

OPINNÄYTETYÖ
ANNE TUOVILA 2012

**KUNTA- JA ALUEMARKKINOINTI MATKAILUYRITYKSEN TOIMINNASSA CASE:
SAARISELÄN MATKAILUYRITYS**



Rovaniemen
ammattikorkeakoulu
University of Applied Sciences
LUC

MATKAILUALAN KOULUTUSOHJELMA

ROVANIEMEN AMMATTIKORKEAKOULU
MATKAILU-, RAVITSEMIS- JA TALOUSALA
Matkailualan koulutusohjelma
Restonomi (ylempi AMK)

Opinnäytetyö

**KUNTA- JA ALUEMARKKINOINTI MATKAILUYRITYK-
SEN TOIMINNASSA CASE:
SAARISELÄN MATKAILUYRITYS**

Anne Tuovila

2012

Saariselän Hotelli Kieppi Oy

Ari Kurtti, Kaarina Kantele

Hyväksytty _____ 2012 _____
Työ on luettavissa Theseus-tietokannassa

Tekijä	Anne Tuovila	Vuosi	2012
Toimeksiantaja Työn nimi	Saariselän Hotelli Kieppi Oy Kunta- ja aluemarkkinointi matkailuyrityksen toiminnassa case: Saariselän matkailuyritys		
Sivu- ja liitemäärä	72 + 4		

Opinnäytetyön tutkimuksen aiheena on matkailuyrityksen ja julkisen sektorin välisen verkostoitumisen merkitys. Tavoitteena on selvittää, kuinka aluemarkkinointi voi hyödyttää matkailuyritystä matkailun kehittämisessä. Tärkeänä tutkimuksen kohteena pidetään kunnan ja aluemarkkinoinnin roolia matkailun kehittämisessä. Tutkimuksen toimijoilla on verkostot ja asiantuntevuus verkostokyvykkyyteen.

Matkailun kehittämisessä osatekijänä ei toimi yksi organisaatio. Oleellista on, että organisaatioiden välinen yhteistyön tulee välttämättömäksi matkailun päämäärien tavoittamiseksi ja jokainen osatekijä yhdessä edistävät matkailua. Matkailun kehittämisen onnistumisessa tulee huomioida alueen näkyvyys jossa organisaatiot toimivat. Pienet matkailuyritykset eivät yksin pysty markkinointiin. Laajalla yhteistyöllä on merkitystä. Yhteistyöverkostoon kuuluu oleellisesti julkinen sektori, joka tukee alueen matkailuyrittäjiä.

Opinnäytetyö on laadullinen tapaustutkimus. Aineisto on hankittu tiedonkeruumenetelmällä jossa on käytetty kvalitatiivista analyysiä. Empiirinen aineisto on koottu henkilökohtaisten avointen haastattelujen pohjalta. Lisäksi tutkimusta on tarkasteltu teoreettisten ja tilastollisten tietojen pohjalta. Aihetta tarkastellaan matkailustrategioiden ja verkostoitumisen käsittein.

Keskittymällä verkostoitumiseen ja tarkastelemalla matkailustrategioita tulevaisuuden kannalta saadaan yhteistyökuvio ja matkailun kehittäminen tukemaan toinen toisiaan. Tutkimukseen perustuen rahallisella panostuksella ja julkisen sektorin toiminnalla on rooli matkailuyrittäjän verkostolinkissä. Tutkimuksessa matkailuyrittäjälle osoitetaan avainkohdat, mitä asioita tulee huomioida matkailun kehittämisessä julkisen sektorin verkostotoiminnassa. Lisäksi löydetään mahdollisuus kansainväliseltä matkailun lähtöalueelta. Näin saadaan avattua matkailuyrittäjälle uudet visiot ja mahdollisuudet nähdä, millaisia mahdollisuuksia olisi toimintaympäristön muutostilanteessa.

Asiasanat: matkailustrategia, verkosto, verkostoituminen, toimintaympäristö, aluemarkkinointi

Author	Hotel Kieppi in Saariselkä	Year	2012
Commissioned by	Municipal and Local Area Marketing in the Operation		
Subject of thesis	of a Tourism Organisations Case: Tourism in Saariselkä		
Number of pages	72 + 4		

The subject of this thesis is the importance of networking between tourism organisations and the public sector. The purpose was to find out how tourism organisations could profit from local area marketing when developing tourism. An important object of the study was the roles of the municipality and of local area marketing in terms of developing tourism. The parties participating in this study have the networks and the expertise needed for creating a working network.

One organisation cannot act alone when developing tourism. It is essential to understand the necessity of co-operation between different organisations is necessary to reach the goals of tourism and that every component works together to develop tourism. In order to succeed in the development work, the visibility of the area where the organisations are situated should be taken into account. Small tourism organisations cannot market themselves on their own. Thus, extensive co-operation is important. Public sector support for the tourism organisations of the area is an essential part of the co-operation network.

This thesis is a qualitative case study. The material was gathered using a qualitative analysis. The empirical material was gathered using personal open interviews. In addition, theoretic and statistic information was used to analyse the material. The subject is approached through the theories of tourism strategies and networking.

By focusing on networking and observing tourism strategy from the future point of view it is possible to make the ideas of co-operation and the development of tourism support each other. According to this study, financial investments and the actions of the public sector have an influence on the networks of the tourism entrepreneur. The study points out the key aspects the entrepreneur should take into account when starting to develop tourism together with the public sector. In addition, there is a possibility to open a door to international co-operation. This gives the tourism entrepreneurs new visions and an opportunity to see what possibilities there would be if the operational environment changed.

Key words: tourism strategy, network, networking, operational environment, local area marketing

Sisältö

1 JOHDANTO	2
2 TUTKIMUSTYÖN ALUSTUS	4
2.1 TUTKIMUKSEN TAVOITTEET JA RAJAUKSET	4
2.2 KÄSITTEITÄ.....	5
3 ALUE-JA YRITYSESITTELY	8
3.1 SAARISELÄN MATKAILUALUE, KULTAMAASTA TURISTINÄHTÄVYYS	8
3.2 LAPIN JA SAARISELÄN MARKKINOINTI	11
3.3 SAARISELÄN HOTELLI KIEPPI OY	12
3.4 SAARISELÄN HOTELLI KIEPPI OY:N LIIKEIDEA JA YHTEISTYÖVERKOSTO	13
4 MATKAILUN PIIRTEET JA STRATEGIAT	15
4.1 ALUEEN LUONTAISET VETOVOIMATEKIJÄT JA RESURSSIT.....	15
4.2 SUOMEN MATKAILUSTRATEGIA	15
4.3 POHJOIS-SUOMEN MATKAILUSTRATEGIA.....	17
4.4 TOIMINTAYMPÄRISTÖ SEKÄ SWOT-ANALYYSI	20
4.5 SUOMEN MATKAILUN TULEVAISUUDENNÄKYMÄÄ	24
5 KUNNALLISEN ELINKEINO ORGANISAATION ROOLI	25
5.1 KUNTA JA ELINKEINOPOLITIikka.....	25
5.2 KUNNAN JA YRITTÄJIEN YHTEINEN INTRESSI	26
5.3 INARIN KUNTA MUKANA MATKAILUTOIMEN HOIDOSSA JA KEHITTÄMISESSÄ	27
6 VERKOSTOITUMISESTA ARVOA YRITYKSELLE	29
6.1 ARVOTOIMINNOILLA YRITYKSET TUKEUTUVAT TOISIINSA	29
6.2 VERKOSTON RAKENNE.....	29
6.3 MATKAILUVERKOSTOSSA VERKOSTOITUMISEEN VAIKUTTAVIA TEKIJÖITÄ	31
6.4 VERKOSTOITUMINEN EDUT	33
6.5 VERKOSTOITUMINEN JA SEN LAAJUUS.....	33
6.6 VERKOSTOITUMISEN ONGELMAT	34
6.7 VERKOSTOJEN SEURANTA	35
7 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS	37
7.1 TUTKIMUSMENETELMÄT JA AINEISTON HANKINTA	37
7.2 HAASTATELUN OSANA TUTKIMUSTA	38
7.3 HAASTATELUN TOTEUTUS JA PURKAMINEN	39
7.4 HAASTATELUT.....	42
7.4.1 Elinkeinoyhtiön näkökulmaa.....	42
7.4.2 Saariselän aluemarkkinointijohtajan näkökulmaa.....	45
7.4.3 Ulkomaalaisen matkanjärjestäjän näkökulmaa	49
7.4.4 Saariselän alueen matkailuyrittäjän näkökulmaa	51
7.4.5 Haastattelun tuloksia.....	54
8 POHDINTA	56
8.1 KEHITTÄMISEN TAVOITTEET JA MAHDOLLISUUDET	56
8.2 TOIMENPIDE-EHDOTUKSET	57
8.2.1 Pohdintaa saavutettavuudesta	57
8.2.2 Informaatio tärkeää verkostojen kesken, riskit pidettävä kurissa... ..	59
8.2.3 Uusia mahdollisuuksia markkinoinnissa	60

8.3 VERKOSTOJEN HYÖDYTTÄMINEN	62
8.3.1 <i>Verkostot osana tuotekehityksessä.....</i>	62
8.3.2 <i>Matkailun merkitys aluekehittämisessä</i>	62
9 YHTEENVETO	62
LÄHTEET	66
LIITTEET	71

KUVIO 1. SAARISELÄN RETKEILYKESKUKSEN ENSIMMÄINEN PÄÄRAKENNUS VUONNA 1955.....	9
KUVIO 2. SAARISELÄN SUUNNITTELU VUONNA 1972	10
KUVIO 3. ULKOMAISTEN REKISTERÖIDYT YÖPYMISET LAPSSA 2002–2010 MARKKINA-ALUEITTAIN	17
KUVIO 4. YÖPYMISTEN MUUTOS TAMMIKUUSSA 2012/2011, %.....	18
KUVIO 5. TOIMINTAYMPÄRISTÖ.....	20
KUVIO 6. VERKOSTO-ORGANISAATIO JA ASiantuntijoiden hybridinen ”KOVA YDIN”	29
KUVIO 7. VERKOSTON KERROKSIINEN RAKENNE.....	30
KUVIO 8. YHTEISTYÖN SITOUTUMISPROSESSIIN VAIKUTTAVAT TEKIJÄT MATKAILUVERKOSTOSSA.	31
KUVIO 9. KVALITATIIVINEN ANALYYSI KOLMIVAIHEISENA PROSESSINA	40
KUVIO 10. MATKAILUN KEHITTÄMISTÄ ELINKEINOYHTIÖN NÄKÖKULMASTA	42
KUVIO 11. YHTEENVETO	44
KUVIO 12. MATKAILUN KEHITTÄMISTÄ ALUEMARKKINOINTIJOHTAJAN NÄKÖKULMASTA.	45
KUVIO 13. YHTEENVETO	48
KUVIO 14. MATKAILUN KEHITTÄMISTÄ MATKANJÄRJESTÄJÄN NÄKÖKULMASTA....	49
KUVIO 15. YHTEENVETO.....	50
KUVIO 16. MATKAILUN KEHITTÄMISTÄ MATKAILUYRITTÄJÄN NÄKÖKULMASTA.....	51
KUVIO 17. YHTEENVETO.....	53
KUVIO 18. PÄÄTULOKSIA.....	54
KUVIO 19. SAARISELÄN YÖPYMISET ASUINMAITTAIN VUONNA 2011.....	59
TAULUKKO 1. SAARISELÄN HOTELLI KIEPPI OY:N TOIMINTAYMPÄRISTÖN SWOT- ANALYYSI	23
TAULUKKO 2. YRITYKSEN SITOUTUMISPROSESSI ASIAPOHJAISSA MATKAILUVERKOSTOSSA	32

1 JOHDANTO

Tutkimustyöni alkoi hahmottua syksyllä vuonna 2011, kun tein ryhmätyönä Rovaniemen ammattikorkeakoululle opintojakson: toimintaympäristön analyysi ja ennakointi. Tuolloin työ tehtiin Saariselän matkailuyritykseen. Opintojaksossa käsiteltiin matkailun alueellista, kansallisen ja kansainvälisen tason toimintaympäristöt ja toimialan verkostorakenteet. Erojen ja yhtäläisyyksien kokonaisuuden huomioimisessa perehdyttiin edellä mainittujen asioiden ymmärtämiseen. Liiketoimintaa koskevissa päätöksissä on hyvä tunnistaa toimintaympäristöt ja toimialan verkostorakenteet ja ottaa ne huomioon organisaation toiminnassa. Opintojaksossa kehityssuunnitelmaksi syntyi mahdollinen uusi matkailumaakohde, johon yrittäjän oli syytä panostaa. Mielenkiintoni lisääntyi, kun aloin tutkimaan matkailustrategioita ja samalla huomasi, kuinka paikallinen kunta on mukana matkailunkehittämisessä. Tästä idean saaneena halusin alkaa selvittää, kuinka aluemarkkinointi hyödyttää matkailuyritystä matkailun kehittämisessä.

Yrityksissä ja eri organisaatioissa tehtävän kehittämisen merkitys on nopeasti kasvanut. Yrityksen ympärillä oleva maailma muuttuu nopeasti koko ajan. Yritysten on pysyttävä kehityksessä mukana. Menestykseen ei välttämättä enää riitä, että organisaatiot sopeutuvat muutoksiin. Menestyjät syntyvät sitten, että kyetään arvioimaan toteutunutta tilannetta ja samalla keskitytään tulevaisuuden kehitysnäkymiin. Osataan varautua ja toteuttaa pitkäaikaisia tavoitteita erilaisissa tulevaisuuden tilanteissa. (Ojansalo–Moilanen–Ritalahti 2009, 13–14.)

Tämän tutkimuksen tavoitteena on selvittää kuinka aluemarkkinointi voi hyödyttää yksittäistä matkailuyritystä matkailun kehittämisessä. Toimeksiantajani on Saariselän Hotelli Kieppi Oy. Saariselän Hotelli Kieppi Oy:lle selvitetään verkosto mahdollisuus aluemarkkinoinnin kautta. Lisäksi Saariselän Hotelli Kieppi Oy:lle tutkitaan, kuinka se voi saada uusia mahdollisuuksia julkisen sektorin kautta. Tavoitteena on ymmärtää, kuinka aluemarkkinointi voi hyödyttää matkailuyritystä matkailun kehittämisessä. Tärkeäksi linkiksi tutkimuksessa tulee kunnan rooli, sillä kunnalla on suuri vastuu matkailun alueellises-

sa kehittämisessä. Suomen matkailupolitiikasta yksi tärkeimmistä toimenpiteistä on maantieteellisen ja hallinnollisen yhteistyön lisääminen (KTM 2006).

2 TUTKIMUSTYÖN ALUSTUS

2.1 Tutkimuksen tavoitteet ja rajaukset

Tämän opinnäytetyön tarkoitus on tehdä tutkimus matkailualan yritykseen. Tavoitteena on selvittää kuinka aluemarkkinointi voi hyödyttää matkailuyritystä matkailun kehittämisessä. Työn tietoperustassa tarkastellaan verkostojen merkitystä ja matkailustrategioita, koska nämä ovat oleellisia asioita työlle asetutetulle tavoitteille. Tietoperustaa täydennetään haastelujen, teoreettisten ja tilastollisten tietojen pohjalta.

Toimeksiantajana toimii Saariselän Hotelli Kieppi Oy. Toimeksianto tukee matkailualan oppimista ja on myös aidosti ja vuorovaikutteisesti sidottu työelämään. Tässä opinnäytetyössä käytän toimeksiantajan nimeä ja matkailuyrityksen käsitettä. Kohdeyrityksen tutkimus painottuu yhteistyöympäristöön. Suureksi osaksi tutkimuksessa korostuu aluemarkkinointi ja kohdeyrityksen kotikunta.

Opinnäytetyössä haetaan vastauksia kysymyksiin:

Kuinka aluemarkkinointi voi hyödyttää kohdeyritystä matkailun kehittämisessä?

Miten kunta ja aluemarkkinointi voivat panostaa kohdeyrityksen kehittymiseen?

Opinnäytetyön tavoitteena on se, että kohdeyritykselle tarvitaan uusia mahdollisuuksia kansainvälisessä toiminnassa, sillä yritys toimii kansainvälisessä matkailuympäristössä. Tärkeää on huomioida verkostokuvio, jolla saadaan lisää voimavaroja kohdeyrityksen matkailutoimintaan.

Teoriaa ja tietoperustaa tarkastelen Saariselän Hotelli kieppi Oy:n kannalta. Työn tietoperustana tulevat olemaan matkailustrategiat ja verkostot. Työtäni on tarkoitus rajata kohdeyrityksen kehittämiseen tietoperustan pohjalta. Tutkimustyöhön kuuluu tärkeänä osana verkostoitumisen mahdollisuus, jossa myös matkailustrategiat liitetään osana tutkimukseen. Matkailustrategioiden osalla tarkastelen kohdeyrityksen toimintaympäristöä, Euroopan, Suomen Lapin ja alueen näkökulmasta. Näin avautuu eri näkökulmia matkailusta ja

matkailutilastoista. Matkailustrategiat ovat merkittävä osa matkailun kehittämistä. Matkailustrategia antaa suuntaa siitä mihin matkailu on kehittynyt ja on kehittymässä.

Tutkimuksen painotus kohdistuu yhteistyöympäristöön. Tarkastelen yhteistyökuvioita ylemmän sektorin kautta suunnaten sen matkailuyritykseen. Työn kolmas luku esittelee alueen ja matkailuyrityksen. Neljännessä luvussa osoitan, mitkä asiat vaikuttavat matkailun kehittämiseen. Matkailun kehittämisesä on oleellista pyrkiä ennakoimaan. Tärkeäksi osaksi nousevat Suomen matkailustrategia ja Pohjois-Suomen matkailustrategia. Viides luku käsittelee kunnan, aluemarkkinoinnin ja yrityksen olemassa olevia resursseja. On merkittävää nähdä, kuinka yhteistyöympäristöllä on pohja verkostokyvykkyyteen. Lisäarvoa yritys saa verkostoitumisesta. Tähän keskittyy kuudes luku joka taustoittaa osaltaan tutkimustani. Yrittäjien ja kunnan intressi on turvata jatkuvuus, koska matkailun merkitys elinkeinon kasvussa on merkittävä. Tutkimuksessa on haluttu koota yhteen toimeksiantajalle arvokasta materiaalia matkailun kehittämisen tueksi sekä perustietoa ja käsitteistöä käytännön kehittämisen tueksi. Tutkimus suunnattiin Saariselän alueen matkailuyrittäjälle. Tutkimuksen seitsemännessä luvussa haetaan vastausta kysymyksiin ja matkailun kehittämisen mahdollisuuksiin haastattelujen pohjalta.

2.2 Käsitteitä

Kuntaorganisaatio Kuntalaissa säädellään kunnan hallintotehtäviä hoitavan organisaation perusrakenne. Jokaisessa kunnassa tulee olla valtuusto, kunnanhallitus, tarkastelulautakunta, tilintarkastaja sekä kunnanjohtaja tai pormestari. (Heuru–Mennola–Ryynänen 2008, 185.)

Kunnallinen elinkeinopolitiikka Elinkeinopolitiikassa keskeisessä roolissa ovat yrittäjät ja yritykset, koulutus- ja innovaatiopalveluja tuottavat organisaatiot, rahoituslaitokset sekä muut yrityspalveluja tuottavat organisaatiot. Kunnan näkökulmasta katsoen elinkeinopolitiikka ja kilpailukyvyn vahvistaminen tarkoittavat kaikkia niitä paikallisen tason toimenpiteitä, joilla paikallisista lähtökohdista parannetaan yritysten fyysistä ympäristöä, tuotantopanosten saatavuutta, osaamista, palveluja, sekä toimintaan liittyviä säädöksiä ja päätök-

sentekokäytäntöjä. Kunnan elinkeinopolitiikalla luodaan perusta yritysten kilpailukyvyille, työllisyydelle, laadukkaille palveluille ja kunnan elinvoimaisuudelle. (Kunnat 2011.)

Kävijä (visitor) on henkilö, joka matkustaa tavanomaisen elinpiirinsä ulkopuolella olevaan paikkaan ja oleskelee siellä yhtäjaksoisesti korkeintaan yhden vuoden ajan. Matkan tarkoituksena on muu kuin sellaisen toiminnan harjoittaminen, josta maksetaan korvausta matkan kohteena olevassa paikassa. (Tilastokeskus 2012.)

Liiketoiminnan globalisaatio ja nopeutuminen

Kehitys- ja toimintakustannusten nousu ja kilpailun paine pakottaa yritykset jatkuvaan kustannustehokkuuden lisäämiseen. Tämä ajaa asiakaskunnan laajentamiskilpailua uusien markkina-alueiden avulla, mikä ilmenee liiketoiminnan globalisoitumisena. (Möller–Rajala–Svahin 2009, 20.)

Matkailu

Kansainvälinen matkailu Kansainvälinen matkailu (international tourism) sisältää maasta ulkomaille suuntautuvan matkailun. Tämä sisältää tietyn maan asukkaiden ulkomaanmatkailun (outbound tourism) ja maahan ulkomailta suuntautuvan matkailun eli ulkomaalaisten matkailun kyseiseen maahan (inbound tourism). (Tilastokeskus 2012.)

Kotimaan matkailu (domestic tourism) on toimintaa, jossa ihmiset matkustavat omassa asuinmaassaan, mutta kuitenkin tavanomaisen elinpiirinsä ulkopuolella olevaan paikkaan ja oleskelevat siellä yhtäjaksoisesti korkeintaan yhden vuoden ajan (12 kuukautta) vapaa-ajanvieton, liikematkan tai muun matkailun merkeissä. (Tilastokeskus 2012.)

Pk-yritykset on lyhenne sanoista pieni ja keskisuuri yritys. EU:n komissio suosituksessaan määrittelee pk-yritykset niin, että yritykset ovat yrityksiä, joiden palveluksessa on vähemmän kuin 250 työntekijää ja vuosiliikevaihto on enintään 50 miljoonaa euroa. Taseen loppusumma on enintään 43 miljoonaa euroa sekä Pk -yritys on riippumaton, jos mikään suuryritys tai niiden

joukko (konserni) ei omista sen pääomasta tai äänivaltaisista osakkeista 25 % tai enemmän. (Eu-komissio 2003.)

Toimintaympäristö Toimintaympäristön ja sen muutosten tarkastelu tarkoittaa ilmiöiden ja niiden muutosten tarkastelua ja ymmärtämistä tapahtumien, päätöksenteon ja valintojen aikaansaamien erilaisten tulevaisuusseuraamusten näkökulmasta. Muutosten tarkastelua kutsutaan tulevaisuudentutkimuksessa ja ennakoinnissa joskus myös monitoroinniksi eli englanniksi "environmental scanning". Muutosvoimien jäljittäminen muodostaa yhden tärkeimmistä tulevaisuudentutkimuksen tutkimusprosessin työvaiheista. (Opetushallitus 2012.)

Verkko ("net", liiketoimintaverkko, strateginen verkko) on tietyn yritysjoukon, (mukana voi olla myös muita organisaatioita) muodostama verkkoorganisaatio, joka rakennetaan tietoisesti ja tavoitehakisesti. (Möller–Rajala–Svahn 2009, 10.)

Verkosto ("network, industries as networks"yritysverkosto, verkostoympäristö, makroverkosto, toimialaverkosto) on yritysten ja muiden organisaatioiden välisten suhteiden muodostama, toimialat ylittävä verkostokudos, joka on periaatteessa rajaton. (Möller–Rajala–Svahn 2009, 10.)

