

Larikka Matti

Pohjoisen Etelä-Pohjanmaan matkailuverkoston kehittämiskartoitus

Opinnäytetyö

Kevät 2016

SeAMK Liiketoiminta ja kulttuuri

Tradenomi (AMK, Liiketalous)



SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU
SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU

Opinnäytetyön tiivistelmä

Koulutusyksikkö: Liiketalous ja kulttuuri

Tutkinto-ohjelma: Pk-yrittäjyys

Suuntautumisvaihtoehto: Markkinointi

Tekijä: Larikka, Matti

Työn nimi: Pohjoisen Etelä-Pohjanmaan matkailuverkoston kehittämiskartoitus

Ohjaaja: Varamäki Elina ja Tiina Nieminen

Vuosi: 2016

Sivumäärä: 63

Liitteiden lukumäärä: 2

Opinnäytetyössä kartoitettiin matkailun verkostoitumisen eri variaatioita ja niiden avulla saavutettavia hyötyjä. Opinnäytetyö sisältää selvityksen määrättyjen kuntien ja kaupunkien matkailun ja matkailumarkkinoinnin nykytilasta.

Työn teoriaosuudessa käsitellään verkostoitumisen hyötyjä, joita kunnat ja yritykset tavoittelevat. Teoriaosuudessa avataan verkostosuhteen keskeisiä ominaisuuksia ja ulottuvuuksia. Lisäksi hahmotettiin verkostoitumiseen liittyviä riskejä ja ongelmia.

Aineistonkeruumenetelmänä käytettiin teemahaastattelua. Tutkimusta varten toteutettiin yhteensä 18 haastattelua matkailualan toimijoiden kanssa. Haastattelut toteutettiin vuonna 2016 huhtikuussa. Haastatteluissa selvitettiin, millaisia yhteistyöverkostoja yritysten ja kuntien välillä on. Lisäksi kartoitettiin, onko ajankohtaista kehittää pohjoisen Etelä-Pohjanmaan alueella matkailumarkkinointia ja matkailun kehittämistoimenpiteitä, sekä millaisiin kehittämisstrategioihin kunnat olisivat valmiita sitoutumaan. Työ sisältää pohdinnan kuntien ja yritysten verkostoituminen ja yhteistoimintamallien vaikutuksista matkailun edistämiseksi selvitettävälle alueelle.

Työn loppuosassa vedettiin johtopäätökset matkailualasta, niiden verkostojen luonteista ja toimivan matkailunedistämiseen suunnatun organisaation rakenne.

Avainsanat: verkostoituminen, verkostot, matkailu, turismi, Pohjanmaa, verkostohyödyt

SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Thesis abstract

Faculty: School of Business and Culture

Degree programme: SME Business Management

Specialisation: Marketing

Author/s: Larikka, Matti

Title of thesis: Development study of tourism network in Northern South Ostrobothnia

Supervisors: Elina Varamäki and Tiina Nieminen

Year: 2016

Number of pages: 63

Number of appendices: 2

This thesis identifies different variations of the networking of the tourism business and benefits obtainable through them. The aim of the thesis is to find out the current state of tourism and tourism marketing in some municipalities and towns.

The theoretical part of this work deals with the benefits of networking that municipalities and companies are seeking. The theoretical part examines the key features and dimensions of network relations as well as risks and problems related to networking.

Data collection method used was theme interview. The research executes with a total of 18 tourism industries in dealing with. The interviews were carried out towards the end of April 2016. The interviews examined what kind of cooperation networks between companies and municipalities. The survey also evaluated whether the current-specific-development of the North-South Ostrobothnia region tourism marketing and tourism mat-development measures, as well as what kind of development strategies of municipalities would be ready to commit. The work includes a reflection on municipal and corporate networking and the impact of co-operation mechanisms to promote tourism in the region has been clarified.

Keywords: networking, networks, travel, tourism, Ostrobothnia, the benefits of networks

SISÄLTÖ

Opinnäytetyön tiivistelmä	2
Thesis abstract	3
SISÄLTÖ	4
Kuvioluettelo	6
1 JOHDANTO	7
1.1 Opinnäytetyön taustaa	7
1.2 Opinnäytetyön tavoite	7
1.3 Keskeisiä määritelmiä	8
2 MATKAILU ELINKEINONA	11
2.1 Etelä-Pohjanmaan matkailun kehitys ja nykytila	11
2.2 Keskeiset matkailukohteet Härmänmaalla ja Järviseudulla	12
2.2.1 Kauhava	14
2.2.2 Lapua	15
2.2.3 Kuortane	17
2.2.4 Alavus	17
2.2.5 Ähtäri	18
2.2.6 Evijärvi	19
2.2.7 Lappajärvi	20
2.2.8 Alajärvi	21
3 VERKOSTOITUMINEN MATKAILUALALLA	22
3.1 Verkon ja verkostoitumisen määritelmiä	22
3.2 Verkostoitumisella tavoiteltavat hyödyt	23
3.3 Luottamus verkostoissa	25
3.4 Erilaisia verkostoitumismalleja	26
3.4.1 Yritysten keskinäisiä verkostomalleja	26
3.4.2 Julkisten toimijoiden verkostoitumismalleja	30
4 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN JA TULOKSET	38
4.1 Teemahaastattelut tiedonkeruumenetelmänä	39
4.2 Aineiston analysointi	40
5 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET	46

5.1 Yhteenveto tuloksista.....	46
5.2 Toimenpide-ehdotukset ja johtopäätökset	48
LÄHTEET	53

Kuvioluettelo

Kuvio 1. Etelä-Pohjanmaa.....	12
Kuvio 2. Etelä-Pohjanmaan tärkeimpiä matkailukohteita	13
Kuvio 3. ”Pohjanmaan huippujen” muodostama yhteistyöverkosto.	14
Kuvio 4. Pk-yritysyhteistyön monenkeskeisiä.	27
Kuvio 5. Julkisten toimijoiden organisoitumismalleja	31
Kuvio 6. Keskuskuntamalli	32
Kuvio 7. Maantieteelliset etäisyydet keskuskuntamalliin liittyen	34
Kuvio 8. Vuoden 2015 maakunnat.....	37
Kuvio 9: Visit Pohjanmaa	44

1 JOHDANTO

1.1 Opinnäytetyön taustaa

Etelä-Pohjanmaalla matkailualan kehitys ja kasvu ovat samansuuntaisia globaalien trendien kanssa. Matkailijoiden alueelle tuoma rahamäärä on kasvanut 162 prosenttia kymmenessä vuodessa. Vuonna 2008 matkailijat ostivat maakunnasta palveluja ja tuotteita 330 miljoonan euron edestä. Maakunnan matkailutulo on jo suurempi kuin esimerkiksi puutalo- tai huonekaluvalmistuksen aikaansaama liikevaihto Etelä-Pohjanmaalla. Matkailuala on työvoima- ja pk-yritysvaltainen; Etelä-Pohjanmaalla matkailu työllisti vuonna 2008 lähes 3 500 kokoaikaisen työpaikan verran. Huomion arvoista on, että matkailu työllistää paljon nuoria ja osittain myös muiden alojen osaajia. Matkailuelinkeinon menestymisellä on tasoittavaa vaikutusta myös aluekehitykseen, koska monet matkailukeskittymät sijaitsevat pääasiassa kasvukeskusten ulkopuolella. Matkailu kasvattaa muiden palvelujen lisäkysyntää ja mahdollistaa sitä kautta monipuolisempien ja laadukkaampien palveluiden tuottamisen myös paikallisille asukkaille. (Etelä-Pohjanmaan matkailustrategia vuosille 2013-2017, 5.)

Etelä-Pohjanmaalla matkailun perustana ovat matkailu- ja palvelukeskittymät. Varsinaiset matkailukeskittymät sijaitsevat eri puolilla maakuntaa: Ähtärissä, Alavudella, Kauhavalla, Lappajärvellä, Kuortaneella ja Seinäjoella. Näistä neljä ensin mainittua kuntaa ovat nostaneet matkailun yhdeksi kärkitoimialoistaan. Etelä-Pohjanmaan maakunnan suurin yksittäinen matkailukohde kävijämäärillä mitattuna on Veljekset Keskinen Oy:n kauppakeskittymä Tuurissa, joka on merkittävä matkailukohde valtakunnallisestikin. Toiseksi suurimmaksi yksittäiskohteeksi maakunnassa on noussut PowerPark Kauhavalla. (Etelä-Pohjanmaan matkailustrategia vuosille 2013-2017, 16.)

1.2 Opinnäytetyön tavoite

Kauhavan kaupunki on lanseerannut turismia huomioiden ”Pohjanmaan huiput”-matkailukohteita. Hankkeella on pyritty lisäämään alueellista vetovoimaa ja mat-

kailijoiden määrää. Tällä hetkellä alueeseen kuuluu viisi kuntaa ja kaupunkia: Kauhava, Lapua, Kuortane, Alavus ja Ähtäri. Tässä opinnäytetyössä selvitetään, miten matkailumarkkinointia ja matkailun kehittämistoimenpiteitä voidaan yhdessä kehittää pohjoisen Etelä-Pohjanmaan alueella (Kauhavan, Lapuan, Evijärven, Lappajärven, Alajärven ja Vimpelin kesken sekä yhteistyössä Alavuden, Ähtärin ja Kuortaneen kanssa).

Opinnäytetyön tavoitteena on (1) selvittää määrättyjen kuntien ja kaupunkien matkailun ja matkailumarkkinoinnin nykytilaa haastattelemalla kuntien matkailumarkkinoinnista vastaavia henkilöitä. Lisäksi tavoitteena on (2) selvittää, millaisia yhteistyöverkostoja yritysten ja kuntien välillä on, (3) kartoittaa onko mahdollista kehittää pohjoisen Etelä-Pohjanmaan alueella matkailumarkkinointia ja matkailun kehittämistoimenpiteitä sekä (4) millaisiin kehittämisstrategioihin kunnat olisivat valmiita sitoutumaan. Työ sisältää pohdinnan kuntien ja yritysten verkostoituminen ja yhteistoimintamallien vaikutuksista matkailun edistämiseksi selvitettävälle alueelle.

Opinnäytetyössä haastatellaan kuntien lisäksi yhdeksää matkailualan yritystä. Haastateltavat yrityksen edustavat majoitus-, catering-, vapaa-aika- ja erilaisia aktiviteettipalveluita tuottavia yrityksiä.

1.3 Keskeisiä määritelmiä

Matkailijaksi tässä opinnäytetyössä on määritelty UNWTO:n matkailijakäsitteen mukaisesti henkilö, joka siirtyy tavanomaisen elinpiirinsä ulkopuolelle vapaa-ajanvietto-, liikematka- tai muussa tarkoituksessa alle vuoden ajaksi. Myös päiväkävijät sisältyvät matkailijamääritelmään. Segmentointi tarkoittaa asiakasryhmien lohkomista ja määrittelemistä pienemmiksi ryhmiksi samankaltaisten taustatekijöiden mukaan. (Etelä-Pohjanmaan matkailustrategia vuosille 2013-2017, 11–12)

MasterPlan on matkailukeskittymälle laadittu yksityiskohtainen pitkän aikavälin kokonaissuunnitelma, Matkailuelinkeino ja matkailutoimiala pitää tässä strategiasa sisällään, toimenpiteistä riippuen, ensisijaisesti primääriset matkailuyritykset (majoitus-, ravitsemis-, liikenne- ja ohjelmapalvelut ja käyntikohteet), mutta myös sekundääriset matkailusta hyötyvät toimialat (vähittäiskauppa, huoltamot, matkai-

lua palvelevat virkistys-, kulttuuri- ja liikuntapalvelut sekä vuokraus- toiminta). (Etelä-Pohjanmaan matkailustrategia vuosille 2013-2017, 11.)

Kulttuurimatkailussa tuotetaan alueellisia ja paikallisia kulttuurin voimavaroja hyödyntäen matkailutuotteita ja -palveluja ensisijaisesti alueen ulkopuolisille henkilöille ja tarjotaan niitä liiketaloudellisin perustein. Tässä strategiassa kulttuurimatkailulla tarkoitetaan ensisijaisesti toimenpiteitä, tuotteita ja palveluja, joiden pääasiallinen kohderyhmä ovat matkailijat ja joiden sisällön oleellinen osa käsittää pohjalaiseen kulttuuriin, historiaan ja arkielämään perustuvia elementtejä ja osia. (Etelä-Pohjanmaan matkailustrategia vuosille 2013–2017, 10.)

Tapahtumamatkailulla tarkoitetaan tässä työssä sekä isoja massatapahtumia että pienempiä, myös yksittäisten yritysten kehittämiä tapahtumatuotteita, joiden pääasiallisena kohderyhmänä ovat matkailijat. Tapahtumamatkailuun sisältyy tässä opinnäytetyössä myös kokousmatkailu. (Etelä-Pohjanmaan matkailustrategia vuosille 2013-2017, 12.)

Hyvinvointimatkailulla tarkoitetaan ihmisen fyysisen ja psyykkisen hyvinvoinnin ylläpitämiseksi ja edistämiseksi tehtyjä matkoja ja matkapalveluja. Hyvinvointimatkailu on kehittämistermi, joka käsittää yleisesti terveyttä ja hyvinvointia edistäviä palvelukokonaisuuksia. Markkinoitaessa hyvinvointipalveluja käytetään tuotteista ja palveluista pääsääntöisesti muita nimityksiä kuin hyvinvointimatkailu. (Etelä-Pohjanmaan matkailustrategia vuosille 2013-2017, 10.)

Maaseutumatkailu on maaseudun luontaisiin edellytyksiin ja voimavaroihin, kuten luonto, maisema, kulttuuri, ihminen sekä perhe- ja pienyrittäjyyteen perustuvaa matkailun yritystoimintaa. Maaseutumatkailu on kehittämistermi, ei markkinointitermi. (Etelä-Pohjanmaan matkailustrategia vuosille 2013-2017, 10.)

Maatilamatkailu on maaseutumatkailun yksi alamuoto, jossa maatilatalousyrittäjä harjoittaa matkailuyritystoimintaa toimivan maatilán yhteydessä. Maatilán toiminnassa aito maalaiselämä välittyy myös matkailijalle. Tila on niin sanottu matkailumaatila. (Etelä-Pohjanmaan matkailustrategia vuosille 2013-2017, 11.)

Majoitusyksikkö tarkoittaa yrityksen tarjoamaa majoitustilaa. Nämä voivat tarkoittaa yhtenä kokonaisuutena tarjottua majoitustilaa, kuten huoneistoa, mökkiä tai

sähköistettyä asuntovaunupaikkaa. (Etelä-Pohjanmaan matkailustrategia vuosille 2013-2017, 11.)

Matkailukeskittymä tarkoittaa ensisijaisesti matkailupalvelutarjonnan vetovoimaista palvelukeskittymää, jonka pääasiallinen asiakasryhmä koostuu matkailijoista. Matkailukeskittymän palvelutarjonta on monipuolista ja ympärivuotista, ja kohde on tunnettu vähintäänkin kotimaassa suuren yleisön keskuudessa. Matkailun luontoreiteillä tarkoitetaan merkittäviä luontopolkuja, patikka- ja vaellusreittejä, joiden ensisijaisena käyttäjäryhmänä ovat matkailijat. Matkailijoiden käyttöön rakennettujen luontoreittien suunnittelussa ja toteutuksessa, muun muassa merkinnöissä, on huomioitu matkailijoiden tarpeet ja esimerkiksi aluetuntemus, joka poikkeaa paikallisväestön tarpeista. (Etelä-Pohjanmaan matkailustrategia vuosille 2013-2017, 11.)

Terveysmatkailussa matkailupaketin yhtenä osa-alueena tarjotaan lääketieteellisiä toimenpiteitä ja tutkimuksia, erilaisia leikkaushoitoja, vaihtoehto lääketieteen hoitoja tai esimerkiksi kuntoutusta. Matkailutoimijat kattavat matkailuyritysten lisäksi myös matkailutehtävissä toimivat viran- ja toimenhaltijat, eri organisaatiot ja voittoa tavoittelemattomat matkailualan yhdistykset, etujärjestöt, yksityiset toimijat ja muut mahdolliset matkailualan verkostotoimijat. (Etelä-Pohjanmaan matkailustrategia vuosille 2013-2017, 12).

