



**LAHDEN AMMATTIKORKEAKOULU**  
*Lahti University of Applied Sciences*

# MATKAILUN ALUEORGANISAATIO KOTKAN – HAMINAN SEUDULLE

Kolme skenaariota päätöksenteon tueksi

LAHDEN  
AMMATTIKORKEAKOULU  
Matkailu  
Palveluliiketoiminnan koulutusohjelma  
Opinnäytetyö ylempi AMK  
Kevät 2013  
Niina Taimela

Lahden ammattikorkeakoulu  
Matkailu

TAIMELA, NIINA:

Matkailun alueorganisaatio Kotkan –  
Haminan seudulle  
Kolme skenaariota päätöksenteon tueksi

Palveluliiketoiminnan opinnäytetyö, 74 sivua, 8 liitesivua

Kevät 2013

TIIVISTELMÄ

---

Etelä-Kymenlaaksossa, Kotkan – Haminan seudulla, valmistui kesällä 2011 lajissaan ensimmäinen matkailun ja tapahtumatuotannon strategia. Strategian toteutuksen yhtenä päätavoitteena on yhden yhtenäisen ammattimaisen matkailun markkinointi- ja myyntiorganisaation perustaminen alueelle. Tämän opinnäytetyön tarkoitus on selvittää paikallisten matkailuyrittäjien ja -yritysten odotukset ja edellytykset uuden perustettavan alueellisen matkailumarkkinointi- ja myyntiorganisaation perustamista varten sekä tunnistaa matkailun alueorganisaation toimintaan liittyviä elementtejä.

Tutkimustyön alkuvaiheessa haastateltiin viittä eri matkailun alueorganisaatioiden silloista tai entistä toimitusjohtajaa, kolmea itäsuomalaista matkailuyrittäjää ja kolmea muuta matkailutoimijaa. Haastatteluiden avulla todennettiin, että alueorganisaatioiden toimintaan vaikuttavat kiinteästi organisaation tehtävät, omistus ja hallinnointi, rahoitus sekä matkailuyritys- ja sidosryhmäyhteistyö.

Eteläkymenlaaksolaisten matkailuyritysten mielipiteitä kartoitettiin Internet-kyselynä. Opinnäytetyön toimeksiantaja, kehittämissyhtiö Cursor Oy, linkitti kyselyn matkailutoimijoille lähetettyyn matkailun uutiskirjeeseensä. Uutiskirjeeseen sai noin 260 alueellista matkailuyrittäjää, -yritystä tai muuta toimijaa. Kyselyyn saatiin kuukauden aikana 20 vastausta eli vastausprosentti oli 7,7.

Opinnäytetyö yhdistää sekä määrällistä että laadullista tutkimusmenetelmää. Kyselytutkimus antaa vähäisestä vastausmäärästään huolimatta viittauksia siihen, mitä alueen yrittäjät ja yritykset organisaation toiminnalta odottavat. Kyselytuloksia ja haastatteluista saatua aineistoa yhdistämällä on Kotkan – Haminan seudun matkailumarkkinoinnin ja -myynnin organisoitumiselle laadittu kolme tulevaisuudskenaariota. Nämä skenaariot ovat yritysten, kuntien ja Cursorin omistama osakeyhtiö, Cursorin sisäinen matkailupalveluyksikkö ja tilanteen pysyminen ennallaan. Skenaarioiden tehtävä on antaa lukijoille käsitys matkailun alueorganisaatioiden toimintaan ja elinkelpoisuuteen vaikuttavista komponenteista oman päätöksenteon tueksi.

Asiasanat: alueorganisaatio, matkailu, markkinointi, matkailuyritykset, skenaario

Lahti University of Applied Sciences  
Degree Programme in Service Management

TAIMELA, NIINA:

Establishment of a regional tourism organization in Kotka-Hamina region  
Three scenarios to support the decision-making

Master's Thesis in Hospitality Management, 74 pages, 8 pages of appendices

Spring 2013

ABSTRACT

---

In the summer of 2011, the first tourism and event management strategy of its kind was created in Kotka-Hamina region. The creation of one professionally operated tourism marketing and sales organization was named as one of the main goals of the strategy implementation. The purpose of this thesis is to find out what kind of expectations and conditions local tourism entrepreneurs and enterprises have regarding tourism marketing and sales organization that may be founded and reveal factors and functions that affect organizations' operations.

In the beginning of this research, five CEOs of already existing regional tourism organizations, three entrepreneurs from Eastern Finland and three other tourism specialists were interviewed. These interviews verified that organizations' tasks, ownership and government, funding and cooperation with tourism enterprises and other stakeholders have influence on organizations' operations.

An Internet questionnaire was used to research the opinions of local tourism enterprises. Cursor Oy - Kotka-Hamina Regional Development Company, the assigner of the thesis, linked the questionnaire on its tourism newsletter which was sent to approximately 260 regional entrepreneurs, enterprises and other operators in tourism. Within a month 20 replies to the survey were received. The response rate was 7.7 %.

This thesis combines both quantitative and qualitative survey research methods. In spite of the small amount of data, some conclusions of entrepreneurs' and enterprises' expectations could be drawn. The combination of questionnaire results and interviews were used to create three scenarios of how tourism marketing and sales could be organized in Kotka-Hamina region. The scenarios include a joint ownership business, an internal tourism services unit of Cursor and remaining in the current system. These scenarios offer the reader an insight into the components which have effect on the operations and viability of a regional tourism organization and thus are helpful in decision-making.

Key words: regional tourism organization, tourism, marketing, tourism enterprises, scenario

## SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
1.1	Opinnäytetyön tausta ja tavoite	1
1.2	Keskeiset käsitteet	3
2	MATKAILUMARKKINOINNIN ORGANISOITUMINEN	4
2.1	Monitahoinen matkailutoimiala	4
2.2	Alueorganisaatiot markkinoijina ja myyjinä	9
2.3	Alueorganisaatioiden rahoitus	11
2.4	Alueorganisaatioiden toimintaympäristö	12
2.5	Muutosherkkä toimiala	13
2.6	Matkailutoimiala Kymenlaaksossa	15
2.7	Matkailuorganisaatiot Kymenlaaksossa	16
2.8	Strategiatyö Kotkan – Haminan seudulla	19
3	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS	22
3.1	Tulevaisuudentutkimus organisaatiopäätösten tukena	22
3.2	Kehittämistehtävän toteutus	25
3.2.1	Haastattelut	26
3.2.2	Matkailuyrityskysely	27
4	TULOKSET	31
4.1	Yrityskyselyn vastaajakunta	31
4.2	Alueorganisaatioiden toimitusjohtajat ja matkailuyrittäjät	34
4.3	Alueorganisaation toiminta- ja hallintamuoto	36
4.4	Rahoitus ja hanketoiminta	37
4.5	Alueorganisaatioiden tehtävät	41
4.6	Yhteistyö ja päätöksenteko	46
5	TULEVAISUUSSKENAARIOT	50
6	JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA	57
6.1	Tutkimuksen luotettavuus	60
6.2	Toimenpide- ja jatkotutkimusehdotukset	62
	LÄHTEET	65
	LIITTEET	75

# 1 JOHDANTO

## 1.1 Opinnäytetyön tausta ja tavoite

Kotkan – Haminan seutu on Kymenlaakson maakunnan eteläosassa sijaitseva alue, Etelä-Kymenlaakso, joka muodostuu Kotkan ja Haminan kaupungeista ja Pyhtään, Virolahden ja Miehikkälän kunnista. Etelä-Kymenlaakso rajoittuu etelässä Suomenlahteen ja idässä Venäjään. Seudulla on vajaa 90 000 asukasta.

Tämän opinnäytetyön toimeksiantaja Cursor Oy on Kotkan – Haminan seudun kehittämissyhtiö, jonka omistajia ovat seudun teollisuusyritykset, rahoituslaitokset ja alueen viisi kuntaa. Yritys kehittää seudun elinvoimaisuutta ja yritysten kilpailukykyä painopisteohjelmien, kehittämishankkeiden ja yhteistyön myötä. Erilaisia hankkeita rahoitetaan Euroopan Unionin rahastojen ja ohjelmien sekä muun muassa seutubudjetin tai seudun kehittämissrahaston kautta. Painopisteohjelmia Cursorissa on tällä hetkellä seitsemän: kasvu ja kansainvälistyminen, uusiutuva energia, Venäjä, ICT:n soveltaminen, hyvinvointipalvelut, seutuyhteistyö sekä matkailu ja tapahtumat.

Kotkan – Haminan seudulla toteutettiin keväällä 2011 strategiatyö, jonka taustalla oli ajatus seudun keskitetystä matkailumarkkinoinnista. Prosessin aikana toteutettiin laaja sitouttava strategiaprosessi, jossa valmistui Kotkan – Haminan seudun matkailun ja tapahtumatuotannon strategia, joka sisältää vuoteen 2015 ulottuvan toimenpideohjelman. Seudun uudeksi matkailubrändiksi määriteltiin "Kaakko135° – Hyvän tuulen rannikko". Brändi julkistettiin alueellisesti loppuvuodesta 2011. Valtakunnallisesti matkailumarkkinointistrategia ja brändi-ilme lanseerattiin Helsingin Matkamessuilla tammikuussa 2012. (Cursor 2012.)

Matkailumarkkinointistrategiatyön taustalla oli Kotkan – Haminan seudun elinkeinostrategia, jonka mukaan seudulla tulisi olla keskitetysti ohjattu yhteinen matkailun markkinointi- ja myyntitoiminta, jollainen Etelä-Kymenlaaksosta tällä hetkellä puuttuu. Yhden yhteisen ammattimaisen matkailun markkinointi- ja myyntiorganisaation luominen mainitaankin ensimmäisinä toimenpiteinä matkailun ja tapahtumatuotannon strategiassa. (Cursor 2011.)

Toimeksiantaja Cursorilla oli tarve kartoittaa alueen matkailuyrittäjien ja -yritysten odotukset ja edellytykset uuden, mahdollisesti/todennäköisesti perustettavan alueellisen matkailumarkkinointi- ja myyntiorganisaation perustamista varten. Opinnäytetyössä tutkitaan, onko Kotkan – Haminan seudun yritysten mielestä organisaatiolle tarvetta, millainen hallinnollinen muoto organisaatiolla tulisi olla, millaisia summia yritykset voisivat käyttää organisaation koordinoimaan matkailumarkkinointiin ja ovatko he kiinnostuneita palvelujensa välitysmyynnistä. Tämän lisäksi selvitetään, millaisista eri markkinointi-, viestintä- ja kehittämistoinenpiteistä he kokevat olevan hyötyä omalle yritystoiminnalleen.

Opinnäytetyön kehittämistehtävän tavoite on laatia toimeksiantajalle jatkotoimenpidesuositus, joka perustuu Kotkan – Haminan seudun matkailuyrittäjien ja -yritysten mielipiteisiin ja tunnistettuihin matkailun alueorganisaation toimintaan liittyviin elementteihin. Yrittäjien mielipiteet on tarkoitus tuoda viime kädessä myös alueen päättävien kunnallisten luottamushenkilöiden ja virkamiesten tiedoksi. Alueellinen tutkimusaineisto kerätään Internetissä Kotkan – Haminan seudun matkailuyrityksille kohdistetussa kyselyssä. Toinen aineisto ovat itäsuomalaisten matkailuyrittäjien ja jo toimivien matkailun alueorganisaatioiden entisten tai nykyisten toimitusjohtajien haastattelut, sekä täydentävät, kolme henkilökohtaisessa tapaamisessa tehtyä haastattelua. Viitekehyksessä luodaan katsaus matkailumarkkinoinnin hallinnolliseen organisoitumiseen ja julkishallinnon osuuteen matkailutoimialaa tukevana tekijänä. Tämän lisäksi käsitellään lyhyesti alueorganisaatioiden roolia matkailumarkkinoijina ja -myyjinä, organisaatioiden rahoitusta ja yleistä toimintaympäristöä.

Tutkimus on rajattu siten, että se ei sisällä eteläkymenlaaksolaisten kuntapäättäjiä, kunnallisten virkamiesten tai toimihenkilöiden eikä yhdistysten tai järjestöjen mielipiteitä. Työssä ei suoraan oteta kantaa organisaation perustamiseen, vaan tutkimustulokset kootaan kolmeen eri mahdolliseen tulevaisuusskenaarioon. On hyvinkin mahdollista ja jopa todennäköistä, että mikään näistä skenaarioista ei sellaisenaan toteudu, mutta ne antavat lukijoille käsityksen matkailun alueorganisaatioiden toimintaan ja elinkelpoisuuteen vaikuttavista tekijöistä. Opinnäytetyö on ajankohtainen ja hyödyllinen tietolähde osapuolille, joiden on kevään ja kesän 2013 aikana ratkaistava kantansa vuoden 2014 alussa mahdollisesti toimintansa aloittavan organisaation perustamisen suhteen.

## 1.2 Keskeiset käsitteet

*Matkailun alueorganisaatio* on seudullinen toimija, joka kokoaa matkailuyritykset ja muut sidosryhmät yhteistyöhön. Alueorganisaation tärkeimpiä tehtäviä ovat matkailun alueellinen markkinointi, kuntamarkkinointi yrittäjien kanssa, matkailuneuvonta, matkailupalvelujen välitysmyynti ja edunvalvonta. (Laukkanen 2012.)

*Markkinointi* kattaa erilaiset myyjän ja ostajan väliset tilanteet ja toimenpiteet, joilla pyritään positiiviseen ostopäätökseen tai varmistamaan asiakkaan tyytyväisyys ja saama hyöty. Yleisesti *matkailumarkkinointi* mielletään imagomainonnaksi, jossa tavoitteena ovat tuotteen ja yrityksen tunnetuksi tekeminen ja positiivisten mielikuvien herättäminen. Kokonaisuutena markkinointi sisältää mainonnan lisäksi esimerkiksi yhteydenpidon, tiedon saatavuuden, asiakkaalle parhaan ratkaisun etsinnän, ongelmatilanteiden ratkaisut, jälkimarkkinoinnin ja asiakassuhteiden luomisen ja ylläpidon. (Pesonen, Siltanen & Hokkanen 2006, 28–29.)

Matkailupalvelun myynnissä myyjä (matkatoimisto, alueorganisaatio) toimii matkailuyrittäjän tuottaman palvelun kauppiana. Myyjä toimii välittäjänä yrittäjän ja ostajan välillä, laskuttaa ostajaa ja pitää palvelumaksun tai myyntipalkkion provi-sion itsellään. (Boxberg, Komppula, Korhonen & Mutka 2001, 85.) Matkailussa usein käytetty termi on *välitysmyynti* (esim. Karelia Expert Matkailupalvelu 2013).

*Skenaario* on skenaarion ajallisesti peräkkäisten, loogisesti etenevien ja perusteltavissa olevien mahdollisten tulevaisuudenkuvien sarjaksi. Se voi olla tulevaisuudenkuvien avulla esitetty kertomus, joka voidaan ymmärtää tavoitteen saavuttamisen ehtojen tulevaisuuden toiminnalliseksi käsikirjoitukseksi. (Rubin 2013a.)

## 2 MATKAILUMARKKINOINNIN ORGANISOITUMINEN

### 2.1 Monitahoinen matkailutoimiala

Matkailu kuuluu Suomessa monen eri hallintoviranomaisen toimialaan. Työ- ja elinkeinoministeriö vastaa matkailun yleisestä kehittämisestä ja tukitoimien koordinoimisesta ja matkailua koskevan lainsäädännön valmistelusta. Työ- ja elinkeinoministeriön alaisena toimii valtakunnallinen Matkailun edistämiskeskus MEK. Maa- ja metsätalousministeriö kehittää maaseutumatkailua, liikenne- ja viestintäministeriö turvaa matkailun toimintaedellytyksiä kehittämällä matkailun tarvitsemaa infrastruktuuria ja ympäristöministeriön tehtävänä on turvata matkailulle sopiva ympäristö. Opetus- ja kulttuuriministeriön toimialaan kuuluvat matkailualan koulutus ja tutkimus. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2012.)

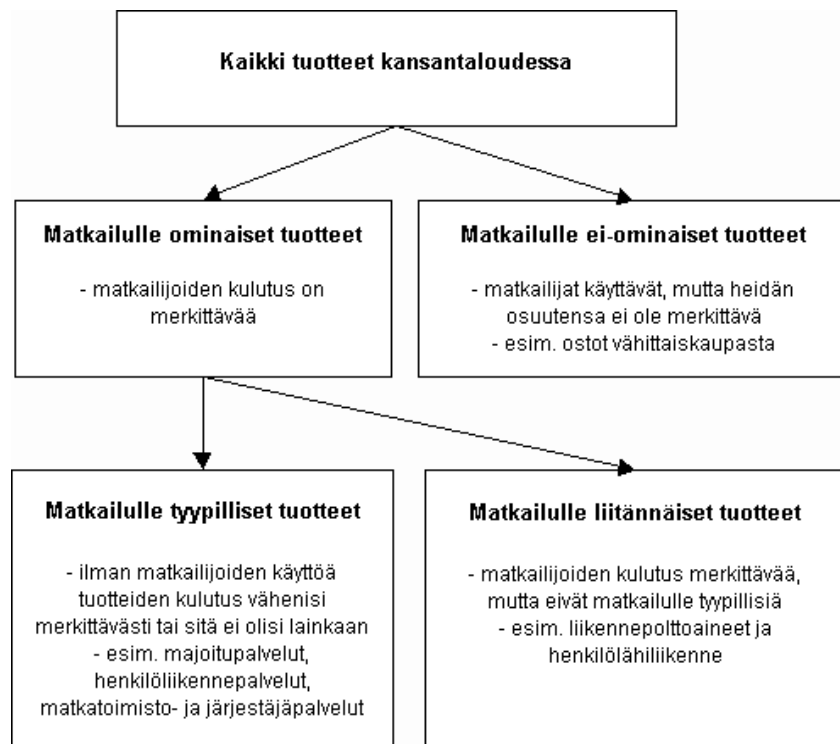
Alueellisia viranomaistoimijoita ovat elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskukset (ELY-keskukset), jotka tarjoavat matkailuyritysten liiketoiminnan kehittämiseen rahoitus-, neuvonta-, konsultointi- ja koulutuspalveluja. Maakuntien liitot vastaavat alueellisesta kehittämisestä ja matkailun maakuntatason strategisesta kehittämisestä yhdessä muiden keskeisten toimijoiden kanssa, joita ovat mm. yritykset, kunnat, tutkimus- ja koulutuslaitokset sekä matkailun alueorganisaatiot. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2012.)

Elinkeinopolitiikka käsittää ne julkisen vallan toimet, joiden tarkoituksena on yhteiskunnan taloudellisen perustan vahvistaminen ja yritysten syntymistä, toimintaa, kasvua, kilpailukykyä ja työllisyyttä edistävän toimintaympäristön luominen. Julkisen vallan lisäksi keskeisiä elinkeinopolitiikan toimijoita ovat yrittäjät ja yritykset, koulutus- ja innovaatiopalveluja tuottavat organisaatiot, rahoituslaitokset sekä muut yrityspalveluja tuottavat organisaatiot. Kuntien näkökulmasta elinkeinopolitiikka ja kilpailukyvyn vahvistaminen tarkoittavat kaikkia niitä paikallisen tason toimenpiteitä, joilla paikallisista lähtökohdista parannetaan yritysten fyysistä ympäristöä, tuotantopanosten saatavuutta, osaamista, palveluja sekä toimintaan liittyviä säädöksiä ja päätöksentekokäytäntöjä. (Suomen Kuntaliitto 2012.)

Matkailun edistäminen ei kuulu lakisääteisesti kuntien tehtäviin, mutta sen katsotaan kuuluvan kuntien yleiseen elinkeinopolitiikkaan (Boxberg ym. 2001, 69).