3 ALUE-JA YRITYSESITTELY

3.1 Saariselän matkailualue, kultamaasta turistinähtävyys

Vuonna 1871 Eräs matkamies John Albert Piponius istahti alkukesästä Urupäältä etelään laskevan polun varteen. Piponius iski lapionsa Luttojoen hiekkään ja vaskasi kultaa. Siinä hän asusteli koko kesän. (Partanen 1992, 3.) Saariselän alueen historia kantautuu kauas kulta-aikaan. Ensimmäinen pitkän kultahistorian yrityksiä oli vuonna 1902 perustettu Aktiebolaget Prospector. Tuolloin kultayhtiö rakensi pääkonttorin Laanilaan, Laaniojan varteen. Vuonna 1927 majatalo muuttui kestikievariksi. Saariselän tunturit eivät olleet vielä vuonna 1930 eräretkeilijöiden ja hiihtäjien suosiossa, vaikka alueella liikkui yksinäisiä retkeilijöitä ja retkeilijäryhmiä. Saariselkä Oy:n perusti Leonid Holman. 1930-luvulla kultayhtiöiden ja Saariselän Oy:n toimesta rakennettiin useita kämppiä. Kulta Oy ja Saariselkä Oy tekivät salaisia ja laajoja kultatutkimuksia vuosien 1935–1936 välillä. Vuonna 1944 Laanilan majatalo tuhoutui saksalaisten polttamana. (Partanen 1992, 23, 39, 41.)

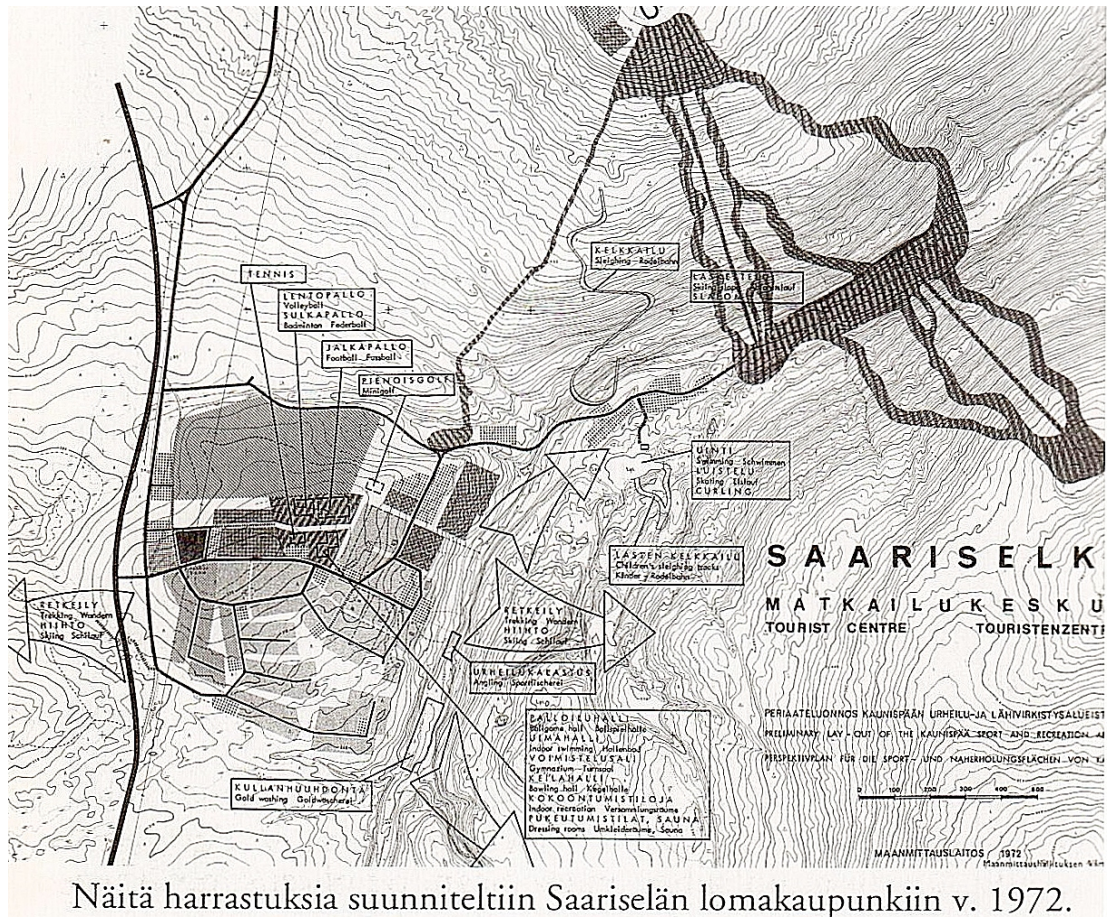
Vuonna 1949 Kaunispään ja Urupään välissä aloitti toimintansa Suomen Matkailuyhdistyksen Kaunispään alamaja. Varsinainen eräretkeily alkoi vilkastua 1950-luvulla. Itse Saariselän alueen matkailukehitys Kaunispään alapuolella alkoi, kun tuli huoli lasten terveydestä. Terveellinen tunturi-ilmasto auttoi mm. Arvo Ylpön mukaan lapsia, jotka olivat altistuneet erilaisille sairauksille, joista vakavin oli tuberkuloosi. Vuonna 1948 Lapin Lasten Ystävyyshdistys otti tehtäväkseen sairaanhoidon tukemisen sekä kesäleiritoiminnan järjestämisen terveellisessä tunturi-ilmastossa. Paikka löytyi Kaunispään eteläpuolelta Luttojoen varrelta. Paikan nimeksi tuli Lapin Lasten Ystävien Laanilan tunturimaja, joka paalutettiin vuonna 1952. Paikka oli aivan sama, jossa 80 vuotta aikaisemmin Piponius pysähtyi kultaa huuhtomaan. Paikka oli myös sama, johon Saariselän retkeilykeskuksen ensimmäinen päärakennus tuli savottakämpänä vuonna 1955 (kuvio 1.). (Partanen 1992, 43, 69, 71, 87.)



Kuvio 1. Saariselän retkeilykeskuksen ensimmäinen päärakennus vuonna 1955. (Partanen 1992, 87)

Vuonna 1958 Lapin Lasten Ystävien maja paloi ja vakuutusrahat kohdistettiin uuden tunturimajan rakentamiseen kolmen kilometrin päähän etelään päin. Niinpä rakennettiin Laanilan maja ja vuonna 1961 nimi muutettiin omistajamuutoksen vuoksi Laanihoviksi. (Partanen 1992, 70.)

Matkailu Suomessa kasvoi rajusti 1960-luvun lopulla ja lomatonnttien kysyntä kasvoi Saariselän alueella. Ensimmäisten valtion määrärahojen turvin 1970 matkailu alkoi kehittyä vauhdilla. Syntyi laskettelukeskus. Vuonna 1976–77 Paavo Holopainen oli rakentamassa Suomen Matkatoimistossa charterpohjaisia matkapaketteja Saariselän Retkeilykeskukseen. Syntyivät lentomatkapaketit, ensilumen paketit ja tasarahalla tunturiin -tuotteet. Hotelli Riekonkieppi rakennettiin vuonna 1978–1980. Urho Kekkosen kansallispuisto laajuudeltaan 252 000 ha perustettiin 1.5.1983. Vuonna 1992 alueella oli 8200 vuodepaikkaa.



Näitä harrastuksia suunniteltiin Saariselän lomakaupunkiin v. 1972.

Kuvio 2. Saariselän suunnittelua vuonna 1972 (Partanen 1992, 82)

Saariselän suunnittelussa päämääränä oli luoda kansainväliset vaatimukset täyttävä palveluja tarjoava matkailukeskus (kuvio 2.). Karttaan oli merkitty mahdollisuudeksi retkeily, tennis, lentopallo, jalkapallo, pienoisgolf, kelkkailu, laskettelu, uinti, lasten kelkkailu, urheilukalastus, pallohalli, uimahalli, voimistelusalit, keilahalli, kokoontumistilat, pukeutumistilat ja kullanhuuhtonta. (Partanen 1992, 44, 82, 86.)

Tällä hetkellä Saariselän alueella on yhteensä 13.500 vuodepaikkaa. Näistä 5500 vuodepaikkaa on kaupallisessa käytössä ja noin 8000 vuodepaikkaa ovat yksityisissä majoissa ja loma-asunnoissa. Saariselällä on 29 ravitsemusliikettä joissa on yhteensä noin 10.000 asiakaspaikkaa. Lisäksi ravitsemuspalveluja tukevat useat pitopalveluyritykset. Kokouspalveluja tarjoavat alueen kolme suurinta hotellia. Vuonna 2020 Saariselän visiona on olla Euroopan johtava luontomatkailukohde. Aluetta tullaan pitämään edelläkävijänä luontomatkailutuotannossa. Muilta voitettu markkinaosuus takaa kilpailuedun saavuttamisen. (Laatuasiakirja 2012.)

3.2 Lapin ja Saariselän markkinointi

Lapissa on laadittu matkailustrategia yli kymmenen vuoden ajan. Strategia on tarpeellinen matkailun merkityksen kannalta. Matkailustrategia ilmaisee yhteisen vision ja ohjaa kehitystä. Samalla se määrittelee painopisteet, johon julkista tukea kohdennetaan. Lapin matkailustrategia pitää sisällään matkailun määrälliset tavoitteet osa-alueittain. Tärkeitä osa-alueita ovat saavutettavuus, markkinointi, ympärivuotisuus tutkimus ja turvallisuus. Lapin matkailustrategia tukeutuu vahvasti valtakunnalliseen matkailustrategiaan. Lisäksi Lapin matkailustrategia pohjautuu Lapin maakuntasuunnitelmaan. Suomen matkailustrategiassa tavoite on matkailusektorin kehittäminen ja elinkeinopoliittisten lähtökohtien turvaaminen. (Lapin liitto 2010.)

Lapissa matkailun strategisen suunnittelun vetovastuu sekä vastuu strategian toteutumisen ohjaamisesta on Lapin liitolla. Liiton lisäksi suunnitteluprosessiin on koottu mukaan mahdollisimman kattava joukko muita toimijoita. Lapin matkailustrategia ohjaa maakunnan matkailun kehittämistä määrittämällä sen lähtökohdat ja painopistealueet. Kehittämisen yksityiskohtainen suunnittelu ja toimeenpano toteutetaan alue-, matkailukeskus- ja yritystasolla. Strategiaan ei ole sisällytetty operatiivista toimintaa, vaan tärkeimpien asiakokonaisuuksien osalta rahoitus ja toteutus on täsmennetty erillisessä matkailun ohjelmassopimuksessa. (Santala–Vesterinen–Moilanen 2004, 138.)

Saariselän matkailun kehittämiseen linkittyä elinkeinoyhtiö InLike Oy, joka vastaa Inarin kunnan elinkeinopalveluiden tuottamisesta. Yhtiö on perustettu vuonna 2000 ja se on kokonaan Inarin kunnan omistuksessa. Elinkeinoyhtiö InLike Oy:n palveluihin kuuluu yritys- ja kv-palvelut, toimitilapalvelut ja hanketoiminta sekä omistajan erikseen määrittelemät edunvalvonta-asiat. (Elinkeinoyhtiö Inlike Oy 2012.)

Saariselän alueen matkailumarkkinoinnista vastaa kunnan osakkuusyhtiö Pohjois-Lapin Matkailu Oy. Pohjois-Lapin Matkailu Oy on matkailun kehittämisen koordinaattori ja yhteismarkkinoinnin vetäjä. Saariselän, kuten kaikkien matkailukeskusten kehittäminen, edellyttää toimivaa yhteistyötä. Jos yhteistyötä ei tehdä, olisi kehittyminen hajanaista ja sattumanvaraista. Pohjois-

Lapin Matkailu Oy on alueellinen matkailumarkkinointiyhtiö joka toimii yhteistyössä Inarin kunnan ja muiden sidosryhmien kanssa. Pohjois-Lapin Matkailu Oy:n toiminnassa mukana olevat yritykset sijaitsevat Inarin, Sodankylän ja Utsjoen kuntien alueella. Pohjois-Lapin Matkailun Oy:n perustehtävänä on Inari-Saariselkä-matkailualueen yhteismarkkinoinnin koordinointi kotimaassa ja ulkomailla. Näin varmistetaan alueen näkyvyys sekä tehostetaan alueen brändiä. (PLM toimintasuunnitelma 2012.)

3.3 Saariselän Hotelli Kieppi Oy

Saariselän Hotelli Kieppi Oy sijaitsee Saariselän ydinkeskustassa, Inarin kunnassa Pohjois-Lapissa. Saariselän Hotelli Kieppi Oy on perinteinen, lämminhenkinen lomahotelli Saariselällä. Hotellin teemana on majatalomainen ilme. Pohjoisen olosuhteet ja Lapin luonto tuo vuosittain matkailijoita hotelliin ympäri maailmaa. Saariselän alueen luonnon olosuhteet antavat turisteille elämyksiä ja Saariselän Hotelli Kieppi Oy pyrkii toteuttamaan jokaisen asiakkaan tarpeet mahdollisimman monipuolisesti. Hotellissa on 56 huonetta, lasten leikkihuone sekä suksien huoltohuone. Hotellissa on 200 asiakaspaikan ruokaravintola, joka sijaitsee päärakennuksessa. Ravintola on erotettu huonemajoituksesta. Saariselän Hotelli Kieppi Oy:ssä on rento ja majatalomainen tunnelma. Hotellihuoneet kunnostettiin vuonna 2005. Kahden hengen huoneista 48:ssa on suihku, wc, kaapeli -ja pay-TV, sekä vedenkeitin, puhe- lin, jääkaappi ja ulkoiluvaatteiden kuivauskaappi. Kaapeissa on tehostettu ilmanvaihto yöaikaan. 8:sta suiteista neljässä on sauna ja muissa neljässä huoneessa amme. Varustus on sama kuin kahden hengen huoneissa. Kaikissa huoneissa on laminaattilattia. (Saariselän Hotelli Kieppi Oy 2008.)

Saariselän Hotelli Kieppi Oy on kuulunut Riekkoparvi Oy:n, johon kuului myös Hotelli Riekonlinna eli nykyinen Lapland Hotels Riekonlinna. Hotelleja kutsuttiin yhteisellä nimellä Riekkohotelleiksi. Saariselän Hotelli Kieppi Oy:n alkuperäinen nimi oli Hotelli Riekkonkieppi. Hotelli myytiin vuonna 2004 jolloin se siirtyi yksityiseen omistukseen. Omistajamuutoksen myötä entinen nimi poistui käytöstä ja muutos muutti merkittävästi markkinointia ja tuotekehitystä. Tällä hetkellä hotelli keskittyy yhden tuotteen markkinointiin eli Saariselän Hotelli Kieppi Oy:n. (Saariselän Hotelli Kieppi Oy 2010.)

3.4 Saariselän Hotelli Kieppi Oy:n liikeidea ja yhteistyöverkosto

Liikeideaa kehittäessä lähtökohtana ovat omat kyvyt (Zacharakis–Spinelli–Timmons (2011, 10). Heidän mukaansa on siis syytä ensin kysyä itseltään oman uran tavoitteet, miten yrittäjyys auttaa tavoitteiden saavuttamiseen ja mitä taitoja on kehitettävä, että onnistutaan. Kinkki kirjoittaa liikeideassa olevat määrittämät ja menestystekijät (Kinkki 1992, 32). Hänen mukaansa liikeideaan liittyvät suunnitelmat, joissa yrityksen tulee etsiä vastauksia liittyen tuotteeseen (MITÄ), kohderyhmään eli segmenttiin (KENELLE), keskeiset toimitavat (MITEN) ja yrityskuvan eli (IMAGON). Liikeidea kuvaa yrityksen tapaa ansaita rahaa. Liikeidea koostetaan kolmeen peruselementtiin; tuotteet, markkinat ja organisaation. Liikeidea on tapa kuvata yrityksen strategiaa pähkinänkuoressa. Yhteenvedona edellisiin voidaan pitää (Kamensky 2000, 309.) toiminta-ajatusta, joka kertoo yrityksen suunnan eli, mitä halutaan, mutta vasta itse liikeidea määrittää yksityiskohtaisesti, millä toimimalla yritys menestyy ja samalla saa keinot, joilla tavoitteet toteutetaan. (Kinkki–Lehtisalo 1999, 93.)

Saariselän Hotelli Kieppi Oy on perinteinen lomahotelli Saariselällä. Saariselän Hotelli Kieppi Oy:n liikeideana on palvelu. Majoituspalvelu on keskeisin elementti. Majoituspalveluun liitetään erilaiset aktiviteettipalvelut ja ruokaravintolan palvelut. Yhä enenevässä määrin Saariselän Hotelli Kieppi Oy keskittyy ryhmä- ja incentivematkailuun. Yritys suuntautuu enemmän Suomen ulkopuolisille alueille ja uusien asiakkaiden löytämiseen. Saariselän Hotelli Kieppi Oy:n matkailijoita tavoitellaan ympäri maailmaa. Erityisen tärkeänä pidetään matkatoimistoja, yhteistyökumppaneita, markkinointia ja verkostoitumista. Kotimaan kaupassa käytetään matkatoimistoja ja suoria asiakaskontakteja. Ulkomaankaupassa tavoitetaan matkanjärjestäjät, joiden kautta asiakkaat tulevat hotelliin. Asiakkaan tultua hotelliin tarjotaan hänelle majoitus ja ruokapalvelut. (Saariselän Hotelli Kieppi Oy 2010.)

Tärkein asiakassegmentti ovat ulkomaalaiset asiakkaat. Saariselän Hotelli Kieppi Oy:n asiakkaista 60 % on ulkomaalaisia matkailijoita. Maista voidaan mainita suurimpina Saksa, Ranska, Iso-Britannia, Japani, Belgia, Alankomaat ja Sveitsi. Loppuosa koostuu suomalaisista aktiviteettimatkaajista ja perheis-

tä. Heille tarjotaan majoitus- ja ruokailupalveluja sekä erilaisia aktiviteetti- ja harrastusmahdollisuuksia. Saariselän Hotelli Kieppi Oy:n kilpailuedun luovat hyvät ja pitkät ulkomaiset asiakassuhteet sekä hotellin keskeinen ja hyvä sijainti matkailualueella. (Saariselän Hotelli Kieppi Oy 2010.)

Pohjois-Lapin matkailuvyöhykkeen ytimen muodostavat Saariselkä-Ivalo-Inari alueen ketjuuntuneet matkailupalvelut. Tarjontaa täydentävät myös Sodankylän taajamapalvelut. (Lapin liitto 2010.) Saariselän Hotelli Kieppi Oy toimii alueen matkailuyritysten kanssa yhteistyössä. Lisäksi hotelli on yhteistyössä Pohjois-Lapin Matkailu Oy:n kanssa ja näin hotelli saa mahdollisuuden mainostaa alueen yleisesitteissä sekä saariselka.fi portaalissa. Saariselän Hotelli Kieppi Oy osallistuu yhteistyössä organisaation kanssa sekä kotimaassa että ulkomailla järjestettäviin myyntitapahtumiin ja messuihin. Luonnollisesti yhteistyöverkoston kuuluvat matkanjärjestäjät, alueen muut hotellit ja aktiviteettiyritykset. (Välitalo 2012.)

4 MATKAILUN PIIRTEET JA STRATEGIAT

4.1 Alueen luontaiset vetovoimatekijät ja resurssit

Matkailupalvelun luonne ja kohteen imagon muodostuminen tekevät matkailupalveluja tuottavien organisaatioiden välisen yhteistyön välttämättömäksi. Matkailupalvelun osatekijät yhdessä edistävät matkailijan tyytyväisyyttä. Osatekijät eivät kuitenkaan ole yleensä yhden organisaation valvonnassa. Matkailullinen vetovoima perustuu alueen luontaisiin vetovoimatekijöihin, yritysten palveluihin ja markkinoinnin avulla luotuihin mielikuviiin. (Komppula 1996, 11.) Strategian periaatetta ajatellen kuvaa hyvin läpimurto, kirjoittaa (Kaplan–Norton 2002, 9.), josta yrittäjät käyttävät aina kahta sanaa: kohdistaminen ja keskittäminen. Tämä tarkoittaa sitä, että strategia tuottaa läpimurron, kun esimerkiksi organisaation rajalliset resurssit kohdistetaan ja pidetään yhtenäisinä. Suomen matkailua ajatellen talvi- ja joulumatkailu ovat pisimmälle kehittyneet ja kaupallistuneet tuotteet joista Suomi tunnetaan maailmalla. Suomen talvella sekä lumeen ja jäähän liittyvillä aktiviteeteilla, on vetovoimaa niin kotimaisilla kuin kansainvälisilläkin markkinoilla. Suomen kilpailuvaltteja ovat lumivarmuus, korkeatasoiset matkailukeskukset, laadukkaat ja oma-lemaiset aktiviteetti- ja ohjelmopalvelut sekä mm. revontulet. (MEK 2012.)

4.2 Suomen matkailustrategia

Julkisen sektorin panos ja toimenpiteet matkailuelinkeinon edistämiseksi on kirjattu Suomen matkailustrategiassa. Lähtökohtana on, että suomalainen matkailuelinkeino kasvaa, kannattaa ja menestyy kilpailussa kansainvälisistä matkustajavirroista. Matkailun todetaan olevan tärkeä vientitoimiala. Tavoitteena matkailustrategiassa nimenomaan on kansainvälinen matkailukysyntä. Suomen matkailun vahvuuksina nähdään ainutlaatuinen asema Venäjän naapurina. Heikkouksina pidetään saavutettavuutta, tuntemattomuutta ja korkeata hintatasoa. Matkailusektorin sisäisen kehityksen keskeisiä tavoitteita ovat matkailukeskittymien ja -verkostojen vahvistaminen. Tärkeänä pidetään myös yritysten kasvun ja kehittymisen tukemista sekä matkailualueiden infrastruktuurin parantamista. Julkisen rahoituksen kohdentaminen kasvuhakuisiin ja verkostoituneisiin yrityksiin halutaan tukea. (Lapin liitto 2010.) Suomen kauppa - ja teollisuusministeriö määrittää suomalaisuuden luonnon arvostajaksi, teeskentelemätöntä vieraanvaraisuutta tarjoavaksi ja ystävällistä

palvelua antavaksi. Erotamme kilpailijoista, koska osaamme nykykulttuurin monipuolisen hyödyntämisen, arvostamme luontoa ja tunnemme sen. Lisäksi teemme kestävästä tuotteistamisesta. Näistä piirteistä syntyy matkailun kehittämisen perusarvot. (KTM 2006.)

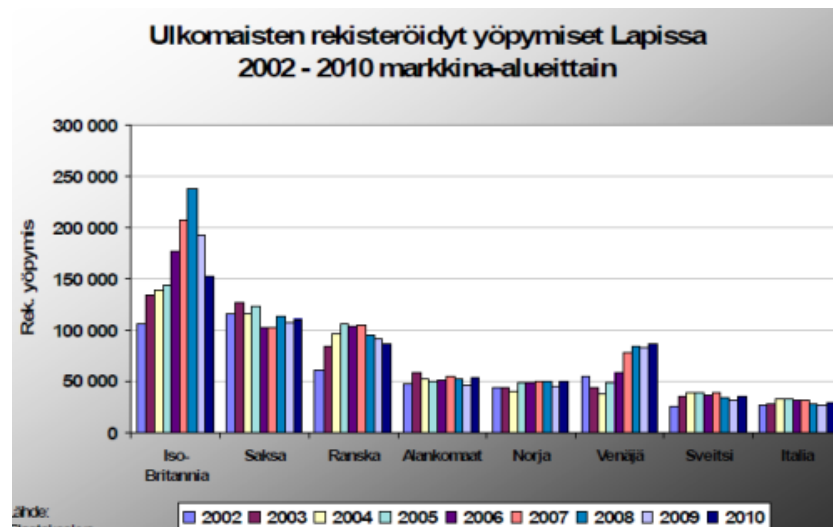
Suomen matkailun kasvua haetaan kansainvälisiltä markkinoilta, koska sen odotetaan nousevan vuodesta 2004 vuoteen 2013 yhteensä 63 prosenttia. Kotimaanmatkailua ei myöskään suljeta pois, sillä sitä pidetään Suomen matkailun perustana. Suomalaisten rekisteröityjen yöpymisvuorokausien odotetaan kasvavan keskimäärin 3 prosenttia joka vuosi, kasvun ollessa vuodesta 2004 vuoteen 2013 yhteensä 31 prosenttia. Tärkeimpinä ulkomaalaisina markkina-alueina, joihin markkinointia tulisi kohdentaa, ovat Suomen kannalta Saksa, Iso-Britannia, Venäjä, Ranska, Espanja ja Alankomaat. Kaukomaista tärkeimmät ovat Japani ja Kiina. Tärkeitä ovat myös Viro ja Latvia. Suomen matkailustrategiassa todetaan, että yritysten tulisi tehdä yhteistyötä matkailun alueorganisaatioiden kanssa. Strategian painopisteet tulisi kohdentaa matkailukeskusten kehittämiseen ja teemapohjaisten tuotteiden - ja palvelujen kehittämiseen. Suomen matkailustrategiassa on myös, että yritysten välistä kilpailua tulee tukea. Näin kehittymiskykyiset ja -haluiset yritykset kehittyvät kilpailun myötä entistä paremmiksi. Tästä seuraa se, että verkostoitumista tulee edistää. Tarkoitus on tukea päätavoitteiden toteuttamista julkisella rahoituksella. Uudella innovaatisella toiminnalla ei saa sulkea pois pienikään yrityksiä. Kehittämistoimenpiteissä todetaan, että strategisten toimenpiteiden toteuttamiseksi tarvitaan sekä julkista, että yksityistä panostusta. Toimenpiteistä mainitaan neljä tärkeintä kohtaa, joista pohjoista ajatellen tärkeimmiksi nousevat lentokenttien toimivuus, matkailun kannalta merkittävien maakunnallisten kenttien lentoliikenteen säilyminen sekä sujuvat ja nopeat matkaketjut perille matkailukeskuksiin. (KTM 2006.)

