

SATAKUNNAN AMMATTIKORKEAKOULU

Johanna Hakala

JÄMIN KILPAILUKYKY SAKSAN MARKKINOILLA

Liiketalous Kankaanpää  
Kansainvälinen kauppa  
Cross- Cultural Business Relations

2007

## JÄMIN KILPAILUKYKY SAKSAN MARKKINOILLA

JOHANNA HAKALA

Satakunnan ammattikorkeakoulu

Liiketalous Kankaanpää

Kansainvälisen kaupan koulutusohjelma

Cross-Cultural Business Relations

Joulukuu 2007

Ohjaaja: Riitta Blue

Avainsanat: Matkailu, kilpailija-analyysi, SWOT -analyysi

UDK: 338.48, 658.8.012.1

S. 51

Tutkimuksessa selvitettiin Pohjois-Satakunnassa Jämijärvellä sijaitsevan Jämin kilpailukyky matkailukohteena Saksan markkinoilla, eritoten Baijerin alueella, verrattuna Pohjois-Suomen viiteen suureen matkailukohteeseen, Levi, Ylläs, Pyhä-Luosto, Ruka ja Vuokatti.

Tutkimus loi katsauksen matkailualaan ja sen tulevaisuuden kehitykseen. Tutkimus ei käsitellyt pohjoisen lomakohteita yleisesti totuttuina laskettelukeskuksina, vaan ympärivuotisina lomakohteina ja keskittyi vertailussa kohteiden kokonaisaktiiviteetti- ja palvelutarjontaan.

Tutkimuksessa selvitettiin saksalaisten matkailijoiden määriä ja Suomi-kuvaa sekä saksalaisten odotuksia Suomen vierailultaan ja miten eri kohteet pystyvät näihin odotuksiin vastaamaan. Yhtenä tutkimuksen teoreettisena viitekehystenä toimi SWOT-analyysi. Kaikista tutkimuksessa olevista kohteista tehtiin nelikenttäänalyysi eli toiselta nimeltään SWOT-analyysi, jonka avulla selvitettiin kohteiden sisäiset vahvuudet ja heikkoudet sekä toimintaympäristön uhat ja mahdollisuudet. Kohteita vertailtaessa vertailupohjana käytettiin saksalaisten odotuksia ja vaatimuksia Suomen matkalta.

Tutkimuksen toinen teoreettinen viitekehys liittyi kilpailija-analyysiin ja tutkimuksen yhteenvedossa käsiteltiin asioita, joihin Jämillä tulisi kiinnittää nykyistä enemmän huomiota ja joita tuli entisestään kehittää, jotta Saksasta tuleva matkustajavirta saataisiin pysähtymään jo Jämille ja yhteenvedossa myös muovattiin Jämille Saksan markkinoille sopiva kilpailustrategia Michael E. Porterin teorioita apuna käyttäen.

Tutkimuksen lopputuloksena todettiin, että Jämi on kilpailukykyinen matkakohdeena Saksan markkinoilla, eritoten Baijerin alueella. Aktiiviteettitarjonnallaan Jämi on täysin kilpailukykyinen pohjoisen kohteisiin verrattuna ja keskittymällä tiettyihin asiakassegmentteihin sekä erikoistumalla Jämi voi menestyä Saksan markkinoilla.

# JÄMI'S COMPETITIVENESS IN GERMAN MARKET

JOHANNA HAKALA

Satakunta University of Applied Sciences

School of Business Kankaanpää

International Business

Cross-Cultural Business Relations

December 2007

Blue, Riitta

Keywords: Tourism, Competitor analysis, SWOT -analysis

UDK: 338.48, 658.8.012.1

P. 51

The objective of this study was to study Jämi's competitiveness as a vacation destination in the German market especially in the Bayer region which Jämi region has had co-operation with in the past, compared to five vacation destinations in the Northern Finland, Ruka, Levi, Ylläs, Pyhä-Luosto and Vuokatti.

The strengths, weaknesses, opportunities and threats of Jämi and the destinations in the Northern Finland were compared in the study using SWOT-analysis. The study defined Jämi's competitiveness and the study included a competitor analysis done using Michael E. Porter's theories.

In the conclusion the study defined how the stream of travelers coming from Germany could be stopped already at Jämi and what kind of things should be taken into consideration in order to do so. The conclusion of the study also defined a possible competitive strategy for Jämi to be used in the German market created using the theories from Michael E. Porter.

In the summary of the thesis it was discovered that Jämi is competitive in the German market and especially in the Bayer region. With the supply of activities Jämi is fully competitive with the northern destinations and by focusing on certain customer segments and by specializing Jämi can be successful in the German market.

## SISÄLLYS

1	JOHDANTO .....	6
1.1	Tutkimuksen määritelmä .....	6
1.2	Tutkimuksen rajaus .....	6
1.3	Tutkimusmenetelmät .....	8
2	MATKAILUALAN KEHITYS .....	9
3	SAKSALAISET MATKAILIJAT .....	10
3.1	Matkailijamäärät Suomeen.....	11
3.2	Suomi-kuva .....	12
3.3	Odotukset Suomen vierailulta .....	13
3.4	Aktiviteetit Suomessa .....	13
4	JÄMI .....	14
4.1	Palvelutarjonta.....	15
4.2	Reima Country ja Jämin loma-asunnot .....	16
4.3	SWOT – analyysi .....	17
4.3.1	Vahvuudet .....	17
4.3.2	Heikkoudet .....	19
4.3.3	Mahdollisuudet.....	20
4.3.4	Uhat .....	21
5	KILPAILIJA-ANALYYSI.....	22
5.1	Ruka-Kuusamo.....	23
5.1.1	Palvelutarjonta.....	23
5.1.2	SWOT – analyysi .....	25
5.2	Levi .....	26
5.2.1	Palvelutarjonta.....	26
5.2.2	SWOT – analyysi .....	27
5.3	Ylläs .....	29
5.3.1	Palvelutarjonta.....	29
5.3.2	SWOT – analyysi .....	31
5.4	Vuokatti.....	33
5.4.1	Palvelutarjonta.....	33
5.4.2	SWOT – analyysi .....	35
5.5	Pyhä-Luosto .....	36
5.5.1	Palvelutarjonta.....	36

5.5.2	SWOT – analyysi .....	37
6	LOMAKOHTEIDEN VERTAILU .....	39
6.1	Kohteiden yleisvertailu .....	39
6.2	Saksasta pohjoisen kohteisiin tulevat matkailijat.....	41
7	JOHTOPÄÄTÖKSET .....	41
8	YHTEENVETO .....	46
	LÄHTEET .....	48

# 1 JOHDANTO

## 1.1 Tutkimuksen määritelmä

Tutkimuksen tarkoitus on selvittää Pohjois-Satakunnassa Jämijärvellä sijaitsevan Jämin kilpailukyky matkailukohteena Saksan markkinoilla, eritoten Baijerin alueella, jonka kanssa Jämin alueella on jo ollut aikaisempaa yhteistyötä, esimerkiksi esteettömän matkailun kehitystyössä, verrattuna Pohjois-Suomen viiteen suureen matkailukohteeseen, joita ovat Lapissa sijaitsevat Levi, Ylläs ja Pyhä-Luosto sekä Kainuussa sijaitsevat Ruka ja Vuokatti.

## 1.2 Tutkimuksen rajaus

Tarkoituksena on vertailla kohteiden heikkouksia ja vahvuuksia ja määrittää Jämin kilpailukyky Saksan markkinoilla sekä tehdä kilpailija-analyysi, vertailemalla tutkimuskohteiden palvelu- ja aktiviteettitarjontaa. Tutkimus ei käsittele pohjoisen lomakohteita yleisesti totuttuina laskettelukeskuksina, vaan ympärivuotisina lomakohteina ja keskittyy vertailussa kohteiden kokonaisaktiviteetti- ja palvelutarjontaan, laskattelun ollessa vain yksi mahdollisista aktiviteeteista.

Tutkimuksen tarkoituksena on myös selvittää mitä saksalaiset odottavat Suomen vierailultaan ja kohteita vertailtaessa vertailupohjana käytetäänkin saksalaisten odotuksia ja vaatimuksia Suomen matkalta. Tutkimuksen tarkoituksena on myös selvittää miten eri kohteet pystyvät näihin odotuksiin vastaamaan sekä millaisiin asioihin tulisi mahdollisesti kiinnittää nykyistä enemmän huomiota ja kehittää, jotta Saksasta tuleva matkustajavirta saataisiin pysähtymään jo Jämille.

Tutkimuksessa tullaan myös vertailemaan saksalaismatkailijan eri kohteista saamaa informaatiota mahdollista matkaa suunniteltaessa. Pääosa tutkimuksessa käytetyistä kilpailijoista koskevista tiedoista on kerätty kilpailijoiden omilta

kotisivuilta, joiden kautta myös niin kotimaiset kuin ulkomaiset matkailijat tutustuvat lomakohteisiin ennen saapumistaan ja vertailevat kohteita toisiinsa.

Yhtenä tutkimuksen teoreettisena viitekehysenä tullaan käyttämään Albert S. Humphreyn luomaa SWOT-analyysiä. Nimitys SWOT-analyysi tulee sanoista vahvuudet (strengths), heikkoudet (weaknesses), mahdollisuudet (opportunities) ja uhat (threats). SWOT-analyysi on käyttökelpoinen analyysikeino tehtäessä tilanneanalyysia. SWOT-analyysin avulla pystytään selvittämään sisäiset vahvuudet ja heikkoudet sekä toimintaympäristön uhat ja mahdollisuudet. SWOT-analyysin lopputuloksen tulisi johtaa toimenpiteisiin, joilla vahvistetaan sisäisiä vahvuuksia edelleen ja pyritään muuttamaan sisäiset heikkoudet ja toimintaympäristön uhat mahdollisuuksiksi. ( Griffin & Pustay 2002, 295-296.)

Tutkimuksen toinen teoreettinen viitekehys liittyy kilpailija-analyysiin ja tutkimuksen tavoitteena on kilpailija-analyysin avulla Michael E. Porterin teosta *Competitive Strategy – Techniques for Analyzing Industries and Competitors* apuna käyttäen luoda Jämille Saksan markkinoilla toimiva kilpailustrategia.

Porter määrittelee tärkeitä peruslähtökohtia, jotka tulisi ottaa huomioon kilpailuanalyysiä tehtäessä ja kilpailustrategiaa laadittaessa. Peruslähtökohtia ovat jokaisella toimialalla oleva oma rakenteensa ja omat ominaisuutensa ja kaikilta toimialoilta erotettavissa olevat viisi kilpailuun vaikuttavaa voimaa. Porterin mukaan kilpailustrategian tavoitteena on saavuttaa ylivoimainen kilpailuetu ja toimialalla käytävään kilpailuun vastaamisessa on käytettävissä kolme perusstrategiaa. Porterin mukaan myös toimialan kehitysvaihe ja hajanaisuus vaikuttavat kilpailustrategian valintaan ja yrityksellä on olemassa neljä strategisten päätösten päävaihtoehtoa kilpailustrategiaa valittaessa. (Porter 2004, 3-4, 34-35, 189-190, 299.)

Viisi jokaiseen toimialaan vaikuttavaa kilpailuvoimaa ovat uusien tulokkaiden uhka, kilpailu toimialan yritysten kesken, korvaavien tuotteiden ja palveluiden uhka, asiakkaiden ja kohderyhmien neuvotteluvoima sekä toimittajien ja alihankkijoiden neuvotteluvoima, joiden tuloksena toimialan kokonaiskilpailu syntyy ja yritys asemoituu toimialallaan kilpailijoihinsa nähden. Kilpailuvoimat heijastavat toimialan rakennetta ja määrittävät sen kannattavuuden. (Porter 2004, 3-4.)

Porterin teorian mukaan voidaan erottaa kolme perusstrategiaa, kustannusjohtajuus, erilaistaminen ja keskittyminen, jotka Porter nimeää geneerisiksi eli alkupe-  
räisiksi strategioiksi. Kilpailustrategian tavoitteena yrityksellä on puolustettavan asemansa luominen ja kilpailijoidensa voittaminen. (Porter 2004, 34-35.)

Keskittymisen määrää voidaan mitata toimialan hajanaisuudella: toimiala on hajaantunut, jos yksikään yritys ei ole saavuttanut toimialalla määräävää markkina-  
asemaa, tai pysty vaikuttamaan merkittävästi koko toimialan toimintaan. Hajaan-  
tuneisuuden taustalla vaikuttaa tekijöitä ovat mm. alhaiset toimialalle tulon esteet,  
suuren koon tuomien taloudellisten etujen tai kokemuskäyrän vähäinen merkitys,  
korkeat kuljetuskustannukset, korkeat varastokustannukset tai satunnaiset myyn-  
nin vaihtelut, koko ei tuo etuja neuvotteluissa ostajien ja toimittajien kanssa, suuri  
koko tuottaa toimialalla epätaloudellisuutta, erilaistuneet ja hajaantuneet markki-  
noiden tarpeet, korkea imagoon perustuva tuotteiden erilaistaminen, alalta pois-  
tumisen korkeat esteet, paikalliset säädökset edistävät hajaantumista, valtiovalta  
asettaa esteitä keskittymiselle ja toimiala on uusi ja vasta kehittymässä. (Porter  
2004. 191, 196-200.)

Porter tiivistää yrityksen strategiset päätökset neljään vaihtoehtoon vertikaaliseen  
integraatioon, kapasiteetin lisäykseen, toimialalle tuloon ja divestointiin eli toimi-  
alalta vetäytymiseen (Porter 2004, 299).

### 1.3 Tutkimusmenetelmät

Tutkimus tapahtuu pääasiallisesti kirjoituspöytätyönä eli sekundaarisen  
markkinatiedon hankintana ja haastatteluina. Tutkimuksen tietolähteinä käytetään  
matkailunedistämiskeskuksen raportteja, kuten rajahaastattelututkimusten tuloksia  
ja Suomen matkailumaakuvaa päämarkkinamaissa. Tutkimusmateriaalina käyte-  
tään myös valtakunnallisissa ja paikallisissa sanomalehdissä ilmestyneitä artikke-  
leita ja yritysten, kuntien ja kaupunkien nettisivuja sekä muita julkaisuja ja muu-  
tamia haastatteluja.



Haastateltavana tutkimuksessa tulee olemaan Jämin alueella toimiva majoitusyrittäjä Terttu Hakala-Skaffari, joka on toiminut majoitusyrittäjänä Jämin alueella vuodesta 2003 lähtien ja jonka majoitusyrittäjä on myöskin mukana Jämin alueella toimivien yritysten yhteisessä markkinointi- ja kehittämishankkeessa nimeltään Jämin Loma-asunnot.

## 2 MATKAILUALAN KEHITYS

Matkailu on maailman suurin vientiteollisuusala ja kansainvälinen matkailu onkin kasvanut 25-kertaiseksi vuosien 1950-2004 välisenä aikana, mikä toisin sanoen tarkoittaa 6,5 prosentin vuosittaista kasvua. Vuonna 2005 ylitettiin 800 miljoonan kansainvälisen saapumisen raja ja kasvun odotetaan jatkuvan noin neljän prosentin vuosivauhdilla vuoteen 2020 saakka, mikä merkitsisikin 1,6 miljardin kansainvälisen saapumista vuonna 2020. (Matkailunedistämiskeskus 2006, 14-15.)

Maailman matkailujärjestö eli UNWTO on määrittänyt joukon matkailun kehittymiseen vaikuttavia riskejä, jotka vaikuttavat myös kaikkiin tässä tutkimuksessa oleviin kohteisiin. Edellä mainittuja riskejä ovat turvallisuusasiat ja turvallisuuden kustannukset ja ärsyttävyyden, vastuut ja vakuutukset, verotus, sähköisen kaupan toimivuus, lentokenttien ja lentoliikenteen ruuhkat sekä lentokoneiden polttoainehintojen hinnat, kohteiden liikätyttyminen, ilmailupalveluiden vähentyminen tai loppuminen ja sairaudet tai luonnonkatastrofit. (Matkailunedistämiskeskus 2006,16.)

