

**JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO**

**Taloustieteiden tiedekunta**

**KESKI-SUOMEN ALUEELLINEN MATKAILUVERKOSTO**

Yrittäjyys, Pro Gradu -  
tutkielma

Helmikuu 2007

Laatija: Anu Helin

Ohjaaja: Hannu Niittykangas,  
Eija Valli

## JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO TALOUSTIETEIDEN TIEDEKUNTA

Tekijä Anu Helin	
Työn nimi Keski-Suomen alueellinen matkailuverkosto	
Oppiaine Yrittäjyys	Työn laji Pro gradu -tutkielma
Aika Helmikuu 2007	Sivumäärä 70 s.
Tiivistelmä – Abstract	
<p>Verkostoituminen on monilla eri yhteiskunnan alueilla ilmiö, joka kuvastaa nykyaikaa. Yrittäjänä ei selviydy yksin ilman verkostoa, ympärillä olevia ihmisiä, organisaatioita ja toisia yrityksiä. Erityisesti matkailun toimialalla verkostoituminen on yleistä ja monelle pienelle yritykselle yhteistyö alueellisten matkailuorganisaatioiden ja veturiyritysten kanssa on elinehto. Matkailuyritysverkostoja tulee tarkastella kokonaisvaltaisesti sekä yksittäisen yrityksen että alueellisten matkailuorganisaatioiden näkökulmasta. Keski-Suomessa matkailun toimijoiden verkoston muodostavat Keski-Suomen liiton alainen alueorganisaatio Keski-Suomi Loma-Suomi (30 kuntaa), Keski-Suomen TE-keskus sekä kunnat, seutukunnat ja matkailualan yrittäjät. Seutukunnallisia toimijoita ovat muun muassa Jyväskylään Oy, seudulliset kehitysyritykset Jämsän Seutukunnan Kehitys Oy ja Jyväskylän seudun kehittämissyhtiö Jykes Oy. Lisäksi on ylimaakunnallisia ja kansainvälisiä verkostoja sekä maakunnan sisällä seudullisia verkostoja.</p> <p>Tutkimuksen tarkastelukohteena ovat Keski-Suomessa toimivien matkailupalveluja tuottavien yritysten ja organisaatioiden keskinäisen horisontaalisen yhteistyön mahdollisuudet ja esteet. Tutkimuksessa selvitetään eri matkailutoimijoiden teemahaastatteluiden avulla, mitkä tekijät ja toimijat keskisuomalaisessa matkailukentässä vaikuttavat alueellisten matkailuverkostojen syntyyn, kehittymiseen ja epäonnistumiseen sekä millaista on keskisuomalaisten matkailutoimijoiden yhteistyö ja miten sitä voidaan kehittää.</p> <p>Tutkimuksen haastattelujen pohjalta voidaan todeta, että matkailuyritykset tavoittelevat verkostoilla mahdollisuutta keskittyä ydinosaamiseensa, riskien vähentämiseen, parhaan lopputuloksen luomiseen asiakkaalle, yhteisten resurssien hyödyntämiseen sekä taloudelliseen kasvuun ja kehittymiseen. Suurimpina ongelmina keskisuomalaisessa matkailukentässä on yritysten puolelta ajan ja resurssien puute, laiskuus, epä tietoisuus alueen strategiasta tai oikeista toimielimistä sekä rohkeus tarttua asioihin. Kaikki toimijatahot määrittelevät Keski-Suomen matkailukentän hyvin pirstaleiseksi sekä suurena ongelmana on yhteisen alueellisen imagon puute. Keski-Suomessa merkittävimmiten kehittämisen työkaluiksi nähdään selkeän verkostojohtajan löytyminen ja toimijatahojen uudelleen organisointi. Keskisuomalaisella matkailukentällä on paljon kehitettävää erityisesti eri toimijatasojen välisessä sekä alueellisessa yhteistyössä. Niiden kehittämiseksi kaivataan vahvaa johtajuutta ja yhteistä näkemystä.</p>	
Asiasanat Verkosto, verkostoituminen, yhteistyö, matkailu	
Säilytyspaikka Jyväskylän yliopisto / Taloustieteiden tiedekunta	

# SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
2	TUTKIMUSTEHTÄVÄ JA TUTKIELMAN TOTEUTUS	3
	2.1 Tutkimusote	4
	2.2 Tutkimusmenetelmät	4
	2.3 Aineiston analysointi	9
3	TUTKIELMAN KESKEISET KÄSITTEET	11
	3.1 Matkailukohde ja -tuote	11
	3.2 Alueellinen ja asiapohjainen matkailuverkosto	13
4	KESKI-SUOMI MATKAILUALUEENA	16
	4.1 Keski-Suomen matkailun toimijat ja niiden tehtävät	16
	4.2 Keski-Suomen alueellinen matkailustrategia	19
5	VERKOSTON KÄSITE JA AIEMMAN VERKOSTOTUTKIMUKSEN NÄKÖKULMIA	22
	5.1 Verkostoyhteiskunta	22
	5.2 Yhteistyö	24
	5.3 Verkosto ja verkostoituminen	26
6	VERKOSTOITUMISEN SYYT, EDELLYTYKSET JA ESTEET	30
	6.1 Verkostoitumisen syyt	30
	6.2 Verkostoyhteistyön edellytykset ja hyödyt	33
	6.3 Verkostoyhteistyön esteet	37
7	KESKISUOMALAISTEN MATKAILUTOIMIJOIDEN YHTEISTYÖ JA SEN KEHITTÄMINEN	43
	7.1 Keskisuomalainen yhteistyö	43
	7.2 Keskisuomalaisen matkailuverkoston kehittäminen	50
8	TUTKIELMAN TULOKSET, ARVIOINTI JA POHDINTA	57
	8.1 Tulokset	57
	8.2 Arviointi	60
	8.3 Pohdinta	64
	LÄHTEET	66
	LIITTEET	69
	Liite 1: Teemahaastattelurunko	69

# 1 JOHDANTO

Verkostoituminen näyttäisi olevan monilla eri yhteiskunnan alueilla muoti-ilmiö. Mitä se tarkoittaa käytännössä? Tositelevisio-ohjelmissa korostetaan ihmissuhdetaitoja, itsensä brandaamista ja huomiotalouden valokeilassa elämistä – mitä se sitten tarkoittaakaan. Postmodernissa nyky-yhteiskunnassa yksilöllisyyden vaatimus korostuu, mutta samalla ihmiset etsivät yhä enemmän yhteisöjä, joihin kuulua. Yrittäjälle itsensä, tuotteidensa ja yrityksensä myyminen on kuitenkin jokapäiväistä arkea. Miten yritys voidaan luoda niin houkuttelevaksi, että se kiinnostaa niin asiakkaita kuin mahdollisia yhteistyökumppaneitakin? Kärjistetysti voisi sanoa, ettei yrittäjänä selviydy yksin ilman verkostoa, ympärillä olevia ihmisiä, organisaatioita ja toisia yrityksiä. Yritysverkostoja on verrattu monissa eri tutkimuksissa ja teoksissa avioliittoon (ks. mm. Komppula 2000, 189; Räsänen 2001, 113-115). Kilpailu kovenee kaikilla toimialoilla ja avioliittovertauskuva kertoo hyvin verkostojen, yhteistyön, sitoutumisen sekä vahvojen siteiden merkityksestä yrittäjälle niin henkilökohtaisella kuin yrityksen tasolla.

Erityisesti matkailun toimialalla verkostoituminen on hyvin yleistä ja monelle pienelle yritykselle yhteistyö alueellisten matkailuorganisaatioiden ja veturiyritysten kanssa on eilinehto. On mielenkiintoista havaita, että verkostoituminen on ikään kuin arkipäivää ja luonnollinen tapa toimia, mutta silti matkailualan verkostojen tutkimus on ollut suhteellisen vähäistä. Matkailu on kasvava ja laaja toimiala, jolle syntyy koko ajan uusia yrityksiä. Matkailuyritysverkostojen tutkimus onkin alan kehittymisen kannalta hyvin tärkeää.

Entisenä matkailualan yrittäjänä on hyvin kiinnostavaa pohtia verkostojen toimintaa niin ulkopuolisena tutkijana kuin yrittäjänä verkoston sisällä. Keski-Suomen alueella tehdään uusia matkailun strategisia linjauksia. Niinpä alueellisesta näkökulmasta matkailun tutkimuksen ajankohtaisuus korostuu. Matkailuyritysverkostoja tulee tarkastella kokonaisvaltaisesti sekä yksittäisen yrityksen että alueellisten matkailuorganisaatioiden näkökulmasta. Näkemyksiäni verkostoista ovat muokanneet monet käytännön kokemukset. Monta kysymystä onkin herännyt siitä, millaiset edellytykset tekevät matkailualan verkostoista onnistuneen tai epäonnistuneen. Miten verkostoyhteistyö eroaa yritysten välillä ja yritysten sekä alueorganisaatioiden välillä? Mitkä tekijät vaikuttavat verkoston syntyyn ja

mitä sillä tavoitellaan? Miten verkostoa kannattaa kehittää? Näihin kysymyksiin etsitään vastauksia perehtymällä aiempaan verkostotutkimukseen eri toimialoilla, erityisesti matkailun toimialalla, sekä vertaamalla niistä saatuja tuloksia empiirisiin havaintoihin keskisuomalaisessa matkailukentässä.

## 2 TUTKIMUSTEHTÄVÄ JA TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Tutkimuksessa havaintoja tutkitaan siinä mielessä aina johtolankoina, että niitä tarkastellaan vain ja ainoastaan tietystä, eksplisiittisesti määritellystä näkökulmasta. Tällaista erityistä näkökulmaa nimitetään teoreettiseksi viitekehyyksi, jota voi kehittää aiempaa tutkimusta ja teoriakirjallisuutta lukemalla. (Alasuutari 1999, 79, 262.) Tämän tutkimuksen teoreettinen viitekehys muodostuu verkostoyhteiskunnan kuvauksesta, aiemmasta verkostotutkimuksesta sekä niihin kiinteästi liittyvien teoreettisten käsitteiden määrittelystä. Pro gradu -tutkielmani tavoitteena on luoda teoreettinen pohja keskisuomalaisten matkailuverkostojen tarkastelulle ja linkittää empiiriset havainnot teoreettiseen viitekehyykseen. Tarkastelukohteena ovat Keski-Suomessa toimivien matkailupalveluja tuottavien yritysten ja organisaatioiden keskinäisen horisontaalisen yhteistyön mahdollisuudet ja esteet.

Tämän tutkielman tarkoituksen kannalta keskeisimmät tutkimuskysymykset ovat:

- mitä verkostolla tarkoitetaan matkailun toimialalla
- mitkä tekijät vaikuttavat verkoston syntyyn
- mitä verkostolta odotetaan
- miten yhteistyötä voitaisiin kehittää ja miten onnistumisia mitataan
- mitkä tekijät toimivat yhteistyön esteinä
- millainen on Keski-Suomen matkailun toimialakenttä

Konkreettinen tutkimusongelma muodostuu tutkimuskysymyksiensä pohjalta seuraavanlaiseksi. Tavoitteena on selvittää, mitkä tekijät ja toimijat keskisuomalaisessa matkailukentässä vaikuttavat alueellisten matkailuverkostojen syntyyn, kehittymiseen ja epäonnistumiseen sekä millaista on keskisuomalaisten matkailutoimijoiden yhteistyö ja miten sitä voidaan kehittää.

Keski-Suomen maakunta valittiin tutkimusalueeksi, koska se on käytännössä luonteva valinta tutkielman aloittamisen aikaisen asuinpaikkani sekä entisen yritykseni toimipaikan perusteella. Keski-Suomen matkailua ollaan kehittämässä koko ajan ja strategiaproessit ovat kesken, joten tutkimusaiheen ajankohtaisuuden takia aluevalinta on mielekäs.

## 2.1 Tutkimusote

Sosiaalitieteissä erotetaan yleensä positivistinen ja hermeneuttinen tieteenfilosofinen tutkimusote. Tämä tutkielma perustuu hermeneuttiseen näkemykseen, jolle on tyypillistä pyrkimys ymmärtää ilmiötä. Gummessonin (1991) mukaan tutkijalla on tutkittavasta aiheesta esiymmärrys, joka muodostuu hänen henkilökohtaisista kokemuksistaan sekä erilaisten välittäjien kuten kirjallisuuden ja tutkimuksen eli muiden ihmisten kokemuksista. Lopulliseen ymmärtämiseen päästään henkilökohtaisen osallistumisen sekä käytettyjen metodien avulla. Ilman esiymmärrystä ei voi olla ymmärrystä ja osien ymmärtäminen vaatii myös kokonaisuuden ymmärtämistä. (Gummesson 1991, 50-71.) Tamminen (1993) kuvailee tutkimusta hermeneuttiseksi kehäksi, jossa tutkijalla on ensin esiymmärrys, jonka perusteella hän on kontaktissa tutkimuskohteeseen. Sitten hän pyrkii keräämään tietoa, oppimaan kieltä, laajentamaan tulkintapohjaansa ja uppoutumaan kohteeseensa. Tutkija vetäytyy miettimään materiaalinsa perusteella, millaisia tulkintavaihtoehtoja hänellä on. Hän koettaa perustella tulkintamahdollisuuksia ja huomaa, mitä kohteesta on selvitettävä voidakseen paremmin perustella tai hylätä tulkinnan. Tämä vaihe on teoretisoinnin vaihe. Teoretisoinnin tuloksena syntyy parantunut ymmärrys, joka voi jälleen johtaa uudelleentarkasteluun. (Tamminen 1993, 89-90.)

Tässä tutkielmassa esiymmärrykseen on vaikuttanut tutkijan kokemus matkailutoimialalla yrittäjän roolissa sekä kontaktit alan muihin toimijoihin. Ulkoisena vaikuttimena voidaan pitää osallistumista erityyppisiin tilaisuuksiin, joissa monet asiantuntijat ovat antaneet lausuntoja Keski-Suomen matkailun tilasta. Teoreettinen viitekehys ja tutkijan esiymmärrys kietoutuvat yhteen ja tutkittava ilmiö alkaa tutkimuksen edetessä hahmottua edellä mainittujen synteesinä.

## 2.2 Tutkimusmenetelmät

Hermeneuttinen tutkimus käyttää yleisesti kvalitatiivisia tutkimusmenetelmiä, koska niiden avulla tutkimuksessa pyritään syvällisemmin kuvaamaan, ymmärtämään, selittämään ja tulkitsemaan todellisuuden ilmiöitä (Eskola & Suoranta 1998, 61; Alasuutari 1999, 237). Tässä tutkielmassa tutkimustehtävä edellyttää kvalitatiivisen lähestymistavan hyödyntämistä, jotta matkailualan kerroksisia ja dynaamisia verkostoja voidaan tutkailla ilmiönä. Varton

(1992) mukaan kvalitatiivisen tutkimuksen kohteena on ihminen ja ihmisten maailma, joita voidaan tarkastella elämismaailmana. Elämismaailma on niiden merkitysten kokonaisuus, joka muodostuu yksilön, yhteisön, sosiaalisen vuorovaikutuksen, arvotodellisuuden ja yleisesti ihmisten välisten suhteiden tutkimuskohteista. Elämismaailmaa voidaan tarkastella merkitysten maailmana, jossa merkitykset ilmenevät ihmisen toimintana, päämäärien asettamisina, suunnitelmina, hallinnollisina rakenteina, yhteisöjen toimintana ja päämäärinä ja muina vastaavina ihmisestä lähtöisin olevina ja ihmiseen päätyvinä tapahtumina. (Varto 1992, 23-24.)

Menetelmällisesti tutkimustehtävän toteuttamiseksi valittiin teemahaastattelut. Teemahaastattelu eli puolistrukturoitu haastattelu valittiin metodiksi, koska tutkimustehtävänä on pyrkiä syvemmin kuvaamaan verkostosuhteita toimijoiden näkökulmasta. Hirsjärven ja Hurmeen (2000) mukaan haastattelu on joustava menetelmä, joka sopii moniin erilaisiin tutkimustarkoituksiin. Haastattelussa tutkija ja tutkittava ovat suorassa vuorovaikutuksessa, jolloin tiedonhankintaa on mahdollista suunnata itse tilanteessa. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 34.) Tarkoituksena on tutkia sitä, miten toimijat verkostot näkevät ja niitä kuvailevat. Tästä syystä teemahaastattelu on hyvä metodi, koska se mahdollistaa myös ennakoimattomien ja yllättävien tulosten saamisen. Alasuutari (1999) toteaaakin, että kun tutkitaan merkitysrakenteita, sitä miten ihmiset hahmottavat ja jäsentävät erilaisia asioita, aineistona tulee olla tekstiä, jossa he puhuvat asioista omin sanoin. Haastattelu etenee teemojen varassa ja antaa tutkittavalle mahdollisuuden tuoda äänensä kuuluviin omien näkemystensä mukaisesti. Tutkittavien tulkinnat asioista ja asioille antamat merkitykset ovat keskeisimpiä. Tällöin keskitytään haastattelujen sisältöön eikä muotoon. (Alasuutari 1999, 83; ks. myös Hirsjärvi & Hurme 2000, 48.)

Merton, Fiske ja Kendall (1990) nimittävät menetelmää fokusoiduksi haastatteluksi. (Merton, Fiske & Kendall 1990, 3). Hirsjärven ja Hurmeen (2000) mukaan teemahaastattelu pohjautuu fokusoidun haastattelun menetelmään, mutta eroaa siitä kuitenkin siten, ettei se edellytä kokeellisesti aikaansaattua yhteistä kokemusta. Se lähtee oletuksesta, että kaikkia yksilön kokemuksia, ajatuksia, uskomuksia ja tunteita voidaan tutkia tällä menetelmällä. Haastattelijan pyrkimyksenä on saada selville, miten haastateltavalla asiointilan merkitykset rakentuvat. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 48-49.) Teemahaastattelussa edellytetäänkin, että haastateltavat ovat kokeneet tietyn tilanteen ja tuntevat ilmiön, jota tutkitaan. Tutkija on selvittänyt alustavasti tutkittavaan ilmiöön liittyviä oletettavasti tärkeitä osia, rakenteita,



prosesseja ja kokonaisuutta. Sisällön- ja tilanneanalyysin avulla voidaan päätyä oletuksiin tilanteen määräävien piirteiden vaikutuksista siinä mukana olleille. Analyysin perusteella kehitetään haastattelurunko. (Merton, Fiske & Kendall 1990, 3-4; ks. myös Hirsjärvi & Hurme 2000, 47.) Teemahaastattelussa merkittävää on siis, että vaikka tutkimusta lähdettäisiin tekemään ilman ennakkoavistuksia ja teoreettisen käsittein, on tutkijan jo hyvissä ajoin ennalta hyödynnettävä ydinolettamuksia ja teoreettista ajattelua aiheesta. Eskola ja Suoranta (1998) korostavatkin, että teemahaastattelun rungossa on käytetty jo valmiita teoriapohjia, aiemmista tutkimuksista kerättyjä teoreettisia näkemyksiä ja kokemuspohjaa aiheesta. Teemoittelu vaatii onnistuakseen teorian ja empirian vuorovaikutusta. (Eskola & Suoranta 1998, 153, 176.)

Teema voidaan määritellä myös johtoajatukseksi ja näkökulmaksi, josta tutkittavaa tullaan tarkastelemaan. Tematisointi on oleellinen osa laadullista tutkimusta, koska tutkijan esiymmärryksen esille saaminen on mahdollista vain selvän tematisoinnin kautta. Tutkijan tekemä esitulkinta kohteesta otetaan näin tarkastelun kohteeksi. Tämä tarkoittaa sitä, että tutkija artikuloi tematisointinsa ja pitää sitä esillä koko tutkimuksen ajan. Näin pidetään mielessä se ilmiö, joka motivoi tutkimuksen ja herätti tutkijan kiinnostuksen. (Varto 1992, 51-53.)

Aiemmin teoreettisen viitekehyksen määrittelyssä todettiin, että havaintoja tarkastellaan johtolankoina. Tässä tutkimuksessa myös teemat ovat kyseisiä johtolankoja. Koska tutkimuksen teoreettisena viitekehyksenä toimivat matkailualan verkostoihin liittyvät käsitteiden määrittelyt ja verkostoyhteiskunnan kuvaukset, onkin otettava huomioon Alasuutarin (1999) näkemys siitä, että teoreettinen viitekehys tulee muistaa erottaa asioiden paikallisesta selittämisestä (Alasuutari 1999, 262). Hirsjärvi ja Hurme (2000) toteavatkin, että aineiston kuvauksessa tärkeää on, että se sijoitetaan aikaan, paikkaan ja siihen kulttuuriin, johon ilmiö kuuluu. Asiayhteyttä kuvaava tieto eli kontekstietieto on tärkeää, jotta voitaisiin ymmärtää tapahtuman tai asian laajempi sosiaalinen ja historiallinen merkitys. (Hirsjärvi & Hurme, 2000, 146.) Tutkimuksessa hyödynnetään teoreettisen viitekehyksen ja empirian vuoropuhelua tutkimistehtävän ratkaisemiseksi ja tulosten kuvaamiseksi. Tarkoituksena on tukeutua vahvasti teemoitteluun.

Haastattelu perustui teemoihin, jotka olivat kaikille haastateltaville samat. Eskolan ja Suorannan (1998) mukaan teemahaastattelussa aihepiirit, tema-alueet on etukäteen määritty.

Menetelmästä puuttuu kuitenkin strukturoidulle haastattelulle tyypillinen kysymysten tarkka järjestys ja muoto. Tällä tavoin voidaan varmistaa, että kaikkien haastateltavien kanssa käydään ennalta päätetyt teema-alueet läpi, mutta niiden laajuus ja järjestys vaihtelevat haastattelusta toiseen. Haastattelun näkökulmat ovat siis ennalta määrättyjä, mutta kysymykset eivät. (Eskola & Suoranta 1998, 87.) Teemahaastattelu koostui neljästä pääteemasta ja niihin liittyvistä kysymyksistä. Kysymysten järjestys ja sanamuoto kuitenkin siis vaihtelivat teemahaastattelulle tyypilliseen tapaan. Liite 1 kuvaa haastattelurunkoa, joka on kuitenkin vain ohjeellinen, sillä teemojen käsittelytyyli ja laajuus vaihteli haastatteluissa tilanteen mukaan.

Teema-alueiden kysymykset voidaan jakaa niiden pääsisällön mukaan tosiasia- ja mielipidekysymyksiin. Hirsjärven ja Hurmeen (2000) mukaan ensin mainitut ovat kysymyksiä, joiden vastausvaihtoehdot ovat jo valmiina. Mielipidekysymykset, joihin luetaan asennekysymykset, voivat olla joko esikoodattuja tai avonaisia. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 106.) Tässä tutkimuksessa tosiasiakysymyksillä pyysin haastateltavaa kertomaan tosiasioita Keski-Suomen matkailuverkostoista haastateltavan edustaman organisaation näkökulmasta sekä yleisesti verkostoiden toiminnasta kokonaisuudessaan haastateltavan henkilökohtaisesta näkökulmasta. Mielipidekysymyksiin vastatessaan haastateltavat kertoivat tunteista, arvoista ja asenteista. Ensimmäistä haastattelua käytin eräänlaisena esihaastatteluna ja analysoin sitä tarkemmin, jotta sain tarkasteltua teema-alueiden toimivuutta. Koska haastattelurunko toimi mielestäni hyvin, täydensin sitä vielä hieman ja toteutin myös muut haastattelut saman teemoittelun pohjalta. Teemat rakentuivat seuraavasti:

1. Matkailuverkostojen synty ja niiden tarjoamat mahdollisuudet
  - Haastateltavan näkemys siitä mitä verkostolla tavoitellaan ja miksi.
  - Haastateltavan näkemys syistä, joista onnistunut verkostoituminen johtuu.
  
2. Keski-Suomen matkailukentän verkostojen toiminta, toimivuus eri toimijoiden välillä sekä organisaatiokaavio
  - Haastateltavan näkemys verkostojen toiminnasta matkailuyritysten, matkailuhankkeiden ja yritysten sekä yritysten ja matkailun katto-organisaatioiden välillä.
  - Haastateltavan näkemys toimijatahojen rooleista.
  - Haastateltavan näkemys yhteistyön toimivuudesta verkostossa.

- Haastateltavan näkemys matkailualan kärkiyrityksistä ja niiden tehtävistä.
- Haastateltavan mielikuva matkailukentän organisaatiokaaviosta.

### 3. Verkostoitumisen hyötyjen mittaaminen alueellisesti sekä matkailuyrityksissä

- Haastateltavan näkemys mittaamistavoista.
- Haastateltavan näkemys alueellisen matkailun profiloitumisesta sekä verkostojen vaikutuksesta koko alueen matkailustrategian luomisessa.
- Haastateltavan näkemys verkoston menestymisestä ja onnistumisesta käytännössä.

### 4. Verkostoitumisen esteet ja kehittäminen

Teemahaastatteluihin valittiin kolme henkilöä matkailun eri katto-organisaatioista. Keskimäärin haastattelut kestivät noin 1.5 tuntia ja ne suoritettiin haastateltavan valitsemassa paikassa. Haastateltavia ei esitellä tyypittelyinä tai kerrota heidän taustatietojaan tai yrityksiä /organisaatioita, koska osallistujamäärä on niin pieni ja täten haastateltavien tunnistettavuus helpottuisi. Haastateltavien tarkemmalla erittelyllä ei myöskään ole merkitystä tutkimusongelman kannalta, koska tutkimuksessa kuvataan tutkimusongelman mukaista ilmiötä haastateltavien näkökulmasta. Haastateltaviksi pyrittiin valitsemaan matkailualan erilaisia toimijoita, jotta kuvauksesta tulisi mahdollisimman monipuolinen. Tästä syystä aineistona käytetään myös vuonna 2004 tekemäni pro gradu -tutkielman Taikurit, tivolit ja huvipuistot, Tutkimus Keski-Suomen alueen seikkailu- ja elämysliikunnan ohjelmapalveluita tuottavista yrityksistä teemahaastatteluaineistoa. Edellä mainitussa tutkimuksessa haastateltiin kuutta erikokoisten matkailuyritysten edustajaa, jotka olivat yrityksessään johtohenkilönä tai omistajana. Heillä uskottiin olevan eniten näkemystä matkailualan kentästä kokonaisuudessaan. Teemahaastatteluiden osateemoina olivat matkailualan yrittäjyys, matkailu Keski-Suomessa sekä verkostot. (ks. Helin 2004.) Kokonaisuudessaan teemahaastatteluaineisto koostuu siis yhdeksän teemahaastattelun litteroidusta ja teemoitellusta materiaalista.

