

# Verkostojohtamisen malli

Kasvua ja kansainvälistymistä vastuulliseen matkailuun –hanke

Toteuttanut: NordicMarketing Finland Oy



Euroopan unionin  
osarahoittama



Pohjois-Savon liitto



# Sisällysluettelo

**01** Johdanto

**02** Taustaa ja nykytila

**03** Benchmarking

- Case: Matkailun alueorganisaatioiden verkostajohtamisen malli

**04** Verkoston toimijoiden tarpeet ja toiveet

4.1 Yhteenveto kuntaedustajien haastatteluista

4.2 Yhteenveto matkailuyrityksien haastatteluista

**05** Toimijoiden sitouttaminen

5.1 Yhteenveto työpajasta

**06** Johtopäätökset ja ratkaisuehdotukset

6.1 Yhteenveto tunnistetuista ongelmakohtista ja ratkaisuehdotukset

**07** Tulos: Verkostajohtamisen malli

**08** Jatkoaskeleet

Liitteet:

Liite 1: Haastattelurunko kuntaedustajat

Liite 2: Haastattelurunko matkailuyritykset

# 1 Johdanto

Ylä-Savon alueella toimii vahva seudullinen matkailuverkosto, Iisalmi ja tienoot, jonka tavoitteena on alueen houkuttelevuuden lisääminen, matkailun kehittäminen ja yrittäjien yhteistyö sekä verkostoituminen alueella ja maakunnassa. Iisalmi ja tienoot -matkailuverkoston kuuluu Ylä-Savon alueelta vajaa 40 yritystä, yrittäjää ja toimijaa.

Iisalmen kaupungin hallinnoima Kasvua ja kansainvälistymistä vastuulliseen matkailuun –hanke toteutti ostopalveluna alueen verkostojohtamisen mallin, osana hankkeen työpakettia 1. Hankkeen keskeisenä tavoitteena on tukea Ylä-Savon matkailualan yritysten kasvua vahvemman verkostoitumisen, organisoitumisen ja yhteistyön kautta. Vastuullinen tuotteiden ja palveluiden kehittäminen sekä asiakaskokemuksen parantaminen kaikilla tasoilla luo yrityskohtaista kasvua ja kannattavuutta sekä edistää kestävän matkailun tavoitteita. Iisalmen kaupungin hallinnoiman Kasvua ja kansainvälistymistä vastuulliseen matkailuun –hankkeen toiminta-aika on 1.1.2024-30.6.2026.

**Verkostojohtamisen mallin toimeksiannon tavoitteena oli luoda matkailualan paikallisen ja maakunnallisen verkostojohtamisen malli**, joka vastaa keskeisiin kysymyksiin, kuten miksi verkostoitua, mitä verkostotyö pitää sisällään, ketkä osallistuvat verkostoon, ja miten verkostoyhteistyö käytännössä rakennetaan ja johdetaan. Tavoitteena on vakiinnuttaa verkostoitumisen käytännöt ja parantaa yhteistyön tehokkuutta. Verkostojohtamisen malli sisältää myös seudun julkisen sektorin yhteistyömallin toteuttamisen, jolla edistetään kuntien matkailuhenkilöresurssien yhteistyötä toimialan hyödyksi. Malli helpottaa yhteistyötä julkisen sektorin ja matkailualan yritysten välillä, jotta voidaan paremmin vastata alueen matkailun tarpeisiin. Ylä-Savon seudulliselle matkailuorganisaatiolle on laadittu toiminnan strateginen viitekehys ja operatiivinen toimintasuunnitelma vuoteen 2025 saakka.

Verkostojohtamisen mallissa on huomioitu myös maakunnallisen matkailuorganisaation (Pohjois-Savon Matkailu Oy) integrointi seudulliseen ja paikalliseen (Iisalmi ja tienoot) matkailuverkoston toimintaan. Tämä edistää yhteistyötä ja koordinoitua eri organisaatioiden välillä, jotta matkailualan kehittäminen on tehokasta ja suunnitelmallista. Mallissa on huomioitu lisäksi Visit Finland -yhteistyön muodot, jotta voidaan vahvistaa kansallista ja kansainvälistä näkyvyyttä matkailukohteena ja mahdollistaa uusien markkinointikeinojen hyödyntäminen.

Toteutus suunnitelmassa oli kartoittaa alueen matkailuverkoston kuuluvien tahojen toiveet ja tarpeet yhteistyön parantamiseksi ja selkeämmän verkostoyhteistyön mallin rakentamiseksi. Työmenetelmänä oli yrityskohtaiset haastattelut matkailutoimijoille sekä henkilökohtaiset haastattelut kuntien edustajille. Toimeksiannon aikana toteutettiin yhteensä 14 tilaajan määrittelemää yksilö- ja ryhmähaastattelua, joihin osallistui kaikkiaan 17 henkilöä. Haastatteluissa keskityttiin erityisesti paikallisen matkailuverkoston, Iisalmi ja tienoot, toimintaan ja kuntien väliseen yhteistyöhön. Haastatteluiden lisäksi matkailutoimijat- sekä kuntien edustajat kutsuttiin koolle yhteiseen työpajaan, johon osallistui yhteensä 21 henkilöä.

**Toimeksiannon lopputulokseen vaikuttivat käytettävissä olevat lähtöaineistot, haastatteluiden ja työpajan tulokset sekä asiantuntijoiden aluetuntemus, osaaminen ja kokemus aiheeseen liittyen.**

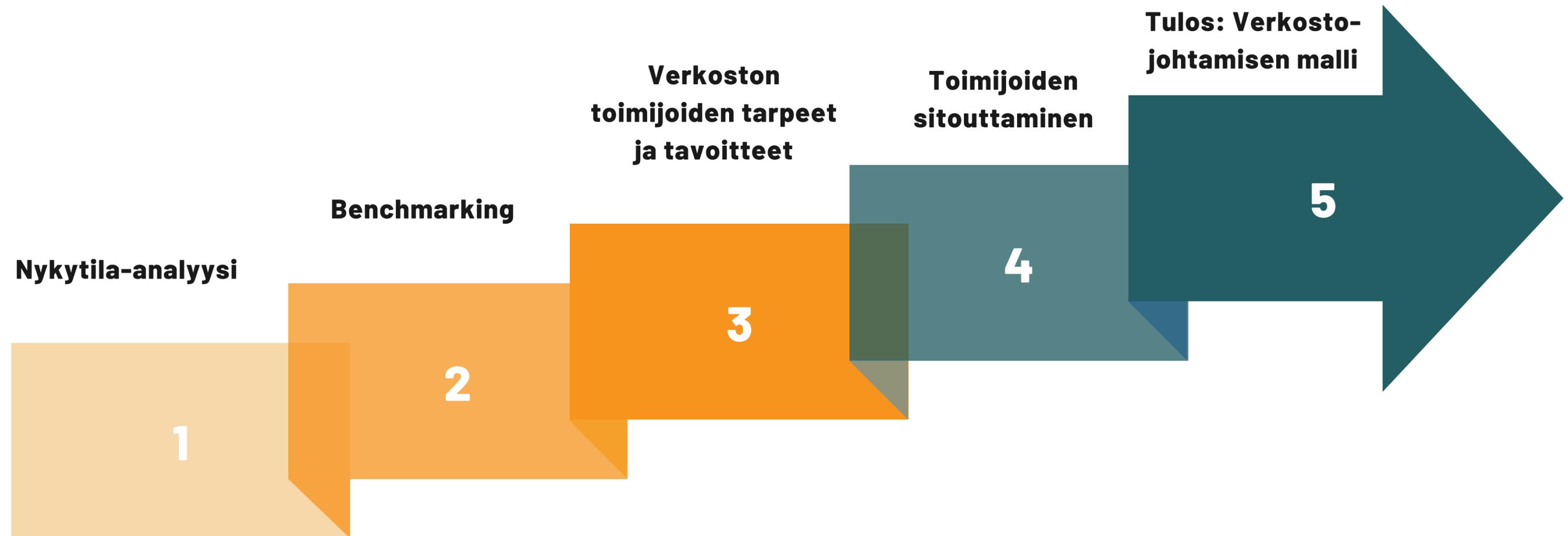
**Verkostojohtamisen mallin rakentaminen toteutettiin ostopalveluna NordicMarketing Finland Oy:n toimesta.**

**Asiantuntijoina toimivat Suvi Ahola ja Greta Tanskanen.**

**Toteutusaika oli huhti-kesäkuussa 2024.**

# VERKOSTOJOHTAMISEN MALLI

## Toteuttamiskuvaus





## 2 Taustaa ja nykytila

Iisalmi ja tienoot on alueellinen matkailumarkkinointitoimija. Virallisesti se on Iisalmen kaupunkialueen kehittämissyhdistys Iiden ry:n alaisuudessa toimiva matkailujaosto. Matkailujaoston toiminnan suunnittelusta ja seudullisesta matkailupalvelujen markkinoinnista ja kehittämisestä vastaa Iisalmen kaupungin elinvoimapalvelujen matkailu- ja viestintäasiantuntija yhdessä matkailujaoston jäsenten sekä muiden seudun kuntaedustajien kanssa. Henkilöresursseiksi on kirjattu 0,6 htv/Iisalmi ja muiden kuntien osalta 0,1 htv/kunta. Jaostolla on oma tili, brändikäsikirja sekä toiminta- ja markkinointisuunnitelma.

Jaoston toiminnan tavoitteena on alueen houkuttelevuuden lisääminen, matkailun kehittäminen ja yrittäjien yhteistyö sekä verkostoituminen alueella ja maakunnassa. Iisalmi ja tienoot -matkailuryhmään kuuluu Ylä-Savon alueelta 38 yritystä, yrittäjää ja toimijaa (tilanne 31.12.2023). Kunnat ovat yhteistyösopimuksessaan sitoutuneet matkailun kehittämiseen ja rahoitukseen.