Ilmastonmuutos tulee tulevaisuudessa vaikuttamaan merkittävästi matkailuun. Ilmastonmuutos voi tuoda matkailualalle uusia mahdollisuuksia, mutta se tulee myös lisäämään matkailun haasteita. Erityisesti alueilla, joilla matkailu perustuu luonnon vetovoimaan, vaikutukset voivat olla suuria. Matkailun kansainvälisen kilpailukykyyn tukemiseksi alan toimijoiden tulisi kyetä ennakoimaan ilmaston-

muutoksen vaikutuksia ja ryhtyä toimenpiteisiin omassa organisaatiossaan muutuvuuteen olosuhteisiin sopeutumiseksi. (Oulun Yliopisto 2007.)

European Tourism Research Institute eli ETOUR on tarkastellut matkailun kehitysnäkymiä sosiaalisesta näkökulmasta. ETOUR:in raportin mukaan matkailijan arvoihin tulee tulevaisuudessa kuulumaan muun muassa alkuperäisen etsintä sekä nostalgian ja juurien arvostus. Tulevaisuudessa myös aika/laatu-suhte tulee nousemaan hinta/laatu-suhteen rinnalle jopa sen ohi ja samalla ajankäytön tehokkuuden merkitys tulee kasvamaan. Tulevaisuudessa vaaditaan myöskin nykyistä yksilöllisempiä palveluja. Kohteiden osalta tulevaisuudessa tullaankin siirtymään pois massaturismista ja standarditarjonnasta ja siirtymään tuotteista elämyksiin. (Matkailunedistämiskeskus 2006,16.)

Tulevaisuudessa palveluiden tuottamisessa tärkeiksi nousevat halvemmat, lyhyemmät, nopeammat lomat, informaatioteknologian kasvun jatkuminen ja matkatoimistojen uudelleenmuotoutuminen. Kun taas kuluttajapuolella ollaan riippumattomia ja kypsempiä kuin aikaisemmin ja rahalle halutaan vastinetta. (Matkailunedistämiskeskus 2006,16.)

### 3 SAKSALAISET MATKAILIJAT

Saksalaiset tekevät vuosittain yli 50 miljoonaa lomamatkaa ulkomaille. Kysyttäessä saksalaisilta voisivatko he harkita Suomea matkakohteena, yli 14-vuotiaasta väestöstä 15 prosenttia vastasi kyllä ja 22 prosenttia vastasi ehkä. Suomen markkinaosuus on Saksassa toistaiseksi vain 0,3 prosenttia. (Matkailunedistämiskeskus 2007.)

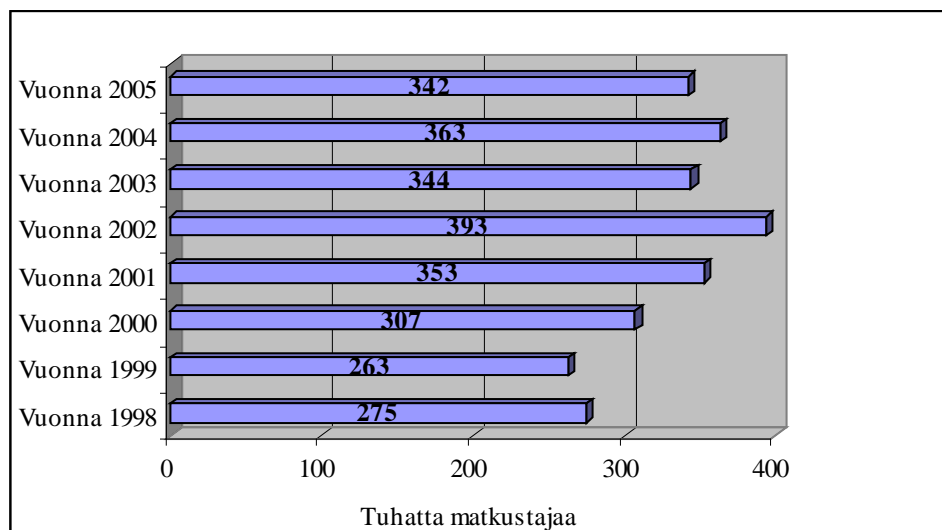
Joka toinen saksalainen vaeltaa vapaa-aikanaan ja vaellus onkin Saksan Vaellusyhdistyksen mukaan noussut Saksan tärkeimmäksi aktiviteetiksi. Vuonna 2002 kaksi miljoona saksalaista lomaili useamman päivän pyöräillen, lisäystä vuodesta

2001 oli 12,7 prosenttia. Yli 40 prosentilla saksalaisista lomanviettäjistä pyöräily on yksi loma-aktiviteeteista. (Räsänen & Saari 2004, 14.)

### 3.1 Matkailijamäärät Suomeen

Saksasta Suomessa vieraili vuoden 2005 aikana 342 000 matkustajaa, joista 39 prosenttia ilmoitti matkansa pääasiallisen syyn olleen vapaa-ajanmatka. Kaikista Suomessa vuonna 2005 vierailleista ulkomaalaisista matkustajista saksalaisten osuus oli 7 prosenttia. Melkein neljäsosa eli 24 prosenttia vuonna 2005 Saksasta Suomeen saapuneista matkustajista tuli Nordrhein-Westfalenin alueelta ja toiseksi eniten matkustajia Suomeen tuli Baijerin alueelta, josta saapui matkustajista 15 prosenttia. (Tilastokeskus 2006a, 15-17, 76.)

Vuonna 2004 Suomeen saapui Saksasta 363 000 matkustajaa, mikä oli 19 000 matkustajaa enemmän kuin edellisellä vuonna. Matkustajista kolmannes ilmoitti matkansa pääasialliseksi syyksi vapaa-ajanmatkan. Myös vuonna 2004 kaikista Suomessa vierailleista ulkomaalaisista matkustajista saksalaisten osuus oli 7 prosenttia. Myös vuonna 2004 Saksasta saapuneista matkustajista hieman yli viidesosa eli 21 prosenttia tuli Nordrhein-Westfalenin alueelta ja 15 prosenttia matkustajista tuli Baijerista. Vuonna 2003 saksalaisten Suomen vierailun yleisin pääsyy oli myös vapaa-ajanmatka ja eniten saksalaisia matkustajia saapui Suomeen Nordrhein-Westfalenin ja Baijerin alueilta, Nordrhein-Westfalenista saapui 20 prosenttia Suomeen tulevista matkustajista ja Baijerista 17 prosenttia. (Tilastokeskus 2006b, 15-17, 51; Tilastokeskus 2004, 16-17, 74.)



Kuvio 1. Saksassa Suomeen saapuvien matkustajamäärien kehitys vuosina 1998-2005 (Tilastokeskus 2004, 125, Tilastokeskus 2006a, 76, Tilastokeskus 2006b, 51)

Vuosina 2003-2005 saksalaisten matkustajien keski-ikä on ollut 43-46 vuotta ja vuosittain yli puolet matkustajista on ollut miehiä, mutta 2003 ja 2005 jopa lähes kaksi kolmasosaa matkustajista oli miehiä. Vuosina 2003-2005 saksalaiset matkailijat yöpyivät Suomessa keskimäärin 6,4:stä 6,8:aan yötä. (Tilastokeskus 2004, 74; Tilastokeskus 2006a, 76; Tilastokeskus 2006b, 51.)

### 3.2 Suomi-kuva

Saksalaisten Suomi-kuva on luontopainotteinen ja luonnon tunnusmerkit tulevat usein esiin saksalaisten Suomi-assosiaatioissa, vaikka joukossa on myös vähemmistönä niitä, joille Suomi merkitsee, esimerkiksi vieraanvaraisia ihmisiä, rauhallisuutta tai kulttuurikohteita, eikä vain luontonsa kautta hahmottuvaa aluetta.

Saksalaisilla, jotka eivät ole vierailleet Suomessa ei ole Suomesta matkailumaana useinkaan selkeää kuvaa, vaikkakin Suomen matkailuimago Saksassa pääosin on myönteinen, on se usein myös yleisluontoinen ja hahmottumaton. Suomesta ei Saksassa matkailumaana tiedetä paljon muuta kuin, että Suomi on tuhansien järvien maa, sijaitsee pohjoisessa ja on kylmä. Saksassa Suomi tunnetaan myöskin urheilusta. (Tuohino ym. 2004, 35-36, 54)

### 3.3 Odotukset Suomen vierailulta

Taloustutkimuksen vuonna 2003 Matkailunedistämiskeskukselle tekemän lumilomailijoita koskevan tutkimuksen mukaan Suomi ei ole saksalaisille yhtä eksoottinen kohde kuin joistakin muista maista tuleville matkailijoille. Talvella saksalaiset matkailijat tulevat Suomesta hakemaan talvisia maisemia ja rentouttavaa lomaa, koska Suomea ja suomalaisia lomakohteita pidetään rauhallisempina kohteina kuin Keski-Euroopan kohteita.

Tutkimuksen mukaan osa saksalaisista toivoi paikallisen kulttuurin esittelyä ja saksalaiset osoittivat tutkimuksessa myös kiinnostusta suomalaisten säveltäjien klassisen musiikin konsertteihin (Taloustutkimus Oy 2003, 26).

Matkailun edistämiskeskuksen (2007) toimeksiannosta tehdyn selvityksen mukaan maaseutulomailusta kiinnostuneet saksalaiset pitivät Suomessa tärkeimpinä tekijöinä kauniita maisemia, vapautumista stressistä, puhdasta, pilaantumaton luontoa, maahan ja kansaan tutustumista sekä keskiyön aurinkoa ja revontulia. Tärkeäksi koettiin myös lomakohteen sijainti hyvien ostosmahdollisuuksien läheisyydessä. Hotellit ja lomakylät saivat saksalaisilta puolet vähemmän mainintoja kuin halutuimmaksi majoitusmuodoksi katsotut mökit. Majoituskohteen tulee olla viihtyisiä ja sijaita järven rannalla, mutta sen ei välttämättä tarvitse olla kaikilla mukavuuksilla varustettu. Selvityksen mukaan saksalaisille tärkeää oli myös kohtuullinen hinta.

### 3.4 Aktiviteetit Suomessa

Ulkoilma-aktiviteetteja vuoden 2005 kesäkaudella harrasti 28 prosenttia saksalaismatkustajista ja talvikaudella 25 prosenttia matkustajista. Kesäkaudella suosituimmat aktiviteetit olivat vaellus ja urheilukalastus ja talvikaudella murtomaa-hiihto ja moottorikelkka-ajelu. (Tilastokeskus 2006a, 76-79.)

Vuonna 2003 kesällä suosittua saksalaismatkustajien keskuudessa oli kulttuuri-kohteissa käyminen. Joka toinen saksalaismatkailija vieraili kirkoissa, linnoissa tai linnoituksissa ja joka kolmas museossa tai taidenäyttelyssä. Vuoden 2003 talvikaudella 23 prosenttia saksalaismatkailijoista harrasti ulkoilma-aktiviteetteja ja joka kymmenes saksalaismatkustajista oli harrastanut maastohiihtoa ja melkein joka kymmenes oli käynyt moottorikelkka-ajelulla. (Tilastokeskus 2004, 74-77.)

Matkailunedistämiskeskuksen tutkimuksen, jonka tavoitteena oli selvittää Suomen kannalta potentiaaliset asiakkaat ja heidän odotuksensa suomalaiselta hyvinvointimatkailutarjonnalta, mukaan lähes 70 prosenttia vastanneista saksalaisista olisi kiinnostuneita tulemaan Suomeen wellness- /hyvinvointilomalle. Saksalaiset toivovat wellness- /hyvinvointilomaan Suomessa sisältyvän hyvää ja henkilökohtaista palvelua, hyvää ruokaa sekä laadukasta majoitusta, joko hotellihuoneessa, loma-asunnossa tai aamiaismajoituksessa. (Matkailunedistämiskeskus 2005, 39-40.)

Lisäksi wellness- /hyvinvointilomakokonaisuuteen Suomessa tulisi kuulua erilaisia kylpyjä, suomalainen sauna, kulttuuritarjontaa, tutustumista suomalaisiin ja suomalaiseen kansanperinteeseen, ajoneuvon vuokrausmahdollisuus sekä mahdollisuus kierrellä Suomea. Saksalaiset toivovat myös urheilullisia aktiviteettejä, kuten vaellusta, kävelyä ja pyöräilyä mutta myös toipumista ja rauhaa. (Matkailunedistämiskeskus 2005, 40.)

## 4 JÄMI

Jämi on Pohjois-Satakunnassa Jämijärven kunnassa Hämeenkaan harjualueella sijaitseva matkailukeskus. Jämiä markkinoidaan Jämin Matkailumaailmana, joka sisältää ilmailumaailman, elämysmaailman, lumimaailman, luonto- ja liikunta- maailman, kokous- ja tapahtumamaailman, majoitus- ja ruokamaailman ja viihdemaailman.

#### 4.1 Palvelutarjonta

Ilmailumaailma jatkaa Jämillä 70-vuotista ilmailuperinnettä. Jämillä on mahdollista harrastaa purjelentoa, riippu- ja varjoliittoa, laskuvarjohyppyä, taitolentoa, lennokkeja ja virtuaalilentoa. Jämillä myös järjestetään eri ilmailulajien leirejä ja kursseja.

Elämysmaailma Jämillä sisältää moottorikelkka- ja mönkijäsafareja, melontaa ja luontoretkiä, maastopyöräilyä, hevosvaelluksia ja hevosajelutuksia, paintball -värikuulapelejä, elämysautoilua, skootteriajeluja, koiravaljakoita, metsästysretkiä ja kalastusta ja elämysruokailua kodassa ja korsussa ja erilaiset saunat. Lumimaailma Jämillä taas sisältää kahden hissien laskettelurinteen, talvigolfia kangasmaastossa, ympärivuoden toimivan hiihtotunnelin ja curlingradan sekä talvella yli 200 kilometriä ulkolatua. Lumimaailmaan kuuluvat myös elämysmaailman moottorikelkkasafarit ja koiravaljakot.

Kokous- ja tapahtumamaailmaan Jämillä kuuluvat erilaisten tapahtumien, kuten messujen, koulutustilaisuuksien, viihdetapahtumien ja yksityistilaisuuksien järjestämiseen löytyvät 11 erilaista tilaa. Tapahtumien järjestämiseen tilaa keväällä 2006 valmistuneelta Jämi Arenalta löytyy jopa 2500 hengelle. Jämi Areenan lisäksi erilaisia tiloja löytyy myös Lomahotelli Jämiltä, Jämin Yritysforumista, Reima Country Centerissä ja Jämin safarikeskuksessa. Viihdemaailmaan taas Jämillä kuuluvat lokakuusta huhtikuuhun Jämi Areenalla viikonloppuisin järjestettävät tanssit.

Majoitusmaailmaan Jämillä kuuluvat majoituspalvelujen tarjoajat Lomahotelli Jämi, Reima Country Hotelli, Huoneistohotelli Jämin Lumihovi, Jämin Yritysforum ja yksityiset mökkiyrittäjät. Lomahotelli Jämin majoituskapasiteetti on 11 huonetta ja 36 vuodepaikkaa. Kevättalvella 2006 valmistuneessa Reima Country Hotellissa on 16 lisävuoteella varustettua kahden hengen huonetta. Huoneistohotelli Jämin Lumihovissa on kahdeksan neljän hengen huoneistoa ja Jämin Yritysforumilla on 8 hengen majoituskapasiteetti. Majoitusta Jämillä, Perhepuiston ja Mielahden mökkialueilla ja Jämin lähiympäristössä tarjoaa myös noin 30 eriko-

koista ja eritasoista vuokramökkiä. Huoneistohotelli Jämin Lumihovilla, Jämin Yritysforumilla ja kymmenellä vuokramökillä on myös yhteistoimintaa nimikkeellä Jämin Loma-asunnot.