## 2.3 Aineiston analysointi

Tutkimustehtävän ja -ongelmien hahmottamisen sekä alan kartoituksen jälkeen tutkittavasta ilmiöstä syntyvän esiyymmärryksen avulla laadittiin ilmiöön liittyvät teemat ja niiden pääluokat. Näin huomioidaan, että saatavat tulokset vastaavat asetettuihin tutkimusongelmiin. Aineistoanalyysissä keskitytään kaikista temahaastatteluista saatuun aineistoon.

Tutkimuksen varsinainen analyysi pohjautuu Alasuutarin (1999) määritelmään siitä, että laadullinen analyysi koostuu kahdesta vaiheesta, havaintojen pelkistämisestä ja arvoituksen ratkaisemisesta. Tätä erottelua voidaan tehdä vain analyttisesti, sillä käytännössä ne nivoutuvat aina toisiinsa. Havaintojen pelkistämisvaiheessa aineistoa tarkastellaan vain tietystä teoreettis-metodologisesta näkökulmasta. Aineistoa tarkasteltaessa kiinnitetään huomiota siihen, mikä teoreettisen viitekehyksen ja kysymyksenasettelun kannalta on olennaista, vaikka aineistoa voidaankin tarkastella monista eri näkökulmista. Pelkistämisen ideana on karsia havaintomäärää havaintoja yhdistämällä. Tähän päästään etsimällä yhteinen piirre tai nimittäjä havainnoille tai muotoilemalla sääntöjä, jotka koskevat koko aineistoa. Tulosten tulkinta on arvoituksen ratkaisemista. Laadullisessa tutkimuksessa arvoituksen ratkaiseminen tarkoittaa, että tuotettujen johtolankojen ja käytettävissä olevien vihjeiden pohjalta tehdään merkitystulkinta tutkittavasta ilmiöstä. (Alasuutari 1999, 39-44.)

Tässä tutkimuksessa havaintojen pelkistäminen perustuu tehtyyn teemoitteluun. Hirsjärvi ja Hurme (2000) korostavat, että teemoittelulla tarkoitetaan sitä, että analyysivaiheessa tarkastellaan sellaisia aineistosta nousevia piirteitä, jotka ovat yhteisiä usealle haastateltavalle. Ne saattavat pohjautua temahaastattelun teemoihin, ja odotettavaa onkin, että ainakin lähtökohtateemat nousevat esiin. Sen lisäksi tulee tavallisesti esiin lukuisia muita teemoja, jotka ovatkin mielenkiintoisempia. Näin syntyviin teemoihin voivat kuulua myös alkuperäisten teemojen väliset yhteydet. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 173.) Teemoittelemalla aineistoa, se voidaan mielekkäästi jakaa teemoittaiseen teorian ja empirian väliseen keskusteluun. Teemoittelu on siis jo osa analyysiä.

Koska temahaastattelurunko rakentuu ydinolettamuksista, kokemuksista ja aiempien tutkimusten teoriapohjasta ja näkemyksistä, aineistosta voidaan seuloa temahaastattelurungon avulla esiin sellaisia tekstikohtia, jotka kertovat kyseisistä asioista,

nostavat tulkinnan tekstistä, mitä se kertoo minulle, mitä se kertoo kertojalle tai lukijalle. Puhesitaatit voivat antaa hyvän tulkintavihjeen tai illustroivat tehtyä tulkintaa. (Eskola & Suoranta 1998, 78, 153, ks. myös Alasuutari 1999, 52.) Litteroitujen tekstien avulla lähdin ratkaisemaan arvoitusta ja tekemään aineistosta merkitystulkintoja.

Litteroin haastattelut välittömästi haastattelun jälkeen ja kirjoitin tilanteista päiväkirjanomaisesti muistiinpanoja. Luin aineiston moneen kertaan, jotta teemoittelu selkenisi. Samalla aineisto ja teemat muotoutuivatkin hieman uudelleen, koska esiin nousivat selkeästi tärkeimmät teemat, jotka esiintyivät aineistossa monessa eri yhteydessä. Osa valituista teemoista ei ollutkaan haastateltavan näkökulmasta tärkeimpiä. Luonnollisesti ilmestyviä teemoja pystyttiin tällöin nostamaan esiin. Aineistoa tuli analysoida jo samalla aineistonkeruun ja litteroinnin aikana. Varsinaisten teemojen tulikin nousta esiin, mutta pyrin myös tarkastelemaan muita toistuvia teemoja ja puheenaiheita. Analyysivaiheessa teemat limittyivät toisiinsa ja lopulliset ongelman kannalta merkittävimmät teemat nousivat esiin.

Aineiston analyysissä huomioin myös tulosten ja analyysin yleistettävyyden mahdollisuudet. Alasuutarin (1999) mukaan paikallinen selittäminen on tutkimuksen ydin, mutta tutkimus ei lopu siihen. Teoreettisen viitekehyksen varassa edeten osoitetaan, millaisia yleisempiä johtopäätöksiä tuloksista voi vetää. Voidaankin esimerkiksi esittää oletuksia siitä, missä määrin jokin paikallinen selitys pätee yleisempänä selitysmallina muihin elämänilmiöihin. Missä suhteessa tutkija olettaa tulostensa olevan yleistettävissä? (Alasuutari 1999, 264.) Kun tuloksia tarkastellaan yhteiskunnallisessa kontekstissa, esiin nousee vertailukohtia muista toimialoista ja muiden alueiden matkailuverkostoista. Tällöin tulee pohtia tulosten yleistettävyyden ja vertailun mahdollisuutta kriittisesti.

## **3 TUTKIELMAN KESKEISET KÄSITTEET**

Seuraavassa määritellään tutkielman kannalta keskeisimmät ydinkäsitteet ja linkitetään ne toisiinsa. Matkailu, matkailukohde, matkailutuote, alueellinen matkailuverkosto ja asiapohjainen matkailuverkosto ovat käsitteinä tutkimusaiheen ydin ja niiden määrittely tässä yhteydessä auttaa ymmärtämään sekä selkiyttämään myöhemmin käsiteltäviä keskisuomalaisia matkailuverkostoja sekä verkoston käsitettä.

### **3.1 Matkailukohde ja -tuote**

Matkailu on kaupungistuneelle ja teollistuneelle yhteiskunnalle ominainen ilmiö, joka elintason nousun, vapaa-ajan lisääntymisen ja liikennevälineiden kehittymisen myötä on kasvanut voimakkaasti (Komppula 1996, 15-16). Matkailulle käsitteenä on monta määritelmää. Vuoriston (1998) mukaan matkailu voidaan kuitenkin karkeasti määritellä ihmisten liikkumiseksi ja toimiksi tavanomaisen, päivittäisen asuin- ja työympäristön ulkopuolella. Samalla se on lähtö- ja kohdealueiden välistä vuorovaikutusta, jota toteutetaan matkailijoiden ja heitä palvelevien yritysten sekä organisaatioiden kanssa. (Vuoristo 1998, 21-22.) Tässä tutkielmassa matkailu ymmärretään niin työmatkailuksi kuin vapaa-ajan matkailuksikin. Samoin matkailu-käsitteen määrittelyssä korostuu erityisesti koko matkailutoimialan konteksti ja taloudelliset näkökulmat.

Matka on matkailijalle yksi kokemus, kokonaismatkailutuote. Matkailutuote on palvelu, mikä johtaa siihen, että tarkastelussa painottuvat palvelujen markkinoinnin erityispiirteet. Palvelutuotteelle on ominaista, että asiakkaalle tarjotaan jotain aineetonta, jota tuotetaan ja kulutetaan samanaikaisesti. Koska palvelu on aineetonta, ei matkailutuotteitakaan voida varastoida, patentoida tai esitellä sellaisenaan valmiina tuotteena. Palveluun voi liittyä myös aineellisia osia, kuten esimerkiksi ruokaa tai ostettavia matkamuistoja, joita voidaan arvioida ja kokeilla konkreettisesti, mutta vasta matkan aikana. Palvelun kuluttaminen on useimmissa tapauksissa jonkin tarpeen tyydyttämiseen liittyvä palvelukokemus. (Komppula 2002, 10-13.) Hyvänä esimerkkinä konkreettisesta tuoteosasta voisi olla kokousoheispalvelu, johon kuuluu niin kokoustilat, ruoka ja varsinainen kokousoheispalvelu, ohjelmalvelut. Asiakkaan kokema tuote on paikka ja elämys, joka tuoteosien kokonaisuudesta muodostuu.

Matkailija kokee tämän matkailutuotepaketin siis yhtenä kokonaisuutena, jonka hinta muodostuu niistä kustannuksista ja uhrauksista, joita hän matkan tekemiseen on sijoittanut. Kokemuksen laatu määräytyy kaikkien osien yhteissummasta. Jotta matkailijan matka olisi onnistunut ja jotta jonkin kohteen, esimerkiksi matkailukeskuksen tai vaikkapa maaseutumatkailuun panostavan kylän kokonaismatkailutuote olisi vetovoimainen ja tarjoaisi asiakkaille laadukkaita palveluita, pitäisi kohteen yritysten ja muiden toimijoiden pystyä kokoamaan palvelut yhteen ilmentämään yhteistä kohdeimagoa. Matkailukohteen tuotekehityksessä onkin hyvin pitkälti kysymys siitä, että yksittäisten ja vetovoimakohteiden yhteistyön avulla kehitetään kohdetta kokonaisuutena. (Komppula 2002, 10-13.) Alueellisten matkailuverkostojen merkitys korostuu.

Pienyritysverkostojen tutkimus erityisesti palvelualoilla on saanut vähän huomiota. Matkailutoimialalla on kuitenkin tyypillistä pien- ja mikroyritysvaltaisuus, runsas sivutoimisten toimijoiden joukko sekä julkisyhteisöjen voimakas panostus elinkeinon kehittämiseen sekä toimijana että rahoittajana. (Komppula 2000, 23.) Suomessa hallitsevana tapana on, että matkailukohde määritellään matkailuorganisaatioiden hallinnollisten rajausten kuten kunta, seutukunta tai maakunta mukaisena aluekokonaisuutena, joka on myös peruste matkailukohteen kehittämis- ja markkinointitoimenpiteille. Hyvänä esimerkkinä tästä on ”The Thousands Lakes” -hanke, jonka kehittämistoiminta on rajattu hallinnollisesti viiden maakunnan alueelle. Hankkeen avulla muodostetaan fyysisesti yhtenäisempi osa Järvi-Suomen vesistökokonaisuutta. Matkailupalveluiden tuotannon ja kulutuksen kohtaaminen tapahtuu aina jossakin ainutkertaisessa paikallisessa tapahtumaympäristössä, jota voimme kutsua paikalliseksi matkailukohteeksi. Paikallinen toimintaympäristö tarkoittaa sosiaalisten suhteiden verkostoa rajoitetulla maantieteellisellä alueella, jolla on ulospäin näkyvä imago ja kulttuurisia ominaispiirteitä. (Ryhänen 2003, 19.) Matkailutoimialaa voidaan kuvailla hyvin kerroksisena toimialana, johon eri tasoilla kuuluvat yritykset, paikalliset, seudulliset, alueelliset ja suuralueelliset organisaatiot sekä Matkailun edistämiskeskus (Santala, Vesterinen & Moilanen 2004, 51).

Matkailupalvelun luonne ja kohdealueen imagon muodostuminen ovat seikkoja, jotka tekevät matkailupalveluja tuottavien organisaatioiden yhteistyön välttämättömäksi. Merkittäväksi tekijäksi tutkielman kannalta nousee myös matkailun alueellisuus niin matkailuyritysten kuin julkisten matkailuorganisaatioidenkin näkökulmasta.

### 3.2 Alueellinen ja asiapohjainen matkailuverkosto

Alueellisella tasolla matkailussa voidaan tarkoittaa maantieteellisesti rajattua aluetta, joka voi olla yhden tai useamman kunnan tai kaupungin, seutukunnan, maakunnan, maan tai jopa maanosan kokoinen alue, jolla on matkailukysynnän tyydyttämistä varten olevat palvelut. (Gunn 1993, 27-28; Smith 1995, 175-176; WTO 1994, 17-18.) Tässä tutkielmassa alueellisella tasolla tarkoitetaan seutukunnan ja maakunnan alueen kattavaa matkailualueutta, koska tutkimuksen kohteena on Keski-Suomen maakunta. Keski-Suomen maakuntaan kuuluu 30 kuntaa, joista seitsemän on kaupunkeja. Tässä vaiheessa tutkielmaa rajataan vielä hieman kapeammaksi alueeksi ja tutkimuskysymyksiä tarkastellaan niin kutsutun Jyvässeudun alueen, seutukunnan, näkökulmasta.

Alueellisella matkailuverkostonalla tarkoitetaan aluehallinnollisesti tai matkailumarkkinoinnin aluejakoon perustuen muodostuvaa asiapohjaisten verkkojen verkostoa, jonka yhteisenä tavoitteena on alueen matkailullisen tunnettuuden ja matkailutulon lisääminen. Asiapohjainen liiketoiminnallinen verkosto on osa laajaa kerroksista verkostorakennetta, jossa on havaittavissa liiketoimintaverkostojen lisäksi myös muun muassa poliittisia, institutionaalisia, maantieteellisiä ja sosiaalisia verkostoja. Asiapohjainen verkko syntyy suhteista sellaisten toimijoiden välillä, jotka ovat kiinnostuneet jostakin tietystä asiasta tai ongelmasta joko yhteisten tai keskenään konfliktissa olevien intressien vuoksi. Asiapohjainen verkko voi muodostua viralliseksi tai epäviralliseksi organisaatioksi, joka perustuu yhteistyösuhteisiin sellaisten toimijoiden välillä, joiden tavoitteena on tehdä yhteistyötä kollektiivisesti havaitun ja tunnistetun asian hyväksi. Asiapohjainen verkko voi esimerkiksi olla paikallistason matkailuyritysten verkko tai tuotepohjainen verkko, jonka tavoitteena on yhteinen tuotekehitys, yhteisten matkailupalvelupakettien tuottaminen ja markkinointi. Verkon toimijat ovat pääasiassa matkailuyrityksiä, mutta siihen voi kuulua toimijoina myös julkishallinnon, erilaisten organisaatioiden, yhdistysten, tapahtumien ja paikallisen väestön edustajia. Asiapohjaiset verkot verkostoituvat edelleen siten, että ne muodostavat erityyppisiä ja eri asioihin perustuvia uusia verkostoja. Kussakin verkossa toimijat tietävät, ketä muita verkkoon kuuluu ja toimijoilla on keskinäistä vaihdantaa sekä vuorovaikutusta. Maakunnallisen matkailuverkoston tasolle toimijat hahmottavat muiksi toimijoiksi yleensä kyseessä olevan maantieteellisen alueen muut matkailutoimijat. Asiapohjaisessa verkossa toimiminen perustuu riippuvuuden havaitsemiseen ja tietoiseen verkostoitumiseen. Verkot ja verkosto muodostuvat



siis horisontaalisella tasolla yhteistyötä tekevistä toimijoista, jotka joissakin tapauksissa voivat olla myös ostaja-myyjä -suhteessa keskenään. (Komppula 2000, 22-23, 48-49.)

Horisontaalinen dimensio viittaa toimijan suhteisiin jollakin tietyllä verkostotasolla. Horisontaalisella yhteistyöllä tarkoitetaan samalla toimialalla ja/tai maantieteellisellä alueella toimivien yritysten yhteistoimintaa. Horisontaalisen yhteistyön kumppaneina voivat olla samaa palvelua tarjoavat yritykset, jotka kilpailevat samoista asiakkaista. Yritysten palvelut voivat luonnollisesti olla myös toisiaan täydentäviä, kuten esimerkiksi majoituspalvelut ja ohjelmopalvelut. Vertikaalinen kerroksisuus viittaa verkoston eri tasoihin. Vertikaalisen tason yhteistyö matkailualalla tarkoittaa esimerkiksi kunnallisen matkailutoimiston vetämää yhteismarkkinointia, missä matkailutoimisto toimii tavallaan yritysten jakelutienä kuluttajiin nähden. Seutukunnantason yhteistyöllä tarkoitetaan hallinnollisia seutukuntarajoja noudattavaa yhteistyötä, jota toteuttavat seutukunnan alueella toimivat kunnalliset organisaatiot. Kunnalliset matkailutoimistot ovat yhteistoiminnassa alueellisten organisaatioiden kanssa, jotka ovat useissa tapauksissa maakuntaliittojen tai muiden vastaavien perustamia elimiä, jotka toimivat alueensa matkailun edistäjinä, välitystoiminnan organisoijina sekä esimerkiksi yritysten koulutustoiminnan ja yhteismarkkinoinnin koordinaattoreina. (Komppula 1996, 15-17; Halinen & Törnroos 1998, 197-198.)

Alueellisten yritysmatkailuverkostojen yleinen muoto on verkosto, joka rakentuu niin kutsutun veturiyrityksen ympärille. Veturiyritys on vetovoimainen matkakohde, jonka kanssa pienemmät yritykset pyrkivät yhteistyöhön. Niemelän (2002) mukaan veturi solmukohta, jonka tehtävänä on toimia ”päähankkijana” ja erikoistua asiakassuhteiden hankintaan sekä ylläpitoon. Veturi selvittää asiakkaiden tarpeet, alan kehitystrendit, kilpailutilanteen ja mahdolliset partnerit ja muuntaa ne tuotekehityksen käyttöön. Veturin tehtävänä on myös koordinoida verkoston toimintaa. (Niemelä 2002, 44-46, 55.) Matkailukeskusten ja veturiyritysten kriteerit ovat niiden toiminnan taso (kansainvälinen, valtakunnallinen vai maakunnallinen), erikoistuminen, vaikuttavuus (yrityksen kehitystrendi, volyymit), verkostot, yrityksen tahto ja taito kehittyä sekä kehittää. Maakuntatasolla erityishuomion kohteena on markkinoinnin ja myynnin kehittäminen, verkostojen kehittäminen ja tuotekehitys. (Päivänen, 10.11.2004.)

Tässä tutkielmassa keskitytään horisontaalisen tason yhteistyötä tekeviin toimijoihin, koska kyse on Jyväskylän seudun matkailuverkostoista. Edellä tehdyn alueellisen ja asiapohjaisen

matkailuverkoston määritelmän mukaan tarkastelukohteena on siis aluehallinnollisesti ja matkailumarkkinoinnin aluejakoon perustuva asiapohjaisten verkkojen verkosto, jonka tietoisena tavoitteena on Jyväskylän seudun matkailun kehittäminen. Verkoston toimijoilla on selkeät yhteiset tarpeet ja tavoitteet, joita alueen kaikki matkailutoimijat jollain tasolla pyrkivät yhdessä saavuttamaan. Vaikka verkostoja tarkastellaan kokonaisvaltaisesti, ne ymmärretään tässä tutkielmassa erityisesti liiketoiminnallisiksi verkostoiksi, jossa toimijat ovat pääasiallisesti yritysorganisaatioita. Nämä organisaatiot tullaan erittelemään seuraavassa luvussa.

## 4 KESKI-SUOMI MATKAILUALUEENA

Keski-Suomen matkailullisesti vetovoimaisimmiksi kohteiksi määritellään Jyväskylä, Keuruselkä, Riihivuori, Peurunka ja Himos. Muita vetovoimaisia niin kutsuttuja veturiyityksiä ja kohteita ovat Lomakouhero, Piispala, Summassaari, Hankasalmen Revontuli, Paviljonki, Joutsenlampi ja Keuruselkä. Vuonna 2002 kirjattiin 920 878 yöpymistä, joista kotimaisia yöpyjiä oli 773 160 ja ulkomaisia 147 718. Vuonna 2000 välitön matkailutulo oli 182 miljoonaa euroa ja välitön työllisyysvaikutus 1 876 henkilötyövuotta. Matkailu on Keski-Suomen TE-keskuksessa neljänneksi tärkein toimiala. Maakunnan väkiluku vuonna 2002 oli 266 082 ja pinta-ala 16 582 km<sup>2</sup>. (Santala, Vesterinen & Moilanen 2004, 122; Päivänen, 10.11.2004.)

Seuraavassa määritellään Keski-Suomen matkailukentän toimijat ja niiden tehtävät. Määrittelyjen pohjalta paneudutaan toimijoiden keskinäisiin verkostosuhteisiin.

### 4.1 Keski-Suomen matkailun toimijat ja niiden tehtävät

Matkailun toimijoita ovat Keski-Suomen liiton alainen alueorganisaatio Keski-Suomi Loma-Suomi (30 kuntaa), Keski-Suomen TE-keskus sekä kunnat, seutukunnat ja yrittäjät. Seutukunnallisia toimijoita ovat muun muassa Jyväskylään Oy, seudulliset kehitysyritykset Jämsän Seutukunnan Kehitys Oy ja Jyväskylän seudun kehittämissyhtiö Jykes Oy. Lisäksi on ylimaakunnallisia ja kansainvälisiä verkostoja sekä maakunnan sisällä seudullisia verkostoja. (Santala, Vesterinen & Moilanen 2004, 123.) Tähän lisättäköön huomiona, että pro gradu -tutkielman tekoajankohtana Jyväskylään Oy oli vielä olemassa, mutta nyt sen toiminta on lakkautettu eikä sen toimintaa suoranaisesti korvaa mikään organisaatio. Jotta tutkielmassa voidaan jaotella alueen matkailutoimijoita ajallisessa viitekehityksessä oikein sekä käyttää haastattelumateriaalia täysin, käytän Jyväskylään Oy:tä mukana tutkittavassa kentässä ilman viittauksia nykytilaan. Palaan Jyväskylään Oy:n tilanteen vaikutuksista tutkimuksen tuloksiin pohdinnassa.

Keski-Suomen liitto/Keski-Suomi Loma-Suomi - matkailun toimialapäällikkö	Keski-Suomen TE-keskus	Jämsän Seutukunnan Kehitys Oy Jämsek - 3–4 kuntaa	Jyväskylän seudun kehittämissyhtiö Jykes Oy - 5 kuntaa	Matka-toimisto Jyväskylän Oy - 41 omistajaa	Oppilaitokset	Jyväskylän seudun matkailuneuvonta
<ul style="list-style-type: none"> <li>• alue-organisaatio liiton alla</li> <li>• yhteistyön koordinointi</li> <li>• maakunnallisen matkailumarkkinoinnin koordinointi</li> <li>• kehittämiss Hankkeiden koordinointi ja käynnistys</li> <li>• uusien myyntikanavien etsiminen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• rahoitus</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• markkinointi</li> <li>• matkailun kehittäminen</li> <li>• hankkeet</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• markkinointi</li> <li>• alueen matkailun kehittäminen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• kokous-, kongressi- ja matkailupalveluiden tuoteistus ja myynti</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• koulutus</li> <li>• tutkimus</li> <li>• hankkeet</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• matkailuneuvonta</li> <li>• opasvälitys</li> </ul>

KUVIO 2. Matkailun toimijat (mukaellen Santala, Vesterinen & Moilanen 2004, 123).

Keski-Suomen liitto vastaa pääasiallisesti matkailun alueellisesta kehittämisestä. Matkailuyrityksillä on vastuu oman yritystoiminnan kaikista osa-alueista ja kannattavuudesta. Julkisen sektorin tehtävänä on tukea matkailun yritystoiminnan edellytyksiä ja kehittää toimintaympäristöä. Keski-Suomen liiton ja Keski-Suomi Loma-Suomen rooli on organisoida Keski-Suomen matkailun yhteismarkkinointia, toteuttaa matkailun yhteismarkkinointiprojektia vuosina 2004–2006 ja suunnitella toimien rahoittamista. Keski-Suomen liitto/Keski-Suomi Loma-Suomi koordinoi ulkomaanmarkkinointia ja markkinointia Matkailu edistämiskeskuksen suuntaan. Kehittämissyhtiö organisoii matkailun seudullisen kehittämisen ja jalkauttaa maakunnalliset toimet alueilleen. Seutukunnallisen markkinoinnin, tuotekehityksen, myynnin koordinointi ja toteutus sekä yhteydenpito alueorganisaatioon ja alueen yrittäjiin kuuluu seutujen rooliin. Kuntien tehtävänä on jättää liiketoiminta yrittäjille, mutta huolehtia siitä, että matkailun tarvitsema infrastruktuuri on alueella kunnossa ja seudulliseen matkailun kehittämiseen on tarjolla riittävästi resursseja. (Päivänen, 10.11.2004; Santala, Vesterinen & Moilanen 2004, 127.)

On tärkeää osata sijoittaa paikallisia toimijoita laajempaan alueelliseen kontekstiinsa. Tässä tutkielmassa syvällisempi pohdinta rajataan Jyväskylän seutukunnan alueeseen ja seuraavassa tarkennetaan kyseisen alueen toimijoiden tehtäviä. Jyväskylän kehittämissyhtiön

matkailukoordinaattori Marita Laxin (henkilökohtainen tiedonanto 9.3.2005) mukaan Jyväskylän seutu käsittää Jykes Oy:n omistaja- ja yhteistyökunnat eli Jyväskylän, Jyväskylän maalaiskunnan, Muuramen, Laukaan, Uuraisten, Hankasalmen, Petäjäveden, Toivakan ja Korpilahden kunnat. Jyväskylän seudun kehittämissyhtiö Jykes vastaa näiden 9 kunnan matkailun toimialan kehittämisestä. Tämä tapahtuu lähinnä kehittämällä matkailuyritysten toimintaedellytyksiä ja yritysten toimintaa Jyväskylän seudulla. Strategista kehittämistä ohjaamaan on suunniteltu perustettavaksi strategiaryhmä, mutta ryhmää ei ole vielä kutsuttu kokoon eikä sen kokoonpanoa ole päätetty. Osittain odotetaan Keski-Suomen liiton strategiatyön johtopäätöksiä. Kokous- ja kongressimatkailun kehittäminen toteutetaan ostopalveluna Matkatoimisto Jyväskylään Oy:n ja Jyväskylän Kongressikeskus Oy:n toimesta. Suur tapahtumien ja kongressien markkinointia toteuttaa Convention Bureau, joka toimii omana erillisenä yksikkönään Matkatoimisto Jyväskylään Oy:ssä. Kokousten ja yritystilaisuuksien osalta markkinointia hoitaa Jyväskylään Oy. (Marita Lax, henkilökohtainen tiedonanto 9.3.2005; Matkailutiedote 1/2005 Jyväskylä seutuineen.)