Iisalmi ja tienoot toiminnalle sekä Ylä-Savon seudun matkailulle on laadittu strateginen viitekehys. Iisalmi ja tienoot toiminnan missio on edistää toiminnallaan muutosta kohti vetovoimaisempaa Ylä-Savoa. Toiminnalle on määriteltä myös toimintaa ohjaavat arvot: asiakaslähtöisyys, yhteistyökykyisyys ja vastuullisuus. Arvot ovat koko toiminnan selkäranka ja strategisen viitekehysten ytimessä.



Iisalmi ja tienoot matkailuverkoston toiminnanjohtaja toimii yhteyshenkilönä kuntien matkailusta vastaavien edustajien suuntaan ja tulee vastaamaan tulevaisuudessa myös Iisalmi ja tienoot verkoston sekä Pohjois-Savon Matkailu Oy:n välisestä yhteistyöstä ko. organisaation toiminnan konkretisoituessa. Matkailuverkoston vetäjä vastaa myös viestinnästä jäsenistön suuntaan.

**Kun tarkastellaan Ylä-Savon seudun matkailukenttää ja sitä ohjaavia tahoja, voidaan tunnistaa kolme eri tasoista toimijaa.**

Iisalmi ja tienoot matkailuverkosto toimii koko matkailukentän ytimessä ollen tärkein yhteistyötaho paikallisille matkailutoimijoille. Iisalmi ja tienoot matkailuverkosto vastaa paikallisesta ja seudullisesta matkailuyhteistyöstä ja matkailun yhteismarkkinoinnista.

Pohjois-Savon Matkailu Oy:n (myöhemmin PSM Oy) rooli on maakunnallinen keskittyen maakunnan kansainvälisen näkyvyyden ja matkailun kehittämiseen.

Visit Finlandin rooli matkailutoimialalla on puolestaan valtakunnallinen keskittyen ulkomailta Suomeen suuntautuvan matkailun edistämiseen.

## Verkostojohtamisen malli

Eri tasot: seudullinen, maakunnallinen, valtakunnallinen



### Iisalmi ja tienoot - seudullinen/paikallinen

Yhteismarkkinointi. Tärkein verkosto, kaiken ydin.

### 2 Pohjois-Savon Matkailu Oy - maakunnallinen

Maakunnan kansainvälinen näkyvyys ja matkailun kehittäminen.

### 3 Visit Finland - valtakunnallinen

Ulkomailta Suomeen suuntautuvan matkailun edistäminen.



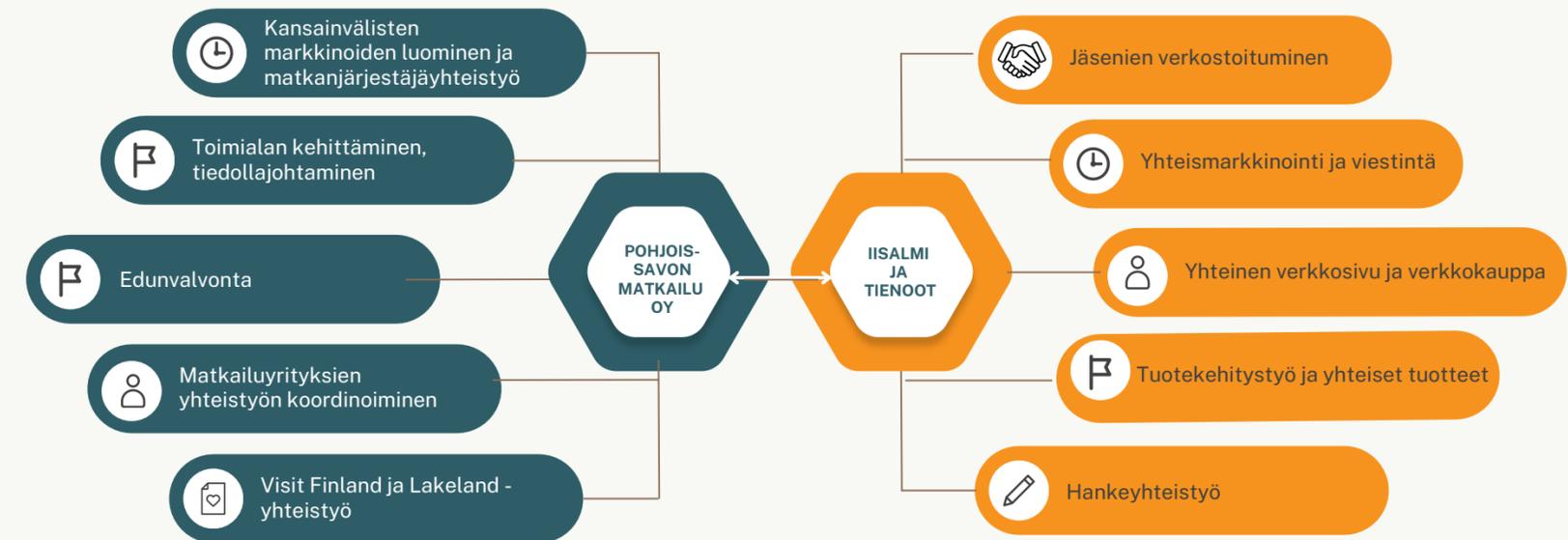
Jokaisella verkostokartassa kuvatulla taholla on selkeä oma rooli. **PSM Oy:n ja Iisalmi ja tienoot verkoston roolit ja tehtävät on kuvattu oikealla.** Näiden kahden toimijan välillä tulee olla aktiivinen ja avoin keskusteluyhteys, jotta yhteistyö onnistuu ja tiedonkulku taataan organisaatioiden kesken. Iisalmi ja tienoot matkailuverkoston toiminnanjohtaja välittää tietoa PSM Oy:ltä oman jäsenistön suuntaan ja päinvastoin.

**Iisalmi ja tienoot matkailuverkostolla** on viisi päätehtävää/roolia. I&T haluaa tarjota jäsenilleen entistä parempia verkostoitumisen mahdollisuuksia jäsenistön kesken. Jäsenien verkostoituminen vaikuttaa välillisesti koko alueen vetovoimaan ja matkailutarjontaan esim. yhteisten tuotteiden ja ristiinmyynnin kautta. Matkailuverkosto vastaa alueen yhteismarkkinoinnin suunnittelusta ja toteutuksesta ja yhteisen verkkosivun ja verkkokaupan ylläpidosta (jokainen toimija vastaa omasta verkkokauppanäkyvyydestään). Iisalmi ja tienoot matkailuverkosto panostaa myös alueen toimijoiden kanssa yhdessä tehtävään tuotekehitykseen ja hyödyntää hankkeita oman jäsenistönsä ja toiminnan kehittämisen tukena. Iisalmi ja tienoot matkailuverkosto keskittyy pääsääntöisesti kotimaan matkailumarkkinoihin.

**PSM Oy** vastaa kansainvälisten markkinoiden luomisesta ja matkanjärjestäjäyhteistyöstä maakunnallisesti. Matkailualan kehittäminen, tiedollajohtaminen sekä yleinen matkailutoimialaan liittyvä edunvalvonta kuuluvat myös organisaation vastuualueisiin. PSM Oy panostaa jatkossa matkailuyrityksien yhteistyön koordinoimiseen ja toimii yhteistyötahona niin Lakeland -yhteistyössä kuin Visit Finlandinkin suuntaan.

## Verkostojohtamisen malli

### Roolit ja tehtävät



# 3 Benchmarking

## Case: Matkailun alueorganisaatioiden verkostojohtamisen malli Visit Rovaniemi, Visit Ylläs, Visit Levi ja Inari-Saariselkä

Matkailun verkostojohtamisen esimerkkejä ja malleja on hyvin erilaisia ympäri Suomen. Toisilla alueilla matkailun kehittämisestä ja yhteismarkkinoinnista ja mahdollisesti myös myynnistä vastaa DMO toimija, kun taas toisilla alueilla matkailun kehittäminen voi olla paikallisen tai seudullisen kehitysyhtiön vastuulla ja matkailumarkkinointi kuuluu kaupunkimarkkinoinnin piiriin.

Benchmark kohteeksi valitussa Lapin matkailun verkostojohtamisen mallissa on paljon yhtymäkohtia, jotka linkittyvät myös lisalmi ja tienoot seudun verkostojohtamiseen ja verkostoyhteistyöhön. Riippumatta siitä minkälaisella mallilla ja missä alueella mikäkin matkailuverkosto toimii, on tärkeää määritellä miksi verkostojohtaminen ja verkostoyhteistyö on tärkeää, mitä konkreettisesti tehdään, kuka tekee, miten ja millä resursseilla.





**Matkailun alueorganisaatioiden verkostojohdamisen malli, joka on laadittu yhteistyössä Visit Rovaniemen, Visit Ylläksen, Visit Levin ja Inari-Saariselän kanssa on esimerkki laajasta yhteistyöstä matkailun alueorganisaatioiden kesken.**

Kyseinen verkostojohdamisen malli on kehitetty vastaamaan Lapin matkailun haasteisiin ja mahdollisuuksiin.

Malli pyrkii parantamaan matkailupalveluiden laatua ja kilpailukykyä yhdistämällä eri toimijoiden osaamisen ja resurssit tehokkaaksi verkostoksi.

Tärkeimmät elementit ovat luottamuksen rakentaminen, avoin viestintä, yhteiset arvot ja tavoitteet, sekä jatkuva kehittäminen ja kokeilu.

Kysymys	Vastaus
Miksi?	- Kehitetään Lapin matkailua vastaamaan nykypäivän ja tulevaisuuden tarpeita. - Yhteisten haasteiden ratkaiseminen ja lisäarvon tuottaminen asiakkaille. - Vahvistetaan alueen kilpailukykyä ja kestävä kehitystä.
Mitä?	- Verkostotyö sisältää tiedon jakamista, yhteistä oppimista ja konkreettista yhteistyötä. - Kehitetään uusia tuotteita ja palveluita, parannetaan markkinointia ja saavutettavuutta. - Toteutetaan yhteisiä hankkeita ja kokeiluja.
Kuka?	- Matkailujohtajat, alueorganisaatioiden henkilökunta, asiakasyritykset, kumppanit ja sidosryhmät. - Mukana ovat Visit Rovaniemi, Visit Ylläs, Visit Levi ja Inari-Saariselkä Matkailu.
Miten?	- Rakennetaan luottamusta ja sitoutumista avoimella dialogilla ja vertaisoppimisella. - Käytetään tehokkaita ja joustavia viestintävälineitä - Organisoidutaan ratkaisutiimeihin, jotka keskittyvät olennaisiin kehitysteemoihin.
Millä resursseilla?	- Resurssit tulevat alueorganisaatioilta, hankerahoituksista ja kumppaniverkostoista. - Hyödynnetään olemassa olevia resursseja ja asiantuntemusta tehokkaasti ja resurssiviisaasti.



