

**Jyväskylän yliopisto**  
Taloustieteiden tiedekunta

**Kongressipalveluorganisaation toiminnan vaiheet  
elinkaarimallin avulla tarkasteltuna**

**Case: Jyväskylä Congresses**

Yritysstrategioiden pro gradu -tutkielma  
Syksy 2001  
Taloustieteiden tiedekunta  
Jyväskylän yliopisto  
Miia Meskus

## TIIVISTELMÄ

JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO, Taloustieteiden tiedekunta

Meskus, Miia

Kongressipalvelu yrityksen elinkaari

Pro gradu –tutkielma, 84 s. ja liitteet 4 s.

---

Tämä tutkimus tarkastelee erään kongressipalvelu yrityksen toiminnan vaiheita elinkaariajattelun pohjalta. Tutkimuksen tarkoitus on kuvata ja ymmärtää Jyväskylä Congresses:n toimintaa sen perustamisvuodesta tähän päivään. Matkailualueen elinkaarimallin (Butler 1980) avulla pyritään tutkimuksessa ensiksi kuvailemaan organisaation kehittymistä, jolloin etsitään vastausta kysymyksiin mitä ja milloin. Sen jälkeen kehitykselle pyritään löytämään selityksiä ja pyritään vastaamaan kysymykseen miksi. Kolmanneksi pyritään pääsemään aineiston pohjalta kiinni organisaation tavoitteisiin ja arvoihin. Tutkimuskysymysten pohjalla on Ahon (1993) luoma matkailuilmiön tarkasteluviitekehys. Lopuksi määritellään, missä elinkaaren vaiheessa kohdeorganisaatio on ja pohditaan mallin toimivuutta.

Tutkimuksen lähdeaineisto koostui Jyväskylä Congresses:n omasta kirjallisesta materiaalista, joka sisälsi muun muassa kokousmuistioita, lehdistötiedotteita, toimintakertomuksia, liiketoimintasuunnitelmia ja kaupunginhallituksen päätöksiä Jyväskylä Congresses:a koskien. Lisäksi aineistona käytettiin aiheeseen liittyviä lehtiartikkeleita ja muuta kirjallisuutta. Tutkimuksen lähestymistapa on laadullinen case –tutkimus. Case –tutkimus lähestymistapana on käyttökelpoisiin silloin, kun aineisto on monipuolinen ja halutaan saada syvällistä ymmärrystä jostain tietystä ainutlaatuisesta ilmiöstä ilman yleistettävyyteen tähtäämistä.

Tuloksena tutkimuksessa on ensiksi kronologinen kuvaus Jyväskylä Congresses:n toiminnan vaiheista vuosilta 1987-2001 lähdeaineiston pohjalta. Toiseksi toiminnan vaiheille on etsitty selityksiä ja siirtymistä elinkaaren vaiheista toiseen pyritty ymmärtämään matkailuilmiöön vaikuttavien seikkojen - kysyntäolojen, sisäisten ja ulkoisten tekijöiden - valossa. Kolmanneksi pohditaan organisaation tavoitteita ja arvoja. Lopuksi määritellään kohdeorganisaation elinkaari tällä hetkellä ja esitetään elinkaari graafisesti. Elinkaarimallin mukaisia vaiheita oli löydettävissä kohdeorganisaation toiminnan vaiheista, mutta malli osoittautui erityisesti mittakaavaltaan hieman liian laajaksi.

---

Avainsanat: Elinkaarimalli, matkailuilmiö, kongressit

# Sisältö

## Kuviot

## Taulukot

<b>1. Johdanto</b>	<b>1</b>
1.1 Lähtökohta ja aiheen rajaus	2
1.2 Tutkimuksen tarkoitus, tavoitteet, ongelma	3
1.3 Aikaisemmat tutkimukset	8
<b>2. Tutkimuksen metodologinen lähestymistapa, tutkimusote, tutkimusaineisto ja prosessi</b>	<b>9</b>
2.1 Laadullinen tutkimus	11
2.2 Tapaustutkimus	12
2.3 Tutkimusprosessi ja luotettavuus	14
<b>3. Elinkaarimalli yrityksen toiminnan vaiheiden tulkinnassa</b>	<b>16</b>
3.1 Tuotteen elinkaari	16
3.2 Matkailutuotteen elinkaari	20
3.3 Organisaation elinkaari	21
3.4 Elinkaarimalli matkailututkimuksessa	23
3.5 Butlerin matkailualueen elinkaarimalli	25
3.6 Elinkaarimallin kritiikkiä	29
<b>4. Matkailun käsitteistöä</b>	<b>30</b>
4.1 Matkailu	30
4.2 Matkailupalvelu, matkailutuote	32
4.3 Kongressimatkailu	35
<b>5. Jyväskylä Congresses:n toiminnan vaiheet</b>	<b>39</b>
5.1 Jyväskylä Congresses	40
5.2 Jyväskylä Congresses:n perustaminen	41
5.3 Siirtyminen uudelle vuosikymmenelle	46
5.4 1990- luvun haasteita	51
5.5 Kasvun vuodet	57
5.6 Muutoksen vuosista nykypäivään	62

<b>6. Tulkintaa ja johtopäätöksiä</b>	<b>67</b>
6.1 Toiminnan alussa suoraan sitoutumisvaiheeseen	69
6.2 Siirtyminen kehitysvaiheeseen	72
6.3 Johtopäätökset ja tutkimuskysymyksiin vastaaminen	75
<b>7. Lopuksi</b>	<b>78</b>
<b>Lähteet</b>	<b>80</b>
<b>Liitteet</b>	

## KUVIOT

KUVIO 1: Neljä näkökulmaa matkailuilmion tarkasteluun (Aho 1993, 173).	4
KUVIO 2: Tuotteen elinkaari.	17
KUVIO 3: Tuotteen luonteeseen perustuvia elinkaaren muotoja. (Kauppila 1994, 67.)	19
KUVIO 4: Matkailun aggregaattitasot Kauppilaa (1994, 66) soveltaen.	20
KUVIO 5: Matkailualueen elinkaarimalli (sovellettu Butler 1980, 7.)	26
KUVIO 6: Vapaa-aika, virkistäytyminen, matkailu ja matkustaminen (Kauppila 1994, 8.)	32
KUVIO 7: Kongressimatkailun yleinen viitekehys. (Vuoristo 1991, 84.)	36
KUVIO 8: Oy Confennia Ltd.	62
KUVIO 9: Jyväskylä Congresses Jyväskylään! Oy:ssä	66
KUVIO 10: Matkailukohteen kehittymiseen vaikuttavat tekijät.	68
KUVIO 11: Jyväskylä Congresses:n elinkaari.	78

## TAULUKOT

TAULUKKO 1: Tavarat ja palvelut – yleiset erot. (Middleton 1988, kuva 3:1).	33
---	----

## 1. Johdanto

Matkailun kasvu on ollut viime vuosikymmenten tunnusmerkillisiä asioita. Vapaa-ajan lisääntyessä, tulotason kohetessa sekä matkailuelinkeinon kehittyessä ihmisten vapaaehtoinen liikkuminen ja oleskelu kotipaikkakunnalla on olennaisesti helpottunut. Matkailun tutkimus taas toisaalta ei ole kehittynyt vastaavalla tahdilla, vaikka tarvetta toki olisikin ollut (Aho 1993, 35). Muun muassa tätä tarvetta palvelemaan on tehty tämä tutkimus, joka keskittyy erään matkailututkimuksen ilmiön, kongressimatkailun, alueelle tutkimuskohteenaan toimialan organisaatio ja sen elinkaarisykli.

Kauppalehti (10.8.2000) uutisoi viime syksynä kongressivieraiden tuovan Suomeen 600 miljoonaa markkaa vuodessa. Tänä vuonna Helsingin Sanomat (20.3.2001) kertoi Suomessa järjestettävän yli 180 kongressia ja kongressimatkailutulojen nousevan noin puoleen miljardiin markkaan. Kauppalehden (10.8.2000) mukaan Suomi on Pohjoismaiden suosituin kongressimaa ja maailmantilastossakin maamme yltää 13. sijalle. Eniten Suomi kerää osallistujia lääketieteen ja teknologian alan kongresseilla. Suomessa kongressit keskittyvät yleensä yliopistokaupunkeihin. Tulevaisuudessa kongressien määrän odotetaan olevan edelleen kasvussa ja Suomen asema kongressijärjestäjänä on edelleen parantumassa maamme tunnettavuuden kasvaessa.

Jyväskylän kaupunki julisti jo 1980-luvun lopulla haluavansa olla Suomen johtavia kongressikaupunkeja. Sitä tavoitetta varten perustettiin vuonna 1987 kaupungin ja Jyväskylän yliopiston yhteistyöorganisaatio, Jyväskylä Congresses. Jyväskylä Congresses on alallaan edelläkävijä monessakin mielessä. Esimerkiksi henkilöstön koulutuksen osalta se on ainoa suomalainen kongressipalveluyritys, joka on hankkinut osalle henkilökunnastaan Certified Meetings Manager (CMM) – tutkinnon. Seuraavassa tutustutaan jyväskyläläisen kongressipalveluorganisaation toiminnan vaiheisiin. Organisaation kehitysvaiheita perustamisvuodesta aina tähän päivään saakka tarkastellaan elinkaariajattelun avulla. Tutkimuksessa organisaation kehitystä pyritään ymmärtämään ja kuvaamaan lähdeaineiston

pohjalta. Lopuksi pyritään identifioimaan toiminnasta eri elinkaaren vaiheita sekä sijoittamaan organisaatio nykytilassaan johonkin elinkaaren vaiheeseen.

## **1.1 Lähtökohta ja aiheen rajaus**

Toimeksiantaja otti keväällä 2000 yhteyttä yliopistolle ja toivoi saavansa graduntekijän dokumentoimaan organisaationsa toiminnan vaiheet. Liikkeelle lähdettiin siitä, että tutkimus voisi olla historiikki. Tutkimusongelmaa tarkasteltaessa kuitenkin pelkkä historiikki olisi ollut liian yksinkertaistettu kuvaus yrityksen toiminnan vaiheista. Paljon mielenkiintoisemman ja monipuolisemman tarkastelutavan ongelman tarkasteluun tarjoaa elinkaarimalli teoreettisina silmälaseina. Elinkaarimalleista tutkimuksen pohjana käytetään pääasiassa Butlerin (1980) matkailualueen elinkaarimallia, jota sovelletaan tutkimuksen rajauksia silmällä pitäen. Lisäksi apuna käytetään muita elinkaariajatteluun liittyviä malleja. Elinkaarimalli toimii historian hahmottamisen lisäksi hyvänä työkaluna yhdessä matkailuilmion tarkasteluviitekehyksen (Aho 1993) kanssa organisaation nykytilan arvioinnissa ja mahdollisten tulevaisuuden toimenpiteiden suunnittelussa.

Matkailualueen elinkaarimallista rajataan tämän tutkimuksen puitteissa ulkopuolelle myöhemmin esiteltävälle Butlerin (1980) mallille tärkeä alueen kantokyky, koska se ei tässä tutkimuksessa organisaation kehitysvaiheiden kannalta ole olennaista. Kantokyvyn mittaaminen on myös sellainen seikka, jota tämän tutkimuksen puitteissa olisi varsin monimutkaista ja myös epäolennaista lähteä mittaamaan. Mallin tärkeän muuttujan, matkailijamäärien, rinnalle nostetaan tarkastelun kohteeksi myös järjestettyjen tapahtumien määrä.

Tutkimuksessa on tärkeää kiinnittää huomiota yrityksen sisäisiin asioihin ja niihin seikkoihin, jotka olennaisesti ovat olleet vaikuttamassa yrityksen toiminnan eri vaiheisiin. Eri tapahtumia ja vaiheita tutkittaessa tärkein kriteeri niiden esille tuomiselle on niiden merkittävyys organisaation kehitysvaiheille. Tutkimuksessa on kyseessä elinkaarimallin tulkinta sekä sisäistä sekä ulkoista tarkasteluperspektiiviä käyttäen ja yhdistäen. Elinkaarimallin soveltamisessa sisältäpäin eli toimijasta käsin tarkastellaan organisaation näkökulmaa kehitykseen ja mahdollisesti

pyritään matkailualueen tai –kohteen aktiiviseen kehittämissuunnitteluun. Passiivinen elinkaarimallin soveltaminen taas puolestaan tarjoaa keinon matkailukohteen tarkasteluun siinä mielessä, että sen avulla kuvataan kehitysprosessien vaiheita. Sisäinen tulkintatapa on toimijalähtöistä ja siinä keskitytään organisaation sisäisiin seikkoihin, kun taas passiivisessa elinkaarimallin soveltamisessa päähuomio kiinnittyy organisaation ulkoisiin seikkoihin. Yrityksen kasvuvaiheita tarkasteltaessa erityisen vahvaa huomiota saavat tärkeät, olennaiset ja kehitysvaiheiden muotoutumisen kannalta kriittiset toiminnan vaiheet. (Kauppila 1994, 37.)

## 1.2 Tutkimuksen tarkoitus, tavoitteet, ongelma

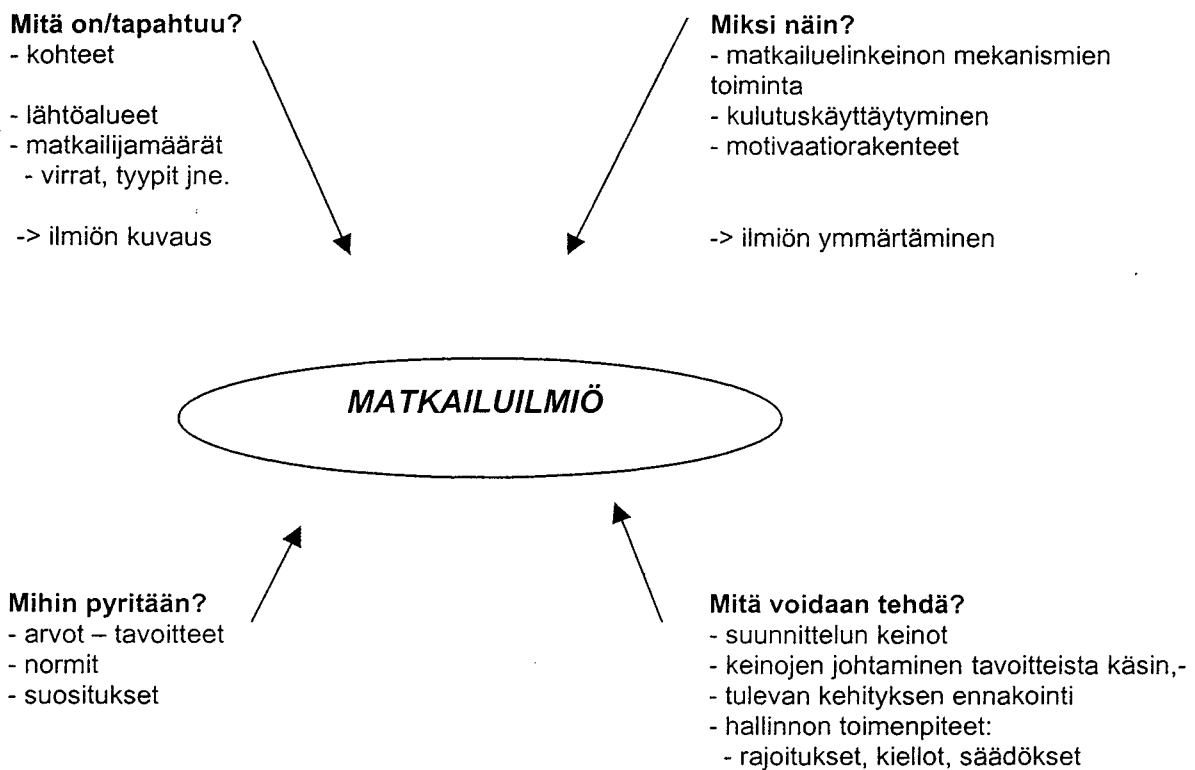
Tutkimuksen tarkoitus on kuvata ja ymmärtää Jyväskylä Congresses:n toimintaa sen perustamisvuodesta tähän päivään. Tarkoituksena on tutustua kohdeorganisaation toiminnan vaiheisiin monipuolista lähdeaineistoa käyttäen. Organisaation toiminnan vaiheista pyritään löytämään käännekohtia ja erityisiä kriittisiä tapahtumia ja seikkoja, jotka ovat vieneet sen toiminnan vaiheita eteenpäin.

Elinkaarimallin avulla pyritään tutkimuksessa selvittämään seuraavaa:

- Kuvailta Jyväskylä Congresses:n kehittymistä
  - *Mitkä ovat kongressipalveluorganisaation kehitysvaiheet?*
  
- Ymmärtää Jyväskylä Congresses:n kehittymistä
  - *Miksi kehitys on kulloinkin mennyt tiettyyn suuntaan?*
  
- Arvioida Jyväskylä Congresses:n tulevaisuutta
  - *Mitkä ovat organisaation tavoitteet?*



Apuna tutkimuskysymysten muodostuksessa on Ahon (1993, 173) luoma matkailuilmion tarkasteluviitekehys.



Kuvio 1. Neljä näkökulmaa matkailuilmion tarkasteluun (Aho 1993, 173).

Ahon (1993, 174) mukaan ensimmäinen näkökulma sisältää ilmiön kuvauksen vastaten kysymyksiin, mikä tilanne on (on ollut) ja mitä parhaillaan tapahtuu (on tapahtunut aiemmin). Kyseessä on deskriptiivinen tutkimusote. Toinen näkökulma antaa mahdollisuuksia ilmiön ymmärtämiseen ja se vastaa kysymyksiin, miksi on näin ja miten tähän on tultu. Näiden kysymyksenasetteluiden pohjalta pyritään selittämään ja ymmärtämään matkailuilmion eri toteutumismuotoja. Selittäminen viittaa Ahon (1993, 174) mukaan tällöin kyseisen ilmiön tietyn osamekanismin toimintaperiaatteiden identifioimiseen. Ymmärtäminen taas viittaa ilmiön laajalaisempaan hahmottamiseen monien osamekanismien kokonaisuutena sekä kunkin osamekanismin relatiivisen roolin tunnistamiseen. Erilaisia osamekanismeja, joiden huomioiminen kokonaisuuden ymmärtämisen kannalta on tärkeää, on matkailuilmioissa yleensä useita. Kolmas matkailuilmion tarkastelunäkökulma taas valottaa organisaation tavoitteita yleisellä tasolla. Lisäksi

sen tarkoituksena on tuoda esille niitä arvoja, jonka varassa toimitaan. Yhteistä matkailuilmioon liittyville peruspyrkimyksille ja tavoitteille on se, että ne ovat arvostusten pohjalta tapahtuvia tahdonilmaisuja. Yhteisötasolla sitä voidaan myös luonnehtia poliittiseksi prosessiksi. Matkailuun liittyvien tavoitteidenasetteluiden tutkiminen on Ahon (1993, 175) jäänyt harmillisen vähälle huomiolle. Neljännessä näkökulmassa on kyse vaikuttamisen mahdollisuuksista. Tämän puitteissa vastataan kysymykseen, mitä voidaan tehdä, kun tavoite tai tavoitteet ovat tiedossa. Käytännössä tämä näkökulma on Ahon (1993, 176) mukaan lähinnä suunnittelijoiden ja hallinnon toteuttajien toimialuetta.

Kuvauksen ja ymmärtämisen näkökulmat ovat kiinteästi yhteydessä toisiinsa. Ilmiöstä muodostettu kuvaus tulee helpommin ymmärrettäväksi, kun siihen liitetään myös kyseisen ilmiön mekanismien luonnetta kuvaavia ainesosia. Nämä kaksi näkökulmaa muodostavat yhdessä tutkimuksellisen tarkastelun perusasetelman, jota sovelletaan yleisesti eri tieteenaloilla. Matkailuilmion tarkastelemisen vaikuttamis- ja tavoitenäkökulmat taas palvelevat soveltavaa tiedontarvetta, joiden käyttötarve on erityisen tärkeää muun muassa teknisissä tieteissä. (Aho 1993, 176.)

Tässä tutkimuksessa käytetään Ahon (1993) matkailuilmion tarkastelu-näkökulmista pääasiallisesti kahta ensimmäistä, mutta myös kolmanteen tarkastelunäkökulmaan pyritään aineiston pohjalta hakemaan vastauksia. Ilmiötä kuvataan ja selitetään monipuolisen aineiston pohjalta. Lisäksi pyritään pääsemään aineiston pohjalta käsiksi organisaation tavoitteisiin ja arvostuksiin tulevaisuuden kannalta. Neljäs, vaikuttamisen näkökulma rajataan tutkimuksesta pois syystä, ettei se enää saa tilaa tutkimuksen yleisissä rajauksissa ja tämän tutkimustyön laajuudessa.

Tutkimuksen keskeisimpänä tavoitteena on etsiä vastauksia edellä mainittuihin tutkimuskysymyksiin sekä testata, onko Jyväskylä Congresses:n vaiheille ylipäänsä mahdollista löytää elinkaarisyklin mukaiset kehitysvaiheet. Tavoitteena on myös testata monipuolisen kvalitatiivisen aineiston käyttökelpoisuus matkailukeskuksen elinkaaritutkimuksessa. Kauppilan (1994, 13) mukaan voidaan ajatella, että mitä monipuolisempia aineistoja ja menetelmiä tutkimuksessa

käytetään, sitä paremmin pystytään rakentamaan kohdealueelle ja tässä tapauksessa kohdeorganisaatiolle kehityssyklin mukaisia vaiheita. Edelleen, mitä useampi indikaattori osoittaa merkkejä samansuuntaisesta kehityksestä, sitä varmempia voidaan olla kehityksen suunnasta ja voimakkuudesta.

Tutkimuksen toisena tärkeänä tavoitteena on selvittää, missä elinkaarisyklin vaiheessa kohdeorganisaatio tällä hetkellä kaiken kaikkiaan on. Induktiivisella tutkimustavalla pyritään jo olemassa olevaa teoreettista mallia kehittämään lisäämisperiaatteen mukaisesti oman empirian avulla (Veal 1992, 20). Lopuksi pyritään tämän pohjalta arvioimaan kohdeorganisaation tulevaisuutta.

Soveltavalla tutkimuksella tarkoitetaan yleensä sellaista tieteellistä tutkimusta, joka palvelee selkeästi käytännönläheisiä tavoitteita eli tutkimus on sovellettavissa arkielämän tarpeita ajatellen. Soveltavan tutkimuksen painopiste on siis tulosten käyttökelpoisuuden osoittamisessa, kun taas varsinainen tieteellinen tutkimus kulkee teoreettisella ja metodisella tasolla tieteen perusrunkoa rakentaen (Aho 1993, 32). Tätä tutkimusta voidaan pitää soveltavana matkailututkimuksena sekä toimeksiantotutkimuksena, sillä tutkimuksen kohteena on eräs matkailun ilmentymä – kongressipalveluyritys - joka haluaa toimintansa vaiheiden dokumentoitavan. Vallalla olevan käsityksen (Aho 1993, 33) mukaan soveltavassa empiirisessä tutkimuksessa

1. ongelma asemoidaan alan tieteellisiin malleihin ja teorioihin sekä niiden pohjana oleviin aiempiin tutkimuksiin,
2. empiirinen aineisto kootaan ja tutkitaan asianmukaisin tieteellisin menetelmin, jotka voivat olla yksinkertaisiakin,
3. ja tulokset esitetään niin selkeästi, että tilaaja voi niiden perusteella ryhtyä konkreettisiin kehittämistoimiin tieteellisen tuloksen edellyttämien mahdollisuuksien ja vaihtoehtojen mukaisesti.

Ahon (1993, 34) mukaan useissa maassamme tehdyissä soveltavissa matkailututkimuksissa prosessi ei ole sisältänyt kaikkia edellä mainittuja elementtejä ja se on näkynyt selkeänä puutteena esimerkiksi useissa viime aikojen alueellisissa tulo- ja työllisyysvaikutustutkimuksissa. Lähdekritiikki ja

tulosten yleistettävyysoongelma ovat myös olleet soveltavien matkailututkimusten heikkous viime aikoina. Butlerin & Pearcen (1993, 1) mukaan suuri osa matkailututkimuksesta on ollut metodologisesti sivistymätöntä ja teoriapohjaltaan hyvin hataraa. Syyksi tähän he nimeävät muun muassa tutkimusalan kehittymättömyyden ja kritiikin puutteen.

Hyvin tehdyllä soveltavalla tutkimuksella on Ahon (1993, 35) mukaan merkittävä tieteellinen arvo, joka ilmenee muun muassa sillä tavalla, että ne ovat osa teorianmuodostusprosessia, sillä tutkittaessa usein samankaltaisia ongelmia samalla metodilla, voidaan täsmentää tietoja laajemmasta kokonaisuudesta. Lisäksi niin sanotusti kloonatut tutkimukset välittävät metoditutkijalle arvokasta kritiikkiä menetelmistä sekä mahdollisia parannusehdotuksia. Joissakin alan tutkimuksissa aiempaa valmiista etenemismallia ei ole olemassa ja tutkija joutuu tekemään tieteellisesti tärkeän esityön itse. Tieteellisen arvonsa lisäksi tällaisella tutkimuksella on merkitystä myös ongelmaa käsittelevänä pioneiritutkimuksena. (Aho 1993, 35.)

Matkailututkimuksen tutkimusongelmien asemoiminen tieteen perusrunkoon ei Ahon (1993, 36) mukaan ole kovin yksinkertaista. Matkailu on monitieteinen tutkimusala, jota on lähestytty useiden eri perustieteiden ehdoilla. Näin ollen kattavaa matkailun teoriaa ei ole toistaiseksi vielä kehitetty. Eräänlainen matkailututkimuksen jaottelu on seuraava:

1. Matkailuliikenteen, matkustamisen mallit
2. Lähtöalue – kohdealue –mallit
3. Rakenteelliset mallit
4. Kehitysmallit
5. Monipuoliset mallit, joissa on elementtejä kaikista edellä mainituista. (Aho 1993, 36.)

### 1.3 Aikaisemmat tutkimukset

Ahon (1993, 37) mukaan useimmat Suomessa tehdyistä sovelletuista matkailututkimuksista ovat erilaisia alueellisia tulo- ja työllisyysvaikutustutkimuksia. Niiden metodisena perustana ovat pääasialla olleet niin sanotut meno- ja tulomenetelmä sekä niihin liittyvien kerrannaisvaikutusten arviointi. Pääosa tutkimuksista on kuitenkin tehty ns. pohjoismaisella tutkimusmenetelmällä, johon sisältyy kerrannais- ja työllisyysvaikutusten määrittäminen yrityskyselyiden avulla (ks. esim. Alhava 1996).

Aikaisempaa tutkimusta kongresseihin liittyen on tehty mm. kongressimatkailevan tulo- ja työllisyysvaikutuksista sekä kongressipalveluiden tuotteistamisesta ( ks. mm. Alhava 1996, Mitro 1998). Suomessa on Vuoriston (1991, 95) mukaan 1980-luvun jälkipuoliskolla tehty Helsinki-Finland Congress Bureauun toimeksiannosta kaksi empiiristä kongressitutkimusta. Toinen niistä analysoi vuonna 1986 pääkaupunkiseudulla pidettyjä kansainvälisiä kongresseja. Toisen tutkimuksen empiirinen aineisto koski seitsemää kongressia, jotka oli pidetty eri puolilla maata vuonna 1989. Vuonna 1991 (Vuoristo & Paajanen) valmistuneessa Espoon matkailututkimuksessa tutkittiin matkailun tulo- ja työllisyysvaikutuksia sekä laskettiin muun muassa kaupungin kongressimatkailevan tulo.

Multasuo on pro gradussaan (1998) tutkinut Jyväskylän Congresses:n palveluiden laatua. Tutkimuksen motivaationa oli tuolloin yrityksen muuttuva rooli voittoa tavoittelemattomasta yliopiston yksiköstä yksityiseksi yritykseksi. Tutkimuksen tarkoituksena oli kartoittaa asiantuntijayrityksen silloisen palvelutarjonnan laatu tilaaja-asiakkaiden ja henkilöstön kokemana ja luoda perusta laadun systemaattiselle tarkastelulle.

Vuonna 1996 valmistuneessa pro gradussaan Alhava tutki minkäläistä laskentainformaatiota Jyväskylässä käytettiin apuna uuden kongressikeskuksen rakentamisesta. Tutkimuksissa keskityttiin kongressimatkailevan tulo- ja työllisyysvaikutuksiin Jyväskylässä. Lisäksi mm. Kauhanen (1990) sekä Rajaniemi (1998) ovat tutkineet kongressimatkailevan tulo- ja työllisyysvaikutuksia Suomessa.

Erilaisia organisaatioiden ja matkailukeskusten elinkaareen liittyviä tutkimuksia on Suomessa tehty myös joitakin. Lähimmin tätä tutkimusta sivuaa Pekka Kauppilan (1994) lisensiaattityö Kuusamon Rukan matkailualueen elinkaarisyklistä. Siinä Kauppila on tutkinut monipuolisen aineiston pohjalta matkailumaantieteen kannalta Rukan elinkaarisykliä ja käyttänyt pohjana Butlerin (1980) matkailualueen elinkaarisyklin teoriaa. Tuotteiden elinkaarisykleistä on tehty suuri määrä erilaisia tutkimuksia. Lisäksi esimerkiksi Markku Leppälho (1991) on tutkinut Suomessa yritysten kehitysvaiheita liiketoimintastrategian muotoutumisen kannalta. Yrityksen elinkaarta pohjoismaissa on tutkittu myös esimerkiksi Thomsenin (1997) toimesta. Koskinen (1989) on tutkinut uusien pienyritysten kehityskaaria ja keskittynyt erityisesti omistaja-johtajan rooliin yrityksen eri elinkaaren vaiheiden muodostumisessa.

Lisäksi Suomessa elinkaaritutkimusta on tehty mm. tehdasyhdyskuntien kehityksestä. Usein kehityssykliä ei ole kuitenkaan käytetty teoreettisena viitekehystenä. Kauppilan (1994, 34) mukaan tähän on mahdollisesti syynä se, että tämä malli ei sovellu aivan alkuvaiheessa olevien matkailualueiden tutkimiseen. Metsäranta (1991) on tutkinut Pyhä-Luosto matkailualueelle suuntautuneita investointeja ja niiden kannattavuutta elinkaariajattelun pohjalta.

