verkostoon, kun ne ovat etäällä kärkiyrityksistä ja niiden on ollut vaikea nähdä, miten ne toisivat lisäarvoa verkostoon. Yritysten sitoutumisessa verkostotyöhön on ollut myös ongelmia eli ollaan innostuneena lähdössä mukaan verkostotyöhön, mutta kun puhutaan rahasta, niin innokkuus katoaa. Olemassa olevien verkostojen ongelmana on yritysten koko eli isot haluavat sanella yhteistyön muodot ja toiminnan. Asiantuntijat tunnistavat maakunnan verkostoja olemassa olevan liittyen moniin erilaisiin toimintoihin, esim. markkinointiin, vertaistukeen, kansainvälistymiseen, seudulliseen yhteistyöhön ja hanketyöhön. Matkailuhallitus on asiantuntijoiden mukaan taho, joka tekee maakunnassa strategiatyötä.

> "Ja yks mikä on musta niinku myös sellainen jonkin näköinen ongelma, on se sitoutumisen puute, että ollaan vähän aikaa mukana ja sitten, kun tuota tehdään yhtä sorttia ja sitten ei tästä tullutkaan mitään. Se pitkäjänteisyys ja sitoutuminen eli kun tehdään niin tehdään sitten eikä joka vuosi vaihdeta sitä päämäärää. Meidän matkailuhallitus on sellanen, mikä on niinku sillä strategia tasolla enemmänkin toimii mut just tälläset niinku Jyväskylän seudun matkailu, markkinointityöryhmä tai se kv–hanke niin ne on sitten ihan käytännön tasolla tällä operatiivisella tasolla markkinointiin liittyviä toimenpiteitä. Eli siellä on niinku Viitasaaren seudulta, Saarijärven seudulta ja Jämsän seudulta on niinku semmonen työryhmä julkistoimioiden porukka.
>
> Siitä on tullut kuitenkin vähän sellaista systemaattisempaa toimintaa. Jos muutaman esimerkin ottaa niin meillähän on matkailuhallitus, mikä on niinku koostunu näistä

meidän matkailukeskusten vetäjistä ja tuota ympäri maakuntaa. Verkosto toimii siten ehkä vähän strategia tasolla ja vähän sillä ylätasolla, että eivät ihan siinä konkreettisesti työn touhussa ole." Asiantuntija B

6.3 Verkoston liiketoiminta ja asiakasrajapinta

Kokonaiskuvan saamiseksi keskisuomalaisten matkailuyritysten verkostojen olemassaolosta ja niiden rakentumisesta haastateltavilta (2005) kysyttiin, mitä he ymmärtävät käsitteillä yritysten välinen yhteistyö ja verkostoituminen. Vastaajista kuusi sanoi tekevänsä verkostotyötä, yksi sanoi tekevänsä yhteistyötä ja kolme koki tekevänsä sekä yhteistyötä että verkostotyötä. Haastateltuja pyydettiin jatkamaan ja kuvaamaan tarkemmin verkostotyötä. Haastatellut kuvasivat yhteistyösuhdetta sanoilla vuorovaikutteinen, yhteen hiileen puhaltaminen, me-hengen luominen, yhteisen päämäärän eteen toimiminen ja hyödyn saaminen yhteistyöstä. Kaksi haastateltavaa määritteli yhteistyön käsitettä siten, että se on vähintään kahden tai useamman henkilön tai kahden ja useamman yrityksen välistä toimintaa. Haastateltujen mukaan yritysten yhteistyö tapahtuu käytännön toiminnoissa. Se on ostamista muilta, myymistä muille, yhteisiä investointeja yritysten kesken, riskien jakamista yhdessä muiden yritysten kanssa sekä toisen huomioon ottamista yhteistyössä ja yhteisiä markkinointitoimia. Yksi haastateltava mainitsi, että yhteistyö ja verkostoituminen menevät käsitteinä osin päällekkäin, mutta yhteistyössä on vähemmän toimialoja mukana kuin verkostoitumisessa. Yksi haastateltava toi esille näkemyksen, että yhteistyö on ennen muuta tulevaisuuteen suuntautuvaa yhteisten markkinointiponnistelujen suunnittelua, tulevaisuuden suuntalinjojen suunnittelua sekä koulutusta. Haastateltujen näkemykset yhteistyön ja verkostoitumisen käsitteiden sisällöllisistä eroista olivat samanlaisia, huolimatta siitä, oliko vastaaja ison yritysketjun vai pienen yrityksen edustaja.

Tutkimushaastatteluissa (2005) kävi ilmi, että hyödyt verkostoitumisesta vaihtelee yrityksittäin ja ne ovat erilaisia tutkimukseen haastatteluilla yrityksillä. Haastateltuja pyydettiin kertomaan, kuinka yritys on hyötynyt verkostoitumisesta. Yrityksen kokemat hyödyt pyydettiin asettamaan haastattelutilanteessa tärkeysjärjestykseen. Kolme vastaajaa mainitsi tärkeimmäksi verkostoitumisen hyödyksi liiketoiminnan kasvun, yksi sanoi liiketoiminnan kasvun toiseksi tärkeimmäksi hyödyksi ja yksi haastateltava mainitsi liiketoiminnan kasvun kolmanneksi tärkeimmäksi hyödyksi. Kaksi haastateltua sanoi asiakastyytyväisyyden toiseksi tärkeimmäksi saaduksi hyödyksi verkostoitumisesta ja yksi sanoi asiakkaiden lisääntymisen tärkeimmäksi hyödyksi. Markkinoinnin ja yrityksen näkyvyyden lisääntymisen verkostoitumisen myötä näki kaksi haastateltavaa tärkeimmäksi hyödyksi. Kaksi haastateltavaa mainitsi, että verkostoituminen on heidän yrityksensä koko olemassaolon elinehto.

Keski-Suomen matkailuyritysten Verkostokyselyssä 2016 vastaajien vastauksissa painottui näkemys, että yhdessä verkostoituneena Keski-Suomi on vetovoimaisempi valtakunnallisille ja ennen kaikkea kansainvälisille asiakkaille. Verkostojen kautta yritykset saavat näkyvyyttä ja yhteismarkkinointi tuo asiakkaita, joiden viipymää voidaan pidentää, kun tuotetaan yhteisiä tuotteita asiakkaille. ”Benchmarkaus” yritysten ja matkailukeskusten kesken koettiin hyväksi tavaksi parantaa omaa osaamista. Vastaajat totesivat, että yritystasolla verkostoituminen parantaa taloudellista etua eli yhdessä saadaan aikaan isompia ja vaikuttavampia toimia. Lisäksi verkoston todettiin tuovan monipuolisuutta paikata osaa yrityksen heikkouksista. Palvelukokonaisuuden todettiin olevan asiakkaan kannalta tärkein. ”Yhdessä ollaan enemmän ja yhdessä tekemällä oppii ja kehittyy sekä pysyy ajassa mukana.” totesi vastaaja.

Verkostokyselyn 2016 vastaajista kolme näki, että verkoston loppuasiakkaat ovat tiedossa kaikilla verkostokumppaneilla, mutta muuttuvista asiakastarpeista ei keskustella verkostossa riittävästi. Toisenlainen näkemys oli kolmella vastaajalla

asiasta. Heidän mielestään verkoston loppuasiakkaiden tarpeet ovat selvillä kaikilla verkoston toimijoilla, ja kaikilla on käsitys siitä mihin palvelua tulee kehittää verkostossa. Vastaajien mukaan verkoston liiketoimintaa ja asiakaslähtöisyyttä voidaan kehittää tiivistämällä yhteistyötä kokoontumisilla, joissa yhteinen tahtotila ja toimintaperiaatteet luodaan. Vastaajien mielestä keskinäisestä kilpailuasetelmasta pitäisi päästä ”yhteisen köyden” vetämiseen samaan suuntaan. Liiketoimintaa ja asiakaslähtöisyyttä voidaan vastaajien mielestä kehittää paljon aidoilla asiakastarpeilla ja digitaalisilla ratkaisuilla.

Matkailun molemmat asiantuntijat kokevat, että verkostotyössä asiakasrajapinnassa on erityisen paljon kehitettävää, mm. ennakoiva asiakasosaaminen on jäänyt asiakasrajapinnassa vähälle ja myyjäorganisaatiot puuttuvat maakunnasta. Vaikka työtä on tehty asian eteen, niin asiakasosaamista on vain osassa maakunnan matkailuyrityksiä. Palvelumuotoilua ei ole hyödynnetty asiakasrajapinnassa niin paljon kuin olisi ollut mahdollista asiantuntijoiden mielestä.

> ”Mä oon siis ihan vahvasti sitä mieltä, että asiakasosaaminen on kerta kaikkiaan niinku tämän päivän mahdollisuuksiin nähden hyvin minimaalista meillä. Me ollaan tavattoman jäljessä niissä asioissa, että reagoidaan sitten kun on jo tavallaan onnettomuudet tapahtunut. Sellaista ennakoivaa asiakasosaamista tai sen todellista hyödyntämistä, niin kyllä se on pientä. Jopa niissä yrityksissä, jolla on hirvittävän hyvät omat systeemit omassa järjestelmässä, niin sitä tietoa ei hyödynnetä. Sellaisia asiakkaita on mukana palveluja suunnittelemassa, jotka eivät niitä todellisuudessa käytä. Okei, siellä saattaa tällaisiakin asiakkaita olla, mutta ne on niitä asiakkaita, joita on ikään kuin rekrytoitu väärin perustein, jos näin voi sanoo. Toisin sanoen niitä, joita on saatu eikä oo yhtään ajateltu niitä, jotka on todella niitä käyttäjiä. Tää on uskomattoman hataraks jäänyt Suomessa. Nää on sellaisia asioita, joista 10–15 vuotta sitten puhuttiin, niin on tänä päivänä vasta nyt niin ku tulossa. Jos ajattelee kaikkea tätä palvelumuotoilua, niin miten paljon ja miten vähälle sen hyödyntäminen on jäänyt nimenomaan näissä meidän yrityksissä.
>
> Mehän kysytään palautetta kaikilta niiltä, jotka on ollut asiakkaana, mutta me ei koskaan kysytä niiltä, jotka ei ovia avannutkaan eli tavallaan niinku kaikki se tieto mitä meillä on, niin se on niinku tämmöstä liian lyhytnäköistä ja liian pientä ja kevyttä. Ja niin se on tässä yhteistoiminnassakin sama, että heti kun voidaan korvata toinen jollakin halvemmalla niin miettimättä yhtään sitä lopputulosta, niin ehkä siihen kuitenkin langetaan sitten.” Asiantuntija A

”Musta yks ongelma on kyl jotenki niinku tää tuotekehitys plus sitten se, et yleensä kun meillä on ollut näitä hankkeita–kehitetty tuotteita yrittäjien kanssa yhdessä–no, kuka sitten niitä myy et se niinku seisahtuu aina siihe et kuka sitä sitten myy. Se myyjätaho jollakin tavalla puuttuu, et jos meillä on sellanen matkailuorganisaatio mikä hoitaa tuotekehitystä ja markkinointia ja myyntiä niin silloin ne jää elämään, mut meillä vähän tuppaa jäämään sitten ne tuotteet eikä niitä sitten kuitenkaan kukaan oikein myy. Tuolla Peurungan alueella ne varmaan musta myy aika hyvin niinku ristiin ja yhteisiä tuotteita.” Asiantuntija B

6.4 Verkoston työjako, osaaminen ja innovatiivisuus

(Boxberg ym., 2001, 31) mukaan matkailuyritysten kyvyssä tehdä yhteistyötä on isoja eroja. Kirjoittajat mainitsevat, että yritykset voivat olla korkean- ja matalan yhteistyövalmiuden yrityksiä. Yritys, jolla on korkea yhteistyövalmius, hakeutuu muiden yrittäjien pariin. Tällöin toiminnot suunnitellaan, päätetään, toteutetaan yhdessä ja alueen muiden yritysten tuomat edut nähdään hyödyksi omalle liiketoiminnalle. Osallistuminen yhteiseen matkailuesitteeseen tai yritysten tapaamiseen, voidaan nähdä esimerkkinä matalan yhteistyövalmiuden yrityksestä. Lyhytnäköisyydestä ja pitkäjännitteisyyden puutteesta tunnistaa mahdolliset matalan yhteistyövalmiuden yritykset. Lisäksi matalan yhteistyökyvyn yrityksillä voi olla suurta muutosvastarintaa uusia asioita kohtaan, kun on totuttu vanhoihin ja turvallisiin toimintamalleihin eikä niistä haluta luopua, eikä yritykset havaitse itselleen muutoksesta koituvia hyötyjä.

Aikaisemmat kokemukset yhteistyöstä voivat olla esteinä yhteistyölle, tai aika ei ole sopiva yhteistyösuhteen aloittamiselle (Silvennoinen, 1999, 43). Esteenä verkostoitumiselle voi olla, että yrityksissä ei ole riittävästi tietoa kustannuksista, riskeistä ja hyödyistä, mitä verkostoituminen tuo tulleessaan. Yhteisen tietoperustan ja luottamuksen luominen vaatii aikaa ja oppimista mukana olevilta yrityksiltä. Myös yritysten erilaiset toimintatavat, voivat olla esteinä tai hidasteina yhteistyön

syntymiseen. Toinen osapuoli voi kokea, ettei verkostosuhde auta saavuttamaan asetettuja tavoitteita. Yhteistyön organisointi ja koordinointi, vaatii osapuolilta näkemyksellisyyttä ja vahvaa johtajuutta (Ruohomäki et. al., 2003, 16).

Verkostoituminen yritysten välillä voi toteutua kokemukseen perustuvan oppimisen ja erehdyksen menetelmää noudattaen. Ryhänen on esittänyt (2003, 98) mallin oppivan yritysverkoston oppimiskehästä. Mallin keskellä on matkailutoimijoina maaseudun mikromatkailuyrittäjien muodostama paikallinen verkosto, innovatiivinen tietoyhteisö. Paikallisuus on rajattu sosiaalisilta verkostosuhteiltaan riittävän tiiviiksi ja yritysten maantieteelliset etäisyydet tarpeeksi lyhyiksi. Verkostossa liiketoiminnallinen oppiminen on asetettu tietoisesti verkoston yhteiseksi tavoitteeksi. Verkosto toimii paikallisen (tarjonnan) ja globaalin (kysynnän) välisessä vuorovaikutuksessa, jonka jännitteisessä tilassa sekä epävarmuudessa toimivat yrittäjät joutuvat jatkuvasti uusien muutosten kohteeksi. Paikallinen–alueellinen fyysinen, sosiaalinen ja kulttuurillinen ympäristö muodostavat yritysverkoston toimintaympäristön sekä institutionaalisen perustan.

Verkostotyössä yritysten roolit ja tehtävät muotoutuvat usein ydinosaamisen pohjalta, mikä oli huomattavissa vuoden 2005 haastateltavien vastauksistakin. Haastateltavista kuusi näki oman yrityksen roolin olevan keskeinen tai tärkeä verkostotyössä. Edellä mainitut näkivät roolinsa kärkiyrityksenä tärkeinä ja merkittävinä, esim. uudistamis- ja kehittämisideoinnissa sekä toiminnan rahoittajina. Kärkiyritysten edustajat mainitsivat, että heille tulee yhteistyöehdotuksia muilta yrityksiltä enemmän kuin niitä halutaan tai tarvitaan omassa yritystoiminnassa. Haastateltavat olivat lähteneet mukaan keskisuomalaiseen verkostotyöhön hyvin samoin ajatuksin kuin Pirneksen (2002) esittämät motivaatiosyyt eli oman osaamisen lisäämiseksi, kokonaistaloudellisuuden parantamiseksi ja paremman kilpailuaseman tavoittelemiseksi.

Verkostokyselyn 2016 vastaajista viisi vastasi, että yritykset ovat tunnistaneet oman ydinosaamisensa ja keskittyvät niihin sekä verkostoissa tehdään jonkin verran tuote/palvelukehitysyhteistyötä. Päinvastaisen näkemyksen toi esille yksi vastaaja, jonka mielestä verkoston toimijat keskittyvät toiminnassaan lähes samanlaisiin tuotteisiin, palveluihin ja teknologiaan. Vastaaja totesi myös, että verkostossa on paljon samanlaista osaamista ja ”tekemistä”. Vastaajista kukaan ei sanonut, että verkoston sisäinen työnjako ja roolit olisivat selkeitä ja yritysverkoston osaamiset täydentäisivät toisiaan tai että osaamistarpeita kartoitettaisiin verkostoissa ja yhteisiä suunnitelmia tehtäisiin osaamisen kehittämiseksi.

Osa asiantuntijoiden näkemyksistä verkostojen kokoonpanosta tukee haastateltujen (2005) ja Verkostokyselyyn 2016 vastanneiden ajatuksia. Yritysten sijaintitekijät ohjaavat edelleen verkostojen syntyä, joskin strategista ajattelua ja dynaamisuutta on nähtävissä yritysten toiminnassa. Toisen matkailun asiantuntijan (A) mielestä sisäinen työnjako ja toisten osaamisten hyväksikäyttö eivät vielä toteudu maakunnan matkailun verkostotyössä. Asiantuntija katsoo asiaa, että työnjako, osaaminen ja innovatiivisuus riippuvat verkoston vetäjästä eli onko hänellä aikaa ja mahdollisuutta tehdä verkostotyötä ja missä laajuudessa. Yhteenvetona voi todeta, että toimijoiden osaamisen hyödyntämisessä on paljon tehtävää ja mahdollisuuksia.

> ” Jos puhutaan näistä kaikista muista verkostokumppaneista, niin kyllä se maantieteellinen sijainti kumminkin tässä matkailussa on yks olennainen asia. Tämä tällainen, että yhdessä tekeminen on vähän mennyt eteenpäin, että tavallaan niinku ..siinä pikkusen sanoisin strategiat alkaa pikkusen näkyä tai tämmöinen ajattelu ja dynaaminen tämmönen, että sinnepäin oltais kuitenkin menossa.
>
> Sellasta todella toisten osaamisen hyödyntämistä ja sitä työn jakoo ei vielä nähdä kuinka paljon se ratkaisisi ihan esimerkiksi kustannus- ja tulopuolessa. Kyllä se kustannusrakenne muuttuis ihan huomattavasti, jos osattas tämä asia kunnolla. Tehdään päällekkäisiä töitä, se tekee, joka ei osaa ja niin edelleen. Kyllä tässä on vielä… ei tälläisia asioita ehkä oo ees suurimmassa osassa verkostoja edes mietitty. Valitettavasti.” Asiantuntija A

6.5 Verkoston kokoonpano ja verkostosuhteet

Matkailuyritysten verkostosuhteita arvioitiin työssä pysäytyskuvatekniikalla. Verkostojen luonne, ja niiden toiminta, on luonteeltaan prosessi, aineellisten ja aineettomien asioiden, ajatusten, ideoiden, tuen ja muiden asioiden vaihtamista. Ulkopuolisilla on erilaisia käsityksiä verkostojen tarkoituksesta, toiminnasta ja sen seurauksista sekä merkityksestä heidän omalle tai jonkin muun tahon toiminnalle. Verkostojen toiminnallisen luonteen vuoksi, verkostotutkimukseen on mahdollista käyttää pysäytyskuvatekniikka, jossa kuvataan olemassa oleva tilanne jonakin tiettynä hetkenä. Todellisuudessa verkoston toiminta ei ole hetken päästä enää sama kuin se oli kuvaushetkellä. Verkostokartta pysäytyskuvatekniikalla luo pohjan verkostojen kehittämiselle. Verkoston piirtäminen auttaa havainnoimaan sitä ympäristöä, joka vaikuttaa yrityksen toimintaan. Yksi verkostoa kuvaava rajoittava tekijä, on se, että niitä ei pystytä kuvaamaan laadullisesti. (Silvennoinen, 1999, 33–34.)

Verkostokarttojen ongelmana on niiden syvyys, jota on vaikea saada kuvatuksi. Verkostojen ja sidosryhmien näkökulmasta sidosryhmien joukko voidaan tunnistaa mm. a) luetteloimalla kaikki yksilöt, ryhmät, organisaatiot, jotka antavat panoksia yrityksen toimintaan ja b) arvioimalla kaikki suhteet ja analysoimalla perustuuko suhde taloudellisiin, organisatorisiin, teknologisiin, sosiaalisiin ja tietosidoksiin. Ryhmittelyssä muodostetaan panoksia antavista yksilöistä, ryhmistä ja organisaatioista sisäisesti homogeenisia, mutta toisistaan selvästi erottuvia ryhmiä. Sidosryhmät nimetään sen perusteella, mikä on niiden suhde yrityksen kokonaisprosessiin. Sidosryhmät voidaan c) jakaa toiminnan kannalta välttämättömiin sidosryhmiin, muihin sidosryhmiin ja potentiaalisiin sidosryhmiin. (Kankkunen, Kähäri, Matikainen, 1995, 80–81.)

Tämän tutkimuksen tiedonkeruumenetelmänä oli verkostosuhteiden kuvaaminen graafisesti. Haastateltavia pyydettiin piirtämään havainnollinen verkostokartta

tärkeimmistä yrityssuhteista. Tämä kuva-aineisto on käsitelty ja muutettu alueellisiksi suhteiksi. Kuva-aineiston käsittely aloitettiin muuttamalla yritysten mainitsemat suhteet etäisyyksiksi ja luokittelemalla suhteet a) paikallisiin suhteisiin b) seutukunnallisiin suhteisiin c) maakunnallisiin suhteisiin d) valtakunnallisiin suhteisiin ja e) kansainvälisiin suhteisiin. Luokittelu on tehty siten, että yrityksen suhde on paikallinen, jos yritysten välinen etäisyys on alle 20 km. Yritysten välinen suhde on seutukunnallinen, jos yritysten välinen etäisyys suurempi kuin 20 km, mutta alle 50 km. Maakunnallisessa yritysten välisessä suhteessa etäisyys on enemmän kuin 50 km, mutta alle 250 km. Valtakunnallisilla suhteilla ymmärretään Suomen rajojen sisällä yritysten välistä toimintaa ja kansainvälisillä suhteilla ymmärretään Suomen rajojen ulkopuolelle ulottuvaa toimintaa. Luokittelussa ei käytetty kuntajaottelua, koska verkostojen kuntakohtainen jaottelu on ongelmallista. Taulukossa neljä on kuvattu matkailuyritysten suhteet eri aluetasoilla.

***TAULUKKO* 4.** Matkailuyritysten suhteet eri aluetasoilla vuonna 2005 (N=11)

Yritys	Paikallinen Suhde	Seutukunnal–linen suhde	Maakunnal–linen suhde	Valtakunnal–linen suhde	Kansainväli–nen suhde	Yrityksen suhteiden lukumäärä
Yhteensä	78	25	13	13	1	130
Keskiarvo (ka)	7,09	2,3	1,1	1,1	0,09	11,8

Matkailuyritysten vahva paikallinen merkitys näkyy vastaajien vastauksissa. Vastaajien mainitsemista yhteyksistä 60 % (78 mainintaa) kohdistui paikalliselle tasoille. Seutukunnallisten yhteyksien määrä oli toiseksi suurin eli 19 % (25 mainintaa). Maakunnallisten ja valtakunnallisten yhteyksien määrä on suunnilleen samansuuruinen. Samankaltainen tulos saatiin Kauppa- ja teollisuusministeriön tutkimuksessa vuonna 2004, jossa matkailuyritykset vastasivat, että ne tekivät eniten yhteistyötä oman kunnan alueella sijaitsevien matkailuyritysten kanssa (57 %), kun

tutkimuksessa N = 662. Yritykset tekevät sitä enemmän yhteistyötä mitä lähempänä yhteistyötaho on yrityksen omaa toimintaa, kuten oman kunnan yritykset ja matkailutoimisto. KTM:n tutkimukseen vastanneista yrityksistä 81 % koki yhteistyön määrän lisäämisen tarpeelliseksi yleisesti kaikkien matkailun parissa toimivien tahojen kanssa. Santala, Vesterinen, Moilanen tutkimuksen (2004, 20–26) mukaan Keski-Suomessa on matkailutoimijoissa ”yhteistoimija” yrityssegmenttiä keskimääräistä vähemmän. Tähän segmenttiin kuuluu kaikista ko. tutkimuksessa tutkituista yrityksistä 14 %. ”Yhteistoimijasegmentti” tekee tiivistä yhteistyötä kaikkien toimijoiden kanssa. Erittäin paljon ne tekevät yhteistyötä oman kunnan alueella toimivien yritysten kanssa, ja melko paljon oman kunnan ulkopuolisten matkailuyritysten, kunnan matkailutoimen, matkailun alueorganisaation ja oppilaitosten kanssa. Santala, Vesterinen, Moilanen (2004) tutkimuksessa todettiin, että Keski-Suomessa on paljon aktiivisia pienyrityksiä, jotka tekevät oman kunnan alueella toimivien matkailuyritysten kanssa paljon yhteistyötä. Tähän segmenttiin kuuluu 20 % kaikista tutkituista yrityksistä (N=622). (Ks. tarkemmin Matkailun kehittämisen alueellinen työnjako ja vastuut). Vaikka tässä tutkimuksessa on mukana sekä pieniä ohjelmapalveluyrityksiä että suuria majoitusketjuja, niin yritysten kansainvälisten suhteiden määrä oli kuitenkin kaikilla yrityksillä vuonna 2005 erittäin vähäistä ja vaatimatonta.