Jämin kotisivuista löytyy suomenkielisen version lisäksi englannin- ja saksankieliset versiot. (Jämi.)

#### 4.2 Reima Country ja Jämin loma-asunnot

Reima Country Matkailuyhdistys ry on Jämijärven kuntaan rekisteröity matkailun edistämisen organisaatio (Jämijärven kunta 2003).

Reima Countryn kotisivuilta löytyvät myös Jämin sivuilla esillä olevat Luomahaaran luonto- ja melontaretket, Skönön Safarit, Luomajärven Hevoskievari ja Niinialon Ratsastajat sekä ruoka- ja majoituspalveluja tarjoava Lomahotelli Jämi lisäksi Reima Countryn omilta kotisivuilta löytyvät myös Frantsilan retket: Koskelan museotorppa, Frantsilan Hyvän Olon Keskus, Ikaalisten Golf, Paintball Adventurees ja Hämeenkaan Eräharrastajat sekä Ikaalisten Kylpylä, Kuntoutuskeskus Kankaanpää ja majoituspalveluja välittävä Ikaalisten Kylpyläkaupunki.

Ulkomaalaisia matkailijoita ajateltaessa ovat Reima Countryltä Internetistä ainoastaan suomenkielellä löytyvät kotisivut melko höydyttömät. (Reima Country.)

Jämin loma-asunnot on yritysryhmän markkinointi- ja kehittämishanke. Hanke aloitettiin kesällä 2005 ja alussa hankkeen piti kestää vuoden 2006 loppuun, mutta hankkeelle on anottu lisää aikaa, joten se tulee jatkumaan vuoden 2007 loppuun saakka. Hankkeen käytännöntavoitteena on ollut saada uusia kotimaisia ja ulkomaalaisia matkailijoita majoittumaan Jämin loma-asuntoihin ja nostaa loma-asuntojen käyttöastetta luomalla ympärivuotista kysyntää. Tavoitteena on ollut myös luoda Jämin loma-asunnoille Jämiin yhdistettävissä oleva imago luotettavana matkailukohteena ja tuoda alueelle lisää yleistä positiivista tunnettavuutta.



Jämin loma-asunnoille on toteutettu omat Internet sivut, joista löytyy suomenkielisen version lisäksi englannin-, saksan ja venäjänkieliset versiot sekä suomenkielinen esite. Jämin loma-asunnot ovat myös ottaneet osaa messuille, kuten Helsingissä järjestetyille Elma-messuille marraskuussa 2005 ja Helsingissä tammikuussa 2006 järjestetyille Matkamessuille, yhdessä Jämin kanssa. Jämin loma-asunnot ovat myös osallistuneet yhteismarkkinointiin, esimerkiksi yhteisiin lehti-ilmoituksiin, alueen muiden toimijoiden kesken. (Halala-Skaffari 2006.)

#### 4.3 SWOT – analyysi

<b>VAHVUUDET</b> Tampere-Pirkkalan lentokenttä Lähellä oleva halpalentoyhteys Aktiviteettierikoisuudet Olemassa olevat yhteistyöverkostot Hinta-laatusuhde Suomen kansainvälinen turvaluokitus	<b>HEIKKOUEDET</b> Liikenneyhteydet Selkeän yhteisen imagon puuttuminen Varausjärjestelmän puuttuminen Asiakaspalvelu Ammattitaito ja kielitaito Tuotteistaminen Viihde- ja kulttuuritarjonnan vähäisyys Ravintolapalveluiden vähäisyys
<b>MAHDOLLISUUDET</b> Maantieteellinen sijainti Lähellä olevan halpalentoyhteyden hyödyntämisen kehittäminen Jämi esillä Bajjerin hiihtoliiton sivuilla Yhteistyö, Ikaalisten Kylpylä ja taidekaupunki Kankaanpää Sata-Häme Soi -festivaali Esteetön matkailu Segmentointi Tuotteistaminen segmentit huomioiden Yhteistyöverkostojen kehittäminen	<b>UHAT</b> Liikenneyhteydet Turvallisuusasiat Vastuut ja vakuutukset Verotus Sähköisen kaupan toimivuus Lentokenttien/lentoliikenteen ruuhkat Polttoaineiden hinnat Kohteiden liikätäytyminen Ilmailupalveluiden vähentyminen /loppuminen Sairaudet ja luonnonkatastrofit Kilpailun kiristyminen

Kuvio 2. SWOT – Jämi

##### 4.3.1 Vahvuudet

Tampere-Pirkkala, joka sijaitsee 80 kilometrin päässä Jämilä, on Suomen toiseksi suurin kansainvälisen reittiliikenteen kenttä. Ryanair tarjoaa Tampere-Pirkkalasta

päivittäisiä halpalentoyhteyksiä Lontooseen (Stansted), Frankfurt-Hahniin ja Rii-  
kaan. (Airpro 2006, 4.)

Jämin vahvuuksia ovat sen tarjoamat aktiviteettierikoisuudet, kuten hiihtotunneli, joka mahdollistaa ympärivuotisen murtomaahiihdon ja talvigolf. Jämin Hiihtotunneli Oy:n hiihtotunneli on 625 metriä pitkä ja 8 metriä leveä. Hiihtoputki tarjoaa hiihtäjälle 1250 metrin edestakaisen hiihtolenkin. Tunnelin molemmilla reunoilla kulkevat perinteisen hiihtotyylin ladut ja keskellä on vapaan tyylin rata. Jämin hiihtotunnelin yhteydessä olevassa palveluosassa sijaitsevat puku- ja saunatilat, Snow Cafe Jämi sekä urheiluliike Kesport Jämi. Tunnelin yhteydessä sijaitsee myös 900 neliömetrin lumimaahalli, jossa sijaitsee curlingrata. Suomessa on Jämin Hiihtotunnelin lisäksi neljä muuta hiihtotunnelia sekä yksi rakenteilla oleva kesällä 2007 Lempäälään liikekeskus Ideaparkin yhteyteen valmistuva 1250 metrin hiihtotunneli ja Espoon Leppävaaraan suunnitteilla oleva noin kilometrin mittainen hiihtotunneli. Hiihtotunneli hankkeita on myös Lahdessa ja Sipoossa. Vuokatissa sijaitsee maailman ensimmäinen hiihtotunneli, joka on 1160 metriä pitkä ja 8 metriä leveä ja jossa edestakainen hiihtomatka on noin 2300 metriä. Myös kuten Jämillä on Vuokatin tunnelissa perinteisen hiihtotavan ladut kulkevat molemmilla reunoilla ja keskellä on vapaan hiihtotavan rata. (Jämi Lumimaailma; Suomen hiihtoliitto.)

Yksi Jämin erikoisuuksista on Snowgolf. Jämiltä löytyy Suomen ensimmäinen täysmittainen harjumaastossa oleva 18-väyläinen kenttä, jolla on pituutta 5600 metriä ja jonka par luku on 72. Snowgolf-yrittäjältä voi myös vuokrata välineet ja saada ohjausta lajin alkeisiin. Jämin lisäksi talvigolfia voi harrastaa muutamalla muulla paikkakunnalla muun muassa Rovaniemellä, Kuopiossa, Rukalla, Rantasalmella, Talmassa, Outokummussa ja Forssassa. (Jämi; Talvi Golf.)

Reima Country on myös laajan ja monipuolisen ympärivuotisen aktiviteettitarjontansa vuoksi yksi Jämin vahvuuksista. Jämin vahvuuksia ovat myös olemassa olevat yhteistyöverkostot, kuten juuri Reima Country ja Jämin Loma-asunnot. Yhteistyöverkostot voidaan nähdä myös mahdollisuutena, jos niitä tulevaisuudessa kehitetään ja alueelle tulevat uudet toimijat liitetään mukaan verkostoihin ja yhteistoimintaan.

Pohjois-Satakunta-lehdessä haastatellun Jämillä kolme kuukautta Jämin markkinointityössä viettäneen Baijerista kotoisin olevan Matthias Daschin mukaan Jämi on varmasti mielenkiintoinen kohde myös saksalaisille ja saksalaisille hiihtäjille ja hiihtoseuroille erityisesti hiihtotunneli on varmasti kiinnostava kohde. Uudet hotellit ja lomamökit vastaavat sitä, mitä keskieuropalaiset hakevat ja Daschin mukaan myös lomamökkien hinta-laatusuhde on Jämillä erinomainen. (PS 2005, 15.)

#### 4.3.2 Heikkoudet

Heikkous on selkeän yhteisen imagon puuttuminen. Täysin erilaisten logojen ja nettisivujen kautta on vaikeaa yhdistää Reima Countryä ja Jämin Loma-asuntoja suoraan Jämiin, vaikka molemmilla on suuret roolit Jämin aktiviteetti- ja majoitustarjonnassa. Molemmat voisivat tukea Jämiä ja Jämin markkinointiponnisteluja selkeämmin Jämiin yhdistettävällä ulkoasullaan.

Yhtenäisen online-varausjärjestelmän puuttuminen hidastaa olennaisesti asiakaspalvelua, asiakaspalvelun tällä hetkellä toimiessa ainoastaan arkipäivisin ja kesäaikana lauantaisin Jämi-Infon aukioloaikoina ja esimerkiksi majoituskohteiden varauskalentereiden puuttuminen nettisivuilta luo asiakkaalle epävarmuutta kohteen sen hetkisestä saatavuudesta. Samoin majoituksen ja aktiviteettien hintojen puuttuminen nettisivuilta vaikeuttaa asiakkaan tutustumista kohteeseen. Yksi heikkous on myös työntekijöiden kielitaidon puute, varsinkin saksankielen taidon puute.

Tuotteistaminen on Jämillä vasta aivan alkutekijöissä ja matkapaketit puuttuvat kokonaan tarjonnasta.

Jämin heikkouksia ovat myöskin viihde- ja kulttuuritarjonnan vähäisyys ja ruokapalvelut. Tällä hetkellä Jämin viihdetarjonta ei pysty kilpailemaan pohjoisen kohteiden lumiajan viihdetarjonnan kanssa eivätkä Jämin ruokapalvelut tarjoa asiak-

kaille nykyasiakkaan haluamaa valinnan varaa, koska tällä hetkellä Jämillä toimii vain yksi ravintola ja muut ruokapalvelut toimivat ennakkotilausperiaatteella.

#### 4.3.3 Mahdollisuudet

Maantieteellinen sijainti Tampereen läheisyydessä on Jämille mahdollisuus. Ryanairilla on suoralento Frankfurtista Tampere-Pirkkalaan, joka sijaitsee vain 80 kilometrin päässä Jämistä. Jämin ja Pohjois-Satakunnan matkailusta on ilmestynyt myös artikkeli englanninkielisessä Ryanair magazinessa, jonka painosmäärä on 750000 kappaletta ja jolla oli lentoyhtiön reiteillä kahden kuukauden aikana yli 8 miljoonaa lukijaa (Jämi).

Jämille mahdollisuuden Saksan ja erityisesti Baijerin markkinoilla tarjoaa myös esillä olo Baijerin hiihtoliiton sivuilla. Hiihtoliiton sivuilla esillä olevassa artikkelissa esitellään saksalaisten nuorisohiihtäjien vierailua Jämille. (Jämi.)

Reima Country on myös mahdollisuus, koska yhdistykseen kuulu myös toisilla paikkakunnilla sijaitsevia toimijoita, kuten Ikaalisten Kylpylä ja Ikaalisten kylpyläkaupunki sekä Kankaanpään kuntoutuskeskus. Myös Pohjois-Satakunta-lehdessä haastatellun Jämillä työskennelleen Matthias Daschin mukaan yhteistyöllä Kankaanpään ja Ikaalisten kanssa saavutetaan enemmän kuin vastakkainasettelulla (PS 2005, 15).

Pohjois-Satakunta panostaa kansainväliseen esteettömään matkailuun ja esimerkiksi Jämijärven uhrilähteellä voi esteettömästi nauttia luonnon hiljaisuudesta ja puhtaasta lähdevedestä. Tietotaitoa vaihdetaan saksalaisten yhteistyökumppaneiden kanssa, muun muassa Baijerin alueella, jossa esteettömyys on hyvin huomioitu. Saksalaiset ovat hyvin innostuneita Suomen tavasta toteuttaa esteettömiä matkailupalveluita. Pohjois-Satakunnassa matkailijoille tarjotaan maaseudun idylliä ja elämyksiä luonnossa, kuten ratsastusta, kalastusta ja patikointia. Majoittuminen tapahtuu hotellissa, mökissä, maatilalla tai luonnon helmassa. (Välimäki 2007, 35.)

Mahdollisuuden Jämille tarjoaa myös Ikaalisissa vuosittain järjestettävät Sata-Häme Soi -harmonikkafestivaalit. Tapahtuma voisi tarjota Jämille monenlaisia mahdollisuuksia, niin majoittajana kuin ohjelmien järjestyspaikkana, esimerkiksi Jämi Areenalla. (Sata-Häme soi.)

Mahdollisuuden Jämille loisi myös asiakaskunnan segmentointi ja palvelutarjonnan kehittäminen ja suuntaaminen valitut asiakassegmentit huomioon ottaen. Mahdollisia asiakassegmenttejä olisivat Wellness- ja hyvinvointi- sekä Incentive-matkailijat.

#### 4.3.4 Uhat

Yksi uhka Jämin toiminnan kannalta on liikenneyhteydet. Lähin rautatieasema sijaitsee Parkanossa noin 50 kilometriä Jämiltä. Eikä Jämijärven keskustasta, johon linja-autoyhteydet saapuvat, ole jatkoyhteyttä Jämille saakka.

Jämin tarjoamia aktiviteettierikoisuuksia tarjoavat myös pohjoiset kilpailijat, Rukan aktiviteettitarjonnasta löytyy myös talvigolf ja kuten Jämillä myös Vuokatissa ympärivuotisen hiihtomahdollisuuden tarjoaa hiihtotunneli.

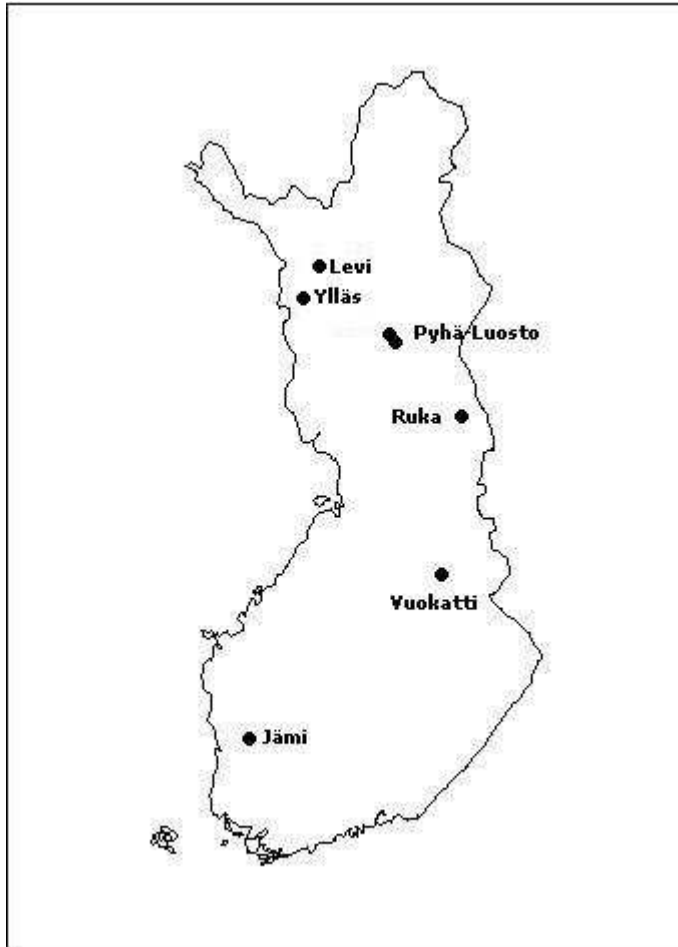
Jämiin vaikuttavia uhkia ovat Maailman matkailujärjestön määrittämät matkailun kehittymiseen vaikuttavat riskit. Riskejä ovat turvallisuusasiat ja turvallisuuden kustannukset ja ärsyttävyyys, vastuut ja vakuutukset, verotus, sähköisen kaupan toimivuus, lentokenttien ja lentoliikenteen ruuhkat sekä lentokoneiden polttoainneiden hinnat, kohteiden liikätäytyminen, ilmailupalveluiden vähentyminen tai loppuminen ja sairaudet tai luonnonkatastrofit. (Matkailunedistämiskeskus 2006,16.)