## **2. Tutkimuksen metodologinen lähestymistapa, tutkimusote, tutkimusaineisto ja prosessi**

Niiniluodon (1997, 21) mukaan nykyiseen maailmankatsomukseen ei kuulu ainoastaan tieteen tärkeimpien tulosten tunteminen, vaan myös käsitys niistä menetelmistä ja tutkimustavoista, joilla näihin tuloksiin on päästy. Tieteenfilosofialla voidaan hänen mukaansa lyhyesti tarkoittaa filosofisen metodin soveltamista tieteeseen, eli tutkimustoimintaan ja sen tuloksiin. Kuten muidenkin tieteenalojen piirissä, filosofiassa esiintyy eri koulukuntia, joilla on erilainen käsitys filosofisen metodin luonteesta. Kuitenkin niille kaikille löytyy yhteisiä erityispiirteitä. Ensinnäkin filosofian tehtävänä on Niiniluodon (1997, 22) mukaan tietynlaisten

ajatustottumusten ja itsestäänselvyyksien problematisointi, jolloin tarkoituksena tieteenfilosofiassa on herättää ongelmia, jotka asettavat erilaisia tieteenkäsityksiä kyseenalaisiksi. Toiseksi filosofian tulee eksplikoida epäselviä, monimielisiä tai implisiittisesti omaksuttuja näkemyksiä. Tässä käytetään hyväksi käsiteanalyysiä, jota voidaan tukea formaalis-loogisilla välineillä. Kolmatta filosofisen metodin osaa kutsutaan argumentaatioksi. Niiniluodon (1997, 22) mukaan sillä tarkoitetaan eksplikoinnin tuloksena saatujen näkemysten pätevyyttä perustelemalla niitä tai esittämällä vastaesimerkkejä. Tieteenfilosofinen argumentaatio pyrkii perustelemaan käsityksiä siitä, millaista tieteen tulisi olla ja millaista se ei saisi olla.

Jotta tutkimusaineistossa olevat havainnot voitaisiin erottaa tutkimuksen tuloksista, tarvitaan selkeä metodi, toteaa Alasuutari (1995, 82). Metodi koostuu niistä käytännöistä ja toimista, joita avuksi käyttäen tutkija tuottaa havaintoja sekä niistä säännöistä, joiden mukaan näitä havaintoja voidaan edelleen muokata ja tulkita. Ilman eksplisiittisesti määriteltyä metodologiaa tutkimus muodostuu helposti tutkijan omien ennakkoluulojen kokeelliseksi todisteluksi. Metodi on huono silloin, jos se ei anna tutkimusaineistolle yllätysmahdollisuutta eikä tutkija näin ollen saa analyysiltään esimerkiksi tutkimusasetelmaa korjaavaa palautetta. Metodien tulee myös ehdottomasti olla sopusoinnussa tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen kanssa. (Alasuutari 1995, 82-83.)

Tutkimuksen tieteellisyydelle on asetettu useita vaatimuksia. Varton (1992, 12) mukaan tieteellisen tutkimuksen ominaispiirteitä on muun muassa se, että tutkimus on alttiina julkiselle kritiikille. Tieteelliseltä tutkimukselta edellytetään, että tutkimustavat, jotka tukevat kyseistä tutkimusta, selvitetään ja valikoidaan niin että koko tutkimusprosessin ajan on mahdollista arvioida tutkijan omaa toimintaa ja valintoja sekä käytettyjä menetelmiä. Myös saavutettujen tulosten arviointi on tärkeää. Varton (1992, 12) mukaan tutkimuksen raportoinnissa on tuotava julki kaikki tutkimukselle tarpeellinen tieto, jotta lukija kykenee arvioimaan itse tutkimustuloksia ja tutkimuksen luotettavuutta.

## 2.1 Laadullinen tutkimus

Tutkimuksessa on tarkoitus kuvata ja ymmärtää kohdeyrityksen toiminnan vaiheita. Sen vuoksi laadullinen tutkimusmenetelmä on tutkimuksessa hyvin perusteltua. Alasuutarin (1995, 83) mukaan teoreettinen viitekehys määrää sen, millainen aineisto kannattaa kerätä ja millaista menetelmää tutkimuksessa olisi asianmukaista käyttää. Taas toisaalta aineiston luonne voi asettaa rajat sille, millainen teoreettinen viitekehys voi olla ja millaisia metodeja voidaan käyttää. Laadullisen tutkimusotteen avulla tutkittavaa ilmiötä voidaan tarkastella ja ymmärtää syvällisemmin kuin kvantitatiivisia menetelmiä käyttäen. Kvalitatiivinen analyysi vaatii kvantitatiivisesta tutkimuksesta poikkeavaa absoluuttisuutta. Kaikki luotettavina pidetyt tutkimuksen kannalta olennaiset seikat tulee pystyä selvittämään niin, että mikään seikka ei ole ristiriidassa esitetyn tulokinnan kanssa. (Alasuutari 1995, 38.)

Laadullisessa tutkimuksessa tutkimusyksiköiden suuri joukko ja tilastollinen argumentaatiotapa ei ole mahdollista eikä edes tarpeellista. Laadullisessa analyysissä johtolangoiksi eivät kelpaa tilastolliset todennäköisyydet. (Alasuutari 1995, 37-38.) Laadulliselle tutkimukselle luonteenomaista onkin kerätä aineistoa, joka tekee mahdollisimman monenlaiset tarkastelut mahdollisiksi. Kvalitatiivisen aineiston ominaisluontena on sen ilmaisullinen rikkaus, monitasoisuus ja kompleksisuus. Alasuutarin (1995, 87) mielestä kvalitatiivinen aineisto on kuin pala tutkittavaa maailmaa, joka koostuu näytteistä.

Näsi (1983) on tutkinut tieteellisiä tutkimusotteita liiketaloustieteissä ja jakaa suomalaisen liiketaloustieteen neljään osa-alueeseen: nomoteettiseen, käsiteanalyyttiseen, toiminta-analyyttiseen sekä päätöksenteko-metodologiseen tutkimusotteeseen. Sekä nomoteettinen että päätöksenteko-metodologinen tutkimusote nojaavat positivistiseen tieteenfilosofiaan ja toiminta-analyyttinen taas hermeneutiikkaan. Käsiteanalyyttinen tutkimusote taas on Näsin (1983, 40) mukaan vaikea asemoida välittömästi jollekin tieteenfilosofiselle tasolle. Hänen mukaansa eräs mahdollisuus on tulkita käsiteanalyyttinen tutkimus korkeamman tason liiketaloustieteellisenä filosofisena ajatteluna.



Tämä tutkimus on Näsin (1983, 39) tutkimusotteiden jaottelun mukaan toiminta-analyyttinen tutkimus. Sen päätarkoituksena on ilmiön ymmärtäminen. Toiminta-analyyttisen tutkimusotteen taustana on usein teleologinen selittäminen ja empiria on tavallisesti mukana harvojen kohdeyksiköiden kautta. Olipa tutkimusmenetelmä mikä hyvänsä, sisältää se lähes poikkeuksetta käsiteanalyysiä. Käsitteiden analysoinnilla tutkija selventää ja tarkentaa tutkimuksessa käyttämiään käsitteitä. Näsin (1980, 9) mukaan käsite on ajattelun "perusyksikkö" ja käsiteanalyysin hän määrittelee käsitteiden muodostamiseksi, jossa apuna käytetään muita tuttuja käsitteitä sekä pohdintaa ja tarkoituksellista ajattelua.

## 2.2 Tapaustutkimus

Case - eli tapaustutkimus on osa kvalitatiivista tutkimusperinnettä ja se muodostaa erityisen tutkimusstrategian ja lähestymistavan tutkimukseen. Case – tutkimus on tapa tehdä tutkimusta muiden tutkimustapojen, kuten esimerkiksi survey- tutkimusten, rinnalla. Yinin (1994, 13) mukaan case -tutkimusta käytetään yleensä tutkimusstrategiana silloin kun halutaan vastata kysymyksiin "miten" ja "miksi". Näistä tutkimuksista eritellään selittävät ja kuvailevat tapaustutkimukset. Tässä tutkimuksessa lähestytään tutkimusongelmaa kuvailevan case – tutkimuksen näkökulmasta. Tutkimusstrategiana case –tutkimusta on käytetty paljon eri tutkimusaloilla kuten esimerkiksi yhteisöpsykologiassa ja sosiologiassa, organisaatioiden ja johtamisen tutkimuksissa sekä poliittistieteellisissä tutkimuksissa.

Case –tutkimus antaa mahdollisuuden tutkia ainutkertaisesti yksilöllisiä, organisationaalisia, sosiaalisia sekä poliittisia ilmiöitä. Case –tutkimuksen avulla pyritään ymmärtämään kompleksisia sosiaalisia ilmiöitä. Yinin (1995, 14) mukaan case -tutkimus mahdollistaa holististen ja merkityksellisten tosielämän seikkojen tutkimisen – näitä ovat esimerkiksi yksilölliset elinkaaret, organisationaaliset ja johdolliset prosessit, kansainväliset suhteet ja teollisuudenalojen kypsymisen. Case –tutkimusta käytetään usein nykyhetken ilmiöiden tutkimiseen. Tosin case – tutkimus nojaa hyvin pitkälle samoihin aineistonkeruutekniikoihin kuin historiakin,

mutta siinä käytetään lisäksi kahta muuta tapaa – suoraa havainnointia sekä systemaattista haastattelua. Tapaustutkimuksen ehdottomiin vahvuuksiin kuuluukin kyky käsitellä hyvin erilaisia aineistoja – dokumentteja, artefakteja, haastatteluaineistoja sekä havainnointiaineistoa. (Yin 1995, 18-20.)

Case –tutkimusta on kritisoitu useista eri syistä. Yksi yleinen syy on Yinin (1995, 21) mukaan ollut se, että tutkija on ollut huolimaton ja hänen omat ennakkoluulonsa ovat vaikuttaneet tutkimukseen vahvasti. Lisäksi tapaustutkimusta on kritisoitu sen tulosten heikon tieteellisen yleistettävyyden vuoksi. Yinin (1995, 21) mukaan ovat yleistettävissä teoreettisiin asetelmiin, eikä suuriin populaatioihin tai universumeihin. Case –tutkimuksessa tutkijan tarkoituksena onkin teorioiden yleistäminen ja laajentaminen. Alasuutarin (1997, 234) mukaan tutkimustulosten yleistettävyyden on tärkeää ja olennaista ainoastaan tietyn tyyppiselle tutkimukselle. Ainutkertaista tapahtumaa ymmärrettäessä ja kuvailtaessa ei olekaan tärkeää, että sen tulisi päteä muihinkin tapauksiin. Alasuutarin (1997, 237) mukaan voidaankin yleisesti ottaen sanoa, että laadullisessa tutkimuksessa pyritään ottamaan kohteeksi ilmiö, jonka suhteen yleistäminen ei ole ongelma. Tällöin olennaiseksi tulee tutkimuksen pyrkimys selittää ja ymmärtää ilmiötä. Kolmas syy, miksi tapaustutkimuksia on kritisoitu, on niiden ajallisesti pitkä kesto ja laajat aineistot.

Käytetyt aineistot case -tutkimuksessa ovat yleensä monipuoliset, kuten aiemmin on jo todettu. Tapaustutkimukselle mahdolliset lähdeaineistot Yin (1995, 85) on luokitellut kuuteen eri lajiin : erilaiset dokumentit, arkistotiedot, haastatteluaineistot, suorat havainnot, osallistuvat havainnot sekä fyysiset artefaktit. Tämän tutkimuksen aineistona on käytetty kohdeyrityksen eri dokumentteja sekä arkistotietoja. Lisäksi hyväksi on käytetty aiheeseen liittyvää kirjallisuutta kuten esimerkiksi aiempaa tutkimusaineistoa sekä lehtiartikkeleita. Yin (1995, 85) luettelee erilaisiksi dokumenteiksi muiden muassa kirjeet, muistiot, agendat, hallinnolliset dokumentit sekä lehtileikkeet. Nämä ovat hänen mukaansa dokumentteja, joita pitää käyttää huolellisesti ja ne tulisi hyväksyä kirjallisina tietoina tapahtumista, jotka ovat oikeasti tapahtuneet. Case –tutkimuksessa dokumenttien tärkein tehtävä on vahvistaa ja lisätä muiden lähteiden antamia todisteita. Case –tutkimuksessa käytettäviä arkistotietoja ovat Yinin (1995, 87)

mukaan muiden muassa kalenteritiedot, organisaatiokaaviot, palvelutilastot sekä kyselytiedostot.

Case –tutkimusotteen käyttö tässä tutkimuksessa on hyvin perusteltua. Halutaan saada selville, miten ja miksi. Lisäksi tärkeää on ainutkertaisen ilmiön syvälinen ymmärrys, eikä tulosten yleistettävyyteen haluta pyrkiä. Käytettävissä oleva aineisto, yrityksen kirjallinen aineisto, puhui myös case –tutkimuksen puolesta.

### **2.3 Tutkimusprosessi ja luotettavuus**

Tutkimusprosessi lähti käyntiin siten, että toimeksiannon saatuaan tutkija kävi keskusteluja toimeksiantajan kanssa tutkimusongelman rajaamiseksi. Sen jälkeen tutkija alkoi systemaattisesti tutustua kongressipalveluita ja kongresseja koskevaan kirjallisuuteen saadakseen kattavan ja monipuolisen kuvan toimeksiantajayrityksensä tuotteista palveluista ja toimialasta yleensä. Tutkija tutustui myös lähialojen tutkimuksiin sekä aiheesta kirjoitettuihin lehtiartikkeleihin liittääkseen tutkimuskohteensa laajempaan kontekstiin.

Seuraavaksi tutkija alkoi etsiä sopivaa teoreettista viitekehystä kongressipalveluyrityksen toiminnan vaiheiden hahmottamiseksi. Butlerin (1980) matkailualueen elinkaarimallin löydyttyä tutustuttiin tarkemmin elinkaariajattelun eri tulkintoihin niin artikkeleiden ja tutkimusten kuin muunkin kirjallisuuden avulla. Tutkimusmenetelmän ja – otteen valinta tapahtui seuraavaksi. Siiten kirjoitettiin tutkimusraportin teoriaosuus auki, jotta empiiriseen osuuteen olisi valmistuttu parhaalla mahdollisella tavalla ja tutkimusaineistosta saataisiin irti juuri teorian kannalta tärkeimmät ja olennaisimmat seikat. Samanaikaisesti tutustuttiin yrityksen omaan kirjalliseen materiaaliin, muistioihin, lehtileikkeisiin, vuosikertomuksiin, lehdistötiedotteisiin sekä muuhun kirjalliseen, tutkimusongelman kannalta relevanttiin materiaaliin. Tarkastelusta rajattiin ulkopuolelle sellainen materiaali, jolla ei yrityksen toiminnan vaiheiden hahmottamisen kannalta katsottu olevan merkitystä. Tällaisia olivat esimerkiksi kutsut yrityksen tilaisuuksiin, tietynlainen markkinointimateriaali sekä salassa pidettävä materiaali.

Seuraavaksi kuvattiin yrityksen toiminnan vaiheet perustamisvuodesta 1987 nykyhetkeen tutkimuksen kirjalliseen aineistoon perustuen, jonka jälkeen toteutettiin kehitysvaiheiden tulkinta. Aineistosta pyrittiin löytämään erityisiä tapahtumia ja syitä kohdeorganisaation toiminnan vaiheille. Kehitysvaiheissa pyrittiin paikallistamaan erilaiset tasaisen kehityksen vaiheet ja niiden väliin sijoittuvat murrosvaiheet. Muutosta yleensä edelsi tietynlainen murrosvaihe, kuten Greinerin (1972) tutkimuksista kävi myös ilmi. Aineiston tarkastelussa keskityttiin elinkaarelle olennaisiin, merkittäviin seikkoihin. Näistä pyrittiin myös poimimaan tiettyjä kehitysprosesseja, jotka aina johtivat organisaatiota kohti seuraavaa kehitysvaihetta. Auki kirjoitetujen toiminnan vaiheiden analysointi- ja tulkintavaiheessa aluksi etsittiin kriittisiä ja tärkeitä tapahtumia organisaation kehitysvaiheille. Erityistä huomiota saivat kohteen kehittymiseen vaikuttavat ulkoiset ja sisäiset tekijät sekä kysyntätekijät. Lisäksi tulkittiin numeroaineistoa ja pyrittiin näin ankkuroimaan molemmat aineistot toisiinsa. Numeroaineistossa huomiota kiinnitettiin kongressitapahtumien ja osanottajamäärien kehitykseen.

Tapaustutkimuksen luotettavuuden tarkoituksena on minimoida virheet ja ennakkoluulot tutkimustyössä. Yksi tapa parantaa tutkimuksen luotettavuutta on dokumentoida sen vaiheet niin, että toinen tutkija voisi samoja menetelmiä käyttäen päätyä samoihin lopputuloksiin. Yinin (1995, 45) mukaan yleinen tapa huolehtia case -tutkimuksen luotettavuudesta on toteuttaa tutkimus askel askeleelta, mahdollisimman operationaalisesti ja ajatellen, että joku tarkkailee tutkimustyötä jatkuvasti.

Kriteerit, joilla lähteiden luotettavuutta arvioidaan riippuvat Alasuutarin (1999, 95) mukaan aineistosta tai siitä tavasta, jolla aineistoa lähestytään. Lähdekritiikki ei Alasuutarin (1999, 101) mukaan ole mikään mekaaninen operaatio, vaan se edellyttää aina terveen järjen käyttöä. Lähdekritiikissä on kyse siitä, että lähde ja sen funktioita erittelemällä pyritään päättelemään, miten luotettavana saatuja tietoja voidaan pitää.

Hirsjärven ja Hurmeen (1982, 129) mukaan tieteelliselle menetelmälle on asetettava luotettavuuden vaatimus. Tulosten luotettavuutta tarkasteltaessa on syytä miettiä sekä tutkimuksen validiutta että reliaabeliutta. Ellei tutkittavasta

ilmiöstä voida tavoittaa olennaisia piirteitä tai teoriasta ei voida juontaa keskeisiä käsitteitä, tutkimuksen käsitevalidius on huono. Käsitevalidiutta voidaan parantaa huolellisella suunnittelulla sekä perehtymisellä tutkittavaan ilmiöön perusteellisesti. Tutkimuksen sisältövalidius taas voi olla heikko, mikäli esimerkiksi teemahaastattelun teemojen valinta on epäonnistunut syystä tai toisesta.

### **3. Elinkaarimalli yrityksen toiminnan vaiheiden tulkinnassa**

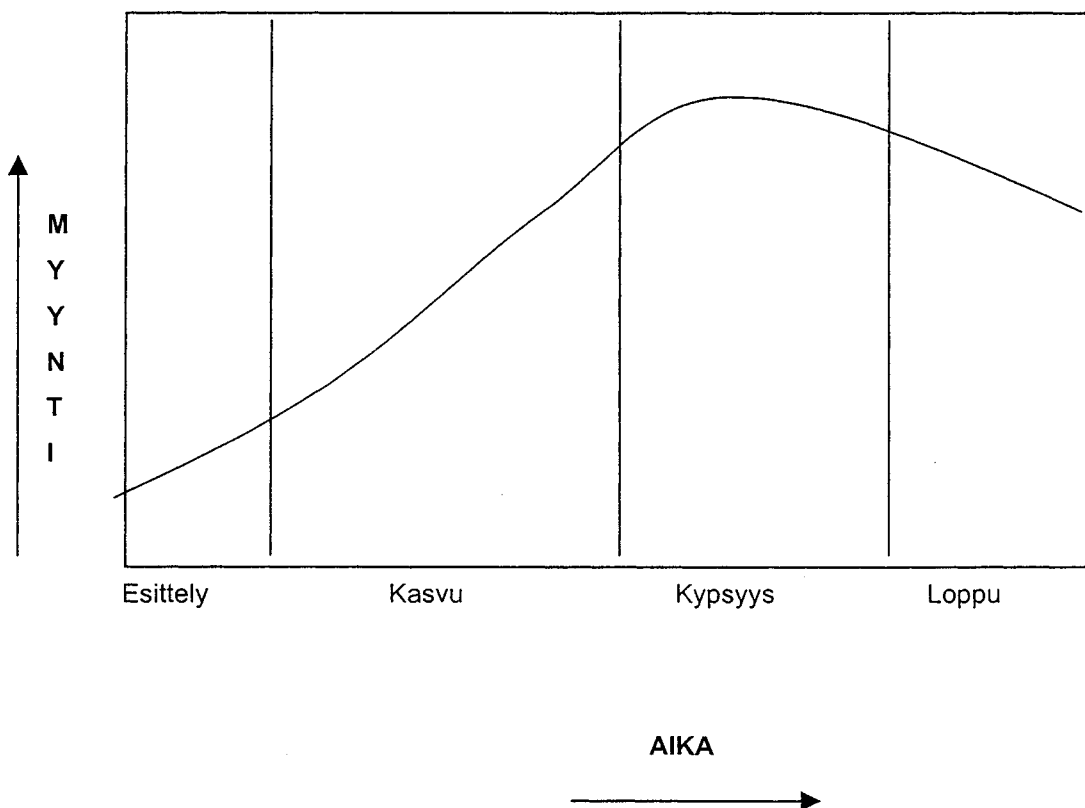
Elinkaari –käsite on peräisin ekologia- ja diffuusioteoriasta. Sen mukaan yritykset heijastelisivat toiminnassaan populaation kehitystä ja noudattelisivat nelivaiheista evoluutioprosessia: variaatiota, luonnollista valintaa, säilymistä ja leviämistä sekä taistelua olemassaolostaan. Yrityksen kehityksen populaatioekologinen näkökulma tarjoaa yhden selitysmahdollisuuden sille, miten tietyt organisaatioiden toiminnan vaiheet ja muodot syntyvät erilaisissa ympäristöissä. (Aldrich 1986, 18-19.) Porter (1980, 198) on myös kuvannut yrityksen kehitystä ja elinkaarta evolutionaarisena prosessina. Liiketaloustieteisiin elinkaaren käsite juurtui kuitenkin tiukimmin jo 1950-luvulla, jolloin sitä alettiin soveltaa erityisesti tuotteen markkinointitoimenpiteiden suunnittelussa (Cooper 1993, 145). Yritystasolla käsitettä on käytetty myös strategiseen johtamiseen ja suunnitteluun (ks. esim. Leppäalho, 1991 ja Porter, 1980).

#### **3.1 Tuotteen elinkaari**

Kotlerin (1988, 347) mukaan tuotteen elinkaaren käsite on hyvin tärkeä käsite erityisesti tuotteen markkinointitoimenpiteiden kannalta. Lisäksi esimerkiksi yrityksen strategian valinnassa tuotteen elinkaari on tärkeässä roolissa (ks. esim. Porter 1980, 193) Kotlerin mukaan markkinoinnin kannalta tuotteen elinkaarella yritetään saada selville tiettyjä vaiheita tuotteen historiassa. Identifioimalla tuotteen elinkaaren vaiheet, yritys voi parhaiten suunnitella tulevaisuuden toimenpiteitään.

Tuotteen elinkaari perustuu Kotlerin (1988, 349) mukaan neljään seikkaan. Ensinnäkin siihen, että jokaisella tuotteella on tietty elinikä. Toisekseen tuotteen myynti käy läpi erilaisia vaiheita asettaen erilaisia haasteita myyjälle. Kolmanneksi tuotteen voitot kasvavat ja pienenevät tuotteen elinkaaren eri vaiheissa. Neljänneksi tuotteet vaativat erilaisia markkinointi-, rahoitus-, valmistus-, osto-, sekä henkilöstöstrategisia toimenpiteitä elinkaarensa eri vaiheissa.

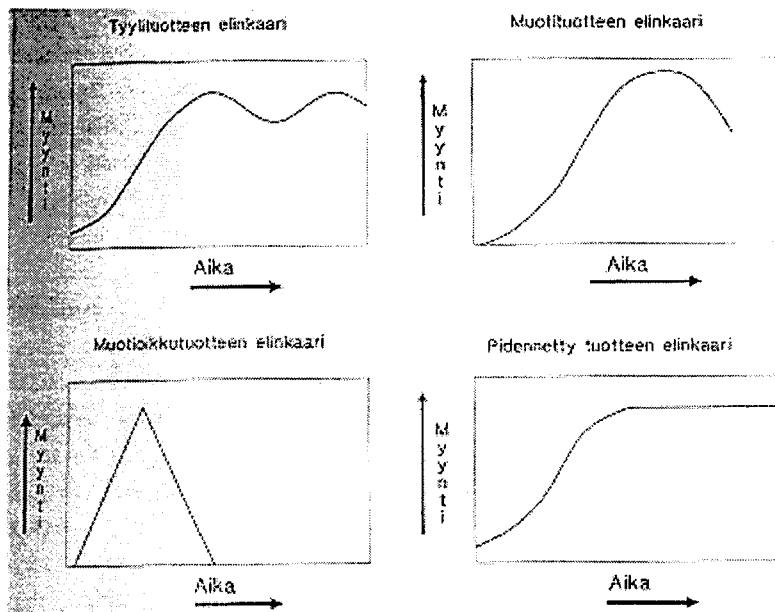
Tuotteen ja siitä johdetun yrityksen elinkaaren on hypoteettisesti katsottu noudattavan s-muotoa ja se käy läpi esittely-, kasvu-, kypsyy- ja loppuvaiheen (ks. kuvio 2).



Kuvio 2. Tuotteen elinkaari.

Tuotteen elinkaarianalyysissä on erotettava toisistaan tuoteluokat, tuotemuodot ja tuotemerkit, joilla kaikilla on erilainen elinkaaren muoto. Jopa toimialan elinkaari on analysoitavissa. Toimiala on käsitteenä kaikkein laajin ja sen elinkaari pisin. Voidaan ajatella, että jokin toimiala on eliniältään ikuinen ja sen elinkaareissa on kysymys pidennetystä elinkaaresta. Kauppilan (1994, 65) mukaan tuoteluokan elinkaaret ovat myös pitkät, koska useat niistä pysyvät kypsyysvaiheessa määrittelemättömän ajan väestönkehityksestä riippuen. Tuotemuodot ja tuotemerkit ovat elinkaareltaan lyhyempiä kuin tuoteluokat, sillä ne perustuvat muotiin ja muotioikkuihin. Kotlerin (1988, 350) mukaan tuotteen elinkaari noudattaa yleensä S-muotoa, jossa esittely-, kasvu-, kypsyys- ja loppuvaihe seuraavat toisiaan.

Tutkijat ovat kuitenkin löytäneet erilaisille tuotteille jopa seitsemäntoista erilaista elinkaaren muotoa. Näistä on kuitenkin eroteltavissa kolme yleisintä muotoa. Ensimmäinen niistä on "kasvu-vähentäminen-kypsyminen" -malli, jossa voimakkaan kasvun ja vähentämisen jälkeen saavutetaan kypsyysvaihe. Toinen yleinen elinkaaren malli on "sykli - uusi sykli" -malli, jossa uusi sysäys kasvuille löytyy myynnin edistämistyöstä. Kolmas on niin sanottu pykälöity muoto, jossa tuotteen myynti nousee pykälittäin. Pykälöidyssä elinkaareissa menestys edellyttää tuotteen uuden luonteen löytämistä tai vaihtoehtoisesti uusien käyttäjäryhmien löytämistä. Tuotteiden elinkaarten muoto vaihtelee myös tuotteen laadun mukaan. Tyyli -, muoti- ja muotioikkutuotteilla elinkaaret poikkeavat huomattavasti muiden tuotteiden elinkaarista (ks. kuvio 3).



Kuvio 3. Tuotteen luonteeseen perustuvia elinkaaren muotoja. (Kauppila 1994, 67.)

Elinkaariajattelulla on muutamia yleisesti hyväksytyjä lainalaisuuksia: (Kauppila 1994, 33)

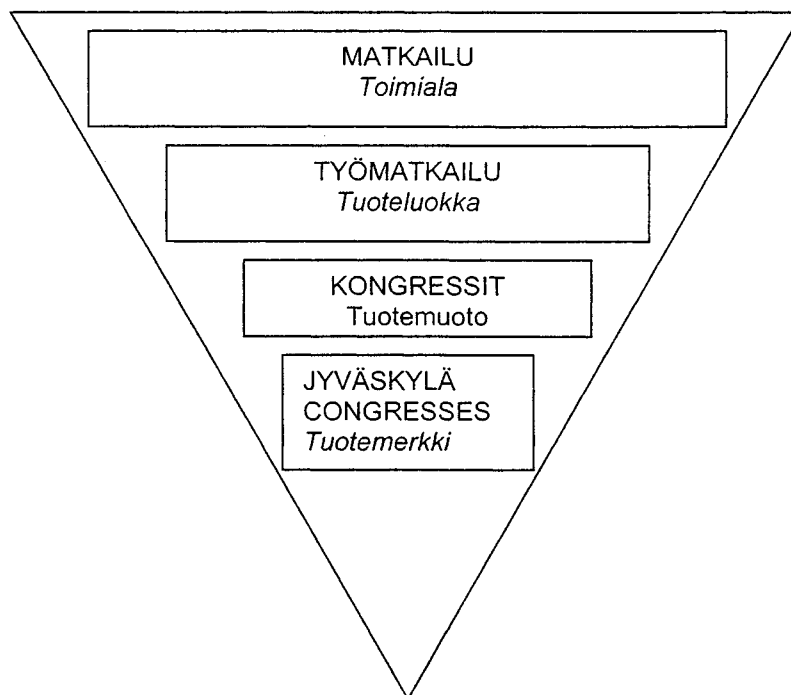
- jokaisella tuotteella on rajoitettu elinikä
- tuotteen elinkaaren perusmuoto on s-muoto
- tuote käy läpi erilaiset vaiheet eri haasteineen
- eri elinkaaren vaiheissa tuote vaatii erilaisia markkinointi-, rahoitus-, valmistus-, hankinta- ja henkilökuntastrategioita
- tuotteiden elinkaaret ovat eripituisia – kaaren pituuteen voidaan vaikuttaa esim. markkinointitoimenpiteillä.
- tuotteen elinikä tulee yhä lyhyemmäksi nopeiden taloudellisten, sosiaalisten sekä teknisten systeemien vuoksi
- tuotteesta saadut voitot vaihtelevat tuotteen elinkaaren eri vaiheissa – suurimmillaan ne ovat kasvuvaiheessa, mutta muun muassa kilpailu vaikuttaa voittojen vähenemiseen kypsyysvaiheessa



### 3.2 Matkailutuotteen elinkaari

Kauppilan (1994, 68) mukaan matkailu edustaa toimialana tuotetta, jolla on pitkä elinkaari. Lisäksi se on toimiala, joka on koko ajan kasvussa. Hän pohtii myös matkailun olevan nykyajan tyyli tuote, jonka elinkaari pitkällä aikavälillä voi muistuttaa pidennettyä elinkaaren muotoa. Lomamatkailu on Kauppilan (1994, 68) mukaan osa länsimaisten ihmisten vuodenaikaisrytmiä ja lienee jo lähellä kypsyyssvaihetta. Toisaalta taas kongressi- ja kokousmatkailu on vasta kasvuvaiheessa. Kauppilan (1994, 34) mukaan matkailualueen elinkaari eroaa tuotteen elinkaarimallista siinä, että tuotteen myynti on korvattu matkailijamäärällä y-akselin muuttujana. Siinä on pohjimmiltaan kysymys kuluttajien progressiivisesta omaksumisesta.

