



Vaasan yliopisto  
UNIVERSITY OF VAASA

Sirpa Kaustinen

## **Verkostoyhteistyöllä paikkabrändi vahvemmaksiksi**

Visit Vaasa ja Covid-19 vaikutukset seudun matkailuun

Markkinoinnin ja viestinnän akateeminen yksikkö  
Markkinoinnin pro gradu -tutkielma  
Markkinoinnin johtamisen maisteriohjelma

Vaasa 2021

---

**VAASAN YLIOPISTO****Markkinoinnin ja viestinnän akateeminen yksikkö**

<b>Tekijä:</b>	Sirpa Kaustinen		
<b>Tutkielman nimi:</b>	Verkostoyhteistyöllä paikkabrändi vahvemmaksi Visit Vaasa ja Covid-19 vaikutukset seudun matkailuun		
<b>Tutkinto:</b>	Kauppätieteiden maisteri		
<b>Oppiaine:</b>	Markkinoinnin johtamisen maisteriohjelma		
<b>Työn ohjaaja:</b>	Arto Rajala		
<b>Valmistumisvuosi:</b>	2021	<b>Sivumäärä:</b>	88

---

**TIIVISTELMÄ:**

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on rakentaa ymmärrystä siitä, miten verkostojen yhteistyöllä ja määrätietoisella verkostojen johtamisella voidaan kehittää ja vahvistaa paikkabrändiä erityisesti matkailun toimialamurroksen kontekstissa. Kilpailu matkailualalla on kovaa ja paikkabrändillä on iso merkitys paikan houkuttelevuuden ja vetovoimaisuuden näkökulmasta. Organisaatiot ovat tiedostaneet, että pärjätäkseen kilpailussa heidän on verkostoiduttava. Corona-19 pandemia ajoi alan toimialamurrokseen ja sillä on pitkäaikaisia vaikutuksia.

Tutkimuksen teoreettinen osuus pohjautuu paikkabrändin muodostumiseen ja verkostoyhteistyöhön. Teoreettinen viitekehys koostuu näiden teorioiden yhdistämisestä, paikkaidentiteetin ja paikkaimagon yhteisvaikutuksesta paikkabrändin muodostumiseen sekä paikan elementit yhdistettynä Visit Vaasan verkostotoimijoiden yhteistyöhön. Tutkimus on laadullinen tapaustutkimus, jonka aineistonkeruumenetelmänä on käytetty teemahaastatteluita. Haastateltavat ovat verkoston ydinjäseniä ja haastattelut toteutettiin elosyyskuussa 2021. Haastatteluilla selvitettiin, millaisena Vaasan seudun paikkabrändi nähdään sekä verkostoyhteistyön haasteet ja mahdollisuudet paikkabrändin kehittämisessä. Verkostoyhteistyötä pidetään erittäin tärkeänä ja painotetaan sitä, ettei ilman verkostoa pystyittäisi työtä tekemään. Verkostojen vahvuusiksi nimettiin muun muassa informatiiviset ja taloudelliset hyödyt sekä osaamisen yhdistämisen. Myös vahva verkosto tuo alueelle kilpailukykyä ja vahvistaa asemointia.

Tutkimus osoitti, että verkostoyhteistyötä tarvitaan erityisesti nyt kun COVID-19 on ajanut matkailualan murrokseen. Pandemian aikana verkostoista on saanut muun muassa vertaistukea. Matkailuala on joutunut uusiutumaan tuotteita uudelleen organisoimalla ja digitalisaatiolla on yhä suurempi merkitys. Tutkimuksen tuloksena verkostoyhteistyötä tulisi tiivistää yhteisen verkostostrategian muodossa, asettaa selkeitä tavoitteita, kiinnittää huomiota tiedon jakamiseen ja varmistua siitä, että verkoston jäsenillä on oikeanlainen paikkabrändin mielikuva, jota viestiä eteenpäin.

Tutkimuksesta nousseita kehitysehdotuksia voidaan hyödyntää Vaasan seudun verkostoyhteistyön kehittämistoimenpiteissä, joista jokainen verkostonjäsen hyötyy. Verkostoyhteistyön merkitys paikkabrändin menestymisessä on merkittävä.

---

**AVAINSANAT:** paikkabrändi, paikkaimago, paikkaidentiteetti, seutuyhteistyö, verkostot, Covid-19, matkailun edistäminen

## Sisällys

1	Johdanto	6
1.1	Vaasan seutu paikkabrändinä	8
1.2	Tutkimuksen tarkoitus ja tavoitteet	9
1.3	Tutkimusote ja näkökulma	9
1.4	Tutkimuksen rakenne ja rajaukset	11
1.5	Tutkimuksen käsitteet	12
2	Paikkabrändin rakentuminen	14
2.1	Paikkaidentiteetin ja -imagon vaikutus paikkabrändin muotoutumiseen	15
2.1.1	Paikkaimagon muodostuminen mielikuvista	19
2.1.2	Paikan elementit	20
2.1.3	Paikkaidentiteetti	22
2.2	Strateginen paikkabrändin johtaminen	24
2.2.1	Toimialamurroksen haasteita	28
2.2.2	Älykkään teknologian käyttö paikan markkinoinnissa ja johtamisen työvälineenä	29
3	Verkostoyhteistyö paikkabrändin kehittämisessä	31
3.1	Verkostojen toiminta ja niiden hyödyt sekä haasteet	33
3.1.1	Yhteistyön haasteet	35
3.1.2	Verkostoitumisella saavutettavat hyödyt	37
3.2	Verkostoituminen toiminnan kehittämisstrategiana	38
3.3	COVID-19 ja sen vaikutukset matkailusektorille	40
3.4	Yhteenveto teoriasta ja teoreettinen viitekehys	42
4	Tutkimuksen metodologia	45
4.1	Tutkimusmenetelmän kuvaus ja metodologiset valinnat	45
4.2	Teemahaastattelut aineistonkeräysmetodinä	46
4.3	Aineiston keräys ja analyysi	47
4.3.1	Deduktiivinen päättely	48
4.3.2	Sisällönanalyysi	48

4.4	Tutkimuksen luotettavuuden arviointi	49
5	Tutkimustulosten analyysi ja tulkinta	51
5.1	Yhteistyöverkostojen toimijat	51
5.2	Paikkaimago ja -identiteetti paikkabrändin muodostumisessa Vaasan seudulla	55
5.3	Verkostoyhteistyö	58
5.3.1	Verkostoyhteistyön haasteet	59
5.3.2	Verkostoyhteistyön hyödyt	60
5.3.3	Verkostoyhteistyön suunnitelmallisuus ja tavoitteellisuus	61
5.4	COVID-19 vaikutukset matkailuun Visit Vaasan verkostossa	62
5.5	Haastattelujen yhteenveto	63
6	Yhteenveto ja johtopäätökset	65
6.1	Tutkimuksen keskeiset tulokset	65
6.2	Teoreettiset ja manageriaaliset implikaatiot	69
6.3	Tutkimuksen rajoitukset ja jatkotutkimusideat	73
	Lähteet	75
	Liitteet	86
	Liite. Teemahaastattelun runko	86

## Kuvat

Kuva 1.	Visit Vaasan seutu ja yhteistyöverkoston alue	8
---------	---	---

## Kuviot

Kuvio 1.	Paikkaidentiteetin ja paikkaimagon yhteisvaikutus paikkabrändin syntymiseen (mukaillen Kavaratzis & Ashworth, 2005, s. 508).	17
Kuvio 2.	Alueiden kilpailukyvyn kahdeksan elementtiä (mukaillen Halosta 2016, s. 116 & Linnanmaata 1999, s. 26).	21
Kuvio 3.	Brändi-identiteetti (mukaillen Aaker, 1996, s. 176.)	22
Kuvio 4.	Paikkabrändin havainnointimalli mukaillen (Zenker, 2011, s. 43).	23
Kuvio 5.	Paikkabrändäyksen strateginen malli (mukaillen Hanna & Rowley, 2011, s. 463.)	26
Kuvio 6.	Vertikaalinen ja horisontaalinen verkosto (mukaillen Niemelä 2002.)	33
Kuvio 7.	Verkostoyhteistyön haasteet. (mukaillen Linnamaa & Sotarauta, 2000, s. 44.)	36
Kuvio 8.	Teoreettinen viitekehys verkostoyhteistyöstä paikkabrändin kehittämisessä matkailualan kontekstissa.	44

## Taulukot

<b>Taulukko 1.</b>	Verkostonjäsenet.	54
--------------------	-------------------	----

# 1 Johdanto

Viimeisen vuosikymmenen aikana on kilpailu matkailualalla koventunut, paikkabrändäys yleistynyt ja alueiden vetovoimaisuuteen ja sen kehittämiseen kiinnitetään entistä enemmän huomiota. Matkailukohteiden brändäämisellä pyritään tunnettuuteen, näkyvyyteen ja alueen arvon nousuun. Tässä tutkimuksessa paikkabrändin kehittämistä tarkastellaan matkailun näkökulmasta ja siitä, miten verkostojen avulla ja niiden kautta vahvistetaan brändiä. Paikkabrändinä käsitellään Vaasan seutua ja sen alueellisia verkostoja. Visit Vaasa toimii Vaasan alueen matkailun kehittäjänä ja tässä tutkimuksessa Visit Vaasa on nähty alueellisen verkoston koordinaattorina.

Matkailuala on kokenut merkittäviä haasteita viimeisen vuoden aikana ja voidaan jopa puhua matkailun murroksesta. Keväällä 2020 koronapandemia pysäytti matkailun lähes kokonaan. COVID-19 on ajanut matkailualan miettimään uusia ratkaisuja matkailualan kehittämiseen ja säilymiseen elinvoimaisena. Työ- ja elinkeinoministeriön, lyhennettynä TEM (2021a) selvityksen mukaan Suomen maakuva turvallisenä ja vakaana maana antaa kuitenkin hyvät lähtökohdat Suomen kilpailukyvyille ja sitä kautta paikkojen vetovoimaisuudelle. Tämä edellyttää matkailualan toimijoiden vahvaa ja pitkäjänteistä yhteistyötä, myös Vaasan seudun verkostossa.

Verkostoituminen ja yhteistyö on elinehto erityisesti pienemmille matkailukohteille ja matkailualan murroksessa yhä enenevässä määrin tarvitaan verkostojen yhteistyötä. Epävarma tilanne mahdollistaa myös alan uudistumisen ja uudenlaisten ratkaisujen löytämisen. Verkosto, jota tutkitaan, koostuu Pohjanmaan ja Etelä-Pohjanmaan matkailukohteista ja organisaatioista: Visit Vaasa, Visit Lakeus, Aurora Botnia, Powerpark ja Giant Panda - Ähtärin eläinpuisto. Verkostoja tutkimalla pyritään löytämään keinoja, miten verkostojen yhteistyöllä vahvistetaan ja kehitetään paikkabrändiä, mitkä ovat verkostojen haasteet ja vahvuudet sekä miten jokainen toimija verkostossa hyötyy yhteistyöstä. Näiden toimijoiden välisellä yhteistyöllä on tarkoituksenaan kehittää palveluntarjontaa ja lisätä alueen vetovoimaisuutta. Yhteinen maantieteellinen sijainti

luo puitteet verkostoitumiselle ja tutkimukseen valitut verkoston jäsenet ovat keskenään erilaisia ja siten täydentävät toisiaan ja tuovat näin ollen lisäarvoa verkostoon. Yhteistoimintaa luomalla eri matkailuyritykset saavat synergiaetuja, tunnettuutta ja saavuttavat kilpailuetua muihin alueisiin nähden. Verkostojen on osoitettu edistävän sekä yrityksen, että paikan tai alueen innovatiivisuutta. Matkailukohteille innovaatiot ja verkostot ovat erittäin merkittäviä ja arvoa tuottavia (Zach & Hill 2017, s. 197).

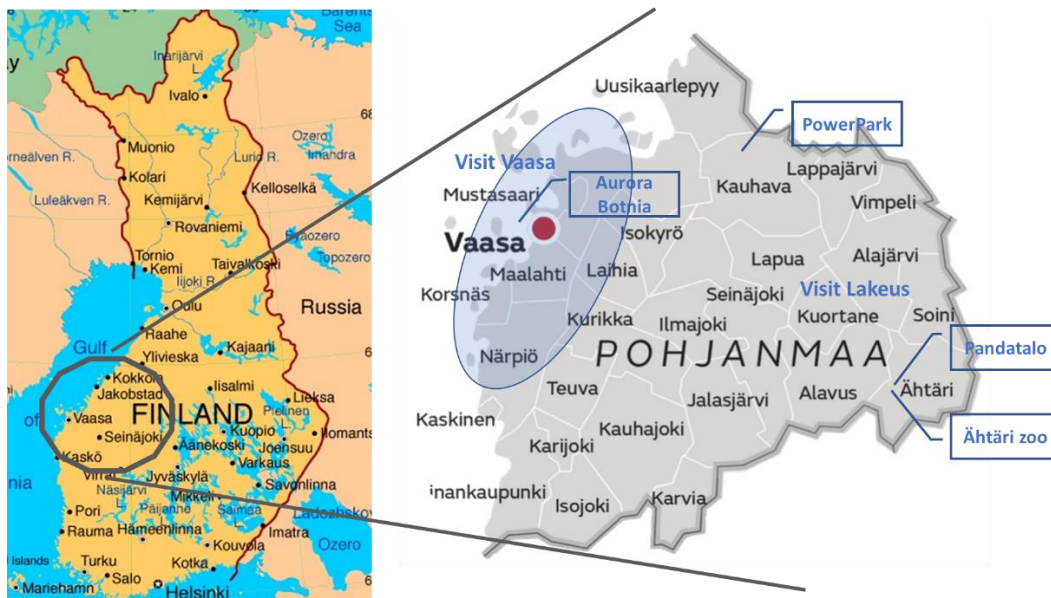
Työ- ja elinkeinoministeriön (2015) Suomen matkailun kasvun ja uudistumisen tiekartan 2015–2025 yhtenä strategisena painopistealueena on matkailukeskusten ja yritysverkostojen yhteistyön vahvistaminen. Verkostoituminen matkailualalla on siitäkin syystä tärkeää, koska matkailijoiden vaatimukset ovat kasvaneet ja yksittäisen matkailutoimijan on vaikeaa tuottaa kaikki palvelut. Paikkabrändin tutkiminen viimeisen vuosikymmenen aikana on ollut suosittua. Myös verkostoista löytyy tutkimustietoa laajasti. *Tämän tutkimuksen tarkoituksena on tutkia paikkabrändin ja verkostojen välistä yhteyttä, millaisia haasteita on ja löytää tekijöitä, jotka tukevat verkostojen toiminnan kehittymistä paikkabrändiä tukien.* Vuosien 2020 ja 2021 COVID-19 disruptio on mullistanut matkailuliiketoimintaa ja asettanut sen täysin uudenlaiseen tilanteeseen ja haasteiden eteen matkailusektorilla. Koronapandemian myötä ulkomaalaiset turistit katosivat kokonaan, kun taas kotimaan matkailu nosti suosiotaan. COVID-19 vaikutukset matkailuun tuovat uutuusarvoa tutkimukselle.

Tutkijan kiinnostus paikkabrändiä ja verkostoja kohtaan heräsi jo kandidattutkimusta tehdessä ja tästä syntyikin ajatus laajentaa ja syventää verkostotyön ja paikkabrändin aihepiiriä. Tämä tutkimus toivottavasti tuo myös hyötyä Vaasan kaupungin imagon kehittämistyöhön. Aikaisempaa tutkimusta alueesta on tehnyt muun muassa Berg, Syrjälä ja Laaksonen (2014), jotka ovat tutkineet pienten yritysten yhteistyötä maailmanperintöalueella.

## 1.1 Vaasan seutu paikkabrändinä

Tutkimuksessa paikkabrändinä käsiteltävä alue on Vaasan seutu, joka koostuu Vaasasta, Mustasaaresta, Korsnäsista, Laihiasta, Maalahdesta, Närpiöstä, Isostakyröstä sekä Vöyristä. Vaasan seutu on ehkä tunnetuin Merenkurkun saaristosta, joka on Unescon maailmanperintölistalla ja Suomen ainoa luonnonperintökohde. (Vaasa, 2021.) Näiden lisäksi tutkija on halunnut nostaa esille matkailukohteet Visit Lakeus, Powerpark, Giant Panda – Ähtärin eläinpuisto ja Aurora Botnia, jotka rikastuttavat matkailukohteina Vaasan seutua. Erityisesti kansainvälisen matkailun näkökulmasta on kiinnostavaa nähdä seutu laajempuna kokonaisuutena. Vaasan seudulla toimii matkailuorganisaationa Visit Vaasa, joka tässä tutkimuksessa mielletään verkoston koordinoijana.

Vaasassa asuu noin 67 600 asukasta, joista äidinkielenään suomea puhuu 68%, ruotsia 23% ja muita kieliä 9%. Asukkaita seudulla on yhteensä noin 123 000. Vaasan alue (ks. kuva 1) on tunnettu muun muassa merenkurkun saaristosta, joka on Suomen ainoa UNESCO:n luonnon perintökohde (Vaasa, 2021.)



Kuva 1. Visit Vaasan seutu ja yhteistyöverkoston alue.



Paikkabrändillä on merkittävä vaikutus paikan vetovoimaisuuteen. Hyvänä esimerkkinä voidaan pitää Lappi-brändiä. Kiirikkin (2016, s. 25) pro gradu -tutkielman mukaan Lapland – The North of Finland -imagomarkkinointihanke toi hyviä tuloksia alueelle. Mittausten mukaan matkustushalukkuus Suomen Lappiin kasvoi 40 % ydinkohderyhmässä ja näkyvyys kasvoi huomattavasti eri mediakanavissa.

## 1.2 Tutkimuksen tarkoitus ja tavoitteet

Tämän pro gradu -tutkielman tarkoituksena on rakentaa ymmärrystä siitä, *miten verkostojen yhteistyöllä ja määrätietoisella verkostojen johtamisella voidaan kehittää ja vahvistaa paikkabrändiä erityisesti toimialamurroksen kontekstissa*. Tutkimuksessa tarkastellaan sitä, miten paikkabrändi näyttäytyy tällä hetkellä, miten Vaasan seudun imago nähdään toimijoiden ja palveluntuottajien näkökulmasta sekä miten verkostojen toiminta näkyy paikkabrändin vahvistamisessa matkailukontekstissa. Tutkimuksen tarkoitukseen vastataan kolmen osatavoitteen kautta.

Tutkimuksen *ensimmäisenä tavoitteena* on syventää ymmärrystä paikkabrändistä ja sen ominaispiirteistä erityisesti matkailualalla. *Toisena tavoitteena* on eritellä ja analysoida sitä, miten verkostomaisella yhteistyöllä voidaan vahvistaa ja kehittää paikkabrändiä erityisesti COVID-19 pandemiasta johtuvasta matkailualan murroksessa. Tähän tavoitteeseen päästään analysoimalla erityisesti verkostojen yhteisiä vahvuuksia ja menestystekijöitä samoin kuin murrosten luomia haasteita. *Kolmantena tavoitteena* on tuottaa kehitysehdotuksia Vaasan seudun matkailun verkostoyhteistyöhön. Tähän päästään analysoimalla empiirisen aineiston tuloksia ja vertaamaan niitä teorian tietoon.

## 1.3 Tutkimusote ja näkökulma

Tämän pro gradu -tutkielman tutkimusongelman ratkaisemiseksi ja tavoitteiden saavuttamiseksi käytetään kvalitatiivista eli laadullista tapaustutkimusta, ja sitä

lähestytään matkailuverkostojen liikkeenjohdon näkökulmasta. Laadullisen tutkimuksen etuna on päästä mahdollisimman lähelle tekijöitä kuten tässä tutkimuksessa verkostoyhteisöjen liiketoiminnasta vastuullisia. Kvalitatiivisen tutkimuksen tavoitteena on ymmärtää ilmiötä kokonaisvaltaisesti. Tapaustudkimusta käytetään usein tutkimuksissa, joissa halutaan vastauksia kysymyksiin miksi ja miten. (Eriksson & Koistinen, 2005, s. 15.) Tässä metodologisessa valinnassa pyritään ilmiön merkitysten löytämiseen ja syvällisempään ymmärtämiseen tieteellisen yleistettävyyden sijaan (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara, 1997, s. 164).

Tämä tutkimus etenee deduktiivista päättelyn logiikkaa noudattaen. Teoriasta edetään aineiston keräämiseen teemahaastattelujen avulla ja sen analysointiin, minkä jälkeen tuloksia sovelletaan teoreettiseen viitekehykseen. (Hirsjärvi, Remes, Sajavaara & Sinivuori, 2007; Eskola, 2001.) Tutkimuksessa empiiristä aineistoa peilataan teoriaan. Tutkimusta ohjaa osaltaan aiempi paikkabrändin rakentamiseen ja verkostoihin liittyvä teoritieto ja toisaalta myös empiirisesti hankittu tieto verkostojen toiminnasta.

Hermeneuttisen eli ymmärtämiseen pohjautuvan tietokäsityksen mukaan yksilöllä on omat tapansa tulkita todellisuutta ja tehdä siitä havaintoja. Tieto on todellista tietoa, kun se on ymmärretty ja sitä pystytään myös edelleen kehittämään. Hermeneuttisen näkemyksen mukaan tutkijalla on esiymmärrys tutkittavasta ongelmasta, joka voi muodostua hänen omista kokemuksistaan tai muiden ihmisten kokemusten kautta kuten kirjoista tai tutkimuksista. Hermeneuttinen kehä kuvaa ymmärryksen karttumista tutkittavasta ilmiöstä. Tutkijan ymmärrys lisääntyy esiymmärryksestä syvempään ymmärrykseen tutkimusprosessin aikana. Prosessissa tutkija pääsee asteittain syvemmälle tasolle, joka mahdollistaa ongelman näkemisen monipuolisesti sen kontekstissa. Teorisointi on parantanut ymmärrystä ilmiöstä, joka johtaa tutkittavan aiheen uudelleen tarkasteluun. (Tamminen, 1993, s. 89–90.) Tässä tutkimuksessa esiymmärrys rakentuu tutkijan tutustuttua aiheeseen kandidivaiheen opinnoissa ja kiinnostuneisuus aihepiiriä kohtaan.

Tässä tutkimuksessa kuvataan matkailualan verkostojen merkitystä paikkabrändin menestymiseen. Haastattelemalla Visit Vaasan verkostotoimijoita pyritään löytämään verkostoyhteistyön haasteita ja mahdollisuuksia. Tarkoituksena on haastatella aluksi verkostojen johtotason henkilöitä kustakin valitusta yrityksestä, joka voi johtaa myös lumipalloilmiöön. Johtotason henkilö suosittelee seuraavaa henkilöä haastateltavaksi. Tällä tavoin aineisto rikastuu ja eri näkökulmia tulee esille. Lopuksi pyritään nostamaan myös esiin mahdollisia ehdotuksia verkostojen yhteistyön kehittämiseksi ja paikkabrändin menestystekijöiden löytymiseksi verkostoja hyödyntäen.

Tutkimuksen aineistonkeruumenetelmänä toimii teemahaastattelut. Teemahaastattelulle tyypillistä on, että haastattelun aihepiirit ovat selvillä, mutta kysymysten tarkka järjestys ja muoto eivät ole selvillä. Haastateltavat valitaan tarkoituksenmukaisesti, joten aineiston otanta on harkinnanvarainen. (Hirsjärvi ja muut, 2008, s. 203.)

#### **1.4 Tutkimuksen rakenne ja rajaukset**

Tutkimuksessa edetään tutkimusilmiön käsitteellistämisestä empiiristen tutkimustulosten kautta takaisin teoria kytkentään. Tutkimus jakautuu kuuteen päälukuun. Ensimmäisessä luvussa lukija johdatetaan tutkimusaiheeseen kuvailemalla paikkabrändin ja verkostojen ilmiökenttää. Ensimmäinen luku pitää sisällään myös tutkimuksen tarkoituksen ja tavoitteet, tutkimusotteen ja näkökulman, tutkimuksen rakenteen ja rajaukset sekä keskeiset käsitteet. Toisessa ja kolmannessa luvussa tarkastellaan keskeisiä käsitteitä ja rakennetaan esiyymmärrystä tutkimuskentästä aikaisemman tutkimustiedon pohjalta. Tarkastelussa on paikkabrändi ja verkostot. Nämä luvut muodostavat teoreettisen viitekehyksen tutkimukselle toimien empirian tukena.

Neljännessä pääluvussa käsitellään tutkimuksen metodologisia valintoja, perustellaan aineiston valinta ja hankinta. Nämä yhdessä viitekehyksen kanssa muodostavat ehdot valitulle tutkimusotteelle ja käytetyille menetelmille. Luvussa käsitellään aineiston

analyysin periaatteita ja tarkastellaan tutkimuksen luotettavuutta ja toteutusta. Viidennessä pääluvussa avataan tutkimuksen empiirisiä tuloksia, kuvataan aineisto, analysoidaan se ja tehdään tulkinnat. Viimeisessä eli kuudennessa pääluvussa tutkimuksen havainnot kerätään yhteenvedoksi ja johtopäätöksiksi ja arvioidaan tutkimuksen keskeistä antia. Lopuksi arvioidaan tutkimuksen rajoitteita ja nostetaan esille jatkotutkimusaiheita.

Tutkimus on rajattu tutkimaan paikkabrändiä ja Vaasan seudun verkostoja ja yhteistyötä matkailukontekstissa. Verkosto käsite on hyvin monimuotoinen ja tässä tutkimuksessa verkostoja tarkastellaan liiketoimintaverkostojen näkökulmasta. Verkotot alueella ovat laajat, mutta tässä tutkimuksessa tarkastelun kohteeksi on rajattu Visit Vaasa, Visit Lakeus, Aurora Botnia, Powerpark, Giant Panda ja Ähtärin eläinpuisto. Nämä valikoituivat tutkimukseen niiden erilaisuuden vuoksi ja ne ovat kaikki myös merkittäviä matkailukohteita Pohjanmaan ja Etelä-Pohjanmaan alueella. Haastateltavina olivat myös VASEK:n ja Vaasan kaupungin markkinoinnin ja viestinnän asiantuntijat, koska heillä on merkittävä rooli Vaasan paikkabrändin kehittämisessä ja he kuuluvat myös Visit Vaasan lähiverkostoon.

