



# **ESISELVITYS JÄMSÄN SEUDUN MATKAILUSTRATEGIASTA**

**2007-2013**

**Ulla Haggren**

**Opinnäytetyö  
Marraskuu 2007**



**JYVÄSKYLÄN  
AMMATTIKORKEAKOULU**

*Liiketalous*

Tekijä(t) HAGGREN, Ulla	Julkaisun laji Opinnäytetyö	
	Sivumäärä 35	Julkaisun kieli Suomi
	Luottamuksellisuus <input type="checkbox"/> Salainen _____ saakka	
Työn nimi  ESISELVITYS JÄMSÄN SEUDUN MATKAILUSTRATEGIASTA 2007 - 2013		
Koulutusohjelma Liiketalous		
Työn ohjaaja(t) HAKKARAINEN, Sinikka		
Toimeksiantaja(t) Jämsek Oy		
Tiivistelmä Tutkimuksen tarkoituksena oli tehdä esiselvitys Jämsek Oy:lle Jämsän seudun matkailustrategiasta vuosille 2007 – 2013. Opinnäytetyössä pyrittiin selvittämään, minkälaisiin asioihin matkailun kehittämistoimintaa tulisi suunnata ja miten matkailun työtä tulisi koordinoita. Tutkimuksen läpimenevänä vertailukohteena olivat valtakunnallisen matkailustrategian linjaukset matkailun kehittämistyöstä.  Teoreettisessa viitekehyksessä määriteltiin strategian käsite ja strateginen suunnittelu osana kehittämistyötä. Samalla analysoitiin ja vertailtiin valtakunnallista, maakunnallista ja seudullista strategiaa. Toiminnallisessa viitekehyksessä kuvattiin Jämsän seudun matkailun taustoja sekä analysoitiin nykytilaa ja tulevaisuuden kehitysnäkymiä.  Empiria toteutettiin teemoitetulla kyselyllä. Tutkimustulokset tukivat valtakunnallisen ja myös maakunnallisen ja seudullisen matkailustrategian linjaa matkailukeskusvetoisesta kehittämisestä, jossa keskuksen ympäristön yritystoiminta on myös huomioitu. Kehittämistoimenpiteet tuli suunnata erityisesti yritysten yhteistyön tiivistämiseen, tuotekehityksen, markkinoinnin ja myynnin kehittämiseen, strategiseen kehittämiseen, hankkeisiin ja rahoitukseen. Matkailun koordinoititahoksi esitettiin Jämsek Oy:tä tai uutta Himos-matkailun kehittämiseen erikoistunutta yhtiötä.  Strategia vahvistaa kehittämisen oikeata suuntaa. Himosverkosto, markkinointiyhtiö ja useat matkailun hankkeet vaativat jatkossa yhä määrätietoisempaa suunnitelmallisuutta, yhteistyötä, suurempia taloudellisia panostuksia ja erityisesti yhteisen tuotekehityksen sekä myynnin organisointia.		
Avainsanat (asiasanat)  Matkailustrategia, kehittäminen, tuotekehitys, markkinointi		
Muut tiedot Sisältää yhden liitteen (4 sivua): kyselylomake		

Author(s) HAGGREN, Ulla	Type of Publication Bachelor's Thesis	
	Pages 35	Language Finnish
	Confidential <input type="checkbox"/> Until _____	
Title A PREREPORT ON JÄMSÄ REGION'S TOURISM STRATEGY FOR 2007 - 2013		
Degree Programme BUSINESS ADMINISTRATION		
Tutor(s) HAKKARAINEN, Sinikka		
Assigned by Jämsek Oy		
<p><b>Abstract</b></p> <p>The purpose of the bachelor's thesis was to make a prereport on Jämsä region's tourism strategy for Jämsek Oy for 2007 – 2013. The research's aim was to find out what are the subjects that the development work on tourism should focus on and how the tourism work should be coordinated. The comparison with the development policy of Finland's Tourism Strategy was made throughout the study.</p> <p>The theory part consists of the definition of the strategy and the definition of the strategic planning as a part of the tourism development work. Analyses were made between the strategic plans on tourism in Finland, in CentralFinland and in Jämsä. The functional frame of reference analysed the backgrounds of tourism in Jämsä region. Analyses of the current status of tourism and the future prospects were also made.</p> <p>The questionnaire was carried out by the theme inquiry. The results supported the policy of Finland's, CentralFinland's and Jämsä regions's strategy on tourism, where the development work is based on tourism resorts and where the entrepreneurial activity around the tourism resort is also considered. According to the results, the co-operation between the entrepreneurs, as well as product development, marketing and selling, strategic planning, projects and financing were the main assignments in the development work. According to the results the coordination partner on tourism development was Jämsek or a new Himos-Tourism company specialised in the development work in Himos.</p> <p>The strategy strengthens the right direction of the development work. The network, marketing company and several tourism projects, demand in the future more strategic co-operation, more financial investments and especially the organization of the product development and selling.</p>		
Keywords Tourism strategy, development, product development, marketing		
Miscellaneous Includes one appendix (4 pages): questionnaire		

# SISÄLTÖ

1 JOHDANTO.....	3
1.1 Tutkimuksen lähtökohta.....	4
1.2 Tutkimuksen rakenne .....	5
2 STRATEGINEN SUUNNITTELU OSAKSI MATKAILUN KEHITTÄMISTYÖTÄ .....	6
2.1 Strategian määritelmä.....	6
2.2 Valtakunnallinen matkailustrategia.....	8
2.3 Keski-Suomen matkailustrategia.....	9
2.4 Jämsän matkailustrategia v. 2000 – 2006.....	11
3 MATKAILUELINKEINON KEHITTYMINEN MERKITTÄVÄKSI ELINKEINOKSI JÄMSÄN SEUDULLA.....	12
3.1 Taustaa matkailuelinkeinon asemasta ja kehittämisestä Jämsän seudulla .....	12
3.2 Masterplan viitoittaa matkailun kehittämisen suunnan.....	13
4 TUTKIMUSMENETELMÄ JA TIEDONHANKINTA.....	14
4.1 Web-kysely ja sen toteutus.....	14
4.2 Web-kyselyn sisältö .....	15
5 TUTKIMUSTULOKSET.....	16
5.1 Strategisen suunnittelutyön merkitys .....	16
5.2 Julkisten matkailun kehittäjien rooli .....	16
5.3 Tuotekehitys .....	17
5.3.1 Arvio koti- ja ulkomaisten matkailijamäärien kehittämisestä, kohderyhmät ja kärkituoteemat .....	18
5.3.2 Koti- ja ulkomaiset matkailijamäärien kasvuarviot .....	20
5.3.3 Kohderyhmät.....	20
5.4 Kehittämissuhteet ja resursointi .....	21
5.4.1 Mihin valtakunnallinen ja maakunnallinen julkinen matkailun kehittäminen tulisi keskittyä .....	22
5.4.2 Kuka koordinoi matkailun kehittämistyötä, yhteismarkkinointitoimenpiteitä ja matkailuneuvontaa Jämsän seudulla .....	23
5.4.3 Kehittämistoimenpiteiden rahoitus .....	24
6 JOHTOPÄÄTÖKSET .....	24
6.1 Strategisen suunnittelutyö.....	25
6.2 Matkailijamäärien, kohderyhmien ja tuotekehityksen merkitys .....	25
6.3 Kehittämisen suunta .....	26
6.4 Koordinointivastuu ja rahoitus .....	27

7 KEHITTÄMISEHDOTUKSET .....	28
7.1 Yritysten toimintaympäristö kehittyy Himos-vetoisesti .....	29
7.2 Yhteinen tuotekehitys, markkinointi ja myynti.....	29
7.3 Matkailun koordinointi.....	30
LÄHTEET .....	31
LIITTEET.....	32
Liite 1. Kyselylomake .....	32

# 1 JOHDANTO

Toimintaympäristössä tapahtunut voimakas muutos on haastanut julkisen sektorin elinkeinopolitiikkaa uusille urille. Elinkeinoelämän kehittämiseen aktiivisesti osallistuva kunta tekee yhä useammin kuntalain edellyttämän taloussuunnitelman pohjaksi pidemmän aikavälin strategioita (Kuntien strategioita 2007). Strategioilla pyritään varmistamaan kunnan pitkäjänteinen menestys ja kasvuedellytykset nopeasti muuttuvassa liiketoimintaympäristössä. Suunnitelmallisilla strategioilla haetaan sitoutumista päätöksentekoon sekä vahvistetaan osaamisen johtamista. Globaalit markkinat ja erityisesti Eu:n rahoitusmahdollisuudet luovat jatkuvasti uusia mahdollisuuksia, jotka parhaimmillaan hyödynnettynä parantavat kunnan tai seutukunnan yksityisten ja julkisten toimijoiden kilpailukykyä. Tämän päivän elinkeinostrategioissa mietitään usein myös yrityselämän ja julkisen toimijan rooleja. Tämä kertoo osaltaan siitä, että julkiset palvelut toimivat yritystoiminnan rajapinnassa.

Koska valintoja ja keskittymistä on välttämätön tehdä, niin jokainen kunta, seutukunta tai alue nostaa strategiassaan jonkin tai joitakin itselleen ominaisia osaamisalueita. Mika Raunion mukaan (2001) kaupunkiseutujen elinkeinopolitiikan menestystä ohjaavat voimakkaasti osaaminen, kansainvälistyminen sekä niukkuuden haaste. Osaamisessa korostuvat erityisesti tuotannon teknologisoituminen ja t&k -toimintojen merkityksen kasvu, kansainvälistymisessä laajat talouden markkinat ja niukkuuden haasteissa osaavan työvoiman merkitys. (Raunio 2001, 10.)

Jämsän seudun elinkeinostrategiasopimuksessa 2005 – 2010 seudun yhdeksi painopistetoimialaksi on määritelty matkailu (Sopimus Jämsän seudun elinkeinostrategiasta 2005 – 2010b). Strategiasopimus ei ole varsinainen strategia, vaan siinä määritellään hyvin yleisellä tasolla lähivuosien matkailun kehittämisen toimenpiteiden suunta. Hiihtokeskus Himosvuori Oy:n vuonna 1984 aloittama yritystoiminta on saanut vuosien saatossa ympärilleen ison verkoston matkailutoimijoita. Yritysten ja julkisten toimijoiden yhteistyöllä on viety eteenpäin matkailutoimialaa tukevia kehittämishankkeita. Tammikuussa 2005 valmistunut Jämsän seudun matkailun Masterplan sai aikaan erittäin suuren kiinnostuksen matkailuinvestoijissa. Jämsän seutu koetaan mat-

kailuelinkeinon suhteen houkuttelevana paikkakuntana. Matkailuelinkeinon kehittyminen vie elinkeinoelämän muita osa-alueita eteenpäin.

Toukokuussa 2006 valmistunut ensimmäinen valtakunnallinen matkailustrategia on määritellyt painopisteeksi matkailukeskusten kehittämisen (Suomen matkailustrategia vuoteen 2020 & Toimenpideohjelma vuosille 2007 – 2013, 23). Julkiset rahoittajat ovat sitoutuneet matkailukeskusvetoiseen kehittämiseen. Jämsän seudulla strateginen linjaus on Himos-vetoinen matkailun kehittäminen. Jämsän seudun matkailustrategia on esiselvitys siitä, minkälaisiin asioihin matkailun kehittämistoimintaa tulisi suunnata ja miten matkailun työtä tulisi koordinoita. Matkailutoimialan tavoitteena on kehittyä matkailukeskuksen imussa entistä monipuolisemmaksi, kilpailukykyisemmäksi, ympärivuotiseksi ja kansainväliseksi matkailualueeksi. Esiselvitys Jämsän seudun matkailustrategiasta antaa lisätietoja strategian toteutukseen.