Jykes vastaa myös Jyväskylän seudun markkinoinnin koordinoinnista. Vapaa-ajan matkailun markkinoinnin osalta Jykes vastaa markkinoinnin suunnittelusta ja toimenpiteiden toteutuksesta yhdessä seudun matkailuyritysten ja muiden toimijoiden kanssa. Markkinointiin panostetaan seudullisesti esimerkiksi seuraavan kaavan mukaisesti; Jykes 50 prosenttia, yritykset 50 prosenttia, ulkomaan imagomarkkinointiin kuntarahaa 80 prosenttia ja 20 prosenttia yrityksiltä. Vapaa-ajan matkailun markkinoinnissa tehdään tiiviisti yhteistyötä Nikolainkulman neuvonnan kanssa. Markkinointitoimenpiteet toteutetaan seudun yritysten yhteismarkkinointina, esimerkiksi yhteisosastoina alan messuilla sekä seudun ja yritysten yhteisinä ilmoituksina. Jykes Oy ja Nikolainkulman neuvonta, joka toteuttaa ja kehittää Jyväskylän seudun matkailuneuvontaa Jyväskylän kaupungin ja Jykesin välisen sopimuksen puitteissa, toteuttavat yhdessä vuosittain julkaistavan seudun matkailuesitteen, joka on vapaa-ajan matkailun suurin yksittäinen markkinointitoimenpide. (Marita Lax, henkilökohtainen tiedonanto 9.3.2005; Matkailutiedote 1/2005 Jyväskylä seutuineen; Santala, Vesterinen & Moilanen 2004, 127.)

Jyväskylään Oy myy koko Keski-Suomea ja JÄMSEK oman alueensa matkailutuotteita. Lisäksi yksityisiä myyjiä ovat muun muassa FairWind Travel Oy ja Tuulantei Oy. Kukin yritys vastaa itse omasta liiketoiminnastaan. Myyntiorganisaatiot ovat segmentoituneet

eivätkä siksi kilpaile keskenään, mutta löyhää yhteistoimintaa niillä on. (Santala, Vesterinen & Moilanen 2004, 127.)

	Suurtapahtumat, kongressit	Kokoukset, yritystilaisuudet	Vapaa-ajan matkailu, ryhmät
<b>STRATEGINEN KEHITTÄMINEN</b>	<b>Jykes Oy</b>		
	<b>Kongressityöryhmä</b>		<b>Markkinointiryhmä</b>
<b>TOTEUTTAMINEN</b>	<b>Markkinointi ja myynti</b> Convention Bureau Matkatoimisto Jyväskylään! Oy  Jyväskylä Paviljonki yliopisto, amk, majoitusliikkeet, muut palveluntarjoajat	<b>Markkinointi ja myynti</b> Matkatoimisto Jyväskylään! Oy  Majoitusliikkeet Muut palvelun tarjoajat	<b>Matkailuneuvonta</b> Nikolainkulman neuvonta  <b>Markkinointi</b> Jykes Oy Yritykset  <b>Myynti</b> Matkatoimisto Jyväskylään! Oy Yritykset

KUVIO 3. Jyväskylän seudun matkailun toimintamalli vuodesta 2004 lähtien (mukaellen Matkailutiedote Jyväskylä seutuineen 1/2005).

## 4.2 Keski-Suomen alueellinen matkailustrategia

Matkailijoiden ja matkailun kansantaloudellisen merkityksen kasvu Suomessa ja maailmalla ovat lisänneet luonnollisesti myös matkailutoimijoiden määrää. Matkailuyritykset ovat Suomessa keskimäärin hyvin pieniä, kuten jo aiemminkin on todettu. Santalan, Vesterisen ja Moilasan (2004) mukaan erilaisia verkostoja ja organisaatioita on syntynyt tukemaan yritysten toimintaa, ehkä liikaakin, jos tarkastellaan organisaatioiden tehtäviä ja vastuualueita. Jossakin määrin näyttää syntyneen epäselvyyttä esimerkiksi alueellisten matkailuyhdistysten tai -organisaatioiden, kehitysyhtiöiden ja maakuntien liittojen välisestä työnjaosta. Maakuntien liitoilla, TE-keskuksilla, seutukunnilla ja kunnilla on suuri vastuu matkailun alueellisesta kehittämisestä. Vuonna 2003 voimaan tullut uusi alueiden kehittämislaki vahvistaa maakunnan liiton asemaa maakuntansa aluekehittämisen vastuuviranomaisena suunnittelun, rahoituksen kuin toimeenpanonkin osalta, myös matkailussa. Jokaisella maakunnalla on oma matkailustrategiansa ja tapansa toimia. Mitä kukin toimijoista tekee, ei varmasti ole kaikille osapuolille täysin selkeää. Valtioneuvoston periaatepäätöksessä Suomen

matkailupolitiikasta yksi tärkeimmistä toimenpiteistä on maantieteellisen ja hallinnollisen yhteistyön lisääminen. Tarkoituksena onkin saada maakunnat tehostamaan toimintaansa matkailun kehittämisessä parhaiksi katsottuja toimintamalleja soveltamalla. Alueilla tapahtuvan matkailun kehittämisen ohella on välttämätöntä, että linkki valtakunnallisen ja maakunnallisen tason sekä yrityskehittämisen välillä löytyy. Lisäksi yritysten omaa roolia ja vastuuta kaikista liiketoiminnan osa-alueista tulee tulevaisuudessa entisestään korostaa. Koko Suomen ja jokaisen yksittäisen yrittäjän kannalta olisi tärkeää, että yhteistyö eri toimijoiden välillä olisi saumatonta. (Santala, Vesterinen & Moilanen 2004, 11.)

Vuonna 2002 valmistui Keski-Suomen matkailuelinkeinon strategia vuosille 2002–2006. Alueellinen matkailustrategia muodostaa pohjan koko alueen matkailun toiminnolle. Matkailustrategia tehtiin yrityslähtöisesti konsultin toimesta vuosina 2001–2002. Mukana olivat Kauppakamari, oppilaitokset, ProAgrian maaseutumatkailukoordinaattori, rahoittajat, isot ja pienet yritykset sekä seudulliset matkailuvastaavat. Matkailustrategiassa määrättiin Keski-Suomen liitolle tehtäväksi organisoida julkinen sektori uudelleen. Uusi matkailua eteenpäin vievä toimielin, ”kehittäjäryhmä”, muodostettiin täysipäiväisesti seutukunnallisista organisaatioissa toimivista matkailuihmisistä, jotka tuntevat markkinapotentiaalin, oman alueensa yritykset ja muun tarjonnan. Vuoden 2002 lopulla perustettiin myös matkailun kehittämistyötä ohjaamaan strategiatyöryhmä, jonka puheenjohtajana toimii Keski-Suomen kauppakamarin toimitusjohtaja Uljas Valkeinen. Keski-Suomen matkailuelinkeinon toiminta-ajatus on, että Keski-Suomi tunnetaan osana Järvi-Suomea vetovoimaisista kärkituotteistaan sekä verkottuneista, menestyvistä matkailuyrityksistä, jotka asiakaslähtöisesti tuottavat, markkinoivat, myyvät laadukkaita ja kannattavia matkailupalveluita valitsemilleen asiakassegmenteille kotimaassa ja ulkomailla. Strategian tavoitteena on myös kasvattaa maakunnan matkailutuloa 20 prosenttia, 200 miljoonaan euroon vuoteen 2006 mennessä. (Valkeinen 2004; Santala, Vesterinen & Moilanen 2004, 123-124.)

Matkailun kehittämisen tavoitteet, toimenpiteet, työnjako ja vastuut tullaan tarkistamaan ja niiden pohjalta laatimaan ohjelmasuunnitelman matkailustrategian toteuttamiseksi. Keski-Suomen liiton tehtävänä on organisoida matkailustrategian tarkistamisen yhdessä muiden toimijoiden kanssa. (Päivänen, 10.11.2004.) Strategiatyön ollessa tässä vaiheessa onkin tärkeää pohtia, mistä todellisuudessa on kyse.

Miten eri tason toimijat saadaan sitoutumaan strategian toteuttamiseen ja alueellisen menestyksen luomiseen? Toteutetaanko strategiaa käytännössä? Miten keskisuomalaiset toimijat kokevat alueen matkailun tilan? Näihin kysymyksiin pureudutaan seuraavissa luvuissa perusteellisemmän verkoston ja yhteistyön määrittelyn kautta.



## **5 VERKOSTON KÄSITE JA AIEMMAN VERKOSTO-TUTKIMUKSEN NÄKÖKULMIA**

Verkostoituminen on eräs tämän päivän muotisana. Sitä käytetään kuvaamaan monia eri ilmiöitä. Aina ei myöskään voida kovin tarkoin määrittellä mitä tarkoitetaan verkoilla tai verkostoilla. Verkostoituminen on kuitenkin talouselämän tosiasia. Globaali kilpailu, jossa kilpaillaan nopeudella, ajalla, joustavuudella, kustannustehokkuudella ja asiakaslähtöisyydellä on saanut yrityksiä hankkiutumaan uusiin toimintamuotoihin ja yhteistyökuvioihin. Monet yritykset toimivat jatkuvasti jopa monessa verkostossa samanaikaisesti. Verkostossa täydennetään toisiaan, voidaan pyrkiä vahvistamaan omaa ydinosaa sekä yhteistyöllä pyritään saavuttamaan synergiaetuja. Uudessa taloudessa yrityksen menestyksen edellytys on riittävä koko eli niin sanottu skaalaetu. Suuretkaan yritykset eivät enää pärjää yksin. Voidaan puhua asiakasohjautuvasta verkostotaloudesta. (Ollus 1998, 1-2; Ranta 1998a, 3; Niemelä 2002, 17-18.) Seuraavassa tarkastellaan tarkemmin verkostoyhteiskunnan määrittelyä sekä määrittellään mitä tässä tutkielmassa tarkoitetaan yhteistyöllä ja verkostolla.

### **5.1 Verkostoyhteiskunta**

Yhtenä merkittävimmistä verkostoyhteiskunnan kuvaajista pidetään Manuel Castellsia, joka esittelee verkostoyhteiskuntateoriaansa kolmiosaisessa pääteoksessaan *The Information Age: Economy, Society and Culture*. (mm. Webster 2001, 5.) Castellsin mukaan 1900-luvun kahdella viimeisellä vuosikymmenellä tapahtuneiden teknisten, organisatoristen ja liikkeenjohdollisten innovaatioiden seurauksena on syntynyt uusi yhteiskunnallinen rakenne, verkostoyhteiskunta. Organisaatioiden ja yritysten toimintaympäristöjen kannalta olennaista on siirtymä uuteen talouteen, joka on Castellsin mukaan informaationaalinen, globaali ja verkostoitunut. Informaationaalinen tarkoittaa, että taloudellisten yksikköjen tuottavuuden ja kilpailukyvyn määrää niiden kapasiteetti tuottaa uutta tietoa ja prosessoida sekä hallita olemassa olevaa informaatiota. Globaali tarkoittaa sitä, että uuden talouden ytimellä on kapasiteettia toimia yhtenä yksikkönä maailmanlaajuisesti. Ytimellä Castells tarkoittaa finanssimarkkinoita, tiedettä ja teknologiaa, kehittyneitä yrityksille tarkoitettuja palveluita, monikansallisia yrityksiä ja niitä palvelevia verkostoja, joukkoviestintää sekä korkean ammattitaidon omaavaa erikoistyövoimaa. (Castells 1996, 61.)

Liikeyritykset ja lisääntyvässä määrin myös eri organisaatiot sekä instituutiot organisoituvat erityyppisiksi verkostoiksi, joiden yhteen kietoutuminen korvaa perinteiset maantieteelliset, sektori- ja kokoerottelut (Castells 1996, 471). Uuden talouden verkostoitumisessa verkostoitunut yritys on keskeinen elementti. Se luo globaalin rakenteen, on informationaalinen ja mahdollistaa joustavan tuotannon, muodostuu yrityksistä, niiden osista tai yrityksen sisäistä segmenteistä sekä laajenee yksittäisten yritysten ulkopuolelle alliansseina ja kumppanuuksina, jotka keskittyvät jonkin hankkeen toteuttamiseen ja siihen liittyvän informaation jakamiseen. Samalla tuotantoprosessin yksiköksi nousee yrityksen sijasta liiketoimintaprojekti. (Castells 1996, 164-168; 2000, 11). Juuri tämä kuvaa parhaimmillaan matkailualan nykytoimintaa kokonaisuudessaan. Myös Drucker tuo esille tämän ajatuksen todetessaan, että uusi tietoteknologia on käytännössä eliminoinut viestinnän fyysiset kustannukset, mikä merkitsee sitä että tuottavin ja voitollisin tapa organisoitua on hajauttaminen ja ulkoistaminen, joka laajenee yhä useampiin toimintoihin (Drucker 2002, 275). Tämä taas ei suoranaisesti päde matkailuorganisaatioihin, joiden keskinäinen viestintä verkostossa käytännössä toimii henkilötasolla ja on persoonallisempaa, palvelualalle tyypillistä, mutta jälkiteollisesta yhteiskunnasta puhuttaessa merkittävää on huomioida informaatioteknologian kehitys ja informaatioyhteiskunnan määritelmät.

Castellsin sanastossa keskeinen vertauskuva informaatioajalle ja sen toimintaperiaatteille on verkoston käsite, jotka hän määrittelee joukkona toisiinsa yhteydessä olevia solmukohtia. Vaikka verkostot sinänsä ovat vanhoja organisaatiomuotoja, ”informaatioajalla” ne ovat saaneet uuden elämän informaatioverkostoina. Verkostot asettuvat vaihtoehtoiksi keskitetysti johdetuille hierarkioille, ja niillä on sosiaalisen organisoitumisen muotona useita etuja kuten joustavuus ja sopeutuvuus. Castellsin mukaan ensimmäisen kerran historiassa taloudellisten organisaatioiden perusyksikkö ei ole subjekti, vaan verkosto, joka koostuu suuresta määrästä subjekteja ja organisaatioita. (Soramäki 2004, 55-56.)

Kuten jo edelläkin todettiin, Castellsin (1996) mukaan yritykset ovat itse muuttaneet organisatorista malliaan sopeutuakseen nopean taloudellisen ja teknologisen muutoksen mukanaan tuomaan epävarmuuteen ja ennustettavuuden vaikeuteen. Hän korostaa vertikaalisen yrityksen mallin kriisiä ja liiketoiminnan verkostojen nousua. Verkostot ovat ne perustavanlaatuiset aines, jolle ja josta uudet organisaatiot tehdään. (Castells 1996, 167-168.) Matkailualalla juuri horisontaalisten verkostojen merkitys on huomattava. Verkostoitumisen

voidaan ajatella liittyvän innovatiivisuuden vaatimukseen. Liiketoimintalogiikan muutoksena on ollut havaittavissa siirtymä erikoistumiseen, jolla tavoitellaan ydinosaamisen kehittämistä. Yksittäisten yritysten keskittyessä ydinosaamiseensa tuotantoprosessien vaiheiden ulkoistaminen on lisääntynyt ja erilaisten liittoutumien muodostaminen yleistynyt. Tämä on matkailualan ydin.

## 5.2 Yhteistyö

Anderssonin (1979) mukaan yhteistyö on vapaaehtoista, tavallisesti pitkäaikaisia sopimuksia osittaisesta resurssien yhteisestä käytöstä. Yhteistyön tarkoituksena on saavuttaa yhteinen tavoite keskinäisen sitoutumisen myötä ja auttaa osapuolia saavuttamaan omat tavoitteensa. Tämä tapahtuu siten, että yritykset integroivat yhteistyön avulla yksittäiset toimintonsa, mutta samalla pysyvät täysin itsenäisinä muiden toimintojen osalta. (Andersson 1979, 88.) Asiakkaan näkökulmasta katsottuna näiden yhteistyöorganisaatioiden tarjoamat palvelut muodostavat matkailualalla kokonaismatkailupalvelun, jonka asiakas voi ostaa joko yhtenä pakettina tai erillisinä osina kuten jo aiemmin todettiin. Verkostosuhteesta on kysymys silloin, kun esimerkiksi useampi yritys yhdessä kehittää yhteisen paketin ja markkinoi sitä yhdessä. (Komppula 1996, 25.) Vaikka yritykset säilyvät täysin itsenäisinä toimijoina, tuote, jota verkosto myy on yhtenäinen kokonaisuus.

Liike-elämässä kilpailu ja yhteistyö elävät siis rinnakkain, mutta oman voiton tavoittelu ja luottamuksellinen yhteistyö eivät aina välttämättä sovi kitkatta yhteen. Yritykset liittoutuvat pärjätäkseen kilpailussa ja pystyäkseen vaikuttamaan toimialan kilpailun luonteeseen ja pelisääntöihin. Omalta kannalta edulliset liiketoimet perustuvat yleensä siihen, että on jollakin tapaa toista osapuolta vahvemmassa asemassa. Yhteistyö sopiikin parhaiten suhteellisen tasavahvojen kumppanien toimintaperiaatteeksi. Molemmilla on oltava siihen jotakin annettavaa ja kummankin on siitä hyödyttävä. Useimmilla aloilla yhteistyökyky on menestyksen välttämätön edellytys. (Räsänen 2001, 110-112.) Yritysyhteistyö voi olla kahden yrityksen välistä toimintaa ilman laajempia verkostoja tai monenkeskistä verkostotoimintaa kuten edellä mainittiin (Pirnes 2002, 33). Matkailualalla yhteistyötä tekevät yleensä toisiaan täydentävät yritykset, eivät keskenään kilpailevat.

Pirnes (2002) on määritellyt erilaisia yhteistyömalleja, jotka kuvastavat hyvin erilaisia yhteistyömahdollisuuksia. Yhteistyösuhteet vaihtelevat läheisistä ja vahvoista kaukaisiin ja heikkoihin. Kehittämisen rengas on erityisesti pienyritysten yhteistyömalli. Yhteistyö onnistuu kun yritykset ovat riittävän samankaltaisia ja niillä on yhteiset kiinnostuksen kohteet. Keskinäinen kilpailu ei sovellu kehittämisen renkaan toimintaan. Yhteistyörengas tarkoittaa ryhmää, jolla on jokin yhteinen ja usein yhdessä hankittu resurssi, johon kaikilla on käyttöoikeus. Resurssien avulla ne tavoittelevat kustannussäästöjä. Yritykset eivät esiinny ulospäin yhdessä. Projektiryhmässä eli liittoumassa yritysten välillä on selvä työnjako ja yhteiseksi koettu liiketoiminta. Ne esiintyvät ulospäin yhdessä tavoitteenaan yhteisen strategisen kilpailuedun saavuttaminen markkinoilla. Kunkin yrityksen sisäinen erikoistuminen tuottaa kustannussäästöjä ja ne voivat keskittyä ydinosaamiseensa. Projektiryhmä pystyy yleensä tarjoamaan asiakkailleen suuremman ja kiinnostavamman kokonaisuuden kuin yksittäinen yritys. Yhteisyritys eli joint venture on yhdessä muodostettu yritys, jonka tarkoituksena on saada aikaan yhdessä kokonaan uutta liiketoimintaa. Panostukset yhteistyöhön ovat strategisia, riskipitoisia, uutta luovia ja vasta pitkällä tähtäimellä hyödyllisiksi realisoituvia. Yhteisyksikkö on yhteistyömuodoista formaalein ja tiukin. Yritykset perustavat osakeyhtiön ja sijoittuvat tämän sisälle, niin että kaikki vaihdanta ja informaatiovirta yrityksestä ulospäin kulkee tämän yhteisen yrityksen nimissä. Yhteisyksiköt ovat useimmiten asiantuntijayrityksiä, joka on yhtä heikko kuin sen heikoin lenkki. (Pirnes 2002, 14-21; ks. myös Moss Kanter 1994, 98.) Kaikkia edellä mainittuja yhteistyömuotoja voidaan soveltaa myös matkailun toimialaan ja ne luovat hyvän tarkastelukehikon alueellisten matkailuverkostojen eri yhteistyömuodoille.

Yhteistyö perustuu aina jossain määrin yhteiseen arvomaailmaan ja keskinäiseen luottamukseen. Johannisson (2002) korostaakin yhteistyön ja verkostojen ominaisuuksista erityisesti niiden henkilökohtaisia lähtökohtia. Yrittäjämäinen verkosto tarkoittaa henkilökohtaisia verkostoja. Instrumentaalisuus sekoittuu verkostoitumiseen verkostoitumisen vuoksi kun laskelmoiva vaihdanta sekoittuu aitoon toisesta välittämiseen ja jossa toiseen luottaminen on itsestänselvyys. Tällainen aito suhde on suurempaa kuin suhteiden välinen vaihto. Vaihto ei ole vain laskelmoitua vaan sitä ohjaavat yhteiset arvot tai samanlaiset henkilökohtaiset tunteet. (Johannisson 2002, 5.)

Räsänen (2001) vertaa osuvasti Moss Kanteriin (1994) pohjaten yhteistyösuhteita avioliittoon, joka korostaa yhteistyösuhteiden henkilökohtaisten tekijöiden merkitystä. Ensin etsitään paria

ja kosiskellaan mahdollisia yhteistyökandidaatteja, sitten kihlaudutaan tekemällä yhteiset suunnitelmat ja niihin perustuva sopimus. Kolmannessa vaiheessa nuoripari perustaa yhteisen talouden ja alkaa havaita kiusallisia eroja toimintatavoissa. Neljännessä vaiheessa osapuolet kehittävät tekniikoita tulla toimeen keskenään ja lopulta vanhan parin osapuolet huomaavat kumpikin muuttuneensa toisenlaisiksi yhteistyön johdosta. Tällaisten toimivien ja menestyksellisten yhteistyösuhteiden rakentaminen edellyttää molemmilta osapuolilta joidenkin periaatteiden noudattamista. (Räsänen 2001, 112-114; Moss Kanter 1994, 100.) Näitä periaatteita Moss Kanter (1994) kuvailee seuraavasti. Lähtökohtaisesti molemmilla kumppaneilla on jotakin arvokasta annettavaa liiketoiminnalliseen yhteistyöhön. Suhde on molemmille kumppaneille tärkeä pidemmän ajanjakson tavoitteiden saavuttamiseksi. Kumppanien resurssit ja taidot täydentävät toisiaan siten, että ne ovat riippuvaisia toisistaan liiketoiminnan toteuttamisessa ja ne investoivat resurssejaan toisiinsa osoittaen siten halunsa pysyvään sitoutumiseen. Kumppanit viestivät keskenään suhteellisen avoimesti ja kehittävät yhteisiä toimintatapojaan ihmissuhdetaitojen kautta, ollen sekä toistensa opettajia että toisiltaan oppijoita. Liikekumppanuudelle annetaan virallinen asema ja muoto selvine valtasuhteineen ja päätäntäprosessineen. Kumppanit käyttäytyvät toisiaan kohtaan molemminpuolista kunnioitusta ja luottamusta herättävällä tavalla. (Moss Kanter 1994, 100.)

Nämä periaatteet voidaan kiteyttää hyvin Moss Kanterin (1994) sanoin: Individual excellence, Importance, Interdependence, Investment, Information, Integration, Institutionalization ja Integrity, "Eight I's That Create Successful We's" (Moss Kanter 1994, 100). Tämä määritelmä yhteistyöstä toimii hyvänä pohjana tulevalle verkoston määrittelylle sekä teoreettisen viitekehyksen ja empirian vuoropuhelulle.

### **5.3 Verkosto ja verkostoituminen**

Verkostoitumisella tarkoitetaan yritysten ja organisaatioiden erilaisia yhteistyömalleja, joihin voivat samanaikaisesti osallistua useat eri tahot. Yhteistyötahot voivat olla joko muita yrityksiä, organisaatioita tai muita toimijoita ja yhteistyön intensiteetti voi vaihdella vapaaehtoisuudesta tiukasti määriteltyihin ja noudatettuihin yhteistyösääntöihin kuten jo edellä yhteistyön määritelmän yhteydessä mainittiin. (Pirnes 2002, 7.)

Konkreettiset verkostot voidaan määrittellä monilla eri tavoilla. Axelsson (1992) on jakanut erityyppiset määritelmät kolmeen ryhmään. Ensimmäisen näkemyksen mukaan verkostot määritellään vuorovaikutussuhteiden kokonaismalliksi, jossa organisaatiot toimivat saavuttaakseen yhteiset päämäärät. Tämä määritelmä soveltuu suunniteltuihin ja määrämuotoisiin verkostoihin kuten hintakartelleihin ja joint ventureihin. Toisen näkemyksen mukaan verkostot ovat löyhästi yhteenkuuluvia organisaatioita, joilla on keskinäisiä sidoksia tai sosiaalisia suhteita keskenään. Verkostosuhteet perustuvat kommunikaatioon, sosiaalisiin siteisiin ja resursseihin. Organisaatioiden edustajina ovat yksilöt. Toimijat toimivat siis laajemmassa verkostossa omien intressiensä pohjalta. Kolmantena esitetään määritelmä, joka näkee verkostot kahden tai useamman yhdistetyn vaihdantasuhteen yhdistelmänä. Tämä määritelmä keskittyy suhteiden väliseen aktiivisuuteen ja riippuvuuteen. Verkostot ovat seurausta organisaatioita edustavien henkilöiden välisistä sosiaalisista sidoksista, jotka ovat taas syntyneet verkoston valtarakenteiden kohtaamiseksi ja käsittelemiseksi. (Axelsson 1992, 242-243.)