## 1.5 Tutkimuksen käsitteet

*Paikkabrändi* voi muodostua kulttuurista, luonnonvaroista, historiasta, infrastruktuurista ja asukkaista (Fan, 2010, s. 98). Paikkabrändi on tuotos paikan sisäisen identiteetin ja ulkoisen mielikuvan vuorovaikutuksesta (Hanna & Rowley, 2011, s. 461). Paikkabrändiä kehitettäessä markkinoijien tulee laajasti arvioida, millaisia luonnollisia mielikuvia paikasta on syntynyt potentiaalisten matkailijoiden mielissä kuten esimerkiksi paikan historia, paikan perintö ja kulttuuri. Tällainen tieto on elintärkeää paikan menestymiseksi. Paikoista, jotka ovat tunnettuja esimerkiksi pitkän poliittisen historian tai kulttuuriperinnön vuoksi on yleensä muodostunut vahvoja, positiivisia ja luonnollisia mielikuvia. Näitä mielikuvia on tärkeää ylläpitää ja vahvistaa. (Hankinson, 2004, s. 12.) Trueman, Klemm ja Giroud (2004, s. 319) kuvaavat menestyvän brändin olevan

tunnistettava tuote, palvelu, henkilö tai paikka, josta asiakas saa ainutlaatuista ja hänen odotuksiaan vastaavaa lisäarvoa.

*Verkostot* ovat käsitteenä yleisiä eri tieteenaloilla. Esimerkiksi taloustieteessä sillä viitataan yritysten ja markkinoiden kilpailukyvyn välillä oleviin yhteyksiin. Kun halutaan määritellä eri toimijoiden välistä vuorovaikutusta, on verkostoilla keskeinen rooli. (Asero, Gozzo & Tomaselli, 2016, s. 752-753.) Verkostot perustuvat organisaatioiden, yritysten ja yksilöiden väliseen yhteistyöhön, jotka muuten kilpailisivat keskenään. Kohde eli paikka on vuorovaikutuksessa verkoston eri elementtien kanssa kuten matkailijoiden, yritysten ja erilaisten organisaatioiden. (McIntosh, Goeldner & Ritchie, 1995.) Aseronin, Gozzonin ja Tomasellin (2016, s. 753) mukaan verkostot ovat avainasemassa, kun pyrimme ymmärtämään paikkojen yhteistyötä. Tässä tutkimuksessa verkostoa käsitellään organisaatio näkökulmasta, jossa toimijat ovat yritysorganisaatioita matkailualalta. Visit Vaasa toimii verkostojen koordinoijana.

*COVID-19* pandemian aiheuttaja on vaikean akuutin hengitysoireyhtymän aiheuttama koronavirus. Tämä on laajasti levinneenä ja helposti tarttuvana vakava uhka maailman terveydelle ja taloudelle. Ensimmäisen kerran virus ilmaantui joulukuussa 2019. (Ashraf, Virani & Cheema, 2021, s. 128.) Suomessa lokakuussa 2021 COVID-19 ilmoitettuja tapauksia oli yhteensä 152 707. (Terveyden ja hyvinvoinnin laitos, 2021a.) Globaalisti tautitapaukset ja kuolemat ovat lähteneet laskuun rokotusten ansiosta. Monissa maissa on kuitenkin edelleen vaarallinen tautitilanne. Suurimmaksi esteeksi maitten väliseen eriarvoisuuteen nähdään olevan rokotteiden riittävyys, resurssit ja teknologia. Rokotteiden epäoikeudenmukaisen jakauman vuoksi on virus jatkanut etenemistään ja mahdollistanut muunnoksen syntymisen, jossa rokotteiden teho on vähentynyt. (World Health Organisation, 2021, s. 15.)

## 2 Paikkabrändin rakentuminen

Rinaldi (2017, s. 7) määrittelee paikkabrändin seuraavanlaisesti:

”Kuluttajien mielissä muodostuvaksi assosiaatioiden verkostoksi, joka perustuu visuaaliseen, sanalliseen ja käyttäytymisperäiseen alueen määritelmään ja jotka ilmentävät sidosryhmien tavoitteita, viestintää, arvoja, alueellista kulttuuria ja paikan suunnittelua.”

Paikka voidaan kuvata esimerkiksi maisemana tai ilmapiirinä niin, että se herättää mielikuvia ihmisissä. Brändi herättää usein erilaisia mielikuvia eri ihmisissä, jotka eivät ole välttämättä linjassa keskenään ja näin ollen voivat herättää myös ristiriitaisuuksia. Paikkabrändi voi ilmentyä erilaisissa teoissa ja esineissä, jotka voivat suoraan vaikuttaa brändin luomiseen tai niillä voi olla muunlaisia tavoitteita, mutta on silti vaikutusta paikkabrändiin. (Kavaratzis & Hatch, 2013, s. 70.) Rinaldin (2017, s. 7) mukaan paikalliset resurssit, maantieteelliset sekä kulttuurilliset, edustavat ainutlaatuista arvoa kuluttajille ja turisteille ja nämä ovat välttämättömiä osata erilaistaa paikan eduksi ja muuttaa alueen kilpailukyvyksi. Hyvänä esimerkkinä tästä on esimerkiksi Maailmanperintöalue. Myös Ashworth & Kavaratzis (2010) sekä Qu, Kim & Im (2011, s. 465-466) korostavat paikan vahvuuksien, kulttuurin, tyylin ja tuotteiden tuomista esille siten, että ne erottuvat muista ja näin ollen lisäävät paikan arvoa sekä kilpailuetua. Paikkabrändi voidaan osaltaan mieltää markkinoijien lopputulemaksi toimenpiteistä. Kohteen on oltava uniikki ja erilainen pärjätäkseen globaaleilla matkailumarkkinoilla.

Paikkaa voidaan kuvata tuotteen näkökulmasta ja se koostuu viidestä elementistä, joita ovat paikan nähtävyydet, paikan toiminnallisuudet, saavutettavuus, mielikuvat ja hinta. Tämä on suosituin tapa nähdä paikka turistikohteenä. (Saraniemi & Kylänen, 2011, s. 134.) Grängsjönin (2003, s. 428) mukaan paikan ja turistikohteen markkinointi on usein haasteellista organisoida, koska siihen liittyy useita verkostoja ja sidosryhmiä, joilla on omat tavoitteensa ja motivaationsa, jotka täytyy huomioida. Tämän vuoksi verkostojen yhteistyön tutkiminen on tärkeää paikkabrändin kehittämisessä.

Foroudin, Guptanin, Kitchenin, Foroudin ja Nguyenin (2016, s. 244) mukaan paikkaan voidaan tutustua kahdella tavalla, vierailemalla paikassa tai tiedostusvälineiden kautta saatavalla tiedolla. Tiedostusvälineillä on vahva vaikutus paikkabrändin mielikuvan muodostamiseen. Paikan markkinoinnissa voidaan erotella kohderyhmät turisteihin, asukkaisiin, liiketoimintaan sekä teollisuuteen (Zenker & Martin, 2011, s. 2). Tässä tutkimuksessa käsitellään paikkabrändiä matkailun näkökulmasta. Alueiden talouden monipuolistaminen turismin ja vapaa-ajan matkailun kautta johtaa työpaikkojen luomiseen, pienten- ja keskisuurien yritysten kasvuun, kasvaviin vierailijamääriin sekä niiden kerrannaisvaikutuksiin (Brandão, Breda & Costa, 2019, s. 219).

## **2.1 Paikkaidentiteetin ja -imagon vaikutus paikkabrändin muotoutumiseen**

Keskeisinä käsitteinä voidaan edelleen pitää merkkituotteistamisessa identiteettiä ja imagoa. Näiden kahden käsitteen kautta voidaan rakentaa ja kehittää paikoille parempaa vetovoimaa. Rainiston (2004, s. 53) mukaan merkkituotteistamisessa kuten esimerkiksi paikan brändäyksessä on kyse mielikuvien rakentamisesta ja hyödyntämisestä. Suomi tunnetaan maailmalla muun muassa Lapista, joka on esimerkki onnistuneesta merkkituotteistamisesta. Tässä tutkimuksessa kohteena on matkailuliiketoiminta, mutta on myös huomioitavaa, että paikkabrändin kannalta on äärimmäisen tärkeää suotuisa brändi-imago, jolla paikkaan tai alueelle pystytään houkuttelemaan osaavaa työvoimaa sekä yrityksiä ja kansainvälisiä sijoittajia. Paikkojen täytyy pystyä ylläpitämään talouttaan, kehittämään uusia palveluja, rakentamaan esimerkiksi tiedepuistoja infrastruktuurinsa ylläpitämiseksi. Paikan vetovoimatekijöitä ovat esimerkiksi kulttuurin, teknologian, elinympäristön, sosiaalisen kehityksen, paikan hengen ja brändiin liittyvät positiiviset mielikuvat. (Rainisto, 2004, s. 66, 78.)

Bränditutkimuksesta tunnetun Aakerin (1996) tutkimuksen mukaan brändätty tuote koostuu brändi-identiteetistä, brändin erilaistamisesta ja brändin persoonallisuudesta. Brändi-identiteetti määrittelee, miten brändi halutaan havaita. Brändi-identiteetti

koostuu ainutlaatuisista mielleyhtymistä, joita halutaan luoda ja ylläpitää. Mielleyhtymät kuvaavat sitä, mitä brändi edustaa ja sillä halutaan viestiä lupauksia asiakkaille. Keller (1998) pitää tärkeänä tunnistaa ja selventää brändi-identiteettiä, joka toimii välineenä erottaa tuote kilpailevista tuotteista ja huomioida brändin asemointi suhteessa kilpailijoihin. Hosanyn, Ekincin ja Uysalin (2007, s. 76-77) tutkimus osoittaa, että paikan persoonallisuus on läsnä kaikkialla, kun matkailijat arvioivat matkailukohteita.

Anholt (2010a, s. 10) väittää, ettei paikkoja voida brändätä eikä niitä voida arvioida sanojen tai keinotekoisien imagon rakentamisen kautta vaan paikkojen tekojen kautta. Brändääminen on prosessi, joka kulkee asiakkaan, tässä tutkimuksessa matkailijan, mielessä eikä brändäämistä voida nähdä erilaisina tekniikoina, jotka suoraan rakentaisivat kunnioitusta tai kiintymystä paikkaan. Markkinointiviestinnällä luodaan kiinnostusta, jonka tuloksena on myynti. Tämä on tulosta asiakkaan kokemuksesta, mikäli se on tyydyttänyt asiakasta ja koettu brändin pääomana. (Anholt, 2010a, s. 2.)

Rainiston (2003, s. 48-49) mukaan vahva ja positiivinen identiteetti voi johtaa paikan erottuvaksi kilpailukyvyksi. Paikka tulee erottautua kilpailijoistaan ainutlaatuisella identiteetillä, mikäli sen halutaan saavuttavan ylivertaisen paikan matkailijoiden mielessä. Silloin kun paikka onnistuu luomaan suotuisia mielikuvia matkailijoiden mielissä, on paikkabrändi muodostunut ja tällöin matkailija valitsee paikan vierailunsa kohteekseen. Paikkabrändäys on siis paikkojen vetovoiman lisäämistä brändi-identiteetin rakentamisen avulla. (Rainisto, 2003, s. 48-49.)





**Kuvio 1.** Paikkaidentiteetin ja paikkaimagon yhteisvaikutus paikkabrändin syntymiseen (mukaillen Kavaratzis & Ashworth, 2005, s. 508).

Kuviossa 1 havainnollistetaan paikkabrändin muodostuminen paikkaidentiteetin ja -imagon yhteisvaikutuksesta. Zenkerin (2011, s. 40-41) mukaan markkinointistrategian pohjalta paikkabrändin tuottajat luovat paikkaidentiteetin, jonka avulla voidaan vaikuttaa paikkaimagoon, jonka esimerkiksi matkailijat ovat paikasta mielessään muodostaneet.

Halosen (2016, s. 45-46) mukaan alueen tai paikan imago tarkoittaa alueen, kuten kaupunkiseudun tai kunnan erityisiä piirteitä ja sitä miten alue halutaan nähdä ulkopuolisin silmin. Imago muodostuu esimerkiksi alueen historiasta tai nykyisestä huomioidusta ominaisuudesta. Tämän ominaisuuden avulla paikka pystyy erottautumaan muista vastaavista paikoista ja luoda kilpailuetua, vaikka imagolla ei välttämättä ole kovin suurta informatiivisuutta. Imagoon liittyy usein miten tietynlainen arvolataus.

Paikkabrändi voidaan nähdä sosiaalisena suhdeverkostona ja vuorovaikutuksena brändin osapuolten välillä. Paikkabrändi on toisaalta paikan tuottajien tekemää viestintää ja toisaalta paikan kuluttajien mielikuvia. (Hankinson, 2004; Szondi, 2010.) Kavaratz (2012, s. 8) korostaa verkostojen ja sidosryhmien merkitystä paikan brändäyksessä. Paikan verkostojen osallistuessa paikkaidentiteetin luomiseen esimerkiksi käyttämällä paikan palveluja, brändäystä tapahtuu. Paikka on hyvin kompleksinen brändinä ja se eroaa

esimerkiksi tuotteen kuten auton brändäämisestä. Haasteita aiheuttaa muun muassa paikan kontrolloimisen hallinta, verkostojen ristiriitaiset kiinnostuksen kohteet ja sosiaalisen herkkyyden aistimisen puute. Nämä voivat johtaa kyvyttömyyteen tehdä kohdennettua strategiaa. Tämän vuoksi verkostoilla ja strategisella johtamisella on erittäin merkittävä rooli. (Hanna & Rowley, 2011; Houghton & Stevens, 2010.) Verkostojen vaikutukseen paikkabrändin menestymisessä palaamme tutkimuksen kolmannessa luvussa.

Anholt (2016) jakaa modernin paikkabrändin kuuteen alueeseen. Näitä ovat turismi, vientibrändi, politiikka, liiketoiminta ja investoinnit, kulttuuri ja ihmiset. Shutaieva, Pobirchenko, Karlova & Polyukhovich (2020, s. 976) ovat koonneet asioita mitä vahvasti rakennettu ja vetovoimainen paikkabrändi matkailun näkökulmasta pitää sisällään. Vahva brändi lisää potentiaalisten matkailijoiden tietoisuutta paikkaa kohtaan nostamalla esiin kokemuksia ja etuja, joita matkailijat saavuttavat, mikäli he vierailevat kohteessa. Brändi kasvattaa myös paikan vetovoimaisuutta matkailijan mielessä, kun he ovat päättäneet matkustaa tuntemattomalle alueelle. Se myötävaikuttaa turistien uskollisuuden muodostumiseen, koska myönteinen kokemus matkakohteesta antaa heille mahdollisuuden palauttaa muistot mieleen nähdessään brändin elementtejä (nimi, logo, iskulause). Samalla he levittävät bränditietoisuutta esimerkiksi jakamalla postauksia somessa ja näin voivat vaikuttaa matkailijoiden kasvuun alueella. Vahva paikkabrändi myös kasvattaa yksityisten ja julkisten investointien määrää matkakohteiden kehittämisessä, infrastruktuurissa ja muissa turismin käyttämissä toimitiloissa. (Shutaieva, Pobirchenko, Karlova & Polyukhovich, 2020, s. 976.)

Asiantuntevasti rakennettu, vahva ja houkutteleva paikkabrändi kasvattaa kohteen houkuttelevuutta turismiliiketoiminnassa. Hyvin rakennettu brändi vahvistaa sosio-ekonomista vaikutusta paikassa lisäämällä tuloja, kasvattamalla pienten ja keskisuurten yritysten toimintaa, kehittämällä liiketoimintasuhteita sekä parantamalla elämänlaatua. Yleisesti voidaan sanoa, että turismikohteiden brändit on suunniteltu korostamaan laadukkaita palveluja muissakin yleisissä palveluissa kuin vain turismissa esimerkiksi

ravintolapalveluissa. Turismikohteen brändin rakentaminen on pitkäjänteinen, haastava ja moniulotteinen luova prosessi, jonka tulisi perustua markkinointilähtöisyyteen. Ymmärtämällä paikka osana globaalia turismia ja tunnistamalla potentiaalisten asiakkaiden kiinnostuksen kohteet, mahdollisuus onnistua paikkabrändin rakentamisessa kasvaa. (Shutaieva ja muut, 2020, s. 976.)

### **2.1.1 Paikkaimagon muodostuminen mielikuvista**

Kotler, Asplund, Haider ja Rein (1999) ovat mieltäneet paikkaimagon ihmisten ajatusten, uskomusten, ja vaikutelmien kokonaisuudeksi paikasta. Paikkaimago syntyy ihmisten henkilökohtaisista mieltymyksistä ja on siten aina ainutlaatuinen. Laaksonen, Laaksonen, Borisov ja Halkoaho (2006) ovat tutkineet Vaasan brändi-imagoa. Kun paikkabrändiä aletaan kehittämään, on tiedettävä, millainen on sen nykyinen paikkaimago. Samaan aikaan mielikuva paikasta saattaa olla positiivinen ja negatiivinen. Laaksosen ym. (2006) tutkimuksen pohjalta Vaasan kaupunki alkoi tehdä toimenpiteitä kehittämällä kaupungin heikkouksia ja korostamalla kaupungin hyviä puolia.

Kohteen brändäys voidaan määritellä valitsemalla yhtäläinen elementti yhdistelmä, tunnistetaan se ja eriytetään se positiivisen imagon rakentamisen kautta. Paikan imagolla on merkittävä rooli matkailun markkinoijille. Mielikuvilla paikasta on positiivinen korrelaatio matkailijan ostopäätökseen. Matkailija on tyytyväinen ostopäätökseensä, kun hänen odotuksensa ja mielikuvat kohteesta kohtaavat. (Bakri, Soliman & Al, 2010, s. 271.)

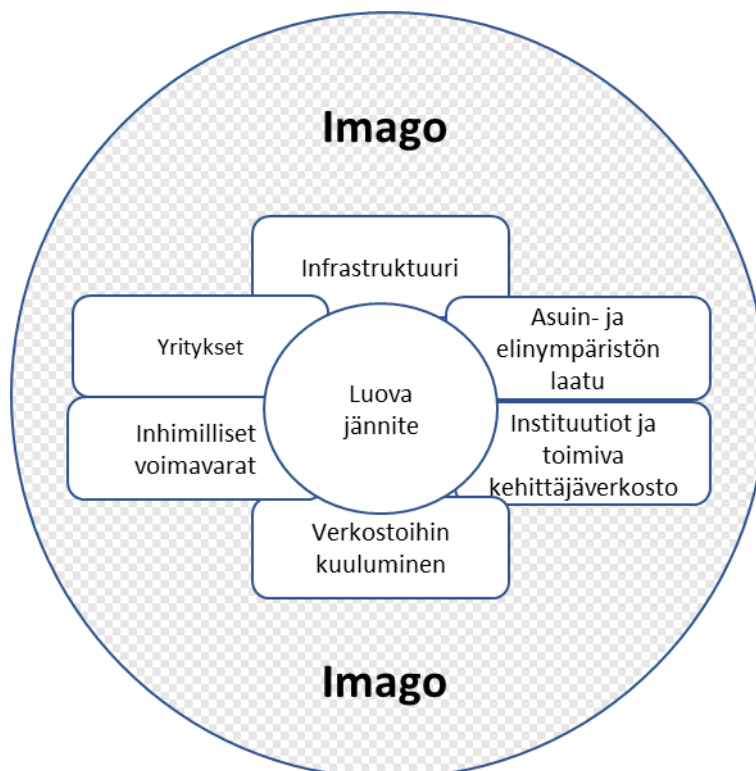
Niskanen (2017, s. 34) on pro gradu tutkielmassaan käsitellyt paikkaimagoa Anholtin (2010b) tutkimusta mukaillen. Paikkojen imagon muodostuminen tapahtuu eri tavoin kuin esimerkiksi kaupallisten tuotteiden imago. Tämä johtuu siitä, että paikkojen imagoa arvioidaan elollisina tuotteina. Kuluttajalle on vaikeampaa muodostaa käsitystä elollisesta tuotteesta kuin elottomasta kuten esimerkiksi huonekaluista. Ihminen pyrkii normalisoimaan paikkojen mielikuvaa, koska ne ovat haasteellisia ja monimutkaisia

rakennelmia. On helpompi käsitellä elottomia ilmiöitä ja sen vuoksi ihmismieli pyrkii näkemään paikat myös elottomina. (Anholt, 2010b.)

Anholt (2010b, s. 178) käsittelee paikkaimagoa eräänlaisena normina. Normit toimivat päätöksenteon apuna ja mielikuvien muodostamisessa. Mielikuvien muodostamisessa normit ja paikkaimagot toimivat työkaluina tulkitsemaan monimutkaisia ilmiöitä ja tuovat yksinkertaisuutta, selkeyttä ja muistettavuutta. Paikkaimagot ovat yleensä hitaasti muuttuvia kokonaisuuksia. Yleinen maine tai stereotyyppien vaikutus paikkojen imagoon lisääntyvät, kun tietoa on vähän ja alue on tuntematon. Onnistuessaan paikkabrändi voi toimia suojana ja yksittäiset negatiiviset tapahtumat eivät vaikuta brändiin. (Anholt, 2010b, s. 178.) Esimerkkinä hitaasti muuttuvasta paikan imagosta voidaan pitää Vaasaa. Vuonna 2006 paikan imagotutkimuksen jälkeen on tehty työtä imagon eteen ja vuonna 2019 tehdyn imagotutkimuksen mukaan Vaasa on edelleen melko tuntematon ja tietynlaista imagoa kantava, jota halutaan muuttaa.

### **2.1.2 Paikan elementit**

Halonen (2016, s. 115-116) kuvaa alueiden kilpailukykyä kahdeksalla elementillä. Näitä ovat *infrastrukturi* eli alueen fyysinen toimintaympäristö, *yrietykset*, *inhimilliset voimavarat*, joihin lukeutuvat alueen asukkaat, opiskelijat sekä alueella työssä käyvät henkilöt, *asuinympäristön laadukkuus*, joka pitää sisällään toiminnallisen, taloudellisen, fyysisen ja sosiaalisen ympäristön, *kehittämistoiminnan*, instituutiot ja kehittäjäverkosto sekä *verkostoihin kuulumisen* muodostavat rakenteelliset kilpailuresurssit (Kuvio 2.) Luova jännite muodostuu, kun kilpailuresursseihin yhdistyy kyky oppia uutta ja kehittyä. Nämä elementit yhdessä muodostavat alueen kilpailukyvyn ja sitä kautta imagon.



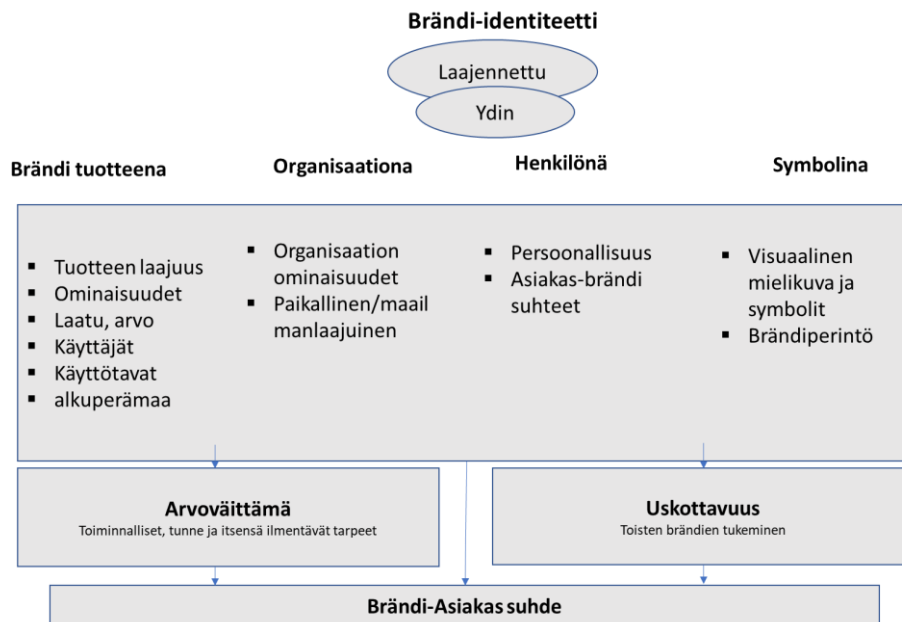
**Kuvio 2.** Alueiden kilpailukyvyyn kahdeksan elementtiä (mukailen Halosta 2016, s. 116 & Linnanmaata 1999, s. 26).

Kilpailukyvyyn elementit ovat toisistaan riippuvaisia ja siten ne tulisi nähdä kokonaisuutena. Jokaisella paikalla on omat elementtinsä, joiden keskinäinen riippuvuus tulisi tunnistaa ja kilpailukyvyyn kehittämisen tulisi olla kokonaisvaltaista. Paikkaa tulisikin katsoa maineen näkökulmasta ja sen yhteydestä kilpailukyvyyn elementteihin. Näin ollen päästään kehittämään imagoa ja vahvistamaan kilpailukykyä. (Halonen, 2016, s. 116.)

Äikäs (2004, s. 230-233) puolestaan nimeää paikkojen imagotyön pääkohteiksi *asumisen, ympäristön, elinkeinot ja palvelut*. Näiden neljän kokonaisuuden kautta muodostuu mielikuvat paikasta, miten alueella viihdytään, väestö, paikalliset- ja seudulliset verkostot sekä innovaatiojärjestelmät. Näistä tekijöistä muodostuu paikkojen mielikuvat ja niiden kautta voidaan lähteä vahvistamaan positiivisia mielikuvia paikasta. Paikan elementit ovat tärkeitä paikkabrändin muodostumisen kannalta.