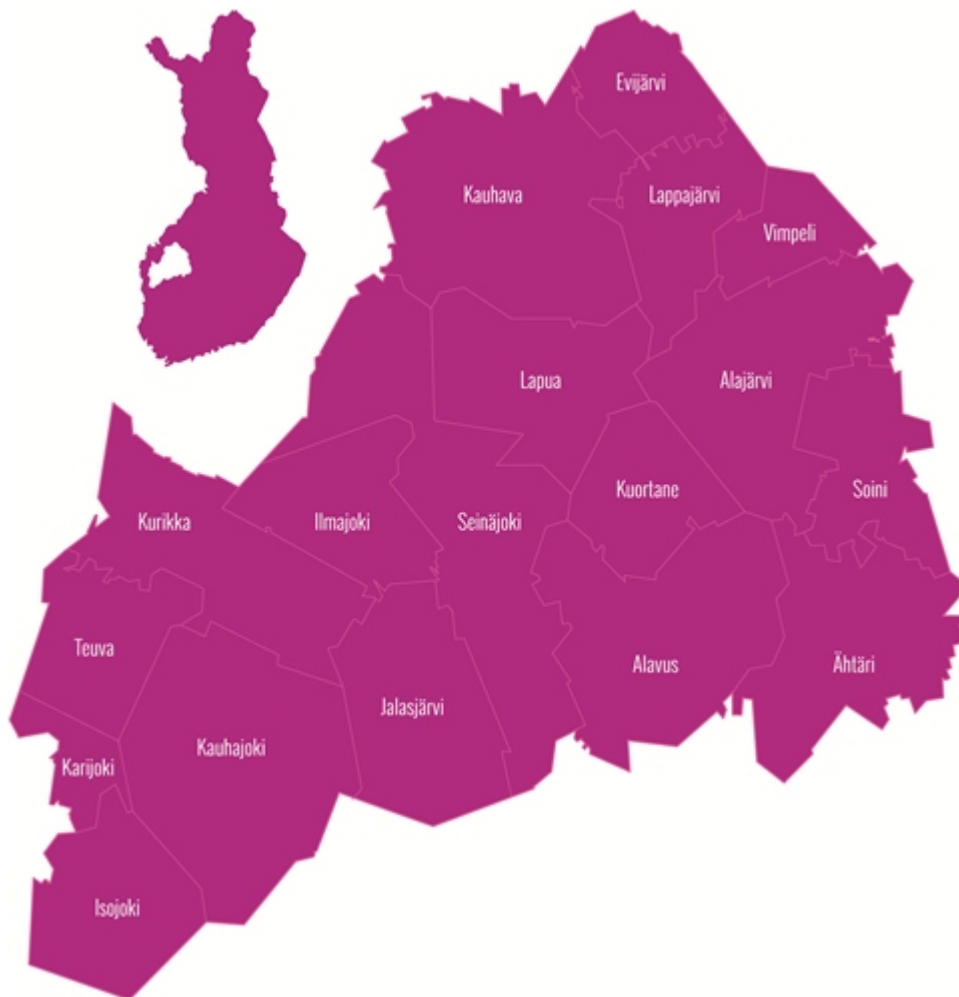
2 MATKAILU ELINKEINONA

Matkailumarkkinoinnin ja yleisen markkinoinnin erona on lähinnä matkailutuotteiden aineettomuus, kulutus sekä eroavaisuus toisistaan. Tämä tekee matkailutuotteiden markkinoinnista haastavampaa. Markkinoinnista käsitteenä puhuttaessa Kotler, Bowen ja Makensin (2006, 13) määrittelevät sen sosiaalisesti ja materiaalisesti prosessiksi, jossa yksilöt ja ryhmät saavat, mitä tarvitsevat ja haluavat tuotteita ja arvoja luomalla ja vaihtamalla toisten kanssa. He selventävät tätä määritelmää seuraavilla termeillä: tarpeet, halut ja kysyntä. Lisäksi teoksessa selvennetään, että tuotteiden kohdalla merkityksellistä on arvo, tyytyväisyys ja laatu. Määritelmään kuuluvat myös vaihtokauppa, transaktiot ja suhteet, sekä markkinat. Tarpeen ihmiset tuntevat puutteen tilana ja tähän kuuluvat perusfyysiset tarpeet, jotka ovat ruoka, vaatteet, lämpö ja turvallisuus sekä sosiaaliset tarpeet. Tarpeista puhuttaessa tarkoitetaan johonkin kuulumisen, kiintymys, hauskanpito ja rentous. Ihmisten halut kehittyvät ihmisen tarpeista, kulttuurin ja yksilöllisen persoonallisuuden myötä. Kun ihmisillä on melkein rajoittamattomat halut, mutta rajoitetut resurssit, valitsevat he tuotteet, joista saavat parhaan vastineen rahoilleen. Tällä tavalla haluista syntyy kysyntää. (Kotler, Bowen & Makensin 2006, 13–15.)

2.1 Etelä-Pohjanmaan matkailun kehitys ja nykytila

Etelä-Pohjanmaalla matkailun perustana ovat matkailu- ja palvelukeskittymät. Varsinaiset matkailukeskittymät sijaitsevat eri puolilla maakuntaa: Ähtärissä, Alavudella, Kauhavalla, Lappajärvellä, Kuortaneella ja Seinäjoella. Näistä neljä ensin mainittua kuntaa ovat nostaneet matkailun yhdeksi kärkitoimialoistaan. Maakunnan suurin yksittäinen matkailukohde kävijämäärillä mitattuna ja merkittävä matkailukohde valtakunnallisestikin on Veljekset Keskinen Oy:n kauppakeskittymä Tuurisissa. Toiseksi suurimmaksi yksittäiskohteeksi maakunnassa on noussut PowerPark. Matkailukeskittymien ja kärkikohteiden lisäksi pienempiä ja nousevia matkailuattraktioita eli vetovoimakohteita sekä vetovoimaisia maaseutumatkailun kärkikohteita löytyy yksittäin eri puolilta maakuntaa. Maakunnan matkailun vetovoimaisimmat kohteita ovat edellä mainittujen Keskinen kyläkaupan ja PowerParkin lisäksi Ähtärin eläinpuisto, Kuortaneen Urheiluopisto, Härmän ja Kivitiipun kylpylät sekä Seinä-

joen seudulla järjestettävät kesän suurtapahtumat sekä Duudson Activity Park. Matkailu Etelä-Pohjanmaalla on voimakkaasti kesäaikaan painottuvaa. Kuviossa 1 on nähtävissä edellä mainittujen kuntien sijainnit maantieteellisesti toisiinsa. (Etelä-Pohjanmaan matkailustrategia vuosille 2013-2017, 14.)



Kuvio 1. Etelä-Pohjanmaa nykyisten kuntarajojen mukaisesti (Etelä-Pohjanmaan liitto 2015).

2.2 Keskeiset matkailukohteet Härmänmaalla ja Järviseudulla

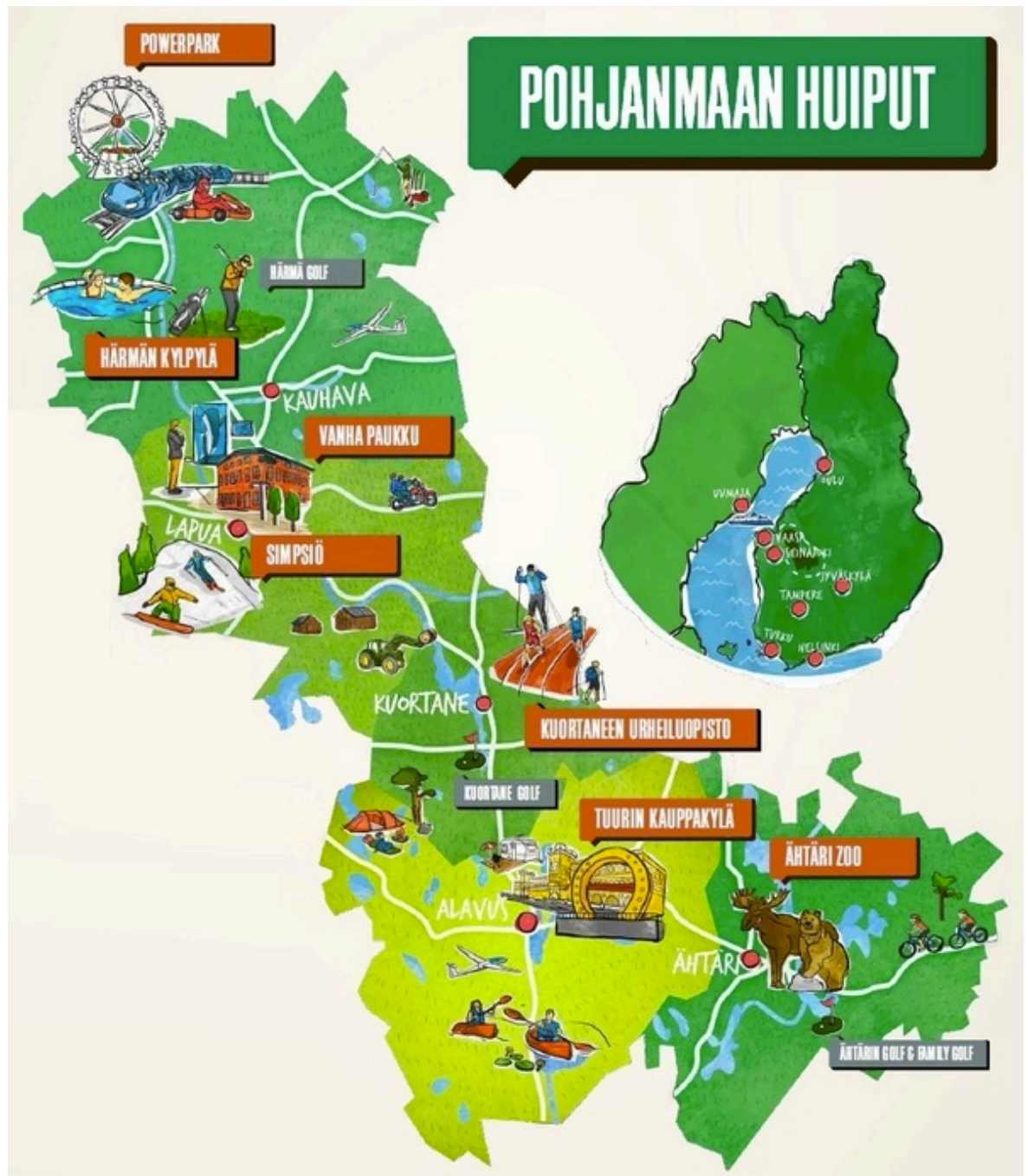
”Pohjamaan huiput” markkinoinnin strategia on selkeä. Kauhavan, Lapuan, Kuortaneen, Alavuden ja Ähtärin muodostama viiden kunnan ketju tarjoaa monipuolista tekemistä niin lapsille, nuorille kuin aikuisillekin. Pohjanmaan huiput haluavat

markkinoida matkailukohteitaan Suomen parhaina matkakohteina. Kuviossa 2 on Lakealle – kampanjan nostettu esiin keulakuviksi huvivaltio Powerpark, Tuurin kyläkauppa, Kuortaneen Urheiluopisto, Ähtäri Zoo, Duudson Activity Park, läntisen Suomen suurin laskettelukeskus Simpsiö, kulttuurikeskus Vanha Paukku, Härmän Kylpylä ja lukuisat muut koko perheen huippukohteet museoista tehtaanmyymälöihin (Visit Kauhava. 2015a; Etelä-Pohjanmaan matkailustrategia vuosille 2013-2017, 39.)



Kuvio 2. Etelä-Pohjanmaan tärkeimpiä matkailukohteita nostetaan esiin lakudelle.fi sivustolla, joka on suunnattu perhelomailijoille (Lakeudelle 2016).

Kuviossa 3 on nähtävissä Kauhavan, Lapuan, Kuortaneen, Alavuden ja Ähtärin yhteistyöverkosto. Verkosto kantaa nimeä Pohjanmaan huiput. Kuvioista on nähtävissä kaupunkien maantieteellinen sijainti verkostossa ja alueen matkailun merkittävimpiä matkailukohteita.



Kuvio 3. "Pohjanmaan huippujen" muodostama yhteistyöverkosto. (Visit Kauhava, 2015b).

2.2.1 Kauhava

Kauhava sijaitsee Etelä-Pohjanmaan pohjoisosassa, kuten kuviossa 3 on esitetty. Kaupunki on tunnettu vahvasta yrittäjyydestä sekä hyvästä työllisyystilanteesta.

Kauhavalla on vahva matkailukeskittymä entisten Ylihärmän ja Alahärmän alueilla. (Kauhavan kaupunki 2014.)

Powerpark. Powerpark on kuviossa 3 ”Pohjanmaan huippujen” pohjoisin matkailukohde. Powerpark sijaitsee Kauhavalla ja on Suomen suurin ja erikoisin vapaa-ajankeskus. Huvipuisto ja aktiviteettialue on reilussa vuosikymmenessä kasvanut yhdeksi Suomen arvostetuimmaksi vapaa-ajankohteeksi. Powerpark pitää sisällään esimerkiksi monipuolisen huvipuistoalueen, seikkailupuiston, modernin sisä- ja ulkokartingradan, 5D elokuvateatterin, ravintolapalveluita ja hotellin. (Powerpark 2015.)

Härmän kylpylä. Härmän Kylpylässä on 155 huonetta, joissa on yhteensä 430 vuodepaikkaa. Hotellissa on tarjolla kolmen eri tason huoneistoja. Hotellin sisustusmateriaalien valinnoissa on pyritty allergiaystävällisiin ratkaisuihin. Kaikki kylpylähotellin huoneistot sijaitsevat päärakennuksessa kahdessa eri hotellisiivessä, saman katon alla. Härmän kylpylä on suunniteltu toiminnoiltaan siten, että lähes kaikki tarjolla olevat palvelut ovat konkreettisesti saman katon alla. Esimerkiksi majoittuminen, ravintola, kylpylä, kuntoutus- ja hemmotteluosasto ovat yhteydessä toisiinsa sisätilojen kautta. Hotellin välittömässä läheisyydessä on Härmä Golfin omistama 9-reikäinen golfkenttä, ulkoliikunta-alueita ja liikuntahalli Anssin Jussin Areena. Härmän kylpylän hallinnoima Liikuntahalli Anssin Jussin areenaa käytetään monenlaisiin liikunnallisiin tarkoituksiin. Lisäksi Anssin jussin areena toimii myös konsertti- ja konserttipaikkana. (Härmän kylpylä 2015.)

Härmä golf. Härmä Golf & Academy on 9-reikäinen, täysipainoinen golfkenttäkonaisuus. Härmä Golf & Academyn Klubi tarjoaa ravintolapalvelut ja kesäisin Draivi-terassin. Klubitilat sijaitsevat Anssin Jussin areenan tiloissa, joten yhteistyö Härmän kylpylän kanssa on saumatonta. (Härmä Golf 2015.)

2.2.2 Lapua

Kuviosta 3 voidaan todeta, että Lapua sijaitsee Kauhavan eteläpuolella. Lapua on kulttuurin ja viihtyisän ympäristön kaupunki. Lapuan maisemassa vaihtelevat joet, peltolakeudet ja Simpsiön ympäristö. Kulttuuri Vanhassa Paukussa sijaitsee Lapu-

an kaupungin infopiste, mistä saa tietoa kulttuurikeskuksen, kaupungin ja ympäristökuntien tapahtumista, museoista ja näyttelyistä. (Lapuan kaupunki 2014a.)

Alajoen Lakeus. Alajoen ainutlaatuinen lakeus houkuttelee kesäisin turisteja nauttimaan jokivarren näkymistä esimerkiksi patikoiden, pyöräillen ja meloen. Alajoki on kuuluisa latomaisemastaan ja harvinaisesta linnustostaan. (Lapuan kaupunki 2015.)

Jokilaakson matkailupuutarha. Jokilaakson matkailupuutarha on puutarhamatkailukohde Lapuan kaupungin keskustassa yli 100-vuotiaassa pihapiirissä. Puutarhassa löytyy ainutlaatuisia kasvikokoelmia ja esimerkkejä pihan sisustamisesta. (Lapuan kaupunki 2015.)

Jokilaivaristeilyt. Matkustajalaiva m/s Koivunlehti kuljettaa jokiristeilyjä kesäkauden ajan. Laivan kotisatama on Vanhan Paukun Kulttuurikeskuksen satamalaituri. (Lapuan kaupunki 2015.)

Simpsio. Simpsio on alueena Etelä-Pohjanmaalla ainutlaatuinen. Alue erottuu suurilla korkeuseroilla ja rehevällä lehtolajistoilla, mitkä tekevät tavanomaisesta metsäluonnosta poikkeavan. Simpsion aluetta on kehitetty pitkäjänteisesti monella rintamalla 1960-luvulta alkaen. Simpsio tarjoaa monipuolisia eri liikunta- ja virkistyskäyttömuotoja ympäri vuoden. Simpsio kohoaa 132 metriä merenpinnan yläpuolelle ja 100 metriä yli ympäröivän lakeuden. Simpsioilla on muun muassa näkötorni, viitoitettu luontopolku ja maastopyöräreitti, kiintorastiverkosto sekä läntisen Suomen suurin monirintainen laskettelukeskus. Simpsioilla on oma hotelli ja laaja valikoima eritasoisia mökkimajoitus mahdollisuuksia. (Simpsio 2015.)

Vanha Paukku. Kulttuurikeskuksen alue on rakennusarkkitehtonisesti arvokasta vanhaa teollisuusmiljöötä. Alueella toimii kaupunginkirjasto, Pajakappeli, Patruunagalleria, Ison Prässin kahvila, Pohjanmaan Valokuvakeskus, Alajoki-sali sekä seuraavat museot: Lapuan Patruunatehtaan museo, Pyhälahden Valokuvamuseo, Lapuan Taidemuseo ja Lapuanliikkeen museo. Kulttuurikeskus Vanha Paukku muistetaan vuoden 1976 räjähdyksestä, joka on yksi maamme suurimpia sotiemme jälkeisestä onnettomuuksista. Kulttuurikeskuksen nimi viittaa tähän historiallisesti järkyttävään tapahtumaan ja tuo oman leiman paikan merkityksellisyyteen. (Lapuan kaupunki 2015.)

2.2.3 Kuortane

Kuortane sijaitsee keskellä Etelä-Pohjanmaata Kuortane-järven rannalla. Kuviossa 1 on nähtävissä tarkemmin Kuortaneen maantieteellinen sijainti Lapuan ja Alavuden välissä. Kuortane on keskeisellä paikalla myös Kuusiokuntiin ja Järvisetuun nähden. Noin 4000 asukkaan kunnassa on poikkeuksellinen palveluiden ja vapaa-ajanvieton tarjonta. Kuortaneella toimii useita palveluntuottajia, jotka ovat verkostoituneet keskenään tarjoamaan isompia palvelukokonaisuuksia. Kuortane tunnetaan liikunnallisuudesta ja terveyden edistämisestä. (Kuortaneen kunta 2015.)

Kuortaneen urheiluopisto. Liikunta- ja hyvinvointikeskittymä Urheiluopiston alueella jatkaa kohti alan osaamisen kansainvälistä kärkeä. Opistoalueen 60-vuotinen liikunnan ja huippu-urheilun historia on luonut Kuortaneelle vankan aseman. Urheiluopistolla on eri lajiliittojen valmennus ja koulutus urheilulukioineen, maajoukkueiden leirityksiä sekä kansainvälisten huippujen valmentautuminen ja testaus. Kuortaneen urheiluopisto tarjoaa majoittumistilaa, ravintolapalveluja ja liikkumismahdollisuuksia. Monipuolinen aktiviteettitarjonta on tarjolla ympäri vuoden. (Kuortaneen urheiluopisto 2015.)