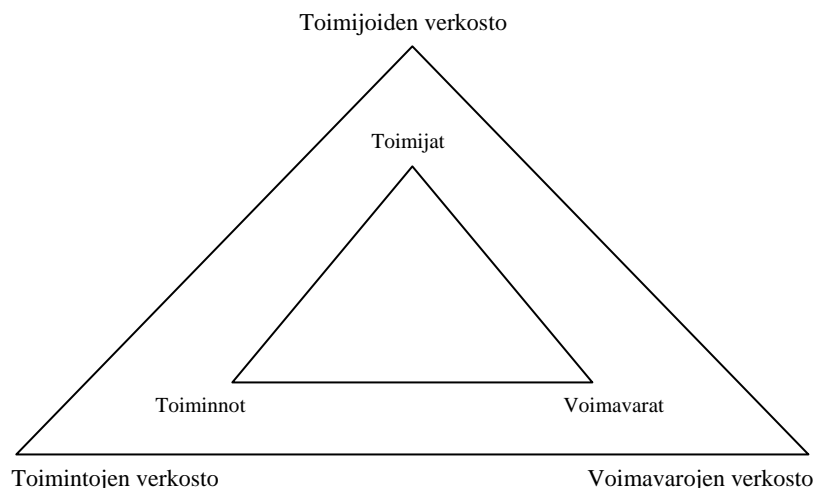
Monien tutkijoiden näkemykset ja määritelmät ovat Axelssonin (1992) kanssa samoilla linjoilla. Jokaisella tutkijalla on kuitenkin oma painotusalueensa, jolle verkostomääritelmä sijoittuu. Nurmilaakso (2000) ja Pirnes (2002) korostavat, että taloudellisen organisaation yhteydessä verkostoitumista tarkastellaan taloudellisten toimijoiden välisenä vuorovaikutuksena, joka ei ole luonteeltaan ”vain kilpailua kuten markkinoilla”, tai ”vain yhteistyötä, kuten hierarkiassa”, vaan rajatusti niitä molempia (Nurmilaakso 2000, 14; Pirnes 2002, 13-14). Matkailualan verkostoissa lähtökohtaisesti kyse on juuri edellä mainitusta vuorovaikutuksesta.

Rannan (1998) mukaan yritysverkostot voidaan jakaa kahteen yleisimpään muotoon, joita voidaan kutsua tuotantoverkoksi ja tuoteverkoksi. Edellisessä on kyse tuotteen arvoketjun mukaisesta verkosta ja jälkimmäisessä taas horisontaalisesta, toisiaan täydentävien tuotteiden verkosta. Tuotantoverkot ylittävät perinteisen toimitusketjun. Yhteistyö on syvällistä, pitkäjänteistä ja luottamukseen perustuvaa. Kehitystyö ja yhteiset arvot ovat myös merkittävässä osassa. Tuoteverkkojen avulla luodaan uusia markkinoita ja kasvuedellytyksiä toisiaan tukeville tuotteille. Tuoteverkot ovat yleensä vähemmän tietoisia, abstraktimpia ja löyhempiä kuin tuotantoverkot. Mutta ne ovat tapa hallita nopeasti muuttuvia ja kasvavia high-tech tuotteiden markkinoita ja siten ovat jopa menestyksen edellytys. (Ranta 1998b, 25-

26.) Monet verkostomääritelmistä on luotu teollisuuden alan toimintojen pohjalta. Ne ovat kuitenkin sovellettavissa nopeasti muuttuvaan ja sesonkiluontoiseen matkailualaan.

Vesalainen ja Murto-Koivisto (1994) taas määrittelevät verkostot niin, että niitä voidaan tarkastella kolmesta näkökulmasta strategisesta, verkostojohdamisen sekä sosiaalisesta ja psykologisesta näkökulmasta. Verkostojen strategisella tarkastelulla tarkoitetaan sitä, miten hyvin yritysten resurssit täydentävät toisiaan, ja mistä tekijöistä ryhmän kilpailukyky muodostuu. Lähtökohtana on rakentaa kilpailutilanteen kannalta optimaalinen kokonaisuus niin, ettei jokaisen tarvitse tehdä kaikkia toimintoja itse, vaan kukin erikoistuu niihin toimintoihin, jotka parhaiten osaa. Strategiseen tarkasteluun liittyvät läheisesti toimiala ja toimintojen toteutustapa sekä liikeidea. (Vesalainen & Murto-Koivisto 1994, 11.) Strateginen näkökulma on tässä yhteydessä tutkielman kannalta merkittävin, koska se kuvailee matkailutoimialan sisäistä kilpailua.

Vaikka verkoston käsitettä on yritysverkostolähestymistavan tutkimuksessa käytetty monella tavalla, on näkökulma viimeaikaisissa tutkimuksissa vakiintunut toimija-voimavara-toiminto -mallin (actors-resources-activities) ympärille. Tähän keskitytään myös tässä tutkielmassa.



KUVIO 1. Yritysverkostojen perusrakenne (mukaellen Håkansson & Johansson 1992, 29).

Toiminnoilla tarkoitetaan tapahtumia, joissa yksi tai useampi toimija yhdistää, kehittää, vaihtaa tai luo resursseja käyttämällä hyväkseen muita voimavaroja. Toiminnot voidaan jakaa valmistustoimintoihin ja siirtotoimintoihin. Toiminnoista aiheutuu toiminnallisia sidoksia,

jotka voivat olla taloudellisia, sosiaalisia, teknisiä, hallinnollisia, viestinnällisiä tai juridisia. Kilpailuetu muodostuu siitä, millä tavoin yrityksen organisoivat ja toteuttavat erilaisia toimintoja. Valmistus- ja siirtotoiminnot vaativat resursseja, joita ovat muun muassa työvoima, koneet ja laitteet, tietotaito ja taloudelliset voimavarat. Toimijat investoivat suhteisiin sekä aineellisia että aineettomia voimavaroja. Toimijoiden verkostot, toimintojen verkostot ja resurssien verkostot kytkeytyvät yhdeksi suureksi verkostoksi. Toimijat suorittavat ja kontrolloivat toimintoja sekä kehittävät vaihdannan avulla suhteita toisiin toimijoihin. Toimijoiden oletetaan olevan myös tavoitesuuntautuneita ja kunkin toimijan tavoitteena on saavuttaa taloudellista tulosta toiminnallaan verkostossa sekä pyrkiä lisäämään omia valvontamahdollisuuksiaan suhteessa koko verkostoon. Valta ei yleensä ole jakautunut tasaisesti ryhmissä toimijoiden kesken ja heillä on sekä ristiriitaisia että yhteisiä etuja. Toimijoilla on kullakin erilaista tietoa toiminnoista, voimavaroista ja muista saman verkoston toimijoista. Kokemus yhteisistä toiminnoista lisää tietoa. Toiminnot ovat verkostossa aina ihmisten käyttäytymisen tulosta ja yritysten väliset sidokset syntyvätkin ihmisten välisistä toiminnoista. (Håkansson & Johansson 1992, 28-34.)

Edellä mainittu Håkanssonin ja Johanssonin (1994) verkostomalli tarkoittaa sitä, että kullekin toimialalle voidaan määrittää omat verkostonsa, johon kuuluu erilaisia resursseja, toimintoja ja toimijoita. Perustettuja yhteistyöverkostoja ja niiden sisältöjä voidaan tarkastella muun muassa sen mukaan, mitä eri resursseja ja toimintoja verkostoon sisältyy, ja mitä siitä jää puuttumaan sekä kuinka hyvin resurssit täydentävät toisiaan. Mitkä ovat keskeisimmät syyt yritysten verkostoitumiseen?



## 6 VERKOSTOTUMISEN SYYT, EDELLYTYKSET JA ESTEET

Edellä on tarkasteltu verkostoa käsitteenä. Seuraavassa tullaan teorian ja empirian vuoropuhelin avulla paneutumaan verkostoitumisen syihin, edellytyksiin, hyötyihin ja esteisiin. Haastateltavien näkemysten kautta siirrytään tulevissa luvuissa pohtimaan erityisesti keskisuomalaisen matkailuverkoston yhteistyötä.

### 6.1 Verkostoitumisen syyt

Joustavuuden, mukautumisen ja muutosherkkyiden rakentaminen – ja samanaikaisesti taloudellisuuden takaaminen – ovat johtaneet verkostoihin. Tämä on tapahtunut riippumatta alasta, jolla olennaista on jatkuva muutos, joustavuus, nopeus ja kilpailu ajalla. Erityisesti pk-yritysten rajalliset resurssit ovat lisänneet yhteistyösuhteiden syntyä eri elinkeinoelämän alueilla. (Ranta 1998b, 25; Vesalainen & Murto-Koivisto 1994, 6.) Tämä kuvaus sopii hyvin myös palvelualoille ja matkailualalle, koska alan yritykset ovat pääasiallisesti pk-yrityksiä. Pirneksen (2002) mukaan uudessa markkinatilanteessa yritysten verkostoitumisella tavoitellaan parempaa tietotaitokokoonpanoa kuin mihin yritykset yksinään pystyisivät. Verkostoitumisen motiivina on joko osaamisvarannon lisääminen, kokonaistaloudellisuuden parantuminen tai paremman kilpailuaseman tavoittelu. (Pirnes 2002, 10.) Haastateltavien näkemykset verkostoitumisen syistä ovat hyvin samankaltaisia.

*”No nimenomaan sen henkilön omista tarpeista saada yhteistyökumppaneita joko kehittääkseen omaa tuotettaan tai sitten uusiin myyntikanaviin tai jotain muuta tarvitsee. Jotain lisäarvoa sen oman tuotteensa kehittämiseksi ja lanseeraamiseksi myyntiin saattamiseksi. Ja sitten ihan myytäväksi, että kyllä se perustana on semmonen hyvin businesspohjanen on kyllä, että sillä verkottumisella haetaan uusia mahdollisuuksia.”*

Forsgren, Hägg, Håkansson, Johanson ja Mattsson (1995) korostavat yritysten heterogeenisuutta verkostoitumista synnyttävänä voimana. Heterogeenisuus johtuu yrityksen tarpeista panostaa suhteelliseen kilpailuunsa erikoistumalla tiettyihin osaamisalueisiin. Erikoistuminen tekee yrityksestä riippuvaisen muiden yritysten hallitsemista resursseista. Solmimalla verkostosuhteita yritys kytkeytyy toisten yritysten resursseihin. Erikoistuneista

yrityksistä tulee toisiaan täydentäviä. Yritysten hallitsevat verkostosuhteet yksilöllistävät yritystä ja voimistavat markkinoiden moninaistumista. (Forsgren, Hägg, Håkansson, Johanson & Mattsson 1995, 26-31.) Verkostojen syntyminen voidaan liittää yrityksen kilpailukyvyyn kehittämiseen. Verkostoitumalla markkinointiin tulee tehoa. Yritys keskittyy kapeampaan osaamisalueeseen, ydinosamiseksi, ja saavuttaa siinä huipputason. Osaamisen parantuessa ja volyymin kasvaessa myös työn tuottavuus kasvaa. Yhteisten kehityshankkeiden mukana yritys pääsee syvällisempään tietämyksen hallintaan. Toiminta sopeutuu joustavammin kysynnän suuriinkin vaihteluihin. (Niemelä 2002, 97; ks. myös Ollus 1998, 3.) Yhteistä tavoitteista syntyy asiapohjainen matkailuverkosto. Matkailuala on usein hyvin sesonkiloontoista ja verkostojen avulla niitä voidaan pyrkiä tasoittamaan.

*”Yhteistyö muiden toimijoiden kanssa syntyy pakosta. Täytyy löytää sopiva ympäristö missä toimia ja yhteistyö esimerkiksi maatilamatkailussa toimijoiden kanssa on elinehto. Emme itse halua tehdä sitä kaikkea työtä, mitä toimiva paketti vaati. Myös tuotteiden kehittäminen on tehokkaampaa, kun eri näkökantoja tulee pohdittua ja useammat aivot niitä työstävät. On kaikkien etu, että tuotteet uudistuvat ja kehittyvät.”*

Syyt verkostoitumiselle voidaan hyvin kiteyttää seuraavasti. Oliver (1990) on eritellyt ja määritellyt ne tekijät (determinantit), joiden vaikutuksesta organisaatiot päätyvät vaihdantaan toistensa kanssa. Nämä ovat välttämättömyys (necessity), asymmetria (asymmetry), vastavuoroisuus (reciprocity), tehokkuus (efficiency), pysyvyys (stability) ja uskottavuus (legitimacy). Organisaatiot voivat ajautua yhteistyöhön siksi, että yhteistoiminnan avulla ne voivat saavuttaa joidenkin lakien, asetusten tai määräysten mukaiset toimintavaltuudet. Asymmetriassa kysymys on vallan tai kontrollin käytöstä toista organisaatiota kohtaan tai niukkojen resurssien käyttöön liittyvästä vallan- ja kontrollin käytöstä. Organisaatioiden huoli itsenäisyyden ja kontrollin menettämisestä organisaatioiden välisessä yhteistyössä on tiedostettu toistuvasti. Sekä halu kontrolliin että vastenmielisyys kontrollimahdollisuuden menettämiseen heijastaa asymmetrisiä motiiveja organisaatioiden tehdessä päätöksiä siitä, toimiiko organisaatio yhteistyössä jonkin toisen organisaation kanssa vai toimiiko se yksin. Vastavuoroisia suhteita kuvaa yhteistyö ja koordinaatio eikä kilpailu, kontrolli ja valta. Vastavuoroisuusperiaatteen mukaan organisaatioiden väliset suhteet syntyvät yhteisten tavoitteiden olosuhteissa. Yhteisiin tavoitteisiin taas ajaa resurssien niukkuus. Tehokkuus yhteistyön syntyyn vaikuttavana tekijänä tulee organisaatioiden sisäisistä tarpeista panos-tuotos suhteen parantamiseksi. Matkailualalla esimerkiksi yhteismarkkinoinnissa

kustannussäästöt ovat ilmeisiä. Tehokkuutta mitataan taloudellisesta näkökulmasta, mutta tehokkuus voi ilmetä myös esimerkiksi tiedonkulun nopeutena, toimitusvarmuutena ja voimavarojen hyödyntämisenä. Yhteistyösuhteiden on usein havaittu syntyvän tilanteissa, joissa ympäristön epävarmuustekijät uhkaavat organisaation olemassaoloa. Epävarmuus voi johtua resurssien niukkuudesta tai taloudellisiin suhdannevaihteluihin liittyvän tiedon puutteesta. Epävarmuus sysää organisaatiot yhteistyösuhteisiin, joiden avulla odotetaan saavutettavan parempi toiminnan ennustettavuus ja pysyvyys. Organisatorisen uskottavuuden lisäys on myös usein mainittu merkittäväksi motiiviksi organisaatioiden välisissä suhteissa. Motiivina yhteistyön aloittamiselle voi olla esimerkiksi organisaation tarve parantaa imagoaan. Tällöin yhteistyökumppaniksi haetaan todennäköisesti yritystä, jonka imago on huomattavasti korkeampi kuin oma. (Oliver 1990, 241-246; ks. myös Komppula 1996, 40.)

*”Toimijat yksin on niin pieniä, että näkyvyyden ja kuuluvuuden edellytys on, että ollaan yhdessä enemmän ja semmmosta tietynlaista tukeakin toisista, näkemysten vaihtaminen ja toisilta oppiminen ja näkemysten saaminen. Siinä ne varmaan on nämä ainakin tärkeimmät syyt on, että minkä takia yhteistyötä ja verkostoja ylipäätään luodaan.”*

Päätös yhteistyösuhteen aloittamisesta on siis monen tekijän summa. Organisaatiot hakeutuvat yhteistyöhän eri olosuhteissa eri syistä. Eri determinantit siis voivat täydentää toisiaan. Kukin determinantti vaatii tietyt olosuhteet johtaakseen yhteistyöhön. Organisaation motiivi tehdä yhteistyötä toisen organisaation kanssa voi muuttua ajan myötä. (Oliver 1990, 246-247.) Edellä määritellyt determinantit perustuvat pääosin vapaaehtoiseen suhteiden muodostamiseen. Organisaation päätös tehdä yhteistyötä toisen organisaation kanssa perustuu oletukseen siitä, että organisaatio saavuttaa yhteistyön avulla sellaisia etuja, joita se ei yksin toimiessaan voisi saavuttaa, tai että yhteistyön avulla saavutetut edut ovat suurempia kuin yksin toimiessa. (Oliver 1990, 241.) Determinanteista nousee esiin muutama piirre, vetovoima, luottamus ja sitoutuminen, jotka erityisesti vaikuttavat verkostosuhteisiin. Näitä tarkastellaan seuraavassa. Syyt verkostoitumiseen ovat selviä, mutta mitkä tekijät edellytetään, jotta verkosto voi käytännössä syntyä ja toimia?

## 6.2 Verkostoyhteistyön edellytykset ja hyödyt

Eräheimo ja Lahti (1991) ovat koonneet yhteistyön edellytyksiä seuraavasti. Yhteistyön syntymiseen vaaditaan jonkinasteinen keskinäinen riippuvuus, osallistujien potentiaali tuoda mukaan määrällisesti ja laadullisesti riittäviä resursseja, avainhenkilöiden henkilökemia, resurssien yhteensopivuus, tavoitteiden yhteensopivuus, yksimielisyys toiminta-alueista ja rooleista, käytännön toimintatavoista sopiminen, yhteistoiminnan konkreettiset tulokset. (Eräheimo & Lahti 1991.)

*”Kyllähän sen yhteistyön sujuminen verkostossa ni siinä on monta semmosta sudenkuoppaa olemassa, et jotta se yhteistyö siinä verkostossa oikeasti toimii niin sehän edellyttää ensinnäkin osaamista, et ihmiset osaa esimerkiksi sen oman hommansa. Et riippuu mikä se rooli nyt tässä on, mut että osaa joko tuottaa sen oman palvelunsa laadukkaasti sillä tavalla kun markkinoilla halutaan, osaa myydä sen, on oma myyntityö kunnossa eli tietää, että miten minä myyn parhaiten, osaa hinnoitella esimerkiksi oman palvelunsa. Kaikki on ihan, luulis olevan ihan itsestänselvyyksiä, mut ei ne oo. Tuntee oman alansa kilpailutilanteen. Jos mä tuota vaikka jotakin mökkiä vuokraan, niin mä tiedän suurin piirtein, mitkä on markkinat, minkälaisia muita palvelun tuottajia on eli täytyy olla sellasta näkemystä siitä ja osaa asemoida itsensä oikein sinne omaan tuotantoonsa. Et siinä on se oman myynnin osaaminen, oman tuotteen osaaminen ja sitten yhteistyötaidothan on hirveen tärkeet et ylipäänsä tulee toimeen ihmisten kanssa, et osaa ottaa kontaktia ja on aktiivinen. Sitten osaa ylläpitää näitä verkostosuhteita. Et se ei riitä, et kerran on käyny kääntymässä. Niin sitten aktiivista yhteydenpitoa kehittää omaa palveluansa ja osaamistaan ja verkostoo, et olla hajulla siitä et mitä siellä verkostossa tapahtuu, mitä muut tekee ja niin edelleen. Sen oman markkinapaikan tunnistaminen ja sen roolin kehittäminen on erittäin tärkeetä.”*

Vahvana pohjana yhteistyölle toimii siis oma osaaminen ja sen tunnistaminen henkilökohtaisten persoonallisuusominaisuuksien lisäksi. Komppula (1996) kiteyttää yhteistyön edellytykset verkostotoimijoiden väliseen vetovoimaan, luottamukseen ja sitoutumiseen. Nämä tekijät luovat pohjan myös tämän tutkielman yhteistyön edellytysten tarkastelulle. Yhteistyökumppanin vetovoimalla tarkoitetaan sitä tunnetta, joka osapuolilla on toisiaan kohtaan ennen suhteen alkamista. Tunne koostuu niistä odotuksista ja käsityksistä, joita yrittäjällä on yhteistyölle asetettavien hyötyodotusten täyttymisestä sekä toistensa yrittys-

ja henkilökohtaisista ominaisuuksista. Hyödyt, jotka suhteessa saadaan verrattuna muihin suhteisiin, määrittelevät suhteen vetovoiman ja tyytyväisyyden asteen, jonka osapuolet kokevat suhteesta. (Komppula 1996, 44.)

Luottamuksen rooli kahdenvälisissä ja monenkeskisissä suhteissa on jossain määrin erilainen. Kahdenvälisissä suhteissa pitkäaikainen yhteistyö edellyttää yleensä keskinäistä luottamusta ja sitoutumista suhteeseen. Verkostossa taas yritykset voivat toimia keskenään yhteistyössä, vaikka eivät kykenisi esimerkiksi toimijoiden henkilökohtaisten ominaisuuksien vuoksi toimimaan keskenään kahdenvälisessä yhteistyössä. Verkostossa on oltava toimijoita, joihin voidaan luottaa, mutta sitoutuminen edellyttää sitoutumista erityisesti verkoston tavoitteisiin eikä niinkään suhteisiin verkostossa. (Komppula 1996, 125-137.) Luottamusta voidaan kuitenkin kuvata yhdeksi peruspilariksi kaikenlaisissa verkostosuhteissa. Luottamus ja sitoutuminen ovat vahvasti toisiinsa linkittyneinä. Deutschin (1973) mukaan yhteistyötä harjoittavat yritykset uskovat päämääriensä ja tavoitteidensa olevan positiivisessa yhteydessä toisiinsa siten, että kun joku yhteistyökumppaneista lähestyy tavoitettaan, muut seuraavat perässä eli he liikkuvat kohti omia päämääriään. Yhteistyön osapuolilla on siis intressejä toistensa menestystä ja tehokasta toimintaa kohtaan. (Deutsch 1973, 22.) Verkosto toimii ikään kuin muskettisoturit: yksi kaikkien ja kaikki yhden puolesta. Verkoston menestyminen edellyttää kaikkien partnereiden menestymistä – yhden osan menestyminen on edellytys muiden osien menestymiselle. (Ranta 1998b, 17.) Haastateltavan mukaan merkityksellistä yhteistyölle on juuri yhteisen tavoitteen ja näkemyksen löytyminen.

*”No jotenkin se, että niillä yhteistyöntekijöillä täytyy olla jonkinlainen yhteinen näkemys tai tavoite et mitä tavoitellaan. Et tietenkin harvoin semmoset toimijat rupeekaan tekee mitään yhteistyötä, joilla ei ole sitä yhteistä näkemystä. Eli se on varmasti yksi, mutta sitte jotenkin sellanen tavoite pitää olla, pitkän tähtäimen tavoite, että vaikka ainakin matkailukentällä kun ne tavoitteet yleensä on aika pitkissä kantimissa, et sitä täytyy osata ajatella sinne jonnekin vuosien päähän, niin se voi olla monesti vaikeakin toimijoitten siihen sitoutua. Ehkä sitä monesti halutaan heti ja nyt niitä tuloksia, että mitä se verkosto tuo tullessaan, mut kyllä se semmonen menestyksellinen yhteistyö ja verkosto vaatii sen, että kaikki ymmärtää sen, että ne ei sitten ihan heti tuu, että ollaan realistisia.”*

Sitoutumisen ja luottamuksen kehittyminen ja vahvistaminen vaatii aina siis myös ymmärrystä siitä, ettei aina kaikki mene tasan yhteistyöyritysten kesken. Yhteistyö vaatii

aikaa ja taloudellista panostusta. (Komppula 1996, 146-147.) Yritysten tulee muistaa, että tuloksia panostuksista saattaa tulla vasta pitemmälle aikajänteellä. Kun koko matkailualue kehittyy, saavuttavat myös pienemmät verkostotoimijat hyötyjä ja kasvua tulevaisuudessa. Benetton ja Lee (1990) kuvaavat hyvin luottamuksen merkitystä omalle liiketoiminnalleen kertomalla, että tietenkään hän, Luciano Benetton, ole voinut välttää erehdyksiä, mutta jos hän panee toiseen vaakakuppiin edut, joita he ovat saaneet siitä, että he ovat luottaneet ihmisiin ja toiseen haitat, vaaka kallistuu vahvasti etujen puoleen (Benetton & Lee 1990, 320).

Etenkin pienistä yrityksistä koostuvan yritysverkoston perimmäinen kysymys on kuitenkin henkilökemia. Jos se toimii toimijoiden välillä, kaikki toimii. (Niemelä 2002, 71.) Johannissonin (1988) mukaan yrittäjän menestyksen avain on siinä, miten hän kykenee kehittämään ja säilyttämään henkilökohtaisen verkostoaan (Johannisson 1988, 97-98).

*”Että jos ei henkilökemiat toimi niin silloin siitä yhteistyöstä ei tule mitään. Että joskus seuraa ulkopuolisena, tietää hyvin sen tilanteen, et miten se ois järkevä hoitaa, mut tietää sit taas et siellä on semmosia tyyppejä, jotka ei keskenään tee, vaikka se ois kuinka hyväksi se toiminta ni se ei onnistu. Yksinkertaisesti sitä ei voi pakottaa sitä verkottumista. Kukaan ei pakon edessä tee välttämättä sitä sitten, että kyllä se hyvin pitkällä on näistä henkilöstä riippuvaa asiaa ja kyllähän resursseista ja muista.”*

Kaiken lähtökohta onkin henkilökohtaisella tasolla toteutuva yhteys ja hyväksyntä. Tämän jälkeen hanketta vie eteenpäin yhteistyön strateginen pohdinta. Kolmantena vaiheena tulee pohtia yhteistyöhankkeen organisoitumista ja päätöksenteon luonnetta. Yhteistyön kehittyminen ja toimivuus on kiinni kaikkien näiden alueiden yhtäaikaista tasapainoisesta ja vuorovaikutteisesta kehityksestä. (Vesalainen & Murto-Koivisto 1994, 60.) Hyvänä esimerkkinä henkilösuhteiden merkityksestä menestyksekkäälle liiketoiminnalle ja verkostoitumiselle voidaan pitää Benettonin tarinaa, josta Benetton ja Lee (1990) kertovat seuraavasti. Yksi tämän yrityksen kulmakivistä oli aina ollut ihmisten väliset suhteet ja kiintymyksen tunne niitä ihmisiä kohtaan, jotka tekevät työtä siinä. Paras mahdollinen ilmapiiri ruokkimaan intohimoista ja paneutuvaa suhtautumista työhön, mikä taas on välttämätön edellytys liiketoiminnassa jonka voimatekijänä on luovuus. Teimme työtä ihmisten kanssa joihin meillä oli vahva ihmissuhde, ja se oli ollut meidän menestyksemme suuri salaisuus. Tärkeintä oli, että oli tekemisissä rehellisten ihmisten kanssa, motivoituneiden

ihmisten, joilla oli halu tehdä töitä. Benettonilla oli vähittäiskaupan alueella enemmän kuin millään muulla sektorilla vanhastaan tapana hoitaa kaikki asiat henkilökohtaisten kontaktien avulla, luottamuksen, ystävyuden ja molemminpuolisen sympatian luomalta pohjalta. Ja tämä käytäntö samoin kuin läheiset ihmissuhteet, jotka minun mielestäni olivat alusta asti olleet meidän yrityksemme varsinainen voimatekijä, olivat syntyneet ja kehittyneet siitä työtoveruudesta ja ystävyydestä joka itselleni oli kasvanut meidän ensimmäisten myyntiedustajiemme kanssa. (Benetton & Lee 1990, 100, 189, 193.)