Arvonlisäveron nousu Saksassa vuoden 2007 alussa 16 prosentista 19 prosenttiin vaikeuttaa saksalaisten matkailun tulevaisuuden arviointia (Haaga Tutkimus 2006, 6). Saksan arvonlisäverossa tapahtuva korotus on uhka, koska se saattaa vaikuttaa negatiivisesti saksalaisten kulutustottumuksiin ja tekee tulevaisuuden matkailijavirroista ainakin vaikeammin ennustettavia.

## 5 KILPAILIJA-ANALYYSI

Kilpailija-analyysissä tarkastellaan kilpailijan päämääriä, strategiaa ja olettamuksia itsestään ja toimialasta, sekä kyvykkyys, eli kilpailijan omat vahvuudet ja heikkoudet. Analyysin tuloksena voidaan muodostaa käsitys keinoista, joilla kilpailija vastaa markkinoilla esiintyvään kilpailuun, sekä signaaleista, jotka käynnistävät kilpailijan toimet eli kilpailija-analyysi johtaa arvioon kilpailijoiden kilpailukyvyistä ja käyttäytymiseen kilpailussa, jota voidaan suhteuttaa toimialan tilanteeseen ja kehittymiseen. Kilpailija-analyysi vaatii paljon eri lähteistä kerättyä tietoa. Toimivaa kilpailustrategiaa ei ole mahdollista luoda ilman tätä tietoa. (Porter 2004, 47-49.)

Markkinasignaali on kilpailijan toiminta, joka tuottaa joko suoria tai epäsuoria vihjeitä kilpailijan aikeista, motiiveista, päämääristä, tai yrityksen sisäisestä tilanteesta. Tällaiset merkit täydentävät kilpailija-analyysin tietoja ja ovat käyttökelpoisia strategisessa suunnittelussa. Markkinasignaalien todellinen merkitys on kuitenkin pystyttävä selvittämään ja kilpailijan todelliset päämäärät ymmärtämään, koska väärin ymmärretyt markkinasignaalit voivat johtaa väärän ja jopa kilpailijaa hyödyttävän kilpailustrategian valintaan. (Porter 2004, 75-76.)



Kuvio 3. Kaikkien tutkimuksessa esiintyvien kohteiden sijainti Suomen kartalla

## 5.1 Ruka-Kuusamo

Rukalta löytyy 4 hotellia, joissa on yhteensä 1400 vuodepaikkaa ja kaiken kaikkiaan Rukalta löytyy 17 000 vuodepaikkaa. Koko Kuusamon alueella on 37 000 vuodepaikkaa, joista hotellitasoisia vuodepaikkoja on 3309. Kuusamon alueelta löytyy 5900 mökkiä.

### 5.1.1 Palvelutarjonta

Fin Fun Group Oy on matkailualan myynti- ja markkinointiorganisaatio, jolla on Suomessa kahdeksan alueellista myyntiyksikköä. Yksi myyntiyksiköistä sijaitsee Rukalla. FinFun toimii alueen keskusvaraamona ja järjestää kuljetuksia ja majoi-

tus- ja ohjelmapalveluita sekä huolehtii alueen matkailuinformaatiosta. FinFunista yritykset saavat myös konsultointipalveluita ja management-toimintoja. FinFun Rukan keskusvaraamo huolehtii suurimmasta osasta Rukan mökki- ja lomaosakemajoituksesta noin 800:lla kohteellaan. Majoituspalveluita välittää myös ProLoma Oy, joka on kolmen hengen vuonna 2006 perustettu, Rukan ja Kuusamon matkailupalveluita välittävä yritys, joka järjestää myös kokonaispaketteina esimerkiksi kokouksia ja tapahtumia. Molemmilla yrityksillä on tarjolla myös online-varausmahdollisuus ja Internet sivut myös englanniksi. (Finfun Group; Proloma.fi; Ruka.)

Rukalla toimii myös Rukan Lomapalvelu Oy Lomarengas-Ruka, joka välittää vuokrattavia lomamökkejä. Yritykseltä löytyy myös online-varauspalvelu ja majoituspalvelujen lisäksi tarjolla on myös ohjelma- ja aktiviteettipalveluja. Myös Ruka-Ko Oy, jonka tarjontaan kuuluu noin 60 kohdetta, vuokraa mökkejä, loma-huoneistoja ja loma-asuntoja Rukan ja Kuusamon alueella.

Keskusvaraamojen tarjonnan lisäksi hotelli- ja huoneistomajoitusta tarjoavat Rukalla ja sen lähialueille Rantasipi Rukahovi, RukaSuites-, ja Klubihuoneistot, HC Kuusamon Tropiikki, Rukapalvelu, Sokos Hotel Kuusamo, Chalet Ruka Peak, Hotel Royal Ruka ja Rukan Omena. Lisäksi Rukan alueella löytyy majoitusta vielä myös lähialueella olevista mökkikylistä ja yksittäisistä mökeistä ja loma-asunnoista, joita vuokraavat niin jotkut yritykset kuin yksityishenkilötkin. (Ruka.)

Talvella Ruka tarjoaa tietenkin maastohiihtoa, laskettelua, moottorikelkkailua, huskysafareja ja poro-ohjelmia, mutta myös lumikenkä- ja linturetkiä, Ice Kartingia, revontuli- ja saunaohjelmia, talvikalastusta ja jääkiipeilyä ja kuten Jämin niin myös Rukan talviaktiviteettitarjonnasta löytyy talvigolf. Rukalta löytyy myös lapsille suunnattua ohjelmaa ja lastentarha.

Kesäaktiviteeteista Ruka tarjoaa vaellusta, koskenlaskua ja melontaa, kalastusta, maastopyöräilyä, golfia ja kesäkelkkamäen, kesähiihtoa, ratsastusta, linturetkiä, kalliokiipeilyä, mönkijöitä ja maastoajoja, metsästystä sekä monenlaisia ohjattuja ohjelmia, jotka sisältävät muun muassa sauvakävelyä, paintball -värikuula-pelejä, suojalkapalloa, kiipeilyä tai karhujen bongausta. Ympäri vuoden voi Kuu-



samossa ja Rukalla nauttia kylpyläpalveluista Kuusamon Tropiikissa ja Kuntoskeskus Kumpareen kuntosalista ja sisäliikuntatiloista, jotka mahdollistavat esimerkiksi squash-, tennis-, sulkapallo- ja katukoris pelit ja josta löytyy myös golf-simulaattori. Kuusamossa sijaitsee myös kaksi keilahallia.

Ruka-Kuusamon Internet sivuista löytyy suomenkielisen version lisäksi englannin-, saksan- ja venäjänkieliset versiot. Ruka-Kuusamolla on myös Internetissä erikseen talvi ja kesä sivut. (Ruka.)

### 5.1.2 SWOT – analyysi

<b>VAHVUUDET</b> Infrastrukturi Laaja palvelutarjonta Koulutus- ja valmennuskeskus Lumivarmuus Suomen kansainvälinen turvaluokitus	<b>HEIKKOUEDET</b> Kulttuuritarjonnan vähäisyys
<b>MAHDOLLISUUDET</b> Yhteistyö Panostus kesään Uusi rakennemalli	<b>UHAT</b> Turvallisuusasiat Vastuut ja vakuutukset Verotus Sähköisen kaupan toimivuus Lentokenttien/lentoliikenteen ruuhkat Polttoaineiden hinnat Kohteiden liikätäytyminen Ilmailupalveluiden vähentyminen /loppuminen Sairaudet ja luonnonkatastrofit Kilpailun kiristyminen

Kuvio 4. SWOT – Ruka-Kuusamo

Rukalla on panostettu voimakkaasti kesämatkailuun aukioloajoin ja ohjelmapalveluiden määrällä ja Rukan uusi ydinalueelle laadittu rakennemalli pyrkii tulevaisuudessa ohjaamaan kehityksen kahteen kylään, jolloin auton tarve palveluiden saavuttamiseksi vähenisi.

Rukan tavoitteena on kasvattaa ulkomaalaisten vieraiden osuus kaksinkertaiseksi, jolloin joka neljä asiakas Rukalla olisi ulkomaalainen. Kansainvälistä tunnettuutta koulutus- ja valmennuskeskuksena on nostettu hankkeella, johon kuuluivat freestylen maailman-cupin osakilpailu vuonna 2003 ja MM-kisat vuonna 2005. Kansainväliset normit täyttävä freestyle kilpailukeskus lisää rinnetarjontaa. Kesämyynnistä ulkomaalaisten osuuden tavoitteena oli 80 prosenttia vuonna 2005.

Rukan kokonaismarkkinoinnista 30 prosentin osuus suunnataan kesään ja 70 prosenttia talveen. Ulkomaan markkinoinnin osuus koko markkinoinnista on 20 prosenttia. Kesällä Rukan tärkeimmät asiakasryhmät ovat ranskalaiset ja saksalaiset, yritysvieraina venäläiset.

Rukalla suosituimmat kesälajit ovat koskenlasku, mönkijät ja eri lajien yhdistelmät. Teemamatkailu on nousussa ja kalastuksella on hyvä tulevaisuus. Rukalla on noin 50 ohjelmayrittäjää, joista viisi on reilusti muita suurempia. 2000-luvun alussa ohjelmapalveluissa on ollut rajua kasvua varsinkin kesällä. Patikoinnin lähireittejä on Rukalla kehitetty ja reittejä on tuotteistettu sekä patikointikohteista on tehty oma yhteisesite. Reittien ylläpidosta ja rakentamisesta Rukalla huolehtii latupooli. Kelkkareittejä Rukalta löytyy yhteensä 550 kilometriä, mutta yhtään virallista kelkkareittiä Rukalla ei ole vaan reiteistä suuri osa on ohjelmapalveluyrittäjien omia reittejä. (Suunnittelukeskus Oy 2004, 15-16.)

Myös Ruka-Kuusamon kehitykseen vaikuttavia uhkia ovat Maailman matkailujärjestön määrittämät matkailun kehittymiseen vaikuttavat riskit.

## 5.2 Levi

Levi sijaitsee Kittilän kunnassa Tunturi-Lapissa. Levillä on tällä hetkellä tarjolla yli 19 000 vuodepaikkaa. (Levi.)

### 5.2.1 Palvelutarjonta

Koko Levin alueen markkinointiyhtiönä ja keskusvaraamona Levillä toimii Levin Matkailu Oy, joka on perustettu vuonna 1989. Levin Matkailu Oy:n välityksessä on noin 600 loma-asuntoa tai mökkiä, hotellihuoneita, kokoustiloja ja ohjelmapalveluita. Keskusvaraamo järjestää Levillä myös ateriapalveluita ja kuljetuksia. Levin Matkailu Oy hoitaa myös Levin alueen matkailuneuvontaa. Yhteismarkkinoinnilla, josta sen piiriin kuuluvat yritykset ja yhteisöt, joita on noin 120 Kittilän ja Lapin alueella, maksavat vuotuista markkinointimaksua hotellihuoneiden, vuokrattavien loma-asuntojen lukumäärän tai liikevaihdon mukaan, markkinoidaan kotimaassa ja ulkomailla Levin aluetta. Levin Matkailu Oy:llä on yli 6 miljoonan euron liikevaihto ja yrityksen organisaatioon kuuluu 15 työntekijää ja yrityksen toimitusjohtajana toimii Jussi Töyrylä. (Go Finland; Suoma ry.)

Murtomaahiihdon ja laskettelun lisäksi Levi tarjoaa talvella moottorikelkka-, lumikenkä-, husky-, hevos- ja porosafareita. Retkiä voi tehdä myös potkukelkalla ja lumikengillä. Levillä on myös talvella tarjolla lintu- ja luontoretkiä sekä kalastusta ja avantouintia. Talvella ilmailua Levillä voi harrastaa kuumailmapallolla, veto-varjolla sekä helikopterilla ja pienkoneella. Levillä tarjolla olevia talvierikoisuuksia ovat erilaisten erä- ja vaelluskokemusten lisäksi jääsukeltaminen ja lumikiittäjä, joka on moottorikelkan ja linja-auton risteytys. Monipuolisena kohteena Levi tarjoaa matkailijalle myös kulttuuria, museoita, gallerioita ja kamarikonsertteja.

Levin kesätarjontaan kuuluvat patikointi ja luontoretkeily, sauvakävely, golf, pyöräily, kalastus ja metsästys, melonta ja ratsastus, moottoripyörät, mönkijät ja skootterit, koskenlasku, sukellus ja veneretket, hyvän olon lomat, erilaiset pelit, porot ja huskykoirat ja ruskareissut. Levin kesään kuuluu myös kesäkelkkarata ja kesä gondoli, sauvakävelypuisto, Bike Park ja Seikkailupuisto. Levi tarjoaa ympärivuoden myös lapsille suunnattua ohjelmaa. (Levi.)

### 5.2.2 SWOT – analyysi

<b>VAHVUUDEET</b> Infrastrukturi (esim. lentokenttä) Luonto ja kulttuuri Laaja palvelutarjonta Vahva brändi Selkeä visio ja suunnitelmallisuus Lumivarmuus Lapin kansainvälinen tunnettuus Suomen kansainvälinen turvaluokitus	<b>HEIKKOUEDET</b> Kooltaan suuri keskus – rauhallisuus Sesonkivaihtelut Työntekijöiden vaihteleva taso
<b>MAHDOLLISUUDEET</b> Yhteistyö Kesän tuotteistaminen Ulkomaan markkinat	<b>UHAT</b> Turvallisuusasiat Vastuut ja vakuutukset Verotus Sähköisen kaupan toimivuus Lentokenttien/lentoliikenteen ruuhkat Polttoaineiden hinnat Kohteiden liikatäytyminen Ilmailupalveluiden vähentyminen /loppuminen Sairaudet ja luonnonkatastrofit Kilpailun kiristyminen

Kuvio 5. SWOT - Levi

Levin vahvuuksiin kuuluu lähellä sijaitseva Kittilän lentokenttä, jonne Finnair tarjoaa useita vuoroja päivittäin Helsinki-Vantaalta ja SAS:n tytäryhtiö Blue 1 aloittaa vuoronsa jälleen 15. helmikuuta 2007 ja lentää reittiä 29. huhtikuuta asti kolmena päivänä viikossa. (Savolainen 2006b.)

Levin vahvuuksiin kuuluu selkeä visio ja toiminnan kehittämisen suunnitelmallisuus. Levin strategiset päätavoitteet ovat matkailutulon kasvattaminen 300 milj. euroon vuoteen 2020 mennessä, kansainvälisten matkailijoiden määrän kasvattaminen, markkinajohtajuus, osaavan työvoiman saannin turvaaminen, kesän veto-voiman lisääminen, laadun kohottaminen, lappilaisen elämän ja kulttuurin hyödyntäminen, yhteistyön lisääminen, kestävän matkailun periaatteiden toteuttaminen ja maankäytössä Levin nykyisen perusrakenteen säilyttäminen. (Suunnittelu-keskus Oy 2004.)