# Lapin verkostojohdamisen keskeiset elementit

01

## Luottamus ja tunteminen

Verkoston toimijoiden keskinäinen tuntemus ja luottamus ovat avainasemassa. Tietoa jaetaan avoimesti ja yhteistyötä tehdään luottamukseen perustuen.

02

## Avoin viestintä ja dialogi

Verkoston toimijoiden keskinäinen tuntemus ja luottamus ovat avainasemassa. Tietoa jaetaan avoimesti ja yhteistyötä tehdään luottamukseen perustuen.

03

## Yhteiset arvot ja tavoitteet

Toimijoita yhdistävät yhteiset arvot, kuten luottamus, avoimuus ja kestävyys. Tavoitteet asetetaan yhdessä ja niitä kohti edetään suunnitelmallisesti.

04

## Joustava ja ketterä toiminta

Verkoston tulee pystyä reagoimaan nopeasti muuttuviin tilanteisiin samalla kun se rakentaa pitkäjänteisesti tulevaisuutta.

05

## Resurssien viisas käyttö

Hyödynnetään olemassa olevia resursseja tehokkaasti ja pyritään löytämään uusia rahoituslähteitä hankkeille ja kehittämiselle.

*Tämä malli on jatkuvasti kehittyvä prosessi, joka elää arjen käytännöissä ja vastaa muuttuviin tarpeisiin ja haasteisiin.*

# 4 Verkoston toimijoiden toiveet ja tarpeet

Alueen matkailuyrityksien sekä kuntaedustajien tarpeita ja toiveita Iisalmi ja tienoot matkailuverkoston toimintaan ja yhteistyöhön liittyen selvitettiin henkilökohtaisilla haastatteluilla. Kuntaedustajien kysymykset painottuivat nykytilaan, tunnistettuihin haasteisiin ja toiveisiin sekä toiminnan kehittämiseen.

Tämä on asiantuntijan laatima yhteenveto kaikista haastatteluista, yksittäisiä vastauksia ei raportoida luottamukselliseen toimintatapaan viitaten. Haastattelut toteutettiin Teams haastatteluina sähköistä kyselyrunkoa noudattaen. Kysymyksiä ei lähetetty haastateltaville etukäteen. Matkailuyrityksille sekä kuntien edustajille oli omat erilliset kysymykset. Haastattelurungot löytyvät tämän dokumentin liitteistä 1 ja 2. Kuntatoimijoita haastateltiin yhteensä viisi (5) ja matkailuyrityksiä yhdeksän (9).

## Haastatellut kaupungit/kunnat

Kiuruvesi, Lapinlahti, Rautavaara, Sonkajärvi, Vieremä

## Haastatellut matkailuyritykset

Hanhenlento	Oivallusvaara/Vaarojen majat
Hotel Golden Dome	Ravintola Iltalypsy
Jokiniemen Matkailu	Ruukin Tupa
Madfest	Sokos Hotel Koljonvirta
Nuorisokeskus Metsäkartano	

## 4.1 Yhteenveto kuntaedustajien haastatteluista

Verkostojohtamisen malli sisältää seudun julkisen sektorin yhteistyömallin toteuttamisen, jolla edistetään kuntien matkailuhenkilöressurssien yhteistyötä toimialan hyödyksi. Tämän selvittämiseksi toimeksiannossa haastateltiin kaikki Iisalmi ja tienoot matkailuverkoston kuuluvien kaupunkien ja kuntien edustajat, jotka vastaavat tällä hetkellä matkailuverkoston liittyvästä yhteistyöstä. Haastatteluista toteutettiin yhteensä viisi (5) kappaletta ja niihin osallistui yhteensä viisi (5) henkilöä.

I&T verkoston toimintamalli oli kaikille haastateltaville tuttu ja haastateltavat tunsivat myös jäsenistöä, erityisesti oman kunnan alueen toimijat olivat heille tuttuja.

Haastateltavien matkailuyhteistyöhön allokoitua (0,1 htv) työaikaa on käytetty pääsääntöisesti verkoston kuukausikokouksiin, Iisalmi ja tienoot verkkosivuston/Johkun sisällöntuotantoon sekä päivityksiin ja MATKA-messuille osallistumiseen. Myös alueen yhteinen tapahtumakalenteri on haastateltavien keskuudessa aktiivisessa käytössä.

Kunnan rooli Iisalmi ja tienoot verkoston yhteistyössä ei ollut kaikille haastateltaville selkeä. Osa haastateltavista koki, että rooli on toimia yhteistyökumppanina ja markkinoida Iisalmi ja tienoot verkkosivustoa sekä verkostoa kunnan omissa tapahtumissa sekä viestinnässä. Osa nosti esiin yhteisen verkkosivuston päivitysvastuun tärkeänä osana yhteistyötä. Osa koki, ettei pääse tällä hetkellä vaikuttamaan asioihin, koska kunnanedustajille suunnattuja kokouksia ei järjestetä jäsenistölle suunnattujen kuukausikokouksien lisäksi.

#### 4.1 Yhteenveto kuntaedustajien haastatteluista (jatkuu)

Kaikki haastateltavat kokivat kuitenkin, että yhteistyön tekeminen I&T verkoston kanssa on helppoa ja sujuvaa. Haastateltavia pyydettiin kertomaan millä keinoilla yhteistyötä voisi helpottaa tai parantaa tulevaisuudessa ja heille esiteltiin haastattelurungon mukaisesti muutamia valmiita vaihtoehtoja ja jokainen sai ehdottaa myös omia keinoja. Suurin osa haastateltavista toivoi säännöllisempää yhteydenpitoa ja esimerkiksi yhteisiä kuukausikokouksia vain kuntaedustajien kesken. Toivottiin myös selkeämpiä ohjeita/pyyntöjä/tehtävänantoja I&T verkostolta kuntien suuntaan, jotta tiedetään mitä yhteistyön nimissä voitaisiin jatkossa tehdä ja toteuttaa.

Jokainen kunta on tuonut I&T verkostoa esille kunnan omassa viestinnässä jollain tapaa. Kaikki haastateltavat kokivat, että suosittelua ja verkoston esiin nostamista tulisi tulevaisuudessa vahvistaa. Osa mainitsi, että I&T verkostoa ja yhteisiä tägejä tulisi nostaa enemmän esiin. Alueen yhteinen tapahtumakalenteri tuli esiin useamman haastateltavan toimesta. Osa kaipasi myös enemmän ohjeistusta ja yleistä tietoa esim. kampanjoista ja mahdollisista vaikuttajamarkkinoinnin toimenpiteistä, jotta tietoa osattaisiin jakaa paremmin. Osa toivoi, että kaupunkeja ja kuntia tuotaisiin nykyistä vahvemmin esiin I&T kanavissa.

Suurin osa (4/5) kunnista on suositellut I&T matkailuverkostoa oman kunnan matkailutoimijoille eri tilaisuuksissa. Muutama haastateltava täsmensi, että yhteinen verkkosivusto on tiedossa ja se osataan pääpiirteittäin esitellä ja yrityksiä ohjeistetaan olemaan yhteydessä I&T toiminnanjohtajaan lisätietojen saamiseksi. Myös valmista aineistoa toivottiin, jonka voisi lähettää potentiaaliselle uudelle jäsenelle, sekä jalkautumista kuntiin jossa I&T verkostoa voisi esitellä paikallisesti.

Tulevaisuuden tahtotilaa kysyttäessä kaikki haastateltavat kokivat matkailuyhteistyön seudulla tärkeäksi. Yhteistyössä koettiin olevan voimaa ja yksi haastateltavat nosti esiin sen, että jos alueella ei olisi yhteistä matkailuverkostoa niin mitä sitten olisi. Myös yhteinen verkkosivusto, joka esittelee kattavasti koko alueen tarjontaa, nähtiin olennaisena osana yhteistä tekemistä ja matkailijan palvelupolkua. Nostettiin esiin myös se että, I&T verkostosta hyödyttäisiin tulevaisuudessa nykyistä selkeämmin. Myös kuntien sisäiset hankkeet toimintaa ohjaavana tekijän tulivat haastatteluissa esiin.

Haastatteluiden yleisissä kommentteissa I&T kuukausittainen jäsenkirje sai kiitosta. Osa haastateltavista nosti esiin kysymyksen siitä ovatko nykyiset matkailuyhteistyöhön nimetyt kuntien edustajat sopivimpia huomioiden heidän roolinsa ja tehtävät vai pitäisikö tätä asiaa tarkastella kunnassa sisäisesti.

Osa haastateltavista toi esiin henkilövaihdokset ja niistä johtuvat mahdolliset katkot tiedonvälityksessä. Haastateltavien välillä oli eroavaisuuksia siinä, kuinka selkeänä roolitus kunnan sisällä kollegoiden kesken oli ja kuinka tarkasti työajan käytöstä ja toimenpiteistä oli sovittu.

Toivottiin, että kuntien ja I&T verkoston yhteistyöstä laadittaisiin lyhyt ja selkeä ohjeistus tai yhteistyömalli, jonka avulla vastuut ja roolit olisivat vielä selkeämmät ja dokumentin avulla myös mahdollinen perehdytys kunnan sisällä helpottuisi, mikäli matkailuverkoston yhteistyöstä vastaava henkilö vaihtuu tai kunnassa on useampi henkilö, joka on nimetty tähän yhteistyöhön.

## 4.2 Yhteenveto matkailuyrityksien haastatteluista

Matkailuyrityksien kysymykset painottuivat lisalmi ja tienoot verkoston toimintaan, jäsenien kokemuksiin hyötyihin, jäsenien verkostoitutumiseen, sekä toiminnan kehittämiseen.