Kauppilan (1994, 66) matkailun ja sen erilaisten aggregaattitasojen mallia soveltaen voidaan tutkimuksen kohdeyrittys asemoida selkeästi matkailun kenttään (ks. kuvio 4.).



Kuvio 4. Matkailun aggregaattitasot Kauppilaa (1994, 66) soveltaen.

Matkailutoimiala jakautuu myös erilaisiin tuoteluokkiin (Kauppila 1994, 65). Tuoteluokkia ovat muun muassa loma-, työ-, kokous- ja kongressimatkailu. Tuotemuodot ovat tuoteluokkien alapuolella ja esimerkiksi lomamatkailu voidaan jakaa aurinkoranta-, kulttuuri- tai hiihtomatkailuun ja näiden elinkaaret ovat lyhyempiä kuin tuoteluokkien elinkaaret. Tuotemerkkien elinkaaret ovat kaikista lyhyimpiä. Kauppilan (1994, 65) mukaan tuotemerkkien elinkaaret ovat yhä lyhenemässä vaikkakin useat vanhat tuotemerkit ovat yhä vahvoja. Matkailualueen tai -keskuksen ja tässä tutkimuksessa Jyväskylä Congresses:n kehityssyklissä on kyse tuotemerkkien elinkaaren tutkimisesta. Näiden elinkaaret ovat kuitenkin huomattavasti muiden tuotteiden, esimerkiksi teollisuustuotteiden, elinkaaria pidempiä.

### **3.3 Organisaation elinkaari**

Organisaatioiden elinkaaritutkimus perustuu tuotteen elinkaariajatteluun. Leppäalhon (1991, 1) mukaan elinkaariteorian isänä voidaan pitää Alfred Marshallia, joka alkoi käyttää elinkaarianalyysiä analogiana biologiasta, jonka perusteella yritysten kehittyminen nähdään hyvin deterministisenä ilmiönä ja sitä voidaan verrata kuvainnollisesti vaikka metsän puiden kasvuun ja niiden lahoamiseen lopulta. Greinerin (1972, 41) mukaan yritys käy kasvaessaan läpi tiettyjä kehitysvaiheita. Siirtyminen vaiheesta toiseen liittyy yleensä johonkin murrosvaiheeseen tai kriisiin. Muiden muassa Millerin ja Friesenin (1984) mukaan organisaatioiden elinkaariajattelu perustuu seuraaviin seikkoihin:

- Yritysten toiminnassa on hahmoteltavissa erilaisia elinkaaren vaiheita.
- Nämä vaiheet poikkeavat toisistaan hyvin merkittävillä ja erilaisilla tavoilla, jotka johtuvat toisistaan riippuvista muutoksista yrityksen strategiassa, rakenteessa ja tilanteessa.
- Organisaatioiden siirtyminen elinkaaren vaiheista toiseen ei välttämättä tapahdu suoraviivaisesti ja determinisesti, vaan se voi tapahtua eri yrityksillä eri suuntaisesti ja eri tavalla. (Leppäalho 1991, 4.)

Leppäalhon (1991, 4) mukaan on kuitenkin usein todettu, että yritysten kehitysmalleja yleensä yksinkertaistetaan liikaa ja kaikki yritykset eivät suinkaan etene käytännössä suoraviivaisesti syntymästä kasvun kautta kypsyysvaiheeseen ja edelleen uusiutumiseen tai taantumaa. Myös aikajänne, jolla kehitys tapahtuu vaihtelee yleensä yrityskohtaisesti paljonkin.

Normann (1976) puolestaan kuvaa yrityksen kasvuprosessia liikeidea-ajattelun kannalta. Hän erittelee kehityksessä viisi eri vaihetta, joista ensimmäistä hän kutsuu keihäänkärkivaiheeksi. Siinä on kyse toiminnan ideoinnista ja suunnan määrittämisestä. Seuraavaksi Normann (1976, 66) nimeää kehitysvaiheen, jolle on tyypillistä jatkuva osaamisen kehittäminen. Markkinoinnin kehittäminen on Normannin kuvauksen kolmas vaihe. Tällöin yritys valtaa markkinoita, mikä pitää sisällään myös voimavarojen keräämistä ja organisaation luomista reviiirin valtaamiseksi ja samalla yritys siirtyy kypsään kehitysvaiheeseen. Kun reviiiri on vallattu, alkaa yrityksen kehityksessä neljäs vaihe, johon kuuluvat hyväksikäyttö ja vakiintuminen. Lopuksi tapahtuu joko liikeidean lopettaminen tai sen vaihteellinen uudelleenmäärittely. Normannin (1976, 68) mukaan hänen esittämänsä prosessinäkemykset sopii hyvin yrityksen kehityksen alkuvaiheisiin, jolloin toiminnan tehokkuuskriteereinä voidaan pitää näkemyksen muuttumista ja oppimista. Tavoitenäkemykset taas sopii kypsään kehitysvaiheeseen, jolloin taas tehokkuuskriteereinä usein pidetään sijoitetun pääoman tuottoa.

Porterin (1980, 193) mukaan alan kehityksen ymmärtäminen sekä muutoksen ennustamisen kyky ovat erityisen tärkeitä yrityksen strategian määrittelyn kannalta. Tämä johtuu muun muassa siitä, että alan muuttuessa parhaiten hyötyvä yritys on se, joka ensimmäisenä valitsee tietyn strategian muutoksessa. Porterin (1980, 193) mielestä vanhin alan kehityksen ennustamisen käsite on tuotteen elinkaaren käsite, jota sovelletaan myös toimialoille ja yksittäisiin yrityksiin. Hypoteesin mukaan ala käy läpi käynnistys-, kasvu-, kypsyys- ja taantumavaiheen ja näiden vaiheiden käännekohtat määräytyvät myyntikehityksen käännekohtista. Käynnistymisvaiheessa Porterin mukaan kokonaisstrategian kannalta on paras aika markkinaosuuden lisäämiseen. Käynnistysvaiheessa myös insinööritaito ja tuotekehittäminen ovat avainasemassa. Kasvuvaiheessa kokonaisstrategian kannalta aika on hyödyllisin hinnan muutoksiin tai laadullisiin imagomuutoksiin. Tällöin

avainasemassa on markkinointi. Kypsyysvaihe taas on Porterin (1980, 197) mukaan huono markkinaosuuksien lisäämiseen ja silloin kilpailukustannukset ja markkinoinnin tehokkuus ovatkin avainasemassa. Kypsyysvaihe on myös huono vaihe muuttaa hinta- tai laatuimagoa. Taantumisvaiheessa taas kustannusten kontrollointi on tärkeässä asemassa kokonaisstrategian kannalta. Marginaalien ja voittojen kannalta tarkasteltuna elinkaarimalli ennustaa Porterin mukaan käynnistysvaiheeseen korkeita hintoja ja marginaaleja sekä alhaisia voittoja. Kasvuvaiheessa taas voitot ovat yleensä suurimmillaan ja hinnatkin ovat suhteellisen korkeat, tosin edellistä vaihetta alhaisemmat. Kasvuvaihe on myös hyvä vaihe yritysostoihin. Alenevat hinnat taas ovat tyypillinen piirre kypsyysvaiheessa, kuten myös alhaisemmat voitot. Kypsyysvaiheessa hintastrukturin ja markkinaosuuksien odotetaan elinkaarianalyysin mukaan stabilisoituvan. Taantumisvaiheessa marginaalit ja hinnat ovat alhaisimmillaan. Hinnat voivat tosin nousta myöhäisessä laskuvaiheessa. (Porter 1980, 197.)

### **3.4 Elinkaarimalli matkailututkimuksessa**

Elinkaaritarkastelulla matkailututkimuksessa taas on liiketaloustieteiden elinkaariajattelua pidemmät juuret. Jo 1930-luvulla Englannissa tehtiin tutkimuksia matkailualueiden kehittymisestä elinkaariajattelun pohjalta. Kuitenkin vasta vuonna 1980 Richard Butler toi matkailualueen elinkaarimallin kirjoitettuna julki. Hänen sanotaan pukeneen realiteetit sanoiksi ja sitoneen ne sykliseen yhteyteen. Sen jälkeen Butlerin (1980) elinkaarimallia on käytetty lukuisissa eri matkailualueisiin ja keskuksiin liittyvissä tutkimuksissa.

Cooperin (1993, 146) mukaan elinkaariajattelu tarjoaa matkailututkimukselle todellista lisäarvoa eri vaikutteisiin ja päätöksiin, jotka liittyvät matkailutuotteiden eri kehitysvaiheisiin. Sen lisäksi, että sen avulla voidaan kuvata hyvin matkailualueen tai -keskuksen kehitystä, se on myös hyvin käyttökelpoinen väline markkinakehityksen arvioinnissa. Cooperin (1993, 149) sekä Goodallin (1990, 264) mukaan elinkaaren vaiheita ja erimallisia elinkaaria on löydettävissä matkailualueilta ja -keskuksista. Elinkaaren pituus saattaa vaihdella paljonkin kohteesta toiseen. Ennustamisen välineenä elinkaari matkailututkimuksessa taas

on Cooperin mielestä käytännöllinen silloin, kun osataan arvioida ja eritellä ne seikat, jotka kehityskaaren eri vaiheisiin vaikuttavat. Mitä varmemmin elinkaareen halutaan ennustuksissa luottaa, sitä pidemmältä ajalta täytyvät olla tiedot muun muassa kävijämääristä olla. Bullin (1991, 113) mielestä taas on tärkeää huomioida se tosiseikka, että matkailukohteiden syklisyys ei aina noudattele muiden toimialojen yritysten mukaisia elinkaarisyklejä ja näin ollen vaati erityistä huomiota. Cooper (1993, 151) pohtii myös elinkaaren mahdollisuuksia matkailuyrityksen strategian muotoilemisen apuna ja päätyy hyvin samanlaisiin tuloksiin, kuin Porter (1980) omissa toimialan strategiatulkinnoissaan. Cooperin (1993, 56) mielestä elinkaarimalli tarjoaa vahvimmillaan erinomaisen deskriptiivisen työkalun muun muassa matkailukeskuksen toiminnan suunnitteluun. Siinä yhdistyvät hänen mukaansa fyysisen kehityksen tekijät kuten esimerkiksi investoinnit, organisaatio ja suunnittelu sekä kysyntätekijät, kuten esimerkiksi markkinavolyymi, yhdessä kunkin elinkaaren vaiheen mukaisesti. Siksi elinkaariajattelu tarjoaakin paljon matkailun tutkijoille erityisesti matkailun tulevaisuuden tutkimusta varten.

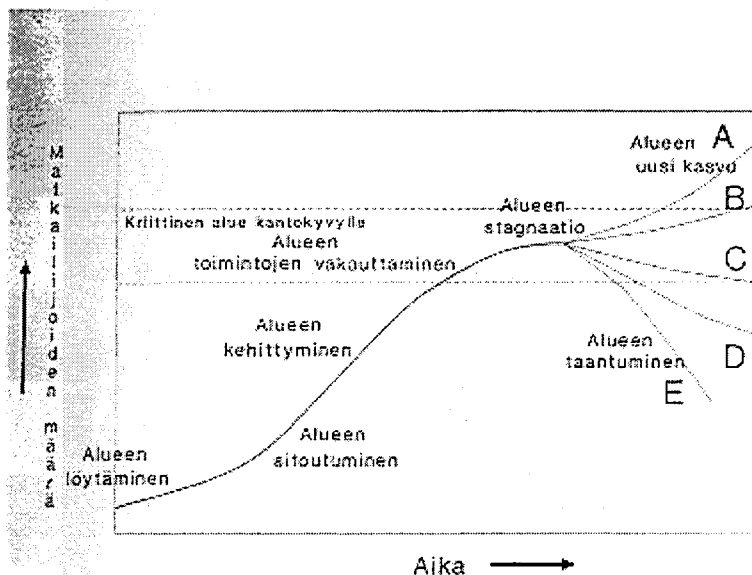
Vuoriston (1998, 158) mukaan matkailukohde tai -alue rinnastetaan usein teollisuustuotteeseen ja siksi onkin loogista ajatella, että se noudattaa tuotteille tai tuotannolla ominaisia lainalaisuuksia. Vaikka laajamittainen matkailu onkin Vuoriston (1998, 160) mukaan vielä suhteellisen tuore elinkeino, näyttää tuotteen elinkaarimalli soveltuvan melko hyvin kuvaamaan yksittäisten matkailualueiden ja -kohteiden kehitystä ainakin vakiintumisvaiheeseen asti. Niin ikään on havaittu merkkejä taantumisesta, rappeutumisesta ja elpymisestäkin. Vuoriston mielestä on selvää, että todella pitkän aikavälin malliksi yksittäinen Butlerin elinkaari (1980) ei riitä, vaan silloin täytyisi ottaa käyttöön käyrä, joka kuvaa alueen kehitystä aaltoliikkeenä, jossa on perättäisiä nousu-, stagnaatio- ja elpymiskausia. Kyseinen aaltoliike voisi kuvata asteittaista kasvutrendiä tai sitten vain ensimmäisen syklin aikana saavutetun tason säilymistä ajoittain toistuvien elpymisvaiheiden johdosta. Heikoin vaihtoehto tässä kehityksessä on rappeutuminen, jolloin matkailukohde menettää matkailufunktionsa esimerkiksi ympäristövaurioiden tai rikollisuuden vuoksi tai yksinkertaisesti sen alkuperäisten vetovoimatekijöiden kadottua. Kaiken kaikkiaan Vuoriston mielestä elinkaariajattelu on synteettiseltä rakenteeltaan yleistys, josta yksittäiset kohteet saattavat varsin merkittävästikin poiketa. Silti se antaa erinomaisen viitekehyksen, jolla matkailukeskusten ja kohteiden sekä jopa

kokonaisten alueiden tieteellinen ymmärtäminen ja haltuunotto mahdollistuu. (Vuoristo 1998, 161-162.)

### 3.5 Butlerin matkailualueen elinkaarimalli

Butler (1980) on luonut elinkaarimallin matkailualueelle, mutta sen käyttö yksittäiseen matkailuyritykseen on myös perusteltua. Maantieteilijät eivät Kauppilan (1994, 62) mukaan ole yksimielisiä siitä, mikä on se alueellinen aggregaattitaso, johon elinkaarimallia voidaan soveltaa. Laajimmillaan matkailualueella tarkoitetaan kokonaista valtiota tai maakuntaa, jossa matkailulla on taloudellinen merkitys. Suppeammin matkailualue käsittää paikallisen aluekokonaisuuden, joka voi muodostua yhdestä tai useammasta kunnasta. Koska matkailualueen elinkaarisyklin aluetaso on epäselvä, on elinkaariajattelua sovellettu hyvin monenlaisiin matkailukohteisiin ja -keskuksiin. (Kauppila 1994, 63.)

Kauppilan (1994, 37) mukaan aikaisemmat tutkijat jakoivat matkailualueen kehityssyklin kolmeen osaan: löytäminen, kasvu ja taantuminen. Vuonna 1980 Richard Butler esitti oman käsityksensä matkailualueen elinkaaresta. Butlerin malli (Kuvio 5.) sisältää viisi vaihetta: löytäminen, sitoutuminen, kehittyminen, vakauttaminen ja stagnaatio.



Kuvio 5. Matkailualueen elinkaarimalli (sovellettu Butler 1980, 7.)

Tästä mallista voidaan Kauppilan (1994, 37) mukaan erottaa kaksi tulkintaa, aktiivinen ja passiivinen. Passiivinen näkökulma on organisaation ulkopuolinen, eikä sillä kehittämistoimenpiteisiin. Kun mallia tarkastellaan aktiivisesti, sitä tarkastellaan sisältäpäin, eli toimijasta käsin. Mallin sisäisessä näkökulmassa on kysymys niin sanotusti aktiivisesta vaikuttamisesta. Kauppilan (1994, 37) mukaan tämä tarkoittaa paikallistason toimia matkailualueen tukemiseksi sen eri elinkaaren vaiheissa. Näin ollen tutkijoiden mukaan siis elinkaaren muotoon ja pituuteen voidaan olennaisesti vaikuttaa eri toimenpiteillä. Elinkaariajattelu pitää sisällään syklisen kehityksen mahdollisuuden, eikä se näin ollen ole pelkästään kertaluonteinen prosessi.

Elinkaarimallin ensimmäinen vaihe on nimeltään *löytämisvaihe* (exploration). Tällöin alueella käy vain muutamia matkailijoita, jotka järjestävät matkansa itse. Löytämisvaiheessa alueella ei ole luotu matkailijoille erityisiä palveluita, vaan matkailijat käyttävät alueen peruspalveluita. Alkuvaihe on hidas eikä sillä ole suuria taloudellisia vaikutuksia kohdealueen elinkeinoelämälle. (Butler 1980, 7.)

Toisessa vaiheessa, *sitoutuminen* (involvement), matkailijoiden määrä ja kohteen tunnettavuus selvästi lisääntyy ja matkailijoiden käynnit säännöllistyvät. Tämän

seurauksena alueella aletaan järjestää matkailijoille erilaisia palveluita. Myös kontaktit paikallisväestön kanssa lisääntyvät. Tässä vaiheessa aluetta aletaan markkinoida yhä ammatillisemmin. Sitoutumisvaiheessa alueella luodaan usein jonkinlainen organisaatio, joka ottaa vastatakseen matkailutoiminnoista. Tässä vaiheessa myös julkinen valta tulee yleensä kuvaan mukaan, esimerkiksi liikenneyhteyksiä ja infrastruktuuria parantamalla. (Butler 1980, 7-8.)

Elinkaarimallin kolmas vaihe on nimeltään *kehittymisvaihe* (development). Tällöin Butlerin (1980, 8) mukaan jotkut paikalliset palvelut jopa katoavat alueelta ja palveluita tullaan korvaamaan ulkopuolisten matkailuorganisaatioiden yritystoiminnalla. Alueen vetovoimatekijöitä, kuten esimerkiksi luontoa, markkinoidaan ja kehitetään jatkuvasti vahvemmin. Tällöin luodaan myös usein keinotekoisia vetovoimatekijöitä. Kehittymisvaiheessa alueen matkailun taloudelliset vaikutukset ovat lisääntyneet ja samalla myös vaikutukset fyysiseen ympäristöön alkavat näkyä. (Butler 1980, 8)

Butlerin (1980, 8) elinkaarimallin neljättä vaihetta kutsutaan *vakauttamisvaiheeksi* (consolidation). Tällöin matkailijamäärien kasvuvauhti hidastuu, mutta matkailijavolyymien kokonaismäärä kasvaa yhä. Vakauttamisvaiheessa suurin osa alueen taloudesta on sidoksissa matkailuun. Alueen markkinointia lisätään tässä vaiheessa, jotta voitaisiin ylläpitää matkailijamäärien kasvua ja pidentää alueen matkailukausia. Tässä vaiheessa alueelle on Butlerin (1980) mukaan muodostunut erityinen matkailutoimintojen alue (Recreational Business District).

Elinkaarimallin viides, eli viimeinen vaihe, on nimeltään *stagnaatio* (stagnation). Tässä vaiheessa matkailijoiden huippumäärät, kuten myös kapasiteettimäärät on saavutettu. Matkailukohde on mahdollisesti saavuttanut vakaan maineen, mutta ei ole enää varsinaisesti muodissa. Tällöin alueella voi alkaa ilmetä ympäristöllisiä, sosiaalisia ja taloudellisia ongelmia. Esimerkiksi vuodekapasiteetissa voi olla ylitarjontaa ja matkailijavolyymien ylläpito vaatii voimakkaita panostuksia. Tässä vaiheessa luotetaan vahvasti aiempien matkailijoiden uudelleenvierailuihin sekä esimerkiksi tehtyihin yhteistyösopimuksiin. (Butler 1980, 8-9.)



Tämän jälkeen kehitysprosessi voi Butlerin (1980, 9) mukaan jatkua usealla eri vaihtoehdoisella tavalla, joista kuitenkin on erotettavissa kaksi selkeää pääsuuntaa: *taantuminen* tai *uusi kasvu*. Taantumisvaiheessa alueella on edessä kilpailukyvyyn heikkeneminen ja markkinoiden pieneneminen. Taantumisvaiheessa omistussuhteiden muutokset ovat hyvin tavallisia ja alun perin matkailijoille luotuja palveluita aletaan tarjota myös paikallisille kuluttajille. Butlerin (1980, 9) mukaan alue liukuu pois matkailijoiden suosioista kumulatiivisin vaikutuksin. Tämä tarkoittaa sitä, että mitä enemmän palveluita alueelta alkaa vähetä, sitä vähemmän se enää kiinnostaa matkailijoita. Paikallinen vaikuttaminen mahdollisesti lisääntyy tässä vaiheessa, sillä paikallisilla toimijoilla on varaa muun muassa ostaa halventuneita tiloja ja tarjota omia palveluitaan.

Toisessa päävaihtoehdossa, eli uudessa kasvussa taas alueen uudet vetovoimatekijät ja niiden kehittäminen nousevat merkittävään rooliin. Tällöin niin julkisen kuin yksityisenkin sektorin voimakkaat panostukset ovat elintärkeitä. Tämä vaatii myös usein totaalista toiminnan suunnan muuttamista. Butlerin (1980, 9-10) mukaan kuitenkin vain harva alue pystyy säilyttämään lähes ajattomat vetovoimatekijät ja kestämaan erilaiset paineet. Tällöin ihmisten makutottumusten ja preferenssien tulee säilyä eri aikoina lähes muuttumattomana.

Stagnaatiovaiheen jälkeen matkailualueen kehitykselle voi siis olla useitakin eri vaihtoehtoja. Mikäli aluetta tai kohdetta saadaan menestyksekkäästi uudelleen kehitettyä, se voi johtaa vahvaan uuteen kasvuun ja ekspansioon. Vähäisten muutosten johdosta ja resurssien suojelun ansiosta voidaan päästä jatkuvaan, tosin hitaampaan kasvuun. Vaikka alueen taantuminen olisikin jo alkanut, kapasiteetin uudelleen sovittamisella voidaan aikaansaada vakiintunut kehitys. Huomattavaan taantumaan voidaan stagnaatiovaiheen jälkeen joutua, jos voimavaroja käytetään jatkuvasti yli, vanhentuneita matkailupalveluita ei uudisteta tai kilpailukyky suhteellisesti heikkenee. Loppujen lopuksi sodan tai esimerkiksi jonkun luonnonkatastrofin uhka voi johtaa matkailukohteen hylkäämiseen ja pikaiseen rappeutumiseen. (Butler 1980, 11.)

Butlerin (1980, 11) mukaan elinkaaren muoto hyvin todennäköisesti vaihtelee eri alueilla ja kohteissa riippuen esimerkiksi kehityksen vauhdista, kävijämäärästä,

saavutettavuudesta, hallituksen toimista sekä kilpailijoiden määrästä. Mikäli esimerkiksi alkuvaiheessa palveluiden ja saavutettavuuden kanssa viivästellään, voi löytämisvaihe venyä odotettua pidemmäksi. Toisaalta taas tietyt uudet ja niin kutsutut ”pikamatkailukohteet” voivat hypätä kokonaan kahden ensimmäisen vaiheen yli, kun taas hyvin suunnitellut ja toimivat kohteet voivat käydä läpi kaikki oletetut elinkaaren vaiheet. Matkailukohteet eivät Butlerin (1980, 11) mukaan ole ajattomia ja äärettömiä ja niitä pitäisikin käsitellä niin kuin ne olisivat ainutkertaisia ja määrättyjä. Niitä pitäisi uudistaa ja suojella paremmin, jotta kapasiteettia ei ylitettäisi ja kilpailuasema säilytettäisiin.

### **3.6 Elinkaarimallin kritiikkiä**

Porter (1980, 194) esittää muutamia pääasiallista kritiikin kohtia elinkaarianalyysissä. Ensinnäkin hänen mukaansa eri vaiheiden kesto vaihtelee eri aloilla suurestikin, eikä usein ole selvää, missä elinvaiheessa ala kulloinkin on. Tämä vähentää Porterin mukaan käsitteen käyttökelpoisuutta suunnittelussa. Toisekseen, alan kasvu ei aina noudata s-muotoista käyrää. Joskus ala voi hypätä kypsyysvaiheen yli ja hypätä suoraan kasvusta taantumaa tai toisaalta alan kasvu voi pian virkistyä taantumavaiheen jälkeen. Jotkut alat taas näyttävät Porterin (1980, 194) mukaan hyppäävän kokonaan yli hitaan käynnistymisvaiheen. Jos yritys taas pitää elinkaarta tässäkin tapauksessa pätevänä ja ainoana oikeana ennustusvälineenä, voi siitä tulla itsestään toteutuva epätoivottava ennuste.

Porterin mielestä kritiikkiä ansaitsee myös se, että kilpailun luonnetta ei oteta mallissa huomioon. Se vaihtelee hänen mukaansa hyvinkin alalta toiselle, esimerkiksi jotkut alat vain ovat keskittyneitä ja pysyvät sellaisina. Tämä tosiseikka asettaa Porterin (1980,198) mielestä kyseenalaiseksi elinkaariteorian strategiset johtopäätökset. Todellinen ongelma tosin hänen mielestään tuotteen elinkaarta toimialan kehityksen ennusteena käytettäessä on se, että elinkaari pyrkii kuvailemaan tiettyä yhtä kehityskaavaa, joka poikkeuksetta ilmenee. Alan todellinen kilpailu kulkee Porterin (1980, 198) mukaan hyvin monia eri teitä ja näin ollen on hyvin vaikea ennustaa, milloin kukin kehityskulku seuraa elinkaarimallin mukaista kehitystä.

Leppäalho (1991, 6) puolestaan kohdistaa elinkaarimallin kritiikin siihen, että siinä hänen mielestään tarkastellaan kasvua ja kehittymistä sinällään, mutta ei ainakaan sovellutustasolla tai käytännön tiedon tasolla niitä seikkoja, joiden ansiota kasvu tai kehitys on. Hänen mielestään kasvu tai kehitys on aina seurausta jostakin. Leppäalho (1991, 6) pohtii myös kuinka tästä syystä olisi mielenkiintoista selvittää, minkä tyyppisten strategisten ratkaisujen seurauksena kasvua tai kehittymistä syntyy.

Kauppilan (1994, 34) mukaan elinkaariteorian haittapuolia on ensinnäkin se, että mallia hallitaan teknologisella determinismillä, eli olettaen että tuote luodaan lopulliseen muotoonsa heti, eikä sitä ajan myötä kehitellä. Elinkaariteoriassa on Kauppilan mukaan myös jätetty lähes kokonaan ilman huomiota tuotteille merkityksellinen innovaatio eikä tuotteen jatkuvaa kehittämistä ole otettu huomioon. Kolmanneksi elinkaariteorian haittapuoleksi tutkimuksessa Kauppila (1994, 34) tuo esille sen, että mitä enemmän totuutta yksinkertaistetaan, sitä kauemmaksi todellisuudesta joudutaan. Pääasia kohdeyrityksen ulkoisista tekijöistä jätetään tällöin huomioimatta.

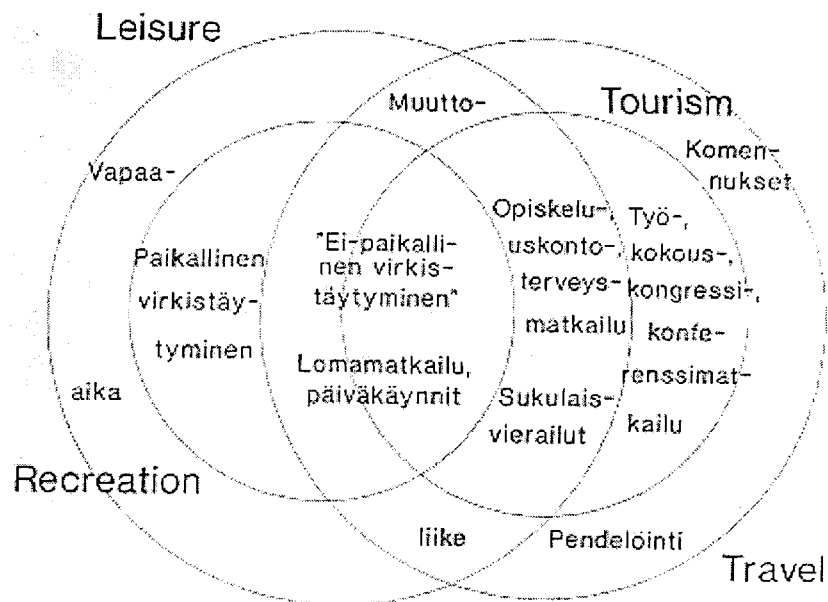
## **4. Matkailun käsitteistöä**

### **4.1 Matkailu**

Matkailu on nykypäivän urbaanille teollistuneelle yhteiskunnalla ominainen ilmiö, joka on kasvanut voimakkaasti elintason nousun, vapaa-ajan lisääntymisen ja liikennevälineiden kehittymisen myötä. Hemmin jne. (1981, 5.) mukaan matkailuna voidaan pitää kaikkea sitä matkustamista, joka tähtää virkistykseen tai levon saamiseen tai kuntoiluun tai, jonka aiheena on esimerkiksi jokin harrastus, opiskelu, työ tai kokous. Vapaa- aikana matkailemista kutsutaan *vapaa-ajan matkailuksi* ja loma-aikaan tapahtuvaa matkailua *lomamatkailuksi*. Työaikana matkustaminen taas on *työmatkailua*. *Kokous- ja kongressimatkailu* ovat työmatkailumuotoja. Bullin (1991, 1) mukaan matkailu on inhimillistä toimintaa,

joka pitää sisällään ihmisten käyttäytymisen, resurssien käytön, interaktion muiden ihmisten kanssa, taloudelliset ja ympäristölliset seikat. Lisäksi siihen hänen mukaansa kuuluu ihmisten fyysinen liikkuminen paikkoihin, joissa he eivät pysyvästi asu. Vaikkakin matkailu usein liittyykin vapaa-aikaan, osa matkailusta on kuitenkin toimintaa, joka linkittyy väistämättä välttämättömyyksiin. Tällä Bull (1991,1) viittaa muun muassa työmatkoihin. Holloway (1989, 10) tuo esille myös erään varsin selkeän matkailun määritelmän. Hänen mukaansa matkailu voidaan määritellä tietyksi valituksi toiminnaksi, joka tapahtuu kotiympäristön ulkopuolella. Matkailuun ei välttämättä kuulu yön yli viipymistä kohteessa.