### 2.1.3 Paikkaidentiteetti

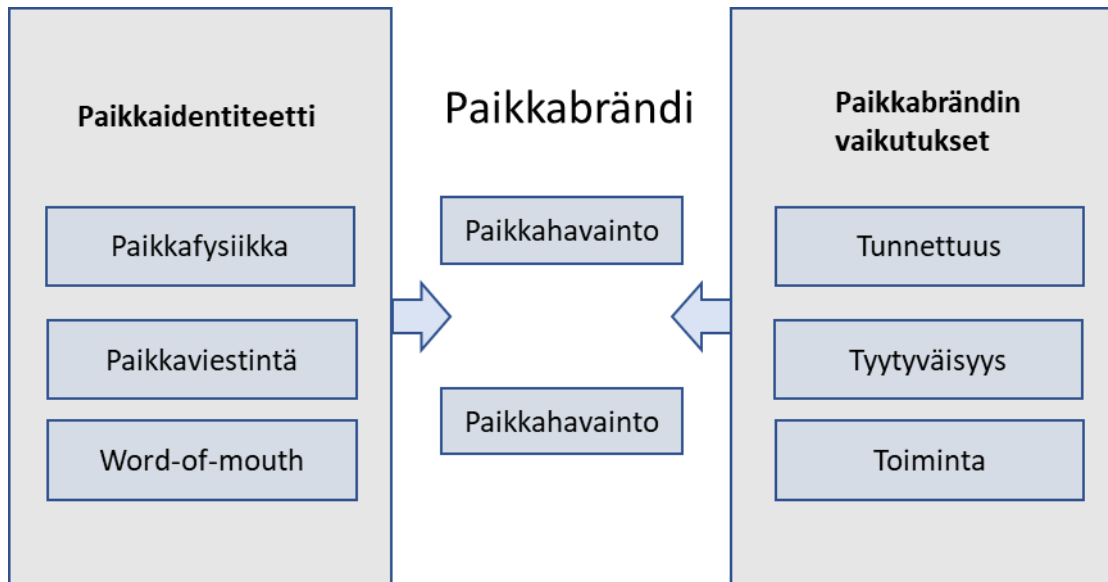
Brändi-identiteetti täsmentää sitä, mitä brändi haluaa olla ja sillä on useampia rooleja. Näitä ovat 1) joukko mielle yhtymiä, joita brändi strategia pyrkii luomaan ja ylläpitämään 2) edustaa näkemyksen siitä, miten tietty brändi tulisi nähdä kohderyhmän näkökulmasta ja 3) brändi-identiteetin tulisi perustaa suhde brändin ja asiakkaan välille luomalla arvoa tai johon sisältyy etuja tai tarjoamalla uskottavuutta, joka tukee kyseistä brändiä. (Bakri, Soliman & Al, 2010, s. 6.)



**Kuvio 3.** Brändi-identiteetti (mukaiillen Aaker, 1996, s. 176.)

Brändi-identiteetti voidaan jakaa neljään osaan (kuvio 3), brändi tuotteena, organisaationa, henkilönä ja symbolina. Nämä neljä ryhmää voidaan jakaa vielä alaryhmiksi, joista syntyy brändi-identiteetti, joka jakautuu ydinidentiteettiin, laajennettuun identiteettiin sekä brändin olemukseen. Brändi-identiteettiin kuuluu myös arvoväittäjä, joka pitää sisällään toiminnalliset, tunnepohjaiset ja käyttäjän persoonallisuutta ilmaisevat hyödyt. Tämän jaottelu auttaa brändi strategiaa huomaamaan erilaiset brändin elementit ja mallit, jotka auttavat selventämään, rikastuttamaan ja erottelamaan identiteettiä. (Aaker, 1996.)

Zenker (2011, s. 42) on paikkabrändin mittaukseen liittyvässä tutkimuksessaan siteerannut Kavaratzia (2004), jonka mukaan paikkaidentiteettiä ilmentää kolme viestintätyyppiä: *paikkafysiikka*, joka koostuu käytännön toiminnan ja paikan tuottamien palvelujen viestinnästä, *paikkaviestintä* on paikan virallista viestimistä, jonka tuottaa paikka itse tai mediakanavat esimerkiksi kunnan oma mainonta kotisivuillaan sekä *Suusta suuhun-viestinnällä* puolestaan tarkoitetaan paikan omien asukkaiden tai yritysten tuottamaa viestintää, jota media viestii sitten muille sidosryhmille esimerkiksi keskustelu somekanavissa. Edellä mainitut tekijät vaikuttavat paikkabrändihavaintoon (Kuvio 4) (Zenker, 2011, s. 42.)



**Kuvio 4.** Paikkabrändin havainnointimalli mukaillen (Zenker, 2011, s. 43).

Zenker (2011, s. 43) on muodostanut paikkabrändinhavaintomallin, johon hän liittää myös lisäksi brändien yleiset vaikutukset (kuvio 4). Paikkabrändeillä halutaan saada aikaiseksi tunnettuutta, tyytyväisyyttä sekä toimintaa. Paikan hyvä maine saa aikaiseksi paikan vetovoimaisuuden. Tällöin paikka muistetaan ja paikan eduksi tehdään toimenpiteitä. Tunnettuus on merkittävässä roolissa paikkabrändin vetovoimaisuudessa, miten hyvin paikka tunnetaan matkailijoiden keskuudessa. Tyytyväisyys kertoo paikan asukkaiden sitoutuneisuudesta paikkaa kohtaan. Toiminta kertoo mielikuvista syntyneitä

toimintaa, esimerkiksi matkasuunnitelmia tehdessään päätyykö matkailija Vaasaan ja Vaasan seudulle.

Esimerkiksi Visit Vaasan paikkabrändi liittyy pohjalaisuuteen, kulttuuriin ja sen perintöön kuten maailmanperintöalue. Laajennettu identiteetti voi tarkoittaa Visit Vaasan kohdalla esimerkiksi kansainvälistä ympäristöä, kaksikielisyttä tai monikielisyttä, lähialueiden tarjoamia viihdykkeitä kuten Power Park ja Ähtärin eläinpuisto. Visit Vaasan perustaminen vahvasti identiteetiltään pohjalaiseen kulttuuriin kertoo aidosta alkuperästä. Brändin alkuperän kiinnittäminen brändi-identiteettiin edistää brändin luotettavuutta (Aaker, 1996, s. 82).

## **2.2 Strateginen paikkabrändin johtaminen**

Aiemmissä kappaleissa on tuotu esille paikkaimagon- ja identiteetin muodostumista ja merkityksiä paikkabrändille sekä alueen elementtien vaikutuksista kilpailukykyyn. Paikan johdon ja markkinoinnista vastaavien tuleekin olla tietoinen paikkaimagon vahvuuksista ja heikkouksista sekä asioista mitkä niihin vaikuttavat.

Strateginen mielikuvan hallinnointi on jatkuva prosessi, jossa paikan mielikuvaa tutkitaan kohderyhmien kesken. Segmentoinnilla ja kohdentamalla erityistä mielikuvaa sen demografisiin kohderyhmiin, positioimalla paikan hyötyjä tukeakseen paikan nykyistä mielikuvaa tai luomalla uuden mielikuvan ja kommunikoimaan hyödyt kohderyhmille. (Kotler & Gerdner, 2002, s. 249-250.)

Tehokkaan paikkabrändin johtamiseksi, halutun mielikuvan aikaan saamiseksi, mielikuvan tulee olla realistinen, uskottava ja yksinkertainen. Negatiivisten mielikuvien muuttaminen on hyvin haastavaa. Strategisessa imagojohtamisessa eri kohderyhmien keskuudessa tutkitaan paikan imagoa. Hallitulla imagojohtamisella voidaankin parantaa jo luotua mielikuvaa sekä myös muuttaa haitallista imagokuvaa. (Kotler & Gerdner, 2002, s. 254-255.) Myös Halonen (2016) painottaa viestin lähettäjän näkemyksiä paikan



kehittämisen lähtökohdista, tavoitteista ja niitä koskevista viestinnän toimenpiteistä. Näiden taustalla on paikan sisäinen tahtotila, jolloin tietoisesti pyritään vaikuttamaan alueesta muodostettavaan mielikuvaan ulkopuolisten silmin. Mikäli tätä imagon prosessia ei johdeta tietoisesti ja hallitusti, muodostuu paikan imago sattumanvaraisesti. Kun paikka haluaa menestyä, on sen kehitettävä omaleimainen ja vetovoimainen brändi ja markkinoitava se oikealla tavalla (Halonen 2016, s. 23.)

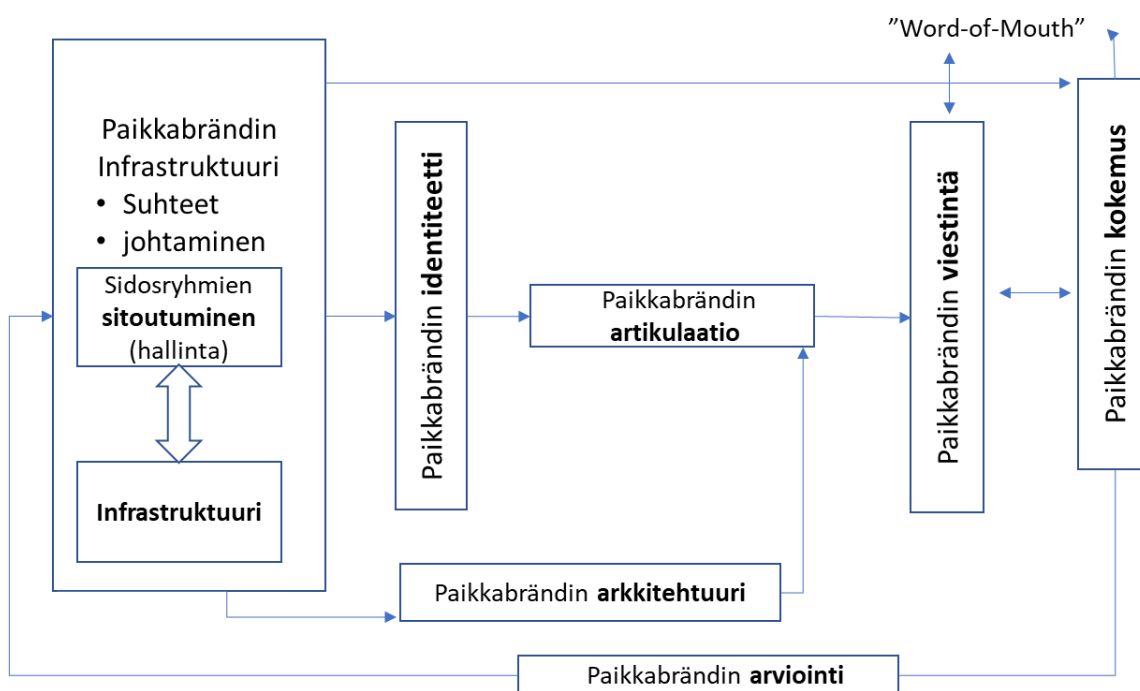
Äikäksen (2004, s. 56) mukaan imagoa ei voida tarkastella ilman mielikuvan käsitettä. Ne voidaan erottaa toisistaan siten, että imago liittyy organisaation sisällä tapahtuvaan toimintaan, jossa organisaatio haluaa kertoa millaisena he haluavat näkyä ulospäin. Mielikuva syntyy taas siitä, miten organisaation ulkopuolinen taho omaksuu organisaation tuoman viestin.

Äikäs (2004, s. 66-67) on jaotellut paikkaimagot horisontaaliseen ja vertikaaliseen näkökulmaan. Suuremmilla paikkakunnilla mahdollistuu horisontaalinen paikkaimago, kun taas pienemmissä paikkakunnissa vertikaalinen. Äikäs ottaa esimerkikseen Turun kaupungin, joka voidaan nähdä horisontaalisena paikkaimagona. Turku voidaan nähdä vahvasti historiallisena, mutta samanaikaisesti myös teknologisenä edelläkävijänä yliopistonsa vuoksi eri kohderyhmissä. Horisontaalisessa paikkaimagossa voi paikkaimagot muodostaa ristiriitoja, vaikka erilaiset paikkaimagot ja niiden kohderyhmät toimisivatkin hyvänä strategiana. (Äikäs 2004, s. 66-67.)

Vertikaalinen paikkaimago voidaan rakentaa pienemmissä kaupungeissa. Tällöin paikkaimago sisältää paikkakunnan koko elämänkaaren; nykytilan ja tulevaisuuden. Äikäksen mukaan paikkaimagoa voidaan hallita paremmin vertikaalisessa kuin horisontaalisessa versiossa. (Äikäs 2004, s. 68-70.)

Niskanen (2017, s. 39-40) on pro gradu- tutkielmassaan koonnut johtopäätökset paikkabrändin strategiselle johtamiselle, jotka sopivat tutkijan mielestä myös hyvin tähän tutkielmaan:

- Paikkabrändiä johdettaessa on hyödynnettävä todellista kuvaa paikasta ja korostaa sen vahvuuksia ja toisaalta taas pyrkiä parantamaan sen heikkouksia ja vääränlaisia mielikuvia positiivisella tavalla.
- Paikkabrändin tulee olla yhteneväinen sen sidosryhmien keskuudessa pärjätäkseen.
- Viestinnän kohdentaminen helpottuu, mikäli paikkabrändi luokitellaan katto- ja alabrändeihin. Nämä eivät saa olla keskenään ristiriidassa.
- Paikan alueellinen ja paikallinen taso, kansallinen taso sekä globaalitaso on huomioitava paikkabrändin johtamisessa.
- Medialla on iso rooli paikkabrändin johtamisessa. Paikkabrändin onkin viestittävä yhtenäistä linjaa median kanssa ja pyrittävä muuttamaan väärinkäsityksiä, mikäli niitä on muodostunut.



**Kuvio 5.** Paikkabrändäyksen strateginen malli (mukaien Hanna & Rowley, 2011, s. 463.)

Hanna & Rowley (2011, s. 463) ovat luoneet kattavan ja integroivan mallin paikkabrändäyksen strategiaan (kuvio 5). Avain tekijöinä ovat brändin arviointi, sidosryhmien sitoutuminen, infrastrukturi ja sen kyky uudistumiseen, identiteetti, arkkitehtuuri, artikulaatio, viestintä, kokemus ja word-of-mouth. Tärkeää on tiedostaa,

että nämä prosessit tapahtuvat joka tapauksessa johdetaan paikkabrändiä tai ei johdeta. Ilman ennakoivien toimenpiteiden johtamista prosessin lopputulema voi tuottaa pettymyksen brändikokemuksesta. Se voi aiheuttaa negatiivista suusta suuhun viestiä tai tehotonta markkinointiviestintää. Näiden tekijöiden ymmärtäminen paikkabrändäyksen prosessissa on yritykselle lähtökohta saavuttaa johdonmukainen paikkabrändin identiteetti, tuottaa tyydyttäviä brändikokemuksia ja sitä kautta saada aikaan positiivista suusta suuhun viestintää. Nuolet kuviossa 2 osoittavat vaikutussuhteita komponenttien välillä. (Hanna & Rowley, 2011, s. 463.)

Kasvattaakseen palaavien matkailijoiden määrää tulisi markkinoijien kiinnittää huomiota merkki uskollisuuteen. Yhtenä metodina edistää matkailijoiden sitoutumista paikkaan voi olla sovellus, jonka avulla matkailija pystyy tutkia konkreettisiakin asioita kuten kuljetuksia ja majoitusvaihtoehtoja sekä sijaintikohtaisia toimintoja ja näin ollen suunnitella unelmiensa matkaa. Paikkabrändien tulisi kannustaa matkailijoita pitkäaikaiseen suhteeseen sen sijaan, että matkailija vierailee paikassa ainoastaan kerran. Tätä voidaan edistää sosiaalisessa mediassa, joka kannustaa matkailijoita olemaan jatkuvassa vuorovaikutuksessa paikkabrändin kanssa. (Aro, Suomi & Saraniemi, 2018, s. 79-80.)

Paikkabrändiä johdettaessa on hyvä pitää mielessä, että matkailija, joka kokee kiintymystä paikkaan ei vain itse palaa sinne uudelleen vaan suosittelee paikkaa ystävilleen ja vastustaa paikkaa koskevaa negatiivista tietoa (Swanson, 2017, s. 89). Kun rakennetaan vahvaa paikkabrändiä, on tärkeää muodostaa selkeä strategia ja visio, josta paikkabrändiä rakennetaan tavoitteellisesti. Paikkabrändin verkostot on tunnistettava ja vakuutettava tekemään työtä yhteisten tavoitteiden eteen. (Balakrishnan, 2008, s. 79-80.)

### 2.2.1 Toimialamurroksen haasteita

Visit Vaasa on tehnyt tavoitteellista paikkabrändin rakentamista jo useiden vuosien ajan. Vierailijoiden määrä kasvoi vuoteen 2020 saakka, kunnes COVID-19 pandemia muutti maailmanlaajuisesti tilannetta ja toi täysin uudenlaisia haasteita matkailuun. Tässä vaikeassa tilanteessa yhä enenevässä määrin verkostoyhteistyön merkitys korostuu ja tarvitaan tiivistä verkostojen välistä yhteistyötä rakentamaan paikkabrändin houkuttelevuutta takaisin kasvukehitykseen.

Matkailuala on murroksessa ja sitä kautta Visit Vaasa paikkabrändinä on isojen haasteiden edessä. Pelkästään vetovoimaisten tekijöiden nostaminen esille ei riitä vaan tarvitaan kokonaisvaltaista ja pitkäjänteistä matkailun kehittämistä kaikilla osa-alueilla peruspalveluista ja paikkabrändin kehittämisestä markkinoinnillisiin toimenpiteisiin ja verkostojen laajamittaiseen yhteistyöhön.

Harmaakorpi & Niukkanen (2007, s. 83) ovat Sotarautaa & Viljamaata (2002) mukaillen viitanneet siihen, että tietyt kyvyt ovat erityisen tärkeitä verkostojohtajalle alueellisissa monen toimijan välisissä verkostoissa. Tällaisia kykyjä ovat ihmisten osallistuttaminen ja valtuuttaminen toimimaan verkostona ja saada ihmiset toimimaan yhteisten ja erillistenkin tavoitteiden eteen sekä uudistamaan tavoitteita tarvittaessa. Kykynä on myös vuorovaikutuksen edistäminen eri toimijoiden välillä ja toiminnan ohjaaminen tavoitteiden etsimiseen ja yhteistyön mahdollistamiseen. Lyhyen aikavälin menestyksen saavuttaminen on myös tärkeää motivaation ylläpitämiseksi verkostoissa. Verkostojohtajan on kyettävä hyödyntämään epävirallisia suhteita tehokkaasti ja solmimaan kumppanuuksia. Hänen tulisi kyetä luomaan ja hyödyntämään luovia jännitteitä niin, että ihmiset innostuvat ja haltioituvat. (Harmaakorpi ja muut, 2007, s. 83.)

Suhteet alueellisissa verkostoissa ovat usein miten tasa-arvoisia. Aluekehityksessä johtajuus on suuressa määrin viestintää. On tärkeää luoda ja ylläpitää viestintää verkostoissa sekä pystyä käyttämään niitä tietojen jakamiseen ja vastaanottamiseen.

(Harmaakorpi & Niukkanen, 2007, s. 81.) Erytystä huomiota tulisi kiinnittää siihen, ettei alueellisessa kehityksessä muodostuisi lukkoja. Harmaakorpi ja Niukkanen (2007, s. 84) nimeävät kolme lukkoa, joita ovat toiminnallinen, kognitiivinen ja poliittinen lukko. Paikan johdossa olevan henkilön tehtävänä on pyrkiä estämään lukkoja ja löytämään uusia polkuja mahdollisten esteiden ilmentyessä.

Johdon rooli kaupunkimaiseen tukemisessa on tärkeää. Maineen perusta syntyy kaupunkiseudun identiteetistä, viestinnästä ja teoista. Kun hyvä toiminta, koostuen teoista ja viestinnästä, toistaa itseään on maineelle luotuna pohja. Paikan maine on tärkeä myös verkostotyöskentelyssä. Kun paikan mahdollisuudet tiedostetaan ja niihin luotetaan, halutaan kehitystyöhön osallistua omilla toimillaan. (Halonen, 2016, s. 17-18.)

Alueellisen paikkabrändin rakentamiseen ja kehittämiseen liittyy vahvasti yhteistyön koordinointi. Paikan kehittämisessä ainut pysyvä asia on muutos, johon täytyy olla valmiina kaiken aikaa. Tämän todistaa hyvin COVID-19 pandemia.

### **2.2.2 Älykkään teknologian käyttö paikan markkinoinnissa ja johtamisen työvälineenä**

Älykkään teknologian merkitystä paikan markkinoinnissa ei tule unohtaa. Alexey, Munir, Shakhlo & Elena (2021) korostavat tutkimuksessaan kestävän älykkään teknologian merkitystä johdon markkinoinnillisena välineenä. Matkailukohteiden tulisikin hyödyntää paremmin älykästä teknologiaa vastaamaan matkailijoiden tarpeisiin ja tekemään vierailusta kohteessa mielenkiintoisempaa, houkuttelevampaa sekä mieleenpainuvampaa. Asiakaspolun mallin mukaan huomataan asiakaskokemuksen olevan monivaiheinen prosessi, jonka voidaan todeta koostuvan kolmesta vaiheesta: valmisteleva vaihe ennen matkaa, jolloin kerätään tietoa kohteesta, tehdään päätös ja ostetaan matka. Aktiivinen vaihe, jolloin matkailija on itse kohteessa ja aktiivisesti vuorovaikutuksessa kohteen elementtien kanssa. Kolmantena vaiheena on heijastava vaihe, jolloin matkailija käy läpi kokemaansa, vaihtaa ajatuksia kohteesta ja antaa

suosituksia. Kaikki nämä vaiheet ovat merkityksellisiä onnistuneesta matkailukokemuksesta ja jokaista vaihetta on johdettava. Oikeanlainen älykkään teknologian käyttäminen auttaa sitoutumisessa ja ikimuistoisten elämysten muodostumisessa. Paikan älykkäiden nähtävyyksien on käytettävä integroitua markkinointiviestintää saadakseen yhtenäisen, tarkoituksenmukaisen ja tehokkaan viestinnän kuitenkin luomatta suuria odotuksia. (Alexey, Munir, Shakhlo & Elena, 2021.)

### 3 Verkostoyhteistyö paikkabrändin kehittämisessä

Tutkimuksen kolmannen luvun tarkoitus on rakentaa ymmärrys ilmiöstä, joka on verkostot ja niiden haasteet ja mahdollisuudet paikkabrändin kehittämisessä ja vahvistamisessa. Paikan verkostot saattavat koostua hyvin erilaisista verkostoista ja erota toisistaan kooltaan, kokoonpanoltaan, rakenteeltaan, aiheiltaan, yhteiseltä visioltaan ja työskentelymenetelmiltään (Harmaakorpi & Niukkanen, 2007, s. 91). Yritykset käyttävät verkostoja saadakseen resursseja, parantaakseen strategista asemaansa, hallitakseen kustannuksia, laajentaakseen osaamistaan sekä pysyäkseen mukana teknologisissa muutoksissa. (McDougall & Oviatt, 1996, s. 28.) Brandão, Breda & Costa (2019, s. 222-223) mukaan verkostojen kautta on helpompaa kilpailla sekä kotimaassa, että kansainvälisesti kustannuksellisista syistä ja saada synenergia etuja.

Verkostojen ohjaaminen on tekijä prosessissa, jossa verkostot tunnistetaan, heidän kiinnostuksensa huomioidaan ja vuorovaikutusta hallitaan. Verkostojen hallinnointi on merkittävä asia paikkabrändäyksessä. Paikkabrändäykseen vaikuttavat tekijät eivät ole ainoastaan brändijohtajien ja heidän organisaatioidensa luomia ja hallinnoimia, vaan saavat vaikutteita myös muista sidosryhmä verkostoista ja yhteistyö partnereista. (Parkenson & Saunders, 2005.)

Kasvava kilpailu matkailualalla on lisännyt organisaatioiden tietoisuutta siitä, että pärjätäkseen globaalissa kilpailussa heidän on verkostoiduttava. (Brandão, Breda, & Costa, 2019, s. 219.) Buhalis (2000, s. 113) korostaa palveluntarjoajien ja muiden matkailualan toimijoiden välistä yhteistyön tarvetta paikkamarkkinoinnissa. Julkisen ja yksityisen sektorin välinen kumppanuus on myös välttämätöntä saavuttaakseen kaikkien toimijoiden strategiset tavoitteet.

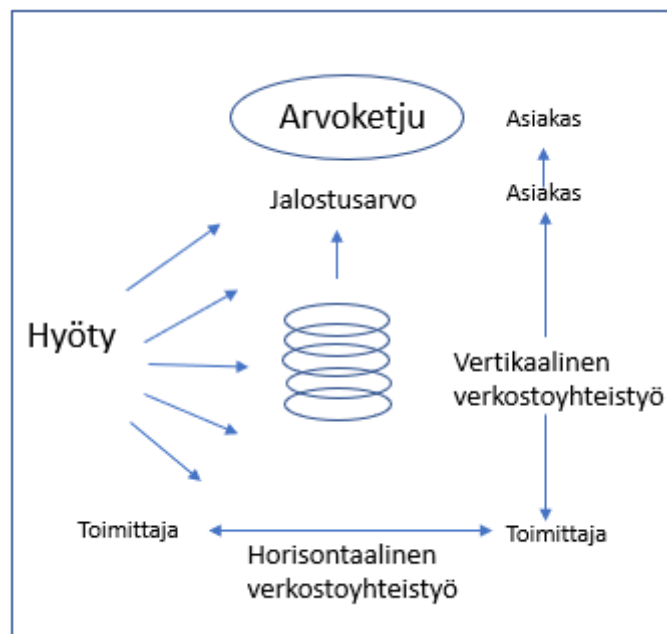
Yhtenä haasteena Suomen matkailussa on yhteistyön puute. Esimerkiksi verkostoituminen ja verkostomaisten tuotteiden kehittäminen sekä yhteistyö alueiden yritysten kanssa on edelleen vähäistä. Alueellinen ja paikallinen kehittämistyö

matkailussa on usein hankevetoista. Tähän sisältyy aina riski, että hankkeet ovat keskenään ristiriidassa ja hankkeiden välillä tulee päällekkäisyyksiä. Näin ollen tehokas matkailun kehittäminen estyy. (TEM, 2014, s. 17-18.) Myös Petra Bergin (2012) pro gradu -tutkielmassa tuli esiin paikallisten yritysten ja verkostojen välisen yhteistyön haasteet. Berg nosti esille yhteistyön haasteista johtuvat majoituksen puute ja matkatuotteiden hinnoittelu alueella. Esteet yhteistyölle yleisesti olivat yksilötasolta johtuvia esimerkiksi epäluotettavuus, yhteistyökumppanin tuotteen laatu sekä henkilökohtaiset ominaisuudet.

Juutinen (2005, s. 174-175) puolestaan pohtii matkailualan toimintamalleja, joissa yhteistyö yritysten välillä asiakkaiden tarpeiden tunnistamisessa olisi tuottavaa siten, että kaikki osalliset saisivat lisäarvoa. Myös huomiota tulee kiinnittää siihen, miten matkailuorganisaatiot ja yritykset voisivat yhdistää voimavarojaan markkinoinnin ponnistuksissa. Yritykset ovatkin yleisesti ottaen halukkaita verkostoitumaan ja tekemään yhteistyötä matkailupalvelujen ”yhteistuotteen” vuoksi. Matkailutuotteiden ja palvelujen tarjonta jää usein hajanaiseksi, mikäli yhteistyö puuttuu eri toimijoiden välillä. Matkailualalla verkostoitumisen rooli korostuu, koska nykypäivänä matkailijat ovat vaativia ja yksin on vaikeaa tuottaa kaikki palvelut. Visit Vaasan rooli voidaan todeta olevan merkittävä organisaattorisena tekijänä alueella.