Kaikki haastateltavat matkailuyritykset ovat lisalmi ja tienoot verkoston jäseniä. Osa haastateltavista oli ollut jäseniä verkoston perustamisesta asti ja osa 2–3 vuotta. Haastateltavat arvioivat omaa aktiivisuuttaan verkostosta asteikolla 1–5 päätyen keskiarvoon 3.13. Haastateltavat kokivat, että omassa aktiivisuudessa olisi ehdottomasti parantamisen varaa. Tahtotila jatkaa matkailuverkostossa tulevaisuudessa ja sitoutuminen yhteistyöhön koettiin vahvaksi (keskiarvo 4.56).

Kaikki haastateltavat kokivat, että lisalmi ja tienoot verkostosta on heidän liiketoiminnallensa hyötyä. Muutama haastateltava toi esiin, että yrityksessä on tapahtunut henkilömuutoksia ja jäsenyydestä ei ollut yrityksen sisällä ollut vielä perehdytystä tai tieto ei ole kulkenut. Haastateltavia pyydettiin kertomaan kolme tärkeintä hyötyä mitä he kokevat saavansa matkailuverkoston jäsenyydestä.

### Haastateltavien arvio:

Oma aktiivisuus 3.13

Tulevaisuuden tahtotila ja  
sitoutuminen yhteistyöhön 4.56

*(asteikolla 1-5)*



## Yhteenveto saaduista vastauksista: kolme tärkeintä hyötyä lisalmi ja tienoot matkailuverkoston jäsenyydestä:

Kategoria	Hyödyt
Verkosto ja verkostoituminen	<ul style="list-style-type: none"><li>• Kokooa hyvin paikallisia toimijoita yhteen.</li><li>• Oppii tuntemaan muita toimijoita, kun itse ulkopaikkakuntalainen.</li><li>• Sisäinen verkostoituminen, josta syntyy ulkoisia kontakteja, kouluttajat, isot paikalliset yritykset.</li><li>• Uusia yhteistyökumppanuuksia ja yhteisiä tuotteita.</li><li>• Syntynyt yrityskumppaniverkosto, kenen kanssa on kehitetty yhteisiä tuotteita ja myyntiä.</li><li>• Apu ja paikallistuntemus tiettyihin asioihin.</li></ul>
Muut hyödyt	<ul style="list-style-type: none"><li>• Näkyvyys, alueellinen näkyvyys, somemainonta, markkinointi, valotaulut.</li><li>• Johku (käyttöönotto ja tuki), verkkokaupanäkyvyys.</li><li>• Yhteinen tapahtumakalenteri ja mitä alueella tapahtuu.</li><li>• Matkamessut (pieni yritys, näkyvyys tapahtumalle).</li><li>• Valokuvaukset, valokuvat, kuvapankki.</li><li>• Tiedonkulku ajankohtaiset matkailualan uutiset ja tapahtumat.</li><li>• Hankkeet.<ul style="list-style-type: none"><li>◦ Koulutukset.</li><li>◦ Oppiminen ja kehittäminen.</li><li>◦ Tukea tekemiseen.</li></ul></li></ul>



## Yhteenveto saaduista vastauksista: Miten lisämi ja tienoot verkoston toimintaa voisi muuttaa/kehittää, jotta yritys saisi vielä enemmän hyötyä tulevaisuudessa.

Kategoria	Kehitysehdotus
Verkostoituminen ja oma aktiivisuus	<ul style="list-style-type: none"><li>• Tärkeää tulla tunnetuksi keskenämme verkoston jäsenten keskuudessa, tätä halutaan jatkaa.</li><li>• Toivotaan, että voisimme itse olla jatkossa aktiivisempia toimijoita, jotta hyötysuhde on molemminpuolinen.</li></ul>
Verkoston funktio	<ul style="list-style-type: none"><li>• Verkoston tärkein funktio voisi olla herättää mielenkiinto Ylä-Savon aluetta kohtaan, esitellä tämä mielenkiintoisena vierailukohteena. Varsinainen kaupanteko on yrittäjien vastuulla.</li></ul>
Myynti	<ul style="list-style-type: none"><li>• Toiveena, että tulisi lisää myyntiä, nyt se ei vielä tällä hetkellä täytä tavoitetta.</li><li>• Harmittaa, että verkkokauppa ei ole kaikkien käytössä, jolloin ristiinmyyntimahdollisuus jää asiakkaalle pieneksi.</li><li>• Miten saada mitattavaa kassavirtaa?</li></ul>
Ravintoloiden markkinointi	<ul style="list-style-type: none"><li>• Markkinointi kohdistunut enemmänkin tapahtumaluontoisesti/matkailupuolelle, ei niinkään ravintolatoimijoille.</li></ul>
Kieliversiot	<ul style="list-style-type: none"><li>• Toiveena konkreettisemmin apua kieliversioihin</li></ul>

## Tulevaisuuden tahtotila

Haastateltavilta kysyttiin myös missä I&T verkosto on kolmen vuoden päästä ja mikä on tulevaisuuden tahtotila jäsenen näkökulmasta. Esiin nousi verkostoitumisen mahdollisuuksien lisääminen tulevaisuudessa esim. yhteisten illanviettojen merkeissä, jossa toisiin jäseniin pääsisi tutustumaan paremmin. Aktiivisia ja idearikkaita jäseniä toivottiin mukaan toimintaan ja todettiin, että määräänsä enempää jäsenien määrää ei pysty alueella kasvattamaan. Toivottiin, että jäsenet olisivat yleisesti aktiivisempia ja verkosto olisi kaikkien tiedossa, myös paikallisten, ja sen toimintaan haluttaisiin osallistua.

Tulevaisuuden tahtotila kuvailtiin myös seuraavasti:

***“Iisalmi ja tienoot matkailuverkosto on tunnettu palveluntarjoajien verkosto, jonka puoleen osataan ja halutaan kääntyä. Toiveena on kehittää yritysten kanssa yhdessä tuotteita muuttuviin tarpeisiin. Tunnettuus on elinehto: tärkeää olla tunnettu ja luotettava toimija valittujen kohderyhmien keskuudessa.”***

Osa haastateltavista oli tyytyväisiä nykyiseen tekemiseen, mutta toi esiin, että on tärkeää jatkaa kehitysaskelien ottamista myös tulevaisuudessa, jotta ei jäädä paikoilleen. Hankkeista toivottiin lisäeuroja toiminnan kehittämiseen.

Kansainvälisyys, englanninkielinen verkkosivusto ja verkkokauppa sekä ja siihen liittyvät mahdollisuudet nousivat myös haastatteluissa esiin kuten myös yleisesti myynnillisempi suunta toiminnalle. Ympäristöasioiden kehittämistä pitäisi jatkaa ja se nähtiin myös tuotteistamisessa tärkeässä roolissa.

By Iisalmi verkostossa ja siihen liittyvässä yhteistyössä nähtiin haastateltavien keskuudessa potentiaalia, mutta sen rooli ja yhteistyömahdollisuudet olivat melkein kaikille epäselviä.

Toivottiin myös, että kyseisen verkoston roolia ja merkitystä selvennettäisiin sekä sitä kuka saa osallistua toimintaan tai mahdollisiin yhteisiin toimenpiteisiin. Jäsenien keskuudessa oli epäselvää mikä on By Iisalmi verkoston tehtävä ja mitä tai minkälaista hyötyä se voisi tuottaa. Suurimmalle osalle haastateltavista Pohjois-Savon Matkailu Oy:n rooli ei ollut selkeä. Suurimmalla osalla oli kuitenkin tiedossa, että yrityksen käytännön toiminta ja toimenpiteet eivät ole vielä alkaneet.

## Muuta huomioitavaa

Avoimissa kommentteissa nousi esiin, että jäsenillä on halu olla mukana yhteisissä talkoissa, jotta saadaan asiakkaita alueelle. Tuotiin esiin ymmärrys siitä, että alue on se tärkein, ei yksittäinen kohde tai yritys. Yrityksien vastuulla on myydä omia palveluita niille asiakkaille, joille ne sopivat parhaiten. Haastateltavat toivoivat, että jatkossa pohdittaisiin yhdessä miksi matkailija tulee Iisalmeen ja miten Iisalmi oikeasti erottuu muista kotimaan kohteista. Luonto on lähellä, kuten se on kaikkialla kotimaassa, mutta löytyisikö potentiaalia ja erottautumistekijöitä teollisuudesta ja niiden ympärille rakennettavista matkailupalveluista. Tuotiin vahvasti esiin myös se, että kansainvälisille markkinoille meno vaatii yhteistyötä isompina kohteena, yksittäisen toimijan resurssit eivät riitä. Paikallisten suuryrityksien kv tuntemusta voisi hyödyntää tässä pohjalla mielenkiinnonherättäjänä.

Myös alueen yhteinen imago, tarina ja Iisalmi ja tienoot verkoston yhteinen viesti ja tunnistettavuus nousivat kommentteissa esiin. Osa pohti myös miten nykyisten toimijoiden aidot vahvuudet saataisiin vielä paremmin esiin.



## 5 Toimijoiden sitouttaminen

Hankkeen tiimoilta järjestettiin kaksi työpajaa eri teemoilla. Ensimmäisessä työpajassa 25.4.2024 keskityttiin matkailuverkoston yhteistyöhön (verkostajohtamisen malli) ja toisessa työpajassa 7.5.2024 alueen suuryrityksien ja matkailutoimijoiden väliseen yhteistyöhön (verkostoyhteistyön malli, erillinen selvitys). Paikallisten suuryritysten ja matkailuyrityksien välinen yhteistyö on osa verkostajohtamisen mallia.