Kuortane Golf. Kuortane on golfkenttä, joka on perustettu vuonna 2000. Golfkentällä toimiva seura järjestää koulutuksia, harjoituksia, kilpailuja, kokouksia, vierailuja ja muita tilaisuuksia jäsenistönsä eri kohderyhmille sekä golfin pelaamista aloitaville. (Kuortane golf.)

2.2.4 Alavus

Alavuden kaupunki on kehittyvä maaseutukaupunki eteläisellä Etelä-Pohjanmaalla, jossa asukkaita on noin 12 500. Alavus sijaitsee vilkkaasti liikennöidyn valtatie 18 ja kantatie 66 risteyksessä. Kuviosta 3 nähdään Alavuden sijainti Kuortaneen ja Ähtärin välissä. (Alavuden kaupunki 2015.)

Tuurin kyläkauppa. Vesa Keskinen ja Tuurin kyläkauppa on brändituote Alavudelta. Vesa Keskinen ja kyläkaupan voi tunnistaa kultaisesta hevosenkengästäan keskellä ostoskeskuksen pihaa. Veljekset Keskinen Oy:n kyläkauppaa kutsutaan

myös ”Onnen kaupaksi”. Kultainen hevosenkenkä luodaan mielikuvaa onnesta, vauraudesta, perinteisistä arvoista ja hyvinvoinnista. Veljekset Keskinen Oy on pärjännyt Suomen tavaratalomarkkinoilla erinomaisesti ja on merkittävä matkailukohde Etelä-Pohjanmaalla. Kyläkauppaan kuuluvat hotelli, tavara- ja ruokapuoti, joissa molemmissa on erittäin laajat valikoimat eri valmistajien tuotteita. Kyläkaupan valikoimassa on esimerkiksi, Esprit, Lumene, David, Vallila, Marimekko, Adidas, Iittala, Hackman, Polar, Sony, Rapala, Sini ja Nokia. ”Onnen kauppa” on myynniltään Suomen toiseksi suurin tavaratalo heti Stockmannin jälkeen. Veljekset Keskinen Oy mainostaakin itseään Suomen suurimmaksi ja tunnetuimmaksi ”kyläkaupaksi”. (Tuurin kyläkauppa 2015.)

Vuonna 2014 yrityksen liikevaihto oli 123,3 miljoonaa euroa. Vuonna 2014 yrityksessä oli yli 447 vakinaisessa työsuhteessa olevaa työntekijää. (Kauppalehti 2015.)

2.2.5 Ähtäri

Ähtärissä sijaitseva Suomenselän alue poikkeaa luonnonolosuhteiltaan muusta Etelä-Pohjanmaasta. Suomenselkä työntyy ”Lapin sormena” pohjoisesta etelään. Ähtäri on maastoltaan hyvin vaihtelevaa ja korkein kohta on noin 233 metriä merenpinnan yläpuolella (vrt. esim. Ounasvaara 214 m). Ähtäri alueella on eli 1400 loma-asuntoa, toiseksi eniten Etelä-Pohjanmaan alueella. Loma-asunomatkailijat ovat merkittävä voimavara kaupungille. (Ähtäri kaupunki 2015.)

Ähtäri on valtakunnallisesti tunnettu perhematkailukeskittymä. Valtaosa asiakkaita on kotimaisia. Kansainvälisiä markkinoita on pyritty avaamaan Venäjän suuntaan toteuttamalla venäläisille asiakkaille suunnattu nettisivusto www.ehtari.ru. Kotimaiset asiakkaat ovat pääkohderyhmä, jossa asiakas-segmenttipohjaa on pyritty laajentamaan perhematkailijoista kokous- ja tapahtuma-matkailijoihin. Matkailuteemoista terveys- ja hyvinvointimatkailu sekä tapahtuma-matkailu ovat lähi-vuosina Ähtärielle tärkeimmät kehittämisen osa-alueet. Ähtäri on osaltaan huolehtinut logististen mahdollisuuksien hyödyntämistä muun muassa VR:n avulla. (Etelä-Pohjanmaan matkailustrategia vuosille 2013–2017, 43.)

Ähtärin matkailualueelle on laadittu MasterPlan, joka määrittelee alueelle kaavailtujen uusien toimintojen sijaintia ja toimii kaavoitusta ohjaavana työkaluna. MasterPlan ei sisällä matkailukeskittymän syvempää toiminnallista sisällönkehittämissuunnitelmaa, joka ohjaisi alueen toimijoiden yhteistyötä, sisällön tuotantoa ja yhteismarkkinointia. Tavoitteena on kehittää Ähtärin perhe- matkailukeskittymänä tunnetusta alueesta vahva, ympärivuotisesti toimiva destinaatio. (Etelä-Pohjanmaan matkailustrategia vuosille 2013–2017, 43.)

Ähtäri Zoo. Yli 300 eläintä, jotka edustavat noin 65 lajia. Kolmen kilometrin reitin varrella voi tavata eläimet luonnonmukaisessa ympäristössä. Puisto on avoinna joka päivä ympäri vuoden. (Ähtäri Zoo 2015.)

Suomen ensimmäinen luonnonmukainen eläinpuisto. Takana on neljä vuosikymmentä iloa ja oivallusta eläimistä ja luonnosta kaikenikäisille. Vuosikymmenten aikana Ähtärin Eläinpuisto on myös antanut oman merkittävän panoksensa kansainväliseen eläintensuojelutyöhön ja uhanalaisten lajien hyväksi. (Ähtärin kaupunki 2015.)

Hotelli Mesikämmen. Hotelli Mesikämmenen vaikuttavin osa on hotellin eri osat toisiinsa yhdistävä, kallioon louhittu käytävä, jossa kiviseinät kohoavat kymmenien metrien korkeuksiin. Hotelli Mesikämmen sisältää ravintolan, kylpylä- ja hyvinvointiosaston. (Ähtärin kaupunki 2015.)

Ähtäri golf. Ähtärin Golfkenttä on 18-väyläinen kenttä. Kentän niin sanotun vanhan puolen 9 väylää on aikanaan rakennettu historiallisen Moksun tilan ympäristöön, jonka juuret ulottuvat peräti 1500-luvulle saakka. Uudet 9 väylää on puolestaan rakennettu entisen Mini-Suomen maisemiin. Mini-Suomen historian ansiosta pelaajat pääsevät muun muassa puttaamaan eduskuntatalon pihapiirissä. (Ähtärin kaupunki 2015.)

2.2.6 Evijärvi

Evijärven kunta on Kauhavan naapurikunta ja on haastateltavista pitäjistä maantieteellisesti pohjoisi, kuten kuvioista 1 voidaan todeta. Runsas kalakanta ja harvinaiset linnut tekevät Evijärvestä mielenkiintoisen luonnonystävän retkeilykohteen.

Evijärveä on aikoinaan pidetty jopa Euroopan kalaisimpana järvenä. Pitäjän alueella on runsaasti puhdasta luontoa sekä metsästys- ja vaellusmaastoja. Evijärvi on vilkas matkailupitäjä, josta löytyy majoitus- ja ravitsemuspalveluja, harrastusmahdollisuuksia, museoita, tanssipaikkoja ja tapahtumia. (Evijärven kunta 2015.)

2.2.7 Lappajärvi

Lappajärvi, n. 77 miljoonaa vuotta sitten meteoriitin törmäyksestä syntynyt ja Etelä-Pohjanmaan oloissa ainutlaatuinen maakuntajärvi. Lappajärven rantaviivaa kunnan alueella 124 km, jossa on rakennettuna lähes 1 100 kesämökkiä. (Lappajärven kunta 2015a.)

Lappajärvi on matkailupitäjä. Kesäisin kunnan väkimäärä moninkertaistuu, kun turistit, kesämökkiläiset ja syntymäkoteihinsa lomailemaan tulevat entiset lappajärveläiset saapuvat. Väenpaljous on havaittavissa erityisesti Lappajärven kesämarkkinoilla heinäkuun puolivälissä. Lappajärvellä matkailu on vilkkainta kesäisin. Halkosaaren kesäteatterissa on perinteisesti tasokkaita näytelmiä ja Tulivuorirock. Lappajärvellä järjestetään turisteille laivaristeilyjä. (Lappajärven kunta 2015b.)

Lappajärven Kylpylä Kivitiipun vieressä on 18-reikäinen golf-kenttä. Golf-kentän yhteyteen on rakennettu tyylikäs klubirakennus. Majoitusmahdollisuuksia on tarjolla matkailijoille esimerkiksi hotellista, mökeistä ja osakkeista. (Lappajärven kunta 2015b.)

Lappajärven matkailukeskittymän ydinalue sijaitsee Nykäläniemi-Halkosaari alueella. Alueelle on investoitu viime vuosina merkittävästi mm. majoitustiloja rakentamalla ja golf-keskusta kehittämällä. Uusia investointeja on käynnistymässä myös lähitulevaisuudessa. Alueen matkailu on tällä hetkellä kesäpainotteista ja sesongin pidentäminen on tarpeellista. Järven hyödyntäminen matkailussa on alueella vielä käyttämätön mahdollisuus, johon kehittämistoimia tulevaisuudessa suunnataan. (Etelä-Pohjanmaan matkailustrategia vuosille 2013-2017, 47.)

2.2.8 Alajärvi

Alajärvi on Etelä-Pohjanmaan Järvisseudulla, Sinisen tien varrella sijaitseva vireä maaseutukaupunki. Alajärvi on Järvisseudun suurin kunta ja ainut kaupunki. Alajärven kaupungin matkailuneuvonnasta ja opasväilyksestä vastaa Etelä-Pohjanmaan Matkailu Oy. Kuviosta 1 voidaan todeta, että Alajärvi sijaitsee Lappajärven ja Ähtärin välissä. (Alajärven kaupunki 2015.)

Nähtävyyksiä. Akateemikko Alvar Aalto vietti nuoruusvuosien kesiään Alajärvellä. Alajärveltä löytyykin useita hänen suunnittelemaansa, eri aikakausia ja tyyliuuntia edustavia rakennuksia, mm. kaupungintalo, seurakuntatalo, nuorisoseurantalo ja kirjasto. Lisäksi Alajärvellä sijaitsee myös taiteilijaprofessori Eero Nelimarkan 1964 perustama, nykyisin Etelä-Pohjanmaan aluetaidemuseona toimiva Nelimarkkamuseo. Alajärvellä on Tulivuorikeskus, joka esittelee luonnonvoimien mahtia. Esimerkiksi maanjäristys ja tulivuoritoimintaan liittyvät ilmiöt vaikuttavalla tavalla. (Alajärven kaupunki 2015.)

Alajärven alueelle sijoittuu runsaasti järviä, näistä mainittakoon Lappajärvi, Ähtärinjärvi ja Alajärvi. Alueen lomamökkivalikoima alueella on hyvä. 2013 valmistunut uusi uimahalli palvelee kaikenikäisiä matkailijoita. (Alajärven kaupunki 2015.)

Punaisen Tuvan Viinitilan vanha päärakennus on kunnostettu 180-paikkaiseksi Ravintola Viinituvaksi, jonka idyllisessä talonpoikaismiljöössä voit nauttia kotimaisista aineksista valmistetun aterian tai viettää mukavan kahvihetken. Viinimyymälässä voit tutustua viininteon saloihin, maistella tilan palkittuja aitoja kotimaisia viinejä ja ostaa tuliaisia (Alajärven kaupunki 2015.)

3 VERKOSTOITUMINEN MATKAILUALALLA

Alueellisella matkailuyhteistyöllä tarkoitetaan erilaisia toimijoita, joiden kautta itsenäiset ja riippumattomat toimijat sitoutuvat yhteiseen tavoitteeseen ja joiden tarkoituksena on tuottaa yhteisiä etuja. Matkailuyhteistyön osapuolina ovat yleensä sekä julkisen puolen organisaatioita ja yksityisiä matkailuyrityksiä. Yksityisen ja julkisen sektorin yhteistyö sekä tavoitteiden ja päämäärien yhteensovittaminen on välttämätöntä, koska matkailija tarkastelee eri matkakohteita kokonaisuuksina, jotka todellisuudessa sisältävät kaupallisia ja ei-kaupallisia elementtejä. (Ashworth & Goodall 1988; Middleton 1989; Kaspar 1991; Hobson & Teaff 1994; Schuet & Holmes 1996; Wöber & Zins 1995.)

CF eli Culture Finland on valtakunnallinen kulttuurimatkailun kehittämisohjelma. Se koordinoi kansallisesti kulttuurimatkailun kehittämistyötä ja tuottaa toimijoille yhteneväisiä työkaluja kehittämistyön tueksi. (Etelä-Pohjanmaan matkailustrategia vuosille 2013-2017, 10.)

Destinaatio tulee sanasta ”destination”. Matkailuun yhdistettäessä se tarkoittaa lomakohdetta ja keskittymää. Destinaatio tarjoaa monipuolisia matkailijoiden tarvitsemia, eri yritysten tarjoamia palveluja. Asiakas tai jälleenmyyjä kokoaa tuotemoduuleista omien tarpeidensa mukaisen matkapaketin eri palveluntuottajien tarjonnasta yhdeksi räätälöidyksi paketiksi. Joustavien matkapakettien rakentamisella voidaan muodostaa kullekin matkailijalle tai matkailijaryhmälle personoituja matkailukokonaisuuksia kohteeseen. (Etelä-Pohjanmaan matkailustrategia vuosille 2013 – 2017, 10.)

3.1 Verkon ja verkostoitumisen määritelmiä

Yritys- ja alihankintaverkkoa kuvataan verkko-käsitteellä. Yhdistäviä tekijöitä kuvataan samantyyppisistä tekijöistä tai toimijoista koostuvaa kokonaisuutta. Yrityksen tyypillisesti rakentavat verkkoja pitkän tähtäimen suunnitelmalla. Toimijoiden yhteinen tavoite on saada subjektiivinen hyöty. Idea verkostoitumiseen voi tulla ulkoapäin tai verkoston jäseniltä. Verkostossa toiminta on tietoista ja tavoitehakuista. Toiminnan päämäärät ovat selkeitä, jotka ohjaavat sen kehittämistä ja toiminta-

taa. Verkostoon kuuluvilla on omat subjektiiviset intressinsä. Verkoston jäsenillä voi olla erilaisia tavoitteita suhteessa toisiinsa, olematta ristiriidassa toisiinsa. Verkon jäsenet sovitetaan yhteisymmärryksessä rooleihin. Verkon jäsenillä on kullakin omat vastuut sovitusta toiminnoista ja yleensä myös riskinotosta ja ansaintalogiikasta. Yhdestä keskipisteestä lähtevän verkon kehittymistä kuvataan verkottumiseksi. (Möller, Rajala & Svahn 2004, 10.)

Verkostoituminen käsitetään laajempänä asiana kuin verkottuminen. Kahden yrityksen yhteistyö muodostaa verkottumisen peruselementin. Nämä verkostot käsittävät usein monen verkon tai toimijan kokonaisuuden. Joukko yritysten välisiä riippuvuussuhteita muodostavat yritysverkoston, jossa jokainen yritys on oman verkkonsa keskipiste. (Möller, Rajala & Svahn 2004, 27–28.)

Tilannetta voidaan tarkastella etäämmältäkin. Voidaan todeta yritysten ympärille syntyneistä verkostoista voi kasvaa kansallisia klustereita, verkostojen verkostoja. Ollus, Ranta ja Ylä-Anttila (2002) esittävät oman näkemyksensä klustereista. He havainnollistavat ajatusta sateenvarjo-mielikuvalla, jonka suojassa yritysverkostot toimivat. Kääntäen, ne yritykset, jotka harjoittavat klusterissa yhteistyötä, muodostavat verkostoja. (Ollus, Ranta & Ylä-Anttila 2002, 39.)

3.2 Verkostoitumisella tavoiteltavat hyödyt

Matkailualan kärkiyritykset voivat hakea ketteryyttä muutoksiin. Pienet palveluntuottajat voivat mahdollistaa omalla erikoistumisellaan elementin, joka voi toimia isommalle toimijalle kilpailuvalttina. Vastaavasti pienempi toimija saa oman taloudellisen hyödykkeen yhteistyön tuloksena. Yhteistyöverkostojen kautta yritykset saavat parempaa kykyä reagoida nopeasti muutoksiin ja pienet yritykset voivat puolestaan saada suurten kanssa verkostoituessaan esimerkiksi skaalaetuja ja/tai uskottavuutta. Verkostoituminen on yritykselle strateginen valinta, jonka tuottoja ja kustannuksia on pystyttävä myös arvioimaan. (Varamäki 2006, 8.)

Yhteistyö näkyy usein myös markkinoinnissa. Kompulan (2000) tutkimuksen mukaan kehittämishankkeiden mukanaan tuomat lisäresurssit yhteismarkkinointiin olivat tärkeä yhteistyön motiivi. Tällä tapaa saadaan lisää osaamista, laajuutta ja

uskottavuutta yhteisiin tuotteisiin. Toisaalta toinen yhteistyön tai joku verkostoon kuuluva voi omata markkinointiin erikoistuneen osaston. Yhteistyö voi kehittyä monella eri tapaa. Osapuolten vastuualueiden rajaukset ja tehtävät tulee rajata selkeästi toimivuuden takaamiseksi. (Komppula 2000, 246–247.)