Levin vahvuus on myös erittäin hyvin ja tehokkaasti keskitetty majoituksen ja muiden palveluiden välitys Levin Matkailu Oy:n keskusvaraamon kautta.

Levin Internet sivuista löytyy suomenkielisen version lisäksi, englannin-, saksan-, ruotsin- ja ranskankieliset versiot. Levillä myöskin on Internetissä erikseen sivut Levin kesä ja Levin talvi. (Levi.)

Yksi Levin heikkouksista on Suomesta rauhallisuutta hakevia saksalaismatkailijoita ajatellen Levin suuri koko. Levi ei pysty tarjoamaan matkailijalle vastaavaa rauhallisuutta, kuin aivan pieni kohde. Levin heikkouksia ovat myöskin sesonkivaihtelut ja niistä johtuvat työntekijämäärän vaihtelut sesongin mukaan, mikä voi myös johtaa työntekijöiden vaihtelevaan tasoon, varsinkin kiireisenä sesonkina.

Mahdollisuuksia ovat ulkomaan markkinoinnissa Tunturi-Lapin kanssa tehtävä yhteistyö, jossa ensisijaisesti näytään Lappina, ja toissijaisesti Levinä. Ulkomaan markkinoinnissa painotetaan luontoa, kulttuuria, puhtautta ja turvallisuutta. Kansainvälistyminen edellyttää yhteistyötä Lapin eri toimijoiden kesken myös tuote-tarjonnassa sekä voimakasta panostusta toiminnan eri osa-alueisiin. (Suunnittelu-keskus Oy 2004, 42, 59.)

Myös Levin kehitykseen vaikuttavia uhkia ovat Maailman matkailujärjestön määrittämät matkailun kehittämiseen vaikuttavat riskit.

### 5.3 Ylläs

Ylläs sijaitsee Kolarin kunnassa Tunturi-Lapissa. Ylläksellä on noin 18 000 vuodepaikkaa. Ylläksen alueella rekisteröitiin vuonna 2005 267 000 yöpymistä, mutta rekisteröimättömien yöpymisten vuoksi todellinen yöpymismäärä on kuitenkin suurempi. Lähes neljännes eli 65 000 yöpymistä kirjattiin ulkomaalaisille, ensisijassa briteille, sveitsiläisille, saksalaisille, alankomaalaisille ja ranskalaisille. (Ylläs; Savolainen 2006a.)

#### 5.3.1 Palvelutarjonta

Ylläksen Matkailu Oy välittää loma-asuntoja ja mökkejä, hotellihuoneita ja ohjelma- ja catering-palveluja. Yritys työllistää neljä henkeä ja toimitusjohtajana toimii Tiina Walin-Jatkola. Ylläksen Matkailu Oy tarjoaa online-varaamon, jota asiakas pystyy käyttämään kaikkina vuorokauden aikoina. Ylläksen Matkailu Oy:n Internet sivustoista löytyy neljä kieliversiota, suomi, englantia, saksa ja italia. (Ylläksen Matkailu Oy.)

Destination Lapland on myös Ylläksen alueella toimiva keskusvaraamo ja palvelukokonaisuus, josta voi varata majoituksen ja lomaohjelmalveluita. Yrityksen myyntipalvelu ja operatiivinen keskus sijaitsevat Ylläksellä Äkäslompolossa. Yrityksen keskusvaraamossa työskentelee tällä hetkellä 14 henkeä ja yrityksen toimitusjohtajana toimii Mauri Kuru. Destination Laplandin Internet sivustoista löytyy kaksi kieliversiota suomi ja englantia ja käytössä on myös online-varausjärjestelmä. (Destination Lapland.)

Ylläksellä olevien yhdeksän hotellin ja keskusvaraamojen muun tarjonnan lisäksi löytyy majoitusta vielä myös Ylläksen alueella olevista yksittäisistä mökeistä ja loma-asunnoista, joita vuokraavat niin jotkut yritykset kuin yksityishenkilötkin.

Ylläksen talviaktiviteetteja maastohiihdon ja laskettelun lisäksi ovat moottori- kelkkailu, kylpylä, husky- ja porosafarit, lumikenkäily, vetoliito- ja leijavarjot, ratsastus, avantouinti ja pilkkiminen ja sisäpeli mahdollisuuden talvella tarjoaa Äkäslompolon liikuntahalli. Ylläksellä järjestetään myös vuosittain alamäkipotkukelkkailun SM-kilpailut. Lapsille Ylläs tarjoaa talvella muun muassa mahdollisuuden nähdä erilaisia eläimiä, esimerkiksi kotieläinpihalla, diskon 13-17-vuotiaille, nukketeatteria, pelihallin videopeleineen ja Luontokeskus Kellokkaan. Kesäaktiviteetteja Ylläksellä ovat melonta, patikointi, retkeily ja kalastus, sienestys ja marjastus, ratsastus, maasturisafarit, maastopyöräily sekä Nordic Fitness sports Park Ylläs, joka tarjoaa 11 erilaista sauvakävelyyn sopivaa reittiä, jotka kulkevat osaltaan myös Pallas-Yllästunturin kansallispuiston alueella. Nähtävyyksiäkin Ylläksen alueelta löytyy, kuten Varkaankuru, Pakasaivo, Äkäslinkka ja –mylly, Niesakeron eräpolku, Äkässaivo, Kuerlinkat ja seitsemän eri tunturia. (Ylläs.)

## 5.3.2 SWOT – analyysi

<b>VAHVUUDET</b> Infrastrukturi Luonto- ja kulttuuritekijät Laaja palvelutarjonta Selkeä visio ja tavoitteet Lumivarmuus Lapin kansainvälinen tunnettuus Suomen kansainvälinen turvaluokitus	<b>HEIKKOUEDET</b> Sesonkivaihtelut Kaksi erillistä keskusta
<b>MAHDOLLISUUDET</b> Yhteistyö Teemojen kehittäminen Esteetön matkailu	<b>UHAT</b> Turvallisuusasiat Vastuut ja vakuutukset Verotus Sähköisen kaupan toimivuus Lentokenttien/lentoliikenteen ruuhkat Polttoaineiden hinnat Kohteiden liikätäytyminen Ilmailupalveluiden vähentyminen /loppuminen Sairaudet ja luonnonkatastrofit Kilpailun kiristyminen

Kuvio 6. SWOT - Ylläs

Ylläksen visio vuoteen 2020 on ”Ylläs on Skandinavian kansainvälisin ja laadukain hiihto-, aktiviteetti- ja luontolomakeskus.”

Ylläksen strategiset tavoitteet ovat voimakas kasvuhakuisuus, selkeä profiili, vahva kansainvälistyminen, toimiva ja hyvin saavutettava sisäinen palvelurakenne, saavutettavuuden paraneminen, kesään panostaminen, kylien ominaispiirteiden vahvistaminen vetovoimana ja ihmisläheinen, aktiivinen ja luonnonmukainen matkailukeskus. (Pöyry 2007, 17.)

Myös Ylläksen vahvuuksiin kuuluu Kittilän lentokenttä, jonne Finnair tarjoaa useita vuoroja päivittäin Helsinki-Vantaalta ja SAS:n tytäryhtiö Blue 1 aloittaa vuoronsa jälleen 15. helmikuuta 2007 ja lentää reittiä 29. huhtikuuta asti. Blue 1 lentää Kittilään kolmena päivänä viikossa. (Savolainen 2006b.)

Ylläksen kulkuyhteydet paranivat myös vuonna 1999 Ruotsin Pajalaan vain noin 40 kilometrin päähän Kolarista valmistuneen lentokentän myötä. Ylläksen saavutettavuutta lisää myös Kolarissa oleva rautatieasema. Junalla Kolariin saapuu vuodessa 70 000-80 000 henkeä. (Kolari; Savolainen 2006a. )

Ylläksen vahvuutena ovat luonto- ja kulttuuritekijät, kuten kansallispuisto, jonka hyödyntäminen on vasta alkutekijöissä ja Ylläksen erityinen vahvuus ja erikoispiirre eli Äkäslompolon ja Ylläsjärven kylämaisemat, jollaisia muissa Lapin kohteissa ei ole. (Pöyry 2007, 4.)

Ylläksen vahvuuksiin kuuluu myös saksankieliset kotisivut, jotka löytyivät Ylläksen yleissivujen lisäksi myös molemmilta keskusvaraamoilta. Ylläksen Internet sivuista löytyy suomenkielisen version lisäksi, englannin-, saksan-, ruotsin-, italian- ja ranskankieliset versiot.

Ylläksen yksi heikkous on se, että palvelut hajaantuvat tunturin molemmin puolin kahteen kylään ja lisäksi vielä kahteen eri omistuksessa olevaan hiihtokeskukseen. Ylläksellä mökkialueet ovat kaukana ja palvelut puutteellisia. (Pöyry 2007, 6.)

Ylläksen mahdollisuuksia ovat teemat, jotka se valitsee ja joista se tulevaisuudessa rakentaa vetovoima- ja ylivoimatekijät. Mahdollisia teemoja, joista tullaan kehittämään Ylläksen ykköstuotteet, ovat Lapland Ski , Nordic Fitness Sport, Nordic Culture & Naturen, Lapland Wellness ja Nordic Outdoor Adventure. Kaikki teemat ovat ympärivuotisia ja niiden kohderyhminä ovat niin kotimaiset kuin ulkomaisetkin matkailijat. Lisäksi mahdollisia teemoja ovat Nordic Kinderland – Lastenmaa, Musiikkিতunturi, Kalastus sekä Esteetön matkailu, jonka edelläkävijä Ylläs jo on Suomen hiihtokeskuksissa ja useissa ennusteissa ja tilastoissa todetaankin toimintarajoitteisten, joita ovat myös ikääntyvät, olevan uusi maksukykyinen ja entistä vaativampi asiakasryhmä, joista tullaan tulevaisuudessa kilpailemaan. (Pöyry 2007, 26-34, 52.)

Myös Ylläksen kehitykseen vaikuttavia uhkia ovat Maailman matkailujärjestön määrittämät matkailun kehittymiseen vaikuttavat riskit.



## 5.4 Vuokatti

Vuokatti sijaitsee Kainuussa, Sotkamon kunnassa. Tällä hetkellä Vuokatissa on 6000 vuodepaikkaa, mutta uusien investointien myötä vuodepaikkojen määrä tulee tulevaisuudessa nousemaan 9000. Vuokatin Matkailukeskuksen hallituksen puheenjohtaja ja Sotkamon kunnanjohtaja Jari Tolonen kertoi Kauppalehden artikkelissa vuonna 2005 Vuokatissa olleen 900 000 yöpymistä, joista 450 000 oli rekisteröityjä yöpymisiä ja rekisteröitymättömiä yöpymisiä arvon mukaan oli yhtä paljon. (Vuokatti; Lukkari 2006, 7.)

### 5.4.1 Palvelutarjonta

Vuokatissa online-majoitusvarausta hotellihuoneissa ja loma-asunnoissa, kuten myös kylpylä- ja liikuntapalveluja tarjoaa Holiday Club Katinkulta ja lomaosakeissa ja mökeissä Lomarengas Vuokatti eli Oy Lomarengas Ab Ltd. Online-majoitusvarauksella voi Vuokatin alueella varata majoituksen myös RTG Ready To Go Oy:ltä, joka on kajaanilainen Kainuun alueella toimiva matkatoimisto- ja matkailupalveluyritys, joka järjestää asiakkailleen majoituksen, ruokailujen, aktiviteettien ja ohjelmapalvelujen lisäksi myös esimerkiksi matkalippuja, valmismatkoja, kokous- ja ryhmämatkapalveluita. Online-majoitusvarausmahdollisuuden tarjoaa myös Keskusvaraamo FinFun Vuokatti, joka on matkailualan myynti- ja markkinointiorganisaatio FinFun Group Oy:n keskusvaraamo Vuokatissa, missä sijaitsee yksi yrityksen kahdeksasta alueellisesta myyntiyksiköstä, josta asiakas muun muassa saa majoituksen, kuljetukset, kokous- ja kongressipalvelut sekä alueellista matkailuinfoa. (Vuokatti; Finfun Group.)

Vuokatin alueella majoituspalveluja pienemmässä mittakaavassa välittää myös Kolazko Oy, jolla on välitettävänä 18 loma-asuntoa ja 11 majoitusyrityksellä Sotkamo-Vuokatin alueella on yhteiset Lomavuokatti.fi Internet sivut, jotka toimivat linkkinä yritysten omille sivuille. Majoitusta ja erilaisia aktiviteetteja tarjoavat myös Vuokatinurheilupuisto, joka tarjoaa Vuokatti Sport Hotelissa monipuoliset

majoitusvaihtoehdot, muutamit muut hotellit ja mökkikylät ja sekä yksittäiset vuokraloma-asunnot. (Vuokatti; Kolazko Oy.)

Kauppalehden yrittäjä lähikuvassa olleen vuodesta 1992 Kuusela Safari Oy:n safariyrittäjänä toimineen Eero Hiljasen mukaan Vuokatin puolen kymmentä ohjelmapalvelujen tuottajaa ovat hyvin verkostoituneita, eikä keskinäisestä kilpailusta voida puhua. Vuokatin alueen ohjelmapalveluiden tuottajat tarjoavat kesäisiä ja talvisia safareita, erilaisia luontoretkiä vaeltaen tai koiravaljakoilla sekä moottorikelkkojen ja mönkijöiden vuokrausta. Hiljasen mukaan Vuokatissa alan yritysten yhteenlaskettu liikevaihto jää selvästi alle miljoonan euron vuodessa. Kansainvälisyyden lisääminen onkin Hiljasen mukaan kasvun perusedellytys ja uusia markkinoita tulisi hakea Euroopasta ja kauempaakin. (Kinnunen 2006. 16.)

Vuokatti tarjoaa retkien ja safarien, moottorikelkkojen ja mönkijöiden lisäksi monipuoliset harrastusmahdollisuudet, talvisista hiihto- ja laskettelulajeista ympärivuotisiin sisäliikuntalajeihin, joihin monipuoliset sisäpelitilat Vuokatin alueella antavat mahdollisuuden. Vuokatti tarjoaa myös ympärivuotisen mahdollisuuden seinäkiipeilyyn, jousiammuntaan, ratsastukseen, metsästyksen, kalastukseen, suunnistukseen ja sauvakävelyyn sekä kylpyläpalveluihin. Vuokatissa kuten myös Jämällä ympärivuotisen golf mahdollisuuden tarjoaa golfsimulaattori. Ympärivuotista palvelutarjontaa lisää omalta osaltaan myös Kajaanin Kaupunginteatteri. Kesäaktiviteeteista Vuokatti tarjoaa erilaisten safarien lisäksi lavatansseja, järvisteilyjä, melontaa, veneilyä, pyöräilyä ja pesäpalloa, vaellusreittejä ja marjastusta, skeittausta, rullaluistelua, erilaisia auto- ja mönkijäaktiviteetteja, koskenlaskua ja golfia. (Vuokatti; Jämi.)

Vuokatti tarjoaa myös Jämin tapaan mahdollisuuden ympärivuotiseen murtomaa-hiihtoon. Vuokatin Hiihtoputki Oy:n hiihtotunneli valmistui Vuokatin urheilupuistolle vuonna 1998. Vuokatin hiihtotunneli on 1160 metriä pitkä ja tarjoaa siis hiihtäjälle noin 2300 metrin hiihtolenkin. Vuokatinrinteillä sijaitsee myös lumilautatunneli ja jäähalli tarjoaa ympärivuotisen luistelu mahdollisuuden. (Suomen Hiihtoliitto; Vuokatti.)