Verkostojen muodostumista voidaan kuvata jakamalla verkostot vertikaalisiin ja horisontaalisiin verkostoihin. Ne ovat monimuotoisia ja usein niiden muuttuminen johtuu ympäristön muutosvaatimuksista.





**Kuvio 6.** Vertikaalinen ja horisontaalinen verkosto (mukaillen Niemelä 2002.)

Matkailuverkostot voivat olla vertikaalisia tai horisontaalisia (kuviokuva 6). Horisontaaliset verkostot toimivat samalla toimialalla tai maantieteellisellä alueella. Vertikaaliset verkostot ovat paikallisia ja alueellisia toimijoita, jotka toimivat samassa arvoketjussa. Usein ne ovat markkinointikanavia, jotka ovat tärkeitä erityisesti silloin kun hankitaan uusia asiakkaita ja pyritään etenemään uusille markkinoille. (Boxberg, Komppula, Korhonen & Mutka 2001, s. 26.) Tuotteen tai palvelun jalostusarvo kasvaa arvoketjussa mitä lähempänä se on asiakasta. Yhteistyössä olevat yritykset pyrkivät tuottamaan lisäarvoa tuotteille ja palveluille. Näistä tulleet hyödyt pyritään jakamaan verkostossa olevien kesken tasapuolisesti, jolloin kaikki osapuolet hyötyvät verkoston tuloksista. Horisontaalinen verkosto yhdistää arvoketjussa tietyn vaiheen erilaisia palveluita, tuotteita ja toimijoita. Yhtenä hyötynäkökulmana on yksittäisen yrityksen investointitarpeen väheneminen, kun tuotantohuippuja pystytään tasaamaan.

### 3.1 Verkostojen toiminta ja niiden hyödyt sekä haasteet

Verkostomainen toiminta perustuu yhteistyöhön ja verkostoa voidaan kuvata sosiaalisiksi suhteiksi, jotka ovat toisistaan riippuvaisten toimijoiden välillä tapahtuvaa

yhteistyötä. Verkostojen syntyminen edellyttää keskinäisen riippuvuussuhteen ymmärtämisen ja hyväksymisen. Verkostoituminen on vastavuoroista, toimijoiden keskinäisen riippuvuussuhteen lisääntymistä. (Linna & Sotarauta, 2000, s. 33-34.)

Möllerin & Rajalan (2007, s. 897) mukaan usein verkostot, joita voidaan kutsua myös verkoiksi, muodostuvat yhden koordinaattorina toimivan yrityksen ympärille, joka organisoii ja kontrolloi arvontuottamisaktiviteetteja. Usein tämä yritys on voimakas keskittymä hub. Myös (Dhanaraj & Parkhe, 2006; Lemmetyinen, 2009) ovat tutkineet hub keskittymän roolia verkostoissa ja sen merkitystä, joka tunnustetaan merkittäväksi. Matkailualalla yritykset voivat olla paikallisia, alueellisia, kansallisia tai kansainvälisiä, jotka sitoutuvat toisiinsa yhteistyön kautta. Näin ollen muodostuu toimijoiden verkosto matkailualalla.

Matinheikki, Artto, Peltokorpi & Rajala (2016, s. 1238) nimesivät tutkimuksessaan neljä johtamisen aktiviteettia: 1) määrittää johtajarooli yhdelle tai useammalle verkostossa mukana olevalle organisaatiolle 2) perustaa yhteinen koordinointi verkosto organisaatioiden välillä 3) järjestää säännöllisesti muodollisia ja epämuodollisia kokouksia 4) sitouttaa sisäisiä ja ulkoisia tekijöitä päätöksentekoon liittyen verkostoon. Fokus tulisi olla organisaatioiden välisessä suhteiden johtamisessa, jossa tavoitteena on rakentaa yksimielisyyttä ja yhteistä retoriikkaa, joka toimii vakaana perustana tuleville projekteille. Matinheikki ja muut (2016, s. 1238) ovat tarkastelleet organisaatioverkostojen johtamista projektien näkökulmasta. Tämä näkökulma soveltuu myös hyvin matkailutoimialalle. Matkailualalla verkosto voi rakentua eri paikoissa sijaitsevista eri kokoisista yrityksistä, eri organisaatiotyypeistä sekä palvelutarjonnan laajuudesta ja menetelmistä, joita käytetään palveluiden markkinoinnissa ja myynnissä. (Björk & Virtanen, 2005, s. 213.)

Möllerin & Rajalan (2007, s. 903-904) mukaan innovatiivisten yritysten verkostoituminen luo uusia liiketoiminnankenttiä ja markkinoita innovaatioille. Verkostot ja suhteet auttavat kaupallistamisen haasteissa ja edesauttavat kaupallistamista tarjoamalla

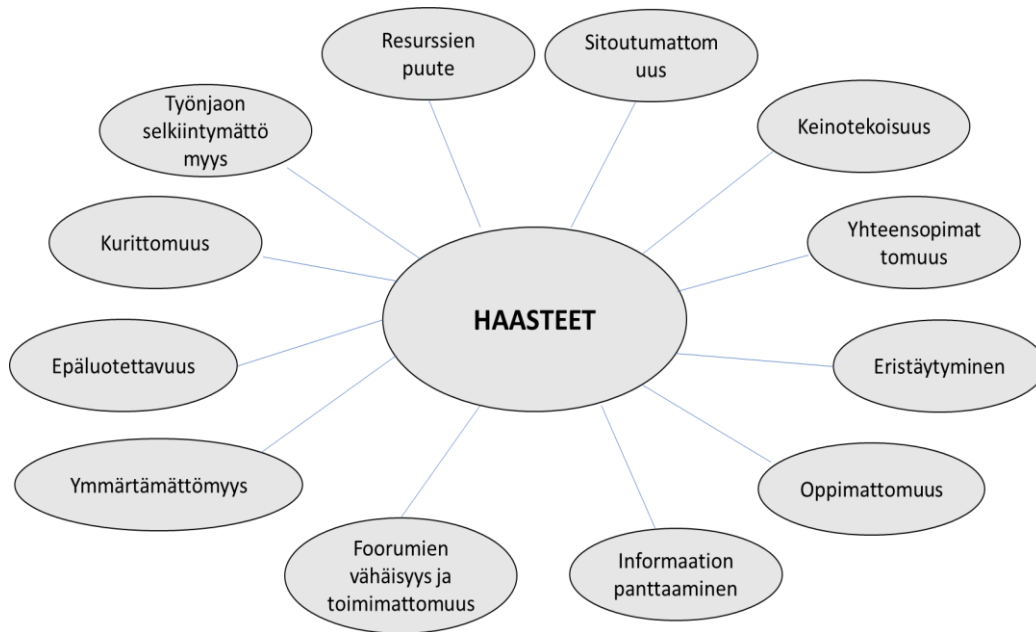
monipuolista täydentävää tukea ja resursseja ja perustaa kestävä konteksti, jossa uusi palvelu tai tuote voi menestyä. On huomioitava myös muut sidosryhmät kuten jakelijat, julkiset organisaatiot ja mielipidevaikuttajat, jotka voivat osallistua kaupallistamiseen erilaisilla tavoilla kuten esimerkiksi luomalla markkinoita ja helpottamalla innovaatioiden käyttöönottoa ja levittämistä (Aarikka-Stenroos, Sandberg & Lehtimäki, 2014, s. 365).

Ahuja (2000, s. 448) on tutkinut verkostojen suoria ja epäsuoria siteitä, sekä niiden vaikutuksia verkostoon, suorat ja epäsuorat siteet toimivat erilaisissa rooleissa innovaatio prosessissa. Tämän mukaisesti suorat siteet toimivat resurssien ja informaation lähteenä, epäsuorat siteet toimivat pääosin tiedon lähteinä. Ne lisäävät tiedon monimuotoisuutta ja siteillä on positiivinen vaikutus verkostotoimintaan. Huomioitavaa kuitenkin on, että usean epäsuoran siteen verkostossa sen hyötyjä ei pystytä täysimääräisesti ulosmittaamaan. (Ahuja, 2000, s. 448.)

### **3.1.1 Yhteistyön haasteet**

Verkostoyhteistyössä voidaan havaita esteitä, jotka liittyvät yleensä ajattelu- ja toimintatapoihin. Yhteistyössä saatetaan keskittyä enemmän erilaisten strategioiden luomiseen esimerkiksi seutuyhteistyön aikaansaamiseksi, mutta unohdetaan kiinnittää huomiota verkoston ajattelu- ja toimintatapoihin. (Linnamaa & Sotarauta, 2000, s. 43).

Linnamaa & Sotarauta (2000, s. 43) ovat julkaisussaan listanneet esteitä, jotka heikentävät verkostojen laatua ja tehokkuutta.



**Kuvio 7.** Verkostoyhteistyön haasteet. (mukailten Linnamaa & Sotarauta, 2000, s. 44.)

Verkostoissa voi ilmetä monenlaisia haasteita (kuvio 7). Haasteet ovat hyvä tunnistaa, että niihin pystytään puuttumaan ajoissa. Haasteena voidaan pitää *keinotekoisuutta*, jolloin yhteistyöstä tulee pakonomaista. *Yhteensopimattomuus*, tavallista on, että organisaatiot ja niiden avainhenkilöt eivät tule toimeen keskenään. Kun organisaatiossa keskitytään liikaa sisäisiin asioihin eikä hakeuduta ulospäin ja uusien kumppanuussuhteiden löytämiseen voidaan puhua *eristäytymisestä*. *Informaatiota saatetaan pantata* eikä tietoa jaeta toisille verkostonjäsenille syystä tai toisesta. *Epäluotettavuus* on iso riski verkostotyöskentelyn kannalta, verkostosuhteet perustuvat luottamukseen ja mikäli luottamukseen tulee säröjä, kestää niiden palauttaminen pitkään ja vie energiaa. Haasteena voidaan pitää myös *kurittomuutta*, jolla tarkoitetaan sitä, ettei kaikki verkoston jäsenet noudata pelisääntöjä ja tällöin luottamukselliset suhteet saattavat vaarantua ja yhteistyö kärsii tästä. Mikäli keskeiset toimijat eivät ymmärrä toisiaan, toistensa lähtökohtia, strategioita ja tavoitteita haasteeksi tulee *ymmärtämättömyys*. *Sitoutumattomuutta* tapahtuu, mikäli verkoston jäsenet eivät hyväksy erilaisia tapoja sitoutua. Verkostomaisessa suhteessa toimiessa tulisi jokaisen osapuolen tuoda jotain lisäarvoa verkostolle, haasteeksi voi muodostua *resurssien puute*. *Oppimattomuus*, ei osata hyödyntää riittävästi toisten kokemuksia ja oppeja ja tuoda uusia näkökulmia omaan toimintaan. *Foorumien vähäisyys ja toimimattomuus*,

edellytyksenä onnistuneelle yhteistyölle on riittävä määrä sellaisia foorumeja, joissa jäsenet voivat osallistua keskusteluun ja yhteistyötä on mahdollista jäsentää. *Työnjaon selkiintymättömyys*, jolloin työtä ei osata jakaa oikealla tavalla ja tekemistä vastuuttaa selkeästi. (Linnamaa & Sotarauta, 2000. s. 44.) On tärkeää tiedostaa verkostonjäsenten odotukset ja näkemyserot etukäteen, jotta voidaan lisätä verkostojen onnistumismahdollisuuksia. Asioista tulisi myös keskustella avoimesti.

### **3.1.2 Verkostoitumisella saavutettavat hyödyt**

Jokaisella yrityksellä on yleensä omat lähtökohdat ja syynsä verkostoitumistarpeeseen. Usein miten syynä on paremman kilpailuedun tavoittelu markkinoilla. Verkostojen vahvuutena on luoda edellytyksiä toiminnan kehittämiseksi tehokkaasti. Verkostotyöskentelyssä korostuu yhteistyö ja yhdessä oppiminen sekä tiedon, luovuuden ja tehokkuuden lisääminen. Verkostojen kautta vaihtuu niin sanottua hiljaista tietoa eli virallisen tiedon ohella piilossa olevaa tietoa. (Koskimies, Pyhäjoki & Arnkil, 2012, s. 8-10.)

Liiketoimintaverkostoilla haetaan yleensä joitain perushyötyjä. Tällaisia ovat esimerkiksi *toiminnallisen tehokkuuden lisääminen*. Esimerkiksi pyritään lyhentämään toimitusaikoja ja kustannusten laskua sekä tuottamaan asiakkaalle parempaa palvelua. *Toiminnallisen joustavuuden lisääminen* pyrkimyksenä on saada toiminta joustavaksi ja sitä kautta kyvykkyyttä vastata nopeammin markkinatilanteiden muutokseen. Toimittajakumppaneiden avulla voidaan nopeasti reagoida kysynnän kasvuun lisäresurssien saannissa ja investoinnit jakautuvat samalla. Voimavarojen yhdistämisellä saadaan aikaan markkinavoimaa ja markkina-alueen laajentumista. Tästä on erityisesti hyötyä pienemmille yrityksille, joiden lähes ainoana keinona on voimavarojen rajallisuudesta johtuen verkostojen avulla esimerkiksi tehdä tarjouksia suuremmista kokonaisuuksista ja valmistautua kansainvälistymiseen. Myös suurempien yritysten näkökulmasta katsoen verkostoitumista tarvitaan esimerkiksi tavoiteltaessa markkina-alueen laajentumista, joka vaatii investointeja ja paikallisiin liiketoimintakulttuureihin

sitoutumista. *Liiketoimintaprosessien ja tarjoaman kehittäminen* vaatii useimmiten useamman yrityksen tietotaitoa ja kyvykkyyksiä. Näissä toimivat kehittäjäverkostot, joissa yhdistetään erilaista tietoa ja tiedon kehittäminen on keskiössä. *Uusien teknologioiden ja uuden liiketoiminnan luonti*. Uusien innovaatioiden kehittäminen vaatii lähestulkoon aina monien yritysten välistä yhteistyötä. (Möller, Rajala & Svahn, 2004, s. 24-26.) Yritykset pystyvät verkostoitumalla muodostamaan arvoketjun, jossa asiakkaalle tuotetaan lisäarvoa.

Kasvava kilpailu lisää organisaatioiden tietoisuutta siitä, että maailmanlaajuisessa kilpailussa pärjäämiseksi on oltava verkosto ja sidosryhmä yhteistyötä. Nämä linkit toimivat fasilitaattoreina tiedon, resurssien, markkinoiden ja teknologian saavutettavuuteen ja on erityisen merkittävässä roolissa juuri matkailusektorilla, jossa globalisaatiolla on monia eri muotoja. (Hjalager, 2007, s. 452-453.) Matkailuliiketoiminnassa paikkabrändi edustaa yhteisöllistä etua yrityksille. Yritykset, jotka yhteistyössä markkinoivat paikkabrändiä hyötyvät positiivisista synenergioista. Paikkabrändin markkinointi riippuu paljon yhteistyösuhteista ja sidosryhmien osallistumisesta markkinointiin. (Aarstad, Ness & Haugland, 2015, s. 1667-1668.)

### **3.2 Verkostoituminen toiminnan kehittämisstrategiana**

Verkostot ovat kohdanneet monia institutionaalisia, organisaationaalisia, sektorikohtaisia ja maantieteellisten rajojen ylittämisen vaikeuksia alueellisessa kehitystyössä. Näiden rajojen ylittäminen vaatii pitkäjänteistä työskentelyä ajattelu- ja toimintatapojen muutoksessa. (Linnamaa & Sotarauta, 2000, s. 46-47.)

Linnamaa & Sotarauta (2000, s. 87-88) ovat koonneet erilaisia motivaatioita toimia osana verkostoa. Verkostoitumisen tavoitteena voi olla resurssien saaminen, päätöksentekoprosesseihin mukaan pääseminen, oman toiminnan kannalta tärkeisiin informaatio ja tiedon lähteille pääseminen tai esimerkiksi uusimman teknologian saavuttaminen. Verkostojen avulla voidaan vähentää kustannuksia toimintojen

koordinoimisella, investointikustannusten vähentymisillä, yhteishankintojen, riskien ja kustannusten jakamisella. Verkostot toimivat myös strategisena välineenä kansainvälistymisessä ja informaation vaihtamisessa.

Aluekehittämisen toimintaympäristö on haasteellinen ja monitahoinen. Kehittämisaihioihin tarttuminen vaatii parhaan tehokkuuden saavuttamiseksi verkostomaisen organisoitumismallin. (Pulkinen, 2007, s. 10-11) Alueellisessa kehittämisessä verkostomuotoisesta toiminnasta on tullut tavallisin yhteistyön muoto. Verkostojen toiminnan ymmärtäminen onkin siten tärkeää, että verkostoista saadaan mahdollisimman paljon hyötyä. (Mandell & Steelman, 2003, s. 221.) Kehittäjäverkoston johtajalta vaaditaan kykyä saada kaikkia osapuolia tyydyttäviä tilanteita aikaan, resurssit aktiiviseen käyttöön, sitouttaa verkostonjäsenet, pelisilmää poliittisella kentällä, parantaa yhteistyötä ja avoimuutta sekä visioida. (Pulkinen, 2007, s. 79-83.)

Matkailualan ollessa äärimmäisen kilpailtu sektori on yhteistyön merkitys tärkeä yritysten selviytymiseksi ja menestymiseksi. Verkostot edistävät innovointia eri rajapinnoissa kuten yksilötasolla, yritysten välisessä vuorovaikutuksessa sekä maantieteellisten alueiden välisissä suhteissa. (Petrou & Daskalopoulou, 2013, s. 65.) Khodabandehloonin (2014, s. 150) mukaan kehittämisstrategia voidaan luokitella kolmeen kategoriaan; ylhäältä alas suunnittelu -strategia, alhaalta ylös aktivointi -strategia ja verkostoperusteinen strategia. Verkostoperusteinen strategia on kasvattanut suosiotaan. Verkostot nähdään tehokkaammaksi kuin yksin toimivat yritykset ja siitä syystä verkostoitumista pidetään kehittämisstrategiana (Alderete & Bacic, 2012; Sotarauta, 2010). Verkostoperusteinen strategia yhdistää aktivointi strategian ja laajan yhteistyön eri toimijoiden välillä (Khodabandehloon, 2014, s. 150).

Verkostojohtamisella on erityisen tärkeä rooli alueellisessa kehittämisessä tiedon aikakaudella. Alueellisia eroja on olemassa, joten ei voi liiaksi yleistää verkostojohtamisen piirteitä. Verkostot voivat vaihdella koon, rakenteen, tavoitteen, arvojen yhteneväisyyden- ja työskentelytapojen näkökulmasta sekä verkossa olevien

kontaktien määrästä ja laadusta. Strateginen verkostojohtaminen on tärkeämpää suurissa ja innovatiivisissa verkostoissa kuin kompakteissa verkostoissa. (Harmaakorpi & Niukkanen, 2007, s. 91.)

### **3.3 COVID-19 ja sen vaikutukset matkailusektorille**

Joulukuussa 2019 Wuhanissa, Kiinassa raportoitiin ensimmäinen COVID-19 sairastuminen. Tämän jälkeen pandemia on levinnyt ympäri maailman. Keskeinen huomio pandemia tutkimuksissa on, että matkustelulla on merkittävä rooli myös taudin leviämisessä. Turistien määrä on pudonnut kaikissa maissa vähintään 50% ja enemmän. COVID-19 on tuonut mukanaan myös positiivia asioita kuten esimerkiksi pyöräilyn ja ulkoilma aktiviteettien lisääntyminen, videokonferenssien lisääntyminen ja sitä kautta niin sanotun turhan liiketoiminta matkailun vähentyminen. (Gössling, Scott & Hall, 2020, s. 1-3.) COVID-19 on johtanut matkailun murrukseen ja haasteena on nyt yhdessä oppia kestävä kehityksen matkailuun. COVID-19:sta on pitkäkestoiset negatiiviset vaikutukset matkailuun ja talouteen. Matkailun elpymiseen tarvitaan maailmanlaajuisesti yhteistyötä ennemmin kuin kilpailua. (Skare, Soriano & Porada-Rochon, 2021, s. 13.)

Matkailu on murruksessa ja esimerkiksi kiinalaiset turistit välttelevät tungoksia ja liikkuvat pienemmissä ryhmissä. Tulevaisuutta ajatellen paikat, joissa on laadukkaat terveydenhuollon palvelut voivat olla vetovoimaisia kohteita kiinalaisturisteille. Nuoremmat sukupolvet ovat kiinnostuneempia suunnittelemaan matkat itsenäisesti ja yksilöllisemmin. Tässä kohtaa perinteisistä matkatoimistoista ei ole apua. Terveys- ja hyvinvointimatkojen ja luksusmatkojen suosio kasvaa ja matkakohteissa saatetaan viettää pitempiä aikoja sen sijaan, että matkustetaan esimerkiksi useampiin maihin kerralla. (Wen, Kozak, Yang, & Liu, 2020, s. 82-83.) Niche markkinat saattavat kasvaa esimerkiksi kiinalaisten turistien keskuudessa ja tässä kohtaa Suomella ja esimerkiksi Visit Vaasalla on monia mahdollisuuksia houkuttaa turistit Suomen luontoon.



Terveysviestintästrategiat ja toimenpiteet esimerkiksi matkustamisen kieltäminen, pysy kotona -kampanjat, sosiaalisen etäisyyden ottaminen tai pakolliset karanteenit ovat pysäyttäneet maailmanlaajuisen matkustelun, turismin ja vapaa-ajan matkustamisen. COVID-19 näyttää merkkejä siitä, että tämä kriisi ei ole ainoastaan erilainen vaan sillä voi olla syvällisiä, pitkäaikaisia vaikutuksia ja muutoksia turismiin rakenteellisesti sosioekonomisena ja teollisena toimintana. COVID-19 on johtanut lukuisiin sosiokulttuurisiin, taloudellisiin ja psykologisiin vaikutuksiin matkailun eri sidosryhmissä. Nämä vaikutukset jäävät vielä vuosiksi näkyviin. (Sigala, 2020, s. 312).

COVID-19 on aiheuttanut paljon tuhoa maailmassa. Kriisit kuitenkin usein tuovat myös ihmiset ja yhteisöt yhteen, COVID-19 on ollut silmiä avaava. Sosiaalisia innovaatioita on löydettävä yhteiskunnallisella tasolla ja tasapaino tarpeiden ja ylilyöntejen välillä tulisi löytää. (Lew, Cheer, Haywood, Brouder & Salazar, 2020, s. 456-457).

Työ ja elinkeinoministeriön selvityksen mukaan Pohjanmaan alue tulee olemaan yksi Euroopan voimakkaimmin koronakriisistä kärsivistä alueista. Koronapandemian lisäksi alueeseen vaikuttaa muut kansainvälisen kentän tapahtumat, koska Pohjanmaalla on paljon vientipainotteista teollisuuden toimintaa. Yhä tärkeämmäksi nouseekin alueen kilpailukyky ja houkuttelevuus. (TEM, 2020, s. 134.) Matkailun kannalta alueelle on kriittistä se, että liikkumisrajoitukset ja yleinen tilanteen epävarmuus on vaikuttanut Vaasa-Uumaja laivaliikenteeseen sekä lentoliikenteeseen.

Työ- ja elinkeinoministeriön (2021b) raportin mukaan koronapandemia ja sen leviämisen estämiseksi asetetut matkustusrajoitukset romahduttivat matkailukysynnän täysin keväällä 2020. Arvioitu kuitenkin on, että matkailukysyntä saattaa toipua jo muutamassa vuodessa. Erinomaisen lähtökohdan matkailun kasvulle ja kehittämiselle pandemian jälkeenkin luo Suomen positiivinen maakuva vakaana ja turvallisena maana. Vastuullisen ja kestävä matkailun kehittämisellä pystytään vahvistamaan toimintaympäristön kilpailuetua. Alueiden on pystyttävä vastaamaan digitaliseen muutokseen, on

kehitettävä saavutettavuutta ja innovaatioiden hyödyntäminen ovat avainasioita. (TEM, 2021b, s. 70-71.) Näiden onnistuminen edellyttää vahvaa yhteistyötä.

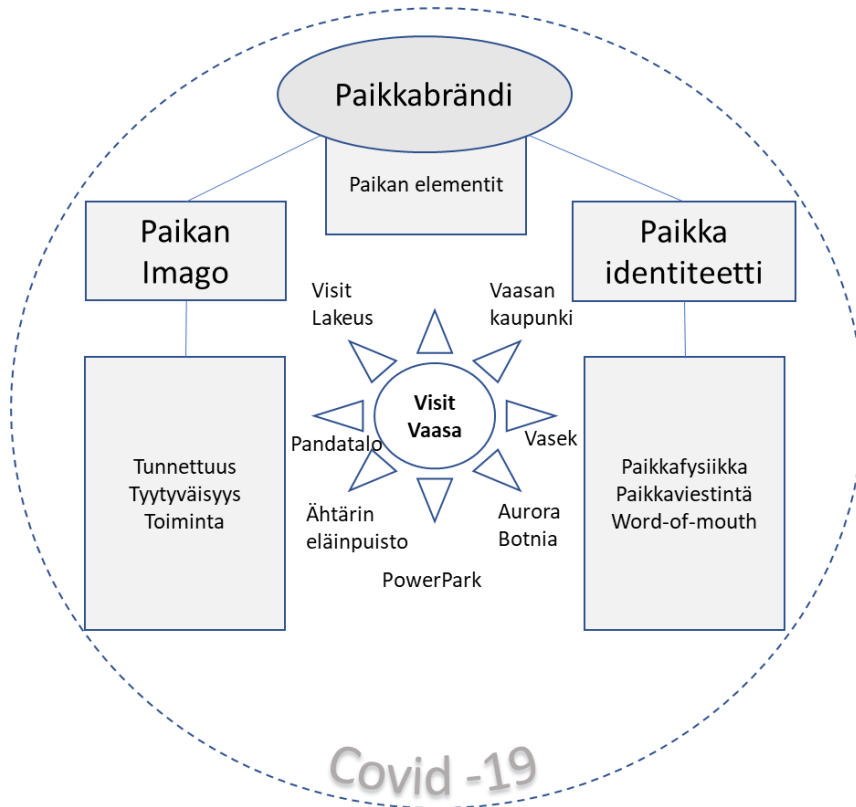
### **3.4 Yhteenveto teoriasta ja teoreettinen viitekehys**

Luvussa kaksi on kerätty teoreettista tietoa ja ymmärrystä paikkabrändiin vaikuttavista tekijöistä, imagosta ja identiteetistä ja paikan elementeistä. Aikaisemman tutkimuksen ja kirjallisuuden pohjalta paikkaimagolla on vahva merkitys alueen vetovoimaan matkailun näkökulmasta. Positiivinen tunnettuus lisää matkailijoiden kiinnostusta paikkaa kohden ja imago paikasta vaikuttaa positiivisesti ostopäätökseen. Kun odotukset ja mielikuvat paikasta kohtaavat todellisuudessa, on matkailija tyytyväinen ostopäätökseensä. Luvussa kaksi on myös käsitelty strategisen johtamisen toimenpiteitä paikkabrändin ja verkostojen johtamisessa. Strategisella johtamisella on merkittävä osuus identiteetin ja imagon muodostumiseen sekä verkostojen johtamiseen. Luvussa kolme on käsitelty verkostoyhteistyötä paikkabrändin kehittämisessä, verkostojen haasteita ja hyötyjä. Verkostoyhteistyössä on tärkeää jokaisen osallistujan ominaisuuksien mahdollisemman laaja hyödyntäminen kehittämistoiminnassa. Yhdistämällä eri organisaatioiden osaaminen ja resurssit pystytään voimavarat käyttämään tehokkaasti ja verkostojen toiminnasta tulee vaikuttavampi. Yleensä kehittäjäverkosto on samalla myös strateginen, koska sillä on halu vaikuttaa pitkän aikavälin kehittymiseen. Verkostoyhteistyössä on huomioitavaa, että yhteistyö tuottaa kaikkia osapuolia hyödyntävän tilanteen ja tavoitteet ovat yhteneviä. Teoriaosuudessa on kerätty tietoa myös COVID-19 pandemiasta ja sen vaikutuksista matkailualaan. Tämän luvun lopussa luodaan yhteenvetona teoreettinen viitekehys.