Kuulumista yleiseen elinkeinopolitiikkaan tukee matkailuelinkeinon pirstaleisuus, sillä matkailualalla on lukuisia eri toimialoja, jotka ovat tavalla tai toisella sidoksissa matkailuun. Nämä toimialat voidaan jakaa matkailulle tyypillisiin ja ei-tyypillisiin toimialoihin (kuvio 1). Matkailulle tyypilliset toimialat ovat riippuvaisia matkailusta ja toisaalta välttämättömiä matkailun elementtejä. Tällaisia toimialoja ovat esimerkiksi majoitus- ja ravitsemistoiminta. Ei-tyypilliset toimialat tuottavat palveluja matkailijoiden käyttöön, mutta matkailijoiden osuus kokonaisuudesta ei kuitenkaan ole ratkaiseva yrityksen toimeentulon kannalta. (Tilastokeskus 2005.)



KUVIO 1: Matkailulle ominaiset ja ei-ominaiset tuotteet (Tilastokeskus 2005).

Matkailulle on tyypillistä, että matkailijan ostoskoriin voi kuulua mitä erilaisimpia tuotteita majoitus- ja ravitsemuspalveluista erilaisiin ostoksiin, kuten matkamui-  
toihin. Ongelmallista on, että palvelujen tuottajat kuuluvat perinteisesti matkai-  
luelinkeinoon, mutta tuotteiden myyjät vähittäiskaupan sektoriin. Lisäksi palvelu-  
jen tuottajat voivat kuulua yksityiseen tai julkiseen sektoriin. Esimerkiksi museo-  
ja teatteripalvelut ovat perinteisesti olleet kunnallisia tai valtiollisia palveluja.

Matkailuelinkeinon moninaisuus näkyikin tilastollisissa määritelmässä, jotka jaetaan kahteen ryhmään. Tyypilliset matkailutoimialat ovat sekä riippuvaisia matkailusta että välttämättömiä matkailulle, kuten henkilöliikenne-, kokous- ja kongressi- ja välitys- ja myyntipalvelut. Epätyypilliset matkailutoimialat sen sijaan tuottavat palveluja, joita matkailija saattaa käyttää matkansa aikana, mutta jotka eivät ole matkailutuotteeseen kuuluvia olennaisia palveluja. Nämä toimialat voivat saada suuren osan tuloistaan joko suoraan tai välillisesti matkailusta, matkailun kulutuksesta tai matkailuyritysten omaa palvelutuotantoa varten ostamista tuotteista, palveluista ja hyödykkeistä. Esimerkkejä näistä ovat viihde-, kulttuuri- urheilu- ja virkistyspalvelut, autonvuokraus, polttoaineen myynti ja vähittäiskaupan palvelut ja tuotteet. (Albanese & Boedeker 2002, 22–23; Puustinen & Rouhiainen 2007, 93.)

Tämän lisäksi monet yritykset, jotka mielletään matkailuyrityksiksi, palvelevat erityyppisiä asiakkaita, jotka eivät kaikki sovi matkailija-käsitteen alle. Esimerkiksi liikenneyhtiöiden, ohjelmapalveluyritysten, ravintoloiden ja hotellien asiakkaita voivat olla myös paikalliset asukkaat. (Albanese & Boedeker 2002, 20.) Tätä tukee myös Komppulan ja Boxbergin (2002, 9) ajatus, että vapaa-ajan matkailu sisältää aina matkustamisen, mutta matkustaminen ei aina ole vapaa-ajan matkailua. Matkailualalle on tyypillistä, että sen vaikutukset leviävät hyvin monelle toimialalle, mikä vaikeuttaa mm. matkailun taloudellisten vaikutusten mittaamista ja vaikeuttaa matkailuelinkeinon tunnistamista (Puustinen & Rouhiainen 2007, 91).

Matkailutoimialalle on tyypillistä pien- ja mikroyritysvaltaisuus sekä runsas sivutoimisten toimijoiden joukko (Komppula 2000, 23). Matkailuyritysten koko vaihtelee pienyrityksistä isoihin konserneihin, liiketoiminta palveluista tietojenkäsittelyyn, ala lentoliikenteestä majoitukseen ja organisaatiomuoto jakautuu yksityiseen ja julkiseen. Matkailu onkin siten enemmän teollisuudenalojen sulautuma kuin yksi teollisuudenala. Matkailu ei myöskään ole yksittäinen tuote vaan kooste toisiaan tukevista ja täydentävistä palveluista ja tuotteista, jotka yhdistävät aineellisia ja aineettomia elementtejä. (Cooper & Hall 2008, 253–254.)

Alueellisessa matkailuyhteistyössä eri julkisen vallan organisaatiot ja yksityiset matkailuyritykset sitoutuvat yhteiseen tavoitteeseen ja pyrkivät yhteiseen etuun. Yksityisen ja julkisen sektorin keskinäinen yhteistyö ja yhteiset tavoitteet ja pää-

määrät ovat välttämättömiä, koska matkailija näkee eri matkakohteet kokonaisuuksina, jotka kuitenkin sisältävät sekä kaupallisia että ei-kaupallisia elementtejä. (Komppula 2000, 15.)

Aluetasolla matkailu voi tarkoittaa yhden tai useamman kunnan tai kaupungin, seutukunnan, maakunnan, maan tai jopa maanosan kokoista aluetta. Matkailualue määrittyy ensisijaisesti alueen ulkopuolella asuvien mielikuvissa; jos alue ei houkuttele heitä, ei se silloin ole matkailualue. Matkailualueen yleistä imagoa markkinoidaan yleensä julkisen vallan omistamien organisaatioiden kautta. Julkisen rahoituksen tarkoituksena on taata markkinoinnin hyödyn jakaantuminen koko toimialalle. (Cooper & Hall 2008, 112; Komppula 2000, 16.) Toisaalta yhteistyö julkisen ja yksityisen sektorin välillä on välttämätöntä, koska yksittäisten yritysten resurssit ovat usein liian pienet tehokkaaseen markkinointiin (Boxberg ym. 2001, 32).

Suomeen syntyi 1970-luvulta lähtien lukuisia matkailun markkinointiorganisaatioita, joissa vetovastuu oli pääsääntöisesti kaupungeilla ja kunnilla, mutta joihin myös matkailuelinkeino osallistui. Yhtiömuotoiset ja useat yhdistyspohjaiset organisaatiot alkoivat välittää ja myydä alueensa matkailupalveluja ja tuottaa paketoituja ohjelmia. (Boxberg ym. 2001, 59.) Vuosituhannen lopussa kunnallisen matkailutoimen organisaatiomuotoja olivat mm. oman hallintokunnan alainen, matkailupalvelulaitoksia hallinnoiva toimisto, keskushallinnon tai kunnanhallituksen välittömässä alaisuudessa toimiva toimisto, kunnallinen matkailuosakeyhtiö, matkailuyhdistys tai vastaava ulkopuolinen organisaatio. Kunta saattoi myös olla jäsenenä matkailuyhdistyksessä tai osakkaana seutukunnallisessa tai maakunnallisessa markkinointiyhtiössä. (Boxberg ym. 2001, 69.)

Kuntien vaikutus matkailun toimintaedellytyksiin on suuri. Kunnat rahoittavat matkailun markkinointia ja neuvontaa ja tukevat matkailuyrityksiä myöntämällä lainaa, takauksia tai pääomasijoituksia. Ne osallistuvat myös matkailua tukevan infrastruktuurin rakentamiseen. (Rouhiainen & Puustinen 2007, 91.) Kunnissa työskentelee matkailutoimihenkilöitä matkailuneuvojan tai -sihteerin nimellä. Useamman henkilön organisaatioissa toimintaa johtavat matkailupäälliköt.

Yhteistyö kuntien välillä on lisääntynyt, mikä johtuu kuntatalouden yhä heikommista näkymistä. Taloudellisten syiden lisäksi seutuistuminen on lisännyt yhteistyötä. Yhteistyössä kuntien ja seudun matkailuviranomaisten kanssa myös matkailuyrittäjät voivat tehostaa toimintaa ja kustannuksia voidaan jakaa eri osapuolten kesken. Yhteistyön ansioista pienet kunnat saavat myös tunnettuutta, jota ne eivät yksin omien resurssiensa avulla pysty saavuttamaan. (Boxberg ym. 2001, 71–72.)

The International Association of Convention and Visitor Bureaus (IACVB) määrittelee matkailun alueorganisaatiot voittoa tavoittelemattomiksi organisaatioiksi, jotka edustavat määriteltyjä kohdealueita, tarjoavat kattavasti puolueetonta tietoa sekä kuluttaja- että yritysasiakkaille ja edistävät pitkäaikaista aluemarkkinointia ja -kehitystä. Matkailun alueorganisaatiot johtavat ja toimeenpanevat alueellista matkailumarkkinointia. Julkinen sektori takaa rahoituksen, jota voidaan täydentää yksityissektorin tuella, kuten jäsenmaksuin. Alueorganisaatioiden hallintomuodot vaihtelevat suuresti; perinteisesti ne ovat olleet julkishallinnon elimiä mutta lisääntyvässä määrin yksityisiä yrityksiä, joiden kanssa julkisella sektorilla on yhteistyösopimus. (Cooper & Hall 2008, 236.)

Viimeisimpiä suomalaisia matkailun alueorganisaatioita kartoittaneet selvitykset ovat Kauppa- ja teollisuusministeriön (KTM) Matkailun kehittämisen alueellinen työnjako ja vastuut (2004) sekä Aija Laukkasen Matkailun alueorganisaatiot Suomessa (2010). Niiden mukaan Suomessa toimivien matkailun alueorganisaatioiden yleisin hallintomalli on osakeyhtiö. Muita muotoja ovat muun muassa yhdistys, maakuntaliiton tai kunnan keskushallinnon alainen yksikkö ja kaupungin elinkeinoyhtiön osana toimiva yksikkö. Joillain alueilla on ollut myös yrittäjöpohjaisia, alueellista markkinointia ja myyntiä hoitaneita yhtiöitä. Nämä erot juontavat juurensa yhtäältä alueorganisaatioiden perustamisen historiaan ja olemassa oleviin rakenteisiin, toisaalta alueiden erilaisuuteen. Ei ole olemassa yhtä ja oikeaa toimintamallia, joka luontevasti sopisi kaikille alueille. Alueet erottautuvat toisistaan, ja joillain alueilla matkailun merkitys, muoto ja laajuus sekä matkailuyritysten määrä, koko ja taso alueella ovat merkityksellisempiä kuin toisilla. (KTM 2004, 36.) Alueorganisaatioiden kattojärjestönä Suomessa toimii Suomen matkailuorganisaatioiden yhdistys - SUOMA ry.

## 2.2 Alueorganisaatiot markkinoijina ja myyjinä

Suomalaisilla matkailun alueorganisaatioilla on lukuisia erilaisia tehtäviä, joihin kuuluvat tai voivat kuulua muun muassa:

- alueellisen yhteismarkkinoinnin koordinointi ja toteutus
- matkailupalvelujen myynti
- matkailuneuvonta
- edunvalvonta
- matkailustrategian laadinta, toteutus ja seuraaminen
- hankkeiden ja yhteistyön koordinointi
- tiedottaminen, tiedonkeruu ja -jakaminen
- tuotekehitys ja tuotteistaminen sekä
- koulutuksen koordinointi. (KTM 2004, 51–52 ja Laukkanen 2012.)

Kotkan – Haminan seudulle suunniteltu alueorganisaatio on toistaiseksi määritelty matkailun markkinointi- ja myyntiorganisaatioksi.

Matkailumarkkinointi on alueen matkailuyritysten ja muiden toimijoiden tuottamien palvelujen tuotantoa ja kauppaa edistävää toimintaa (Vuoristo 2002, 168). Matkailumarkkinointi erottuu tuotemarkkinoinnista sillä, että matkailumarkkinoinnissa ei ole ennalta tuotettua tuotetta. Matkailupalvelut ovat aineettomia, eikä niitä voi nähdä, haistaa, maistaa, tuntea tai kuulla ennen hankintaa. Palveluja ei voi erottaa niiden tuottajista eikä niitä voi varastoida myöhempää myyntiä tai käyttöä varten. (Grönroos 2009, 91; Kotler, Bowen & Makens 2010, 35.) Nämä erityispiirteet erottavat matkailun myynnin edistämisen ja jakelun muista aloista ja luovat perustan matkailun markkinoinnille (Middleton, Fyall & Morgan 2009, 52–53).

Matkailualalla markkinoinnin ja myynnin erottaminen toisistaan erillisiksi toimenpiteiksi voi olla hankalaa. Palvelujen tuotanto ja kulutus tapahtuvat samanaikaisesti ja tilanteeseen liittyy vuorovaikutus asiakkaan kanssa. Vaikka markkinointi tapahtuu usein ennen asiakkaan palvelukokemusta, on kokemuksen aikana ja sen jälkeen tehtävällä markkinoinnilla merkittävä vaikutus asiakastyytyvyyteen ja kokemukseen palvelun laadusta. Markkinointi ja myynti sekoittuvat kokonaisuudeksi esimerkiksi messuilla, jossa palveluja markkinoidaan, mutta myynti-

prosessi voidaan aloittaa kartoittamalla asiakkaan tarpeita ja toiveita. (Puustinen & Rouhiainen 2007, 24.)

Alueellisten markkinointiorganisaatioiden rooli on kaksijakoinen, sillä ne liikkuvat sekä julkisen että kaupallisen maailman välimaastossa. Kaupallisen toimintansa organisaatiot pyrkivät hoitamaan liiketaloudellisin periaattein, toinen rooli velvoittaa organisaatioita tekemään aluettaan tunnetuksi sekä kotimaassa että ulkomailla. Tähän rooliin kuuluu tukea oman alueen matkailuelinkeinoa niin tuotekehityksessä kuin erilaisin markkinointikampanjoin. (Boxberg ym. 2001, 117.)

Kunnalliset matkailutoimistot eivät voi välittää tai myydä yksityisen sektorin palveluja, vaan ainoastaan ohjata asiakkaita matkailuyrityksiin. Matkailutoimiston tyypillisiä tehtäviä ovatkin informaation tuottaminen ja jakelu, joka ei tuota välitöntä taloudellista tulosta. Taloudellinen hyöty tulee alueelle välillisesti palveluja käyttävien ja ostoksia tekevien matkailijoiden myötä.

Kunnalliset toimistot loivat pohjan alueellisille markkinointiorganisaatioille, joilla on oikeustoimikelpoisina yhteisöinä mahdollisuus myös todelliseen matkailukauppaan (Boxberg ym. 2001, 69). Kuntaomisteinen osakeyhtiö on nykyisin suosittu tapa uudelleenjärjestellä kuntien toimintaa ja osakeyhtiömuoto soveltuukin parhaiten maksurahoitteen liiketoimintojen organisointiin (Anttiroiko 2010, 26). Matkailupalveluja myyvät matkailun alueorganisaatiot harjoittavat välitysmyyntiä ja toimivat siten myyntikanavana matkailupalveluille. Myyntikanavan tehtävä on tuoda palvelu ostavan asiakkaan ulottuville ja jakaa myyntiä tukevaa informaatiota. (Boxberg ym. 2001, 84.) Välitysmyyntissä matkailuorganisaatio hoitaa rahan liikenteen ostajalta myyjälle ja saa oman tuottonsa provisiosta tai välitysmaksuista (Kotler ym. 2010, 32).

Matkailun alueorganisaatioilla on haastava tehtävä markkinoida ja myydä tuotteita ja palveluja, jotka eivät ole suoraan organisaation omassa kontrollissa. Matkailukohde on osiensa summa, joka koostuu kohteesta, resursseista, ihmisistä ja alueen yrityksistä. Matkailutuote muodostuu kaikista niistä kokemuksista, jotka matkailija kokee kanssakäymisessä matkakohteessa sen ihmisten, yritysten, yhteisöjen ja ympäristön kanssa. Matkailutuotteen kokeminen on yksilöllistä, eikä matkailupalvelujen tuottajalla ole koskaan täyttä varmuutta siitä, täyttävätkö hänen palvelunsa asiakkaiden odotukset. (Cooper & Hall 2008, 11–12; 20.)

### 2.3 Alueorganisaatioiden rahoitus

Aikaisemmin on todettu, että matkailun alueorganisaatiot saavat perusrahoitusta julkisista varoista, minkä lisäksi organisaatio voi saada tuottoa omasta toiminnasta. Määrärahojen väheneminen ja riittävyys on kestopuheenaihe julkisista palveluista keskustellessa. Niukkeneva julkinen rahoitus pakottaa matkailutoimialan miettimään uusia ansaintamalleja. Erilaiset matkailijaverot (*tourist tax*) ovat useissa maissa aivan normaaleja, matkailijoilta perittäviä maksuja, joilla rahoitetaan mm. matkailumarkkinointia ja -organisaatioiden toimintaa (esim. Pike 2008, 70). Suomessa on hahmoteltua matkailuveron kaltaista maksua, jota kutsutaan matkailueuroksi. (Laukkanen 2012.)

Saksassa kerätään näitä veroja/maksuja (*Ortstax, Aufenthaltsabgabe, Kurtax*), jotka voivat olla hotellin veloittamia, yöpymisen pituuteen perustuvia ”vierasveroja” (*Gästetax*) tai eri yritysten maksamia pakollisia maksuja (*Pflichtbeiträge*). Näistä ”vierasvero” on laajalti hyväksytty ja keräysperiaatteeltaan selkeä. Pakollisten maksujen keruun ongelmat liittyvät maksuvelvollisuuteen, maksujen perusteisiin ja verotusoikeuteen, jotka vaihtelevat alueittain. Näiden alueellisten erojen vuoksi on muodostunut hyvin erilaisia maksukäytäntöjä, mikä vaikeuttaa matkailuorganisaatioiden välisiä vertailuja. Ongelmaksi koetaan myös vapaamatkustajat eli yritykset, jotka hyötyvät matkailumarkkinoinnista osallistumatta markkinoinnin kustannuksiin. (Tschurtschenthaler 2010, 157–158.)

Samat teemat nousivat esille tammikuussa 2012 julkaistussa Matkailueuroesiselvityksen loppuraportissa. Esiselvityksessä pohdittiin, mikä olisi Suomeen sopiva maksun luonne (vapaaehtoinen vai pakollinen) ja sopiva toimintamalli (kiinteä vai esim. liikevaihtoon perustuva, muuttuva maksu). Samalla mietittiin, miten matkailueuron piiriin kuuluvat yritykset määriteltäisiin, miten maksu laskettaisiin ja tilitettäisiin sekä miten maksun käyttöön liittyvä päätöksenteko toteutettaisiin. Matkailun merkitys ja laajuus vaihtelevat alueittain, eikä ole realistista olettaa, että sama toimintamalli olisi käytössä ympäri Suomen. Toisaalta matkailulla on huomattavaa merkitystä esimerkiksi vähittäiskaupalle, ravintoloille ja huoltoasemille, joiden voisi olettaa kuuluvan matkailueuron piiriin. Esiselvityksessä todettiin, että yrityksille vapaaehtoinen malli ei todennäköisesti tulisi tuottamaan tarpeeksi. Pakolliseen perintään perustuva maksu edellyttäisi lainmuutos-

ta, koska tällä hetkellä missään laissa ei anneta mahdollisuutta periä matkailueuron tyyppistä maksua. (FCG Finnish Consulting Group Oy 2012.)

Suomessa ei siis ole käytössä kaikkia mahdollisia matkailumarkkinoinnin rahoitustyökaluja. Yleensä pakolliset maksut eivät kuitenkaan riitä alueorganisaatioiden ylläpitoon, vaan julkisella rahoituksella on maailmanlaajuisestikin yhä merkittävä rooli. World Tourism Organizationin (2004, 9) tekemän tutkimuksen mukaan kolmannes matkailun alueorganisaatioista saa valtion tukea ja lähes puolet rahoittaa toimintaansa aluehallinnon varoilla. Lukumääräisesti monet organisaatiot keräävät jäsenmaksuja tai toimenpiteisiin liittyviä korvauksia matkailuyrityksiltä, mutta niiden tuotto kattaa alle viidenneksen kokonaisbudjetista.