Työ- ja elinkeinoministeriön uusi Suomen matkailustrategian vuoteen 2020 tehty työ julkaistiin 4.6.2010. Tässä strategiassa todettiin, että matkailuyritysten toimintaedellytyksiä voidaan parantaa edistämällä matkailualueiden infrastruktuuriin tehtäviä investointeja. Investoinnit kohdistuvat muun muassa liikenneyhteyksiin, vesi- ja viemärijärjestelmään, teihin, energiatehokkuuden edistämiseen sekä virkistysalueisiin. Myös kansallispuistojen sekä retkeily- ja

kelkkareittien perustamista ja ylläpidon rahoittamista pidetään tärkeänä matkailuyritysten menestymiselle. (TEM 2010.)

4.3 Pohjois-Suomen matkailustrategia

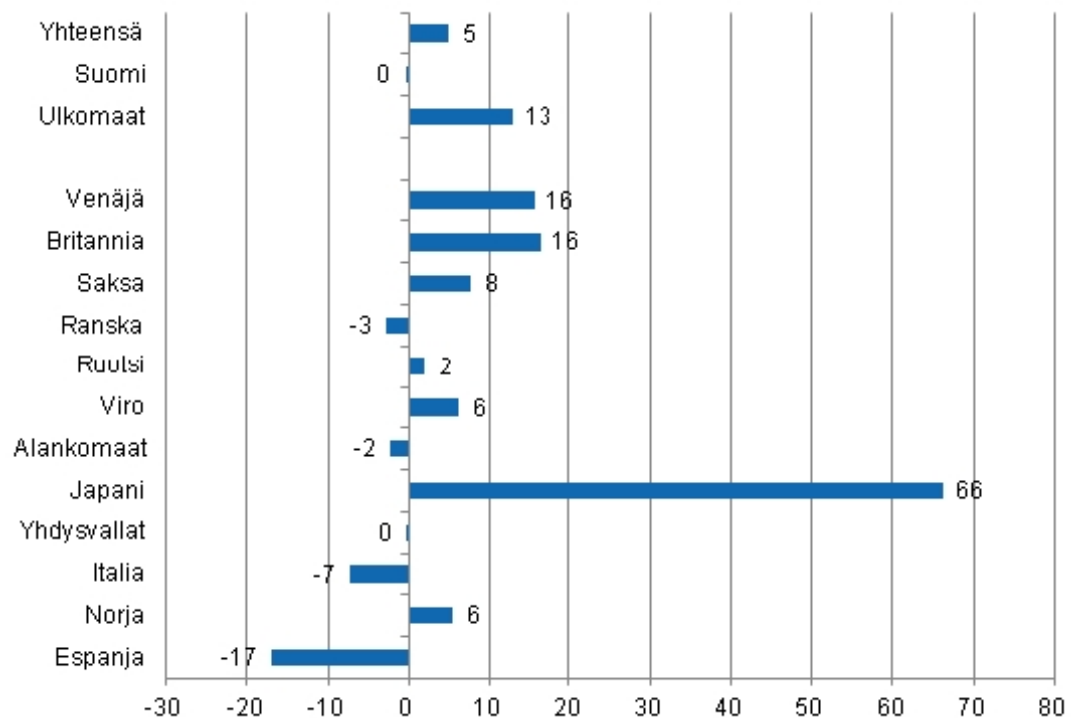
Lapin matkailun päämarkkina-alueita ovat pitkään olleet Iso-Britannia ja muut Keski- ja Etelä-Euroopan maat sekä Venäjä. Riippuvaisuus erityisesti Iso-Britannian matkailijoista on aiheuttanut ongelmia Lapin matkailulle. Talouslama ja punnan heikko kurssi vähensivät brittimatkustajien määriä huomattavasti. Jatkossa pitäisikin panostaa useisiin eri markkina-alueisiin, jotta asiakaskunta olisi laajempi. (Lapin liitto 2010, 7.)



Kuvio 3. Ulkomaisten rekisteröidyt yöpymiset Lapissa 2002–2010 markkina-alueittain (Lapin liitto 2010)

Tulevaisuuden näkymää ajatellen on siis hyvä panostaa useisiin eri markkina-alueisiin. Lapin Liiton kirjoitelman mukaan: viime vuosina Lapin matkailun nopeimmin kasvava markkina-alue on ollut Venäjä (kuvio 3.). Huolimatta siitä, että globaali talouslama on koetellut ankarasti myös Venäjää, se ei vielä vuonna 2009 näkynyt kovin vahvasti Lapin matkailukysynnässä. Rekisteröidyissä yöpymisissä vähennystä oli vain -2 % vuoteen 2008 verrattuna. Vuonna 2010 venäläisten matkailijoiden rekisteröidyt yöpymiset kääntyivät jälleen kasvuun ja erityisesti joulusezonkina Lapissa vieraili ennätysmäärä venäläismatkailijoita. (Lapin liitto 2010.)

Vuonna 2012 alussa venäläiset olivat totuttuun tapaan ylivoimaisesti suurin ulkomaisten matkailijoiden ryhmä. Heille kirjattiin majoitusliikkeissä 314 000 yöpymisvuorokautta. Seuraavana suurimpana olivat britit, joille tilastoitiin 40 000 yöpymisvuorokautta. Molempien maiden yöpymisten määrä kasvoi 16 prosenttia vuoden 2011 tammikuuhun verrattuna. Hyvänä kolmantena tulivat saksalaiset lähes 31 000 yöpymisellä, mikä oli 8 prosenttia enemmän kuin edelliseen vuoteen verrattuna. Norjalaisten ja virolaisten yöpymiset lisääntyivät 6 prosentilla kummallakin. Japanilaisten yöpymiset lisääntyivät eniten. Luku oli 66 prosenttia, ja niitä kirjattiin majoitusliikkeissä lähes 16 000 vuorokautta tammikuussa 2012. Espanjalaisten yöpymiset vähenivät majoitusliikkeissä 17 prosenttia ja italialaisten yöpymiset 7 prosenttia viime vuoden tammikuuhun verrattuna. Muiden tärkeimpien Suomeen suuntautuvien matkailijamaiden yöpymisten muutokset olivat maltillisempia (Kuvio 4.). (MEK 2012.)



Kuvio 4. Yöpymisten muutos tammikuussa 2012/2011, % (MEK - Matkailun edistämiskeskus 2012)

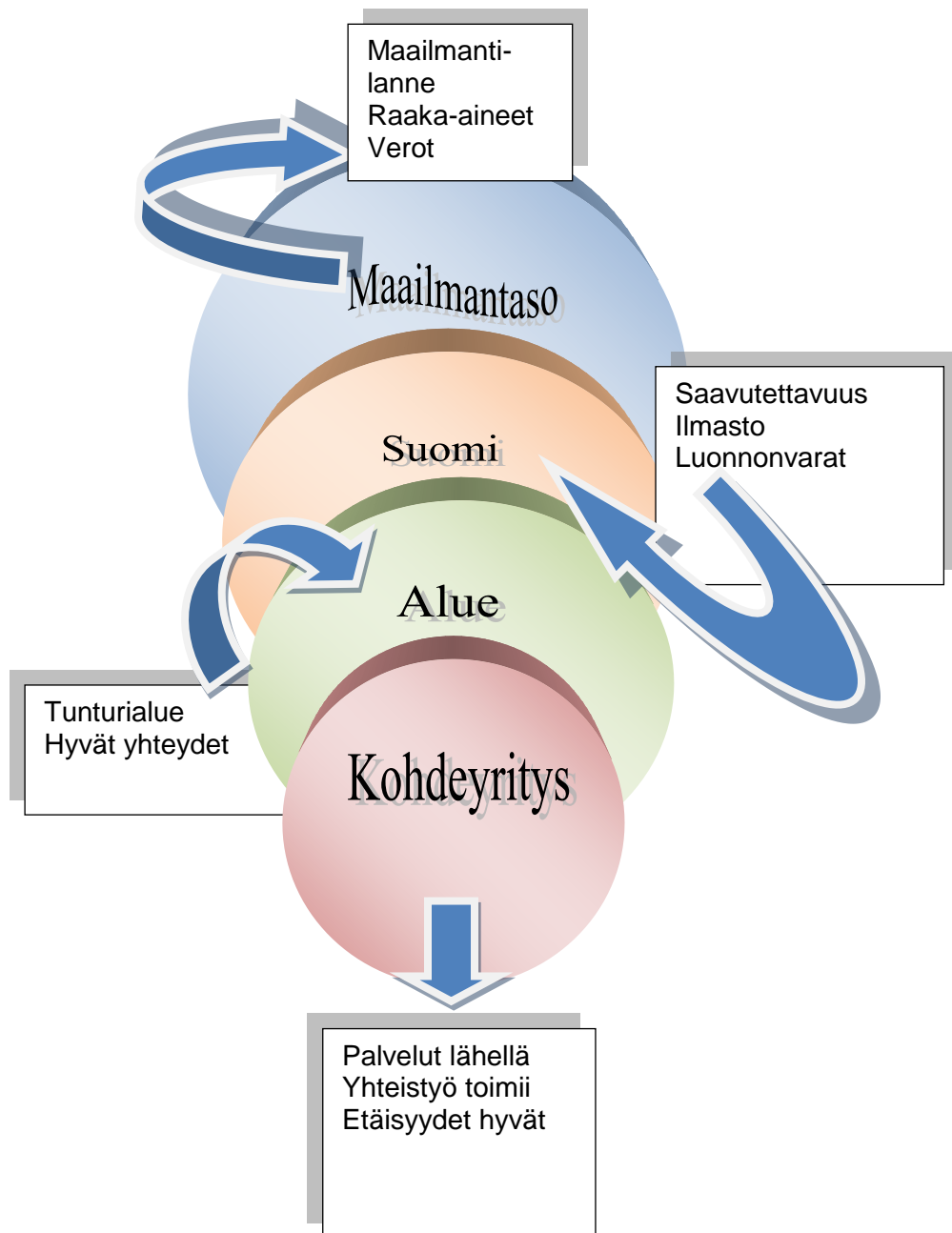
Vuonna 2009 Ruotsin markkinaosuus pohjoismaihin saapuvista matkailijoista on 36,5 prosenttia. Suomi löytyy sijaluvulta neljä, 15,8 prosentin markkinaosuudellaan. Pohjois-Suomen kovimpia kilpailijoita erityisesti talvituotteessa ovat Norja, Ruotsi ja Euroopan alppimaat, erityisesti Itävalta. Kesämatkailu-

tuotevertailussa Suomi ei nouse kovin korkealle. Kesämatkailussa kovimmat kilpailijat löytyvät Norjasta, Ruotsista, Venäjältä ja alppimaista. (Lapin liitto 2010, 8.)

Venäläisten matkatoimistojen mielipidekyselyissä Suomesta ja suomalaisista alueista venäläisten matkakohteena, lomamatkailussa merkittäviksi nousivat mökkilomat, risteilyt, kalastusmatkat ja laskettelumat. Matkailun kehityksessä suosiotaan Suomen lomakohteisiin kasvattivat Helsinki, Imatra, Lappeenranta, Kotka ja Lappi. Pohjois-Suomea ajatellen erityisesti talvilomakohteista mainittiin erikseen mm. Rovaniemi ja laskettelukohteet. Lomatyypeistä erityisesti laskettelulomien, kylpylälomien ja mökkilomien odotettiin kasvattavan suosiotaan. Ylivoimaisesti suurin osa tiedonhausta tapahtuu Internetissä. Vastanneista kolme neljäsosaa käytti Internetiä viimeksi hakiessaan Suomitietoa. Pietarissa suomen merkitys on suurempi kuin Moskovassa. (MEK 2012.) Vuoden 2012 alkupuolella on ollut huomattavaa se, että venäläisten yöpymiset ovat olleet kasvussa koko ajan. Venäläisten yöpymiset Suomessa lisääntyivät majoitusliikkeissä jälleen 18 prosentilla pelkästään maaliskuussa 2012. He olivat ylivoimaisesti suurin ulkomaisten matkailijoiden ryhmä 112 000 yöpymisvuorokaudellaan. (Tilastokeskus 2012.)

4.4 Toimintaympäristö sekä SWOT-analyysi

Olen koonnut tässä opinnäytetyössäni toimintaympäristön (kuvio 5.) ja toimintaympäristön SWOT-analyysin (taulukko 1.) kohdeyritykseen maailmantason, maatason ja aluetason näkökulmasta.



Kuvio 5. Toimintaympäristö (Tuovila 2011)

Matkailua kehittäessä on syytä ymmärtää toimintaympäristö. Yrityksen toimintaympäristön analyysissä toimintatapoina on lisätä yrityksen riskinsietokykyä ja joustavuutta. Skenaario-analyysissä hahmotetaan tärkeiden tapah-

tumien ja ilmiöiden dynamiikkaa ja niiden vaihtoehtoisia kulkuja. Yritys voi joko yksin tai muiden yritysten kanssa pyrkiä vaikuttamaan ympäristöön ja saada se jossain määrin suotuisimmaksi. Esimerkkinä voidaan käyttää erilaisia liittoutumia. Toimintaympäristön ja yrityksen keskinäisten sidosten ymmärtäminen edellyttää erityisesti yrityksen, oman toimialan ja sen kilpailutilanteen tarkastelua. (Pietilä 2011.)

Kansainvälisen luonteensa vuoksi matkailuala reagoi voimakkaasti maailmanlaajuiseen taloustilanteeseen. Viimeaikaisista talouteen ja matkailuun vaikuttavista mullistuksista olivat esimerkiksi WTC-iskut 2001, Islannin tuhkapilvi ja viimeisimpänä vuoden 2008 finanssikriisi ja Japanin maanjäristys 2011. Huomattavaa on, että kansainväliseen taloustilanteeseen vaikuttavat häiriötekijät ovat moninaiset ja monia niistä on vaikea ennustaa. Finanssikriisin ennustaminen on haasteellista. Tänä päivänä matkailua ajatellen ilmastonmuutokset ja sen seuraukset on pitkälti jäänyt huomioimatta matkailun kehittämisessä. (Becken–Hay 2007, 32.) Matkailuyrittäjän on hyvä tietää toimintaympäristön riskit ja mahdollisuudet maailmanlaajuisesti. (Pietilä 2011.)

Pohjoisena esimerkkinä mainittakoon erityisesti matkailualalla toteutunut vaikea taloustilanne, kun Eyjafjöll-tulivuori purkautui. Tulivuoren purkaus aiheutti lentoliikenteen keskeytymisen vuoden 2010 huhti- ja toukokuussa vulkaanisten tuhkapilvien vuoksi. Luonnonilmiö vaikutti suuresti Euroopassa tehtäviin matkoihin. Samalla suuria haittoja syntyi lentoyhtiöille, matkatoimistoille, matkanjärjestäjille ja matkailijoille (Eu 2010).

Saariselän Hotelli Kieppi Oy:stä katsottuna toimintaympäristö on selkeä. Yrityksen toimintaan vaikuttavat maailmantasosta katsoen maailmantilanne, raaka-aineet ja verot (kuvio 5). Suomen näkökulmasta katsottuna saavutettavuus on hyvä lentoteitse. Ilmasto on puhdas ja luonnonvarat ovat hyvät.

Yrityksen sijainti Pohjois-Lapin matkailuvyöhykkeellä, johon kuuluvat myös Ivalon ja Inarin alueet, tarjoavat laajat puitteet sekä kesä, että talviharrastuksille. Saariselkä profiloituu perinteiseksi, perheiden ja liikunnanharrastajien matkakohteeksi. Tulevaisuuden haasteena pidetään imagon uudistamista,

jotta se säilyisi vetovoimaisena kohteena myös nuorten keskuudessa. (Lapin liitto 2010, 13.)

Tulevaisuudessa Suomen valtti matkailijoista kilpailtaessa globaalissa toimintaympäristössä on puhdas luonto (kuvio 5.). Luonnolla on ollut perinteisesti keskeinen rooli, mutta vähitellen on opittu tarjoamaan erilaisia elämyspalveluja ja luonnon katselun lisäksi. Kohdeyrityksen sijainti Lapissa, Saariselän alueella tarjoaa loistavan ympäristön ja puitteet matkailupalveluiden kehittämiseksi. Yhtenä myyntivalttina voidaan pitää myös turvallisuutta, mitä arvostavat sekä idästä, että lännestä tulevat turistit (Koskela–Rousu 2007, 177).

Saariselän Hotelli Kieppi Oy:n vahvuutena (taulukko1.) voidaan pitää hotellin hyvää pohjaa ja historiaa. Saariselän Hotelli Kieppi Oy toteutti ensimmäisenä lappilaisena hotellina pakettimatkat pohjoiseen ja näin olikin ensimmäinen hotelli TV-mainonnassa. Hotellia laajennettiin eri vaiheissa. Suurin laajennus tapahtui 1986, jolloin rakennettiin Hotelli Riekonlinna, joka käsitti 66 huonetta. Vuonna 1989 Riekonlinna laajennettiin kaksinkertaiseksi. 1991 yhteistyö Finnairin kanssa sai asiakkaat liikkeelle ja 13000 asiakkaasta ”tasarahalla tunturiin” tuotteilla lensi 3000 asiakasta Rieko-hotelleihin. Japanilaiset löysivät Saariselän ja revontulet vuonna 1995. Sydäntalvella heitä on 60 prosenttia Saariselän Hotelli Kieppi Oy:n matkailijoista. (Välitalo 2012.)

Yritystoiminnan analysointimenetelmänä voidaan käyttää nelikenttäanalyysiä eli SWOT-analyysiä. Se on yksinkertainen ja yleisesti käytetty yritystoiminnan analysointimenetelmä jonka avulla voidaan selvittää yrityksen vahvuudet ja heikkoudet, sekä tulevaisuuden mahdollisuudet ja uhat. Nelikenttäräudukon avulla yritys voi helposti arvioida omaa toimintaansa Strength = Vahvuus Weakness = Heikkous Opportunity = Mahdollisuus Threat = Uhka. (Fyall–Garrod 2005, 84–85.) Pietilän (2011) mukaan toimintaympäristössä SWOT-analyysi on käyttökelpoinen ymmärtämisen keino, jolla avataan yrityksen vahvuudet ja heikkoudet (strengths, weaknesses) ja toisaalta ympäristön tarjoamat mahdollisuudet ja sen sisältämät uhat. Yrityksen tavoitteita on hyvä peilata SWOT:ssa. SWOT:n kautta voidaan hyödyntää ympäristön ajattelu. Näin saadaan vältettyä uhat. SWOT:lla on myös tärkeä rooli silloin kun käsitellään odotuksia keskeisten sidosryhmien kanssa. Yhdessä kehittäessä

työskennellään myös yhteisten asioiden puolesta. (Evans–Campbell–Stonehouse 2003, 271.)

VAHVUUDET	HEIKKOUEDET
Vahva historia Sijainti Hyvät asiakassuhteet Valmiit yhteistyökumppanit	Saavutettavuus Vaihtuva henkilökunta
MAHDOLLISUUDET	UHAT
Hyvät kilpailukeinot Verkostot	Maailmantilanne: -öljynhinnan nousu -katastrofit Ilmaston lämpeneminen

Taulukko 1. Saariselän Hotelli Kieppi Oy:n toimintaympäristön SWOT- analyysi (Välitalo 2012)

Pietilä (2011) luentoan verraten Saariselän Hotelli Kieppi Oy:ssä ovat valmiina hyvät asiakassuhteet ja verkostot (Taulukko 1.). Tärkeänä pidetään myyntiketjuja, joita on luotu ympäri maailmaa. Henkilöstön ammattitaito on myös hyvä. Ammattitaitoiseen henkilöstöön kuuluvat myös organisaation omat ulkomaan agenttitoimistot. Kilpailukeinona on mainittava oikea hinnoittelu jonka organisaatio on kehittänyt oikeanlaiseksi. Yhteistyökumppanit ovat myös tärkeitä kilpailukeinoja. Saariselän Hotelli Kieppi Oy:n heikkouksina voidaan pitää saavutettavuutta. Pitkän välimatkan vuoksi pohjoinen sijainti aiheuttaa sen, että liikenneyhteydet on suunniteltava tarkasti. Pohjoisen sijainnin vuoksi myös sesonkiluontoinen henkilökunta vaihtuu. Uhkia ajatellen saavutettavuus voi heiketä maailmantilanteen vuoksi. Öljynhinnan nousu voi vaikuttaa siihen, että lentoliikenteen matkustaja virrat vähenevät. Lisäksi maailmaan vaikuttavat katastrofit voivat vaikuttaa asiakasvirtaan vähenevästi. (Saariselän Hotelli Kieppi Oy 2000–2010.)

4.5 Suomen matkailun tulevaisuudennäkymiä

Kansainvälisessä taloudessa maailmantalouden suuri kuva on suhteellisen myönteinen (Pietilä 2011). Matkailun aikaansaama arvonlisäys eli jalostusarvo vuonna 2007 oli 3,6 miljardia euroa joka on 2,3 prosenttia Suomen bruttokansantuotteesta. Verrattuna muiden toimialojen arvonlisäykseen, matkailun arvonlisä oli suurempi kuin elintarviketeollisuuden, ja lähes kaksi kertaa niin suuri kuin maatalouden. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2011.) Taantuman taittumisen johdosta matkailun uskotaan lähtevän kuitenkin kasvuun. Matkailu on ainoa vientiala, jonka kulutus tapahtuu kotimaassamme. Vuonna 2009 Suomessa vieraili 5,7 miljoonaa ulkomaalaista matkailijaa, mikä on 50 % enemmän kuin vuonna 2000. Suomen matkatulot ulkomailta ovat kasvaneet vuodesta 2000 2,2 miljardista eurosta noin 40 prosenttia, eli 3,1 miljardiin euroon vuonna 2009. Ennusteiden mukaan matkailutulot ulkomailta kasvavat vielä voimakkaammin. Suomessa yöpyvistä ulkomaalaisista matkailijoista 63%:n osuus koostuvat Venäjältä (23 %), Ruotsista (14 %), Virosta (11 %), Saksasta (8 %) ja Iso-Britanniasta (7 %). (Työ- ja elinkeinoministeriö 2011.) Tilastokeskus kirjasi pelkästään marraskuun ja huhtikuun välisenä aikana 2009–2010 Suomessa vierailijoiden määräksi 2,4 miljoonaa ulkomaista matkustajaa. Matkustajamäärä kasvoi edellisestä talvikaudesta yhden prosentin. Ulkomaiset matkustajat toivat Suomeen talven aikana yhteensä noin 720 miljoonaa euroa, jossa oli noin prosentin lisäys vuotta aiempaan verrattuna. (Tilastokeskus 2010.)