Teoriat yhdistettynä voidaan luoda malli (kuvio 8) verkostojen vaikutuksista, haasteista ja mahdollisuuksista paikkabrändin vahvistamisessa. Paikkabrändiä ympäröi paikan elementit (kuvio 2), jotka antavat pohjan paikkabrändille ja näiden kautta muodostuu paikkaimago ja identiteetti. Verkostot pystyvät vaikuttamaan paikkabrändin vahvistamiseen tiedostamalla heikkoudet ja vahvuudet, luomalla yhteiset tavoitteet

strategisen johtamisen avulla. Tässä verkoston koordinoijalla on iso rooli, kuten tässä tutkimuksessa Visit Vaasalla. Verkoston rooli ja niiden hyödyntäminen korostuu erityisesti toimialamurroksessa. COVID-19 pandemiolla on ollut merkittäviä vaikutuksia matkailuliiketoimintaan viimeisen puolentoista vuoden aikana. Pandemia on käynnistänyt matkailualan toimialamurroksen ja sillä on pitkäaikaisia vaikutuksia matkailuun.

Tämän tutkimuksen viitekehys (kuvio 8) rakentuu Zenkerin (2011) havaintomallin, Kavaratzin ja muiden (2005) paikkaidentiteetin ja paikkaimagon yhteisvaikutuksesta paikkabrändin syntymiseen sekä Halosen (2016) paikan elementit teorioiden pohjalta yhdistettynä verkostotoimijoiden yhteistyöhön. Aikaisemman tutkimuksen mukaisesti paikkabrändin tarkoituksena on saada aikaan tunnettuutta, tyytyväisyyttä sekä toimintaa. Tässä kohtaa verkostojen toimenpiteillä on merkittävä rooli siinä, miten paikasta luodaan sellaisia mielikuvia, että se muuttuu matkailijan toiminnaksi eli matkustukseksi kohteeseen.



**Kuvio 8.** Teorettinen viitekehys verkostoyhteistyöstä paikkabrändin kehittämisessä matkailualan kontekstissa.

Tutkimuksen empiirisessä osiossa halutaan kartoittaa ja analysoida Visit Vaasan verkostoyhteistyön vahvuuksia ja haasteita, kehittämiskohteita sekä Covid-19 vaikutuksia alueen matkailuun. Seuraavassa pääluvussa neljä tarkastellaan tutkimuksen metodologisia valintoja, tutkimuksen aineistonkeruuta ja analyysiä.

## 4 Tutkimuksen metodologia

Tutkimuksen neljännessä pääluvussa kuvataan ja syvennyttään tutkimuksessa tehtyihin metodologisiin valintoihin. Luvussa käsitellään tutkimuksen empiirisen alueen kulkua ja empiirisiin aineiston keräystapaa metodia, joka tässä tutkimuksessa on teemahaastattelut. Tutkielman tutkimuskysymyksen ja tavoitteiden muotoutuessa tarkentui metodologiset valinnat. Tutkimusongelma tarkentui tutkijan syvennyttyä teoretietoon hermeneuttisen kehän mukaisesti lisäämällä tietoutta paikkabrändistä, verkostoista ja niiden yhteistyöstä sekä COVID-19:sta. Ilmiökenttä oli jonkun verran tuttu (esiymmärrys) tutkijalle entuudestaan. Luvun lopussa arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta.

### 4.1 Tutkimusmenetelmän kuvaus ja metodologiset valinnat

Tässä tutkimuksessa käytetään laadullisia menetelmiä aineistonkeruussa. Laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus voidaan mieltää kohteen kokonaisvaltaisena tutkimisena. Sen lähtökohtana on todellisen elämän kuvaaminen. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara, 2007, s. 161.) Tutkimus on toteutettu tapaustutkimuksella, koska se on empiirinen menetelmä, joka tarkastelee ajankohtaisia ilmiöitä tosielämän kontekstissa. Paikkabrändi ja sen verkostot ovat vahvasti kontekstisidonnaisia ilmiöitä. Tapaustutkimukselle luonteenomaista on, että tutkittavasta tapauksesta pyritään kokoamaan monilla eri tavoilla tietoa. (Virtanen, Rantala, Remes, Sandelin-Benkö, Luoma, Karjalainen & Metsämuuronen, 2006, s. 90.) Tutkimuksessa taustatyön tekeminen onkin ollut aikaa vievää sen monimuotoisuuden vuoksi. Aikaisempaa teoreettista tietoa on runsaasti sekä paikkabrändistä että verkostoista, mutta ei niinkään näitä kahta aihepiiriä yhdistettyä olevaa tietoa. Myös Vaasasta ja Visit Vaasasta on jonkin verran aikaisempaa tutkimusta. Ne ovat toimineet osittain myös tämän tutkimuksen pohjatiedon tuottajana.

## 4.2 Teemahaastattelut aineistonkeräysmetodina

Tutkimuksen aineisto on kerätty haastattelujen avulla. Haastateltavat ovat verkostojen johtotehtävissä olevia henkilöitä, joilla katsotaan olevan paras tietämys verkostojen toiminnasta matkailualan kontekstissa. Haastateltavien valinnassa on tärkeää, että haastateltavat tietävät tutkittavasta ilmiöstä mahdollisimman paljon. Tämän vuoksi haastateltavien valinnan ei tulisi olla satunnaista, vaan harkittua (Tuomi & Sarajärvi, 2009, s. 85-86). Tutkimuksessa käytetään myös lumipallo-otantaa, joka tarkoittaa sitä, että haastattelujen alkuun on valittu avainhenkilöitä, jotka johdattavat tutkijan toisen tiedonantajan pariin. (Tuomi & muut, 2009, s. 86.) Vaikka pääprioriteetti oli haastateltavien valinnassa se, että he tietävät tutkittavasta ilmiöstä mahdollisimman paljon, mutta myös aineistoa rikastuttavaa oli se, että haastateltavien joukossa oli molempien sukupuolten edustajia. Mielenkiintoista näkökulmaa saatiin myös muiden paikkakuntien edustajilta koskien Vaasan paikkabrändiä.

Haastattelut pohjautuvat Vaasan seudun paikkabrändiin ja verkostoyhteistyöhön. Kaikki haastatellut verkoston jäsenet tekevät yhteistyötä myös monien muiden sidosryhmien kanssa, joten ennen haastatteluja koin tärkeäksi, että haastatteluissa on tärkeää keskittyä nimenomaista verkostoa koskeviin asioihin ja näkökulmiin. Haastattelujen edetessä tutkija huomasi kuitenkin matkailualan verkostojen olevan niin moniulotteisia, että on otettava huomioon verkoston toimintaa laajemmassa mittakulmassa kuitenkin pysyen pääosin tutkimuksen kohteena olevan verkoston asioissa.

Nimensä mukaisesti teemahaastattelu käsittelee erilaisia teemoja ja mahdollistaa käsittelyn eri syvyytasoilla. Tutkitusta ilmiöstä löydetyt teemat ohjaavat haastattelun etenemistä. Fokus on kuitenkin aina haastateltavan subjektiivisissa kokemuksissa vaikka, kootut teemat ovatkin kerätty teoreettisen ymmärryksen avulla. Teemahaastattelut ovat tyyppillisiä laadulliselle tutkimukselle. Tällä tavalla saadaan monipuolista tietoa yksilöiden kokemuksista ja ajatuksista. (Hirsjärvi & Hurme, 2008, s. 47-48). Metodi valittiin tämän tutkimuksen aineistonkeruumenetelmäksi sen käytännöllisyyden vuoksi. Teemojen

ansioista haastateltavien kanssa käytiin läpi samat asiat, joka auttaa vertailussa keskenään.

Haastattelut toteutettiin ajalla elo-syyskuu 2021 Microsoft Teams -tapaamisena johtuen vallitsevasta koronatilanteesta. Haastatteluja tehtiin kaiken kaikkiaan seitsemän, joista yksi haastattelu tehtiin lähettämällä teemahaastattelukysymykset henkilölle, joka vastasi sähköpostilla kysymyksiin. Tätä ei voida täysin verrata muihin haastatteluihin, koska hänellä oli enemmän aikaa miettiä vastauksia kysymyksiin ja tutkija ei voinut esittää lisäkysymyksiä. Jokainen haastateltava sai etukäteen haastattelurungon (liite 1) haastatteluun valmistautuakseen. Haastattelussa ilmeni teemahaastattelulle tyypillisesti myös uusia tarkentavia kysymyksiä. Haastattelut olivat kestoltaan noin 1 tunti lukuun ottamatta yhtä puolen tunnin haastattelua, joka johtui haastateltavan kiireellisestä työtilanteesta. Tässä haastattelussa kysymyksiä jouduttiin priorisoimaan, mutta kuitenkin siten, että kaikista teemoista tuli näkökulmia esille. Haastattelut nauhoitettiin, että tutkija voi keskittyä itse haastatteluun ja, että kaikki teemat tulee käytyä läpi. Teemat koottiin teoriaosuuteen pohjautuvista teemoista. Tietokoneen näytölle jaettiin kysymykset, jolloin haastateltavan oli helppo kertoa teema alueesta laajemmin. Laaja tutkimusaihe näkyi myös teemahaastattelussa siten, että kysymyksiä oli paljon ja aikaa haastatteluihin kului runsaasti. Rajatummalla kysymysmäärällä olisi saattanut päästä vielä syvemmälle keskusteluissa.

Havainnointia tutkija on tehnyt koko gradun tekemisen ajan Visit Vaasan brändin näkökulmasta. Alueella on markkinoitu myös Vaasa brändiä muun muassa *Vaasa etsii maailman onnellisinta ihmistä* -kampanjan avulla.

### **4.3 Aineiston keräys ja analyysi**

Haastatteluun tutkija keräsi Visit Vaasalle tärkeitä verkostonjäseniä, jotka ovat mainittu myös heidän [www.visitvaasa](http://www.visitvaasa.fi) -sivuston yhteistyökumppaneina. Toki muitakin tärkeitä

verkostokumppaneita Visit Vaasalla on, mutta aikataulun rajallisuuden vuoksi ei haastateltavien määrää enää lisätty.

#### **4.3.1 Deduktiivinen päättely**

Laadullisen aineiston analysointitapoja voidaan kuvata deduktion, induktion ja abduktion käsitteillä. Tässä tutkimuksessa aineiston analyysissa käytetään deduktiivista eli teorialähtöisen päättelyn logiikkaa. Näin ollen teoreettinen viitekehys ohjaa empiirisen osion aineistosta tehtyjä tulkintoja (Tuomi & muut, 2009, s. 107-108.) Paikkabrändi ja verkostot ovat laajoja, monimuotoisia ilmiöitä ja täten tutkimusta helpottaa vahva teoreettinen pohja.

#### **4.3.2 Sisällönanalyysi**

Sisällönanalyysissa tutkimusaineistoa pyritään erittelemään ja löytämään sieltä yhteneväisyyksiä ja eroavaisuuksia. Tutkimusaineiston analyysi eteni sisällönanalyysin kolmivaiheisen prosessin mukaisesti: aineiston redusointi eli pelkistäminen, aineiston klusterointi eli ryhmittely sekä abstrahointi eli teoreettisten käsitteiden luominen. (Tuomi & muut, 2009, s. 108-109).

Tutkimuksen pääasiallinen primääriaineisto koottiin teemahaastatteluista kerätyn litteroidun tekstin avulla. Materiaalia kertyi paljon ja litteroinnin apuvälineenä tutkija käytti verkko Wordin litterointi työkalua, joka hieman helpotti tutkijan omaa työtä. Litterointi tehtiin mahdollisimman pian haastattelun jälkeen.

Sisällönanalyysissä pyrittiin ensimmäiseksi jättämään epäolennainen tieto pois ja keräämään olennainen tieto haastattelukysymysten alle. Näistä koottiin tema-alueet, jonka alle kerättiin olennainen tieto haastatteluista koko ajan tutkimuskysymykset mielessä pitäen. Tuomen & Sarajärven (2009, s. 112-113) mukaan yleiskäsitteiden avulla



kuvataan tutkimuskohde. Esimerkiksi Vaasan paikkaimagoon liittyviä tekijöitä pyrittiin löytämään analysoitavasta materiaalista.

#### **4.4 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi**

Tutkimuksen luotettavuutta voidaan analysoida reliabiliteetin ja validiuden näkökulmista. Reliabilisuus tarkoittaa mittaustulosten toistettavuutta, esimerkiksi jos samaa henkilöä haastatellaan ja tutkitaan eri tutkimuskerroilla ja saadaan sama tulos niin tällöin voidaan puhua reliabilisuudesta. Validiudella tarkoitetaan pätevyyttä eli tutkimusmenetelmän kykyä mitata sitä mitä on tarkoituskin mitata. (Hirsjärvi & muut, 2009, s. 231.) Tuomi ja Sarajärvi (2009, s. 136) kritisoi näitä laadullisen tutkimuksen käytössä, koska ne ovat syntyneet määrällisen tutkimuksen piirissä ja vastaavat lähinnä niihin tarpeisiin.

Empiirinen tutkimusaineisto kerättiin teemahaastatteluilla. Haastatteluun tutkija pyrki valitsemaan seudun erilaisia toimijoita, joilla on suurta merkitystä Visit Vaasalle ja seudun paikkabrändille. Haastattelut tutkija teki kaikki itse ja materiaalista on säilytetty nauhoitukset ja suorat litteroinnit. Tutkimuksen reliabiliteetti on pyritty varmistamaan harkintaa käyttämällä tutkimusmetodia valittaessa sekä avoimien kysymysten esittämisellä teemahaastatteluissa. Vaikka haastateltavien joukko oli suhteellisen pieni, toistui haastatteluissa samat asiat, josta voidaan päätellä, että vaikka otanta olisi ollut suurempi olisi samankaltaisia vastauksia saatu. Laadullisille tutkimuksille ominaista on tutkia enemmän tutkimustulosten yhdenmukaisuutta teoreettisen viitekehyksen kanssa kuin yleistettävyyttä.

Eskolan ja Suorannan (2008, s. 66) mukaan aineistosta ei ole mahdollista aina tehdä suoraan yleistyksiä vaan aineistosta tehdyistä tulkinnoista. Aineiston kokoamisella onkin merkittävä rooli. Haastateltavia valittaessa tulisi heillä olla suhteellisen samanlainen kokemusmaailma, kiinnostus aihetta kohtaan sekä tekijän tietoa tutkimusongelmasta. Tämän tutkimuksen haastateltavista voidaankin todeta, että yleistettävyyden kriteerit

täyttyvät. Kaikki haastateltavat työskentelevät merkittävässä roolissa alueen matkailun ytimessä, heillä on pitkä kokemus alasta ja haastateltavat olivat kiinnostuneita aiheesta. Verkoston ulkopuolisena haastattelijana ja kertomalla tarkasti mikä on haastattelun tarkoitus, auttoi saamaan rehellisiä vastauksia haastateltavilta.

Erikssonin ja Kovalaisen (2016 s. 308-309) mukaan tutkimuksen luotettavuutta lisää tutkimuksen prosessi, joka on looginen, jäljitettävissä oleva sekä dokumentoitu. Tässä tutkimuksessa on pyritty tuomaan esille jokainen tutkimuksen vaihe tarkasti ja näin ollen se on toistettavissa. Tutkimuksen tulisi pystyä osoittamaan samankaltaisuutta tai yhteyksiä aikaisempien tutkimusten kanssa. Tässä tutkimuksessa on löydetty samankaltaisuutta aikaisempiin tutkimuksiin, jotka on osoitettu viemällä empiirisen tutkimuksen tuloksia teoriaan.

Tämän tutkimuksen haasteeksi on noussut kahden laajan aihekokonaisuuden, paikkabrändin ja verkostojen yhdistäminen. Tutkimusongelma on pitänyt pitää mielessä koko ajan ja tarkistaa suuntaa, koska aiheen laajuuden takia aihepiiristä nousi esiin asioita, joita olisi voinut lähteä tarkastelemaan vielä tarkemmin.

## 5 Tutkimustulosten analyysi ja tulkinta

Tässä luvussa pyritään vastaamaan toiseen tavoitteeseen verkostoyhteistyön vaikutuksista paikkabrändin vahvistamisessa erityisesti COVID-19 pandemiasta johtuvasta matkailualan murrostilanteesta. Teemahaastatteluista on kerätty keskeiset osa-alueet analysoinnin kohteeksi.

Tässä tutkimuksessa paikkabrändinä on tutkittu Vaasaa ja Vaasan seutua (kappaleessa 1.1) ja verkostojen koordinoijana toimii Visit Vaasa. Vaasan seutu koostuu Vaasasta, Mustasaaresta, Korsnäsista, Laihiasta, Maalahdesta, Närpiöstä, Isostakyröstä sekä Vöyristä. Vaasan seutu on ehkä tunnetuin Merenkurkun saaristosta, joka on Unescon maailmanperintölistalla ja Suomen ainoa luonnonperintökohde. Paikkabrändi ja seudun tunnettuus rakentuu vahvasti Vaasan kautta.

Keväällä 2019 Vaasan imagotutkimuksen mukaan 1000:lta täysi-ikäiseltä suomalaiselta kysyttiin mielipiteitä Vaasasta. Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, millaisena Vaasa tunnetaan muualla Suomea, millainen Vaasan imago on ja kuinka houkuttelevana asuinpaikkana se koetaan. Ainoastaan 11% vastanneista koki tuntevansa Vaasan hyvin. Mielikuvina Vaasasta nähtiin rannikko ja meri, Wasalandia ja Tropiclandia, aurinko, ruotsinkielisyys ja historiallisuus. (STT, 2019.)

### 5.1 Yhteistyöverkostojen toimijat

Visit Vaasan verkostoja on tutkittu lähialueiden matkakohteiden näkökulmista käsin. Huomioitavaa on, että Visit Vaasalla kuin myös muilla tämän verkoston jäsenillä on runsaasti myös muita, monenlaisia ja tasoisia verkostosuhteita, kuten esimerkiksi alueen yritykset. Tutkimus haluttiin kuitenkin rajata tähän tiettyyn yhteistyö verkostoon. Luottamuksellisuuden vuoksi haastateltavien kommentteja ei ole julkisesti koodattu.

### **Visit Vaasa**

Visit Vaasan toiminta ja painopisteet ovat markkinointi, myynti ja kehittäminen yhteistyössä matkailuyrittäjien ja verkostojen kanssa ja Visit Vaasalla on koordinoijan rooli. Markkinoinnissa on huomioitava eri kohderyhmät sekä eri alueilta tulevat matkailijat; Keski-Eurooppalaiset, aasialaiset, Ruotsi ja Norja, lähimatkailijat, business matkailijat sekä luontomatkaajat (Vaasa, 2021.) Tutkimuksessa haastateltavana on Max Jansson, Visit Vaasan toimitusjohtaja. Tässä työssä hän on toiminut 6,5-vuotta. Tätä ennen hän on työskennellyt Hanasaaren suomenruotsalaisten kulttuurikeskuksessa Espoossa, virkamies politiikassa sekä yleisradiolla. Jansson kuvailee työtänsä harvinaiseksi ja ainutlaatuiseksi ja hänen tehtävänä on saada ihmiset nauttimaan ja viihtymään.

Vaasan kaupungin brändityöstä haastateltiin Leena Forsenia, joka on Vaasan kaupungin viestintäpäällikkö. Tätä ennen hän on työskennellyt Vaasan sairaanhoitopiirin viestintäpäällikkönä.

Mari Kattelus on Vaasan seudun kehitys Oy:n VASEK:n markkinointipäällikkö ja työskennellyt VASEK:lla sen perustamisesta alkaen. Katteluksen työnkuvaan kuuluu seudun markkinointia, aluekehittämistä ja elinkeinoelämän edistämistä.

### **PowerPark**

PowerPark on Etelä-Pohjanmaalla, Kauhavan Alahärmässä sijaitseva huvipuisto. Huvipuistosta löytyy muun muassa Suomen korkein maailmanpyörä. Taloustutkimus Oy:n tutkimuksessa PowerPark on noussut Suomen parhaaksi vapaa-ajankeskukseksi viitenä eri vuotena, viimeksi 2015. (Wikipedia, 2021.) Haastateltavana oli Anne Marie Lauhasmaa, joka on Powerparkin avainasiakaspäällikkö. Hänen työnkuvaansa kuuluu myyntityö ja kehitystyö sekä yhteistyö muiden matkailuyrittäjien kanssa. Lauhasmaa vastasi kyselyyni kirjallisesti kiireellisen tilanteensa vuoksi.

**Giant Panda -Ähtäri Zoo**

Ähtäri Zoossa on kolme erilaista kohdetta: Pandatalo, jossa asuvat Lumi ja Pyry pandat, zoo kierros, jossa eläinpuistossa voi nähdä suuren määrän eläimiä sekä kotieläintila. Haastateltavina on Esa Vuorenmaa, joka toimii projektipäällikkönä SnowPanda Education and Research Consortium SERC:ssa ja tekee yhteistyötä Kiinan kanssa. Toisena haastateltavana on Arja Väliaho, joka on Ähtäri Zoon toimitusjohtaja. Tätä ennen hän on työskennellyt Ähtäriin kaupungin talousjohtajana.

**Wasaline -Aurora Botnia**

Aurora Botnia on maailmanympäristöystävällisin matkustaja-alus, joka liikennöi Vaasan ja Uumajan väliä. Uusi alus saapui Vaasaan lokakuussa 2021. Aurora Botnia kuljettaa sekä rahtia että ihmisiä yli merenkurkun. (Wasaline, 2021.) Aurora Botnian kiireellisen työtilanteen vuoksi en saanut heiltä haastattelua.

**Visit Lakeus**

Visit Lakeuden tehtävä on toimia Etelä-Pohjanmaan matkailun tunnetuksi tekemisessä. Visit Lakeus edustaa Alajärveä, Alavusta, Isojokea, Kuortanetta, Kurikkaa, Lappajärveä, Lapuaa, Seinäjokea, Soinia, Vimpeliä ja Ähtäriä (Visit Lakeus, 2021.) Haastateltavana ollut Tuula Lahti on Visit Lakeuden toimitusjohtaja sekä Into Oy:n markkinointipäällikkö. Tätä ennen hän on työskennellyt pitkään Seinäjoen kaupungilla ja tälläkin hetkellä hän työskentelee myös Seinäjoen kaupungin tytäryhtiö Inton markkinointipäällikkönä. Työtään Lahti kuvailee monipuoliseksi ja kiinnostavaksi kaiken kaikkiaan. Hänen työnsä pitää sisällään toimialan kehittämistä kokonaisuudessaan.

Haastateltavat	Toimenkuva	Lähimmät verkostot
Max Jansson	Toimitusjohtaja/VisitVaasa	Pandatalo, Ähtäri Zoo, Power Park, Visit Finland, alueen yritykset ja kunnat, Aurora Botnia, Uumaja
Mari Kattelus	Markkinointipäällikkö/Vasek	Visit Vaasa, Vaasan kaupunki (viestintä), alueen yritykset.
Esa Vuorenmaa	Projektipäällikkö/SnowPanda Education and Research Consortium SERC	Haagahelia, Seamk, Vaasan yliopisto, Tampereen yliopisto, Sedu, Ähtäri Zoo
Arja Väliaho	Toimitusjohtaja/Ähtäri Zoo	Visit Vaasa, Visit Tampere, Visit Lakeus, Pandatalo, Powerpark, Kyläkauppa Keskinen, Haaga-Helia, Sedu, Seamk, paikalliset yritykset ja yhteisöt.
Tuula Lahti	Toimitusjohtaja/Visit Lakeus Oy, markkinointipäällikkö Into Seinäjoki Oy	Matkailuyritykset, kunnat, Seamk, Visit -organisaatiot, Keskisen kyläkauppa, Ähtäri Zoo
Anne Marie Lauhasmaa	Avainasiakaspäällikkö/Powerpark	Härmän kylpylä, Ähtäri Zoo, Keskisen kyläkauppa, Ideapark Seinäjoki + muita toimijoita, Wasaline, Vaasan hotellit, Visit Lakeus, Visit Vaasa
Leena Forsen	Viestintäpäällikkö/Vaasan kaupunki	Visit Vaasa, VASEK, korkeakoulut, urheilujoukkueet, yrittäjät

**Taulukko 1.** Verkostonjäsenet.

Taulukosta 1 on nähtävissä Visit Vaasan verkostonjäsenten toimenkuvat sekä heidän lähimmät verkostonsa. Kuvio havainnollistaa myös matkailualan verkostojen monimuotoisuuden ja sen, kuinka paljon muitakin erilaisia verkostoja jäsenillä on, joiden kanssa he tekevät verkostoyhteistyötä ja jotka välillisesti vaikuttavat nyt tutkittuun verkostoon.