Vuoriston (1986, 2) mukaan matkailu on *"niiden suhteiden ja ilmiöiden kokonaisuus, jotka ovat yhteydessä vieraspaikkakuntalaisten matkustamiseen ja oleskeluun jollakin alueella."* Vuoristo (1998, 20) on myöhemmin todennut, että matkailu on karkeasti määritellen ihmisten liikkumista ja toimia tavanomaisen, päivittäisen asuin- ja työympäristönsä ulkopuolella. Samalla hän lisää matkailun olevan lähtö- ja kohdealueiden välistä vuorovaikutusta, joka toteutuu matkailijoiden ja heitä palvelevien yritysten toimiessa yhdessä. Matkailun käsitettä on jaettu lisäksi muun muassa kolmeen erilaiseen suuntaan kulloisenkin tarkoituksen mukaan. Näitä ovat taloudellinen, tekninen ja kokonaisvaltainen matkailun käsite. Matkailun taloudelliset määritelmät liittyvät matkailun tulkintaan liiketoimintana sekä elinkeinona. Teknisten määritelmien tarkoituksena taas on tunnistaa matkailu ja matkailija tilastoinnin mahdollistamiseksi. Kokonaisvaltainen matkailun määritelmä taas ottaa haltuunsa koko ilmiön. (Vuoristo 1998, 22.)



Kuvio 6. Vapaa-aika, virkistämisen, matkailu ja matkustaminen (Kauppila 1994, 8.)

Yllä oleva kuvio (kuvio 6.) kuvaa matkailu- käsitteen kenttää, ja sitä, miten mikäkin matkustamisen muoto toisiinsa suhteutuu. Kuviosta nähdään myös, miten tämän tutkimuksen tärkeä *kongressimatkailun* käsite suhteutuu alan käsitteistöön.

#### 4.2 Matkailupalvelu, matkailutuote

Kauppilan (1994, 35) mielestä tutkimuksessa tulisi ottaa huomioon matkailu – ja teollisuustuotteiden eroja, sillä elinkaarimallit yleensä perustuvat liiketaloudellisiin perusteisiin rakennettuihin malleihin. Tavaroiden ja palveluiden eroja kuvaa selkeästi seuraava taulukko (taulukko 1.).

Taulukko 1. Tavarat ja palvelut – yleiset erot. (Middleton 1988, kuva 3:1).

Tavarat	Palvelut
Valmistetaan - valmistus ja myynti erikseen	Tuotetaan - valmistus ja myynti samanaikaisesti
Valmistus ilman asiakasta	Tuotetaan asiakkaan kanssa
Tavarat toimitetaan asiakkaalle - jakelu asuinpaikoille	Asiakkaat liikkuvat palveluiden jakelupaikoille
Ostostapahtuma oikeuttaa omistussuhteeseen ja käyttö- oikeuteen milloin vain	Ostostapahtuma mahdollistaa väliaikaisen käyttöoikeuden tietyssä paikassa ja ajassa
Tavarat ovat aineellisia	Palvelut ovat aineettomia
Voidaan varastoida fyysisesti	Ei voida varastoida – katoavaisuus

Matkailutuotteet ovat palvelutuotteita ja eroavat teollisuustuotteista ja tavaroista monin eri tavoin. Matkailu on pääosin palvelua, ja palvelutuotteiden piirteet ovat helposti löydettävissä matkailusta. Palvelut ovat aineettomia (Hemmi jne. 1982, 52) ja ne tuotetaan ja kulutetaan samanaikaisesti. Palveluita ei voida varastoida, kosketella, kerätä, kuulla, mitata tai omistaa. Ne tapahtuvat tietyssä paikassa tiettyyn aikaan, näin ollen ne ovat usein lyhytikäisiä. Palvelu on toimintaa ja kun toiminta lakkaa, myös palvelu lakkaa olemasta. Palvelutuotteet tuotetaan yhteistyössä asiakkaan kanssa ja ovat luonteeltaan ainutlaatuisia. Matkailutuotteiden erityispiirteitä muihin palvelutuotteisiin verrattuna on muiden muassa se, että se on tarjonnantekijöiden suhteen jäykkä. Sen kysyntä taas vastaavasti on joustavaa. Matkailutuotteiden kysyntään vaikuttavat erilaiset ympäristötekijät sekä esimerkiksi kuluttajien vapaa-ajan määrä. Lisäksi siihen vaikuttavat kausimuutokset ja hyvin vahvasti myös kilpailutekijät. Matkailutuotteelle ominaista on myös tuotteen koostuminen useista komponenteista, jotka ovat toistensa suhteen komplementteja (Kauppila 1994, 36).

Matkailutuote on myös varsin ongelmallinen siksi, että mikään kohdealue, matkailutuote tai palvelu ei pysty yksinään tyydyttämään kaikkia matkailijasegmenttejä. Matkailutuotteessa kokeminen yhdistetään aktiviteettiin tai

maisemaan ja Asworthin & Goodallin (1990, 8) mukaan matkailualueet ovat tuotteita, joissa matkakohteet ovat usean aktiviteetin kulutuspaikkoja, jotka sisältävät matkailun kokemisen ja joita matkatoimistot myyvät markkinoilla.

Matkailupalvelussa on lukuisia osatekijöitä eli osapalveluita. Matkailupalveluja tuottavan yrityksen päätehtävänä onkin muodostaa harmoninen kokonaisuus eri osa-alueista. Matkailupalvelut on tavallisesti jaettu majoitus-, ravitsemus-, liikenne-, matkatoimisto-, ohjelma- ja opaspalveluihin. Edellä mainitut ovat niin sanotusti primaarisia matkailupalveluita. Sekundaarisiin matkailupalveluihin kuuluu muun muassa vähittäiskauppa ja huoltoasemat. Ne eivät saa pääasiallista toimeentuloaan matkailusta, eikä niitä ole perustettu matkailua varten (Hemmi jne. 1982, 55).

*Matkailija* –käsitteellä tarkoitetaan yleensä kaikkia niitä henkilöitä, jotka matkailupalveluita käyttävät. Vuoriston (1998, 25) mukaan matkailija on käsitteenä hyvin tiukasti sidottu matkailun käsitteeseen. Kumpikin voidaan ymmärtää ja määritellä toistensa määrittelyn avulla. Tässä tutkimuksessa sivutaan matkailijan käsitettä hyvin kursiivisesti, sillä se ei ole kovin merkityksellinen tutkimuksen kannalta.

Matkailijoita ryhmitellään useista eri syistä, kuten esimerkiksi yrityksen markkinointipoliittisista syistä. Homogeenisin markkinasegmentti on pääasiassa yksi henkilö. Käytännön vuoksi joudutaan kuitenkin luomaan kuvauksia eri matkailijatyypeille, jolloin yksilöllisyys peittyy massaan. Varsin yleisinä luokittelukriteereinä voidaan pitää muun muassa seuraavia (Hemmi jne. 1982, 62).:

- väestölliset kriteerit (ikä, asuinpaikka jne.)
- maantieteelliset kriteerit
- sosioekonomiset kriteerit (ammatti, tulotaso jne.)
- persoonallisuus- ja elämäntyylikriteerit
- tapa osallistua palvelujen tuottamiseen

Tässä tutkimuksessa matkailijalla käsitetään kongresseihin osallistuvia henkilöitä sekä heidän seuralaisiaan. Kongressimatkailijat ovat työmatkalaisia.

Tutkimuksen kannalta matkailu liittyy useisiin eri tieteenaloihin, esimerkiksi maantieteeseen, yhteiskuntatieteisiin sekä tilastotieteisiin. Matkailumaantiede on oma maantieteen tutkimuksenalansa. Matkailumaantiede keskittyy esimerkiksi selvittämään syitä matkailualueiden kehittymiseen sekä ihmisen ja ympäristön välisiin vuorovaikutussuhteisiin. Yhteiskuntatieteilijöiden kiinnostuksen kohteina ovat usein muiden muassa matkailijoiden sosioekonomiset rakenteet sekä matkailijoiden asenteet. Taloustieteiden ja matkailun yhteydet taas ovat erittäin läheiset – onhan matkailupalvelujen tuottaminen nykyään vahvasti taloudelliseen tuottoon keskittyvää yritystoimintaa. Esimerkiksi kansantaloustieteilijöiden kiinnostuksen kohteita ovat matkailun vaikutus vaihtotaseeseen sekä matkailun tulo- ja työllisyysvaikutukset. Tilastotiede on niin ikään tärkeä aputiede matkailun tutkimuksessa. Tilastot ovat hyvin tarpeellisia muiden muassa matkailun merkitystä ja kehitystä arvioitaessa sekä matkailunedistämässä. (Hemmi jne. 1982, 10.)

### 4.3 Kongressimatkailu

Matkailun kannalta *kongressi* on laajamittainen kokous, joka kestää tavallista kokousta pidempään ja johon osallistujat matkustavat toiselta paikkakunnalta tai toisesta maasta. Kongressista voidaan Hemmin jne. (1982, 89) mukaan käyttää myös nimitystä *konferenssi* tai *symposium*, niin ikään vuosikokouksilla ja koulutuspäivillä voi olla vastaavanlaisia funktioita. Hemmin (1993, 173) mukaan kongresseja järjestetään Suomessa lähinnä kongressihotelleissa, kongressikeskuksissa, messukeskuksissa tai laivoilla. Suomen tunnetuimmat kongressirakennukset ovat Finlandia-talo, Dipoli-Hanasaaren kongressikeskus ja Katajanokan kongressikeskus Helsingissä, Tampere-talo sekä Lappia-talo.

*Kongressimatkailu* on yksi liikematkailun tai työajan matkailun muoto. Hemmin (1993, 173) mukaan kongressimatkailun tärkeys perustuu siihen, että se jättää matkailutuloa kongressipaikkakunnalle enemmän kuin mikään muu matkailu.



Tämän merkitystä lisää se, että kongressien osanottajilla on yleensä seuralaiset mukanaan, jotka hekin käyttävät kongressipaikkakunnan palveluita ja jättävät rahaa paikkakunnalle. Tavalliseesti kongressien osanottajat viipyvät kongressikohteissa muita matkailijatyyppejä pidempään, mikä luonnollisesti lisää paikallisten palveluiden kulutusta ja kongressien merkitystä. Suomessa kongressivieraat viipyvät keskimäärin kuusi vuorokautta kerrallaan. (Hemmi 1993, 174.)

Muun muassa Suomen matkailumaantieteen kannalta kongressimatkailu tarjoaa tutkimushaasteita siksi, että Suomi sijoittuu varsin korkealle kansainvälisen kongressimatkailun hierarkiassa. Vuoriston (1991, 84) mukaan kongressimatkailun yleinen viitekehys (ks. kuvio 7.) muodostuu ensinnäkin työntövoimasta, jolla tässä yhteydessä tarkoitetaan kongressipotentialiaa. Kongressipotentialia koostuu konferensseja tai vastaavia tilaisuuksia järjestävistä kansainvälisistä organisaatioista. Näiden lukumäärän odotetaan jatkuvasti kasvavan. Eräs potentialiaa lisäävä tekijä ovat kongressiin osallistuvien henkilöiden seuralaiset, joiden osuus saattaa olla jopa huomattavan suuri. Potentialiaa vähentäviä tekijöitä nykyään ovat muun muassa kokoontumistarvetta vähentävä telekommunikaatioverkoston kehittyminen.

---

TYÖNTÖVOIMATEKIJÄT---- SAAVUTETTAVUUS-----	VETOVOIMA- TEKIJÄT
- Kasvupotentiaali	- Matkailuedellytysten globaalinen viitekehys. - Maa- ja paikkakohtaiset matkailun edellytykset - Kongressikeskusten järjestelmä - Kongressipalvelut - Vetovoiman hyödyntäminen

---

**Kuvio 7. Kongressimatkailun yleinen viitekehys. (Vuoristo 1991, 84.)**

Toisekseen kongressimatkailun viitekehykseen kuuluu kongressipaikan saavutettavuus sekä vetovoimatekijät. Vetovoimatekijöitä kongresseille ovat: yleisten matkailuedellytysten globaalinen jakauma, jotka perustuvat muiden

muassa elintasoon, palveluihin ja poliittisiin oloihin. Vetovoimatekijöitä ovat lisäksi maa- ja paikkakohtaiset edellytykset sekä kongressikeskusten globaali järjestelmä. Kongressipalveluiden määrä ja laatu sekä vetovoimatekijöiden oikeanlainen hyödyntäminen määräävät myös kongressimatkailun vetovoimatekijöitä.

Vuoriston (1998, 135) mukaan globalisoitua maailmamme on suorastaan tulvillaan kongresseja, joissa asialistan ohella turismi näyttelee olennaista osaa. Maailmaan onkin tästä syystä kehittynyt erityinen kongressimatkailun verkko, jonka solmukohtina on suuri määrä juuri tätä matkailumuotoa tukemaan erikoistuneita keskuksia. Tätä verkkoa tarvitaan tyydyttämään nopeasti kasvanutta ja edelleen kasvavaa kysyntää, joka omalta osaltaan on syntynyt taloudellisten sekä kulttuuri- ja poliittisten organisaatioiden määrän kasvun ja siihen liittyvän kokoontumistiheyden myötä. Eniten kongresseja järjestetään taloudellisesti sekä yhteiskunnallisesti kehittyneissä maissa. Maailmanlaajuisten kongressien verkosto on syntynyt lukuisten tekijöiden yhteisvaikutuksesta, joka usein on sidoksissa muun muassa potentiaalisten järjestäjämaiden vetovoimatekijöihin. Kansainväliset tärkeät kongressikeskukset sijoittuvat yleensä niin kutsuttuihin maailmankaupunkeihin ja pääasiallisesti Eurooppaan. (Vuoristo 1998, 136.)

Maailmassa järjestetään vuosittain noin 9.000 kansainvälisten järjestöjen kongressia, joista Suomen osuus on noin kaksi prosenttia. Suomi on sijoittunut jo vuosien ajan kansainvälisissä vertailutilastoissa 14. sijalle ja on tällä hetkellä Pohjoismaiden suosituin kongressimaa. Suomessa järjestetään vuosittain noin 200 kongressia, joihin osallistuu noin 40.000 osanottajaa. Kongressien osanottajamäärät vaihtelevat muutaman osanottajan kokouksista tuhansien osallistujien maailmankongresseihin. Suomessa järjestettävien kongressien keskimääräinen osallistujamäärä on noin kaksisataa henkilöä. Valtaosa Suomessa pidettävistä kongresseista järjestetään kesällä ja noin neljäsosa niistä on pohjoismaisia. Suurin osa kongresseista liittyy lääketieteeseen, tekniikkaan, yhteiskuntatieteisiin sekä luonnontieteisiin. Kongressit kestävät keskimäärin neljä päivää ja kongressivieraat viiptyvät maassamme noin kuusi päivää, sillä joka neljän kongressivieras yhdistää matkaansa myös Suomessa tapahtuvaa matkustamista. (HFCEB 1997, 2.)

Suomella on kongressimaana hyvä maine. Maamme valtiona ja erityisesti Helsinki kongressikaupunkina sijoittuvat varsin hyvin kansainvälisessä kongressikohteiden vertailussa. Maailmanlaajuisesti ajatellen kongressien määrä riippuu kongresseja tai järjestävien kansainvälisten organisaatioiden lukumäärästä sekä kongressien järjestämistarpeesta. Kansainvälisiä organisaatioita on yli 24.000 ja ne järjestävät arviolta 9.000 kongressia vuodessa. Kongressien järjestämistarve taas kasvaa jatkuvasti eri toimialoilla tapahtuvan kansainvälistymisen vuoksi. Hemmin (1993, 175) mukaan Suomessa järjestettävien kongressien määrä riippuu maamme kongressivetoimasta, joka puolestaan riippuu siitä, kuinka monen kansainvälisen organisaation tai suuryhtiön kotipaikka on Suomessa. Useasti on kuitenkin niin, että kongressit kiertävät eri maissa ja tällöin Suomen mahdollisuus saada järjestää kongresseja riippuu siitä, kuinka monessa kansainvälisessä organisaatiossa Suomi on jäsenenä tai kuinka monessa ylikansallisessa yhtiössä maamme yritykset ovat osakkaina. Suomalaisia on jäsenenä erilaisissa kansainvälisissä järjestöissä noin 3.000 ja maassamme toimii 155 kansainvälisen organisaation sihteeristöjä. Lisäksi kongressimatkailua maassamme edistäviä tekijöitä ovat luonnonvetoisuus, monipuolinen kulttuuritarjonta kongressikaupungeissa, vakaat poliittiset olot, maan nykyaikainen palvelutaso, korkea elintaso ja hyvät liikenneyhteydet. (Hemmi 1993, 175.)

Suomen ja kongressipaikkakuntien saama taloudellinen hyöty perustuu kongressien moniin rakenteellisiin seikkoihin, jotka vaihtelevat kongressityypeittäin. Ensinnäkin kongressit tuovat maahamme valuuttatuloja. Kongresseilla on myös työllistäviä sekä erilaisia välillisiä tulovaikutuksia. Näitä on tutkinut mm. Vuoristo & Paajanen (1991) sekä Alhava (1996). Kongressien aluetaloudelliset hyödyt ovat yhtäältä maakohtaisia, toisaalta alue- ja paikkakohtaisia. Tärkeissä kongressimaissa kongressituloilla on havaittu olevan huomattava vaikutus matkustustaseeseen. Alue- tai paikkakohtaiset vaikutukset saattavat taas olla suhteellisesti suuremmat kuin maakohtaiset, nimittäin etenkin pienillä, leimallisilla kongressipaikkakunnilla tulo- ja työllisyysvaikutukset sekä kerrannaisvaikutukset ovat tuntuvia. (Vuoristo 1991, 91.)

Helsinki-Finland Congress Bureau (HFCB) on kongressimatkailun kannalta merkittävä organisaatio, joka markkinoi ja kehittää Suomea kongressimaana. Suurin osa kongressivarauksista Suomessa järjestettäviin kongresseihin tulee järjestön kautta. Toimisto järjestää muun muassa koulutusta sekä tutkimus- ja julkaisutoimintaa. Organisaation mukaan kongressimatkailu on kasvamassa jatkuvasti ja kongressipaikoille ja tiloille asetetaan korkeat vaatimukset. Järjestäjät edellyttävät kongressin järjestämiselle seuraavaa (Hemmi & Vuoristo 1993, 232):

- suuri (500-2000 hlön) yhtenäinen kokoussali
- useita korkeatasoisia ryhmätyöskentelytiloja
- korkeatasoiset, viihtyisät ja riittävät ruokailutilat samassa rakennuksessa tai sen välittömässä läheisyydessä
- majoitustilojen läheisyys
- nykyaikainen audiovisuaalinen välineistö
- simultaanitulkkaus
- hyvä saavutettavuus ja joustavat kulkuyhteydet kokouspaikan ja majoituspaikan välillä
- monipuoliset oheispalvelut
- viihtyisä ja rauhallinen ympäristö
- ostotentekomahdollisuus
- mahdollisuus retkeillä lähiympäristön kohteisiin

## **5. Jyväskylä Congresses:n toiminnan vaiheet**

Seuraavassa perehdytään Jyväskylä Congresses:n toiminnan vaiheisiin ja tarkastellaan toiminnan kehittymistä Butlerin (1980) elinkaarimallin avulla. Ensimmäiseksi kuvataan Jyväskylä Congresses:n toiminnan vaiheet perustamisvuodesta 1987 vuoteen 2001. Sen jälkeen tulkitaan toiminnan vaiheiden kehittymistä ja niihin vaikuttaneita seikkoja pääasiallisesti Butlerin (1980) elinkaarimallin valossa. Lopuksi pyritään miettimään organisaation arvoja, tulevaisuutta sekä tavoitteita. Yhteenvedona esitetään graafisesti Jyväskylä

Congresses:n elinkaarikehitys sekä pohditaan mallin soveltuvuutta tutkimuskohteeseen.

## 5.1 Jyväskylä Congresses

Jyväskylä Congresses perustettiin vuonna 1987 voittoa tavoittelemattomaksi yliopiston asiantuntijayksiköksi vastaamaan toimintaympäristön asiakastarpeisiin. Jyväskylä Congresses toimi vuoteen 1997 asti lähes pelkästään yliopiston aloitteesta toteutettavien tieteellisten tapahtumien käytännön järjestelyiden koordinaattorina ja organisoijana. Multasuon (1998, 29) mukaan Jyväskylä Congresses edustaa asiantuntijayrityksenä niin sanottua kokous- ja kongressijärjestelyiden ammattilaista (PCO). Yrityksen lisäksi vastaavia palveluita tarjoavat muiden muassa yksityiset yritykset tai matkatoimistojen yhteyteen perustetut erilliset yksiköt.

Multasuon (1998, 29) mukaan Jyväskylä Congresses:n ydinosaaminen on kokous- ja kongressipalveluiden toteuttamista. Erityisesti korostuvat käytännön järjestelyiden organisointi. Tapahtumakokonaisuuksien suunnitteluun asiakas valitsee yrityksen tarjoamien palveluiden pohjalta itsellensä sopivat ja tarvitsemansa palveluosiot. Asiakas on varsin riippuvainen asiantuntijayrityksen ammattitaidosta ja on käytännössä asiantuntijayrityksen armoilla käytännön järjestelyiden osalta. Multasuon (1998, 29) mukaan tyypillisin Jyväskylä Congresses:n asiakas on tieteellistä kokousta tai kongressia järjestävä yliopiston apulaisprofessori tai professori, joka on omalla tieteen alallaan aktiivinen tutkija ja jolla on selkeä käsitys tapahtuman tieteellisestä substanssiosuudesta.

Jyväskylä Congresses:n henkilöstö jakautuu operatiivisten toimintojen suorittajissa suunnittelija- ja sihteeritasoon. Suunnittelijat toimivat tapahtumakokonaisuuksien koordinaattoreina ja ovat läheisessä yhteistyössä asiakkaiden, alihankkijoiden sekä eri yhteistyökumppaneiden kanssa. Yksikön johtaja keskittyy pääasiassa suhteiden ylläpitoon tukijoina toimiviin sidosryhmiin ja yhteistyökumppaneihin sekä luonnollisesti yksikön hallinnolliseen johtoon. Asiantuntijapalveluiden laajentamiseksi nykyisen asiakaskunnan ulkopuolelle, perustettiin Jyväskylä

Congresses:n rinnalle kaupallinen yksityisen yrityksen toimintaperiaatteella toimiva yhtiö, Confennia Oy. (Multasuo 1998, 29.)

Tällä hetkellä Jyväskylä Congresses ja Confennia Oy on sulautettu uuteen 1.12.2000 perustettuun Jyväskylään! Oy:öön. Yhtiön tiedotteen (1.12.2000) mukaan yhtiön tehtävänä on matkailutuotteiden ja kongressien myynti ja markkinointi, uusien matkailutuotteiden kehittämistyö sekä massatapahtumien majoituksen välittäminen. Uuden yhtiön toimitusjohtajaksi nimitettiin 1.1.2001 alkaen Tuula Poutanen. Toimitusjohtajan lisäksi yhtiössä toimii viisi työntekijää.

Perustamisvaiheessa yhtiön osakepääoma oli 119.000 euroa ja yhtiön osakkeen hinta 1.700 euroa. Jyväskylään! –yhtiön suurin osakas on Jyväskylän Seudun Kehittämissyhtiö Jykes Oy, jolla on 30 osakkeen osuus. Confennia Oy merkitsi yhtiöstä 20 osaketta. Osakeanti järjestettiin tammikuussa 2001, jolloin osakkaiksi haettiin myös alueen matkailuyrityksiä. Tiedotteen (1.12.2000) mukaan yhtiö on matkailun myynti- ja markkinointiyhtiö, jolla on laaja omistajapohja koostuen muiden muassa julkisen sektorin yhteisöistä, yksityisistä yrityksistä ja kunnista. Yhtiön sidosryhmä kattaa koko maakunnan. Yhtiön avainasiakkaita ovat yritykset, matkatoimistot ja matkanjärjestäjät, liitot, järjestöt, seurat, yksittäiset tapahtuma-asiakkaat sekä jäsenyritykset. Jyväskylään! Oy:n palveluita ovat: myyntitoimisto, suurtapahtumamajoitukset, markkinointipalvelut, tuotekehitystyö sekä Jyväskylä Congresses. Jyväskylä Congresses tarjoaa kongressien hankintaa, kutsumenettelyjä sekä kokonaisvaltaisia kokous- ja kongressipalveluita.

## **5.2 Jyväskylä Congresses:n perustaminen**

Kauppalehti otsikoi tammikuussa 1987 Suomen olevan hyvä kongressimaa. Ulkomaisten kongressivieraiden mielipidetutkimus kertoi kongressivieraiden pitävän Suomea hyvänä kokoontumispaikkana sekä sijaintinsa, kiinnostavuutensa että turvallisuutensa puolesta. Lehden mukaan kongressimatkailulla oli keskeinen merkitys matkailuelinkeinolle, mutta myös sen taloudelliset seurannaisvaikutukset olivat huomattavat. Jutussa todettiin Suomeen suuntautuneen kongressimatkailun

lisääntyneen voimakkaasti ja Suomen vakiinnuttaneen asemansa 20 suosituimman kongressimaan joukossa. (Kauppalehti 2.1.1987.)

Jyväskylä Congresses Oy:n perustaminen alkoi vuonna 1987. Jyväskylä Congresses oli perustamisvaiheessa Jyväskylän matkailutoimiston ja Jyväskylän yliopiston yhteistyöryhmä. Perustamisen taustalla oli käytännön tarve, sillä kaupungin aktivoituneen kongressitoiminnan takia tarvittiin ammattimaisempaa otetta kongressitoimintaan. Lisäksi kongressitoiminen odotettiin vilkastuvan tulevina vuosina. Jyväskylän kaupunginvaltuuston hyväksymässä kehittämissuunnitelmassa oli keskeisenä tavoitteena kehittää Jyväskylää palvelukaupunkina. Lisäksi täydennyskoulutuspalveluja oli lisätty yliopistolla tuntuvasti ja monipuoliseen täydennyskoulutukseen kuuluivat olennaisena osana kongressit. Jyväskylä Congresses oli yhteistyöryhmä, joka ei organisoitunut virallisesti. Sen käytännön kongressitoimet hoidettiin Jyväskylän yliopiston täydennyskoulutuskeskuksen kongressiyksikön kautta. Puheenjohtajaksi tuolloin valittiin yliopiston vararehtori Kari Sajavaara. (Jyväskylä Congresses = JC, 15.9.1987.)

Ensimmäisten kuukausien ajalta saadut kokemukset olivat erinomaisia (JC, 15.9.1987). Työryhmän pohdinnoissa Jyväskylä Congresses:n toiminta näytti valoisalta. Uskottiin, että tieteellisten kongressien teemoiksi ideoita ja aiheita yliopistopiireistä löytyisi lukemattomia ja Jyväskylä Congresses tulisi innostamaan käytännön toimenpiteisiin muun muassa keskusteluihin, tiedotustoiminnalla sekä suhdetoiminnalla. Ihanteelliseksi osallistujamääräksi kongresseihin arvioitiin tuolloin 250-300 henkilöä, mutta myös pienten kongressien järjestäminen kiinnosti. Jyväskylä Congresses:n toiminta-ajatuksena oli markkinoida Jyväskylää kongressikaupunkina, avustaa eri osapuolia kongressien kutumisessa sekä korkeatasoisten kongressiohjelmien suunnittelussa sekä toimia kongressien hallinnollisena ja teknisenä järjestäjänä. Yhtiölle päätettiin suunnitella logo ja yhtenäinen graafinen linja, joka tulisi olemaan korkeatasoisen jyväskyläläisen kongressin tavaramerkki. Tavoitteena oli Jyväskylän olosuhteisiin soveltuvan kansallisen ja kansainvälisen kongressitoiminnan pitkäjänteisyyden lisääminen sekä ennen kaikkea kongressien sisällön ja järjestelyiden korkea laatutaso.

Yhteistyöllä yliopiston ja matkailutoimiston kesken tavoiteltiin muun muassa kustannusetuja. Yhteistyötä harjoittamalla esimerkiksi täydennyskoulutuskeskuksen kongressiyksikkö saattoi olla varsin pieni. Sitä tuli varsinaisten kongressitapahtumien aikana täydentämään koko täydennyskoulutuskeskuksen ja kesäyliopiston henkilökunta sekä tarvittaessa myös matkailutoimiston henkilökuntaa. Itse kongressitoiminta toteutettiin maksullisena palvelutoimintana, mutta yksikön toiminnan perusrahoitus tuli hankkia muulla tavoin. Täydennyskoulutuskeskuksella oli runsaasti osaamista ja kokemusta koulutustilaisuuksien ja kongressien suunnittelusta, markkinoinnista ja organisoinnista. Jyväskylän matkailutoimisto puolestaan omasi laajat yhteydet ja korkean ammattitaidon vaativien kansallisten ja kansainvälisten tapahtumien markkinoinnista ja isännyydestä. Tuleville kahdelle vuodelle oli suunnitteilla viisi kansainvälistä kongressia. Lisäksi perustamisvuonna pohdittiin, mitä mahdollisuuksia ja haittoja kuulumisesta yhteismarkkinointiorganisaatio Helsinki Finland Congress Bureau :n olisi. (JC, 15.9. 1987.)

Heinäkuussa 1988 Uusi Suomi (22.7.1988) uutisoi Suomen ontuvista kongressipalveluista. Lehden mukaan Suomen myyminen kongressimaana oli sinä vuonna onnistunut hyvin ja maahan oli saatu tuhatmäärin kongressivieraita, mutta palveluissa oli paljon parantamisen varaa. Kongressijärjestäjien kerrottiin olevan tasoiltaan hyvin erilaisia muun muassa vaatimuksissa ja koulutuksessa. Uuden Suomen (22.7.1988) mukaan koneistojen olisi pitänyt kongressimaassa toimia parhaalla mahdollisella tavalla, mutta näin ei ollut ja maine kärsi. Vuoden 1988 Jyväskylä Congresses:n uhkia ja menestystekijöitä arvioitaessa kiinnitettiin huomiota niin ikään edellä mainittuihin seikkoihin (JC, 7.9.1988). Toiminnan uhkana koettiin muun muassa tilapäistyövoiman epäpätevyys, ruuhkautuminen, osanottajien kyllästyminen ulkoisiin epäkohtiin (ruokailut, puutteellinen AV-tekniikka), muuttuminen kokonaan tekniseksi järjestäjäksi, perusrahoituksen toteutumattomuus. Menestystekijöinä koettiin kongressitoiminnan korkeasuhdanne, yliopiston voimavarat, laitoksen hyvä maine onnistuneiden tilaisuuksien kautta, henkilöstön joustava saatavuus, asema alueen ainoana kongressijärjestäjänä, sopiva sijainti ja ympäristö. Toimintalinjoja rajattiin vuonna 1988 siten, että sisäistä yhteistyötä aiottiin tiivistää, samoin kuin yhteistyötä ulkopuolisten osapuolten kanssa. Lisäksi ohjelmaa rajattiin siten, että mukaan



otettiin pääasiassa taloudellisesti hyvin tuottavat tilaisuudet sekä korkeatasoiset, Jyväskylään soveltuvat tilaisuudet. Tietopankin kehittäminen sekä henkilöstön koulutus olivat myös asioita, joihin tuli panostaa. Liiketoiminnan pääalueiksi määriteltiin omat korkeatasoiset, tieteelliset kongressit, hyvin tuottavat alihankinnat sekä ainakin yksi näyttävä kansainvälinen tilaisuus vuosittain.