Verkostajohtamisen työpajassa keskityttiin yhteistyön vahvistamiseen, esteisiin/haasteisiin sekä näiden ratkaisuihin ja yhteistyön kehittämiseen jatkossa. Keskiössä oli lisalmi ja tienoot verkoston toiminta ja jäsenyys sekä kuntatoimijoiden yhteistyö lisalmi ja tienoot matkailuverkoston kanssa. Työpajan tavoitteena oli vahvistaa jo olemassa olevaa matkailuverkoston yhteistyötä ja pohtia keinoja, miten lisalmi ja tienoot verkoston jäsenet voisivat vielä vahvemmin hyödyntää verkoston tarjoamia mahdollisuuksia. Verkoston jäsenet kokevat jo nyt hyötyvänsä lisalmi ja tienoot verkostosta, mutta hyötyjä on mahdollista edelleen syventää ja kasvattaa. Työpajan tavoitteena oli myös sitouttaa toimijoita entistä tiiviimpään yhteistyöhön. Työpajaan osallistui paikallisia matkailutoimijoita sekä kuntien edustajia (21 henkilöä).



## 5.1 Yhteenveto työpajasta

Työpajassa osallistujat jaettiin kolmeen eri ryhmään. Kuntatoimijat pohtivat kuntien ja lisalmi ja tienoot verkoston välistä yhteistyötä ja matkailuyrityksistä koostuvat ryhmät, ryhmä 2 ja 3, keskittyivät verkoston elinvoimaisuuteen sekä jäsenien keskinäiseen verkostoitumiseen. Työpajoissa käytettiin työpohjia, joiden sisällössä huomioitiin mm. haastatteluissa ja nykytila-analyyseissä esiin nousseet asiat.

### Ryhmä 1

#### Kuntein edustajat

Ryhmätyön aiheena pohtia kuntien ja lisalmi ja tienoot verkoston välistä yhteistyötä.

### Ryhmät 2 ja 3

#### Matkailuyritykset

Ryhmätyön aiheena pohtia verkoston elinvoimaisuutta sekä jäsenien keskinäistä verkostoitumista.

### Ryhmä 1 - kuntien edustajat

- Miten yhteistyö on toiminut?
  - Mitä nyt on tehty omassa kunnassa, minkälaisia toimenpiteitä?
  - Mitä voimme oppia toisiltamme?
- Mitä kehitettävää kuntien ja I&T välisessä yhteistyössä?
- Toimintamallimme jatkossa
  - Vastuut
  - Kuinka usein kokoonnumme jatkossa?
  - Seuraava yhteinen tapaaminen?

### Yhteenveto ryhmän 1 tuloksista

- Toivottiin tiiviimpää yhteistyötä ja säännöllisempää yhteydenpitoa kuntatoimijoiden ja I&T verkoston välille, esimerkkinä omat kuukausikokoukset vain kuntatoimijoille
- Yhteistyön selkeämmälle määrittelylle toivottiin suuntaviivoja, jotta kaikille osapuolille on selkeää mitä osapuolilta odotetaan ja toivotaan.
- Jokainen kunta tuo I&T toimintaa esille oman kunnan viestinnässä eri tavoin. Toivottiin yhteistä keskustelua ja esimerkkien jakoa siitä, miten kunta voi hyödyntää ja nostaa I&T verkostoa paremmin esiin. Yhteinen tapahtumakalenteri ja tapahtumien ristiinmarkkinointi kuntien kesken nousi myös esille.
- Oppiminen muilta kunnilta: osa kunnista hyödyntää I&T verkoston tarjoamaa Johku verkkokauppa-alustaa. Toivottiin esimerkkien jakamista ja kuntien toimenpiteiden ja toimien benchmarkkausta.
- Keskusteltiin myös Pohjois Savon Matkailu Oy:n roolista tulevaisuudesta ja miten viestintää saisi tehostettua lisalmi ja tienoot jäsenistön, myös kuntien, suuntaan
- Sonkajärvellä vuonna 2023 ensimmäistä kertaa toteutettu kulttuurillinen kyläkerros voisi tarjota tulevaisuudessa yhteistyön mahdollisuuksia kuntatoimijoille luoden konkreettisen matkailutuotteen



## Ryhmä 2 - matkailuyritykset

### Miten lisämi ja tienoot verkosto pidetään elinvoimaisena?

- Hyödyt jäsenien näkökulmasta:
  - Hyötyjä on erilaisia ja eritasoisia riippuen minkälainen yritys on
  - Hyödytkö nyt I&T verkostosta yhtä paljon kuin muut (esim. näkyvyys, verkkokauppa, matkamessut, verkostoituminen)?
- Oma aktiivisuus palkitaan, sitoutuminen yhteiseen tekemiseen:
  - Voitko omalla aktiivisuudellasi vaikuttaa siihen, että hyötyisit I&T verkostosta vielä enemmän tulevaisuudessa?
  - Konkreettisia keinoja?

## Yhteenveto ryhmän 2 tuloksista

### Hyödyt jäsenien näkökulmasta:

- Yhteismarkkinointi
- Alueellinen yhteistyö eri toimijoiden kanssa tärkeää: mitä ei voi itse tarjota voi saada muilta
- Uudet tuotteet, ideat ja innovaatiot
- Johkun ristiinmarkkinointi
- Yhteinen tapahtumakalenteri
- Uudet yritykset eivät hyödy jäsenyydestä yhtä paljon kuin pidempään toimineet yritykset

### Oma aktiivisuus palkitaan, sitoutuminen yhteiseen tekemiseen:

- Miten yritykset voisivat tuoda omia palvelujaan vielä paremmin esille muille jäsenille, mitä voisit tarjota?
- Tärkeää tiedostaa yrityksen oma verkosto ja kuuluuko verkostoon jo riittävästi muita jäseniä, konkreettiset hyödyt yhteistyöstä (yrityskohtaisen verkostokartan piirtäminen)
- Somen tehokkaampi hyödyntäminen: myös muiden toimijoiden # käyttöön (ristiinmarkkinointi)
- Miten asiakas saisi vielä paremman kokemuksen: mitä voisimme tarjota yhteistyössä muiden kanssa?
- Olla ylpeä omasta alueesta ja sen tarjonnasta



## Ryhmä 3 - matkailuyritykset

### Jäsenien keskinäinen verkostoituminen

- Miten itse hyödyn jäsenistä/verkostosta?
  - Mitä lisäarvoa muut jäsenet tuottavat minulle/meidän yritykselle?
- Mitä voin antaa/tarjota muille?
  - Minkälainen yhteistyökumppani olen muille jäsenille?
  - Mitä lisäarvoa muut jäsenet voisivat saada minusta/meidän yrityksestä/palveluista?
- Konkreettiset esimerkit/ideat yhteistyöstä
  - Konkreettiset ideat ja esimerkit tulevaisuutta ajatellen mihin voisimme tarttua?
  - Uusia yhteistuotteita, mitä muuta?

### Muut yleiset työpajassa esiin nousseet kommentit

- Tapahtumakalenterin QR koodi mitä voisi helposti jakaa. Esim. pieni esite, joka olisi esillä eri pisteissä
- Toiveena yhteinen esite Ylä-Savon luontokohteista. Alueellinen tuotteistaminen esim. yhteinen joulu.
- Iisalmi ja tienoot App tulevaisuudessa

## Yhteenveto ryhmän 3 tuloksista

### Miten itse hyödyn jäsenistä/verkostosta?

- Verkoston tuki, opitaan toisilta, avun saanti, kun tutustuttu ja luotetaan toisiimme
- Yhdessä olo, keskustelut ja verkostoituminen
- Verkosto herättää kiinnostusta ihmisissä, näkyvyys
- Verkoston palvelujen laajuus, yhteistyö
- Benchmarkkaus

### Mitä voin antaa/tarjota muille?

- Kauppaa toisille, suosittelua toisista paikoista, jos oma tupa täynnä,
- Suosittelua tekemisistä alueella,
- Oravannahkakauppaa
- Monipuolinen osaaminen (omaa osaamista voi tarjota toiselle jäsenelle)

### Konkreettiset esimerkit/ideat yhteistyöstä

- Konkreettinen pieni (A5) esite teemoittain, joka kertoo mitä alueella voi tehdä. Jakelu esim. mökeissä ja muissa majoituskohteissa
- Savon Compostella vaellus
- Laadukkaat videot yhteistuotettuna jäsenistön kesken. Kaikki sitoutuvat jakamaan niitä omassa somessaan
- Ristiinmyyntiä sopimus pohjaisesti
- Valmiita 1/2 pv tai päiväkierron ehdotuksia, joita voisi nostaa esiin netissä (kohdesuosituksia esim. perheille ja muille kohderyhmille).



## 6 Johtopäätökset ja ratkaisuehdotukset

Haastatteluiden ja työpajan myötä tunnistettiin yhteisesti Iisalmi ja tienoot matkailuverkoston yhteistyöhön liittyviä haasteita ja kehittämiskohteita, joihin yhdessä etsittiin ratkaisuja.

Jo pelkästään näillä seuraavaksi esitetyillä toimenpiteillä uskotaan olevan positiivisia vaikutuksia osapuolten väliseen yhteistyöhön, luottamuksellisen yhteistyön rakentamiseen sekä yhteiseen tekemiseen sitoutumiseen. Seuraavassa osiossa on selkeät kuvaukset Iisalmi ja tienoot matkailuverkoston kuuluvista tahoista sekä yhteenveto tunnistetuista ongelmakohtista ja ratkaisuehdotuksista.

Tämän toimeksiannon myötä laadittiin alueen matkailun verkostojohtamisen malli keskittyen Iisalmi ja tienoot verkoston toimintaan.



**Verkostoon kuuluvien tahojen tunnistaminen on tärkeää, jotta toiminta on selkeää kaikille osapuolille ja päällekkäisyyksiltä pystytään välttymään.**

### **Iisalmi ja tienoot**

Iisalmi ja tienoot verkostoon kuuluvat tahot on kuvattu oikealla. Jäsenet ovat koko toiminnan keskiössä sillä koko verkoston yhteismarkkinointi ja näkyvyys perustuu heidän tarjoamiinsa tuotteisiin ja palveluihin. Jäsenille halutaan luoda konkreettista hyötyä jäsenyydestä. Kunnat ovat tärkeä osa koko verkoston toimintaa, ei vain rahoittajina, mutta myös käytännön tekijöinä matkailuyhteistyössä ja viestinnässä.