5 KUNNALLISEN ELINKEINO ORGANISAATION ROOLI

5.1 Kunta ja elinkeinopolitiikka

Kunnan päätösvaltaa käyttää asukkaiden valitsema valtuusto. Kunta pyrkii edistämään asukkaiden hyvinvointia ja kestävästä kehitystä. (Heuru 1995,58.) Kunta hallinnoi toimivaltaisesti kaikkia julkisen hallinnon tehtäviä kuntatasolla. Se ei kuitenkaan ole pelkästään omien kuntalaisten tehtävien hoitaja vaan vastaa myös valtiollisista tehtävistä kuntatasolla. Kunta hoitaa tehtävänsä itse tai yhteistoiminnassa muiden kuntien kanssa. Kuntalaissa säädellään kunnan hallintotehtäviä hoitavan organisaation perusrakenne. Sen mukaan kussakin kunnassa tulee olla valtuusto, kunnanhallitus, tarkastuslautakunta, tilintarkastaja sekä kunnanjohtaja tai pormestari. Valtuusto voi perustaa liikelaitoksen, jossa tulee olla johtokunta. Valtuustolla on yleinen kelpoisuus kunnan päätösvallan käyttämiseen, kun taas kunnanhallituksella on yleinen kelpoisuus valmisteluun ja täytäntöönpanoon. Lisäksi kunnanhallitus valvoo valtuuston päätösten lainmukaisuutta. Koko kunnan valmisteleva ja täytäntöön paneva organisaatio toimielimineen, viranhaltioineen ja työntekijöineen on kunnanhallituksen alainen. Kunnilla on myös erilaisia lautakuntia, joiden perustaminen on kunnanvaltuuston asiana. Kunnilla saattaa myös olla sivuorganisaatioita. (Heuru–Mennola–Ryynänen 2008, 86, 185, 189, 221.)

Kunnan näkökulmasta katsoen elinkeinopolitiikka ja kilpailukyvyyn vahvistaminen tarkoittavat kaikkia niitä paikallisen tason toimenpiteitä, joilla paikallisista lähtökohdista parannetaan yritysten fyysistä ympäristöä, tuotantopanosten saatavuutta, osaamista, palveluja, toimintaan liittyviä säädöksiä ja päätöksentekokäytäntöjä. Suotuisat olosuhteet puolestaan luovat perustan yritysten kilpailukyvyille, työllisyydelle, laadukkaille palveluille ja kunnan elinvoimaisuudelle. Elinkeinopolitiikka on toimintaa, jossa julkisen vallan ohella keskeisessä roolissa ovat yrittäjät ja yritykset. Lisäksi elinkeinopolitiikkaan kuuluu koulutus- ja innovaatiopalveluja tuottavat organisaatiot, rahoituslaitokset sekä muut yrityspalveluja tuottavat organisaatiot. Elinkeinopolitiikan tuloksellisuuden kannalta on olennaista, kuinka hyvin eri tasojen ja eri toimijoiden toimet tukevat ja täydentävät toisiaan. Kansallisesta tasosta katsoen elinkeinopolitiikka käsittää ne julkisen vallan toimet, joiden tarkoituksena on yhteiskunnan taloudellisen perustan vahvistaminen, sen uudistumisesta huolehtiminen ja

sellaisen toimintaympäristön luominen, joka edistää yritysten syntymistä, toimintaa, kasvua, kilpailukykyä ja työllisyyttä. (Elinkeinopolitiikka 2011.) Lapin liiton maakuntasuunnitelma 2030:n mukaan elinkeinopolitiikalla on oleellinen merkitys matkailun kehittämisessä. Suunnitelmassa todetaan, että Lapin elinkeinopolitiikan strategiana on omiin luonnonvaroihin ja osaamiseen perustuen panostaa voimallisesti korkean jalostusasteen luonnonvara- ja energiateollisuuteen sekä matkailuvetoiseen elämysklusteriin. Näihin asioihin panostettaessa on mahdollista synnyttää merkittävästi uusia työpaikkoja. Elinkeinojen kehittämisen rinnalla on kuitenkin kirjoitelman mukaan varmistettava, että kunnat säilyvät toimintakykyisinä ja palvelutarjonta vastaa tulevaisuuden tarpeisiin. (Lapin liitto 2011.)

5.2 Kunnan ja yrittäjien yhteinen intressi

Kun viitataan elinkeinon, on matkailun merkitys elinkeinon kasvussa merkittävä. Jatkuvuuden turvaaminen on alueen yrittäjien ja kunnan yhteinen intressi ja näin ollen sitä pidetään tärkeänä myös matkailun ylläpitämisessä. Matkailun erityisluonne pakottaa suunnittelemaan tapoja ja keinoja alueelliseen matkailutoiminnan pysyvyyteen ja kehittämiseen. Aikaisemmin voitiin huomata, että matkailu on syrjäyttänyt monia vanhoja elinkeinoja. Matkailu vaatii tiettyjen toimijoiden järjestäytymistä elinkeinon turvaamiseksi. Matkailussa onkin tärkeää kausiluontoisuuden tasoittaminen. Ympärivuotisten toimintojen aikaansaamiseksi erilaiset yhteiset hankkeet voivat olla yksi keino elinkeinon vahvistamisessa. (Korhonen 2001, 31.) Elinvoimaisen kuntatalouden ehtona on terve talous ja kannattava yritystoiminta. Työstä ja palveluiden rahoittamisesta saadaan tarvittavia verotuloja. Toimivat palvelut parantavat ihmisten viihtyvyyttä alueella, mikä osaltaan varmistaa yritysten työvoiman saannin. Kyse ei ole kuitenkaan vain yritysten työntekijöistä vaan myös kuntalaisten työpaikoista. Lisäksi kuntatalouteen kuuluvat turvattu toimeentulo ja peruspalvelut. Kunnallisen elinkeinopolitiikan tavoitteena on edistää toimintaympäristön kehittymistä niin, että yritysten kilpailukyky saadaan tuettua. Merkittävää on siis yritysverkostojen tukeminen. (Kuntajohtajapäivät 2011.)

Toiminta-ajatus Inarin kunnan elinkeinojen edistäjänä on, että Inarin kunta pyrkii edistämään kuntalaisten, yrittäjien ja muiden taloudellisten toimijoiden

toimintaedellytyksiä palveluillaan, yhteistyöverkostoillaan ja yhteistyökumppanina tavoitteenaan taloudellisen hyvinvoinnin kasvattaminen kunnan alueella. Elinkeinopoliittisessa ohjelmassa (2010–2012) mainitaan, että Inarin kunta tulee nähdä aktiivisena ja hallittua riskiä ottavana elinkeinopoliittisena toimijana. Keinoihin kuuluu elinkeinopoliittisista toimenpiteistä hanketyö ja teollisuussopimukset. Ohjelmassa mainitaan, että ohjelmaan ei kuitenkaan kuulu avustukset, lainat ja takaukset yrityksille kuin poikkeustapauksissa. (Inarin kunta 2010.)

Inarin kunnan tulee rahoittaa yhteisön taloudellista toimeliaisuutta. Lisäksi kunta tulee nähdä aktiivisena alueensa kaavoittajana, joka tähtää luonnon, ympäristön ja luonnonvarojen käytön yhteensovittamiseen ottaen huomioon erityisesti pienyritystoiminnan edellytykset koko kunnan alueella elinkeinopoliittisilla painopistetoimialoilla. Elinkeinopoliittisessa ohjelmassa todetaan, että Inarin kunta tulee olemaan osana kansainvälistä yhteisöä niin raja-alueella kuin myös ainutlaatuisena matkailukohteena hyvinkin kaukaisille vieraille. Lisäksi mainitaan, että Inarin kunta pyrkii turvaamaan olemassa olevien yritysten toiminta-, kehitys- ja kasvuedellytykset toimimalla aktiivisena elinkeinotoiminnan edistäjänä niin kunnan sisä- kuin ulkopuolella. Luomalla uudelle yritystoiminnalle monipuoliset toimintaedellytykset Inarin kunta pyrkii uuden yritystoiminnan saamiseen kunnan alueelle. Toiminta-ajatuksena ilmaistaan olevan pyrkimys edistämään kuntalaisten, yrittäjien ja muiden taloudellisten toimijoiden toimintaedellytyksiä palveluilla, yhteistyöverkostoilla ja yhteistyökumppanina tavoitteena taloudellisen hyvinvoinnin kasvattaminen kunnan alueella. (Inarin kunta 2010.)

5.3 Inarin kunta mukana matkailutoimen hoidossa ja kehittämisessä

Erityisinä painopistealueina Inarin kunta huomioi elinkeinojen kehittämisessä Saariselän johtavana matkailukeskuksena. Pohjois-Lapin matkailuvyöhykkeen ytimen muodostavat Saariselkä-Ivalo-Inari alueen ketjuuntuneet matkailupalvelut (Lapin liitto 2010). Inarin kunnan markkinointipanostukset suuntautuvat pääasiassa koko alueen matkailumarkkinointiin Pohjois-Lapin Matkailu Oy:n kautta. Kunta valmistautuu kuitenkin kilpailemaan tulevaisuudessa sekä asukkaista että yrityksistä myös markkinointiviestinnän avulla. Tähän liittyen

omien vahvuuksien ja mahdollisuuksien esiin tuomiseen kiinnitetään jatkossa entistäkin suurempaa huomiota. (Inarin kunta 2010.) Inari on Suomen suurin kunta ja yksi suurimmista ja kansainvälisimmistä matkailukunnista. Matkailun ja sen lukuisten oheispalveluiden lisäksi alueen elinkeinoja ovat metsätalous, porotalous, kalastus, koulutustoiminta ja muut yksityiset palvelutoiminnot. Elinkeinojen kehittämisessä Inari panostaa tulevana vuosina erityisesti arktiseen luontomatkailuun, jossa tavoitteena on nousta johtavaksi alueeksi Euroopassa. (Inari 2012.)

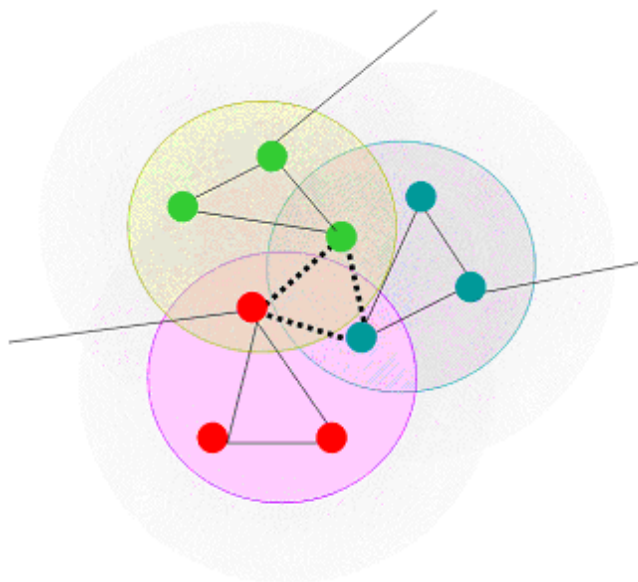
Inarin kunnan kanssa solmittavalla ostopalvelusopimuksella Pohjois-Lapin Matkailu Oy vastaa Inarin kunnan matkailutoimen hoidosta ja kehittämisestä. Tähän kuuluvat alueen yhteismarkkinointi, matkailutilastojen raportointi, aktiivinen tiedottaminen alueesta ja matkailuedustus keskeisissä työryhmissä. (PLM toimintasuunnitelma 2012.) Inarin kunta panostaa matkailun kehittämiseen. Alueen matkailumarkkinoinnista vastaa kunnan osakkuusyhtiö Pohjois-Lapin Matkailu Oy (Inari 2012). Inarin kunta panostaa myös alue-markkinointiin. Rahallisesti matkailuun panostetaan vuonna 2012 vähintään yhteensä 740 000 euroa . Rahallisen panostuksen saajat ovat mm. Pohjois-Lapin Matkailu Oy, jonka osuus on 250 000 euroa. Lentoliikenteen kehittämiseen kunta panostaa 100 000 euroa. Saariselän yhteismarkkinointiin menee 100 000. Ensilumen latujärjestelmään kunta panostaa 102 000 euroa, Info-ostopalveluihin satsataan 44 000 euroa. Kuntamarkkinointiin joka painottuu matkailuun, panostetaan 22 000 euroa. Lisäksi Inarin kunta osoittaa 740 000 eurosta rahaa hankkeisiin, joita ovat mm. ISOMUS-brändihanke ja kelkkareitit. Rahalliseen panostukseen toivotaan mukaan myös alueellisia matkailuyrityksiä, joilta toivotaan panostusta mm. lentoliikenteenkehitykseen. (Elinkeinoyhtiö Inlike Oy, Seurujärvi 2012.)

6 VERKOSTOITUMISESTA ARVOA YRITYKSELLE

6.1 Arvotoiminnoilla yritykset tukeutuvat toisiinsa

Arvotoiminto sisältää toimenpiteitä, joita tarvitaan tuotteen tai palvelun tuottamiseen ja saattamiseen asiakkaan hyödynnettäväksi. Yritysten tukeutuessa ydinkyvykkyyksiin, keskinäiset sidokset kehittyvät yhä laaja-alaisemmaksi ja vuorovaikutus lisääntyy. Tästä syntyy liiketoiminnan verkostoituminen. Globalisoituminen ja liiketoiminnan kasvaminen edellyttää suhteiden kehittämistä myös eritasoisin poliittisiin ja sosiaalisiin instituutioihin ja toimijoihin. (Möller–Rajala–Svahn 2009, 18–19.) Tärkeänä pidetään yritysten avoimuutta verkostoitumisen mahdollisuuksiin. (Ollus–Ranta–Ylä-Anttila 1999, 3) kirjoittaa verkostoitumisessa olevan tärkeänä tavoitteena myös tehokkaan mukautumisen alati muuttuviin olosuhteisiin. Jos halutaan selviytyä kiihtyvällä nopeudella muuttuviin markkinoilla, vaatii se, että yritysten organisaatiot ja toimintatavat kehittyvät muutosten mukaisesti. Verkostoilla on siis mahdollisuus saavuttaa lisääntyvää joustavuutta ja kykyä vastata nopeammin markkinatilanteiden muutokseen. (Ollus–Ranta–Ylä-Anttila 1999, 3.)

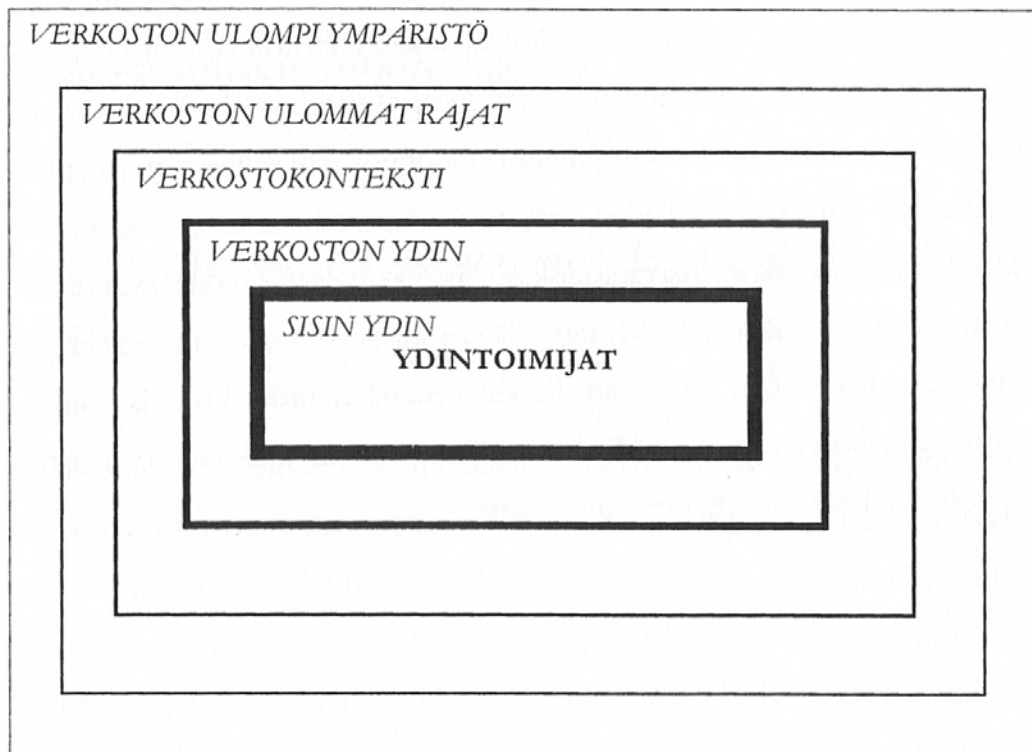
6.2 Verkoston rakenne



Kuvio 6. Verkosto-organisaatio ja asiantuntijoiden hybridinen ”kova ydin” (KeVer-verkkolehti 2005.)

Kuviossa 6. esitetään hybridisten asiantuntijoiden ”kovaa ydintä” katkoviivalla, joka muodostuu henkilöistä, joilla on virallisia ja/tai epävirallisia yhteyksiä

toisiin tiimeihin tai toisiin organisaatioihin ja joille on muodostunut asiantuntijuutta oman työalueen ulkopuolisiin tahoihin. Rajanylitys mahdollistuu, koska kokemuksen ja/tai koulutuksen kautta monipuolista on tietämystä. (KeVer-verkkolehti 2005.) Alueellisella matkailuyhteisöllä tarkoitetaan erilaisia toimintoja jonka kautta itsenäiset ja riippumattomat toimijat sitoutuvat yhteiseen tavoitteeseen. Matkailuyhteistyön osapuolina on yleensä julkisen vallan organisaatioita sekä yksityisiä matkailuyrityksiä. Organisaatioilla on tietty asema verkostossa. Asemat ovat verkostossa monimuotoisia. Yrityksen verkostoidentiteetti kuvaa yrityksen asemaa verkostomaailmassa. Asema kuvaa myös vallan sijoittumista verkostoon. Kunnat ovat myös keskeisessä asemassa matkailun kehittämisessä. (Komppula 2000, 14, 39, 271.)



- Ilmaisee vahvoja sidoksia
- Ilmaisee heikkoja sidoksia

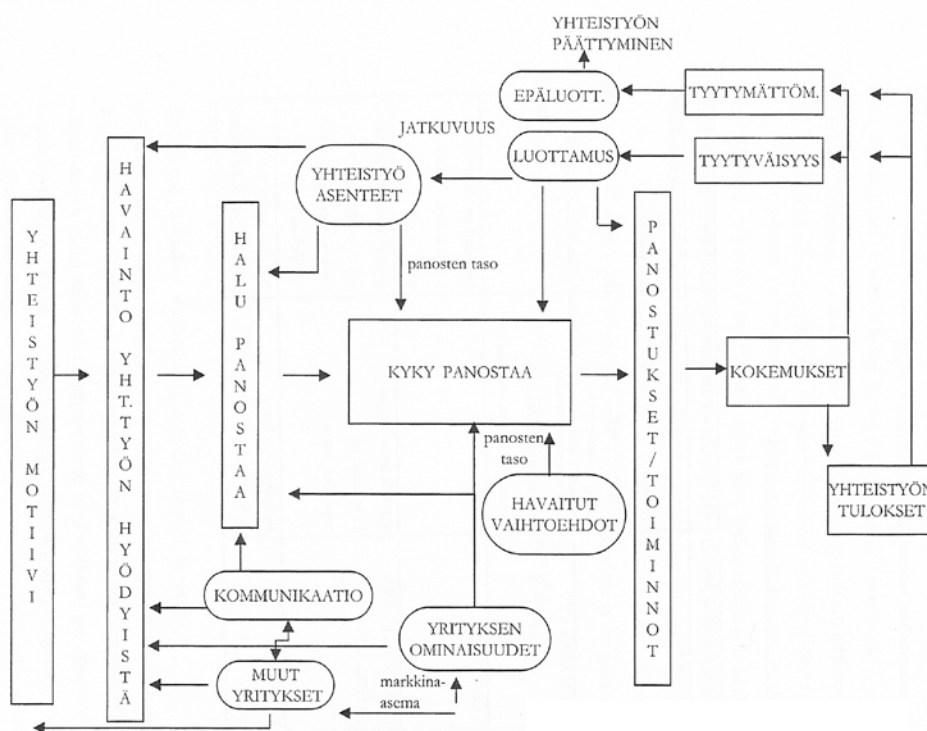
Kuvio 7. Verkoston kerroksinen rakenne (Komppula 2000, 51)

Tässä verkostokuviossa verkoston uloimmat rajat ulottuvat toimijoihin, jotka vaikuttaa verkoston ytimen toimintaan (kuvio 7.). Vaikutus voi olla suoraa tai epäsuoraa. Ulommat rajat ovat verkoston liiketoiminnallisten ydintoimintojen ulkopuolella. Toimijat ovat esimerkiksi rahoittajia, poliittisia päätöksentekijöi-

tä, luonnonsuojelijoita ja urheiluseuroja. Ulompi ympäristö on muu toimintaympäristö, joka on rajatun verkoston keskinäisten kaupallisten suhteiden ulkopuolella. Tätä voidaan kutsua kysyntämarkkinaksi. Verkoston kerroksista rakennemallia käytetään tutkimuksen eri vaiheessa, kun kuvataan maakunnallista matkailuverkostoa sekä asiapohjaisia verkkoja. Matkailuverkostossa voimavaraverkostojen avulla tuotetaan esimerkiksi yhteisiä tuotepaketteja tai yhdistetään usean toimijan tuotantokapasiteettia tai harjoitetaan yhteismarkkinointia. Verkoilla ja verkostoilla saadaan mahdollisuus myös ulkopuoliseen rahoitukseen ja tietotaitoresursseihin. Verkosto on periaatteessa rajaton verkostokudoksia ajatellen (Möller–Rajala–Svahin 2009, 10.) ja Komppula (2000, 51–52) toteaaakin, että verkostoille ei ole yleispätevää määritelmää. Niillä ymmärretään riippumattomien osien yhteenkytkettyä kokonaisuutta, toteaa (Hakanen–Heinonen–Sipilä 2007, 15).

6.3 Matkailuverkostossa verkostoitumiseen vaikuttavia tekijöitä

Verkostoon sitoutuminen yrityksen näkökulmasta voidaan nähdä prosessina, jota edeltävänä tekijänä ja sitoutumisen kehittymiselle suotuisana olosuhteenä on yritysten tarve tehdä yhteistyötä (kuviot 8). (Komppula 2000, 71.)



Kuvio 8. Yhteistyön sitoutumisprosessiin vaikuttavat tekijät matkailuverkostossa. (Komppula 2000, 71)

Yhteistyön tärkein asia on sitoutuminen (Taulukko 2.). Yrityksen pystyessä havaitsemaan yhteistyöstä koituvat hyödyt syntyy halu panostaa yhteistyöhön. Panokset voivat olla materiaalisia tai aineettomia voimavaroja. Yrityksen yhteistyöasenteisiin vaikuttavat yrityksen ja henkilötoimijoiden aiemmat kokemukset yhteistyöstä, odotukset yhteistyötä kohtaan, muiden yritysten sitoutuminen, käytettävissä oleva tieto, arvot ja yrityksissä toimivien henkilökohtaiset asenteet. (Komppula 2000, 70–72.)

Taulukko 2. Yrityksen sitoutumisprosessi asiapohjaisessa matkailuverkostossa (Komppula 2000, 72)

VERKOSTON KÄSITE	VAIKUTTAVAT TEKIJÄT	SITOUTUMISPROSESSI
TOIMIJAT	yrityksen ominaisuudet henkilöiden ominaisuudet arvot ja asenteet aiemmat kokemukset	asenteellinen sitoutuminen halu sitoutua
VOIMAVARAT	yrityksen ominaisuudet henkilöiden ominaisuudet käytettävissä olevat voimavarat	kyky sitoutua
TOIMINNOT	tavoitteet	panostukset yhteistyöhön toiminnallinen sitoutuminen
RAKENNE JA VERKOSTOASEMA	toimijoiden strategiat kilpailutilanne markkina-asetat	toiminnallisen sitoutumisen uskottavuus ja tasapuolisuus, sosiaaliset normit, pelisäännöt
PROSESSIT	yhteistyön tulokset tyytyväisyys	erityinen luottamus pitkäaikainen sitoutuminen

Yrityksen haluun panostaa yhteistyöhön vaikuttaa yrityksen kyky panostaa siihen. Panostuskyvyssä vaikuttavat yrityksen ominaispiirteet ja markkina-asema. Jos panostuksen kyky on yrityksellä suuri voi sitoutuminen alkaa pelkällä rahallisella panostuksella, sillä joissakin tapauksissa yritys ei halua ottaa riskiä siitä, että jäisi yhteistyöverkoston ulkopuolelle. Tällaisessa tapauk-

sessä panostetaan vaikka ei välttämättä uskota yhteistyön menestykseen. (Komppula 2000, 70–72.)