Matkailuyritysten suhteita luokiteltiin aluetason tarkastelun jälkeen paikallisen verkostosuhteen sisällön luonteen mukaan. Verkostosuhteet muutettiin sisällöllisiksi yritysten piirtämien kuvien pohjalta ja näkökulma on haastatellun yrityksen. Vastaajia pyydettiin piirtämään ja nimeämään suhteen sisältö eli oliko kyseessä palveluketju verkostossa, jossa asiakasta palvellaan vai ostosuhde, markkinointisuhde, myyntisuhde tai kehittämissuhde. Yritysten välisellä ostosuhteella tarkoitetaan esimerkiksi siivouspalvelujen tai markkinointipalvelujen ostamista. Verkoston kehittämissuhteeseen kuuluvat yrityksen tuotekehitystoimet, investoinnit ja rahoitus. Jaottelu perustuu yrityksen ydinprosessien hallintaan, joiden sisällä horisontaaliset

ydinprosessit muuttavat osaamisen arvoksi asiakkaalle. Ydinprosessit johdetaan yrityksen strategisista tavoitteista ja strategioista. Taulukossa viisi on havainnollistettu yritysten paikallisten verkostojen sisällöt.

***TAULUKKO* 5.** Yritysten paikallisten verkostojen sisällinen jaottelu vuonna 2005.

Yritys	Palvelu asiakkaalle	Osto	Myynti	Markkinointi	Kehittäminen
A	6		1	5	4
B	Ei nimennyt				
C	Ei nimennyt				
D	12	2		2	3
E	2			3	
F	Ei nimennyt				
G	3	1	1		
H	5	6	3		
I	1	6	5	1	
J	3	5	3	3	5
K	4	5	2	2	1
Yhteensä	36	25	15	11	13

Taulukosta viisi ilmenee, että verkostoituminen on paikallisella tasolla rakentunut vahvasti asiakkaille tarjottavien palveluketjujen varaan. Verkostoitumisen lähtökohdaksi on muodostunut asiakkaat ja heidän tarpeensa. Huomattavaa on, että edellä mainittu ajattelutapa oli osalle haastateltavista vaikea ja kaikki eivät pystyneet tai halunneet nimetä suhteidensa sisältöä. Toimijoista osa toimii suoraan asiakasrajapinnassa, mikä asettaa erityisiä haasteita ja myös suuria vaatimuksia verkostolle. Verkoston tulee toimia matkailualalla hyvin, koska asiakas on läsnä lähes aina palvelutilanteessa. Toiseksi eniten verkostoissa on ostosuhteita paikallisella tasolla. Paikallisella tasolla verkostoituminen perustuu palveluiden/tavaroiden ostamiseen toiselta yritykseltä. Kolmanneksi eniten yrityksillä on myyntisuhteita toistensa kanssa. Yritysten keskinäisessä palveluiden/tavaroiden myymisessä ja

keskinäisessä markkinoinnissa, on kehittämistä samoin kuin yritysten yhteisissä kehittämistoimissa.

Keski-Suomen matkailuyritysten verkostokyselyssä 2016 selvisi, että kolme vastaajaa kuudesta mainitsi, että toiminnan tehostamisella ja yhteistyöllä voidaan saavuttaa kustannushyötyjä. Kaksi vastaajaa vastasi, että verkostossa toimiminen tuo uutta liiketoimintaa ja kasvun mahdollisuuksia yritykselle. Yksi vastaaja puolestaan vastasi, että verkostoitumisen mahdollisista taloudellista vaikutuksista ja hyödyistä ei keskustella muiden kanssa. Kaikki vastaajat kuitenkin mainitsivat, että verkostoituminen tuo hyötyä yritykselle. Taulukko kuusi kuvaa matkailuyritysten verkostosuhteiden määriä aluetasolla vuonna 2016.

TAULUKKO 6. Matkailuyritysten verkostosuhteet eri aluetasoilla vuonna 2016 (N=4)

Yritys	Paikallinen suhde	Seutukunnal-linen suhde	Maakunnal-linen suhde	Valtakunnal-linen suhde	Kansainväli-nen suhde
Yhteensä	129	267	36	16	2
Keskiarvo (ka)	32	66	9	3,7	0,5

Matkailuyritysten verkostokyselyyn 2016 vastanneiden mukaan seutukunnalliset suhteet ovat lisääntyneet määrällisesti vuodesta 2005 samoin kuin paikallisten suhteidenkin määrä on lisääntynyt. Maakunnalliset suhteiden määrä ovat myös lisääntynyt. Valtakunnalliset ja kansainväliset matkailuyritysten suhteiden määrät ovat pysyneet lähes kymmenen vuoden tasolla. Tulosten vertailua vaikeuttaa Keski-Suomen matkailuyritysten verkostokyselyyn 2016 vastanneiden pienempi määrä. Verkostojen kokoonpanosta vuonna 2016 vastaajista kolme vastasi, että yrityksessä jäsennellään verkostosuhteita, ja niistä haetaan aktiivisesti hyötyjä. Hyvien kumppaneiden kanssa verkostoituminen nähdään yhtenä yrityksen kilpailutekijänä. Kaksi vastasi, että verkoston kokoonpano on muuttuva liiketoimintaympäristössä, mutta verkostoyhteistyössä nähdään olevan jatkuvuutta ja potentiaalia. Yksi

vastaajista mainitsi, että yhteistyön olevan satunnaista ja toimittajien valinta tapahtuu kilpailuttamisella eikä uusia yhteistyökumppaneita haeta aktiivisesti.

Haastateltujen asiantuntijoiden mukaan verkoston kokoonpanot ja verkostosuhteet ovat erilaisia eripuolilla maakuntaa. Verkostojen aktiivisuus riippuu paljolti henkilöistä, jotka ovat mukana verkostotyöstä. Verkostojen erilaisuutta kuvaa asiantuntijan kommentti verkostojen kokoonpanosta.

> ”Joillakin alueilla on vähän niinku aktiivisempaa ja se vaatii sellasta aktiivista otetta yrittäjiltäkin, että he hakee omia tuotteita täydentäviä palveluja vaikka naapuri yrityksiltä.
>
> Jyväskylän seudun se yhteismarkkinointijutussa on markkinointityöryhmä ja sen toimenpiteisiin pääsee kyllä mukaan. Peurungan alueella ne varmaan myy aika hyvin ristiin yhteisiä tuotteita. Keuruun alueella yhteisiä tuotteita ne on kehitelly ja voisi kuvitella tapahtuvan myös yhteistä myyntiä”. Asiantuntija B

6.6 Tiedonkulku, avoimuus ja luottamus verkostoissa

Verkoston avulla yritykset voivat moninkertaistaa toiminnan volyymit ja tehdä sen hallitummalla riskillä. Verkostolla kontaktien määrät ovat suurempia ja laajempia kuin yrityksellä, mikä toimii yksinään. Verkostoituminen on pienille yrityksille mahdollisuus päästä laajemmille markkinoille ja jakeluverkostoihin. Verkoston toiminnasta voidaan todeta, että se on yhtä hyvä tai huono kuin sen heikoin lenkki. Tämän jo pitäisi vaikuttaa jäsenten valintaan verkostossa (Pirnes, 2002, 80). Verkostoihin halutaan toimijat, joilla on verkostoon jotakin annettavaa ja tuotavaa (Ståhle & Laento, 2002, 25).

Kumppanuuden onnistuminen riippuu saatavista hyödyistä ja verkoston jäsenen saamasta lisäarvosta (Pirnes, 2002, 26,78). Asiakaskokemus ei perustu usein yhteen yritykseen tai palvelun tuottajaan, vaan se voi perustua paikkaan, jolloin kaikkien

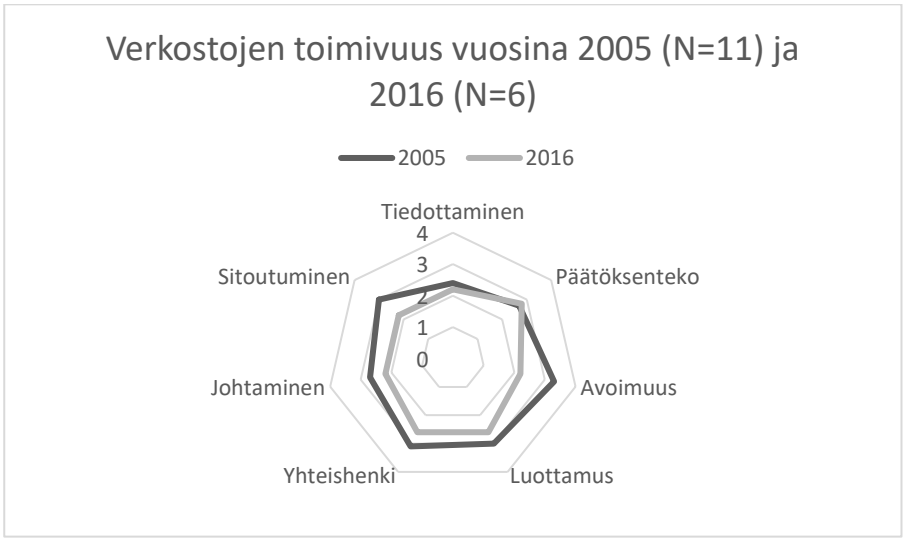
palvelutuottajien toimenpiteet vaikuttavat asiakkaan saamaan kokemukseen (Boxberg ym., 2001, 21). Yrityksen nopeus toimia, joustavuus ja kitkattomuus ovat ne tavat, jolla verkostomaisesti toimiva yritys pystyy vastaamaan kuluttajien ja käyttäjien tarpeisiin sekä mahdollisiin uusiin haasteisiin (Pirnes, 2002, 64).

Haastateltavia (2005) pyydettiin mainitsemaan asiakkaiden saamat hyödyt verkostoitumisesta tärkeysjärjestyksessä. Asiakkaiden näkökulmasta kaikki haastateltavat kokivat, että asiakkaat ovat ehdottomasti eniten hyötyneet yritysten verkostoitumisesta. Verkostoituminen on vaikuttanut palveluihin siten, että palveluiden saatavuus on helpottunut merkittävästi, palvelut ovat monipuolistuneet ja niiden laatu parantunut, palvelujen hinnat ovat tulleet kilpailukykyisiksi ja niistä on tullut kustannustehokkaampia. Muista yritysten käytännön toimista, joihin verkostoituminen on vaikuttanut, mainittiin se, että yritysten laskutuskäytänteet ovat muuttuneet. Verkoston kautta on mahdollista laskuttaa yhdellä laskulla asiakasta eri palveluiden käytöstä. Yhteiset verkostoissa tuotetut esitteet ovat helpottaneet myyntiä, koska koko alueen tarjonta on esillä yhteisessä esitteessä.

Niemelän (2002, 48) mukaan verkostoituva yritys ottaa aina riskin siitä, että yhteistyö voi epäonnistua. Pesosen ym. (2000, 76) mukaan, kokemukset verkostoitumisesta, ovat ohjanneet yrityksiä välttämään riippuvuutta toisistaan. Yli 50 % yritysten välisistä yhteistyöhankkeista epäonnistuu tai mukanaolevat eivät ole niihin tyytyväisiä. Kaikki verkostot eivät menesty koskaan. Yhteistyöhankkeiden epäonnistumiselle syitä ovat motivaation puute ja väärä asenne, erilaiset toimintatavat verkoston yrityksissä, nopeiden tulosten odottamainen, yhteisymmärryksen ja resurssien puute, yritysten välinen keskinäinen kilpailu, yrityksiä on mukana verkostossa liikaa ja ne ovat vääränlaisia, vähäinen luottamus ja joustavuus sekä verkoston tavoitteet ovat epämääräiset. (Paija, 1999, 59, Niemelä, 2002, 109, Pesonen et al., 2000, 76). Ståhle & Laento (2008, 69–71) ovat myös listanneet esteitä yhteistyökumppanuudelle. Niitä ovat statuserot (valtasuhteet eivät

ole tasapainossa), erilainen tiedonhyödyntämiskyky, välinpitämättömyys (kunnioitus on perusta yhteistyölle ja kumppanuudelle), erilainen panostus, erilaiset tavoitteet, erilainen avoimuusaste (asioita ei jaeta tasavertaisesti), malttamattomuus (kumppanuuteen vaaditaan aikaa) ja herkkyyden puute (vaaditaan tilannetietoisuutta). Boxbergin ym. (2001, 32) mukaan yhteistyö voi kaatua tai epäonnistua kokemattomuuteen yhteistyössä, koska yrityksillä ei ole tietotaitoa ja toiminta on verkostossa lyhytjännitteistä.

Tutkittavia pyydettiin arvioimaan verkostojen toimivuutta seitsemän Verkostoteoriasta nousseiden kriteerien kautta. Vastaajien mukaan verkostojen toimivuuteen vaikuttavat tiedottaminen, päätöksenteko, avoimuus, luottamus, yhteishenki, johtaminen ja sitoutuminen. Haastateltavia ja kyselyyn vastaajia pyydettiin arvioimaan verkostojen toimivuutta asteikolla 1-4, niin että 1 = huono ja 4 = kiitettävä. Vastaajia ei pyydetty nimeämään tiettyä verkostoa, vaan kysymyksellä mitattiin haastateltavien ja kyselyyn vastaajien yleistä käsitystä verkostojen toimivuudesta. Kuviossa kolme on havainnollistettu verkostojen toimivuus kahtena tutkimusvuonna.



KUVIO 3. Kokonaiskuva verkostojen toimivuudesta vuosina 2005 ja 2016.

Verkostojen toimivuuden heikentymistä oli tapahtunut kaikissa toimivuuden osa-alueissa paitsi ei päätöksen teossa. Taulukossa seitsemän on kuvattu verkostojen toimivuus tutkimusvuosina.

TAULUKKO 7. Verkoston toimivuus vuosina 2005 ja 2016

Toiminta verkostossa	2005 (N=11)	2016 (N=6)
Tiedottaminen (ka)	2,4	2,2
Päätöksenteko (ka)	2,7	2,8
Avoimuus (ka)	3,3	2,2
Luottamus (ka)	3,0	2,6
Yhteishenki (ka)	3,1	2,6
Johtaminen (ka)	2,7	2,2
Sitoutuminen (ka)	3,0	2,2

Parhaiten matkailuverkostoissa toimi vuonna 2005 haastateltujen mukaan avoimuus (ka=3,3) ja verkostojen yhteishengen todettiin olevan hyvä (ka=3,1). Luottamus ja sitoutuminen mainittiin haastatteluissa 2005 toimiviksi. Kehitettävää oli eniten vuonna 2005 tiedottamisessa ja päätöksenteossa sekä johtamisessa. Verkostoitumiskyselyssä vuonna 2016 vastaajat arvioivat, että avoimuus ja sitoutuminen ovat heikentyneet verkostoissa ja parhaiten toimi päätöksenteko, luottamus ja yhteishenki. Tulosten vertailtavuutta haittaa vastaajien pieni määrä vuonna 2016.

Verkostokyselyssä 2016 kysyttiin vastaajilta näkemystä tiedonkulusta, avoimuudesta ja luottamuksesta verkostoissa. Kuudesta vastaajasta kolme vastasi, että tiedonkulku verkostoissa on vähäistä ja keskittyi välttämättömiin toimitukseen liittyviin asioihin. Kaksi vastasi, että tiedonkulku toimii hyvin etenkin kahdenkeskisesti kärkiyritysten ja toimittajien välillä. Yksi vastaajista totesi, että verkostoissa keskustellaan avoimesti strategisista ja operatiivisista asioista. Vastaajien mielestä tiedonkulku, avoimuutta ja luottamusta voitaisiin lisätä ennen kaikkea suunnitelmallisuudella sekä kehittämällä

toimintaa siihen suuntaan, että asiat dokumentoidaan ja sitä kautta toimijat saadaan sitoutettua enemmän yhteisiin tavoitteisiin. Toisena kehittämisideana nostettiin esiin avainhenkilöiden (kärkiyritysten) vetäjien vuorovaikutuksen lisääminen ja verkostojen sisäisten tapaamisen lisääminen. Kolmantena mainittiin asia, jos verkosto saadaan syntymään ilman hankevetäjiä ja yhteiskunnan tukia aidosta kiinnostuksesta yhteiseen asiaan, niin tällöin verkostolla on mahdollisuudet menestyä. Edellä mainittuun tarvitaan kuitenkin kaikilta yhteinen ponnistus ja yhteinen tahtotila.

Verkostojen toimivuuteen liittyy verkostoista saatavien hyötyjen seuranta yrityksissä. Viisi haastateltavaa (2005) vastasi, että verkoston hyötyjä seurataan liiketoiminnan tunnuslukujen avulla. Kaksi vastaajaa mainitsi, että mutu -tuntuma riittää hyötyjen arviointiin eikä erillisiä mittareita verkostolle tarvita. Tärkeä esille tullut tapa, jossa verkostoitumisen hyödyt tulevat esiin, ovat asiakaspalautteet. Kaksi haastateltavaa mainitsi, että he pitävät yhteisiä säännöllisiä palavereja verkostoyritysten kesken, joissa analysoidaan yhdessä verkostoitumisesta saatavia hyötyjä. Lisäksi haastateltavia (2005) pyydettiin mainitsemaan mitä riskejä ja ongelmia verkostoitumisessa on esiintynyt sekä vastaajia pyydettiin asettamaan mainitut riskit tärkeysjärjestykseen. Kaksi haastateltavaa toi esille suurimpana riskinä verkostotyölle sen, että luottamus katoaa tai se puuttuu kokonaan yritysten väliltä. Luottamus näkyy siinä, että osallistujat voivat luottaa verkoston toimijoihin ja tehdä pitkän aikavälin liiketoiminnan suunnitelmia. Kaksi haastateltavaa toi esille riskinä laatukysymykset verkostossa. Kun myydään toisten palveluja, vastuun kantaa myyjä asiakkaisiin nähden, vaikka toteuttaja on yksi verkoston osa. Usean yrityksen verkostossa laatu on usein ongelma. Haastatteluissa painotettiin, että verkostossa on jokaisen toimijan ymmärrettävä laadun tärkeys toiminnassa sekä laatuvirheiden vastuut ja seuraamukset. Laatuongelmat kyetään välttämään määrittelemällä verkoston luomisvaiheessa asiakkaan ja verkoston toimijoiden kanssa laatukriteerit tuotteille ja

palveluille. (Niemelä, 2002, 99–101.) Asiantuntijoiden mielestä verkostojen toimivuus riippuu mukana olevista yrityksistä ja erityisesti kärkiyrityksestä.

> ”Tiedonkulku hidasta ja kankeaa päivittäisissä asioissa – tieto liikkuu operatiivisissa. Niin mä sanon, että parhaassa tapauksessa tehdään yhdessä. Sillon kun yritys on riittävän fiksu ja sillä on riittävästi osaamista, niin sillon se työ on oikeesti sellasta, että kaikki hyötyy. Mutta jos on toistepäin niin kuten monesti on, että isot yritykset on niin rahalla ohjautuvia, niin siitä yhteistyössä ei sitte nähdä sitä yhteistyön positiivisuutta.” Asiantuntija A

Päätöksenteko ja vaikuttamismahdollisuudet verkostossa

Vastuu verkostossa toimimisessa näkyy haastateltavien (2005) mielestä siinä, että vastuullinen yritys osallistuu verkoston kehittämiseen. Kaikilta mukana olevilta yrityksiltä pitää tulla ideoita verkoston kehittämiseen. Yhteisten visioiden ja tavoitteiden puuttumisen verkostotyöskentelyn riskeiksi mainitsi kaksi haastateltavaa. Yhteisiä näkemyksiä verkostossa pitäisi olla vastaajien mielestä ainakin laadusta ja käytännön pelisäännöistä, esim. aikatauluista. Muita haastatteluissa esille tuotuja verkostotyön riskejä ovat henkilöstömuutokset eli osaaminen on kiinnittynyt liiaksi henkilöihin ja toisen yrityksen ajattelutavan ymmärtämättömyys sekä tiedonkulku. Osalla verkostoja yhteistyö on toimivaa ja tiivistä, mutta toisin paikoin ne eivät toimi. Jos toimijat ovat löytäneet win-win-konseptin, niin verkostot toimivat. (Pajala, 2007.)

Verkostokyselyssä 2016 kolme kuudesta vastasi, että verkoston eri toimijat pystyvät halutessaan vaikuttamaan verkoston toimintatapoihin. Kaksi vastaajista vastasi, että toimijat verkostossa on aktiivisesti vaikuttamassa asioihin verkostossa ja mukana suunnittelemassa tulevaisuutta. Yksi vastasi, että verkoston kärkiyritys määrää yhteistyön ja ehdot tekemiseen eikä muilla mukana olevilla ole mahdollisuuksia vaikuttaa niihin. Hajonta vaikutusmahdollisuuksiin verkostoissa oli suurta ja kuvannee eri verkostojen luonnetta ja tilannetta maakunnassa.

Toinen haastatelluista asiantuntijoista (A) koki asian, siten että verkostojen rakentaminen on lähtenyt osittain väärin liikkeelle. Kärkiyrityksillä on valtaa, mikä perustuu tietoon ja nimenomaan asiakastiedon käyttöön. Toisaalta sitä valtaa tarvitseekin olla kärkiyrityksellä, jotta asiakkaat tulevat ensisijaisesti kärkiyrityksen vuoksi asiakkaiksi.

> ”No, tää oli melkein se mistä mä aloitin, kun tää lanseerattii väärin niin siitä tuli vääränlainen näkemys aikoinaan eli tuosta siitä myös seuraa se, että kärkiyritys sanelee, mutta sitten täytyy muistaa, että niidenhän pitääkin sanella. Jos nyt otetaan esimerkki, että on yks iso paikka, niin se on yritys, joka vetää ne ihmiset pääsääntöisesti sinne paikalle. Niin, silloinhan heillä pitää olla se asiakastuntemus ja silloinhan he määrittelevät mitä näiden alihankkijoiden, jotka ovat kaikenlaisia ohjelmapalveluita tai lisäpalveluina tuottavat näille asiakkaille. mutta se ydinhän on, että tämän ison yrityksen pitääkin määritellä. Koska eihän sitä määrittele yritys vaan ne asiakkaat ja sitten toiselta puolelta eihän sen yrityksen kannata ottaa samoja palveluja tuottavia kymmeniä yrityksiä. Silloinhan ei sitä kysyntää riitä niille pikkusille kuitenkaan eli pikkusen sellanen sanelupolitiikka on. Mutta sisäinen politiikka pitää olla sillä tavall, että siitä hyötyy kaikki.” Asiantuntija A

Kaksi tekijää muokkaa verkostoja tulevaisuudessa. Ensimmäisenä vaikuttaa kilpailu voimavaroista ja niiden avulla saatavasta tulosta ja toiseksi vaikuttaa toimijoiden välinen tehtävä yhteistyö. Laajoja palvelutarjoomia ei pystytä rakentamaan ilman laaja-alaista yritysyhteistyötä. Verkostojen kehittymiseen vaikuttaa tulevaisuudessa yritysten toiminnallinen riippuvuus, yritysten valtarakenteet, tietämysrakenne ja verkoston historia sekä uskomukset. Rakenne ja erityisesti toimijoiden vaikutusvallan laajuus vaikuttaa siihen, miten tietämys ja kehitysosaaminen jakautuu verkostossa. Vahvasti kontrolloiduissa stabiileissa verkostoissa tietämyksen kehittyminen on usein vain muutaman ydinyrityksen varassa. Keskeisten toimijoiden yhteiset kokemukset muodostavat yhteisen muistin ja rakentavat sen tarinoita ja myyttejä verkostossa. (Möller, ym., 2004, 226–228.)

6.7 Monenlaiset verkostot

OECD (2016) esittää neljä vaikuttavaa matkailun megatrendiä, jotka vaikuttavat vuoteen 2040 saakka. Megatrendit ovat kestävän matkailun kasvu, matkailijamäärien lisääntyminen ja uudet matkailijaryhmät, uudet mahdollistavat teknologiat ja isot muutokset liikkumisessa. Saman lähteen mukaan huomioon otettavia, lyhyemmän aikavälin muutoksista ovat ympäristötietoisuuden kasvaminen, luontoon ja hyvinvointiin liittyvien matkailutuotteiden lisääntyminen, uudet matkailijakohderyhmät, pienempien matkailukohteiden nouseminen, esteettömän matkailun korostuminen, paikallisen ruuan merkityksen kasvaminen ja keinojen muutokset markkinointiviestinnässä.

Tutkimukseen osallistuvilta keskisuomalaisilta kysyttiin vuonna 2005 millaisia odotuksia heillä on tulevaisuudessa tapahtuvalle verkostoissa työskentelylle. Kaksi mainitsi odotuksena matkailuverkostoille sen, että niillä tulee olla yhteinen visio tai tavoitteet sekä verkoston sisällä tulee olla riittävästi luottamusta. Kolme haastateltavaa odotti saavansa suoraan liiketaloudellista hyötyä verkostoitumisesta tulevaisuudessa. Liiketaloudellisen edun saavuttamiseen verkostossa päästään viiden haastatellun mielestä, jos verkostossa on toimivuutta, luotettavuutta, laatua ja kehitystä eli loppuen lopuksi liiketaloudellista hyötyä ei voida saavuttaa, ellei verkostoon luoteta ja ellei se toimi.