Hakanen, Heinonen ja Sipilä (2007) toteavat verkostoitumisen olevan lisäarvoa tuova prosessi. Yhteistyötä tekevien yritysten informaatio, tieto, osaaminen ja arvot yhdistyvät toiminnaksi, joka hyödyttää kaikkia mukana olevia yrityksiä. Verkostoitumisella toivotaan toimintojen tehokkuuden ja kannattavuuden nostamista. Verkostoissa toimivien osapuolten kilpailukyky paranee, kun osaaminen saadaan järkevästi jaettua. Molemminpuolinen yhteistyö mahdollistaa kilpailuedun kasvatamiseen. (Hakanen, Heinonen & Sipilä, 2007.)

Toivolan mukaan verkostoitumisella mahdollistuu pienemmän yrityksen mahdollisuudet päästä paremmille markkinoille. Pienempi yritys voi esimerkiksi hyötyä verkoston markkinointitaidoista. Pienempi toimija voi tarjota ydinosaamistaan isomalle toimijalle. Näin pienempi toimija voi erikoistua omaan ydinosaamiseensa. Samalla kaikki verkostoon kuuluvat saavuttavat liiketoiminnallisen hyödyn. (Toivola 2006, 13.)

Verkoston joustavuus kuuluu merkittäviin etuihin. Yhteistyöverkosto tarjoaa mahdollisuuden nopeaan muuntautumiseen markkinoiden tarpeiden mukaan. Organisaatioiden toimintojen vakiintuminen tekee toiminnallisten taitojen kehittämisen tarpeettomiksi. Organisaatorakenteiden tehokkuuden kriittinen arviointi rajoittuu toimintatapojen ollessa vakiintuneita. Vakiintuneet tavat toimia voivat olla kohtalokasta yrityksen toiminnan kannalta, esimerkiksi jos merkittävässä tai äkkinäisessä olosuhteiden muutoksessa. Tällöin puutteellinen taito voi osoittautua yrityksen kannalta kohtalokkaaksi. Verkostoyritysten on elintärkeää kyseenalaistaa toimintatapojaan ja peilata toimintaansa ulkoisia muutoksia vasten. (Ollus, Ranta & Ylä-Anttila 1999.)

3.3 Luottamus verkostoissa

Onnistuneen yhteistyön kannalta on tärkeää, että luottamusta löytyy verkoston jäsenten väliltä. Luottamus on yksi edellytys yhteistyön tavoitteisiin pääsyn kannalta. Luottamusta on vaalimisen arvoista, koska tällöin kumppanuussuhde säilyy kehittyvänä. Toiminnan avoimuus ja selkeät pelisäännöt lisäävät luottamusta. Strategiset tavoitteet on hyvä käydä yhdessä läpi ja huomioida kaikkien tahojen omat intressit yhteistyön toteutukseen liittyen. Säännölliset tapaamiset ylläpitävät luottamusta ja lujittavat yhteistyösiteitä. Tapaamiset voivat liittyä, esimerkiksi koulutus-tilaisuudet voivat nostattaa kehittäviä keskusteluita. (Valkokari, Hyötyläinen, Kulumala, Malinen, Möller & Vesalainen 2009, 177–178.)

Luottamuksella tarkoitetaan yhteistyökumppaneiden keskinäistä uskoa siihen, että kukin osapuoli hoitaa oman osuutensa sovitulla tavalla ja ettei kukaan käytä hyväksi toistensa haavoittuvuutta tai vedä välistä, vaikka sellainen mahdollisuus jollekin kumppanille avautuisikin (Varamäki 2002). Luottamus perustuu oletukseen, että yhteistyökumppani toimii sovitun mukaisesti. Luottamus voidaan jakaa helposti särkyvään ja pitkäkestoiseen luottamukseen. Lujemman luottamuksen rakentuminen edellyttää pitkäkestoista prosessia, yhteisiä kokemuksia ja tunnustelua. Yritysten välinen luottamus on yleensä helposti särkyvää. Mikäli luottamus kerran syystä tai toisesta menetetään, on kyseistä yhteistyötä melko mahdotonta jatkaa ja löytää uusia rakennusaineita luottamuksen uudelleen kasvattamiseksi. Pitkäkestoinen luottamus tarkoittaa, syvään ystävyyteen ja yhteenkuuluvuuteen perustuvaa tunnepohjaista luottamusta. (Varamäki 2002.)

Luottamus ei voi olla hyvä toisilleen tuntemattomien toimijoiden kesken. Yritysyhteistyötä käsitelleet tutkimukset tukevat näkemyksen, että ilman luottamusta yhteistyö ei voi saavuttaa tavoitettaan. Luottamuksen puutteen seurauksena yhteistyökumppanit eivät uskalla panostaa eivätkä sitoutua yhteistyöhön. Luottamus kasvaa yhteisten kokemusten kautta, joka koettelee luottamusta. Tästä syystä entuudestaan toisilleen tutut yritykset ja yrittäjät pääsevät nopeammin yhteistyön kanssa eteenpäin. Yhteinen arvomaailma lisää luottamusta. (Varamäki 2002.)

3.4 Erilaisia verkostoitumismalleja

Verkostokirjallisuudessa on runsaasti erilaisia termejä. Tässä luvussa olen koonnut keskeisiä termejä, jotka kuvaavat yritysysteistyön ja verkostoitumisen käsitteitä ja niiden merkityksiä. Tässä esitetyt käsitteet eivät ole ainoita mahdollisia olemassa olevia termejä.

Komppula (2002, 35) esittää Holmlundin ja Törnroosin (1997) verkostokäsitteistön tarkastelun kolmella eri tasolla: rakenteellinen, taloudellinen ja sosiaalinen taso. Toimintojen väliset yhteydet viittaavat verkoston näkyvään rakenteeseen, koska ne ovat materialisoituneet toimintamalleiksi ja hyödykevirroiksi toimijoiden kesken. Taloudellinen taso liittyy Investointeihin ja rahallisiin sopimuksiin, ja edelleen arvonalisäykseen ja erityisesti tuotto-odotuksiin. Investoinnit liittyvät myös luottamuksen ja sitoutumisen kehittämiseen suhteessa. Sosiaalinen näkökulma taas perustuu siihen, miten ihmiset ovat vuorovaikutuksessa keskenään. (Holmlund & Törnroos 1997, 306–307.)

3.4.1 Yritysten keskinäisiä verkostomalleja

Varamäki (2002) esittää viisi erilaista tapaa harjoittaa yritysten välistä yhteistyötä. Mitä vaativammat ja pidemmän tähtäimen tavoitteet ovat, sen formaalimpi rakenne. Perusmalleista voidaan myös johtaa erilaisia perusmallin variaatioita. Kuviossa 4 perusmallit on asetettu järjestykseen tavoitetasoltaan alimmasta korkeimpaan (vasemmalta oikealle). Kuvioon on sisällytetty 5 perusmallia, mutta yhteistyö voi toimia monella tasolla eri ja näiden yhdistelminä. Kuviossa eritellään ne hyödyt, joita eri yhteistyöhankkeiden avulla voidaan saavuttaa. Siirryttäessä kohti korkeamman tavoitetaso yhteistyöhankkeita tavoiteltavat hyödyt kasvavat verrattuna alemman tavoitetaso hankkeisiin. Liikuttaessa vasemmalta oikealle myös yhteistyön formaalisuus kasvaa. Yhteistoimintamallin valintaan vaikuttaa kehityksen tarve tai asia johon pyritään. Yhteistyö voi kasvaa, mikäli toimijat huomaavat yhteistyöpotentiaalisen mahdollisuuden riittävän houkuttelevaksi. Näin yhteistyö voi kehittyä tavoitetasoltaan vaativimpiin yhteistyömuotoihin. (Varamäki 2002, 42.)



Yhteistyön mahdolliset hyödyt eri hanketyypeissä:

Tiedon kulku ja oppiminen	_____
Kustannussäästöt	_____
Kriittinen massa	_____
Synergiahyödyt	_____
Kyky uuden liiketoiminnan luomiseen	_____
Riskin jako	_____
	Uskottavuus

Kuvio 4. Pk-yritysyhteistyön monenkeskeisiä malleja (Varamäki 2002, 42).

Kehittämisrengas. Kehittämisrengas on pienyritysten yhteistyömalli, jossa joukko yrittäjiä kokoontuu vuorotellen toinen toisensa luona. Isännöivä yritys voi esitellä toimintaansa koolle kutsutuille tahoille. Isäntäyritys voi nostaa esiin erilaisia ongelmia ja kehittämiskohteita. Yrityksen toiminnasta voidaan tehdä benchmarkingia. Kehittämisrenkaan jäsenet voivat kyseenalaistaa toimintaa, antaa parannusehdotuksia tai oppia jotain hyödyllistä oman toimintansa kehittämiseksi. Tämä toimintatapa voi olla osaksi oppimista vieraillessaan toinen toistensa yrityksissä. Kokoon-tumiset voivat myös antaa yritystoimintojen kehittämiseen ohjaavia virikkeitä. Kehittämisrenkaiden toiminta voi lisäksi olla, esimerkiksi erilaisen koulutuksen hankkiminen, seminaariosallistumiset, tutustumismatkat, messukäynnit ja asiantuntijoiden vierailu ryhmässä. Kehittämisrenkaan keskeisin hyöty on siihen osallistuvien yrittäjien keskinäinen tiedonvälitys ja oppiminen. (Varamäki 2002, 43.)

Yhteistyörengas. Yhteistyörenkaassa yritykset toimivat ulospäin erillään toisistaan. Yhteistyö pyritään toteuttamaan siten, että yhteistä liiketoimintaa on vaikea havaita ulospäin. Yhteistyörenkaan toiminnassa on olennaista se, että toimijoilla on jokin yhteinen ja usein yhdessä hankittu resurssi johon kaikilla on käyttöoikeus. Tätä yhteistä resurssia hyödyntävät kukin yritys parhaalla katsomallaan tavalla omiin liiketoimintoihinsa nähden. Esimerkiksi yhteisesti hankittu henkilöstökoulutus, asiantuntija, toimitilat, logistinen ratkaisu tai koneet voisivat olla yhteistyörenkaaseen soveltuvia asioita. Yhteistyörenkaalla tavoite on saavuttaa liiketoiminnalle

lisää kannattavuutta. Säästöjä voidaan saada kustannusten jakamisella. Yhteisen investoinnin kannattavuutta voidaan arvioida helposti saavutettujen kustannussäästöjen kautta. Toiminnalla voidaan saavuttaa kriittinen massa. Käytännössä se tarkoittaa yritysten voimavarojen (taloudellisten, fyysisten tai henkisten) yhdistämistä. Toiminnalla voidaan tavoittaa jotain sellaista mihin yksittäinen toimija ei yksin pystyisi saavuttamaan. Yhteistyörenkaassa kriittisen massan saavuttaminen tarkoittaa siis yritysten yhteisellä rahallisella panoksella hankittua yhteistä resursia, joka mahdollistaa yrityksen tietyn kehityskynnyksen ylittämistä yhteistyöllä. (Varamäki 2002, 43.)

Projektityöryhmä. Projektiryhmän tarkoitus on koota yhteen eri yritysten toisiaan täydentäviä resursseja ja osaamista. Tällä tapaa saavutetaan synergiaetuja. Projektityöryhmän yritykset saavat keskittyä tehokkaammin oman erikoisosaamisen huippuunsa kehittämiseen. Näin projektiryhmä kykenee tarjoamaan asiakkaalle yhtenäisen tuote- ja palvelupaketin yhtenä kokonaisuutena. Projektiryhmän tarjoamilla toiminnoilla helpotetaan ja säästetään asiakkaan näkökulmasta aikaa, rahaa ja vaivaa. Asiakkaalla on näin mahdollisuus saada laaja palvelukokonaisuus ”avaimet käteen” -periaatteella. Yhteistyö näyttäytyy tiiviimpänä liiketoimintayhteistyönä kuin edellä mainitut yhteistyömallit ovat. Yhteistyön luonne projektiryhmässä on strategista ja näin yksittäinen toimija voi merkittävästi parantaa omaa kilpailuasemaa. Hyöty voi olla liiketoimintojen kannattavuuden parantuminen ja imagolisesti positiivinen ilmentymä. Projektityöryhmän yhteisvoimalla pienet yritykset voivat kilpailla isompia toimijoita vastaan hyvällä kilpailukyvyllä. (Varamäki 2002, 44.)

Varamäki (2002) esittää kaksi variaatiota, jotka ovat johdettu projektiryhmän perusmallista. Ensimmäinen on yhtiötetty projektiryhmä. Yhtiötetyllä projektiryhmällä haetaan uskottavuutta asiakkaalle ryhmän toimivuudesta. Esimerkiksi projektiryhmittykset voivat perustaa yhteisen markkinointi- ja koordinoituyhtiön. Tällöin voidaan puhua yhtiötetystä projektiryhmästä. Toinen variaatio, jonka Varamäki (2002) esittää on kärkiyritysmalli, jossa projektiryhmän kärkiyritysten ympärille muodostetaan liiketoimintaa edistäviä toimintoja. Koska kärkiyritysmallissa vallitsee hierarkia, palvelee se ensisijaisesti projektiryhmän kärkiyrityksien intressejä. Kärkiyritys ja yhteiskumppanit koittavat löytää ratkaisuja, jotka parantavat kärkiyrityksen kilpailu-

kykyä. Kärkiyrittäjä voi esimerkiksi tehostaa yhteiskumppanin tuotantoa laadunkehittämishankkeilla. Tällainen ratkaisu voi hyödyttää molempia tahoja kannattavuuden lisäämisessä. (Varamäki 2002, 45.)

Yhteisyrittäjä. Yhteisyrittäjät ovat usein yritysten pitkän tähtäimen suunnitelmia, joilla usein tavoitellaan uuden yhteisen liiketoiminnan luomista, käynnistämistä ja pyörittämistä. Yhteisyrittäjä voi kehittää esimerkiksi uutta palvelua tai tuotetta. Toimintaan voidaan panostaa huomattavia resursseja ja toimintaan voi liittyä riskinottoja taloudellisten panostuksien muodossa. Tavoite on saada uusi tuote tai palvelu markkinoille. Lisäksi yritykset luonnollisesti haluavat realisoida panostuksensa strategisen suunnitelman päätteeksi. Yhteisyrittäjä keventää hankkeen taloudellista riskiä. Riskit voidaan tasata ja toisaalta saavutetun kriittisen massan avulla yrityksillä on mahdollisuus merkittävämpiin hankkeisiin kuin yksin. Yhteisyrittäjän avulla voidaan saavuttaa myös monia muita yhteistyön hyötyjä kuten toisilta oppimista ja kustannusten jakamista. (Varamäki 2002, 45–46.)

Yhteisyksikkö. Formaalisin ja sidoksiltaan tiukin yhteistyömalli on yhteisyksikkö. Yhteistyöyritykset toimivat yhteisesti perustetun osakeyhtiön ns. sateenvarjoyrityksen "kuoren" sisällä sen yhteistä nimeä käyttäen. Yhteistyöyritykset häivyttävät oman ulkoisen imagonsa ja tavallaan sulautuvat osaksi suurempaa kokonaisuutta. Kyse ei ole osakeyhtiölain tarkoittamasta fuusiosta, koska tässä "emo" ei omista merkittävää osaa "tyttäristä" vaan tilanne on päinvastainen. Yhteistyöyritysten kesken voi tavanomaisesti olla ristiinomistuksia. Yritykset eivät kuitenkaan fuusioitu vaan toimivat yhteisyksikössä itsenäisesti ja yrittäjävetoisesti erikoistuen kukin omaan osaamiseensa. Yhteisyksikön tavoite on saavuttaa uskottava suuren yrityksen ulkoinen imago unohtamatta, että toiminta on joustavaa ja yrittäjävetoista. (Varamäki 2002, 46.)

Yhteisyksikön tavoitteena on hyvin monitahoisia hyötyjä. Tyypillisiä esimerkkejä ovat yhteiset toimitilat jossa toimimalla saavutettavia kustannussäästöjä. Tällä voidaan samalla saavuttaa ulospäin suuren toimijan imagoa. Yhteisten toimitilojen kautta saavutetaan lisäksi tehokkuutta ja joustavuutta. Yhteisyksikön painopiste on ennen kaikkea yhteisissä liiketoiminnallisissa intresseissä.

Käytännössä yhteinen "bisnes" joko projektiryhmätyyppisesti tai yhteisyritystyyppisesti tulee olla taustalla, jotta yhtiöjärjestelyiden tasoihin, hallinnollisesti raskaisiin ratkaisuihin kannattaa panostaa. Yhteisyksikössä toimimisen mahdollistama yritysten ja asiantuntijoiden tiivis keskinäinen kommunikointi saattaa myös itsessään luoda uutta liiketoimintaa. (Varamäki 2002, 46–47.)

Excellence club. Excellence club koostuu nimensä mukaisesti alueellisen yrityskentän tai jonkun määrätyn alan huippuosaajista. Excellence club perustamisen jälkeen ryhmään valitaan jäsenet ulkopuolisen valitsija ryhmän toimesta. Koska kyse on huippuosaajien kerhosta, täytyy valintakriteerien olla tiukat. Näin syntyy kuva todellisten huippuosaajien kerhosta. Jos yritysvalinnassa vielä onnistutaan niin, että ryhmään saadaan sopivasti toisiaan täydentäviä yrityksiä, voi klubin toiminta johtaa vilkkaaseen yhteistoimintaan. Tämä malli voi synnyttää mitä erilaisempia yhteistyömalleja ja hankkeita. Kaikkien klubiin kuuluvien yritysten ei ole tarkoituskaan olla mukana kaikissa hankkeissa vaan tilanteen mukaan eri hankkeisiin lähtevät ne, joille kyseinen hanke parhaiten sopii. Toisaalta yritykset voivat jakaa omaa osaamistaan toisilleen. Näin ollen tällainen klubi toimii tavallaan ydinosaajien sisäisenä poolina, josta yhteistyöhalukkaat verkostoyrittäjät voivat löytää tarvitsemiaan yhteistyökumppaneita. (Varamäki 2002, 47.)