Henkilöstö koostui vuonna 1988 koulutuspäälliköstä, joka samalla oli yksión vetäjä, kongressipäälliköstä sekä 1/3 sihteeristä, joka toimi yhdessä hallinnon ja yhteiskunnallisen yksikön kanssa. Lisäksi yksi syntyperäinen amerikkalainen toimi 1/3:sti kansainvälisen kongressin valmistelussa ja toteuttamisessa. Tilapäisapuna käytettiin ruuhka-apua postitustehtävissä sekä esimerkiksi lähettitehtävissä.

Vuoden 1988 erään lehdistötiedotteen mukaan Jyväskylän yliopisto ja Jyväskylän kaupunki olivat yhdistäneet kaikki käytettävissä olevat tieteen ja taiteen voimavarat kanavoidakseen voimansa korkeatasoisten kongressien järjestämiseksi. Jyväskylä Congresses:n antaman lehdistötiedotteen (1988) mukaan Jyväskylän edellytykset kongressikaupungiksi olivat monipuoliset. Ensinnäkin kaupungilla oli pitkät perinteet toistuvien kansainvälisten tapahtumien pitopaikkana. Lisäksi kaupungin keskeinen sijainti ja keskisuomalainen järvimaisema loivat edellytykset monipuoliselle kongressien oheisohjelmalle. Muita edellytyksiä kongressikaupungin menestykselle olivat muun muassa kokous- ja majoituspalveluiden keskeinen sijainti, Alvar Aallon arkkitehtuuri sekä ystävällinen palveluilmapiiri. Perustamisvuonna täydennyskoulutuskeskuksen järjestämistä kongresseista kertyi lähes 2.000 opiskelupäivää ja seuraavana vuonna määrä jo lähes kaksinkertaistui. Vuoden 1989 näkymät näyttivät lehdistötiedotteen (1988) vielä paremmilta.

Elokuun 1988 muistion mukaan (JC, 1.8.1988) kongressiyksikön tavoitteena oli kehittyä ammattimaiseksi kongressiorganisaatioksi, joka joustavasti toimien pystyisi tuottamaan tilaisuuksia, jotka olivat ohjelmaltaan korkeatasoisia, riittävän hyvin ja ajoissa tiedotettuja ja markkinoituja, toteutukseltaan linjakkaita, käytännön järjestelyiltään sujuvia, ilmapiiriltään miellyttäviä ja sosiaalisen ohjelman osalta mielenkiintoisia, jotta osanottajat viihtyisivät ja heillä olisi mahdollisuus tutustua toisiinsa. Henkilöstön osalta tavoitteena oli lisätä kouluttautumista

kongressitoimintaan. Keskeisiä kehittämistavoitteita ja -tehtäviä olivat lisäksi tiedon systemaattinen kokoaminen rakentamalla kansallisten ja kansainvälisten tilaisuuksien järjestämisen helpottamiseksi tietopankki. Tärkeänä pidettiin myös yhteistoiminnan tiivistämistä kaikkien toimintaan liittyvien osapuolten kesken niin, että koordinoimalla päästäisiin eroon päällekkäisyyksistä ja selkeytettäisiin työnjakoa. Yhteistyökumppaneita olivat tuolloin 1988 yliopisto, kaupunki, hotellit, matkatoimistot, kaupungin matkailutoimisto, Helsinki-Finland Congress Bureau, liikennöitsijät ja tiedotusvälineet.

Muistiossa (JC 1.8.1988) pohdittiin myös kongressitoiminnan menestymisen ulkoisia edellytyksiä. Hyvälle kongressille olennaista oli oikea hinta ja sopivat ulkoiset puitteet. Kokonaisuuden kannalta tärkeitä tekijöitä olivat myös osanottajien majoitus- ja ruokailukysymykset. Näiltä osin tilakysymyksiä Jyväskylässä pidettiin ongelmallisena. Tilat järjestyivät usein yliopiston tiloista, eivätkä järjestelyt aina palvelleet kongressitoimintaa parhaalla mahdollisella tavalla. Kaupungin muut potentiaaliset tilat kongressitoiminnalle olivat sopimattomia joko hinnaltaan, kooltaan tai laitteistoiltaan. Myös hotelliyöpymisten hintoja pidettiin korkeina ja Valtion Ravitsemuskeskuksen tarjoamaa ruuan tasoa joskus epätydyttävänä.

Vuonna 1988 henkilöstöressurssien kerrottiin koostuvan yksikön vetäjästä ja kongressisihteeristä, joiden lisäksi noin kolmen kuukauden ajan oli tarvittu projektikohtaisesti noin 1-2 henkilöä ulkopuolelta. Näiden lisäksi täydennyskoulutuskeskuksen muiden yksiköiden henkilökuntaa on osallistunut kongressien toimintaan itse tapahtumien aikana. Muistion (JC, 1.8.1988) mukaan kongressin järjestäminen pitkäjänteisenä kokonaisuutena vaatii jopa 1-3 vuoden työpanosta ja ulkopuolisen työvoiman käyttö tähän on vaikeaa. Yhden kongressisihteerin panoksen katsottiin pidemmällä tähtäimellä olevan riittämätön ja näin ollen joko kapasiteettia olisi lisättävä tai muiden yksiköiden olisi varattava enemmän aikaa kongressitoimintaan. Lisäksi englannin kielen konsultti-, käännös- ja tarkistusapua tarvittiin jatkuvasti. Kongressiyksikön laite- ja koneresurssit vuonna 1988 olivat kunnossa. Kaupungin myöntämän starttirahan (200.000 mk) sekä projektikohtaisten avustusten turvin kongressitoiminta näytti kannattavalta. Koska osanottomaksuin ei voitu ylläpitää vakituista organisaatiota eikä kehittää

toimintaa, projektikohtainen ulkopuolinen rahoitus oli elintärkeää. Tulevaisuuden uhkatekijöiksi vuonna 1988 luettiin muun muassa kova kilpailu kongressimäärien lisääntyessä. Tässä kilpailussa Jyväskylän nähtiin olevan uhatussa asemassa, sillä siltä puuttui kokonaan kongressitalo tai -keskus. Uhkana nähtiin myös epäammattimaiset kongressijärjestäjät, jotka kilpailivat ammattilaisten markkinoilla. Kilpailuun vastaamisen keinoina Jyväskylä Congresses:ssa nähtiin hyvän maineen ylläpitäminen, työn tulosten näyttäminen sekä hyvä tiedotustoiminta.

### **5.3 Siirtyminen uudelle vuosikymmenelle**

Muistio (JC, 10.4.1989) vuoden 1989 keväältä kertoo Jyväskylästä tulleen vuosille 1989-1997 Helsingin seudun jälkeen etukäteen varatuin kongressikaupunki Suomessa. Jyväskylä Congresses:n puitteissa pääpuheenaiheiksi silloin nousikin uusi tilantarve. Jyväskylän kaupunginvaltuuston vahvistaman kuntasuunnitelman (12.12.1988) mukaan Jyväskylä tahtoi olla kansainvälisesti merkittävä matkailu-, tapahtuma- ja kongressikaupunki. Kansainvälinen kongressitoiminta lisääntyi vauhdilla ja sen taloudellisen merkityksen vuoksi kilpailu kongressi-isännyyksistä kiristyi maailmanlaajuisesti koko ajan. Muistion (JC, 10.4.1989) mukaan edustavilla tiloilla oli tärkeä, joskaan ei ratkaiseva merkitys kongressimarkkinoinnissa. Tilojen rinnalla yhtä tärkeitä seikkoja kongressikilpailussa olivat osaava järjestelyorganisaatio, isäntäpaikkakunnalta löytyvä tieteellinen panos, paikkakunnan sijainti sekä ympäristön laatu ja sen tarjoamat mahdollisuudet. Muistiossa (JC, 10.4.1989) esitetyn pohdinnan mukaan kongressien merkitys ei ole ainoastaan taloudellinen, vaan niillä on yliopistoille, isäntäkaupungeille ja koko Suomelle voimakas kulttuurinen ja kansainvälistymisen kannalta tärkeä rooli, tieteellisistä arvoista puhumattakaan. Lisäksi koko Jyväskylän väestö saisi kongresseihin liittyvien näyttelyiden, ohjelmatapahtumien ja henkilökontaktien kautta paljon sellaista kulttuuritarjontaa, jonka arvoa olisi rahalla vaikea mitata.

Jyväskylässä toimi vuonna 1989 kaksi kongressimarkkinointiin keskittyntä yhteisöä. Toinen niistä oli Jyväskylä Congresses ja toinen kaupallisen alan kongresseja järjestävä Jyväskylän Messut. Omaa sekä kilpailijansa toimintaa

Jyväskylä Congresses luonnehti muistiossa (10.4.1989) seuraavasti. Jyväskylä Congresses edusti nykyaikaista julkisen sektorin yhteistyötä, jolla ei ole omaa muodollista organisaatiota. Työskentely yrityksessä vaati nopeutta ja keskittyi *tieteellisten* konferenssien hankintaan sekä järjestelyihin. Yhteistyön toimeenpanijoita ovat yliopiston täydennyskoulutuskeskus sekä Jyväskylän kaupungin matkailu- ja PR-toimisto. Erikoisapua muun muassa markkinoinnissa saatiin Helsinki-Finland Congress Bureaulta, jonka jäseneksi Jyväskylä Congresses oli liittynyt. Jyväskylän Messut taas järjesti *kaupallisen alan* kongresseja. Lisäksi Jyväskylässä järjestettiin muita satunnaisia konferensseja esimerkiksi matkailuyritysten toimesta.

Kilpailun kongresseista kerrottiin muistiossa (10.4.1989) olleen murhaavaa. Useiden suomalaisten kaupunkien kerrottiin tuolloin rakentaneen hienoja kongressitaloja. Vastaavaan arvioitiin Jyväskylällä tuskin olevan taloudellisia resursseja. Näin ollen kilpailutekijöiksi valittiinkin vuonna 1989 a) Jyväskylän yliopisto b) "palvelukaupunki Jyväskylä" c) osaaminen sekä d) ihminen. Jyväskylän kongresseissa päätettiin toisin sanoen kilpailla humanismilla ja toistaiseksi siinä oli onnistuttu hyvällä menestyksellä. Kuitenkin kaupungilta toivottiin, ei ainoastaan kohdeorganisaation vaan myös muiden matkailuyrittäjien toimesta, todellisen kongressikeskuksen rakentamista. Jyväskylä Congresses:n kartoituksen tuloksena organisaatio ehdottikin 600-800 vieraan kokoustilojen varaamista kongressikäyttöön. Kansainvälisten kongressien vuotuiseksi määräksi arvioitiin 6-8 kappaletta. Silloin Jyväskylän kongressit pidettiin lähinnä yliopiston tiloissa tai Rantasiphotelli Laajavuoressa. Jyväskylä Congresses ehdottikin vuonna 1989 kaupunginhallitukselle yhdistetyn kongressi- ja konserttitalon toteuttamista. Pääasiallista kannatusta organisaation ehdotuksessa Jyväskylän yliopiston päärakennuksen kunnostamista kongressikeskukseksi. Tämä olisi kaupungin talouden kannalta edullisin ratkaisu. Muita etuja hankkeella olisi muun muassa päärakennuksen keskeinen sijainti sekä Alvar Aallon arkkitehtuurin vetovoima.

Vuonna 1989 määritellyssä seuraavan vuoden toimintasuunnitelmassa (JC, 19.9.1989) määriteltiin kongressitoiminnan uhkia ja menestystekijöitä. Uhkiin listattiin edelleen ruuhkautuminen ja tilaisuuksien päällekkäisyydet. Henkilöstöön liittyvinä uhkina pidettiin epäpätevää tilapäistyövoimaa, yliopiston

täydennyskoulutuskeskuksen henkilöstön ajan riittämättömyyttä yhteistyöhön sekä pienen yksikön haavoittuvuutta varamiesjärjestelmän puuttuessa. Kilpailutekijöihin liittyviä toiminnan uhkia olivat liian korkea hintataso, puutteelliset ulkoiset olosuhteet sekä muiden kilpailevien kongressikaupunkien kongressikapasiteetin vahva kasvu. Lisäksi uhaksi koettiin toiminnan suuret riskit, kun projektit jouduttiin aina aloittamaan tyhjästä ja epävarmalla rahoituksella.

Menestystekijöinä vuoden 1990 toimintasuunnitelmassa (JC, 19.9.1989) pidettiin yliopiston kongressimyönteisyyttä sekä voimavaroja, kiinteää yhteistyötä kaupungin kanssa, kampusaluetta kongressipaikkana sekä laitoksen hyvää mainetta ja onnistuneita tilaisuuksia. Muita tärkeitä menestystekijöitä olivat alan korkeasuhdanne, kokenut ja ammattitaitoinen henkilökunta, hyvät sidosryhmäsuhteet sekä muiden ammattijärjestäjien puuttuminen alueelta. Vaikka hintataso olikin korkea, sen etuna pidettiin silti sen suhteellista alhaisuutta pääkaupunkiseutuun nähden. Tilapäisen henkilöstön saatavuus oli myös eräs tärkeä menestystekijä Jyväskylän keskeisen sijainnin ja virikkeellisen ympäristön rinnalla.

Toimintalinjoiksi seuraavalle vuodelle rajattiin toimintasuunnitelmassa (JC, 19.9.1989) ensinnäkin henkilöstön jatkuva kehittäminen, joka toteutettiin omalla koulutuksella sekä osallistumisella muiden järjestämiin koulutustilaisuuksiin. Yhteistyötä aiottiin myös tiivistää vahvasti eri tahojen kanssa, joita olivat muun muassa yliopiston eri laitokset, matkailutoimistot, kuljetusyhtiöt, pankit, hotellit ja ravintolat. Tällä pyrittiin kongressien monipuoliseen ideointiin. Lisäksi aiottiin kehittää tietopankkia sekä kongressikäyttöön soveltuvaa ATK-järjestelmää. Henkilökunnan perehdyttämistä ATK-järjestelmään sekä kehittyneimpiin tekstinkäsittely-, editointi- ja ladontaohjelmiin pidettiin myös tärkeänä tavoitteena. Tärkeää oli niin ikään yhtenäisen ulkoisen linjan kehittäminen yliopiston tieteellisiä kansainvälisiä kongresseja varten. Tulevien vuosien kongressiohjelma olisi myös turvattava. Toiminnan kohteiksi ja alueiksi rajattiin tieteelliset, kansalliset ja kansainväliset kongressitapahtumat, jotka toteutettaisiin yhteistyössä yliopiston eri laitosten sekä täydennyskoulutuskeskuksen kanssa. Lisäksi toteutettaisiin lääninhallitukset aloitteesta toimeenpannut seminaarit ja tapahtumat sekä hyvin tuottavat alihankinnat ja muut organisaation linjat sopivat tapahtumat. Henkilöstö

koostui koulutuspäälliköstä, joka oli samalla yksikön vetäjä, kahdesta vakinaisesta sekä yhdestä määräaikaisesta kongressisihteeristä. Tarvittaessa käytettiin tilapäisiä talkooapua.

Kauppalehti Optio (24.5.1990) uutisoi toukokuussa 1990 Suomessa olevan vain neljä ykköstason kongressikaupunkia. Jutussa referoitiin KTM Ilkka Kauhasen vastikään valmistunutta pro gradu –tutkielmaa, jossa hän tarkasteli kongressien kysyntää, tarjontaa ja taloudellisia vaikutuksia. A- tason kongressikaupunkeina Kauhanen piti ainoastaan Helsinkiä, Espoota, Turkuja ja Tamperetta. Perusteena Kauhanen piti sitä, että paikkakunnilla oli kongressitiloja vähintään 1.000 osallistujalle, paikkakunnalla oli yliopisto ja lentokentälle matkaa sai olla ainoastaan tunnin ajomatka. Kakkosluokan eli Kauhasen jaottelussa B1- luokan kongressikaupunkeja Suomessa oli seitsemän. Näihin lukeutui myös Jyväskylä tuolloin. Näissä kriteerinä oli majoitus- ja kokoontumistilat alle tuhannelle, mutta yli viidellesadalle osallistujalle sekä yliopistoon ja lentokentälle noin tunnin ajomatka.

Helsinki-Finland Congress Bureau (=HFCB) tiedotteen (4.12.1990) mukaan kokous- ja kongressimarkkinoita tulisivat leimaamaan useat muutokset ja kehitystrendit. Uudet trendit tulisivat esiin hitaasti, mutta varmasti. Euroopan yhteismarkkinoilla ja kehityksellä itäisessä Keski-Euroopassa oletettiin olevan pitkälle johtavat vaikutukset kongressimarkkinoihin. Markkinat tulisivat tiedotteen mukaan globalisoitumaan ja kokoukset kansainvälistymään. Maailmanlaajuiset ”yhteiset huolenaiheet” ja asiat tulisivat puhuttamaan ihmisiä yhä enemmän. Yrityskokousten määrän ja tarpeen arvioitiin muun muassa tästä syystä lisääntyvän. Tiedotteen (HFCB, 4.12.1990) mukaan ilmiselvä trendi tulisi olemaan siirtyminen megaluokan kokouksista pienempiin kokouksiin. Uudenlainen 1990-luvun minikokous tähtäisi entistä enemmän ammatinkehittämiseen, koulutukseen ja jatkokoulutukseen ja sen osanottajat osallistuisivat aktiivisemmin itse kokouksen kulkuun. Kokouksista olisi pyrittävä tekemään elämyksellisiä kaikkine oheisohjelmineen. Tavoiteltu kokousohjelma olisikin HFCB:n (4.12.1990) mukaan tyylikäs, korkealuokkainen ja huumorilla höystetty.

Kokousmarkkinoilla odotettiin vuonna 1990 paitsi maantieteellistä, myös määrällistä kasvua. Yhä useampien kaupunkien kerrottiin rakentavan

kongressikeskuksia ja jo olemassa olevia laajennettiin ja remontoitiin. Tiedotteen (4.12.1990) mukaan tuolloin rakennettiin luksuskongressikeskuksia, joissa oli huipputeknologia.

Yleisesti vuonna 1990 odotettiin lentoliikenteen liberalisoituessa lentoliikenteen kasvua, joka samalla parantaisi Suomen kongressikilpailuasemaa. Toisaalta hotellitoiminnan segmentoituminen saattaisi vahvistaa hotelleiden asemaa kongressikeskusten järjestäjinä ammattijärjestäjien rinnalla. Tiedotteen (4.12.1990) mukaan Suomen valtteja kongressien järjestäjämäana olivat turvallisuus, järjestelmällisyys, täsmällisyys ja korkea laatu. Hintakilpailu oli seikka, jossa Suomi todennäköisesti ei pärjäisi. Yleisesti tuolloin tuli myös panostaa entistä voimallisemmin markkinointiin ja koulutukseen. Sekä Kauppa- ja Teollisuusministeriö että Kansainvälisen tiedottamisen neuvottelukunta päättivät tuolloin esittää valtiolta lisäpanostusta kongressimarkkinointiin. Tiedotteessa esitetyn arvion mukaan Suomi pärjäisi kansainvälisissä kongressitilastoissa hyvin, mutta huipun arveltiin joksikin aikaa saavutetun.

Kevään 1990 muistiossa (JC, 26.4.1990) pohdittiin pääasiallisesti kongressipalvelutoiminnan tulevaisuutta. Tiedettiin, että Jyväskylän Lutakkoon olisi vuosikymmenen loppupuolella valmistumassa kongressikäyttöön soveltuva rakennus. Oli aika miettiä, mikä tuolloin olisi täydennyskoulutuskeskuksen kongressipalveluyksikön rooli ja mitä Jyväskylä Congresses tuolloin olisi. Kongressipalveluosasto oli erikoistunut tieteellisten kongressien järjestämiseen ja heidän palveluitaan myytiin oikein hinnoiteltuina yhteisöille. Palvelu käsitti painotuotteiden laadinnan, tila-, majoitus-, ruokailu-, retkeily-, kuljetus- sekä osanottajien rekisteröintipalvelut. Kongressipalveluyksikön vakinainen henkilökunta käsitti 4-5 vastuullista projektisihteeriä, jotka kukin koordinoivat yhden laajemman ja 3-5 pienempää tilaisuutta vuosittain. Lisäksi yksikön palveluksessa oli yksi tietotekniikan assistentti ja ruuhka-apua muun muassa opiskelijoista. Yhteistyökumppaneina yksiköllä oli yliopiston laitoksia ja he olivat saavuttaneet hyvän maineen niin ministeriöiden, läänien, kaupunkien ja kuntien palveluntarjoajina.

Tulevaisuuden näkymät huolettivat Jyväskylä Congresses:a vuonna 1990. Pohdittiin yleistä kehitystä yhdentyneessä Euroopassa sekä talouden trendejä. Ne viittasivat siihen, että subventioita ja erilaisia avustuksia tulitisiin vähentämään ja organisaatioiden olisi tultava toimeen yhä vahvemmin omillaan. Lisäksi Suomen kohonnut hintataso oli omiaan heikentämään kongressien järjestäjien asemaa. Tässä tilanteessa arvioitiin, etteivät yliopiston laitokset enää voisi ylläpitää korkean profiilin kongresseja, eikä yliopiston kongressipalveluita enää tarvittaisi. Jyväskylä Congresses toimisikin tässä uudessa tilanteessa kaupallisena kongressinjärjestäjänä, joka "tarvittaessa myy palvelujaan yliopiston maailmankongressien parissa puuhasteleville oto-järjestäjille" (JC, 24.10.1990).

#### **5.4 1990 -luvun haasteita**

Talouden taantuma alkoi näkyä Jyväskylä Congresses:n toiminnassa vuonna 1991. Muun muassa tarjolla oleviin tilaisuuksiin oli jo alettu suhtautua varovaisemmin. Yleispiirteinä voitiin kuitenkin todeta, että alkuvuosien työn jälkeen yliopisto tunsu entistä paremmin kongressien merkityksen ja yhteydet laitoksiin ja tiedekuntiin olivat muistion (JC, 1991) mukaan avainasemassa. Yliopiston lisäksi toiseksi tärkeäksi yhteistyökumppaniksi nimettiin Jyväskylän kaupunki. Niin ikään keskusteltiin muun muassa Jyväskylä Congresses – yhteistyön laajentamisesta käsittämään mahdollisuuksien mukaan muitakin kaupungissa järjestettäviä suurtapahtumia. Kaupungin johdon ja matkailutoimiston lisäksi yhteyksiä luotiin muihinkin hallintoaloihin. Hyvien tulosten, tiedottamisen ja suhdetoiminnan avulla kerrottiin pidettävän lääni ja Keski-Suomen liitto tiukasti tärkeinä asiakkaina. Myös suhteet ministeriöihin ja keskusvirastoihin pidettiin avoimina.

Taloudellinen rakenne oli muistion (JC, 1991) mukaan seuraavanlainen. Kaikista sekä yliopiston että ulkopuolisen järjestäjän kanssa toteutettavista tapahtumista allekirjoitettiin yhteistyösopimus, jossa todettiin, että vastuu tapahtumien tieteellisestä sisällöstä ja taloudesta oli järjestävällä laitoksella. Yliopisto pyrittiin saamaan niin sanotusti takuumieheksi. Yliopiston hallinnon kanssa jatkettiin niin ikään keskusteluja kongressitoiminnan yliopistoa palvelevasta erityisluonteesta,



jolla perusteella tieteelliset kongressitapahtumat olisi pyritty vapauttamaan ylimääräisistä taloudellisista velvoitteista. Seuraavan vuoden avustuksista oli jo pääosin päätökset olemassa, mutta lisärahoitusta etsittiin vielä, jotta osaston henkilökuntaa olisi voitu vahvistaa yhdellä sihteerillä. Lisätuloja oli voitu hankkia myös uuden tietokoneohjelman avulla, joka mahdollisti esimerkiksi pelkkien rekisteröintipalveluiden myynnin asiakkaille. Muistion (JC, 1991) mukaan kongressipalveluyksikön toiminnan muotojen eri vaihtoehtoja pohdittiin ja tutkittiin edelleen. Kansainvälistymiseenkin panostettiin muun muassa opintomatkojen avulla ja suhteet Kanadaan McGill yliopiston kongressiosastoon oli solmittu.

Samana vuonna pohdittiin myös Jyväskylä Congresses:n siirtämistä osaksi Jyväskylän kesäyliopistoa. Jo toimivista yliopistoa ja kaupunkia lähellä olevista organisaatioista kesäyliopisto tuntui tuolloin sopivimmalta yksiköltä, jonka kanssa voimien yhdistäminen olisi ollut kaikkia osapuolia hyödyttävä. Tähän tulokseen tultiin lähinnä siksi, että koska kongressien valmistelut tapahtuvat hyvin pitkällä aikavälillä, siitä aiheutui ongelmia toimia maksupalvelutoiminnan sääntöjen puitteissa yliopiston alaisuudessa, jolloin tulojen ja menojen on mentävä vuosittain tasan. Toiminta saattoi muistion (JC, 21.3.1991) mukaan kuitenkin joskus painottua valmisteluihin, joista tulot olisivat olleet odotettavissa vasta tulevina vuosina.

Täydennyskoulutuskeskuksen alaisuudessa toimiessa kongressipalveluorganisaatiolla oli siis rasitteenaan valtionhallinnon toimintaa jäykistävät säädökset ja ohjeet. Tämä aiheutti sen, että joustava toimiminen ja muutoksiin reagointi vaikeutui huomattavasti. Pohdinnan mukaan kesäyliopisto oli yksityinen yhdistys, jonka talouden suunnittelu ja hoitaminen saattoi tapahtua pidemmällä aikavälillä ja tarvittaessa oli mahdollisuus ottaa lainaa ja hyvä tulos voitaisiin rahastoida. Yksityiselle yhdistykselle myös ulkopuolisen rahoituksen saaminen oli mahdollista, sillä esimerkiksi kunnat eivät mielellään tue valtion laitosta. Lisäksi toimiminen kesäyliopiston osana olisi muistiossa esitetyn pohdinnan mukaan avannut parempia mahdollisuuksia etsiä uusia yhteistyökumppaneita yliopiston ulkopuolelta. Myös palkat ja palkkiot olisivat tällöin joustavammat.

Liittyminen kesäyliopiston yhteyteen herätti organisaatiossa myös useita kysymyksiä ja epäroinnin aiheita. Pelättiin muun muassa valtionavun kehitystä sekä kesäyliopiston luonteen muuttumista jos sen toiminta kaksinkertaistuisi ja liikevaihto kasvaisi 100 prosentilla. Lisäksi pohdittiin muun muassa sitä, miten yliopiston laitokset suhtautuisivat kesäyliopistoon kongressijärjestäjänä.

Kongressiyksikössä työskenteli vuonna 1991 neljä henkilöä vakituudessa työsuhteessa. Yksikön tuloksesta vastasi koulutuspäällikkö ja hänen lisäkseen organisaatiossa toimi kolme kongressisihteeriä. Lisäksi tiedettiin tulevien suurien kansainvälisten kongressien vaativan 1-2- kielitaitoisen työntekijän lisävahvistusta. Niin ikään tarvittiin toimistosihteeri hoitamaan lisääntyvää rekisteröinti- sekä muuta toimistotyötä. Toistaiseksi toiminnan jatkaminen samoissa tiloissa tuntui muistiossa (JC, 21.3.1991) esitetyn pohdinnan mukaan olevan järkevintä. Yliopistoyhdistyksen hoitoon ehdotettiin perustettavaksi rahasto kongressitoiminnan tueksi ja ulkopuolista pääomaa etsittiin kaupungilta, kunnilta ja liikelaitoksilta. Edellä esitellyn yhteistyön käynnistämisaikajankohdaksi pohdittiin kongressiyksikön siirtymistä kesäyliopiston alaisuuteen kokonaisuudessaan vuoden 1992 alusta lähtien.

Vuonna 1991 kerrottiin Jyväskylä Congresses:n järjestävän vuosittain 8-10 kansainvälistä, valtakunnallista sekä maakunnallista tapahtumaa, joihin osanottajia oli yleensä 80-900. Kilpailun kokous- ja kongressiasiakkaista todettiin olevan kaupunkien kesken maailmanlaajuisesti varsin vilkasta. Kongressimatkailun merkityksen odotettiin tulevaisuudessa yhä lisääntyvän ja tapahtumien määrien kasvavan. Tämä taas johtaisi muistiossa (JC, 13.5.1991) esitetyn pohdinnan mukaan siihen, että osanottajien odotukset sekä itse tapahtumien järjestelyiden että oheisohjelman ja tilojen suhteen kohoaisivat. Tästä päästiin taas Jyväskylä Congresses:n kongressitilaongelmaan, johon ei edelleenkään ollut saatu ratkaisua.

Muistion (9.8.1991) mukaan kongressipalveluyksikön tavoitteena vuonna 1991 oli auttaa yliopiston laitoksia kongressien koolle kutumisessa, vastata kongressien hallinnollisista ja teknisistä järjestelyistä siten, että mahdollisimman taloudellisesti saataisiin aikaan korkealaatuinen tulos sekä toimia asiantuntijana kehitettäessä

yliopiston valmiuksia olla kansainvälisten tieteellisten kongressien isäntänä. Näiden tavoitteiden saavuttamiseksi toiminnan perusedellytykset olisi turvattava ohjaamalla voimavaroja sekä yliopiston puolelta että etsimällä ulkopuolisia yhteistyötahoja. Pyrkimyksenä oli muistion (9.8.1991) mukaan suorittaa seuraavat toimenpiteet: 1. Tiivistettäisiin yhteistyötä yliopiston laitosten kanssa, 2. Täydennettäisiin ja kehitettäisiin käytössä olevia tietojenkäsittelyjärjestelmiä, 3. Lisättäisiin koulutuksella henkilöstön ATK- ja muuta ammattitaitoa., 4. Tiivistettäisiin yhteistyötä kongressialan kansainvälisten ja valtakunnallisten instituuttien ja järjestöjen kanssa. 5. Seurattaisiin kongressitoiminnan kehittymistä kotimaassa ja kansainvälisesti monin eri tavoin. 6. Kartoitettaisiin eri sidosryhmien kiinnostus ja mahdollisuudet yhteistyöhön toimintaa tukevan verkoston muodostamiseksi. Ilman taloudellista tukea yksikkö ei tulevaisuudessa voisi pärjätä.