6.4 Verkostoituminen edut

Verkostotaloudessa voidaan sanoa, että eri toimialojen raja-aidat mataloituvat ja näin työnjako syvenee. Näin ollen toimijat tekevät pitkäaikaisia sopimuksia jolloin suhteet tulevat tärkeäksi menestyksen ehdoksi. (Hakanen–Heinonen–Sipilä 2007, 15.) Yhteistyön hyötyjä ovat yleensä taloudellisen riskin pienentäminen, tuotannon ja markkinoinnin mittakaavaedut sekä rationalisointi. Kilpailuetu on tärkeä ulkopuolisiin verkkoihin nähden. Pienten matkailuyritysten on hyvä toimia yhteistyössä, sillä se on erittäin tärkeää kohteen kehittämisen kannalta. Yhteistyö antaa mahdollisuuden luoda yhteisiä ja yhtenäisiä tuotteita ja voimavarana näin saadaan kehitettyä yhteistä imagoa. Suomessa imagomarkkinointi hoidetaan monissa tapauksissa kunnallisten organisaatioiden kautta, mutta varsinaisten matkailupalvelujen tuottajien tulisi tehdä yhteistyötä, jotta matkailutuotteet muodostaisivat selkeän laadullisen kokonaisuuden. (Komppula 1996, 52–53.)

6.5 Verkostoituminen ja sen laajuus

Matkailijoiden ja matkailun kansantaloudellisen merkityksen kasvu Suomessa ja maailmalla ovat lisänneet matkailutoimijoiden määrää. Matkailuyritykset ovat Suomessa keskimäärin hyvin pieniä ja erilaisia verkostoja ja organisaatioita on syntynyt tukemaan toimintaa ehkä liikaakin, toteaa (Santala–Vesterinen–Moilanen 2004, 11). Jos tarkastellaan organisaatioiden tehtäviä ja vastuualueita, jossakin määrin näyttää syntyneen epäselvyyttä esimerkiksi alueellisten matkailuyhdistysten tai -organisaatioiden kehitysyhtiöiden ja maakuntien liittojen välisestä työnjaosta. (Santala–Vesterinen–Moilanen 2004, 11)

Maakuntien liitoilla, TE-keskuksilla, seutukunnilla ja kunnilla on suuri vastuu matkailun alueellisesta kehittämisestä. Yksi tärkeimmistä Suomen matkailupolitiikan toimenpiteistä on maantieteellisen ja hallinnollisen yhteistyön lisääminen; saada maakunnat tehostamaan matkailun kehittämistä parhaiksi katsottuja toimintamalleja soveltamalla. Alueilla tapahtuvan matkailun kehittämisen ohella on välttämätöntä, että linkki valtakunnallisen ja maakunnallisen

tason sekä yrityskehityksen välillä löytyy. Yritysten roolia ja vastuuta kaikista liiketoiminnan osa-alueista tulee tulevaisuudessa entisestään korostaa. Koko Suomen ja jokaisen yksittäisen yrittäjän kannalta olisi tärkeää, että yhteistyö eri toimijoiden välillä olisi saumatonta. (Santala–Vesterinen–Moilanen 2004, 11.)

6.6 Verkostoitumisen ongelmat

Yhteistyön syntyminen liittyviä esteitä voidaan määrittellä kolmella tasolla: yhteiskuntatasolla, yritystasolla ja henkilötasolla. Luottamus on keskinäinen usko siitä, että osapuoli täyttää odotukset, joita vaihdantaan liittyy. Luottamus voidaan määrittää organisaatioiden välille ja se on ylemmän tason sidos. Tärkeää on huomioida millaisia operatiivisia sidoksia kumppaneiden välille syntyy. Operatiiviset sidokset eli konkreettiset vaihdantaepisodit aiheuttavat kokemuksia, joista syntyy tyytyväisyyttä tai pettymystä. (Komppula 1996, 54, 55, 148.)

Ruohomäki (2007) esittää, että osapuolten välille ei synny kehittyvän verkoston kannalta tarvittavaa luottamusperustaa monesta syystä. Yleisellä tasolla yritysten väliset suhteet voivat kariutua hänen mukaansa seuraavista syistä:

- ❖ luottamuspula
- ❖ välistävedot ja toisen osapuolen haavoittuvuuden hyväksikäyttö
- ❖ hyötyjen epätasainen jakaantuminen panostuksiin nähden
- ❖ yhteisten tavoitteiden ja tahtotilan puuttuminen
- ❖ avainhenkilöiden kommunikointi- ja vuorovaikutustaidot, kyvyttömyys luottaa muihin, eli ei pystytä jakamaan visioita muiden kanssa ja siitä johtuen positiivisen asenteen puuttuminen.
- ❖ sitoutumisen ja kehittämisen motivaation puute saa aikaan sen, että syntyy ns. liiketoiminnallisen sidoksen ohuus.
- ❖ epärealistiset odotukset yrityksen vastuunkantokyvystä ja kasvusta
- ❖ väärät työkumppanit, haittaava kilpailutilanne, yritysten erilaisuus
- ❖ valtasuhteiden epätasapaino ja liiallinen riippuvuus
- ❖ globaaleihin verkostoihin liittyvät erilaiset kulttuurikysymykset

- ❖ sopeutuminen ansaintamallien uudistumiseen (Ruohomäki 2007.)

Edelliseen listaan voidaan vielä lisätä Fyall–Garrod (2005, 192) hänen mukaansa voi kumppaneiden epävarmuus ja mahdolliset kulttuurierot olla ne, jotka voivat luoda epävarmuutta yhteistyökuvioon. Hakanen–Heinonen–Sipilä (2007, 28) mukaan epävakautta verkostoon voi synnyttää sen ikä. Verkoston menestyksen mittaaminen sen eliniällä ei aina ole oikein, sillä lyhytikäinenkin verkosto voi olla menestys sen jälkeen, kun sille asetetut tavoitteet on saavutettu. Koskaan ei pidä unohtaa, että epäonnistunut tulos voi toisen mielestä olla onnistunut. Yritysten tavoitteet verkostolle eivät aina ole identtisiä. Mikäli tavoitteista tulee ristiriitaa, ei yhteisöllä ole edellytyksiä onnistua. (Fyall–Garrod 2005, 192; Hakanen–Heinonen–Sipilä 2007, 28.)

6.7 Verkostojen seuranta

Verkostojen sisältö tavoitteellinen seuranta voi olla haasteellista. Verkosto-toimenpiteiden onnistuminen ja toimivuus eivät vielä takaa sitä, että verkosto olisi onnistunut tavoitteissaan. Verkostojen seurannassa on tärkeää onnistumista ajatellen se, että kykeneekö verkosto tuottamaan ratkaisun tai ratkaisu- ja alkuperäiseen haasteeseen. Toisaalta verkoston tavoite voi matkan varrella muuttua sisäisistä tai ulkoisista syistä, joten verkoston onnistumista voidaan arvioida myös sen perusteella, kuinka onnistuneesti verkosto pystyy tarvittaessa uudistamaan tavoitteensa. Verkoston toimivuuden ja verkosto-toimenpiteiden seurannassa merkittävimmiä tekijöiksi muodostuvat:

- ❖ verkoston toimivuus
 - sitoutumisen ja luottamuksen taso
 - toimijoiden keskinäinen tunteminen
 - tiedon liikkuvuus
 - toimijoiden tyytyväisyys verkostotyöskentelyyn

- ❖ verkoston kehittämiseen liittyvät toimenpiteet
 - työpajojen onnistuminen (palautteen kerääminen osallistujilta)

- fasilitoinnin ja koordinoinnin onnistuminen
- toimijoiden aktiivisuus sovituisissa itsenäisissä toimenpiteissä
- verkoston dynaamisuuden huomiointi
- verkostotyöskentelyn systemaattisuus
- toimijoiden verkosto-osaaminen (Verkostojohtamisen opas 2012.)

7 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

7.1 Tutkimusmenetelmät ja aineiston hankinta

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on selvittää, kuinka aluemarkkinointi voi hyödyttää yksittäistä matkailuyritystä matkailun kehittämisessä. Aseteltua tavoitetta lähestytään haastelujen, teoreettisten ja tilastollisten tietojen pohjalta. Opinnäytetyöllä pyritään osoittamaan, miten näiden näkökulmien kautta kehittämistä voidaan yhdistää, jotta edellä mainittu tavoite voidaan saavuttaa.

Laadullisessa tutkimuksessa on oleellista todellisen elämän kuvaaminen, oleminen hyvin lähellä tutkittavaa asiaa ja jopa osallistua toimintaan. Näin tutkija voi tehdä perusteltuja tulkintoja. Tutkimusprosessi itsessään tulee olla tarkka ja perustelut olennaisia. Näin lukija saa tehtyä johtopäätöksiä luotettavuudesta ja *uskottavuudesta*. Tulosten luotettavuutta voidaan lisätä käyttämällä useita eri aineistoja ja tiedonkeruumenetelmiä, joskus jopa useaa tutkijaa. (Ojansalo–Moilanen–Ritalahti 2009, 93–94.) Tämän työn menetelmällä on tarkoitus varmistaa saatujen tulosten luotettavuutta ja uskottavuutta eri tulosten, tietojen ja haastattelujen pohjalta.

Tapaustutkimuksessa tavoite on tutkitun tiedon tuottaminen kohteesta eli siinä painottuvat tavanmukaisen tutkimuksen tavoitteet. Kehittämisessä tämä tutkimus soveltuu hyvin lähestymistavaksi, kun halutaan ymmärtää syvästi verkostojen tilannetta. Etsitään siis ongelma tai tuotetaan tutkimuskeinoin kehittämisehdotus. Tapaustutkimus ei ole otos jostakin joukosta, eikä siinä pyritä yleistämiseen. Kehittämistyössä tarkoitus on tuottaa uutta tietoa kehittämisen tueksi. Tutkimuksen kohde eli tapaus (case) voi olla vaikka yritys tai sen osa, yrityksen tuote, palvelu, toiminta tai prosessi. (Ojansalo–Moilanen–Ritalahti 2009, 37, 38, 52.)

Tässä opinnäytetyössä painotus tuli toimintaan jotta pyrin saamaan kohdeyritykseen hyödyttävää tutkimusta. Tapaustutkimuksessa hahmotin kokonaisuuden. En pyri esittämään varsinaista mallia, kuinka yrityksen tulisi toimia. Näin lukija itse harkitsee, mitkä asiat ovat yleistettävissä tai rinnastettavissa. Tapaustutkimukselle on tyypillistä, että käytetään useita tiedonhankintamene-

telmiä ja näin saadaan syvälinen kokonaisvaltainen kuva. Tässä opinnäytetyössäni käytin useita eri aineisto ja- tiedonkeruumenetelmiä. (Ojansalo–Moilanen–Ritalahti 2009, 38, 93, 94.)

Tämän työn tavoitteena oli luoda luotettavuus ja uskottavuus usean tutkijan tulosten, tietojen -ja haastattelujen pohjalta. Tässä tutkimuksessa lähtökoh- tana oli julkisen organisaation tärkeys matkailun kehittämisessä. Pohjana pidettiin verkostoitumisen ja yhteistyön tärkeys. Vaikka haastattelu noudatti etukäteen suunniteltuja kysymyksiä, saattoi haastattelun aikana syntyä lisä- kysymyksiä. Haastattelijana toimi itse tutkimuksen tekijä, joten hän tiesi mitä halusi haastateltavalta kysyä.

Luotettavuutta pyrittiin parantamaan siten, että matkailun kehittämistä kysyt- tiin monella erilaisella kysymyksellä (Liite 1, 2, 3, 4). Haastattelukysymyksiä laadittaessa pyrittiin kysymykset muotoilemaan mahdollisimman yksiselittei- sesti, jotta vastaaja ymmärtäisi kysymyksen ja näin väärinymmärryksen mahdollisuus saatiin jälleen minimoitua. Osaan haastatettaville otettiin yhteyt- tä uudelleen jos tuntui siltä, että asiaa ei ollut ymmärretty, kun haastattelu purettiin nauhalta ensimmäisen kerran. Näin saatiin asian merkitys varmistet- tua.

7.2 Haastattelu osana tutkimusta

Tämän tutkimustyön empiirinen aineisto koottiin henkilökohtaisten haastatte- lujen pohjalta. Haastattelun muotoja voi olla strukturoitu-, puolistrukturoitu-, teema- tai avoin haastattelu. Strukturoitu haastattelu toimii lomakehaastatte- luna, jossa haastateltavalle on annettu vastausvaihtoehdot valmiina. Kysy- mykset ovat valmiita ja ne esitetään kaikille haastateltaville samassa järjes- tyksessä. Etuna tässä on se, että se on nopeaa ja jälkikäsitteily on helppoa. Puolistrukturoidussa haastattelussa etenemisjärjestyksestä voidaan poiketa ja sillä pyritään selvittämään heikommin tiedostettuja asioita. (Eskola 2005, 85.) Tässä tutkimuksessa käytin avointa haastattelua, sillä avoin haastattelu oli haastattelutyypeistä vapaamuotoisin. Lähestymistapa oli luontevaa, koska tunsin tai tiesin henkilöt jo ennestään. Haastattelussa käytin avoimia kysy- myksiä joissa vastausvaihtoehdot ei ollut valmiiksi muotoiltu. Avoin haastat-

telu oli kuin keskustelu. Avoimessa aiheen käsittelyssä voitiin mennä syvälle aiheeseen. Tästä johtuen haastattelijalla oli mahdollisuus kysyä uusia kysymyksiä haastateltavan vastausten perusteella. (Hirsjärvi–Hurme 2001, 35–36.)

Haastattelun tilanne on ideana varsin selkeä. Haastattelussa kerätään tietoa keskustelemalla ihmisten kanssa ja tallennetaan saatu tieto. Haastattelutilanne syntyy haastattelijan aloitteesta ja hänen ohjauksesta. Toisiinsa vaikuttavat haastateltava ja haastattelija. Usein haastattelijalla on päämääränä halu tehdä haastattelu, jolla yllä pidetään keskustelua koko ajan. Tiedonhankinta kohdistetaan halutulle henkilölle. Haastateltaviin henkilöihin ollaan etukäteen yhteydessä, samalla selvitetään heidän halukkuus haastatteluun. Lisäksi haastateltavalle kerrotaan tutkimuksen tarkoitus ja haastattelun toteutus käytännössä. (Eskola 2005, 85.)

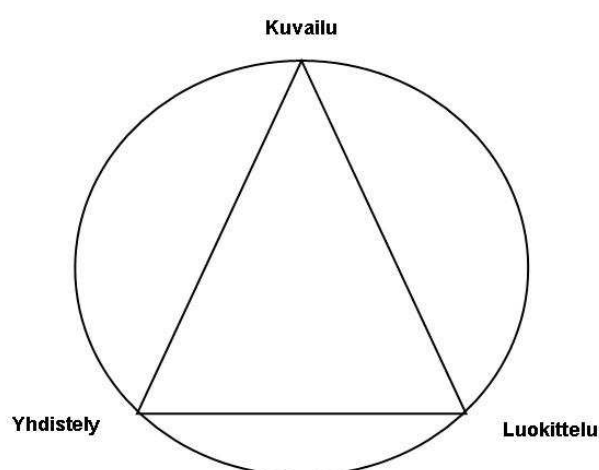
Tässä haastattelussa haastateltaville esitettiin samankaltaisia kysymyksiä, mutta vastausvaihtoehtoja ei annettu etukäteen niin kuin tehdään strukturoidussa haastattelussa. Teemahaastattelussa haastattelussa edetään aihepiireittäin, ja asioita käsitellään vapaamuotoisemmin. Teemahaastattelussa haastattelijalla on tilanteessa suurempi rooli. Haastattelijan tehtävänä on varmistaa, että vapaamuotoisessa keskustelussa käydään kuitenkin aihepiirit läpi. Haastatteluista voi kuitenkin tulla eri määrä tietoa haastattelijan käyttöön. Avoin haastattelu on keskustelutyypinen ja se etenee vapaamuotoisesti. Haastateltavalla on suuri rooli ja hän voi kertoa tiedusteltavaa asiaa täysin omista lähtökohdistaan. Haastattelijan toimintatavaksi jää materiaalin jäsentäminen ja mahdollisesti täydentäminen uusintahaastattelulla. Avoin haastattelu on hyvä malli, kun selvitetään heikosti tiedostettuja seikkoja ja tutkijalla ja haastattelijalla on läheinen suhde. Avoimessa haastattelussa tietomäärä voi olla suuri joten analysointi on haasteellisempaa. (Eskola 2005, 86; Hirsjärvi–Remes–Sajavaara 2001, 194–196.)

7.3 Haastattelun toteutus ja purkaminen

Haastattelut tehtiin helmi – huhtikuun 2012 välillä. Haastattelut nauhoitettiin ja haastattelun jälkeen litteroin ne tekstimuotoon tietokoneelle. Haastateltavat

olivat matkailukeskuksessa toimivat matkailuyrityksen toimitusjohtaja (liite 3.), matkailualueen organisaation Pohjois-Lapin Matkailu Oy:n markkinointijohtaja (liite 2.), Inarin kunnan Inlike Oy:n toimitusjohtaja (liite 1.) ja ranskalainen matkanjärjestäjä Ranskasta (liite 4.). Haastateltaville kerrottiin etukäteen miksi haastattelu tehdään ja mihin tuloksia käytetään. Haastateltavilta kysyttiin, saiko heidän nimensä mainita tutkimuksessa. Sovimme, että neljästä haastateltavasta yksi pidetään nimettömänä. Haastattelussa sovittiin myös, että jälkikysymyksiä tullaan esittämään, jos on tarvetta. Kaikille haastateltaville tehtiin jälkikysymyksiä, jotka olivat täydentäviä kysymyksiä. Haastattelijana en voinut tuoda omia mielipiteitä esille haastattelun aikana. Vaikeaksi haastattelussa tulikin se, että oli vaikeaa olla kommentoimatta vastauksia. Pysin olemaan kantaa ottamatta ja reagoimatta vastauksiin sanamuodoilla tai ilmeillä. Haastatteluissa aihe linkittyi verkostokyvykkyyteen ja matkailun kehittämiseen.

(Hirsjärvi ym. 2001, 145.) Osoittavat tutkimukseen perustuen kuvauksen kvalitatiivisen aineiston analysoinnista kolmivaiheisena prosessina. Vaiheet ovat kuvaus, luokittelu ja yhdistely (kuvio 9.). Luokittelussa etsitään vastauksia kysymyksiin ”kuka?”, ”missä?”, ”milloin?”, ”kuinka paljon?” ja ”kuinka usein?”.



Kuvio 9. Kvalitatiivinen analyysi kolmivaiheisena prosessina (Hirsjärvi–Hurme 2001, 145)

Luokittelun tarkoituksena on luoda pohja tai kehys johon aineiston tulkinta myöhemmässä vaiheessa pohjautuu. Luokittelussa asian ydin on jäsentää aineisto luokiksi vertailemalla aineiston eri osia toisiinsa. Lisäksi yhdistelyn

tarkoituksena on löytää yhteyksiä luokkien esiintymisen välille. Aineiston luokittelun jälkeen tulee tulkinta. Tulkitseminen voi tapahtua monella tavalla sillä tutkijalla voi olla erilaisia näkökulmia ennakkotiedoista. (Hirsjärvi ym. 2001,147–151.)

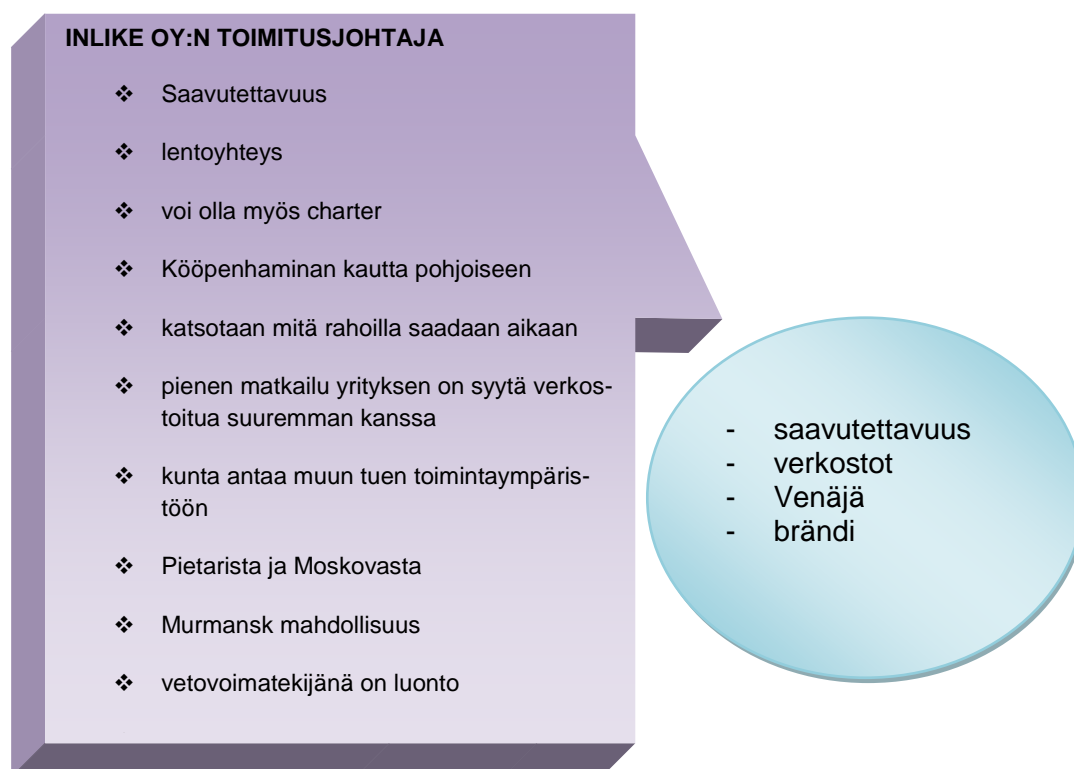
Haastattelut nauhoitettiin ja litteroitiin mahdollisimman nopeasti haastattelun jälkeen tekstimuotoon. Aineiston litteroinnin jälkeen tutustuin haastattelu materiaaliin huolellisesti. Tarkastin tekstimateriaalin ja jäsensin tutkimuksen kannalta oleelliset asiat, jotka liittyivät verkostokyvyykkyteen ja matkailun kehittämiseen. Tämän jälkeen tarkastelin tietoperustan sanoja tai lauseita, joista löytyi yhtäläisyyksiä haastatteluihin nähden. Aineistoa työstin useaan otteeseen. Valitsin avainkohtia ja tämän jälkeen niistä keskeisiä asioita ja näiden yhdistäviä tekijöitä. Näin sain jokaiseen haastatteluun luotua yhteenvedon, jotta asia saatiin selkeytettyä. (Hirsjärvi ym. 2001,147–151.)

Avoimia kysymyksiä käyttämällä saadaan useimmiten rikasta materiaalia. Haastattelu voi tuoda esille myös asioita, joita haastattelija ei suoraan ole osannut kysyä. Avoin haastattelu on olemukseltaan lähes keskustelua. Tämä hyöty kuitenkin maksaa, sillä runsaan ja vapaan aineiston analysointi on paljon hitaampaa ja vaikeampaa kuin valmiiksi muotoiltujen vastausten analysointi. Avoimen haastattelumenetelmän käyttö on kannattavaa silloin, kun haastateltavien kokemukset vaihtelevat paljon ja haastateltavien määrä on pieni. (Metsämuuronen 2000, 41.)

7.4 Haastattelut

7.4.1 Elinkeinoyhdistön näkökulmaa

Elinkeinoyhdistön edustajan haastattelussa (liite 1.) Etsin asioita, jotka vaikuttavat verkostoitumiseen ja matkailun kehittämiseen. Komppulan (2000, 21) esittämässä kuviossa (kuvio 8.) esitettiin, että oleellista on löytää tekijät jotka vaikuttavat yhteistyön sitoutumisprosessiin matkailuverkostossa. Haastattelussa pyrin tunnistamaan Inarin kunnan roolia matkailun kehittämisessä (Kuvio 10.). Haastattelusta jäsensin haastateltavan esille tulleet pääasiat, jotka olivat:



Kuvio 10. Matkailun kehittämistä elinkeinoyhdistön näkökulmasta.