Lisäksi keskisuomalaisilta kysyttiin vuonna 2005 millaisena he näkevät verkostojensa työskentelyn tulevaisuudessa. Näkemykset yhteisistä päämääristä vaihtelevat paljon yrityksittäin. Yksi haastateltava mainitsi, että verkostolle asetetaan yhteisiä päämääriä tilanteiden mukaan, mutta ongelmana on usein heterogeenisuus ja päämäärien erilaisuus. Neljä vastasi, että verkostossa työskentelyn tärkeimpänä päämääränä on saada mahdollisimman paljon yöpymisiä ja lisätä matkailijavolyymia. Yksi toi esille, että verkoston yhteisenä päämääränä tulevaisuudessa on tuotteiden kehittäminen,

asiakastyytyväisyyden lisääminen ja paremman katteen saaminen palveluista. Laajenemisajatukset eri verkostoyrityksissä vaihtelevat. Kolme ei usko nykyisten verkostojensa laajenemiseen ja yksi haastateltava vastasi maantieteellisen laajentumisen mahdollisena omalla kohdallaan. Johtuen haastateltavien yritysten erilaisesta luonteesta, osa haastatelluista sanoi, että verkostoa tulisi laajentaa sellaisten yritysten suuntaan, jotka tuottavat sähköisiä markkinointi- ja myyntiratkaisuja. Kolme vastasi, että verkostot laajentuvat tahoille, jotka pystyvät tuomaan merkittävästi lisäarvoa verkostoon ja auttavat kärkiyritystä keskittymään ydinosaamiseensa. Kärkiyritysten edustajat totesivat, että isojen matkailuyritysten rooli muuttuu tulevaisuudessa enemmän kohden vapaa-ajan keskuksia. Verkostoitumisen mahdollisiksi esteiksi tulevaisuudessa neljä mainitsi resurssit. Resursseilla haastatellut tarkoittivat sekä rahallisia että aika ja henkilöresursseja. Matkailun sesonkiluonteisuuden vuoksi, henkilöresurssikysymys kärjistyy erityisesti kesäkaudella, kun kysyntä on suurinta ja kaikki yritykset toimivat kapasiteetin ylärajoilla. Talvella on vapaata resurssia verkostotyöhön. Yksi haastatelluista toi esiin näkemyksensä, että kaupanalaa pitäisi saada nykyistä enemmän verkostoitumaan matkailualan kanssa. Tällä tavoin saataisiin kustannuksia tasattua useamman tahon kanssa. Haastateltava sanoi myös, että kauppa ei aina ymmärrä, että matkailuyritys myy koko seutukuntaa asiakkaille eikä vain omaa yritystä. Osa majoitusta tuottavista palvelun tarjoajista haluaisi, että ohjelmapalveluja sijoittuisi lähialueille ja uusia toimijoita tulee alueelle.

Verkostokyselyn vuonna 2016 vastauksissa korostuu näkemys, että kymmenen vuoden aikana on menty oikeaan suuntaan ja hyvää perusstruktuuria verkostoitumisen edistämiseksi on luotu. Verkostoyhteistyön kehittäminen pitää tulevaisuudessakin olla keskiössä sekä sen tulee olla strateginen ja tavoitteellinen valinta. Tulevaisuudessa verkostoitumisella haetaan edelleen kilpailuetua ja oikeita ”pelikavereita”.

Matkailun asiantuntijoiden vastaukset verkostoitumisen kehityssuunnasta tukivat Verkostokyselyn 2016 vastauksia. Verkostojen tavoitetta tulee kehittää edelleen tulevaisuudessa, niin että tavoite on selkeä kaikille verkoston toimijoille. Kehittämisessä pitää ottaa huomioon valtakunnalliset matkailun strategiset valinnat, esimerkiksi matkailun Tiekartta ja Digitiekartta. Ongelmana on kuitenkin asioiden jalkauttaminen maakuntiin ja yrityksiin.

> ”Mä sanon sen niin, että lähtökohtaisesti pitää nähdä niin, että jokainen joka verkostoon liittyy, niin on valmis tekemään töitä sen tavoitteen mukaan. Silloin se tuo siihen oman kortensa, jolloin siitä voi tulla paljon enemmän kun se alkuperäinen tavoite on. Sitten pitää aina vuosien mittaa sovittaa tavoitteita ja pitää ymmärtää se yhteistyön innovatiivisuuden merkitys näissä asioissa. Tavoitteissa pitää nähdä se yhteinen hyöty eli jokaisen pitää löytää se, koska muuten se menee pieleen.” Asiantuntija A

Toinen asiantuntijoista (B) tunnisti yhteistyön ongelmiksi mm. valtakunnalliset matkailun tavoitteet ja niiden jalkauttamisen alueille ja yrityksiin. Haasteellista on myös kuinka saada verkostotyöhön mukaan vielä nykyistäkin laajemmin eri toimijoita.

> ”On Tiekarttaa, sit siellä on kaikki teemat, Stopover, Relax, Outdoors ja kaikkeen pitäs jollain tavalla pystyä mennä mukaan, että ei näyttäisi siltä kun me ei oltais valkoinen aukko täällä keskellä Suomea. Jotenkin, kun ne sais jollakin tavalla vyörytettyä yrityksille saakka, että meillä on kyllä tällä hetkellä ihan hyviä työryhmiä. Ehkä meillä on vähän niinku, että kun meillä on nämä julkispuolentoimijat ja sitten meillä on tää matkailunhallitus, mikä on taas yrityspuolen, niin ne ei niinku keskustele riittävästi keskenään. Jotenkin ne pitäs jotenki nivoa yhteen, että meillä olis sitten vuoropuhelua siihenkin suuntaan. Ja, kun joskus miettii näitä tuotteita niin niitä kehitellään ihan eri purukoissa. Sitä on joskus yritetty, että saatas matkailua ja näitä kulttuuritoimijoita porukkaan. Sitä verkostoa on kehitetty, mutta ei siitä oikein tullu mitään.” Asiantuntija B

Kysymykseen verkostojen kehittämisestä tulevaisuudessa ei tullut haastatteluissa eikä kyselyissä uudenlaisia kehittämistoimenpiteitä. Haastateltava asiantuntija (B) mainitsi, että verkostot ovat itsekehittyviä ja niitä pystyy hyvin vähän ulkopuolelta kehittämään. Haastatteluiden ja kyselyn perusteella yritykset hakevat tulevaisuudessa

verkostotyöltä strategista valintaa ja vahvoja käytännön hyötyjä, esim. yhteistä kassajärjestelmää ja yhteismarkkinointiyritystä. Toisaalta verkostoituminen nähdään keinona lisätä omaa osaamista ja keskittyä oleelliseen. Haastateltujen 2005 ja Verkostokyselyyn 2016 vastanneiden odotukset verkostotyölle ovat hyvin samansuuntaisia huolimatta siitä minkä tyyppisistä yrityksistä haastateltavat ja vastaajat olivat. Vastausten pohjalta verkostoituminen nähdään matkailuyrittäjien keskuudessa monitahoisena ja monitasoisena ilmiönä, jossa toimintatavat vaihtelevat. Toisille se on hyvin käytännönläheistä ja toisille mahdollisuus toimia.

Matkailuyrityksen verkostoon liittymisen peruskysymys tiivistyy matkailun asiantuntijan (A) vastauksessa, että tuoko verkostossa toimiminen ihan uutta toimintaa ja kasvumahdollisuuksia. Asiantuntija mainitsee, että verkostoon ei kannata liittyä, jos siitä ei näe hyötyä omalle toiminnalle. Verkostotyö ei saa olla itseisarvo.

> ”Mä oon seurannut jo nyt monta vuotta verkostoja. Mun mielestä verkostoon ei pidä liittyä, jos ei itse näe mitään hyötyä tästä verkostosta yritykselle. Mun mielestä verkostoituminen bisnes mielessä on aina sitä, että yrityksen pitää jo nähdä liittyessään verkostoon, että se rakentaa verkostoa ja kaikkea hyötyä hän voi tältä yritykselleen saada. Sellainen, että rupee sitten miettimään meneekö multa vaan aika ja rahat, on mun mielestä sitten jo todella yrityksen osaamattomuutta. Ja missään nimessä noitten pienten yritysten ei tarvii joka verkostoon lähtee mukaankaan. Kyllähän nää ajansyöpöt ja energiasyöpöt ja rahasyöpöt, niin onhan ne verkostot niitä, jos niillä ei ole todellista tavoitetta. Koska vain oikeasti sitoutumalla siihen työhön verkostossa, saa sen hyödyn eli se ei tuu vaan, että mä meen johonkin vaan sillä pitää aina tehdä työtä siellä verkostossa ja olla todellakin aktiivinen ja mukana. Ja ilman tätä se on vaan niinku kuluerä.” Asiantuntija A

Tutkimusaineiston perusteella maakunnassa on nähtävissä alueellisia matkailuverkostoja, joista moni on syntynyt kärkiyritysten ympärille. Maakunnan tasolla katsottuna voidaan Keski-Suomen maakunnan olevan yksi alueellinen matkailutoimijoiden verkosto, jota liitto koordinoi. Alueellisia verkostoja on seutukunnilla, joita seudulliset matkailutoimijat vetävät, mutta joita maakunnan matkailukoordinaattori koordinoi. Kärkiyritysten ympärille syntyneet verkostot

voidaan tunnistaa olevan ydinkeskeisiä verkostoja. Lähellä tuotekeskeistä verkoston toimintaa on toiminta saunateeman ympärillä. Teemaan on haettu mukaan eri toimijoita erilaisilta toimialoilta, esim. kiuasvalmistaja, saunan rakentaja, kylpyläpalveluiden tuottaja ja matkailupalvelutuottaja. Teknologista verkostoa ei tullut aineiston perusteella esiin tai sitä ei osattu tunnistaa. Aineiston pohjalta voi sanoa, että tutkittavissa on mukana yrityksiä, jotka toimivat vertikaalisissa verkostosuhteissa ja yrityksiä, jotka toimivat horisontaalisissa verkostosuhteissa. Verkostoja on kuitenkin tarkasteltu tässä tutkimuksessa kokonaisvaltaisesti liiketaloudellisina toimijoina eikä yksittäisten yritysten tilanteeseen oteta kantaa. Matkailuverkostojen yleinen muoto on verkosto, joka rakentuu kärkiyritysten ympärille ja toiminta pyörii niiden ympärillä. Kärki on verkoston solmu, jonka tehtävänä on kehittää verkostoa ja sen toimintaa. (Niemelä, 2002, 44–46, 55.)

Tutkimusaineistossa kerättyjen haastatteluiden mukaan, keskisuomalaisissa matkailualan liiketoimintaverkostoissa on myös nk. alueellisia verkostoja, joista osa pyrkii tavoitteelliseen toimintaan eli matkailutulon saamiseksi ja lisäämiseksi Keski-Suomen alueella. Alueellisella matkailuverkostolla ymmärretään matkailumarkkinoinnin aluejakoon ja alueen hallintoon pohjautuvaa asiapohjaista useiden verkkojen verkostoa. Niiden tavoitteena on matkailun alueellisen tunnettuuden ja matkailutulon kasvattaminen alueelle. (Komppula 2000, 49). Asiapohjainen verkosto muodostuu toimijoiden välille, jotka ovat kiinnostuneet samasta asiasta tai ongelman ratkaisemisesta. Asiapohjainen verkko voi olla virallinen tai epävirallinen. (Komppula 2001, 42.) Tässä tutkimuksessa verkoston tavoitteena voi olla tuotekehitys tai matkailupalvelupakettien tuottamien ja markkinointi yhdessä. Siinä toimijat ovat voivat olla matkailuyrityksiä, julkishallinnon toimijoita, organisaatioiden ja yhdistysten jäseniä, tapahtumien tai paikallisten edustajia. Asiapohjaisissa verkostoissa mukana olevat tuntevat ja tietävät keitä muita verkostossa on mukana. (Komppula 2000, 22–23, 48–49.) Kerroksellisessa verkostorakenteessa on nähtävissä liiketoimintaverkostojen lisäksi instituutionaalisia,

maantieteellisiä, sosiaalisia ja poliittisia verkostoja. (Törnroos, 1997). Keski-Suomessa on nähtävissä myös asiapohjaisia verkostoja, joissa oppilaitokset, yritykset ja rahoittajat toimivat yhdessä esimerkiksi matkailualan hankkeissa. Matkailuyritysten verkostoissa on myös etsintäverkostoja, joissa informaatiota ja kokemuksia vaihdetaan erilaisista asioista.

7 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET

7.1 Verkostoitumisen askeleita teoreettisesti tarkasteltuna

Tässä tutkimuksessa on käsitelty matkailualan organisaatiorajat ylittävää maakunnan verkostoitumista Keski-Suomen maakunnan alueella. Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää mitä verkostoituminen on maakunnan matkailuyritysten välisessä vuorovaikutuksessa vuosina 2005 ja 2016. Painopiste tutkimuksessa oli verkostokirjallisuudessa ja verkostoitumisprosessin näkyväksi tekemisessä kerätyn tutkimusaineiston pohjalta. Huomio aineiston analyysissä oli Verkostoteorian mukaisissa verkoston toimijoissa, toiminnoissa ja suhteissa.

Tutkimuksen yhteenveto ja johtopäätökset on jaettu kolmeen lukuun. Ensimmäisessä luvussa tarkastellaan keskeisiä tekijöitä kirjallisuuden kautta, jotka vaikuttavat yritysten verkostoitumisprosessiin. Toisessa johtopäätösluvussa tehdään yhteenveto tutkimusta ohjanneesta teoreettisesta viitekehyksestä ja tutkimusaineistosta nousseiden havaintojen pohjalta luodaan tutkimustuloksista keskisuomalainen verkostomalli. Kolmannessa johtopäätösluvussa on tutkimuksen arviointi.

Tutkimuksen kohteena olevassa maakunnissa, Keski-Suomessa, on tehty ja tehdään yhteistyötä eri muodoissa ja monien toimijoiden kesken. Kun matkailuelinkeinossa puhutaan matkailuyhteistyöstä, niin sillä tarkoitetaan erilaisten maakuntien, seutukuntien, kuntien ja yritysten välistä yhteistyötä. Matkailuyhteistyön tavoitteena on edistää alueen matkailua ja lisätä matkailutuloa sekä alueen tunnettuutta.

(Komppula 2000.) Aiheena verkostoituminen on haastava, mutta samalla mielenkiintoinen ja innostava.

Työn ***tutkimustehtäväna on***

- tarkastella, analysoida ja käsitteellistää teoreettisen tiedon ja kirjallisuuden avulla mitä ja millaista on matkailuyritysten verkostoituminen vuosina 2005 ja 2016,
- tarkastella, analysoida ja käsitteellistää teoreettisen tiedon ja kirjallisuuden avulla millaisia verkostoja matkailuyrityksillä on olemassa Keski-Suomessa tutkimusajankohtina (vuosina 2005 ja 2016) yrittäjien näkökulmasta katsottuna.

Tämän tutkimuksen ***tutkimuskysymykset*** *ovat*

1.Miten matkailualan toimijat ymmärtävät verkostoitumisen vuosina 2005 ja 2016?
2.Miten matkailualan verkostot ilmenevät matkailuyrittäjien kokemusten pohjalta kuvattuina?

Tutkimuskysymyksiin pyrin löytämään vastauksia kirjallisuuden, haastatteluiden ja kyselyn avulla.

Verkostosuhteista on tullut tärkeä menestys- ja selviytymistekijä liiketoiminnassa. Yritysten liiketoiminnan verkostoituminen muodostaa yrityksille perinteisiä markkinoita selvästi monimuotoisemman ja vaikeammin hahmotettavan sekä hallittavan toimintaympäristön. Verkostot rakentuvat yritysten ja muiden toimijoiden toiminnallisista ja sosiaalisista suhteista. Perinteisesti ihmiset ovat pyrkineet yhteenliittymiin, joilla on haettu turvaa ulkoista kohtaan tai haluttu koota muuten voimia jotakin yhteistä hyvää varten. Tutkimuksesta on rajattu pois verkostoja

tutkiva sosiaalipsykologinen näkökulma. Tutkimuksessa on keskitytty matkailuyritysten liiketoiminnallisten verkostojen tutkimukseen ja verkostojen näkyväksi tekemiseen.

Matkailuelinkeinolle, työllistäjänä, tulonmuodostajana ja alueellisen kehityksen välineenä, on Suomessa ja Euroopassa asetettu suuria odotuksia. Matkailuelinkeinon tärkeimpiä tehtäviä on löytää yhteinen näkemys ja tahtotilan suunta, mitä halutaan kehittää ja miten. Käytännön toiminnan tasolla on tärkeää matkailupalveluiden tuottaminen ja tuotettujen palvelujen myynti ja markkinointi. Asiakkaat viime kädessä ratkaisevat sen mitä palveluja kannattaa tuottaa verkostoissa.

Tutkimuksen teoreettinen pohja on aluekehittämisessä ja matkailussa osana taloustiedettä ja liiketaloustiedettä. Tutkimuksessa matkailu on osa alueen elinkeinoja ja sellaisena sen nähdään olevan eri aluetasoilla. Tutkimus on aluetieteellinen, koska matkailu tapahtuu tilassa ja kohdistuu johonkin maantieteelliseen kohteeseen (Saarinen, 2017). Matkailun nähdään kehittävän aluetta eli kun matkailua kehitetään, niin samalla kehittyy myös alue. Haapakoski (2013) toteaa, että alue voi saavuttaa kilpailuetua kehittämällä alueen verkostoja. Nykyinen suunnittelukulttuuri, mikä lähtee paikallisista alueellisista lähtökohdista, tukee alueen ja matkailun kehittämistä rinnakkain. Kiinnostus matkailun kehittämistä kohtaan on ollut suurta usean vuosikymmenen ajan. Kiinnostus johtuu siitä, että matkailulla ajatellaan olevan myönteisiä vaikutuksia, työllisyyteen, palveluiden kehittymiseen ja tuloon alueella. Matkailun vaikutukset alueelle ovat monet ja sen vaikutukset voidaan jakaa kolmeen; matkailun ympäristöllisiin, sosiokulttuurisiin ja taloudellisiin vaikutuksiin.

Tutkimuksessa vetovoiman matkailussa nähdään olevan myös alueellista. Matkailu hyödyntää alueellista vetovoimaa, mikä voi yleistä tai erityistä. Matkailun aluerakenteessa on nähtävissä hierarkiaa, jossa matkailualueella voi toimia yksi tai useampi yritys, jotka ovat verkostosuhteessa toisiinsa. Matkailureitit yhdistävät

matkailualueita ja matkailukeskuksia toisiinsa. Matkailukeskus on paikka, jolla on matkailun vetovoimaa ja se rakentuu vetovoimaisten kohteiden ja palveluiden varaan. Matkailualueet tai -keskukset on rakennettu palvelemaan ensisijaisesti asiakkaiden tarpeita. Matkailun aluerakennetutkimuksissa on käytetty matkailualueen indikaattoreina alueella olevia majoitus- ja ravitsemispalvelua, ohjelmapalveluja ja tapahtumia, kulttuurivetovoimaa ja luonnonvetovoimaa. Alueellisesti matkailun merkitys vaihtelee. Viime aikoina on painottunut matkailun imagollinen merkitys alueelle ja miten sitä rakennetaan. Matkailupalvelut ja kohdealueen imagon rakentuminen, tekevät matkailupalveluja tuottavien yritysten yhteistyöstä välttämättömän. (Komppula, 1996). Matkailualueen kilpailukyvyn kehittäminen on monen toimijan yhteistyötä. Alueen kilpailukyky muodostuu inhimillisistä voimavaroista, asuin- ja elinympäristön laadusta, infrastruktuurista, instituutioista, yrityksistä, kehittäjäverkosta, imagosta ja luovasta jännitteestä. (Sotarauta, 2000.)

Matkailun toimijoiden keskuudessa on ollut ajoittain epäselvää keiden tehtävä ja missä roolissa matkailun toimijat ovat matkailun kehittämisessä (Business Finland 2019). Valtakunnallisia matkailun kehittäjäorganisaatioita ovat ministeriöt (Opetus- ja kulttuuriministeriö, Maa- ja metsätalousministeriö ja Työ- ja elinkeinoministeriö), Business Finlandin Visit Finland, Metsähallitus ja neljä valtakunnallista suuralueorganisaatiota (Lappi, Järvi-Suomi, Helsinki ja Rannikko- ja saaristoalue). Aluetasolla alueiden kehittäminen tapahtuu Valtioneuvoston päätöksen mukaan maakunnan liittojen johdolla. Aluekehittämisen nähdään olevan etsivää uusia voimavaroja luovaa ja olemassa olevia resursseja hyödyntävää. (Sotarauta, 2015.) Alueilla on nähtävissä alueellisia matkailukehittäjäverkostoja, joiden rooli on merkittävä alueen kehittämisessä.

Matkailualueilla palveluiden tuottamisesta vastaavat yritykset. Palvelujen merkitys kansantaloudessa on kasvanut. 2000-luvun alussa yleinen ymmärrys palveluista ja palvelulogiikasta muuttui. Massatuotannon toimintalogiikkaa pidettiin

vanhentuneena ja kehittämisen painopisteeksi muodostui asiakkaiden tarpeet eli käyttäjälähtöisyys. Yrityksillä on matkailussa keskeinen rooli; ne hakevat uusia tuotteita, toimintamalleja ja uusia ratkaisuja. Juutilainen totesi (2005), että matkailuyritysten yhteistyö on lisääntynyt ja synergiaedut on huomattu. Palvelutuotteelle on ominaista, että kun sitä tuotetaan asiakkaalle niin sitä myös kulutetaan samanaikaisesti. Matkailutuote koostuu viidestä osa-alueesta, joista osa on selvästi alueesta riippuvaisia. Osa-alueet ovat; kohteen vetovoima, kohteen palvelu, saavutettavuus, kohde ja hinta. Palvelutuote näkyy matkailijalle kokemuksena. Matkailupalvelu on yhteistuote, joka sisältää usean tuottajan palveluita.

Tutkimuskohde, Keski-Suomen maakunta, jakautuu 23 kuntaan ja kuuteen seutukuntaan. Maakunnan keskus on Jyväskylä (132 000 asukasta). Maakunnan osaamisprofiilin synnyllä on pitkä historia. Maakunnan talouden ydin muodostuu metsäteollisuudesta ja siihen kytkeytyvästä teknologiasta. Keski-Suomi kuuluu Järvi-Suomen matkailun suuralueeseen. Alueen hyvä sijainti keskellä Suomea ja luonnon olosuhteet tukevat matkailun kehittämistä maakunnassa. Matkailu on ollut mukana maakunnan strategioissa eri tavoin ja painopistein. Yhteenvetona voi sanoa, että tavoitteena on ollut matkailun kehittäminen yritysvetoisesti, niin että matkailukeskukset eli alueen kärkiyritykset ottaisivat vastuuta matkailun kehittämisestä. Eri matkailustrategioissa yritysyhteistyö on ollut esillä vahvasti.

Maakunnan matkailukehittäjistä merkittävin on Keski-Suomen liitto. Liiton matkailun kehittämisen työvälineinä ovat maakuntasuunnitelma, maakuntaohjelma, ohjelman toteuttamissuunnitelma ja maakuntakaava. Matkailun strategista kehittämistyötä maakunnassa tekee Kauppakamarin matkailuhallitus. Koulut ja oppilaitokset ovat mukana kehittämisessä hanketyön kautta ja jäseninä kehittämistyöryhmissä. Kuntien ensisijaisena tehtävänä on matkailun vaatiman toimintaympäristön luominen kaavoituksen ja kunnallistekniikan avulla. Kehitysyhtiöiden tehtävänä on matkailun alan yritysten liiketoiminnan tukeminen,

kehittäminen ja uusien investointien houkutteleminen alueelle sekä alan osaamisista alueella huolehtiminen. ELY-keskus toimii alueen matkailuyritysten neuvonta-, rahoitus- ja kehittämispalveluiden tarjoajana. Leader-toimintaryhmät kehittävät alueen matkailua lähinnä hanketyönä. Visit Jyväskylä toimii Jyväskylän seudulla, ja sen tehtävänä on matkailun markkinointi- ja neuvonta. Alueella ei toimi koko maakuntaa markkinoivaa alueyhteistyöorganisaatiota, johon kaikki maakunnan organisaatiot kuuluisivat. Lähinnä alueorganisaatiota on Visit Jyväskylä, mutta sen toiminta-alue ei kata koko maakuntaa. Matkailukeskusten tehtävänä on kärkiyrityksinä kehittää matkailua yhteistyön kautta kohden maakukunnan strategisia tavoitteita. Matkailukeskuksia on kehitetty MASTERPLANIEN avulla. Julkinen tuki yrityksille on kanavoitunut alueille ensisijaisesti matkailukeskusten kautta. Matkailukeskusten selkeä kärkiyritys rooli on ollut nähtävissä matkailustrategioissa (Strategia 2014–2017).