## **1.1 Tutkimuksen lähtökohta**

Tutkimuksen lähtökohtana on laatia Jämsän seudun matkailu- ja elinkeinoyhtiö Jämsek Oy:lle esiselvitys matkailustrategiasta, joka selvittää, minkälaisiin asioihin matkailun kehittämistoimintaa tulisi suunnata sekä miten matkailun työtä tulisi koordinoita. Esiselvitys tuo esille näkemyksen siitä, miten yksityisten ja julkisten matkailutoimijoiden verkosto haluaa toimia kehittämistyössä. Miten henkiset ja taloudelliset resurssit voidaan kohdentaa mahdollisimman tehokkaasti palvelemaan elinkeinoelämää ja sen myötä kasvattaa kilpailukykyä. Jämsän seudun matkailustrategian esiselvitykseen liittyvässä empiirisessä tutkimuksessa lähtökohtana on ollut valtakunnallinen matkailustrategia ja erityisesti strategiassa valitut matkailun kehittämistoimenpiteet. Strategiatyössä on ollut mielekästä vertailla, miten matkailuelinkeinon ”ylin strategia” on löydettävissä paikallisessa strategiasuunnittelussa, löytyykö mahdollisesti samansuuntaisia kehittämisajatuksia.

Jämsek Oy perustettiin vuonna 1994 Jämsän, Jämsänkosken ja Kuhmoisten yhteiseksi elinkeinojen kehittämissyhtiöksi. Matkailutoimen kehittäminen nostettiin yhtiön alku-metreiltä omaksi toimialakseen. Tällä haluttiin vahvistaa matkailun merkittävyyttä elinkeinona vahvan ja perinteisen puu- ja metalliteollisuuden kehittämisen rinnalla.

Jämsek Oy on toiminut perustamisestaan lähtien Jämsän seudun matkailutoimialan koordinoijana. Yhteisen matkailumarkkinoinnin vetovastuun ohessa matkailutoimialan kehittämistyö on ollut yhtiölle selkeä strateginen valinta. Strategisia linjauksia ja kehittämistoimenpiteitä on aiemmin tullut esille Jämsän seudun matkailututkimuksissa. Ensimmäinen matkailututkimus seudulla valmistui vuonna 1990 (Hynönen 1990). Voidaankin todeta, että matkailututkimus oli 90-luvun alussa lähtölaukaus matkailun suunnitelmallisille kehittämistoimenpiteille. Vuonna 2000 laadittiin Jämsekin toimesta Jämsän matkailustrategia, jossa tuotiin esille Jämsän matkailun kilpailuedut sekä esitettiin kehittämistoimenpiteet (Jämsän matkailustrategia 2000 – 2006). Useampia matkailutoimialan tutkimuksia toteutettiin 2000-luvun alkuvuosina Jämsän seudun matkailu- ja koulutushankkeen kautta. Jämsän seudun matkailun masterplan valmistui vuonna 2005. Masterplan oli Jämsän seudun matkailututkimuksen jälkeen matkailun kehittämistoimintaan merkittävästi vaikuttanut strateginen suunnitelma (Jämsän seudun matkailun masterplan 2005a). Lähtökohtaisesti voidaankin todeta, että suunnitelmia on tehty ja suunnitelmallisuus on ollut Jämsek-vetoisessa kehittämistoiminnassa mukana. Taustatietoa, tutkimuksia ja ennakoitua on hyödynnetty, mutta selkeä, kohdennettu ja pitempiaikainen strategia on puuttunut. Tämä tutkimuksen tavoitteena on tehdä esiselvitys siitä, miten strategisesti tulisi viedä matkailun kehittämistyötä eteenpäin. Matkailutoimiala elää parhaillaan vahvassa murroksessa. Julkiset yhteistyötahot kautta linjan vaativat selkeää suunnitelmaa kehittämistoimenpiteistä ja resursoinnista. Tutkimus selvittää Jämsän seudun matkailun nykytilan, tekee siitä analyysin kehittämisen, kilpailukyvyyn ja strategian haasteet huomioiden.

## **1.2 Tutkimuksen rakenne**

Esiselvityksen teoreettisessa viitekehyksessä punaisena lankana on peilata lähihistoriaa strategisen suunnittelun nostamisesta osaksi matkailun kehittämistyötä Jämsän seudulla. Teoriaosiossa selvitetään valtakunnallisen matkailustrategian, Keski-Suomen matkailustrategian sekä seudullisen matkailustrategian merkitys Jämsän seudun strategisessa työssä. Strategian määritelmä tuodaan esille Bengt Karlöfin mukaan. Toiminnallisessa viitekehyksessä tuodaan esille taustat siihen, miksi ja miten matkailulinkeino on kehittynyt merkittäväksi toimijaksi Jämsän seudulla. Tässä osiossa saa-



daan syvyyttä ja merkitystä strategiatutkimukselle, joka toteutettiin tarkoin kohdennetulla web-haastattelulla. Tutkimustulokset kertovat vastaajien kiinnostusta strategiseen suunnitteluun, antavat arvioita matkailijamäärien kehityksestä, tuotekehityksen merkityksestä, matkailun kehittämistoimenpiteiden kohdentamisesta, kehittämistyön roolista ja resursoinnista. Johtopäätöksissä analysoidaan tulosta ja kehittämisehdotukset tuodaan lopuksi esille.

## **2 STRATEGINEN SUUNNITTELU OSAKSI MATKAILUN KEHITTÄMISTYÖTÄ**

### **2.1 Strategian määritelmä**

Strategia-sanana alkuperä tulee kreikan kielen sanasta stratigos, joka tarkoittaa kenraalia. Stratigos pitää sisällään sanat stratos (armeija) ja agein (johtaa). Strategisen näemyksen todetaan siis syntyneen Antiikin aikana sodan käynnin johtamisen välineeksi. Oppia sovellettiin kilpailuedun tavoittamiseksi vastustajasta, mutta myös muita tavoitteita ja arvoja strategialla oli jo tuolloin olemassa, kuten rauhan tai puolueettomuuden säilyttäminen. (Karlöf 2004, 19.)

Strategia on ikuinen kehittämisprosessi ja se syntyy strategiasuunnittelun tuloksena. Strategia on yrityksen tietoinen valinta tavoitteiden ja toiminnan suuntaviivojen suhteen muuttuvassa toimintaympäristössä. Strategiayön lähtökohtana on yrityksen liikeidea tai organisaation ollessa kyseessä organisaation toiminta-ajatus. Strategia antaa vastauksen kysymykseen miksi ja mitä, operatiivinen toiminta kertoo miten asiat tehdään. Strategiassa on kysymys valintojen tekemisestä, mihin kehityssuuntaan halutaan mennä. Vaihtoehdoksi voi tulla myös pysyminen vanhassa strategiassa. Strategia on monivaiheisen prosessoinnin tulos. Lopullisen strategian tulee olla hyvin käytännönläheinen. (Kolehmainen 2005.)

Bengt Karlöfin (2004) mukaan strategian erityispiirteenä on se, etteivät strategiaky-symykset ole yrityksissä koskaan niin akuutteja kuin operatiivinen toiminta on. Niinpä strategiatyöstä on vaikea palkita, siihen on otettava ylimääräistä aikaa. Dynaamisessa liiketoimintaympäristössä operatiiviset asiat menevät strategian ohitse. Tämä johtaa siihen, että yritysten ja organisaatioiden johto ei investoi aikaa eikä resursseja strategisiin asioihin niin paljon kuin ne ansaitsisivat. Merkittävää on kuitenkin se, että strategiaproessiin lähdetessä johdon pitää sitoutua ja omistaa sekä vastata strategian sisällöstä. Hallituksen rooli strategiatyössä on tärkeä. Hallitus on määrittänyt strategia-työlle tavoitteen, se tekee työhön liittyviä, perusteltuja päätöksiä ja on ajan tasalla strategia-työn etenemisestä. (Karlöf 2004, 22, 136-139.)

Strategiatyö on kokonaisuudessaan prosessityötä. Siinä huomioidaan menneisyys, nykytila sekä ennakoitaan tulevaisuutta. Työ vaatii analysointia ja konkretiaa, ja siinä on tarpeellista erottaa toisistaan sisältö ja prosessi. Bengt Karlöfin mukaan strategia-työn vaiheet ovat seuraavat:

1. Katsaus menneisyyteen ja nykytilanne
2. Tulevaisuus ja mahdollisuudet – tavoitetaso ja toimintavaihtoehdot
3. Tietoperusta ja oletukset
4. Strategiset pyrkimykset ja päätökset
5. Aktivointi ja muutokset – viestintä, ymmärtäminen ja toimenpiteet
6. Seuranta ja jatkuvuus – aktiivisen strategiatyön jatkuva vireillä pito (Karlöf 2004, 33-34.)

Strategiaproessin eri vaiheissa käytetään erilaisia työkaluja ja menetelmiä. Menneisyyden ja nykytilan katsauksessa esille nousevat liikeidean vaatimukset ja omistajien tahtotilan määrittäminen. Niitä voidaan tehokkaasti analysoida Swot-analyysillä, ympäristö- ja sidosryhmäanalyysillä sekä tuotemarkkinamatriisilla. Tulevaisuuden analyysiin liittyy vision määrittäminen, tietoperustaa ja oletuksia vahvistetaan perustietojen hankinnalla ja investointilaskelmalla. Strategisia pyrkimyksiä ja päätöksiä prosessoidaan päätöksentekomenetelmiä analysoimalla. Jotta strategia saadaan yrityksessä aktiivisesti käyttöön, niin muutosten ohjaus tulee miettiä. Lisäksi pitää ratkaista mittarit, joilla strategian toteutumista voidaan mitata sekä seurantaväli. (Mts. 33-35.)

## 2.2 Valtakunnallinen matkailustrategia

Ensimmäinen valtakunnallinen matkailustrategia valmistui kesäkuussa 2006. Strategialla haluttiin nostaa matkailuelinkeinon asemaa muiden elinkeinojen joukossa merkittävänä työllistäjänä ja kansantalouden kasvattajana. Julkisen ja yksityisen matkailuelinkeinon yhteistyössä tehty strategia antaa suunnan elinkeinon kehittämistoimenpiteille. Matkailualan uskotaan pysyvän työvoimavaltaisena tulevaisuudessakin ominaispiirteidensä vuoksi. Matkailualan työpaikkoja ei voida siirtää ulkomaille, myöskään teknologian lisääntymisen ei uskota vähentävän matkailualan työpaikkoja. Matkailun kerrannaisvaikutukset muille elinkeinoille ovat merkittävät. Suhteessa muihin elinkeinoihin matkailu ja palvelualat ovat erittäin kasvu- ja kilpailukykyisiä aloja. Jotta matkailuala pysyy kilpailukykyisenä ja pystyy vastaamaan kansainvälisen kasvun haasteisiin, tarvitsee elinkeino pitkäjänteistä ja suunnitelmallista kehittämistä. Matkailustrategia antaa suunnan kehittämistyön toteuttamiselle. Suomen matkailustrategia on laadittu vuoteen 2020 ja toimenpideohjelma on tehty vuosille 2007- 2013. (Suomen matkailustrategia vuoteen 2020 & toimenpideohjelma vuosille 2007 – 2013, 9-10.)

Opinnäytetyön tekijä oli mukana laatimassa valtakunnallista matkailustrategiaa. Strategia laadittiin tekemällä ensin nykytilan analyysi ja tulevaisuuden ennakointi. Lisäksi työryhmä tutustui Itävallan, Ruotsin, Skotlannin ja Uuden-Seelannin strategioihin. Alkuvaiheen laadintaprosessissa oli mukana erillisiä asiantuntijaryhmiä, lisäksi pidettiin alueellisia matkailuseminaareja. Tältä pohjalta laadittiin Suomen matkailun visio vuoteen 2020.