Vuonna 1992 Jyväskylä Congresses vietti toimintansa kuusivuotisjuhlaa. Lehdistölle annetun tiedotteen (JC, 3.12.1992) mukaan kongressitoimisto oli kuuden toimintavuotensa aikana vastannut yli 60 tapahtuman järjestelyistä ja niistä puolet oli ollut kansainvälisiä. Tapahtumista suurin oli ollut vuoden 1989 järjestetty Kehitystutkimuksen maalimankongressi, johon osallistui lähes 1.000 vierasta 40 maasta. Vuonna 1992 suoritettiin kongressiyksikössä myös itsearviointia. Asiakaskunnan vaatimukset olivat muistion (JC, 27.3.1992) koko ajan kasvussa ja niihin oli pystyttävä vastaamaan. Jyväskylä Congresses pohti olevansa edelläkävijä muun muassa tiedottamisessa, sillä he julkaisivat päivittäistä Congress Today – tiedotuslehteä. Vuodelta 1989 olevassa vertailussa organisaatio oli sijoittunut järjestelyissä ja palveluissa valtakunnan ykköseksi. Materiaalin, tekniikan ja aikataulujen suhteen arvioitiin kuitenkin olevan vielä eniten työtä. Kaiken kaikkiaan kongressitoiminnalla arvioitiin olevan Jyväskylässä tunnettavuutta lisäävä ja imagoa parantava merkitys.

Vuoden 1992 muistiossa (JC, 30.9.1992) pohdittiin kongressitoiminnan merkitystä, tavoitteita sekä tulevaisuuden näkymiä. Kutsuttuaan kansainvälisen tilaisuuden Jyväskylään, yliopistolla olisi isäntänä oikeus esitellä toimintaansa, tilojaan, kulttuuria sekä tapoja. Kongressit tarjoaisivat lisäksi mahdollisuuden esitellä kansainväliselle joukolle täällä tehtävää tieteellistä tutkimusta ja siten

vahvistettaisiin tunnettavuutta sekä identiteettiä. Lisäksi yliopiston kansainväliset tapahtumat kiinnostaisivat myös elinkeinoelämää, kaupunkia ja lääniä sekä toimisivat yhteiskuntasuhteiden parantajana yleiselläkin tasolla. Tavoitteena vuonna 1992 oli jatkossa säilyttää asema johtavana kongressi- ja tapahtumakaupunkina Helsingin, Espoon, Turun ja Tampereen jälkeen. Myös kongressijulkaisujen kansainvälistä merkitystä olisi pystyttävä parantamaan. Tavoitteina oli myös saada enemmän näkyvyyttä kongresseille sekä saada asiakkaat mahdollisimman tyytyväisiksi näkemäänsä ja kokemaansa. Edelleen odotettiin kongressien ja tieteellisten kokousten tarpeen ja määrän kasvua jatkossa.

Lokakuussa 1992 (Jyväskylän kaupunki, 14.10.1992) käytiin keskusteluja kaupungin kaupunkisuunnitteluosaston kanssa Jyväskylä Congresses:n tilatarpeista. Pohdittiin muun muassa Lutakkoon suunnitellun konsertti- ja kongressitalon käyttömahdollisuuksia kongressikäyttöön kokonaisvaltaisesti. Sieltä puuttui muun muassa pienryhmätiloja, joita kongressit ehdottomasti toiminnaltaan vaativat. Lisäksi kaivattiin lisää edullisia majoitustiloja kongressivieraille.

Vuoden 1993 kongressitoimintaa ja sen markkinatilannetta, kansainvälistymistä sekä toiminnan painopisteitä pohdittiin Jyväskylä Congresses:n muistiossa 22.10.1992. Kongressipalvelut -yksikön tavoitteena oli Jyväskylän ja yliopiston kongressitoiminnan kehittäminen. Tätä tavoitetta toteutettiin muun muassa toimimalla kongressien ja muiden tilaisuuksien koordinoijana ja käytännön asioiden järjestäjänä. Yksikkö pyrki myös hankkimaan Jyväskylän oloihin sopivia kongresseja avustamalla yhteisöjä koolle kutumisessa. Seuraavaksi vuodeksi tapahtumakalenteri oli jo vahvistettu ja markan arvon alenemisen arvioitiin vaikuttavan siten, että se teki osallistujille Suomesta aina vain edullisemmän ja houkuttelevamman kongressikohteen. Taloudellisesta epävarmuudesta johtuen kotimaisten kongressien tilanne sen sijaan tuntui olevan täysi arvoitus. Edelleen tärkeänä pidettiin yhteistyön tiivistämistä entisestään kaupungin ja yliopiston laitoksien kanssa. Kansainvälistymistä pidettiin niin ikään tärkeänä panostuskohteenä. Siitä huolehdittiin muun muassa kansainvälisiin koulutusilaisuuksiin osallistumalla sekä henkilöstön kielikoulutukseen satsaamalla. Lisäksi aiottiin entistä enemmän hyödyntää jäsenyyksiä

kansainvälisissä järjestöissä. Toiminnan painopistealueiksi määriteltiin edelleen tuotettavien palveluiden korkea laatu, oikea hinta/laatusuhde työn rationalisoinnin ja tietotekniikan hyödyntämisen avulla. Erityistä huomiota olisi lisäksi kiinnitettävä myös vakaan taloudellisen pohjan turvaamiseksi.(JC, 22.10.1992)

Merkittävää tunnustusta toimintansa kuusivuotisjuhlavuonna Jyväskylä Congresses sai Finnairilta. Finnair oli kehittänyt uuden palkinnon, jota se kutsui "matkailu-Oscariksi". Valintakriteereinä pidettiin ansioitumista tapahtumanjärjestäjänä, joka oli lisännyt tai pyrkinyt lisäämään ulkomaalaisten kiinnostusta Suomea kohtaan. Kokous – ja kongressitapahtumien järjestäjien osalta Finnair kiinnitti erityistä huomiota järjestävän tahon sellaisiin ansioihin, joiden katsottiin tarjoavan eniten synergistä etua hyödynnettäväksi myös tulevaisuudessa. Perustelujen mukaan Jyväskylä Congresses toimi esimerkillisesti kiinteässä yhteydessä kaupungin kanssa ja oli saanut suuriakin kongresseja järjestettäväkseen. Sen sanottiin olevan esimerkkinä ja innostajana muillekin yliopistolle ja korkeakouluille. Esimerkillisenä Jyväskylä Congresses:n toiminnassa voitiin pitää myös sen järjestämää ainutlaatuista kongressisihteerikurssia, jolla valmennettiin kongressien järjestäjiä monipuoliseen toimintaan.

Kauppalehti (18.10.1993) uutisoi lokakuussa 1993 Suomen olevan jopa Ruotsia suosituimpi kongressimaa. Suomi oli tuolloin maailman 14. suosituin kongressimaa. Tilaston kärkimaita olivat USA, Ranska ja Iso Britannia. Lehden mukaan tehokas markkinointi 80- luvun puolivälin ja lopun tienoilla alkoi nyt tuottaa tulosta ja Suomi oli noussut kongressimaana maailmankartalle. Suomessa kannatti asiantuntijoiden mukaan tuolloin rakentaa kongressit oheisohjelmineen perisuomalaiselle pohjalle, eikä suosia liikaa eksoottisia ohjelmia.

Vuoden 1993 muistiossa pohdittiin seuraavan vuoden painopistealueita sekä resursseja ja yhteistyöverkostoja. Muistion (JC, 20.10.1993) mukaan Jyväskylä Congresses oli vakiinnuttanut asemansa yliopistoyhteisössä kansainvälisten kongressien sekä muiden vaativien tilaisuuksien järjestäjänä. Tämän kerrottiin osoitetun muun muassa siten, että kongressipäällikön palkka oli maksettu rehtorin päätöksellä niin sanotusta ylijäämästä. Edelleen kongressien maksutuotot oli

vapautettu kuuden prosentin osuudesta yliopistolle. Kongressien markkinointiin oli myös panostettu entistä enemmän esiintymällä markkinointitapahtumissa muun muassa Pariisissa ja Amsterdamissa.

Kongressitoiminnan perusedellytykset pyrittiin muistion (20.10.1992) mukaan turvaamaan ja vakiinnuttamaan siten, että voimia ei tarpeettomasti tarvitsisi käyttää toiminnan muotojen ja perusrahoituksen selvittämiseen. Ulkoiset vaikeudet oli luonnollisesti hyväksyttävä, mutta tuolloin oltiin silti positiivisia ja valmisteltiin jo kolmen vuoden päähän ulottuvia tapahtumia. Vuoden 1994 voimaan astuneen arvonlisäveron vaikutuksia ei vielä edeltävänä toimintavuonna osattu arvioida. Edelleen pyrkimyksenä oli yhteistyön tiivistäminen eri sidosryhmien kanssa sekä markkinoinnin ja tiedottamisen lisääminen. Yksikössä toimi vastaavan kongressipäällikön lisäksi vuonna 1993 kolme kongressisihteeriä sekä yksi kongressisuunnittelija. Lisäavuksi etsittiin harjoittelijoita sekä tuntityövoimaa. Henkilöstön kehittämisessä aiottiin panostaa edelleen kielikoulutukseen sekä ATK-taitoihin. Myöskään kansainvälistymistä ei haluttu unohtaa.

## **5.5 Kasvun vuodet**

Keskisuomalaisen (27.2.1994) mukaan kongressimatkailulla meni odotettua paremmin kansainvälisten kongressien järjestäjänä vuonna 1993. Vuodesta oli odotettu niin sanotusti välivuotta, mutta toisin oli käynyt. Ennakkoarviot olivat ylittyneet roimasti ja kongressien osanottajamäärät nousivat edellisen vuoden tuloksiin. Syitä tähän kehitykseen ei osattu vielä sanoa, mutta Suomen markan arvon alenemisen vaikutusta väläytettiin eräänä selitysvaihtoehtona.

Jyväskylä Congresses:n toiminta-alueena oli vuonna 1994 ensisijaisesti Jyväskylä, mutta yhä enemmän toimintaa suunnattiin myös muualle Suomeen sekä ulkomaille. Uutena osana Jyväskylä Congresses:n toimintaan tulisi muistion (JC, 1994) mukaan vahvasti mukaan Keski-Suomen kokous- ja kongressimarkkinointi, mikäli suunnitellun projektin rahoitus vuoden 1995 alusta järjestyisi. Vuonna 1994 kongressitoiminta oli kasvanut merkittävästi, todettiin muistiossa (JC, 1994). Tilaisuuksien määrä oli kasvanut 20 prosentilla ja osanottajamäärien kasvu oli

sitäkin suurempi, 30 prosenttia. Tämä kasvu ylitti selvästi kongressiyksikön odotukset.

Toiminnan odotettiin kehittyvän tasaisesti eikä ongelmana ollut tilausten puute, vaan toimintaedellytysten jatkuva kiristyminen ja muutokset ulkoisissa olosuhteissa. Koko toimintansa ajan kongressipalveluyksiköllä oli ollut eräänä päätehtävänä yliopistossa järjestettävien tilaisuuksien tason säilyttäminen sellaisena, että ne edistäisivät tavoitteita tunnettavuuden ja kansainvälisten suhteiden lisäämiseksi. Yliopiston johto oli myöntänyt toiminnalle vaatimattomia määrärahoja ja nyt olikin aika pohtia tulevaisuutta siinä mielessä, että olisiko enää rahkeita hoitaa yliopiston tilaisuuksia, ilman ulkopuolista rahoitusta, vaiko olisiko tehtävä tilaa ulkopuolisille maksukykyisille asiakkaille. Kansainvälistymisen ja myynnin edistämisen tavoitteet olivat vuonna 1994 edelleen tärkeitä. Henkilöstöressurit vuonna 1994 koostuivat kahdeksasta täysipäiväisestä työntekijästä sekä lisäksi apuna käytettiin harjoittelijoita ja tuntipalkkalaisia. (JC, 1994.)

Jyväskylä Congresses esitti Keski-Suomen liitolle määräraha-anomuksen Keski-Suomen kokous- ja kongressimatkailuprojektia varten 25.11.1994. Projektin päätavoitteena oli sekä kotimaisten että kansainvälisten kokous-, messu- ja kongressitapahtumien määrän huomattava lisääminen Keski-Suomessa erityisesti kesän sesonkiajan ulkopuolella. Lisäksi haluttiin lisätä erityisteemaisten kansainvälisten kongressien, symposiumien ja kokousten määrää. Myös alueen ylivoimaista osaamista esimerkiksi liikunnan ja kuntoilun alalla haluttiin hyödyntää laaja-alaisesti. Kokousasiakkaita palvelevien korkeatasoisten ohjelmanpalveluiden kehittämisen ohjaamista ja Jyväskylän tunnetuksi tekemistä kokous- ja tapahtumapaikkana pidettiin myös tärkeänä tavoitteena. Pidemmällä tähtäimellä tärkeää oli myös kansainvälistä tasoa olevan TV- ja radiointivalmiuksin varustetun toimintoja kokoavan kongressikeskuksen saaminen Jyväskylään. ( JC, 25.11.1994.)

Keski-Suomen kokous- ja kongressimatkailuprojektia perusteltiin siten, että kongressien imagomerkitys alueelle olisi huomattava. Kiistattomana pidettiin myös niiden taloudellista merkitystä kongressipaikkakunnalle. Projektin toimintamalliksi

suunniteltiin projektiorganisaatioita, joka kokoaisi yhteistyötahot ja ohjaisi työtä. Projektisopimuksessa määriteltiin yksityiskohtaisesti eri tahojen panokset, vastuut ja velvoitteet. Jyväskylä Congresses tarjosi tarvittavat toimitilat, laitteet ja toimistopalvelut. Henkilöstön valitsi projektin ohjausryhmä ja sitä johti suppeampi ohjausryhmä, jolla oli tukenaan muun muassa Keski-Suomen Liitto, Jyväskylän kaupunki, Jyväskylän yliopisto, Jyväskylä Congresses, Jyväskylän Messut sekä Jyvässeudun Matkailupalvelu. Projektin suunniteltuja toimenpiteitä olivat esimerkiksi aktiivinen alueen kokous- ja tapahtumatilojen ja mahdollisuuksien esittely- ja myyntityö kotimaassa ja ulkomailla. Lisäksi aiottiin rakentaa kansainvälisiä yhteistyöverkostoja tapahtumia järjestävien organisaatioiden ja kongressikeskusten kanssa ja kehittää niin sanottu ”avaimet käteen” – kokouspaketti. Projektin suunniteltiin kestävän vuoden 1998 loppuun saakka ja sen kehittämissuunnitelmaa tarkistettaisiin projektin kuluessa ja saatujen tulosten arvioinnin perusteella. Tavoitteina ensimmäisen vaiheen lopussa oli Jyväskylän ja Keski-Suomen tunnettavuuden lisääntyminen kokous- ja tapahtumapaikkana sekä ongelmaton tarjous- ja palvelutoiminta niiltä osin. Jatkossa selvitettäisiin olisiko mahdollista ja toiminnallisesti ja taloudellisesti järkevää luoda pysyvä osakeyhtiömuotoinen organisaatio toimintaa hoitamaan. Pidemmällä tähtäimellä olisi myös saatava käyttöön monipuolinen ja toimiva kongressi-, tapahtuma- ja messukeskus. (JC, 25.11.1994.)

Tammikuussa 1995 kaupunginhallitus (Jyväskylän KH, 23.1.1995) hyväksyi Keski-Suomen kongressimatkailuprojektin projektisuunnitelman, sekä päätti osallistua rahoitukseen 350.000 markalla vuodessa. Päätöstä perusteltiin muun muassa sillä, että kaupunginhallitus uskoi Jyväskylällä olevan erinomaiset mahdollisuudet kehittyä vielä merkittävämmäksi tapahtumakaupungiksi. Matkailuelinkeinon keskuudessa pidettiin välttämättömänä toteuttaa pitkällä aikavälillä Lutakon messu- ja kongressikeskus, joka poistaisi kongressien ja muiden suurtapahtumien tilaongelmat ja tarjoaisi samalla kiinteät puitteet messutoiminnan pitkäjänteiseen kehittämiseen. Myös Keski-Suomen Liiton maakuntahallitus myönsi tammikuussa (Keski-Suomen Liitto, 25.1.1995) 150.000 markan avustuksen kokous- ja kongressimatkailun edistämiseksi projektille.



Vuoden 1995 kerrottiin olleen erittäin menestyksenkäs kongressien kannalta. Tapahtumien määrä kaksinkertaistui edelliseen vuoteen verrattuna ja yliopiston tilaisuuksien osanottajamäärissä tapahtui myös lievää nousua (JC,1995). Pääpaino toimintojen kehittämisessä oli markkinoinnin kehittämisessä. Tärkeimmällä sijalla tässäkin tapauksessa olivat yliopiston omat laitokset sekä kansainvälisesti aktiivinen henkilökunta. Lisäksi oli käynnistetty neuvotteluja ammattikorkeakoulun kanssa yhteistyön lisäämiseksi. Henkilöstöä vuonna 1995 oli vastaavan kongressipäällikön lisäksi kolme kongressisuunnittelijaa, markkinointipäällikkö, markkinointi- ja tiedotussihteeri (1.1.1996 alkaen), koulutussihteeri sekä kaksi ATK-sihteeriä. Silloin oli yhden suunnittelijan vaje ja tilapäisiä harjoittelijoita otettiin tarpeen mukaan.

Jyväskylä Congresses laittoivat arvonsa paperille syksyllä 1995. Niitä oli yhteensä kymmenen: luotettavuus, kokonaisvastuu, palava innostus, talkoohenki, sydän mukana, uudet haasteet, joustavuus ja uusiutumiskyky, asiantuntemus, ammattimaisuus, hauskuus ja huumori sekä pulppuva hulluus (JC, 17.8.1995). Lehdistötiedotteen (JC, 24.8.1995) mukaan Suomi oli vuonna 1995 Suomen viidenneksi vilkkain kongressikaupunki. Jyväskylässä oltiin kongressijärjestelyihin erittäin tyytyväisiä, kuten toteutetusta kongressikyselystä voitiin todeta. Erityisesti kaupungin eri tahojen yhteistyöhalukkuus, vapaa-ajanviettomahdollisuudet ja kulkuyhteydet saivat kiitosta. Yliopiston kerrottiin olevan aktiivisesti toiminnassa mukana ja näin ollen edistävän voimakkaasti tutkimustiedon ja siitä käytävän keskustelun leviämistä maailmanlaajuisesti. Kaupunki innosti myös kongressien järjestämiseen ja julistikin 9.5.1995 kaupungin konkreettisen tarjouksen. Jokainen joka toisi kaupunkiin uuden, noin neljänsadan osallistujan kansainvälisen kongressin tai symposiumin, saisi kymmenentuhannen markan määrärahan vapaasti käytettäväkseen laitoksensa hyväksi tai mihin tahansa halusikin.

Keskisuomalainen uutisoi huhtikuussa 1996, että Jyväskylässä järjestettiin edeltävänä vuonna ennätysmäärä kongresseja. Vuonna 1995 Jyväskylä Congresses järjesti 9 kotimaista ja 8 kansainvälistä kongressia. Kasvua edellisvuodesta oli viiden kongressin verran. Myös vuoden 1996 kongressikesästä odotettiin vilkasta. Vuoden 1995 matkailutulojen kerrottiin yltäneen reiluun 26 miljoonaan markkaan Jyväskylässä ja kongressien vuosittainen työllistävä

vaikutus kaupungissa oli noin 50 henkilötyövuotta. Kongressien ja niiden osanottajien määrällinen kasvu oli lehden (Keskisuomalainen 10.4.1996) mukaan lisännyt paineita erillisten, ympäri vuoden käytettävissä olevin kongressitilojen saamiseksi Jyväskylään. Lutakkoon oli kaavailtu monitoimikeskusta tulevaisuudessa, mutta Jyväskylä Congresses vaati sen rakentamista mahdollisimman pian. Seuraavana päivänä Keskisuomalainen (11.4.1996) vaati pääkirjoituksessaan lisää kongressitiloja Jyväskylään. Lehden mukaan Jyväskylä Congresses oli määrässä mitattuna Suomen viidenneksi suurin kongressipalvelukeskus ja laadussa ihan kärjessä. Hienosta menestyksestä huolimatta Jyväskylän kongressitaivaalla oli kuitenkin havaittavissa pilviä. Kilpailu kongresseista oli koko ajan kiristymässä ja ennen kaikkea ongelmaksi oli muodostumassa kongressitilojen riittämättömyys. Jatkuvan menestyksen varmistamiseksi tarvittiin lehden mukaan (Keskisuomalainen 11.4.1996) tarkoituksenmukaiset kokoustilat, joissa olisi edellytykset laadukkaiden kongressien järjestämiselle.

Huhtikuussa 1996 pidettiin Jyväskylän kaupungin kansainvälistämistästrategiatyöryhmän kokous, jossa pohdittiin keinoja kaupungin kansainvälistymisen edistämiseksi. Muistion (Jyväskylän kaupunki, 3.4.1996) mukaan kaikki mikä kuuluu kansainvälistymiseen, liittyy tavalla tai toisella aina myös matkailuun. Siksi siihen panostamista pidettiin entistä tärkeämpänä. Erityisen tärkeää oli vahvistaa kongressitoimintaa. Tähän päätettiin pyrkiä ennen kaikkea markkinoinnin ammattilaistamisella, se kun oli hyvin amatöörimäistä ja varsin linjatonta silloin kaupungin mielestä.

Jyväskylä Congresses:n henkilökunta koostui vuonna 1996 yhdeksästä henkilöstä: johtajasta, kolmesta suunnittelijasta, kahdesta ATK-sihteeristä, toimistosihteeristä, markkinointipäälliköstä sekä projektisihteeristä. Jyväskylä Congresses oli mielestään kilpailijoitaan parempi muun muassa parhaiten koulutetun henkilökuntansa ja yhteistyöverkostonsa puolesta. Ylivoimatekijöiksi koettiin myös palveluiden kokonaisvaltaisuus, kotikenttätetu yliopiston sisällä, asiakkaiden tarpeiden kunnioitus sekä se, että pysyttiin kehityksessä mukana ja kasvettiin. Liiketoimintasuunnitelman (JC, 21.10.1996) mukaan organisaatiolla oli selkeä kuva tulevaisuudesta ja vahva halu ja motiivi muutokseen. Asiakasryhmässä ei

ollut vuosien varrella juurikaan tapahtunut merkittäviä muutoksia. Tuotteina olivat kongressipalvelut joko kokonaispakettina tai sopimuksen mukaan eriteltyinä. Toiminnassa haluttiin edelleen panostaa korkeaan laatuun, jatkuvaan tuotekehitykseen sekä kansainvälisyyteen. Lisäksi markkinoinnille, tuotekehitykselle, tuotannolle, henkilöstölle sekä taloudelle toteutettiin SWOT-analyysi. Liiketoimintasuunnitelman mukaan aiottiin satsata kansainvälistymiseen, tunnettavuuden lisäämiseen, kokousten lisäämiseen sekä matkailuprojekteihin. Lisäksi tulevaisuudessa tavoitteena oli oma taloudellinen yksikkö ja alan johtoasema. Confennian, kaupallisen kongressipalveluyksikön, perustamista suunniteltiin myös vahvasti vuonna 1996. (JC, 21.10.1996.)

Kauppalehti Optio (31.10.1996) kertoi yhden suuren kongressin tuovan Suomeen rahaa noin 100 miljoonan markan verran. Edellisten kymmenen vuoden aikana kongressien määrän kerrottiin kaksinkertaistuneen Suomessa. Vuonna 1995 Suomen kongresseista viisi prosenttia järjestettiin Jyväskylässä. Lehden mukaan vuoden 1999 EU-puheenjohtajuuden odotettiin tuovan Suomeen aina vain enemmän kongresseja.

## 5.6 Muutoksen vuosista nykypäivään

Vuonna 1997 Jyväskylä Congresses:n rinnalle perustettiin uusi kaupallinen kongressiorganisaatio, jonka rakenne näkyy organisaatiokaaviosta (kuvio 9).

MARKKINOINTI- JA MYYNTIOSASTO	KONGRESSIOSASTO Jyväskylä Congresses	PALVELUOSASTO
Keski-Suomen kokous- ja kongressimarkkinointi	Tieteelliset kongressit	Kokouspalvelut
- Kongressikeskusmarkkinointi - Palvelujen myynti		
3 henkilöä	3 henkilöä	3 henkilöä

Kuvio 8. Oy Confennia LTD.

Confennia Oy aloitti toimintansa virallisesti 1.8.1996 ja kaupparekisteriin se merkittiin 12.11. 1997. Toiminta-ajatuksena oli toimintakertomuksen (Confennia

Oy, 11.3.1998) mukaan tarjota korkeatasoisia kokousten, kongressien ja tapahtumien järjestämispalveluita ja markkinoida Jyväskylän ja Keski-Suomen kongressipaikkoja ja palveluita. Vuoden 1997 alusta vuonna 1995 käynnistetty Keski-Suomen kokous- ja kongressimarkkinointiprojekti siirtyi yhtiön vastuulle ja samalla palkattiin kaksi uutta työntekijää. Vuoden 1997 toimintaa leimasi toisaalta Jyväskylä Congresses –yksikön toiminnan ja henkilöstön yhdistäminen Confennia Oy:n toimintaan. Toisaalta taas yhtiön ja sen henkilöstön panos Jyväskylän Kongressi- ja messukeskusta valmisteleavassa työryhmässä oli merkittävä. Confennia Oy:n osakepääoma oli 100.000 mk ja sen omistivat puoliksi Jyväskylän yliopisto ja Jykes Oy.

Vuoden 1998 toimintakertomuksen (Confennia Oy, 16.2.1999) mukaan vuoden toimintaa leimasi sekä henkisen että taloudellisen toimintaperustan muutos Jyväskylän yliopiston osana toimineen Jyväskylä Congresses –yksikön siirtyessä osakeyhtiön palvelukseen 1.1.1998. Vuoden 1998 alusta Confennia Oy:n palveluksessa oli yhteensä kuusi henkilöä edellisen tilikauden kahden työntekijän sijaan. Tilikaudella 1998 yhtiö järjesti yhteensä 13 kongressia ja muuta tapahtumaa, joissa osallistujia oli 2.042. Lisäksi toteutettiin vuonna 1997 alkanut Keko- koulutushanke, jossa yhteistyössä Jyväskylän Ammattikorkeakoulu Oy:n kanssa koulutettiin kongressiavustajia. Lisäksi yhtiö vastasi Neste Rally Finlandin majoitusjärjestelyistä edeltävän vuoden tapaan. Confennia Oy hoiti myös Keski-Suomen kongressimarkkinointiprojektiin liittyvät markkinointi – ja myyntitoimenpiteet sekä osallistui aktiivisesti Jyväskylän messu – ja kongressikeskus, Jyväskylä Paviljongin, suunnittelu- , rakennus- ja markkinointityöryhmiin. Jyväskylä Paviljongin kanssa tehdyn yhteistyösopimuksen mukaan yhtiö vastasi uusien kongressitilojen markkinoinnista ja myynnistä 1.4.-31.12.1998. (Confennia Oy, 16.2.1999.)

Yhtiön osakepääomaa korotettiin tilikauden aikana 100.000 markasta kymmenellä tuhannella markalla. Yhtiön osakkaita olivat Jykes Oy (50.000 mk), Jyväskylän yliopisto (50.000 mk) ja Jyväskylän Ammattikorkeakoulu Oy (10.000 mk). Yhtiön toiminnan odotettiin kehittyvän suotuisasti lisääntyneen kysynnän sekä kansainvälisen myynti- ja markkinointityön ansiosta. (Confennia Oy, 16.2.1999.)

Vuonna 1999 haettiin voimakkaasti sopivaa yhteistyömuotoa huhtikuussa toimintansa aloittaneen Messu- ja Kongressikeskus Jyväskylä Paviljongin kanssa. Edeltävän vuoden lopulla sovitusta yhteistyösuunnitelmasta jouduttiin luopumaan, koska Confennia Oy roolia oli toimintakertomuksen (Confennia oy, 14.2.2000) mukaan vaikea sovittaa yhteen Paviljongin markkinointi- ja myyntisuunnitelmien kanssa. Vuoden 1999 aikana yhtiön palveluksessa oli viisi henkilöä, joiden lisäksi kiireisimpinä aikoina toimistossa työskenteli yhteensä viisi opiskelijaharjoittelijaa.

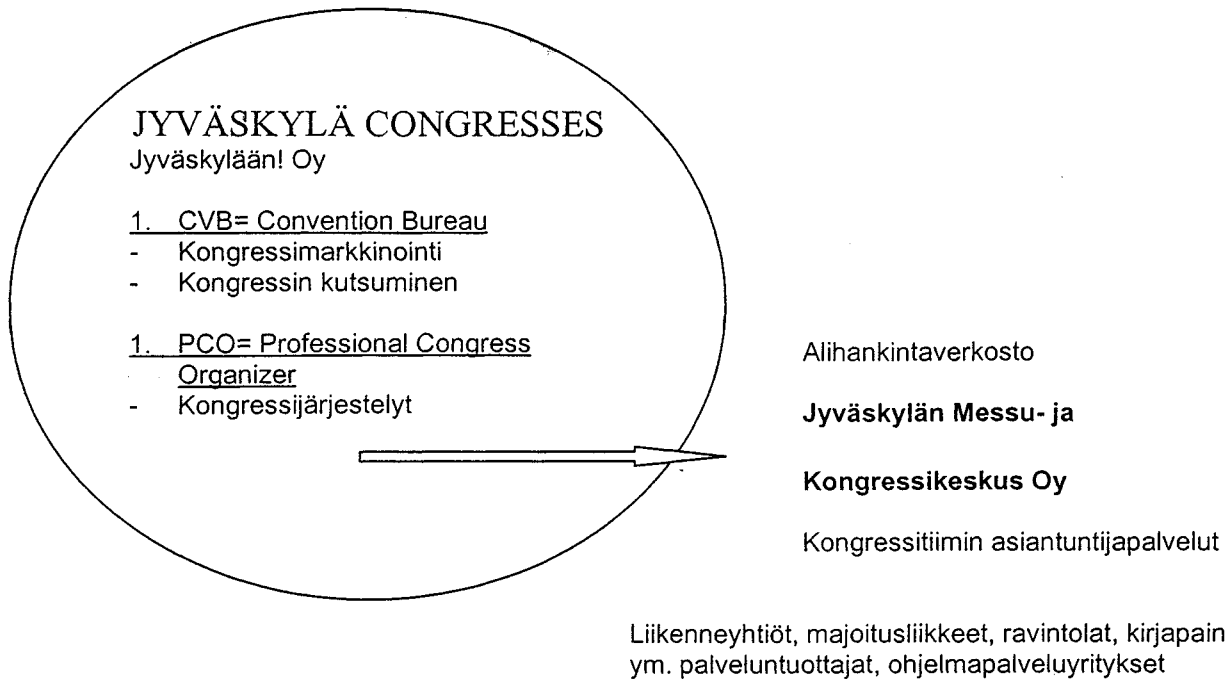
Confennia Oy kohtasi vuoden 1999 alussa taloudellisia vaikeuksia, jotka johtuivat kongressipalvelutoiminnan tyypillisistä erityispiirteistä. Tulorahoitus oli vahvasti takapainotteista ja katteet konsultointi – ja rekisteröintipalveluista olivat alhaiset. Taloudellisen tilanteen korjaamista vaikeuttivat pieni osakepääoma sekä Jyväskylän kaupungin ja Jyväskylän seudun matkailupalvelun uudelleen suunnattu kokous- ja kongressimarkkinoinnin rahoitus. Yhtiöllä ei ollut käytössään juuri lainkaan ulkopuolista markkinointi – tai muuta rahoitusta. Kesän ja syksyn 1999 aikana käydyissä yhtiön tulevaisuutta koskevissa neuvotteluissa päädyttiin yhtiön liiketoiminnan lakkauttamiseen 1.11.1999. Kongressipäälliköt ja toinen kongressisihteeri siirtyivät tuolloin Jyväskylän Messu- ja Kongressikeskus Oy:n palvelukseen. Toinen kongressisihteereistä taas siirtyi Jykes Oy:n hallinnoimaan Traventa –yksikköön. Toimitusjohtaja oli Confennia Oy:n palveluksessa vuoden 1999 loppuun saakka ja siirtyi vuoden 2000 alussa Jyväskylän seudun matkailupalvelun markkinointipäälliköksi. Yhtiötä ei kuitenkaan päätetty purkaa ja se on edelleen holding – yhtiö. Se jäi passiivisena lepäämään Jyväskylän yliopiston hallintaan. Vuonna 1999 järjestettiin yhteensä 15 kongressia osanottajamääriltään 2.833 henkilöä. Lisäksi yhtiö oli mukana suunnittelemassa ja toteuttamassa Jyväskylän ammattikorkeakoulu Oy:n kanssa aikuisopiskelijoille suunnattua messu- ja kongressijohtamisen koulutusohjelmaa. (Confennia Oy, 14.2.2000.)