3.4.2 Julkisten toimijoiden verkostoitumismalleja

Olli (2007) esittää Ronkaisen ja Maksimainen (2002) näkemyksen, että verkosto ei tunne rajoja. Verkostoa ei pakota maantieteellinen tai hallinnollinen alue tai raja. Seutukunta- ja kuntayhteistyö lisääntyminen kuljettaa yhteiskuntaa palveluvaltaiseen verkostoon. Verkostoituminen on hyvä tapa vastata toimintaympäristön muutoksiin ja vaateisiin. Verkosto-osaamista tarvitaan asioiden arvioinneissa niin organisaation kuin verkostonkin kannalta. Verkostolla on tarkoitus saavuttaa etuja. Luottamuspääomaa tarvitaan, jotta voidaan saavuttaa yhteinen päämäärä. Luottamuspääomalla tarkoitetaan kokemuksen mukana kasvavaa kykyä toimia yhdessä matkalla yhteisiä päämääriä kohti. (Ronkainen & Maksimainen 2002.)

Seuraavassa kuviossa ja alaotsakkeissa on tarkasteltu kuntayhteistyön kannalta tärkeimpiä toimintavaihtoehtoja. Organisointimuodon toimivuus tulee arvioida aina

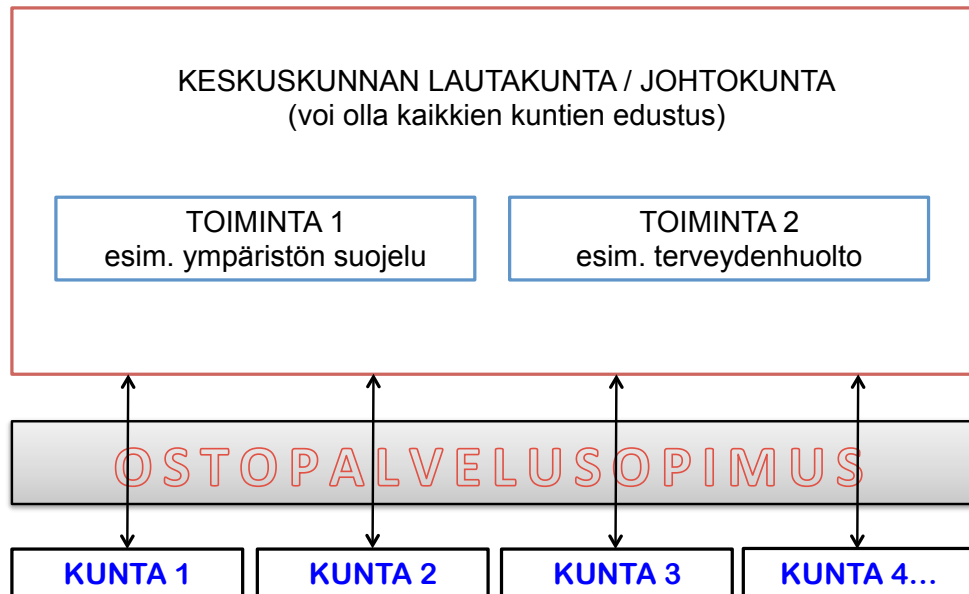
erikseen jokaisen palvelun kohdalla. Yhteistyövaltuuskunta (YTV) ei ole verkostomalleista suosittu ja on tällä hetkellä epäolennainen verkostomuoto käsiteltäväksi tässä työssä.



Kuvio 5. Julkisten toimijoiden organisoitumismalleja (Olli 2007, 46).

Keskuskunta-malli. Keskuskuntamallilla (isäntäkuntamalli, yhteislautakunta) tarkoitetaan kuntien välistä sopimusjärjestelyä, jossa yksi kunta tuottaa muiden yhteistoimintaan osallistuvien kuntien osalta sopimuksessa määritellyt palvelut (Kuntalaki 1995). Keskuskunta-mallia johdattelee eteenpäin keskinäinen sopimus ja yhteinen toimielin. Kuviossa 5 voidaan nostaa omana alanaan terveydenhuolto, joka toimii yleisesti yhteistyössä yli kuntarajojen esimerkiksi etelä-pohjanmaalla. Yhteinen toimielin kattaa useimmiten tarkasti määritellyn hallintoalan tai sen osan alueen tehtävät. Esimerkkeinä, palvelurakenteet ja henkilöstövoimavarojen hallinta palvelujen tuottavuuden parantamiseksi. (Olli 2007, 47.)

KESKUSKUNTAMALLI



Kuvio 6. Keskuskuntamalli Ollin (2007) liseniaattitutkimuksesta.

Kunnat voivat valita omasta kunnasta jäseniä sen kunnan toimielimeen, joka vastaa yhteisestä tehtävistä. Tällainen toimielin voi olla esimerkiksi lautakunta, johtokunta tai toimikunta. Joka kunta voi valita näihin edustajansa ja näin varmistetaan kuntien omien poliittisten kantojen ja intressien huomiointi päätöksenteossa. Toimielin ei ole jäsenkunnista erillinen oikeushenkilö, joka voisi toimia työnantajana tai osapuolena oikaisuvaatimus- ja muutoksenhakumenettelyssä. Yhteisen toimielimen hallinnonalaan kuuluvat virat ovat tehtävistä vastaavan kunnan virkoja. (Olli 2007, 47–48.)

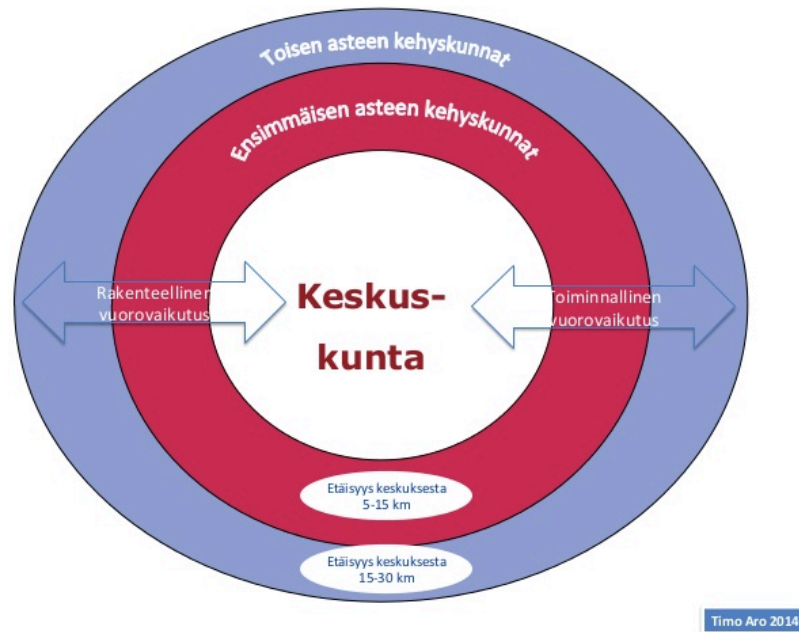
Kuntalaki 1995 sopimusperusteisessa mallissa ohjataan kuntien omaan organisaatioon kuuluvan lautakunta tai vastaava ja viranhaltijaorganisaatio on osa. Yhteistoimintasopimuksella (ostopalvelusopimus) kunnat siirtävät viranhaltijoiden toimivaltaa virkavastuulla toisen kunnan viranhaltijan hoidettavaksi. (Olli 2007, 49.)

Kuviossa 6 on esitelty keskuskunta-mallin rakennetta. Yhteistoiminta-alueen kuntien yhteinen lautakunta ja viranhaltijat ovat osana niin sanottua keskuskunnan organisaatiota. Käytännössä työntekijöiden toimipaikat voivat olla hajautettuina eri

kuntien alueelle. Keskuskunnan ja muiden alueen kuntien välillä on ostopalvelusopimus. Keskuskunnalta ostetaan palveluita ja toiminta halutaan pitää selkeänä. Toiminta selkeytyy muodostettaessa toiminta liikelaitosmuotoon tai nettoyksiköksi, joka toimii juridisena oikeushenkilönä. Toimintaan liittyy usein vastuita ja tulosvastuu. Koska liikelaitos kuuluu yhden kunnan organisaatioon ja muut kunnanvaltuustot hyväksyvät yhteistyösopimuksen, määritellään, kuinka uusi liikelaitos hoitaa kuntien yhteistä tehtävää. Kunnat voivat asettaa yhteisiä tavoitteita tai määritellä haluamansa palvelun tilaaja-tuottajamallin mukaisesti sopimuksilla. Liikelaitoksen toiminta on nettoperusteista. Tämä kannustaa tehokkuuteen ja tulorahoitukseen huolehtimiseen. Liikelaitoksen etuna esim. virastomalliin nähdään useita eri tekijöitä:

- toiminnan lisääntynyt itsenäisyys ja joustavuus
- tulosvastuun käyttöönotto ja siihen liittyvä taloudellisen tietoisuuden kasvu
- mahdollisuus joustavaan hinnoitteluun
- päätöksenteon nopeuttaminen ja byrokratian vähentyminen
- Sopimusperusteinen malli

(Olli 2007, 48–49.)



Kuvio 7. Maantieteelliset etäisyydet keskuskuntamalliin liittyen (Aro Timo 2014).

Kuntayhtymä. Kuntalain nojalla kuntayhtymälle voidaan antaa julkisoikeudellisia ja tehtäviä hoidettavaksi. On olemassa tehtäväalueita joita erityislainsäädäntö velvoittaa, että kuntien on osallistuttava kuntayhtymiin. Tällaisia tehtäviä voivat olla esimerkiksi erikoissairaanhoidon antavat sairaanhoitopiirit. Lisäksi tehtäviin voi kuulua maakuntien liitot maakuntakaavoituksen ja – suunnittelun osalta. Suurin osa kuntayhtymistä on vapaaehtoisia kuntayhtymiä. Vapaaehtoisia kuntayhtymiä perustetaan esimerkiksi perusterveydenhuoltoon, ammatilliseen koulutukseen, vanhusten- ja päihdehuoltoon sekä elinkeinojen kehittämiseen. Kuntayhtymämallissa on oma erillinen viranhaltijaorganisaatio, mutta toimipaikat voivat osittain eri kunnissa. (Kuntalaki 1995.)

Samalla kun kunta siirtää jonkin toimialansa kuntayhtymän hoidettavaksi, luopuu kunta toimialaan liittyvästä päätösvallassa. Kunta voi vaikuttaa asiaan kuntayhtymän valittujen yhtiökokousedustajien tai muiden luottamushenkilöiden kautta. Laki ei määrittele kuntayhtymissä tarvittavaa organisaatiota. Päätöksenteosta, toimielinten lukumäärästä ja äänivallan perusteista voidaan joustavasti sopia kuntien välisessä, valtuustojen hyväksymässä perussopimuksessa. Poikkeuksen tekevät pakollisten kuntayhtymät: yhtymävaltuuston jäsenmäärä ja äänivallan perusteet on säädetty erityislajeissa. Kuntien äänivalta voi määräytyä asukasperusteisesti. Esi-

merkiksi edustaja saa yhden äänen 1000 asukasta kohti. Lisäksi äänivalta voi määräytyä esimerkiksi kuntayhtymän kustannuksiin osallistumisen tai aikaisemmin määriteltujen paikkavarausten perusteella. Perussopimuksen mukaisesti päätösvaltaa voi kuntayhtymässä käyttää joko yhtymäkokous tai jokin muu perussopimuksessa mainittu toimielin, esimerkiksi yhtymävaltuusto tai yhtymähallitus. (Olli 2007, 50–51.)

Perussopimuksessa sovitaan myös jäsenkuntien valtuustoissa edustettuina olevien eri ryhmien edustavuudesta valittaessa kuntayhtymän toimielimiä sekä siitä, mikä kuntayhtymän toimielin edustaa kuntayhtymää, valvoo sen etua ja tekee sen puolesta sopimukset. Lisäksi perussopimuksessa tulee sopia kuntayhtymän taloutta koskevat asiat. Esimerkiksi jäsenkuntien osuudet kuntayhtymän varoihin ja vastuu sen tekemistä veloista. Se miten kuntayhtymää sitova sopimus puretaan, on etukäteen sovittava. Sopimuksessa huomioidaan toimintaa jatkavien jäsenkuntien asema, kuntayhtymän hallinnon ja talouden tarkastuksesta. Käytännössä miten kuntayhtymä puretaan ja loppuselvitys suoritetaan. (Olli 2007, 51)

Kuntien välinen osakeyhtiö. Kunnallinen toiminta voidaan organisoida osakeyhtiömuotoon siten, että osakeyhtiö on kunnan määräysvallan alainen (Kuntalaki 1995). Osakeyhtiöt ovat oikeussubjekteja, joiden toimintaa ja hallintoa säätelee osakeyhtiölaki. (Olli 2007, 51)

Kuntalaki säätelee yhtiön toimintaa valittaessa kunnan edustajia yhtiön hallintoon, osittain edustajien vastuukysymyksissä sekä yhtiön toimialaa määrittäessä. Huomioitavaa on, että kuntien perustamat osakeyhtiöt eivät aina ole puhtaasti liikevoiton tavoitteluun perustettuja yhtiöitä. Osakeyhtiö ei sinällään kuulu kunnan organisaatioon. Kuntien osakeyhtiöt kuuluvat kuitenkin kuntakonserniin. Tästä johtuen yhtiön toimintaa tai sen hallussa oleviin asiakirjoihin ei sovelleta julkisuuslakia. Kunnan luottamushenkilöiden mahdollisuus vaikuttaa yhtiön asioihin kanavoituu kunnan hallituksen kautta. Kunnan hallitus edustaa kuntaa osakeyhtiön yhtiökokouksissa, joka muun muassa valitsee yhtiön hallituksen. (Olli 2007, 51–52.)

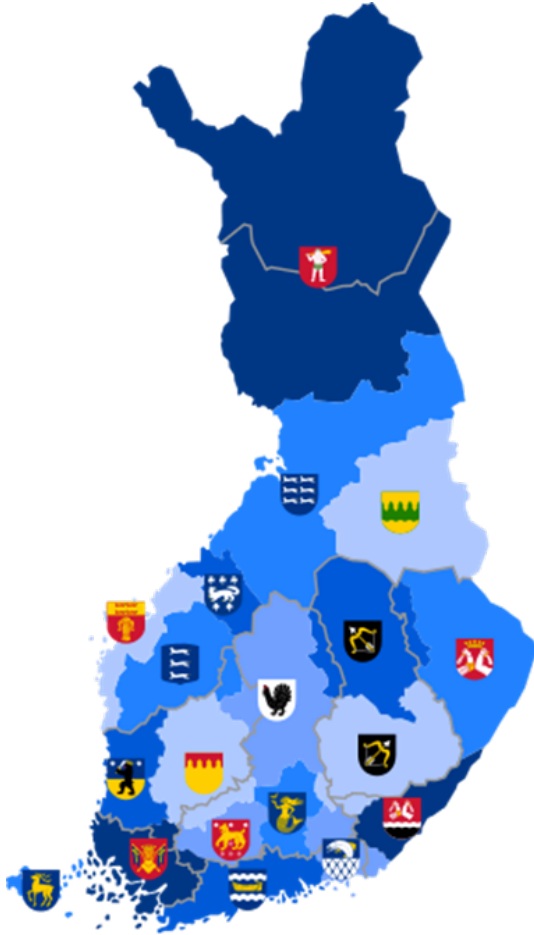
Osakeyhtiössä voi olla osakkaina myös elinkeinoelämän toimijoita. Kunnan toimintojen yhtiöittäminen toteutetaan usein sen vuoksi, että toimintaa ei katsota voitavan järjestää riittävän joustavasti kunnallisena toimintana. Koska yhtiöt ovat rahoi-

tuksellisesti itsenäisiä ja toiminnalle voidaan hankkia rahoitusta yleisiltä rahoitusmarkkinoilta. Kuntayhteistyön osakeyhtiö tarjoaa korkeaa substanssin hallintaa verrattuna usean kunnan hajautettuun toimintaan. (Olli 2007, 51–52.)

Maakuntamalli. Vuoden 2011 alusta manner-Suomessa on 18 maakuntaa (lisäksi Ahvenanmaa). Maakuntien rajat ja vaakunat ovat nähtävissä kuviossa 8. Maakunnan liitto on alueensa lakisääteinen kuntayhtymä, jossa jokaisen kunnan on oltava jäsenenä. Liitoilla on kaksi lakisääteistä päätehtävää: alueiden kehittäminen sekä maakuntakaavoitus.

Liitot ovat keskeisiä kansainvälisiä toimijoita ja ne suurelta osin vastaavat EU:n rakennerahasto-ohjelmista ja niiden täytäntöönpanosta. Maakunnan liitto on alueensa merkittävin edunvalvoja. Maakunnan liitto vaalii monipuolisesti alueensa kulttuuria ja perinteitä verkottumalla alan ja alueensa toimijoiden kanssa henkisen ja taloudellisen hyvinvoinnin edistämiseksi. Jokaista liittoa johtaa maakuntavaltuusto ja maakuntahallitus, jonka apuna toimii liiton toimisto maakuntajohtajan johdolla. Toimistojen yhteenlaskettu henkilöstö on noin 650 henkilöä ja budjetit noin 50 miljoonaa euroa eli vajaat 10 euroa per asukas. (Kunnat 2015.)

Maakunnan laativat niin sanotun maakuntasuunnitelman omaan maakuntaansa. Tällä tavoitellaan alueellista kehitystä ja kehittämistä. Maakuntasuunnitelmassa esitetään maakunnan kehittämisen tavoitteet. Lisäksi laaditaan Euroopan yhteisön alueellisia rakennerahasto-ohjelmia alueiden kehittämistä varten (Finlex 2009.). Mitä todennäköisimmin maakuntien liitot lakkaavat olevasta 2019, kun Suomeen on tulossa itsehallintohallinto, joita ehkä tullaan kutsumaan maakunniksi. Tähän muutokseen liittyy keskeisesti myös sote-uudistus.