Yleisesti verkostot voidaan jakaa fyysisiin, taloudellisiin ja sosiaalisiin. Tutkimuskohteena olleissa matkailuverkostoissa on ollut mukana kaikkia näitä verkostotyyppejä. Verkostokäsitteissä yritysyhteistyö ja yritysverkostoituminen ovat lähellä toisiaan. (Pirnes 2002). Yritysverkostoissa voi yrityksillä olla erilaisia yhteistyömuotoja. Matkailuyritysverkostoja voidaan lähestyä verkostojen tarkoituksen ja luonteen mukaan, verkoston sijainnin mukaan tai verkoston rakenteen mukaan (Möller, Rajala & Svahn, 2004). Yksinkertainen tapa katsoa ulkopuolelta verkostoa, on lähestyä sitä verkoston hierarkian kautta. Onko verkosto ns. kärkiyritysverkosto vai tasavertaisten kumppaneiden verkosto. Tutkimusalueella matkailustrategia on ohjannut muodostamaan matkailualueille ja -keskittymiin hierarkisia verkostoja, jossa kärkiyritys ohjaa toimintaa. Monenkeskisiä yhteistyömalleja on kehittänyt mm. Varamäki (2001, 2003). Monenkeskisistä yhteistyömalleista matkailussa voidaan käyttää ja on käytetty, kehittämisrengasta, yhteistyörengasta ja projektiryhmää. Matkailussa on käytetty vähän yhteisyritystä tai yhteisyksikköä yhteistyön muotoina. Keski-Suomen alueella yhteistyötä tehdään

paljon projekteissa ja verkostoissa, joiden keskiössä on asiakas ja asiakkaille tuotettavat palvelut.

Yritysten välisten suhteiden tutkimus on paljolti poikkitieteellistä. Yritysyhteistyötutkimus on hajanaista koska lähestymistavat voivat olla niin erilaiset. Varamäen (2002) mukaan viisi eniten referoitua teoriaa yritysyhteistyötutkimuksissa ovat Transaktiokustannusteoria, Resurssiriippuvuusteoria, Johannissonin sosiaalisten verkostojen teoria, Uppsalan koulukunnan verkostoteoria ja Strategisen johtamisen teoria. Nämä viisi lähestymistapaa täydentävät toisiaan, koska kukin teoria painottaa eri asioita. Tässä tutkimuksessa on keskitytty tutkimaan Keski-Suomen maakunnan alueen matkailuyrityksiä Uppsalan koulukunnan teoreettisestä näkökulmasta, jossa painotus on verkoston liiketoiminnassa. Verkostoteoreettinen koulukunta painottaa sisällössään yritysverkoston resursseja ja yritysten välisiä siteitä. Liiketoimintaverkoston rakentaminen on tavoitteellista toimintaa ja sen rakentamisessa tulee ottaa huomioon, että verkostoon kuuluu vähintään kolme jäsentä ja sitä rakennetaan tietoisesti. Verkostolla on päämäärät, jotka ohjaavat toimintaa, mutta jokaisella jäsenellä verkostossa on myös omia tavoitteita. Verkostossa jäsenillä on sovitut roolit, joissa on erilaisia vastuita toiminnoista ja sopimuksia riskinotosta ja ansaintaperiaatteesta. (Möller, Rajala & Svahn, 2004.)

Uppsalan koulukunnan IMP-ryhmä on luonut ns. ARA-mallin, jolla verkoston rakennetta voidaan tutkia kolmella tekijällä; toimijat, toiminnot ja resurssit. Edellä mainituista tekijöistä muodostuu koulukunnan mukaan rakenteita ja niitä voidaan kuvata verkostoina. Verkostossa toimijat voivat olla yrityksiä, organisaatioita tai yksilöitä, jotka tekevät erilaisia toimintoja. Toimijat päättävät itsenäisesti tai yhdessä toiminnoista, joita verkostossa tehdään ja mitä sekä paljonko resursseja toimintoihin käytetään. Toimijat kehittävät vaihdantasuhteita ja tulevat niiden kautta kytketyksi verkostoon. Toimintoja kontrolloidaan, ja se voi olla luonteeltaan suoraa tai epäsuoraa. Toimijoilta odotetaan tavoitesuuntautuneisuutta. (Håkansson &

Johanson, 1992.) Toiminto verkostossa on tapahtuma, jossa yritys yksi tai useampi yhdessä kehittää, vaihtaa, yhdistää tai luo resursseja käyttämällä voimavaroja hyväkseen. Toiminnot vaativat erilaisia resursseja, joita ovat työvoima, aika ja raha sekä aineettomia resursseja, joita ovat verkosto-osaaminen, tekninen osaaminen ja markkinointiosaaminen. Verkostokokemus on tärkeä tekijä, koska sen avulla voidaan lisätä resurssien tuottavuutta eri yhteyksissä (Rautvuori & Jyrkämä, 2015.) Verkostossa liikkuu myös tieto, jolla on tärkeä merkitys verkoston sisällä ja ulospäin. Verkoston kehittymiseen vaikuttavat tietovirrat ja niiden kautta syntyvät suhteet. Toimiva kommunikaatio helpottaa yhteisten arvojen leviämistä verkostossa ja lisää tehokkuutta.

Verkoston rakentaminen on helpompaa, jos on olemassa valmiina kärkiyritys. Sen tulee toimia verkostoon kuuluvien jäsenyritysten etuja ajatellen ja ajaen (Niemelä, 2002). Verkostoteorian mukaan yritysten välinen toiminta on kertaluonteista vuorovaikutusta ja pitkäaikaista yhteistyötä. Pitkäaikaiselle verkostosuhteelle on ominaista vahva molemminpuolinen sitoutuminen, riippuvuus toisista ja tehdyt panostukset yhteistyöhön. Verkoston osallistujat voidaan tunnistaa, jos rajat verkostossa ovat selkeät ja selvät. Verkoston sisällä olevat suhteet voidaan hahmottaa selkeärajaisessa verkostossa. Toimijoiden rooliin verkostossa vaikuttaa se, mitä ne tekevät muiden toimijoiden kanssa, ja mitä nämä muut odottavat toimijalta.

Perinteisessä verkoston vertikaalisessa arvoketjussa, jokainen sen toimija haluaa hyötyjä itselleen ja olla itsenäinen toimija. Jokainen verkoston osallistuja pyrkinee erikoistumaan omalle ydinosaamisalueelleen ja käyttämään muiden verkostossa olevien palveluita tai täydentämään omia palveluita. Horisontaalisessa arvoketjussa pyritään vaativien palvelukokonaisuuksien tuottamiseen, suuremman volyymin aikaansaamiseksi. Horisontaalisen verkoston etuna voidaan pitää parempaa tuotetta, halvempia tuotantokustannuksia ja valmistusajan lyhenemistä (Paija, 1998 ja Niemelä, 2002). Verkostoihin toimintaan, toimintoihin ja resursseihin vaikuttavat

myös arvot ja kulttuuri, jotka luovat perustaa verkoston toiminnalle ja tuloksellisuudelle.

Varamäen (2002) mukaan verkostojen synnyssä nähdään eri vaiheita; ensimmäinen on tietoisuuden herääminen verkostoitumisen hyödyistä. Toisessa vaiheessa haetaan oikeanlaisia kumppaneita ja kolmannessa synnytetään luottamusta ja yhteistä perustaa verkostotyölle. Neljännessä vaiheessa on organisoituminen ja jatkuva verkostotyöskentelyn arviointi ja kehittäminen. Toivola (2006) ryhmittelee verkoston kehittymisvaiheet kolmevaiheisella mallilla; kokeilu- ja neuvotteluvaihe, sitoutumisvaihe ja kumppanuusvaihe. Verkostojen kehittymiseen vaikuttaa monet eri voimat, mm. yritysten erikostuminen, yritysten historia ja innovaatiot. Oliverin ja Komppulan (1990, 1996) mukaan verkostoituminen voi tapahtua välttämättömyyden vuoksi, vastavuoroisuuden, tehokkuuden, pysyvyyden tai uskottavuuden vuoksi.

Mitä hyötyjä verkostoitumisella haetaan? Hovin (1995) mukaan tavoitteita ja hyötyjä verkostoitumiselle ovat mm. tehokkuuden parantaminen, resurssien lisääntyminen, riskien pienentyminen, markkinoinnin ja myynnin tehostuminen, kilpailuaseman ja strategian vahvistuminen ja liikkeenjohdolliset hyödyt. Esteet yhteistyölle voivat olla yhteiskuntatason, yritystason tai yksilötason esteitä. Esteenä voi olla myös yritysten erilaiset tavoitteet ja keinot tavoitteiden saavuttamiseksi, yritysten erialiset resurssit, verkoston koko, laatuongelmat ja joustavuuden puuttuminen. (Pesonen, Mönkkönen & Hokkanen, 2000.)

Työssä käytettyjen ja referoitujen kirjoittajien pohdinnoista ja ajatuksista voi tiivistää verkoston olemassaolon ja menestymisen kriteerit seuraaviin asioihin:
Verkoston strategiat ja tavoitteet. Verkoston jäsenillä tulee olla yhteisiä strategioita tai tavoitteita, joiden savuttamiseksi verkostoituminen tapahtuu.

Vuorovaikutus. Verkoston jäsenet ovat vuorovaikutuksessa eri tavoin mm. digitaalisesti, kasvotusten.

Verkoston jäsenten riippuvuus toisista. Verkostoon kuuluvat yritykset ovat riippuvaisia toisistaan ja tarvitsevat toisiaan tavoitteiden saavuttamiseksi. Riippuvuus toisista tuo myös hyötyjä.

Sitoutuminen. Verkoston jäsenet sitoutuvat verkostoon ja sen toimintaan sekä arvoihin.

Luottamus. Verkoston jäsenten välillä tulee olla luottamus toisiinsa.

Verkoston organisoituminen. Verkoston toiminnan organisoituminen voi olla eri asteista.

Verkoston johtaminen. Verkostoa voi johtaa kärkiyritys tai verkoston koordinointiin osallistuu kaikki verkoston jäsenet.

Jatkotutkimusaiheena on verkostokäsitteen ”avaaminen” tarkemmin ja liittämällä se lähemmäs matkailuyritysten toimintaa. Mielenkiintoinen jatkotutkimuksen aihe on, jos kaikki Keski-Suomen maakunnan verkostot tutkitaan samalla tavalla ja samanaikaisesti. Näin pystytään syventää näkemystä verkostoitumisesta koko maakunnan alueella. Toisaalta voidaan tehdä vertailevaa tutkimusta joillakin tunnetuilla yhteistyötä jo pitkään tehneillä alueilla, esim. Pohjois-Karjalan ja Keski-Suomen maakunnan alueilla. On mielenkiintoista vertailla verkostojen samanlaisuuksia ja eroavaisuuksia sekä pyrkiä löytämään verkostoitumista edistävät tekijät. Eräänä mielenkiintoisena tutkimusaiheena on verkostojen kehittymisen seuranta eli mitä tapahtuu Keski-Suomen matkailuverkostoissa tämän tutkimuksen jälkeen ja mikä on verkostojen todellinen taloudellinen merkitys. Matkailuverkostojen merkityksen tutkimuksen keskiössä voisi olla miten verkostoituminen vaikuttaa esimerkiksi matkailijamääriin alueella. Tutkimusta voi kohdistaa yritystasolle, jossa tarkastellaan verkostojen konkreettisia hyötyjä, mm. liiketoimintaan. Kuntien verkosto-ohjausta on tutkittu viime aikoina vähän, joten kuntien ohjauksen ottaminen mukaan tutkimuksen on myös kiinnostavaa.

7.2 Johtopäätökset ja keskisuomalainen verkostomalli

Yritysten strategisia syitä verkostoitua ovat eri teknologioiden ja tiedon hyödyntäminen, yhteistyön tuoma mittakaavaetu ja pienemmät riskit monilla osa-alueilla. Lisäksi verkostoitumisella tavoitellaan kustannusten säästöjä päällekkäisyyksiä karsimalla ja muuttamalla kustannusrakennetta. Edellisten lisäksi verkostoyhteistyö voi perustua myös muilta oppimiseen. Yhteistyön syvetessä yritysten keskinäinen riippuvuus lisääntyy. Yritykset ja organisaatiot verkostoituvat aina omista tarpeistaan ja lähtökohdistaan. Ennen yrityksen strategista yhteistyövalintaa verrataan yhteistyön kustannuksia siitä saatuihin tuottoihin, omaa osaamista muiden osaamiseen, tutkitaan yhteistyötä markkinoiden mahdollisuuksiin ja keskinäistä riippuvuutta sekä yhteistyön tuomia riskejä. Tavoitteena on parantaa yrityksen kilpailukykyä intressit, mahdollisuudet ja yhteistyökumppaneiden resurssit ja markkinoiden vaatimukset huomioiden. Keskinäinen yritysten välinen luottamus ja vastavuoroisuus ovat verkostoitumisen ydin ja lähtökohta. (Lehto & Valakari, 2003, 6.)

Tutkimuksen primaariaineisto kerättiin yritystietolomakkeella, haastattelulomakkeella ja yrittäjien piirtämällä kuvalla verkostosta. Primaariaineiston keruu toteutettiin haastattelemalla 11 matkailuyrittäjää keväällä 2005. Tutkimusaineisto muodostuu heterogeenisestä joukosta pieniä matkailuyrityksiä ja suuria ketjuyrityksiä. Primaaritutkimusaineistoa pelkistettiin teemoittamalla haastatteluaineisto Verkostotesti työkalun teemoilla. Tutkimuksen tuloksena syntyi kuva verkostoitumisesta sekä siitä millaista Keski-Suomen maakunnan matkailuyritysten verkostoituminen oli keväällä 2005 matkailuyritysten näkökulmasta katsottuna. Matkailuyrittäjille tehtiin Keski-Suomen matkailuyritysten verkostokysely tammikuussa 2016. Verkostokyselyssä päivitettiin verkostojen tilannetta strategisesta yhteistyöstä, liiketoiminnasta, asiakkaista, työnjaosta, verkoston kokoonpanosta ja verkostojen toimivuudesta. Verkostokyselyssä 2016 käytettiin hyödyksi VTT:n

itsearviointi Verkostotesti työkalua. Verkostokysely 2016 lähetettiin samoille yrityksille kuin joita vuonna 2005 haastateltiin. Kaikkia yrityksiä ei tavoitettu Verkostokyselyyn 2016 mukaan. Lisäksi syksyllä 2015 haastateltiin kahta keskisuomalaista matkailun asiantuntijaa, jotka ovat olleet mukana Keski-Suomen matkailun kehittämisessä vuosia. Näillä ns. matkailun asiantuntijahaastatteluilla todettiin, varmistettiin ja rikastettiin näkemys siitä, mitä Keski-Suomen matkailun verkostoitumisessa oli tapahtunut. Myös asiantuntijoiden haastatteluaineisto teemoitettiin käyttäen Verkostotesti työkalua.

Verkoston visio ja strateginen yhteistyö

Primaaritutkimusaineistoa on lähestytty ja käsitelty tietoperustassa olevien eri verkostoitumisluokitteluiden ja verkostoitumista kuvaavien luonnehdintojen kautta. Verkostoitumisen käsite oli osalle haastatelluista 2005 epäselvä ja epämääräinen sekä se koettiin melko vaikeaksi määritellä (vrt. Niemelä 2000, 26 ja Pirnes, 2002, 33). Osalla haastatelluista oli vaikeuksia ajatella yhteistyön ja verkostoitumisen käsitteiden sisältöä ja niiden ominaisuuksia. Verkostoitumiskäsitteen epäselvyys tuli esille vastauksissa siinä, että osa yrityksistä koki tekevänsä yhteistyötä ja osa koki tekevänsä verkostotyötä. Yhteistyön koettiin 2005 olevan vuorovaikutteista, me-henkeä luovaa ja sitä tukevaa, yhteiseen päämäärään suuntaavaa ja yhteistyötä tehtiin siitä saatavan hyödyn vuoksi. Sisällöllisesti verkostoitumisen ymmärrettiin olevan luonteeltaan laajempaa, tiiviimpää ja syvällisempää kuin yhteistyön. Verkostokyselyyn 2016 osan vastanneiden mielestä maakunnassa tehdään strategista verkostotyötä, vaikka osa vastaajista näki yhdessä tekemisen olevan enemmän operatiivista kuin strategista. Kuitenkin verkostoitumiskehitys on mennyt kohden strategista yhteistyötä vuosien 2005–2016 välisenä aikana, vaikka kaikki tutkimukseen osallistujat eivät sitä tunnistaneet. Matkailualan asiantuntijoiden haastattelut vahvistavat käsitystä strategisten verkostojen kehittymisestä. Maakunnan matkailustrategia on ohjannut yli 10 vuotta verkostojen kehitystä strategiseen suuntaan. Toimenpiteitä, jolla strategista yhteistyötä voidaan lisätä, oli verkostokyselyyn 2016 vastanneiden mielestä

mm. matkailun koordinointityö matkailumarkkinoinnissa ja tuotekehityksessä. Vastanneiden mielestä toimenpiteiden tulisi kohdistua matkailuyritysten todelliseen tarpeeseen.

Osaamiseen perustuvasta verkostotyöstä haastateltavilla vuonna 2005 ja Verkostokyselyyn vuonna 2016 vastanneilla sekä asiantuntijoilla, oli keskenään ristiriitaiset näkemykset. Osan mielestä verkostot perustuvat osaamiseen ja osan mielestä ei. Strategiseen toimintaan liittyy suunnitelmallisuus, mutta haastatteluissa 2005 ja Verkostokyselyssä 2016 kukaan ei maininnut, että verkostotyöstä olisi tehty kirjallisia sopimuksia. Tavoitteita oli asetettu verkostotyölle, mutta ne oli asetettu enemmän yrityskohtaisesti kuin verkostokohtaisesti. Verkostotyön ongelmakohtina mainittiin mm. asetelma isot-pienet yritykset vastakkain. Isot yritykset pyrkivät sanelemaan verkostotyötä ilman, että pienillä yrityksillä on siihen mahdollisuus vaikuttaa. Osalla tutkimukseen vastanneista yrityksistä, verkostoituminen perustuu mutu -tuntumaan ja osalla suunnitelmalliseen työskentelyyn. Vastausten pohjalta voi todeta, että verkostoitumisen nähdään sisältävän strategisen suunnittelun elementtejä, esimerkiksi visioiden ja tavoitteiden pohtimista. Yhteistyö matkailuyrityksissä on enemmän käytännön sanelemaa kuin verkostoituminen. Tutkimustuloksista on nähtävissä se, että verkostoituminen keskisuomalaisilla matkailuyrityksillä on muodostunut tärkeiden aiheiden ympärille. Niitä ovat esimerkiksi palveluna tarjottavat yhteiset matkailun palvelutuotteet ja asiakkaan kokema laatu. Kaikilla haastatelluilla oli verkostoitumisen taustalla tavoite asiakkaan paremmasta palvelusta. Tutkimustulokset vahvistavat aikaisempien tutkijoiden tuloksia, että lähes jokainen verkostoissa toimiva määrittelee verkostoitumisen käsitteen oman näkemyksensä ja kokemuksensa pohjalta. Verkosto-osaamisen kehittämisessä on tärkeää, että kaikki osapuolet ymmärtävät keskeisten käsitteiden sisällön samalla tavalla. Yhteistyön ja verkostoitumisen käsite ymmärretään hyvin eri lailla ja käsitteen sisältö nähdään eri tavoin. Yhteistyössä luottamus ja voitontavoittelu eivät sovi aina samaan yhteistyösuhteeseen. Yritykset tekevät

yhteistyötä pystyäkseen toimimaan tehokkaasti markkinoilla ja vaikuttamaan alan kilpailuun sekä toimintatapoihin. Yhteistyö sopii parhaiten melko tasavahvojen yritysten yhteistyön periaatteeksi. Yhteistyön eri osapuolilla pitää olla jotakin annettavaa suhteeseen ja kaikkien on siitä hyödyttävä sekä saatava siitä lisäarvoa. (Räsänen, 2001, 110–112.)

Verkoston liiketoiminta ja asiakasrajapinta

Kun yksittäisen toimijan voimavarat eivät riitä, verkostojen tehtäväksi tulee voimavarojen kerääminen. Haastateltujen 2005 mukaan osan yrityksistä verkostoitumisen taustalla oli kokonaistaloudellisuuden parantaminen, osalla kilpailuaseman saavuttaminen ja osalla oman osaamisen lisääminen ja siihen keskittyminen. Suurin osa keskisuomalaisista matkailuverkostoista on rakennettu tietoisesti ja niiden motivaationa on ollut laadun parantaminen asiakkaille ja uusien matkailupalvelutuotteiden kehittäminen. Haastateltavat vuonna 2005 tunnistivat, että yhteistyötä tehtiin käytännön tasolla osto- ja myyntitoiminnoissa sekä yrityksillä oli yhteisiä investointeja ja markkinointitoimintoja. Tärkeimmäksi hyödyksi verkostoitumisesta haastateltavat 2005 mainitsivat liiketaloudelliset hyödyt, esim. liikevaihdon kasvun. Osa haastatelluista asetti asiakastyytyväisyyden tärkeimmäksi hyödyksi verkostoitumisesta. Lisäksi yhteismarkkinointi ja sitä kautta näkyvyyden lisääntyminen ovat olleet seurausta verkostoitumisesta. Asiakkaiden näkökulmasta, haastateltavat 2005 katsoivat, että asiakas on se, joka hyötyy aina eniten yritysten verkostoitumisesta. Verkostoituminen on helpottanut palveluiden saatavuutta, palvelut ovat monipuolistuneet, palveluiden laatu on parantunut, palveluiden hinnat olivat tulleet kilpailukykyisimmiksi ja palveluista oli tullut kustannustehokkaampia. Käytännön tasolla esimerkiksi laskutuskäytännöt olivat muuttuneet.

Verkostokyselyssä 2016 oli vahvana näkemys, että yritykset yhdessä verkostoituneena, ovat vetovoimaisempia valtakunnallisella ja kansainvälisellä tasolla. Verkostojen kautta saadaan asiakkaiden viipymää pidemmäksi ja pystytään

tuottamaan yhdessä monipuolisempia palveluja asiakkaille. Yritystasolla verkostoituminen parantaa sitä, että yhdessä saadaan enemmän aikaiseksi ja vaikuttavampia toimia. Vastaajat vastasivat verkostokyselyyn 2016 siten, että asiakkaat ovat ne, jotka hyötyvät eniten verkostotyöstä. Yritysten asiakasosaamisesta oli erilaisia näkemyksiä Verkostokyselyn 2016 vastaajilla ja asiantuntijoilla. Matkailun asiantuntijat katsoivat, että asiakasosaamisessa on yrityksillä suuria puutteita, esimerkiksi asiakasta ei tunneta ja asiakastietoa ei osata käyttää riittävästi hyödyksi. Lisäksi asiakkaista ei keskustella riittävästi verkostoissa eikä palvelumuotoilua käytetä asiakaspalvelun kehittämisessä hyödyksi. Merkittäväksi ongelmaksi mainittiin myyntiorganisaatioiden ja myyjien puuttuminen alueelta. Tuotekehitystä tehdään yhdessä, mutta vastuunottajia tuotteiden myynnistä ei ole.

Verkoston kokoonpano, osaaminen ja verkostosuhteet

Mossin (1994) mukaan yritysten väliset yhteistyösuhteet kehittyvät vaiheittain. Kumppaneilla on Mossin mukaan oltava jotakin arvokasta annettavaa liiketoiminnalliseen yhteistyöhön. Haastateltavien 2005 mukaan yritysten roolit ja tehtävät olivat muotoutuneet verkostoissa ydinosaamisten pohjalta. Erityisesti kärkiyritykset näkivät roolinsa verkostoissa tärkeinä ja merkittävinä mm. uudistamis- ja kehittämistoimissa sekä toiminnan rahoittajina. Verkostokyselyn 2016 vastaajista lähes kaikki olivat samaa mieltä siitä, että yritykset ovat tunnistaneet omat ydinosaamisensa ja pystyvät keskittymään siihen. Matkailun asiantuntijat näkivät asian, niin että maantiede ratkaisee usein verkoston synnyn. Asiantuntijoiden mukaan olemassa olevat verkostot eivät osaa käyttää hyödyksi toisten verkostoyritysten osaamista. Asiantuntijat mainitsivat, että verkostojen toimintaan vaikuttavat paljon vetäjät eli verkoston toiminta henkilöityy.

Verkosto voi olla globaali, kansainvälinen, kansallinen, paikallinen tai alueellinen, maantieteen näkökulmasta katsottuna. Niemelä (2002, 21) toteaa, että toisiaan lähellä toimivat yritykset täydentävät toisiaan ja ne verkostoituvat keskenään. Haastateltujen

vuonna 2005 mukaan yritykset kuuluvat paikallisiin ja seudullisiin verkostoihin, ja yrityksillä oli monenkeskisiä verkostosuhteita. Paikallisella ja seudullisella tasolla yrityksillä on eniten määrällisiä verkostosuhteita haastateltujen 2005 mukaan. Paikallisen tason suhteet liittyvät eniten asiakaspalveluun ja sen toteuttamiseen yhteistyössä. Paikalliset yritysten suhteet ovat palvelujen ja tuotteiden ostamista yrityksiltä vuonna 2005. Haastateltujen mukaan verkostojen ostosuhteiden tavoitteena on asiakkaan parempi palvelu ja asiakastyytyväisyyden lisääminen sekä edellisten avulla paremman liiketaloudellisen toiminnan saavuttaminen. Vuonna 2005 näkemykset asiakkaan palvelun laadussa ja sen merkityksestä vaihtelivat yrityksittäin. Laatu koettiin verkostossa araksi aiheeksi puhua ja laadun varmistaminen oli kuitenkin verkostokehittämisen keskeinen tehtävä. Kukaan 2005 haastatelluista yrityksien edustajista ei maininnut, että sen omalla verkostolla olisi ollut käytössä yhteisiä laatuluokituksia tai laatua koskevia sopimuksia. Eräs keskeinen piirre paikallisissa yritysten välisissä suhteissa oli se, että asiakas oli mukana verkoston suhteissa. Palveluja toteutetaan yritysten välisenä yhteistyönä asiakkaille ja asiakkaille pyritään tarjoamaan entistä parempia ja laadukkaampia palveluja yhteistyönä. Kansainvälistä verkostoitumista oli yrityksillä vähän vuonna 2005, vaikka maakunnassa oli ollut monia hankkeita kansainvälisten suhteiden lisäämiseksi ja kehittämiseksi.