## 5.2 Paikkaimago ja -identiteetti paikkabrändin muodostumisessa Vaasan seudulla

Tässä kappaleessa käydään läpi Vaasan seudun imagoa haastatteluista nousseiden asioiden mukaisesti. Vaikka haastattelussa puhuimme Vaasan seudusta, mielikuvat pääsääntöisesti liitettiin Vaasan kaupunkiin. Vaasassa aiemmin tehdyissä imagotutkimuksista on ilmennyt, että imagon muuttaminen on hyvin pitkäjänteistä toimintaa. Haastateltavilta nousi vahvasti esiin mielikuvat Vaasan seudun paikkabrändistä ja se näkyi selkeästi millaisia mielikuvia Vaasan paikkabrändiin mielletään tai millaisia mielikuvia Vaasan seudusta matkailijoille pyritään viestimään. Yhdellä haastateltavista oli vahvasti jäänyt mieleen aiempien vuosien Vaasan kaupungin brändiviestintä Suomen aurinkoisimmasta kaupungista. Vaasalaisten haastateltavien ajatukset Vaasan seudusta erosivat osittain ulkopaikkakuntalaisten verkostonjäsenten mielikuvista, vaikkakin pääasiassa mielipiteet kohtasivat. Tämä johtuu siitä, että vaasalaiset verkostonjäsened ovat itse rakentamassa, muuttamassa ja markkinoimassa Vaasaa paikkabrändinä, jolloin haasteeksi saattaa nousta subjektiivisuus. Vastaavasti ulkopaikkakuntalaisten näkemykset saattavat olla osittain virheellisiä tai vanhoillisia. Tämä tekee tutkimuksesta hedelmällisen, koska brändin kannalta on tärkeää, että myös verkostonjäsenillä on yhteneväiset mielikuvat paikasta. Merellisyys ja Unescon maailmanperintökohde nousivat esiin kaikkien haastateltavien puheista.

*”On sellaisia matkailijoita, jotka haluaa kiertää kaikki maailmanperintökohteet, niin siinä on meillä sellainen, mun mielestä niinku hyvä porkkana, että tänne tulee sitten sellaisia ihmisiä, jotka on kiinnostuneita ja tuo luonto tietysti sellaisenaan.” (H7)*

Myös yksittäisinä kommentteina esiin nousi Vaasan yliopisto sekä kaupungin modernisuus. Energiaklusteri nousi esiin paikkabrändi mielikuvassa ja tästä voidaankin huomata se, miten seudun kokonaisvaltainen paikkabrändin markkinointi ja viestintä vaikuttaa ihmiseen, oli hän sitten esimerkiksi matkailija tai työn takia paikasta kiinnostunut. Aurora Botnia nähdään Vaasan seudulla vahvana vetovoimatekijänä ja

verkoston jäsenten mielestä kansainvälistä markkinointia Ruotsiin ja Norjaan tulisi kasvattaa ja tehdä tässä vahvaa yhteistyötä.

Pääosin mielikuvat Vaasasta olivat haastateltavien mielestä tai mitä he olivat kuulleet muilta positiivisia, mutta myös negatiivissävyytteisiä mielipiteitä nousi esiin koskien seudulla puhuttavaa ruotsin kieltä. Seudun ruotsinkielisyyteen viittasivat kaikki haastateltavat jollain tavalla. Myös alueen logistiikka koettiin jonkin verran haasteelliseksi.

*”Tieliikennettä on huomattavasti parannettu tässä 10 vuoden aikana. Toinen mikä on tietysti tämä uusi laiva, joka meille tuottaa tuota rahtiliikennettä ja tietysti matkustajaliikennettä täältä ja lentoliikenteessä toki koronan aikana on aika surullinen tilanne, mutta se on valtakunnallista, että sinällensä siinä ei ole mitään, mutta niin sanotusti normi tilanteessa täältä pääsee helposti maailmalle ja tänne pääsee helposti maailmalta. Elikkä meillä on harvinaisen vilkas lentoliikenne.” (H7)*

*”Maine on liian pieni vielä ja että siellä ne vaan puhuu ruuttii.” (H1)*

*”Ehkä semmoinen, jos nyt jonkun asian yksittäisen sanoisin, niin varmaan se oli se kaksikielisyys semmoinen. Jota monet ehkä täälläkin voi ajatella, että se on osittain, ehkä voi olla niinku riippa sitten”. (H3)*

*”Meillä on Unescon ainoa luonnonkohde eli Merenkurkun saaristo, niin nää kyllä erottaa niin kuin muista, ne on niin erilaisia”. (H1)*

*”Mun mielestä on ollut näkyvyyttä ja sehän on ihan ollut positiivistakin näkyvyyttä ja kyllä tämä varmaan tää energiaklusteri on yks mikä tuo sitten sitä näkyvyyttä vaikkei se olekaan matkailullista, mutta se tavallaan sitä kaupunki brändiä nostaa, ainakin mun silmissä ja tuota niin jos sä mietit, että millaisena halutaan viestiä ulospäin niin kyllä mulla on jäänyt mieleen se Suomen aurinkoisin, en mä tiedä onko sitä enää edes, mutta että se oli pitkään se millä niin kun viestittiin Vaasasta ja se jäi mulla jopa mieleen”. (H2)*

Teoriaosuudessa kerrottiin Rainiston (2004) kertoman mukaan brändiin liittyvien positiivisten mielikuvien luovan paikan vetovoimatekijöitä, joita haastatteluissakin nousi esiin liittyen Vaasan seudun kehitykseen, Giga Vaasaan ja kauniiseen merelliseen



ympäristöön. Huomioitavaa on myös se, että seudun työelämään liittyvät tekijät ja menestykset vaikuttavat myös matkailijoiden mielikuvaan seudusta. Paikkaimagolla on suuri merkitys haastateltavien työskentelyssä. Mikäli paikka saa tietynlaisen maineen on sitä vaikea muuttaa ja kääntää positiivisemmaksi ja se vaatii pitkäjänteistä työtä.

Vaasan kaupungin viestintäpäällikkö Leena Forsen (H6) kertoo yhteistyön Visit Vaasan ja Vasekin kanssa olevan ainutlaatuista, erityisesti brändityön ja markkinoinnin osalta. Monilla alueilla kaupungin ja matkailun brändit elävät omaa elämäänsä ja ovat eriytettyjä. Brändityö on yleensä myös hyvin tunnepitoinen asia ja siihen liittyvät seudun omat brändit ja logot, jotka ovat tärkeitä jäsenilleen.

*”Monesti nämä brändi, logo ja tämmöset asiat on hirveän tunnepitoisia ja halutaan pitää kiinni siitä omasta. Mun mielestä on hienoa, että me nähään tässä, että matkailukin ja ne elämykset mitä siellä matkailupuolella on, niin, asukkaatkin on niitä käyttäjiä ja lähimatkailu on se yks tärkein kohderyhmä siinä. Kotisivutkin yhdistettiin just sen takia, ettei omat asukkaat ja seudun asukkaat joudu mennä sinne matkailusivustalle ja miettiä itsensä matkailijoina ja nyt ne on siellä vaasa.fi sivustolla, ettei sun tarvi miettiä, että pitäis mennä eri sivustolle, et ne on niin kuin sekä matkailijoille että asukkaille. Kotisivujen yhdistämisen tärkeänä tavoitteena oli myös yhteisen digitaalisen näkyvyyden parantaminen, yhteisen brändin vahvistaminen ja eri kohderyhmien, asukkaat, matkailijat, yritykset, potentiaaliset asukkaat jne. tarvitseman tiedon paketointi helppoon ja käytettävään muotoon yhdelle sivustolle.” (H6)*

Forsenin mukaan Vaasan seudun imago ei ole vielä sitä, mitä Vaasa on tällä hetkellä. Tämä todennettiin vuonna 2019 tehdyn imagotutkimuksen tuloksena, jossa muun muassa esille nousi vahvasti se, ettei Vaasalla ole tarpeeksi tunnettuutta ja esimerkiksi Wasalandia, joka ei moniin vuosiin ole ollut enää toiminnassa, nousi vahvasti esiin Vaasaan liitetyissä mielikuvissa. Ruotsinkielisyyden sijaan halutaan nostaa esiin kaupungin monikielisyys ja kansainvälisyys, joka on todellisuutta tänä päivänä ja sisältää myös alueen vahvan kaksikielisuuden. Tämä siitä syystä, että Vaasan seudulla puhutaan useampia kieliä ja välillä kaksikielisyys on nähty negatiivissävytteisenä muualla Suomessa. Vaasan kaupungin, matkailun ja seudun kärkiteemat ovat meri, energia ja intohimo. Matkailulla toki meri on vahvasti esillä ja seutua markkinoidaan

kansainvälisenä ja Pohjolan energiapääkaupunkina, jossa on helppo olla onnellinen. Tätä työtä ovat yhdessä kaupungin kanssa tehneet Vasek ja Visit Vaasa. Vaasan seutu nähdään aktiivisena viestijänä ja hankkeista halutaan tehdä näkyviä.

Haastateltavat kertovat Vaasan seudun erottuvan muista alueista muun muassa kansainvälisyydellä sekä historialla, joka näkyy myös rakennuksissa. Merellisyys ja Unescon maailmanperintökohde ovat vahvoja vetovoimatekijöitä myös. Näiden lisäksi haastateltavat luettelevat Aurora Botnian, luonnon sekä Meteoriitin Söderjärdenillä.

*”Kansainvälisyyden esiintuominen on tietysti se niinku tärkeä pointti ja missä me erotutaan muista keskiverto kaupungeista, niinku meidän verrokki kaupungeista, jotka on suurin piirtein samankokoisia ja tietysti tässä kohtaa tietysti pitää tuo energiateknologia ja se meidän osaaminen nostaa tietysti erityisesti esille.”(H7)*

*”Niin kauan, kun kaikki ymmärtää, että Vaasa on osa destinaatiota, kun puhutaan ulkomaan matkailijoista, sitä paremmin eli kun ne tulee tämän kautta ja jää tänne osaksi matkaa, meidän pitää hoitaa heitä niin hyvin, että he tulevat uudestaan, koska jos sä tulet Saksasta, niin et sä tule Vaasaan jos sulla ei ole mitään kytköksiä Vaasaan. Mutta jos Vaasa on osa sitä matkaa niin on ihan eri. Eli meillä on mukana matkatoimisto Saksan maissa.” (H1)*

*”Matkustus, joka on 2 yötä 3 päivää alueella noin 20 päivän kokonais matkassa niin me ollaan osa siitä. Tää on niinku osa sitä mitä me rakennetaan meidän imagon ympäri on se, että kun ne on sen 20 päivää matkalla Suomessa, näkevät sitä sun tätä kun on käynyt täällä, mennyt suomen pisimmän sillan yli, ollut siellä, tuntenut, syönyt, nukkunut, elänyt, niin ne tulee takaisin. Tää on niinku se ainut tapa millä me voidaan saada ihmiset ymmärtää, että tämä on meidän brändi.” (H1)*

### 5.3 Verkostoyhteistyö

Kaikki haastateltavat kertoivat omasta verkostostaan, jotka koostuivat suorista kontakteista ja myös pitkäaikaisista kumppanuuksista. Haastateltavat kokevat yhteistyön merkityksellisenä ja kaikilla on omat tavoitteensa yhteistyöstä. Yksi verkoston jäsen mainitsee myös sen, että alueen matkailuyritystenkin olisi hyvä tehdä tiiviimpää

yhteistyötä alueellisesti esimerkkinä se, kun sesonkiaikoina yöpymispaikat saattavat loppua kesken. Osa haastateltavien matkailualoista oli hyvinkin sesonkiluonteisia, joka osaltaan vaikuttaa myös verkostotyöskentelyyn.

*”Varmaan sitä voisi enemmänkin tehdä. Musta tuntuu, että tänä päivänä on nyt niin kun lisääntymään päin tuo yhteistyö”. (H3).*

*”Kyllä mä niinku toisaalta toivoisin, että tulisi jotain sellaisia vähän niinku yhteistyöhankkeita miten lähdettäisiin viemään tätä matkailua koko alueella eteenpäin”. (H4)*

*”Yhdessä me olemme vahva, vahvempia ja taas sitten kilpailuasetelma näitä muita matkailukohteita, muualla olevia vastaan. Elikkä kyllähän se tietysti, jos vetovoimaa on alueelle, meille kaikille tärkeää on.”(H4)*

### 5.3.1 Verkostoyhteistyön haasteet

Haastateltavat kertoivat, että eriäviä mielipiteitä kyllä verkostotoiminnassa on kohdattu, mutta niihin on löytynyt aina ratkaisu keskustelemalla. Haasteeksi on nähty se, että tieto ei kulje riittävän hyvin, vaikka asialla on vaikutuksia kaikkiin osapuoliin.

*”Meillä ei ole ollut ehkä oikein ajantasaista tietoa aina. Mut se on varmaan tämmöinen ajankäyttö kysymys, että ei kukaan varmaan tahallaan sellaista tee, vaan se on vaan niin, että sitä ei vaan niinku ehdi. (H3)*

*”Tietysti se edellyttää myös itseltä sellaista aktiivisuutta, mutta ainahan ei osaa edes kysyä, jos ei tiedä mitä asioita on vireillä, niin tuota, eihän niitä hoksaa edes kysyä eikä sitten viitsisi turhilla puheluilla eikä viestillä toista pommittaa, että hei mitä nyt on meneillään siinä.” (H3)*

*”Kyllä mä koen toki, aina voi niinku parantaa ja aina voi tehdä tiiviimmin ja toisaalta mä nyt toivoisinkin, kun tämä uusi laiva liikennekin nyt tai uuden laivan kautta lähtee nyt taas nousemaan, toivoisin vielä tiiviimpää yhteistyötä, että justiin et olis sitä paketti systeemejä voitaisiin kehitellä jatkossa enemmänkin, että oltaisiin siinäkin mielessä vielä vähän enemmänkin kiinni toisissamme elikkä että siinä olisi, vaikka sitten tällaisia kierros juttuja, paketoita samoihin paketteihin.” (H4)*

*”Mä oon tehnyt verkostotyötä aina, ollut jos jossakin isommassa verkostossa ja sen koordinointi yksikössä ja ehkä suurin haaste on se, että monesti nää toimijoiden väliset asiat on kuitenkin henkilö sidonnaisia eikä niinkään organisaatio sidonnaisia vaikka organisaatiot on mukana ja mä oon tässäkin huomannut, niinku tässä ihan nykytyössäkin sen, että kun henkilö vaihtaa organisaatiossa työpaikkaa kaikki katkeaa, mitään ei enää tapahdu, koska seuraavaa se ei kiinnosta tää aihe tai joku muu elikkä ehkä liiallinen henkilö sidonnaisuus kuitenkin on se haaste.” (H2)*

*”Matkailu on yksi vaikeimpia toimialoja koska vaikka kuinka tehtäisiin yhteistyötä niin silti selän käännön jälkeen kilpaillaan keskenään.” (H2)*

*”Kaikki haluavat huomiota yhtä paljon. Aina on olemassa kuitenkin ns. kärkikohteet joiden kuuluu näkyä eniten ja tätä kautta kaikki hyötyvät. Valitettavasti tätä ei kuitenkaan aina ymmärretä.” (H5)*

### **5.3.2 Verkostoyhteistyön hyödyt**

Haastatteluista nousi vahvasti esille verkostojen hyötyinä taloudelliset ja informatiiviset hyödyt. Myös yhteistyö tuo vahvemman aseman kilpailuasemassa muita alueita kohtaan ja nähdään tämän tuovan vetovoimaa koko alueelle. Laaja verkosto tuo erilaisia näkemyksiä ja toisella on toista osaamista, kun taas toisella toista. Visit Vaasan Max Jansson näkee Vaasan osana matkailijoiden kohdetta eikä ainoana kohteena. Hän pitää tuotetarjonnan monipuolisuutta tärkeänä, että saadaan matkailijat viipymään seudulla pitempään.

*”Ja halutaan tehdä yhteistyötä, että halutaan kovaa, mutta ehkä sitten ne käytännön toteutukset ei ole niin ollut sitten vaikuttavia, ainakaan vielä, että tietysti me on vähän odotettu sitä uutta laivaakin siellä, että sitten me ajatellaan, että sitten tämä lähtee taas niinku uusille urille ja me saadaan niitä ruotsalaisia myös sitten käymään täällä meillä”. (H4)*

*”Jokaisella on vielä sitten ne omat vahvuutensa. Elikkä se missä itse ei pärjää,niin se toinen saattaa olla hyvä toimia ja toinen on myös se, että se näkyvyys tulee sitten verkoston kaikkien jäsenien kautta maailmalle. Mä niinku näen siinä ja tietysti se aina sitten se ihan klisee, että keskustellaan ja ajatuksia jaetaan”. (H2)*

*”Verkoston tarkoitus on aina nostaa isompaa kuvaa esimerkiksi seutukuntaa esille. Se hyödyttää siis kaikkia. Yhteistyö on iso voimavara ja se, että voi samaistua muihin ja käydä yhdessä ongelmia läpi, mutta myös iloja ja hyötyjä”.* (H5)

Taloudellisesti myös tarvitaan verkostoja. Pienemmät toimijat eivät pysty yksin markkinoida toimintaansa niin kattavasti kuin silloin, kun verkosto laittaa yhteisbudjetoinnilla esimerkiksi mainoskampanjan käyntiin.

### **5.3.3 Verkostoyhteistyön suunnitelmallisuus ja tavoitteellisuus**

Haastatteluissa esiin nousi vahvasti Visit Vaasan koordinointi rooli. Toimitusjohtaja Max Jansson on alueellisesti myös yhdyshenkilö Visit Finlandin suuntaan.

*”Visit Vaasa tekee markkinoinnin lisäksi myyntiä, mutta näen heidän roolin etenkin alueen markkinoijana ja koen sen tärkeäks.”* (H5)

Esiin nousi myös se, että verkostolla ei ole selkeästi määriteltyä yhteistä strategiaa tai tavoitteita. Kaikki toki tiedostavat sen, että alueelle tulisi saada matkailijoita ja se on tärkein tavoite.

*”Niinku strategiassa ei meillä ole kirjoitettu strategia, mutta kaikki tietää, että meidän tehtävä on saada enemmän asiakkaita tänne. Tarkoittaa se, että meillä nykyiset tuotteet pitää olla viimeisen päälle kunnossa. Meidän pitää koko ajan hioa ja keksiä uusia juttuja. Eli tavoitteena tässä on se, että lisää tuotteita, joka tuo lisää porukkaa viipymään kauemmin.”*(H1)

Selkeästi haastatteluista oli nähtävissä se, että verkostojen jäsenillä on vahva halu työskennellä yhdessä ja he kaikki korostavat win-win tilanteen syntymistä. Eri alueiden ja palvelujen hyödyt tiedostetaan hyvin toisella alueella. Haastatteluista nousi esille, että muiden alueiden verkoston jäsenet toivovat vahvaa yhteistyötä Ruotsin suuntaan, joka on Visit Vaasan vahvuus. Puolestaan Vaasan seutu tarvitsee lisää kotimaanmatkailijoita ja heidän houkuttelemista seudulle. Ähtärin Panda talo puolestaan on tehnyt vahvaa yhteistyötä Kiinan kanssa, joka tosin koronasta johtuen ei ole edennyt niin hyvin kuin oli

toivottu. Tämä matkailijakohderyhmä jatkossa tulee varmasti olemaan merkittävä kävijä koko verkoston alueella.

*”Enemmän täällä niin kun puhutaan sillä lailla työasioista, että pitäisi saada tiivistettyä yhteistyötä niin kuin Vaasan kanssa, että saataisiin tulemaan Vaasan läpi tulevat ruotsalaiset ja norjalaiset turistit myös meille. Se on enemmän tämmöistä yhteistyö hakua että siinä sellaista keskustelua kuulee aika paljonkin kyllä”. (H2)*

#### **5.4 COVID-19 vaikutukset matkailuun Visit Vaasan verkostossa**

Covid-19 pandemialla on ollut laajat vaikutukset matkailuun. Haastateltavat kertovat matkailun loppuneen kuin seinään keväällä 2020. Isoja ratkaisuja jouduttiin tekemään toiminnan jatkamiseksi kuten esimerkiksi työntekijöiden lomautuksia osassa organisaatioista ja konkreettisesti neuvotella esimerkiksi laskujen maksamisesta myöhemmässä vaiheessa. Kekseliäisyyttä ja uusia innovaatioita tarvittiin, koska ei ollut mitään varmuutta siitä, koska alueen yritykset pystyvät avaamaan palvelujaan uudelleen. Covidin vaikutukset näkyvät myös verkostoyhteistyössä, koska matkailu ei ole ollut normaali tilanteessa.

Verkosto on nähty henkisenä tukena Pandemian aikana. Selviytyäkseen COVID-19 Pandemiasta on matkailuala tarvinnut säästötoimenpiteitä ja suunnitelmia siitä, miten lisätä matkailijoiden turvallisuuden tunnetta.

*”Monet ovat myös luoneet uusia tuotteita selviytyäkseen. Innovatiivisuutta on siis tarvittu ja ne, jotka ovat olleet siinä hyviä ovat pärjänneet parhaiten.”(H5)*

*”Kaikki ne mitä me ollaan rakennettu silloin jo 4 ja puoli vuotta niin hävisi päivässä.” (H1)*

*”Ei ole vaikuttanut verkostotoimintaan muuten kuin, että ketään ei ole nähty fyysisesti. Matkailun kenttä on muuttunut kyllä. Kotimaanmatkailu ja lähimatkailu ovat kasvaneet, turvallisuus on korostunut matkailussa ja matkailijat ovat varovaisia ja tietoisia oikeuksistaan. Ihmiset ovat seuranneet*

*tilanteen kehittymistä aktiivisesti ja päätöksiä tehdään entistä lyhyemmällä aikajanelalla". (H5).*

*"Monet muutokset ovat pysyviä enemmän digitaalista mainontaa, enemmän kevyttä, enemmän fokusta indeksiin, turvallisuus, mutta varsinkin se, että isoja ryhmiä ei niin paljoa ole, niin sitten kun ne tulee niin ne tulee. Me hoidetaan, mutta me lähdetään siitä, että siinä on parit, perheet, pienryhmät". (H1)*

Pandemian aikana kotimaanmatkailijat ovat löytäneet alueen paremmin. Monia haastateltavia mietitytti se, että pysyykö kotimaanmatkailu yhtä vireänä kuin se on tällä hetkellä ollut, vaikka ovet ulkomaille avautuukin. Seudun luonto ja nähtävyydet ovat avanneet silmiä monen kotimaanmatkailijankin näkökulmasta.

*"Aika paljonhan se askarruttaa varmasti se, että lähteekö kaikki sitten ulkomaille? Ja unohtuu tavallaan nää kotimaanmatkat. Itse haluaisin uskoa ja uskon niin, että siellä on sekä että. Sitä lähdetään sinne ulkomaille, mutta on myös nähty, että kyllä Suomessakin on hienoja paikkoja ja ehkä semmoista lähimatkailua sitten jatkossakin harrastetaan. Ne ei ole välttämättä viikon matkoja, mutta ne voi olla vaikka parin päivän reissuja". (H3)*

## 5.5 Haastattelujen yhteenveto

Haastatteluissa nousi vahvasti esille tarve ja halu tehdä yhteistyötä. Verkoston voima tiedostetaan hyvin ja moni toteaa, ettei yksin pärjättäisi. Taloudellisesti on kannattavampaa esimerkiksi markkinoida aluetta yhdessä ulkomaille, erityisesti pienemmät toimijat eivät tähän yksin pystyisi. Myös tarjoama on laajempi, kun eri toimijat tekevät yhteistyötä. Selkeästi esiin nousi myös se, että kaikkia osapuolia hyödyttävä tilanne rakentuu siitä, että Vaasan ulkopuolella olevat alueet tarvitsevat Visit Vaasaa kansainvälisessä markkinoinnissa, erityisesti Ruotsin ja Norjan suuntaan, kun taas Vaasan seutu voi saada kotimaanmatkailijoita lähialueiden houkuttelemana.

Vaasan seutu on tunnettu odotetusti Unescon maailmanperintökohteesta ja merellisyydestä. Esille nousi myös asioita, jotka ovat vanhentuneita tai osittain myös vääränlaisia nykytilanteeseen nähden kuten esimerkiksi ettei kaupoissa Vaasassa pärjäisi

suomen kielellä. Tällä näkökulmalla on erityisen vahvat juuret ihmisten mielissä. Tämä tiedostetaan hyvin Vaasan seudun matkailun ja kehittämisen vastaavien keskuudessa.

COVID-19 on vaikuttanut matkailuun Vaasan seudulla kuten muuallakin Suomessa ja maailmalla paljon. Säästötoimenpiteitä on jouduttu tekemään, on täytynyt miettiä matkustajien turvallisuutta ja uudenlaisia ratkaisuja, miten houkutella alueelle matkustajia. Positiivisena asiana on ollut kotimaanmatkailun kasvu sekä luontomatkailun arvostuksen nousu, joka voi olla yksi alueen valttikorteista tulevaisuudessa.



## 6 Yhteenveto ja johtopäätökset

Tämän tutkimuksen tavoitteena on lisätä ymmärrystä verkostojen vaikutuksista paikkabrändin vahvistamisessa ja vetovoimaisuuden lisäämisessä sekä tuottaa kehitysehdotuksia Vaasan seudun verkostoyhteistyöhön. Teoriaosuudessa on pureuduttu tutkimaan paikkabrändin muodostumista ja verkostoyhteistyötä. Empiirisen analyysin tuloksia tarkastellaan siitä näkökulmasta, millaisena Vaasan seudun paikkabrändi matkailun näkökulmasta näyttäytyy ja millaisena verkostoyhteistyö alueella koetaan. COVID-19 pandemialla on ollut myös suuri vaikutus matkailuun vuosina 2020–2021 ja vaikutukset tulevat olemaan pitkäaikaisia ja ne ovat mahdollisesti myös muuttaneet matkailukäytäntöjä. Pandemian vaikutuksia Vaasan seudun matkailuun ja verkostoihin on selvitetty myös tässä tutkimuksessa. Teoreettisena oletuksena on, että verkostoilla on merkittävä vaikutus paikkabrändin kehittämisessä.