#### 2.4 Alueorganisaatioiden toimintaympäristö

Matkailukokonaisuuteen kuuluvat tyypillisten matkailupalvelujen lisäksi kiinteästi matkailukohteeseen liittyvät tekijät, kuten alueen tai paikkakunnan siisteys ja turvallisuus, matkailua suosiva infrastruktuuri sekä monille alueille elintärkeät vetovoimatekijät eli attraktiot. Yritysten menestys on sidoksissa toimintaympäristössä olevien vetovoimatekijöiden menestykseen, säilytykseen ja hoitoon. Näin ollen matkailumarkkinoilla monet erilaiset, sekä tyypilliset että epätyypilliset matkailuyritykset ja sekä yksityisen että julkisen sektorin organisaatiot ovat jatkuvassa vuorovaikutuksessa – ja myös riippuvuussuhteessa – keskenään. (Albanese & Boedeker 2002, 23–25.)

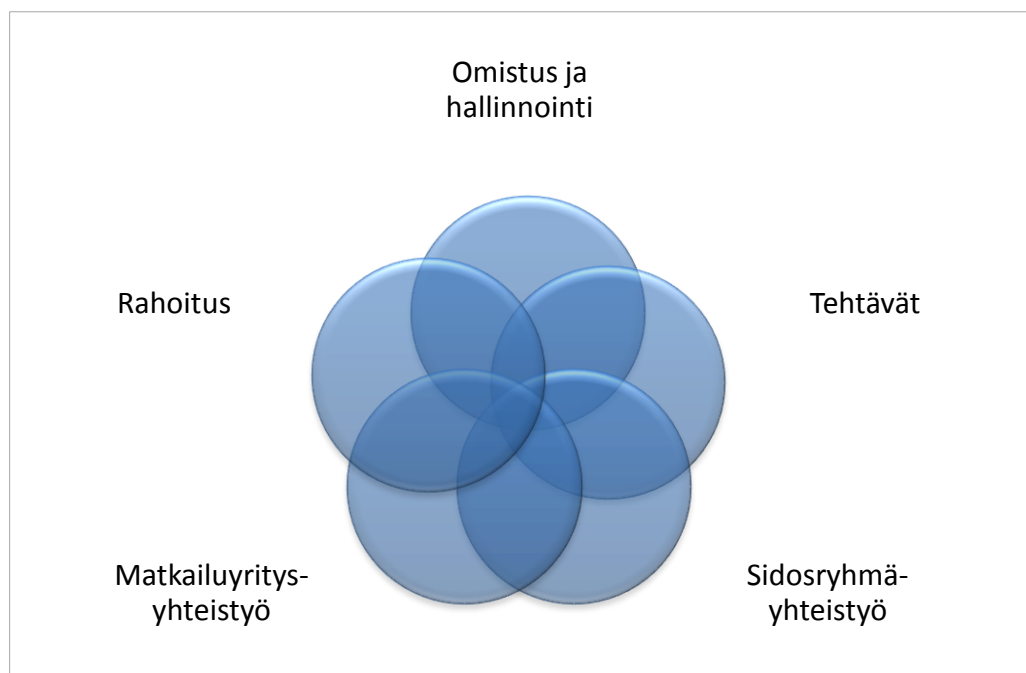
Nykyaikainen matkailualueen markkinointi on sekä prosessi että tuotos, jossa organisaatio kohtaa matkailualueen ongelmia ja työskentelee lukuisten sidosryhmien kanssa. Matkailuyrittäjien on hyvä tiedostaa, että alueorganisaatiot joutuvat käsittelemään sellaisia poliittisia ja resursseihin liittyviä haasteita, jotka ovat heille itselleen vieraita. Alueorganisaatioiden toimintaa myös ohjaavat erilaiset tekijät kuin yksityisyriyten. Näiden haasteiden ja erojen ymmärtäminen edesauttaa organisaatioiden ja yrittäjien välistä yhteistyötä. (Pike 2008, 13.)

Mielikuva matkailun alueorganisaatiosta henkilöityy työntekijöihin, joiden kanssa yritys on tekemisissä. Tehokas organisaatio tarvitsee johtajan, jolla on "poliittista pelisilmää, visiointitaitoja ja dynaaminen persoonallisuus". Hyvät suhteet matkai-



lupalvelujen tuottajiin ovat tärkein tekijä organisaation menestyksessä. Erittäin tärkeää on myös tuotetuntemus, jota ilman on mahdoton markkinoida tai myydä matkailupalveluja tai -tuotteita. (Bornhorst, Ritchie & Sheehan, 2010.)

Kuvio 2 havainnollistaa matkailun alueorganisaatioiden toimintaan vaikuttavia elementtejä, joita on tarkasteltu myöhemmin tässä opinnäytetyössä. Mikään näistä elementeistä ei yksinään ole organisaation menestymistä tai menestymättömyyttä ratkaiseva tekijä. Sen sijaan ne ovat hyvin tiiviissä yhteydessä toisiinsa ja yhdessä luovat perustan alueorganisaation toiminnalle.



KUVIO 2. Alueorganisaation toimintaan vaikuttavia elementtejä

## 2.5 Muutosherkkä toimiala

Suomessa on tällä hetkellä alle 30 matkailun alueorganisaatiota (KTM 2004 ja Laukkanen 2012). Monessa organisaatiossa tuntuu olevan murrostilanne, joka johtaa tai on johtanut organisatorisiin muutoksiin. Joillain alueilla on tehty selvityksiä alueorganisaatioiden perustamisesta, toisilla yhtiötä on perustettu. Yrityksiä on myös mennyt konkurssiin. Nämä muutokset ovat lukumääräisesti runsaita suhteutettuna alueorganisaatioiden kokonaismäärään.

Yksi viimeisimpiä muutoksia on Lahden alueen matkailun uudelleenorganisointi. Vuoden 2013 alussa Lahden Alueen Kehittämistyhtiö LAKESin omistama Lahti Travel Oy korvattiin kahdeksan kunnan omistamalla markkinointiyhtiö Lahden seutu - Lahti region Oy:llä. Taustalla on LAKESin, Uusyrittäjäkeskuksen ja Lahden tiede- ja yritysalueen yhdistäminen ja uuden elinkeinoyhtiön perustaminen. (Lahden seutu - Lahti region Oy 2012a ja 2012b.)

Kuopiossa halutaan siirtyä alueellisen matkailumarkkinoinnin yhden kaupungin johtovastuusta nykyistä laajempaan omistuspohjaan. Kuopion Matkailu Oy:n toiminta lakkautetaan keväällä 2013 ja toiminta siirtynee uuteen perustettavaan osakeyhtiöön, jonka päätehtävänä olisi koko Pohjois-Savon matkailun kehittäminen (Eskanen 2012). Toisaalta vastakkaistakin kehitystä on ollut. Hämeen Matkailu Oy, jonka omistaa Hämeenlinnan seudun kehittämissyhtiö Kehittämiskeskus Oy Häme, on menettänyt sekä Riihimäen seudun kunnat että Lounais-Hämeen (Keski-Korpela 2012).

Itä-Uudellamaalla oli kuusi vuotta sitten hanke, jonka puitteissa tehtiin sitouttava selvitys matkailun alueorganisaation perustamisesta (Koistinen 2012). Länsi-Uudellamaalla tehtiin peräti kaksi selvitystä peräkkäisinä vuosina (Keyvision Oy 2009; CreaMentors Oy 2010). Itä-Uudellemaalle, jonka kunnat kuuluvat nykyään Uudenmaan maakuntaan, ei alueorganisaatiota sittemmin tullut. Länsi-Uudellemaalle perustettiin Länsi-Uudenmaan LUMO Matkailu Oy, jonka jäsenyydestä ainakin osa alueen kunnista kieltäytyi:

*Kunnanhallitus päättää, ettei Vihdin kunta osallistu Länsi-Uudenmaan matkailun myynti- ja markkinointiyhtiön perustamiseen, koska Vihdissä matkailuelinkeinon kehittäminen ja laajentaminen ovat ensisijaisia tehtäviä ennen laajempien myynti- ja markkinointitoimien aloittamista. (Vihdin kunnanhallitus 2012)*

*Kaupungin matkailutoimiston mukaan hankkeesta ei ole sellaista hyötyä kaupungille, että siihen kannattaisi mennä mukaan. Mikään kaupungissa toimivista matkailu- tai muista yrityksistä ei ole ilmoittanut kiinnostustaan hankkeelle. Tässä tilanteessa kaupunki voi ilmoittaa jäävänsä pois Lumon kanssa tehtävästä sopimuksesta. Osakkeiden hankkiminen ei sekään ole näin ollen perusteltua. (Hangon kaupunginhallitus 2012)*

Voi myös käydä niin, että suunniteltua alueorganisaatiota ei perustetakaan, kuten Meri-Lapissa tapahtui. Vuoden 2011 aikana valmisteltu Meri-Lapin Matkailu

Oy:n perustaminen kaatui alkuvuodesta 2012, koska kolme alueen kuntaa eivät olleet kirjallisesti sitoutuneet ostamaan yhtiön palveluja. Alueen siihenastisesta kehittämisestä vastannut Meri-Lapin matkailuyhdistyksen ehdittiin lakkauttaa yhtiön oletetun perustamisen vuoksi. (Yle Perämeri 2012.)

Alueorganisaatiot tai markkinointiyhtiöt voivat joutua lopettamaan toimintansa – tahtomattaan. Perinteikäs Lapin matkojen myyjä Lapin Matkailu Oy haettiin konkurssiin vuonna 2008. Syynä olivat matkailupalvelujen jakelukanavien muutos ja markkinointikampanjat, joiden rahoitus pohjaa ei varmistettu. (Mauno 2008.) EU-hankerahoituksella Lapin matkailun yhteismarkkinointia koordinoit ja toteuttanut Lapin Markkinointi Oy ajautui konkurssiin kaksi vuotta myöhemmin (Yle Lappi 2010).

Nämä esimerkit havainnollistavat, miten tärkeää rahoituksen varmistaminen on alueorganisaation toiminnalle. Myöskään kuntien osallistuminen kustannuksiin ei ole itsestäänselvyys. Uusien alueorganisaatioiden perustaminen ei aina toteudu suunnitelmien mukaisesti, ja vanhoja organisaatioita lakkautetaan tai toimintaa järjestellään uudelleen. Alueorganisaatiot eivät elä toimintaympäristönsä ulkopuolisina toimijoina vaan ovat hyvinkin alttiita toiminnan edellytyksien muutoksille.

## 2.6 Matkailutoimiala Kymenlaaksossa

Kymenlaakso on noin 182 000 asukkaan maakunta, joka on saanut nimensä maakuntaa halkovasta Kymijoesta. Kymenlaakson maakuntaan kuuluu kaksi seutukuntaa, Kouvolan ja Kotkan – Haminan seutukunnat. Pohjois-Kymenlaaksossa ovat Iitin kunta ja maakuntakeskus Kouvola, josta tuli vuoden 2009 kuntaliitosten jälkeen noin 87 000 asukkaan kaupunki. Suomenlahden rannalla sijaitsevassa Etelä-Kymenlaaksossa on viisi kuntaa: Pyhtää, Hamina, Virolahti ja Miehikkälä ja maakunnan toinen maakuntakeskus Kotka, jonka asukasluku on noin 55 000 henkilöä. Yhteensä Etelä-Kymenlaaksossa on vajaa 90 000 asukasta.

Kymenlaaksossa sijaitsee kolme merkittävää ja ympäristöarvoiltaan vetovoimaista aluekokonaisuutta: Itäisen Suomenlahden rannikko ja saaristo, Kymijoen luonto- ja kulttuurihistoria-alue sekä Pohjois-Kymenlaakson erämaa-alue. Matkailun kärkikohteita maakunnassa ovat Tykkimäen vapaa-aikakeskus, UNESCO:n maailma-

perintökohde Verla, Repoveden kansallispuisto ja Mustila Arboretum Pohjois-Kymenlaaksossa ja Merikeskus Vellamo, akvaariotalo Maretarium, Kotkan meripäivät, Hamina Tattoo ja Virolahden Arktika-päivät Etelä-Kymenlaaksossa. Kehittämispäivänsuunnitelmia suunnitellaan myös luonto-, elämys- ja kalastusmatkailuun (Reposi-Kymijoki-Suomenlahti) sekä kulttuuri- ja maaseutumatkailuun (mm. Miehikkälän Salpakeskus). (Kymenlaakson Liitto 2005.)

Kymenlaakso on perinteisesti ollut suuri metsäteollisuuden keskittymä. Maakunta on vuonna 2006 Voikkaan tehtaan sulkemisesta alkaneen suuren rakennemuutoksen jälkeen menettänyt tuhansia työpaikkoja; vuosina 2004–2008 paperiteollisuudesta katosi 1 900 henkilötyövuotta. (Kaupunkitutkimus TA 2009.) Sittenkin työpaikkakato on jatkunut mm. Myllykoskella sijainneen paperitehtaan sulkemisen myötä. Kaupan sekä majoitus- ja ravitsemisalalan osuus yritysten liikevaihdosta on yli neljänneksen. Matkailuala ml. hotellit, matkatoimistot, tilausliikenteen, rannikkoliikenteen ja huvipuistot on muihin toimialoihin verrattuna pienekö ala Kymenlaaksossa. (Kaupunkitutkimus TA 2011.) Matkailu tunnustetaan alueen kasvualaksi ja tulevissa hankkeissa keskitytään mm. kärkekohteiden ja -yritysten toimintaedellytysten parantamiseen (Kymenlaakson Liitto 2012).

## 2.7 Matkailuorganisaatiot Kymenlaaksossa

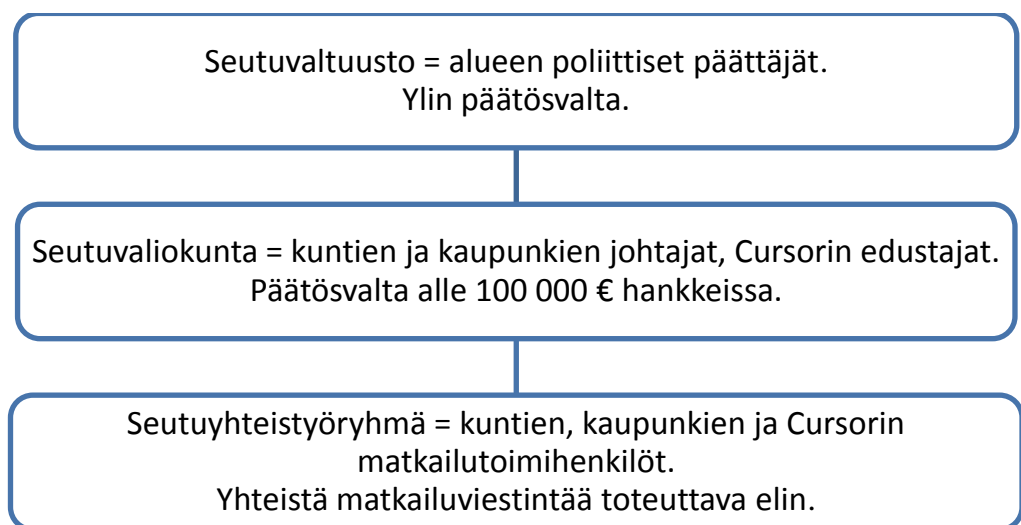
Pohjois-Kymenlaakson matkailua organisoi Kouvola Innovation Oy eli Kinno, joka on Kouvolan kaupungin omistama, vuonna 2009 perustettu kehittämissyhtiö. Kinnon alainen Kouvolan Matkailu -yksikkö vastaa Kouvolan ja Iitin matkailumarkkinoinnista ja matkailun neuvonta- ja asiakaspalveluista. (Kouvola Innovation 2012a.) Alueelle on syyskuussa 2012 valmistunut Kouvolan seudun matkailun master plan, jonka tavoitteena on muun muassa rekisteröityneiden yöpymisten kolminkertaistaminen vuoteen 2022 mennessä (Kouvola Innovation 2012b).

2000-luvun alkupuolella maakuntaan perustettiin yksityinen LomaKymi Oy, jolla oli markkinointinimi KymiExpert. Tämä sekä pohjois- että eteläkymenlaaksolaisten matkailuyritysten omistama yhteisyritys keräsi vuonna 2005 noin 190 000 euron liikevaihdon, josta yhteistyösopimukset alueen matkailuyrityksille ja ostopalvelut julkiselle sektorille muodostivat yhteensä viidenneksen. (Itä-Uudenmaan

liitto 2006.) Sitten LomaKymi Oy lopetti toimintansa, ja KymiExpert hankittiin kotkalaisen liikennöitsijän aputoiminimeksi.

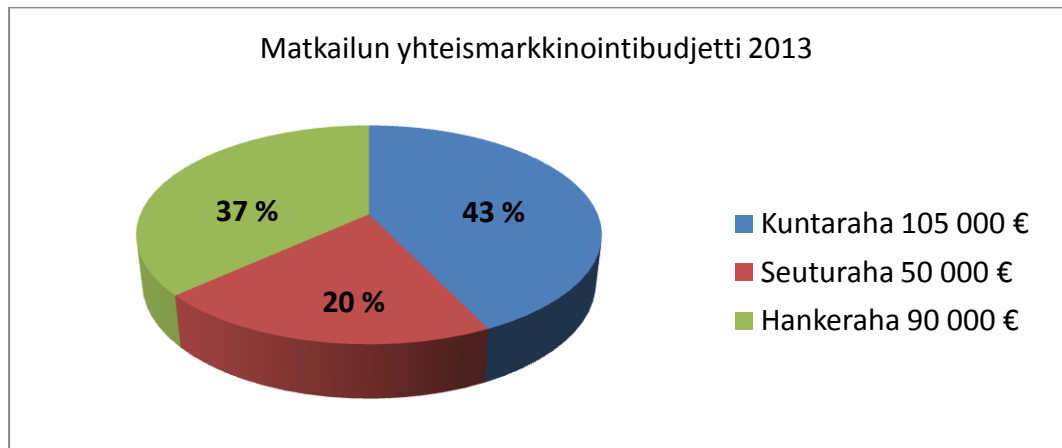
Tällä hetkellä matkailun markkinointi- ja neuvontapalvelut hoidetaan Etelä-Kymenlaaksossa osittain kuntakohtaisesti, osittain yhteismarkkinointina. Kotkassa ja Haminassa on omat matkailutoimistot, Pyhtäällä, Virolahdella ja Miehikkälässä on matkailu- ja/tai museotoimintaan nimetyt toimihenkilöt. Alueella toimii myös Kotkan – Haminan seudun matkailun seutuyhteistyöryhmä, joka on vuodesta 2001 edistänyt kuntien matkailutoimijoiden yhteistyötä ja toteuttanut yhdessä erilaisia markkinointitoimenpiteitä ja joka aloitti yhteisen seudullisen viestinnän vuonna 2012 (Kotkan – Haminan seudun seutuvaliokunta 2012). Tämän lisäksi Kotkan – Haminan seudun kehittämissyhtiö Cursor Oy hallinnoi ja toteuttaa moninaisia matkailun kehittämis- ja markkinointihankkeita. Pieniä, maaseudun kehittämiseen keskittyviä matkailuhankkeita hallinnoi kehittämissyhdystys Sepra ry (2013).

Matkailun markkinointitoimenpiteitä toimeenpanevan seutuyhteistyöryhmän toimintaa ohjaava hierarkia on kolmiportainen (kuvio 3). Yhteistyötä luotsaa keskimäärin neljästi vuodessa kokoontuva seutuvaltuusto, jolla on ylin päätösvalta ja joka koostuu alueen poliittisista päättäjistä. Seudun kaupungin- ja kunnanjohtajista ja Cursorin edustajista muodostuva seutuvaliokunta käsittelee seutuvaltuustolle tulevat asiat ja tekee päätökset alle 100 000 euron hankkeista. Seutuyhteistyön hallinnoinnin hoitaa Cursor.