Verkoston syntymiseen vaaditaan monen eri edellytyksen toteutuminen. Henkilösuhteet ovat yksi merkittävimmistä edellytyksistä kun lähdetään tarkastelemaan matkailualan verkostoja. Keski-Suomi on alueena suhteellisen pieni ja matkailun toimialalla lähes kaikki tuntevat toisensa. Niinpä henkilösuhteet voivat muodostua myös kaksiteräiseksi miekaksi. Liian tiiviit ja hyvät henkilösuhteet eivät välttämättä takaa kaikille verkostotoimijoille menestystä. Miten henkilökemioihin, sitoutumiseen ja osaamiseen perustuvia verkostoitumisen edellytyksiä ja hyötyjä voidaan matkailualalla mitata? Onko edes mahdollista määrittää sellaisia edellytyksiä, joilla taataan onnistunut verkosto?

*”Vaikee. Mikä se konkreettinen näkyvyys sitten on, siitä mahdollisesti syntyvä matkailutulo ja matkailijat, mutta tietenkin yks mittari on semmonen tavallaan alueen henki. En mä tiedä voiko se olla mittari, mutta hyvin sujuva yhteistyö sehän on parasta, miten sen sanois, eteenpäin vievää voimaa tai siis semmosta hyvää henkeä, mikä sitten taas ehkä johtaa eteenpäin jossain muussa.”*

*”No siinä on varmaan se laatu ja taloudellisia mittareita. Et onhan ne luotavissa, niitä ei ole vaan noh sanotaan et taloudellinen mittari kaiken kaikkiaan tästä toiminnan tuloksellisuudesta niin kun se aina mitataan noin kolmen vuoden välein kun tehdään tää matkailutulo- ja työllisyystutkimuksessa niin siinähan seurataan matkailutulon kasvua, mut se on taas niin iso luku et ei se varsinaisesti ole verkoston mittari. Se on enemmänkin tämmönen koko liiketoiminnan tuloksellisuuden mittari. Et noissa verkostoissa niin kyl mä pitäisin tommosia laatukriteerejä tärkeinä, että niitä mitattasikin, mitä mieltä verkoston eri osapuolet on sen toimivuudesta ja tyytyväisyys sen verkoston toimivuuteen, koska mitä tyytyväisempiä ne verkoston osat on, sitä sitoutuneempia ne on siihen verkostoon ja sen kehittämiseen. Sit kuitenkin ne kriittisetkin mielipiteet ois kauheen tärkeitä nähdä et mitä ne on, että niille vois*

*jotain tehdä nyt kun ei mitata mitään, ei ole tietoo mistään niin se vaan menee ja ne on mukana jotka on.”*

Kun voidaan määritellä ja mitata verkostoitumisen hyötyjä ja onnistumisen edellytyksiä, on pohdittava, mitkä tekijät johtavat verkostossa epäonnistumiseen. Seuraavassa tarkastellaan verkostoyhteistyön esteitä.

### **6.3 Verkostoyhteistyön esteet**

Andersonin (1979) mukaan yhteistyön esteitä on kolmella tasolla: yhteiskunnallisella, yritystasolla ja henkilötasolla. Yhteiskuntatason esteitä ovat esimerkiksi kilpailulainsäädäntö, kilpailutilanne sekä pienyritysten asema tuotantojärjestelmässä (tiedon puute). Yritystason esteitä ovat puuttuva yhteistyökokemus, tottumattomuus monimutkaisiin hallintojärjestelmiin sekä muiden yritysten toimenpiteet yhteistyön estämiseksi. Monet pienyritykset ovat toiminnassaan hyvin joustavia ja lyhytjännitteisiä. Pitkäjänteinen yhteistyö ei aina näytä kannattavalta, vaan lyhyen aikavälin odotettavissa olevat tuotot ovat houkuttelevampia. Yhteistyö vaatii myös byrokratiaa, työtä ja rahaa, mikä voi olla pienyritykselle este aloittaa yhteistyö. Yksilötason esteitä ovat erilaiset psykologiset esteet. Yhteistyön välttämätön edellytys on yritysjohtajien keskinäinen avoimuus ja luottamus. Jos nämä puuttuvat, ei yhteistyötä synny. Jos yritysjohto perustuu egosentrisyyteen ja tuotantosuuntaiseen markkinointiajatteluun ei yhteistyölle ole edellytyksiä. Psykologiset esteet ovat usein suurempia kuin yritykseen liittyvät esteet. Muita yksilötason esteitä ovat pelko siitä, että yhteistyöaloite tulkitaan heikkouden merkiksi sekä varovaisuus. (Andersson 1979, 137-138.) Yhteistyön esteitä voisi kuvailla myös yhteistyön edellytysten vastakohtana.

*”Mä näen sen vähän kahtalailla et toisaalta ihmiset on osittain, jotkut on laiskuuttaan ja osa on tietysti niin pieniä ettei niillä kertakaikkiaan ole, ei paukut piisaa, aika ja muut resurssit. Se menee siinä päivän pyörityksessä, vaikka tulee kutsuja tilaisuuteen ni ei kerkee ja niin edelleen. Tietysti niissä nyt voi monesti mieltii sitäkin et eikö oikeesti kerkee vai eikö se ihan oikeesti kiinnosta, koska kylhän verkostotoimiminen vaatii aktiivisuutta. Et siinä tapauksessa pitäisi olla rehellinen itselleen et haluunko mä oikeesti, oonko mä valmis panostamaan itseeni ja resurssejani tähän. Mun mielestä se suurin ongelma tulee siinä yleensä et joo mä lähden mukaan tai mä haluun et tehään yhteistyötä, mut sit ku pitäs tehä ni sitte.. Että et rehellisesti*



*mieltii itselleen ne tärkeimmät ja olla sitten niissä aktiivisesti ja selkeesti. Sitten ei ole mukana, kyllähän hankalimpia tyyppejä on semmoset, jotka sanoo et joo ollaan mukana, mut sit ne ei oikeesti ookkaan. Mut kun se vaikuttaa sitten sen muunkin verkoston toimintaan, että miten se toimii, koska verkostossa kuitenkin jokainen osio on tärkeä ja se sen tietyn palikan täyttää tai on täyttämättä. Mut kyl mä kuitenkin luulen et se et matkailuverkosta ei kukaan johda, niin ei tavallaan oikeen ole semmosta käsitystä, että mihinkä ottaa yhteyttä ja miten. En mä ainakaa tiedä et ois missään näkyvillä et miten tommosta prosessimallii, et jos sä oot uusi yrittäjä ni minne pitäisi ottaa yhteyttä. Jos sä oot tämmöistä tekemässä niin mihin pitäis ottaa yhteyttä, ei ole, vaikka se ois aika helppo tehdä. Mut semmosta ei ole. Sitä ei ole mitenkään mallinnettu, että osaisi hahmottaa sen oman roolinsa ja paikkansa siinä. Ja mihin ottaa yhteyttä missäkin tapauksessa.”*

Edellä haastateltava kuvaili niin henkilö- kuin yritystasonkin esteitä. Matkailun alalla suurena yhteiskuntatason tai katto-organisaatiotason esteenä voidaan pitää maakunnallisia ongelmia matkailun toimialan organisoinnissa. Seuraavat näkemykset kuvaavat ongelmia erityisesti keskisuomalaisessa matkailukentässä, mutta esteet voidaan nähdä myös laajemmassa mittakaavassa. Matkailun alalla ongelmana on usein alan pirstaleisuus ja pienyritysvaltaisuus. Ajan, rahan ja tiedon puute ovat esteenä, mutta myös se, että matkailu linkittyy alueen kaikkiin toimialoihin jollain tasolla.

*”Varmaan noh ehkä ollaan totuttu menemään tietyllä tavalla ja ehkä et kuka tarttuu siihen asiaan, rohkeus. Et nyt kaikki vanhat kokonaan uusiks. Tää kuvio ja sitte myös se, että emmä tiitä et jotenkin tuntuu, että onko nyt Keskisuomen liitossakaan semmosta tahtoo. Matkailu on siellä aika pieni kuvio ja sitä ei ehkä pidetä tärkeänä. Ehkä semmonen tietty tahto ja rohkeus ja myöskin se arvostus, että harmittaa monesti kun matkailua ei nähdä koko alueen imagotyönä. Se että me markkinoidaan ni se ei ole vaan sitä, että me saadaan matkailijoita tänne enemmän vaan se on nimenomaan sitä koko alueen imagotyötä, mikä on tosi tärkeätä. Se hyödyttää monia aloja, ei vaan pelkästään matkailua. Nähdäänkö sitä, ehkä nähdään, mutta sitä ei arvosteta tarpeeksi.”*

*”Vaikka matkailulla tehtäis yleistä maakunnan imagoakin niin ei silti saada tukia. Siitä hyötyis muutkin toimialat mutta...”*

*”Kun ei sit sellasta toimintasuunnitelmaa ja -strategiaa ole, jota oikeesti olis kaikki miettiny yhessä ja johon sitouduttas. Et tää on tämmöstä ollu vuodesta toiseen aina selviytymistä vähä et mites nyt tänä vuonna mennään ja millä kokoonpanolla. Mut et sekin näissä on mun mielestä hirveen huono asia ollu, sanotaan et nyt ainakin Jyväskylän seudulla, ei välttämättä nyt niinkään muilla seuduilla oo ihmiset vaihtunu, mut kyl se varmaan sekottaa ihmisiä, siis yrittäjiä, myöskin hirveesti et ihmiset vaihtuu ihan jatkuvasti. Saatikka sitten organisaatiot vaihtuu. Kuka vastaa mistäkin, mutta kyllä tässä on ollu hirvee vaihtuvuus ihmisissä. Tietenkin on ihan luonnollisia syitä, mutta kuitenkin aika tärkeitä henkilöitä, menee vuodesta toiseen, aina vaihtuu tehtävästä toiseen ja se varmaan sekoittaa ihan hirveesti.”*

Alueelle olisi erittäin tärkeää pystyä luomaan selkeä matkailustrategia, joka tukee alueen kokonaisukehitystä kaikkien toimijoiden näkökulmasta. Tämän seikan kaikki haastateltavista nostavat esiin verkostoitumisen merkittävimmistä esteistä keskusteltaessa.

*”Eihän se toimi tai toimii tottakai tietyllä tavalla, mutta se on hirveen hankalaa, että on hirveesti toimijoita. Tietenkin kun on hankkeita paljon. On ihan maakunnallisia hankkeita, ylimaakunnallisia ja sitten on vielä ihan paikallisia ja myyjä on ollu paljon ja sitten toisaalta myös julkisen sektorin edustjia eli matkailuneuvonta ja -markkinointi sitte taas Jykesin hoitamana. Ei ole kyllä ollu ollenkaan hyvä näin, että tuntuu, että se on sekä näitten tai ainakin minun mielipide on se, että työntekijöitten kannalta se on hankala yhtälö. Se on yritysten kannalta ollu hankalaa, koska niillä on ollu liikaa paikkoja, mihin pitää olla yhteydessä, eikä tiiä et kuka nyt on se, joka vie viestiä eteenpäin ja mitä kukakin tekee. Toisaalta jos aattelee ihan valtakunnallisestikin, että kuka siellä näkyy.”*

*”Kyllähän ne tässä kun katon tota ton matkailumarkkinoinnin näkökulmasta niin et meillähän on kaikilla aika pienet markkinointibudjetit, niin tuota kyllähän se tuo tietysti etua, että me yhdistetään niitä. Kun se että kaikki tekisi omiaan, siitähän se hajaantuu varsin tuota pikkusiksi purosiksi sitten nää rahat. Riittävän paljon me ei muisteta tässäkin kuitenkaan tehdä, että enemmän pitäis et kyllähän meillä on täällä vähän sillä tavalla, et on toi pohjoinen Keski-Suomi ja muu Keski-Suomi... että oltas maakunnallisena toimijaporukkana.”*

Yhteistyöhön panostettujen investointien tasoon vaikuttaa toisaalta yrityksen halu panostaa yhteistyöhön eli asenteisiin liittyvät tekijät sekä toisaalta kyky panostaa yhteistyöhön (Andersson 1979). Matkailun alueorganisaatioita koskevat samat seikat haastattelun

perusteella. Yrityksen kykyyn panostaa yhteistyöhön vaikuttavat ainakin yrityksen koko, markkina-asema, elinkaaren vaihe, kulloinenkin taloudellinen tilanne sekä riskinotto-kyky ja -halu (Komppula 1996, 139-147). Pienissä yrityksissä yritys ja yrittäjä mielletään helposti samaksi asiaksi. On helppo ymmärtää, miksi kyky ja halu panostaa yhteistyöhön linkittyvät yhteen. Mikäli maakunnallisella tasolla on ongelmia matkailun organisoinnissa, on selvää, että yritys- ja henkilötasollakin verkostoitumisen esteet alkavat kasaantua kun pohjatyötä ei ole tehty onnistuneesti.

Niemelä (2002) määrittelee konkreettisen tason esteitä seuraavasti. Esteeksi muodostuu se, että verkostossa on niin monta katteenottajaa, ettei se voi toimia. Verkosto on kimppu ihmissuhteita ja keskinäisiä riippuvuuksia. Yksikin huono verkostokokemus voi muuttaa yrittäjän suhtautumista verkostojen tuomiin hyötyihin. Saattaa syntyä kateutta ja ristiriitaa eikä ymmärretä yhteistyön merkitystä. Laadun ja virheettömyyden merkitys on epäselvää verkostotoimijoiden välillä. Verkostositoumukset saattavat jäädä toissijaisiksi yrityksen omien päämäärien tavoittelussa eikä verkostossa ole saatu luotua yhteisiä pelisääntöjä esimerkiksi yrityskulttuurien eroista johtuen. (Niemelä 2002, 105-106, 109.) Tietämättömyydestä johtuva kateus on matkailualallakin usein mainittu syy verkostojen epäonnistumiseen (ks. mm. Komppula 1996). Haastateltavat kuvailevat osuvasti ongelmia matkailun eri organisaatio- ja tasoilla henkilöiden näkökulmista.

*”Täs ois hirveen tärkeätä tää et asiat nostettas pöydälle ja yhteiseen keskusteluun ja oikeesti. Kyllä et ihan varmasti on paljon kriittisyyttä kentällä ja sehän on ilman muuta selvä. Musta lähtökohta, kun tiän tän tilanteen mikä nyt on, että ne pitää ne pienet äänet sieltä nousta näkyviin ja ne pistäs miettimään et hetkinen.”*

*”Että tota ehkä ei ole ollu tarpeeksi härskejä ihmisiä, että sillai, et enemmänkin musta ongelmana on se, että verkostojäsenet on passiivisia. Et oiskin hyvä et ku joku vähän välillä kuohauttais ja pistäs toiset vähän mittaamaan paikkaansa.”*

*”Kyllä täs on ollu sillä tavalla, semmostakin ollu, että on niin vahvoja henkilöitä tietyissä toimissa ollu että nitten yli ei oo yksinkertaisesti vaan voinu kävellä.”*

*”Monestihan se menee niin, että kun tietyt ihmiset on tarpeeks kauan, vaikka ne muuttaa kentällä eri toimiin tai eri yrityksiin tai siirtyy ni silti se säilyy, että kyllä ehkä semmosta uutta ihmistä kaivataan, joka oikeesti nousee tän koko hullunmyllyn yläpuolelle.”*

Benetton ja Lee (1990) esittävät kuvailevan esimerkin siitä, kuinka yhdessä Benettonin myymälässä, verkoston yhdessä osassa, yksi lenkki voi olla heikko ja pilata koko imagon. Luciano Benetton oli sitä mieltä että epäonnistumiseen vaikutti myös se, että tässä tapauksessa puuttui asiastaan todella innostunut omistaja, joka omalla intohimoisella työllään olisi pystynyt elävöittämään ilmapiirin ja lyömään siihen oman leimansa. (Benetton & Lee 1990, 167.) Yrittäjän kyky ja halu luoda onnistumisia ja hyviä verkostosuhteita korostuu jälleen.

*”Kyllä se varmaan se on sekä henkilöistä riippuvaa että varmaan tästä ettei tiedetä asioista et kehen pitäisi ottaa yhteyttä eikä löydetä sitä omaa verkostoa. Tietysti varmaan matkailuyritystasollakin se verkosto voi olla siinä, että nää olemassa olevat verkostot, ettei niihin niin vaan pääsekkään mukaan, että siinä saattaa olla sellanen este. Mutta sitten kun miettis täällä muuten niin... Kyllä siellä on aika pitkälle on myös sellasta henkisellä tasolla olevaa muuria. Et keskisuomalaiset ... yrittäjät eivät koe olevansa osa isompaa aluetta, että hirveen kapeella sihdillä katotaan niitä asioita. Se riittää et oma yritys pyörii. Kuitenkaan me ei voida näitä isompia ja laajempia kokonaisuuksia toteuttaa jos meillä ei ole yrittäjät mukana. Pitäisi olla aikaa, mut toisaalta ku yrittäjät on kauheen kiireisiä, eikä ne ole valmiita välttämättä ottamaan vastaan, että kyllähän he nää tietää. Kyllähän siellä on ihan tällasta, taloudellisten esteiden lisäksi ja henkisiä esteitä ja tällasia jollakin tavalla, että se ei ole ihan niin yksinkertaista.”*

Edellä mainittuihin seikkoihin voidaan kiteyttää matkailuverkostoiden esteitä. Verkostot ovat siis hyvin monikerroksisia ja dynaamisia. On selvää, että monet tekijät eri tasoilla vaikuttavat verkoston rakenteeseen, toimintaan ja toimijoihin. Matkailualalla verkostot ovat useimmiten syntyneet yhteistyökumppanin tarpeesta, joka on syntynyt esimerkiksi resurssien puutteesta tai paremman kokonaistuotteen luomisen halusta. Verkoston yksi suurimmista merkityksistä matkailualan yrityksille on mahdollisuus keskittyä omaan ydinosaamiseen ja kehittyä siinä alansa parhaaksi. Näin asiakkaille kyetään luomaan parasta mahdollista palvelua ja kilpailemaan alueellisesti. Verkostotoiminnassa on kuitenkin aina myös omat ongelmansa. Miten kokonaistuote luodaan sellaiseksi, että kaikki palvelun tuottajat saavat oman katteensa

hinnasta, mutta hinta ei silti kasva asiakkaalle liian kalliiksi? Mitkä tekijät tekevät jostain verkostosta toista paremman? Verkostoa tulee aina tarkastella kokonaisvaltaisesti kontekstissaan. Monen pienen tekijän yhteissumma tekee niin pienistä yritysverkoista kuin suuremmista monen eri organisaatiotason verkostoistakin kokonaisuuksia, jotka toimiessaan ovat vaikeasti pysäytettävissä. Yhteistyön voimaa ja merkitystä ei matkailualalla ja sen tutkimuksessa voida sivuuttaa

## 7 KESKISUOMALAISTEN MATKAILUTOIMIJOIDEN YHTEISTYÖ JA SEN KEHITTÄMINEN

Edellä on käsitelty verkostoja ja niiden tarjoamia hyötyjä sekä yhteistyön onnistumisen esteitä. Keski-Suomen matkailun yksi kulmakivi on alueen matkailustrategia. Miten yhteistyö ja alueen strategia todellisuudessa toimii eri toimijatahojen näkökulmasta? Onko Keski-Suomella matkailuimagoa, jonka avulla verkostot voivat kehittää toimintojaan eteenpäin? Toimivatko verkostot käytännössä? Seuraavassa käsitellään aihetta sekä haastateltavien näkemysten että aikaisempien tutkimusten valossa.

### 7.1 Keski-suomalainen yhteistyö

Keski-Suomen maakuntasuunnitelmassa korostetaan verkostojen kehitystä eri aloilla. Ydinajatuksena on Keski-Suomi tiedolla, taidolla ja yrittäjyydellä tulevaisuuttaan rakentavasta elämänlaadun maakunnasta. (Keski-Suomen Maakuntasuunnitelma, Keski-Suomen liiton julkaisu A15, 15.11.2002, 7.) Toteutuuko tämä myös matkailualalla? Ovatko tavoitteet saavutettavissa?

*”Joo ja sitten keskustellaan siitä, että mikä se Keski-Suomen imago sitten on ja tää on sillälaila hankala, että tähän ei ole kukaan tähän mennessä vielä löytäny mitään semmosta selkeetä, vaikka tätä on pähkäilty monissa eri yhteyksissä et mitä se keskisuomalaisuus sitten on. Mitä se on et ei se riitä, että täällä on paljon vettä ja järviä ja metsää ynnä muuta, että puolella Suomea on samanlaista. Et ei se riitä meille miksikään imagotekijäksi, että ehkä sitten kotimaassa vois olla näitten matkailukeskusverkostojen kautta että niiden kautta luodaan sitä sitten. Silloin se on vähän kohdennetumpaaakin tietyille kuluttajaryhmille, että jos täällä nyt Himos on tällanen ympärivuotinen matkailukeskus missä on sekä kesä että talvi tarjontaa ja sitten Jyväskylä tekee itseään tunnetuksi kokous- ja kongressipuolella, Peurunka hyvinvointimatkailussa ja jossain tällasessa niin ehkä sitten haetaan niiden kautta.”*

*”Kyllä sekin on hirveen suuri puute siinä mielessä, että jos ajatellaan koko maakunnan tasolla et saatikka sitten, et seudut yrittää jotenkin profiloitua täällä keskenään omiin lokeroihinsa ja maakunnalla ei ole minkäänlaista yhteistä merkkiä tai ilmettä tai muuta minkä*

*alla mennään sitten eteenpäin. Kyllähän ne niin pitäis olla, että mietitään todella, että miten pieni, joku Jyväskylän seutu on tietenkin kärkenä, koska tässä nyt on vetovoimainen kaupunki, mutta millä joku, noh Jämsä erottuu Himoksella, mutta Saarijärvi-Viitasaari ne on hyvin pieniä nippuja, mitä sieltä sitten tulee kullekin seudulle.”*

*”Mehän ei olla moneen vuoteen kotimaanmarkkinoinnissakaan tehty sitä Keski-Suomen näkyvyyttä sinänsä, et ei sellasta meillä ole. Et kyllähän se hyvin pitkälle sanotaan et mitä Keski-Suomesta tunnetaan niin on näitä mein kärkiyrityksiä, mut tota tietysti sitähän nyt täällä kotimaan puolella ihan yksittäiset seudut ja kaupungit tai tälläset luo sitä imagoa. Sillon aikasemmin se on meillä ollu ihan maakunnallista näkyvyyttä ja tollasta markkinointia noin kymmenen vuotta sitten, mutta siitä haluttiin luopua. Yrittäjät siinä vaiheessa oli sitä mieltä, että seutukunta riittää, ei tarvi maakunnallista, mut kyllä mun mielestä maakunnallistakin näkyvyyttä ja imagoa tarvitaan ja jollakin tavalla tehdä sitä, mut siinä on aina sitten se, että kuka sen sitten maksaa.”*

Näihin pohdintoihin ja maakuntasuunnitelmassa asetettuihin laajempiin tavoitteisiin on pyritty alueellisen matkailustrategian luomisella vastaamaan. Matkailustrategian suunnittelussa seutukuntia pyrittiin huomioimaan ja yritykset olivat mukana strategiaprosessin työryhmätyöskentelyssä, mutta maakunnallisen yhtenäisyyden kannalta syntyi ristiriitoja erilaisten tarpeiden ja painopisteiden välillä (Santala, Vesterinen & Moilanen 2004, 124). On selvää, että kaikki toimijat jollain tasolla tavoittelevat omaa hyötyä. Yritykset tavoittelevat liiketaloudellista menestystä ja kilpailuetuja muihin toimijoihin nähden. Julkinen organisaatio saatetaan kokea jopa kilpailevana tahona alueellisten resurssien ”jakamisessa”. Yrittäjät saattavat kokea laajemman maakunnallisen kehittämissuunnitelman toteuttamisen epärealistiseksi.

*”Et ehkä sillä tavalla voi sanoa, että kyllähän jos Jyväskylän seudusta puhutaan nii seudun strategiahän on aika selkee, mut emmä siltikää ole varmat et kaikki nää verkostossa toimivat tuntee sen. Mutta suuri osa ja ainaki päätoimijat ainakin tietää eli se on selkeesti päätetty keskittyä nimenomaan kokouksiin ja kongresseihin, tapahtumiin. Ja mun mielestä siitä tavoitteesta ja siitä toimintamallista on hyvin suuri yksimielisyys, ei tietenkään kaikki, ne jotka ei ole siinä mukana eivät pidä sitä nii tärkeenä mut suurimmat ja merkittävimmät toimijat kyllä. Et ehkä se sitä kautta määrittänyt tietyllä tavalla myös niitä arvoja eli kun kerta panostetaan ja halutaan kehittää suuria tapahtumia kokouksien kongressien saamista tänne*

*niin sitä kautta se tietynlaisen arvomaailman tuo mukanaan, josta kaikki ei tietenkään ole samaa mieltä.”*

Suunnitelmat ovat selkeitä, mutta toteutus ei. Lähimenneisyydessä on toteutettu kaksi tutkimusta Keski-Suomen alueen matkailusta, Matkailun kehittämisen alueellinen työnjako ja vastuut sekä Travelli – matkailualan osaamiskartoitus Keski-Suomi Maakuntaraportti. Matkailun kehittämisen alueellinen työnjako ja vastuut -raportissa (2004) 46 keskisuomalaista yritystä vastasi tehtyyn kyselyyn. Yritysten yhteenlaskettu liikevaihto oli 28,6 miljoonaa euroa. Yritykset työllistivät 506 henkilöä. Yrityksistä 58 prosenttia ilmoitti liikevaihdon kasvaneen vuonna 2003. Yrityksistä 84 prosenttia haluaisi tiiviimpää yhteistyötä muiden toimijoiden kanssa. Erityisesti kaivattiin markkinointiyhteistyötä ja yhteistyötä toisten yrittäjien kanssa. (Santala, Vesterinen & Moilanen 2004, 128-129)

Keski-Suomen matkailuelinkeinon strategiaan liittyen alueella suoritettiin Travelli -osaamiskartoitus talvella 2001-2002. Travelli – matkailualan osaamiskartoitus kuvaa matkailualan osaamista, sen tasoa ja osaamistarpeita kolmesta näkökulmasta; yksilön, organisaation ja toimialan. Travelli paikallistaa sekä heikkoudet että vahvuudet ja tuottaa tietoa kohderyhmän osaamis- ja kehittämistarpeista. Pääosin yritykset kokoontuivat strategiatyöryhmiin, joiden yhteydessä ne täyttivät kartoitusvihot. Joidenkin yritysten kanssa sovittiin puhelimitse Travellin täyttämistä, jonka jälkeen vihkot postitettiin niille palautuskuorineen. Vihkot annettiin 54 yritykselle ja niistä saatiin takaisin 35 yritysosa ja 49 yksilöosaa. Palautusprosentiksi tuli siten yritysosien kohdalla 63 prosenttia. (Travelli – matkailualan osaamiskartoitus Keski-Suomi Maakuntaraportti 2002, 2.) Molemmissa tutkimuksissa tulokset olivat yhteistyötä tarkasteltaessa hyvin samankaltaisia samoin kuin myös tässä tutkielmassa.