*Suomi on Euroopan huipulla; houkutteleva ja helposti saavutettava työ- ja vapaa-ajan matkailumaa, jossa yritykset menestyvät tarjoamalla elämyksiä eri vuodenaikoina hyödyntäen puhdasta luontoa, suomalaista kulttuuria ja kestävän matkailun periaattein rakennettuja matkailukohteita (Mts. 2006, 18).*

Vision rakentamisen jälkeen määriteltiin matkailun strategiset päämäärät vuoteen 2020. Ne ovat ympärivuotisen matkailun ja siihen liittyvän ammattimaisen yritystoiminnan kehittäminen, voimakas panostaminen ulkomaan matkailun kasvattamiseen, mutta myös kotimaan matkailun kehittäminen, matkailukeskusten kehittäminen, tuotekehitys ja kehittäjäverkoston kehittäminen. Strategialle määriteltiin kasvutavoitteet

vuoteen 2013. Ulkomaisten matkailijoiden kasvuprosenttiodotus on 5 % vuosittain ja kotimaisen kasvun odotetaan olevan vuositasolla 3 %. Merkittävää strategiassa on matkailun kehittämisen painopisteiden määrittäminen ja keskittäminen selkeästi matkailukeskusten kehittämiseen sekä teemapohjaisten tuotteiden kehittämiseen. Strategian arvot ovat kannattava elinkeinotoiminta, ekologinen matkailu, turvallisuus, suomalaisuus, rehellisyys ja laatu. Asiakkaat saavat sitä, mitä odottavat palvelulta. Jotta Suomi on kiinnostava matkailukohde, tulee matkailun toimijoiden, yritysten ja julkisten toimijoiden kehittää jatkossa ammattitaitoaan, palveluketjujen saumattomuutta, hyvää infrastruktuuria ja logistiikkaa, rahoituksen kohdentamista tehokkaasti sekä edesauttaa yritystoimintaa tukevaa lainsäätöä. (Mts. 2006, 18.)

Maakunnallisten strategioiden toivotaan mahdollisuuksien mukaan olevan linjassa valtakunnallisen strategian kanssa. Strategian seuranta ja päivitystä varten on perustettu seurantaryhmä, joka kokoontuu vuosittain.

## **2.3 Keski-Suomen matkailustrategia**

Matkailuelinkeino on yksi Keski-Suomessa kehitettävistä toimialoista. Keski-Suomen liitolla on kehittäjäorganisaationa keskeinen rooli matkailuelinkeinon kehittämisessä. Keski-Suomen liiton vetovastuulla oli myös Keski-Suomen matkailuelinkeinon strategia ja toimenpideohjelma vuosille 2006 – 2010. Keski-Suomen matkailustrategiassa on selkeästi huomioitu valtakunnallisen matkailustrategian kehittämislinjaukset. Merkittävä linjaus on se, että julkinen sektori eri hallinnonaloilla sitoutuu toiminnassaan strategian mukaisiin ja yhtenäisiin kehittämistoimenpiteisiin. (Keski-Suomen matkailuelinkeinon strategia 2010 & toimenpideohjelma 2006 – 2010, 3.) Käytännössä edellä mainittu linjaus tarkoittaa sitä, että kehittämistyön henkiset ja aineelliset resurssit suunnataan strategian mukaisiin painopisteisiin ja kehittämistyöhön tarvittavat osaamiset eri hallinnonaloilta kohdentavat työpanoksen samansuuntaiseksi.

Keski-Suomen Matkailustrategian visiossa on määritelty, että vuonna 2010 Keski-Suomessa on 3 - 5 merkittävää, valtakunnallisesti tunnettua matkailukeskittymää. Toiminta-ajatuksessa tuodaan esille Järvi-Suomi –imago, matkailukeskusverkosto, kannattava yritystoiminta ja laatu. Tuotekehitys, markkinointi ja myynti on asiakas-

lähtöisesti toteutettua. Kohderyhmät löytyvät kotimaasta ja ulkomailta. Matkailun kehittämisen painopisteet ovat valtakunnan strategian mukaisesti matkailukeskusverkostoissa sekä teemapohjaisessa kehittämistyössä. Teemapohjainen kehittämistyö Keski-Suomessa kohdennetaan maaseutu- ja vesistömatkailun kehittämiseen. Lisäksi jatketaan hyvinvointimatkailun sekä kokous- ja kongressitoiminnan kehittämistä. Teemapohjaista kehittämistä tuetaan myös osaamisen kehittämiseen tähtäävillä toimenpiteillä, tuotekehityksen, markkinoinnin ja myyntitoiminnan kehittämisellä, kansainvälisyyden huomioimisella sekä matkailun teknologiaa kehittämällä. (Mts. 9, 11.)

Matkailun kehittämistyölle löytyy pohjaa Keski-Suomessa, sillä eri seutukunnat ovat laatineet matkailustrategiat tai laajemmat matkailun kehittämissuunnitelmat, masterplanit. Jyväskylän ja Jämsän suunnalla masterplanien suunnitelmat ovat lähteneet voimakkaasti etenemään myös käytännössä. Klusterikehittäminen on noussut painopistetoimialojen kehittämisen rinnalle. Maakuntaohjelmassa valittiin Keski-Suomen kärkiklusteriksi vuodelle 2007 – 2010 uudistuvat koneet ja laitteet. Matkailu määriteltiin syntyväksi klusteriksi, jonka kehittämistä rahoitetaan matkailukeskusperusteisesti. Tosin valtakunnallisen osaamiskeskusohjelman toiminnassa Keski-Suomi on mukana matkailun ja elämystuotannon klusterissa. (Keski-Suomen liitto 2007.)

Kun strategian lähtökohtana on yritysnäkökulma ja matkailuverkostot, niin julkisten toimijoiden tehtävänä on tukea verkostoja omilla toimenpiteillään. Tämä tarkoittaa käytännössä sitä, että Keski-Suomen liitto vastaa strategian toimeenpanosta jatkossakin ja seuraa sen toteutumista sekä alan kehitystä, koordinoi kehittämistyötä ja toimii rahoittajana. Keski-Suomi Loma-Suomi toimii liiton alaisena matkailun alueorganisaationa ja se organisoii matkailun yhteismarkkinointia sekä toimii matkailun edunvalvojana ja matkailutiedon välittäjänä. Keski-Suomen seutujen ja seudullisten kehittämissyhtiöiden roolina Keski-Suomen strategiassa on määritelty matkailun seudullisen kehittämisen organisointi sekä maakunnallisesti sovittujen matkailutoimenpiteiden käynnistäminen. Matkailuhankkeiden hallinnointi tapahtuu pääsääntöisesti seutuvetoisesti. Seutukunnalla tapahtuva tuotekehitys, markkinoinnin ja myynnin organisointi sekä toteutus on seutukuntien vastuulla. (Keski-Suomen matkailuelinkeinon strategia 2010 & toimenpideohjelma 2006 – 2010, 20 - 21.)

Koska kaavoitus on kuntien lakisääteinen palvelu, niin strategiassa kuntien ensisijaiseksi tehtäväksi on määritelty matkailun vaatiman toimintaympäristön tukeminen kaavoitukseen, lupaprosesseihin ja infrastruktuurin rakentamiseen liittyvissä asioissa. Kunnat resursoivat matkailun kehittämisen ja vastaavat matkailuneuvonnan sekä markkinoinnin tukemisesta, mikäli matkailun kehittäminen on strateginen valinta kunnassa. ( Mts. 20 – 21.) Jämsässä merkittävä edistysaskel Himoksen matkailukeskuksen kehittämisessä saavutettiin, kun Jämsän kaupunki käytti menestyksekkäästi rooliaan maanomistuksen ja kaavoituksen ohjaajana. Strategian mukaan edelleen koulutus-, kehittämis- ja tutkimusorganisaatioiden tehtävänä on omalla ydinosaamisellaan tukea matkailuelinkeinoa. (Mts 21.) Kokemukseni mukaan tuloksekasta yhteistyötä on toteutettu Jämsek Oy:n, yritysten, Jyväskylän ammattikorkeakoulun, Jämsänkosken Tiimiakatemian sekä Jämsän seudun koulutuskuntayhtymän kanssa nimenomaan tutkimus- ja verkostotyön parissa.

## **2.4 Jämsän matkailustrategia v. 2000 – 2006**

Ensimmäinen Jämsän matkailustrategia laadittiin vuosille 2000 – 2006 Jämsekin toimesta. Strategia valmistui vuonna 2000 ja sen valmisteluun osallistui työryhmä, jossa oli mukana Jämsekin henkilökuntaa, Jämsän kaupungin edustaja, koulutuksen edustajia sekä yritysten edustajia. Strategiassa todettiin Jämsän elinkeinorakenteen nykytila sekä määriteltiin matkailun kehittämisen painopisteet ja toimenpiteet hyvin laajalla skaalalla. Painopisteitä olivat matkailumarkkinoinnin ja matkailuneuvonnan kehittäminen, matkailuyritysten osaamisen kehittäminen, ennakoinnin, tilastoinnin ja tutkimusten analysoinnin kehittäminen, yrityskohtaiset hankkeet, luontokohteiden ja liikennealan palveluiden kehittäminen, kulttuuritarjonnan kehittäminen sekä muun alueen palvelutarjonnan kehittäminen. Strategiassa matkailutoimialan päätavoitteeksi oli määritelty työpaikkakehityksen parantaminen, liikevaihdon lisääminen, matkailuyritysten kannattavuuden ja kilpailukyvyyn lisääminen. Päätavoitteet saavutetaan kehittämällä strategianmukaisia painopisteitä. (Jämsän matkailustrategia 2000 – 2006.)

Strategiassa oli määritelty hyvin paljon erilaisia hankekokonaisuuksia, joita pidettiin tärkeinä Jämsän matkailun kehittämisessä. Näitä olivat brändin luominen peikko-ideaista, peikko-teeman kehittäminen laajemmin tuotekehityksessä. Matkailun infrastruktuurin kehittäminen, joka sisälsi Patajoen kanavoinnin, uusia laskettelurinteitä,

18 –reikäisen golfradan, maastohiihtokeskuksen ja ulkoilureittejä. Lisäksi oli esitetty investointihankkeita maaseutumatkailuyritysten toiminnan kehittämiseen, matkailututkimusta, matkailun sähköisten järjestelmien kehittämistä, kansainvälistymis- ja laatuhankeita, palvelu- ja matkailuyritysten sekä oppilaitosten kehittämishankkeita, yhteismarkkinointihankkeita ja opastusjärjestelmien kehittämistä. Hankkeiden kokonaiskustannusarvio oli arvioitu 121,1 Mmk:ksi. Strategian kehittämistyötä valvomaan esitettiin perustettavaksi Jämsän alueen matkailun strategiaryhmä. (Mts. 5- 7.)

### **3 MATKAILUELINKEINON KEHITTYMINEN MERKITTÄVÄKSI ELINKEINOKSI JÄMSÄN SEUDULLA**

#### **3.1 Taustaa matkailuelinkeinon asemasta ja kehittämisestä Jämsän seudulla**

Jämsän seudun elinkeinorakenne on jakautunut Jämsän ja Jämsänkosken suurteollisuusalueeseen, jonka vetureina ovat UPM:n Jämsänkosken ja Kaipolan tehtaat. Uudempaa, innovatiivista ilmailuteollisuutta edustaa Patria-konserni Jämsän Hallissa. Kuhmoinen on maaseutuvaltainen kunta, jossa kuitenkin on seudun korkein yrittäjyysaste. Teollisuuden globaalit muutokset ovat vaikuttaneet Jämsässä paperitehtaiden ja ilmailuteollisuuden työpaikkakehitykseen negatiivisesti. Maaseudun rakennemuutos on vähentänyt työpaikkoja maaseudulla. Kaupan ja palvelun työpaikat ovat kasvaneet ja erityisesti matkailuelinkeinon kasvunäkymät ovat positiiviset. (Sopimus Jämsän seudun elinkeinostrategiasta 2005 – 2010b.)