Inlike Oy:n toimitusjohtajan mukaan tärkeää saavutettavuudessa on lentoyhteys. Hän toteaa, että uusia lentoreittejä ja charter yhteyksiä tullaan avaamaan. Matkailuyrityksistä kuka tahansa voi olla mukana paketoimassa matkoja. Yhteistyökuvio lentoliikenteessä on pitkäaikaista. Minimitavoite yhteistyökuvioon olisi kolme vuotta, toiveissa olisi kuitenkin viisi vuotta. Toimitusjohtajan mukaan tavoitteena on saada vielä uusi lentoliikenneväylä, jossa

kohteina ovat Kööpenhamina ja mahdollisesti Riika. Lentoyhtiöiksi hän mainitsi joko Blue Onein tai Air Balticin. Hän mainitsi, että ihan pieni matkailuyritys ei voi ostaa paikkoja ja totesi, että pienen yrityksen on syytä verkostoitua suuremman matkailuyrittäjän kanssa. Lisäksi mikä tahansa matkailuyritys voisi ostaa paikkoja mahdollisesta charter- koneesta, jos sellainen toteutuisi jatkossa. Kööpenhaminan case:n tarkoitus olisi, että muut maat voisivat tulla Kööpenhaminan kautta pohjoiseen, joista hän mainitsi mm. Iso-Britannian, Ranskan, Hollannin. Käytännössä kuvio tapahtuisi niin, että matkanjärjestäjät sopivat paikanpäällä kaiken ja näin markkinointitoimiin osallistuttaisiin kohdemaassa yhdessä. Esimerkkinä hän käytti, että kunta satsaisi 10 000 euroa ja matkanjärjestäjä sijoittaisi 20 000 euroa. Tästä katsottaisiin, mitä rahoilla saataisiin aikaan. Matkanjärjestäjällä on jo valmiina oma myyntiverkosto. Mahdolliset jäljelle jääneet paikat lentokoneesta voitaisiin myydä Internetin kautta.

Venäjän matkailusta puhuttaessa toimitusjohtaja totesi, että Venäjä on yksi kohdemarkkinointikohde, mutta kohteita eivät olisi Pietari eikä Moskova. Hän totesi, että valitettavasti tänne ei pääse Venäjältä helposti lentäen. Hän kuitenkin piti Venäjän suoria lentoja mahdollisina tulevaisuudessa, mutta tällä hetkellä se ei ole mahdollista. Ongelmana ei ole EU, vaan Venäjä itse, joka suojaa omaa markkina-alueitaan. Jos Riikan lentoreitti toteutuisi, olisi siinä mahdollisuus jatkolentoa ajatellen Pietarista ja Moskovasta. Kuitenkin yhteys tulisi olla vaivatonta matkustajille, niin että heidän ei tarvitsisi useita tunteja odottaa jatkolentoa. Inlike Oy:n toimitusjohtaja totesi, että Murmanskiin panostetaan, sillä nyt jo tiedetään, että rajanylitys kasvaa huomattavasti koko ajan.

Matkailutuotetta Inlike Oy:n toimitusjohtaja piti kokonaisuutena, johon kunta ei sekaannu. Hänen mielestään matkailuyritykset ovat osajia, jotka tekevät ja ketjuttavat. Kunta antaa muun tuen toimintaympäristöön. Toimintaedellytykset luodaan niin, että rakennetaan infraa, kaavoitetaan, tehdään mahdollisuudet yrittäjän toimintaan ja osallistutaan vähän markkinointiin. Seurujärvi totesi, että matkailu on jatkuvaa tasapainottelua. Hän viittasi vuonna 2008 syksyn talouskriisiin, joka jatkui viime vuoden syksyyn asti. Hänen mukaansa yrittäjät kävivät koputtamassa myös kunnan ovea, koska hätä oli kova. Tämä

antoi potkua siihen, että jotakin on tehtävä. Päätettiin lähteä panostamaan lentoyhteyksien parantamiseen. Markkinointipanokset kolminkertaistettiin. Tyytyväisenä hän totesikin, että nyt kun työtä on alettu tehdä, on alkanut syntyä myös tulosta. Keskustelussa ilmeni, että kun johonkin panostetaan, niin aina löytyy joku, joka on mustasukkainen siitä.

Brändityöstä hän mainitsi sen verran, että työ on aloitettu. Tavoitteena siinä on vahvistaa alueen tunnettavuutta ja luoda yhteistä brändikuvaa. Varsinaisesti brändissä ei ole mitään vikaa, vaan tulee miettiä, miten brändiä hiotaan ja miten alueelle saadaan lisää tunnettavuutta. Tarkoitus on kuunnella yrittäjiä ja yrittäjien tulisi sitoutua brändin kehittämiseen myös omalla panostuksellaan. Alueen vetovoimatekijänä hän piti luontoa. Hänen mukaansa kukaan ei tule Saariselälle hotellihuoneen takia, vaan destinaatio on se ykkönen, ja siihen liittyvät luonto, elämys, pohjoisuus ja arktisuus. (Seurujärvi 2012.)

Yhteenvetona Inlike Oy:n toimitusjohtajan haastateltaessa nousi lentoliikenteen kehittäminen keskeiseksi asiaksi saavutettavuuden kannalta. Hän ei pois sulkenut charter-koneen mahdollisuutta. Oleellisena hän kuitenkin piti reittilentoa, Kööpenhaminasta pohjoiseen. Reittilennon toteutuessaan Kööpenhaminaan tulisi siihen kytkeä liitännäislentoja muualta Euroopasta. Hänen mielestään matkailuyritysten tulisi verkostoitua toisten kanssa. Matkailuyritysten rahallinen panostus olisi tärkeässä asemassa matkailun kehittämisessä. Venäjän matkailua hän piti mahdollisuutena. Kohde venäjän matkailussa tulisi kohdentaa Murmansiin, eikä tällä hetkellä Moskovaan tai Pietariin. Toimitusjohtajan mukaan kunta antaa tuen toimintaympäristöön. Vetovoimatekijänä hän piti luontoa.



kuvio 11. Yhteenveto

Tämän seulonnan tuloksena saatiin neljä asiaa (kuvio 11.). Selvää on, että kunta on mukana matkailun kehittämisessä. Verkostoituminen tulee tärkeäksi siksi, että verkoston hyöty auttaa rahallisesti matkailun kehittämisessä. Venäjä voi olla mahdollisuus tulevaisuutta ajatellen. Brändikuvana voidaan pitää luontoa.

7.4.2 Saariselän aluemarkkinointijohtajan näkökulmaa

Aluemarkkinointijohtajan haastattelussa (liite 2.) etsin asioita, jotka vaikuttavat myös verkostoitumiseen ja matkailun kehittämiseen. Komppulan (2000, 71) esittämässä kuviossa (kuvio 8.) matkailuverkostossa yhteistyön asenteet johtavat kykyyn panostaa. Oleellisena haastattelussa pidin matkailumarkkinointiyhtiön roolia matkailun kehittämisessä (kuvio 12.). Haastattelusta jäsenen haastateltavan esille tulleet pääasiat, jotka olivat:



Kuvio 12. Matkailun kehittämistä aluemarkkinointijohtajan näkökulmasta.

Pohjois-Lapin Matkailu Oy:n markkinointijohtajan mukaan on oleellista kehittää alueen yritysten ja matkailumarkkinointiyhtiön yhteistyötä. Oleellista on myös kerätä toimintamaksuja ja osa toimintamaksuista haetaan yrityksiltä myyntimoduulein. Näin yritys saa ostaa itselleen parhaiten sopivaa näkyvyyttä oman tarpeensa mukaan. Pohjois-Lapin Matkailu Oy on voimakkaasti mukana lentoyhteysien kehittämisessä Inlike Oy:n kanssa. Markkinointijohtaja kertoi, että syksyllä 2010 on ollut hanke, joka liittyi lentoyhteisiin. Tämän seurauksena Inlike Oy:n toimitusjohtaja ja hän ovat käyneet yhdessä neuvotteluja lentoyhtiöiden kanssa. Haastattelussa ilmeni, että neuvottelut ovat parhaillaan käynnissä uusista lentoreiteistä, jonka tarkoituksena on, että yrittäjät takaavat lentoyhteyden riskin. Hän kuitenkin ajatteli positiivisesti, ja puhui, että riski on aina olemassa, mutta toivottavaa on, että sellaista ei tulisi. Markkinointipäällikön mukaan kunta on voimakkaasti mukana lentoreitin avaamistoimenpiteessä. Inarin kunta on siinäkin mielessä mukana, koska hallituksen puheenjohtajana toimii Inlike Oy:n toimitusjohtaja Janne Seurujärvi. Markkinointipäällikkö ilmaisi kuvion toimivan niin, yrittäjät maksavat rahaa ja Inarin kunta tuplaa saadun rahan määrän. Tavoite on saada 250 000 euroa yrittäjiltä ja Inarin kunta vastaa rahaan samalla määrällä. Yrittäjien rahapanostus kasaantuu niin, että yritykset maksavat niin sanotun toimintamaksun, joka perustuu liikevaihtoon. Sitten ovat niin sanotut moduuliotot, josta saa näkyvyyttä Pohjois-Lapin Matkailu Oy:n kautta lehdissä www-sivuilla jne. Perustarkoituksena on mitä enemmän yritys on mukana rahallisesti toiminnassa, sitä enemmän yritys voi olla mukana hankkeissa, kehittämisessä ja näkyvyydessä. Näkyvyys tavoitetaan moduuliotoin ja kehittämiseen pääsee mukaan maksamalla rahapanos, johon liittyy myös merkittäviä riskejä.

Lentoreitin visio on saada lentoreitti keskitettyä hyvin pitkälle Tukholmaan ja Kööpenhaminaan. Lentoyhtiöksi hän nimesi Blue onenin, joka hyvin pitkälle keskittää lennot jompaankumpaan kohteeseen ja samalla syöttää emoyhtiölle SAS:lle jatkolennot, joilla avataan väylä muista maista kohdekaupunkiin. Esimerkiksi hän antoi reitin Pariisi-Kööpenhamina – Ivalo, Lontoo – Kööpenhamina – Ivalo jne. Markkinointipäällikön mukaan Kööpenhamina kohteena nousi esille matkamessuilla. Hänen mukaansa on sama, mistä saadaan toimivat yhteydet, kunhan ne toimivat. Kohteena Riikasta puheessamme hän mainitsi, että neuvottelut kaatuivat kohdemaassa itsessään toimivan lentoyh-

tiön ja valtion keskeisiin ongelmiin. Ja tämän seurauksena neuvotteluja ei enää jatkettu, mutta ei ole poissuljettu mahdollisuus neuvottelujen uudelleen avaamisesta tulevaisuudessa.

Yksi onnistunut lentoreitti ja yhteistyökuvio on jo muodostunut lentoyhtiö Norwegianin kanssa. Yhtiö aloitti lennot joulukuussa 2011 edestakaisella lennolla Helsinki-Ivalo. Sopimukseen toivotaan jatkuvuutta ja tulevaisuuden näkymät ovat hyvät yhteistyötä ajatellen.

Markkinointijohtajan mukaan kunta on mukana niin sanotussa Saama- hankkeessa, joka on Saariselän yhteismarkkinointihanke vuosina 2011-2013. Kyseinen hanke on Saariselän matkailuhanke, joka on alun perin kaksivuotinen hanke ja siinä kunta panostaa 100 000 euroa/vuosi ja yrittäjät 100 000 euroa/vuosi. Parhaillaan on toinen vuosi menossa ja syksyllä 2012 pitää päättää kolmannen vuoden optioista. Kaiken tämän lisäksi Inarin kunta panostaa ensilumen latuun. Inarin kunta tekee paljon, sanoo markkinointijohtaja. Haastattelun edetessä rohkenin kysyä onko markkinointijohtajan mielestä Inarin kunta yrittäjä. Vastausta hän epäröi hieman, ja toteaa, että siinä mielessä kyllä, että kunta osti Saariselän laskettelukeskuksen ja viittaa siihen, kun Saariselän hiihtokeskus siirtyi 1.12.2011 voimaan astuneella liiketoimintakaupalla Holiday Club Resorts – konserniin kuuluvalta Saariselkä Oy:ltä osaksi Inarin kuntakonsernia (Ski Saariselkä 2012). Kuitenkaan hän ei pidä Inarin kuntaa varsinaisena yrittäjänä, vaan matkailun kehittäjänä. Hän toteaa, että täällä ei ole kaivoksia, mutta matkailua on. Se, että kunta on mukana näissä toimenpiteissä, tarkoittaa myös sitä, että myös yrittäjät antavat oman panoksensa kehittämiseen.

Markkinointijohtaja piti alueen vetovoimatekijänä ehdottomasti saamelaista kulttuuria, poronhoitoa ja kultamaita. Lisäksi hän painotti sitä kuinka revontulet ovat suuri vetovoimatekijä alueella. Hän mainitsi myös, että alueen saavutettavuus on voinut olla aikaisemmin vaikeaa, mutta nyt tilanne on muuttumassa. Lentomatkailuhankkeen kautta on haettu ratkaisuja ja näin on pyritty saamaan lisäreittiyhteys. Hänkään ei pois sulkenut charter yhteyden mahdollisuutta. (Oravainen 2012.)

Yhteenvetona aluemarkkinointijohtajan haastateltaessa nousi yritysten ja aluemarkkinoinnin yhteistyön merkitys. Yhteistyössä tärkeää oli kerätä toimintamaksuja, jotta matkailuyrittäjät voivat olla keskeisessä asemassa matkailun kehittämisessä. Tässäkin haastattelussa tärkeäksi asiaksi nousi saavutettavuus. Aluemarkkinointijohtaja mainitsi myös lentoreittiyhteyden tärkeyden. Lentoreittiyhteyden kohteena hänkin piti Kööpenhaminaa. Hänen sanojan mukaan on aivan sama mistä saadaan yhteydet, kunhan ne toimivat. Samalla hän painotti kunnan olevan voimakkaasti mukana lentohankkeessa. Yritysten mahdollisuutena hän piti sitä, että mitä enemmän yritys on mukana rahallisesti toiminnassa, sitä enemmän voi vaikuttaa kehittämiseen. Tällä hän tarkoitti kaikkia hankkeita, joita alueella tarjotaan matkailun kehittämiseen. Matkailuyrittäjien rahallisessa panostuksessa oli olemassa hänen sanojen mukaan kuitenkin riski. Aluemarkkinointijohtajan mukaan Inarin kuntaa voidaan pitää yrittäjän roolissa, mutta sitä tulee katsoa matkailunkehittämisen kannalta. Vetovoimatekijänä hän piti saamelaista kulttuuria, poronhoitoa ja kultamaata.



Kuvio 13. Yhteenveto

Tämän seulonnan tuloksena saatiin neljä asiaa (kuvio 13.) Selvää on, että mitä enemmän matkailuyrittäjä panostaa rahallisesti aluemarkkinointiin, sitä enemmän matkailuyrittäjä voi olla mukana matkailun kehittämisessä. Rahallinen panostus tulee konkreettisesti esille esimerkiksi lentoyhteyden toteuttamisessa. Kunnan rooli lentoyhteyden toteuttamisessa on oleellinen sillä kunta tuplaa yrittäjältä saadun rahamäärän.

7.4.3 Ulkomaalaisen matkanjärjestäjän näkökulmaa

Matkanjärjestäjän haastattelussa (liite 4.) etsin asioita, jotka vaikuttavat verkostoon ja matkailun kehittämiseen. Komppulan (2000, 71) esittämässä kuviossa (kuvio 8.) matkailun sitoutumisprosessissa matkailuverkoston yhteistyökumppanin rooli on löytää havaintoja yhteistyön hyödyistä. Oleellisena haastattelussa pidin matkanjärjestäjän mielipiteitä matkailun kehittämisessä (kuvio 14). Haastattelusta jäsensin haastateltavan esille tulleet pääasiat, jotka olivat:



Kuvio 14. Matkailun kehittämistä matkanjärjestäjän näkökulmasta.

Ranskalaisen matkanjärjestäjän mukaan charter lentoyhteyksiä ei tarvitsisi olla. Matkanjärjestäjä piti enemmän tärkeämpänä mahdollisimman suoran lentoyhteyden järjestämistä, jotta asiakkaat pääsisivät matkustamaan Saariselälle mahdollisimman nopeasti ja suoraan. Näin hän se mahdollistaisi asiakkaiden tulon alueelle. Haastattelua tehdessä hänellä oli optiot Finnairin lennoille. Hän toivoi halvempaa lentoyhteyttä keskeiseltä paikalta Keski-Euroopasta. Kysyessäni minkälaisia yhteistyökuvioita hän toivoisi yrittäjiltä,

hän totesi toivovansa yrittäjien tuotteistavan uusia tuotteita yhteistyössä. Esimerkkinä hän mainitsi aktiviteetit, joista löydettäisiin uusi mahdollisuus tuotteille. Hän painottikin, että tuotteissa tulisi ilmetä ekologisuus ja luonto. Tarkoitus olisi myydä tuotepaketit hänen maassaan asiakkaille. Julkisen sektorin puolelta matkanjärjestäjä toivoi enemmän mahdollisuuksia tutustumismatkoihin alueelle, hyviä Internet-sivuja ja alue-esitteitä. Alueen vetovoimatekijänä hän piti hiljaisuutta, vapaata tilaa ja lunta.

Yhteenvetona matkanjärjestäjän haastattelussa nousi saavutettavuus. Lisäksi hän toivoi matkailuyrittäjien tekevän yhteistyötä, jotta kehitettäisiin uusia tuotteita. Saavutettavuudesta puhuttaessa matkailun kehittämistä ajatellen, matkanjärjestäjä painotti mahdollisimman suoraa lentoyhteyttä Keski-Euroopasta pohjoiseen. Charter yhteyksiä hän ei toivonut, vaan halvempaa reittilentoyhteyttä nykyisen mahdollisuuden tilalle. Matkailuyritysten tuotteisiin hän halusi ekologisuutta ja luontoa. Hän toivoi lapin julkiselta sektorilta enemmän mahdollisuuksia alueen tutustumiskäynteihin. Lisäksi hän halusi, että panostettaisiin enemmän Internet mainontaan ja alue-esitteisiin. Vetovoimatekijänä hän piti hiljaisuutta, lunta ja vapaata tilaa.



Kuvio 15. Yhteenveto

Tämän seulonnan tuloksena saatiin kolme asiaa (kuvio 15.) Selvää on, että matkanjärjestäjän tärkein toive on saada uusia tuotteita sekä välineitä niiden tekemiseen. Tästä johtuen oleellisena matkanjärjestäjä piti esitteitä, Internetiä ja tutustumismatkoja alueeseen. Keskeinen asia saavutettavuudessa oli lentoreitti Keski-Euroopasta, jotta asiakas saadaan vaivatta kohteeseen. Lentoreitin oleellisuus johtui myös tarjonnan puutteesta.

7.4.4 Saariselän alueen matkailuyrittäjän näkökulmaa

Matkailuyrittäjän haastattelussa (liite 3.) Haen asioita, jotka vaikuttavat verkostoon ja matkailun kehittämiseen. Komppulan (2000, 71) esittämässä kuviossa (kuvio 8.) esille tuli, että yrittäjän näkökulmasta sitoutumisprosessin tulokset vaikuttavat matkailuverkostossa. Oleellisena haastattelussa pidin matkailuyrittäjän mielipiteitä matkailun kehittämisessä (Kuvio 16.). Haastattelusta jäsensin haastateltavan esille tulleet pääasiat, jotka olivat:



Kuvio16. Matkailun kehittämistä matkailuyrittäjän näkökulmasta.

Osana liikeidea on Matti Välitalon mukaan kuvattuna sellaista, jossa yhteistyössä matkanjärjestäjien kanssa tuotteet tehdään merkittäviksi. Hän totesi, meidän antavan välineet ja matkanjärjestäjät tekevän tuotteet. Yhteistyöverkostona hän pitää Saariselän Hotelli Kieppi Oy:n näkökulmasta paikallista suurta hotellia, matkanjärjestäjiä ja Pohjois-Lapin Matkailu Oy:tä. Saariselän Hotelli Kieppi Oy:n kilpailuetuna hän pitää hotellin pitkää historiaa ja viittaa toimintaan, kun hotelli ensimmäisenä lappilaisena hotellina toteutti pakettimatkat pohjoiseen. Saariselän alueen yhteistyökuviotoiveesta toimitusjohtaja toteaa, että aluemarkkinoinnin tehtäviin kuuluu luoda selkeä vetovoimainen kuva, jossa on yrittäjien päämäärien mukaisesti toivottuja uusia parempia markkinoita. Inarin kunnan osallisuudesta matkailunkehittämiseen hän antoi kommentin, että kunta antaa rahaa ja ottaa sitä, mutta ei kuitenkaan uskalla tehdä päätöksiä. Toimitusjohtaja sanoo asian hyvin suoraan, että Inarin kunnan tehtävä ei ole olla yrittäjä. Sellainen ei kuulu kunnallispolitiikkaan. Keskustellessamme huomioiko julkinen sektori matkailunkehittämisessä Saariselän hotelli Kieppi Oy:tä, hän toteaa, että kunta rahoittaa monilla eri tavoin eri asioita, mutta matkailun osalta kuitenkin tehdään virkamiesmäisiä päätöksiä eli ei edelleenkään kysytä yrittäjien mielipiteitä. Matkailun kehittämisessä hän suuntaa ajatukset siihen, että kohdemaiden kanssa ei ole tärkeää luoda Saariselän alueelta lentoyhteyksiä. Hän toteaa, että paljon tärkeämpää on etsiä kumppaneita ulkomailta, jotka tuotteistavat. Matkanjärjestäjät kyllä itse hoitavat lentoyhteydet. Toimitusjohtaja painottaa, että matkailun kehittämisessä on erittäin tärkeää etsiä kontaktit ulkomailta ja tarjota heille tuotteet mitä meillä on tarjolla. Kontaktit suunnittelevat miten asiakkaat kuljetetaan ja saadaan pohjoiseen. Hänen mukaansa ei ole mitään järkeä lähteä etsimään kontakteja lapista, joista hän mainitsee Levin. Kontaktit etsitään ulkomailta. Jos lappiin on jo sopimukset tehty jonnekin muualle, matkiminen on turhaa. Matkanjärjestäjät ovat jo sopimuksensa tehneet.

Julkisen sektorin roolista Saariselän Hotelli Kieppi Oy:n toimitusjohtaja totesi, että pieni matkailuyrittäjä jää suurten päätösten alle. Hänen mukaansa aluemarkkinoinnissa ja kunnan toiminnassa puhuu raha. Mitä enemmän rahaa laittaa, sitä enemmän voi vaikuttaa. Kysyttäessäni mihin kohdemaihin tulisi tulevaisuudessa panostaa, hän mainitsee tärkeimmiksi Japanin, Beneluxmaan, Ranskan, Saksan ja Venäjän. Suurena aluemarkkinoinnin ja yrittäjän

välisenä ongelmana hän piti myös sitä, että päätökset tehdään ylhäällä, mutta informaatiota ei anneta tarpeeksi matkailuyrittäjälle. Alueen vetovoimatekijänä hän piti revontulia ja niihin kohdistuvaa elämystä. Yleisesti lappilainen elämys koetaan Saariselän alueella aistinvaraisesti. Hänen mukaansa aitoa saamelaisuutta ei myöskään pidä unohtaa. Tähän kuuluu voimakkaasti kulttuuri, jonka mukana tulevat myös perinteet, ruoka ja Saamenmaa.