Kuvio 8. Vuoden 2015 maakunnat. Maakunnilla on erilaisia tunnuksia kuten vaakunoita (Kunnat 2015.)

4 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN JA TULOKSET

Tämän opinnäytetyön aineistonkeruumenetelmänä olivat teemahaastattelut. Teemahaastattelun avulla päästiin syvällisemmin perehtymään tutkimusongelmaan ja sen taustalla vaikuttaviin tekijöihin. Haastattelut toteutettiin yksilöhaastatteluina. Näin tutkittavien näkökulmat ja ääni pääsevät parhaiten esille. Tutkimuksen toteutuksessa käytettiin omaa haastattelulomaketta yritysten edustajille ja omaa kuntien henkilöille. Haastatteluissa hyödynnettiin myös videopuhelu-mahdollisuutta. Aineiston muodostamiseen liittyi aikataulullisia haasteita suhteessa maantieteellisesti laajan alueen tarkastelun tekemiseen.

Hirsjärven & Hurmeen (2001) mukaan haastattelun avulla on myös mahdollista syventää saatavia tietoja esittämällä haastateltaville lisäkysymyksiä. Tähän tutkimukseen sopii hyvin lisäkysymykset täydentämään tutkimusta, koska haastateltavat kohteet ovat lähtökohtaisesti erilaisia keskenään. Ihmiset kokevat erilaiset muutokset organisaatioissa hyvin henkilökohtaisesti, joten lisäkysymysten esittäminen on usein tarpeellista, jotta haluttuihin kysymyksiin saadaan kattavat vastaukset. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 35.)

Teemahaastattelu on puolistrukturoitu haastattelu, jossa keskitytään keskustelemaan valmiiksi asetetuista teemoista, jotka tutkija on aiemmin määritellyt tutustuessaan tutkimuksensa aiheeseen liittyvään kirjallisuuteen ja aiempiin tutkimuksiin aiheesta. Teemahaastattelulle on olennaista avoimet kysymykset, joiden järjestys ja asettelu saattaa vaihdella haastattelusta toiseen. Laadullisessa tutkimuksessa haastateltavien määrällä ei ole niinkään suurta merkitystä. Tärkeää on, että tutkija saa haastateltavista irti tarvitsemansa tiedon. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa olennaista ei ole etsiä tilastollisia yleistyksiä, vaan pyrkiä ymmärtämään ilmiötä syvällisemmin ja etsimään uusia teoreettisia näkökulmia tapahtumiin. Jo muutama haastattelu voi antaa valtavasti havaintoja, jolloin aineistoa voidaan pitää kvantitatiivisesti runsaana. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 58–59.)

Tavoitteena oli tutkia nykymatkailuverkoston nykytilaa ja mielipiteitä yhdeksän kunnan alueella Pohjanmaalla. Ennen alueelle tehtävää teemahaastattelua tutkittiin alueelliset teematiedot matkailuun nähden. Lisäksi selvitettiin uuden matkailuverkoston syntyminen realistisuutta ja mahdollisuuksia. Teemahaastatteluihin to-

teuttamiseen päädyttiin heti alussa. Avoimien kysymysten avulla pyrittiin saamaan jokaisen toimijan oman äänen ja mielipiteen esiin verkostoitumiseen liittyen. Tutkimussuunnitelman jälkeen suoritettiin teemahaastattelut. Tulosten analysointi, tutkimuksen luotettavuus ja pätevyys arvioitiin kirjaamisten jälkeen. Teemahaastattelussa kiinnostavia asioita olivat yhteistyöhalukkuus ja uudet toimintamallit verkostolle. Tarkoituksena oli selvittää uuden verkoston tulevaisuusnäkyymiä ja löytää kenties uusi verkostollinen toimintamalli. Teemahaastatteluissa haastateltiin yhdeksää kuntaa ja kymmentä matkailualan yritystä.

4.1 Teemahaastattelut tiedonkeruumenetelmänä

Aiemmin todettiin teemahaastatteluiden toteuttamisesta. Yritysten edustajille ja kuntien toimijoille suunniteltiin sisällöltään erilainen teemahaastattelu, joiden pääteemat kuitenkin olivat yhteneväiset.

Tässä tutkimuksessa haastattelurunko kunnille ja yrityksille koostui viidestä eri pääteemasta:

- taustatiedot
- matkailun kärkituotteet
- tulevaisuuden näkymät matkailun osalta
- nykyverkostot ja niiden hyöty
- Intressit ja odotukset tulevaisuudessa verkottumisesta

Tarkemmat teemahaastattelurungot löytyvät liitteestä 1 ja 2.

Haastattelurungot yritettiin saada parhaalla mahdollisella tavalla vastaamaan työn tarkoitusta ja pääteema-alueiden sisältövaliditeetti koetettiin laatia riittävän kattavaksi.

Tähän tutkimukseen haastateltiin yhteensä 19 eri tahoja. Yhdeksän kuntaa ja kymmentä yritystä. Haastattelut toteutettiin kolmella eri tavalla: kasvotusten haastattelu, videopuhelu ja yhden kunnan kanssa puhelinhaastattelu. Kaikki nauhoitetut haastattelut litteroitiin tekstiksi ja haastatteluiden kielellinen informaatio säily-

tettiin. Purkulomakkeet, joissa aina yhdessä oli yhden haastateltavan vastaukset, säilytettiin analyysiä varten.

4.2 Aineiston analysointi

Haastatteluissa kävi ilmi, että tutkittavan alueen matkailumarkkinoinnin osalta verkostoituminen lähikuntien kanssa on yleistä. Kunnat tunnistivat hyvin matkailun sesonkiluonteisuuden, mutta vuosittaisesta turismin määrästä on epäselvä kuva. Turismin määrän arvioiminen oli vaikea mitata ja arvio perustui alueiden suurimpien toimijoiden kävijämäärä arvioon.

Kuntien matkailun lähitulevaisuutta tarkasteltaessa nousi esiin laaja skaala tyytymättömyyttä, epävarmuutta, odotuksia ja matkailun kehitystyötä. Osa haastateltavista kunnista halusivat nousta esiin uusilla matkailuverkostojen virityksillä. Esimerkiksi Kauhava ja Lapua ovat kiinnostuneita laajentamaan yhteistyötä Vaasan suuntaan lisääntyvän lauttaliikenteen seurauksena.

Kuntien matkailuun vaikuttaa positiivisesti tapahtumat. Kuntien isot tapahtumat elävöittävät tulevien matkailijoiden seurauksena monella tasolla. Tämä vaatii yrityksiltä panostusta, mutta samalla se tarjoaa mahdollisuuksia olla mukana tapahtumassa. Tapahtumissa toimii usein järjestävänä tahona yhdistyksiä, jotka koostuvat alueen yrityksistä. Kunnat ja yhdistykset toimivat eri variaatiolla tapahtumia muodostaessa riippuen paikkakunnasta ja olemassa olevista käytänteistä. Kuntien rooli on yleensä olla kuuntelijan roolissa ja mahdollistamassa tapahtuman syntyä. Kunta voi mahdollistaa esimerkiksi tarjoamalla puitteet tapahtumalle tai osallistumalla mainoslehtisten painokuluihin ja niiden levitykseen. Tapahtumakeskukset vaativat luonnollisesti yksityiset toimijat isoon rooliin, mikä mahdollistaa ison mahdollisuuden yrityksen liikevaihdon kasvattamiseen. Tapahtumia tarkasteltaessa huomion arvoista on se, että kauempaa tulevat matkailijat saattavat majoittua tapahtumakunnan naapurikuntaan. Esimerkiksi Seinäjoen asuntomessut ovat täytäneet majoitustiloja Lapualta kiitettävään tahtiin.

Alajärvi, Vimpeli ja Lapua nostivat esiin myös urheilutapahtumien merkitystä paikkakuntansa elinkeinotoiminnalle. Ihmismäärät saattavat parhaimmillaan jopa kak-

sinkertaistua suhteessa asukasmäärään Vimpelin ja Alajärven pesäpallo-otteluissa. Lapualla on vastaavasti järjestetty isoja urheilutapahtumia, esimerkkinä kansainvälisiä suunnistuskilpailuja Simpsiön ympäristössä. Tapahtumia on järjestetty säännöllisesti myös Evijärvellä, Kauhavalla ja Alavudella. Evijärven markkinat koettiin tärkeänä ja mahdollisesti kasvavana tapahtumana, jossa yrityksen ponnistelevat tapahtuman järjestäjänä. Kauhavalla sijaitseva Powerpark, järjestää yhteistyössä alueen yritysten ja kunnan kanssa jättimäisen Power Truck – tapahtuman. Alueella on useita merkittäviä tapahtumia, jotka edistävät niin Kauhavan alueen matkailuelinkeinotoimijoita kuin naapurikuntien matkailutoimijoita. Evijärvi näkee myös potentiaalia ohikulkevista turisteista, jotka matkaavat esimerkiksi Powerpark:iin.

Sesonkiluonteiset perhe-matkailukohteet koettiin myös tärkeäksi linkiksi matkailun edistämiseksi. Alavudella merkittävin tapahtumien järjestäjä on Keskisen kyläkauppa, joka hyödyntää itselleen sopivia ja luotettavia yhteistyökumppaneita. Esimerkkinä Miljoona Tivoli, joka toimii kuukauden ajan Kyläkaupan alueella tarjoten yhteistyön seurauksena ilmaisen huvipuistokokemuksen lapsille. Alueella on karavaanarialue ja majoituspalveluita, jotka tukevat sesonkikuukautta. Alueella sijaitsevat yritykset hyötyvät merkittävästi Keskisen Kyläkaupan tempauksista.

Lappajärven ympärillä olevien toimijoiden kesken on muodostunut alueensa uusi matkailukehittämiseen erikoistunut yhdistys syyskuussa 2015, Kraatterijärven toimijat ry. Tämä verkosto on suunniteltu toimimaan pitkän tähtäimen tavoitteena. Mukana on tällä hetkellä Järviseudun kunnat sekä ydinjoukko matkailuyrittäjiä ja matkailun liitännäiselinkeinoa harjoittavia yrityksiä ja toimijoita Alajärven, Lappajärven ja Vimpelin alueelta. Kraatterijärven toimijat ry on luonut alueelle uuden yhtenäisen aluebrändin, joka ammentaa omaimaisuutensa ainutlaatuisen syntyhistorian omaavasta Lappajärvestä. Brändin nimeksi on muodostunut ”Kraatterijärven Ihmeet”. Vimpelin Lakeaharjun alueen kasvumahdollisuuksia pidetään potentiaalisena ja realistisina. Lappajärven Kivitiipun kivuliaaseen tilanteeseen haetaan tällä hetkellä ratkaisua kylpylätoiminnan aloittamiseksi uudelleen. Tästä hyötyisi myös alueella toimiva golf-kenttä ja muut matkailuun erikoistuneet yritykset etenkin Lappajärvellä.

Simpsio alueena toimii ympärivuotisesti. Majoituspalvelut ovat erittäin kysytyjä etenkin kesäaikaisin. Alueen kehittämistä on toteutettu erittäin pitkäjänteisesti 1960-luvulta lähtien. Tutkimuksen mukaan varsinkin luontomatkailun ja kesäajan suosio on nouseva trendi. Lähiympäristön viriketoiminnan ja aktiviteettien lisäämiseksi on olemassa suunnitelmia, jotka painottuvat luontomatkailun kehittämiseen. Majoittajat käyvät Simpsiolta käsin esimerkiksi tapahtumissa ja palaavat takaisin luonnon ääreen. Simpsio on lähialueen matkailijoille tunnetumpi maakunnan maineikkaana talviurheilukeskuksena.

Ähtäri Zoo toimii sesonkiluonteisesti matkailijoiden kannalta. Eläintarhan aukiolot keskittyvät kesäaikaan, mutta käytännössä eläintarha palvelee lähes ympäri vuoden. Sekä Powerpark ja Ähtäri Zoo ovat huomanneet raideliikenteen tarpeellisuuden matkailijoiden haalimiseksi kohteeseensa. Logistiset yhteydet kuuluvat myös Pohjanmaan kärkihankkeiden joukkoon. Yhteistyö VR:n kanssa on vaatinut hyviä neuvottelutaitoja, mutta asia on merkityksellinen toiminnan kehittymisen kannalta. Ähtäri Zoo isännöi tällä hetkellä noin 150000 turistia vuosittain. Ähtäri Zoossa on Panda-hankkeen toteutuessa vuonna 2017 kävijämäärien kasvua tulossa reippaasti, mutta sitä kasvua on mahdotonta ennakoida. Panda-hanke on pitkántäh-täimen suunnitelma, josta tulee matkailun lippulaiva Ähtäriin osalta. Odotuksia on ladattuna paljon tuleviin pandoihin.

Matkailuedistämiseksi tarkoitettuja varoja kunnilla on toki olemassa, mutta niiden erittely ja kohdentaminen on vaikeaa toteuttaa. Haastattelutulosten erot kuntien välillä olivat isot. Matkailun edistämiseen kunnat ovat varanneet keskimäärin noin 30000 euroa. Kunnat käyttävät tätä kyseistä rahaa messuesitteiden painamiseen, verkkomainontaan, matkailuyhdistysten kuiluihin tai jäsenmaksuihin ja muihin tapahtumapuitteiden luomiseen.

Tällä hetkellä suurin matkailun edistämiseen tarkoitettu verkosto on Etelä-Pohjanmaan Matkailu Oy. Etelä-Pohjanmaan Matkailu Oy on eteläpohjalaisten kuntien ja kaupunkien omistama matkailun myynti- ja markkinointiorganisaatio ja matkailun alueorganisaatio. Toimintaa ohjaa osakaskuntien edustajista sekä matkailutoimijoista koostuva kahdeksanhenkinen hallitus. Haastateltavista kunnista kyseisen verkoston osuuskuntiin kuuluvat tällä hetkellä Alajärvi, Alavus, Evijärvi,

Kuortane, Lappajärvi ja Vimpeli. Lapua on ollut ns. ”kuunteluoppilaana” hyödyntäen vastikkeellisesti esimerkiksi mainontapalveluita.

Verkostoissa olemisella haetaan taloudellista hyötyä. Koska hyödyn saavuttaminen vaatii taloudellista ja resurssipanostusta hyötyä mitataan eri tavoin. Etelä-Pohjanmaan Matkailu Oy:ssä osuuskuntien jäsenmaksut ovat sidoksissa majoitusvuorokausiin vuositasolla. Tällöin paikkakuntakohtaisten jäsenmaksujen erotus on noussut toisistaan peräti 10-kertaiseksi. Haastateltaessa kuntasektoria ilmenee tyytyväisyyttä ja tyytymättömyyttä vastikkeeseen saamiseen. Hyödyn mittaamiseen on vaihtelevia näkemyksiä, mutta eniten kuntapuoli kiinnittää huomionsa näkyvyyteen suhteessa panostukseen. Tyytymättömyys verkoston toimintaan on saanut aikaan myös irtautumisia.

Tutkimuksessa nousee esiin vallan käyttö erilaisissa verkostoissa. On luonnollista, että jollain osapuolella on enemmän vaikutusvaltaa, jos panostus toimintaan on merkityksellisen paljon isompi. Äänen käyttö ja asioihin vaikuttava valta eivät ole aina olleet linjassa, mikä on aiheuttanut näkemuseroja ja harmistusta. Haasteellisuutta verkoston kaikkien osapuolten tyytyväisenä pitämisen kanssa, mikäli osapuolet ajavat liian voimakkaasti omia näkemyksiä ja etujaan joustamatta toisten intressien kanssa. Yhteisiä pelisääntöjä ei aina kunnioiteta tai niistä ei olla aina riittävän tietoisia.

Kuten aiemmin todettiin, niin uusia verkostoja muodostetaan indikaattorien ollessa riittäviä. Alla olevasta kuvasta voidaan todeta matkailuverkoston olevan lievässä murroksessa, mutta toisaalta uusi aluekokonaisuus vaikuttaa potentiaaliselta vaihtoehdolta yhtenäistämään ja vahvistamaan matkailuelinkeinon kannattavuutta myös pohjoisella Etelä-Pohjanmaan alueella.



Kuvio 9: Visit Pohjanmaa on kerännyt matkailijoille läntisen Suomen rannikkoalueen kohteet saataville (Visit Pohjanmaa 2016.)

Haastattelun perusteella kunta pitää yhteyttä kärkiyrityksiinsä säännöllisesti. Tärkeä linkki yrityspuolelle on paikkakunnan yrittäjyhdistyksen ja matkailun pienverkostot. Nämä pienverkostot ovat muotoutuneet saman intressin vuoksi esimerkiksi parantamaan sesonkiajan kannattavuutta ja palvelutarjontaa kuluttajille. Pienverkostoja on syntynyt myös erilaisten tapahtumien koordinointiin ja tiedonjakoa varten. Näissä verkostoissa päävastuu toiminnasta on yleensä yrittäjillä ja kunta toimii lähinnä yhdistyksessä yhtenä toiminnan mahdollistajana tai tukipilarina.

Tutkimuksen mukaan lähes yksimielisesti toimivin verkoston kokonaisuus olisi sellainen yhdistelmä, jossa yritykset toimisivat toiminnan moottorina. Kunnalta toivottaisiin osallisuutta tasavertaisena jäsenenä. Yrityspuolelta haluttaisiin valtaa päätöksien tekoon suhteessa taloudelliseen panostukseen. Uuteen matkailuun erikoistuvaan toimielimeen ei yleisesti toivota palkattavan omaa projektipäällikköä, koska silloin toiminta henkilöityisi liiaksi. Lojaliteettikysymys nousee esiin: kenen asioita mahdollinen projektipäällikkö ajaisi. Projektipäällikön palkkaaminen mielletään toimimattomaksi ratkaisuksi ja ”polkupyörän uudelleen keksimiseksi”.