## 5.4.2 SWOT – analyysi

<b>VAHVUUDET</b> Infrastrukturi Laaja palvelutarjonta Toiminnan ympärivuotisuus Suunnitelmallisuus Lumivarmuus Suomen kansainvälinen turvaluokitus	<b>HEIKKOUEDET</b> Saksankielisten nettisivujen puute Kulttuuritarjonnan vähäisyys
<b>MAHDOLLISUUDET</b> Investoinnit	<b>UHAT</b> Turvallisuusasiat Vastuut ja vakuutukset Verotus Sähköisen kaupan toimivuus Lentokenttien/lentoliikenteen ruuhkat Polttoaineiden hinnat Kohteiden liikatäytyminen Ilmailupalveluiden vähentyminen /loppuminen Sairaudet ja luonnonkatastrofit Kilpailun kiristyminen

Kuvio 7. SWOT - Vuokatti

Vuokatin vahvuuksiin kuuluu monipuolinen ympärivuotinen aktiviteettitarjonta.

Heikkous on saksalaisia matkailijoita ajatellen, että Vuokatin kotisivuista ei ole ollenkaan saksankielistä versiota. Vuokatin Internet sivuista löytyy suomenkielisen version lisäksi englannin- ja venäjänkieliset versiot. Heikkous on myös ympärivuotisen kulttuuritarjonnan vähäisyys. Vuokatin kulttuuritarjontaa edustaa Kajaanin Kaupunginteatteri, jonka tarjonta on kieliongelman vuoksi melko hyödytön saksalaisia matkailijoita ajatellen. (Vuokatti.)

Yhden mahdollisuuden Vuokatile tarjoaa Vuokatin Matkailukeskuksen hallituksen puheenjohtaja ja Sotkamon kunnanjohtaja Jari Tolosen mukaan Vuokatin markkinoinnin suuntautuminen yhä enemmän ulkomaille, Venäjän, Keski-Euroopan ja Pohjoismaiden suuntaa. Vuokatissa on käynnistymässä uusi neljän vuoden markkinointiohjelma, joka on suunnattu ulkomaisille matkanjärjestäjille. Tolosen mukaan ohjelmassa pääpaino on Vuokatissa, mutta mukana on koko Kainuu ja aluksi ohjelmaan on varattu rahaa puoli miljoonaa euroa vuodessa, mutta jatkossa

summan toivotaan kasvavan ainakin miljoonaan euroon vuodessa. (Lukkari 2006, 7.)

Vuokatin matkailuhankkeita jarruttaneet kaavoituskiistat ovat ohi ja Vuokatin matkailuun ollaan lähivuosina tekemässä investointeja 140 miljoonalla eurolla. Jo käynnissä olevien hankkeiden ja varmuudella toteutettavien hankkeiden osuus kokonaisuudesta on 55 miljoonaa euroa. Uusilla hankkeilla Vuokatti haluaa monipuolistaa lomatarjontaansa. (Lukkari 2006, 7.)

Myös Vuokatin kehitykseen vaikuttavia uhkia ovat Maailman matkailujärjestön määrittämät matkailun kehittymiseen vaikuttavat riskit.

## 5.5 Pyhä-Luosto

Pyhätunturi sijaitsee Pelkosenniemellä ja Luostotunturi Sodankylässä Itä-Lapissa. Pyhä-Luoston kokonaisvuodepaikkamäärä tällä hetkellä on alle 7000. Vuodepaikoja Pyhällä on 3400 ja Luostolla 3500. (Sodankylä 2005, 14.)

### 5.5.1 Palvelutarjonta

Pyhä-Luoston alueella sijaitsee kahdeksan hotellia ja huoneistohotellia, joista sijaitsee Pyhällä Hotelli Pyhätunturi, Huoneistohotellit HolySuites ja PyhäSuites, HolyChalets ja Metallikero ja Luostolla Aurora Chalet, Hotelli Luostotunturi ja Scandic Luosto. Pyhällä majoitusta tarjoaa myös Majoituskeskus Luppo.

Majoitusvaraamoina Luostolla toimivat Hotelli Luostotunturi, joka tarjoaa hotelli-huoneiden lisäksi majoitusta kelohuoneistoissa ja kylpylä-, ravintola- ja kokouspalveluja ja Pyhä-Luoston Matkailu Oy, joka välittää yli 100 huoneistoa ja mökkiä Pyhä-Luostolla ja ruoka- ja ohjelmapalveluja. Molemmat Luoston majoitusvaraamoista tarjoavat myös online-varausmahdollisuuden.

Pyhällä Keskusvaraamo Pyhähippu Oy välittää yli 150 huoneistoa ja mökkiä Pyhä-Luoston alueella, tarjoten myöskin online-varausmahdollisuuden, Lapin Orava tarjoaa huoneistomajoitusta, ruoka-, kokous- ja ohjelmapalveluja ja Lomarengas Pyhä Oy vuokraa lomamökkejä, tarjoten myös online-varausmahdollisuuden samoin kuin FinFun, jolla on Vuokatin ja Rukan tapaan myös Pyhä-Luostolla keskusvaraamo ja yksi kahdeksasta myyntiyksiköstä, joka tarjoaa majoituksen lisäksi myös kuljetukset ja ruoka- ja ohjelmapalveluja. Lisää majoitusvaihtoehtoja vielä hotellien ja keskusvaraamojen tarjonnan lisäksi myös Pyhä-Luostan alueella löytyy yksittäisistä mökeistä ja loma-asunnoista, joita vuokraavat niin yritykset kuin yksityishenkilöt. (Luosto.)

Pyhä-Luosto tarjoaa monenlaisia erikoisiakin nähtävyyksiä ja elämyksiä, kuten Aittakurun amfiteatterin, Ametistikaivoksen ja –kylpylän, LumiNenän Maan, Pyhä-Luoston Husky- ja Poropuiston, Pyhä-Luoston Kansallispuiston, Pyhätunturin luontokeskuksen ja Revontulikappelin. Aktiviteeteista Pyhä-Luosto tarjoaa maastohiihdon ja laskettelun lisäksi husky- ja porosafareja ja tilavierailuja, mönkijäsafareja ja moottorikelkkailua, jää- ja kalliokiipeilyä ja köysilaskeutumista, lumikenkäilyä, lumikartingia ja revontuliohjelmia, saunomista, avantouintia ja kuntosalia, kalastusta ja melontaa, patikointia ja retkeilyä, pyöräilyä ja ratsastusta. (Pyhä.)

### 5.5.2 SWOT – analyysi

<b>VAHVUUDET</b> Kaksi tunturikeskusta Ametistikaivos Pyhä-Luosto kansallispuisto Infrastruktuuri Laaja palvelutarjonta Vahva brändi Suunnitelmallisuus Lumivarmuus Lapin kansainvälinen tunnettuus Suomen kansainvälinen turvaluokitus	<b>HEIKKOUEDET</b> Sesonkivaihtelut Liikenneyhteydet ja saavutettavuus verrattuna kilpailijoihin Saksankielisten nettisivujen puute
<b>MAHDOLLISUUDET</b> Yhteistyö Kesätuote (Pyhä)	<b>UHAT</b> Turvallisuusasiat Vastuut ja vakuutukset Verotus Sähköisen kaupan toimivuus Lentokenttien/lentoliikenteen ruuhkat Polttoaineiden hinnat Kohteiden liikätäytyminen Ilmailupalveluiden vähentyminen /loppuminen Sairaudet ja luonnonkatastrofit Kilpailun kiristyminen

Kuvio 8. SWOT – Pyhä-Luosto

Kaksi tunturia yhdistetty yhdeksi matkailukohteeksi on merkittävä vahvuus. Pyhä-Luoston vahvuuksia ovat myös erikoiset nähtävyydet, kuten Pyhä-Luoston kansallispuisto ja Euroopan ainoa matkailijoille avoin ametistikaivos.

Pyhä-Luosto on heikommassa asemassa kilpailijoihinsa nähden pidemmän, noin 120 kilometriä pitkän lentokenttätäisyyden vuoksi, kun vastaavat etäisyydet ovat Levillä 10 kilometriä ja Rukalla 30 kilometriä. Lentokenttätäisyydellä on erityisesti merkitystä lyhytlomien kannalta. Tämän vuoksi toimivat jatkoyhteydet eli toisinsanottuna SkiBus liikenne ovat keskeisessä asemassa Pyhä-Luoston kehityksessä. SkiBus -liikenne käsittää alueelle toteutettavan syöttöliikenteen ja alueen sisäisen liikenteen. Pyhä-Luoston syöttöliikenne koostuu ympäri vuoden Rovaniemeltä rautatie-, linja-auto- ja lentoliikenteen jatkoyhteyksinä, Kemijärveltä rautatieliikenteen jatkoyhteyksinä ja sesonkina Sodankylästä ajettavasta syöttöliikenteestä. (Pyhä-Luosto Matkailuyhdistys ry 2003, 33.)

Heikkous Pyhä-Luostolla on saksalaisia matkailijoita ajatellen se, että Pyhä-Luosto ei tarjoa saksankielistä versiota kotisivuistaan. Pyhä-Luoston Internet sivuista löytyy suomenkielisen version lisäksi, ainoastaan englanninkielinen versio (Pyhä).

Pyhä-Luoston mahdollisuuksia ovat laadittujen suunnitelmien toteutuminen. Vuodelle 2008 laadittujen tavoitteiden mukaan Pyhä-Luoston asiakkaista vuositasolla puolet on ulkomaisia. Talven asiakkaista 40 prosenttia on ulkomaalaisia ja 60 prosenttia kotimaisia matkailijoita, kun taas lumettomana aikana osuudet ovat päinvastaiset eli 40 prosenttia asiakkaista on kotimaisia ja 60 prosenttia ulkomaalaisia. Kesällä ulkomaalaiset asiakasryhmät ovat tunturien kesäaktiviteettien, esimerkiksi vaelluksen harrastajat, kiertomatkailijat, teema-/harrastematkailijat ja niin kutsutut bussiryhmät. Talvella vastaavia asiakasryhmiä ovat Lapin talviaktiviteetteja ja eksotiikkaa hakevat, hiihtomatkailijat, joulumatkailijat ja kannustematkailijat eli incentive-matkailijat. (Pyhä-Luosto Matkailuyhdistys ry 2003, 22.)

Myös Pyhä-Luoston kehitykseen vaikuttavia uhkia ovat Maailman matkailujärjestön määrittämät matkailun kehittymiseen vaikuttavat riskit.

## 6 LOMAKOHTTEIDEN VERTAILU

Tutkimuksessa olevista Pohjois-Suomen lomakohteista Lapissa sijaitsevat Levi, Ylläs ja Pyhä-Luoston lomakeskus. Kaksi tutkimuksen lomakohteista, Ruka-Kuusamo ja Vuokatti sijaitsevat Kainuussa ja Jämi Pohjois-Satakunnassa.

### 6.1 Kohteiden yleisvertailu

Vaikka hiihtokeskuksissa kerätäänkin 80 prosenttia liikevaihdosta talvella, laskettelukauden aikana on heinäkuusta muodostunut yksi hotellien, ohjelma- ja ra-

vintolapalveluyrityksien ja jopa hissiyritysten vilkkaimmista kuukausista. Tutkimuksessa olleista kohteista, varsinkin Rukalla, Pyhällä ja Levillä hiihtokeskuksista on muodostunut ympärivuotisia matkailukeskuksia. (Sahiluoma 2006.)

Pohjoisen kohteilla on yhteisiä piirteitä, niin majoituksen kuin muidenkin palvelujen myynnissä ja välittämisessä. Kohteista kolmessa, Pyhä-Luostolla, Rukalla ja Vuokatissa FinFun Group Oy toimii suuressa roolissa keskusvaraamona ja myynti- ja markkinointiorganisaationa ja Lomarengas välittää vuokramökkejä kaikissa tutkimuksessa olleissa pohjoisen lomakohteista.

Kaikkien tutkimuksessa olleiden pohjoisen lomakohteiden aktiviteettitarjonnasta löytyvät saksalaisten talvella Suomessa suosimat aktiviteetit maastohiihto ja moottorikelkkailu sekä kesän suosikit vaellus ja kalastus. Ympärivuotiseen maastohiihtoon pohjoisen kohteista mahdollisuuden tarjoaa ainoastaan Vuokatti. Kaikki kohteet tarjoavat myös mahdollisuuden pyöräilyyn, joka on saksalaisten lomanviettäjien yksi suosikki aktiviteeteista. Myös Jämi tarjoaa pohjoisen kohteiden lailla mahdollisuuden ympärivuotiseen murtomaahiihtoon ja talvella moottorikelkkailuun sekä kesällä mahdollisuuden vaellukseen, kalastukseen ja maasto-pyöräilyyn.

Lapin lomakohteet Levi, Ylläs ja Pyhä-Luosto hyötyvät ulkomailla Lapin maineesta matkailukohteena, varsinkin Tunturi-Lapissa, jossa tehdään ulkomaan markkinointiyhteistyötä, sijaitsevat Levi ja Ylläs. Kaikki Pohjois-Suomen lomakohteet hyötyvät talvimatkailussa Pohjois-Satakuntaa paremmasta lumivarmuudesta.

Wellness/hyvinvointimatkailu- ja sen kehittämismahdollisuuden tarjoaa kaikissa pohjoisen kohteissa sijaitsevat kylpylät, Rukalla Kuusamon Tropiikki, Levillä Hotelli Levitunturin kylpylä, Ylläksellä Hotelli Ylläs Saaga ja Äkäshotelli, Vuokatissa Holiday Club Katinkulta ja Pyhä-Luostolla Hotelli Luostotunturi ja Amentistikylpylä. Lisäksi esteettömässä matkailussa pohjoisen kohteista Ylläs, joka hiihtokeskuksista on esteettömän matkailun edellä kävijä, on Jämin kilpailija.



## 6.2 Saksasta pohjoisen kohteisiin tulevat matkailijat

Vuonna 2002 Pyhä-Luostolla ulkomaalaisten kävijöiden osuus oli noin 30 prosenttia koko kävijämäärästä. Pyhällä ulkomaalaisten osuus vuonna 2002 oli noin 10 prosenttia ja Luostolla jopa noin 50 prosenttia. Pyhä-Luostolla vuonna 2002 kävi 5227 saksalaista. Saksalaisten osuus oli 4,7 prosenttia koko vuoden 2002 kävijämäärästä. Talvella 2001-2002 Pyhä-Luostolla kävi 1411 saksalaista, joka oli 2,0 prosenttia koko talven kävijämäärästä. Talvella 2002-2003 saksalaisten määrä Pyhä-Luostolla nousi 1898 kävijään, joka oli 2,8 prosenttia koko kävijämäärästä. Kesällä 2002 Pyhä-Luostolla vieraili 4018 saksalaista, mikä oli jopa 10,9 prosenttia koko kesän 2002 kävijämäärästä. (Pyhä-Luosto Matkailuyhdistys ry 2003, 9-11.)

Kesäisin Rukan tärkeimmät asiakasryhmät ovat ranskalaiset ja saksalaiset ja Yläksellä vuonna 2005 rekisteröitiin 267 000 yöpymistä, joista lähes neljännes eli 65 000 yöpymistä kirjattiin ulkomaalaisille, ensisijassa briteille, sveitsiläisille, saksalaisille, alankomaalaisille ja ranskalaisille.

## 7 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tutkimus selvitti, että saksalaiset odottavat Suomen vierailultaan talvella talvisia maisemia ja rentouttavaa lomaa, koska suomalaisia lomakohteita pidetään rauhallisempina kuin Keski-Euroopan kohteita. Osa saksalaisista matkailijoista toivoi myös paikallisen kulttuurin esittelyä ja saksalaiset osoittivat kiinnostusta suomalaisten säveltäjien klassisen musiikin konsertteihin.