KUVIO 3. Kotkan – Haminan seudun matkailumarkkinoinnin organisoituminen

Vuodelle 2013 Cursorin koordinoima Kotkan – Haminan seudun matkailun yhteismarkkinointibudjetti on 245 000 €, josta viiden kunnan ja kaupungin rahoitusta on 105 000 €. Seutuvaliokunnan päättämä, seutubudjetista otettava seuturaha on 50 000 € ja loput 90 000 € erilaista hankerahaa. (Kuvio 4.) Vähennystä vuoden 2012 budjettiin verrattuna on yli 100 000 €. Tämä raha ei sisällä matkailutoimihenkilöiden palkkakustannuksia.



KUVIO 4. Kotkan – Haminan seudun matkailun yhteismarkkinointibudjetti 2013

Kymenlaakso on yksi, mutta polarisoitunut maakunta. Kotka oli pitkään selkeästi sahateollisuuden aluetta, joka eli merestä ja satamasta. Pohjoinen Kuusankosken seutu oli Kymijoen ansiosta taas paperiteollisuuden vahvaa tukialuetta. Kulttuuri-neuvos Eero Niinikoski luonnehtii asian näin:

*Sanoisin, että kaksinapaisuus kasvoi pitkälti teollisuustajajamien erilaisuuden pohjalta. Aikaisempi jako järvi-Kymenlaaksoon ja meri-Kymenlaaksoon oli selkeä luonnonolosuhteiden aikaansaama kahtiajako, mutta nykyinen kuntaliitosten aiheuttama kahtiajako pohjoiseen ja eteläiseen laaksokuntaan pohjautuu selkeästi hallinnollisten ratkaisujen aikaansaamaan tilanteeseen. (Niinikoski 2013.)*

Tämä jakautuminen näkyy myös seutukuntien matkailumarkkinoinnissa. Viime vuosina Kymenlaaksossa on toteutettu maakunnan yhteistä markkinointia pitkälti erilaisten markkinointihankkeiden kautta. Erään hankkeen näkyvimpiä tuotoksia oli yhä toiminnassa oleva Internet-sivusto [www.kymi.fi](http://www.kymi.fi). Sittenmin maakuntaa yhdistävä Kymijoki sivuutettiin, ja Kotkan – Haminan seutu lanseerasi aivan uuden, rannikkoa painottavan matkailubrändinsä. Taustalla oli Cursorin Matkailu- ja

tapahtumat painopisteohjelman ohjelmapäällikkö Sunin (2013a) mukaan pohjoisen Kymenlaakson matkailutoimijoiden haluttomuus yhteisen matkailustrategian tekemiseen. Tämän vuoksi Etelä-Kymenlaaksossa käynnistettiin elinkeinostrategiaan pohjautuen oma matkailun strategiatyö, jonka tulos Kaakko135° on.

## 2.8 Strategiatyö Kotkan – Haminan seudulla

Ensimmäinen Kotkan – Haminan seudun matkailun ja tapahtumatuotannon strategia laadittiin talven 2010 ja kevään 2011 aikana. Strategiatyön aikana pidettiin kolme kaikille matkailualan toimijoille tarkoitettua Vaikuttamisen paikka -työpajaa, joihin osallistui kaikkiaan yli 200 henkilöä. Osallistujat olivat yrityksiä, poliittisia päättäjiä, rahoittajien edustajia ja kuntien ylimpää johtoa. Maaliskuussa 2011 matkailutoimijoille tehdyn kyselyn perusteella matkailun ympärivuotisuuden ja markkinoinnin kehittäminen ja palveluiden laatutason kohottaminen nousivat tärkeimmiksi kehityskohteiksi. 90 % vastanneista koki, että seudun matkailumarkkinoinnin pitäisi olla nykyistä keskitetympää. Strategiaprosessi sai valtakunnallista kiitosta laajuudestaan ja sitouttavuudestaan. (Cursor 2011; Suni 2013a.)

Alueellisen matkailuverkoston ja sen strategian kehittäminen on julkisen vallan viranomaisten, yksityisen elinkeinoelämän ja lukuisten muiden toimijatahojen yhteistyötä (Komppula 2000, 100). Alueellisen ja paikallisen matkailuyhteistyön etujen selkeydestä huolimatta monet yhteistyöprojektit ovat epäonnistuneet tavoitteidensa saavuttamisessa, koska alueella toimivat yksittäiset osapuolet eivät ole kyenneet tekemään yhteistyötä. Yritysten halu ja kyky sitoutua monenkeskiseen yhteistyöhön on alueellisen markkinoinnin keskeinen ongelma-alue. (Komppula 2000, 25.)

Yritysten sitoutumisprosessin ensimmäiset vaiheet ovat yhteistyötarpeen havaitseminen ja halu panostaa yhteistyöhön. Yhteistyöasenteisiin vaikuttavat yrityksen ja sen toimijoiden aiemmat kokemukset yhteistyöstä, odotukset, muiden yritysten sitoutuminen, käytettävissä oleva tieto, arvot ja yrityksissä toimivien henkilöiden henkilökohtaiset asenteet. (Komppula 2000, 70.) Yhteisen strategian kehittyminen on prosessi, joka alkaa ympäristön paineiden vaikutuksesta ja jossa toimijoiden yhteistyösuhteet kehittyvät ongelmanasetannan, suunnanmäärityksen ja rakentamisen kautta yhteisiin toimenpiteisiin ja yhteistyön tuloksiin. Verkoston toimijat

toimivat dynaamisessa, sosiaalisessa ympäristössä, jossa on sekä yhteistyötä tukevia että sitä heikentäviä tekijöitä. (Selin & Chavez 1995, Komppulan 2000, 102 mukaan.)

Strategia- ja yhteistyöhön tulisi saada mukaan kaikki sellaiset sidosryhmät, jotka ovat tavalla tai toisella asianosaisia. Koollekutsujan tulisi olla uskottava ja sillä pitäisi olla toimijoiden tunnustama asema (Komppula 2000, 103). On tärkeää varmistaa kaikkien sidosryhmien osallistuminen ja sitoutuminen strategiaan, sillä sidosryhmillä on erittäin tärkeä rooli matkakohteen brändäyksessä (Cooper & Hall 2008, 242). On tutkittu, että strategiatyöhön osallistuneiden kiinnostus strategian toteutusta koskevaan tietoon on selkeästi suurempi kuin strategiatyön ulkopuolella olleiden toimijoiden (Komppula 2000, 123). Tämän tiedon perusteella voisi arvioida, että Kotkan – Haminan seudulla aloitettu matkailun ja tapahtumatuotannon strategiatyö aloitettiin oikealla tavalla. Koollekutsujana kehittämissyhtiö Cursor on merkittävä aluetoimija ja strategiatyöpajoihin kutsuttiin yrityksiä ja yksityishenkilöitä mm. lehdissä julkaistuilla ilmoituksilla. Työpajoihin kokoontuikin runsaasti eri toimialojen ammattilaisia yhdessä ideoimaan ja suunnittelemaan.

Strategian laadinnan jälkeen organisaatioilla täytyy olla käytössään työkaluja strategian toteuttamiseen. Strategian toteutusvaiheessa alueorganisaatio toimii sateenvarjon tavoin edistäessään alueen pitkäaikaista markkinointia ja kehittämistä sekä vahvistaessaan alueen matkailuyritysten roolia. Strategian toteuttamisen välineisiin kuuluvat mm. kohdebrändin luominen, sidosryhmätyöskentelyn koordinointi, puolueettoman tiedon tuottaminen ja jakaminen asiakkaille ja matkailuammattilaisille, tutkimusten teko, markkinointisuunnitelman luominen, matkailutuotteiden kehittäminen ja paketointi, palvelujen ja laadun valvonta ja oman toimintansa rahoituspohjan varmistaminen. (Cooper & Hall 2008, 236.)

Tavoite keskitetysti ohjatusta yhteisestä matkailun markkinointi- ja myyntitoiminnasta on mainittu Kotkan – Haminan seudun elinkeinostrategiassa 2009 – 2013. Matkailun ja tapahtumatuotannon strategian toimeenpano-ohjelmassa markkinointi- ja myyntiorganisaation perustamista ja organisaation toimenpiteitä oli hahmoteltu vuodesta 2011 eteenpäin. Organisaation perustaminen on lykkäännyt tästä aikataulusta, johtuen osittain kunnallisen päätöksenteon ja vuoden 2012 kuntavaalien vaikutuksesta, toisaalta linkittymisestä käynnissä olevaan seu-



dulliseen elinkeinostrategiatyöhön, johon matkailun organisoitumisasia sisällytettiin. Sopimukseen Kotkan – Haminan seudun matkailun yhteismarkkinoinnista vuonna 2013 on kirjattu, että yhteismarkkinoinnin jatkamisesta tai uudelleen organisoitumisesta päätetään vuoden 2013 kokemusten perusteella viimeistään 30.9.2013 mennessä. Tavoite on, että uusi organisaatio aloittaisi toimintansa vuoden 2014 alusta. (Suni 2013b.)

### 3 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

#### 3.1 Tulevaisuudentutkimus organisaatiopäätösten tukena

Tulevaisuudentutkimuksen lähtökohta perustuu tarpeeseen pyrkiä laajentamaan näkyvissä olevien valintojen määrää ja antamaan merkityksen nykyhetkessä tehtäville valinnoille. Valinnat ovat riippuvaisia menneestä kehityksestä ja aikaisemmista valinnoista ja ne ovat aina sidoksissa kunakin hetkellä käytettävissä olevaan tietoon. Tulevaisuudentutkimus tuo esille, mikä on mahdollista, mikä todennäköistä, mikä toivottavaa ja mikä ei-toivottavaa. Pyrkimyksenä on vaikuttaa yleiseen ajatteluun, arvoihin ja sitä kautta päätöksentekoon, jotta valintojen seuraukset vastaavat mahdollisimman hyvin toiveita ja odotuksia. (Rubin 2013b.)

Alueellisia matkailuorganisaatioita, niiden tarpeellisuutta ja funktiota tulevaisuudessa voidaan arvioida tulevaisuudentutkimusmenetelmiä hyödyntäen. Arviointityössä tarvittavaa faktaa ovat tiedot alueellisten matkailuorganisaatioiden syntyhistoriasta ja perustamiseen vaikuttaneista syistä sekä valtakunnalliset ja alueelliset tilastot matkailun kehittymisestä. Käyttökelpoisia olisivat eri alueille tehdyt arviot matkailuelinkeinon tulevaisuuden kehityksestä sekä matkailustrategiat, joiden suuntalinjoja voidaan verrata oman alueen matkailullisiin tekijöihin, vahvuuksiin ja heikkouksiin. Tehdyt tutkimukset organisaatioiden aikaansaamista tuotoksista sekä alueille, matkailijoille että toimintaan osallistuville yrityksille olisivat myös hyödyllistä informaatiota. Näiden tietojen perusteella selvitettäisiin motivaatiotekijöitä, joissa tapahtuvat muutokset vaikuttavat oleellisesti organisaatioiden tulevaisuuden toimintaedellytyksiin.

Päätöksentekoa ohjaavat yleiset näkökulmat opportunistinen, strateginen ja visionäärinen näkökulma, joista opportunistinen näkökulma olisi vähiten käyttökelpoinen matkailuorganisaation toiminnan pitkän käynnistysvaiheen ja pitkäikäisen luonteen vuoksi. Strateginen päätöksenteko perustuu tilanteen hyvälle ennustettavuudelle, jossa tilannetiedon epävarmuus ja epäjatkuvuus eivät ole liian häiritseviä. (Kamppinen & Malaska 2002, 111–113.) Vakaiden olojen Suomessa tämä lienee tilanne toistaiseksi, jolloin strateginen näkökulma olisi käyttökelpoinen ainakin jonkin aikaa. Yli vuosikymmenen pituiselle ajanjaksolle tarvitaan visionääristä näkökulmaa jo pelkästään teknologisen kehityksen vuoksi.

Alueorganisaatioiden tulevaisuuden tarvetta ja funktiota pohtivaa tutkimuskysymystä asetellessa lähtökohta on, että organisaatioiden tulevaisuuteen vaikuttavat olennaisesti organisaatioiden tarpeellisuus ja rahoitus, jotka luovat organisaatioille olemassa olon perusteet. Tarve määrittyy puolestaan sidosryhmien (kunnat ja kaupungit, alueen matkailu- ja muut yrittäjät sekä loppukäyttäjät eli asiakkaat ja matkailijat) tarpeiden kautta, koska matkailuorganisaatioiden perimmäinen tarkoitus on palvella näitä ryhmiä ja tarjota niiden tarvitsemia palveluita. Näin ollen tutkimuksessa pitäisi miettiä tulevaisuuden palvelutarpeita, joiden kautta määrittyy, millaisia tehtäviä alueelliset matkailuorganisaatiot hoitavat tulevaisuudessa.

Tulevaisuudentutkimusmenetelmien luotettavuutta ja pätevyyttä voi perustella ulkoisen tiedon analysoinnilla ja yhdistelemisellä, kuten myös tutkimustyöhön osallistuneiden henkilöiden asiantuntijuudella ja saatavilla olleen tiedon laadulla ja käytön laajuudella. Resurssit tulee kohdistaa oikean asian tutkimiseen, eli tässä tapauksessa keskitytään alueellisten matkailuorganisaatioiden tulevaisuuteen, eikä esimerkiksi matkailumarkkinoinnin yleiseen kehitykseen. Kriteerinä voidaan käyttää myös sortumattomuutta klassisiin virhepäätelmiin, joita ovat esimerkiksi perusteeton yleistys, geneettinen virhepäätelmä, auktoriteettiin vetoaminen ja kehäpäätelmä (Kamppinen, Malaska & Kuusi 2002, 51–52). Esimerkkejä virhepäätelmistä tässä skenaariotyössä voisivat olla väittämät ”Alueelliset matkailuorganisaatiot ovat aina menestyneet hyvin”, ”Johtaja Virtanen on todennut alueorganisaation tarpeen” tai ”Kaikki hyötyvät alueellisesta matkailuorganisaatiosta”.

Tulevaisuuden arviointityössä paljastuu todennäköisesti hiljaisia signaaleja, jotka vaikuttavat yleisesti koko matkailuelinkeinoon ja ovat siten sovellettavissa ympäri Suomen. Tästä johtuen tutkimustuloksia voi hyödyntää aiottua laajemmin myös osana alueellisten, seutukunnallisten, maakunnallisten ja valtakunnallisten matkailustrategioiden laadintatyötä. Tulokset hyödyttävät laaja-alaisesti matkailuorganisaatiota rahoittavia ja organisoivia sekä matkailupalveluja tuottavia tahoja, koska tutkimustulosten avulla ne voivat keskittää ja fokusoida voimavarojaan oikeaan suuntaan. Palveluja ostava asiakas hyötyy tuloksista uudistuneiden palvelujen myötä, jotka ovat alkaneet kehittyä tutkimuksesta saatujen tulosten ansiosta. Tällaisia nousevia trendejä voisivat olla:

- 1) Rahoitusmallin muutos. Julkinen rahoituspohja altistaa matkailuorganisaatiot poliittisille päätöksille, ja julkisten varojen vähentyessä myös organisaatioiden rahoitus tiukkenee. Tämän vuoksi siirryttäen yhä enemmän yksityis- tai yritysrahoitukseen. (Esim. Pike 2008, 63; 66.)
- 2) Hallintomallin muutos. Tätä nykyä matkailuorganisaatiot ovat hyvin kunta- tai aluesidonnaisia. Nyt aloitteilla olevalla kuntauudistuksella, jolla pyritään kuntien määrän vähentämiseen, on toteutuessaan vaikutuksia erityisesti yhden tai kahden kunnan isäntämallin alueorganisaatioihin. Suuntaus on edustettujen aluekokojen suurentuminen. (Esim. Valtiovarainministeriö 2013.)
- 3) Palvelukonseptin muutos. Pikkupaikkakuntien matkailuinfopisteiden aktiivista ylläpitoa on vähennetty, ja matkailuneuvonta on keskitetty aluekeskusten toimistoihin tai se toteutetaan yhteistyössä muiden tahojen kanssa. (Esim. Juuan kunnanhallitus 2012 ja Kaustisen kunnanhallitus 2010.) Kiinteiden palvelupisteiden määrä vähentyy entisestään, mutta tilalle voitulla kiertäviä infopisteitä, jotka palvelevat esimerkiksi tiettyyn vuodenaikaan tai suurissa yleisötapahtumissa.
- 4) Informaatioteknologian kehitys. Tällä on suuri merkitys markkinoinnille, kun mainonta siirtyy yhä enemmän fyysisesti jaettavista paperiesitteistä sähköiseksi tiedoksi mobiililaitteeseen. Informaatiota hankitaan yhä enemmän vasta kohteessa tai kirjaimellisesti tien päällä ollessa, minkä vuoksi tarjonnan pitää soveltua mobiililaitteisiin, olla ajankohtaista ja asiakkaan tarpeisiin sopivaa. (Esim. Okkonen 2012 ja OSKE 2011.)
- 5) Osallistavan markkinoinnin ja tuotekehityksen (*crowdsourcing*) merkityksen tuntuva lisääntyminen. Asiakkaat voivat esimerkiksi osallistua tuotesuunnitteluun, kertoa ideoitaan, tuottaa sisältöjä ja osallistua markkinoinnin toteutukseen. (Esim. Mölläri 2012, McLellan 2012 ja Mares 2011.) Internetissä julkaistujen suosittelujen kirjoittajien (mm. TripAdvisor, Holidaycheck, blogit) ja matkailumarkkinoijien yhteistyö tiivistyy ja saa selkeitä kaupallisia muotoja.
- 6) Palveluntuottajien osaaminen. Monikulttuurisuus on tullut jo osaksi arkipäivää, joskin se vaatii vielä lisäkoulutusta sekä asiakaspalvelutilanteisiin että tuotekehittelyyn. Asiakaskunta jakautuu entisestään erilaisiin ryhmiin asiakkaiden preferenssien mukaisesti. (Esim. Foredata Oy 2011.)

### 3.2 Kehittämistehtävän toteutus

Opinnäytetyön kehittämistehtävän tavoite oli laatia toimeksiantajalle jatkotoimien pidesuositus, joka perustuu Kotkan – Haminan seudun matkailuyrittäjien ja -yritysten mielipiteisiin ja tunnistettuihin matkailun alueorganisaation toimintaan liittyviin elementteihin. Alueellinen tutkimusaineisto kerättiin Internetissä toteutuksessa Kotkan – Haminan seudun matkailuyrityksille kohdistetussa kyselyssä. Toinen aineisto ovat itäsuomalaisen matkailuyrittäjien ja jo toimivien matkailun alueorganisaatioiden entisten tai nykyisten toimitusjohtajien haastattelut, sekä niitä täydentävät, kolme henkilökohtaisessa tapaamisessa tehtyä haastattelua.

Kehittämistehtävä toteutettiin skenaariomenetelmän avulla, joka on yksi tärkeimmistä tulevaisuudentutkimuksen menetelmistä (Mannermaa 1999, 12–13). Skenaario on ajallisesti peräkkäisten, loogisesti etenevien ja perusteltavissa olevien mahdollisten tulevaisuudenkuvien sarja. Skenaario voi olla tulevaisuudenkuvien avulla esitetty kertomus, joka voidaan ymmärtää tavoitteen saavuttamisen ehtojen tulevaisuuden toiminnalliseksi käsikirjoitukseksi. (Rubin 2013a). Skenaariotyöskentely on perusluonteeltaan ennakoivaa, mutta pyrkimyksenä on vaikuttaa siihen, millaiseksi haluttu tuotos, kuten yrityksen tulevaisuus, muodostuu (Mannermaa 1999, 62).