Hiihtokeskus Himosvuori Oy:n perustaminen joulukuussa 1983 oli uusi alku Jämsän seudun matkailun kehittämiseksi. Hiihtokeskus on investoinut reilun 20 vuoden aikana voimakkaasti rinteisiin, rinnetekniikkaan ja muihin hiihtopalveluihin. Rinteitä on tällä hetkellä 21 kappaletta, mutta investointisuunnitelmissa on kasvattaa rinnekapasiteettia noin 30 rinteeseen vuoteen 2020 mennessä.

Hiihtokeskuksen kasvu synnytti Himoksella ja sen lähiympäristössä majoitus- ja muiden oheispalvelujen voimakasta kasvua erityisesti 1990-luvulla. Uusi yritysten kasvu-

ja sijoittumisbuumi alkoi voimakkaasti Jämsän seudun ja Himoksen Masterplanin valmistuttua vuonna 2005. Lama 1990-luvun alussa hidastutti kasvukehitystä, mutta on myös todettu, että lamavuodet olivat ehkä Himoksen pelastus, sillä matkailijat valitsivat Himoksen Pohjoisen matkailukeskusten asemesta. Toisaalta maaseudulla tapahtunut voimakas rakennemuutos Suomen Eu-jäsenyyden myötä vaikutti maaseudulla matkailun kehitykseen. Pienten maa- ja karjatilojen alasajon seurauksena uusi elinkeino löytyi usein jossakin muodossa matkailuun liittyen. Jämsässä, Himoksen läheisyydessä sijaitsevassa Juokslahden kylässä on kehittynyt viimeisten kymmenen vuoden aikana majoitus-, ravitsemis-, kokous- ja muita matkailun oheispalveluja viiteen yritykseen.

Tänä päivänä Himos on eteläisen Suomen merkittävin hiihto- ja vapaa-ajan matkailukeskus, jossa tulevaisuuden kasvu- ja kehityssuunnitelmat ovat huikeat. Taloustutkimuksen tekemien hiihtokeskustutkimusten mukaan Himos on ollut jo useimpien vuosien aikana 3 – 5 alan kärkiyrityksen joukossa hissiliikevaihdolla ja myynnillä mitattuna. Tulevaisuuden näkymät hiihtokeskusten parissa näyttävät positiivisilta. Suomen Hiihtokeskusyhdistys ry:n mukaan Suomessa lasketellaan yhä enemmän. Hissilippumyynti kaudella 2005 – 2006 oli noin 49 miljoonaa euroa, kasvua edelliseen kauteen oli tullut 6 %. Hiihtokeskukset investoivat rinteisiin ja hisseihin voimakkaasti. Tulevan kauden 2007 – 2008 rinne- ja hissi-investoinnit ovat 42 miljoonaa euroa. Suomi kiinnostaa myös ulkomaalaisia laskettelijoita. Viime kaudella ulkomaisten matkailijoiden määrä oli 130.000. Suurin osa ulkomaisista laskettelijoista tulee Venäjältä ja Englannista. (Suomen Hiihtokeskusyhdistys ry 2007.)

### **3.2 Masterplan viitoittaa matkailun kehittämisen suunnan**

Jämsän seudun matkailun kokonaissuunnitelma Masterplan valmistui 31.1.2005. Masterplan toteutettiin Jämsän seudun aluekeskusohjelmarahoituksen kautta ja työ tilattiin Suunnittelukeskus Oy:ltä. Työtä ohjasi työryhmä, jossa oli edustajia matkailualan yrittäjästä, koulutussektorilta, elinkeinoyhtiöstä, kunnista ja poliisista.

Masterplanin vaikutus Jämsän seudulla matkailuinvestointien käynnistymiseen oli erittäin merkittävä. Kokonaissuunnitelman todettiin ”räjäyttäneen pankin” ja saaneen aikaa jo vuosia Himoksen alueelle toivotun lumipalloehtin. Masterplanin tehtävänä



oli määrittää Jämsän seudun ja Himos-alueen kehittämisen tavoitteet, sitouttaa eri toimijat yhteiseen päämäärään ja toimia työvälineenä kaavoitustyön ohjaajana (Jämsän Seudun Matkailun Masterplan 2005a, 4). Tavoitteet konkretisoituivat kun Yit Oyj, Holiday Club Resorts Oy ja Jämsän kaupunki allekirjoittivat aiesopimuksen mittavasta Himoksen kehittymistä vauhdittavasta hankekokonaisuudesta. Investoinnin kokonaisarvio on 75 miljoonaa euroa. Kyseisen investoinnin arvo oli jo 15 miljoonaa suurempi kuin Masterplanin investointiarviot vuoteen 2015. Ensimmäistä kokonaissuunnitelmaa tukemaan Jämsän kaupunki on tekemässä uutta, Ylä-Himoksen Masterplania, jossa määritellään kaavoitusta ja investointeja Päijänteen läheisyyteen. Ensimmäisessä masterplanissa esitetyistä investoinneista ovat toteutuneet kaksi uutta rinnettä, tuolihissi, HimosAreena, useita uusia mökkejä sekä markkinointiyhtiön perustaminen. Työn alla on lisäksi laatuohjelman suunnittelu, tapahtumien ja myynnin organisointi ja Patajoen ruoppaus.

## **4 TUTKIMUSMENETELMÄ JA TIEDONHANKINTA**

### **4.1 Web-kysely ja sen toteutus**

Opinnäytteen tutkimusote on kvalitatiivinen, mutta siinä on myös kvantitatiivisen tutkimuksen piirteitä. Tutkimus toteutettiin web-kyselynä, jossa oli sekä rajattuja että myös avoimia kysymyksiä. Web-kysely oli puolistrukturoitu. Siinä kysymykset oli kohdennettu tiettyihin teemoihin kuten tuotekehityksen, markkinoinnin ja matkailun koordinoinnin selvittämiseen (liite 1).

Hirsjärven ja Hurmeen (2000, 47 – 48) mukaan teemahaastattelun ydin on siinä, että haastattelu etenee keskeisten teemojen varassa. Teemoitetun kyselyn ydin sisältää samoja elementtejä. Puolistrukturoiduille menetelmille on ominaista, että kaikkia kyselyn näkökohtia ei ole lyöty lukkoon, eli myös avoimia kysymyksiä on mukana. Teemahaastattelun ominaispiirteitä on se, että tiedetään haastateltavien kokeneen tietyn tilanteen. Toinen ominaispiirre teemahaastattelulle on se, että haastattelun tekijä on selvittänyt tutkittavan asian prosesseja ja kokonaisuutta, jonka perusteella hän on kehittänyt haastattelurungon. Nämä ominaispiirteet on tunnistettavissa myös tämän opinnäytteen Web-kyselystä. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 47 – 48.) Opinnäytetyön ky-

selyn kohderyhmä valittiin ja rajattiin tarkasti. Kohderyhmän oletettiin tuntevan kyselyssä esille tuleva aihepiiri. Opinnäytteen tekijä on selvittänyt matkailustrategian prosesseja valtakunnallisessa, maakunnallisessa ja seudullisessa strategian valmistelutyössä.

Kysely lähetettiin tarkoin rajatulle kohderyhmälle. Otannaksi valittiin 15 henkilöä, jotka kaikki toimivat matkailun kehittämisen verkostossa julkisen tai yksityisen tahon edustajana ja osalla on myös yrittäjän status. Otantaa määriteltäessä oli oleellista saada kohderyhmä, joka edusti kehittäjätahoja valtakunnan, maakunnan ja seutukunnan näkökulmasta. Merkittävää oli myös rajata kohderyhmä niin, että tutkimuksessa on mukana suuria ja pieniä yrityksiä, maaseudun ja matkailukeskusten kehittäjiä sekä rahoittajia. Kysely tehtiin sähköisesti käyttämällä Digium-tiedonkeruujärjestelmää. Nettikysely oli selkeä valinta, sillä oletuksena oli paljon eri kyselyihin vastaava, kiireinen kohderyhmä, jonka tavoittaminen sähköisellä kyselyllä ennakoitiin toimivammaksi. Vastauksia saatiin 11 kappaletta. Tulokset vietiin excel-taulukkoon, josta ne analysoitiin teemoittain esitettyyn teoriaan peilaten.

## 4.2 Web-kyselyn sisältö

Kyselytutkimuksen tavoitteena oli saada vastaus matkailun kehittämistoiminnan suuntaan, fokukseen vuoteen 2013 mennessä. Lisäksi tavoitteena oli selvittää, kenen toimesta matkailun työtä tulisi koordinoita. Tiedonkeruulomakkeessa oli kymmenen kysymystä. Kysymykset laadittiin matkailustrategian teorian pohjalta. Lähtökohtana oli miettiä kysymykset tukemaan valtakunnallista ja maakunnallista matkailustrategiaa sekä myös Jämsän seudun elinkeinostrategiaa matkailun osalta. Tällä pyrittiin hakemaan vastausta siihen, voidaanko kyseisellä tutkimuksella löytää matkailun kehittämistyöhön samansuuntaista linjaa kuin valtakunnallisessa matkailustrategiassa on tehty. Minkälainen mahdollinen synergia on löydettävissä laajemmin tehdyistä matkailualan strategioista verrattuna paikallisesti tehtyihin strategioihin. Esimerkiksi kyselylomakkeen kohdassa viisi pyydetään arvioimaan mihin matkailun kehittämistoimenpiteet tulisi Jämsän seudulla suunnata. Valmiiksi annetuista vaihtoehdoista piti arvioida toimenpiteet asteikolla 1-7 niin, että 1=vähiten merkittävä, 7= merkittävin. Samansuuntaisia asioita oli tiedusteltu myös valtakunnallisessa matkailustrategiassa. Seututasolla oli kysymyksen vaihtoehdoissa paikallisenäkemyks Jämsän/Himoksen matkailu-

brändin vahvistaminen. Valtakunnan tasolla vaihtoehto on Suomen matkailubrändin vahvistaminen.

Tiedonkeruulomakkeen kysymyksillä haetaan vastauksia kehittämistoimenpiteiden taustaksi ja ne voidaan jakaa seuraaviin teemoihin:

- 1) Strategisen suunnittelutyön merkitys
- 2) Julkisten matkailun kehittäjien rooli
- 3) Tuotekehitykseen liittyvät kysymykset, joissa on myös kansainvälinen näkökulma huomioitu
- 4) Kehittämisehdotukset ja resursointi

## **5 TUTKIMUSTULOKSET**

### **5.1 Strategisen suunnittelutyön merkitys**

Kysely lähetettiin 15 yrityksille ja vastauksia saatiin 11 kappaletta. Haastattelun taustatiedoissa kysyttiin yrityksen tai organisaation henkilöstön määrää ja se jakaantui 1- 700 työntekijän välille. Kyselyn alkuun haluttiin saada tietoa strategisen työn merkityksestä omassa työssä. Vastaukset jakaantuivat niin, että seitsemän vastanneista piti strategista suunnittelutyötä erittäin tärkeänä ja neljä melko tärkeänä. Vastaus kertoo siitä, että sekä pienet että suuret yritykset antavat suunnittelutyölle omassa työssään painoarvoa, strateginen suunnittelu ei ole yrityksille merkityksetön asia.