Osa haastatelluista yrityksistä 2005 näkee roolinsa verkostoissa merkittäväksi, ja verkostoissa on kyse heidän mielestään paljolti toiminnallisten palveluiden tuottamisesta verkostolle. Kaikki haastateltavat mainitsevat olleensa mukana erilaisissa maakunnallisissa kehittämishankkeissa. Tuotekehitystyötä tehdään yritysten kesken verkostoissa, mutta usean yrityksen yhteisissä kehittämistoimissa on mukana usein ulkopuolisia tahoja koordinoimassa työtä. Maakunnassa on useita kärkiyrityksiä, joiden ympärille on muodostunut toimivia ja kehittyviä yritysverkostoja. Tutkimukseni ja maakunnan strategioiden mukaan, kärkiyrityksiin

kohdistuu suuria odotuksia kehittää matkailualuetta yhdessä muiden toimijoiden kanssa.

Verkostokyselyyn 2016 vastanneiden mukaan seutukunnalliset suhteet ovat lisääntyneet tutkimusajankohdan 2005–2016 välisenä aikana. Matkailuyritysten maakunnallisten suhteiden määrä on myös lisääntynyt 10 vuoden aikana, mutta valtakunnallisten ja kansainvälisten suhteiden määrä oli pysynyt lähes samana. Verkostokyselyyn 2016 vastanneiden mielestä verkostoista haetaan aktiivisesti hyötyjä ja verkostoituminen nähdään kilpailutekijänä. Vuonna 2016 verkosto nähtiin vuorovaikutuksessaan muuttuvaksi ja uusien verkostotoimijoiden valinta perustui kilpailuttamiseen.

Tiedonkulku, avoimuus ja luottamus verkostossa

Verkostojen toimivuudesta haluttiin saada tutkittavilta tietoa. Verkostojen toimivuuteen nähtiin kirjallisuuden pohjalta (Niemelä, 2002, Toivola, 2006, Komppula, 2002 ja Paija, 1998) vaikuttavan tiedottaminen, päätöksenteko, avoimuus, luottamus, yhteishenki, johtaminen ja sitoutuminen. Parhaiten matkailuverkostossa toimi vuonna 2005 avoimuus ja yhteishenki. Kehitettävää oli eniten tiedottamisessa ja päätöksenteossa. Verkostoitumiskyselyssä 2016 parhaiten toimi päätöksenteko, luottamus ja yhteishenki. Kehitettävää oli eniten avoimuudessa ja sitoutumisessa.

Verkostojen käytännön toimivuutta seurattiin 2005 tunnusluvuilla, mutu -tuntumalla ja asiakaspalautteiden kautta. Verkostotyön riskeinä 2005 nähtiin luottamuksen katoaminen verkostotyöstä. Luottamus näkyy haastateltujen mukaan 2005 siinä, että yritykset voivat tehdä pitkän aikavälin liiketoimintasuunnitelmia yhdessä. Verkostokyselyyn 2016 vastanneiden mielestä tiedonkulku verkostoissa on vähästä ja keskittyy välttämättömiin asioihin. Osa taas näki, että verkostoissa keskusteltiin avoimesti strategisista ja operatiivisista asioista. Vastaajien 2016 mielestä

tiedonkulkua, avoimuutta ja luottamusta voidaan parantaa ja kehittää suunnitelmallisuudella sekä paremmalla asioiden dokumentoinnilla. Avainhenkilöiden roolilla ja osaamisella nähtiin olevan merkitystä verkostojen kehittämisessä.

Komppulan (1996, 146) tutkimustulosten mukaan yritysten ja niiden sitoutumisessa yhteistyöhön on suuria eroja. Yhteistyötä kehitettäessä on hyväksyttävä se seikka, että tavoitteet ja yrityksissä toimivien henkilöiden sitoutuminen on hyvin erilaista. Kaikki eivät halua tulla toimintaan mukaan. Matkailupalvelujen tuottamisella pitäisi olla yhteistyöverkon sisällä kaikille suuri merkitys. Heikosta sitoutumisesta voi pitää esimerkkinä, esim. sitä, että osa tutkituista osallistuu verkostotyöhön mutu–tuntumalla ja osa taas pitää säännöllisiä palavereja ja toimintaa suunnitellaan. Luottamus on kuitenkin yhteistyön avainsana. Yhteistyön onnistuminen edellyttää alusta alkaen avointa tiedottamista, avointa keskustelua, jatkuvaa yhteydenpitoa, rehellisyyttä sekä ymmärtämystä, että jokaisessa kaupassa ei ole mahdollista jakaa tuottoa tasapuolisesti (Komppula, 1996, 146). Yhteistyölle on hyvä luoda ja saada virallinen eri osapuolten hyväksyntä, josta näkyy toimijoiden vastuut, päätöksenteko sekä, miten yhteistyö rakentuu organisaatiotasoilla yli henkilösuhteiden (Moss, 1994). Näin on tapahtumassa yhdessä veturiyrityksessä ja sen yhteistyöyrityksissä. Yritykset ovat muodostaneet yhteisyrityksen, jonka nimissä verkostoa myydään ja näin kaikki mukana olevat tahot saavat näkyvyyttä sekä markkinointiin lisää volyymiä.

Osa Verkostokyselyyn 2016 vastanneista vastasi, että verkoston toimijat pystyvät vaikuttamaan verkoston toimintatapoihin ja osa oli sitä mieltä, että kärkiyritys sanelee liiaksi yhteistyöstä ja sen ehdoista. Saman suuntaisen vastauksen antoi toinen matkailun asiantuntijoista. Hän oli myös sitä mieltä, että kärkiyrityksillä on paikoin liikaa valtaa, mutta toisaalta ne kantavat vastuuta enemmän verkostoista kuin muut mukana olevat yritykset.

Kauppa- ja teollisuusministeriön tutkimuksen (2004) mukaan maailmalla käytössä olevista toimintamalleista suositeltavia ja hyviä alueilla käyttöönotettaviksi on sellainen, että kahdella tai useammalla hallinnollisella maakunnalla on yksi yhteinen matkailun alueorganisaatio. Siinä yritykset ovat vahvasti mukana alueorganisaation toiminnassa, työnjako, tehtävät ja vastuut ovat määritelty kirjallisessa sopimuksessa, strategian päivitys tapahtuisi rullaavasti, strategioissa on tehty selkeitä valintoja, alueellinen matkailualan foorumi toimii äänitorvena sekä myynnistä vastaa yksityinen sektori sopimusperustaisesti sekä yksi nimetty taho koordinoi rahoitusta.

Verkostojen tulevaisuuden näkymät

Verkostojen tulevaisuuden odotuksista kysyttäessä keväällä 2005, haastateltavien mielestä verkostojen toiminnan painotuksen tulisi jatkossa olla liiketoiminnan kehittämisessä. Parempaan tavoitteeseen haastateltujen mukaan päästään, jos verkostojen toimivuutta, luotettavuutta ja laatua kehitetään. Lisäksi yhteisiä visioita ja tavoitteita tulisi terävöittää. Vuonna 2005 haastateltavat näkivät, että verkostojen tärkeimpänä tehtävänä on saada lisää yöpymisiä alueelle ja lisätä matkailijamääriä kohteissa. Verkostojen tulisi olla toiminnaltaan joustavia ja niitä tulisi laajentaa sellaisiin yrityksiin, jotka tuottavat markkinointi- ja myyntiratkaisuja. Kärkiyritysten haastatellut vastasivat 2005, että kärkiyritysten rooli tulee muuttumaan kohden vapaa-ajan keskuksia. Resurssit voivat olla verkostojen kehittymiselle este, mm. henkilöstöresurssia on vaikea arvioida alan sesonkisuuden vuoksi. Kaupan alaa toivottiin verkostoitumaan matkailualan kanssa tulevaisuudessa.

Verkostokyselyyn 2016 vastanneet painottivat, että verkostojen toiminnan kehitys on mennyt oikeaan suuntaan ja verkostoitumisen perusstruktuuria on pystytty vuosien aikana rakentamaan. Tulevaisuudessa verkostotyön kehittämisen keskiössä pitää olla strateginen ja tavoitteellinen toiminta sekä oikeanlaisten ”pelikavereiden” hakeminen. Matkailualan asiantuntijoiden mielestä verkostojen tavoitetta pitää kehittää, niin että tavoite on kaikille selkeä. Kehittämisessä pitäisi ottaa

asiantuntijoiden mukaan huomioon valtakunnalliset matkailun strategiset valinnat ja niiden jalkauttaminen maakuntiin sekä yrityksiin. Asiantuntijoiden haastatteluissa (2005) ja Verkostokyselyssä 2016 ei tullut esiin innovatiivisia tai muutoin uudenlaisia toimia verkostoitumisen edistämiseksi ja kehittämiseksi Keski-Suomen maakunnassa.

Yhteenveto keskisuomalaisten yritysten verkostoista

Tutkimuksessa on käytetty liiketaloudellisena viitekehyksenä Uppsalan koulukunnan teoriaa, jossa tutkitaan verkoston toimijoita, toimintoja ja resursseja. Tällöin verkosto muodostuu määritelmän mukaan toisiinsa sidoksissa olevista yrityksistä, jotka tekevät yhteistyötä koska ne valmistavat tai käyttävät täydentäviä tai toisten kanssa kilpailevia tuotteita tai palveluja. Toisiinsa sidoksissa olevat yritykset toimivat tässä tutkimuksessa Keski-Suomen maakunnan alueella. Kun asiaa katsotaan verkostonäkökulmasta, niin olennaista ovat verkoston suhteet. Suhteet luovat verkoston (Äyväri, 2000, 17). Verkostossa on toimijoita, jotka voivat olla yrityksiä, organisaatioita tai sen osia. Toimijat määrittelevät sen mitkä yritykset kuuluvat verkostoon, mitä ja minkä tyyppisiä keskinäiset toimintatavat, prosessit ja systeemit sekä mitä erityisiä resursseja verkostossa on. (Ryhänen, 2003, 51.) Tässä tutkimuksessa haastatteluissa 2005 ja Verkostokyselyssä 2016 mainittuja matkailun toimijoita maakunnan alueelta ovat mm. Keski-Suomen liitto, matkailun maakuntahallitus, matkailukoordinaattori, seutuvastaavat, Jyväskylän ammattikorkeakoulu, Visit Jyväskylä, työryhmät, kärkiyritykset ja muut matkailuyritykset. Tutkimustuloksissa ei noussut esiin maakunnan matkailun toimijoina Pro Agriaa, Leader toimintaryhmiä eikä toisen asteen oppilaitoksia. Toimijoilla on kuitenkin erilaisia suhteita toisiinsa ja keskenään. Esille tulleista toimijoista Keski-Suomen liitto ohjaa maakuntastrategialla ja maakuntaohjelmalla matkailua maakunnan alueella. Keski-Suomen liiton rooli on ohjaava, ja toisaalta määräävä maakuntakaavan kautta. Kauppakamarin alainen maakuntahallitus tekee matkailun strategiatyötä maakunnassa, esim. asettaa tavoitteita ja esittää

toimenpiteitä, joilla edistetään konkreettisia toimia matkailussa. Matkailukoordinaattorilla on verkostosuhteet toisaalta strategista suunnittelua tekevään maakuntaliittoon ja matkailuhallitukseen ja toisaalta taas hän suunnittelee operatiivisen matkailun toimia, esim. myyntikierroksia. Matkailukoordinaattorilla on myös tiedon välittäjän rooli eri tahojen kanssa. Seutuvastaavat tekevät operatiivisia toimenpiteitä seutukunnilla ja ovat yhteydessä matkailukoordinaattoriin. Jyväskylän ammattikorkeakoulu ja yliopisto osallistuvat matkailun verkostoihin hankkeiden kautta ja ovat mukana erilaisissa työryhmissä. Visit Jyväskylään kuuluu ympäristökuntia ja yhteistyössä tehdään mm. hanketyötä, markkinointi- ja neuvontatyötä Jyväskylän seudulla. Operatiivisella tasolla kärkiyritykset ovat matkailuverkostojen keskiössä ja ovat paljolti vastuussa verkostojen toiminnasta. Erityisesti kärkiyrityksillä on rooli verkostojen kehittämisessä ja innovoinnissa.

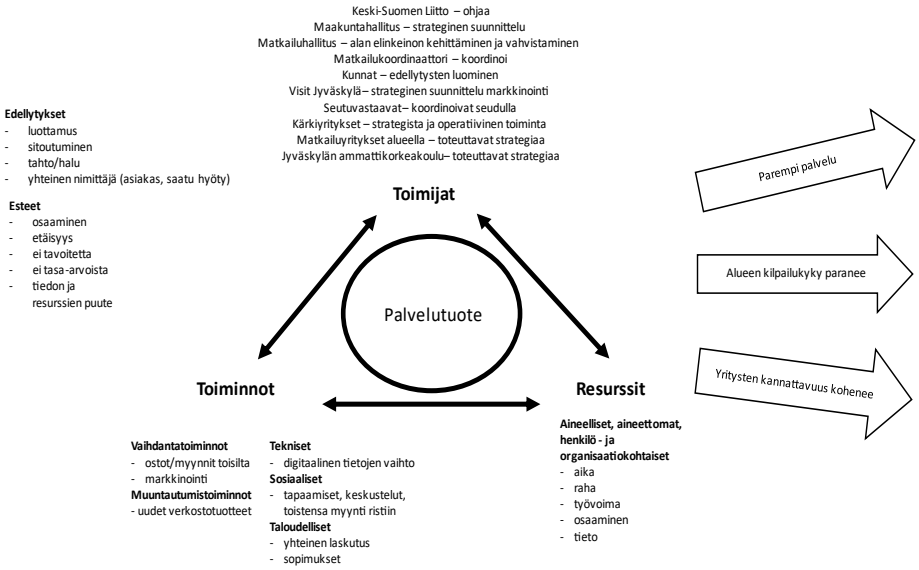
Verkoston toimijat päättävät yhdessä tai yksin sen, mitä toimintoja verkostossa on, miten toiminnot toteutetaan ja millaisia resursseja laitetaan toimintoon. Tutkimustulosten mukaan maakunnan verkostoissa keskeisenä toimintona on matkailupalvelutuotteiden tuottaminen yhdessä asiakkaille. Tämä on tulosten mukaan tärkein verkostoitumisen syy. Asiakkaat hyötyvät eniten matkailualalla tehtävästä verkostotyöstä maakunnassa. Yhteismarkkinointia pidetään myös merkittävänä syynä verkostoitumiseen, koska sitä kautta saadaan näkyvyyttä enemmän kansallisesti ja kansainvälisesti pienemmillä resursseilla. Verkostoissa tehdään ostoa ja myyntiä sekä matkailun kehittämistä yhdessä.

Toimijoilla oli muuntautumistoimintoja ja vaihdantatoimintoja. Muuntautumistoimintoja olivat mm. uudet tuotteet, joita suunniteltiin, kehitettiin ja toteutettiin verkostotyössä, joskaan ei aina kovin tavoitteellisesti. Verkostoissa oli vaihdantatoimintoja, joissa myytiin, vaihdettiin tai ostettiin toisilta verkostossa toimivilta tuotteita sekä palveluja. Verkostot ovat virallisia, kun ne ovat selkeästi määriteltyjä ja tietoisesti rakennettuja. Työssä tunnistetut toimijat ovat pääosin

virallisia ja käyttävät valtaa asemansa kautta. Verkostot ovat suhteellisen pysyviä ja luottamus oman verkoston yrityksiin on olemassa. Verkostoon sitoutumisessa on ongelmia eli alkuinnostuksen mentyä ohi, on vaikea saada yrityksiä pysymään mukana verkostoissa. Rahan sijoittaminen verkostoon koettaneen hankalaksi.

Tutkimuksessa mukana olevilla yrityksillä on monenlaisia suhteita erilaisissa verkostoissa. Eniten matkailuyrityksillä on suhteita paikallistasolla ja seututasolla. Maakuntatason ja valtakunnan tason suhteita yrityksillä on suunnilleen saman verran. Kansainvälisten suhteiden määrä on yrityksillä pysynyt samana vuosien 2005–2015 välisenä aikana. Verkostot näyttävät tutkijan silmin selvärajaisilta ja selkeiltä. Toiminnot verkostoissa vaativat resursseja, joita ovat työvoima, aika ja raha. Verkoston resurssit voivat olla aineellisia tai aineettomia ja voivat kohdistua organisaatioon tai yksittäiseen henkilöön. (Håkansson & Johanson, 1992). Tutkimuskohteena olleissa Keski-Suomen maakunnan verkostoissa oli tunnistettavissa aika, raha, työvoima ja johtamisresurssit. Näitä tunnistettiin henkilö- ja organisaatiotasoilta.

Verkostoitumisen edellytyksenä olivat luottamus, sitoutuminen, tahto/halu tai muu yhteinen tekijä, esimerkiksi asiakas. Verkostoitumisen esteeksi mainittiin osaamisen puute, yritysten maantieteellinen etäisyys, epätasa-arvoiset verkostosuhteet, tiedon puute ja ymmärtämättömyys tavoitteellisesta työstä. Verkostoitumisesta koettiin saatavan hyötynä parempaa palvelua, alueen kilpailukyky kohenee ja yritysten kannattavuus paranee. Kuviossa neljä on tutkimustuloksista koottu yhteenvetona Keski-Suomen verkostoitumismalli, jossa on mukana alueen toimijat, resurssit ja toiminta.



***KUVIO* 4**. Yhteenveto tutkimustuloksista ja teoreettinen viitekehys. Mukaellen Håkanson & Johanson 1994.

Asiakastyytyväisyyttä mitataan verkostoissa asiakaspalautteiden avulla ja keskustelemalla yritysverkostossa asiakkaista. Asiakkaiden reklamaatioiden käsittely yhdessä ei tullut esiin haastatteluissa tai kyselyssä. Verkoston prosesseista on opittu, ja sujuvat prosessit ovat mahdollistaneet joidenkin toimijoiden keskittymisen vahvemmin omaan ydinosaamiseen.

Tulevaisuuden verkostot

Operatiivinen toimiva verkosto on aina enemmän kuin osiensa summa. Tulevaisuudessa verkostoissa tarvitaan entistä enemmän ennakointia ja osaamista. Strategisessa yritysverkostossa tulevaisuudessa on mukana joukko yrityksiä monenkeskisen yhteistyön periaattein. Yhteistyössä luodaan verkostolle yhteinen strategia ja tavoite, johon kaikki mukana olevat sitoutuvat. Verkostossa mukana olevat yritykset voivat olla erilaisissa asemissa siinä. (Ollus, Ranta & Ylä-Anttila,

1998, 82, 95.) Verkostoon sitoutumista voidaan mitata, kuinka paljon yritys on valmis panostamaan voimavaroja yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. (Komppula, 2000, 54, 58, 63.) Odotukset tulevaisuudessa verkostoja kohtaan on kovat, sillä mahdolliset verkostoyritykset odottavat saavansa liiketaloudellista etua verkostoista. Liiketaloudelliseen etuun kuitenkin edellytetään verkostojen toimivuutta, luotettavuutta, laatua ja kehittymistä. Edellä mainittuja ei voi rakentua ellei verkostoon luoteta. Tulevaisuudessa verkostoissa hyvät yksilösuoritukset eivät riitä, vaan tarvitaan huippuun hiottua kokonaisuutta. Verkostoituminen on vain yritysten yksi mahdollisuus, joka auttaa niitä selviytymään yhteisten voimavarojen avulla muutoksista. Valmiita verkostoitumisen askeleita ei ole olemassa, vaan ne täytyy yritysten itse askeltaa samassa tai eri tahdissa muiden kanssa. Matkailun verkostojen tavoitteena tulisi olla maakunnan alueeseen perustuva matkailuelinkeinon oppivan organisaation kehittäminen, jossa tieto, matkailijat, palvelut ja raha liikkuisivat joustavasti ja tarkoituksenmukaisesti ilman alueisiin, seutukuntiin tai kuntarajoihin perustuvia rajoitteita. Onko niin, että tulevaisuudessa asiakkaat ovat verkostojen asiakkaita eikä yksittäisten yritysten asiakkaita ja mikä merkitys on tuolloin alueilla sekä niiden organisaatioilla?

Tutkimuksen aikana esille on noussut kysymykset valtakunnallisen matkailun Tiekartan ja sen päivityksen vaikutuksista maakuntiin, seutukuntiin ja yrityksiin. Viiden vuoden päästä on hyvä arvioida Tiekartan vaikuttavuutta ja tehdä korjaavia tutkimuksiin perustuvia toimenpiteitä karttaan. Lisää tutkimustietoa tarvitaan yhteistyön resurssoinnista, toiminnoista ja toimijoista eli miten tämä Uppsalan malli toimii erilaisissa toimintaympäristöissä. Kokeilukulttuurin nimissä on hyvä lähestyä miten yhteistyöorganisaatiot kehittävät alueellisia matkailupalveluja. Matkailun tuotteistaminen ei ole ollut kovin trendikäs tutkimuskohde parikymmenen vuoden aikana. Vähän on tutkittu myös matkailun innovaatioprosesseja, hyvinvointiverkostojen ja matkailun yhteistyötä sekä miten paikalliset saadaan kehittämään matkailupalveluja.

7.3 Tutkimuksen arviointi

Verkostoitumiseen liittyvät haasteet eivät ole loppumassa. Haasteena on yritysverkostojen työkalujen ja uusien toimintamallien käyttöön ottaminen sekä niiden kehittäminen. Aiheena verkostoituminen toimintatapana on ajankohtainen, vaikka kirjallisuus aiheesta onkin yli kymmenen vuotta vanhaa. Oma kiinnostus aihetta kohtaan ohjasi valitsemaan tämän ei kovin trendikkään aiheen tutkimuskohteeksi.

Tutkimustehtävä ratkaistiin ja tutkimuskysymyksiin saatiin vastauksia. Tutkimuksen teoreettinen tietoperusta ja kerätty monipuolinen aineisto täydentävät ja tulevat toisiaan. Puolistrukturoidun haastattelun avulla kerättiin suppea, mutta tutkimusaiheen mukainen luonnollinen aineisto. Haastattelun teemat sopivat tutkimukseen hyvin, sillä saatu aineisto vastasi tutkimuskysymyksiin. Menetelmän valinta oli oikeanlainen ja päivitetyt aineistot tukivat primaariaineistoa.

Haastateltavien valinta lumipallomenetelmällä oli oikeanlainen. Haastateltavat työskentelivät organisaatioissaan vastuullisissa tehtävissä ja tästä syystä on oletettavaa, että tutkittavat olivat olleet ko. asioiden kanssa jo aikaisemmin tekemisissä ja tunsivat tutkittavan asian. Haastateltavat edustavat kattavasti koko matkailualaa. Oma esiymmärrykseni matkailun alasta helpotti haastatteluteemojen rakentamista. Puolistrukturoitu haastattelu oli hyvä valinta tutkimusongelman ratkaisemiseen. Koska tutkimuksessa haluttiin saada selville, mitä toimijat matkailun alalla ajattelevat verkostoitumisesta, oli tämän tyyppinen tutkimusmenetelmä perusteltu valinta. Haastateltavat suhtautuivat haastatteluihin innostuneesti, ja olivat valmistautuneet hyvin niihin. He kertoivat avoimesti mielipiteitään ja näkemyksiään organisaatioiden toiminnasta.

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa aineistoa (määrää, laatua) ei arvioida samoin kriteerein kuin kvantitatiivisessa tutkimuksessa. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa on otettava huomioon saturaatiopiste. Se on piste, jossa aineiston keräämisen voi päättää, kun uudet tutkimustapaukset eivät tuo uutta aineistoon. Tutkimuksessani haastattelut puhtaaksikirjoitettiin heti haastattelujen jälkeen. Koska haastatteluissa esiin tulleet asiat olivat samankaltaisia ja samanlaatuisia, joita eri organisaatioiden haastateltavien vastaukset vielä vahvistivat, katsottiin tutkimuksen aineisto riittäväksi. Tällä rajauksella varmistettiin aineiston käyttökelpoisuus.