Maaseutulomailusta kiinnostuneet saksalaiset pitivät Suomessa tärkeimpinä teijoinä kauniita maisemia, vapautumista stressistä, puhdasta, pilaantumaton luontoa, maahan ja kansaan tutustumista sekä keskiyön aurinkoa ja revontulia. Tärkeiksi asioiksi koettiin myös kohteen sijainti hyvien ostosmahdollisuuksien lähei-

syydessä. Tutkimuksessa ilmeni, että mökit ovat saksalaisille hotelleja ja lomakylä halutumpi majoitusmuoto. Majoituskohteen tulee olla viihtyisä ja sijaita järven rannalla, mutta sen ei välttämättä tarvitse olla kaikilla mukavuuksilla varustettu. Ilmeni myös, että saksalaisille tärkeää on kohtuullinen hinta.

Jämin kilpailukyky matkakohteena Saksan markkinoilla, erityisesti Baijerin alueella on hyvä. Aktiviteettitarjonnallaan Jämi on täysin kilpailukykyinen pohjoisen kohteisiin verrattuna ja keskittymällä asiakkaisiin, jotka hakevat luonnon läheisyyttä ja sen tarjoamia erikoisuuksia sekä pienen kohteen tarjoamaa rauhallisuutta Jämi voi menestyä Saksan markkinoilla. Myös kilpailutilannetta Saksan markkinoilla ajatellen Jämin lisäksi saksankieliset kotisivut on vain Ruka-Kuusamolla, Levillä ja Ylläksellä. Tutkimuksessa olleista kohteista kahdella Vuokatilla ja Pyhä-Luostolla ei ole saksankielisiä kotisivuja, mikä omalta osaltaan heikentää niiden kilpailukykyään Saksan markkinoilla.

Kuten jo edellä mainittiin, Jämi on aktiviteettitarjonnaltaan kilpailukykyinen pohjoisen lomakohteiden kanssa. Kaikkien tutkimuksessa olleiden pohjoisen lomakohteiden, kuten myös Jämin aktiviteettitarjonnasta löytyvät saksalaisten talvella Suomessa suosimat aktiviteetit maastohiihto ja moottorikelkkailu sekä kesän suosikit vaellus ja kalastus. Jämin lisäksi ympärivuotiseen maastohiihtoon pohjoisen kohteista mahdollisuuden tarjoaa ainoastaan Vuokatti. Kaikki kohteet tarjoavat myös mahdollisuuden pyöräilyyn, joka on saksalaisten lomanviettäjien yksi suosikki aktiviteeteista.

Jämin mahdollisuuksia Saksan ja erityisesti Baijerin markkinoilla vielä parantaa esillä olo Baijerin hiihtoliiton sivuilla. Tutkimuksessa ilmeni, kuten jo edellä mainittiin, että yksi saksalaisten eniten harrastamia aktiviteettejä Suomen matkalla on murtomaahiihto, johon Jämi tarjoaa ympärivuotisen mahdollisuuden ja myös Baijerin alueelta kotoisin oleva Matthias Dasch uskoi hiihtotunnelin tarjoavan saksalaisia hiihtäjiä kiinnostavan erikoisuuden. Myös hinta-laatu suhde on Jämillä Daschin mukaan kohdallaan.

Maantieteellinen sijainti lähellä Tamperetta, joka on Suomen kolmanneksi suurin kaupunki, parantaa Jämin kilpailukykyä antamalla Jämille paremmat mahdolli-

suudet pohjoisen kohteisiin verrattuna tarjota saksalaisille matkailijoille heidän tärkeinä pitämiään hyviä ostosmahdollisuuksia.

Kulttuuritarjonnassa Jämillä on vielä paljon kehitettävää muutamiin pohjoisen kohteisiin verrattuna. Levin tarjonnasta löytyy matkailijoille saksalaisten kaipamaa kulttuuria ja klassista musiikkia, museoiden, gallerioiden ja kamarikonserttien muodossa. Ylläksen kilpailukykyä Saksan markkinoilla lisäävät myös kulttuuritekijät, kuten Ylläksen erikoispiirre eli Äkäslompolon ja Ylläsjärven kylämaisemat, jotka varmasti kiinnostavat paikallisen kulttuurin esittelystä kiinnostuneita saksalaisia ja Musiikkitunturi-teeman kehittäminen tulee varmasti omalta osaltaan lisäämään Ylläksen kilpailukykyä Saksan markkinoilla. Vuokatin kulttuuritarjontaa edustaa Kajaanin Kaupunginteatteri, joka on saksalaismatkailijoita ajatellen melko hyödytön kulttuuripalvelu kieliongelman vuoksi.

Myös lumivarmuudessa pohjoisen lomakohteet pärjäävät kilpailussa Jämiä paremmin saksalaisten matkailijoiden odottaessa Suomen vierailultaan talvella talvisia maisemia, mutta hiihtotunnelin tarjoama ympärivuotinen lumitilanteesta riippumaton hiihtomahdollisuus ja hiihtotunnelin tarjoama erikoisuus kompensoivat tilannetta.

Nykyistä enemmän huomiota tulisi Jämillä kiinnittää SWOT-analyysillä selvitettyihin sisäisiin heikkouksiin ja ympäristön uhkiin, jotta ne pystytään kääntämään mahdollisimman tehokkaasti mahdollisuuksiksi. Yhtäläisesti tulisi jo olemassa olevia vahvuuksia edelleen vahvistaa, jotta saksalaisten vierailijoiden määrä Jämillä saataisiin kasvuun.

Käytännön toimenpiteinä yhtenäinen online-varausjärjestelmä nopeuttaisi olennaisesti asiakaspalvelua Jämillä ja loisi toiminnasta yhtenäisemmän kuvan. Myös esimerkiksi majoituskohteiden ajan tasalla olevien varauskalentereiden lisääminen Jämin nettisivuille loisi asiakkaalle paremmat mahdollisuudet suunnitella mahdollista matkaansa ja vertailla eri kohteiden majoituksen saatavuutta eri aikaväleillä nettisivuilta löytyvän reaaliaikaisen tiedon avulla. Samoin majoituksen ja aktiviteettien hintojen lisääminen nettisivuille helpottaisi asiakkaan tutustumista kohteeseen ja mahdollisen matkan suunnittelua.

Liikenneyhteyksien parantamiseen tulisi kiinnittää entistä enemmän huomiota, kun tavoitellaan kansainvälisiä matkailijoita, kuten saksalaisia. Jämin alueen toimijoiden tulisi järjestää ainakin tiettyinä aikoina vuodesta liittymäkuljetuksia, esimerkiksi Tampere-Pirkkalan lentoasemalta tai Parkanon rautatieasemalta.

Jämin tulisi kehittää ja teroittaa selkeä yhtenäinen imago niin, että esimerkiksi Reima Country ja Jämin Loma-asunnot on helppoa yhdistää suoraan Jämiin ja molemmat voivat tukea Jämiä ja Jämin markkinointiponnisteluja ja samalla paremmin itsekin hyötyä niistä selkeämmin Jämiin yhdistettävällä ulkoasullaan.

Jämillä kehitettäviä osa-alueita olisivat yhteistyö ja esteetön matkailu. Saksalaisten matkailijoiden paikalliseen kulttuuriin ja suomalaiseen klassiseen musiikkiin osoittaman kiinnostuksen vuoksi Jämin tulisi pyrkiä tekemään matkailuyhteistyötä taide- ja kulttuurikaupunkina profiloituneen Kankaanpään ja Ikaalisissa vuosittain järjestettävien Sata-Häme Soi -festivaalien järjestäjien kanssa, koska tutkimuksessa mukana olleilla Levillä ja Ylläksellä on jo tällä hetkellä monipuolista kulttuuri- ja musiikkitarjontaa ja lisää kehitteillä. Kankaanpään Kuntoutuskeskuksen kanssa tulisi myös edelleen kehittää esteetöntä matkailua, jonka edellä kävijä Ylläs on Suomen hiihtokeskuksista, koska toimintarajoitteisten ryhmä, joita ovat myös ikääntyvät, tulee olemaan asiakasryhmä, josta tullaan tulevaisuudessa kilpailemaan.

Jämillä tulisi kiinnittää enemmän huomiota asiakassegmentointiin, tällä hetkellä liikkeellä ollaan vähän kaikkea kaikille – periaatteella. Jämin tulisi ja kannattaisi kooltaan pienenä kohteena panostaa tulevaisuuden matkailijoiden vaatimiin nykyistä yksilöllisempiin palveluihin ja niiden kehittämiseen. Tulevaisuudessa ollaan siirtymässä pois massaturismista ja standarditarjonnasta ja siirrytään tuotteista elämyksiin, joita pieni kohde pystyy suunnittelemaan ja tarjoamaan asiakkaalle jopa suuria kohteita yksilöllisemmin. Elämymatkailun ollessa yksi mahdollinen segmentti.

Mahdollisia segmenttejä voisi olla myös hyvinvointimatkailu, jonka tarpeita silmällä pitäen Jämin palveluja muokattaisiin ja kehitettäisiin. Well-

ness/hyvinvointimatkailua voisi Jämi alkaa kehittämään yhdessä Ikaalisten Kylpylän kanssa. Koska saksalaiset toivovat Wellness-matkan Suomeen sisältävän muun muassa hyvää ja henkilökohtaista palvelua, hyvää ruokaa, erilaisia kylpyjä, suomalaisen saunan, kulttuuritarjontaa, laadukasta majoitusta, urheilullisia aktiviteettejä sekä toipumista ja rauhaa, olisi Ikaalisten kylpylä Jämille hyvä kumppani, koska kylpylä pystyy tarjoamaan ruoka- ja kylpyläpalveluita ja Jämillä taas on tarjolla saksalaisille hotelleja ja lomakyliä halutumpi majoitusmuoto eli mökit sekä urheilullisia aktiviteetteja ja rauhaa.

Incentive-matkailu olisi myös hyvä segmentti Saksan ja erityisesti Baijerin alueen markkinoita ajatellen, koska Baijerin alueella sijaitsee useita suurien saksalaisyritysten pääkonttoreita. Incentive-matkailu on yksi nopeinten kasvava matkailusegmentti, joka edellyttää erinomaista palvelua, mutta on myös valmis siitä maksamaan. Incentive-matkat maksaa yritys, joka antaa matkan palkintona työntekijälleen. Matkapaketit on usein suunniteltu sisältämään kaiken, niin kuljetukset, majoituksen, ruokailut, aktiviteetit kuin viihteenkin niin, että matkailijan itse ei tarvitse rahaa käyttää. (Cook, Yale & Marqua 2006, 60-61.)

Myös asiakastyytyväisyys on erittäin tärkeä asia, johon tulee kiinnittää erityisesti huomiota, koska ilman tyytyväisiä asiakkaita ei liiketoiminnalla ole jatkuvuutta, mutta pelkkä tyytyväisyys ei riitä, vaan asiakkaiden tulee olla myös uskollisia ja kannattavia. Samassa yhteydessä nousee esille jälkimarkkinoinnin tarpeellisuus.

Tärkeää yritykselle laadukkaan matkailupalvelun tuottamisessa on myös ymmärtää omien markkinoidensa tarpeet ja niin yrityksen tulisikin tasaisin väliajoin tutkia potentiaalisten ja jo olemassa olevien asiakkaiden haluja ja toiveita erilaisin kyselyin. Niin yritys pystyy ymmärtämään asiakkaidensa muuntuvia haluja ja toiveita ja kehittämään ja muokkaamaan omia palvelujaan asiakkaiden toiveita vastaaviksi. (Cook ym. 2006, 89.)

## 8 YHTEENVETO

Tutkimuksella oli viisi tutkimusongelmaa, mitä saksalaiset odottavat Suomen vierailultaan, millainen on Jämin kilpailukyky matkakohteena Saksan markkinoilla, erityisesti Baijerin alueella, millainen on Jämin kilpailukyky verrattuna tutkimuksessa mukana olleisiin pohjoisen viiteen matkailukohteeseen, miten tutkimuksessa mukana olevat matkailukohteet pystyvät vastaamaan saksalaisten vierailijoiden odotuksiin sekä millaisiin asioihin tulisi Jämillä kiinnittää nykyistä enemmän huomiota ja mitä toimenpiteitä tulisi mahdollisesti tehdä, jotta saksalaisten vierailijoiden määrä saataisiin kasvuun?

Tutkimusmenetelminä käytettiin pääasiallisesti sekundaarisen markkinatiedon hankintaa ja haastatteluja. Tutkimuksessa tietolähteinä käytettiin matkailunedistämiskeskuksen raportteja sekä valtakunnallisissa ja paikallisissa sanomalehdissä ilmestyneitä artikkeleita ja yritysten, kuntien ja kaupunkien nettisivuja ja muita julkaisuja sekä sähköpostitiedusteluja ja haastatteluja.

Teoriataustana tutkimuksessa toimivat SWOT-analyysin avulla tehty kilpailija-analyysi sekä Michael E. Porterin teoria kilpailuanalyysistä ja kilpailustrategian laatimisesta.

Tutkimuksen lopputuloksena todettakoon, että Jämin kilpailukyky matkakohteena Saksan markkinoilla, erityisesti Baijerin alueella on hyvä. Aktiviteettitarjonnallaan Jämi on täysin kilpailukykyinen pohjoisen kohteisiin verrattuna ja keskittymällä tiettyihin asiakassegmentteihin sekä erikoistumalla Jämi voi menestyä Saksan markkinoilla.

Kilpailustrategiaa ajatellen on todettava, että matkailuala on kansainvälinen, voimakkaasti kasvava ja rakenteeltaan hajanainen toimiala. Toimialan hajanaisuuden syitä ovat muun muassa alhaiset toimialalle tulon esteet, erilaistuneet ja hajaantuneet markkinoiden tarpeet, korkea imagoon perustuva tuotteiden erilaistaminen ja toimiala on uusi ja vielä kehittymässä. Hajanaisuus osaltaan vaikuttaa kannattavan kilpailustrategian valintaan.

Kolmesta perusstrategiasta kustannusjohtajuus ja erilaistaminen soveltuvat yrityksen strategioiksi, kun toimitaan laajoilla markkinoilla ja ovat yleensä toimialan suurimpien yritysten strategioita. Keskittyminen strategiana puolestaan soveltuu kapeille markkinasegmenteille ja on sopiva toimialan markkinoilla pienet voimavarat omaavalle yritykselle, kuten Jämi. Keskittyminen on Jämille paras mahdollinen strategia, jolloin voidaan keskittyä esimerkiksi asiakkaisiin, jotka hakevat luonnon läheisyyttä ja sen tarjoamia erikoisuuksia, esimerkkinä Jämin tapahtumakeskuksen läheisyydessä sijaitsevat luonnonlähteet sekä pienen kohteen tarjoamaa rauhallisuutta, kuten esimerkiksi hyvinvointi- tai Incentive-matkailijat.

Strategisista päätöksistä Jämille parhaiten sopiva vaihtoehto olisi kapasiteetin lisäys. Majoituskapasiteettia ja palvelutarjontaa lisäämällä, oma asiakassegmentti huomioon ottaen, Jämi pystyisi kasvattamaan markkinaosuuttaan ja houkuttelemaan suuremman palvelutarjonnan avulla suurempia ryhmiä kotimaisia ja ulkomaisia, kuten saksalaisia turisteja. Tällä hetkellä esimerkiksi Jämin viihdetarjonta ei pysty kilpailemaan pohjoisen kohteiden lumiajan viihdetarjonnan kanssa eivätkä Jämin ruokapalvelut tarjoa asiakkaille tällä hetkellä nykyihmisten haluamaa valinnan varaa, koska tällä hetkellä Jämillä toimii vain yksi ravintola ja muut ruokapalvelut toimivat ennakkotilausperiaatteella.