### 6.1 Tutkimuksen keskeiset tulokset

Tutkimus on tuonut kokonaisvaltaista näkemystä paikkabrändin muodostumisesta ja siitä millaisia vaikutuksia verkostojen toiminnalla on paikkabrändin vahvistamisessa. Ensimmäisenä tavoitteena on ollut syventää ymmärrystä paikkabrändistä; miten paikkabrändi muodostuu. Luvussa 2 teoreettisen aineiston ja aikaisempien tutkimusten avulla kuvataan tätä kohdeilmiötä. Kuten teoriaosuudessa tuotiin esille Kavaratzin & Ashworthin (2005, s. 508) mukaan paikkabrändi muodostuu paikanimagon ja paikanidentiteetin yhteisvaikutuksesta. Paikkabrändit muuttuvat hyvin hitaasti ja vaatii pitkäjänteistä työtä mielikuvien muuttamiseksi. Tämän tutkimuksen kohteena oleva Vaasan seutu on tälläkin hetkellä vahvan imagokampanjan kohteena ja tässäkin on todettu se, että mielikuvat matkailijalla paikasta voivat olla osittain erilaisia kuin miten paikka haluaisi itsestään viestittävän. Tässä kohtaa verkostojen rooli on myös tärkeä ymmärtää, oikeanlaisen mielikuvan viestiminen myös heidän taholtaan on merkityksellistä. Bakrinin, Solimanin ja Alin (2010, s. 271) mukaan paikan imagolla on iso

rooli matkailun markkinoijille ja positiivinen mielikuva paikasta vaikuttaa ostopäätökseen.

Luvussa 3 on pyritty erottelemaan ja analysoimaan sitä, miten verkostomaisella yhteistyöllä voidaan vahvistaa ja kehittää paikkabrändiä erityisesti COVID-19 pandemiasta johtuvasta matkailualan murroksessa. Luvun lopuksi on muodostettu teoreettinen viitekehys (kuvio 8), joka havainnollistaa jatkuvassa liikkeessä olevan verkostotyön mahdollisuuksia ja kohtia vaikuttaa paikkabrändiin, sen muotoutumiseen ja sitä kautta alueen vetovoimaisuuteen.

Teoreettisen ymmärryksen luomisen jälkeen paikkabrändistä ja verkostoista on luvussa 5 empiirisesti kartoitettu millaisena Vaasan paikkabrändi nähdään matkailun näkökulmasta ja millaista on Visit Vaasan verkostoyhteistyöt, sen haasteet ja hyödyt. Empiirisen osion haastattelut ovat tärkeä osa tätä tutkimusta ja se, miten haastatteluista saatua tietoa voidaan hyödyntää Vaasan seudun paikkabrändiä kehitettäessä verkostojen avulla. Tähän tavoitteeseen päästään analysoimalla erityisesti verkostojen yhteisiä vahvuuksia ja menestystekijöitä samoin kuin murrosten luomia haasteita. Verkostoilla täytyy olla koordinoiva organisaatio, joka ohjaa verkostojen toimintaa. Viitaten Matinheikin, Artton, Pelkorven ja Rajalan (2016) tutkimukseen nimetään myös tutkimuksen kohteena olevan verkoston koordinoivaksi organisaatioksi Visit Vaasan. Jatkuvan tiedonsaannin varmistamiseksi on hyvä järjestää säännöllisesti muodollisia ja epämuodollisia kokouksia ja myös sitouttaa jäseniä päätöksentekoon verkostossa. Verkostojen toiminnalla on vahva vaikutus paikkaidentiteetin ja paikkaimagon muodostumisessa ja näin ollen vaikutus myös paikkabrändin vahvistamiseen.

Teemahaastattelun keinoin pyrittiin saamaan tietoa myös COVID-19 vaikutuksista matkailuun ja verkostoihin. Matkailu on kokenut pitkäaikaisia seurauksia COVID-19 levitessä maailmanlaajuisesti vuonna 2020 ja tämän seurauksena muuttoliikettä ja matkustamista maiden välillä on rajoitettu. Sung, Kim & Kwon (2021, s. 17-18) ovat tehneet tutkimusta COVID-19 vaikutuksista Koreassa. Kotimaanmatkailu on nostanut

suosiotaan ja ulkomaan matkailua on vältetty. Ekomatkailu ja kokemusmatkat nostivat suosiotaan ja luonnon läheisyys sai merkittävän roolin matkakohteena. Saman suuntaisia tuloksia on nähtävissä myös muualla maailmassa kuten myös Suomessa. COVID-19 vaikutusten johdosta on myös Vaasan seutu saanut laajemmin matkailijoita kotimaasta.

Empiirisen analyysin pohjalta löydettiin kehitysehdotuksia Vaasan seudulle verkostoyhteistyön kehittämiseksi. Erityisesti tiedonkulkuun tulee kiinnittää entistä enemmän huomiota. Verkostojen toiminnalle on oleellista luottamus toisiin ja tiedon saumaton kulku. Usean verkoston jäsenen toiminnassa olisi tärkeää määritellä yhteiset tavoitteet ja varmistaa, että kaikki verkostonjäsenet sitoutuvat niihin. Tavoitteet ohjaavat toimintaa ja luo tietynlaiset raamit verkostolle sekä ymmärryksen siitä mitä halutaan tavoitella. Verkoston jäsenillä oli myös osittain erilaisia mielikuvia Vaasa brändistä kuin mitä halutaan viestiä ulospäin. Samalla tavalla kuin seudun asukkaat viestivät toiminnallaan ja puheillaan mielikuvia seudusta, vaikuttavat myös verkostot paikkabrändin mielikuvan luomiseen. Yhteistyöverkostoissa tärkeää on ajanmukainen tieto toisen alueen brändistä ja mitä sillä halutaan viestiä. Tällöin oikeanlainen viesti brändistä leviää myös verkoston jäsenten kautta.

Entistä enemmän tulisi sitouttaa alueen yrityksiä myös mukaan verkostoyhteistyön kehittämiseen alueiden välisesti. Paikkabrändin näkökulmasta monipuolisen palvelutarjonnan markkinoiminen on oleellista, Vaasan seudun lisäksi suhteellisen lyhyiden matkojen päässä on aivan erilaista tarjontaa kuten Ähtäri Zoo ja Pandatalo, Powerpark sekä esimerkiksi Seinäjoen seudun tapahtumatarjonta. Informaatioteknologian luomien mahdollisuuksien hyödyntäminen enenevässä määrin myös matkailualalla on menestymisen ehto. Vetovoimatekijöiden ja kansainvälisyyden vahva korostaminen luo houkuttelevuutta myös kansainvälisesti ja tietynlainen negatiivinen vivahteikkuus kaksikielisestä seudusta voitaisiin muuttaa positiivisemmaksi monikielisyyden esille tuomisella. Vaasan seudulla on vahvat juuret kaksikielisyydessä, joka vahvistaa seudun kiinnostusta naapurimaissamme. Kaksikielisyys erottaa myös Vaasan muista alueista ja tämä pitäisi saada käännettyä ehdottomasti eduksi. Toiminta

seudulla tapahtuu rajapinnoissa ja Vaasalla on vahva yhteys Ruotsiin, joten kaksikielisyyttä tarvitaan. Tätä tulisikin korostaa mahdollisuutena oppia kieltä ja pyrkiä muuttamaan mielikuvia pakosta puhua kieltä.

COVID-19 pandemia on tuonut myös mahdollisuuksia ja vaatimuksia matkailun uudelleen tarkasteluun ja uusien innovaatioiden keksimiseen. Verkosto organisaatioiden olisi aikaisempaa vielä enemmän jaettava ja hyödynnettävä eri osaamisalueitaan muiden verkoston jäsenten käyttöön.

Tutkimusaihe on ajankohtainen siitäkin syystä, että työ- ja elinkeinoministeriö on (2020b) julkaisussaan tuonut esille elinvoimaisen Suomen kyvykkyydestä muutoksen keskellä tarttua mahdollisuuksiin ja löytää niihin ratkaisuja. Alueiden elinvoimaisuutta tukevana ventialana matkailu on merkittävässä roolissa. Matkailuala muodostaa 2,7 prosenttia Suomen bruttokansantuotteesta (TEM, 2021). Aluekehittämisellä on tärkeä rooli yhteiskuntamme menestymiseen tulevaisuudessa. Keskeisempiä tekijöitä tulevaisuudessa ovat globalisaatio, ilmastonmuutos, teknologinen kehitys, eriarvoistuminen, digitalisaatio, muuttoliike ja demografiset muutokset kuten syntyvyyden lasku ja ikääntyminen. Mikäli näihin pystytään ennakoimaan ja varautumaan voivat ne tuoda tullessaan myös mahdollisuuksia. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisussa nostetaan esille myös yhteistyön tärkeys ja verkostoituminen (TEM, 2020b, s. 11). Panda talon Kiinan yhteyksillä on varmasti merkittäviä mahdollisuuksia tulevaisuudessa saada matkustajia alueellemme Kiinasta. Tätä puoltaa myös se, että korona on aiheuttanut sen, että monet matkailijat välttävät ruuhkaisia paikkoja ja mitkä upeat mahdollisuudet Suomella ja Vaasan seudulla on tässä kohdin.

Yhteistyön puute tai sen täysi hyödyntäminen matkailussa on useimpien alueiden haaste Suomessa lukuun ottamatta Leviä, Rukaa ja Yllästä, missä yhteistoiminta on saatu toimimaan tuottavasti. Visit Vaasan seudulla on iso potentiaali kehittää yhtä tunnettu

brändi kuin esimerkiksi Levi on ja seudulla on kaikki edellytykset tähän. Verkostotoiminnalla on äärimmäisen tärkeä rooli myös tässä työssä.

## 6.2 Teoreettiset ja manageriaaliset implikaatiot

Tässä kappaleessa käydään läpi teoreettisia ja manageriaalisia implikaatioita ja kappaleen lopussa tarkastellaan myös tutkimuksen rajoituksia ja jatkotutkimusaiheita. COVID-19 Pandemia on luonut isoja haasteita jo ennestään kilpaillulle matkailualalle. Nykypäivän asiakas on vaativa ja onkin tärkeää verkostoitua, koska yksinään on vaikea tuottaa kaikki palvelut vaativille asiakkaille.

Vuonna 2019 Milttonin Vaasan kaupungille tekemän imago tutkimuksen mukaan mielikuvat Vaasasta ovat rannikko ja meri, Wasalandia ja Tropiclandia, ruotsinkielisyys sekä aurinko. Avustettaessa mielikuvat Pohjolan energiapääkaupungista nousevat esille. Vaasa tekee tällä hetkellä vahvasti töitä sen eteen, että tietynlaisista osittain vanhoista ja vääristäkin mielikuvista päästäisiin eroon. Huomioitavaa on kuitenkin se, että nämä ovat hyvin pitkäjänteisiä prosesseja ja tietynlaista mielikuvaa on vaikea muuttaa.

Tutkimuksessa haluttiin selvittää verkostojen vaikutuksia paikkabrändin vahvistamiseen sekä löytää kehittämissuhteita Vaasan seudun matkailulle ja sen verkostoille. Tutkimusta varten haastateltiin seitsemän vahvasti Vaasan seudun matkailuun vaikuttavaa verkoston jäsentä, joista yksi haastateltava vastasi sähköpostin välityksellä kysymyksiin. Tutkimuksen avulla tehdyt löydökset tukevat teoriaa ja teoreettista viitekehystä.

Paikkabrändiä ja verkostoja on erikseen tutkittu paljon, mutta niitä yhdistävää tutkimusta on vielä vähänlaisesti matkailunäkökulmasta. Tutkimukseni anti liittyykin näiden kahden eri kokonaisuuden yhdistämiseen. Verkostojen rooli on tärkeä ymmärtää, koska oikeanlaisen mielikuvan viestiminen myös heidän taholtaan vahvistaa haluttua mielikuvaa paikasta onnistuessaan. Kavaratzia & Ashworthia (2005, s. 508) mukaillen

kuviossa 1 on kuvattu paikkaidentiteetin ja paikkaimagon yhteisvaikutus paikkabrändin syntymiseen. Puolestaan Zenkerin (2011, s. 43) paikkabrändinhavaintomalli kuviossa 4 näkyy vaikuttavat tekijät paikkabrändiin. Verkostot ovat merkittävässä roolissa, kun paikkabrändille halutaan saada aikaiseksi tunnettuutta, tyytyväisyyttä sekä toimintaa. Tutkimuksen viitekehyksessä Visit Vaasan verkosto on tuotu paikkabrändiin vaikuttavaksi tekijäksi mukaan. Liiketoiminnallisena kontribuutiona tutkimus on tuonut verkostoyhteistyön mahdollisuuksiin sekä paikkabrändin kehittämiseen ja vahvistamiseen liittyen ajankohtaisia havaintoja ja uusia näkemyksiä, joita on mahdollista hyödyntää Visit Vaasan koordinoimassa verkostossa paikkabrändin vetovoimaisuuden ja matkailun edistämiseksi tulevaisuudessa. Hjalagerin (2007, s. 452-453) tutkimukseen viitaten kasvavan kilpailun vuoksi matkailusektorilla pärjäämiseksi on oltava verkostoyhteistyötä. Aarstad, Ness & Haugland (2015, s. 1667-1668) ovat todenneet paikkabrändin edustavan yhteisöllistä etua yrityksille. Yhdessä paikkabrändiä markkinoidessaan verkostonjäsenet hyötyvät positiivisista synenergiosta.

Matkailuliiketoiminnassakin voidaan puhua nyt erilaisesta normaalista. Joudutaan elämään epävarmuudessa, mutta toisaalta on myös mahdollisuus muutokseen. On pystyttävä yhdistämään ennakointi ja innovointi. Tämä tutkimus osoittaa, että verkostoilla on myös tärkeä rooli paikkabrändin vahvistamisessa matkailun näkökulmastakin. Paikan ja seudun houkuttelevuus on tärkeä matkailijoiden kiinnostuksen herättämiseksi. Mahdollisimman kattava ja monipuolinen palvelutarjonta edesauttaa paikan markkinoinnissa ja vetävyydessä. Haastateltujen verkostojen palvelutarjonnan yhdistämisellä saadaan kattava paketti mitä markkinoida esimerkiksi kansainvälisille turisteille. Uusi laiva Aurora Botnia luo hyvät mahdollisuudet ruotsalaisten turistien houkuttelemiseksi alueelle. Verkoston jäsenet ovat tiedostaneet keskinäisen riippuvuuden toisistaan menestyäkseen matkailussa. Odotettavaa on, että matkailukysyntä kansainvälisesti kasvaa Suomen kaltaisiin maihin pandemian jälkeen. Suomen kilpailuvaltteja matkailun näkökulmasta ovat muun muassa puhdas luonto, turvallisuus, palvelut ja tila tarkoittaen, että tungoksia matkailukohteissa ei ole niin paljon kuin monissa muissa maissa. Näitä seikkoja tulisi pystyä markkinoimaan laajasti

yhdessä verkostojen kanssa saadaksemme matkailuvirtaa Vaasaan ja verkostojen alueelle. Matkailualalla tilanne on nyt uuden edessä ja verkoston entistä tiiviimpää yhteistyötä tarvitaan isommalla alueella. Yhteisen verkostostrategian päivittäminen verkoston kesken ja tavoitteiden uudelleen tarkastelu on nyt ajankohtaista. Strategia tulee jalkauttaa ja asettaa mittarit millä tuloksia voidaan mitata verkostossa.

TEM (2021:1, s. 52) toimialaraportin mukaan matkailustrategia korostaa yhteistyön merkitystä matkailun uudistumiseksi ja kestäväen kasvun saavuttamiseksi. Strategiassa on nimetty neljä painopistealuetta, joita ovat digitaaliseen muutokseen vastaaminen, kestäväen kehityksen tukeminen, matkailualan tarpeet huomioiden saavutettavuuden kehittäminen sekä kilpailukyvykkään toimintaympäristön varmistaminen. Nämä painoalueet tulee huomioida myös Vaasan seudun kehittämisessä ja yhteistyössä verkostojen kanssa. Digitaalisuuden entistä vahvempi hyödyntäminen esimerkiksi markkinoinnin automatiikkaa ja tekoälyratkaisuiden käytöllä.

Koronan jälkeinen matkailun elpyminen aiheuttaa matkailulle edelleen haasteita vielä syksyllä 2021 tätä tutkimusta kirjoitettaessa esimerkiksi Suomen hallituksen asettamien rajoitusten vuoksi. Naapurimaiden suopeampi suhtautuminen matkailijoihin tällä hetkellä voi tilapäisesti viedä matkailijoita Suomesta, mutta voivatko nyt voimassa olevat rajoitukset myöhemmin jopa edistää matkailua Suomeen ja pystytäänkö tämä kääntämään matkailussa positiiviseksi asiaksi turvallisen matkailun näkökulmasta, jää nähtäväksi.

Vaasan seudun markkinoinnissa edelleen ison panostuksen yhdessä verkostojen kanssa tulisi tehdä kotimaanmatkailussa sekä naapurimaiden Ruotsin ja Norjan suuntaan. Visit Vaasan verkostotyö Ruotsin puolelle tuo matkailijoita laajemmin alueelle yhteistyöverkostojen matkailukohteisiin, kun taas kotimaanmatkailijat saattavat käydessään yhteistyöverkostojen kohteessa poiketa matkallaan myös Vaasassa. Tästä syntyy kaikkia osapuolia hyödyttävä tilanne. Vaasan seudun verkostoyhteistyössä on valtava potentiaali ja voimavara erilaisena ja vaihtelevana tarjontana. Visit Vaasalla on

kaikki mahdollisuudet luoda paikasta merkkibrändi, jota värittää omaleimaisuus ja vetovoimainen identiteetti.

Matkailu on osittain muuttunut Corona-19 pandemian vuoksi. Luontoturismien arvostus on noussut ja elämysmatkailu pienemmissä ryhmissä nostanut kiinnostusta. Nykypäivän turistit ovat myös vaativia ja hakevat erikoisuuksia. Nyt on optimaalinen aika kehittää erilaisia ratkaisuja ja ehkäpä tämän alueen valttikorttina olisikin keskittyminen elämys- ja extreme matkailuun. Saksalaiset turistit vieraillessaan Vaasassa syyskuussa 2021 muun muassa hakivat matkallaan elämyksiä. Tähän lisättynä kiinalaiset matkustajat, jotka ovat kiinnostuneita Pandoista voisivat hyödyntää koko alueen tarjontaa. Yhteistyö tässä suuremmassa mittakaavassa myös Högakustenin kanssa voisi saada isompaa kiinnostusta maailmalla. Potentiaalia Vaasan seudulla on paljon, vain taivas on rajana.

Keskeistä paikkabrändin vahvistamisen osalta on se, että verkoston kaikki toimijat viestivät paikasta samalla tavalla ja toimivat yhteisten tavoitteiden mukaisesti. Esille verkostojen yhteistyössä nousi informaation välittyminen ja tähän kannattaakin jatkossa kiinnittää erityistä huomiota. Verkoston jäsenten keskinäistä sitoutumista ja luottamusta edesauttaa tekemisen läpinäkyvyys ja yhteisistä toimintamalleista sopiminen. Visit Vaasalla on tärkeä tehtävä koordinoivana tahona ja tästä syystä onkin tärkeää saada verkoston jäsenet sitoutuneiksi yhteiseen päämäärään. Tätä kautta myös ulospäin lähtevä viestintä yhtenäistyy ja vahvistuu, joka vaikuttaa suoraan paikkabrändiä vahvistavana tekijänä.

Paikkaimagolla on vahva merkitys alueen vetovoimaan matkailun näkökulmasta. Positiivinen tunnettuus lisää matkailijoiden kiinnostusta paikkaa kohden ja imago paikasta näin ollen vaikuttaa positiivisesti ostopäätökseen. Kun odotukset ja mielikuvat paikasta kohtaavat todellisuudessa, on matkailija tyytyväinen ostopäätökseensä. Voidaan myös todeta, että monesti samat asiat vaikuttavat myös kokonaisuudessa alueen vetovoimaisuuteen, kun mietitään työvoimaa ja muuttoliikettä alueelle matkailun lisäksi. Verkostot ovat vahva linkki tässä kehittämistyössä, kun alueiden



välinen kilpailu kiristyy ja globalisoituu entisestään. Paikan tulee näkyä positiivisessa valossa verkostojen yhteneväisellä viestinnällä. Oikeanlaisen ja aikaisen markkinoinnin merkitys kasvaa ja vetovoimaisen paikan identiteetin luomisella ja vahvistamisella on avaimet menestykseen. Matkailun johtamisen merkitys imagojen luomisessa paikasta on avainroolissa paikan houkuttelevuudessa.

### 6.3 Tutkimuksen rajoitukset ja jatkotutkimusideat

Tämä tutkimus on luonut laajan näkökulman paikkabrändiin vaikuttavista tekijöistä ja verkostojen hyödyistä ja haasteista. Tutkimuksella on kuitenkin myös rajoituksensa. Haastateltujen määrä jää melko pieneksi eikä näin anna täydellistä kuvaa Vaasan seudun verkostojen toiminnasta. Otokokoa suurentamalla saataisiin vielä lisävahvistusta tuloksille. Toisaalta tutkimus kuitenkin kattaa useamman verkostokunnan ja haastattelut on saatu myös merkittävimmiltä tahoilta, jotka tekevät Vaasan seudun brändäys työtä. Tulokset eivät ole suoraan yleistettävissä muihin samankokoisten kaupunkien matkailuverkostoihin, mutta antavat osviittaa samankaltaisuudesta. Huomioida kuitenkin tulee myös se, että eri kaupungeissa on erilainen kulttuuri, joka vaikuttaa myös verkostoihin. Laadullisen tapaustutkimuksen tarkoituksena ei olekaan saada yleistettäviä tuloksia vaan pyrkiä muodostamaan mahdollisimman kattavasti kuvaus yhdestä tapauksesta ja ymmärtämään sitä kokonaisvaltaisesti. Jatkotutkimusaiheena olisi perusteltua tehdä vertailevaa tutkimusta Suomessa vastaavanlaisesta matkailuverkostosta ja samankokoisen kaupungin kuin Vaasa paikkabrändistä.

Tutkimusaihe oli monella tapaa ja monesta eri lähtökohdasta katsottuna mielenkiintoinen ja uusia tutkimusaiheita ja ajatuksia herättävä. Mielenkiintoista olisi tutkia Vaasan seudun verkostojen Powerparkin, Ähtärin ja Visit Lakeuden paikkabrändiä tarkemmin ja sitä miten mielikuvat näistä vastaavat sitä mitä halutaan viestiä ja löytää myös tekijöitä miten erilaiset paikkabrändit voivat tukea toisiaan vielä vahvemmin. Tutkimus olisi saanut myös laajuutta seudun yrityksiä haastatteleamalla. Vaasan seudulla paikkabrändäys työtä on tehty kesällä ja syksyllä 2021 muun muassa *Vaasa etsii*

*maailman onnellisinta ihmistä* -teemalla. Tämän kampanjan tuloksia on tärkeää tutkia muutaman vuoden kuluttua. Verkostojen entistä vahvemmalla yhteistyöllä on mahdollista tuoda menestystä paikkabrändille erityisesti kansainvälisesti. Kansainväliset matkailijat eivät Suomeen matkustaessa käy vain yhdessä paikassa vaan useammassa. Yhä useammin eri paikat ovat välikulkupaikkoja eivätkä koko loma-ajanvietto paikkoja.

Jatkotutkimusaiheena ja kehitysehdotuksena olisi rakentaa Visit Vaasan ympärille Merenkurkun alueen verkostobrändi kuten esimerkiksi Levi tai Ruka. Merenkurkun alue on melko pieni, joten sitä pitäisi laajentaa vahvaksi yhteisöksi koko Pohjanmaan ja Etelä-Pohjanmaan seutujen kanssa. Tuotevalikoiman vahvistaminen ja laajentaminen houkuttelee matkailijoita seudulle kauempaakin. Entä miten Visit Vaasan ja paikkabrändin hyödyntäminen houkuttelisi työvoimaa alueelle tai miten vielä paremmin pystyttäisiin Vaasan energiakeskittymää ja Seinäjoen elintarviketeollisuuden keskittymää kytkeä houkuttelemaan muuttovirtaa alueelle?

Tutkimuksen empiirisessä osiossa selvisi myös, ettei Vaasan seudulla kuten ei myöskään yhteistyöverkostojen alueilla ole tehty tutkimusta siitä palaavatko matkailijat seudulle ja mikäli palaavat niin mistä syistä. Tästä saisi tärkeää tietoa muun muassa palveluiden kehittämisen näkökulmasta. Paikkabrändien tulisi kannustaa matkailijoita pitkäaikaiseen suhteeseen sen sijaan, että matkailija vierailee paikassa ainoastaan kerran.

COVID-19 on matkailualan toimialamurroksen käynnistäjä. Lähivuosina tulemme näkemään kuinka paljon se on muuttanut ihmisten asenteita matkailua kohtaan. Tuleeko luontomatkailu vahvistumaan entisestään? kuinka paljon ympäristöystävällisemmät matkailuvaihtoehdot lisääntyvät? Vaasan seudulla on valtava potentiaali vahvistaa seudun vetovoimaisuutta yhdistämällä verkostoyhteistyön täyden potentiaalin.