Yhteenvedona alueen matkailuyrittäjän haastateltaessa nousi matkailun kehittäminen. Matkailuyrittäjän mielestä matkailuyrittäjälle on annettava kehittämisen välineet, näin matkanjärjestäjät saavat tehtyä tuotteet. Hänen mukaansa matkailun kehittämisessä tulee etsiä uusia kontakteja ulkomailta. Kohdemaiden kanssa ei ole tärkeää luoda Saariselän alueelta lentoyhteyksiä, paljon tärkeämpää on etsiä kumppaneita ulkomailta, jotka tuotteistavat. Matkailuyrittäjän mukaan matkanjärjestäjät itse hoitavat lentoyhteydet. Yhteistyöverkostona hän piti matkailumarkkinointiyhtiötä, matkanjärjestäjiä ja yhteistyökumppania, joka on alueen hotelli. Yhteistyöstä hän mainitsi, että aluemarkkinointiin kuuluu luoda selkeä vetovoimainen kuva. Inarin kunnan roolista hän mainitsi, että kunnan ei kuulu olla yrittäjä. Kunta antaa rahaa, mutta ei kuitenkaan uskalla tehdä päätöksiä. Matkailun kehittämisen osalta kunta tekee virkamiesmäisiä päätöksiä. Näissä päätöksissä ei kysytä yrittäjien mielipiteitä. Matkailuyrittäjä tunsii jäävänsä suurten päätöksien alle. Aluemarkkinoinnissa ja kunnan toiminnassa hänen mukaansa raha ratkaisee.



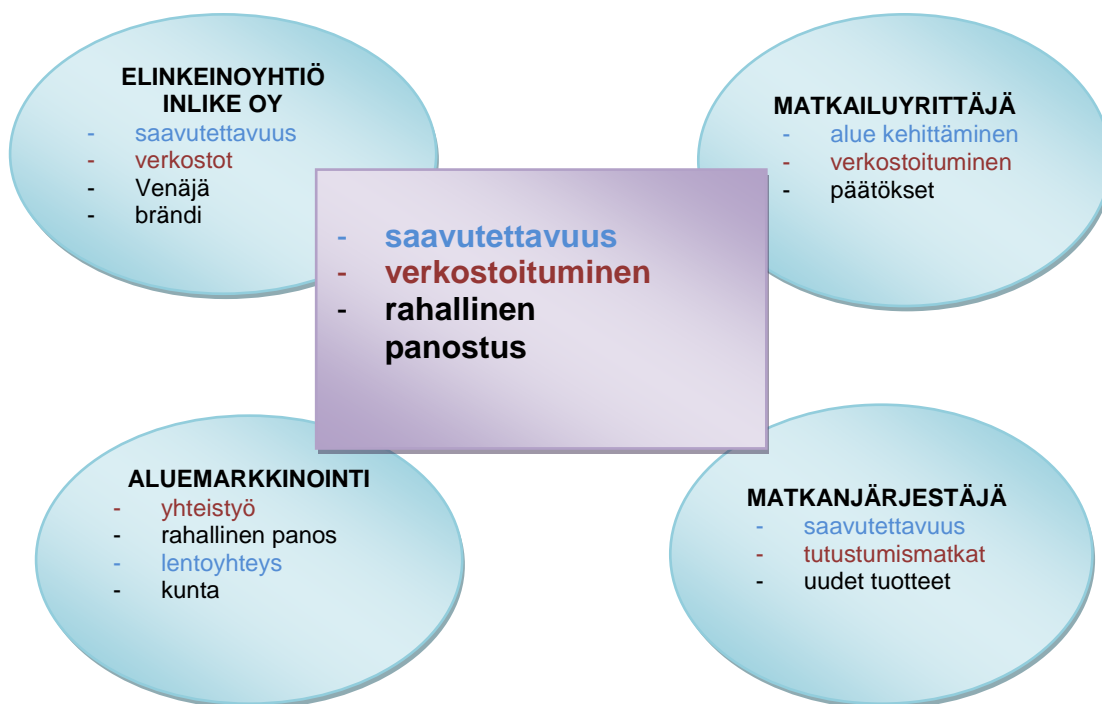
Kuvio 17. Yhteenvedo

Tämän seulonnan tuloksena saatiin kolme asiaa (kuvio 17.) Selvää on, että matkailuyrittäjän tärkein tavoite on alueen kehittäminen näkyväksi. Alueen kehittäminen näkyväksi kuuluu hänen mukaansa aluemarkkinoinnille ja kun-

nalle. Verkostoituminen on oleellista yrittäjien päämäärien mukaisesti. Yrittäjät yhdessä tekevät yhteistyötä ja matkanjärjestäjät kokoavat tuotteet. Matkailuyrittäjän mielestä virkamiesmäiset päätökset kunnan ja aluemarkkinoinnin taholta, eivät kuulu matkailun kehittämiseen.

7.4.5 Haastattelun tuloksia

Laatiessani yhteenvetoa tein koonnin jokaisen haastateltavan päätuloksista. Tämän jälkeen rinnastin tulokset ja etsin samankaltaisuuksia (kuvio 18.) Tutkiessani mahdollisuuksia kehittämissuunnitelman kannalta Saariselän Hotelli Kieppi Oy:n näkökulmasta katsoen laadin päätulokset yhteen niin, että erotin eri väreillä asioita, jotta sain selkeämmäksi haastateltavien yhteisiä ja yhteneväisiä tavoitteita.



Kuvio 18. Päätuloksia

Haastatteluissa kävi selväksi, että jokaisella haastateltavalla oli periaatteessa sama päätavoite (kuvio 18.). Haastateltavat ilmoittivat jossakin haastattelun vaiheessa Saariselän matkailualueen saavutettavuuden tärkeyden. Asian ydin oli, että saavutettavuudessa kaikki puhuivat matkailunkehittämisestä kohdistuen sen Suomen ulkopuolelle. Saavutettavuuden toteutus oli jokseenkin eriävä. Alueen sisäisen yhteistyön kehittäminen nousi oleelliseksi tavoit-

teeksi kaikilla osapuolilla. Alueen vetovoimaa kysyttäessä haastatteluvastauksissa tuli erilaisia näkökulmia.

Yhtenäistä tuloksissa oli se, että aluemarkkinoinnin ja elinkeinoyhtiön tavoitteet olivat yhteneväisiä saavutettavuutta ajatellen (kuviot 18.). Molemmat pitivät tärkeänä lentoyhteyttä. Molemmilla lentoyhteysreitti oli myös yhdenmukainen. Matkanjärjestäjä piti saavutettavuutta tärkeänä siksi, että lentoyhteysissä olisi valinnan varaa. Matkanjärjestäjän lentoyhteysreitti oli sijoitettu eriin paikkaan, kuin elinkeinoyhtiön ja aluemarkkinoinnin näkökulmat.

Rahallinen panostus oli oleellinen asia matkailun kehittämisessä (kuviot 18.). Panostuksen merkitys nousi esille jokaisella haastatettavalla. Rahallisen panostuksen merkityksessä oli kuitenkin poikkeavuuksia. Panostus vaikutti matkailuyrittäjän rooliin myös verkostoitumisen kannalta. Lisäksi matkailuyrittäjän mielestä päätöksiä tehtäessä puhui raha. Matkanjärjestäjän ja matkailuyrittäjän mielestä tärkeämmäksi tuli alueen näkyvyyden kehittäminen, jossa verkostoituminen on oleellista ja sitä kautta tuotteiden kokoaminen. Verkostoitumisen merkitys oli oleellista matkailuyrittäjän ja aluemarkkinoinnin kannalta. Matkailuyrittäjä halusi panostaa aluemarkkinoinnin kautta aluetta näkyväksi ja sama linjaus löytyi aluemarkkinoinnin puolelta. Matkanjärjestäjä halusi alueiden yrittäjien yhdistävän voimansa niin, että saataisiin kehitettyä uusia tuotteita. Kunta toivoi verkostoitumista matkailuyrittäjien puolelta niin, että saataisiin rahallista panostusta suuremmaksi. Näin ollen voitiin todeta, että jokaisella oli verkostoitumisen tavoite, mutta verkostoitumisen päämäärät poikkesivat toisistaan hieman.

8 POHDINTA

8.1 Kehittämisen tavoitteet ja mahdollisuudet

Tämän opinnäytetyön tarkoitus oli tehdä tutkimus matkailualan yritykseen. Tavoitteena oli selvittää kuinka aluemarkkinointi voi hyödyttää matkailuyritystä matkailun kehittämisessä. EU-komission Euroopan parlamentille esittämän (Basic Guidelines for a sustainable European tourism 2003) kirjoitelman mukaan, matkailu on hyvin tärkeä talouden sektori, joka tulee kasvamaan myös jatkossa. Vuoteen 2020 mennessä Komissio odottaa kaikkiaan 700 miljoonaa matkailijaa Eurooppaan. BRIC-maiden (Brasilia, Venäjä, Intia ja Kiina) ihmisillä on tässä kasvussa merkittävä osuus. (Mek 2006.) Aluemarkkinoinnissa ja sen hyödyttämistä matkailuyritystä ajatellen tärkeäksi toimenpiteeksi voidaan olettaa, että etsitään kohdemaita ja pidetään tavoitteena matkailustrategioita, joita mukaillen voidaan kehittää Lappiin kohdistuvaa lentoliikennettä verkostoja hyödyntäen. On otettava huomioon matka-agenttien toiveet mahdollisimman suorista lentoyhteyksistä. Toimiala, toimintaympäristö ja nykytila huomioonottaen matkailualaa tulisi rahoittaa niin, että voidaan käyttää joko charter -koneita tai suoraa reittiyhteyttä Keski-Euroopasta Suomeen. Näin välimatkat pienenevät ja matkustus olisi helpompaa.

Kunta, matkailumarkkinointiyhtiö, matka-agentti ja matkailuyrittäjä haluavat, että lentoliikenneyhteys toimisi. Näin saavutettavuudesta ei tulisi ongelmaa. Ristiriitaa tuli lähinnä siitä, että kuka toimii. Tärkeäksi kannanotoksi kokonaisuudessa tuli se, että alueen markkinointikanavaa ja sen toimintaa pyritään kehittämään yhdessä alueen yritysten kanssa.

Matkailualan toimintaympäristön tavoitteessa voisi ajatella ryhmämatkailua, jossa tavoitettaisiin suuria ryhmämassoja ulkomailta. Heidän oleskeluaikansa voisi olla ryhmittäin neljästä–seitsemään vuorokautta kerrallaan. Matkapaketit räätälöitäisiin vuodenajan mukaan. Tarkoitus olisi sitoa matkapakettiin ohjelmapalveluita, aktiviteettejä ja majoitusta. Luonnollisesti tähän kehitykseen tarvittaisiin toimiva lentoyhteys. Suomen matkailustrategia 2020 (KTM 2006) suorastaan kannustaa matkailuyrittäjiä hankkimaan kannusterahaa ja tekemään siirtoja ilmaitse matkailua ajatellen. Strategia toteaa, että lentoliikenteen toimintaedellytysten parantaminen on ulkomailta Suomeen suuntautu-

van matkailun kannalta välttämätöntä. Valtion tulee luoda edellytyksiä säännöllisen reittiliikenteen ja charter-liikenteen kasvulle. Valtio voi eri tavoin tukea EU säännösten rajoissa uusien reittien avaamista ja reittien markkinointia. Tällainen tukeminen synnyttää matkailualan yrityksille uusia liiketoimintamahdollisuuksia. Samalla se luo uusia työpaikkoja ja verotuloja. (Suomen matkailustrategiaan 2020.) Asiaa voi miettiä tässä tutkimuksessa kahdelta kannalta, olisiko lentoreitti kunnan ja alueorganisaation kehittämä, vai kehittäisivätkö alueen yrittäjät paketin alueorganisaation tuella. Ja se sisältäisi matkanjärjestäjän tavoitteet. Näin matkanjärjestäjä saisi liikkeelle niin paljon matkustajia, että saataisiin aikaan myös reittilennot. Selvää kuitenkin on, että verkostotahojen tulisi tavata toisensa ja selvittää mikä on kenenkin tavoite toiminnassa.

8.2 Toimenpide-ehdotukset

8.2.1 Pohdintaa saavutettavuudesta

Olisiko parempi Saariselän Hotelli Kieppi Oy:n näkökulmasta katsoen lähestyä maailmanmarkkinointia niin, että ensin tavoitetaan kumppanit, niin kuin Saariselän Hotelli Kieppi Oy:n toimitusjohtaja sanoi: - *Teemme yhteistyötä matkanjärjestäjien kanssa tuotteet merkittäviksi, me annetaan välineet he tekevät tuotteet*

Selvää on, että Saariselän Hotelli Kieppi Oy tarvitsee lisää ulkomaisia kumppaneita, joten on järkevää keskittyä enemmän siihen kuin alkaa ottamaan rahallista riskiä lentoyhteys casea ajatellen. Matkailuyrittäjän kannalta Saariselästä katsoen, on mielekästä hyödyntää Inarin kunnan ja matkailuorganisaattorin ehdotuksia ja toimintasuunnitelmia. Kuitenkin, kun tarkastellaan kokonaisuutta Saariselän hotelli Kieppi Oy:n kannalta ja sen asiakaskansalaisuuksia, on erittäin tärkeää, että joustava lentoreitti tulisi Keski-Euroopasta. Niin kuin aikaisemmin on todettu, Saariselän Hotelli Kieppi Oy:n suurimmat matkailijamäärät Euroopasta saapuvat Saksasta ja Ranskasta. Näin voidaan kehittämissuunnitelmassa ajatella, että Saariselän Hotelli Kieppi Oy:n strategiana olisi suora liikenneyhteys Keski-Euroopasta Saariselälle. Kysymykseksi tulee yrittäjän kannalta se toimitaanko itsenäisesti vai otetaanko riski ja lähdetään mukaan Kööpenhaminan caseiin, jossa on todennäköistä saada jous-

tavia lentoyhteyksiä Keski-Euroopasta Kööpenhaminaan ja sieltä Saariselälle.

Uutta lentoliikennereittiä ei saa pois sulkea myöskään Venäjältä, jonka matkailu on nousemassa tilaston kärkeen. Tavoitteeksi määriteltäisiin maita, jotka ovat jo osittain verkostoituneet Saariselän matkailuun. Venäjä nousee uutena matkailumaana tässä kärkeen. Työ tulisi vaatimaan resursseja, niin kuin Inliken Oy:n toimitusjohtaja haastattelussaan totesi, mutta jos tavoite onnistuisi, se voisi olla suuri tekijä matkailuelinkeinon kehittämisessä. Tällä sektorilla kunnan rooli matkailun kehittämisessä nousisi merkittäväksi.

Saariselän Hotelli Kieppi Oy voisi yhteistyöverkostoja ajatellen tavoittaa uuden verkostoitumiskumppanin Venäjältä. Venäläisille matkailijoille kehitettäisiin heidän toiveidensa mukainen matkapaketti. Ranskaan ja Saksaan panostettaisiin edelleen enemmän. Omilta matka-agenteilta tiedusteltaisiin Kööpenhaminan reittilento mahdollisuutta ja näin selvitetäisiin, kannattaako rahallista panostusta tehdä lentoreittiyhteyksiin. Internetin nopea kehitys on asettanut vaatimuksia myös sille miten matkailutuote on esillä Internetissä. (Lapinliitto 2010.) Saariselän Hotelli Kieppi Oy:n kannalta Internet on mahdollisuus niin Venäjän matkailussa kuin Keski-Euroopan matkailussa.

Haastattelujen perusteella olisi hyvä kuunnella matkanjärjestäjiä, jotka itse myyvät tuotteita omassa maassaan. Olisi hyvä selvittää lentoliikenteen tarve niin, että se olisi joustavaa matkanjärjestäjää ajatellen. Tuloksissa kävi selväksi, että matkanjärjestäjä ei halua liitännäislentoja, vaan mahdollisimman suoran lentoyhteyden. Matkailustrategioihin viitaten keskeinen lentoyhteys Keski-Euroopasta tulisi olla sijoitettu siten että, mahdollisimman usea kohdemaahan hyötyisi siitä. Tärkeimpinä ulkomaisina markkina-alueina, joihin markkinointia tulisi kohdentaa, ovat tutkimukseni kannalta Saksa, Iso-Britannia, Venäjä, Ranska, Espanja ja Alankomaat. Kaukomaista tärkeimmät ovat Japani ja Kiina. Saariselän kannalta tärkeitä ovat myös Iso-Britannia, Saksa, Ranska ja Japani (kuvio 15). Jos Keski-Eurooppa ajatellaan, rahallinen sijoitus olisi paras siten, että myös Sveitsi ja Alankomaat nousevina matkailumaina reittiyhteydestä hyötyisivät. Näiden kahden edellä mainitun maan kohdalla

liitännäislennot järjestettynä joustavasti nostavat mahdollisuutta matkailijoiden saapumiseen kyseisistä maista.

8.2.2 Informaatio tärkeää verkostojen kesken, riskit pidettävä kurissa



Kuvio 19. Saariselän yöpymiset asuinmaittain vuonna 2011 (inlike Oy 2012)

Saariselän yöpymisistä asuinmaittain selviää, että Japani ja Britannia nousevat kärkimaiksi yöpymisillään. Saksa, Ranska, ja Venäjä ovat merkittäviä vierailijoita alueella. Nousevia maita ovat myös Alankomaat ja Sveitsi (kuvio 15.). Onpa lentoreitti sitten suora tai ei, tärkeäksi nousee ehdottomasti selvittää suurten matkailumaiden toiveet lentoreittien sijainnista.

Yrittäjän kannalta olisi tärkeää antaa kunnallisen sektorin puolelta enemmän infotilaisuuksia. Infotilaisuuksissa matkailuyrittäjä tietäisi mahdollisuutensa verkostoinnissa matkailun kehittämisessä. Voimakkaaksi informaatiolinkiksi syntyy alueen matkailumarkkinoityhtiö. Saatujen tulosten perusteella toivottavaa olisi, että yrittäjät ja matkailumarkkinoityhtiö tapaisivat toisensa konkreettisesti, esimerkiksi järjestetyillä infotilaisuuksilla ja näin ollen yrittäjät tietäisivät kehittämisasioista enemmän ja pystyisivät vielä yhdessä hiomaan ja kehittämään tuotteita toimivimmiksi.

Haastatteluissa kävi myös selväksi, että yrittäjiltä toivotaan rahallista panostusta mm. uuden reittilennon avaamiseksi, johon liittyy myös riski. Lentoreitin toteuttaminen olisi kuitenkin mahdollista rahallisen panostuksen turvin ja näin reittilennon toteutus olisi erittäin mahdollinen. Kun yrittäjä tekee rahallisen panostuksen ja ottaa riskin, saa yritys laajan informaation ja näin ollen voidaan olla mukana suunnittelussa sekä toteutuksessa. Haastattelussa kävi selväksi mitä enemmän rahaa sijoittaa sitä enemmän pääsee kehitystehtäviin mukaan. Komppulaan viitaten (2000) Matkailuverkoston sitoutumisprosessissa yrityksellä on halu tehdä yhteistyötä. Panostus kuuluu oleellisesti yhteistyökuvioon ja sen seurauksena myös luottamus siihen, että jatkuvuus säilyy (kuvio 8.) Pieni matkailuyrittäjä ei välttämättä pysty laittamaan suunnittelutyöhön suuria rahapanostuksia. Pieni matkailuyrittäjä ei myöskään voi ottaa suuria rahallisia riskejä. Matkailuyrittäjän panostus vaatii myös, että hänellä on jatkuva luottamus siihen, että panostus kannattaa. Vaikka tutkimuksessa kävi ilmi, että kaikki haluavat kehitystä niin pienen matkailuyrittäjän kannalta kehittämisessä mukanaolo on hankalampaa jollei jopa mahdotonta, sillä jo matkailuyrityksen kokoon nähden riskit on otettava huomioon.

8.2.3 Uusia mahdollisuuksia markkinoinnissa

Vaikka lentoreittejä alueelle halutaan tavalla tai toisella, pohdittavaa on kuitenkin vielä alueellisessa panostuksessa. Mahdollisuutena matkailun kehittämisessä voidaan pitää Saariselän Hotelli Kieppi Oy:n näkökulmasta Murmanskin aluetta. Matkailun edistämiskeskuksen mukaan (2012) voidaan huomata, että venäjälle kannattaa panostaa. Ehdotuksena voisi olla, että kohteeseen räätälöitäisiin oma lomapaketti. Lomapaketti sisältäisi majoituksen kanssa kylpylän, laskettelun ja pilkkimismahdollisuuden. Näin saataisiin talvilomapaketin toiveet täytettyä. Markkinointiväylänä käytettäisiin internetiä, sillä niin kuin strategiassa on edellä todettu, on sähköinen hakumenetelmä suosituin paikka, kun venäläiset hakevat Suomen matkailun mahdollisuuksia. Murmanskin alue on niin lähellä Saariselkää, että matkailija voisi tulla alueelle omalla kulkuneuvolla. Markkinointi nousisi näin suurimmaksi toimintataiseksi, jota hyödyntäen kohdealue tavoitettaisiin. Riskit ovat pienet ja rahallinen panostus menisi markkinointiin. Venäjän matkailussa tulevaisuudessa lentoreittejä ajatellen tulee satsata matkailustrategian mukaan Pietariin ja

Moskovaan. Kun Saariselän aluemarkkinointialue alkaa kehittää Venäjän matkailua, voi Riika olla kohdereitti liitännäislentoja ajatellen. Toivottavaa on kuitenkin, että Venäjältäkin saataisiin mahdollisimman suorat lennot Saariselälle. Tulevaisuudessa on siis tätä reittilentoa ajatellen syytä kysellä venäläisten matka-agenttien toiveita ja yhteistyökuvioita niin, että se olisi kaikkien osapuolten kannalta hyvä.

Saariselän Hotelli Kieppi Oy kuuluu alueella juuri niihin hotelleihin, joilla suurin matkailijaryhmä tulee kansainvälisiltä markkinoilta. Saariselän Hotelli Kieppi Oy:llä on vahva historia alueen matkailukehityksessä. Hotellilla on ollut aina omat matka-agentit, joiden kanssa on tehty yhteistyötä matkailunkehittämisessä. Voidaan miettiä Saariselän Hotelli Kieppi Oy:n kohdalla jatku-moa siten, että hotelli kehittää omatoimisesti itseään tai verkostoituu yhä tiiviimmin toisen suuren matkailuyrityksen kanssa, jotta rahallisesti päästäisiin panostamaan matkailun kehittämiseen julkisen sektorin kanssa. Hankkeet antavat mahdollisuuden pienelle matkailuyritykselle, joten hankkeissa mukana olemista ei voi myöskään pois sulkea. Merkittäväksi verkostoitumisen kumppaniksi nousee ehdottomasti myös julkinen sektori.

Jatkossa kehitystoimenpiteissä kaikkia osapuolia ajatellen on erittäin tärkeää panostaa entistä enemmän maailmanlaajuiseen Internet-varausjärjestelmään, josta on hyvänä pohjana jo olemassa olevia maailmanlaajuisia varausjärjestelmiä. Varausjärjestelmien verkostoon tulisi myös panostaa. Myyntiverkosto tulisi laajentaa Venäjälle ulottuvaksi.

Saariselän vetovoimatekijäksi nousi tutkimustulosten perusteella matka koskemattomaan luontoon, josta löytyy arvostettu saamen kulttuuri ja siihen liittyvät makuelämykset. Luonnon olemassaolo ja sen hiljaisuus sekä taianomaiset revontulet, tekevät itsenäisesti sen, mihin kukaan ihminen ei pysty. Jokaisen on vain se koettava ja tunnettava.