Matkailun kehittämisen alueellinen työnjako ja vastuut -tutkimuksessa (2004) yritykset antoivat maakunnan matkailun toimijoiden yhteistyölle kouluarvosanan 6,7 (KUVIO 4.). Julkisen sektorin tärkeimmät tehtävät ovat yrittäjien mielestä yhteistyöhankkeiden koordinointi ja yhteismarkkinoinnin edistäminen. Maakunnan liitolla tulisi olla ensisijainen vastuu matkailuhankkeiden koordinoinnista. Verkostoituminen on siis todettu yhdeksi kehittämiskohteeksi, vaikka ymmärrys yhteistyön merkityksestä yrittäjien kesken alkaa olla jo olemassa. Julkisen sektorin ja yrittäjien välistä yhteistyötä ei kuitenkaan ole määritelty näkyvästi. Strategiaryhmää ja sen työryhmien toimintaa voisi kuvata kumppanuudeksi.



Yrittäjävastaajista 67 prosenttia tiesi, että matkailustrategia on olemassa ja heistä 40 prosenttia oli itse vaikuttanut sen sisältöön. Strategiaa pidettiin liian yleisenä ja käytäntöön huonosti sovellettavana. Yrityksistä 38 prosenttia kertoi ulkopuolisen strategian vaikuttavan myös omaan toimintaan. Yhteistyön kehittämisen kannalta strategia pitäisi purkaa vielä paremmin auki eli miettiä miten tavoitteet konkreettisesti saavutetaan. (Santala, Vesterinen & Moilanen 2004, 123-125.) Haastateltavilla oli hyvin samansuuntainen näkemys alueen matkailustrategiassa määritellyistä toimijoiden tehtävistä sekä strategian toimivuudesta.

*”Joo meillähän on oikeestaan edellisiltä matkailustrategiakausilta määritelty et miten tää työjako menee, et kotimaanmatkailun markkinoinnista ja kehittämisestä vastaa hyvin pitkälle seudut itse. Jotakin tehdään ihan maakuntatasolla. Se jatkuu, että kotimaan jokainen hoitaa itsenäisesti, mutta sitte on tietysti tää ulkomaanmarkkinointi ja kansainväliset asiat, että niissä sitten tarvitaan maakunnallista yhteistyötä ja tekemistä. Seutukunta on ihan liian pieni tekemään semmosta itse, et pitäisi olla vähintään maakuntatasolla. Ja nyt sillä tavalla varmaan strategiassa tulee näitä painotuksia, että me varmaan kehitetään sitten näitä matkailukeskuksia ja niitten verkostoja, ei yksittäisiä yrityksiä, vaan edellytetään, että siellä on sellanen toimiva verkosto. Siellä on yksi tai kaksi kärkiyritystä ja sitten pienempiä yrityksiä siinä mukana kehitetään niitä ja ehkä sitten sitä niiden kautta haetaan sitten oikeestaan matkailullista imagoakin tälle alueelle. Mutta se on sillä tavalla levälläänkin.”*

*”Joo kyllä se edellinen strategia oli sellanen et vaikka sitä yritettiin tehdä sillä tavalla yritysvoiteisesti jo siinä vaiheessa, mutta eihän yritykset. Nyt kun tehtiin se toimialatyön arviointi ni suurin osa yrityksistä ei tuntenut koko strategiaa. Nyt kun lähdettiin tätä tekemään niin meillä oli siinä nää keskeisimmät yritykset mukana ja päätettiin, että valintoja täytyy tehdä ja jostain pitää lähteä liikkeelle. Et jos me ollaan tasaisesti rahat laitettu tonne maakuntaan niin ei meille ole jääny siitä mitään käteen. Strategia ohjaa erityisesti julkisen tuen käyttöä, näitä hankerahoja ynnä muita, että se mitä kehitetään niin kehitetään kunnolla sitten niitä ja pakko tehdä valintoja. Sitte tota kyllähän siitä on kritiikkiä tietysti tullu, että nää pienemmät yritykset jää kokonaan täysin ulkopuolelle, mutta että se pakottaa sitten vähän hakemaan sitä verkostoa.”*

Myös Travelli – osaamiskartoituksen merkittävänä tuloksena oli, että eniten kehitettävää on verkosto-osaamisessa. Erityisen suuri tämä osaamisvaje on niillä henkilöillä, jotka työskentelevät sivutoimisina tai harrastajina matkailualalla. Verkosto-osaamisessa oheis- ja

ohjelmapalveluyritykset sekä maaseutumatkailuyritykset ovat heikkoja. Niillä on vähän jälleenmyyjäsuhteita ja ne panostavat suhteiden hoitamiseen vähän. Verkosto-osaamista tulisi kehittää sekä valmennuksen että käytännön oppimistilanteiden kautta. Se, että yritykset eivät ole kovin hyvin perillä markkinoiden kehittymistä, vaikeuttaa myös niiden verkostoitumista. Pitäisi päästä tilanteeseen, jossa verkostoja syntyisi asiakkaiden tarpeiden pohjalta. Ongelmana kuitenkin on, että yritykset eivät tunnista asiakkaiden tarpeita. Alueellisissa verkostoissa toiminta keskittyy usein markkinointiviestinnän tekemiseen ja toiminnan tulokset voivat jäädä heikoiksi. (Travelli – matkailualan osaamiskartoitus Keski-Suomi Maakuntaraportti 2002, 18-19.) Tähän haastateltavat vastaavat seuraavasti.

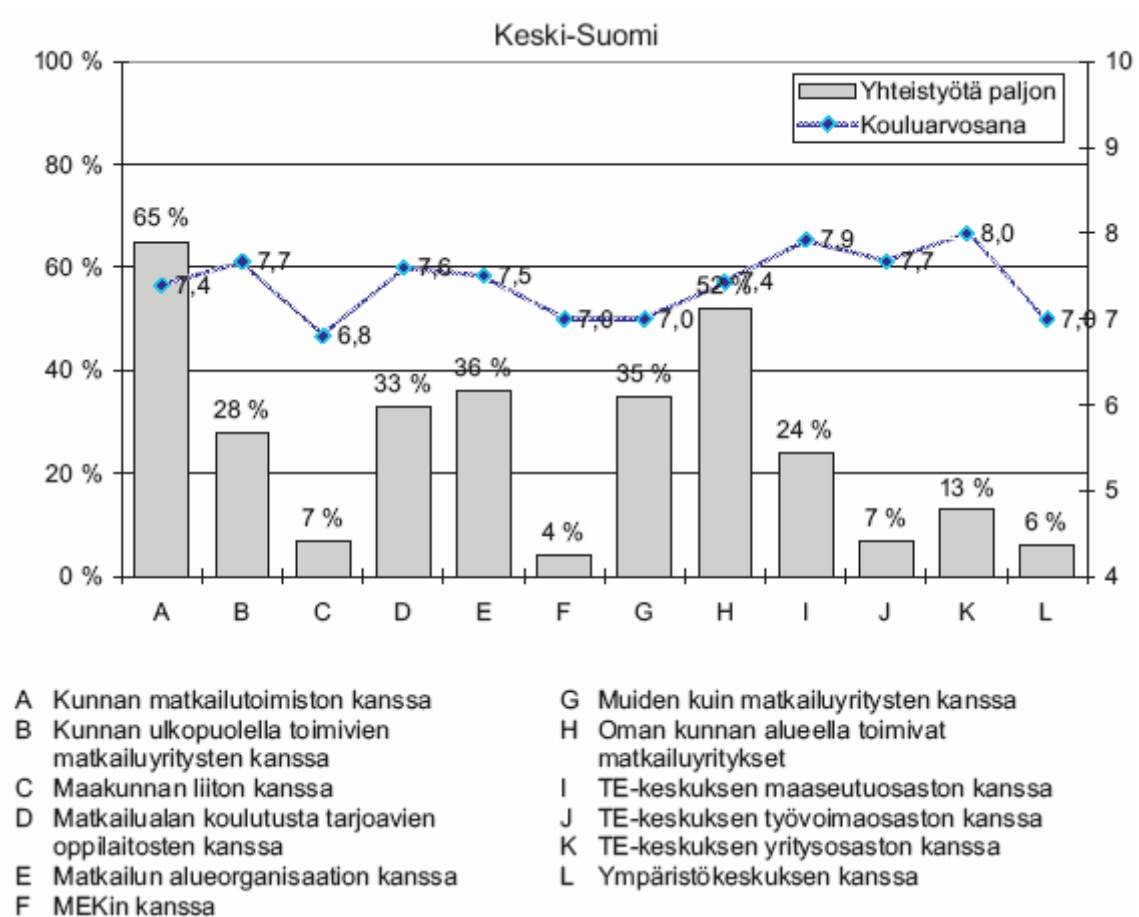
*”No niin tässä nyt tehdään, että nää isot veturiyritykset on tekemässä sitä matkailustrategiaa ja kyllä mä kuitenkin näkisin sen marssijärjestyksen sillä tavalla, että jos semmonen yksittäinen yrittäjä, joka ois tulossa alalle ja kyllä mä nyt ottaisin yhteyttä näihin verkostoyrityksiin siis verkoston ikään kuin solmukohtayrityksiin ja pyrkisin niiden kautta pääsemään mukaan, koska suoraan tuolta takarivistä sinne eturiviin ei pääse. Tai et ei saa semmosta uskottavuutta. Niin että mieluummin niin lähtisikin käymään niitten solmukohta kärkiyritysten kautta ja pyrkiä pääsemään siinä yhteistyöhön ja sitä kautta kuitenkin aukee sitten se seuraava askel ja niin edelleen, niin siinä ainakin saisi aikaan parempia tuloksia sillä tavalla.”*

*”Sitähän on yritetty sitä tämmöistä edellisellä kaudella, et tehti, siinäkin oli kyllä hirveen paljon matkailuyrittäjiä mukana, tätä keskisuomen matkailustrategiaa. Siis siel oli, oliko siellä nyt yli 60 yrityksen ihmisiä, et toki työryhmissä ja niin edelleen, et oli tosi paljon väkeä mut sit kun se tuli valmiiks ni kaikki yhtäkkiä et tää oookkaan semmonen. Et kyl tää on hirveen vaikea porukka saada oikeesti sitoutumaan, että en tiä monesti miettii et mistähän se johtuu, mut ehkä se on sekin että kuitenkin et läheskään kaikilla ei varmaan hyvin mene, mut niillä menee kuitenkin kohtuullisen hyvin ei tartte ponnistella. Et kyllähän se semmonen muutoksen tekeminen ja uuden hakeminen niin siihenhän pitää olla joku tuuppaava voima. Yleensä se liike-elämässä toimii, että menee huonosti ja on pakko ruveta tekemään jotenkin eritavalla, hakemaan uusia kumppaneita tai jotain muuta mutta että suurin osa, ihminenhän on kuitenkin aika laiska luonteeltaan. Sen takia se täytyy hakea ne lähimahdollisuudet ja keskittyä muutamaan. Yleensäkin verkostossa ei voi kauheen hyvin ja tehokkaasti toimia kauheen monen kanssa, et kylhän se täytyy se oma ydinverkosto löytää ja sitte sitä kautta laajempi ja laajempi. Niin mä sen näkisin.”*

Matkailun kehittämisen strategiaryhmän puheenjohtaja Valkeinen (2004) kiteyttää puheenvuorossaan hyvin yhteistyötä keskisuomalaisella matkailukentällä. Matkailuyrityksillä on omat toimivat yhteistyöverkostot, jotka ovatkin tänä päivänä kannattavan liiketoiminnan edellytys. Mutta jos katsomme verkottumista ja verkosto-osaamista koko maakunnan tasolla, on meillä vielä paljon kirittävää. Keski-Suomella ei ole yhteistä brändiä, joka tunnettaisiin osana Järvi-Suomea. ”Miksi emme yhdistä voimiamme koko Keski-Suomessa yhteisen tahdon alle ja kuroisi muiden maakuntien etumatkaa kiinni. Se ei tarkoita sitä, etteikö eri seuduilla voisi olla myös omia erityispiirteitään ja valintojaan.” (Valkeinen 2004.)

*”Mä oon tossa enemmän kallistumassa tohon Ruka malliin tässä, eli Ruka on ottanu johtajuuden Kuusamossa. Ihmiset kun menee kuusamoon niin eihän ne sano menevänsä Kuusamoon vaan ne sanoo menevänsä Rukalle, vaikka itseasiassa ne menee 50 kilometrin päähän Rukalta. Että se on vähän semmonenkin et se siinä on just nää kaks vaihtoehtoo et joko otetaan alueen imago, et halutaan et se on se juttu, jonka ympärille kaikki kootaan tai se on se pääveturi juttu. Meillä tietysti on Keski-Suomessa, mä en usko et Keski-Suomesta koskaan saa ja millään markkinoinnin konsteilla sisänsä. Et Keski-Suomi ois se juttu, se vetovoima. Ku ei oikeen ole mitään, tää on vaan tällanen hallinnollinen raja. Että mä enemmän uskon näitten tämmösiin ikään kuin teemakohtaisiin johtajuuksiin. Että Himos talvipuolella, ni ihmiset lähtee Himokselle laskettelemaan, vaikka ne menisi esimerkiksi Riihivuoreen laskettelemaan. Et me katotaan tätä vähän pitemmälle. Sit tavallaan se imu sen ympärille on semmonen, et Himos on se juttu ja täällä bisnes to bisnes puolella se on Paviljonki. Että mun mielestä melkein, ku nää kaks on menossakin hyvää vauhtii eteenpäin, niin niitä mun mielestä pitäisi tai itse haluan ainakin olla vahvistamassa, että ne vaan vahvistuisi ja kehittyisi. Niin tota musta se on ihan riittävästi yhdelle paikalle. Ongelmana siinä tietysti on, että siinä tippuu paljon yrityksiä pois, joilla ei ole kummankaan näitten kärkiyritysten kanssa mitään tekemistä. Se on vaan vähän so what, ei voi kaikkee, jos ollaan liian tasapuolisesti niin ei saa yhtään mitään.”*

Verkostoituminen, matkailustrategian johtaminen ja käytännön toteuttaminen sekä kehittäminen on suuri haaste ja tutkimuksen paikka keskisuomalaiselle matkailutoimialalle sekä matkailuyrityksille. Seuraavassa kuviossa esitetään lukuina, miten yrittäjät ovat määritelleet yhteistyön eri alueellisten toimijoiden kesken.



KUVIO 4. Yritysten näkökulma yhteistyöstä eri toimijoiden kanssa (mukaellen Santala, Vesterinen & Moilanen 2004, 128).

Horisontaalisen tason yhteistyössä on ongelmia. Kunnan matkailutoimiston kanssa ja yritysten välillä yhteistyö toimii mutta maakunnan tasolla, jolla matkailustrategia on tehty, ongelmia on. Edellä olevia lukuja voidaan kirjoittaa auki seuraavasti. Kattoorganisaatiotasolla ongelmana on tiedonkulku eri organisaatiotasojen välillä ja yrittäjät kokevat hankalaksi löytää oikea toimijataho, jonka kanssa verkostoitua. Seuraavassa kattoorganisaatiotason haastateltava kiteyttää ajatuksen siitä miksi verkostoituminen hankaloituu.

*”Et tätä verkostoahan ei johda kukaan, että tähän on vähän tämmönen ameebamainen pirstaloitunu ja aikasemminkin taikka ainakin nyt on. Et ehkä aikaisemmin oli, et oli sekin et verkosto oli vähän pienempi, tää oli vahvemmin johdettua tää verkosto ja se oli jotenkin vahvemmin suuntautunut tiettyyn. Nythän tää on, ehkä se sopii tähän aikaan, emmä osaa sanoa mut tuota tällä hetkellä eri pirstaloitunut on ja tosiaankin et ei tätä verkostoa kukaan johda.”*

Verkostoilla ei ole johtajia totutussa merkityksessä, mutta verkostot tarvitsevat voimakkaan navan, joka päättää ja ohjaa (Gummesson 2005, 246.) Johtava ydin Keski-Suomen matkailulta tällä hetkellä puuttuu. Keskisuomalaisessa matkailukentässä toimivan yrittäjän näkemys verkostojen toimivuudesta on myös erittäin kuvaava. Miten alueen matkailua voidaan kehittää siten, että kaikki toimijatahot saavat omalle toiminnalleen kasvua ja kehitystä?

*”Tiettyä aktiivisuutta olisin odottanut ”katto-organisaatioiden” puolelta toimintani aikana. Kukaan ei ole ottanut yhteyttä ja kysellyt, että mitähän tämä tällainen yritys oikein tekee, no varmistihan tuo Ympäristövirasto etten myrkytä ketään, ja mitä sillä mahdollisesti olisi tarjota Jyväskylänseudulle tai mitä esim. Jykesillä, Keski-Suomen TE-keskuksella olisi tarjota juuri toimintansa aloittaneelle yritykselle. No voihan sanoa, että olisin voinut ottaa yhteyttä, mutta kun tuo luukuilla ramppaaminen ei oikein kiinnosta ja onhan sitä parempaakin tekemistä, kuin miettiä, että miltähän luukulta mitäkin tukea saa. Katsos nyt alkaa se kateuden peikko nostaa täälläkin päätä, sillä mielestäni nämä edellä mainitut organisaatiot toimillaan ja tuillaan vääristävät kilpailua. Antaa markkinoiden hoitaa pudotuspeli. Välillä kun lukee erilaisista projekteista tulee mieleen, että taas on keksitty juttu, jolla työllistetään muutama projektipäällikkö ja koko hommasta jälkeensä katsottuna ei ole ollut kuin menoja. No onhan siellä ihan hyviäkin juttuja.”*

## **7.2 Keskisuomalaisen matkailuverkoston kehittäminen**

Haastateltavat nostivat esiin useita ongelmia, miksei keskisuomalaiset matkailuverkostot ja koko alueen matkailu toimi parhaalla mahdollisella tavalla. Ongelmiksi nähtiin erityisesti alueen matkailukentän pirstaleisuus, matkailustrategian tuntemattomuus tai erimielisyydet sen sisällöstä, alati muuttuvat toimijatahot, verkoston johtajattomuus, resurssien puute sekä alueen matkailun imagottomuus. Mitä alueen matkailun ja matkailuverkostojen kehittämiseksi voidaan tehdä? Kenen toimesta ongelmat ratkaistaan ja miten? Keski-Suomen matkailun kehittämistä voidaan tarkastella yksittäisen matkailuyrittäjän, verkoston tai matkailun katto-organisaatioiden näkökulmasta.

Keski-Suomen matkailun katto-organisaatio tason haastateltavat olivat kaikki samaa mieltä siitä, että tarvittaisiin selkeää johtajuutta ja esiin nousi mielenkiintoinen vertailukohta Hämeen matkailusta. Suuri merkitys on sillä millaiset toimijat maakunnan tasolla organisoivat matkailua.

*”Joo se on jännä juttu, kun täällähän lähdettiin tietoisesti tämmöseen hajautettuun toimintamalliin, koska uskottiin et sillai saadaan tehokkuutta enemmän. Ja tietyllä tavalla mä kyllä oon edelleen sitä mieltä, että näin on, koska sen verran mäkin tunnen näitä tämmösiä esimerkiksi Hämeen matkailu oy:n tyyppisiä yrityksiä niin oy:itä ne on kaikki. Ne on julkinen kehittäjä, ne käyttää kehittämispanoksena julkista rahoitusta, niillä on neuvontapalvelut sit niillä on myynti. Et tota sillä tavalla se saatas kannattamaan, kun voi peittää ne myynnin kulut sinne, et eihän ne ninku oikeita yrityksiä ole tämmöset jos siltä pohjalta mietitään.”*

Hämeen Matkailu on hyvä esimerkki onnistuneesta matkailun alueellisesta organisaatiosta. Hämeen Matkailu on osakeyhtiö, jonka markkinointi lähtee Hämeen matkailuvisiosta ja strategiasta sekä on pitkäjänteistä ja suunnitelmallista. Hämeen Matkailun toimitusjohtaja Raija Forsmanin mukaan Hämeessä panostetaan erityisesti matkailustrategian toteuttamiseen yhteisen näkemyksen johtamisen kautta. Hämeen Matkailu vastaa markkinointi- ja brändiviestinnän sekä myynnin koordinoinnista Hämeessä. Yritykset itse ovat pääjakelijoita, kehittämissyhtiöt hoitavat tuotteistuksen ja kehityksen sekä yritykset ja kunnat infrastruktuurin ja kunnat hoitavat myös matkailuneuvonnan. Strategisina suunnannäyttäjinä toimivat Hämeen Matkailun koordinaatioryhmä ja operatiivisia työryhmiä ovat matkailuhankkeiden rahoitustyöryhmä, markkinointi- ja kehittämistyöryhmä sekä asiakashallintatyöryhmä. Hämeen matkailussa ideana on Forsmanin mukaan ajatus siitä, että ihmisten tapaaminen on paras tapa kertoa markkinointitoimenpiteistä, sitouttaa ihmiset niihin ja luoda yhteishenkeä. (Alaja 2006, 19.) Keski-Suomen hajautettu malli tehokkuuden aikaansaamiseksi on johtanut matkailualan pirstaloituneisuuteen. Keski-Suomessa matkailua hoitaa niin osakeyhtiöt kuin kaupungin ja maakunnankin elimet. Hämeen matkailu on järjestetty hyvin keskitetysti ja johdetusti ja juuri nämä elementit keskisuomalaisesta matkailun organisoinnista puuttuvat.

*”No ehkä meillä oikeestaan sillä tavalla on tää ongelma, minkä minä tässä koen, että näitä tällaisia matkailun alueorganisaatioita on Suomessa yli kolmekymmentäkö kaiken kaikkiaan on ja osa toimii osakeyhtiönä ja osa on ry pohjaisina ja sitten on 5 tai 6 maakunnallista liittoa. Tuota ehkä ne sitten mitkä on tällaisia osakeyhtiöpohjaisia jollakin tavalla et niillä on*

*sekä myynti ja markkinointi ja muuta niin ne on sitten toiminnan kannalta ehkä parhaita, mutta tuota tässä on niin eri tapoja tehdä tätä hommaa...”*

Hämeen toimintamallia kaivataan Keski-Suomeen, koska erityisesti yhteismarkkinointia ja johtajuutta vaaditaan. Gummessonin (2005) mukaan verkostojen ominaisuuksista merkittävimpiä ovat sitoutuminen, luottamus ja valta. Valta on kuitenkin sitoutumisen ja luottamuksen yläpuolella ainakin lyhyellä aikavälillä. Valtaa voidaan käyttää positiivisten tulosten saavuttamiseksi ja negatiivisten vaikutusten pidättelemiseksi. Usein valta näyttäytyy negatiivisena kun sitä käytetään väärin omien etujen ajamiseen. Verkostossa kaikki ovat riippuvaisia muiden vallasta ja verkoston suomista eduista. Verkostolla on valtaa ihmisten yli mutta toisaalta myös verkoston yksi ihminen on voi olla erittäin tärkeä lenkki kokonaisuudessa. (Gummesson 2005, 266-270.) Tietynlaista valtaa ja järjestystä vaaditaan maakunnallisen matkailukentän verkostojen kehittämiseen, mutta myös mahdollisuuksia kaupallisuuden tehokkaampaan hyödyntämiseen ja keskittämiseen. Luottamus hyvään yhdessä tekemisen tunteeseen ei riitä.