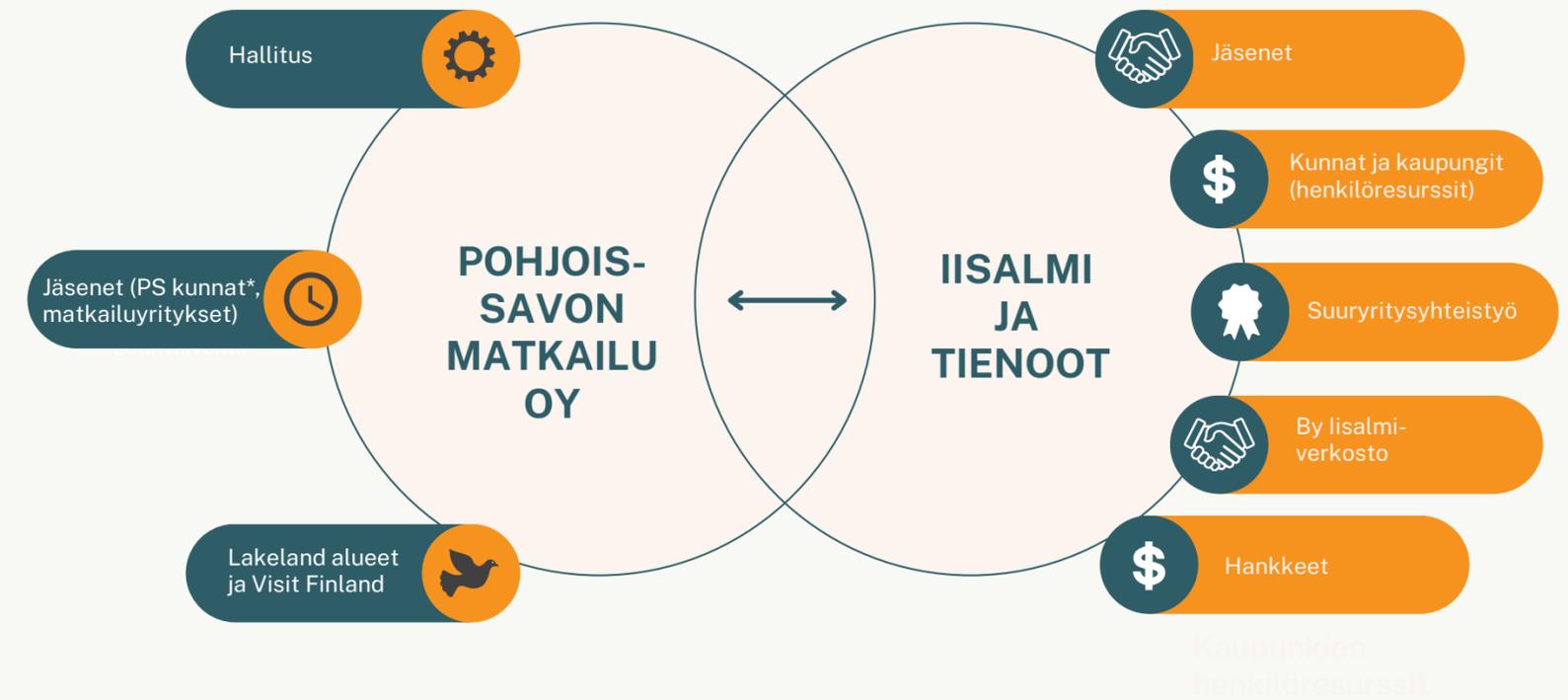
Yhteistyö paikallisten suuryrityksien ja matkailuyrityksien välillä on merkittävä ja ainutlaatuinen lisä Iisalmi ja tienoot verkoston toiminnassa. Suuryritysyhteistyön yhtenä tavoitteena on luoda konkreettista liiketoiminnallista hyötyä jäsenistölle ja parantaa palveluiden ja tuotteiden laatutasoa myös kv asiakkaat huomioiden.

By Iisalmi verkoston kanssa yhteistyö on jo aloitettu ja siinä on potentiaalia syvempien suhteiden syntymiselle ja verkostoitumiselle. Hankkeet ovat olennainen osa Iisalmi ja tienoot matkailuverkoston sekä koko matkailualueen toimintaa, sillä niistä saadaan tukea niin toiminnan kuin koko alueen sekä myös yritysten kehittämiseen.

### **Pohjois-Savon Matkailu Oy**

Iisalmi ja tienoot matkailuverkosto tulee toimimaan läheisessä yhteistyössä PSM Oy:n kanssa tulevaisuudessa. Näiden kahden toimijan välillä tulee olla avoin keskusteluyhteys, jotta yhteistyö onnistuu ja sujuva tiedonkulku taataan organisaatioiden ja niihin kuuluvien toimijoiden kesken.

## **Verkostojohtamisen malli Verkostoon kuuluvat tahot**



\*pois lukien Varkaus ja Joroinen



## Iisalmi ja tienoot verkostoa ja sen toimintaa on syytä tarkastella myös erikseen, omana verkostonaan.

Iisalmi ja tienoot matkailuverkosto on verkostojohtamisen mallin ytimessä koordinoiden seudun matkailua, yhteismarkkinointia sekä Iisalmi ja tienoot verkkosivustoa. Iisalmi ja tienoot verkosto koostuu jäsenistä ja muista tärkeistä sidosryhmistä, jotka on esitelty oikealla.

Tämän toimeksiannon myötä tunnistettiin, että erityisesti jäsenet, kunnat sekä suuryritysyhteistyö ovat asioita, joihin tulee tulevaisuudessa panostaa selkein tavoittein ja säännöllisin toimenpitein.

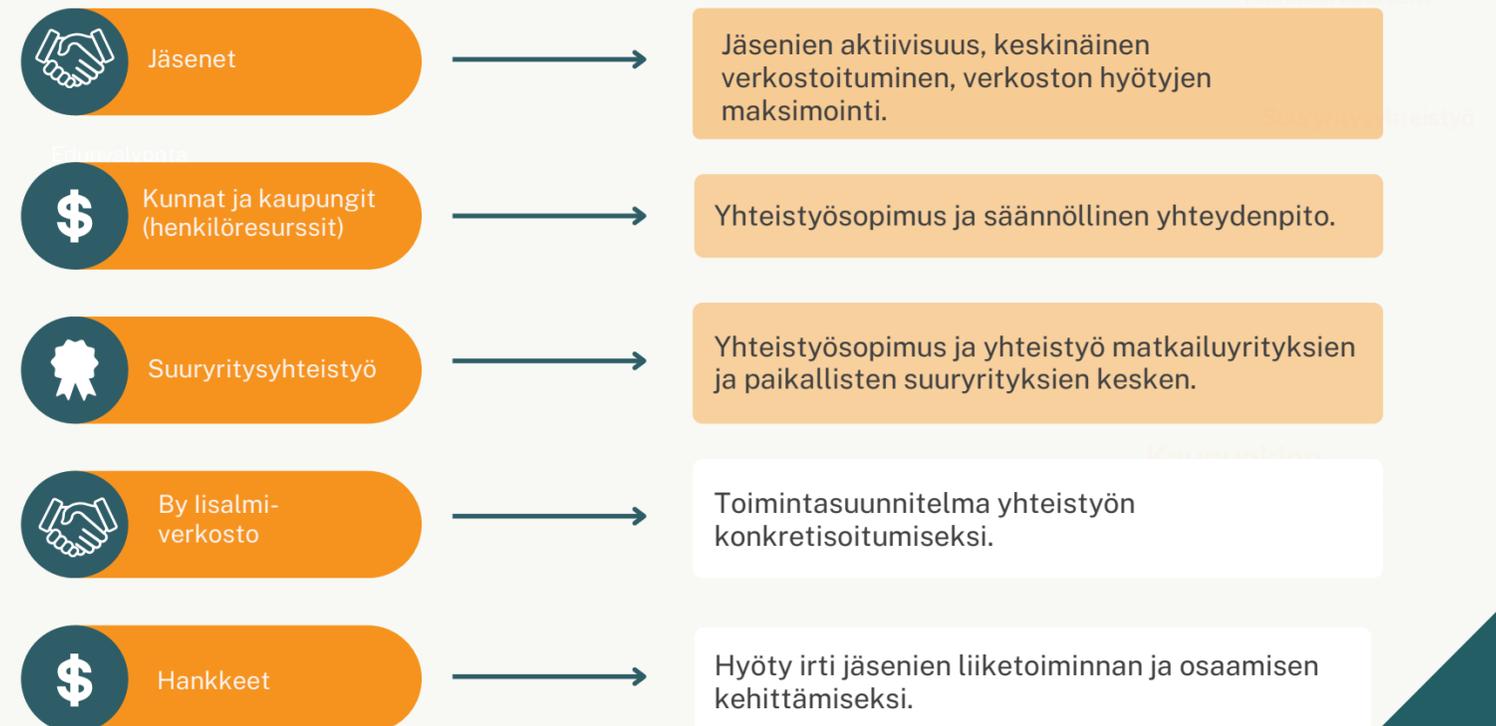
Jäsenien aktiivisuus, keskinäinen verkostoituminen sekä matkailuverkoston tarjoamien hyötyjen maksimoiminti kannattaa jatkossa nostaa toiminnan keskiöön. Iisalmi ja tienoot matkailuverkosto tarvitsee aktiivista jäsenistöä menestyksekkääseen toimintaan.

Kuntien ja kaupunkien välinen yhteistyö Iisalmi ja tienoot verkoston kanssa sujuu jatkossa selkeämmin tämän toimeksiannon myötä laaditun yhteistyösopimusmallin myötä.

Suuryritysyhteistyöhön liittyen on laadittu oma erillinen selvitys ja yhteistyömalli (yhteistyö/tahtotilasopimus). Suuryritysyhteistyö on osa verkostojohtamisen mallia.