Keskeinen luotettavuuden tekijä tutkimuksessa on perusteltavuus ja perustelujen tarkistettavuus, joka kautta arvioidaan tulkinnan luotettavuutta (Hirsjärvi & Hurme, 1995, 130). Tehtyjen perustelujen kautta tutkimuksen tulee pohjautua säännönmukaisiin ja hyväksyttyihin toimiin. Olen tehnyt perusteluja aiheesta, tutkimusmenetelmien, kohderyhmän ja analyysien valinnoista. Tutkimusprosessin olen pyrkinyt ”tekemään näkyväksi” ja kuvaamaan sen mahdollisimman tarkasti. Aineiston sisällönanalyysissä käytin hyväksi aineiston pelkistämisessä teemoittelua. Teemoittelussa otin käyttöön VTT:n kehittämän Verkostotestin, jotta aineistot olisivat keskenään vertailukelpoisia ja analysoitavissa samojen teemojen alle. Teemoitteluissa ei päästy tarkkaan tyypittelyyn aineiston hajanaisuuden vuoksi ja koska mahdollisesti ei osattu kysyä oikeanlaisia kysymyksiä haastateltavilta ja kyselyssä vastaajilta. Teemoittelulla saatiin kattavat, loogiset ja verkostoihin oleellisesti liittyvät asiat näkyviksi. Tuloksia ei voida yleistää laajempaan joukkoon matkailuyrityksiä, koska verkostoituminen on aikasidonnaista ja pysäytyskuva kuvaa tietyn hetken tilanteen yrityksistä. Tutkimuksen tulokset antavat kuitenkin selkeän tilannekuvan siitä, mikä oli tutkittavien matkailuyritysten tilanne tutkimusajankohtina.

Tutkimuksen eettisyyttä arvioitaessa tärkeää oli tutkittavien suojeleminen, anonymiteettin avulla. Vapaaehtoista osallistumista painotettiin haastateltaville ja

kyselyyn vastaajille eli tutkimuksesta oli mahdollisuus kieltäytyä. Haastateltaviin 2005 oltiin etukäteen yhteydessä sähköpostitse ja Verkostokyselyssä 2016 vastaajille soitettiin etukäteen ja kysyttiin mahdollisuutta osallistua tutkimukseen sekä lupaa lähettää sähköpostitse kysely. Tutkittavilta ei pyydetty kirjallista suostumusta vaan ainoastaan suullinen suostumus. Haastattelun nauhoituslupa haastateltavilta varmistettiin ja nauhoittamisesta ilmoitettiin haastattelun alussa. Aineisto on nykyisin tutkijan hallussa arkistoituna.

Tutkimuksen tekemiseen kului aikaa yli kymmenen vuotta, työn ohella, mikä on matkailualalla pitkä aika, ja jossa muutoksia ehtii tapahtua paljon. Vuonna 2005 kerättyä aineistoa päivitettiin samojen yritysten Verkostoitumiskyselyllä 2016. Kaikkia yrityksiä ei tavoitettu, koska osalla yritystoiminta oli loppunut tai yritystoiminta oli myyty toiselle yritykselle tai yritystoiminta oli ”sulautettu” toiseen organisaatioon. Yritysten huono tavoitettavuus vuonna 2016 vähentää tutkimuksen luotettavuutta. Muutokset matkailuyritysten liiketoiminnassa kuvaavat alan nopeatempoisuutta sekä tuovat esille mahdollisuudet ja mahdottomuudet verkostojen kehittämisessä. Tämän tutkimuksen käyttöarvoa olisi merkittävästi lisännyt se, että tutkimus olisi valmistunut alkuperäisen suunnitelman mukaan. Tutkimusta olisi voinut käyttää osana laajempaa matkailuyritysten verkostojen kehitystyötä. Toisaalta taas tutkimus on vahvasti keskisuomalainen ja verkostot ovat lähes paikallisia, joten tutkimuksen käyttöarvo olisi saattanut jäädä joka tapauksessa vain maakunnalliseksi. Tutkimuksessa onnistuttiin mm. siinä, että sen tavoitteena oli saada tutkimustietoa yritysten käytännöistä, mikä on lähellä elinkeinoa ja liiketoimintaa. Lisäksi tutkimus tuki vahvasti Työ- ja elinkeinoministeriön ajatusta kerätä tietoa läheltä elinkeinoa ja saada tutkimustietoa ministeriön käyttöön. Tutkimuseettisesti ajatellen tutkimuksen asetelma oli alussa hankala, koska tutkimus oli osa isompaa hankekokonaisuutta, MOSKE-osaamiskeskusta. Tällaista asetelmaa ei voi välttää projekteissa ja hankkeissa, joilta halutaan alueeseen sidottua käyttötietoa. Tutkijana katson, että tutkimuksen tavoitteen asetanta olisi voinut olla

huomattavasti napakampi alusta lähtien. Keskustelua yritysympäristöissä olisi voinut olla enemmän ja teoreettista vuoropuhelua aikaisempien tutkimusten kanssa olisi voinut syventää.

Matkailullisen tiedon hankinnassa ilmeni tutkimuksen aikana ongelmia. Ulkopuolisen tutkijan on vaikea hahmottaa matkailun eri toimijoiden toimintoja ja niiden yhdyspintoja. Näiden kuvaaminen ulkopuoliselle edesauttaisi tutkimustoimintaa ja lisäisi vuoropuhelua tutkimuksen toimijoiden ja elinkeinon välillä. Vuoropuhelun aikaansaaminen tutkimuksen tekijöiden ja elinkeinon välille, on ollut matkailusta vastaavan ministerinkin toive viime vuosien aikana. Vuoropuhelun avulla on mahdollista saada selville elinkeinon tutkimustarpeet, jotka auttavat tutkimusintressejä muotoutumaan kysyntää vastaaviksi. Tällaisen elinkeinoelämää lähellä olevan tutkimuksen, jossa tutkimusaihe tulee elinkeinosta ja sen tarpeesta, voi olla vaikeaa määritellä tarkasti tutkimusongelmaa, mutta käytännön vakiinnuttaminen varmasti opettaa yrityksiä katsomaan tutkimustarpeitaan avarammin ja määrittämään ongelmat selkeästi. Keski-Suomen matkailun toimijoiden keskinäinen tehtävien selkiyttäminen olisi yksi verkostoitumistakin edistävä toimi. Maakunnallisia yhteisiä verkostoitumisen ”tsekkaustapaamisia” on syytä pitää usein ja säännöllisesti. Näin saadaan ajantasaista arkitietoa alasta ja kaikkien osapuolten tavoitteita verkostoitumiselle voidaan tarkentaa. Tällaisia tapaamisia näyttää maakunnassa olevan säännöllisesti. Tutkijana jatkaisin verkostoitumisen aiheesta verkostojen yhteistyökumppaneiden analyysillä, jossa arvioisin tarkemmin suhteisen nykytilaa, yhteistyövalmiuksia ja tekisin arvioita yrityksen tuomasta lisäarvosta verkostoon. Tällaista tutkimusta Suomessa on tehnyt Varamäki (2002).

Tilanne matkailun verkostoitumisessa on nykyisin hyvin erilainen kuin mitä se oli yli kymmenen vuotta sitten primaariaineiston keräämisen aikaan. Hyvä esimerkki laajentuneesta alueiden välisestä verkostoitumisesta, on Lakeland alueelle jaettu

matkailualan EDEN-kilpailun palkinto. Kilpailun voitti tuote Wellbeing – Sustainable Blue and Green Caring at the Heart of Lakeland. Western Lakeland Wellbeing on kolmen maakunnan, Päijät-Hämeen, Pirkanmaan ja Keski-Suomen alueella toimiva matkailukohteiden verkosto, joiden tuotteita on kuvattu innovatiivisiksi. (Visit Tampere 2019). Edellä mainitussa verkostossa on mukana kaksi matkailuyritystä Keski-Suomen alueelta.

Vuosien 2005–2016 välisenä aikana päättyivät monet matkailuhankkeet, jotka vaikuttivat osaltaan matkailuyritysten verkostoitumiseen ja verkostotyön kehittymiseen. Monet toimijat ja henkilöt vaihtuivat tutkimusvuosien aikana. Tutkimuksessani käytettiin pysäytyskuvatekniikkaa, jolla pyrittiin tekemään ja saamaan näkyväksi se, millainen oli verkostoitumisen tilanne keväällä 2005 kuudessa keskisuomalaisessa matkailun kärkiyrityksessä ja viidessä kärkiyritysten 2. tason yrityksissä. Tutkimusalueena Keski-Suomi on erinomainen, koska toimijoita on paljon ja maakunnassa tapahtuu paljon eri toimia. Olisi ilahduttavaa, jos tutkimus herättäisi keskustelua ja sysäisi kehittämistoimia askeleen eteenpäin. Hienoa olisi, jos tutkimus pakottaisi yritykset lisäämään yhteistyötä ja ottamaan huomioon maakunnalliset ja valtakunnalliset matkailun tavoitteet sekä kiinnittäisi yritysten huomion vahvemmin verkosto-osaamiseen. Uuden Keski-Suomen matkailustrategian 2021–2025 laatiminen on käynnissä. Nyt on oikea aika ja paikka ottaa kiinni yritysten verkostoitumisesta, kouluttaa yrityksiä ja tukea verkostotyökalujen käyttöönottoa. Joensuun yliopiston professori Komppula mainitsi puheenvuorossaan Xamkin matkailuseminaarissa 27.11.2019, että matkailuyritysten yhteistyö on kehittynyt yllättävän vähän vuosien 1996–2019 välisenä aikana, jona hän on tutkinut akateemisissa tutkimuksissa verkostoja. Tässäkin mielessä tämä tutkimus on yhä ajankohtainen ja voin osaltani allekirjoittaa professorin huomion. Tutkijana koen oppineeni paljon, innostuneeni yhä uudelleen matkailun kehittämisestä ja lisänneeni ymmärtämystäni matkailun toimialasta. Yksi

askel on otettu tämän tutkimuksen myötä ja näin saatu päätökseen henkilökohtaisella tasolla.

LÄHTEET

Aho, S. (1997). Matkailu ja kehitys. Näkökulmia alueiden ja kohteiden tarkasteluun. Seppo Aho, Heli Ilola, Jari Järviluoma (toim.) Lapin yliopiston matkailun julkaisuja B. tutkimusraportteja ja selvityksiä 2. Lapin yliopisto. Rovaniemi 1997.

Ahonen, M. (2006). Suomalainen matkailututkimus -kartoitus Suomen matkailututkimuksen nykytilasta ja sen kehittämiseen liittyvistä näkemyksistä. Kauppa- ja teollisuusministeriö ja Matkailualan verkostoyliopisto. MEK A:148.

Ahonen, M. & Ruponen, J. (2007). Maaseutumatkailun kehittämisen suuntaviivat Keski-Suomessa 2007–2013. Jyväskylän ammattikorkeakoulu, Matkailu-, ravitsemis- ja talousala. Jyväskylä 2007. Haettu osoitteesta www.matkamaalle.com, 23.4.2007

Alasuutari, P. (1994). Laadullinen tutkimus. Vastapaino. Tampere.

Alasuutari, P. (1999). Laadullinen tutkimus. 3.uudistettu painos. Vastapaino. Tampere.

Andersson, H. (1997). Kulttuuri ja paikan politiikka kaupunkiuudistuksessa. Teoksessa Haarni, T. & Karvinen, M. & Koskela, H. & Tani, S.(toim.) Tila, paikka ja maisema, 107–128.

Araujo, L., & Easton, G. (1996). Networks in socioeconomic systems: A critical review. Networks in marketing, 63–107.

Archer, B. and Cooper, C. (1994) 'The positive and negative aspects of tourism', in W. Theobold (ed.) Global Tourism: The Next Decade, Oxford: Butterworth-Heinemann.

Axelsson, B. (1992). Network research-future issues. Företagsekonomiska institutionen.

Boniface, B., Cooper, R., & Cooper, C. (2016). Worldwide destinations: The geography of travel and tourism. Routledge.

Björk, P. & Weidenfeld, A. (2016). Visitor attraction marketing and tourism destinationbranding: Implications for marketing practices. Weidenfeld, A., Butler, R., & Williams, A. M.(toim.) Visitor attractions and events: Locations and linkages. Routledge.

Björk, P. (2017). Matkakohteen yhteistyöorganisaatio (DMO). Edelheim, J., & Ilola, H. (toim.). Matkailututkimuksen avainkäsitteet.

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

Business Finland (2016). Suuralue- ja partneriyhteistyö. Haettu osoitteesta https://www.businessfinland.fi/suomalaisille–asiakkaille/palvelut/matkailun–edistaminen/toiminta–suomessa/suuralue–ja–partneriyhteistyo/, 4.11.2019.

Business Finland (2018). Visit Finland kehittää matkailua koko Suomessa. Haettu osoitteesta https://www.businessfinland.fi/suomalaisille–asiakkaille/palvelut/matkailun–edistaminen/lyhyesti/,4.11.2019.

Business Finland (2019). Selvitys Suomen matkailuorganisaatioiden toimintamalleista 19.9.2019. Haettu osoitteesta https://www.businessfinland.fi/4aaab2/globalassets/julkaisut/visit–finland/tutkimukset/2019/selvitys_suomen_matkailuorganisaatioiden_toimintamalleista.pdf, 4.11.2019.
Castells, M. (1996). The Rise of the Network Society. Volume I, The Information Age: Economy. Society and Culture. Oxford, Blackwell
Castells, M., & Blackwell, C. (1998). The information age: economy, society and culture. Volume 1. The rise of the network society. Environment and Planning B: Planning and Design, 25, 631–636.
Castells, M. (2000). Materials for an exploratory theory of the network society1. The British journal of sociology, 51(1), 5–24
Cohen, L., Manion, L., & Morrison, K. (1994). Educational research methodology. Athens: Metaixmio.
Ellare Oy (2006). Travelli-osaamiskartoitus. Keski-Suomen maaseutuyritysten osaamisen kehittyminen vuosina 2002 ja 2006. Keski-Suomen maaseutumatkailun teemaohjelma. Ellare Oy ja Triforma Oy. Seinäjoki 2006.
Engeström, Y. (1994). Perustietoa opetuksesta. 2.–9. painos. Helsinki: Valtiovarainministeriö.
Eriksson, K. (2015). Verkostot yhteiskuntatutkimuksessa. Teoksessa K. Eriksson, (toim.). Verkostot yhteiskuntatutkimuksessa. Gaudeamus.
Eskola, J., & Suoranta, J. (1998). Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Vastapaino.
Granovetter, M. (1983). The strength of weak ties: A network theory revisited. Sociological theory, 201-233.
Gubik, A. (2005). New opportunities for SMEs founded by cooperation. European Integration Studies, 4(1), 25–36.
Gummesson, E. (2000). Qualitative methods in management research. Sage.
Haapakoski, M. (2013). Resurssiperustainen yritysyhteistyö pienten palveluyritysten verkostossa: tapaustutkimus matkailualan verkostosta. Jyväskylä studies in business and economics, (132). Haettu osoitteesta https://jyx.jyu.fi/dspace/bitstream/handle/123456789/42309/978–951–39–5379–9_vaitos20092013.pdf?sequence=1, 15.8.2015.
Hailikari, M., Immonen, S., Kokko, N., Herrala, M., Salminen, A., & Ahola, M. (2000). Osaamiskeskusmallin kehittäminen - kuinka osaaminen saadaan leviämään. Työministeriö, Helsinki.
Hakanen, M., Heinonen, U., & Sipilä, P. (2007). Verkostojen strategiat: menesty yhteistyössä. Helsinki: Edita.
Havas, K., Jaakonaho, K., Rantanen,P. & Sievers,K.(2006). Matka2020-tiivistelmä. Matkailukoulutuksen määrällinen ja laadullinen ennakointi. Haaga Raportteja 4. Haaga ammattikorkeakoulu 2006.
Heikkala, P. (2019). Lakeland - Jyväskylä Region kärjet. Keski-Suomen ja Jyväskylän seudun matkailubrändi - alueen vahvuudet, uniikit erottautumistekijät ja tuotteistus 13.2.2020. Haettu osoitteesta https://visitjyvaskyla.fi/filebank/7224-1_Paivi_Heikkala_Matkailustrategia_13_2__KeskiSuomen_matkailun_teemat.pdf, 28.3.2020
Heinonen, E. (2019). Keski-Suomen Alueelliset kehitysnäkymät 2/2019. Keski-Suomen elinkeino, liikenne- ja ympäristökeskus. Haettu osoitteesta

http://keskisuomi.info/wp–content/uploads/2019/10/AK_2019_2.pdf, 25.10.2019.
Helakorpi, S. (2001). Aluelähtöinen koulutus - kohti verkostokoulutusta. Haettu osoitteesta http://openetti.aokk.hamk.fi/seppoh/web4/aluekoulutus.htm, 10.1.2007
Helakorpi, S. (2005). Kohti verkostoituvaa ja verkottuvaa koulutusta. Hämeen ammattikorkeakoulu.
Hellman, P., Hovi, N., & Nieminen, J. (1992). Defining the concept of interfirm cooperation. In 8ème IMP Conference.
Hemmi, J., Lehtinen, J. R., & Vuoristo, K. V. (1982). Matkailun perusteet. WSOY.
Hemmi, J., Lehtinen, J.R. & Vuoristo, K.V. (1987). Matkailu ja matkailijat. WSOY
Hiironniemi, S. (2005). Suomen hallinto verkostona: 2000-luvun haasteiden hallintaa. Sisäasiainministeriö.
Hernesniemi, H., Kymäläinen, P., Mäkelä, P., Rantala, O., Rautkylä-Willey, R., Valtakari, M. (2001). Suomen avainklusterit ja niiden tulevaisuus. Tuotanto, työllisyys ja osaaminen. ESR-julkaisut 88. Ennakointeja, arviointeja ja selvityksiä. Etla B179 ja LTT-Tutkimus Oy B 164.
Hirsjärvi, S., Hurme, H. (2000). Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: yliopistopaino.
Hirsjärvi, S., Remes, P., & Sajavaara, P. (2009). Tutki ja kirjoita. 15. painos. Helsinki: Tammi, 202–204.
Hovi, N. (1995). Outcomes of interfirm co-operation: a case study of four subcontractors. Turku School of Economics and Business Administration.
Håkansson, H. (1989). Corporate Technological Behaviour. Co-operation and Networks. London:Routledge.
Håkansson, H. & Johanson,J. (1992). A model of industrial networks, Industrial Networks - A New View of Reality, 28–36. Eds. B. Axelsson ja Easton,G. London: Routledge.
Håkansson, H., Ford, D., Gadde, L. E., Snehota, I., & Waluszewski, A. (2009). Business in networks. John Wiley & Sons.
Häyhä, L. (2005). Matkailun kehittämisen alueellinen työnjako ja vastuu. Teoksessa Matkailualan vuosikirja, 77–92.
Jarillo, J. C. (1988). On strategic networks. Strategic management journal, 9(1), 31–41.
Jauhiainen, J. S., & Niemenmaa, V. (2006). Alueellinen suunnittelu. Tampere: Vastapaino.
Johannisson, B. (1984). A cultural perspective on small business - Local Businessclimate. International Small Business Journal 2:4, 32–43.
Johannisson, B. (1986). Network strategies: management technology for entrepreneurship and change.International small business journal, 5(1), 19–30.
Johannisson, B. (1987). Beyond process and structure: social exchange networks. International Studies of Management & Organization, 17(1), 3–23.
Johannisson, B. (1988). Business formation - a network approach. Scandinavian journal of management, 4(3–4), 83–99.
Johanson, J. E., Mattila, M., & Uusikylä, P. (1995). Johdatus verkostoanalyysiin. Menetelmäraportteja ja käsikirjoja 3/1995. Kuluttajatutkimuskeskus. Helsinki.

Haettu osoitteesta https://agoracenter.jyu.fi/projects/soca/jan–erik–johanson–mikko–mattila–petri–uusikyla–johdatus–verkostoanalyysiin, 14.10.2015

Juvakka, T., & Kylmä, J. (2007). Laadullinen terveystutkimus. Helsinki: Edita, 153.

Jänkälä, S. (2019). Matkailun toimialaraportti. Haettu osoitteesta http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/161292/TEM_3_2019_Matkailun_toimialaraportti.pdf?sequence=1&isAllowed=y, 3.3.2019.

Järviluoma, Jari (1993). Paikallisväestön asennoituminen matkailuun ja sen seurausvaikutuksiin – esimerkkinä Kolarin kunta. Research Institute of Northern Finland, Research Reports 110, Oulu.

Järviluoma, J. (1997) Matkailu ja kehitys. Näkökulmia alueiden ja kohteiden tarkasteluun. Seppo Aho, Heli Ilola, Jari Järviluoma (toim.) Lapin yliopisto matkailun julkaisuja B. Tutkimusraportteja ja selvityksiä 2.

Järvinen, P., & Järvinen, A. (1995). Tutkimustyön metodeista. Opinpaja.

Kankkunen, K., Kähäri, P., & Matikainen, E. (1995). Strategiana yhteensopivuus. Sedecon.

Kaskela, L. (2005). Verkostoitumisen syyt ja hyödyt. TIEKE Tietoyhteiskunnan kehittämiskeskus ry. Haettu osoitteesta http://www. tieke. fi/pages/viewpage. action, 15.6.2007.

Kauppa- ja teollisuusministeriö (2004). Matkailun toimialaraportti. Haettu osoitteesta http://www.kirjasto.jypoly.fi:80001/intra/ktm/10/10042.html, 25.5.2005.

Kauppa- ja teollisuus ministeriö (2004). Hotelli- ja ravintola-alan toimialaraportti. 2004. Haettu osoitteesta http://www.kirjasto.jypoly.fi:80001/intra/ktm/09/09034.html, 25.5.2005.

Kauppa- ja teollisuusministeriö (2006). Suomen matkailustrategia vuoteen 2020 ja toimenpideohjelma vuosille 2007–2013. Julkaisu 21/2006. Haettu osoitteesta www.ktm.fi/chapter_files/vn_periaatepaatos.htm, 27.8.2007.

Kauppila, P. (1995). Matkailukeskuksen elinkaari: esimerkkinä Kuusamon Ruka. Department of Geography, University of Oulu.

Kauppila, P. (2016). Matkailun aluetaloudelliset vaikutukset: Rokua Geopark–alue. Haettu osoitteesta https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/121261/Matkailun%20aluetaloudelliset%20vaikutukset%20Rokua%20GeoPark%20–alue.pdf?sequence=1&isAllowed=y, 4.11.2019.

Keski-Suomen kauppakamari (2020). Matkailuhallitus. Haettu osoitteesta https://kskauppakamari.fi/fi-fi/koulutukset-ja-tilaisuudet/18/, 28.3.2020

Keski-Suomen maaseutukeskus Pro Agria(2003). Keski-Suomen maaseutumatkailun teemaohjelma kehittämien ja toimenpiteet 2003–2006. Jyväskylä 2003.

Keski-Suomen liitto (2002). Keski-Suomen yhteistyöasiakirja 2004. Toteuttamisosa, rahoitusosa. Keski-Suomen liitto.

Keski-Suomen liitto (2005). Keski-Suomen matkailuelinkeinon strategia 2010. Jyväskylä 2005.

Keski-Suomen liitto. Matkailutilastot 2010. Keski-Suomi Loma-Suomi. Matkailu tunnuslukuja 14.2.2011. Haettu osoitteesta http://www.keskisuomi.fi/filebank/22160–Matkailutilastot2010.pdf, 1.12.2011.

Keski-Suomen liitto (2015). Keski-Suomi Loma Suomi, Keski-Suomen matkailutiedote 2/2015. Haettu osoitteesta http://www.keskisuomi.fi/filebank/24265–MThuhtikuu15.pdf, 26.5.2015.
Keski-Suomen liitto (2018). Keski-Suomen maakuntaohjelman toimenpidesuunnitelma 2019–2020. Haettu osoitteesta https://www.keskisuomi.fi/filebank/25746-A46.pdf, 30.3.2020
Keski-Suomen liitto (2019a). Keski-Suomen matkailun uutiskirje 1/2019. Haettu osoitteesta https://www.keskisuomi.fi/filebank/25829–Tammikuu2019.pdf, 3.3.2019.
Keski-Suomen liitto (2019b). Keski-Suomen seudulliset kehitysyhtiöt. Haettu osoitteesta https://www.keskisuomi.fi/maakunnan_kehittaminen/elinkeinot_ja_yrittajyys/Keski-Suomen_kehittamisyhtiot, 4.11.2019.
Kiiski, M., & Lind, L. (2009). Pienyritysten verkostoitumisen mahdollisuudet ja haasteet.
Klint, M. B., & Sjöberg, U. (2003). Towards a comprehensive SCP-model for analysing strategic networks/alliances. International Journal of Physical Distribution & Logistics Management.
Kinkki, S., Isokangas, J., & Gore, K. (2003). Yrityksen perustoiminnot. WSOY.
Komppula, R. (1995). Matkailuyritysten yhteistyö paikallistasolla. Matkailu alueellisena ilmiönä. Toim. Seppo Aho, Heli Ilola. Oulun yliopisto. Pohjois-Suomen tutkimuslaitos.
Komppula, R. (1996). Matkailuyritysten horisontaalinen yhteistyö ja yhteistyön esteet: case Lieksa. Turun kauppakorkeakoulu.
Komppula, R. (2000). Matkailuyrityksen sitoutuminen verkostoon: tapaustutkimus Pohjois-Karjalan maakunnallinen matkailuverkosto. Lapin yliopisto.
Komppula, R., & Boxberg, M. (2002). Matkailuyrityksen tuotekehitys. Edita.
Korkman, O., & Arantola, H. (2009). Arki: eväitä uuteen asiakaslähtöisyyteen. Helsinki: WSOYpro.
Koskela, H. (2006). Riemuloma Kabulissa? kaupunkien matkailuimagot vaaran ja turvan viitekehyksessä. In Paikka, kaupunki, valtio (pp. 55–69). Kirja-Aurora.
Kostiainen, J. (2002). Learning and the'Ba'in the Development Network of an Urban Region. European Planning Studies, 10(5), 613–631.
Kyyrä, S. (2019). Päivitetty Suomen matkailustrategia painottaa yhteistyötä matkailuviennin tuplaamisessa. Haettu osoitteesta https://valtioneuvosto.fi/artikkeli/-/asset_publisher/1410877/paivitetty-suomen-matkailustrategia-painottaa-yhteistyota-matkailuviennin-tuplaamisessa, 28.3.2020
Kyyrä, S. (2019). Matkailun alueellista organisoitumista tulee selkeyttää. TEMatiikkaa-blogi. Haettu osoitteesta https://tem.fi/blogi/–/blogs/matkailun–alueellista–organisoitumista–tulee–selkeyttaa, 1.12.2019.
Leinonen, R., Kauppila, P., & Saarinen, J. (2008). Kestävä matkailusuunnittelu ja syrjäseutujen aluekehitys. Terra 120 (2008): 2. Haettu osoitteesta http://elektra.helsinki.fi/se/t/0040–3741/120/2/kestavam.pdf, 1.12.2019.
Leiper, N. (1979). The framework of tourism: Towards a definition of tourism, tourist, and the tourist industry. Annals of tourism research, 6(4), 390–407.