Tutkimuksen mukaan lähes kaikilla haastateltavilla on intressejä joko vahvistaa tai laajentaa nykyisiä matkailuverkostoja. Matkailun osalta koetaan olevan jonkin verran tai merkittävästi jäljessä muita alueita. Verkostoihin kuulumisella tiedetään saavuttavan hyötyjä, mutta kaikilla kunnilla tai yrittäjillä ei ole resursseja toteuttaa

verkostoihin kuulumista. Uuden käynnistämiseen liittyy aina haasteita ja mahdollisuuksia. Eri verkostorakenteista puhuttaessa useimmat haastateltavat halusivat pysyä yleisellä tasolla, eivätkä tuoneet voimakkaasti esiin omaa mielipidettään mahdollisen verkoston muodostamisesta. Tosin verkostorakenteista eniten suosiota sai ne mallit, jossa mukana olisi pääasiallisesti matkailualan yrittäjiä ja selkeässä vähemmistössä kuntapuolen edustajat. Kärkiyritysten johdattama osakeyhtiömalli olisi haastatteluiden perusteella kiinnostavin vaihtoehto.

5 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET

5.1 Yhteenveto tuloksista

Kuten aiemmin todettiin, matkailuverkostot elävät juuri tällä hetkellä. Sopivia aluekokonaisuuksia on jo olemassa. Osa haastateltavista pitää sopivana kokonaisuutena Visit Pohjanmaa – aluetta. Kraatterijärven toimijat ovat käynnistäneet oman matkailunedistämiprojektinsa kokoonpanolla, jossa on yrittäjiä ja kuntia. Kraatterijärven toimijat ovat brändänneet alueen ”Kraatterijärven ihmeeksi”. Pohjanmaan Matkailu Oy on muuttanut hallituspohjaansa siten, että siellä on tällä hetkellä mukana yrittäjiä sekä tapahtumajärjestäjiä. ”Pohjanmaan huiput” ovat pienessä murrosvaiheessa ja Visit Pohjanmaa on vahvistunut ja vaikuttaa isolla aluekokonaisuudella. Vaasan lauttaliikenne ja Ähtärin Panda-hanke ovat lähitulevaisuuden mielenkiinnonkohteita matkailualaa ajatellen.

Kunnat toimivat linkkinä alueen yrityksiin eri verkostojen kautta. Suomen Yrittäjät ry on käytännöllinen linkki yrittäjiin. Osa kunnista pitää yhteyttä oman yritysrekisterinsä avulla yrittäjiin.

Mahdollisen uuden verkostorakenteen muodostamiseen oli vaikea saada selkeää tahtotilaa. Osakeyhtiömalli kiinnostaisi eniten, jossa yrittäjät muodostaisivat moottorin ja kuntapuolen edustajat olisivat taustalla mahdollisesti ohjaamassa ja mahdollistamassa yhteistyöelimen toimintaa.

Kunnat ovat erilaisissa tilanteissa matkailun osalta. Esimerkkeinä Lappajärven Kivitipun epävarma tilanne ja Kauhavalle suuntautuvan matkailun lisääntyminen. Haastattelussa todettiin kuntien matkailuun vaikuttavan positiivisesti tapahtumat, jotka elävöittävät tapahtuma-alueita monella tasolla. Tämä tarjoaa mahdollisuuksia monen kokoisille yrityksille olla mukana tapahtumassa. Tapahtumissa toimii usein järjestävänä tahona yhdistyksiä, jotka koostuvat alueen yrityksistä. Kunnat ja yhdistykset toimivat eri variaatiolla tapahtumia muodostaessa riippuen paikkakunnasta ja olemassa olevista käytänteistä. Koska tapahtumiin saapuu maantieteellisesti kaukaa matkailijoita, tapahtumat kuormittavat myös naapurikuntien majoitus-

tiloja. Esimerkkinä Seinäjoen asuntomessut ovat täyttäneet majoitustiloja Lapualta kiitettävään tahtiin.

Urheilutapahtumat saattavat jopa kaksinkertaistaa asukasmäärän lyhyessä ajassa. Tapahtumat koetaan tärkeänä osana matkailua, jossa usein yritykset ponnistelevat tapahtuman järjestäjänä. Esimerkkeinä Alavuden merkittävien tapahtumien järjestäjä Keskisen kyläkauppa ja Kauhavalla Powerpark, joka järjestää Power Truck-tapahtuman. Nämä useat merkittävät tapahtumat edistävät niin kuntien alueen matkailuelinkeino toimijoita kuin naapurikuntien matkailutoimijoita.

Sesonkiluonteiset perhe-matkailukohteet ovat myös tärkeä linkki matkailun edistämiseksi. Lapuan Simpsiö ja Vimpelin Lakeaharju ovat talven vetonauloja. Alajärven, Lapuan ja Kauhavan kylpylät vetävät lähialueen matkailijoita etenkin talviaikaan. Alavudella merkittävien tapahtumien järjestäjä on Keskisen kyläkauppa. Esimerkkinä Miljoona Tivoli, joka toimii kuukauden ajan Kyläkaupan alueella tarjoten yhteistyön seurauksena ilmaisen huvipuistokokemuksen lapsille. Alueella on karavaanarialue ja majoituspalveluita, jotka tukevat sesonkikuukautta.

Majoituspalvelut ovat erittäin kysytyjä haastateltavalla alueella etenkin kesäaikaan. Matkailijat kaipaavat viriketoimintaa ja aktiviteetteja, ja ovat valmiita matkamaan alle tunnin mittaisia matkoja majoituspaikalta kohteeseensa.

Seinäjoki on tapahtumakeskeinen paikkakunta, joka kuormittaa lähialueen majoituspaikkoja. Tulevana kesänä esimerkiksi Seinäjoen asuntomessut ja Tangomarkkinat vaikuttavat laajalle alueelle. Lisäksi DAP on kuuluu matkailijoiden mielenkiinnon kohteisiin.

Verkostoissa olemisella haetaan taloudellista hyötyä. Koska hyödyn saavuttaminen vaatii taloudellista ja resurssipanostusta hyötyä mitataan eri tavoin. Yhteiset pelisäännöt on hyvä tuntea. Joskus verkostoissa saatetaan kokea eriarvoisuutta ja syntyy ristiriitatilanteita. Lisäksi pelkästään omien intressien voimakas ajaminen aiheuttaa muissa osakkaissa tyytymättömyyttä ja toisinaan kateutta. Tyytymättömyys verkoston toimintaan saattaa kasvaa niin isoksi, että seurauksena on syntynyt jopa irtautumisia.

Uusia verkostoja muodostetaan indikaattorien ollessa riittäviä. Alla olevasta kuvasta voidaan todeta Matkailuverkoston olevan lievässä murroksessa, mutta toisaalta uusi aluekokonaisuus vaikuttaa potentiaaliselta vaihtoehdolta yhtenäistämään ja vahvistamaan matkailuelinkeinon kannattavuutta myös pohjoisella Etelä-Pohjanmaan alueella.

Kunta pitävät yhteyttä kärkiyrityksiinsä säännöllisesti. Paikkakunnilla toimivat yritysjäyhdistykset ja matkailun pienverkostot ovat hyviä viestintäkanavia suuntaan ja toiseen. Pienverkostot muodostavat saman intressin vuoksi esimerkiksi parantamaan sesonkiajan kannattavuutta ja palvelutarjontaa kuluttajille. Pienverkostot ovat hyviä työkaluja myös erilaisten tapahtumien koordinointiin.

Tutkimuksen mukaan lähes yksimielisesti toimivin verkoston kokonaisuus olisi sellainen yhdistelmä jossa yritykset toimisivat toiminnan moottorina. Kunnalta toivottaisiin mukanaoloa tasavertaisena jäsenenä. Yrityspuolelta haluttaisiin valtaa päätöksien tekoon suhteessa taloudelliseen panostukseen. Uuteen matkailuun erikoistuvaan toimielimeen ei yleisesti toivota palkattavan omaa projektipääällikköä. Luottamus on elinehto ja odotusarvo toiminnan kannalta. Naapurikateus syö verkostoyhteistyön mahdollistamia etuja.

Alueella toimiville tahoille on yleisesti intressejä joko vahvistaa tai laajentaa nykyisiä matkailuverkostoja. Turismi ja matkailu koetaan alueen merkittäviin kehittämiskohteiksi. Verkostoihin kuulumisella tiedetään saavuttavan hyötyjä, mutta kaikilla kunnilla tai yrittäjillä ei ole resursseja toteuttaa verkostoihin kuulumista. Uuden käynnistämiseen liittyy aina haasteita ja mahdollisuuksia.

5.2 Toimenpide-ehdotukset ja johtopäätökset

Matkailun kehittyminen on kehittynyt erittäin paljon viimeisen vuosikymmenen aikana tutkittavalla alueella. Tämän seurauksena myös matkailun kehittämiseen erikoistuneet yhdistykset ja yritykset ovat ajautuneet uuden tarkastelun alle toimintasuunnitelmiseen. Muutos on ollut nopeaa ja matkailijaa kohdataan hieman erilaisin menetelmin kuin aiemmin. Digitalisoituminen on tullut vahvasti mukaan ja tiedot-

taminen nopeutunut. Siihen yhtälöön on todettava, että matkailua edistävien yhdistysten on jatkossa oltava entistä osaavampi ja joustavampi.

Tällä hetkellä sekä matkailualan- ja markkinoinnin osaaminen löytyy yrityksistä ja sen vuoksi heidän osaamisensa on kannattavaa tuoda mukaan verkostoihin. Projektiluontoisiin matkailuverkoston kehittämiseen sopisi parhaiten kärkiyritysmalli, jossa projektiryhmän kärkiyritysten ympärille muodostetaan liiketoimintaa edistäviä toimintoja. Koska kärkiyritysmallissa vallitsee hierarkia, palvelee se ensisijaisesti projektiryhmän kärkiyrityksien intressejä. Kärkiyritysten mukana oleminen toisi mukanaan pitkäjänteisyyttä. Tätä mieltä ovat lähes kaikki tutkimukseen osallistuneet henkilöt.

Kuntapuolen edustajien tehtävä on olla mukana mahdollistamassa matkailualan kehittymistä. Hyviä tapoja tukea matkailualan toimintaa on olla mukana mainonnassa, olla osa markkinointikanavaa ja avustamassa tapahtumien järjestämisessä. Isossa kuvassa olisi tarpeellista luoda naapurikuntien kanssa yhteistyötä laajemmän näkyvyyden saamiseksi. Kunnan roolin toivotaan olevan yrityksiä kannalta kilpailua edistävää toimintaa. Suoranaiseen yritystuen antamiseen katsotaan negatiivisesti eriarvoisuuden vuoksi, mutta esimerkiksi kaupungin siisteyttä ja maisemoinnista huolehtimisesta pidetään tärkeänä ja arvostetaan matkailuyrityksissä. Yrityspuoli kiinnittää huomiota miltä matkailukohteet ja niiden lähiympäristö näyttävät ulospäin. Sama pätee myös tapahtumien osalta.

Lakeudelle -kampanja on toiminnallisesti tehokkaan oloinen liitto. Kampanjan keulakuvaksi on nostettu Duudson Activity Park, joka on aktiivisesti viestinyt olemassa olostaan valtamedian avulla, esimerkiksi suosittu Posse -ohjelman vierailukuvausmatkalla Seinäjoella kyseisessä kohteessa. Duudson Activity Park eli DAP on Duudsonien omistuksessa oleva toimintapaikka Seinäjoella. DAP on ympärivuotiseen liikunnalliseen hauskanpitoon tarkoitettu paikka, joka tarjoaa puitteet duudsonmaiseen temppuiluun. DAP kuuluu yhdeksi lapsiperheiden suosikkikohteista. DAP on hyvä kulmakivi suosionsa ja ympärivuotisuutensa vuoksi. Lakeudelle alueeseen muita ympärivuotisia toimijoita ovat Härmän Kylpylä ja Keski-sen kyläkauppa. Tämän kaltaiset vahvat toimijat antavat mahdollisuuden myös muille alueen matkailutoimijoille saavuttaa enemmän ympärivuotista toimintaa. Sesonkiluonteiset tuovat oman lisämielenkiinnon ympärivuotisten toimijoiden rin-

nalla. Yhdessä Lakeudelle – toimijat näyttävät ulospäin aktiiviselta ja houkuttelevalta alueelta matkailijan kannalta. Kotisivuilta on hienosti linkitetty matkailijoiden suosikkikohteita. Ajankohtaiset tapahtumat saavat sopivassa suhteessa huomiota. Tällainen tapahtumien ja toimintapaikkojen tietotulva on sekoittunut eläväksi matkailupakettimahdollisuudeksi, joka epäilemättä tulee toimimaan. Lakeudelle käyttää aktiivisesti tiedotuskanavana Facebook-, Instagram-, Youtube- ja Twitter – palveluita. Jokaisessa näissä edellä mainituissa palveluissa on uutissyötteenä ajankohtaisia ja ulkoasultaan virallista viestintää unohtamatta mielenkiintoista tapaa viestiä asioita. Viestintää on liitettyä aina kuva, video tai jokin muu mielenkiintoinen linkki matkailuun liittyen. Tämä aktiivinen toimintatapa nopeasta viestinnästä mahdollistaisi myös matkustajien mielenkiinnon ja kokemusten jakamisen ihmisten omilla sähköisissä verkostoissaan. Tähän sapluunaan sopisi nykyajan tehokas versio sissimarkkinoinnista: tiedon jakaminen omilla verkostoissaan ennen matkailukohteeseen menemistä ja kokemusten jakaminen edelleen kohteessa. Näiden seikkojen aktivoiminen saattaisi antaa yllättävän tehon alueen kiinnostuksen nostamiseksi.

Matkailua ohjaa kärkiyritysten viitoittama tie. Heillä on mainonnan ydinosaaminen ja taloudelliset mahdollisuudet mainonnan suhteen ovat moninkertaiset verrattuna kuntapuoleen. Kärkiyritysten ollessa mukana jossain isommassa alueellisessa mainonnassa hyötyvät muutkin alueen yritykset alueelle virtaavasta turismista. Näiden virtojen hyödyntäminen on jatkossa mietinnän arvoinen asia.

Vaikka verkostoja onkin nyt muodostettu tutkittavalle alueelle paljon, se ei estä niiden yhteistyön kehittymistä. Tutkimusta tehtäessä huolettava joidenkin paikkakuntien passivoituminen ja jopa jättäytyminen nykytasolle matkailun markkinoinnin osalta. Eräs haastateltava vaikutti jääneen hieman ulkopuoliseksi ja erittäin pettyneeltä toisen kunnan uusien verkostojen kehittelyistä. Muutoksiin suhtaudutaan siis kahdella tapaa, mutta kaikki kunnat ja yritykset ovat vastuussa omasta kehityksestään.

Tarkastellessa tutkittavaa aluetta voidaan todeta joidenkin paikkakuntien matkailun painottuvan johonkin määrättyyn ajankohtaan. Toisaalta on hyvä muistaa, että naapurikunnan sesonkiluonteinen matkailukohde elävöittää myös naapurikuntien toimijoita. Sama seikka toistuu tapahtumien yhteydessä. Nimenomaan sesonki-

luonteisten paikkojen tulisi hyödyntää sesongin ulkopuolisten ajankohtaa tapahtumien järjestämisessä. Esimerkiksi Powerpark voisi olla loistava hiihtolomaviikkojen matkailukohde lumilinnoineen ja pulkkamäkineen. Kenties alueelle saataisiin poroja huskyfarmi yrittäjä lähialueelta. Lappimaiseman kaltaisia alueita löytyisi Powerparkin läheisyydestä Hunurinjärveltä ja Vimpelistä Lakeaharjun maisemista.

Pitkäjänteisen strategian laatiminen ja toteuttaminen on tärkeää. On hyvä kun verkosto muodostuu useamman kunnan alueelle, mutta samalla verkostojen välinen kommunikaatio olisi saatava pelaamaan. Visit Pohjanmaa on järkevä yhteistoiminnan yhdenmukaistamisen kannalta. Toiminnassa ei ulkoisesti näytä olevan ylimoitettua ja jäykkää byrokratiaa. Visit Pohjanmaa antaa raikkaan pohjalaishenkisen kuvan itse asiassa aika laajasta alueesta. Tämän tyyppinen mainonta tavoittelee mielestäni matkailijoita hieman kauempaakin. Tämä onkin mielestäni oikea tapa toimia, mikäli tavoitteena on laajasti nostaa matkailualaa läntisen Suomen alueella.

Tutkimuksessa ilmeni kuntien rajalliset mahdollisuudet matkailualan kehittämisen suhteen. Kuntahaastatteluissa nousee vääjäämättä esiin halukkuus matkailualan kehittämiseen. Matkailualan nostaminen maakunnan kärkihankkeiden mukaan saattaisi olla yksi tehokas tapa profiilin nostamiseen. Sen avulla voisi olla saavutettavissa tukea matkailuelinkeinon nopeampaan kasvuun.

Logististen mahdollisuuksien huomiointia on pohdittu Kauhavan Härmän aseman kohdalla. Neuvottelut VR:n kanssa toivot mieluisan lopputuloksen alueen matkailuyrittäjien kannalta, sillä kesällä 2016 junat pysähtyvät Härmän asemalla. Tämän yhteistyön syntymisellä on iso vaikutus ja kosketuspinta uusiin mahdollisiin turisteihin. Mainittakoon myös Keskisen kyläkaupan ja Onnibussin yhteistyöstä, joka mahdollistaa matkailijoiden tavoittamista kohteisiin joustavasti. Tässä voidaan todeta, että matkailupakettien muodostukseen logistiikka on ottanut isompaa roolia kuin aiemmin. Tällaiset yhteistyökuviot ja verkostot ovat erittäin suositeltavia kehityssuuntia. Näin kukin toimija saa harjoittaa sitä toimintaa mihin on erikoistunut.