Skenaariomenetelmä on erityisesti päätöksentekoa ja suunnittelua auttava työkalu. Skenaariotyöskentelyn aikajänne on usein pidempi kuin tavanomaisen strategisen suunnittelun. Aikavälin pidentyessä informaation määrä kasvaa, ennalta odottamattomien muutosten merkitys lisääntyy ja ilmiöiden yllättävät yhteisvaikutukset suurenevat. Skenaariotyöskentely auttaa välttämään yhden (vaihtoehdottoman) ennusteen harhaa, valmistaa organisaatiota yllätysten varalle ja luo pohjan epäajatuskuvien havaitsemiseksi, tuo esiin ns. heikot signaalit ja muutosta ennakoivat vihjeet sekä auttaa jäljittämään organisaation toimintaan vaikuttavat avainmuuttajat. (Rubin 2013c.) Menetelmä sopii hyvin päätöksenteon avuksi alueorganisaatioasiana päätettäessä, sillä kuten luvussa 2.3 on todettu, alueorganisaatioiden toimintaan vaikuttavat useat elementit. Nämä elementit altistuvat muutoksille, joilla on suora vaikutus alueorganisaatioiden toimintaan. Nämä muutokset voivat viedä toimintaa suuntaan, joka ei ole organisaatioiden oman päätöksen alainen.

### 3.2.1 Haastattelut

Kyselyn laadinnan alkuvaiheessa kesä-heinäkuussa 2012 haastateltiin sähköpostitse yhtä ja puhelimitse kahta itäsuomalaista matkailuyrittäjää ja neljää eri alueorganisaatioiden silloista tai entistä toimitusjohtajaa (taulukko 1). Näiden haastattelujen perimmäinen tarkoitus oli kysyä alueorganisaatiotoiminnasta kokemusta omaavien henkilöiden mielipidettä siitä, mitä kyselytutkimuksessa tulisi kysyä eteläkymenlaaksolaisilta yrittäjiltä. Haastatteluissa keskusteltiin tämän lisäksi yrittäjien omista kokemuksista yhteistyöstä oman alueorganisaation kanssa. Alueorganisaatioiden johtajilta puolestaan kysyttiin organisaatioiden rahoituksista, toimintamuodoista ja yhteistyöstä yrittäjien kanssa. Viides alueorganisaation toimitusjohtajan haastattelu tehtiin joulukuussa 2012, jolloin haastattelun pääteema oli alueorganisaation ja matkailuyrittäjien välinen yhteistyö.

#### TAULUKKO 1. Haastateltavat ja organisaatiokuvaukset

##### Matkailuyrittäjät ja matkailun alueorganisaatioiden toimitusjohtajat

Matkailuyrittäjä M1.

Ravintola- ja majoituspalveluyritys. Liikevaihto noin 2 M€ vuodessa.

Matkailuyrittäjä M2.

Sivutoiminen, kesään painottuva palveluliiketoiminta. Liikevaihto noin 25 000 € vuodessa.

Matkailuyrittäjä M3.

Ympärivuotinen majoituspalveluyritys. Liikevaihto noin 170 000 € vuodessa.

Toimitusjohtaja T1.

Sijaintikaupunkinsa omistama osakeyhtiö A1.

Toimitusjohtaja T2.

Matkailuyritysten omistama osakeyhtiö A2.

Toimitusjohtaja T3.

Alueellisen kehitysyrityksen omistama osakeyhtiö A3.

Toimitusjohtaja T4.

Alueen kuntien ja matkailuyritysten omistama osakeyhtiö A4.

Toimitusjohtaja T5.

Maakunnassa sijaitsevien kuntien omistama osakeyhtiö A5.

Matkailuyrittäjähaastatteluihin valikoitui henkilöitä, jotka erään itäsuomalaisen matkailun alueorganisaation Internet-sivujen mukaan olivat osakkaita ko. alueorganisaatiossa. Haastateltavien valinnassa pyrittiin toimialakohtaiseen monipuolisuuteen, ja yritysten omien Internet-sivujen perusteella ne vaikuttivat myös liike-toiminnaltaan erikokoisilta. Haastattelupyynnöt lähetettiin ja haastatteluajat sovittiin sähköpostitse. Haastattelut tehtiin puhelimitse, mutta niitä ei ollut mahdollista äänittää. Äänitysmahdollisuuden puuttumisen vuoksi haastattelut tallennettiin puhelujen aikana muistiinpanoja tekstinkäsittelyohjelmalla kirjoittaen. Välittömästi haastattelun päätyttyä muistiinpanot tarkennettiin ja tekstissä käytetyt lyhenteet täydennettiin kokonaisiksi sanoiksi. Yksi yrittäjä antoi haastattelun sähköpostitse.

Alueorganisaatioiden toimitusjohtajien haastattelujen saanti vaati useita ja muutamia tuloksettomia yhteydenottoja mitä ilmeisimmin toimitusjohtajien kiireiden vuoksi. Haastateltavien valinnassa kriteereinä olivat alueorganisaatioiden omistuspohjat ja maantieteellinen sijainti, joiden tuli erottua toisistaan. Tiedonlähteinä toimivat alueorganisaatioiden Internet-sivut sekä organisaatioita koskeva uutisointi Internetissä. Yrittäjähaastattelujen tapaan toimitusjohtajahaastattelut sovittiin sähköpostitse ja toteutettiin puhelimitse.

Kaikki keskustelut käytiin luottamuksellisesti ja ne luvattiin käsitellä nimettöinä, jotta tutkimukseen saatiin mahdollisimman sensuroimatonta tietoa. Toimitusjohtajien tunnistamattomuuden varmistamiseksi vastauksissa eritellä, kuka heistä ei haastattelun antohetkellä enää työskennellyt toimitusjohtajana.

### 3.2.2 Matkailuyrityskysely

Tämän opinnäytetyön toimeksiantajalla, kehittämissyhtiö Cursor Oy:llä, oli tarve kartoittaa Kotkan – Haminan seudun matkailuyrittäjien ja -yritysten (jäljempänä yritys) odotukset ja edellytykset uuden, mahdollisesti/todennäköisesti perustettavan alueellisen matkailumarkkinointi- ja myyntiorganisaation (jäljempänä organisaatio) perustamista varten. Edellytyksillä tarkoitettiin tässä yhteydessä mm. seuraavaa:

- Yrityksen lähtökohtainen halukkuus osallistua organisaation toimintaan.
- Yrityksen mahdollinen osallistumismuoto organisaation toimintaan.
- Yrityksen odotukset organisaation toiminnalle, kuten markkinointi- ja myyntitoimenpiteille.
- Yrityksen olettava hyöty toimintaan osallistumisesta.
- Yrityksen mahdolliset resurssit toiminnalle.
- Yrityksen mielestä tärkeimmät edellytykset ja suurimmat esteet organisaation menestymiselle.

Kartoitus tehtiin toimeksiantajan toiveesta Internetissä toteutettavana määrällisenä kyselynä. Internet-kyselyn etu on sen edullisuus ja nopeus, sillä tyypillinen Internet-kysely voi maksaa 20–50 % perinteistä lomakekyselyä vähemmän. Sähköisen kyselyn tulokset ovat myös heti saatavilla, ja kerätty data on tavallista kyselyä virheettömämpää, koska tulokset voidaan taulukoida saman tien ja kyselyssä vastaaja voidaan ohjata suoraan oikeisiin kysymyksiin jo annettujen vastausten perusteella. Vastaajilla on Internet-kyselyissä taipumus rehellisyyteen, koska he voivat vastata yksityisesti. Normaalissa haastattelutilanteessa vastaaja voi ajatella haastattelijan arvioivan hänen antamia vastauksia. (Kotler ym. 2010, 131.)

Yrityskysely suunniteltiin toteutettavaksi Cursorin käytössä olevalla Digium Enterprise -tiedonkeruuohjelmistolla. Muutamia kysymyksiä määriteltiin pakollisiksi, jotta kyselystä saataisiin haluttua informaatiota. Ohjelmisto mahdollisti myös ns. ehdolliset kysymykset, jolloin annettu vastaus vaikutti siihen, mikä kysymys tuli seuraavaksi. Vastaaja sai siis vastattuaan "kyllä" seuraavaksi eri jatkokysymyksen kuin mitä olisi saanut vastattuaan "ei". Tämän vuoksi joihinkin kysymyksiin saattoi tulla vain muutamia vastauksia.

Kyselyssä käytettiin yleistä kolmea muotoa: monivalintakysymyksiä, asteikkoihin ja skaaloihin perustuvia kysymyksiä ja avoimia kysymyksiä. Monivalintakysymykset tuottavat vastauksia, joita on helppo käsitellä ja analysoida tietokoneella, avoimet kysymykset puolestaan sallivat vastaajien ilmaista itseään omin sanoin ja auttavat monivalintatehtäviin annettujen poikkeavien vastausten tulkinnassa.



(Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 201.) Useisiin kysymyksiin lisättiin monivalintakysymyksen ja avoimen vastauksen välimuoto "Jokin muu, mikä". Kyselyyn lisättiin kaksi Likertin asteikolla arvoiteltavaa väittämää, joiden katsottiin olevan tarkoituksenmukaisia muotoja kysymysten luonteiden vuoksi. Yhdessä kysymyksessä pyydettiin asettamaan annetut vaihtoehdot paremmuusjärjestykseen.

Kysely laadittiin yhteistyössä Cursorin toimihenkilöiden kanssa kesän 2012 aikana ja sitä testattiin useaan kertaan Digiumissa, ennen julkaisua myös ulkopuolisten testaajien avulla. Kysely julkaistiin 20. syyskuuta ja siihen oli linkki yrityksille lähetetyssä, sähköisessä Kaakko135 matkailun uutiskirjeessä (liitteet 1 ja 2). Tiedon kyselystä sai noin 260 yritystä eli kaikki uutiskirjeen postituslistalla olevat yritykset ja matkailutoimijat. Laajalla postituksella haluttiin varmistaa, että kaikilla alueen matkailutoimijoilla olisi liiketoiminnan kokoon katsomatta mahdollisuus ilmaista mielipiteensä. Lokakuussa Cursorin toimihenkilöt lähettivät muistutusviestin kyselystä ja promosivat kyselyä yrityksille järjestetyssä tilaisuudessa. Kysely suljettiin 26. lokakuuta.

Internet-kyselyn heikkouksia ovat pienten ja vääristyneiden otosten vaara, joka johtuu muun muassa vastaajien tietoteknisten valmiuksien erilaisuudesta ja pääsystä vastaamaan kyselyyn. Internetissä toteutetut kyselyt ovat myös alttiita teknisille ongelmille ja itse kyselyt voivat olla epäjohdonmukaisia, jos kyselyn toteutuksessa on mietitty liikaa teknisiä toteutuksia kyselyn sisällön sijaan. (Kotler ym. 2010, 131.) Suurin ongelma on kyselyihin vastaamattomuus eli kato. Kadon suuruus riippuu vastaajajoukosta ja tutkimuksen aihepiiristä. Parhaimmillaan vastauksia saadaan 30–40 prosenttia lähetetyistä kyselyistä; jos kyselyn aihe sattuu olemaan vastaajalle tärkeä, voi odottaa tätä korkeampaa vastausprosenttia. (Hirsjärvi ym. 2009, 196.)

Kysely toimi teknisesti moitteettomasti ja siihen vastaaminen sujui 10–15 minuutissa. Kato toteutui, sillä vain 20 yritystä vastasi kyselyyn ja vastausprosentiksi jäi alhainen 7,7 %. Toimeksiantaja oli kuitenkin tyytyväinen vastausten määrään, eikä kyselyn aukioloaikaa enää pidennetty eikä muita jatkotoimenpiteitä, kuten yrittäjien haastatteluja puhelimitse, katsottu tarpeelliseksi.

Haastatteluaineiston kerääminen on yksi eniten käytetyimmistä ammatillisen tiedonhankinnan tavoista (Virtuaali ammattikorkeakoulu 2013). Tässä opinnäytetyössä on hyödynnetty sekä määrällistä että laadullista tutkimusmenetelmää.

Haastattelu- ja kyselyn avulla kerätty aineisto analysoitiin sisällön analyysimenetelmällä, jonka avulla pyritään systemaattiseen ja kattavaan kuvaukseen aineistoon liittyvistä sisällöistä (Seitamaa-Hakkarainen 2013). Tulokset on tulkittu teemoittain, jotka pohjautuvat opinnäytetyön viitekehysessä esitettyjen alueorganisaation toimintaan vaikuttaviin elementteihin. Analyysin lähtökohtana ovat olleet tämän lisäksi opinnäytetyön tekijän oma esioletus aiheesta ja aineiston tarjoamat mahdollisuudet.

## 4 TULOKSET

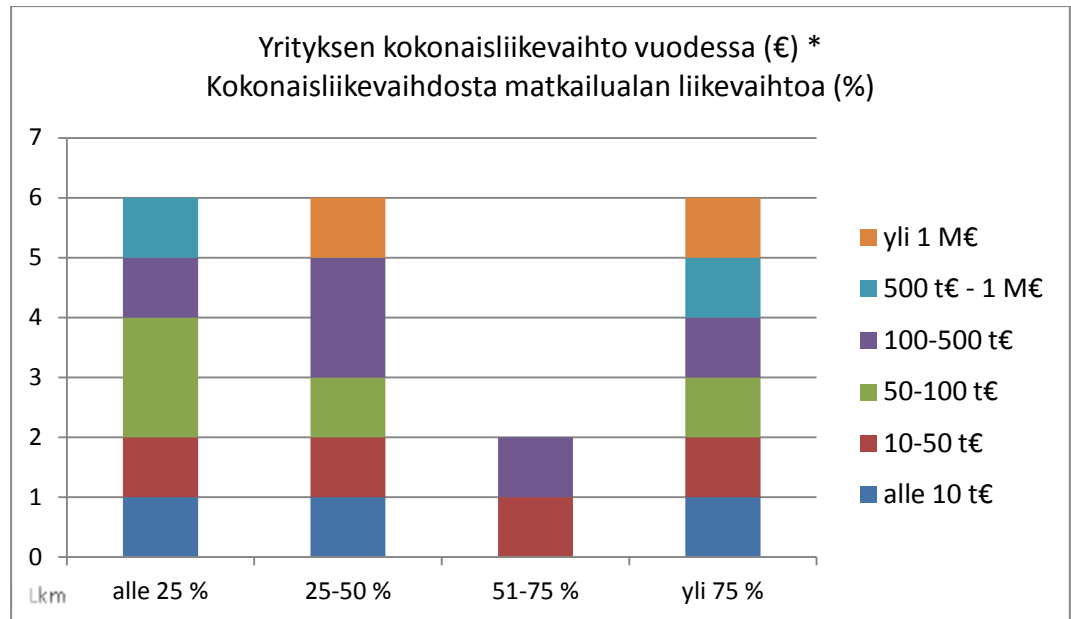
### 4.1 Yrityskyselyn vastaajakunta

Yrityskyselyyn vastanneiden enemmistön päätoimipaikka oli Kotka (60 %), viidenneksellä Hamina ja toisella viidenneksellä Virolahti. Pyhtäältä ja Miehikkälästä kukaan ei vastannut kyselyyn.

Annetuista vastauksista päätellen suurin osa vastaajista oli yrityksiä tai yrittäjiä, joskin osa edustanee julkista palvelua (museo, nähtävyyshanke, musiikkiala). Mökkivuokraus ja ohjelmapalvelut olivat yleisimpiä yksittäisiä toimialoja. Toiminta oli päätoimista 70 %:lla vastaajista ja lähes kaikilla ympärivuotista. Kausiluonteisilla toimijoilla pääasialliset toimintakaudet olivat kevät, kesä ja syyskuu; talvi ei saanut yhtään mainintaa.

Ensisijaiset asiakaskunnat vastaajilla olivat suomalaiset kuluttaja-asiakkaat sekä yksittäisinä asiakkaina että ryhminä, seuraavaksi yksittäiset ulkomaalaiset asiakkaat ja suomalaiset yritysasiakkaat ryhminä. Muut segmentit saivat muutamia mainintoja, ulkomaalaiset yritysasiakkaat ryhmänä ei yhtään mainintaa.

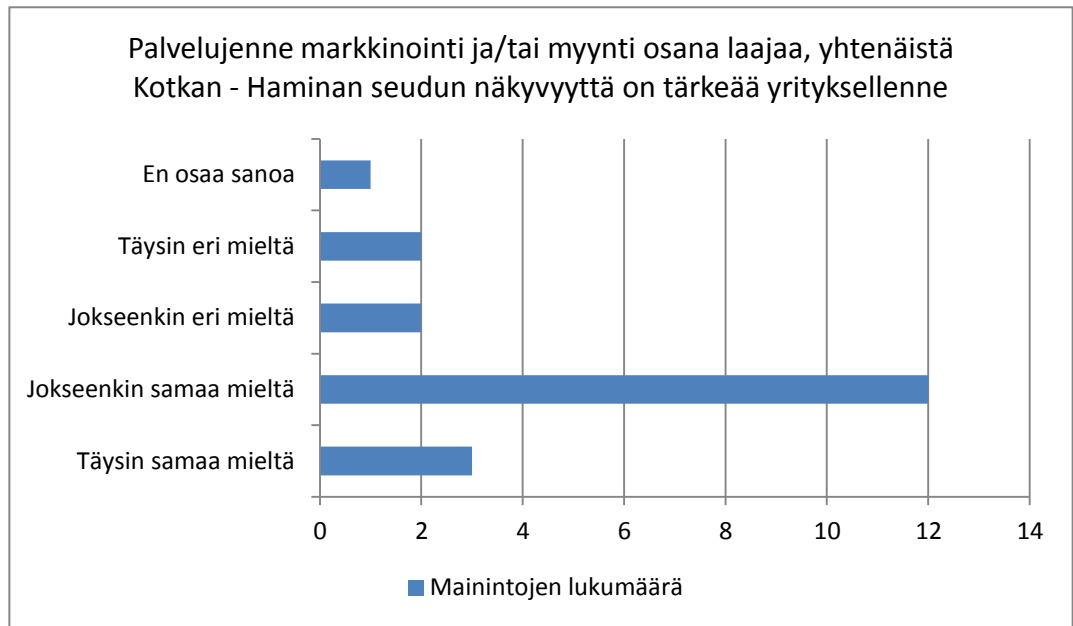
Kolmanneksella vastaajista (n=7) kokonaisliikevaihto oli enintään 50 000 €, neljällä enintään 100 000 € ja viidellä enintään 500 000 € vuodessa. Neljän yrityksen vuosittainen liikevaihto oli yli puoli miljoonaa euroa. Verrattaessa kokonaisliikevaihtoa osuuksiin, jotka on ilmoitettu matkailualan liikevaihdoksi kokonaisliikevaihdosta (kuviokuva 5) huomaa, että matkailualan liikevaihdon suuruus yrityksittäin vaihtelee huomattavasti. Yhdessä ääripäässä on yrittäjä, jonka vuosittainen matkailuliikevaihto on muutamia tuhansia euroja vuodessa; toisessa ääripäässä ovat yli miljoonan euron liikevaihdon tekevät yritykset. Yli puolella vastanneista matkailualan liikevaihto muodostaa maksimissaan puolet kokonaisliikevaihdosta, toisaalta puhtaasti matkailuyrityksiksi on luokiteltavissa vain noin kolmannes vastaajista.