Vuonna 2000 Confennia Oy:llä ei ollut omaa liiketoimintaa ja kongressipalvelutoimintaa harjoitti Jyväskylän Messu- ja Kongressikeskus Oy:n alaisuudessa Jyväskylä Congresses –yksikkö. Kongressien kutsumis- ja hakuprosessista vastasi Jyväskylän seudun matkailupalvelu. Samana vuonna Jyväskylän Ammattikorkeakoulu Oy myi koko osakepääomansa yhtiölle. Tärkeintä

vuonna 2000 olikin uuden matkailun myynti- ja markkinointiyhtiö Matkatoimisto Jyväskylään! Oy:n perustaminen. Confennia Oy oli yksi yhtiön perustajaosakkaista ja hallituksessa yhtiötä edusti ja edelleen edustaa Salme Näsi Jyväskylän yliopistolta. (Confennia Oy, 16.3.2000.)

Jyväskylään! Oy:n toiminta-ajatuksena on kehittää, tuottaa, markkinoida ja myydä matkailullisesti merkittäviä tapahtumia sekä matkailuun ja kongresseihin liittyviä kokonaisvaltaisia palveluja yrityksille, ryhmille ja yksittäisille tapahtuma-asiakkaille. Yrityksen ensisijainen toimintatapa on tuottaa alueelle lisäarvoa kehittämällä tuotteita ja niiden myynnillä ja markkinoinnilla luodaan maksaville asiakkaille syitä tulla viettämään alueelle lomaa, kokousta tai kongressia. Yhtiöllä on neljä pääliikeideaa ja strategiaa. Ensimmäinen niistä on toimia matkailupalveluiden keskitettynä myyntipisteenä. Toinen liikeidea on aktiivinen uusien tapahtumien ja tuotteiden kehittäminen. Aggressiivinen tuotekehitystoiminta on Jyväskylään! Oy:n liiketoiminnan onnistumisen ehdoton edellytys, todetaan liiketoimintasuunnitelmassa. Jyväskylään! Oy:n neljäs liikeidea on asiantuntija- ja markkinointipalveluiden myynti. (Jyväskylään! Oy, 2000).

Kolmantena liikeideana Jyväskylään! Oy:llä on Jyväskylä Congresses, joka toimii täyden palvelun kongressitoimistona. Jyväskylä Congresses:n funktio Jyväskylään! Oy:ssä näkyy selkeästi seuraavassa kuviossa (kuvio 9.)



**Kuvio 9. Jyväskylä Congresses Jyväskylään! Oy:ssä.**

CVB -palvelut myydään kokonaispalveluna sisältäen henkilöstö- ja markkinointikulut ja PCO -palvelut Jyväskylään! Oy ostaa alihankintasopimuksella Jyväskylä Paviljongissa toimivalta kongressitiimiltä. Kaikessa kongressitoiminnassa käytetään yhteistä brandinimeä *Jyväskylä Congresses*. Asiakkaina Convention Bureau:lla on Jyväskylän kaupunki, Jyväskylän yliopisto, Jyväskylän ammattikorkeakoulu Oy ja muut kongressitoimintaa lähellä olevat toimijat. PCO:n asiakkaina ovat kongressin järjestäjät. Rahoituksen CVB hoitaa ostopalveluna, Jyväskylän kaupungilta tulee 150.000 mk, Jyväskylän yliopistolta 100.000 mk, Jyväskylän ammattikorkeakoululta 50.000 mk. Lisäksi Jyväskylä Congresses:n markkinointipäällikkö voi hoitaa Jyväskylän kaupungin jäsenyyteen kongressiorganisaatioissa liittyvät markkinointi- ja myyntitilaisuudet kaupungin kustannuksella. Vuoden 2001 kaupungin talousarviossa on tätä varten määrärahavaraus. PCO:n rahoitus hoituu sillä, että kokous- ja kongressipalvelut ja rekisteröinnit veloitetaan asiakkaalta palveluhinnaston mukaan. (Jyväskylään! Oy, 2000.)

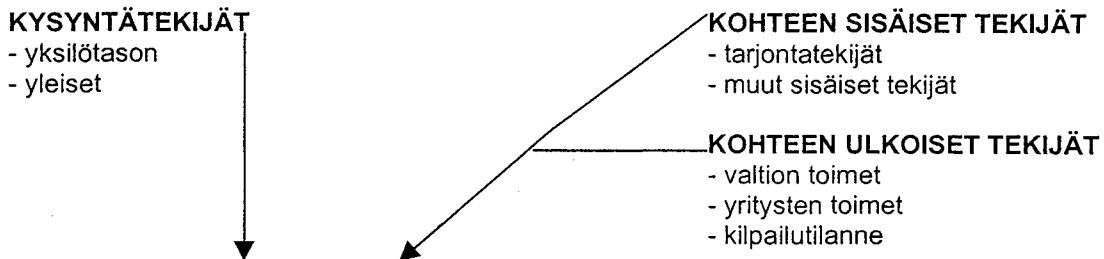
Visiona Jyväskylään! Oy:llä on olla vuonna 2005 kannattava yritys, joka on liikevaihdoltaan yli 30 Mmk ja saavuttaa 20% :n myyntikatetason. Yritys on myös halunnut vuoteen 2005 mennessä tuotteistaa alueen vahvuuksia käyttäen uusia matkailutuotteita, jotka tuovat 40.000 yöpymisvuorokautta, painottuen alhaisen käyttöasteen kuukausille. Lisäksi yritys on luonut keskitetyn myyntitoiminnan ja koko maassa tunnetun 01080- tilausnumeron ja www- osoitteen ja ostomahdollisuuden. Niin ikään Jyväskylään! Oy on visionsa mukaan kehittänyt suoramarkkinoinnin keskeisimmäksi osaamisalueekseen ja kehittää edelleen jatkuvasti uusia myyntikanavia, -tapoja ja tuotteita.

## 6. Tulkintaa ja johtopäätöksiä

Cooperin (1993, 149) mukaan elinkaaren vaiheiden ja käännöspisteiden identifioiminen on usein hyvin vaikeaa yrityksen kehitysvaiheita kuvattaessa. Tässä tutkimuksessa tulkinnan apuna on käytetty organisaation julkilausumia kulloisestakin tilanteesta ja pyritty poimimaan aineistosta tärkeitä kehitykseen vaikuttaneita seikkoja. Kauppilan (1994, 76) mukaan matkailukeskuksen kehittymiseen vaikuttavat tekijät voidaan jakaa kolmeen perusryhmään: *Kysyntätekijöihin, kohteen sisäisiin tekijöihin* sekä *kohteen ulkoisiin tekijöihin* (ks. kuvio 10.). Matkailukohteen kehittyminen edellyttää asiakkailta kysyntää, jota kohde pyrkii tyydyttämään. Yksilötason kysyntätekijät eivät juurikaan vaikuta kongressien kysyntäoloihin toisin kuin yleiset kysyntätekijät, joita ovat maan tai koko maailman tilanteeseen vaikuttavat taloudelliset, poliittiset sekä ympäristölliset tekijät. Taloudellisia tekijöitä ovat Kauppilan (1994, 76) mukaan esimerkiksi valuuttakurssien muutokset, taloudellinen taantuma sekä yleisissä matkustuskustannuksissa tapahtuvat muutokset. Poliittisia tekijöitä taas ovat muun muassa yhteiskunnan yleinen rauhattomuus, terrorismi ja sodat. Matkailukohteen kehittymisen kannalta tärkeitä kohteen sisäisiä tekijöitä ovat vetovoimatekijät, infrastruktuuri, saavutettavuus ja palveluvarustus. Lisäksi näihin katsotaan myös usein kuuluvaksi koulutettu työvoima sekä pääomien saatavuus. Matkailukohteiden kehittymisen ulkoisiin tekijöihin Kauppila (1994, 79) luettelee



kuuluvaksi kilpailutilanteen, kohdemaan politiikan sekä muiden yritysten toimet. Joissain tilanteissa yleisten kysyntätekijöiden ja ulkoisten tekijöiden raja voi olla hieman epäselvä.



### **MATKAILUKOHTEEN KEHITTYMINEN**

**Kuvio 10. Matkailukohteen kehittymiseen vaikuttavat tekijät.**

Näihin kolmeen kehitykseen vaikuttavaan peruselementtiin tukeudutaan myös Jyväskylä Congresses:n kehitysvaiheiden tulokinnassa. Lisäksi tukea kehityskaaren muodostamiselle haetaan organisaation numeromateriaalista ja erityisesti järjestettyjen tapahtumien ja niihin osallistuneiden määrällisestä kehityksestä. Kauppilan (1994, 73) mukaan matkailukohteen elinkaarimalli on sitä operationaalisempi, mitä useampi indikaattori osoittaa samansuuntaista kehitystä.

Matkailualueen tutkimisessa vaaditaan pitkän aikavälin tietoja. Matkailukohteen kehittyminen löytämisestä stagnaatiovaiheeseen voi vaihdella ajallisesti suurestikin, muutamasta vuosikymmenestä jopa vuosisatoihin, mutta nykyään prosessin on havaittu olevan paljon nopeampi. Kehityskaari alusta loppuun saattaa kestää vain vuosikymmenen verran. (Kauppila 1994, 73.)

## 6.1 Toiminnan alussa suoraan sitoutumisvaiheeseen

Tämän tutkimuksen rajauksen puitteissa voidaan ajatella, että Jyväskylä Congresses:n elinkaari vuodesta 1987 tavallaan siirtyi heti löytämisvaiheen yli sitoutumisvaiheeseen. Se oli aiemmassa vaiheessaan Jyväskylän yliopiston täydennyskoulutuskeskuksen osana käynyt läpi niin sanotun löytämisvaiheen, jolle tyypillistä oli muun muassa se, ettei matkailijoille ole luotu erityisiä palveluita, vaan he käyttivät alueen peruspalveluita. Tuolloinhan kongressipalveluissa toimittiin vain yliopiston sisällä pienimuotoisesti. Vuodesta 1971 Jyväskylää pyrittiin määrätietoisesti mainostamaan kokous- ja kongressikaupunkina. Ongelmaksi muodostui kokoustilojen puute. Vuonna 1975 kokous- ja kongressimatkailun kehittäminen kirjattiin Jyväskylän kaupungin matkailupoliittiseen tavoiteohjelmaan ja Jyväskylästä päätettiin tuolloin kaupungin sijaintiin ja palvelutasoon tukeutuen kehittää ensisijaisesti kokous- ja kongressitoimintaan perustuva valtakunnan tason kohtaamiskeskus. (Mäkinen 1998, 70.)

Mäkisen (1998, 70-71) mukaan tuolloin Jyväskylän matkailumainonnassa alettiin ponnekkaasti korostaa kaupungin valmiuksia suurtenkin kokouksien järjestämiseen. Toimivien liikenneyhteyksien, osaamisen sekä korkean palvelutason merkitystä ei unohdettu painottaa esimerkiksi lehtien haastatteluissa. Jyväskylän nousua tunnetuksi kongressikaupungiksi pohjustettiin 1980 -luvun ensimmäisen puoliskon aikana monessa toimintasuunnitelmassa ja tavoitteen saavuttamiseksi esitettiin muun muassa kunnollisten kokoustilojen rakentamista, majoituspalveluiden monipuolistamista ja markkinoinnin lisäämistä. Mäkisen (1998, 71) mukaan ensimmäinen tuntuva käytännön toimenpide kokous- ja kongressimatkailun kehittämiseksi olikin vasta Jyväskylä Congresses:n perustaminen yliopiston täydennyskoulutuskeskuksen yksiköksi vuonna 1987.

Lisäksi perustelua suoraan sitoutumisvaiheeseen siirtymisestä tukee myös se tosiseikka, ettei Jyväskylä Congresses:n alun perinkään tarvinnut lähteä niin sanotusti tyhjältä liikkeelle. Yliopisto verkostoineen tarjosi hyvän ponnistus pohjan organisoidummalle kongressitoiminnalle, jota vuonna 1987 alettiin toteuttaa.

Butlerin (1980, 7) mukaanhan juuri sitoutumisvaiheessa kohteeseen luodaan usein jonkinlainen organisaatio, joka ottaa vastuun toiminnoista.

Yleiset kysyntätekijät Jyväskylä Congresses:n toiminnan alkuvaiheissa olivat hyvät. Suomella kerrottiin jo vuonna 1987 olevan hyvä maine kongressimaana (Kauppalehti 2.1.1987). Täällä arvostettiin turvallisuutta ja hyviä sosiaalisia ja poliittisia oloja. Kongressimatkailu oli kasvussa ja Suomi oli vakiinnuttanut asemaansa kongressimaana. Vuoden 1988 menestystekijöiksi Jyväskylä Congresses toiminnassaan nimesi kongressitoiminnan korkeasuhdanteen ja lisäksi toiminnan suotuisiin oloihin vaikutti yleinen korkeasuhdanne (JC, 19.9.1989). Niin ikään ulkoiset tekijät, jotka paljolti kietoutuvat yhteen kysyntätekijöiden kanssa olivat kohdallaan kongressitoiminnan kehittymiselle. Kilpailutilanne oli kehittymiseen kannustava. Markkinointiin täytyi panostaa. Sitoutumisvaiheessa myös alueen tunnettavuus selkeästi lisääntyy ja matkailijoiden käynnit säännöllistyvät. Tällöin myös matkailijoiden määrät lisääntyvät. Tässä vaiheessa kuvaan tulee myös yhä ammatillisempi markkinointi (Butler 1980, 7). Markkinointi sitoutumisvaiheessa ei vielä yleensä ole niin voimakasta kuin kehitysvaiheessa (Kauppila 1994, 88). Kovassa kilpailussa Jyväskylä Congresses:ssa päätettiin satsata ennen kaikkea humanismiin (JC, 10.4.1989). Porterin (1980, 197) mukaan käynnistymisvaiheeseen (/kasvuvaiheeseen) kuuluu olennaisesti myös korkea hintataso. Tästä Jyväskylä Congresses oli huolissaan vuonna 1989 (JC, 19.9.1989).

Samoin paikallistason kehittämispolitiikka ja -suunnittelu autoivat hyviin kehitysnäkyymiin. Butlerin (1980, 7) mukaan julkisen vallan toimet muun muassa infrastruktuurin sekä liikenneyhteyksien parannuksessa, tulevat sitoutumisvaiheessa mukaan. Jo perustamisvuonna 1987 kaupunki tahtoi olla vahvasti mukana ja yliopistollakin täydennyskoulutuspalveluja oli lisätty huomattavasti. Kaupunki avusti rahoituksessa (JC, 1.8.1988) ja vuoden 1988 kuntasuunnitelman mukaan (Jyväskylän kaupunki 12.12.1988) Jyväskylä halusi olla kansainvälisesti merkittävä kongressikaupunki. Kauppilan (1994, 86) mukaan sitoutumisvaiheessa julkinen sektori yleensä kiinnostuu yhä enemmän matkailupalvelusta ja sen kehittämisestä, koska sillä pyritään parantamaan aluetaloudellisia hyötyvaikutuksia. Tällöin julkinen sektori kantaa päävastuun

lähinnä infrastruktuurin rakentajan ja yritystoiminnan kehittämisedellytysten luojana. Sitoutumisvaiheessa lisäksi paikallinen aluehierarkiataso on yleensä ottanut matkailun alueen kehittämisstrategiaksi ja sijoittaa sen edistämiseen. Näin oli myös Jyväskylä Congresses:n sitoutumisvaiheessa. Kaupunki oli yksi tärkeimmistä yhteistyökumppaneista ja yhteistyötä haluttiinkin jatkuvasti tiivistää. EU:n ja itäisen Keski-Euroopan kehitys vaikutti myös kongressitoimintaan. Globalisaatio ja kansainvälistymispaineet muokkasivat toimintaympäristöä ja asettivat uusia vaatimuksia toiminnalle (HFCEB, 4.2.1990). Vuonna 1990 odotettiin myös lentoliikenteen liberalisoinnin myönteisiä vaikutuksia kongressitoiminnalle. Sen odotettiin lisäävän kongressien määrän kasvua ja parantavan Suomen kilpailuasemaa. Valtiovallan lisäpanostusta kongressimarkkinointiin pidettiin hyvin perusteltuna.

Vuonna 1990 Jyväskylä Congresses:ssa oltiin hieman huolissaan tulevaisuuden näkymistä ja trendeistä, joiden uskottiin johtavan valtion apujen ja subventioiden vähenemiseen (JC, 24.10.1990). Hintatason koheneminen ei myöskään helpottanut huolenaihetta. Seuraavan vuonna talouden taantuma näkyi myös jonkin verran Jyväskylä Congresses:n toiminnassa epävarmuutena tulevasta. Toisaalta taas yleisiä näkymiä pidettiin hyvinä ja kongressien määrien kasvun sekä kilpailun odotettiin tulevaisuudessa yhä lisääntyvän. Etenkin kansainvälisesti Suomesta oli tullut yhä vain houkuttelevampi kongressimaa markan arvon alenemisen johdosta (JC, 22.10.1992).

Tärkeimmät sisäiset tekijät Jyväskylä Congresses:n elinkaaren sitoutumisvaiheessa olivat sen koulutettu ammattitaitoinen henkilökunta sekä luontaiset ympäristön vetovoimatekijät. Ympäristön vetovoimatekijöinä pidettiin muun muassa sopivan keskeistä sijaintia sekä virikkeellistä ympäristöä järvimaisemineen. Jyväskylän vetovoimatekijöiksi kongressien järjestämisessä lueteltiin lisäksi ystävällinen palveluilmapiiri sekä kiinnostava Alvar Aallon arkkitehtuuri. Myös saavutettavuutta esimerkiksi lentäen pidettiin hyvänä. (JC 1988, Lehdistö tiedote).

Tärkeä sisäinen tekijä ja tekijä, josta myös muodostui ajan mittaan tärkeä kilpailuvaltti Jyväskylä Congresses:lle oli koulutettu ja ammattitaitoinen työvoima,

johon haluttiin enenevissä määrin panostaa. Vuonna 1989 keskeisiksi kilpailutekijöiksi valittiin Jyväskylän yliopisto kontakteineen, "palvelukaupunki Jyväskylä" sekä osaaminen ja ihminen (JC, 19.9.1989). Tunnustusta hyvästä palvelusta Jyväskylä Congresses saikin toimintansa kuudentena vuonna, jolloin sille myönnettiin Finnairin "matkailu-Oscar". Tuolloin myös panostettiin enemmän henkilöstön ATK- ja kielitaitojen kehittämiseen. Ohjelmapalveluita kehitettiin aina vain enemmän vaativia asiakkaita paremmin palveleviksi. Tilaongelmiin kiinnitettiin huomiota alusta alkaen ja aina vain vahvemmin etsittiin keinoja niiden ratkaisemiseksi (JC, 25.11.1994). Näiden sisäisten tekijöiden jatkuva kehittäminen oli omiaan viemään Jyväskylä Congresses:n kehitystä kohti seuraavaa elinkaaren vaihetta.

Sitoutumisvaiheessa matkailijoiden määrä lisääntyy, vaikkakin hitaasti (Butler 1980, 7). Jyväskylä Congresses:n elinkaaren numeroinformaation tulkinta perustetaan sekä matkailijamääriin että järjestettyjen tapahtumien määriin. Liitteissä 1. ja 2. voidaan sitoutumisvaiheen 1987 – 1994 matkailijamäärien ja järjestettyjen tapahtumien tasainen kehittyminen nähdä varsin selkeästi. Osallistujamäärien kehitys on ollut hitaampaa kuin kehitys järjestettyjen tapahtumien määrässä.

## **6.2 Siirtyminen kehitysvaiheeseen**

Keskisuomalaisen (27.2.1994) mukaan kongressimatkailulla meni odotettua paremmin vuonna 1993. Ennakkoarviot ylittyivät ja osanottajamäärät nousivat. Vuonna 1994 kongressitoiminta oli kasvanut merkittävästi ja vuodesta 1995 tulikin huippuvuosi kongressien määrien kannalta. Tuolloin Jyväskylä Congresses:n voidaan katsoa toiminnassaan siirtyneen kehitysvaiheeseen. Samana vuonna käynnistettiin Keski-Suomen kokous- ja kongressimarkkinointiprojekti, joka edelleen ohjasi toimintaa ja sen markkinointia yhä ammattimaisempaan suuntaan (JC, 1994). Kauppilan (1994, 79) mukaan voidaan olettaa, että tarjonnan lisääntyessä kilpailu kiristyy, jolloin ilman tehokasta markkinointia voidaan olla yhä nopeammin matkalla kohti elinkaaren loppuvaihetta. Jyväskylän kaupungin

(3.4.1996) mukaan erityisen tärkeää oli panostaa kongressimarkkinoinnin kehittämiseen, se kun oli varsin linjatonta tuolloin.

Vuodelta 1994 raportoitiin kongressitoiminnan kasvaneen merkittävästi (JC, 1994). Huomattavaa kasvua oli havaittavissa niin osanottajamäärissä kuin järjestettyjen tapahtumienkin määrässä. Jatkossakin toiminnan odotettiin kasvavan tasaisesti ja ongelmaksi koettiin toimintaedellytysten jatkuva kiristyminen ja muutokset ulkoisissa olosuhteissa. Siitä syystä pohdittiinkin organisaation muuttamista omaksi taloudelliseksi yksiköksi ilman, että oltaisiin enää niin riippuvaisia julkisen vallan subventioista (JC, 1994). Tällaista kehitystä Butler (1980, 8) pitää ominaisena elinkaarimallin kehitysvaiheelle.

Markkinoinnin vahva lisääminen on myös Butlerin (1980, 8) sekä Porterin (1980, 196) mukaan eräs ominaispiirre elinkaarimallin kehitysvaiheelle organisaatioissa. Vuonna 1995 käynnistettiin Keski-Suomen kokous- ja kongressimatkaluprojekti, jonka pääasiallisena tavoitteena oli Jyväskylän kongressi- ja tapahtumamahdollisuuksien tunnettavuuden voimakas parantaminen niin valtakunnallisesti kuin kansainvälisestikin. Tällä pyrittiin kokous-, messu- ja kongressitapahtumien määrän huomattavaan lisäämiseen erityisesti sesonkiajan ulkopuolella.

Jälleen toiminnan kehittymisen ulkoiset edellytykset olivat hyvät. Kaupunki tahtoi tukea projektia rahoittamalla sitä ja kaupunginhallitus päätöksessään (23.1.1995) uskoi Jyväskylän erinomaisiin mahdollisuuksiin kehittyä yhä merkittävämmäksi kongressikaupungiksi. Eräs ulkoinen, kehittymiseen vaikuttava tekijä, joka on myös ominainen elinkaaren kehitysvaiheelle, on kongressimatkailun taloudellisten vaikutusten lisääntyminen alueella (Butler 1980, 8). Taloudellisten vaikutusten lisääntymisellä perusteltiin kaupunginhallituksen päätöksessä myös Keski-Suomen kongressimatkaluprojektin tarpeellisuutta (JC, 25.11.1994). Tärkeä ulkoinen kehitystekijä on myös alueella vallitseva yleinen mielipide kohteen kehityksen suhteen. Paikallisen väestön on todettu alkuvaiheessa suhtautuvan matkailuilmiöön myönteisesti, kun taas kehityssyklin myöhäisissä vaiheissa heidän mielipiteitään usein leimaa apatia ja jopa antagonismi. (Kauppila 1994, 85). Jyväskylä Congresses:n kehittyminen tuntui Jyväskylässä saavan myönteistä

julkisuutta osakseen ja paikallinen sanomalehti Keski-suomalainenkin yhtyi pääkirjoituksessaan (11.4.1996) organisaation vaatimuksiin paremmista ja tarkoituksenmukaisemmista kongressitiloista.

Vuoden 1995 kerrottiin myöhemmin olleen erittäin menestykseläisissä kongressien kannalta ja tapahtumien määrän kerrottiin lähes kaksinkertaistuneen. Sisäisistä tekijöistä tärkeä kehityksen aikaansaaja oli muun muassa hyvät yhteydet yliopistomaailmaan. Lisäksi kiitosta saivat Jyväskylän hyvät kulkuyhteydet ja Jyväskylän monipuoliset vapaa-ajanviettomahdollisuudet. Sisäisiä ja erityisesti vetovoimatekijöitä kehitetään elinkaarimallin kehitysvaiheessa yleensä varsin vahvasti (Butler 1980, 39). Keski-Suomen kokous- ja kongressimarkkinointiprojektin eräänä tärkeänä tavoitteena oli myös erään tärkeän sisäisen kehitystekijän, palvelutarjonnan, parantaminen. Pyrittiin korkeatasoisten ohjelmajärjestelyiden kehittämiseen ja tavoitteena oli niin sanottu "avaimet käteen - kokouspaketti" (JC, 25.11.1994). Kauppilan (1994, 94) mukaan kehitysvaiheessa henkilöstön koulutus on hyvin tärkeää, sillä kehitysvaiheessa palvelun laatu on aina avainasemassa. Tähän satsattiin Jyväskylä Congresses:ssa monin eri tavoin. Esimerkiksi organisaatio oli mukana käynnistämässä ja suunnittelemassa kongressiavustajakoulutusta. Ennen vuosituhaten vaihdetta uskottiin toiminnan suotuisaan kehitykseen, sillä markkinointi- ja myyntityötä oli kansainvälisesti tehostettu, kuten kehitysvaiheen organisaatiolle on tunnusmerkillistä Butlerin (1980, 8) mukaan.

Vuonna 1996 Jyväskylä Congresses:n henkilöstöllä oli vahva halu ja motiivi muutokseen. Tätä muutosta olivat pohjustaneet useat seikat edeltävinä vuosina. Näitä olivat muun muassa organisaatiomuodon jäykkyys ja tyytymättömyys muun muassa rahoitusrakenteeseen. Lisäksi kilpailun kiihtyessä tarve muutokseen oli lähes väistämätön. Kaupallinen kongressiorganisaatio Confennia Oy perustettiin. Butlerin (1980, 8) mukaan kehitysvaiheessa jotkut paikallisesti luodut palvelut katoavat ja ne korvataan ulkopuolisella yritystoiminnalla. Confennian luominen voitaisiin rinnastaa tähän. Tarkoituksena tällaisessa kehityksessä on yleensä laadukkaampien palvelujen tarjoaminen suuremmissa mittakaavassa asiakkaille.

Kehittymisvaiheessa organisaation luonnollisia vetovoimatekijöitä yleensä kehitetään vahvasti ja uusia, keinotekoisiaakin vetovoimatekijöitä kehitellään (Butler 1980, 8). Jyväskylään! Oy:ssä toimintapatana tällä hetkellä on markkinoida asiakkaille syitä tulla viettämään alueelle lomaa, kokousta tai kongressia ja yhtiön mielestä aggressiivinen tuotekehitystoiminta on liiketoiminnan onnistumisen avaintekijä. (Jyväskylään! Oy, 2000.)

Porterin (1980, 197) mukaan yrityksen kehittymisvaiheessa, josta hän tosin käyttää nimitystä kasvuvaihe, yhteensulautumiset ovat hyvin yleisiä. Yhteensulautuminen tapahtui myös Jyväskylä Congresses:lle vuonna 2000, jolloin se sulautui Jyväskylään! Oy:öön.

Kehittymisvaiheessa Butlerin (1980, 89) mukaan matkailijamäärät ovat vahvassa kasvussa muun muassa tehokkaan markkinoinnin ansiosta. Tämä kehitys on selkeästi nähtävissä liitteissä 1. ja 2. Taulukoista voidaan huomata, kuinka matkailijamäärät sekä järjestettyjen tapahtumien määrät olivat nousussa 1994 vuodesta eteenpäin. Kehitys on ollut vahvinta järjestettyjen tapahtumien määrässä. Vuonna 2000 tapahtui tapahtumamäärässä huomattava notkahdus, joka johtui kongressipalveluiden uudelleenorganisoinnista. Edelleen jatkossa kehitys näyttää olevan ylöspäin ja kehittymisvaiheen voidaan odottaa jatkuvan.

#### **6.4 Johtopäätökset ja tutkimuskysymyksiin vastaaminen**

Tutkimuksen jaksossa viisi on vastattu ensimmäiseen tutkimuskysymykseen, joka kuului: Mitä on tapahtunut? Jyväskylä Congresses:n vaiheet on kuvattu aineiston pohjalta kronologisesti. Jaksossa pyrittiin antamaan selkeä kuva siitä, mitä Jyväskylä Congresses:ssa on vuosien 1987-2001 välillä tapahtunut.

Tutkimusraportin kuudennessa jaksossa taas vastattiin toiseen tutkimuskysymykseen, eli siihen, miksi mitään on tapahtunut ja pyrittiin ymmärtämään ilmiötä syvällisemmin. Jyväskylä Congresses:n kehityksen



vaiheissa kiinnitettiin huomiota yleisiin kysyntätekijöihin sekä organisaation sisäisiin ja ulkoisiin kehitykseen vaikuttaviin tekijöihin.