### **5.2 Julkisten matkailun kehittäjien rooli**

Kyselyssä pyydettiin analysoimaan julkisten kehittäjien merkitystä matkailua tukevien toimintojen kehittämisessä. Kysymyksessä oli selvennetty, että vastausta mietittäessä arvioidaan kokonaisuutta, jossa on huomioitu erilaisten julkisten kehittäjien työpanosta suunnitelmien ja strategioiden laadinnassa, kaavoituksen ja infrastruktuurin sekä erilaisten palvelujen kehittämisessä. Vastaukset jakaantuivat kolmen vaihtoehdon vä-

lillä seuraavasti: yksi vastaajista oli sitä mieltä, että asia ei ollut merkityksetön eikä tärkeä. Kaksi vastaajista piti asiaa melko tärkeänä ja loput kahdeksan pitivät matkailun julkisten kehittäjien merkitystä matkailun tukevien toimintojen kehittämisessä erittäin tärkeänä. Voidaankin todeta, että kyselyn perusteella julkista panosta kehittämistyössä pidetään joko melko tai erittäin tärkeänä.

### 5.3 Tuotekehitys

Koska tuotekehitys on olennainen osa matkailun kehittämistyötä, niin tuotekehitykseen liittyviä asioita oli tiedusteltu kyselyssä laajasti. Tuotekehitykseen liittyvillä kysymyksillä pyrittiin saamaan vastauksia matkailun toimintaympäristön kehittämisen linjauksiin.

Opinnäytetyön kyselylomakkeessa tuotekehitykseen liittyviä asioita kysyttiin kotimaan matkailun ja kansainvälisen matkailun näkökulmasta. Valtakunnallisen matkailustrategian tuoteteemoihin liittyviä painopisteitä oli huomioitu tämän aihepiirin kysymyksissä, koska erityisesti tuoteteemoissa haluttiin saada vertailupohjaa valtakunnallisen matkailustrategian linjauksiin. Vesistö- ja hyvinvointimatkailutuotteet ovat eräitä valtakunnallisessa matkailustrategiassa nostettuja kärkituoteteemoja. Opinnäytteen kyselylomakkeessa pyydetään arvioimaan edellä mainittujen teemojen tuotekehityksen merkitystä Jämsän seudulla. Valtakunnallisen matkailustrategian mukaan matkailutuotteiden kehittämistyön lähtökohta on suomalainen kulttuuri, luonto sekä kestävän matkailun periaatteet. Matkailun kehittämistyön perusta on edelleen kotimaan matkailu, mutta kehittämistyötä on tehtävä jatkossa ponnekkaammin ulkomaille, sillä kasvua on haettava kansainvälisiltä markkinoilta. Tuotekehitystä tehdään valittujen tuoteteemojen parissa niin, että kohderyhmiksi soveltuvat työ- ja vapaa-ajan puitteissa matkustavat koti- ja ulkomaan matkailijat, yksittäin matkustavat sekä ryhmämatkailijat. Koti- ja ulkomaan markkinointia ajatellen kohderyhmiä sekä kehittämistyön suuntaa tiedusteltiin myös Jämsän seudun matkailustrategian kyselylomakkeessa. (Suomen matkailustrategia vuoteen 2020 & toimenpideohjelma vuosille 2007 – 2013, 21, 28 - 29.)

### 5.3.1 Arvio koti- ja ulkomaisten matkailijamäärien kehitymisestä, kohderyhmät ja kärkituoteteemat

Kyselylomakkeessa pyydettiin arvioimaan koti- ja ulkomaisten matkailijamäärien kehitystä Jämsän seudulla vuosittain vuoteen 2013 mennessä. Lisäksi pyydettiin määrittelemään merkittävimmät kohderyhmät koti- ja ulkomaan markkinointitoimenpiteitä ajatellen. Valtakunnallisessa matkailustrategiassa määriteltyjen kärkituoteteemojen merkitystä Jämsän seudulla pyydettiin myös arvioimaan. Valtakunnallisessa matkailustrategiassa erityistä painoarvoa laitetaan seuraavien kärkituoteteemojen kehittämiseen:

- *Lumi- ja joulutuotteet*
- *Vesistötuotteet*
- *Hyvinvointimatkailutuotteet*
- *Tapahtumat*
- *Kokous-, kongressi- ja incentive-matkailu*
- *Lyhytlomat*
- *Kiertomatkailu*

(Mts. 29).

Nämä olivat samoja tuoteteemoja, joiden tuotekehityksen merkitystä arvioitiin kyselylomakkeella Jämsän seudun matkailustrategian taustalle. Asteikko oli 1 = vähiten merkitystä ja 8 = eniten merkitystä. Valtakunnallisessa strategiassa esille nostettujen kärkituotteiden tuotekehityksen merkitystä Jämsän seudulla haluttiin vertailla.

Eniten kannatusta sai lumi- ja joulutuotteiden tuotekehitys. Tulos kertoo kiinnostuksesta kehittää edelleen talvimatkailukohdetta monipuolisemmaksi tuotetarjonnaltaan. Meikin teettämä rajahaastattelututkimus kertoo, että talvikaudella 2007 Suomessa tilastoitiin 2,3 miljoonaa ulkomaista matkustajaa. Matkustajamäärässä sekä rahankulutuksessa oli 13 prosentin kasvua edelliseen talvikauteen verrattuna. Tutkimuksen mukaan ulkoilma-aktiviteetteja harrasti viidennes matkustajista. (Matkailun edistämiskeskus

2007.) Tutkimus vahvistaa ulkomaisten asiakkaiden kasvavaa kiinnostusta suomalaisista talvimatkailua kohtaan.

Merkittävää tuloksissa on vesistötuotteiden ja tapahtumien tuotekehityksen merkityksen arvottaminen lähes lumi- ja joulutuotteiden kehittämisen rinnalle. Tulos vahvistaa käsitystä siitä, että matkailun kehittäjät yrityksissä ja julkisella puolella ymmärtävät ympärivuotisen matkailun kehittämisen merkityksen. Paljon valtakunnallisesti ja seudullisesti matkailun kehittämissuunnitelmissa esillä olleet termit kansainvälisyys ja ympärivuotisuus on selkeästi tiedostettu ja terminologia on siirtynyt suunnitelmista käytännön kehittämistyöhön.

Neljänneksi merkittävimmäksi kärkituotteeksi valittiin kokous-, kongressi- ja incentive-matkailu, viidenneksi hyvinvointimatkailu ja kuudenneksi lyhytloimat. Kokous-, kongressi- ja incentive-tuotteet sekä hyvinvointimatkailu on selkeästi nousevia Jämsän seudun tuotekehityksessä ja asettuvatkin tutkimustuloksessa hyvin lähelle toisiaan. Voidaan todeta, että Jämsän seudulle uusien tuotekonseptien lisäarvo on ymmärretty, tuotteistus ei vielä ole kuitenkaan monipuolista.

Kiertomatkailun merkitys oli painotettu selkeästi viimeiseksi. Tulos kertoo sen, että kiertomatkailun asema Jämsän seudulla ei ole vahva. Kiertomatkailun ei seudulla uskota liikuttavan suuria määriä asiakkaita. Kiertomatkailun roolia osana seudun matkailutarjontaa ja yhteistyötä ei myöskään osata hyödyntää. Kiertomatkailulle keskeistä tuotekehitystä, markkinointia ja myyntiä ei Jämsek Toursin lakkauttamisen jälkeen ole toteutettu Jämsän seudulla keskitetysti, vaan yritysten palvelut ovat erikseen varattavissa, mikä heikentää kiertomatkailun kansallista ja kansainvälistä mielenkiintoa. (Penger, T. 2006. Loppuraportti Jämsek Toursin toiminnasta. Jämsek Oy.)

Kärkituoteteemojen ulkopuolelta esitetyin tuotekehitysteema oli perhematkailun kehittäminen. Lisäksi ehdotettiin yksittäismatkailuun ja isoihin yrityksiin panostamista.

### 5.3.2 Koti- ja ulkomaiset matkailijamäärien kasvuarviot

Kotimaisten matkailijamäärien arvioitiin kasvavan pääsääntöisesti huomattavasti vuoteen 2013 saakka. Vuosittaiset kasvuarviot liikkuvat 3 – 100 % välillä keskiarvon ollessa 41,6 %. Yhdessä vastauksessa arvioitiin matkailun pysyvän ennallaan. Ulkomaisten matkailijamäärien huomattavaan kasvuun uskoivat kaikki vastanneet. Ulkomaisten matkailijamäärien kasvuarviot liikkuvat myös 3 – 100 % välillä keskiarvon ollessa 31,6 %. Suomen matkailustrategian mukaan kotimaisten, rekisteröityjen yöpymisvuorokausien arvioidaan kasvavan keskimäärin kolme prosenttia vuosittain ja vastaavana ajanjaksona ulkomaisten rekisteröityjen majoitusvuorokausien odotetaan kasvavan keskimäärin viiden prosentin vuosivauhtia (Suomen matkailustrategia vuoteen 2020 & toimenpideohjelma vuosille 2007 – 2013, 21).

### 5.3.3 Kohderyhmät

Jämsän seudun matkailun merkittävimmät kohderyhmät oli arvioitu useaan matkailijaprofiiliin soveltuvaksi. Avoimissa vastauksissa esille nostettiin perheet, pariskunnat, yksittäismatkailijat, nuoret aikuiset ja nuorekkaat viisikymppiset, eläkeläiset, ryhmämatkailijat, keskisuuret ja suuret yritysasiakkaat, kokousasiakkaat, aktiivilomailijat, sijoittajat, terveys- ja liikuntamatkailijat, ulkomaalaiset, veneilystä, vesistöistä ja elämysistä pitävät asiakkaat. Kun vastaukset teemoitteli, niin merkittävimäksi kohderyhmäksi arvioitiin perhematkailu, joka sai kymmenen vastausta. Toiseksi merkittävin segmentti oli aktiivilomailijat (kahdeksan vastausta). Aktiivilomailijoiksi on tilastoitu vastaukset, joissa on mainittu suoraan aktiivilomailu tai vastauksessa on käynyt ilmi, että loman yhteydessä harrastetaan jotakin, esimerkiksi veneilyä, kalastusta tai tapahtumia. Kolmanneksi merkittävimäksi kohderyhmäksi tilastoitiin yrityssegmentti (seitsemän vastausta). Neljänneksi ulkomaalaiset matkailijat (kuusi vastausta) ja viidenneksi kohderyhmäksi määriteltiin eläkeläiset kolmella vastauksella

Voidaankin todeta, että vaikka haastatelluilla oli hyvin laaja näkemys kohderyhmistä, niin selkeästi perhe, aktiivilomailu ja yrityssegmentti ovat nähtävissä merkittävimpinä. Nykyhetken Himoksen eri asiakasryhmät on tunnistettavissa kohderyhmien määrittelyssä. Mielenkiintoisena ja monipuolisuutta tuovana kohderyhmänä voidaan nähdä

eläkeläiset, joita ei ole tällä hetkellä huomioitu seudullisissa markkinointitoimenpiteissä kuin marginaalisesti.

Koti- ja ulkomaan markkina-alueita ei kyselyssä tiedusteltu suoraan, mutta kohderyhmiin liittyvissä avoimissa vastauksissa oli mainittu kotimaan markkina-alueiksi eteläinen Suomi kolme kertaa sekä Pohjanmaa kerran. Ulkomaan markkinoinnin kohdealueiksi mainittiin lähimarkkina-alueet Viro ja Venäjä viisi kertaa sekä Pohjois- ja Keski-Eurooppa kaksi kertaa.