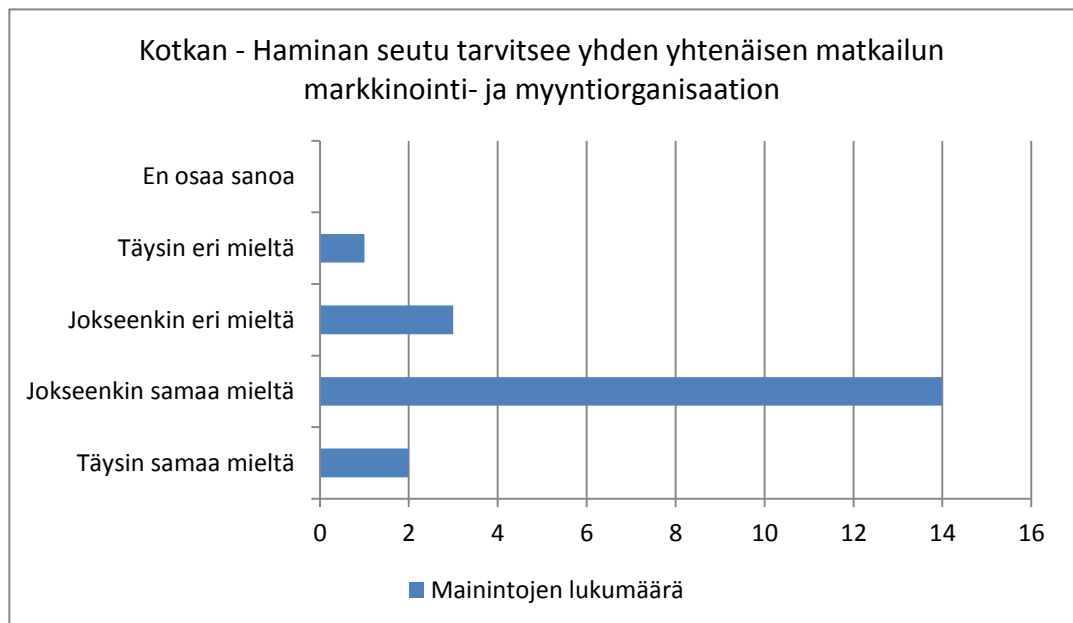
KUVIO 5. Matkailuliikevaihdon osuus yrityksen kokonaisliikevaihdosta

Kotkan – Haminan seudun matkailuyrityksiä leimaa erittäin tyypillinen heterogeenisyys hyvin pienestä matkailuliiketoiminnasta suurempaan. Matkailuliiketoiminta on päätoimista noin kolmannekselle yrityksistä ja hyvin suurelle osalle sivuelinkeino muun liiketoiminnan ohella. Itä-Suomen yliopiston (2012) tekemän valtakunnallisen selvityksen mukaan suomalaisten matkailuyritysten liikevaihto on 54 %:lla alle 50 000 euroa vuodessa ja matkailuliiketoiminnan osuus oli keskimäärin 72 % yritysten kokonaisliikevaihdosta. Näin ollen eteläkymenlaaksolaisten matkailuyritysten kokonaisliikevaihto on hieman tutkittuja valtakunnallisia arvoja suurempi, mutta matkailuliikevaihdon osuus kokonaisliikevaihdosta on muuta maata pienempi.

Enemmistö vastaajista suhtautui positiivisesti – joskaan ei varauksettomasti – väitteeseen siitä, että heidän palvelujensa markkinointi tai myynti osana laajaa, yhtenäistä Kotkan – Haminan seudun näkyvyyttä on tärkeää omalle yritystoiminnalle (kuvio 6). Hyvin samankaltaisesti suhtauduttiin yhden yhtenäisen matkailun markkinointi- ja myyntiorganisaation tarpeeseen (kuvio 7).



KUVIO 6. Yritysten kanta yhtenäisen seutunäkyvyyden tärkeyteen



KUVIO 7. Yritysten kanta markkinointi- ja myyntiorganisaation tarpeeseen

Yrittäjät suhtautuvat siis varovaisen myönteisesti yhtenäisen matkailun markkinointi- ja myyntiorganisaation tarpeellisuuteen. Tulkinnanvaraa jättää enemmistön valitseman Jokseenkin samaa mieltä -vastausvaihtoehdon varauksellisuus. Jos asiasta ei olla täysin varmoja, herää uusia kysymyksiä: Millaisten tekijöiden vuoksi vastaajat ovat vielä epävarmoja? Miten tämä epävarmuus vaikuttaa jatko-toimenpiteisiin?

Matkailun alueorganisaation tarve tai tarpeettomuus on abstrakti käsite, josta useimmilla vastaajilla ei todennäköisesti ole aiempaa kokemusta. Mikäli väitteen ei ole omaa, varmaa kantaa, vastaajan on oletettavasti helpompi olla hieman samaa mieltä kuin eri mieltä. Näin siksi, että organisaation perustamisprosessi on vielä alkuvaiheessa, eikä enemmistö halunne leimautua kehityksen jarruksi. Varsinaiset päätökset kun voi tehdä vasta myöhemmin.

#### 4.2 Alueorganisaatioiden toimitusjohtajat ja matkailuyrittäjät

Alueorganisaatio A1 on sijaintikaupunkinsa kokonaan omistama osakeyhtiömuotoinen alueorganisaatio, joka tekee yhteistyösopimuksen mukaista yhteismarkkinointia ympäristökuntien kanssa. Yhtiön hallitus valitaan poliittisin perustein ja poliittisten voimasuhteiden mukaisesti. Hallitusjäsenet vaihtuvat esimerkiksi paikkakunnalta muuttojen vuoksi, mutta henkilöitä valittaessa on pyritty löytämään "oikeat henkilöt" tehtäviinsä. Toimitusjohtaja T1:n mukaan A1:ssä toimihenkilöillä on kohtuulliset vapaat kädet operatiivisiin toimintoihin ja niitä koskeviin päätöksiin. Yrityksen omistus on kuitenkin "poliitikkojen käsissä, ja vaalikauden neljän vuoden sykli on haaste strategiselle toiminnalle".

A2 on matkailuyritysten omistama alueorganisaatio. Toimitusjohtaja T2 kertoo kokemuksistaan jo lakkautetusta osakeyhtiöstä, jonka omistaja oli matkailuyhdistys. Matkailuyhdistyksessä olivat mukana alueen kunnat ja kymmeniä yrityksiä:

*Päättäntävaltaa käyttivät kunnanjohtajat, yrityksiä ei osakeyhtiön toiminta kiinnostanut. Kunnanjohtajien mukana olo oli hämmäntävää, koska kukaan ei ymmärrä matkailusta mitään, luulevat vaan ymmärtävänsä kaiken, koska he matkustavat niin paljon. Omistajaohjausta ei ollut vaan tappeluasetelma, jossa yhtiöltä oltiin aina vähentämässä rahoitusta. Kuluttavaa ja turhaa työtä, kaikki tämä oli pois oikeasta työstä. (T2)*

A3 on osakeyhtiö, jonka omistaa alueellinen kehitysyhtiö. Paikallispolitiikka ei toimitusjohtaja T3:n mukaan vaikuta negatiivisesti alueorganisaation toimintaan, vaan matkailuun toimialana uskotaan ja tulevat tapahtumat ovat omiaan vaikuttamaan positiivisesti ilmapiiriin. Kehitysyhtiössä on poliittisesti valittua johtoa, mutta alueorganisaation hallitus on täysin yrityspainotteinen. Hallituksen pitääkin toimitusjohtajan mielestä koostua matkailun ammattilaisista. Emo- ja tytäryhtiön välistä kommunikointia edesauttaa toimiva raportointijärjestelmä, jossa säännöllisin väliajoin omistajalle toimitetaan taloudellinen ja toiminnallinen raportti.

Toimitusjohtaja T4 kutsuttiin perustamaan uutta alueorganisaatiota A4:ää hänen aikaisemman kokemuksensa perusteella. Toimitusjohtajan mielestä keskeistä organisaation suunnittelutilaisuuksissa olivat aihiot eli valmiiksi mietityt vaihtoehdot, joita voitiin esitellä. Hänen mukaansa yritysomainen toiminta oli välttämättömyys, koska *"yrityksiä ei saada sitoutumaan, jos toimitaan julkishallinnon ehdoilla"*. Yhtiön rakentamisessa oleellisia kulmakiviä olivat kirkas, toteutettava strategia sekä jatkuva, avoin kommunikaatio. Kun alueorganisaatio perustettiin, perustamisen toteuttanut toimija toimi osakeannin aikaan *"osakepankkina"*, joka myi osakkeita kysynnän mukaan, kunnes kaikki osakkeet oli myyty eteenpäin. Alueorganisaatio on yhä suunnitelman mukaisesti pääosin yrittäjien omistama.

A5 on yli kymmenen maakunnassa sijaitsevan kunnan ja kaupungin omistama osakeyhtiö. Hallituksen jäsenkunnat vaihtuvat rotaationa, ja hallitus koostuu yleensä eri kuntien virkamiehistä ja luottamusmiehistä. Yhtiössä toivottaisiin enemmän yrittäjjäseniä. Toimitusjohtaja T5 kokee, että operatiiviseen toimintaan on annettu suhteellisen vapaat kädet, mutta *"puoluepolitiikka näkyy, valitettavasti"*. Hän toivoisi laajempaa, yli puoluerajojen ylittävää katsontakantaa. Aina silloin tällöin puheissa on ollut omistuspohjan laajentaminen alueen yrittäjiin, mutta kuntien edustajat ovat halunneet pitäytyä nykyisessä järjestelmässä.

Kaikissa näissä viidessä alueorganisaatiossa on erilainen omistuspohja; mukana ovat kaupungin, matkailuyrittäjien, kehitysyhtiön, maakunnan kuntien ja yksi sekä julkisen että yksityisen sektorin omistama osakeyhtiö. Toimijoilla oli suhteellisen vapaat kädet operatiiviseen toimintaan ja ammattitaitoa painotettiin hallitustyöskentelyssä. Poliittikka päätöksenteon välineenä ja puhtaasti poliittisin perustein valitut hallitusjäsenet olivat epätoivottuja.

Matkailuyrittäjä M1 on ravintola- ja majoituspalveluyrittäjä, jonka liikevaihto on noin 2 M€ vuodessa. Yrittäjän mielestä *"yritysten omistama alueorganisaatio on ainoa järkevä toimintatapa, koska silloin yrittäjät voivat päättää, mihin rahat käytetään"*. Hänen mukaansa osakkuus ohjaa omaa markkinointia parempaan suuntaan, mahdollistaa asioihin vaikuttamisen ja säännölliset tapaamiset kollegojen kanssa. M1, joka on oman alueorganisaationsa suurimpia osakkaita ja hallitusjäsen, pitää omistajuutta sitouttavana tekijänä ja toteaa, että heillä hallituksen omistajajäsenet ovat hyvin sitoutuneita hallitustyöhönsä. Hänen mukaansa yhtiön hallitus on myös poliittisesti vapaa ympäristö. Yrittäjällä on kokemusta myös muualla Suomessa toimivasta matkailun alueorganisaatiosta.

Matkailuyrittäjä M2:n yritystoiminta on sivutoimista, kesään painottuvaa palveluliiketoimintaa. Hänen osakeyhtiömuotoisen alueorganisaation osakkuutensa taustalla on *"ajatus sitä, että yhteismarkkinoinnilla saataisiin asiakkaita alueelle"*. Osakkuudella pyritään varmistamaan näkyvyys alueorganisaation Internet-sivuilla ja markkinointitoimenpiteissä. Matkailuyrittäjä M3:lla on keskikokoinen majoituspalveluyritys, joka myi omat alueorganisaatio-osakkeensa pian yhtiön perustamisen jälkeen. Hän halusi toimia yhdessä toisten alan toimijoiden kanssa, mutta pettyi organisaation palvelujen kalleuteen ja *"epämääräisiin toimintatapoihin"*.

Näistä kolmesta itäsuomalaisesta matkailuyrityksestä saa yksinkertaistetun edustuksen erilaisista alueorganisaatioiden yrittäjätoimijoista, heidän motiiveistaan, sitoutumisestaan ja käsityksistään alueorganisaation toimintaa kohtaan. Yrityksen haluun panostaa yhteistyöhön vaikuttavat yrityksen tavoitteet, yrityksen tai yrittäjän ominaisuudet ja aiemmat kokemukset yhteistyöstä, taloudellinen riippuvuus ko. elinkeinosta, yrityksen koko ja käytettävissä oleva tieto (Komppula 2000, 70). Pienissä yrityksissä myös yrittäjän henkilökohtaisilla ominaisuuksilla ja asenteilla on suuri merkitys (Komppula 2000, 255).

#### 4.3 Alueorganisaation toiminta- ja hallintamuoto

Kotkan – Haminan seudun yritys-kyselyssä oli ehdotuksena erilaisia organisaation toiminta- ja hallintamuotoja, jotka voitiin laittaa paremmuusjärjestykseen. Annetuista vaihtoehtoista mikään ei noussut selkeästi suosituimmaksi, vaan hyvin tasaväkisiä olivat "Alueen yritysten omistama osakeyhtiö", "Alueen kuntien ja Cur-



sorin omistama osakeyhtiö" ja "Alueen yritysten, kuntien ja kehittämissyhtiö Cursorin omistama osakeyhtiö".

Yhtäältä kannatusta saa siis yksinomaan alueen yritysten omistama organisaatio, toisaalta organisaatio, jossa ei olisi yrittäjäomistajia ollenkaan. Seuraava vaihtoehto olisi kolmen tahon (yritysten, Cursorin ja kuntien) yhteisyritys, ja jos mikään näistä ei toteudu, tilanne voisi myös pysyä ennallaan. Pelkästään Cursorin omistama osakeyhtiö tai Cursorin sisällä toimiva yksikkö saivat muutamia mainintoja. Yksi vastaaja kannatti osuuskuntamuotoa.

Mahdollisesti perustettavan matkailun alueorganisaation toiminta- ja hallintamuodolla ei vastausten hajonnan perusteella ole suurta merkitystä vastaajille. Merkityksettömyyttä korostivat myös muutamat alueorganisaatioiden toimitusjohtajat. SUOMA ry:n sihteeri Aija Laukkanen (2012) pitää hyvin toimivana mallia, jossa ovat edustettuina sekä kunnat että yrityselämä.

Kolmannes kyselyyn vastaajista olisi kiinnostunut ryhtymään osakkeenomistajaksi osakeyhtiömuotoiseen organisaatioon, mikäli sellainen perustetaan. Se on selkeä osoitus sitoutumisen halusta ja tasosta. Osakkuus ei edellytä tai tarkoita aktiivisuutta organisaation toimintaa kohtaan, mutta osakkuus mahdollistaa päätöksentekoon osallistumisen.

#### 4.4 Rahoitus ja hanketoiminta

Kaikissa viidessä alueorganisaatioissa liikkui ainakin kolmen tahon rahaa: julkishallinnon, yrittäjien ja asiakkaiden. Joissakin rahoitusta saatiin hankkeista tai alueen maakuntaliitolta. Kaupunkien ja kuntien vuosittaiset rahoitusosuudet vaihtelivat muutamista tuhansista satoihin tuhansiin euroihin. Matkailuyrityksillä saattoi olla vuosittainen perusmarkkinointimaksu, jonka lisäksi tuli kustannuksia erilaisiin markkinointitoimenpiteisiin osallistumisista. Yritysten maksuosuudet vaihtelivat valittujen laajuuden ja toimenpiteiden mukaisesti sadan ja muutaman tuhannen euron välillä. Toimitusjohtajien mukaan pienillä maksuilla pääsi mukaan toimenpiteisiin, mutta suurta hyötyä niistä ei kokonaiskustannuksissa ollut. T2 puolestaan totesi: *"Jos yritykset eivät ole valmiita sitoutumaan tuhansilla euroilla markkinointiin, niin ei niitä kannata mukana roikottaa."*

Jotkut alueorganisaatiot hallinnoivat matkailun markkinointi- ja kehityshankkeita, toiset eivät. Hankehallinnoinnissa merkittävää on hankkeiden vaatima työaika ja byrokratia sekä maksukyky, jota tarvitaan laskujen maksuun ennen kuin hankerahat maksatetaan. Katsottiin, että hankkeiden tulisi auttaa alueen matkailua menestymään. Myös niiden tarpeesta ja mielekkyydestä keskusteltiin, ja T1 mainitsi kaikkien toimijoiden hankeväsymyksen. Alueorganisaatioiden korkeat hallinnolliset ja muut kulut katsottiin ongelmallisiksi.

*Itse hallinnoidaan muutamaa pienempää hanketta. Hankkeiden pyörittäminen oman organisaation voimin on ok, jos se on markkinoinnin tai myynnin kehittäminen. Kassavirran pyörittäminen on ongelma, sillä omat rahat eivät riitä maksuihin, koska tilitykset tulevat niin myöhään. Siksi on hyvä, että kuntayhtymä ottaa isommat hankkeet hoidettavakseen.(T2)*

*Lailla pitäisi kieltää, että yliopistot ja korkeakoulut ovat pakotettuja hakemaan hankerahoja rahoittaakseen toimintaansa, koska näin ne joutuvat kehittämään mitä ihmeellisimpiä hankkeita. Mitä matkailuelinkeino niistä oikeasti hyötyy? Hankkeita pitäisi perustaa vain ja ainoastaan, jos yritykset niitä oikeasti haluavat. Minun puolestani kuka tahansa voi hallinnoida näitä hankkeita, mutta tarpeen pitää lähteä yrittäjistä. Ehdottomasti tarvelähtöistä.(T1)*

*Kuntaraha tippuu koko ajan, yritysraha nousi liian vähän. Organisaatiolla on tietyt kulut, on lakisääteiset palkankorotukset, sähköt... Kiinteät kulut vievät niin paljon rahaa.(T2)*

Korkeat hallintokustannukset huomioitiinkin Oulun kaupungin yhteismarkkinoinnin organisoimisesta tehdyssä selvityksessä. Selvityksessä linjattiin, että hallinnon osuus perustettavan yhtiön kuluista pidetään alle 25 %:ssa (OK-Proccis Oy, 2010).

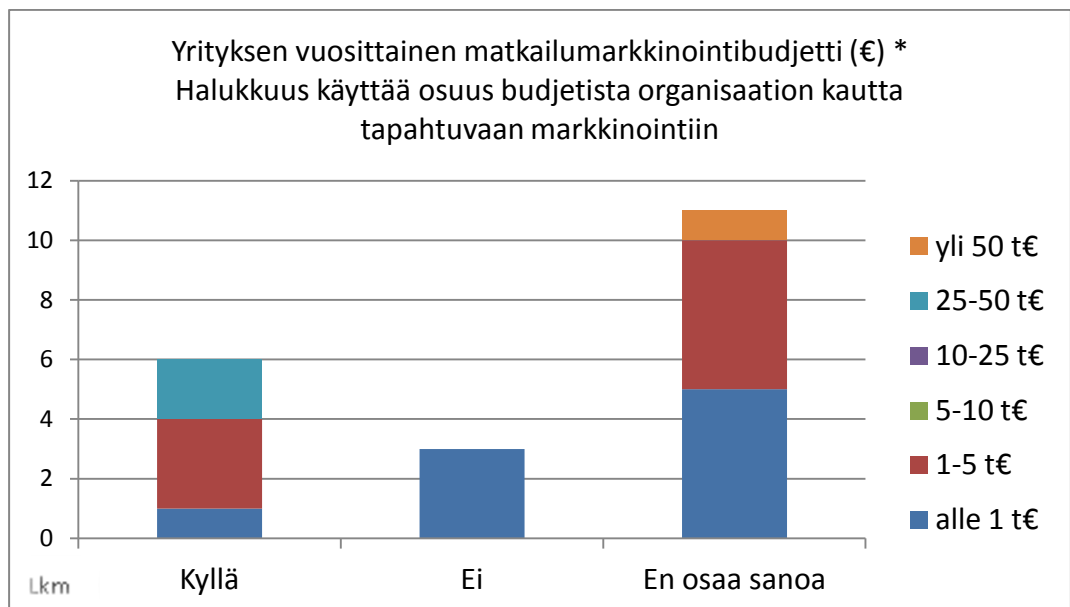
Kuntien rahoitusosuuden tärkeys tunnistettiin kaikkialla. Kuntarahaa maksettiin suoraan perusrahoituksena tai erilaisten ostopalvelusopimusten kautta. Huolena oli kuntarahoituksen pieneneminen esimerkiksi uuden sopimuskauden alussa. T2 totesi yksioikoisesti: "Jos kuntaraha loppuu, kaikki loppuu."