8.3 Verkostojen hyödyttäminen

8.3.1 Verkostot osana tuotekehityksessä

Lapinliiton artikkelin mukaan varsinaista matkailutuotetta ei asiakkaan näkökulmasta ole olemassa, jos sitä ei ole Internetissä. Globaali kilpailu tarkoittaa sitä, että menestyäkseen matkailukohteen tai alueen on entistä enemmän verkostoiduttava muiden kanssa. Tämä tarkoittaa, että on tehtävä yhteistyötä ja pyrittävä kehittämään tuotetarjontansa houkuttelevaksi kansainvälisen asiakkaan näkökulmasta. (Lapinliitto 2010.) Saariselän Hotelli Kieppi Oy pitää kiinni jo olemassa olevasta yhteistyökuvioista ja sitä kehitettäisiin jakamalla palveluita alueiden yritysten kanssa. Näin saadaan kehitettyä esimerkiksi hyvä lappilainen elämysuote, johon Lapinliiton artikkelikin viittaa toteamalla, että vetovoimaisimmat matkailukohteet ovat sijoittuneet maakuntakeskuksiin tai tuntureille, keskelle harvaanasuttua maaseutua. (Lapinliitto 2010.) Eukomission raportissa todetaan, että Euroopan unioni voi myötävaikuttaa tarjonnan monipuolistumiseen kannustamalla Euroopan sisäisiä matkailuvirtoja siten, että se tuo esiin johonkin teemaan liittyvien matkailutuotteiden arvoa eurooppalaisella tasolla. (Eu 2010.) Aluemarkkinointia ajatellen julkiselta sektorilta oleelliseksi kuitenkin tulee se, että alue tulee saada näkyvämmäksi. Kun aluetta kehitetään elinkeinoyhtiön ja aluemarkkinoinnin kautta on matkailuyrittäjillä helpompi esittää tuotetarjonnat, joista matkanjärjestäjät hyötyvät omassa maassaan ja näin tuotekehittämistä voidaan alkaa tekemään. Kun saadaan näkyväksi tuotetarjonta ja alue, sekä tiedetään mitä tarjotaan, tulee asiakkaalla halu matkustaa kohteeseen.

8.3.2 Matkailun merkitys aluekehittämisessä

Saariselän Hotelli Kieppi Oy:n tulisi olla mukana kunnan matkailuhankkeissa. Korhonen (2001, 32.) Kirjoittaa Pro gradu -tutkielmassaan, että kunnan tekemien hankkeiden tulisi olla konkreettisia ja näin ollen niistä tulevan hyödyn tulisi olla selkeästi määriteltävissä. Hän toteaa myös, että useasti hankkeet eivät tuota kuitenkaan suoraa taloudellista hyötyä, ainakaan lyhyellä tähtämellä. Hankkeet koetaan kuitenkin tärkeäksi alueen kehittämisen kannalta. Toivottavaa siis on, että yhteiset järjestelyt ja tapahtumat piristävät paikallista väestöä ja yrittäjiä, vaikka resursseista luopuminen on uhkana hankkeiden tai olemassa olevien tapahtumien säilymiselle ja loppuunsaattamiselle. On siis

oletettavaa, että vaikka hankkeet eivät hyödynnä omaa yritystä, ovat yrittäjät valmiita sitoutumaan hankkeisiin, jos he kokevat sen olevan alueen kehittämisen kannalta tärkeää. Kaikki tapahtumat ovat yhteisten hankkeiden ilmentymismuoto. Oletettavaa on myös, että me-henkisyys verkostojen sisällä tuo halukkuutta matkailun kehittämiseen. Kun tiedetään esteet, jotka yhteistyön syntymisessä häiritsevät, voidaan tietoisesti pyrkiä etukäteen välttämään esteiden syntymistä. Jos tiedostetaan kunnallisen matkailutoimen kehittämisessä odotukset, joita matkailupalveluiden tuottajilla on kunnallista matkailutoimea kohtaan, voidaan toimintaa kehittää niin, että kunnalliset matkailuyhtiöt ja yksityiset matkailupalveluiden tuottajat voivat toimia yhteistyössä ilman kilpailuasetelmaa (Komppula 1996, 53–54.)

9 YHTEENVETO

Tutkimuksen luotettavuutta arvioidaan *reliabiliteetin*, eli mittauksen luotettavuutta ja *validiteetin* eli mittarin tarkkuuden avulla. Laadullisessa menetelmässä teema-, avoin ja ryhmähaastattelu, sekä osallistuva havainnointi ovat tyypillisiä. (Ojansalo–Moilanen–Ritalahti 2009, 93–94.) Aineistoon tukeutuen ja tarkastellen kysymysten avulla, tutkin teorian paikkansapitävyyttä, näin sain tietoja yleistettyä koskemaan koko perusjoukkoa.

Aluemarkkinointi hyödyttää matkailuyritystä. Aluemarkkinointi yhteistyössä yrittäjien kanssa avaa näkökulmia matkailun kehittämisessä. Tässä tutkimuksessa perusajatus oli kaikilla sektoreilla sama. Jokainen halusi kehittää matkailua ja ajatus kehityksen suuntaan oli kaikilla sama. Suurimmaksi kohteeksi nousi ulkomaan kohteiden saavuttaminen.

Matkailustrategiat ja tilastotiedot antavat selvää suuntaa sille, mihin matkailunkehitystä tulisi suunnata. Tilastotiedot kertovat selvää tulosta siitä, mitkä ovat ne matkailumaat, joihin tulisi panostaa. Lisäksi tulisi kuunnella jo kentällä olevia matkanjärjestäjiä omissa maissaan. Näitä tuloksia seuraten matkailunkehittämisestä saadaan selvä suunta, kun uusia asioita mietitään.

Yrittäjän näkökulmasta katsottuna yhteistyöverkosto ja aluemarkkinointi ovat hyvät olla olemassa. Pienyrityksen kannalta kuitenkin jää pohdittavaksi, tavoitavatko yhteistyöverkostot ylimmältä sektorilta asti myös pienet matkailuyrittäjät.

Yhteistyö vaatii aikaa ja taloudellista panosta. Epävarmuus kehityksen tuloksesta voi olla myös syy siihen, että ei olla halukkaita sitoutumaan taloudellisesti tavoitteeseen. Matkailupalveluiden tuottamisella pitäisi olla yhteistyöverkon sisällä kaikille suuri merkitys (Komppula 1996, 146). On siis syytä tutkia yhdessä, mikä kehittämis-sektori kenellekin kuuluu. Jos ei ole selvää suuntaa, mitä tarjotaan ja, mistä niin kannattaako rahaa panostaa ensin saavutettavuuteen.

Tämän tutkimuksen jatkumona voisi olla yhteistyön seuranta. Mielenkiintoista voisi olla myös tutkimus aiheesta, miten julkisen sektorin ja matkailuyrittäjien yhteistyö on tuonut lisää matkailijoita alueelle. Mielenkiintoista olisi myös seurata kehittykö alueelle omia yhteistyökuvioita niin, että ne voivat toimia yhdessä ilman julkisen sektorin avustusta.

Opinnäytetyöprosessi oli mielenkiintoinen. Tämän opinnäytetyön prosessin aikana huomasin, kuinka paljon merkittävää tietoa voi saada aikaan tutkiessa työlähtöistä aihetta. Prosessi on kehittänyt minua tutkijana. Opinnäytetyöprosessi tuki matkailun toimenkuvaa jossa olen mukana konkreettisesti. lisäksi opinnäytetyöprosessi tuki matkailualan osaamistani syventävästi ja samalla se oli aidosti sidottu työelämäni.

Opinnäytetyön tekeminen on opettanut minulle pitkäjänteisyyttä. Olen oppinut ottamaan vastaan uusia haasteita ja ymmärtämään niitä syvällisemmin. Haasteellista opinnäytetyön tekemisessä on itsenäinen työskentely. On osattava ajatella asioita usealta kannalta. Mielestäni se kuitenkin kasvattaa opiskelijaa monimuotoiseen ajattelutapaan. Olenkin ylpeä siitä, että sain tilaisuuden haastaa itseni. Mielenkiintoiseksi aiheeni teki sen, että se on minulle työelämälähtöinen. Toivon, että tämä opinnäytetyö avasi mietteitä matkailualan toimijoissa ja antoi arvokasta ymmärrystä matkailun kehittämisessä.

LÄHTEET

- Becken, S. – Hay, J. 2007. Tourism and Climate Change. Risks and Opportunities. Buffalo: Channel view publications.
- Elinkeinopolitiikka 2011. Osoitteessa <http://www.kunnat.net/fi/asiantuntijapalvelut/aek/elinkeinopolitiikka/Sivut/default.aspx>. 15.5.2012.
- Euroopan komissio 2003. Osoitteessa <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2003:124:0036:0041:FI:PDF>. 15.4.2012.
- Eskola, S. – Suoranta, J. 2005. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino Oy.
- Evans, N. – Campbell, D. – Sonehouse, G. 2003 Strategic Management for Travel and Tourism. London: Licensing Agency Ltd.
- Fyall, A. – Garrod, B. 2005. Aspects of tourism, Tourism Marketing, A Collaborative Approach. Buffalo: Channel view publications.
- Hakanen, M. – Heinonen, U. – Sipilä, P. 2007. Verkostojen strategiat, Menesty yhteistyössä. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Heuru, K. 1995. Uusi kuntalaki. Helsinki: Painatuskeskus Oy.
- Heuru, K. – Mennola, E. – Ryyänen, A. 2008. Kunta. Kunnallisen itsehallinnon perusteet. Helsinki: Edita
- Hirsjärvi, S. – Hurme, H. 2001. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.
- Hirsjärvi, S. – Hurme, H. – Sajavaara, P. 2001. Tutki ja kirjoita. Vantaa: Tummavuoren kirjapaino Oy.
- Inarin kunnan elinkeinopoliittinen ohjelma 2010-2012. 2010. Osoitteessa <http://www.inlike.fi/files/epo2012.pdf>. 15.4.2012.
- Inarin Kunta 2012. Osoitteessa <http://www.inari.fi/fi/matkailu.html>. 2.4.2012.
- Inlike Oy 2012. Osoitteessa <http://www.inlike.fi/elinkeinoyhtio-inlike-oy>. 15.4.2012.
- 2012b. Osoitteessa <http://www.slideshare.net/Kalottikeskus/5-seurujrvi-intoa-hanketyhn-seminaari-122012-12031236>. 2.4.2012.
- Kamensky, M. 2000. strateginen johtaminen. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

- Kaplan, S. – Norton, P. 2002. Strategia lähtöinen organisaatio, tehokkaan strategiaprosessin toteutus. Jyväskylä: Gummerius Kirjapaino Oy.
- KeVer-verkkolehti 2005. Verkostot ja muuttuva asiantuntijuus. Osoitteessa <http://ojs.seamk.fi/index.php/kever/article/view/917/766>. 14.2.2011.
- Kinkki, S. 1992. Yritysavain. Yrityksen perusopinnot. Porvoo: WSOY
- Kinkki, S. – Lehtisalo, A. 1996. Yrtti. Yritystietotalous. Porvoo: WSOY.
- Komission tiedonanto 2010. Julkaistu raportti Euroopan parlamentille, neuvostolle, Euroopan talous- ja sosiaalikomitealle ja alueiden komitealle Eurooppa, maailman ykkösmatkailukohde – Euroopan matkailupolitiikan uudet puitteet. Osoitteessa http://ec.europa.eu/enterprise/sectors/tourism/files/communications/communication2010_fi.pdf. 20.2.2012.
- Komppula, R. 1996. Matkailuyritysten horisontaalinen yhteistyö ja yhteistyön esteet, -case Lieksa. Turun kauppakorkeakoulun julkaisuja: Turku.
- Komppula, R. 2000. Matkailuyrityksen sitoutuminen verkostoon, tapaustutkimus Pohjois-Karjalan maakunnallinen matkailuverkosto. Rovaniemi: Lapin yliopisto.
- Korhonen, K. 2001. Pro gradu -tutkelma Lapin yliopisto. Teksti Yhteistyön muotoutuminen ja merkitys matkailukohteen ja sen yritysten kilpailustrategialle. Yhteiskuntatieteiden tiedekunta. Lapin yliopisto: Taloustieteiden ja matkailun laitos.
- Koskela, M. – Rousu, A. 2007. Kansantalous tutuksi. Helsinki: WSOY.
- KTM 2004. Kauppa- ja teollisuusministeriön rahoitetut julkaisut 1/2004. Matkailun kehittämisen alueellinen työnjako ja vastuut. Osoitteessa [http://ktm.elinar.fi/ktm_jur/ktmjur.nsf/All/3140436D2D228070C2256E89001E6AD5/\\$file/rahtut1mos_2004.pdf](http://ktm.elinar.fi/ktm_jur/ktmjur.nsf/All/3140436D2D228070C2256E89001E6AD5/$file/rahtut1mos_2004.pdf). 20.2.2012.
- KTM 2006. Suomen matkailustrategia vuoteen 2020 & Toimenpideohjelma vuosille 2007–2013. julkaisu 21/2006 Osoitteessa [http://ktm.elinar.fi/ktm_jur/ktmjur.nsf/all/3D61DB118241A034C22571800022FEC4/\\$file/jul21elo_2006_netti.pdf](http://ktm.elinar.fi/ktm_jur/ktmjur.nsf/all/3D61DB118241A034C22571800022FEC4/$file/jul21elo_2006_netti.pdf). 20.2.2012.
- Kunnat 2011. Elinkeinopolitiikka. Osoitteessa <http://www.kunnat.net/fi/asiantuntijapalvelut/aek/elinkeinopolitiikka/Sivut/default.aspx>. 1.6.2012.

- Kuntajohtajapäivät 2011. Seminaarikirja 11.–12.8.2011. Osoitteessa
<http://www.kunnat.net/fi/tietopankit/tapahtumat/aineisto/2011/Kuntajohtajat2011/Documents/2-Kuntajohtajat-Seminaarikirja.pdf>.
22.3.2012.
- Lapin liitto matkailustrategia 2011 – 2014 Luonnos. 2010 julkaistu päivitys
Osoitteessa
www.lapinliitto.fi/c/document_library/get_file?folderId=20782...pdf.
20.2.2012.
- Lapin liitto maakuntasuunnitelma 2030. Osoitteessa
http://www.lapinliitto.fi/c/document_library/get_file?folderId=26224&name=DLFE-1054.pdf. 22.5.2012
- Lapin matkailustrategia 2007–2010. Lapin liitto 2007. Osoitteessa
http://www.lapinliitto.fi/c/document_library/get_file?folderId=21330&name=DLFE-659.pdf. 1.1.2012.
- Lapin matkailustrategia 2011-2011, luonnos. Osoitteessa
<http://lapinliitto.tjhosting.com/kokous/2011126-6-4523.PDF>.
15.4.2012.
- MEK - Matkailun edistämiskeskus 2012. Osoitteessa
[http://www.mek.fi/w5/mekfi/index.nsf/\(pages\)/Talvi_ja_joulu.14.4.2012](http://www.mek.fi/w5/mekfi/index.nsf/(pages)/Talvi_ja_joulu.14.4.2012).
- 2012b. Osoitteessa
[http://www.mek.fi/W5/mekfi/index.nsf/\(Pages\)/Yöpyymiset_tammikuu_2012?opendocument&np=F.14.4.2012](http://www.mek.fi/W5/mekfi/index.nsf/(Pages)/Yöpyymiset_tammikuu_2012?opendocument&np=F.14.4.2012).
- 2012c. Osoitteessa
[http://www.mek.fi/w5/mekfi/index.nsf/\(pages\)/TAK_Matkatoimistokysely_2011?opendocument&ind=W5/mekfi/index.nsf&np=F-30.16.4.2012](http://www.mek.fi/w5/mekfi/index.nsf/(pages)/TAK_Matkatoimistokysely_2011?opendocument&ind=W5/mekfi/index.nsf&np=F-30.16.4.2012).
- Metsämuuronen, J. 2008. Laadullisen tutkimuksen perusteet. 3. painos. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino Oy.
- Möller, K. – Rajala, A. – Svahn, S. 2009. Tulevaisuutena Liiketoimintaverkot. Johtaminen ja arvонуonti. 3. painos. Tampere: Esa Print Oy.
- Ojansalo, K. – Moilanen, M. – Ritalahti, J. 2009. Kehittämistyön menetelmät uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: WSOY.
- Ollus, M. – Ranta, J. – Ylä-Anttila, P. 1999. Yritysverkostot – kilpailua tiedolla, nopeudella ja joustavuudella. Vantaa: Tummavuoren kirjapaino Oy.
- Opetushallitus 2012. osoitteessa
http://www.oph.fi/tietopalvelut/ennakointi/ennakoinnin_sahkoine

n_tietopalvelu_ensti/menetelmat/environmental_scanning.
12.4.2012.

Oravainen, M. 2012. Pohjois-Lapin Matkailu Oy:n markkinointijohtaja haastattelu 10.4.2012.

Partanen, S.1992. Saariselkä magneettimäestä matkailukaupungiksi. Tamperre: Tammer-Paino Oy.

Pietilä, U. 2011. Globaalinen toimintaympäristö. Mihin olet menossa globaalitalous? Esitelmä Rovaniemen ammattikorkeakoulu. Matkailualan koulutusohjelma ylempi ammattikorkeakoulu Rovaniemellä 14.3.2011.

Pohjois-Lapin Matkailu Oy 2012. Liiketoimintasuunnitelma 2012. Julkaisematon materiaali.

Pohjois-Lapin Matkailu Oy 2012. Saariselän alueen laatukäsikirja. Osoitteessa www.saariselka.fi/sisalto/laatu/saariselan-alueen-laatukasikirja.docx. 9.5.2012

Pohjois-Lapin Matkailu Oy 2012. Liiketoimintasuunnitelma 2012.

Ruohomäki, I. 2007. VTT. Tietopalveluiden palveluverkoston arviointi. Osoitteessa http://partnet.vtt.fi/evaserve_tool/service_nets/Moduuli_palveluverkostot_101207.pdf. 23.3.2012.

Saariselän Hotelli Kieppi Oy 2010. Liiketoimintasuunnitelma 2010. Julkaisematon materiaali.

Saariselän Hotelli Kieppi Oy 2008. Yritysesittely. Osoitteessa http://www.hotellikieppi.fi/index.php?option=com_content&view=article&id=3&Itemid=5&lang=fi.2.2.2012.

Santala, P.–Vesterinen, N. – Moilanen, T. 2004. Matkailun kehittämisen alueellinen työnjako ja vastuut. Kauppa- ja teollisuusministeriön rahoitetut julkaisut 1/2004. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Seurujärvi, J. 2012. Inlike Oy, ennakkotiedot majoitustilastot 2011.

Seurujärvi, J. 2012. Inlike Oy:n toimitusjohtaja haastattelu 23.3.2012.

- Suomen perustuslaki 1999. Kunnallinen ja muu alueellinen itsehallinto. Osoitteessa <http://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/1999/19990731>. 21.5.2012.
- Tilastokeskus 2012. Käsitteet ja määritelmät. Osoitteessa <http://www.stat.fi/til/matk/kas.html>. 2.4.2012.
- 2012b. Osoitteessa http://www.stat.fi/til/matk/2012/03/matk_2012_03_2012-05-21_tie_001_fi.html. 1.6.2012
- Tuovila, A. 2012. Toimintaympäristön analyysi ja ennakointi -opintojakson essee. Rovaniemen ammattikorkeakoulu: Matkailualan koulutusohjelma YAMK.
- Työ- ja elinkeinoministeriö 2010. Suomen matkailustrategia vuoteen 2020 – 4 hyvää syytä edistää matkailutoimialojen kehitystä. Osoitteessa http://www.tem.fi/files/27741/Hayha_valtakunnallinen_matkailustrategia.pdf. 6.2.2012.
- Työ- ja elinkeinoministeriö 2011. Matkailun merkitys Suomen kansantaloudelle. Osoitteessa <http://www.tem.fi/index.phtml?s=2839>. 6.2.2012.
- Verkostojohtamisen opas 2012. Osoitteessa http://verkostojohtaminen.fi/?page_id=33. 12.4.2012.
- Zacharakis, A. – Spinelli, S. – Timmons, J. 2011. Business plans that work. A Guide for Small Business. New York: RR Donnelley.

LIITTEET

Elinkeinoyhtiön Inlike Oy:n haastattelulomake	Liite 1
Saariselän Pohjois-Lapin Matkailu Oy haastattelulomake	Liite 2
Saariselän matkailuyrityksen haastattelulomake	Liite 3
Ranskalaisen matkanjärjestäjän haastattelulomake	Liite 4

Liite 1: Haastattelulomake runko

Elinkeinoyhdistyksen Inlike Oy:n – Inarin elinkeinoelämän kehittäjä avoimet kysymykset

1. Kuvaile Inarin Kunnan vetovoimatekijä
2. Matkailunkehittämisessä tarvitaan julkista rahoitusta. Mitä toimenpiteitä Inarin kunta tässä tekee?
3. Kuinka Inarin kunta panostaa rahallisesti Saariselän matkailunkehittämistä?
4. Miten Inarin kunta ja aluemarkkinointi haluavat panostaa matkailuyrittäjien kehittymiseen ja uusien kohdemaiden saavutettavuuteen matkailussa?
5. Kuinka aluemarkkinointi voi hyödyttää matkailuyrittäjää Saariselän alueella?
6. Miten alueen brändiä vahvistetaan ja miten markkinointi ja myynti toteutetaan?
7. Onko verkosto tai organisaatiokuvio selvillä?
8. Mikä on yhteistyökuvio Saariselän alueella ja miten siihen panostetaan?
9. Elinvoimainen matkailu kehittää aluetta, mutta vaatii myös resursseja, miten näihin vastataan?
10. Millaisia hankkeita tehdään matkailun kehittämistä ajatellen?

Liite 2: Haastattelulomake runko

Saariselän Pohjois-Lapin Matkailu Oy avoimet kysymykset

1. Mikä on teidän työkuvio PLM:ssä?
2. Määrittele Saariselän vetovoimatekijä?
3. Mikä on organisaatiokuva PLM:ssä?
4. Miten Inarin kunta on kuviossa mukana?
5. Millainen rahallinen panostus on matkailunkehittämisessä kohdistuen matkailualueeseen?
6. Miten paikalliset matkailuyritykset otetaan mukaan matkailunkehittämisessä?
7. Miten ulkomaan agentit huomioidaan?
8. Miten matkailuyrittäjien näkyvyys huomioidaan?
9. Kuinka alueen yrittäjät saavat olla mukana matkailunkehittämisessä?
10. Onko paikallisille yrityksille olemassa infotilaisuuksia?

Liite 3: Haastattelulomake runko

Saariselän matkailuyrityksen avoimet kysymykset

1. Kerro Hotelli Kiepin liikeidea Mitä-kenelle-miten-miksi meiltä?
2. Mikä on mielestäsi Saariselän Hotelli Kiepin yhteistyöverkosto ja asema Saariselän alueella?/Onko verkostoa?
3. Millaista kilpailuetua ulkomaalaiset asiakassuhteet ja hotellin keskeinen sijainti matkailualueella mielestäsi antaa Hotelli Kiepille?
4. Millaisia yhteistyökuvioita toivot Saariselän alueelta, lähinnä PLM:n näkökulmasta katsoen?
5. Miten toivot Inarin Kunnan osallistuvan matkailunkehittämiseen?
6. Jos on mahdollista kehittää matkailua, mihin kohdemihiin mielestäsi tulisi panostaa?
7. Kun tiedät kohdemaan, miten matkailua sinne tulisi kehittää?, Onko se lentoyhteys, vai mikä?
8. Tunnetko, että Hotelli Kieppi Oy jää suurten päätösten jalkoihin, suurten hotellien jalkoihin?
9. Huomioiko julkinen sektori (kunta) matkailunkehittämisessä Hotelli Kieppiä?

Jos huomioi, miten?

Jos ei, miten sen huomaat?
10. Paljonko ulkomaisia matkailijoita prosentuaalisesti Hotelli Kiepissä kävi vuonna 2011?

Liite 4: Haastattelulomake runko

Ranskalaisen matkanjärjestäjän avoimet kysymykset

1. Mitä ranskalaiset ajattelevat Lapista, miksi he matkustavat Lappiin?
2. Jos Inarin kunta vaikuttaisi matkailunkehittämiseen, millaisia toiveita tulisi teidän kannalta?
3. Minkälaista yhteistyötä toivoisitte matkustamisen kannalta?
4. Onko lentoliikenne joustavaa lapissa?
5. Näettekö kehittämisen tarpeita lentoliikennettä ajatellen?
6. Minkälaista tukea haluaisitte saada Inarin kunnalta matkailun kehittämisessä?
7. Minkälaista tukea haluaisitte saavan yrityksiltä ja aluemarkkinoinnilta matkailun kehittämisessä?
8. Millaista yhteistyökuviota toivoisit Lappiin?
9. Oletteko tyytyväisiä Saariselän aluemarkkinoinnin tiedottamiseen matkailun kehittämistä ajatellen?
10. Mikä on Saariselän alueen vetovoimatekijä?
11. Annatko omia mielipiteitä siitä, kuinka Saariselän alueen matkailun kehittämistä tulisi kehittää?