## Lähteet

- Aaker, D.A. (1996). *Building strong brands*. New York: Free Press cop.
- Aarikka-Stenroos, L., Sandberg, B. & Lehtimäki, T. (2014). Networks for the commercialization of innovations: A review of how divergent network actors contribute. *Industrial Marketing Management*, 43(3), 365-381. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2013.12.005>
- Aarstad, J., Ness, H., & Haugland, S. A. (2015). Network position and tourism firms' co-branding practice. *Journal of Business Research*, 68(8), 1667-1677. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.03.025>
- Ahuja, G. (2000). Collaboration networks, structural holes, and innovation: A longitudinal study. *Administration Science Quarterly*, 45, 425-455. <http://dx.doi.org/10.2307/2667105>
- Alderete, V. & Bacic, M. (2012). The impact of inter-firm networks on regional development: The case of Mendoza's wine cluster. *Lecturas de economía*, 76,. <https://doi.org/10.17533/udea.le.n0a12815>
- Alexey, P., Munir, K., Shakhlo, Z. & Elena, L. (2021). Building the tourist experience of visitors to sustainable smart tourist destinations. *SHS web of conferences*, 94, 04007. <https://doi.org/10.1051/shsconf/20219404007>
- Anholt, S. (2010a). Definitions of place branding - Working towards a resolution. *Place Branding and Public Diplomacy*, 6(1), 1-10. <https://doi.org/10.1057/pb.2010.3>
- Anholt, S. (2010b). Place image as a normative construct; and some new ethical considerations for the field. *Place Branding and Public Diplomacy*, 6(3), 177-181. <https://doi.org/10.1057/pb.2010.26>
- Anholt, S. (2016). *Places: Identity, image and reputation*. <https://doi.org/10.1007/978-0-230-27149-4>
- Aro, K., Suomi, K. & Saraniemi, S. (2018). Antecedents and consequences of destination brand love — A case study from Finnish Lapland. *Tourism management (1982)*, 67, 71-81. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2018.01.003>

- Asero, V., Gozzo, S. & Tomaselli, V. (2016). Building Tourism Networks through Tourist Mobility. *Journal of Travel Research*, 55(6), 751. <https://doi.org/10.1177/0047287515569777>
- Ashraf, O., Virani, A. & Cheema, T. (2021). COVID-19. *Critical Care Nursing Quarterly*, 44(1), 128-137. <https://doi.org/10.1097/CNQ.0000000000000346>
- Ashworth, G. & Kavaratzis, M. (2010). *Towards effective place brand management: Branding European cities and regions*.
- Bakri Hassan, S., Soliman Abdel Hamid, M., and Al Bohairy, H. (2010, tammikuu). Perception of Destination Branding Measures: A Case Study of Alexandria Destination Marketing Organizations. *International Journal of EuroMediterranean Studies*, 3(2), 271-288. Noudettu 14.5.2021 osoitteesta [https://emuni.si/wp-content/uploads/2019/02/3\\_269-288.pdf](https://emuni.si/wp-content/uploads/2019/02/3_269-288.pdf)
- Balakrishnan, M. S. (2008). Dubai – a star in the east; A case study in strategic destination branding. *Journal of Place Management and Development*, 1(1), 62-91. <https://doi.org/10.1108/17538330810865345>
- Beaumont, N. & Dredge, D. (2010). Local tourism governance: A comparison of three network approaches. *Journal of Sustainable Tourism*, 18(1), 7. <https://doi.org/10.1080/09669580903215139>
- Berg, P., Syrjälä, H. & Laaksonen, P. (2014). Natural uniqueness and sustainable tourism business. Small tourism enterprises in the finnish kvarken archipelago world natural heritage site. *Revue management & Avenir*; Issue 69, 187.
- Björk, P. & Virtanen, H. (2005). What Tourism Project Managers Need to Know about Co-operation Facilitators. *Scandinavian journal of hospitality and tourism*, 5(3), 212-230. <https://doi.org/10.1080/15022250510014354>
- Boxberg, M., Komppula, R., Korhonen, S. & Mutka, P. (2001). *Matkailutuotteen markkinointi- ja jakelukanavat*. Edita
- Brandão, F., Breda, Z. & Costa, C. (2019). Innovation and internationalization as development strategies for coastal tourism destinations: The role of organizational networks. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 41, 219-230. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2019.10.004>

- Buhalis, D. (2000). Marketing the competitive destination of the future. *Tourism management (1982)*, 21(1), 97-116. [https://doi.org/10.1016/S0261-5177\(99\)00095-3](https://doi.org/10.1016/S0261-5177(99)00095-3)
- Dhanaraj, C. & Parkhe, A. (2006). ORCHESTRATING INNOVATION NETWORKS. *Academy of Management. The Academy of Management Review*, 31(3), 659-669. <https://doi.org/10.5465/AMR.2006.21318923>
- Eskola, J. (2001) Eläytymismenetelmän autuus ja kurjuus. Teoksessa Aaltola, J. & Valli, R. (2001) Ikkunoita tutkimusmetodeihin. Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalla tutkijalle. Jyväskylä: PS-kustannus. s.69-84.
- Eriksson, P. & Koistinen, K. (2005). *Monenlainen tapaustutkimus*. Kuluttajatutkimuskeskus.
- Eriksson, P. & Kovalainen, A. (2016). *Qualitative methods in business research* (2nd edition.). Sage Publications.
- Fan, Y. (2010). Branding the nation: Towards a better understanding. *Place Branding and Public Diplomacy*, 6(2), 97-103. <https://doi.org/10.1057/pb.2010.16>
- Foroudi, P., Gupta, S., Kitchen, P., Foroudi, M. M. & Nguyen, B. (2016). A framework of place branding, place image, and place reputation. *Qualitative Market Research: An International Journal*, 19(2), 241-264. <https://doi.org/10.1108/QMR-02-2016-0020>
- Grangsjö, Y. V. F. (2003). Destination networking: Co-opetition in peripheral surroundings. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 33(5), 427-448. <https://doi.org/10.1108/09600030310481997>
- Gössling, S., Scott, D. & Hall, C. (2020). Pandemics, tourism and global change: A rapid assessment of COVID-19. *Journal of Sustainable Tourism*, 29(1), 1-20. <https://doi.org/10.1080/09669582.2020.1758708>
- Halonen, T. (2016). Mainneella menestykseen – mainetyö kaupunkiseudun kehittämisen välineenä: tapaustutkimus maineen ja aluekehityksen yhteydestä kolmella kaupunkiseudulla [online]. Rovaniemi: Lapin yliopisto, 2016. Noudettu 5.4.2021 osoitteesta [https://lauda.ulapland.fi/bitstream/handle/10024/62536/Halonen\\_Timo\\_ActaE\\_195pdfA.pdf?sequence=2&isAllowed=y](https://lauda.ulapland.fi/bitstream/handle/10024/62536/Halonen_Timo_ActaE_195pdfA.pdf?sequence=2&isAllowed=y)

- Hankinson, G. (2004). Relational network brands: Towards a conceptual model of place brands. *Journal of vacation marketing*, 10(2), 109-121. <https://doi.org/10.1177/135676670401000202>
- Hankinson, G. (2004). The brand images of tourism destinations: A study of the saliency of organic images. *Journal of Product & Brand Management*, 13(1), 6-14. <https://doi.org/10.1108/10610420410523803>
- Hanna, S. & Rowley, J. (2011). Towards a strategic place brand-management model. *Journal of marketing management*, 27(5-6), 458-476. <https://doi.org/10.1080/02672571003683797>
- Harmaakorpi, V. & Niukkanen, H. (2007). Leadership in different kinds of regional development networks. *Baltic Journal of Management*, 2(1), 80-96. <https://doi.org/10.1108/17465260710720264>
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (2000). *Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Yliopistopaino.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (2008). *Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Gaudeamus.
- Hirsjärvi, S. Remes, P. & Sajavaara, P. (1997). *Tutki ja kirjoita*. Keuruu. Otavan Kirjapaino Oy
- Hirsjärvi, S., Remes, P., Sajavaara, P. & Sinivuori, E. (2007). *Tutki ja kirjoita* (13. osin uud. laitos.). Tammi.
- Hirsjärvi, S., Remes, P., Sajavaara, P. & Sinivuori, E. (2009). *Tutki ja kirjoita* (15. uud. p.). Tammi.
- Hjalager, A. (2007). Stages in the economic globalization of tourism. *Annals Of Tourism Research*, 34(2), 437-457. <https://doi.org/10.1016/j.annals.2006.10.006>
- Hosany, S., Ekinci, Y. & Uysal, M. (2007). Destination image and destination personality. *International Journal of Culture, Tourism and Hospitality Research*, 1(1), 62-81. <https://doi.org/10.1108/17506180710729619>
- Houghton, J. & Stevens, A. (2010). *City branding and stakeholder engagement*. <https://doi.org/10.1057/9780230294790>

- Juutilainen, Anneli (2005). *Pienen matkailuyrityksen yrittäjän taival – oppiminen yrittäjyyssprosessissa*. Väitöskirja. Lappeenrannan teknillinen yliopisto. ISBN 952-214-164-X .
- Kavaratzis, M. (2004). From city marketing to city branding: Towards a theoretical framework for developing city brands. *Place Branding*, 1(1), 58-73. <https://doi.org/10.1057/palgrave.pb.5990005>
- Kavaratzis, M. & Ashworth, G. J. (2005). CITY BRANDING: AN EFFECTIVE ASSERTION OF IDENTITY OR A TRANSITORY MARKETING TRICK? *Tijdschrift voor economische en sociale geografie*, 96(5), 506-514. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9663.2005.00482.x>
- Kavaratzis, M. (2012). From “necessary evil” to necessity: Stakeholders' involvement in place branding. *Journal of Place Management and Development*, 5(1), 7-19. <https://doi.org/10.1108/17538331211209013>
- Kavaratzis, M. & Hatch, M. (2013). The dynamics of place brands: An identity-based approach to place branding theory. *Marketing Theory*, 13(1), 69. <https://doi.org/10.1177/1470593112467268>
- Khodabandehloo, A. (2014). Networking for regional development: A case study. *Euromed Journal Of Business*, 9(2), 149-163. <https://doi.org/10.1108/EMJB-10-2013-0045>
- Kiirikki, M., tiedekunta, Y. & Sciences, F. o. S. (2016). *Lapin brändi-imagon kanssatuottaminen matkailukohteena sosiaalisessa mediassa*. Lapin yliopisto. Noudettu 21.9.2021 osoitteesta <https://lauda.ulapland.fi/handle/10024/62437>
- Koskimies, M., Pyhäjoki, J. & Arnkil, T. E. (2012). *Hyvien käytäntöjen dialogit: Opas dialogisen kehittämisen ja kulttuurisen muutoksen tueksi*. Terveysten ja hyvinvoinnin laitos.
- Kotler, P., Asplund, C., Haider, D. H. & Rein, I. (1999). *Marketing places Europe: How to attract investments, industries, residents and visitors to cities, communities, regions and nations in Europe*. Financial Times.
- Kotler, P. & Gertner, D. (2002). Country as brand, product, and beyond: A place marketing and brand management perspective. *Journal of Brand Management*, 9(4), 249. <https://doi.org/10.1057/palgrave.bm.2540076>

- Laaksonen, P., Laaksonen, M., Borisov, P. & Halkoaho, J. (2006). Measuring image of a city: A qualitative approach with case example. *Place Branding*, 2(3), 210-219. <https://doi.org/10.1057/palgrave.pb.5990058>
- Lemmetyinen, A. (2009). The Coordination of Cooperation in Strategic Business Networks - the Cruise Baltic Case. *Scandinavian journal of hospitality and tourism*, 9(4), 366-386. <https://doi.org/10.1080/15022250902978702>
- Lew, A. A., Cheer, J. M., Haywood, M., Brouder, P. & Salazar, N. B. (2020). Visions of travel and tourism after the global COVID-19 transformation of 2020. *Tourism Geographies*, Vol. 22, Issue 3, 455-466. <https://doi.org/10.1080/14616688.2020.1770326>
- Linnamaa, R. & Sotarauta, M. (2000). *Verkostojen utopia ja arki. Tutkimus Etelä-Pohjanmaan kehittäjäverkostosta*. Tampereen yliopisto. Alueellisen kehittämisen tutkimusyksikkö SENTE-julkaisuja 7/2000. Noudettu 1.5.2021 osoitteesta [https://homepages.tuni.fi/markku.sotarauta/verkkokirjasto/j/J\\_7-2000\\_Verkostojen\\_utoopia\\_ja\\_arki.pdf](https://homepages.tuni.fi/markku.sotarauta/verkkokirjasto/j/J_7-2000_Verkostojen_utoopia_ja_arki.pdf)
- Mandell, M. & Steelman, T. (2003). Understanding what can be accomplished through interorganizational innovations the importance of typologies, context and management strategies. *Public Management Review*, 5(2), 197-224. <https://doi.org/10.1080/1461667032000066417>
- Matinheikki, J., Artto, K., Peltokorpi, A. & Rajala, R. (2016). Managing inter-organizational networks for value creation in the front-end of projects. *International journal of project management*, 34(7), 1226-1241. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2016.06.003>
- Mcdougall, P. & Oviatt, B. (1996). New venture internationalization, strategic change, and performance: A follow-up study. *Journal of Business Venturing*, 11(1), 23. [https://doi.org/10.1016/0883-9026\(95\)00081-X](https://doi.org/10.1016/0883-9026(95)00081-X)
- McIntosh, R. W., Goeldner, C. R. & Ritchie, J. R. B. (1995). *Tourism: Principles, practices, philosophies* (7. ed.). John Wiley
- Miltton, (2019). Vaasan imagotutkimuksen tulokset.



- Möller, K. & Rajala, A. (2007). Rise of strategic nets — New modes of value creation. *Industrial marketing management*, 36(7), 895-908. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2007.05.016>
- Möller, K., Rajala, A. & Svahn, S. (2004). *Tulevaisuutena liiketoimintaverkot: Johtaminen ja arvonluonti*. Teknologiainfo Teknova.
- Niemelä, S. (2002). *Menestyvä yritysverkosto: Verkostonrakentajan ABC*. Edita.
- Niskanen, J., yliopisto, V., tiedekunta, K. & Studies, F. o. B. (2017). *Kökkähenkeä vai ei? Paikkaimagon hyödyntäminen suomalaisen maaseutukunnan paikkabrändin johtamisessa - Tapaus Isonkyrön kunta*. [https://osuva.uwasa.fi/bitstream/handle/10024/3601/osuva\\_7871.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://osuva.uwasa.fi/bitstream/handle/10024/3601/osuva_7871.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Parkerson, B. & Saunders, J. (2005). City branding: Can goods and services branding models be used to brand cities? *Place Branding*, 1(3), 242-264. <https://doi.org/10.1057/palgrave.pb.5990026>
- Petrou, A. & Daskalopoulou, I. (2013). Social capital and innovation in the services sector. *European Journal of Innovation Management*, 16(1), 50-69. <https://doi.org/10.1108/14601061311292850>
- Pulkinen, R-L. (2007). *Kehittäjäverkoston johtaminen pienellä kaupunkiseudulla*. Tampereen yliopisto. Alueellisen kehittämisen tutkimusyksikkö Sente-julkaisuja 26/2007. Noudettu 30.5.2021 osoitteesta [https://homepages.tuni.fi/markku.sotarauta/verkkokirjasto/j/Kehittajaverkoston\\_johtaminen.pdf](https://homepages.tuni.fi/markku.sotarauta/verkkokirjasto/j/Kehittajaverkoston_johtaminen.pdf)
- Qu, H., Kim, L. H. & Im, H. H. (2011). A model of destination branding: Integrating the concepts of the branding and destination image. *Tourism management (1982)*, 32(3), 465-476. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2010.03.014>
- Rainisto, S. (2003). Success factors of place marketing: A study of place marketing practices in Northern Europe and the United States [online]. Helsinki University of Technology: Institute of Strategy and International Business, 2003. Noudettu 4.4.2021 osoitteesta <https://aaltodoc.aalto.fi/handle/123456789/2106>

- Rainisto, S. (2004). Kunnasta brändi? Kunnallisalan kehittämisaatiö. Noudettu 18.5.2021 osoitteesta <https://docplayer.fi/2535365-Seppo-rainisto-kunnasta-brandi-kunnallisalan-kehittamissaatio-kaks.html>
- Rinaldi, C. (2017). Food and gastronomy for sustainable place development: A multidisciplinary analysis of different theoretical approaches. *Sustainability (Switzerland)*, 9(10), <https://doi.org/10.3390/su9101748>
- Saraniemi, S., & Kylänen, M. (2011). Problematizing the concept of tourism destination: An analysis of different theoretical approaches. *Journal of Travel Research*, volyymi 50(2), 133-143. <http://dx.doi.org/10.1177/0047287510362775>
- Shutaieva, E., Pobirchenko, V., Karlova, A. & Polyukhovich, E. (2020). Branding of Tourist Destinations. *Journal of Environmental Management & Tourism*, 11(4(44)), 973-978. [https://doi.org/10.14505/jemt.11.4\(44\).22](https://doi.org/10.14505/jemt.11.4(44).22)
- Sigala, M. (2020). Tourism and COVID-19: Impacts and implications for advancing and resetting industry and research. *Journal of business research*, 117, 312-321. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.06.015>
- Škare, M., Soriano, D. R. & Porada-Rochoń, M. (2021). Impact of COVID-19 on the travel and tourism industry. *Technological forecasting & social change*, 163, 120469. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2020.120469>
- Sotarauta, M. and Viljamaa, M. (2002), "Leadership and management in the development of regional innovation environments", paper presented at Conference Report at the 42nd Congress of the European Regional Science Association (ERSA), Dortmund, Germany.
- STT Viestintäpalvelut (2019). Vaasan imago tutkimuksen tulokset: "Vaasasta tulevat mieleen meri ja rannikko, ruotsinkielisyys ja aurinko". Noudettu 20.5.2021 osoitteesta <https://www.sttinfo.fi/tiedote/vaasan-imago-tutkimuksen-tulokset-vaasasta-tulevat-mieleen-meri-ja-rannikko-ruotsinkielisyys-ja-aurinko?publisherId=67975446&releaseId=69866233>
- Sung, Y-A., Kim, K-W & Kwon, H-J. (2021). Big data analysis of Korean Travelers' behavior in the Post-COVID-19 Era. *Sustainability*, 13(1), 310 <https://doi.org/10.3390/su13010310>

- Swanson, K. (2017). Destination brand love: Managerial implications and applications to tourism businesses. *Journal of Place Management and Development*, 10(1), 88-97. <https://doi.org/10.1108/JPMD-11-2016-0073>
- Szondi, G. (2010). From image management to relationship building: A public relations approach to nation branding. *Place branding and public diplomacy*, 6(4), 333-343. <https://doi.org/10.1057/pb.2010.32>
- Tamminen, R. (toim.). (1993). *Tiedettä tekemään!* Gummerus kirjapaino Oy.
- TEM raportteja (2014). Suomen matkailun tulevaisuuden näkymät. Katse vuoteen 2030. Noudettu 2.4.2021 osoitteesta [https://tem.fi/documents/1410877/2735818/Suomen\\_matkailun\\_tulevaisuuden\\_nakymat.pdf/31129d0a-60cc-4f95-abbc-886e03f34511/Suomen\\_matkailun\\_tulevaisuuden\\_nakymat.pdf?t=1464004182000](https://tem.fi/documents/1410877/2735818/Suomen_matkailun_tulevaisuuden_nakymat.pdf/31129d0a-60cc-4f95-abbc-886e03f34511/Suomen_matkailun_tulevaisuuden_nakymat.pdf?t=1464004182000)
- TEM (2015). Suomen matkailun kasvun ja uudistumisen tiekartta 2015-2025. Noudettu 2.4.2021 osoitteesta <https://tem.fi/suomen-matkailun-kasvun-ja-uudistumisen-tiekartta-2015-2025>
- TEM julkaisuja (2020). Alueelliset kehitysnäkymät syksyllä 2020. Noudettu 3.10.2021 osoitteesta [https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/162491/TEM\\_2020\\_50.pdf](https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/162491/TEM_2020_50.pdf)
- TEM julkaisuja (2020b). Aluekehittämispäätös 2020-2023 kestävä ja elinvoimaiset alueet. ISBN PDF: 978-952-327-516-4. Noudettu 13.5.2021 osoitteesta [https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/162313/TEM\\_2020\\_21.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/162313/TEM_2020_21.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- TEM toimialaraportti (2021:1) Matkailun suuntana kestävä ja turvallinen tulevaisuus. ISBN pdf: 978-952-327-773-1. Noudettu 13.5.2021 osoitteesta <https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/handle/10024/162841>
- Terveyden ja hyvinvoinnin laitos (2021a). Tilannekatsaus koronaviruksesta. Noudettu 21.10.2021 osoitteesta <https://thl.fi/fi/web/infektiotaudit-ja->

rokotukset/ajankohtaista/ajankohtaista-koronaviruksesta-covid-19/tilannekatsaus-koronaviruksesta

TEM toimialaraportti (2021b.) Matkailu kasvoi tasaisesti ennen koronaa – Suomella edelleen useita kilpailuvaltteja. Noudettu 27.5.2021 osoitteesta <https://valtioneuvosto.fi/-/1410877/toimialaraportti-matkailu-kasvoi-tasaisesti-ennen-koronaa-suomella-edelleen-useita-kilpailuvaltteja>

Trueman, M., Klemm, M. & Giroud, A. (2004). Can a city communicate? Bradford as a corporate brand. *Corporate Communications: An International Journal*, 9(4), 317-330. <https://doi.org/10.1108/13563280410564057>

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2009). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi* (6. uud. laitos.). Tammi.

Vaasa (2021). Noudettu 27.5.2021 osoitteesta <https://www.vaasa.fi/tietoa-vaasasta-ja-seudusta/vaasa-lukuina/>

Visit Lakeus (2021). Noudettu 25.9.2021 osoitteesta [https://www.visitlakeus.fi/suunnittele-matkasi-etela-pohjanmaalle/?gclid=Cj0KCQjwkbukBhDRARIsAALysV6bevK9YwB-9DjNPAv-v8u-lpC1ayaGenpdFcKym7apBXEOR59yN0QaAq4fEALw\\_wcB#/](https://www.visitlakeus.fi/suunnittele-matkasi-etela-pohjanmaalle/?gclid=Cj0KCQjwkbukBhDRARIsAALysV6bevK9YwB-9DjNPAv-v8u-lpC1ayaGenpdFcKym7apBXEOR59yN0QaAq4fEALw_wcB#/)

Virtanen, J., Rantala, T., Remes, L., Sandelin-Benkö, S., Luoma, P., Karjalainen, T. P., Metsämuuronen, J. (2006). *Laadullisen tutkimuksen käsikirja*. International Methelp

Wasaline (2021). Noudettu 11.9.2021 osoitteesta <https://www.wasaline.com/fi/aurora-botnia/>

Wikipedia. (2021). Noudettu 20.9.2021 osoitteesta <https://en.wikipedia.org/wiki/PowerPark>

Wen, J., Kozak, M., Yang, S. and Liu, F. (2020). COVID-19: potential effects on Chinese citizens' lifestyle and travel. *Tourism Review*, <http://dx.doi.org/10.1108/TR-03-2020-0110>

World Health Organization. (2021, 8. kesäkuuta). COVID-19 Weekly Epidemiological Update – 8 June 2021. Noudettu 28.6.2021 osoitteesta

<https://www.who.int/publications/m/item/weekly-epidemiological-update-on-covid-19---8-june-2021>

- Zach, F. & Hill, T. (2017). Network, knowledge and relationship impacts on innovation in tourism destinations. *Tourism Management*, 62, 196-207. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2017.04.001>
- Zenker, S. (2011). How to catch a city? The concept and measurement of place brands. *Journal of Place Management and Development*, 4(1), 40-52. <https://doi.org/10.1108/17538331111117151>
- Zenker, S. & Martin, N. (2011). Measuring success in place marketing and branding. *Place Branding and Public Diplomacy*, 7(1), 32. <https://doi.org/10.1057/pb.2011.5>
- Äikäs, T.A. (2004). Imagoa etsimässä: kaupunki- ja aluemarkkinoinnin haasteista mielikuvien mahdollisuuksiin. Helsinki: Suomen Kuntaliitto, 2004. ISBN 9522130672. Noudettu 5.4.2021 osoitteesta <https://www.kuntaliitto.fi/julkaisut/2005/1130-imagoa-etsimassa-kaupunki-ja-alue-markkinoinnin-haasteista-mielikuvien>

## Liitteet

### Liite. Teemahaastattelun runko

#### 1. TAUSTATIEDOT

- Nimi?
- Toimenkuva
- Asuinpaikkakunta / Organisaatio

#### 2. PAIKKABRÄNDI

- mitä mielestänne paikkabrändi tarkoittaa?
- miten näet Vaasan seudun brändinä?
- mikä erottaa Vaasan seudun muista alueista?

#### 3. PAIKKABRÄNDIN IMAGO

- millainen on Vaasan seudun imago mielestäsi?
- millainen maine Vaasan seudulla on seudun ulkopuolella?
- millainen merkitys Vaasan seudun imagolla ja maineella on työhönne?

#### 4. ELEMENTIT

- kuvaillaa Vaasan seudun vetovoimatekijöitä
- millainen on Vaasan seudun ympäristöltään (vahvuudet ja heikkoudet)?
- millainen on Vaasan seudun sijainti?
- miten hyvin tunnet Vaasan seudun historiaa? Mitä se merkitsee sinulle? Näkykö se työssäsi/ympäristössäsi?

#### 5. PAIKKABRÄNDIN IDENTITEETTI

- millaisena Vaasan seutua halutaan viestiä ulospäin?
- onko seudun toimijoilla samat tavoitteet?
- millainen Vaasan seutu on vuonna 2021?
- millaisena näet Vaasan seudun vuonna 2030?

- miten tähän tavoitteeseen päästään?

#### 6. MATKAILIJOIDEN NÄKÖKULMAT

- onko tutkimuksia matkailijoiden mielipiteistä aluetta kohtaan?
- miten matkailijat ovat kokeneet alueen? (heikkoudet, vahvuudet)

#### 7. VERKOSTOYHTEISTYÖ

- milloin yhteistyö alkoi Vaasan seudun toimijoiden välillä ja mikä motivoi teitä osallistumaan?
- millaisena näette verkoston yhteistyön?
- millaisena näette Visit Vaasan roolin?

#### 8. YRITYKSENNE ASEMA VERKOSTOSSA

- millaisena näette organisaationne aseman verkostossa?
- miten suuri merkitys verkostolla on yrityksellenne?

#### 9. VERKOSTON STRATEGIAT

- onko verkostolla strategia? jos on, millainen se on?
- verkoston tavoitteet?

#### 10. VERKOSTOYHTEISTYÖN HAASTEET

- millaisia riskejä/heikkouksia näette verkostotyöskentelyssä?

#### 11. VERKOSTOYHTEISTYÖN HYÖDYT

- millaisia vahvuuksia/mahdollisuuksia näette verkostotyöskentelyssä?

#### 12. VERKOSTOYHTEISTYÖN KEHITTÄMINEN

- nimeä 3 esimerkkiä mikä toimii yhteistyössä hyvin
- nimeä 3 esimerkkiä yhteistyön parantamisesta

- miten uusia toimijoita saataisiin yhteistyöhön mukaan ja mukana olevat pidettyä mukana toiminnassa?
- millä keinoilla verkoston hyötyjä voitaisiin lisätä teidän organisaatiolle?

### 13. COVID-19 VAIKUTUKSET ALUEEN MATKAILUUN

- millaisia muutoksia COVID-19 on tuonut matkailuun ja verkostotoimintaan?
- onko muutokset pysyviä?
- onko verkostoista hyötyä pandemia tilanteessa?
- millaisia selviytymiskeinoja on mietitty COVID-19 pandemian aikana?
- onko COVID-19 tuonut mukanaan minkäänlaisia hyötyjä toimintanne tai yhteistyön kannalta? onko se tuonut uusia mahdollisuuksia?