Suomen matkailustrategiassa oli määritelty merkittävimmitse ulkomaisiksi markkina-alueiksi Saksa, Iso-Britannia, Venäjä, Ranska, Espanja, Alankomaat, Viro ja Latvia sekä kaukomaista Japani ja Kiina. Edellä mainituista maista odotetaan Suomeen lähivuosina suurinta matkailijamäärien kasvua. Muistaa tulee, että tärkein markkina-alue on kuitenkin kotimaa. Kasvavina kohderyhminä ovat seniorit sekä alle 30-vuotiaat matkailijat. Kohdemaiden markkinatuntemus on ensiarvoisen tärkeää, sillä huomioida tulee, että kohderyhmät vaihtelevat suuresti eri markkina-alueilla. (Suomen matkailustrategia vuoteen 2020 & toimenpideohjelma vuosille 2007 – 2013, 22.)

## 5.4 Kehittämisehdotukset ja resursointi

Matkailun kehittämistoimenpiteet tulisi Jämsän seudulla suunnata selkeästi yritysten yhteistyön tiivistämiseen. Toinen tärkeä kehittämisehdotus on tuotekehityksen, markkinoinnin ja myynnin kehittäminen. Kolmanneksi tärkeäksi kehittämistoimenpiteeksi määriteltiin matkailun strateginen kehittäminen, kehittämishankkeet ja rahoitus. Neljännellä sijalla oli Jämsän/Himoksen matkailubrändin vahvistaminen. Maankäyttö ja kaavoitus sekä osaaminen, koulutus ja tutkimus oli arvioitu viidenneksi. Annetuista vaihtoehdoista työvoima oli määritelty kehittämistoimenpiteiden priorisoinnissa viimeiseksi. Vapaassa sanassa oli myös ajatuksia toivotuista kehittämistoimenpiteistä, joita julkisen sektorin ja yrittäjien tulisi yhteistyössä lähitulevaisuudessa tehdä:

*Laadukas monipuolinen asiakkaiden tarpeiden mukainen ja heille virikkeitä antava palvelutuotanto on perusasia. Julkissektorin tulisi tukea yritysten yhteistyön tiivistämistä, laadun ja osaamisen kehittämistä ja perusinfran (myös polkuverkosto) aikaansaamista. Kun perusasiat ovat kunnossa, on helppo vahvistaa matkailubrändiä.*



*Kehittää voimakkaasti seudulle yhtä voimakasta palvelukeskittymää. Kaavoituksellisesti asiat kuntoon. Reitistöjen ja muiden kulkuväylien kunto ja siisteys kohdalleen. Kaupungin tulee osallistua suhteellisella osuudella myös pienempien yritysten kehitykseen, jolloin asenne kaikilla toimijoilla matkailun kehittämiseen muuttuisi positiivisemmaksi. Logistiikan kuntoon saaminen, tasapuolisuus kaikille yrittäjille, ei vain suuria ja kauniita kumarrellen.*

*Laatia yhteinen strategia ja toimintasuunnitelma, jonka toteutumista seurataan pitkäjänteisesti. Yhteistyön rakentaminen.*

*Jämsän seudun matkailuyrityksiin pitää saada ehdottomasti syntymään luottamusta herättävä ilmapiiri ja työskentelytapa. Himos/Jämsän menestys perustuu kolmeen asiaan ja ne ovat 1. yhteistyö, 2. yhteistyö, 3. yhteistyö.*

*Reitistöjen kehittäminen ja niiden ylläpidon organisointi, satamien rakentaminen, matkailun pienyritystilojen rakentaminen (oheistuote- ja palveluyritykset, ravintolat ym.)*

*Vaikeita kysymyksiä. Jokainen yrittäjä on vastuussa siitä, että oma tuote on kunnossa ja kilpailukykyinen. Kuitenkin kaikki tuki mikä em. haasteeseen on saatavissa on tervetullutta. Myös henkinen tuki. Kyllä julkisten tahojen pitäisi pitää alueen toimijoiden puolta, toisaalta pystyä myös rakentamaan kritiikkiin sekä itsekritiikkiin, jos on aihetta. On skarpattava aina välillä ettei vaan ajelehditä johonkin suuntaan kun sinne kaikki menevät.*

### **5.4.1 Mihin valtakunnallinen ja maakunnallinen julkinen matkailun kehittäminen tulisi keskittyä**

Kolmannes vastauksista toi esille kehittämispanostusten keskittämistä matkailukeskusten kehittämiseen. Todettiin, että matkailukeskusten merkitys vetureina on tunnustettu ja matkailukeskusten painotus hyödyttää laajemmin koko seutukuntaa. Esitettiin myös, että rahoituspäätöksissä tulisi huomioida matkailukeskusten sekä keskusten ympäröivän alueen vuorovaikutus. Työtä tulisi kohdentaa siihen, että pienemmät matkailuyritykset kytkeytyvät mukaan isompiin kokonaisuuksiin. Julkiset kehittämistoimet voivat keskittyä myös isompiin teemapohjaisiin hankkeisiin yli seutukunta- ja maarajojen.

Vastauksista saa käsityksen, että niissä tunnetaan valtakunnallisessa matkailustrategiassa esiin tuotuja kehittämislinjauksia. Oli todettu, että matkailun kehitettävät tuote-

teemat ovat hyvät Jämsän seutuakin ajatellen. Esille oli nostettu luonto-, perhe- ja kokousmatkailun sekä joulun ja talvituotteiden kehittämistä. Katsottiin, että valtakunnan tason matkailun strategiset linjaukset eivät ole ristiriidassa seututason kehittämismahdollisuuksia ajateltaessa. Kasvun myötä julkisen sektorin tulisi huomioida myös työntekijöistä huolehtimisen asuntojen, peruspalveluiden ja liikennöinnin näkökulmasta. Vastauksissa esitettiin liikenneyhteyksien parantamiseen ja myös maaseudun tieverkoston parantamiseen sekä sijainnin korostamiseen julkisen puolen panostusta. Mekin linjaus yleisen Suomi-tiedottamisen kasvattamisesta ulkomailta katsottiin hyödyttävän myös Jämsän seutua. Maakunnallista tiedottamista valtakunnan mediassa tulisi vahvistaa aktiivisella viestinnällä ja vierailujen järjestämisellä. Kommenttina oli myös ajatus, että kehittämisinvestointeja tulisi tehdä muuallekin kuin Himokseen.

Voidaankin todeta, että vastaukset viestivät hyvin tietoista ja yhdensuuntaista näkemystä julkisen kehittämistyön roolista toimintaympäristön puitteiden rakentajina, missä yrittäjien on hyvä tehdä bisnestä ja tulosta. Myös strategiset valinnat saavat kannatusta.

### **5.4.2 Kuka koordinoi matkailun kehittämistyötä, yhteismarkkinointitoimenpiteitä ja matkailuneuvontaa Jämsän seudulla**

Suurin osa vastauksista linjasi matkailun kehittämistyön koordinoinnin Jämsekin tehtäväksi. Vaihtoehtona esitettiin kaupungin/Jämsekin ja yrittäjien yhteistä kehittämissuuryhmää. Esitettiin myös perustettavaksi erillinen, uusi Himos-kehittämissuuyhdistys, jota johdetaan Jämsän kaupungin ja yritysten yhteisellä mandaatilla. Tämän Himos-lipun alle tulisi keskittää kaikki matkailun kehittämistoiminta. Himos-kehittämissuuyhdistys vastaa suurista kehittämissuujauksista. Lisäksi siinä voisi olla operatiivinen tulossyksikkö tekemässä konkreettista markkinointia, myyntiä ja matkailuneuvontaa.

Yhteismarkkinointitoimenpiteiden koordinointi esitettiin joko yksinomaan Jämsekin tai yhteisen seudullisen markkinointiyhtiön tehtäväksi. Yhtiössä olisi Jämsek ja yritykset mukana. Myös myyntitoimintaa esitettiin markkinointiyhtiön tehtäväksi. Näkökulma oli myös julkisista toimijoista ja yrittäjistä koostuvasta yhteistyöelimestä, jossa päätöksiä ei ohjaisi euro ja ääni -periaate.

Matkailuneuvonta oli pääsääntöisesti Jämsekin toimenkuvaksi esitetty. Himos-kehittämisyhdistyksen tehtäväksi esitettiin myös matkailuneuvonnan organisointi.

### **5.4.3 Kehittämistoimenpiteiden rahoitus**

Vastaajien mielestä kehittämistoimenpiteet tulisi rahoittaa yhteisesti yritysten, kuntien ja hankerahoituksen kautta. Rahoituksen pääpainotuksesta oli erilaista näkemystä. Esitettiin, että kaikkien yritysten liikevaihdosta määritellään osuus kehittämistoimenpiteisiin. Pääosan rahoituksesta esitettiin tulevan julkisesti, mutta myös päinvastaista näkemystä asiasta oli. Todettiin, että markkinointitoimenpiteissä yritysten rahoitusosuus tulisi olla merkittävä ja osuudet esitettiin kerättäväksi markkinointimaksuilla tai jäsenmaksuilla. Yksi selkeä esitys oli, että perustyö toteutetaan kuntarahoitteisesti, markkinointi yrittäjävetoisesti ja kehittämistyö hankerahoituksella. Kehittämisen ja neuvontatyötä esitettiin rahoitettavaksi pääosin kuntavetoisesti ja yhteismarkkinointi yhteisesti. Todettiin, että mikäli maakunnalliseen markkinointiin saadaan lisäresursseja, olisi se hyvä myös Jämsän kannalta. Eli Jämsän pr-arvon ja kiinnostavuuden uskotaan lisääntyvän näkyvän maakunnallisen yhteismarkkinoinnin myötä, minkä puolestaan uskotaan tuovan elinkeinoelämään volyyymia.

## **6 JOHTOPÄÄTÖKSET**

Tutkimuksen tavoitteena oli laatia Jämsek Oy:lle esiselvitys Jämsän seudun matkailustrategiasta. Matkailustrategia keskittyi selvittämään kehittämistoiminnan suuntaa vuoteen 2013 saakka sekä hakemaan vastauksia siihen miten ja kenen toimesta matkailun työtä tulisi koordinoita. Tutkimuksen läpikulkevana vertailukohteena olivat valtakunnallisen matkailustrategian linjaukset matkailun kehittämisen suunnasta ja toimenpiteistä. Vertailulla haluttiin saada näkemystä siitä, kuinka valtakunnan tasolla tehdyissä suunnitelmissa ja strategioissa on kosketuspintaa seututasolla.

## 6.1 Strateginen suunnittelutyö

Suunnitelmallinen, tavoitteellinen toiminta, jossa yrityksen ja organisaation taloudelliset ja henkiset resurssit on suunnattu saamaan suuntaan, koetaan selkeästi kilpailukykyä tuovana toimintana. Tutkimustulosten perusteella voidaan todeta, että strateginen suunnittelu ei ole yrityksille merkityksetön asia. Vastaus kertoo siitä, että pienet ja suuret matkailuyritykset ja julkiset organisaatiot antavat omassa työssään painoarvoa strategiselle suunnittelulle. Kokemus useiden vuosien kehittämistyöstä yritysten, kuntien, koulutus- ja kehittäjäorganisaatioiden verkostossa vahvistaa tutkimuksen tulosta. Verkostomainen työskentely ja yhteisesti toteutetut kehittämishankkeet ovat saaneet yhteistyötahot suunnitelmalliseen kehittämistyöhön. Strateginen prosessointi on yhteisen kehittämistyön tuloksena tullut tutummaksi asiaksi yrityksille ja julkisille organisaatioille. Swot-analyysit ja prosessimainen työskentely ovat yhä tutumpia yhteistyömuotoja kehittämistyössä. Strategiatyön vaiheet menneisyyden analysoinnista nykytilan tuntemiseen, tulevaisuuden tavoitteiden määrittämiseen sekä päätöksiin ja aktiiviseen strategiatyöhön ovat tämän päivän tuttua, tavoitteellista sidosryhmätyöskentelyä. Edellä mainitut asiat tukevat myös tutkimustuloksen vastausta siitä, mikä on julkisten kehittäjien merkitys matkailua tukevien toimintojen kehittämisessä.