## Iisalmi ja tienoot matkailuverkosto Toiminnan fokus ja kehittämiskohteet\*

\*Toimeksiannon myötä tunnistetut kehittämiskohteet



## YHTEENVETO TUNNISTETUISTA ONGELMAKOHDISTA JA RATKAISUEHDOTUKSET | Kuntien edustajat – kuntien ja lisalmi ja tienoot verkoston välinen yhteistyö

Kategoria	Haaste	Ratkaisu	Vastuu
Roolit ja vastuut	Epäselvät roolit ja vastuut	Yhteistyösopimuksen myötä ehdotus kirkastetuista rooleista, päätason pelisäännöistä ja tehtävistä sekä vastuunjaosta olemassa olevat resurssit huomioiden. Yhteistyösopimus auttaa myös jatkossa mahdollisten uusien yhteyshenkilöiden perehdytyksessä. Yhteistyösopimuksesta laadittiin tässä toimeksiannossa runko, jonka kuntien edustajat ja lisalmi ja tienoot verkoston vetäjä allekirjoittavat.	lisalmi ja tienoot toiminnan vetäjä
Kommunikaatio	Vähäinen kommunikaatio ja yhteydenpito kuntatoimijoiden ja verkoston kesken	Säännöllisempi yhteydenpito esim. yhteiset kuukausipalaverit (tai yhteisesti sovituin väliajoin) vain kuntien edustajille varsinaisten jäsenille suunnattujen kuukausikokouksien lisäksi.	lisalmi ja tienoot toiminnan vetäjä koordinoi yhteydenpitoa
Yhteistyön toiveet ja mahdollisuudet	Epätietoisuus yhteistyön toiveista ja mahdollisuuksista	Käydään läpi esimerkkejä muiden kuntatoimijoiden kesken mitä toimenpiteitä kukin on tähän mennessä tehnyt ja ideoidaan yhdessä tulevaa. Laaditaan yhteinen muistilista mitä yhteistyössä on tärkeää muistaa huomioida.	lisalmi ja tienoot toiminnan vetäjä koordinoi
Työajan käyttö	Epäselvyys lisalmi ja tienoot verkostoon allokoitun työajan käytöstä	Käydään kunnan sisäinen keskustelu työajan käytöstä ja sovitaan tarkemmat pelisäännöt.	Kuntaedustajat yhdessä kunnan sisäisesti
Verkoston suosittelu	lisalmi ja tienoot verkoston suosittelu oman kunnan toimijoille	Paremmat eväät ja tiedot suosittelua varten. Jäseneite (pdf) sekä jäsenhankintaan laadittu verkkosivu (lisalmi ja tienoot verkkosivuilla) kaikkien tietoon ja käyttöön.	lisalmi ja tienoot toiminnan vetäjä tiedottaa kuntaedustajia saatavilla olevista materiaaleista

***Nämä kehitysehdotukset tähtäävät verkostojohtamisen mallin toimivuuden parantamiseen, varmistamalla että kaikki toimijat ovat sitoutuneita, viestintä on tehokasta sekä avointa ja roolit ja odotukset ovat selkeitä.***

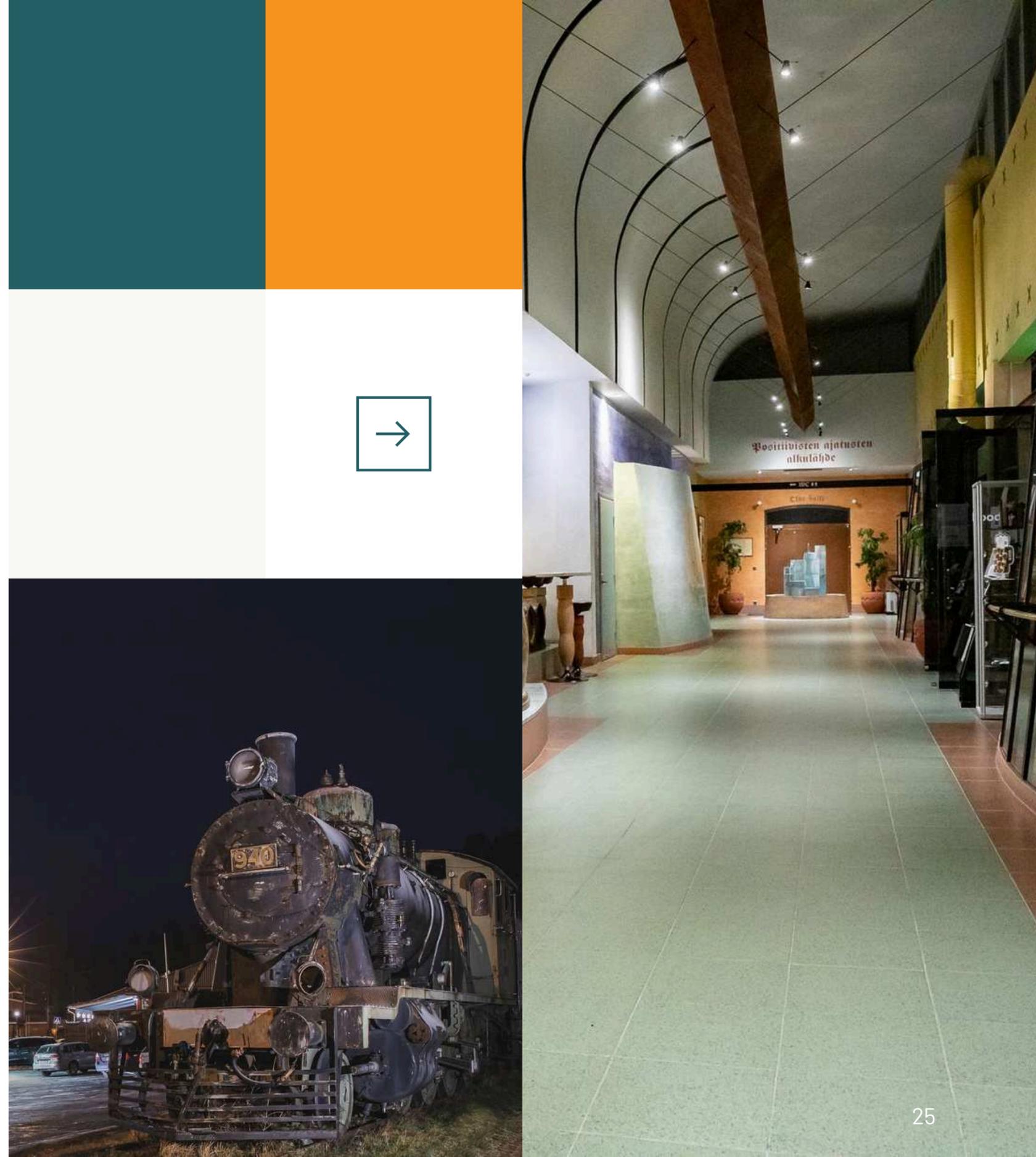
Haaste	Ratkaisu	Vastuu
Matkailuverkoston jäsenien aktiivisuus	Jäsenien aktiivisuuden parantaminen on avainasemassa lisalmi ja tienoot matkailuverkoston menestyksekkäässä verkostoyhteistyössä. Korostetaan jäsenyyden hyötysuhteen suoraa verrannollisuutta jäsenen omaan aktiivisuuteen. Teema esille säännöllisin väliajoin kuukausikokouksissa. Aktiivisten jäsenien palkitseminen.	lisalmi ja tienoot toiminnan vetäjä
Matkailuverkoston jäsenien keskinäinen verkostoituminen	Positiivisten konkreettisten verkostoitumisesimerkkien esille tuominen jäsenistön keskuudessa. Yhteiset verkostoitumistapaamiset lisalmi ja tienoot jäsenien kesken sekä Bylisalmi verkoston jäsenien kesken.	lisalmi ja tienoot toiminnan vetäjä yhdessä jäsenien kanssa
Matkailuverkoston jäsenyyden hyödyt	Hyötykokemuksien ja positiivisten yritys kohtaisten palautteiden ja kokemusten aktiivinen jakaminen jäsenistön kesken, jotta erilaiset hyödyt konkretisoituvat jäsenistölle.	lisalmi ja tienoot toiminnan vetäjä
Matkailupalveluiden myynti	Suurempi osa jäsenistöstä ottaisi käyttöön Johku-verkkokaupan, joka mahdollistaisi myös ristiinmyynnin ja suosittelun. Huomioidaan myynnillinen aspekti lisalmi ja tienoot kampanjoissa ja kehitetään mitattavuutta edelleen. Huomioitava, että myynti ja verkkokauppa ovat aina yrityksen omalla vastuulla.	lisalmi ja tienoot toiminnan vetäjä yhdessä jäsenien kanssa
lisalmi ja tienoot verkkosivuston ja verkkokaupan kieliversiot	Englanninkielinen verkkosivusto on tulossa. Hankkeiden myötä apua käännöksiin.	lisalmi ja tienoot toiminnan vetäjä ja mahdollinen hankeyhteistyö
Ravintoloiden vähäinen markkinointi	Huomioidaan myös ravintolapalveluiden ja ruokaan liittyvien tuotteiden tasapuolisesta näkyvyydestä lisalmi ja tienoot kanavissa ja kampanjoissa.	lisalmi ja tienoot toiminnan vetäjä
lisalmi ja tienoot seudun erottautuminen	Kartoitetaan löytyykö teollisuudesta ja niiden ympärille rakennettavista matkailupalveluista potentiaalia seudun aitoihin erottautumistekijöihin. Paikallisten suuryrityksien kv tuntemusta voisi hyödyntää pohjalla mielenkiinnonherättäjänä.	lisalmi ja tienoot toiminnan vetäjä ja mahdollinen hankeyhteistyö
Yhteistyö By lisalmi verkoston toimijoiden kanssa	Laaditaan toimintasuunnitelma, miten yhteistyötä kehitetään konkreettisemmalle tasolle keskittyen molempien verkostojen jäsenien hyötyihin.	lisalmi ja tienoot toiminnan vetäjä
Yhteistyö Pohjois-Savon Matkailu Oy kanssa	lisalmi ja tienoot verkoston vetäjä tiedottaa yhteistyöstä Pohjois-Savon Matkailu Oy:n kanssa kuukausikokouksissa ja jäsenkirjeissä. Verkostojohtamisen mallissa (tämä toimeksianto) on kuvattu eri matkailutoimijoiden roolit ja tehtävät (Tausta ja nykytila).	lisalmi ja tienoot toiminnan vetäjä

# 7 Tulos: Verkostojohtamisen malli

Tämän toimeksiannon myötä syntynyt verkostojohtamisen malli ottaa kantaa siihen miksi verkostojohtaminen on tärkeää ja mitä asioita onnistuneessa verkostoyhteistyössä tulisi huomioida. Verkostojohtamisen mallissa on huomioitu kaikki olennaiset sidosryhmät, joiden kanssa yhteistyössä seudun matkailua kehitetään ja viedään eteenpäin.