Tulevaisuutta ajatellen tämän hetken kärkiyritykset tarvitsevat paljon hyviä asioita, jotta pystyvät pitämään matkailijoiden suosion korkeana. Matkailualalla olevan on oltava ketterä pysyäkseen hengissä. Jatkossakin kärkiyritykset luovat toiminnal-

laan hyviä mahdollisuuksia pienillekin toimijoille. Tärkeää on, että alueen kärkiyritykset voivat hyvin, logistiset yhteydet toimivat hyvin jopa ulkomaille asti ja palvelukokonaisuudet ovat hyvin tarjolla.

LÄHTEET

- Alajärven kaupunki. Ei päiväystä. Alajärvi. [Verkkoesite]. Alajärven kaupunki. [Viitattu 28.11.2015]. Saatavana: <http://www.esitteemme.fi/alajarvenkaupunki/WebView/>
- Alavuden kaupunki. Ei päiväystä. Kohdataan Alavudella!. [Verkkoesite]. Alavuden kaupunki. [Viitattu 28.11.2015]. Saatavana: <http://view.24mags.com/publication/kirjapaino/303ba5ac5edef564e3207d907628af54#/page=1>
- Aro Timo. 2014. Muuttoliikkeen voittajat ja häviäjät. [Verkkoesitys]. Aro T. [viitattu 19.4.2015]. Saatavana: http://www.slideshare.net/TimoAro/muuttoliikkeen-voittajat-ja-hviijt?next_slideshow=1
- Ashworth, G. & Goodall, B. 1988. Tourist Images: Marketing Consideraditons. Teoksessa B. Goodall & Ashworth (toim.) Marketing in The Tourism Industry. The Promotion of Destination Regions. London: Routledge, 213-238.
- Etelä-Pohjanmaan liitto. 2015. Etelä-Pohjanmaan esittely. [Verkkosivu]. Eteläpohjanmaan liitto. [Viitattu 28.11.2015]. Saatavana: http://www.epliitto.fi/etela-pohjanmaan_esittely
- Evijärven kunta. Ei päiväystä. Matkailu. [Verkkosivu]. Evijärven kunta. [Viitattu 4.7.2014]. Saatavana: <http://www.evijarvi.fi/Default.aspx?id=287131>
- Hakanen, M., Heinonen, U. & Sipilä, P. 2007. Verkostojen strategiat. Menesty yhteistyössä. Helsinki: Edita Prima.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2001. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.
- Hobson, J. S. P. & Teaff, J. D. 1994. Hospitality an Leisure/Recreation: Towards an Understanding of an Emerging Partnership Serving the Tourism Industry. Journal of Hospilaty & Leisure Marketing 2 (1), 43-54.
- Härmän kylpylä. 2015. Kylpylähotelli. [Verkkosivu]. Härmän kylpylä Oy. [Viitattu 19.6.2015]. Saatavana: <http://www.harmankylpyla.fi/kylpylahotelli>
- Härmä Golf. 2015. Aloita golf. [Verkkosivu]. Härmä Golf Oy. [Viitattu 19.6.2015]. Saatavana: http://www.harmagolf.fi/aloita_golf/
- Kaspar, C. 1991. Die Tourismuslehre in Grundriss. 4. Auflage. Bern: Verlag Paue Haupt.

- Kauhavan kaupunki. 2014. Etusivu. [Verkkosivu]. Kauhavan kaupunki. [Viitattu 19.6.2014]. Saatavana: <http://www.kauhava.fi>
- Kauppalehti. 2015. Tulostiedotteet. [Verkkosivu]. Kauppalehti. [Viitattu 28.11.2015]. Saatavana: <http://www.kauppalehti.fi/5/i/yritykset/tulostiedote/tiedote.jsp?selected=kaikki&oid=20150501/14320432812000>
- Komppula, R. 2000. Matkailuyritysten sitoutuminen verkostoon. Tapaustutkimus Pohjois- Karjalan maakunnallinen alueverkosto. Rovaniemi: Lapin yliopisto.
- Kortesluoma A. 2013. Etelä-Pohjanmaan matkailustrategia vuosille 2013-2017. Seinäjoki: Seinäjoen ammattikorkeakoulu: MATKO3 Matkailun Koordinointi Etelä-Pohjanmaalla v. 2011-2014.
- Kotler, P., Bowen, J.T. & Makens, J.C. 2006. Marketing for hospitality and tourism. Fourth edition. New Jersey: Pearson Education.
- Kuivanen R. & Hyötyläinen R. 1997. Kohti uudenlaisia yritysverkostoja. Monenkeskisen verkostoyhteistyön kehittäminen. Espoo: VTT tiedotteita
- Kunnat. Ei päiväystä. Maakuntien liitot. [Verkkosivu]. Kuntaliitto. [Viitattu 19.4.2015]. Saatavana: <http://www.kunnat.net/fi/kunnat/maakunnat/Sivut/default.aspx#anchor-details>
- Kuortane Golf. Ei päiväystä. Seura. [Verkkosivu]. Kuortane Golf Ry. [Viitattu 28.11.2015]. Saatavana: <http://www.kuortanegolf.fi/seura.html>
- Kuortaneen kunta. 2015. Kuntaesittely. [Verkkosivu]. Kuortaneen kunta. [Viitattu 28.11.2015]. Saatavana: <http://www1.kuortane.fi/Suomeksi/Kuntaesittely>
- Kuortaneen urheiluopisto. Ei päiväystä. Kuortane sport resort. [Verkkoesite]. Kuortaneen urheiluopisto. [Viitattu 28.11.2015]. Saatavana: http://www.kuortane.com/tiedostopankki/4199/KU_esite24_www.pdf
- Lakeudelle. 2016. Perhelomalehti. [Verkkoesite]. Lakeudelle. [viitattu 16.5.2016]. Saatavana: <http://www.lakeudelle.fi/perhelomalehti.html>
- Laki alueiden kehittämisestä. 29.12.2009. [Verkkosivu] Oikeusministeriö (Finlex). [Viitattu 21.4.2015]. Saatavana: <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/kumotut/2009/20091651>
- Lappajärven kunta. 2015a. Etusivu. [Verkkosivu]. Lappajärven kunta. [Viitattu 4.7.2014]. Saatavana: <http://www.lappajarvi.fi/index.php>

- Lappajärven kunta. 2015b. Matkailu. [Verkkosivu]. Lappajärven kunta. [Viitattu 4.7.2014]. Saatavana: http://www.lappajarvi.fi/matkailu_yleista.php
- Lapuan kaupunki. 2015. Lapuan Kaupungin matkailuesite 2015. [Verkkoesite]. Lapuan kaupunki. [Viitattu 28.11.2015]. Saatavana: http://issuu.com/lapuankaupunki/docs/lapua_2015
- Middleton, V. 1989. Tourist Product. Teoksessa S. F. Witt & L.Moutinho (toim.) Tourism Marketing and Managment Handbook. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 573-576.
- Möller, K., Rajala, A. & Svahn S. 2004. Tulevaisuutena liiketoimintaverkot – johtaminen ja arvonaluonti. Helsinki: Teknologiainfo Teknova Oy.
- Olli, M. 2007. Kunnan teknisen sektorin toimintatapavaihtoehdot ja verkostomallin valinta, Tekniikan lisensiaattitutkimus, Tampere 2007: Tampereen teknillinen yliopisto.
- Ollus, M., Ranta, J. & Ylä-Anttila, P. (toim.) 1999. Yritysverkostot – kilpailua tiedolla, nopeudella ja joustavuudella. Vantaa: Taloustieto.
- Ollus, M., Ranta, J. & Ylä-Anttila, P. (toim.) 2002. Verkostojen vallankumous. Miten johtaa verkostoyritystä. Vantaa: Taloustieto.
- Powerpark. Ei päiväystä. Etusivu. [Verkkosivu]. PowerPark. [Viitattu 28.11.2015] Saatavana: <http://http://www.powerpark.fi/etusivu>
- Ronkainen, Ilkka & Maksimainen, Tero: Paikallisuuden muodonmuutos – Johdatus kuntajohtamisen uuteen teoriaan ja käytäntöön, Keuruu: Yritystaito
- Simpso. 2015. Etusivu. [Verkkosivu]. Lapuan kaupunki. [Viitattu 28.11.2015]. Saatavana: <http://www.simpso.fi/index.html>
- Toivola, T. 2006. Verkostoituva yrittäjyys – Strategiana kumppanuus. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Tuuri, H., Kortesuoma, A. & Rintala J. 2011. Etelä-Pohjanmaan matkailija- tutkimus v. 2010. Seinäjoki: Seinäjoen ammattikorkeakoulu: MATKO2 Matkailun koordinointi Etelä-Pohjanmaalla -hanke.
- Tuurin kyläkauppa. Ei päiväystä. Suomen suurin kyläkauppa. [Verkkoesite]. Veljekset Keskinen Oy. [Viitattu 28.11.2015] Saatavana: http://www.tuuri.fi/images/pdf_tiedostot/2015/Kylakauppa_esite.pdf
- Varamäki, E. 2002. Pk-yritysten monenkeskeinen verkostoyhteistyö. Vaasa: Vaasan yliopisto

- Varamäki, E. 2002. Pk-yritysten monenkeskeinen verkostoyhteistyö. [Verkkajulkaisu]. Varamäki, E. [Viitattu 12.5.2016]. Saatavana: http://www.yrittajakoulu.fi/yrittajyyden_oppia/dokumentit/index.asp?UID=11866&docID=169
- Valkokari, K., Hyötyläinen, R., Kulmala, H. I., Malinen, P., Möller, K. & Vesalainen J. 2009. Verkostot liiketoiminnan kehittämisessä. Helsinki: WSOYpro.
- Visit Kauhava. 2015a. Tule ja tutustu. [Verkkosivu]. Kauhavan kaupunki. [Viitattu 28.11.2015]. Saatavana: http://www.visitkauhava.fi/visit_kauhava/tule_ja_tutustu
- Visit Kauhava. 2015b. Matkakohteita lähellä. [Verkkosivu]. Kauhavan kaupunki. [Viitattu 18.4.2015] Saatavana: http://www.visitkauhava.fi/visit_kauhava/tule_ja_tutustu/elamysten_kaupunki/matkakohteita_lahella
- Visit Pohjanmaa. 2016: etusivu. [Verkkosivu]. Visit Pohjanmaa. [Viitattu 10.5.2016]. Saatavana: <http://visitpohjanmaa.fi/index.php/etusivu/fi/>
- Ähtärin kaupunki. Ei päiväystä. Tietoa Ähtäristä. [Verkkosivu]. Ähtärin kaupunki. [Viitattu 28.11.2015]. Saatavana: <http://www.ahtari.fi/kaupunki/index.php/info/titoe-ahtarista>
- Ähtärin kaupunki. Ei päiväystä. Ähtäri lehti. [Verkkoesite]. Ähtärin kaupunki. [Viitattu 28.11.2015]. Saatavana: http://issuu.com/uniikki/docs/ahtari_lehti_2015/35?e=10478401/10916210
- Ähtäri Zoo. Ei päiväystä. Ähtäri Zoo. [Verkkosivu]. Ähtärin kaupunki. [Viitattu 28.11.2015]. Saatavana: <http://www.ahtarizoo.fi/index.php/fi/zoo/ahtarizoo>

LIITE 1 Teemahaastattelu 1 (yritykset)

haastattelu päivämäärä

taustatiedot

yrityksen virallinen nimi

nimi ja asema yrityksessä

yrityksen perustamisvuosi

yrityksen liikevaihto

henkilöstömäärä (myös mahdolliset alihankkija ja yhteistyökuviot)

mikä on arvioitu työllistävyys kokonaisuudessaan

matkailun kärkituotteet

mitkä ovat päätuotteet tai palvelut

mitä tuotteita ja palveluita tuotetaan tällä hetkellä

vuosittainen asiakasmäärä

mahdolliset sesonkiluonteiset tuotteet (asiakasvirtahuiput)

tulevaisuuden näkymät matkailun osalta

mitkä ovat yrityksen vahvuudet ja heikkoudet

yrityksen a) lähitulevaisuuden (alle 5 vuotta)

b) pitkän tähtäimen tavoitteet

matkailun nykyverkotot ja niiden hyöty

millaisia mahdollisia yritysten välisiä verkostoyhteistyömalleja yrityksellä on käytössä? Esimerkkeinä

kehittämisenrengas

yhteistyörengas

projektityöryhmä

yhteisyritys

yhteisyksikkö

ketjut ja franchising

virtuaaliorganisaatio

excellence club

millaisia sitoumus yrityksellä on matkailuverkostoihin? Esimerkkeinä

suullinen sopimus

kirjallinen sopimus

yhteisyritys

millaisia yhteisiä pelisääntöjä verkostoissa on

mitkä ovat pelisäännöt hyötyjen jakautumista

onko yrityksen mielestä hyötyjen jakautuminen panostuksen mukaista

miten sitovaa verkoston toiminta on? miten usein palaverieja on

miten voi vaikuttaa päätöksen tekoon

miten verkosto toimii mahdollisissa ristiriitatilanteissa

miten verkoston hyötyjä arvioidaan yrityksestä päin ja miten sitä arvioidaan verkostosta päin

millaisia mittareita on käytössä

millainen merkitys verkostoilla on yrityksen liikevaihdolle

millaista lisäarvoa verkosto on tuonut yritykselle.

Esimerkiksi erikoistuminen, tehokkuus, joustavuus, kustannussäästöt, kriittinen massa, synergiaedut, riskin jakaminen, uskottavuuden lisääminen ja toisilta oppiminen

mikä on parasta verkostoihin kuulumisella

mitä verkostoihin kuuluminen vaatii yrityksiltä? Esimerkiksi yrittäjän ajan jakautuminen verkostoon liittyvään toimintaan ja muuhun yrityksen toimintaan

Intressit ja odotukset tulevaisuudessa verkottumisesta

pitäisikö verkoston olla markkinoinnillisesti osa suurempaa alueellista kokonaisuutta, perustelut

mikä olisi yrityksen mielestä paras toiminnallinen aluekokonaisuus verkostolle

miten yrityksen mielestä uusi verkosto tulisi käynnistää

yrityksen halukkuus osallistua tulevaisuudessa verkostossa toimimiselle (millaisella panostuksella)

halukkuus uuden matkailunkehittämisverkoston perustamiselle

miten mahdollinen yritys perustettaisiin

miten sen tulisi organisoida

perusteluita

mitä uutta se toisi

LIITE 2 Teemahaastattelu 2 (kunnat)

haastattelu päivämäärä

taustatiedot

kunnan nimi

haastateltavan nimi ja asema kunnassa

matkailun kärkituotteet

mitkä ovat keskeisimmät tuotteet tai palvelut kunnan alueella

mille tuotteille ja palveluille on kysyntää tällä hetkellä (kunnan alueella)

vuosittainen turismin määrä

mahdolliset sesonkiluonteiset tuotteet (turismin huiput)

tulevaisuuden näkymät matkailun osalta

mitkä ovat kunnan matkailun vahvuudet ja heikkoudet

kunnan a) lähitulevaisuuden (alle 5 vuotta)

b) pitkän tähtäimen tavoitteet

matkailun nykyverkostot ja niiden hyöty

mitkä ovat kunnan tai kaupungin osalta tulevaisuuden tavoitteet verkostoissa toimimiselle

mitkä ovat ne toimet joilla kunta tai kaupunki edistää matkailun veto-voimaa esimerkiksi matkailuverkostot, messut, esitteet yms.

paljonko matkailunkehittämiseen on budjetoituna vuositasolla

onko kunta tai kaupunki selvittänyt yritysten yhteistyöhalukkuutta? Jos on niin miten.

millaisia verkostoitumistarpeita on noussut esiin

millaisiin matkailualan verkostoihin kunta tai kaupunki tällä hetkellä kuuluu

mikä on parasta verkostoihin kuulumisella

mitä verkostoihin kuuluminen vaatii kunnalta tai kaupungilta? (resurs-siajan jakautuminen verkostoon liittyvään toimintaan ja muuhun toi-mintaan)

mitkä ovat olleet haasteellisinta verkostossa toimimisessa

millaista vastinetta verkostoihin kuuluminen on tuonut kunnalle tai kaupungille

mikä on verkoston sisäinen työnjako ja miten se toimii

miten verkoston osaamisen jakautuminen on toteutunut ja mikä on kunkin panos verkostoon. (Esimerkkinä käytetään etelä-pohjanmaan matkailu ry:n alueella)

miten päätöksen teko toteutetaan verkostossa / miten voi vaikuttaa päätöksen tekoon

onko jollain verkoston jäsenellä enemmän (virallista tai epävirallista) valtaa kuin muilla

onko luottamusta siihen, että lupaukset pidetään

ohjaavatko yhteiset pelisäännöt verkoston toimintaa

miten sitovaa verkoston toiminta on? miten usein palavereja on

miten verkosto toimii mahdollisissa ristiriitatilanteissa

miten verkoston hyötyjä arvioidaan yrityksestä päin ja miten sitä arvioidaan verkostosta päin

millaisia mittareita on käytössä

millainen merkitys verkostoilla on kaupungissa olevien yritysten liikevaihdolle

onko nykyverkoston jäsenillä yhteinen näkemys siitä, mihin suuntaan verkoston toimintaa kehitetään

Intressit ja odotukset tulevaisuudessa verkottumisesta

tulisiko alueen tulevaisuudessa markkinoinnillisesti olla osa suurempaa alueellista kokonaisuutta (kyllä/ehkä/ei) perustelut

jatkokysymyksiä mikäli edellinen vastaus on ollut positiivinen:

mikä olisi kunnan tai kaupungin mielestä toiminnallisesti hyvä aluekokonaisuus

olisitteko mukana osakeyhtiömallissa, jossa kunta olisi vähemmistöosakkaana (todennäköisesti / mahdollisesti / tuskin) Perustelut?

miten matkailun kehittämiseen erikoistuneen yhteistyöelimen tulisi organisoida

onko halukkuutta palkata kuntien yhteinen matkailunkehittämiseen erikoistunut projektijohtaja