## 6.2 Matkailijamäärien, kohderyhmien ja tuotekehityksen merkitys

Hyvin selkeästi ja samansuuntaisesti vastaukset painottuivat kohderyhmä- ja tuotekehityksivalinnoissa. Matkailijamäärien kasvuodotukset niin kotimaisten kuin ulkomais-tenkin asiakkaiden suhteen liikkuivat maltillisesta, valtakunnallisesti määritellystä kasvuodotuksesta jopa 100 %:iin. Johdonmukaisesti eteläinen Suomi oli määritelty kotimaan markkinointitoimenpiteiden päämarkkina-alueeksi. Ulkomaan markkinoinnissa tutuksi tulleet Baltian ja Venäjän lähialueet sekä Pohjois- ja Keski-Eurooppa olivat esillä. Vaikka perhematkailijat, aktiivilomailijat ja yritysmatkailijat nousivat esille, niin selkeästi vastauksista on todettava, että tämänhetkinen seudullinen kohderyhmäajattelu koetaan liian kapeaksi. Seniorimatkailu ja ryhmämatkailu, joita valtakunnallisessa matkailustrategiassa oli painotettu, on tuotu vastauksissa myös esille.

Tällä hetkellä seudullisissa markkinointitoimenpiteissä ei tehdä aktiivista tuotekehitystä eikä markkinointia kyseisille kohderyhmille.

Yhteenvedon totean, että kehittämistoimenpiteiden suuntaamisen selvittämiseksi on oleellista saada markkinoinnin ja tuotekehityksen tueksi edellä mainittua taustatietoa. Toisaalta huomioida tulee, että Jämsän seudun matkailun nykytila-analyysseja ja ennakkoinnin varassa olevaa tietoa matkailun kehityksestä on saatavilla. Jyväskylän ammattikorkeakoulun Jämsänkosken Tiimiakatemia matkailuhanke toteutti 2000-luvun alkupuolella useita matkailututkimuksia. Jämsek-vetoisten Himoskylä-hankkeiden yhtenä osa-alueena on ollut Himoksen toimintaympäristön analyysit, jotka toteutettiin kehittämistyön tueksi vuonna 2007. Erilaisissa verkostoissa on myös tehty erittäin aktiivista kehittämistyötä. Aihealue on tuttu ja samoista asioista keskustellaan samoilla nimillä. Kokemus, ennakkoinnin hyödyntämisen osaaminen sekä suunnitelmallisuus on selkeästi otettu osaksi työkenttää.

### **6.3 Kehittämisen suunta**

Strategista otetta kehittämistyössä tarvitaan. Jämsän seudulla on matkailuelinkeinon parissa tehty paljon kehittämistyötä, josta on hyvä jatkaa suunnitelmallisesti ja valintoja tehden eteenpäin. Matkailun kehittämisen strategista valintaa, matkailukeskusveitoista kehittämistä vahvistavat kyselystä saadut vastaukset. Vastaukset ovat myös linjassa valtakunnallisen, maakunnallisen sekä seudullisen elinkeinostrategiasopimuksen kanssa. Työskentelemme toimintaympäristössä, missä tulevaisuuden näkymät seudun matkailun suunnasta ovat huikeat. Tammikuussa 2007 valmistunut Himos-alueen markkina- ja toimintaympäristöanalyysi esittää, että Himoksella on miljoona kävijää vuosittain kymmenen vuoden kuluttua siitä, kun uudet, isot investoinnit ovat käynnistyneet (Himos-alueen markkina- ja toimintaympäristöanalyysi 2007, 35). Himos kiinnostaa sijoittajia, kouluttajia, kehittäjiä ja yrittäjiä. Uusia yrityksiä syntyy ja kehittäjäverkosto laajenee.

Kehittämistoimenpiteissä ensisijainen suunta on yritysten yhteistyön tiivistäminen. Tätä työtä on tehty jo aiemmin, nyt tiiviisti ja tuloksellisesti vuoden verran Himosverkostossa yhteistyössä yritysten sekä kouluttaja- ja kehittäjäverkoston kanssa. Jatkossa Himosverkoston työ pyritään konkretisoimaan organisoimalla, tuotekehityksen, mark-

kinoinnin ja myynnin suhteen. Kyselyn tuloksissa juuri tuotekehitys, markkinointi ja myynti oli nostettu kehittämistyön kärkipäähän. Määrätietoista, yhteistä kehittämistyötä tuotekehityksen ja myynnin suhteen ei Jämsän seudulla parhailaan tehdä ja se on selkeä puute. Markkinoinnin tehostamiseksi valintoja on jo tehty, sillä Himos-alueen markkinointiin keskittyvä yhtiö perustettiin kesäkuussa 2007. Seudun matkailubrändin vahvistaminen koettiin tärkeänä kehittämistoimenpiteenä. Markkinointiyhtiö vastasi haasteeseen lanseeraamalla yhteismarkkinointiin uuden logon sekä suunnitelman lähivuosien yhteisesti toteutettavaan markkinointiviestintään. Vahva näkemykseni on, että samansuuntainen viesti, suunnitelmallisuus, sitoutuminen ja yhteiset panostukset sekä tavoitteet markkinointiviestinnässä saavat aikaan kehittämispanostuksia markkinointia tukeviin asioihin, kuten tuotekehitykseen ja myyntiin.

Strateginen kehittäminen, kehittämishankkeet ja rahoitus oli niputettu kyselyssä samalle viivalle ja niiden kehittäminen oli vastauksissa määritelty kolmen tärkeimmän joukkoon. Uudet investointihaasteet ja kehittämisen volyyymi ovat kasvaneet. Myös rahoittajien näkemykset laajemmista kehittämisen kokonaisuuksista on tiedostettu. On erittäin hyvä, että asia nähdään realistisesti ja strategisesti samansuuntaisena.

Pohdittavaa antaa työvoimaan saantiin ja sijoittumiseen liittyvät toimenpiteet. Tämä oli kehittämistoimenpiteissä arvioitu viimeiseksi ja se myös herättää ajatuksia siitä, onko asiaan esittää vielä toimenpiteitä. Matkailukeskuksen kasvussa tarvitaan paljon uutta työvoimaa, asuntoja ja kulkuyhteyksien sujumista. Tämä on ollut eri tilaisuuksissa esillä, mutta toimenpiteiden tasolle ei ole vielä menty.

## **6.4 Koordinoitivastuu ja rahoitus**

Kun pohdin viimeisen parin vuoden aikaista kehitystä Jämsän seudun matkailuelinkeinossa, Jämsekin roolia kehittämistyössä sekä uusia tämän päivän ja tulevaisuuden haasteita, on hyvin luontevaa, että koordinoitivastuu esitettiin pääosin Jämsekille tai hieman laajennetummalle kehittämisryhmälle. Asiaa perustelee usean vuoden yhteistyön taustat sekä Jämsekin rooli neutraalina toimijana. Uutena vaihtoehtona esitettiin myös erillistä Himos-kehittämisyhdistystä, jossa toimijat olisivat julkiselta puolelta ja yrittäjistä. Himos-kehittämisyhdistyksen toiminta nähdään kuitenkin laajempuna kokonaisuutena. Siinä olisi yhdistettynä koko matkailutoimen kirjo kehittämistyöstä

markkinointiin, myyntiin sekä matkailuneuvontaan. Olen sitä mieltä, että viimeksi mainittu ehdotus palvelisi tulevaisuudessa parhaiten seudun matkailun strategista kehittämistä sekä käytännössä matkailuneuvontaa, tuotekehitystä ja myyntiin liittyviä haasteita. Mielipidettäni tukee kokemus vuosina 2003 – 2005 toimineesta Jämsek-Toursista. Jämsek Tours perustettiin vastaamaan kuluttajien kysyntään helposti myytävillä olevista Jämsän seudun matkailutuotteista sekä vastaamaan yrittäjien toiveeseen keskitetystä tuotekehitys-, markkinointi- ja myyntiorganisaatiosta.

Rahoituksen painotuksesta oli erilaista näkemystä, mutta yhteinen linja oli kuitenkin siinä, että kehittämistoimenpiteet esitettiin rahoitettavaksi yhteisesti yrittäjien, kuntien ja hankerahoituksen kesken. Toimenpiteitä ei voida viedä eteenpäin, mikäli sitoutumista taloudellisesti ei ole olemassa. Eu-rahoituksen toimintaympäristössä oppimista on kehittämishankkeiden volyymin kasvattamisessa sekä yritysälähtöisissä hankkeissa. Tärkeä haaste on saada matkailukeskusvetoiseen kehittämistoimintaan myös keskuksen ympäristössä oleva yrittäjäverkosto mukaan. Tämä edellyttää henkistä ja taloudellista sitoutumista. Tarvitaan aitoa tahtotilaa, luottamusta ja uskoa yhteisiin hankkeisiin erikokoisilla yrityksillä, jotta tuloksia on odotettavissa.

Jämsän seudulla perustyötä yhteiseen tahtotilan suuntaan on tehty monella eri taholla. Himoskylä-hanketyö ja Himosverkoston toiminta on ollut avointa, tuloksekasta ja hyvin konkreettista. Vuoden 2008 puolella suunnittelutyö aktivoituu hyvin monella taholla toimenpiteiksi. Seuranta ja jatkuvuutta viedään jatkossa strategisesti eteenpäin.

## **7 KEHITTÄMISEHDOTUKSET**

Matkailun kehittämistyötä Jämsän seudulla on tehty aktiivisesti toistakymmentä vuotta pääsääntöisesti Jämsek-vetoisesti. Jämsän seutu Himoksen vedossa on kehittynyt tunnetuksi ja suosituksi matkailualueeksi. Taloudelliset kehittämispanostukset ovat olleet vaatimattomia. Uusi strateginen suunta kehittämistoiminnalle syntyi masterplanin, matkailun kokonaisvaltaisen suunnitelman myötä vuonna 2005. Jämsän seudulla toteutetaan nyt pääsääntöisesti masterplan-vetoisia hankkeita. Verkostotyössä on nähtävissä todellista sitoutumista ja tuloksekasta työskentelyä. Kaupunki ja rahoittajat

ovat tuoneet julki sitoutumisensa matkailukeskusvetoiseen kehittämiseen. Taloudellista panostusta on saatavilla kehittämistyöhön, mutta myös yritysten rahoitusosuudet ovat kasvaneet. Pienet matkailuyritykset kokevat osittain jäävänsä suurten hankkeiden alle, mutta toisaalta ovat myös aktivoituneet kehittämistyössä. Himosverkosto on erittäin osuva malli klusteripohjaisesta työstä. Siihen tarvitaan kuitenkin vielä monipuolisesti palveluyrityksiä matkailuverkoston ulkopuolelta.