Verkostojohtamisen mallissa on tärkeää tunnistaa eri tahot, jotka kuuluvat verkostoon, sekä eri tahojen roolit ja tehtävät.

Seudun verkostoyhteistyön tulee perustua vahvaan luottamuksen rakentamiseen ja verkostoon kuuluvien tahojen ja sidosryhmien tuntemiseen, avoimeen viestintään ja dialogiin sekä yhteisiin arvoihin ja tavoitteisiin.





# Verkostojohtamisen malli

## Miksi?

- Verkostojohtamisen mallin tavoitteena on vakiinnuttaa verkostoyhteistyön käytännöt ja parantaa yhteistyön tehokkuutta Iisalmen seudun matkailuverkostossa. Onnistunut verkostojohtaminen edellyttää selkeää kuvaa verkostoon kuuluvien toimijoiden rooleista sekä tehtävistä.
- Verkostojohtamisen malli on helposti jalkautettavissa ja kaikkien sidosryhmien omaksuttavissa. Jotta Iisalmi ja tienoot matkailuverkosto voi toimia menestyksekkäästi ja luoda jatkossakin jäsenille ja muille sidosryhmille hyötyä on tärkeintä säilyttää avoimuus, luottamus ja yhteinen fokus, jotka ovat menestyvän verkostojohtamisen peruspilarit.

## Mitä?

- Verkostojohtamisen mallissa on tunnistettu verkostojohtamisen eri tasot, verkostoon kuuluvat tahot sekä niiden roolit ja tehtävät.
- Iisalmi ja tienoot matkailuverkoston toimintaa on tärkeää tarkastella myös omana itsenäisenä verkostona.
- Verkostojohtamisen malli sisältää myös seudun julkisen sektorin yhteistyömallin toteuttamisen, jolla edistetään kuntien matkailuhenkilöresurssien yhteistyötä toimialan hyödyksi. Malli helpottaa yhteistyötä julkisen sektorin ja matkailualan yritysten välillä, jotta voidaan paremmin vastata alueen matkailun tarpeisiin.

## Mitä? (verkostojohtamisen mallit)

- Verkostojohtamisen eri tasot: valtakunnallinen, maakunnallinen, seudullinen/paikallinen (sivu 5)
- Roolit ja tehtävät: Visit Finland, Pohjois-Savon Matkailu Oy, Iisalmi ja tienoot matkailuverkosto, kuntien edustajat (sivu 6)
- Verkostoon kuuluvat tahot (sivu 21)
- Iisalmi ja tienoot matkailuverkosto: toiminnan fokus ja kehittämiskohteet (sivu 22)





# Verkostojohtamisen malli

## Kuka?

- Iisalmi ja tienoot toiminnan vetäjä vastaa verkostoyhteistyön johtamisesta ja verkostomallin jalkauttamisesta eri sidosryhmien suuntaan.
- Paikalliset matkailuyritykset (Iisalmi ja tienoot matkailuverkoston jäsenet) ja kuntien edustajat (jotka ovat mukana Iisalmi ja tienoot matkailuverkostossa) ovat tärkeässä roolissa.
- Selkeät roolit ja vastuut parantavat tehokkuutta ja varmistavat, että kaikki tietävät, mitä heiltä odotetaan ja miten heidän työnsä liittyy kokonaisuuteen.

## Miten?

- Verkostojohtamisen mallin onnistumisen kannalta tärkein tehtävä on johtaa verkostoyhteistyötä ja ohjata yhteistyötä per verkosto.
- Verkostojohtamisen malli jalkautetaan eri sidosryhmille konkreettisin toimenpitein per verkosto. Toimenpiteistä sovitaan yhteisesti vuosittain ja vastuut määritellään toimenpidekohtaisesti.
- Yhteiset arvot ja tavoitteet luovat vahvan perustan yhteistyölle ja ohjaavat toimintaa kohti yhteistä päämäärää. Ne lisäävät motivaatiota ja sitoutumista.

## Millä resursseilla?

- Iisalmi ja tienoot toiminnan vetäjä on vastuussa verkostojohtamisen mallin kokonaisvaltaisesta toteutumisesta sekä sen jalkauttamisesta alueella eri sidosryhmien suuntaan.



# 8 Jatkoaskeleet

## Kuntien ja Iisalmi ja tienoot matkailuverkoston yhteistyö



Jatkokeskustelut toimeksiannon tuloksesta



Kuntien edustajien ja Iisalmi ja tienoot verkoston välinen yhteistyösopimus hyväksytetään ja osapuolet sitoutetaan



Yhteistyö käyntiin sovituilla vastuilla, toimintamallilla ja tehtävillä



Säännöllinen seuranta ja yhteistyömallin muokkaaminen tarvittaessa



# 8 Jatkoaskeleet

## Verkostojohtamisen malli & Iisalmi ja tienoot matkailuverkosto



Jatkokeskustelut toimeksiannon tuloksesta



Mahdollisimman laaja tiedottaminen verkostojohtamisen mallin olemassaolosta



Verkostojohtamisen mallin jalkauttaminen eri sidosryhmien suuntaan



Tunnistetut kehittämiskohteet osaksi Iisalmi ja tienoot matkailuverkoston toiminnan vuosisuunnittelua



Säännöllinen seuranta ja verkostojohtamisen mallin muokkaaminen tarvittaessa

## LIITE 1: HAASTATTELURUNKO KUNTAEDUSTAJAT

KYSYMYS	VASTAUS/VASTAUSVAIHTOEHDOT	KYSYMYS	VASTAUS/VASTAUSVAIHTOEHDOT
Nimi ja kunta		Onko yhteistyön tekeminen I&T verkoston kanssa helppoa ja sujuvaa tällä hetkellä?	<ul style="list-style-type: none"><li>• Kyllä</li><li>• Jokseenkin</li><li>• Ei</li><li>• Muu</li></ul>
Onko I&T verkoston yleinen toimintamalli ja jäsenet teille tuttuja?	<ul style="list-style-type: none"><li>• Kyllä</li><li>• Ei</li><li>• Muu</li></ul>	Millä keinoilla yhteistyötä voisi helpottaa/parantaa?	<ul style="list-style-type: none"><li>• Selkeämpi viestintä yleisesti/tarvitaan enemmän tietoa I&amp;T verkostosta/ajankohtaisista asioista</li><li>• Selkeämmät ohjeet/pyynnöt/tehtävänannot I&amp;T verkostolta kunnan edustajalle/edustajille</li><li>• Säännöllisempi yhteydenpito (esim. kuukausikokoukset vain kunnan edustajille)</li><li>• Muu</li></ul>
Mihin kuntaedustajan/edustajien I&T verkoston toimintaan allakoitu työaika tällä hetkellä käytetään? (lisäalumi 0,6 htv, muut kunnat 0,1 htv)		Tuotteko I&T verkostoa esiin kunnan omassa viestinnässä? Millä tavoin, esimerkkejä?	
Yhteistyö I&T verkoston kanssa: mikä on teidän rooli tässä yhteistyössä?		Suosittelletteko I&T verkostoa oman kunnan matkailuyrityksille/matkailutoimijoille? Missä yhteydessä tietoa jaetaan ja onko tietoa riittävästi, jotta verkostoa osataan suositella?	
Onko rooli ja tehtävät selkeät?	<ul style="list-style-type: none"><li>• Kyllä</li><li>• Ei</li><li>• Muu</li></ul>	Tulevaisuuden tahtotila: koetaanko I&T yhteistyö tärkeäksi oman kunnan ja/tai matkailuyrittäjien näkökulmasta? Löytyykö tahtotila tiiviimpään yhteistyöhön/tekemiseen jatkossa?	

Myös avoimet kommentit olivat haastatteluissa tervetulleita.

## LIITE 2: HAASTATTELURUNKO MATKAILUYRITYKSET

KYSYMYS	VASTAUS/ VASTAUSVAIHTOEHDOT	KYSYMYS	VASTAUS/VASTAUSVAIHTOEHDOT
Nimi ja yritys		Oma aktiivisuus I&T verkostossa:	<ul style="list-style-type: none"><li>Tähtiasteikko 1-5</li></ul>
Kuinka monta vuotta olet ollut I&T verkoston jäsen?		Tahtotila jatkaa I&T verkostossa (sitoutuminen yhteistyöhön?) (1 = ei ole tahtotilaa jatkaa, 5 = vahva tahtotila jatkaa)	<ul style="list-style-type: none"><li>Asteikko 1-5</li></ul>
Koetko, että I&T verkostosta on sinun liiketoiminnallesi hyötyä?	<ul style="list-style-type: none"><li>Kyllä</li><li>Ei</li><li>Muu</li></ul>	Missä I&T verkosto on 3 päästä? Mikä on tulevaisuuden tahtotila jäsenen näkökulmasta?	
Konkreettiset hyödyt I&T verkoston toiminnasta: 3 tärkeintä		Bylisalmi verkosto: hyöty nyt ja mahdolliset toiveet tulevaisuuteen?	Kaupunkien tulevaisuus
Jos toiminnasta ei ole hyötyä tällä hetkellä niin mitä hyötyä toivoisit saavasi? Tai miten toimintaa pitäisi muuttaa/kehittää, jotta saisit enemmän hyötyä tulevaisuudessa?		Pohjois-Savon Matkailu Oy:n rooli nyt ja tulevaisuudessa? Mikä on tämän hetkinen mielikuva?	

Myös avoimet kommentit olivat haastatteluissa tervetulleita.