Leader Keski-Suomi. Mitä on Leader-ryhmä toiminta? Haettu osoitteesta http://www.keskisuomenmaaseutu.fi/leader–toiminta, 27.10.2019.
Liitto, K. S. (2019). Maakuntaohjelma 2018-2021. Haettu osoitteesta https://www.keskisuomi.fi/filebank/25379–PajalaMaakuntaohjelma.pdf, 3.3.2019.
Lind, A. (2020). Lakeland Suuraluestrategia. Matkailun trendit ja ilmiöt sekä tulevaisuuden näkymät – Visit Finlandin ja Lakeland-suuralueen strategiat. Esitys 10.1.2020. Haettu osoitteesta https://visitjyvaskyla.fi/filebank/7107-Anne_Lind_Keski_Suomi10_1_2020.pdf, 28.3.2020
Linnamaa, R., & Sotarauta, M. (2000). Verkostojen utopia ja arki: Tutkimus Etelä-Pohjanmaan kehittäjäverkostosta. Tampereen yliopisto.
Linnamaa, R. (2004). Verkostojen toimivuus ja alueen kilpailukyky. HAUS kehittämiskeskus Oy.
Löytänä, J., & Kortesuo, K. (2011). Asiakaskokemus: palvelubisneksestä kokemusbisnekseen. Helsinki: Talentum.
Mathieson, A., & Wall, G. (1982). Tourism, economic, physical and social impacts. Longman.
Mattila, M., & Uusikylä, P. (Eds.). (1999). Verkostoyhteiskunta: Käytännön johdatus verkostoanalyysiin. Gaudeamus.
Metsämuuronen, J. (2001). Metodologia–sarja 4. Laadullisen tutkimuksen perusteet, 3.
Middleton, V. T. (1989). Tourism Marketing and Managemet Handbook. Tourist Product. Hempel Hempstead: Prentice Hall.
Mikkonen, A. (2015). Kasvua yhteistyön avulla. Matkailusilmä 3/15. Haettu osoitteesta http://www.e–julkaisu.fi/matkailusilma/2015/03/, 18.8.207.
Moilanen, T., & Rainisto, S. (2008). Suomen maabrändin rakentaminen. Helsinki: Finland Promotion Board. Haettu osoitteesta http://www.sci.fi/~rainisto/suomi–julkaisu.pdf, 8.7.2015.
Moss, K. R. (1994). Collaborative advantage: the art of alliances. Harvard Business Review, 72(4), 96–108.
Möller, K., Rajala, A., & Svahn, S. (2009). Tulevaisuutena liiketoimintaverkot - Johtaminen ja arvonluonti. 3. painos. Helsinki: Teknologiateollisuus ry.
Niemelä, S. (2002). Menestyvä yritysverkosto: verkostonrakentajan ABC. Edita.
Nummela, N. (1997). Asiakaslähtöisyys ja yhteistyö. Teoksessa Vuokko, M.(toim.) Avaimena asiakaslähtöisyys. Helsinki: Edit
Nurmi,O. & Okkonen, T. (2017). Alueellinen matkailutilinpito. Haettu osoitteesta https://www.businessfinland.fi/490663/globalassets/julkaisut/visit finland/tutkimukset/2017/matkailutilinpito_2014–2015.pdf, 4.11.2019.
OECD (2016). Tourism Trends and Policies 2016. OECD Publishing. Haettu osoitteesta https://read.oecd–ilibrary.org/industry–and–services/ oecd–tourism–trends–and–policies–2016_tour–2016–en#page9, 17.9.2017.
Oinas, P., & Packalen, A. (1998). Strategisten yritysverkkojen neljä tyyppiä-täydennys aluekehityksen tutkimukseen. Terra: Suomen Maantieteellisen Seuran aikakauskirja 110 (1998): 2.
Oliver, C. (1990). Determinants of interorganizational relationships: Integration and future directions. Academy of management review, 15(2), 241–265.

Oliver, A. L., & Ebers, M. (1998). Networking network studies: an analysis of conceptual configurations in the study of inter-organizational relationships. Organization studies, 19(4), 549–583.
Ollus, M., & Ranta, J. (1998). Verkostojen vallankumous: miten johtaa verkostoyritystä? Taloustieto.
Paija, L. (1998). Yritysverkostot: miksi, miten- ja miksi ei. Teoksessa: Ollus, M., Ranta, J. & Ylä-Anttila, P. Yritysverkostot - kilpailua tiedolla, nopeudella ja joustavuudella. Vantaa: Taloustieto Oy, 28–60.
Pajala, L. (2007). Henkilökohtainen tiedoksianto 4.5.2007. Keski-Suomen liitto, matkailukoordinaattori.
Pajarinen, M., Rouvinen, P., & Ylä-Anttila, P. (2012). Uutta arvoa palveluista. Helsinki: Taloustieto Oy.
Pesonen, I., Mönkkönen, T., & Hokkanen, T. (2000). Menestyvä matkailuyritys. Edita.
Pirnes, H. (2002). Verkostoylivoimaa. WSOY. Helsinki 2002.
Powell, W.W. (1990). Neither market nor hierarchy: Network forms of organization. Research in Organizational Behavior 12, 295–336
Päivänen, V-P. (2007). Keski-Suomen elinkeinojen kehittäminen. Klusterit kärkeen.28.11.2007. Haettu osoitteesta https://docplayer.fi/24365585–Keski-Suomen–elinkeinojen–kehittaminen.html, 6.11.2019.
Päivänen, V-P. (2004). Työn jako matkailussa. Keski-Suomen matkailuparlamentti 10.11.2004. Keski-Suomen liitto. Esitys matkailuparlamentissa 10.11.2004. Julkaisematon lähde.
Päivänen, V–P. (2019). Päättyvän strategiakauden tulokset ja statistiikka 11.12.2019. Tilaisuuden avaus, esitys 11.12.2019. Haettu osoitteesta https://visitjyvaskyla.fi/filebank/7072-1_Tilaisuuden_avaus_-_Veli-Pekka_Paivanen.pdf, 28.3.2020
Raatikainen, I., & Ahopelto, J. (1994). Verkostoajattelusta verkostotoimintaan. Kuopion yliopiston julkaisuja E. Yhteiskuntatieteet, 21.
Ranta, J. (1998a). Verkostojen vallankumous. Miten johtaa verkostoyritystä, 63–131.Verkostoyritykset. Teoksessa Ollus, Ranta & Ylä-Anttila (toim.) Verkostojen vallankumous. Miten johdan verkostoyritystä? Helsinki. Sitra.
Ramboll Management Consulting (2014). Maakuntaohjelma aluekehityksen välineenä: näkökulmina vaikuttavuus ja alueen kokonaiskehittäminen - arvio maakuntaohjelmakaudesta 2011–2014 Länsi-Suomen maakunnissa ja Varsinais-Suomessa. Haettu osoitteesta http://www.pirkanmaa.fi/files/files/Arviointiraportti_Maakuntaohjelma_aluekehityksen_v%C3%A4lineen%C3%A4(1).pdf, 27.5.2015.
Rasmus, S. (2020). Kotimaanmatkailun toimintamalli. Kotimaanmatkailun toimintamalli, esitys 11.3.2020. Haettu osoitteesta https://visitjyvaskyla.fi/filebank/7328-Strategiatyopaja4_Kotimaan_matkailun_toimintamalli_Rasmus.pdf, 28.3.2020
Rautvuori, M., & Jyrämä, A. (2015). Kaupungin kehitystyön kehittäminen - verkostonäkökulma. Teoksessa A. Jyrämä & T. Mattelmäki (toim.) Palvelumuotoilu saapuu verkostojen kaupunkiin. Helsinki: Unigrafia Oy, 199–133.
Ruponen, J. (2019). Matkailun strategiatyö. Keskis-Suomen ja Jyväskylän seudun matkailubrändi - alueen vahvuudet, uniikit erottautumistekijät ja tuotteistus.

Esitys 13.2.2020, haettu osoitteesta https://visitjyvaskyla.fi/filebank/7229-6_Jaana_Ruponen_Matkailun_strategiatyo_13_2_2020.pdf, 28.3.2020
Rubin, A. (2004). Tulevaisuuden tutkimuksen oppimateriaali. Haettu osoitteesta http://www.tukkk.fi/tutu/topi/tekstit/massakulttuuri/kohtai%20verkostojen.htm, 9.4.2007.
Ruohomäki, I., Koivisto, T., Huuhka, P., & Harkki, R. (2003). Yrityksen verkostoitumis kyvynmittaaminen: verkostoreittaus. Ministry of Trade and Industry. Studies and Reports, 8.
Ryhänen, H. (2002). Tietoa matkailusta ja matkailuelinkeinosta 2/2002. Muuttuva matkailu. Savonlinna 2002.
Ryhänen, H. (2003). Oppivat yritysverkostot matkailukohteen menestystekijänä: tapaustutkimus kolmen paikallisen matkailuyritysverkoston oppimisprosesseista Järvi-Suomen maaseutualueella. Joensuun yliopisto.
Räsänen, K. (2001). Kehittyvä liiketoiminta: haaste tulevaisuuden osaajille. 5. painos. Espoo: Weilin+Göös.
Saarinen, J. (2017). Matkailun maantiede. Teoksessa J. Edelheim & H. Ilola (toim.), Matkailututkimuksen avainkäsitteet, 42–47.
Saarinen, J., Rogerson, C. M., & Manwa, H. (2013). Tourism, poverty reduction and the Millenium Development Goals: Perspectives and debates. Tourism and the Millenium Development Goals: Tourism, local communities and development, 1–12.
Saarinen, J. (1995). Matkailualueen hahmottuminen: kaksi näkökulmaa matkailualueen kehittymiseen. Terra, 107:4, 189–197.
Saarinen, J., & Kauppila, P. (2002). Matkailun aluetaloudellisten vaikutusten arviointi: matkailun tulo- ja työllisyysvaikutukset Pelkosenniemellä. Terra 114: 1, 25–36.
Saarinen, J. (2003). Commentary: tourism and recreation as subjects of research in Finnish geographical journals. Tourism Geographies 5:2, 220–227.
Saarinen, J. (2004). Luontoon perustuvan matkailun merkitys maaseudun aluetaloudelle: matkailu- vai aluekehitystä. Teoksessa. Lassila, H (toim.) Maaseutumatkailun tarkastelua. Savonia-ammattikorkeakoulun julkaisusarja D, 4.
Saarinen, J. (2017). Matkailun maantiede. Teoksessa J. Edelheim & H. Ilola (toim.), Matkailututkimuksen avainkäsitteet, 42–47.
Santala, P., Vesterinen, N., & Moilanen, T. (2004). Matkailun kehittämisen alueellinen työnjako ja vastuut. Kauppa- ja teollisuusministeriö, markkinaosasto.
Sievänen, T., Pouta, E., & Neuvonen, M. (2003). Luonnon virkistyskäyttö maakunnittain. Metsäntutkimuslaitos, Vantaan tutkimuskeskus.
Silvennoinen, M. (1999). Elämää verkostoissa - toimivat ihmissuhteet. Edita. Helsinki 1999.
Smedlund, A., Pöyhönen, A., & Ståhle, P. (2003). Yritysverkostot ja tietojohtaminen. Tekniikan akateemisten liitto.
Ståhle, P., & Laento, K. (2000). Strateginen kumppanuus: avain uudistumiskykyyn ja ylivoimaan. WSOY.
Sotarauta, M., & Linnamaa, R. (1997). Kaupunkiseudun elinkeinopolitiikka ja prosessien laatu: Tampere, Turku, Oulu, Seinäjoki, Vammala ja Parkano benchmarking-vertailussa. Tampereen yliopisto.
Sotarauta, M., & Lakso, T. (2000). Muutoksen johtaminen ja luova jännite: Tutkimus Kainuun kehittämistoiminnasta Suomen Kuntaliitto Acta-sarja 132 Helsinki. The

Management of change and creative tension. A study of regional development work in Kainuu.
Sotarauta, M. (2000). Verkostojen johtaminen. III Kuntien tulevaisuusfoorumi. Kuntaliitto.
Sotarauta, M., Linnamaa, R., & Suvinen, N. (2003). Tulkitseva kehittäminen ja luovat kaupungit. Verkostot ja johtajuus Tampereen kehittämisessä. Arvio Tampereen mahdollistavasta mallista ja osaamiskeskusohjelmasta. Tampereen yliopisto. Alueellisen kehittämisen tutkimusyksikkö. Tekniikan Akateemisten Liitto TEK ry. Sente-julkaisuja, 16, 2003.
Sotarauta, M. (2015). Aluekehittämisen kehityskaari Suomessa ja peruskäsitteet. Governance: Hallinnan uusia ulottuvuuksia, 215–230
Sotarauta, M. (2018). Aluekehittämisajattelun muutos, peruskäsitteet ja kevyt avaus tulevaan. Sente työraportteja 41/2018. Haettu osoitteesta https://people.uta.fi/~atmaso/verkkokirjasto/sotarauta_alke_wp.pdf, 19.5.2020
Sotarauta, M. (2019). Aluekehittämisajattelun muutos ja peruskäsitteet. Teoksessa: Governance IV–Hallintaa ja yhteistyötä. Hallintotieteiden valintakoeteos, 65-77. Haettu osoitteesta https://www.hallintotieteet.fi/wp-content/uploads/2019/02/Hallintotieteiden-valintakoeteos-2019.pdf, 7.8.2020
Ståhle, P., & Laento, K. (2000). Strateginen kumppanuus: avain uudistumiskykyyn ja ylivoimaan. WSOY.
Strategia, K.S. Maakuntasuunnitelma 2040. Maakuntaohjelma 2014-2017, Jyväskylä 2014. Haettu osoitteesta https://www.keskisuomi.fi/filebank/23863–Keski-Suomen–liitto–Keski-Suomen–Strategia–maakuntavaltuustolle–netti.pdf, 25.10.2019.
Suominen, K., Aaltonen, P., Ikävalko, H., Hämäläinen, V., & Mantere, S. (2007). Voimaa verkostosta! Verkostomaisen kehittämisen käsikirja.
Syrjälä, L., Ahonen, S., Syrjäläinen, E., & Saari, S. (1994). Laadullisen tutkimuksen työtapoja. Helsinki: Kirjayhtymä.
Taskula, K. (1998). Matkailu kunnan menestystekijänä. Suomen kuntaliitto.
TEM (2010). Suomen matkailustrategia 2020, 4 hyvää syytä edistää matkailutoimialojen kehitystä. Haettu osoitteesta https://visitkouvola.fi/dataflow/visitkouvola/files/media/matkailustrategia_249.pdf, 28.3.2020
TEM (2015). Yhdessä enemmän -kasvua ja uudistumista Suomen matkailuun. TEM raportteja 2/2015. (2015). Haettu osoitteesta http://www.tem.fi/files/41898/TEMrap_2_2015_16012015.pdf, 25.5.2015.
TEM (2019a). Matkailu lukuina. Sanna Kyyrä (toim.). Haettu osoitteesta https://tem.fi/matkailu–lukuina, 4.11.2019.
TEM (2019b). Yhdessä enemmän - kestävää kasvua ja uudistumista Suomen matkailuun, Suomenmatkailustrategia 2019–2028 ja toimenpiteet 2019-2023. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja. Alueet, Yritykset, 2019:60. Haettu osoitteesta http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/161906/TEM_2019_60.pdf?sequence=1&isAllowed=y, 1.12.2019
TEM (2019c). Selvitys kotimaanmatkailun kehitystarpeista. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja. Yritykset, 2019:34. Haettu osoitteesta

http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/161636/34_19_Selvitys_kotimaanmatkailu.pdf?sequence=4&isAllowed=y, 28.3.2020
Tilastokeskus (2020). Käsitteet ja määritelmät. Haettu osoitteesta http://www.stat.fi/til/smat/kas.html, 8.11.2020.
Tjoswold, D. & D. Weicker (1993). Cooperative and competitive networking. Journal of Small Business Management 31: 11, 11–21.
Toivola, T. (2006). Verkostoituva yrittäjyys: strategiana kumppanuus. Edita.
Tuomela, A. & Salonen, A. & Puhto, J. (2003). Verkottunut palveluorganisaatio. Teknillisen korkeakoulun rakentamistalouden laboratorion raportteja 211. Espoo 2003.
Tuomela, A., Salonen, A., & Puhto, J. (2004). Toimitilapalveluverkostot. Finnish, Helsinki University of Technology, Construction Economics and Management Publications, 210, 12-13.
Tuominen, K. (2013). Verkostoitumalla kasvua, kehittymistä ja kannattavuutta.
Turunen, H. (2009). The Internationalisation of location-bound service SMEs: Resources and networks in finnish tourism companies.
Tsupari, P., Nissinen, T., & Urrila, P. (2001). Kohti strategisia yritysverkostoja. Osaraportti I. Teollisuuden verkottumisen yleiskatsaus. Helsinki, Teollisuus ja työnantajat. Haettu osoitteesta http://www.ek.fi/arkisto/ekarchive/20011116–153010–198.pdf, 5.4.2009
Tsupari, P., Sisto, J., Godenhjelm, P., Oksanen, O. P., & Urrila, P. (2004). Yritysten liiketoimintasuhteet. Selvitys liiketoimintasuhteista ja verkostoitumisesta Suomessa. Reviews 2004/6. Helsinki. Statistics Finland.
Tuulentie, S. (2014). Matkailu keskittyy keskuksiin - mikä on luonnon rooli ja paikan luonne. Esitys 25.3.2014 Luontokeskus Haltia. Haettu osoitteesta http://www.metla.fi/tapahtumat/2014/hyv–loppuseminaari/pdf/matkailu–keskittyy–keskuksiin.pdf, 12.8.2014.
Törnroos, J. Å. (1997). Networks, NetWorks, NETWorks, NETWORKS. In 13th IMP Conference Competitive Papers: Interaction, Relationships and Networks in Business Markets (pp. 615-631).
Valkokari, K., Hakanen, T., & Airola, M. (2007). Yritysverkoston strategian kehittäminen, työkirja. Helsinki: VTT. Haettu osoitteesta https://docplayer.fi/2132808–Tyokirja–yritysverkoston–strateginen–kehittaminen–katri–valkokari–taru–hakanen–merja–airola.html, 15.9.2014
Valkokari, K., Hyötyläinen, R., Kulmala, H. I., Malinen, P., Möller, K., & Vesalainen, J. (2009). Verkostot liiketoiminnan kehittämisessä. Valkokari, K.& Hyötyläinen, R. & Kulmala, H. & Malinen, P. & Möller, K. &Vesalainen, J. (toim.). WSOYpro. Helsinki.
Valkokari, K., Valjakka, T., Hakanen, T., Kupi, E., & Kaarela, I. (2014). Palveluverkoston kehittämisen työkirja. Espoo: Teknologian tutkimuskeskus VTT. Haettu osoitteesta, https://www.vttresearch.com/sites/default/files/julkaisut/muut/2014/VTT_Palveluverkoston_kehittamisen_tyokirja.pdf, 17.10.2019.
Valli, R. (2001). Kyselylomaketutkimus. Teoksessa J. Aaltola & R. Valli (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin, 1, 100–112.

Valovirta, V., Pesonen, P., Halonen, M., Van der Have, R. ja Ahlqvist,T. (2009). Suomalaisten innovaatioiden maantiede. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja, Innovaatio 26/2009. Edita Publishing Oy. Helsinki.

Valtioneuvosto (2004). Valtioneuvoston aluepoliittinen selonteko 2004. Haettu osoitteesta https://www.eduskunta.fi/FI/vaski/selonteko/Documents/vns_3+2004.pdf, 15.9.2019.

Varamäki, E. (1996). The development process of interfirm cooperation of SMEs. Frontiers of Entrepreneurship Research, 282–296.

Varamäki, E. (2001). Essays on multilateral cooperation between SMEs: the prerequisites for successful development and different models of interfirm cooperation.

Varamäki, Elina (2002). Pk–yritysten monenkeskeinen verkostoyhteistyö. Akateeminen yrittäjäkoulu. Haettu osoitteesta http://www.yrittajakoulu.fi/yrittajyyden_oppia/dokumentit/index.asp?UID=11866&docID=169, 29.7.2015.

Varamäki, E., & Vesalainen, J. (2003). Modelling different types of multilateral co-operation between SMEs. Entrepreneurship & Regional Development, 15(1), 27–47.

Varamäki, E., Pihkala, T., Vesalainen, J., & Järvenpää, M. (2003). Pk-yritysverkoston kasvu ja suorituskyvyn mittaus. Esiselvitys. Helsinki: Sitra. Haettu osoitteesta https://media.sitra.fi/2017/02/27173149/raportti31–2.pdf, 4.11.2019.

Varto, J. (1992). Laadullisen tutkimuksen metodologia. Kirjayhtymä.

Verne (2020). Tiedon analysointi. Verne liikenteen tutkimuskeskus. Tampereen yliopisto. Haettu osoitteesta https://www.tut.fi/verne/tutkimusmenetelmat/tiedon-analysointi/, 2.5.2020

Vesalainen, J. (1996). Yritysyhteistyön malleja: käsikirja yhteistyön edistäjille. Kauppa - ja teollisuusministeriö, yrityskehitysosasto.

Vesalainen, J. (2002). Kaupankäynnistä kumppanuuteen. Yritystenvälisten suhteiden elementit, analysointi ja kehittäminen. MET-julkaisuja, 9, 2002.

Vesterinen, N. (2015). Yhdessä enemmän, Matkailun tiekartta 2015–2025 -kasvua ja uudistumista Suomen matkailuun. Seminaariesitys 20.3.2015. Helsinki. Haettu osoitteesta http://www.visitfinland.fi/wp–content/uploads/2015/03/Tilastoseminaari–200315–Vesterinen.pdf?dl, 14.8.2015.

Vihola, T. (2002). Keskisuomalaista taloushistoriaasivusto. Haettu osoitteesta http://www.finnica.fi/suomi/Keski-Suomi/taloushistoria/, 14.10.2015.

Viikari, I. (1992). Suomen matkailuyhteistyön kehittäminen. Matkailun koulutus- ja tutkimuskeskus. Helsinki.

Virtanen, P. (2018). Palvelujen yhteiskunta. Yhteistyölähtöinen arvonluominen ja palveluperusteinen toimintalogiikka. Helsinki: Tietosanoma.

Visit Tampere (2019). Hyvinvointimatkailun wellbeing EDEN-palkinto Järvi-Suomeen ja Tampereelle. Tiedote. Haettu osoitteesta https://visittampere.fi/ajankohtaista/hyvinvointimatkailun-wellbeing-eden-palkinto-jarvi-suomeen-ja-tampereelle/, 28.3.2020

Vuoristo, K.V., & Santasalo Tuomas, (1991). Suomen matkailun aluerakenne. Mek A:74. Helsinki.

Vuoristo, K. V., & Vesterinen, N. (2009). Lumen ja suven maa. 3. painos. Helsinki: WSOYpro

Välikangas, K. (2007). Yksityisen sektorin innovatiivisten liiketoimintamallien soveltamismahdollisuudet kuntapalvelujen tuotannossa. Sitran verkkojulkaisuja, Sitra.

Yin, R. K. (2002). Case study research. Design and methods. Applien Social research methods series vol. 5. London: Sage.

Ylikoski, T., & Järvinen, R. (2011). Asiakkaan kokema arvo kilpailutekijänä finanssialalla. Helsinki: Finanssi- ja vakuutuskustannus.

Äyväri, A. (2006). Käsityöyrittäjien verkosto-osaaminen (The Network Competence of Craft Entrepreneurs, in Finnish). Acta Universitatis Oeconomicae Helsingiensis, A–276, PhD Dissertation, Helsinki School of Economics, Helsinki.