## **7.1 Yritysten toimintaympäristö kehittyä Himos-vetoisesti**

Strategian tueksi laaditun kyselyn vastaukset osoittavat, että kehittämisen suunta, matkailukeskusvetoinen kehittäminen on oikea suunta. Keskusvetoisen kehittämisen rinnalla tulee jatkaa voimakasta yritysten välistä yhteistyötä ja teemapohjaista kehittämistä. Suurten ja pienten yritysten intressit vaativat kosketuspintaa. Jotta hyvin alkanut Himosverkostotyö jatkuu tulevaisuudessakin, vaatii se lähivuosien aikana voimakasta kehittämistukea. Kun visiossa on miljoonan kävijä raja vuonna 2015, niin palvelukulttuurin eri osa-alueet vaativat vielä paljon kehittämistä. Kehittämisen osa-alueet olivat tutkimuksessa selkeästi mainittu yritysten yhteistyön kehittämisestä tuotekehitykseen, markkinointiin, myyntiin, strategiseen kehittämiseen ja matkailubrändin vahvistamiseen. Edellä mainittuja asioita toteutetaan jo osittain, osittain jatkossa niitä ehdotetaan kehitettävän hanketyöllä.

## **7.2 Yhteinen tuotekehitys, markkinointi ja myynti**

Yhteinen markkinointi on organisoitu uudelleen ja markkinointiyhtiön kautta yrityksillä on mahdollisuus saada näkyvyyttä Himos-brändin alla huomattavasti suuremmalla volyyymilla kuin aiemmin. Yhteinen, uskottava markkinointi suuremmilla taloudellisilla panostuksilla tuo seudun näkyvyyden uudelle tasolle. Kyselyn tulokset tukivat edellä esitettyä näkemystä markkinoinnin panostuksista. Markkinointiin tarvitaan jatkuvasti uusia tuotteita ja tuotteet tulee saada myyntiin. Kehittämistoimenpiteissä ehdotettiin yhteistä tuotekehitys-, myynti- ja markkinointiorganisaatiota. Keskitettyä tuotekehitys- ja myyntitoimintaa ei seudulla tällä hetkellä ole, mutta suunnitelmat asian



organisoimiseen ovat jo pitkällä. Keskitetty tuotekehitys-, myynti- ja markkinointitoiminta on lähitulevaisuutta, jotta Jämsän seutua voidaan markkinoida monipuolisena ja ympärivuotisena matkailukeskuksena. Kokemukseni Jämsek-Toursin toiminnasta osoittivat, että yhteistä tuotekehitys- ja myyntikanavaa tarvitaan. Sen toiminta tulisi turvata suunnitelmallisella ja pitkäjänteisellä työllä ja mikä tärkeintä myyntivolyymia tulee olla riittävästi. Kun edellä mainittu operatiivinen toiminta matkailusta saadaan toimivaksi, niin sen rinnalla kehittyy myös yhteinen laatu sekä yhteiset toimivat liike-toimintaprosessit. Kehitys on luontevaa, sillä kilpailu ja asiakaspalaute pakottavat siihen. Suunnitelmallinen ja hyvin tehty yritysten yhteinen pohjatyö Himosverkostossa on tuonut yhteistyöhön erittäin paljon lisäarvoa. Kiinnostus tulla yhteiseen (liike)toimintaan mukaan on jo nyt havaittavissa eri yritystoiminnan tahoilta.

### **7.3 Matkailun koordinointi**

Matkailun koordinointityö voidaan toteuttaa jatkossa kahdella eri tavalla: Jämsekissä tai mahdollisesti laajemmassa matkailuyritysvetoisessa yhtiössä. Mikäli kehittämistyö on Jämsek-vetoista, niin tuotekehitys- ja myyntityö on kuitenkin järkevää organisoida yritysvetoisesti. Toinen esitetty linjaus oli uusi kehitysyritys, jonka alla kaikki matkailuun liittyvä toiminta tapahtuisi strategisista linjauksista toteutukseen. Yhtiöllä olisi myös oma tulosityksikkö, jossa toteutettaisiin tuotekehitys-, markkinointi ja myyntityö. Näkemykseni on, että matkailun tuotekehitys-, markkinointi- ja myyntitoiminta on lähitulevaisuudessa järkevä organisoida liiketoimintaperiaatteella, jossa merkittäviin kehittämistoimenpiteisiin haetaan hankerahoitusta.

Jämsän seudulla matkailun kehittämissuunta on energisessä vauhdissa ja paljon tapahtuu osaamisen, markkinoinnin, infrastruktuurin rakentamisen, loma-asuntojen rakentamisen ja yritysten yhteistyön saralla. Matkailun kokonaisvaltainen kehittäminen vaatii kuitenkin jatkossa Himos-alueella ja laajemmin Jämsän seudulla yhteisiin tavoitteisiin yhä enemmän sitoutumista, taloudellisia panostuksia ja yhä laajempaa yhteistyöverkostoa, aktivointia ja seurantaa. Myös uskallusta vaihtaa kehittämisen suuntaa tarvitaan, mikäli ennakoitiin, tulokset tai yhteistyö sitä vaativat.

## LÄHTEET

- Hirsjärvi, S., Hurme, H. 2000. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.
- Hynönen, A. 1990. Jämsän seudun matkailu 1989 – 2000. Tutkimus- ja kehittämissuunnitelma. Jämsän kaupunki.
- Jämsek Oy, 2000. Jämsän matkailustrategia 2000 – 2006.
- Jämsek Oy, 2005a. Jämsän seudun matkailun masterplan.
- Jämsek Oy, 2005b. Sopimus Jämsän seudun elinkeinostrategiasta 2005 – 2010.
- Karlöf, B. 2004. Strategian rakentaminen, sisältö ja välineet. Helsinki: Edita Publishing.
- Keski-Suomen liitto, 2005. Keski-Suomen matkailuelinkeinon strategia 2010 & toimenpideohjelma 2006 – 2010.
- Keski-Suomen liitto. 2007. Keski-Suomen liiton sivusto. Viitattu 16.11.2007. [Http://www.keskisuomi.fi, elinkeinot ja teollisuus.](http://www.keskisuomi.fi, elinkeinot ja teollisuus)
- Kolehmainen, K. 2005. Jyväskylän ammattikorkeakoulu Jämsänkosken Tiimiakatemia: Strateginen suunnittelu, johtaminen ja verkostot alueiden kehittämistyössä. Alue- ja yritysstrategiaopintojen luento 19.3.2005.
- KTM julkaisuja 21/2006. Suomen matkailustrategia vuoteen 2020 & toimenpideohjelma vuosille 2007 – 2013. Edita Publishing.
- Kuntien strategioita. 2007. Kuntaliiton sivusto. Viitattu 10.5.2007. [Http://www.kunnat.net](http://www.kunnat.net) , kuntien strategioita.
- Matkailun edistämiskeskus. 2007. Matkailun edistämiskeskuksen sivusto. Viitattu 11.11.2007. [Http://www.mek.fi](http://www.mek.fi), rajahaastattelututkimus.
- Penger, T. 2006. Loppuraportti Jämsek Toursin toiminnasta. Jämsek Oy.
- Raunio, M. 2000. Osaajat valintojen kentällä, Helsingin, Tampereen, Turun, Jyväskylän, Porin ja Seinäjoen seutujen vetovoimaisuus virtaavassa maailmassa. Tampereen yliopisto alueellisen kehittämisen tutkimusyksikkö Sente-julkaisuja 11/2001. Tampere: Cityoffset.
- Suomen Hiihtokeskusyhdistys ry. 2007. Suomen Hiihtokeskusyhdistys ry:n sivusto. Viitattu 16.11.2007. [Http://www.ski.fi](http://www.ski.fi), tutkimuksia ja tunnuslukuja.

## LIITTEET

### Liite 1. Kyselylomake

Kyselyn tavoitteena on selvittää, minkälaisiin asioihin tulisi matkailun kehittämistoimenpiteitä suunnata ja kuka ohjaa kehittämistyötä Jämsän seudulla. Tietoja käytetään Jämsän seudun matkailustrategian v. 2007-2013 tekemiseen. Vastaajan tiedot säilyvät luottamuksellisina.

Haastateltavan nimi

---

Yritys/organisaatio

---

Yrityksen/organisaation henkilöstön määrä

---

1. Kuinka merkittävänä pidätte strategista suunnittelua työssänne?  
(Rastita sopivin vaihtoehto)

- Strateginen suunnittelu on täysin merkityksetön  
 Strateginen suunnittelu on melko merkityksetön  
 Strateginen suunnittelu ei ole merkityksetön eikä tärkeä  
 Strateginen suunnittelu on melko tärkeää  
 Strateginen suunnittelu on erittäin tärkeää

2. Mikä merkitys matkailun julkisilla kehittäjillä on matkailua tukevien toimintojen kehittämisessä? (Arvioikaa tässä kokonaisuutta, joka tarkoittaa suunnitelmien ja strategioiden laadintaa, kaavoitusta ja infrastruktuurin rakentamista ja erilaisten palvelujen kehittämistä ja rastita sopivin vaihtoehto.

- Ei merkitystä lainkaan  
 Melko merkityksetön  
 Ei merkityksetön eikä tärkeä  
 Melko tärkeä  
 Erittäin tärkeä

## Liite 1. Kyselylomake

3. Kuinka arvioitte kotimaisten matkailijamäärien kehittyvän Jämsän seudulla vuosittain vuoteen 2013 mennessä? Arvioikaa prosentteina.

Matkailu vähenee	%
Matkailu pysyy ennallaan	%
Matkailu kasvaa huomattavasti	

4. Kuinka arvioitte ulkomaisten matkailijamäärien kehittyvän Jämsän seudulla vuosittain vuoteen 2013? Arvioikaa prosentteina.

Matkailu vähenee	%
Matkailu pysyy ennallaan	%
Matkailu kasvaa huomattavasti	

5. Mihin matkailun kehittämistoimenpiteet tulisi Jämsän seudulla suunnata ? (Merkitse väittämien perään asteikolla 1-7, 1=vähiten merkitystä, 7=merkittävin)

- Yritysten yhteistyön tiivistäminen
- Maankäyttö ja kaavoitus
- Työvoima
- Matkailun strateginen kehittäminen, kehittämishankkeet ja rahoitus
- Osaaminen, koulutus ja tutkimus
- Tuotekehitys, markkinointi ja myynti
- Jämsän/Himoksen matkailubrändin vahvistaminen

Kirjoita vielä vapaasti (kysymykseen 5 liittyen), mitkä ovat lähitulevaisuudessa (v. 2013 mennessä) merkittävimmät matkailuelinkeinoon liittyvät kehittämis- toimenpiteet, joita julkinen sektori yhteistyössä yrittäjien kanssa tulisi kehittää Jämsän seudulla?

## Liite 1. Kyselylomake

6. Valtakunnallisessa matkailustrategian kehitettävät kärkituoteteemat on listattu alla. Arvioi ko. teemojen tuotekehityksen merkitystä Jämsän seudulla asteikolla 1=vähiten merkitystä, 8=eniten merkitystä

Lumi- ja joulutuotteet

Vesistötuotteet

Hyvinvointimatkailutuotteet

Tapahtumat

Kokous-, kongressi- ja incentivematkailu

Lyhytloimat

Kiertomatkailu

Mikä muu? – kirjoita alle

7. Mitkä ovat mielestäsi merkittävimmät kohderyhmät a) Jämsän seudun matkailua kehitettäessä?

b) Mieti kohderyhmiä koti- ja ulkomaan markkinointia ajatellen

8. Mihin asioihin tulisi julkisen matkailun kehittäminen maakunnallisesti ja valtakunnallisesti keskittyä, jotta se hyödyttäisi Jämsän seutua? Mikä on Jämsän seudun matkailun rooli laajemmassa kehittämistyössä?

## Liite 1. Kyselylomake

9. Kenen tulisi koordinoida a) matkailun kehittämistyötä b) matkailun yhteismarkkinointitoimenpiteitä c) matkailijoiden neuvontaa Jämsän seudulla?

10. Edelliseen kysymykseen liittyen miten toimenpiteet tulisi rahoittaa?