## LÄHTEET

Airpro. 2006. Halpalentomatkestus Pirkanmaalle : ulkomaalaisten matkat Suomeen maaliskokuussa 2005 [verkkodokumentti]. Helsinki: Matkailunedistämiskeskus. [Viitattu 29.10.2006]. Saatavissa:

[http://www.mek.fi/W5/mekfi/index.nsf/\(pages\)/Halpalentomatkestus\\_Pirkanmaalle?opendocument&ind=w5/mekfi/index.nsf&np=F-30](http://www.mek.fi/W5/mekfi/index.nsf/(pages)/Halpalentomatkestus_Pirkanmaalle?opendocument&ind=w5/mekfi/index.nsf&np=F-30).

Cook, A, Yale, L & Marqua, J. 2006. Tourism: The Business of travel Third Edition. Upper Saddle River, New Jersey: Pearson Education, Inc.

Destination Lapland. [online]. [Viitattu 12.12.2007]. Saatavissa: <http://www.destinationlapland.com>.

FinFun Group. 2003. FinFun Group Oy. [online]. [Viitattu 29.10.2006]. Sivujen toteutus: FinFun Group Oy. Saatavissa: <http://www.finfun.fi>.

Go Finland. Levin Matkailu Oy. [online]. [Viitattu 26.10.2006]. Sivujen toteutus: Tietotalo.fi. Saatavissa:

[http://www.gofinland.fi/gfcp/gftp?action=location&L2=L2\\_threecols&L3=L3\\_single\\_location&locationId=182](http://www.gofinland.fi/gfcp/gftp?action=location&L2=L2_threecols&L3=L3_single_location&locationId=182).

Griffin, R & Pustay, M. 2002. International business: A Managerial Perspective Third Edition. Upper Saddle River, New Jersey: Pearson Education, Inc.

Haaga Tutkimus. 2006. Suomen matkailun vientibarometri : kesä 2006 [verkkodokumentti]. Haaga Tutkimus. [Viitattu 12.10.2006]. Saatavissa:

[http://www.mek.fi/W5/mekfi/index.nsf/\(pages\)/Suomen\\_matkailun\\_vientibarometri\\_kesä\\_2006?opendocument&ind=w5/mekfi/index.nsf&np=F-30](http://www.mek.fi/W5/mekfi/index.nsf/(pages)/Suomen_matkailun_vientibarometri_kesä_2006?opendocument&ind=w5/mekfi/index.nsf&np=F-30).

Hakala-Skaffari T. 2006. Jämin loma-asuntoyrittäjä. Kankaanpää. Haastattelu 16.10.2006. Haastattelija Johanna Hakala.

Jämi. Jämin tapahtuma- ja viihdekeskus. [online]. [Viitattu 6.10.2006]. Saatavissa: <http://www.jami.fi>.

Jämijärven kunta. 2003. Kokouspöytäkirja. [online]. [Viitattu 26.10.2006]. Saatavissa: <http://www.jamijarvi.fi/poytakirjat/kh/kh03062003.htm>.

Jämi Lumimaailma. Jämin Hiihtotunneli. [online]. [Viitattu 6.10.2006]. Sivujen toteutus: Karttatalo Hi-Map Oy. Saatavissa:

<http://www.lumimaailma.com/main.php>.

Kinnunen, K. 2006. Yrittäjä lähikuvassa Pelkkä mönkijä ei riitä elämykseksi. Kauppalehti. 2006. 112. 16.

Kolari. Kolarin kunta. [online]. [Viitattu 27.10.2006]. Sivujen toteutus: Kolarin kunta. Saatavissa: <http://www.kolari.fi>.



- Kolazko Oy. [online]. [Viitattu 30.10.2006]. Saatavissa: <http://www.kolazko.fi>.
- Levi. [online]. [Viitattu 30.10.2006]. Saatavissa: <http://www.levi.fi>.
- Lukkari, E. 2006. Vuokatti tavoittelee 140 miljoonan euron matkailuinvestointeja Sotkamoon. Kauppalehti. 2006. 193. 7.
- Luosto. [online]. [Viitattu 30.10.2006]. Sivujen toteutus: Pyhä-Luosto Matkailuyhdistys ry. Saatavissa: <http://www.luosto.fi>.
- Matkailunedistämiskeskus. 2005. Hyvinvointi- ja wellness –matkailun peruskartoitus [verkkodokumentti]. Helsinki: Matkailunedistämiskeskus. [Viitattu 10.12.2007]. Saatavissa: [http://www.mek.fi/W5/mekfi/index.nsf/\(pages\)/Hyvinvointi\\_ja\\_wellness\\_matkailun\\_peruskartoitus?opendocument&ind=w5/mekfi/index.nsf&np=F-30](http://www.mek.fi/W5/mekfi/index.nsf/(pages)/Hyvinvointi_ja_wellness_matkailun_peruskartoitus?opendocument&ind=w5/mekfi/index.nsf&np=F-30).
- Matkailunedistämiskeskus. 2006. Matkailu vuonna 2020 : faktaa ja fiktiota. 2. painos [verkkodokumentti]. Helsinki: Matkailunedistämiskeskus. [Viitattu 4.6.2007]. Saatavissa: [http://www.mek.fi/W5/mekfi/index.nsf/\(pages\)/Matkailu\\_vuonna\\_2020\\_toinen\\_painos?opendocument&ind=w5/mekfi/index.nsf&np=F-30](http://www.mek.fi/W5/mekfi/index.nsf/(pages)/Matkailu_vuonna_2020_toinen_painos?opendocument&ind=w5/mekfi/index.nsf&np=F-30).
- Matkailunedistämiskeskus. 2007. Countryside holidays in Finland : part 1-3 [verkkodokumentti]. Helsinki: Matkailunedistämiskeskus. [Viitattu 4.6.2007]. Saatavissa: [http://www.mek.fi/W5/mekfi/index.nsf/\(pages\)/Countryside\\_holidays\\_in\\_Finland?opendocument&ind=w5/mekfi/index.nsf&np=F-30](http://www.mek.fi/W5/mekfi/index.nsf/(pages)/Countryside_holidays_in_Finland?opendocument&ind=w5/mekfi/index.nsf&np=F-30).
- Oulun Yliopisto. 2007. Muuttuva ilmasto vaikuttaa matkailuun [verkkodokumentti]. Oulu: NorTech Oulu. [Viitattu 26.11.2007]. Saatavissa: <http://nortech.oulu.fi/cp/Lehdistotiedote20.3.07.pdf>.
- Porter, M. 2004. Competitive Strategy – Techniques for Analyzing Industries and Competitors. New York: Free Press.
- ProLoma.fi. Kuusamon ja Rukan Majoituspalvelut. [online]. [Viitattu 31.10.2006]. Saatavissa: <http://www.proloma.fi>.
- PS. 2005. Jämi tarjoaa kävijöille enemmän, kuin ensi näkemältä näyttää. Pohjois-Satakunta. 2005. 15.
- Pyhä. [online]. [Viitattu 30.10.2006]. Sivujen toteutus: Pyhä-Luosto Matkailuyhdistys ry. Saatavissa: <http://www.pyha.fi>.
- Pyhä-Luosto Matkailuyhdistys ry. 2003. Pyhä-Luosto strategia 2008 [verkkodokumentti]. Pyhä-Luosto Matkailuyhdistys ry. 1.9.2003. [Viitattu 31.5.2007]. Saatavissa: [http://www.pyha.fi/site\\_images/Pyha-Luosto20082.pdf](http://www.pyha.fi/site_images/Pyha-Luosto20082.pdf).
- Pöyry. 2007. Ylläs II Kehittämissuunnitelma vuoteen 2020. Luonnos. Päivitys elokuu 2007 [verkkodokumentti]. [Viitattu 12.12.2007]. Saatavissa:

[http://projektit.maajavesi.fi/yllas/raportit/Kokonaiskehitt%C3%A4misohjelma/Liite4\\_yll%C3%A4sII.pdf](http://projektit.maajavesi.fi/yllas/raportit/Kokonaiskehitt%C3%A4misohjelma/Liite4_yll%C3%A4sII.pdf).

Reima Country. Reima Country Matkailuyhdistys ry. [online]. [Viitattu 26.10.2006]. Saatavissa: <http://www.reimacountry.fi>.

Ruka. Ruka-Kuusamo. [online]. [Viitattu 31.10.2006]. Saatavissa: <http://www.ruka.fi>.

Räsänen, P & Saari, H. 2004. Melonta-, pyöräily- ja vaellustarjontamme ja sen kysyntä ulkomailla : tilannekartoitus [verkkodokumentti]. Helsinki: Matkailunedistämiskeskus. [Viitattu 12.10.2006]. Saatavissa: [http://www.mek.fi/W5/mekfi/index.nsf/\(pages\)/Melonta-\\_pyöräily-\\_ja\\_vaellustarjontamme\\_ja\\_sen\\_kysyntä\\_ulkomailla?opendocument&ind=w5/mekfi/index.nsf&np=F-30](http://www.mek.fi/W5/mekfi/index.nsf/(pages)/Melonta-_pyöräily-_ja_vaellustarjontamme_ja_sen_kysyntä_ulkomailla?opendocument&ind=w5/mekfi/index.nsf&np=F-30).

Sahiluoma, V. 2006. Suomen matkailussa tehtailtiin ennätyksiä. Kauppalehti. 2006. 154. 10.

Sata-Häme Soi. Sata-Häme Soi ry. [online]. [Viitattu 11.12.2007]. Sivujen toteutus: Sata-Häme Soi ry. Saatavissa: <http://www.satahamesoi.fi>.

Savolainen, T. 2006a. Ylläs yrittää hiihtokeskusten ykköseksi. Talentum.com [verkkojulkaisu]. 6.9.2006. [viitattu 11.10.2006]. Saatavissa: [http://www.talentum.com/doc.ot?d\\_id=355177](http://www.talentum.com/doc.ot?d_id=355177).

Savolainen, T. 2006b. Blue 1 lentää keväällä Kittilään. Talentum.com [verkkojulkaisu]. 9.10.2006 [viitattu 11.10.2006]. Saatavissa: [http://www.talentum.com/doc.do?f\\_id=1041637](http://www.talentum.com/doc.do?f_id=1041637).

Sodankylä. 2005. Pyhä-Luosto yleiskaava kaavaselostus 26.08.2005. [online]. [Viitattu 30.10.2006]. Saatavissa: [http://www.sodankyla.fi/tekninen/kaavas\\_p-l\\_oa1\\_selostus-kuvat100dpi\\_050826.pdf](http://www.sodankyla.fi/tekninen/kaavas_p-l_oa1_selostus-kuvat100dpi_050826.pdf).

Suoma ry. Suoma ry:n jäsenet/Levin Matkailu. [online]. [Viitattu 28.10.2006]. Sivujen toteutus: Suoma ry. Saatavissa: <http://www.suoma.fi/levi.htm>.

Suomen hiihtoliitto. Hiihtotunnelit. [online]. [Viitattu 6.10.2006]. Sivujen toteutus: Suomen Hiihtoliitto. Saatavissa: <http://www.hiihtoliitto.fi/maastohiihto/olosuhteet/hiihtotunnelit>.

Suunnittelukeskus Oy. 2004. Levi 3 Kehittämissuunnitelman loppuraportti [verkkodokumentti]. Saatavissa: [http://www.kittila.fi/web/files/levi3\\_raportti.pdf](http://www.kittila.fi/web/files/levi3_raportti.pdf).

Taloustutkimus Oy. 2003. Lumilomailijat 2003 : ulkomaalaisten matkailijoiden haastattelututkimus [verkkodokumentti]. Helsinki: Matkailunedistämiskeskus. [Viitattu 31.10.2006]. Saatavissa:

[http://www.mek.fi/W5/mekfi/index.nsf/\(pages\)/Lumilomailijat\\_2003\\_ulkomaalaisten\\_matkailijoiden\\_haastattelututkimus?opendocument&ind=w5/mekfi/index.nsf&np=F-30](http://www.mek.fi/W5/mekfi/index.nsf/(pages)/Lumilomailijat_2003_ulkomaalaisten_matkailijoiden_haastattelututkimus?opendocument&ind=w5/mekfi/index.nsf&np=F-30).

Talvi Golf'07. Talvi Golf. [online]. [Viitattu 11.12.2007]. Saatavissa: <http://www.talvigolf.fi>.

Tilastokeskus. 2006a. Rajahaastattelututkimus : osa 18 : ulkomaiset matkailijat Suomessa vuonna 2005 : 1.1.- 31.12.2005 [verkkodokumentti]. Helsinki: Matkailunedistämiskeskus. [Viitattu 10.10.2006]. Saatavissa: [http://www.mek.fi/W5/mekfi/index.nsf/\(pages\)/Rajahaastattelututkimus\\_osa\\_18?opendocument&ind=w5/mekfi/index.nsf&np=F-30](http://www.mek.fi/W5/mekfi/index.nsf/(pages)/Rajahaastattelututkimus_osa_18?opendocument&ind=w5/mekfi/index.nsf&np=F-30).

Tilastokeskus. 2006b. Rajahaastattelututkimus : osa 17 tiivistetty versio : ulkomaiset matkailijat Suomessa vuonna 2004 : 1.1.- 31.12.2004 [verkkodokumentti]. Helsinki: Matkailunedistämiskeskus. Korjattu, tiivistetty painos. [Viitattu 10.10.2006]. Saatavissa: [http://www.mek.fi/W5/mekfi/index.nsf/\(pages\)/Rajahaastattelututkimus\\_osa\\_17\\_tiiivistetty?opendocument&ind=w5/mekfi/index.nsf&np=F-30](http://www.mek.fi/W5/mekfi/index.nsf/(pages)/Rajahaastattelututkimus_osa_17_tiiivistetty?opendocument&ind=w5/mekfi/index.nsf&np=F-30).

Tilastokeskus. 2004. Rajahaastattelututkimus : osa 14 : ulkomaiset matkailijat Suomessa vuonna 2003 : 1.1. - 31.12.2003. [verkkodokumentti] Helsinki: Matkailunedistämiskeskus. [Viitattu 10.10.2006]. Saatavissa: [http://www.mek.fi/W5/mekfi/index.nsf/\(pages\)/Rajahaastattelututkimus\\_osa\\_14?opendocument&ind=w5/mekfi/index.nsf&np=F-30](http://www.mek.fi/W5/mekfi/index.nsf/(pages)/Rajahaastattelututkimus_osa_14?opendocument&ind=w5/mekfi/index.nsf&np=F-30).

Tuohino, A, Peltonen, A, Aho, S, Eriksson, S, Komppula, R & Pitkänen, K. 2004. Suomen matkailumaakuva päämarkkinamaissa : yhteenveto. [verkkodokumentti] Helsinki: Matkailunedistämiskeskus. [Viitattu 10.10.2006]. Saatavissa: [http://www.mek.fi/W5/mekfi/index.nsf/\(pages\)/Suomen\\_matkailumaakuva\\_päämarkkinamaissa?opendocument&ind=w5/mekfi/index.nsf&np=F-30](http://www.mek.fi/W5/mekfi/index.nsf/(pages)/Suomen_matkailumaakuva_päämarkkinamaissa?opendocument&ind=w5/mekfi/index.nsf&np=F-30).

Vuokatti. [online]. [Viitattu 30.10.2006]. Saatavissa: <http://www.vuokatti.fi>.

Välimäki, K. 2007. Elämäniloa esteettömästi Pohjois-Satakunnassa. Kesälehti Matkailun Helmet. 2007. 1. 35.

Ylläs. [online]. [Viitattu 31.10.2006]. Saatavissa: <http://www.yllas.fi>.

Ylläksen Matkailu Oy. Ylläksen Matkailu Oy. [online]. [Viitattu 28.10.2006]. Sivujen toteutus: Audia. Saatavissa: <http://www.yllaksenmatkailu.fi>.