*”Niin ongelma on se, ettei kukaan, ei oo päätöstä siitä et kuka on pomo. Sama se on osakeyhtiössä niin lain mukaan pitää olla toimitusjohtaja vaikkei kukaan haluiskaan olla. Niin jonkun se on vaan oltava. Tota kyllä se musta on, Keski-suomen liittoon mä tässä katsoisin. Se on kuitenkin se, jonka mä ymmärrän et ne ei halua tätä johtaa, mutta ne voisivat sen päättää ja antaa resurssit tai määrittelyn jollekin. Että tähän tulee aika jännä juttu kun tavallaan Keski-suomen liiton roolihan on tärkeä tässä rahottajana ja kun niillä on se Keski-suomi Lomasuomi toimisto siellä et se mun mielestä voisi olla semmonen, joka johtaisi tätä. Mut nyt kuitenkin tän johtajuuden roolinhan on ottanu tietyllä tavalla Kauppakamari ja kun mä oon kysyny et onko se sovittu jossai et Kauppakamari johtaa niin ei kuulemma ole sovittu. Mut nyt ne on ehkä ottamassa sitä roolia, mut se näytti vuosi sitte tältä.”*

*”Mää oon sitä mieltä, et varmaan kaikki, koko kenttä, koko systeemi helpottuisi ihan suunnattomasti, että jos me Jyväskylän seudulla saadaan näitä toimintoja yhteen paikkaan ja sitten että kongressi- ja kokousmarkkinointi ja ne toiminnot on omanaan. Kaikki tekee vielä syvempää yhteistyötä ja se että jos me saadaan semmoinen keulakuva tälle koko toiminnalle eli ihan oikeesti iso johtaja, joka vie viestiä eteenpäin tuolla ihan valtakunnallisesti, niin se ratkaisisi tän asian. Sitä mieltä mä ainakin oon.”*

*”Periaatteessa mä osaan kyllä oman mielipiteeni siihen sanoo, että miten Jyväskylän seudulla sen pitäisi mennä. Ehdottomasti sen pitäisi olla niin, että on yksi paikka, jossa hoidetaan neuvonta, markkinointi ja kehittäminen, ja jossa istuu jonkinlainen päällikkötason henkilö, joka vie sitä viestiä sitten tuonne valtakunnallisiin foorumeihin ja kehittää. Luo suhteita, on tiedotusvälineisiin yhteydessä, joka hoitaa ihan täysin tätä kehittämistä ja pr toimintaa. Mutta sitten jos ajattelee ihan maakunnallisesti niin kyllä mä näkisin, että Keski-Suomen liittossakin et siellä on tällä hetkellä yksi ihminen, joka tekee, yksin puurtaa ilman minkäänlaisia tukijoukkoja. Ne toimenpiteet menee osittain ristini muitten tahojen toimien kanssa ja tavoitteet on kuitenkin samat et yritetään tavoittaa niitä ihmisiä Suomesta. Mut et se on siinä mielessä hankala se Keski-Suomen liiton rooli, että koska se edustaa koko Keski-Suomea, että tietenkin sen täytyisi olla jonkinlaisena kattona ja siellä täytyisi olla resursseja koko maakunnan kehittämiseen, mutta se että siellä yhdellä ihmisellä, sillä sitä ei tapahdu. Kyllähän se sieltä pitäis jotenkin lähteä, että on maakunnan tavoitteet ja toimenpiteet ja sitten siitä siirretään alaspäin. Seudut toteuttaa sitä maakunnan yhteistä linjaa ainakin joiltain osin, että tottakai kaikilla olis sitten niitä omiakin.”*

Maakunnan kehittämisen strategiat ja tavoitteet ohjelmakaudella 2000–2006 ovat olleet matkailun osalta seuraavanlaisia. Pohjoisen Keski-Suomen alueella korostetaan kansainvälistymistä, luonnon ja maaseudun elämyksiä tarjoavien matkailuyritysten verkostoitumista, markkinoinnin ja myynnin kehittämistä, yritysten kilpailukyvyyn ja palvelujen laadun parantamista, majoituskapasiteetin lisäystä ja tason nostoa, osaamisen vahvistamista sekä infrastruktuurin kehittämistä. Maakunnallinen matkailun kehittäminen perustuu uusittuun Keski-Suomen matkailustrategiaan sekä maaseutumatkailun teemaohjelmaan. Matkailurahoituksen ja toimenpiteiden kohtaamisessa kokous- ja kongressimatkailun sekä matkailukeskusalueiden (muun muassa Saarijärvi-Summassaari, Jämsä-Himos, Hankasalmi-Revontuli-Häkärinteet, Laukaa-Peurunka, Keuruu-Keuruselkä-Höyryveturipuisto) merkitys korostuu entisestään. Niiden vetovoimatekijöiden vahvistaminen ohjelmalveluiden tuotekehityksen kautta luo uutta kysyntää alueelle. Teemoittaisista matkailutuotteista kokous- ja kongressimatkailu, maaseutumatkailu sekä vesistömatkailu tulevat olemaan kehittämisen kohteena. Maaseutumatkailussa keskeistä on saada maakunnallisesti tiivistettyä edelleen yritysten ja alueiden yhteistyötä muun muassa markkinoinnissa. (Keski-Suomen yhteistyöasiakirja luonnos 2006, 5, 10.) Ovatko nämä tavoitteet toteutuneet? Haastattelujen perusteella voisi väittää, että matkailun kattoorganisaatioiden tasolla tavoitteet ovat olleet selkeitä, mutta niitä ei ole täysin saavutettu.



Samoin yrittäjien näkökulmasta kehittäminen on ollut hieman epäselvää. Yrittäjien näkökulmasta kehittämisen tulee lähteä maakunnalliselta tasolta unohtamatta yrittäjien äänien kuuntelemista, johon toki on pyrittykin. Tulevaisuuden keskisuomalaisten matkailuverkostojen horisontaalisen kehittämisen haasteet alkavat hahmottua.

*”Kyllähän se tietysti aika pitkälle varmaan tarvis Keski-suomen liiton talossa ja maakuntahallitukset ja tällaset ja kuntaedustajat ja kehittämissyhtiöt ja niitten et varmaa sieltä se pitäis lähtee. Päättää, että miten tätä matkailua tässä kehitetään. Sen rahoituksenhan pitäis tulla varmaan siitä tällasena kuntarahoituksena suurin osa. Ei voi mitään pitkäjänteistä rakentaa hankerahoituksen varaan, koska ne perustoiminnot pitäis kuitenkin hoitaa. Et kyl mä luulen et kehitysyhtiöt ja tällaset ois aika tärkeitä mistä vois lähtee liikkeelle, koska nehän tekee tän seudullisen. Mitä halutaan sitten, et miten halutaan, et miten maakunnallista matkailua hoidetaan, että pitäisi varmaan sieltä kautta lähtee liikkeelle.”*

Ihmiset ja organisaatiot, jotka muodostavat verkoston, ovat samoja ihmisiä mutta heillä on monia eri rooleja. Samaan aikaan yrittäjä on myös perheenjäsen ja monen muun erilaisen sosiaalisen verkoston jäsen. Verkosto antaa sisäisen identiteetin ja ulkoisen imagon. (Gummesson 2005, 35-37.) On selvää, että yrittäjä kokee matkailuverkoston kehittämisen omasta näkökulmastaan. Vaikka yrittäjät ovat matkailun katto-organisaatioiden edustajien kanssa samaa mieltä, on heillä kuitenkin hieman eri lähtökohdat tarkastella oman yrityksensä kehitystä matkailustrategian mukaisessa verkostossa.

*”Se vaan täytyy tietysti yksittäisen yrityksen mieltii, että haluaako tän tyyppiisiin kärkiverkostoihin mukaan. Jos ei jos esimerkiksi oma palvelu, ei ole sen tyyppinen, että sille voisi olla kysyntää siellä isoissa kuvioissa niin hakee sitte siinä lähipiirissä. Et eihän tää ollenkaan poissulje sitten sellaisia lähiverkostoja että joku yksi maatalo ja sitte siinä lähellä joku huskykoirayrittäjä ja joku marjanpoimija tai. Mä nyt vaan heittelen vaan tämmösiä, niin ne tekee semmosen oman jutun, jota ne sitten voi suoraan alueen yrityksille markkinoida. Et ei sitä nyt voi kuvitellakaan et pitäisi johonkin Saksan messuille et ei ne sieltä tule tulot. Et hakee myyntikanavien kautta niitä yhteistyökumppaneita ja tekee omaa markkinointia suoraan semmosille yrityksille ku aattelis et ne vois olla kiinnostuneita.”*

Kehitys voi lähteä pienestä liikkeelle ja lopulta olla koko verkoston kannalta merkityksellistä. Yhtenä kehityksen esteenä yrittäjien taholta nähdään myös ”keski-suomalainen tapa hoitaa

*asioita. Täällä ei saada asioita eteenpäin, kun jo alkumetreillä ruvetaan tuijottamaan liian pieniä yksityiskohtia ja omia etuja. Ja ehkä täällä ollaan keskimääräistä kateellisempia, toisen onnistumisesta ja omista revüireistä pidetään liian tiukasti kiinni. Avarakatseisuutta lisää peliin, monet toteuttamiskelpoiset ideat jäävät toteutumatta.”*

Kokonaisuudessaan verkoston kehityksen kannalta on selvää, että kaikki toimijatahot eivät ole samalla lähtöviivalla. Pienemmät jäävät isompien jalkoihin mikäli heillä ei ole tarjota verkostolle jotain erityistä.

*”Kyllä voi puhua hierarkisuudesta, tossa aikasemminhan täällä oli sillee et kaikki oli ikään kuin muka olevinaan samalla viivalla, mutta eihän se semmonen toimi et ne jotka osaa, joilla on potkua laittaa peliin, joilla on aitoja intressejä itsessään, joilla on tarvetta olla aktiivinen niin kyllä heidän roolinsa pitää olla tärkeempi. Että jos aatellaan jos puhutaan varsinkin koko maakunnan markkinoista, tähän nyt on niin sekavaa sakkia kun voi olla. Niin eri tasosta osaamiseltaan ja palvelutuotannoltaan ja kaikilta mahdollisilta jutuilta, että kyllä minusta, jotta oikeasti verkostot olisi toimivia ne tavallaan pitää jotenkin jäsentää. Että verkostossa on aktiivisia toimijoita, joiden kautta jotkut muut pääsee niihin verkostoihin ja jotkut voi olla vähän passiivisempia, mut heillä on joku tietty rooli olemassa.”*

*”No tällä hetkellä jos mä ajattelen meidän seutua, meillä ei ole minkäänlaisia, jos ajatellaan markkinointia, niin ei ole minkäänlaisia kriteerejä tai maksuja, joilla yritykset tulee mukaan vaan kaikki tulee mukaan, jotka haluavat ja sehän se tekeekin tästä niin hullun. Periaatteessa pitäisi ottaa koko seutu ja koko seudun yritykset huomioon ja jos et niin tee niin silloin tulee heti natinaa näiltä vapaamatkustajilta, koska tuo ja tuo näkyy aina ja me ei näytä missään. Mutta tota tää on ehkä meidän seudun jälkeenjääneisyyttä, koska me ei olla aikaisemmin kehitetty mitään esimerkiksi maksusysteemiä et ne näkyy, jotka maksaa oli se sitten pieni tai suuri. Tottakai meillä on myös se, että onhan meilläkin määritelty näitä veturiyrityksiä, mutta se strategia, johon se on kirjattu niin se on ihan tuntematon eikä sitä missään kukaa noudata johtuen tästä meidän hajanaisuudesta. Et sillan olis tilanne ihan eri jos luotas sellanen toimintasuunnitelma, että nämä, nämä ja nämä on kärjet ja nämä on mukana ja näillä mennään eteenpäin ja näihin sitoudutaan.”*

Verkosto vaatii mukautuvaa, joustavaa johtajuutta. Vertauskuvana verkostoille ja liikesuhteille voidaan käyttää tanssia ja sujuvaan tanssiin vaaditaan sekä viejä että se, jota

viedään. Syntyy suhteita, jotka vaativat monenlaista yhteistyötä. Tanssi yhdistää yhteistyön ja kilpailun, viemisen ja vietävänä olemisen, tempot ja vaikeusasteet. Jos tanssiva pariskunta ei ole tanssilattialla kahdestaan, he ovat riippuvaisia myös muista. Partnereiden tulee olla vuorovaikutuksessa keskenään ja varoa törmäilemästä toisiin tanssiviin. Jos asiat menevät hyvin, sanotaan: ”Se sujui kuin tanssi!”. Joskus tehdään aloitteita ja joskus mukaudumme muihin ja seuraamme heidän liikkeitään. Voimme saada tahtomme läpi, mutta emme silti ole verkoston johtohenkilöitä. (Gummesson 2005, 215-217.) Keski-Suomen matkailun kehittämistä voidaan verrata vaikkapa tanssin opetteluun. Ollaan vaiheessa, jossa tiedetään perusteet, rytmi ja askeleet, mutta ei ole päätetty kuka vie ja miten. Asioista ollaan eri mieltä ja näkemykset kehityssuunnista ovat keskenään ristiriidassa osittain yrittäjien ja osittain eri katto-organisaatioiden välillä. Suurista linjoista ja alueen suomista mahdollisuuksista toki ollaan samaa mieltä ja halu kehittää on suuri, mutta viimeinen sysäys kehityksen liikkeelle saamiseksi puuttuu.

*”Tällänen verkostotoimiminen vaatisi oikeastaan hirveen paljon tiedottamista ja sitähän koordinointi onkin, että tietoa välitetään toiselta tasolta toiselle tasolle ja päin vastoin ja joka suuntaan. Sillä tavalla, että ehkä paremmin saattas tällanen verkosto toimia, kun että kaikki osapuolet tietäs ne yhteiset tavoitteet ja ne ois jotenkin päätetty. Sitte kun näitä toimijaryhmiä on niin paljon tätä hankemaailmaa ja muuta, että ei oikein kenelläkään pysy hyppysissä tää homma. Ja tavallaan se, että kun on monia organisaatioita siinä niin on aina sitten se että se on siinä mielessä työlästä, että muutos on aina, vaikka se tois parannuksia, niin se on aina raskasta. Se että kun on ihmisiä eri organisaatioissa ja niitä pitäisi muuttaa tai hajottaa niin se on aina semmonen, että kuka sen tekee ja se ei ole ihan niin yksinkertainen juttu.”*

*”Jyväskylänseudulta puuttuu ympärivuotinen vetonaula, joka saisi alueen näyttämään houkuttelevalta myös muille, kuin täällä asuville. Viimeisen puolenvuoden aikana yhteistyö on selvästi parantunut muiden yritysten välillä. Osaksi asiaan vaikuttavat ihmisten vaihtuminen avainpaikoilla ja luultavasti oma kypsyminen tehtävien hoidossa. Monet jo haudatut ideat ovat saaneet uutta tuulta siipien alle.”* Kehitys on siis käynnissä, koska epäkohdat on jo tiedostettu.

## 8 TUTKIELMAN TULOKSET, ARVIOINTI JA POHDINTA

Edellä tutkimuskysymyksiin on paneuduttu niin teoreettisen viitekehyksen kuin empiirisen aineistonkin, pääosin dokumenttien, avulla. Tässä luvussa tiivistetään keskeiset tulokset ja johtopäätökset yhtenäiseksi kokonaisuudeksi, arvioidaan tutkielmaa ja sen luotettavuutta sekä pohditaan tulosten hyödynnettävyyttä ja jatkotutkimusmahdollisuuksia.

### 8.1 Tulokset

Keski-Suomen matkailun swot-analyysistä voisi poimia muutamia erityisen huomion ansaitsevia seikkoja. Vahvuuksina nähdään alueella toimivat yritykset, joilla on jo huippuosaamista ja erikoistumista, suuri myyjien määrä sekä talousalue yleensä oppilaitoksineen ja teollisuuden yrityksineen. Heikkouksiksi määritellään epäselvät tehtäväjaot eri toimijoiden välillä erityisesti markkinoinnin osalta, heikko tuotteistustaso, vaihteleva osaamisen taso ja alueen kokonaisimagon tuntemattomuus. Mahdollisuuksia ovat aito asiakaslähtöinen verkottuminen, EU-rahoituksen hyödyntäminen, kongressi- ja messuosaaminen, saavutettavuuden paraneminen, koulutus ja hankkeet. Uhkia ovat sitoutumattomuus, kärkiyrityksiä ei haluta nostaa alueen keulakuviksi markkinoinnissa ja myynnissä, alueen koulutustarjontaa ei osata hyödyntää, puuhastelijoita on liikaa, myydään keskeneräisiä tuotteita eikä yksittäismatkailijoille ole tarjolla tarpeeksi sesongista riippumattomia tuotteita ja koko alueen tuntemattomuus jatkuu eikä imagoa kyetä luomaan vahvaksi. (Päivänen 10.11.2004.)

Swot-analyysi on erittäin mielenkiintoinen myös tämän tutkielman tulosten valossa. Strategisella tasolla maakunnan kokonaisuus vaikuttaa melko sekavalta. Esimerkiksi matkailun toimialapäälliköllä on monia tehtäviä, mutta matkailullisesti vahvoja ovat myös kehitysyhtiöt Jykes Oy ja Jämsek Oy. Lisäksi on perustettu kehittäjäryhmä, joka omalta osaltaan vie asioita eteenpäin. Myös myyjiä on useita, tosin hyvin segmentoituneita. Ammattikorkeakoululla on hyvin aktiivinen rooli alueellisena kehittäjänä. Aktiivisia toimijoita on useita, mutta uudelleen organisointi ja tehtävien tarkempi määrittely olisivat kaikkien osapuolten kannalta suotavia toimenpiteitä. Haastattelutulokset tukevat vahvasti edellä esitettyjä näkemyksiä. Keski-Suomen matkailukenttä on hyvin pirstaleinen. Jyväskylän

seutukunnan alueella toimintoja voidaan kuvata selkeiksi, mutta haastattelussa nousi vahvasti esiin, ettei Keski-Suomesta voida puhua alueellisena matkailun kokonaisverkostona. Miten Keski-Suomen alueella eri seutukunnat ovat organisoineet matkailun? Kuka tekee ja mitä? Mistä tulee rahoitus? Mitkä ovat myyntikanavat? Kuka on vastuussa yhteistyön kehittämisestä? Ovat kysymyksiä, joita haastattelussa nousi esiin. On täysin ymmärrettävää ettei tällaisessa tilanteessa voida puhua Keski-Suomen matkailuverkostoista ja niiden sijoittamisesta yhteisen alueellisen imagon alle. Seuduilla tuli olla yksi selkeä matkailuvastaava, jolla olisi matkailukehittäjän rooli.

Kaikissa aiemmissa tutkimuksissa Keski-Suomen matkailusta todetaan samaa, että yhteistyöhön ja verkostoitumiseen tulee kiinnittää huomiota. Keski-Suomessa on useita veturiyrityksiä, joiden ympärille on jo muodostunut toimivia ja menestyviä matkailuyritysverkostoja. Veturiverkostoilta odotetaan koko alueen matkailustrategia luomista. Kokonaisuudessaan matkailukenttä on kuitenkin hyvin sekaisin. Tutkielmassa on määritelty mitä verkostolta odotetaan ja mitkä tekijät toimivat edellytyksinä ja esteenä verkostojen toiminnalle. Haastattelujen perusteella Keski-Suomen alueella toimii useita menestyviä verkostoja, mutta monessa asiassa on myös kehitettävää lähinnä juuri yritysten ja alueellisten matkailuorganisaatioiden välisessä yhteistyössä.

Haastattelujen pohjalta voidaan todeta, että yritykset tavoittelevat verkostoilla mahdollisuutta keskittyä ydinosaamiseensa, riskien vähentämiseen, parhaan lopputuloksen luomiseen asiakkaalle, yhteisten resurssien hyödyntämiseen sekä taloudelliseen kasvuun ja kehittymiseen. Pienemmät yritykset voivat kasvaa isompien veturien kanssa ja tuottaa toistensa asiakkaille lisäarvoa omalla osaamisellaan. Toimijat verkostoissa on paikallisia ja verkostotoiminnoista irrallaan itsenäisiä. Ennen kaikkea korostuu, että verkostot lähtevät syntymään henkilösuhteista ja siitä kasvavat luottamuksellisiin sekä sitoumuksellisiin verkostosuhteisiin. Yhteiset tavoitteet ja näkemykset ruokkivat osaamista. Verkostoissa ei ole formaaleja sopimuksia, mutta yhteisiä pelisääntöjä tulee noudattaa ja niiden avulla luoda asiakkaalle ja alueelle laadukkaita tuotteita tarjottavaksi. Luottamus perustuu vahvasti tietoon ja niin suhteet ovat hyvin avoimia. Kärjistetysti voisi väittää, että kaikki, jotka ovat toistensa kanssa hyvissä väleissä menestyvät Keski-Suomen suhteellisen pienellä matkailukentällä. Yhdessä verkostossa jostain syystä maineensa menettäneenä on lähes turhaa pyrkiä enää muihin verkostoihin. Kateus on myös yksi este verkostoihin sitoutumiselle.

Haastattelussa nousi esiin myös, että verkoston syntymiselle on oltava luontainen edellytys ja tarve. Verkostoa ei voida esimerkiksi matkailualan kehittäjätahon puolesta keinotekoisesti synnyttää, mikäli yrittäjät eivät itse koe yhteistyölle tarvetta tai se koetaan liian työlääksi. Strategiatyö alueellisesti on hyvin tärkeää, mutta se jää vain paperiksi tai kauniiksi sanoiksi, mikäli sen toteutukseen ei sitouduta aidosti. Verkostovetureita tarvitaan, mutta veturikaan ei voi olla veturi ilman muita yrityksiä, verkostoa. Tämä ajatus nousee keskeiseksi Jyväskylän seudun alueella. Merkittävin havainto ja tulos on, että käytännön verkostotyö vaatii pitkäjänteistä hiomista, sitkeyttä ja perustuu vahvasti henkilökemioiden yhteensopimiseen.

Suurimpina ongelmina keskisuomalaisessa matkailukentässä nähtiin yritysten puolelta ajan ja resurssien puute, laiskuus, epätietoisuus alueen strategiasta tai oikeista toimitelmistä sekä rohkeus tarttua asioihin. Maakunnan tasolla ongelmia aiheuttavat yrittäjät, mutta kokonaisuuden kannalta matkailun heikko arvostus johtaa siihen, että alueen imagotyötä ei tehdä riittävästi. Matkailualueellisesti imagon rakentaminen on vaikeaa, koska Keski-Suomella ei ole matkailuimagoa, mutta siihen ei myöskään panosteta. Ei ole strategiaa, johon kaikki toimijatahot sitoutuvat. Ei tiedetä kuka toimija tekee mitään, koska toimijatahot ja ihmiset vaihtuvat usein. Pysyvyys kärsii. Tietoa puuttuu kaikilta tahoilta, joka johtaa jämähtäneisyyteen ja tehottomuuteen. Tehottomuus näkyy muun muassa siinä, ettei vaikkapa Neste Oil Rallia pystytä hyödyntämään ympärivuotisesti, vaikka Keski-Suomeen saadaan joka kesä satojatuhansia kävijöitä yhden tapahtuman puitteissa. Kärjistäen kukaan ei tiedä kuka tapahtumaa voisi matkailullisesti hyödyntää ja miten. Alueella keskitytään kokous- ja kongressimatkailuun, joka on hyvä ja selkeä linjan veto. Juuri tästä syystä yhteinen markkinointi ja parempi yhteistyö maakunnan ja yritysten välillä olisi ensiarvoisen tärkeää. Verkostoja pakotetaan hakemaan, mutta kukaan ei johda niitä.

Komppula (2000) toteaa väitöskirjansa tuloksissa, että voidaan olettaa, että mikäli maakuntien matkailuverkostojen rakenne ja toimijoiden asemat verkostoissa olisivat selkeämmin havaittavissa ja jos verkostojen sisällä toimivat ja syntyvät verkot saisivat näkyvämmän aseman verkostojen strategioiden määrittämisessä, paranisivat fragmentoituneen elinkeinon mahdollisuudet koordinoitumpaan kehittämistyöhön (Komppula 2000, 271). Tähän näkemykseen voidaan yhtyä Keski-Suomessa. Miten toimiva ja menestyksellinen alueellinen matkailuverkosto käytännössä luodaan?

Keski-Suomessa merkittävimiksi kehittämisen työkaluiksi nähdään selkeän verkostojohtajan löytyminen ja toimijatahojen uudelleen organisointi. Kehittämisen tulisi haastateltavien mielestä lähteä yhdestä toimijatahosta, vaikkapa Keski-Suomen liitosta. Kehittämiseen vaaditaan rahaa ja veturiyritysten kautta alueen verkostojen kehittyminen etenee, mutta niin kauan kuin toiminnot ovat pirstaleiset, ei todellista kehitystä tapahdu. Yrittäjät eivät tiedä kenen puoleen kääntyä ja katto-organisaatiot ihmettelevät miksi toiminta on tehotonta. On selvää, että jokaista yrittäjää tai matkailualan toimijaa ei voida tehdä tyytyväisiksi. Resurssit ovat aina rajallisia, mutta hyvää yhteishenkeä pystytään luomaan ilmaiseksikin. Onko matkailualueen imagottomuus syy vai seuraus huonosti hoidetulle alueelliselle matkailuverkostolle? Ovatko asiat kuitenkin niin hyvin, ettei muutosta kaivata vai onko muutosvastarinta vain liian kovaa? Selvää on, että keskisuomalaisella matkailukentällä on paljon kehitettävää. Siihen kaivataan vahvaa johtajuutta ja yhteistä näkemystä.

## 8.2 Tutkimuksen arviointi

Tutkimustehtävän ja -ongelmien ratkaiseminen onnistui valitun kohderyhmän ja tutkimusmenetelmien turvin hyvin. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys ja kerätty aineisto täydensivät toisiaan, ja näin ne muodostivat selkeän kokonaisuuden. Menetelmänä olleen teemahaastattelun kautta saatiin suhteellisen laaja, mutta kuitenkin selvärajaisiin teemoihin jakautunut aineisto. Haastattelun teemojen luomisen voidaan todeta onnistuneen hyvin, sillä saatu aineisto vastasi hyvin tutkimusongelmiin. Teemahaastattelun valinnassa pidettiin tärkeänä sen tuomaa mahdollisuutta odottamattomien näkemysten esille tuloon. Näin kävikin ja aineistosta muodostui rikas. Menetelmän valinta osoittautui onnistuneeksi.

Haastateltavien valinta osoittautui hyväksi. Haastateltavat olivat omissa organisaatioissaan matkailullisesti vastuullisissa asemissa. Tästä syystä pystyin olettamaan, että informantit olivat jo pohtineet teemahaastattelun aihealueita aikaisemminkin. Tämä tuli esille haastateltavien näkemysten monipuolisissa perusteluissa. Samoin oma esiymmärrykseni matkailualasta helpotti huomattavasti haastatteluteemojen rakentamista ja itse haastattelutilanteessa keskustelunomaista vuorovaikutusta ja joustavaa etenemistä.

Teemahaastattelu sopi myös tutkimusongelman luonteeseen. Koska halusin saada selville mitä matkailutoimijat ajattelevat ja tuntevat, oli haastattelu perusteltu valinta. Haastattelua

menetelmänä on kritisoitu siitä, että tapana on antaa sosiaalisesti suotavia vastauksia (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara, 1997, 202). Tässä tutkimuksessa haastateltavat kertoivat avoimesti mielipiteistään, näkemyksistään sekä organisaationsa toiminnasta. Tunnelma haastatteluissa muodostuikin varsin vapautuneeksi ja avoimeksi. Uskon tämän osaltaan johtuvan rooleistani sekä opiskelijana että matkailualan toimijana. Kaikista näistä haastateltavat olivat tietoisia ja myös viittasivat eri rooleihini haastattelun eri vaiheissa, kuten käytettäessä matkailualan termejä. Jotkut viittasivat suoraan yhteiseen kieleen toteamalla vain, ”että kyllähän sinä tiedät”. Tämä toisaalta oli myös negatiivinen asia, koska joissain tapauksissa haastateltava ei perustellut vastaustaan ja oletti minun ymmärtävän asian ilman perusteluja. Opiskelijanroolini toi sen verran etäisyyttä, ettei minua koettu uhkana puhuttaessa muun muassa yrityksen kehityksestä. Osittain avoin haastatteluilmapiiri johtui myös haastattelupaikasta. Haastateltavat ehdottivat itse paikkaa ja haastattelut suoritettiin joko haastateltavan toimistossa tai kahvilassa. Haastattelutilanne muodostui turvalliseksi ja viihtyisäksi.

Haastattelut rakentuivat niin, että alussa kysymykset olivat haastateltavien omaan organisaatioon ja verkostoon liittyviä tosiasiakysymyksiä, joiden kautta vasta myöhemmin edettiin syvällisempiin mielipidekysymyksiin. Helppojen alkukysymysten kautta pyrittiin helpottamaan haastattelutilanteen tuomaa jännitystä ja nauhurin unohtamista.