*Järkevimmillään se olisi niin, että kunnat osallistuvat rahoitukseen, sillä kunnalla on tiettyjä velvoitteita matkailun suhteen. Jos kunta pystyy osallistumaan kiinteisiin kuluihin, yrityksiltä otetaan raha operatiiviseen toimintaan. Alueorganisaatiossa on tosi raskaat kulut, vaikka olisi vain pari henkilöä töissä. (T2)*

*Tarvitaan julkista rahaa, koska matkailuneuvonta ei ole ikinä kaupallisesti kannattavaa. Omaa myyntiä pitää olla. Tämä kuntaomisteinen malli on kunnille raskaampi, mutta yrittäjät eivät ole valmiita maksamaan perusrahoituksesta. (T5)*

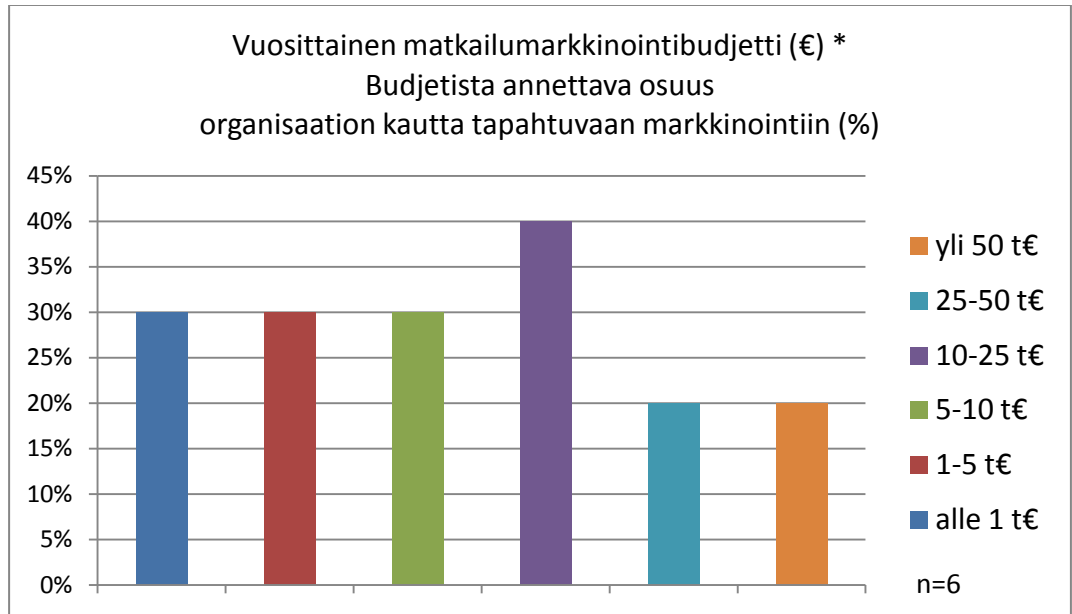
Henkilöliikennepalvelut ja ostokset kaupoista muodostivat miltei puolet matkailun kokonaiskysynnästä Suomessa vuonna 2007 (Tilastokeskus 2009). Vuonna 2010 kaupan osuus matkailutuloista oli yli 40 % Päijät-Hämeessä (YLE Lahti 2010). Nämä esimerkit havainnollistavat, miten paljon vähittäiskauppa hyötyy matkailusta. Matkailuyrittäjä M2 ehdottikin, että myös kauppojen tulisi olla mukana rahoittamassa matkailun alueorganisaatioiden toimintaa.

Yrityskyselyn mukaan eteläkymenlaaksolaisten matkailuyritysten matkailumarkkinointiin käyttämät vuosittaiset budjetit olivat pääsääntöisesti pieniä, suurimmalla osalla alle 1 000 euroa tai 1 000–5 000 euroa. Markkinointiin käytettävän rahamäärän arvioitiin pysyvän samana ja vain kaksi arvioi sen vähenevän. Kun kysyttiin, voisiko yritys käyttää vuosittaisesta matkailumarkkinointibudjetistaan osuuden markkinointiin organisaation kautta, suurin osa vastaajista ei osannut sanoa kantaansa. Kolmen kielteisesti vastanneen yrityksen matkailumarkkinointibudjetti oli alle 1 000 euroa vuodessa. Myönteisen "kyllä"-vastauksen valinneiden yritysten (n=6) vuosittainen matkailumarkkinointibudjetti vaihteli alle 1 000 eurosta maksimissaan 50 000 euroon. (Kuvio 8.)



KUVIO 8. Budjetin suuruuden vaikutus haluun markkinoida organisaation kautta

"Kyllä"-vastauksen valinneet kuusi yritystä ilmoittivat jatkokysymyksessä valmiudekseen käyttää markkinointibudjetistaan 20–40 % organisaation kautta tapahtuvaan markkinointiin. Kuvio 9 havainnollistaa, miten nämä summat vaihtelevat muutamista sadoista euroista maksimissaan 10 000 euroon vuodessa.



KUVIO 9. Alueorganisaatiolle ohjattava osuus markkinointibudjetista

"Ei" ja "En osaa sanoa" -vastausvaihtoehdon valinneista osa ilmaisi omassa jatkokysymyksessään kiinnostuksensa sitoutuneesta osallistumisesta pitkäaikaisiin markkinointiin ja myynnin toimenpiteisiin. Muutamat vastaajat olivat kiinnostuneita kertaluontoisista toimenpiteistä.

On todennäköistä, että yritysten osallistuminen ja sitoutuminen mahdollisen alueorganisaation markkinointi- ja myyntitoimintoihin on hyvin samankaltaista kuin osallistuminen Cursorin tähän asti koordinoimiin toimenpiteisiin tai hankkeisiin. Yritysten käytössä olevat vaatimattomat matkailumarkkinointivarat eivät lisäänty, ja pienimpien toimijoiden organisaatioille osoittama osuus olisi vain muutamia satasia. Monet olisivat edelleen haluttomia maksamaan yhteismarkkinointiin osallistumisesta.

#### 4.5 Alueorganisaatioiden tehtävät

Ristipainetta alueorganisaatioille aiheuttavat vähentyvän kuntarahoituksen ja mahdollisten poliittisten kieroitusten lisäksi mielipide-erot yrittäjien maksamista osuuksista ja markkinointi- ja myyntitoimenpiteiden hyödyllisyydestä. Matkailuyrittäjä M1 oli lopettanut osakkuuteensa toisesta alueorganisaatiosta *"koska rahalle ei saatu vastinetta"*. M2 ei osaa arvioida oman alueorganisaationsa toimenpiteiden hyötyjä tai hyödyttömyyttä, koska hän *"ei tiedä, mitä kautta asiakkaat tulevat"* eikä *"keksi, mistä olisi ollut hyötyä"*. Hänelle ei edes yrityksen esiintymisen matkailualan tv-ohjelmassa tuonut lisää asiakkaita. Vastaavasti alueorganisaatioissa harmitellaan maksujen pienuutta ja riittämättömyyttä toimenpiteisiin.

Markkinointikysymyksissä pitäisi T1:n mukaan miettiä ensin, onko alueella oikeasti yhteismarkkinoitavaa ja ovatko tuotteet oikeasti siinä kunnossa, että niitä voi myydä:

*Yrittäjät haluavat esimerkiksi myydä Venäjälle, mutta kotisivut eivät ole eikä kukaan palvele venäjäksi. Ei ole tehty kotiläksyjä.(T1)*

Kotkan – Haminan seudulle suunnitellusta alueorganisaatiosta puhutaan matkailun markkinointi- ja myyntiorganisaationa. Matkailuyrittäjien ja toimitusjohtajien haastatteluissa markkinointia ei hyötykeskustelun jälkeen kokonaisuutena kyseenalaistettu, myyntitoimintoja kylläkin. Ongelmaksi koettiin pienet volyymit ja sitä kautta vähäisiksi jäävät tuotot. Eräässäkin miljoonaluokan liikevaihdon omaavassa, kymmenhenkisessä alueorganisaatiossa liikevaihdon tuotto kattoi ainoastaan 1,5 henkilötyövuoden palkkakustannukset. Toimitusjohtajien mukaan kassavirtaa tuovat kokoukset, kongressit, tapahtumat ja niiden majoitusjärjestelyt. Se on kuitenkin liikevaihtoa, joka *"valtaosin menee suoraan pois"* ja vain palvelumaksu tai provisio jää myyjälle.

*Ollaan palveltu liian halvalla, tehty myyntityö ja saatu pieni provikka. Valtaosa yrityksistä kysyy, miksi vielä pitää maksaa erikseen tästä palvelusta. (T1)*

*Suurimmassa osassa Suomea on niin pieniä yrityksiä, että välitysmyyntillä ei saa resursseja. Myyntiorganisaatio ei tuo lisäarvoa, ellei se järjestä isoja kongresseja, tuo charter-lentoja tms. Ei myyntiorganisaatiota tarvita. Markkinointia tarvitaan.(T2)*

*B2B (business to business) tuo rahaa, B2C (business to consumer) on marginaalista. Tuotto tulee yrityksistä, kokouksista, isommista tapahtumista. (T3)*

Ongelmallisia ovat myös lukuisat eri arvonlisäverokannat, joita matkailualan myyjät käsittelevät. Kuluttajamyynni koettiin omalla tavalla helpommaksi, koska kuluttaja maksaa veron itse. *"Useat eri verokannat heikentävät yritysmyyntin mahdollisuuksia ja tekevät työn haasteelliseksi"*, T3 totesi.

Alueorganisaatioiden matkailupalvelujen Internet-myynti eli verkkokauppa jakoi mielipiteitä. Yhtäältä *"se pitää olla"*, toisaalta se ei tuota riittävästi myyntiä. T1:n mielestä *"verkkokauppa voi olla palvelu asiakkaille, mutta myytävän haalinta on jatkunut koko vuoden ja vaatii jalkatyötä ja yrittäjien tapaamisia"*. Matkailuyrittäjien omista Internet-sivuista huolimatta myyntimahdollisuus alueorganisaation kautta voi olla imagokysymys, kuten T1 on huomannut: *"Pääsevät sanomaan: Jumalvita, mulla on verkkokauppa."* Toisaalta hän kehotti tarkistamaan, ovatko yritysten tuotteet valmiita Internetissä myytäväksi. Epätyydyttävää on T2:n havaitsema, joidenkin yrittäjien harjoittama tapa ottaa tuotteensa pois verkkokaupasta ajalle, jolloin kauppa käy muutenkin. Hän koki epäileksi näiden yrittäjien tavan jättää ainoastaan vaikeasti myytävät sesongit alueorganisaation verkkomyyntiin.

Matkailuyrittäjä M1 myy majoitusta oman alueorganisaationsa verkkokaupassa. Hän ei ole tyytyväinen alati vähenevään verkkomyyntiin: *"Booking.com myy koko ajan enemmän"*. Muiden tuotteiden myyntiä verkkokaupassa hän ei voi edes ajatella: *"Eivät käy kaupaksi. Myydään viinaa ja ruokaa. Ryhmät on erikseen, myynti on sähköpostin vaihtoa myyntipalvelun kanssa."* M3:lle verkkokauppa ei ole vieras ajatus, mutta *"kaupan tulee toimia siten, että toiminnan laatu vastaa asiakkaittemme ja meidän tarpeisiin (esim. nopeus, ajantasaisuus, saavutettavuus)"*. Toimitusjohtaja T2 toteaa kokemuksistaan matkailualan yrityksessä:

*Yrityksellä on oma verkkokauppa ja nykyään on globaalit myyntikanavat, jota kautta on paljon myyntiä. Ei ole järkeä antaa kapasiteettia alueorganisaation myytäväksi, koska se on tehtävä manuaalisesti ja se vie aikaa. Alueorganisaation tehtävä olisi oman verkkokaupan sijaan ohjeistettava yrittäjää siitä, mikä kanava sopii heille parhaiten. (T2)*

Joskus voi käydä niin, että yrittäjä ei halua antaa palveluja ulkopuoliseen myyntiin, jotta yrittäjä saisi suoran kontaktin asiakkaaseen jo varauksentekovaiheessa:

*Haluan, että asiakkaat ovat henkilökohtaisesti minuun yhteydessä joko puhelimitse tai sähköpostilla, koska silloin on helppo "lukea" asiakasta sekä vastata heti mahdollisiin lisäkysymyksiin ja toiveisiin sekä myös suositella ehkä heille sopivampaa mökkiä tai saada asiakas haluamaan toista mökkiä (ensisijainen toive esim. varattuna). Meillä on tosi vähän häiriöitä, varastamisia tai muita ongelmia, kun myös asiakkaalla on ongelmakäyttäytymiseen suurempi kynnys, kun vastapuoli on jo "tuttu", puhuttu tai meilattu sekä olen vienyt hänet henkilökohtaisesti mökille. (Pohjoiskymenlaaksolainen mökkivuokraaja)*

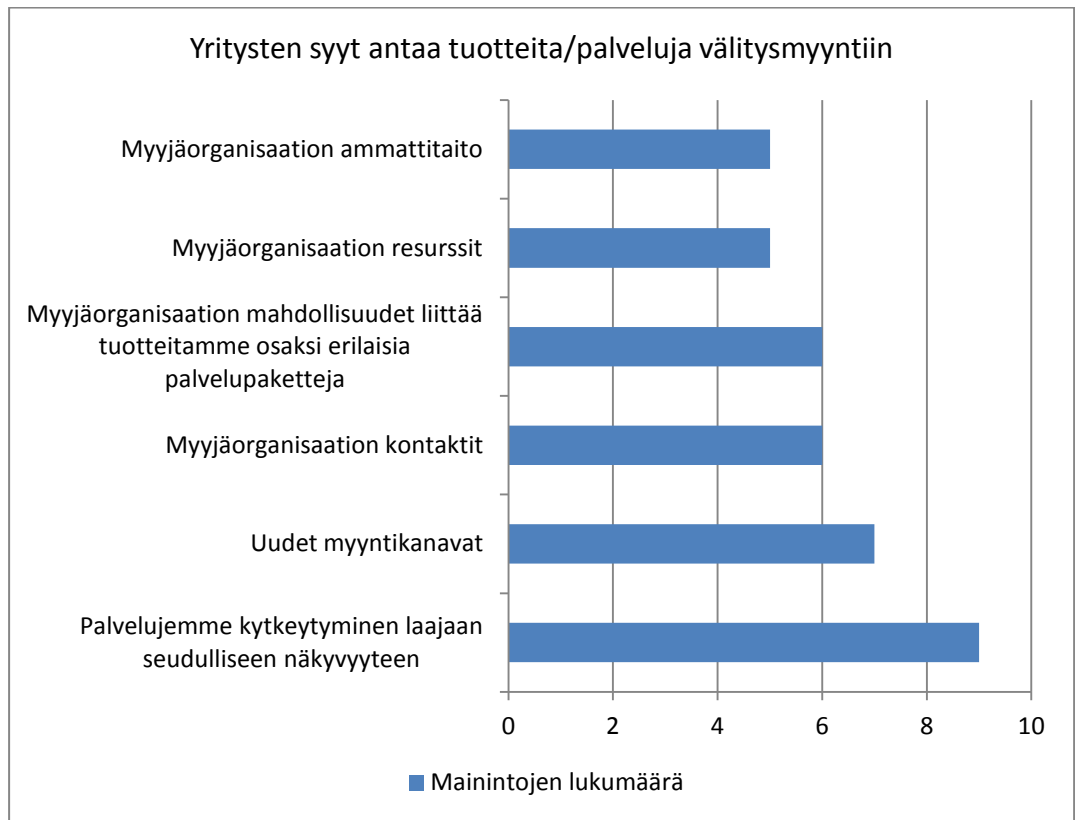
Alueorganisaation kautta tullut myynti vaikuttaa suoraan matkailuyrittäjien tyytyväisyyteen alueorganisaation toimintaa kohtaan. Yleinen ongelma on se, että yrittäjät eivät tiedä, mistä asiakas on saanut tiedot heidän palveluistaan. Tasapuolisuuden vaade ja markkinoinnin ja myytävien kohteiden suuri määrä ei ole helppoa alueorganisaatioillekaan, kuten T5 asian kiteyttää: *"On haaste saada myyntiä yli 500 yritykselle ja käyntikohteelle. Tämä yhtälö on vaikea."*

Yrityskyselyssä kartoitettiin yritysten nykyisiä myyntikanavia ja kiinnostusta käyttää Kotkan – Haminan seudun markkinointi- ja myyntiorganisaatiota myyntikanavana. Väärinymmärrysten välttämiseksi vastaajia ohjeistettiin, että kyselyssä myynnillä tarkoitettiin toimenpiteitä, joissa matkailun markkinointi- ja myyntiorganisaatio toimii palvelujen välittäjänä ja laskuttaa asiakasta (välitysmyynti).

Tällä hetkellä yritysten pääasiallinen myyntikanava on oma myynti mm. puhelimitse ja sähköpostitse (n=13). Yhdelle yritykselle oma verkkokauppa on pääasiallinen myyntikanava. Neljä vastaajaa käytti oman myynnin ja välitysmyyntin yhdistelmää, jolloin myyjiksi nimettiin paikallinen matkatoimisto Kymenmatkat (n=3), Kotkassa sijaitsevat Sokos Hotel ja Cumulus (n=1), [Kotkan] kaupungin matkailutoimisto (n=1) sekä tarkemmin erittelemätön "matkatoimisto" (n=1).

Puolet kyselyyn vastanneista (n=10) olisi kiinnostunut käyttämään matkailun markkinointi- ja myyntiorganisaatiota myyntikanavana omille palveluilleen. Tärkein nimetty syy siihen olisi yritysten palvelujen kytkeytyminen laajaan seudulliseen näkyvyyteen (n=9). Muut vaihtoehdot, eli uudet myyntikanavat, myyjäorga-

nisaation kontaktit, resurssit, ammattitaito ja mahdollisuus liittää yrityksen tuotteet osaksi erilaisia palvelupaketteja saivat kukin 5–7 mainintaa. (Kuvio 10.)