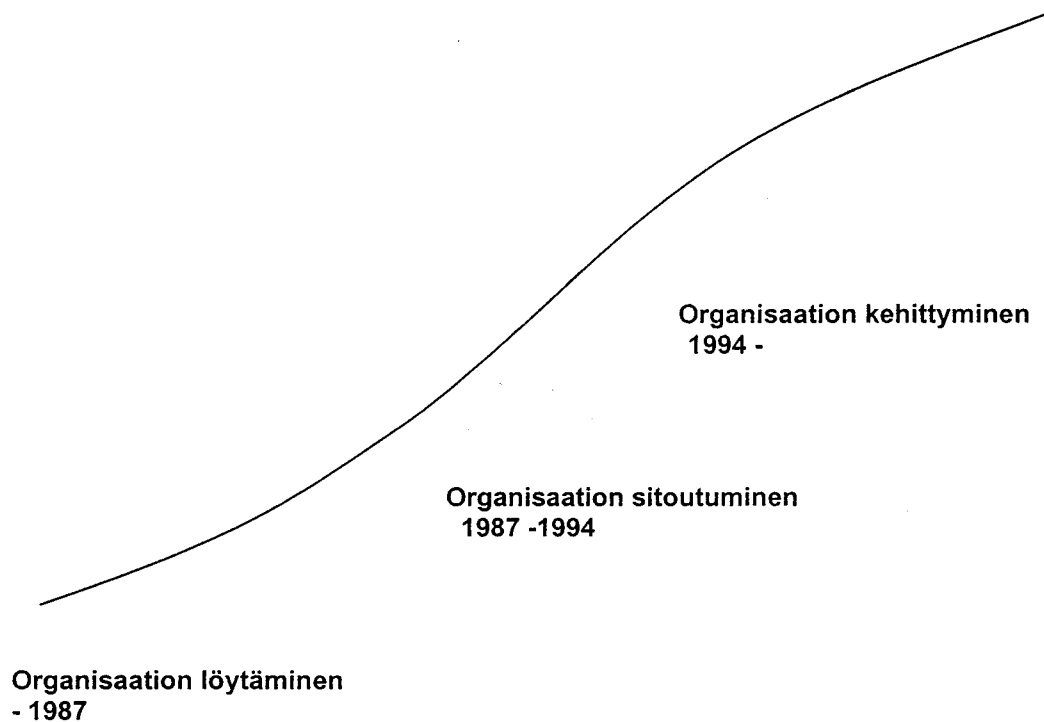
Kolmantena ongelmana tutkimuksessa oli tutkia matkailuliikkeen tarkasteluviitekehityksen pohjalta sitä, mihin yritys pyrkii ja mitkä ovat heidän arvonsa näiden tavoitteiden taustalla. Tällä hetkellä Jyväskylä Congresses:n tavoitteet ovat sidoksissa Jyväskylään! Oy:n yhteisiin tavoitteisiin. Vision mukaan yritys haluaa olla kannattava yritys, joka haluaa jatkuvasti kehittyä ja kehittää uusia myyntikanavia, -tapoja ja tuotteita. Vuonna 1995 Jyväskylä Congresses:n arvot liittyivät myös samansuuntaisiin tavoitteisiin. Arvoja oli tuolloin yhteensä kymmenen: luotettavuus, kokonaisvastuu, palava innostus, talkoohenki, sydän mukana, uudet haasteet, joustavuus ja uusiutumiskyky, asiantuntemus, ammattimaisuus, hauskuus ja huumori sekä pulppuava hulluus (JC, 17.8.1995). Mikäli nämä arvot ja visiot pidetään mielessä ja toteutetaan, Jyväskylä Congresses:illa on yhdessä Jyväskylään! Oy:n kanssa toimiessa mahdollisuus pyrkiä vaikuttamaan organisaation elinkaaren muotoon ja esimerkiksi estää taantumavaiheeseen ajautuminen. Kauppilan (1994, 91) mukaan elinkaarisykliä voidaan hyödyntää yrityksen toiminnan kehittämisessä kahdella pääasiallisella tavalla. Toisaalta voidaan pyrkiä pidentämään elinkaarta ja tekemään suunniteltuja toimenpiteitä, jotta taataan myynnin tai matkailijoiden määrä ja ylläpidetään voittojen tuottokyky niin pitkään kuin mahdollista. Toisaalta taas voidaan saada hyötyä yhdistämällä tietoa markkinaosuudesta tai ympäristön kilpailukyvystä ja voittojen tuottavuudesta, mikä näkökulma on perusajatukseltaan lähellä portfolioanalyysiä. Elinkaaren pidentämisessä vaihtoehtoina taas ovat Kauppilan (1994, 92) mukaan neljä päästrategiaa. Ensinnäkin voidaan edistää nykyisten käyttäjien usein toistuvaa kohteen käyttöä. Toisekseen voidaan kehittää enemmän nykyisten käyttäjien monipuolisempaa kohteen käyttöä. Alueelle voidaan myös luoda uusia käyttömuotoja tai etsiä uusia käyttäjiä markkinoita laajentamalla.

Jyväskylä Congresses:n toiminnan vaiheista on löydettävissä Butlerin (1980) elinkaarimallin mukaisia vaiheita ja voidaankin olettaa sen noudattavan tätä mallia. Tällä hetkellä organisaatio on kehittämisvaiheessa, jota on edellä jo perusteltu. Mikäli sen toiminnan vaiheet noudattavat Butlerin (1980) elinkaarimallia, kuten tässä tutkimuksessa näyttää olevan, seuraava vaihe olisi vakauttamisvaihe.

Vakauttamisvaiheessa organisaatiolle tyypillistä on muun muassa se, että matkailijamäärät alkavat vähetä ja markkinointia aletaan entisestään lisätä aseman säilyttämiseksi.

Butlerin (1980) elinkaarimallin vaiheita on siis identifioitavissa tutkittavan organisaation toiminnan vaiheista, joten siinä mielessä mallin voidaan sanoa toimivan tässä tutkimuksessa. Mallin erinomaisesta toimivuudesta eivät kuitenkaan kerro tietyt tosiseikat, joita Jyväskylä Congresses:n vaiheista ei ollut löydettävissä, vaikka ne Butlerin (1980) mukaan tiettyihin vaiheisiin liittyivätkin. Erityisesti matkailualueen fyysisessä ympäristössä tapahtuvat muutokset Butlerin (1980) mukaan eivät ole pitäneet paikkansa eivätkä tulekaan pitämään kohdeorganisaation tapauksessa. Esimerkiksi ei ole odotettavissa, että Jyväskylä Congresses:n matkailijamäärät tulisivat ylittämään paikallisen väestön määrää, kuten Butlerin (1980, 8) mukaan vakauttamisvaiheessa usein tapahtuu. Tämä ristiriita johtunee mallin osittaisesta soveltumattomuudesta kohdeorganisaation tutkimiseen. Sen mittakaava on yhden organisaation vaiheiden tulkintaan osin liian laaja, sillä onhan se alun pitäen kehitetty matkailukeskuksille, jotka yleensä koostuvat useammasta kuin yhdestä organisaatiosta. Mallia ja erityisesti sen mittakaavaa kehittämällä Butlerin (1980) elinkaarimallista voisi tulla erinomainen työkalu matkailuyrityksen vaiheiden kuvaamiseen ja ymmärtämiseen.

Yhteenvetona tutkimuksesta voidaan esittää Jyväskylä Congresses:n elinkaari (kuvio 11.) ja sijoittaa organisaatio nykytilassaan elinkaaren kasvuvaiheeseen, kuten edellä on todettu. Ennen perustamistaan organisaation voidaan olettaa olleen löytämisvaiheessaan. Vuodesta 1987 Jyväskylä Congresses eli sitoutumisvaihetta vuoteen 1994 saakka, jolloin organisaatio siirtyi kehittämisvaiheeseen, jossa se tänäkin päivänä on.



Kuvio 11. Jyväskylä Congresses:n elinkaari.

## 7. Lopuksi

Butlerin (1995, 1) mukaan matkailu on toimiala, johon ja joka on aina vaikuttanut ja tulee vaikuttamaan maailman sosioekonomiset trendit ja tapahtumat. Samaa pohti myös Vuoristo (1998, 225). Tällaisiksi tapahtumiksi Butler (1995, 1) nimesi muun muassa Berliinin muurin kaatumisen, Neuvostoliiton hajoamisen sekä kehityksen entisessä Jugoslaviassa. Talouden taantumaa uhan leijuessa ilmassa on matkailun kannalta hyvä pitää mielessä, että Butlerin (1995, 3) mukaan taantumalla on tähän asti yleensä ollut positiiviset vaikutukset länsimaiden matkailutaloudelle. Tämä perustuu siihen, että kun muut perinteiset kasvualat ovat olleet laskussa, hallitukset ovat yleensä laittaneet toivonsa matkailuun ja kiinnostuneet siihen kohdistuvista investoinneista talouden elvyttäjinä.

Kongressimatkailun tilaa pohti muun muassa Holloway (1993, 183) ja esitti oman näkemyksensä sen tulevaisuudesta. Hänen mielestään tulevaisuudessa kongressimatkailu saattaisi kärsiä teknisestä kehityksestä siinä mielessä, että uuden teknologian videoneuvottelut ja muut telekommunikaatiomahdollisuudet vähentäisivät kokoontumisen tarvetta. Toisaalta hänen mukaansa useat tutkijat ovat kuitenkin sitä mieltä liikemiehet ja -naiset tulevat aina tarvitsemaan henkilökohtaisia kontakteja kollegoihinsa ja näin ollen modernin teknologian mullistuksilla ei olisi suurta vaikutusta kongressimatkailuun. Vuoriston (1998, 236) mukaan kongressimatkailun kasvu tulee kuitenkin tasaantumaan, mutta Suomi säilyttää silti väkilukuunsa nähden vahvan aseman tällä sektorilla. Matkailun tulevaisuuden trendiksi hän nimeää ehdottomasti kestävän kehityksen ajattelun. Hänen mukaansa Suomen asemaa turvallisena matkailumaana tulisi myös jatkossa aina vain vahvistaa. Vuoriston (1998, 234) mukaan Suomen tärkeimpiä vetovoimatekijöitä ovat luontoon liittyvät attraktiot.

Tutkimuksen edetessä tutkijalle kehittyi ideoita siitä, miten tutkimusaihetta voisi jatkaa tai mitä erilaisia lähestymistapoja samaan aiheeseen voisi olla. Ensinnäkin Butlerin (1980) elinkaarimallin laajempi soveltaminen esimerkiksi kaikista Jyväskylään! Oy:öön sulautuneista organisaatioista olisi varsin mielenkiintoinen tutkimuskohde. Olisi hyvin mielenkiintoista nähdä, missä vaiheessa koko Jyväskylään! Oy:n organisaation osakkaat olisivat elinkaarimallissa. Toisekseen Jyväskylä Congresses:n toiminnan vaiheet olisi mielenkiintoista pitää pohjana tutkimukselle, jossa huomiota kiinnitettäisiin erityisesti Ahon (1993) matkailuilmiön tarkasteluviitekehyksen neljänteen näkökulmaan, kehitysnäkökulmaan. Olisi mielenkiintoista esimerkiksi teemahaastatteluin selvittää organisaation tavoitteita ja kehittämisenäkökulmia ja etsiä keinoja niiden toteuttamiseksi. Kolmanneksi kyseisen organisaation toiminnan vaiheita olisi mielenkiintoista tarkastella strategioiden valossa ja erityisesti mintzbergiläisittäin sitä, miten aiotut strategiat ovat toteutuneet ja jääneet toteutumatta.

## Lähteet

- Aho, S.** (1993). *Soveltavan matkailututkimuksen metodisia kysymyksiä.* Tutkijasymposiumin raportti. Oulun yliopisto. Pohjois-Suomen tutkimuslaitos.
- Alasuutari, P.** (1995). *Laadullinen tutkimus.* Tampere: Vastapaino.
- Aldrich, H.** (1986). *Population Perspectives on Organisations.* Acta Universitatis Upsaliensis 25. Tukholma: Gotab.
- Alhava, T.** (1996). *Kongressimatkailun tulo- ja työllisyysvaikutukset laskentainformaationa – case: Kongressikeskuksen rakentaminen Jyväskylään.* Pro gradu. Helsingin Kauppakorkeakoulun Laskentatoimen laitos.
- Bull, A.** (1991). *The Economics of Travel and Tourism.* Melbourne: Pitman.
- Butler, R. W.** (1980). *The Concept of a Tourist Area Cycle of Evolution: Implications for Management of Resources.* Canadian Geographer 24:1, 5-12.
- Butler, R. W. & Pearce, D.G.** (1993). *Tourism Research. Critiques and Challenges.* Lontoo: Routledge.
- Butler, R.W.** (1995) *Introduction.* Teoksessa : **Butler, R. W. & Pearce, D.G.** (1995). *Change in Tourism. People, Places, Processes.* Lontoo: Routledge.
- Confennia Oy.** 11.3.1998. Toimintakertomus.
- Confennia Oy.** 16.2.1999. Toimintakertomus.
- Confennia Oy.** 14.2.2000. Toimintakertomus.
- Confennia Oy.** 16.3.2000. Toimintakertomus.
- Cooper, C.** (1993). *The Life Cycle Concept and Tourism.* Teoksessa: **Johnson, P. & Thomas, B.** (1993) (toim.). *Choice and Demand in Tourism.* Lontoo: Mansell Publishing Ltd.
- Finnair Oy.** 3.12.1992. Lehdistöiedote.
- Goodall, B.** (1990). *The Dynamics of Tourism Place Marketing.* Teoksessa: Asworth, G. & Goodall, B. (1990). *Marketing Tourism Places.* Lontoo: Routledge.

- Greiner, L.E.** (1972). *Evolution and Revolution as Organizations Grow*. Harvard Business Review, 50 : 37-46.
- Helsinki- Finland Congress Bureau.** 4.12.1990. *Missä mennään kongressimarkkinoilla?* Tiedote.
- Helsinki- Finland Congress Bureau.** (1997). *Kongressisuunnittelun opas 1997*.
- Helsinki- Finland Congress Bureau.** (1998). *Kongressit Suomessa 1998*
- Helsinki- Finland Congress Bureau.** (1998). *Kongressitutkimus 1998*
- Helsingin Sanomat.** 20.3.2001. *Lähes 50 000 kongressivierasta Suomeen.*
- Hemmi, J., Lehtinen, J.R. & Vuoristo, K-V.** (1981). *Matkailun perusteet*. Porvoo: WSOY.
- Hemmi, J.** (1993). *Oppikirja kotimaan matkailusta*. Jyväskylä: Gummerus.
- Hemmi, J. & Vuoristo, K-V.** (1993). *Matkailu*. Porvoo: WSOY.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H.** (1985). *Teemahaastattelu*. Helsinki: Gaudeamus.
- Holloway, J.C.** (1989). *The Business of Tourism*. Lontoo: Pitman.
- Jyväskylä Congresses.** 15.9.1987. Muistio.
- Jyväskylä Congresses.** 30.9.1987. Muistio.
- Jyväskylä Congresses.** 7.9.1988. Muistio.
- Jyväskylä Congresses.** 1988. Lehdistötiedote.
- Jyväskylä Congresses.** 1.8.1988. Muistio.
- Jyväskylä Congresses.** 10.4.1989. Muistio.
- Jyväskylä Congresses.** 19.9.1989. Toimintasuunnitelma.
- Jyväskylä Congresses.** 26.4.1990. Muistio.
- Jyväskylä Congresses.** 1991. Muistio.
- Jyväskylä Congresses.** 21.3.1991. Muistio.
- Jyväskylä Congresses.** 13.5.1991. Muistio.
- Jyväskylä Congresses.** 9.8.1991. Muistio.

**Jyväskylä Congresses.** 27.3.1992. Muistio.

**Jyväskylä Congresses.** 31.8.1992. Muistio.

**Jyväskylä Congresses.** 30.9.1992. Muistio.

**Jyväskylä Congresses.** 14.10.1992. Muistio.

**Jyväskylä Congresses.** 22.10.1992. Muistio.

**Jyväskylä Congresses.** 3.12.1992. Lehdistötiedote.

**Jyväskylä Congresses.** 20.10.1993. Muistio.

**Jyväskylä Congresses.** 20.10.1993. Muistio.

**Jyväskylä Congresses.** 1993. Muistio.

**Jyväskylä Congresses.** 29.14.1994. Kirje johtoryhmälle.

**Jyväskylä Congresses.** 8.11.1994. Muistio.

**Jyväskylä Congresses.** 25.11.1994. Määräraha-anomus.

**Jyväskylä Congresses.** 28.4.1995. Lehdistötiedote.

**Jyväskylä Congresses.** 1995. Lehdistötiedote.

**Jyväskylä Congresses.** 17.8.1995. Muistio.

**Jyväskylä Congresses.** 21.10.1996. Liiketoimintasuunnitelma.

**Jyväskylän kaupunki.** 14.10.1992. Kaupunkisuunnitteluosaston muistio.

**Jyväskylän kaupunki.** 23.1.1995. Kaupunginhallituksen päätös.

**Jyväskylän kaupunki.** 3.4.1996. Strateginen suunnittelu. Muistio.

**Jyväskylään! Oy.** 2000. Liiketoimintasuunnitelma.

**Jyväskylään! Oy.** 1.12. 2000. *Matkailuyhtiö Jyväskylään! Oy perustettiin.* Tiedote tiedotusvälineille.

**Kauppalehti** 20.1.1987. *Suomi hyvä kongressimaa.*

**Kauppalehti.** 18.10.1993. *Suomi on jopa Ruotsia suositumpi kongressimaa.*

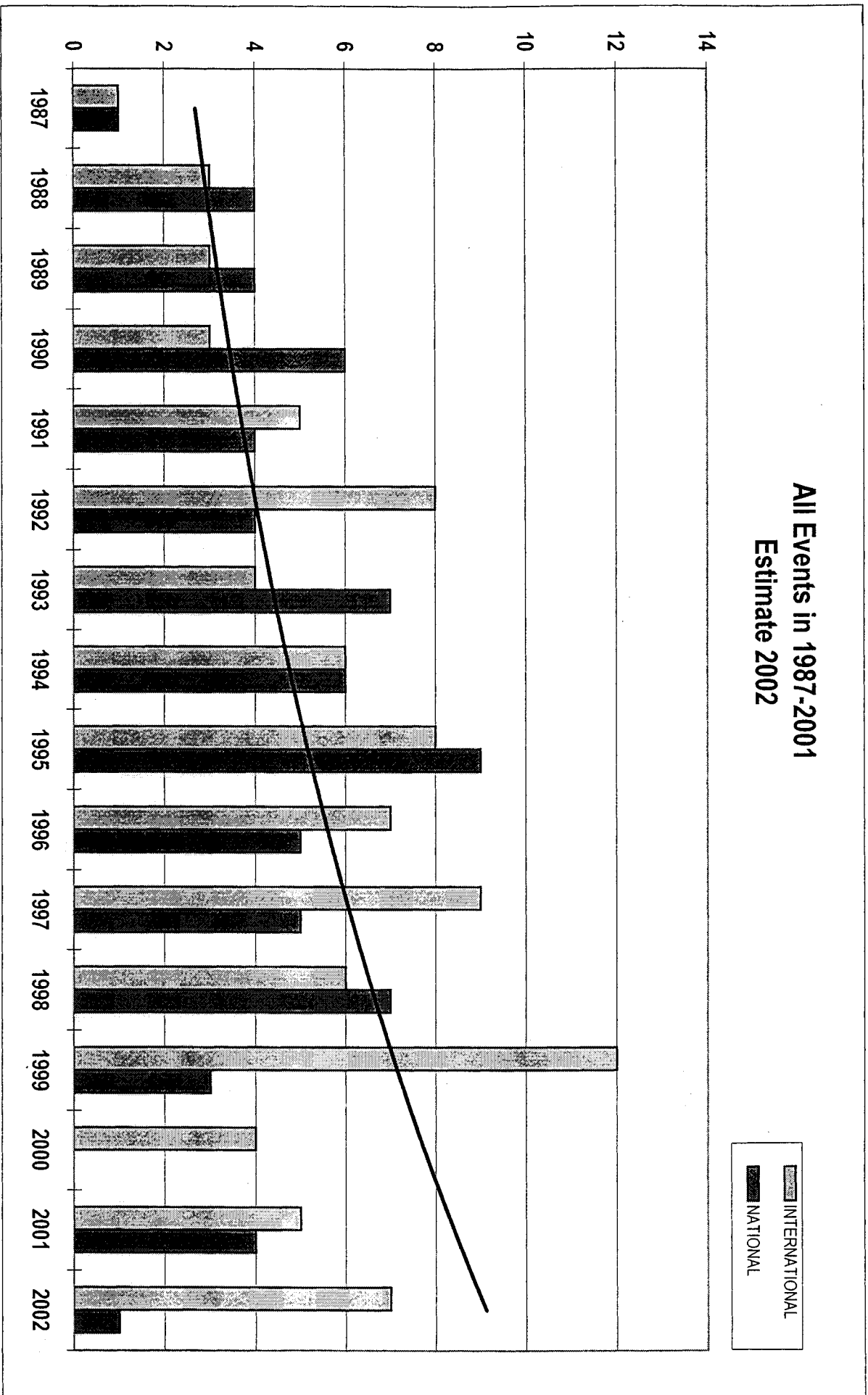
**Kauppalehti** 10.8.2000. *"Kongressivieraat tuovat Suomeen 600 miljoonaa markka vuodessa".*

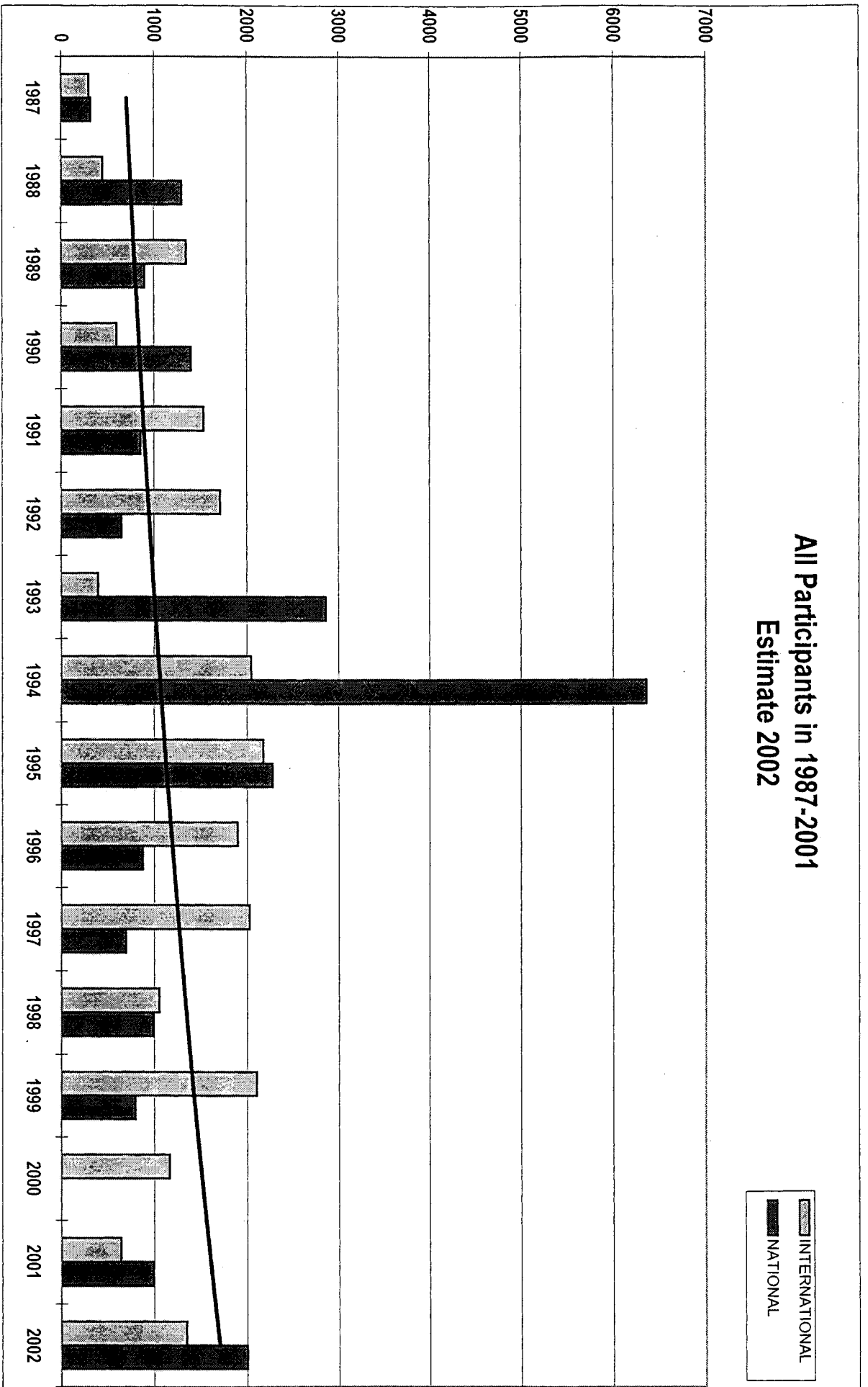
- Kauppalehti Optio.** 24.5.1990. *Suomessa on vain neljä ykköstason kongressikaupunkia.*
- Kauppalehti Optio.** 31.10.1996. *Sadan miljoonan markan kongressi.*
- Kauppara, P.** (1994). *Matkailukeskuksen elinkaarisykli – esimerkkinä Kuusamon Ruka.* Lisensiaattitutkimus. Oulun yliopisto. Maantieteen laitos.
- Keskisuomalainen.** 27.2.1994. *Kongressimatkailulla meni odotettua paremmin.*
- Keskisuomalainen.** 10.4.1996. *Jyväskylässä ennätysmäärä tapahtumia.*
- Keskisuomalainen.** 11.4.1996. *Jyväskylä tarvitsee lisää kongressitiloja.*
- Keski-Suomen Liitto.** 25.1.1995. Ote kokouspöytäkirjasta.
- Koskinen, A.** (1989). *Pienyrityksen kehityskaaret.* Helsingin kauppakorkeakoulun julkaisuja B-96. Helsinki: HKKK:n kuvalaitos.
- Kotler, P.** (1988). *Marketing Management. Analysis, Planning, Implementation and Control.* New Jersey: Prentice Hall.
- Leppälho, M.** (1991). *Yrityksen kehitysvaiheet ja liiketoimintastrategian muotoutumisprosessit.* Acta Universitatis Tamperensis. Ser. A vol. 314. Tampereen yliopisto.
- Metsäranta, P.** (1991). *Pyhä-Luosto -matkailualueen investointien kannattavuus.* MEK, julkaisu A:70. Helsinki: Valtion painatuskeskus.
- Middleton, V.T.C.** (1998). *Marketing in Travel and Tourism.* Oxford: Heineman Ltd.
- Mitro, A.** (1998): *Kongressipalveluiden tuotteistaminen.* Markkinointitutkinnon diplomityö. Markkinointi-instituutti.
- Multasuo, T.** (1998): *Palvelun laatu asiantuntijayrityksessä. Kyselytutkimus SERQUAL -mallin pohjalta case -yrityksen tilaaja-asiakkaille ja henkilöstölle.* Pro gradu. Jyväskylän yliopisto.
- Mäkinen, H.** (1998). *Tule kylään Jyväskylään. Matkailun edistäminen Jyväskylässä 1890-luvulta 1990-luvulle.* Pro gradu. Jyväskylän yliopisto.
- Niiniluoto, I.** (1997). *Johdatus tieteenfilosofiaan. Käsitteen- ja teorianmuodostus.* Keuruu: Otava.
- Normann, R.** (1976). *Luova yritysjohto.* Espoo: Weilin+Göös.



- Näsi, J.** (1980). *Ajatuksia käsiteanalyysistä ja sen käytöstä yrityksen taloustieteessä*. Yrityksen taloustieteen ja yksityisoikeuden laitoksen julkaisuja. Sarja A2: Tutkielmia ja raportteja 11. Tampereen yliopisto.
- Näsi, J.** (1983). *Tieteelliset tutkimusotteet ja suomalainen liiketaloustiede, hallinto: viitekehyksen konstruointi ja historiallis-paradigmaattinen analyysi*. Yrityksen taloustieteiden ja yksityisoikeuden laitoksen julkaisuja. Sarja A2, Tutkielmia ja raportteja 24/1983. Tampereen yliopisto.
- Porter, M.E.** (1980). *Strategia kilpailutilanteessa*. Helsinki: Oy Rastor Ab.
- Rajaniemi, P.** (1998): *Kongressipalvelut –98 – Kongressipalveluiden kartoitus tärkeimmissä Helsingin ulkopuolisissa yliopistokaupungeissa*. Kuopio.
- Thomsen, S.** (1997). *An Empirical Study of the Corporate Life Cycle*. Working Paper 4-1997. Copenhagen Business School.
- Uusi Suomi.** 22.7.1988. *Kongressipalvelut ontuvat*.
- Varto, J.** (1992). *Laadullisen tutkimuksen metodologia*. Tampere: Tammer-Paino Oy.
- Veal, A.J.** (1992). *Research Methods for Leisure and Tourism. A Practical Guide*. Lontoo: Longman Ltd.
- Vuoristo, K-V.** (1986). *Matkailutalous*. Helsingin kauppakorkeakoulun opetusmonisteita N:o 362. HKKK: kuvalaitos.
- Vuoristo, K-V.** (1991). *Kongressimatkailun maantieteelliset ulottuvuudet*. Teoksessa: Löytönen, M. & Pietala, J. (1991) (toim.). *Reijo Helle 60 vuotta*. Acta Academiae Oeconomicae Helsingensis Series A:77. Helsinki.
- Vuoristo, K-V.** (1998). *Matkailun muodot*. Porvoo: WSOY.
- Yin, R. K.** (1994). *Case Study Research. Design and Methods*. Newbury Park: Sage Publications.

### All Events in 1987-2001 Estimate 2002





## Jyväskylä Congresses

### ALL EVENTS ORGANIZED IN 1987-2001 ESTIMATE OF EVENTS 2002

	1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	TOTAL
INTERNATIONAL	1	3	3	3	5	8	4	6	8	7	9	6	12	4	5	7	84
NATIONAL	1	4	4	6	4	4	7	6	9	5	5	7	3	0	4	1	69
TOTAL	2	7	7	9	9	12	11	12	17	12	14	13	15	4	9	8	153

**N.B. following not included in the numbers:**

Training courses given to customers:

KEKO Seminar in 1997, PCO training in Kuopio 1999, Congress Management 2000, Congress Services 2001

Other arrangements:

Neste Rally Finland 1997-1999 accommodation arrangements

Training courses/local arrangements:

Aluekehityssäätiö, 2001 spring 8 seminars, 2001 autumn 8 seminars

## Jyväskylä Congresses

### PARTICIPANTS IN ALL EVENTS ORGANIZED IN 1987 - 2001 PARTICIPANT ESTIMATE IN 2001

	1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	TOTAL
INTERNATIONAL	300	450	1350	600	1532	1710	398	2044	2175	1897	2026	1053	2101	1165	642	1350	19443
NATIONAL	320	1300	900	1400	858	650	2859	6358	2278	877	696	989	797	0	991	2000	21273
TOTAL	620	1750	2250	2000	2390	2360	3257	8402	4453	2774	2722	2042	2898	1165	1633	3350	40716

Estimate