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa ei aineiston riittävyttä voida arvioida samoin kuin kvantitatiivisessa tutkimuksessa. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa puhutaankin kylläntymisestä, jossa aineiston keruun voi lopettaa, kun uudet tapaukset eivät enää tuo uusia näkemyksiä (Mäkelä 1990, 52). Litteroin haastattelut heti haastattelujen jälkeen, jolloin pystyin arvioimaan aineiston kylläntymistä. Koska haastateltavien näkemykset olivat pitkälti samankaltaiset ja eri organisaatiotasojen haastateltavien vastaukset vahvistivat toisiaan, ei aineistoa kannattanut turhaan lisätä. Tällä rajauksella pyrin varmistamaan myös aineiston hallittavuuden analysointivaiheessa. Huomattavaa on, että kohderyhmän erityispiirteet huomioiden tutkimuksen tulokset eivät välttämättä vastaa tilannetta muiden alueellisten matkailuverkostojen kohdalla, mutta tutkimuksessa ei pyrittykään laajaan yleistämiseen.

Perusteltavuus ja perustelujen tarkistettavuus on keskeinen luotettavuuden tekijä, joka kertoo myös tulkinnan luotettavuudesta (Hirsjärvi ja Hurme 1995, 130). Perustelujen kautta tutkimus pohjautuu säännönmukaisiin operaatioihin, ei tuntemattomaan ihmeeseen (Ehrnrooth 1990,



33). Olen pyrkinyt sisällyttämään tutkimukseen perusteluja tutkimusmenetelmien, kohderyhmän sekä tutkimusasetelman valinnoista. Pyrin kuvaamaan koko tutkimusprosessia tarkasti, jotta tehtyjen valintojen perustelut tulisivat esille.

Hirsjärven ja Hurmeen (1995) esittelemät teemahaastattelua koskevat luotettavuuteen vaikuttavat tekijät, kuten käsite- ja sisältövalidius, huomioitiin tässä tutkimuksessa jo ilmiöön tutustumisen yhteydessä. Käsitevalidiudella tarkoitetaan prosessia, jossa tutkittavasta ilmiöstä hahmotetaan sitä parhaiten kuvaavat käsitteet. Tämä on varmistettava ennen tutkimuksen suorittamista perehtymällä huolellisesti aiempaan tutkimukseen ja alueen käsitteistöön. Käsitevalidiuden lisäksi myös tutkimuksen sisältövalidiuden on oltava hyvä. Tällä tarkoitetaan sitä, että haastattelututkimuksen kysymysten tulee tavoittaa halutut merkitykset. (Hirsjärvi & Hurme 1995, 129.) Sisältövalidius pyrittiin takaamaan muodostamalla haastattelun teemat harkiten. Haastateltaville annettiin mahdollisuus tuoda esille tutkijan kysymyksiä syvemmälle ulottuvia näkemyksiä teemoista.

Kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuutta on hankalampi arvioida kuin kvantitatiivisten tutkimuksen. Lincoln ja Guba (1985) nostavat esille perinteisten validiteetti- ja reliabiliteetikäsitteiden rinnalle paremmin kvalitatiivisiin tutkimuksiin sopivia käsitteitä. Nämä luotettavuuden kriteerit poikkeavat merkittävästi luonnontieteellisen tutkimustavan kriteereistä. Tutkimuksen validius tarkoittaa sitä, miten hyvin tutkimuksessa tehdyt johtopäätökset vastaavat sitä todellisuutta, josta ne on johdettu. Validius tarkoittaa siis tieteellisten tulosten ja löydösten tarkkuutta. Lincoln ja Guba korostavat tutkimuksen totuusarvon, sovellettavuuden, pysyvyyden ja neutraalisuuden pohtimista. (Lincoln & Guba 1985, 301-331.) Näitä voidaan hahmottaa luotettavuuden arviointikriteereillä, joita käsitellään ja peilataan tähän tutkimukseen seuraavassa.

Lincoln ja Guba (1985) esittävät ensimmäiseksi totuusarvon kriteeriksi vastaavuutta (credibility). Tutkimuksen luotettavuutta tarkasteltaessa on pohdittava, miten tutkimuksen tulokset ja tulkinnat vastaavat todellisuutta. Laadullinen tutkimus perustuu tutkijan näkemukseen maailmasta. Totuusarvo perustuukin tutkijan mahdollisimman hyvään perusteluun siitä, miten hän on rakentanut kuvan ilmiöstä. Näin ollen tulosten voidaan ajatella olevan luotettavia, jos tutkijan kuvauksen voidaan ajatella vastaavan tutkittavan alkuperäistä kokemusta ilmiöstä. (Lincoln & Guba 1985, 301- 316.)

Luotettavuutta tutkimuksessani olen pyrkinyt vahvistamaan tutustumalla hyvin tutkittavaan ilmiöön ja pohtimalla kriittisesti omaa rooliani tutkijana. Esiymmärrykseni aiheesta oli vahva matkailualalla toimimisen johdosta. Tutkijan tulee kuitenkin osoittaa, että hänen tekemä tulkintansa vastaa mahdollisimman hyvin tutkittavien tulkintaa todellisuudesta ja näin oli osattava ottaa myös etäisyyttä tutkimusaiheesta. Teemahaastattelu menetelmänä antoi haastateltaville mahdollisuuden saada oma äänensä kuuluviin. Haastattelujen tarkalla litteroinnilla varmistin, ettei asioita jäänyt huomaamatta ja ettei aikaisempi tulkintani aiheesta pääse liian vahvaan asemaan. Liittämällä suoria lainauksia haastatteluista tekstin joukkoon, ja kuvaamalla tarkasti saatuja tuloksia, pystyn perustelevaan tehdyt tulkinnat sekä toteamaan tulokset luotettaviksi.

Toista kriteeriä, tutkimuksen siirrettävyys (transferability), arvioitaessa pohditaan, kuinka hyvin tutkimuksen tulokset ovat siirrettävissä muihin konteksteihin tai vastaaviin tilanteisiin. (Lincoln ja Guba 1985, 316.) Siirrettävyyden todistaminen luotettavasti ei ole kvalitatiivisissa tutkimuksissa merkityksellistä, sillä tutkimustilanteen olosuhteita on lähes mahdotonta vakioida yleisiksi. Tutkimus on kuitenkin pyritty dokumentoimaan mahdollisimman tarkasti, jotta siirrettävyyden pohtiminen olisi mahdollista. Näin tutkielmassa luotua viitekehystä voidaan soveltaa esimerkiksi muiden matkailualueiden verkostojen tutkimukseen.

Kolmantena kriteerinä on luotettavuuden (dependability) kriteeri. Reliabiliteetin tarkastelu on osittain epäsopeva otettaessa huomioon laadullisen tutkimuksen luonne. Voidaan kuitenkin pohtia tutkimuksen pysyvyyttä. Tämä tarkastelu ei ole ristiriidassa tutkimuksen ainutkertaisuuden kanssa. (Lincoln ja Guba 1985, 316-318.)

Samoin kuin siirrettävyyden kohdalla myös luotettavuuden kohdalla tutkimusprosessin tarkka raportointi antaa lukijalla mahdollisuuden arvioida tulosten pysyvyyttä. Tutkimuksessani tarkasteltiin tapaustutkimuksen omaisesti Keski-Suomen alueen matkailuverkostoja. Teoreettisen viitekehysten puitteissa olen kuitenkin tarkastellut ilmiötä yleisemmällä tasolla. Samoin haastatteluteemat mahdollistivat yleisemmän tason pohdinnan. Näin ollen tulosten pysyvyyden arviointi on mahdollista myös muissa konteksteissa.

Luotettavuuden tarkastelussa on myös pohdittava tulosten riippumattomuutta. Neutraalisuuden ja viimeisenä kriteerinä voidaan pitää vahvistettavuutta (confirmability). (Lincoln ja Guba 1985, 318-327.) Luotettavuuden arvioinnissa on tärkeää pohtia tulosten

riippumattomuutta muun muassa tutkijan intresseistä ja haastattelutilanteesta. Tutkimusprosessi on pyritty kuvaamaan mahdollisimman tarkasti, jotta näiden tekijöiden vaikutus voidaan huomioida. Vaikuttava tekijä haastattelutilanteissa oli varmasti oma taustani. Suurin osa haastateltavista olivat jo ennalta tuttuja. Tämä vaikutti varmasti positiivisesti haastattelun sujuvuuteen, mutta nosti myös omaa objektiivisuuden vaatimustani merkittävämpään asemaan. Pyrin koko tutkimuksenteon ajan pohtimaan omaa rooliani kriittisesti ja perustelemaan valintojani niin, että lukija pystyy seuraamaan ja tulkitsemaan niitä omista lähtökohdistaan.

### 8.3 Pohdinta

Edellä käsiteltiin teorian ja empiirisen aineiston vastaavuutta sekä tutkimuksen arviointiin liittyviä kriteereitä. Seuraavassa tulen syvemmin pohtimaan tulosten merkittävyyttä ja hyödynnettävyyttä sekä aiheen jatkotutkimusnäkyviä.

Tutkielmassa tuli hyvin määritellyksi keskisuomalaisen matkailuorganisaation liiketoimintaympäristö, verkostot sekä teoreettinen viitekehys niiden tarkastelulle. Tutkielma voisi toimia myös mielenkiintoisena tiivistelmänä Keski-Suomen matkailun toimijoista, nykytilasta ja tulevaisuuden haasteista alueen matkailusta kiinnostuneelle lukijalle. Erityisesti matkailualan toimijoille mielenkiintoisia näkökulmia ja pohtimisen arvoisia asioita antavat lukuisat haastattelusitaatit. Tutkielmassa käytettiin lainauksia runsaasti juuri matkailualan toimijoiden äänen saamiseksi kuuluviin. Uusia asioita tutkimus ei varmasti keskisuomalaiselle matkailualalle paljasta, mutta ehkä voidaan ajatella tämän tutkielman myöntävän suoraan, että matkailuverkostoja on kehitettävä. Epäkohtia on ollut liikaa viime vuosina. Mielenkiintoinen jatkotutkimuksen kohde voisikin olla, että nyt kun epäkohdat on selkeästi tiedostettu, pystytäänkö toimintaa parantamaan. Toteutuiko vuoteen 2006 asti ollut strategia, jonka avulla pyrittiin muun muassa maakunnan matkailutulon kasvattaminen 200 miljoonan euron? Päästiinkö tavoitteisiin ja miksi ei jos päästy? Mitä tulevaisuudessa tehdään, jotta keskisuomalaiset matkailualan toimijat pystyisivät paremmin yhdessä kehittämään alueellista matkailua, horisontaalista yhteistyötä ja poistamaan yhteistyön esteitä?

Tutkielman ajankohtaisuus kärsi, koska tutkielman valmistuminen venyi. Haastattelut tehtiin jo vuoden 2006 alkupuolella, jolloin monet muutokset olivat akuutimmassa vaiheessa kuin

tällä hetkellä. Vuonna 2006 loppuivat monet matkailuhankkeet, Jyväskylään Oy lopetti toimintansa ja muutosten tuulet olivat käynnissä. Todennäköisesti joitain muutoksia on jo tehty ja uusien strategioiden kehittäminen on alkanut. Tutkielman tulokset olisivat olleet hyödyllisempiä alan toimijoille aiemmin. Muutokset ovat yleensä hitaita, joten uskon kuitenkin näiden tulosten tukevan kehityssuuntaa, joihin Keski-Suomessa ollaan menossa. Selkeä tarve jatkotutkimukselle on olemassa. Erityisesti siksi, että muutoksia tehdään nyt tai lähitulevaisuudessa.

Tutkimusalueena Keski-Suomi on monien eritasoisten matkailutoimijoiden suhteen hedelmällinen. Tulevissa tutkimuksissa tärkeää onkin saada kaikkien toimijoiden, kuten erikokoiset yritykset, seudulliset ja alueelliset organisaatiot, äänet kuuluviin. Mielenkiintoista olisi myös entistä tiiviimmin yhdistää alueellisten matkailuorganisaatioiden kuten esimerkiksi Keski-Suomen liiton ja yrittäjien näkemykset alueen matkailusta. Samoin vertailua eri alueellisten matkailuverkostojen välillä kannattaisi tehdä, jotta koko Suomen matkailu voisi kehittyä ja löytää parhaat mahdolliset toimintatavat kullekin alueelle. Verkostot ovat voimaa ja ne tulisi kaikissa konteksteissa pystyä hyödyntämään kaikkien alueen toimijoiden parhaaksi.

## LÄHTEET

- Alaja, Katja 2006. Strategisesta markkinoinnista kilpailuvaltti. *Ekonomi*. Ekonomien ammatti-, koulutus- ja jäsenlehti 6/06. Helsinki: Sefe ry, Suomen ekonomiliitto, 16-19.
- Alasuutari, Pertti 1999. Laadullinen tutkimus. 3. uudistettu painos. Tampere: Vastapaino.
- Andersson, G. 1979. Samverkan mellan småföretag – en fallstudie av inledningskedet i en samverkansprocess. Lund: Studienlitteratur.
- Axelsson, Björn 1992. Network research-future issues. Teoksessa Björn Axelsson ja Geoffrey Easton (toim.) *Industrial Networks. A New View of Reality*. Lontoo: Routledge, 237-251.
- Benetton, Luciano & Lee, Andrea 1990. Minä, sisko ja pikkuveljet. Menestyksemme tarina. Suom. Tuula Saarikoski. Helsinki: Tammi.
- Castells, Manuel 1996. *The Information Age. Economy, Society, Culture. Volume I. The Rise of the Network Society*. Cambridge: Blackwell Publishers.
- Castells, Manuel 2000. Materials for an explanatory theory of the network society. *British Journal of Sociology*, Vol. 51, no 1, 5-24.
- Deutsch, Morton 1973. *The Resolution of Conflict. Constructive and Destructive Processes*. New Haven & Lontoo: Yale University Press.
- Eskola, Jari & Suoranta, Juha 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino.
- Eräheimo, Tapio & Lahti, Arto 1991. Yritysten välisen yhteistoiminnan käynnistäminen. Working Papers F-275. Helsinki: Helsingin kauppakorkeakoulu.
- Forsgren, Mats & Hägg, Ingemund & Håkansson, Håkan & Johanson, Jan & Mattsson, Lars-Gunnar 1995. *Firms in Networks. A New Perspective on Competitive Power*. Acta Universitatis Upsaliensis. Studia Oeconomiae Negotiorum 38. Uppsala.
- Gummesson, Evert 1991. *Qualitative Methods in Management Research*. Newbury Park, CA: Sage Publications.
- Gummesson, Evert 2005. *Many-to-Many Markkinointi*. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Gunn, C. A. 1993. *Tourism Planning. Basics, Concepts, cases*. 3. painos. Washington: Taylor & Francis.
- Halinen, Aino & Törnroos, Jan-Åke 1998. The Role of Embeddedness in the Evolution of business Networks. *Scandinavian Journal of Management*, Vol. 14, no 3, 187-205.
- Hirsjärvi, Sirkka & Hurme, Helena 1995. *Teemahaastattelu*. 7. painos. Helsinki: Yliopistopaino.
- Hirsjärvi, Sirkka & Hurme, Helena 2000. *Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki: Yliopistopaino.
- Hirsjärvi, Sirkka & Remes, Pirkko & Sajavaara, Paula 1997. *Tutki ja kirjoita*. 6. painos. Helsinki: Tammi.
- Håkansson, Håkan & Johanson, Jan 1992. A model of industrial networks. Teoksessa Björn Axelsson ja Geoffrey Easton (toim.) *Industrial Networks. A New View of Reality*. Lontoo: Routledge, 28-34.
- Johannisson, Bengt 1988. Business Formation – A Network Approach. *Scandinavian Journal of Management*, Vol. 4, no 3/4, 83-99.
- Johannisson, Bengt 2002. Entrepreneurship in a network perspective. Plenary presentation at the 12<sup>th</sup> Nordic Workshop on Interorganisational Research. August 16-18, 2002, Hotel Koldingfjord, Tanska.

- Keski-Suomen Maakuntasuunnitelma 15.11.2002. Jyväskylä: Keski-Suomen liiton julkaisu A15.
- Keski-Suomen yhteistyöasiakirja 2005. Toteuttamis- ja rahoitusosa. Jyväskylä: Keski-Suomen liitto.
- Keski-Suomen yhteistyöasiakirja 2006 luonnos. Keski-Suomen maakunnan yhteistyöryhmän hyväksymä yhteistyöasiakirja tavoite 1- ja 2 -ohjelmille vuodelle 2006 sekä niiden sisältöä ohjaavat toteuttamissuunnitelmat. Jyväskylä: Sihteeristön käsittely 24.2.2005.
- Komppula, Raija 1996. Matkailuyritysten horisontaalinen yhteistyö ja yhteistyön esteet – case Lieksa. Turun kauppakorkeakoulun julkaisuja, sarja D-1:1996.
- Komppula, Raija 2000. Matkailuyrityksen sitoutuminen verkostoon. Tapaustutkimus Pohjois-Karjalan maakunnallinen matkailuverkosto. Acta Universitatis Lapponiensis 30. Rovaniemi: Lapin yliopisto, Yhteiskuntatieteiden tiedekunta, Taloustieteen ja matkailun laitos.
- Komppula, Raija & Boxberg Matti 2002. Matkailuyrityksen tuotekehitys. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Lehto, Taru & Valkokari, Katri (2003). Verkoston kehittämisen työkalupakki. Verkoston kehittämissuunnitelman vaiheet. Kehittämissuunnitelman organisointi. Uuden toimintamallin käyttöönotto ja vakiinnuttaminen. Työministeriön raportteja 27, Työelämän kehittämissuunnitelma. Helsinki: Työministeriö.
- Lincoln, Yvonna S. & Guba, Egon G. 1985. Naturalistic Inquiry. Newbury Park: SAGE Publications.
- Matkailutiedote Jyväskylä seutuineen 1/2005. Jyväskylä: Jykes Oy, Nikolainkulman neuvonta, Matkatoimisto Jyväskylään! Oy.
- Mikkonen, Anita 2005. Esipuhe. Teoksessa Keski-Suomen yhteistyöasiakirja 2006 luonnos. Keski-Suomen maakunnan yhteistyöryhmän hyväksymä yhteistyöasiakirja tavoite 1- ja 2 -ohjelmille vuodelle 2006 sekä niiden sisältöä ohjaavat toteuttamissuunnitelmat. Jyväskylä: Sihteeristön käsittely 24.2.2005, 4.
- Moss Kanter, Rosabeth 1994. Collaborative advantage: the art of alliances. Harvard Business Review, Vol. 72, no 4/July-August, 96-108.
- Mäkelä, Klaus 1990. Kvalitatiivisen analyysin arviointiperusteet. Teoksessa Klaus Mäkelä (toim.). Kvalitatiivisen aineiston analyysi ja tulkinta. Helsinki: Gaudeamus, 42-61.
- Niemelä, Seppo 2002. Menestyvä yritysverkosto. Verkostonrakentajan ABC. Helsinki: Edita.
- Nurmilaakso, Juha-Miikka 2000. Yritysverkostojen taloustieteellinen tarkastelu. Espoo: Valtion teknillinen tutkimuskeskus.
- Ollus, Martin 1998. Verkostotalouden lähtökohdat. Teoksessa Martin Ollus, Jukka Ranta & Pekka Ylä-Anttila (toim.) Yritysverkostot – kilpailua tiedolla, nopeudella ja joustavuudella. Helsinki: Sitra, 1-7.
- Oliver, Christine 1990. Determinants of Interorganizational Relationships: Integration and Future Directions. Management Review, Vol.15, no 2, 241-265.
- Paija, Laura 1998. Yritysverkostot: miksi, miten – ja miksi ei? Teoksessa Martin Ollus, Jukka Ranta & Pekka Ylä-Anttila (toim.) Yritysverkostot – kilpailua tiedolla, nopeudella ja joustavuudella. Helsinki: Sitra, 28-60.
- Pirnes, Manu 2002. Verkostoylivoimaa. Helsinki: WSOY.
- Päivänen, Veli-Pekka 2004. Keski-Suomen matkailuparlamentti 10.11.2004. Matkailun työnjako. Esitetty Keski-Suomen matkailuparlamentissa. 10.11.2004. Jyväskylä: Keski-Suomen liitto.
- Ranta, Jukka 1998a. Verkostoyritykset. Teoksessa Martin Ollus, Jukka Ranta & Pekka Ylä-Anttila (toim.) Verkostojen vallankumous. Miten johtaa verkostoyritystä? Helsinki: Sitra, 1-8.

- Ranta, Jukka 1998b. Verkostot ja verkostoyritykset – kilpailua ajalla, nopeudella ja joustavuudella. Teoksessa Martin Ollus, Jukka Ranta & Pekka Ylä-Anttila (toim.) Yritysverkostot – kilpailua tiedolla, nopeudella ja joustavuudella. Helsinki: Sitra, 8-27.
- Ryhänen, Hannu 2003. Oppivat yritysverkostot matkailukohteen menestystekijänä. Tapaustutkimus kolmen paikallisen matkailuyritysverkoston oppimisprosessissa Järvi-Suomen maaseutualueella. Matkailualan verkostoyliopiston julkaisuja; no 4, 2003. Joensuu: Joensuun yliopisto.
- Räsänen, Keijo 2001. Kehittyvä liiketoiminta. Haaste tulevaisuuden osajille. Porvoo: WSOY.
- Santala, Pauli & Vesterinen, Nina & Moilanen, Teemu 2004. Matkailun kehittämisen alueellinen työnjako ja vastuut. Kauppa- ja teollisuusministeriön rahoitetut julkaisut 1/2004. Kauppa- ja teollisuusministeriö. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Smith, Stephen L. J. 1995. Tourism analysis: A Handbook. 2. painos. Harlow Essex: Longman Group Limited.
- Soramäki, Martti 2004. Informaatioyhteiskunnan teoriat, politiikka ja sähköisen viestinnän todellisuus. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy.
- Tamminen, Rauno 1993. Tiedettä tekemään! Jyväskylä: Gummerus kirjapaino Oy.
- Travelli -matkailualan osaamiskartoitus. Keski-Suomi, Maakuntaraportti 2002. Ellare Oy.
- Uusitalo, Hannu 1995. Tiede, tutkimus ja tutkielma. Johdatus tutkielman maailmaan. 2. painos. Porvoo: WSOY.
- Valkeinen, Uljas 2004. Puheenvuoro. Keski-Suomen matkailu yhteisen brandin alle. Elinkeinolehti Kabinetti 1/2004. Kannonkosken, Karstulan, Kinnulan, Kivijärven, Kyyjärven, Pylkönmäen, Pihtiputaan, Saarijärven ja Viitasaaren julkaisema elinkeinotoiminnan tiedotuslehti. Iisalmi: ST-Suunnittelu, IS-Print.
- Varto, Juha 1992. Laadullisen tutkimuksen metodologia. Helsinki: Kirjayhtymä.
- Vesalainen, Jukka & Murto-Koivisto, Elina 1994. Yhteistyön edellytykset pkt-yrityksessä. Tapaustutkimus yhteistyön kehittymisestä, tavoitteista ja tuloksista seitsemässä yhteistyöyrityksessä. Kauppa- ja teollisuusministeriön tutkimuksia ja raportteja 45/1994. Helsinki: Kauppa- ja teollisuusministeriö.
- Vuoristo, Kai-Veikko 1998. Matkailun muodot. Porvoo: WSOY.
- Webster, Frank 2001. Global Challenges and National Answers. Teoksessa Erkki Karvonen (toim.) Information Societies. Understanding the Third Industrial Revolution. Tampere: Tampere University Press.
- World Tourism Organisation 1994. National and Regional Tourism Planning. Methodologies and Case Studies. Lontoo: Thomson Learning.

# LIITTEET

## Liite 1. Teemahaastattelurunko

### 1. Miten matkailuverkostot syntyvät ja millaisia mahdollisuuksia ne tarjoavat?

- Mitä verkostolla tavoitellaan ja miksi?
- Tarve yhteistyölle, kumppanuus, alihankinta, yhdessä pystytään tuottamaan parempia palveluita asiakkaille ja koko alueen houkuttavuus kasvaa? Yhdistetään ydinosaamista, tavoitellaan kilpailuetua klusterissa, nopeus/joustavuus tavoitteena, onko kyse vain hyvästä asioiden organisointimuodosta, lisäarvoa asiakkaalle?
- Mistä johtuu onnistunut kärkiyrityksen verkostoituminen?
  - i. alueelliset (matkailulliset vetovoimatekijät)
  - ii. resurssit (fyysiset ja henkiset)
  - iii. oikeat toimijat (henkilöstö ja johto)
  - iv. ihmiset (ihmissuhteet ja sosiaaliset taidot)
  - v. markkinointi
  - vi. luottamus (toimijoiden välillä)
  - vii. sitoutuminen (yhteiseen asiaan)

### 2. Miten Keski-Suomessa matkailukentän verkostot mielestäsi toimivat? Miten nykyinen verkostoyhteistyö käytännössä toimii eri toimijoiden välillä?

- Yritysten välillä, matkailuhankkeiden ja yritysten välillä sekä yritysten ja matkailun ”katto-organisaatioiden”?
- Millaisia rooleja ja vastuita kullakin toimijataholla koet olevan?
- Toimivatko verkostot hyvin vai huonosti?
- Miten yritysten välinen yhteistyö toimii?
- Veturit ja sen tehtävät?
  - Kuka verkostossa määrää?
  - Tekeekö kärkiyrityksen johtajat ihmisenä verkostoitumistyön?
  - Vastuut ja pelisäännöt?
  - Toimiiko yritysten välillä win-win -periaate?
  - Kilpailuedun hyötysuhde erikokoisilla toimijoilla?
  - Mitä yritykset ovat hyötäneet verkostosta?
  - Pyritäänkö verkostossa yhteisiin arvoihin yms. ja miten laatu varmistetaan?



**3. Voidaanko verkostoitumisen hyötyjä mitata matkailuyrityksissä ja alueellisen matkailun näkökulmasta? Miten niitä mitataan?**

- Kumpi tulee ensin yrityksen vai koko alueen profiloituminen matkailukohteeksi?
- Voiko verkosto vaikuttaa koko alueen matkailustrategian luomiseen? Miten?
- Mitkä ovat taloudelliset mittarit verkoston menestymiselle?
- Mitä menestyminen ja toimiva verkosto käytännössä ovat?

**4. Millaisia esteitä koet toimivalle verkostolle olevan ja miten verkostoitumista voitaisiin kehittää?**