LIITTEET

Liite 1. Yritysyhteistyön tavoitteet ja hyödyt

Liite 2. Yritystietolomake

Liite 3. Haastattelulomake

Liite 4. Piirrosohje yrityksille

Liite 5. Haastattelulomake asiantuntijoille

Liite 6. Keski-Suomen matkailuyritysten verkostokysely 2016

LIITE 1.

Yritysyhteistyön tavoitteet ja hyödyt

Tehokkuuden parantaminen	mittakaavaedut toiminnan rationalisointi kustannusten jako kriittisen massan saavuttaminen pääomien kierron nopeuttaminen
Resurssit	toisiaan täydentävät resurssit taloudellinen tuki kumppaneiden osaamisen hyödyntäminen mahdollisuus keskittyä ydinosaamiseen tiedon ja osaamisen levittäminen teknologian hankkiminen ja kontrolli toisiaan täydentävät teknologiat ja patentit tuotteiden määrän ja tarjonnan leventäminen oppiminen yhteistyökumppaneilta synergiaedut
Riskit	riskien jakaminen riskien pienentäminen
Markkinointi ja myynti	helpompi pääsy markkinoille kumppaneiden saavuttamasta maineesta hyötyminen mahdollisuus ylittää investointiesteet kansainvälistymisen helpottuminen
Kilpailuasema ja strategia	hintasopimukset kilpailun vähentyminen kilpailun estäminen strategisten tarpeiden täyttyminen kilpailukyvyn vahvistuminen
Liikkeenjohdolliset hyödyt	kokemuksen jakaminen kumppaneiden kesken henkilöstön kierto kumppaneiden välillä yhteiset koulutushankkeet ja projektit

LIITE 2.

YRITYSTIETOLOMAKE
Matkailun Osaamiskeskuksen (MOSKE) Jyväskylän solmukohdan tavoitteena on kehittää mm. alueen hyvinvointimatkailun yritysverkostoja. Osana tutkimis- ja kehitystyötä solmukohta laatii kuvauksen hyvinvointimatkailua edustavista yritysverkostoista. Yrityksen tiedot käsitellään luottamuksellisesti

Haastattelijat
Aika ja päivämäärä

I PERUSTIEDOT
1. Haastateltavan perustiedot ja asema
2. Yrityksen nimi ja yritysmuoto
3. Perustamisvuosi
4. Liiketoiminta-alueet tärkeysjärjestyksessä (esim. ravintola-, majoitus-, kokous- tai ohjelmapalvelut ym. riippuu yrityksestä.

II ASIAKKAAT
5. Asiakkaiden kokonaismäärä vuonna 2004
6. Asiakkaiden kokonaismäärä vuonna 2010
7.Yksittäisten/yksityisasiakkaiden osuus kaikista asiakkaista (%)
8.Yksittäisten/yksityisasiakkaiden osuus kokonaismäärästä v.2010
9A.Yksityisasiakkaiden osuus segmenteittäin (%), joista ulkomaalaisia
eläkeläiset
koululaiset/opiskelijat
lapsiperheet
pariskunnat ilman lapsia
sinkut
muu, mikä

9B.Tärkeimmät segmentit vuonna 2010 (voi olla myös uusia segmenttejä)
9C.Ulkomaalaisten osuus 2010
10. Ryhmäasiakkaiden (min. 8 hlöä, esim. bussiryhmät/eläkeläisryhmät) osuus kaikista asiakkaista prosentteina
11.Yritysasiakkaiden (tilaajana yritys) osuus kaikista asiakkaista (%)
12A.Ryhmä/yritysasiakkaiden (palvelun tilaajan) kotipaikkakukunnat ja prosenttiosuudet

Yrityksen kotipaikkakunta	Pienyritykset (max 50 hlöä)
Jyväskylä	Suuryritykset
Muu Keski-Suomi	Julkiset organisaatiot
Muu Suomi	Järjestöt ja yhdistykset
Ulkomaat	

12B.Miten jakauma muuttuu vuoteen 2010 mennessä?

III LIIKEVAIHTO
13. Liikevaihto 2004
14.Realistinen liikevaihtotavoite 2010
15A.Liikevaihto liiketoiminta-alueittain (vrt. kysymys 4.) % kokonaismäärästä
- ruokapalvelut
- majoituspalvelut
- kokouspalvelut
-ohjelmapalvelut
-muu(t), mikä/mitkä?

15B. Onko liiketoiminta-alueisiin odotettavissa muutoksia vuoteen 2010 mennessä?
16. Yksityisten/yksittäisten asiakkaiden osuus liikevaihdosta prosentteina, nykytila/2010
17.Yritysasiakkaiden osuus liikevaihdosta prosentteina
18.Ryhmäasiakakiden osuus liikevaihdosta prosentteina
19.Pääsesongin (mikä ajankohta?) osuus liikevaihdosta prosentteina
20. Muut sesongit ja niiden osuus liikevaihdosta prosentteina (määritä sesongin ajankohdat)
21. Mitä muutoksia sesonkeihin on odotettavissa/toivotaan vuoteen 2010 mennessä?

IV HENKILÖSTÖ
22 A. Henkilöstön kokonaismäärä nykytila ja 2010
22 B. Vakinaisia (sis.yrittäjän)
22 C. Tilapäistyön kokonaismäärä (keskivertokuukautena).

V KAPASITEETTI JA JOUSTAVUUS
23 A. Majoituskapasiteetti/vuodepaikat sesonkina (maksimimäärä)
23 B. Majoituskapasiteetti muuna aikana
24 A. Asiakaspaikat sesongin aikana (maksimimäärä)
24 B. Asiakaspaikat muuna aikana
25. Muu kapasiteetti, mikä?

VI PALVELUT
26. Yrityksen viisi tärkeintä palvelua

LIITE 3.

15.4.2005

Hyvä matkailuyrittäjä ja toimija,

Miten Keski-Suomen matkailussa on verkostoiduttu ja mitä hyötyjä siitä on saatu yrityksille/yrittäjille?

Näiden asioiden selvittämiseksi ja kehittämiseksi Matkailun osaamiskeskus (MOSKE) ja Jyväskylän ammattikorkeakoulun matkailu-, ravitsemis- ja talousala ovat yhteistyössä käynnistäneet hankkeen, jossa tutkitaan matkailun verkostoitumista Keski-Suomessa.

Tähän liittyen kolmetoista opiskelijaa ja opettaja Jyväskylän ammattikorkeakoulun matkailu-, ravitsemis- ja talousalalta haastattelevat Keski-Suomen kärkimatkailuyrityksiä. Haastattelut tehdään huhti-toukokuussa 2005. Verkostoanalyysi tulee Matkailun osaamiskeskuksen eli MOSKEn käyttöön. Henkilökohtaisena projektinani olen aloittanut lisensiaattityön, jonka tarkoitus on syventää kuvaa Keski-Suomen matkailuyritysten verkostoitumisesta. Molempien tutkimusten tiedot tullaan käsittelemään ehdottoman luottamuksellisesti ja julkaistaan vain tilastollisessa muodossa, joten yksittäisen yrittäjän tiedot eivät tule yleiseen tietouteen.

Jokaisen matkailun kärkiyrityksen vastaus on tärkeä, jotta matkailuyritysten yhteistyö ja verkostoituminen lisääntyisivät sekä kehittyisivät Keski-Suomessa. Arvion mukaan haastatteluun kuluu aikaa tunnista kahteen. Haastattelukysymykset ovat liitteenä, joten pyydämme Teitä tutustumaan niihin ennakkoon.

Haastattelutilanteessa tehdään myös piirrostehtävä, jolla on tarkoitus hahmottaa yrityksenne verkostoitumista visuaalisesti.

Lisätietoja tutkimuksesta antaa allekirjoittanut.

Yhteistytöstä kiittäen

Kirsi Kallioniemi, turismin lehtori
Työn ohjaaja, tutkija
Jyväskylän ammattikorkeakoulu
Matkailu-, ravitsemis- ja talousala
Saarijärventie 21
40200 Jyväskylä
040 588 4977
kirsi.kallioniemi@jypoly.fi

HAASTATTELULOMAKE, Kevät 2005

A.YRITYKSEN TAUSTA

B. YHTEISTYÖN/VERKOSTON NYKYTILA

1.Mitä ymmärrätte yhteistyöllä?
2.Mitä ymmärrätte verkostoitumisella?
3.Onko mielestänne yrityksenne toiminta enemmän yhteistyötä vai toimimista verkostossa?
4.Minkä organisaatioiden, yhteisöjen ja yritysten kanssa teette yhteistyötä? Nimetkää ne.
5. Millaista yhteistyötä teette edellä mainittujen tahojen kanssa? Nimetkää näistä yhteistyötahoista 3-6 tärkeintä yrityksenne kannalta ja asettakaa ne tärkeys järjestykseen?
6. Onko tämä yhteistyö/verkosto rakennettu tietoisesti? Millä perusteilla kyseiset yritykset on valittu yhteistyöhön/verkostoon?
7. Millaisena näette oman yrityksenne roolin yhteistyössä/verkostossa?
8. Onko yhteistyölle/verkostolle asetettu yhteisiä tavoitteita? Jos kyllä, niin mitkä ne ovat?
9. Kuinka yrityksenne on hyötynyt yhteistyöstä/verkostosta? Mainitkaa kolme tärkeintä hyötyä ja asettakaa ne tärkeysjärjestykseen.
10. Kuinka asiakkaanne ovat hyötyneet yhteistyöstä/verkostosta? Mainitkaa kolme tärkeintä hyötyä ja asettakaa ne tärkeysjärjestykseen?
11. Kuinka mittaatte/selvitätte yhteistyön/verkoston tuomia hyötyjä?
12. Mitä riskejä/ongelmia yhteistyössä/verkostossa on esiintynyt? Mainitkaa kolme merkittävintä riskiä/ongelmaa ja asettakaa ne tärkeysjärjestykseen.
13. Kuvailkaa asteikolla 1-4 matkailuyritysten välisen yhteistyön/verkoston toimivuutta käytännössä (1=huono, 2=tyydyttävä, 3=hyvä, 4=kiitettävä)

Tiedottaminen	1 2 3 4
Päätöksenteko	1 2 3 4
Avoimuus	1 2 3 4
Luottamus	1 2 3 4
Yhteishenki	1 2 3 4
Johtaminen	1 2 3 4
Sitoutuminen	1 2 3 4

C. YHTEISTYÖN/VERKOSTON TULEVAISUUS

14. Onko yhteistyöllä/verkostolla yhteistä päämäärää?
15. Onko tarkoitus laajentaa yhteistyötä/verkostoa tulevaisuudessa? Jos kyllä, niin miten?

16. Millaiset uudet yhteistyötahot (verkostossa) tukisivat yrityksenne toimintaa tulevaisuudessa?
17. Mitkä ovat yhteistyön/verkostoitumisen esteitä yrityksenne kannalta?
18. Mitkä ovat yhteistyön verkoston tulevaisuuden menestystekijät?

LIITE 4.

PIIRROSOHJE YRITYKSILLE
Verkostokartta

Tehtävänne on piirtää haastattelun yhteydessä tai sen jälkeen yrityksenne verkostokartta.
Asettakaa yrityksenne keskelle ja lisätkää nimellä ne yritykset, joiden kanssa teette yhteistyötä. Merkitkää verkostokarttaan, millaisia verkostosuhteita matkailuyrityksellänne on. Käyttäkää verkostokartassa seuraavia lyhenteitä kuvaamaan verkostosuhteen laatua;

O = ostosuhde
MY = myyntisuhde
K = kehittämistä yhdessä
P = palvelua asiakkaalle
MA = markkinointi

Piirtäkää verkostokarttaan näkyviin nuolilla, miten päin verkostosuhteet toimivat.

LIITE 5.

Päivä

HAASTATTELULOMAKE ASIANTUNTIJOILLE
Asiantuntijat aluetoimijataso
Matkailuyritysten verkostoituminen Keski-Suomessa
Mitä on tapahtunut matkailuyritysten verkostoitumisessa 2005–2015 aikana?
Mitä haasteita on ollut matkailuyritysten verkostoitumisessa 2005–2015 aikana?

VERKOSTOJEN NYKYTILA
Verkostojen visio ja strateginen yhteistyö
Verkostot tekevät operatiivista yhteistyötä - verkostoilla yhteinen verkostostrategia ja yhteiset tavoitteet
Verkoston liiketoiminta ja asiakasrajapinta
Toimittajalla ei tietoa verkoston loppuasiakkaasta (tarpeista tai muutoksista) – verkosto kehittää tuotteita ja palveluja aktiivisesti asiakastarpeiden mukaan ja jopa ennakoiden asiakastarpeiden muuttumista
Verkoston kokoonpano ja verkostosuhteet
Verkostokumppanit kilpailutetaan ja valinta halvimman hinnan mukaan – verkoston kokoonpano dynaaminen ja avainryhmä pysyy samana, mikä tuo verkoston toiminnan suunnitteluun, strategiseen yhteistyöhönpitkäjänteisyyttä sekä luottamuksen vahvistumista
Verkoston työnjako, osaaminen ja innovatiivisuus
Verkostossa paljon päällekkäistä osaamista ja tekemistä – verkoston sisäinen työnjako selkeä ja verkostoyritysten osaamiset täydentävät toisiaan. Innovatiivisuus näkyy uusissa toimintatavoissa.
Verkostotalous
Verkostoissa toimiminen ei tuo hyötyjä, vaan lähinnä ylimääräistä työtä ja sitä kautta kustannuksia – verkostossa toimiminen on tuonut ihan uutta liiketoimintaa ja kasvumahdollisuuksia

Päätöksenteko ja vaikutusmahdollisuudet
Veturiyritys sanelee yhteistyön ja tekemisen ehdot – verkoston toimijat ovat aktiivisesti mukana vaikuttamassa verkoston asioihin ja suunnittelemassa verkoston yhteisiä tulevaisuuden toiminnan suuntaviivoja
Prosessien tehostaminen ja yhteinen kehittäminen
Verkostojen toimintaa ei kehitetä yhteistyössä – verkosto toimii tehokkaasti ja sujuvasti ja toimintaprosesseja on yhtenäistetty sekä sovittu yhteisistä pelisäännöistä.
Tiedonkulku, avoimuus ja luottamus

Tiedonkulku hidasta ja kankeaa päivittäisissä asioissa – tieto liikkuu operatiivisissa ja strategisissa asioissa sekä tiedonkulku on runsasta ihmisten sekä organisaatioiden välillä
Tavoitetila verkostoitumisessa; millainen se on?

Hyvä matkailun toimija!

Pyydän sinua vastaamaan keskisuomalaisten matkailuyritysten verkostokyselyyn. Tämän kyselyn tavoitteena on selvittää mikä on matkailuyritysten verkostoitumisen tilanne vuonna 2016 Keski-Suomessa. Noin kymmenen vuotta sitten kerättiin aineistoa verkostoista ja nyt on tavoitteena päivittää aineistoa. Yksittäisen vastaajayrityksen näkemys verkostoitumisesta ei tule näkyviin tutkimuksessa, vaan yritysten verkostoitumista tutkitaan maakunnan tasolta. Tutkimusaineisto on luottamuksellinen.

Tutkimus on osa aluetieteen lisensiaattiopintoja ja työn on tarkoitus valmistua kevään aikana. Työn ohjaajana toimii professori Markku Sotarauta Tampereen yliopistosta. Verkostokyselyssä on käytetty hyödyksi VTT:n itsearviointi Verkostotesti työkalua.

Jos tutkimuksesta on kysymistä tai siinä on epäselvää, niin ottanette yhteyttä tutkimuksen tekijään.

Yhteistyöterveisin,

Kirsi Kallioniemi
kirsi.kallioniemi@lamk.fi
044 7080543

Keski-Suomen matkailuyritysten verkostokysely 2016, kevät 2016

1. Verkoston visio ja verkoston strateginen yhteistyö

Mikä seuraavista vaihtoehdoista kuvaa mielestäsi parhaiten verkostoitumisen nykytilaa Keski-Suomessa? Valitse seuraavista vaihtoehdoista yksi.

- o Verkostoyrityksillä ei ole strategisen tason yhteistyötä ja yhteistyössä keskitytään operatiivisiin asioihin. Kukin verkostoyritys toimii itsenäisesti eikä verkosto tuo kilpailuetua.
- o Verkostostrategia on muodostettu yhteistyössä ja verkoston tulevaisuuden tavoitteet ovat selvät. Verkostotyöskentely on säännöllistä ja verkostostrategiaa päivitetään vuosittain.
- o Osa verkostoyrityksistä on tehnyt yhteistyötä kahdenkeskisesti. Strategisen tason yhteistyötä ei ole saatu käynnistettyä laajemmalla yritysten määrällä.
- o Yhteinen verkostostrategia on muodostettu yhteistyössä ja verkostoyrityksillä on käsitys siitä mitä strategia tarkoittaa käytännön tasolla. Verkostoyritykset ovat

sitoutuneet yhteisiin tavoitteisiin.

2. Millä toimenpiteillä strategista matkailualan yhteistyötä voidaan mielestäsi kehittää Keski-Suomen maakunnan alueella?

_____
_____
_____

3. Verkoston liiketoiminta ja asiakasrajapinta

Mikä seuraavista vaihtoehdoista kuvaa mielestäsi parhaiten verkoston liiketoimintaa ja asiakasrajapinnassa toimimista? Valitse seuraavista vaihtoehdoista yksi.

○ Toimittajalla ei ole tietoa verkoston loppuasiakkaan tarpeista eikä käsitystä mihin suuntaan tuote/palvelu verkostossa kehittyy.

○ Verkoston loppuasiakkaat ovat tiedossa kaikilla verkostokumppaneilla, mutta muuttuvista asiakastarpeista ei ole keskusteltu verkostossa.

○ Verkoston loppuasiakkaiden tarpeet ovat selvillä kaikilla verkoston toimijoilla ja kaikilla on käsitys siitä mihin tuotetta/palvelua tulee viedä verkostossa.

○ Verkosto kehittää tuotteita ja palveluja aktiivisesti asiakastarpeiden mukaan ja jopa ennakoi niitä. Verkosto toimii aidosti verkostona ja näkyy sellaisena asiakkaille.

4. Millä toimenpiteillä mielestäsi verkoston liiketoimintaa ja asiakaslähtöisyyttä voidaan kehittää?

_____
_____
_____

5. Mitä hyötyä yrityksenne saa toimiessa verkostoissa?

Mainitse hyötyjä joita yrityksenne saa toimimisesta eri verkostoissa.

_____
_____
_____

6. Verkoston työnjako, osaaminen ja innovatiivisuus

Mikä seuraavista vaihtoehdoista kuvaa mielestäsi parhaiten verkoston työnjakoa, osaamista ja innovatiivisuutta? Valitse seuraavista vaihtoehdoista yksi.

○ Verkoston toimijat keskittyvät samantyyppiseen tuotteeseen, palveluun tai teknologiaan. Verkostossa on paljon päällekkäistä osaamista ja tekemistä.

○ Verkoston toimijoiden työnjako on epäselvä. Yritykset eivät tunnista omaa ydinosaamistaan eivätkä kehitä osaamistaan suunnitelmallisesti.

○ Yritykset ovat tunnistaneet oman ydinosaamisensa ja keskittyvät siihen. Verkostossa tehdään jonkin verran tuote/palvelukehitysyhteistyötä.

○ Verkoston sisäinen työnjako ja roolijako on selkeä ja verkostoyritysten osaamiset täydentävät toisiaan. Osaamistarpeita kartoitetaan verkoston tasolla ja yhteisiä suunnitelmia tehdään osaamisen kehittämiseksi.

7. Verkoston kokoonpano ja verkostosuhteet

Verkoston nykytilan arviointi. Valitse seuraavista vaihtoehdoista yksi, mikä kuvaa mielestäsi parhaiten verkoston kokoonpanoa ja verkostosuhteiden nykytilaa.

○ Verkostokumppaneiden valinta perustuu jatkuvaan kilpailuttamiseen ja kumppanit valitaan halvimman hinnan perusteella.

○ Yhteistyö on satunnaista ja toimittajien valinta perustuu kilpailuttamiseen. Uusia yhteistyökumppaneita ei haeta aktiivisesti.

○ Yritys on jäsentänyt omia verkostosuhteitaan ja hakee aktiivisesti hyötyjä verkostoitumisesta. Hyvien kumppaneiden kanssa verkostoituminen nähdään yhtenä yrityksen kilpailutekijänä.

○ Verkoston kokoonpano on ajan myötä ja liiketoimintaympäristönsä kanssa vuorovaikutuksessa muuttuva. Verkostoyhteistyössä nähdään olevan jatkuvuutta ja potentiaalia.

8. Verkostotalous

Valitse seuraavista yksi vaihtoehto, mikä kuvaa mielestäsi parhaiten verkostotalouden tilaa Keski-Suomessa.

○ Verkostoituminen vie vain aikaa eikä siitä saada mitään hyötyjä.

○ Verkostoitumisen mahdollista taloudellisista vaikutuksista ja hyödyistä ei keskustella muiden kanssa.

○ Toiminnan tehostamisella ja yhteistyöllä nähdään saavutettavan kustannushyötyjä.

○ Verkostossa toimiminen tuo ihan uutta liiketoimintaa ja kasvun mahdollisuuksia.

9. Päätöksenteko ja vaikutusmahdollisuudet verkostossa

Valitse seuraavista yksi vaihtoehto, mikä kuvaa mielestäsi parhaiten päätöksentekoa ja vaikutusmahdollisuuksia verkostossa.

○ Verkoston kärkiyritys sanelee yhteistyön ja tekemisen ehdot. Muilla toimijoilla ei mahdollisuuksia vaikuttaa.

○ Kärkiyritys sanelee yhteistyön, mutta yksittäinen toimija voi vaikuttaa toimintaan ja pelisääntöihin kahdenvälisissä suhteissa.

○ Verkoston toimijat pystyvät halutessaan vaikuttamaan verkoston toimintatapoihin.

○ Verkoston toimijat ovat aktiivisesti mukana vaikuttamassa verkoston asioihin ja ovat suunnittelemassa tulevaisuuden suuntaviivoja, kehityssuunnitelmia ja toimintatapoja.

10. Tiedonkulku, avoimuus ja luottamus verkostoissa

Valitse seuraavista yksi, mikä kuvaa mielestäsi parhaiten tiedonkulkua, avoimuutta ja luottamusta verkostoissa

○ Tiedonkulku on ongelma.

○ Tiedonkulku on vähäistä ja välttämättömistä toimitukseen liittyvistä asioista.

○ Tiedonkulku toimii hyvin etenkin kahdenkeskisesti kärkiyrityksen ja toimittajien välillä.

○ Verkostossa keskustellaan hyvin avoimesti strategisista ja operatiivisista asioista.

11. Verkostojen toimivuus

Arvioi verkostojen toimivuutta asteikolla 1 - 4. 1 = huono, 2 = tyydyttävä, 3 = hyvä ja 4 = kiitettävä.

Tiedottaminen _____
Päätöksenteko _____
Avoimuus _____
Luottamus _____
Yhteishenki _____
Johtaminen _____
Sitoutuminen _____

12. Millä toimenpiteillä tiedonkulkua, avoimuutta ja luottamusta voidaan mielestäsi kehittää Keski-Suomen matkailualan verkostoissa?

_____
_____
_____

13. Kuinka paljon yrityksellänne on alueellisia verkostosuhteita?

Arvio alueellisten verkostosuhteiden lukumäärää ja niiden maantieteellistä laajuutta.
Paikallinen suhde: Verkostoyritysten välinen etäisyys alle 20 km.
Seutukunnallinen suhde: Verkostoyritysten välinen etäisyys yli 20 km, mutta alle 50 km.
Maakunnallinen suhde: Verkostoyritysten välinen etäisyys yli 50 km, mutta alle 250 km.
Valtakunnallinen suhde: Verkostosuhde maan rajojen sisällä, mutta yli oman maakunnan.
Kansainvälinen suhde: Verkostosuhde maan rajojen ulkopuolella.

Paikallisten suhteiden lukumäärä _____
Seutukunnallisten suhteiden lukumäärä _____
Maakunnallisten suhteiden lukumäärä _____
Valtakunnallisten suhteiden lukumäärä _____
Kansainvälisten suhteiden lukumäärä _____

14. Prosessien tehostaminen ja yhteinen kehittäminen verkostossa.

Valitse seuraavista yksi vaihtoehto, mikä kuvaa mielestäsi parhaiten prosessien tehostamista ja yhteistä kehittämistä verkostossa.

◯ Verkoston toimintaa ei kehitetä yhteistyössä.

◯ Jokaisessa verkostoyrityksessä tehdään asiat omalla tavalla.

◯ Toimintaa kehitetään kahdenkeskeisesti verkostoyritysten välillä strategisella ja operatiivisella tasolla.

○ Verkosto toimii tehokkaasti ja sujuvasti. Sen prosesseja on yhtenäistetty ja on sovittu yhteisistä pelisäännöistä ja toimintatavoista.

15. Matkailuyritysten verkostojen tulevaisuus

Millaisia odotuksia yrityksellänne on verkostotyöskentelylle tulevaisuudessa?

_____
_____
_____

16. Vapaa sana

Mitä vielä haluat sanoa verkostoitumisesta?

_____
_____
_____

Kiitos!