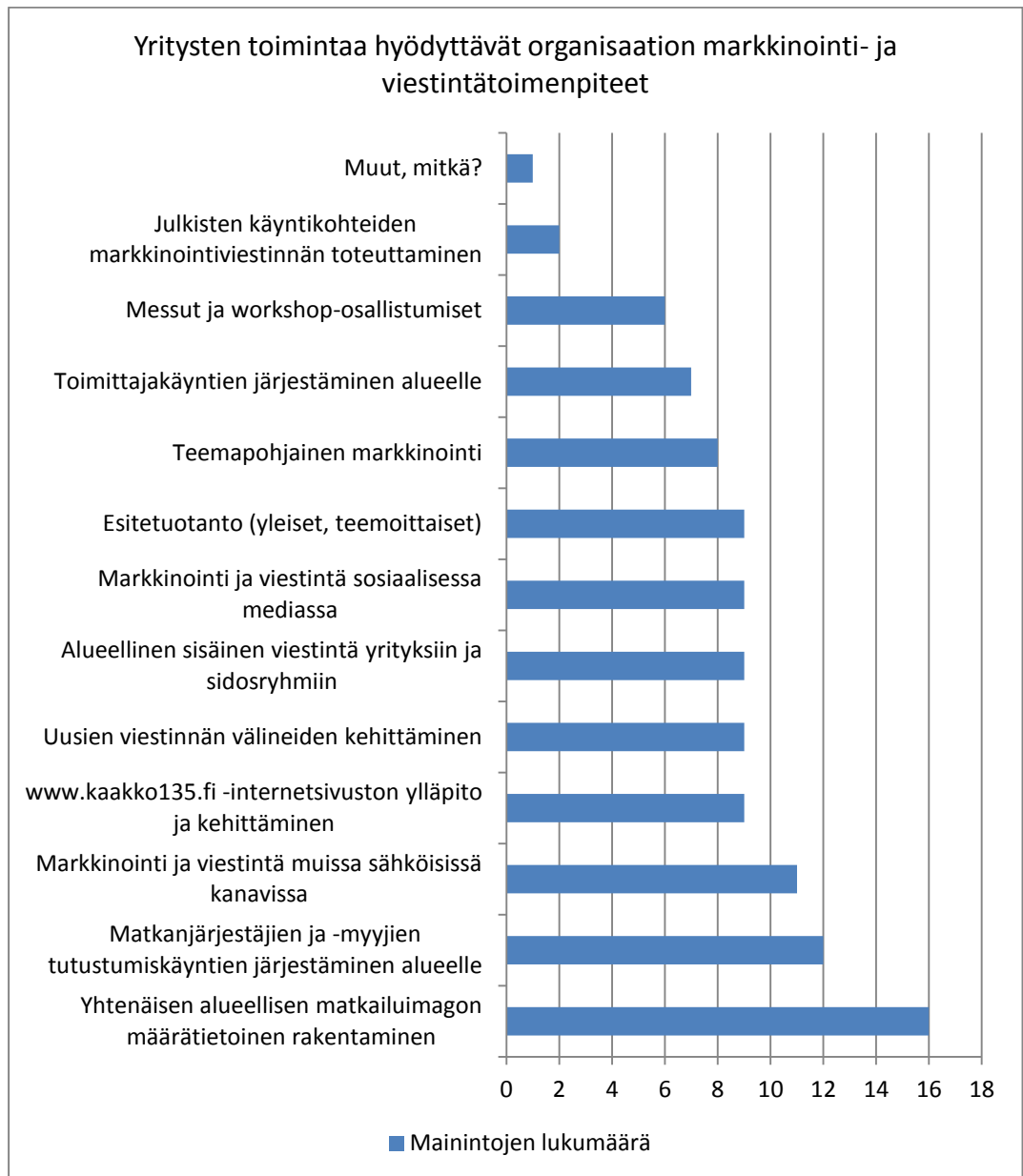


KUVIO 10: Yritysten syyt antaa tuotteita/palveluja välitysmyyntiin

Kolme vastaajaa eivät olleet kiinnostuneita tuotteidensa myynnistä organisaation kautta. Syitä siihen olivat palvelujen asiakaskohtainen räätälöinti, halu myydä palvelut itse sekä haluttomuus maksaa mahdollista välityspalkkiota. Seitsemän vastaajaa eivät joko osanneet ottaa kantaa tai valitsivat "Ehkä myöhemmin"-vaihtoehtoa.



Yritykset olivat pitkälti samaa mieltä siitä, että yhtenäisen alueellisen matkailumagon määrätietoinen rakentaminen hyödyntäisi oman yrityksen toimintaa. Muita hyödyllisiksi arvioituja markkinointi- ja viestintätoimenpiteitä olivat matkanjärjestäjien ja -myyjien tutustumiskäyntien järjestäminen alueelle sekä markkinointi ja viestintä muissa kuin sosiaalisen median kanavissa. Muut vaihtoehdot saivat tasaisesti mainintoja. Julkisten käyntikohteiden markkinointiviestinnän toimenpiteet arvioitiin oman toiminnan kannalta hyödyttömimmiksi. Avoimessa vastausvaihtoehdossa ehdotettiin *"panostuksia Venäjälle"*. (Kuvio 11.)



KUVIO 11. Yritysten toimintaa hyödyttävät organisaation markkinointi- ja viestintätoimenpiteet

Mikäli uusi matkailun markkinointi- ja myyntiorganisaatio harjoittaisi välitystoimintaa, henkilökohtainen myynti (n=11) ja tuotepakettien myynti (n=9) arvioitiin omaa toimintaa hyödyntäviksi myyntitoimenpiteiksi. Muutamia mainintoja saivat yritystuotteiden myynti, verkkomyynti [www.kaakko135.fi](http://www.kaakko135.fi)-Internetsivustolla ja opasvälitys. Vain yksi mainitsi neuvontapalvelut olemassa olevien Internet-verkkokauppojen käyttöön.

Kyselyssä puolet vastaajista ilmaisi kiinnostuksensa käyttää organisaatiota myyntikanavana palveluilleen. Tämä on rohkaiseva tulos, joka ei kuitenkaan kerro mitään volyymeistä tai organisaatiolle kertyvistä varoista. Alueorganisaation kontaktit, resurssit ja ammattitaito sekä mahdollisuus liittää yritysten tuotteet osaksi erilaisia palvelupaketteja olisivat toteutuessaan vahvuuksia, joita yksittäisillä toimijoilla ei olisi. Tästä huolimatta suurin osa yrityksistä jatkaisi omaa myyntiään.

Tämän lisäksi alueorganisaation myyntitoiminta kilpailisi jatkuvasti entistä monipuolisempien ja kilpailukykyisempien Internet-verkkokauppojen kanssa. Kilpailua ei tulisi ainoastaan ulkopuolelta, vaan sitä voi olla myös myyjän ja myytävän välillä. Esimerkiksi Savon Yrittäjät (2012) katsoo, että Kuopion Matkailu on harjoittanut yritysten kanssa kilpailevaa liiketoimintaa matkailupalvelujen myynnissä. Yksi vaihtoehto Kotkan – Haminan seudulla olisi jatkaa käytäntöä, jossa myyntitoiminnon hoitaa myyntiin erikoistunut matkatoimisto.

#### 4.6 Yhteistyö ja päätöksenteko

Alueorganisaation hallitusjäsen, matkailuyrittäjä M1 tunnustaa suoraan, että hallituksessa on tullut tehtyä hölmöjäkin päätöksiä. Pienten matkailuyritysten sitoutumisesta organisaation toimintaan hänellä ei ole käsitystä: *"Ei ole tultu vetämään hihasta."* Hänen mukaansa olisi tärkeää *"selvittää kautta rantain, haluavatko yrittäjät ylipäättään tehdä yhteistyötä"*. M2 korostaa sitoutumisen pituutta: *"Sitoutumisessa pitäisi olla pitempi periodi, vuosi tai kaksi ei riitä. Viisi vuotta on minimi."* Ristiriitaa voi aiheuttaa myös runsas yritysomistajien määrä:

*Alussa huomasi melko nopeasti, että jokaisella on oma käsityksensä siitä, mikä on alueorganisaation tehtävä. Toiset haluavat myyntiä, toiset markkinointia, osa sitä, osa tätä. (T2)*

Alueorganisaatioiden toimitusjohtajat toivovat yrittäjiltä aitoa sitoutumista, omaaloitteisuutta, vuorovaikutusta ja toiveista kertomista:

*Sitoutumisessa on kovasti haasteita. Pienet yrittäjät miettivät, uskaltavatko sitoutua pitkäaikaisesti. Yhdet ja samat toimijat ovat aina mukana. Jotka aidosti sitoutuvat ja ymmärtävät, ottavat kaiken irti, kehittävät ja hyödyntävät, toimii erittäin hyvin. Sitten on jotkut, joita ei saa edes kiinni eivätkä vastaa kysymyksiin.(T1)*

*Yrittäjät ovat arkoja sanomaan mielipiteitään: Entä jos sanokin jotain hölmöä? Kun ei kerrota toiveita, toimitusjohtaja tekee sitten mitä haluaa, ja siitäkin tulee sanomista.(T2)*

Uutta alueorganisaatiota perustaneen toimitusjohtaja T4:n mukaan seudulla ei ollut tehty yrittäjille kyselyä tai selvitystä yrittäjien kiinnostuksesta perustettavaa yhtiötä kohtaan. Silti sana kulki – myös lehdistön välityksellä –, ja organisaatio perustettiin. Hänkin oli huomannut, että "kyselyihin ei saanut vastauksia ja oli hirmu vaikeaa saada palautetta".

Kun alueorganisaation rekisterissä on satoja toimijoita, eivät alueorganisaation resurssit riitä aktiiviseen yhteydenpitoon. Jos yrittäjät eivät kerro omista kuulumisistaan, eivät uutuudet, hinnanmuutokset jne. välity organisaatiolle ja sitä kautta esimerkiksi uutiskirjeen muodossa eteenpäin.

*Epärealistiset odotukset yrityskentältä ovat vaikeimpia asioita yritys yhteistyössä. Jotkut toimijat ymmärtävät, että pitää itse olla aktiivinen eikä se, että meidän organisaatio olisi jokin sateen-tekijä. (T3)*

*Hinnoittelu tuntuu olevan vaikeaa joillekin yrityksille ja seuraavan vuoden tuotepaketteihin tarvittavia hintatietoja joutuu usein odottelemaan.(T5)*

Pienet matkailuyritykset kokevat huolta omasta näkyvyydestään ja voivat kokea jäävänsä isojen toimijoiden varjoon. Sivutoiminen matkailuyrittäjä M2 kokee, että pienyrittäjä on toimiessaan "aika yksin", minkä vuoksi on tärkeää verkostoitua. Yrittäjä toivookin alueorganisaation järjestämiä tilaisuuksia, joissa eri toimijat voisivat tutustua toisiinsa. Alueorganisaatio-osakkuudestaan luopunut M3 ei puolestaan salaillut pettymystään organisaation toimintaan kohtaan:

*Isot toimijat ahmivat yrityksen omakseen ja pienet jäivät maksumiehiksi ilman vaikutusmahdollisuuksia. Alueorganisaatiolla tulisi olla selkeästi määritelty toiminta, tavoite ja tehtävä sekä hyvä eettinen ja moraalinen yhteinen, kaikkien hyväksymä toimintakulttuuri. (M3)*

Toimitusjohtaja T5 mainitsi yrittäjien ja alueorganisaation työntekijöiden väliset kemiaat ja yhteistyösuhteet:

*Jos luottamussuhteet toimihenkilön ja yrittäjän suhteen on ok, on enemmän pelivaraa myyntitilanteen suhteen. Silloin myyjä voi joustaa, koska hän tietää, että yrittäjä pystyy täyttämään asiakkaan toiveet. Hyvä myyjä osaa ottaa yrittäjän huomioon, mutta kaikki eivät välttämättä ole myyjiä. (T5)*

Alueorganisaatio tarvitsee myyjiä, mutta ennen kaikkea hyvää johtajaa. "Vetäjän rooli on erittäin tärkeä, sillä yritys sitoutuu vetäjän ympärille", on matkailuyrittäjä M1 huomannut. Saman totesi myös Komppula (2000, 176–177), jonka mukaan vetäjä joutuu "myymään" verkon idean ja toimintamallin yrityksille.

Joulukuinen toimitusjohtaja T5:n haastattelu painottui alueorganisaation ja alueen yrittäjien väliseen yhteistyöhön. Toimitusjohtajan mielestä yritysten toimialoilla tai koolla ei ole vaikutusta yhteydenpidon aktiivisuuteen; osa yrittäjistä on hyvinkin aktiivisia, useimmat passiivisia. Hänen mukaansa yrittäjän persoonalla on sitäkin suurempi merkitys keskinäiselle kommunikaatiolle:

*Monet pelkäävät turhaan yhteydenottoa. Lopulta kaikista vaikeimmistakin tyypeistä voi tulla mitä parhaimpia yhteistyökumppaneita. (T5)*

T2 puolestaan on havainnut samansuuntaisesti, että "kahden kesken [yrittäjät] uskaltavat sanoa paremmin". T5 peräänkuuluttaa kokonaisuuden ymmärtämistä eikä pidä "kaikki mulle heti nyt" -ajattelusta. Hänen mielestään "pitää huomioida monta eri toimijaa ja heidän menestymisensä".

Yrityskyselyssä yrittäjät arvioivat, että tärkeimmät edellytykset organisaation menestymiselle olivat vastaajien mielestä [alueorganisaation henkilökunnan] ammattitaito ja osaaminen, resurssien oikeanlainen kohdistaminen ja hyvät tuotteet. Yksi vastaaja kyseenalaisti myyntitoiminnan tarpeellisuutta, toinen peräänkuulutti ohjausta oikeaan toimintaan:

*Riittävät resurssit ja tasapuolisuuden varmistaminen alusta alkaen. Riittävä painoarvo organisaatiolle jotta sieltä päin voidaan sanoa teetkö oikein tai väärin ja selkeästi jopa ohjeistaa pienyrittäjää toimimaan paitsi itsensä myös kokonaisuuden parhaaksi. (Ravitsemuspalveluyrittäjä)*

Suurimmiksi menestymisen esteiksi arvioitiin liian pienet asiakasmäärät ympäri-  
vuotiseen toimintaan, osaamattomuus, välinpitämättömyys, ostovoiman puute,  
kiire, lupausten pitämättömyys ja tekeminen eri paikoissa ilman selkeää johtamis-  
ta. Kyräily ja kateus mainittiin kerran. Kahdella vastaajalla oli selkeä näkemys-  
sensä asioiden etenemisestä:

*Alkuvaiheessa liika pirstaloituminen – liikkeelle selkeillä pake-  
teilla ja reilulla volyymilla. Yksilöllisempää ja pienemmille  
määrille tarjottuja tuotteita voidaan ottaa sitten myyntiin, kun  
organisaatio toimii, tuottaa tulosta ja oikeita asiakaskontakteja  
on olemassa. Nykyisten alueen toimijoiden olemassa olevien  
asiakasrekisterien hyödyntämättä käyttäminen ts. jo alueellam-  
me lomaa tms. viettäneet. Väärin tavoittein toteutettu organisa-  
ation johtaminen. (Liikennöitsijä)*

*Rahoitus ja sitä kautta jatkumo, jos olisi oma myyntiorganisa-  
atio. Yrittäjien/toimijoiden sitoutuminen keskitettyyn markkinoin-  
tiin ja myyntiin. Yleensä odotetaan tuloksia liian malttamatto-  
masti ja vetäydytään, kun ei löydy yhteistä tahtotilaa. Ensim-  
mäisenä vuotena ei välttämättä tehty työ vielä kannu hedelmää  
vaan pitäisi ymmärtää yhteisen työn olevan vuosien projekti.  
(Tapahtumajärjestäjä)*

## 5 TULEVAISUUSSKENAARIOT

Tätä opinnäytetyötä suunniteltaessa kehittämistehtäväksi määriteltiin kyselytulosten perusteella laadittava toimenpidesuositus jatkotoimenpiteiden tueksi. Tehdyn matkailuyrityskyselyn ja lukuisten puhelinhaastattelujen perusteella on todettava, että yhden ainoan suosituksen teko ei riitä. Käytössä olevan materiaalin määrän ja laadun vuoksi on mahdotonta arvioida, mikä olisi paras hallinnollinen vaihtoehto mahdollisesti perustettavalle organisaatiolle. Onkin mielekkäämpää laatia eri tulevaisuuden skenaarioita, jotka perustuvat sekä tehtyyn tutkimukseen että mahdollisiin ja oletettuihin toimintaympäristön muutoksiin.

Skenaarioita lukiessa kannattaa muistaa tulevaisuudentutkija Mannermaan (1999, 41–42) huomiot siitä, että empiirisen aineiston koko ei ratkaise tulosten uskottavuutta tulevaisuudentutkimuksessa ja että tarkatkin ennusteet voivat olla epätarkkoja. Mannermaan mukaan ennusteet ja skenaariot ovat parhaimmillaankin epätäydellisiä, koska moni olennainen tekijä jää tarkastelun ulkopuolelle. Samoin skenaarioiden toteutumiseen vaikuttavat suunnitelmat, päätöksenteko ja inhimillinen toiminta, jotka ovat jatkuvassa vuorovaikutuksessa keskenään.

Nämä esiteltävät skenaariot yhdistävät erilaisia aikaisemmissa luvuissa esiteltyjä elementtejä, jotka yksinäänkin liittyvät alueorganisaation perustamisen edellytyksiin tai menestykseen. Eri alueilla päätöksentekoa ohjaavat erilaiset tekijät, ja luki- ja voikin poimia eri skenaarioista osia omien tulkintojensa tueksi. Näiden mallien tärkein tehtävä on ensisijaisesti herättää ajatuksia ja kuvata tekijöitä, jotka edesauttavat tai estävät matkailun alueellisen organisaation perustamista Kotkan – Haminan seudulle, ja toimia siten päätöksenteon apuvälineinä.

## **SKENAARIO 1: Yritysten, kuntien ja Cursorin omistama osakeyhtiö**

Kotkan – Haminan seudulle perustetaan osakeyhtiömuotoinen alueorganisaatio, jonka omistajaksi ryhtyvät sekä alueen yritykset, kunnat että Cursor. Pelkästään matkailuyritysten perustama ja omistama alueorganisaatiomalli on jo todettu epärealistiseksi vaihtoehdoksi, koska Kymenlaaksossa oli matkailuyritysten omistama yhtiö 2000-luvun alussa, eikä se menestynyt. Tämä epäonnistuminen ei ole rohkaissut yrittäjiä uuden yhtiön perustamiseen; mikäli uskallusta ja toivoa olisi ollut, korvaava organisaatio olisi perustettu jo 2010-luvun alussa. Tämän lisäksi matkailuyritysten omistama yhtiö olisi kilpaillut toiminnoista – markkinoinnista, myynnistä ja ehkä jopa matkailuhankkeista – alueella vakiintuneiden muiden toimijoiden kanssa. Perusrahoituksen järjestyminen pelkästään matkailuyrittäjien maksamana ei ollut uskottava tai todellinen vaihtoehto, minkä vuoksi yhteisomisteinen osakeyhtiö arvioitiin ainoaksi mahdolliseksi omistus- ja hallintomalliksi.

Osakeyhtiön yritysosakkaina on alueen matkailuyritysten ja -toimijoiden lisäksi useita kauppaliikkeitä, jotka ovat hyötyneet lisääntyneestä venäläisten turistien ostosmatkailusta koko Etelä-Kymenlaakson alueelle. Yritysten osakkuus ei automaattisesti sitouta tai aktivoi yrittäjiä alueorganisaation toimintaan, mutta osakkuus mahdollistaa päätöksentekoon osallistumisen. On huomattu, että matkailun alueorganisaation ja matkailuyrittäjien välinen yhteistyö on hyvin pitkälti tietojen vaihdantaa, jonka elementtejä ovat säännönmukaisuus ja informaation laatu. Yritykset ovat sisäistäneet ajantasaisen tiedon tärkeyden alueorganisaation toiminnalle ja ilmoittavat muutoksista ja uutuuksista ajantasaisesti. Tämän lisäksi organisaatio tarkistuttaa omia rekisteritietojaan pari kertaa vuodessa. Matkailutoimijoiden käyttöön on luotu selkeät foorumit yhteydenpidolle ja mahdollistettu kaikkien yrittäjien tasapuolinen osallistuminen sekä palautteen antaminen.

Kuntien omistajuus katsottiin olevan olennainen tekijä matkailuyrityksille ja -toimijoille tärkeän yhtenäisen ja määrätietoisen alueimagon rakentamisessa. Kunnat ryhtyvät mielellään yhteisyrittäjäosakkaiksi, kun niiden osakkuudesta saama hyöty perustellaan jo alueorganisaation luontivaiheessa. Hyvillä perusteilla sitoutetaan kunnat organisaation omistajuuteen alusta lähtien ja samalla ehkäistään kuntien perääntyminen perustamisen kriittisillä hetkillä. Kuntien omistajuus ja osallistuminen yhteisyrittäjäosakkaiksi on samalla henkinen tukiranka ja tuen

osoitus alueorganisaatiolle – osoitus uskosta yhtiön toimintaan ja tavoitteisiin. Hallituksen kuntajäsen toimii tiedonvälittäjänä julkishallinnon ja alueorganisaation välillä, ja informoi muuta hallitusta matkailutoimialaan vaikuttavista yhteiskunnallisista suunnitelmista ja muutoksista.

Kolmas omistajaosayhteisö kehittämissyhtiö Cursor tuo alueorganisaatioon eri hankkeiden aikana kertyneen tietotaidon ja kontaktit. Aiemman hankekokemuksen ansiosta uudella yhtiöllä on toimintansa alusta lähtien valmius matkailuhankkeiden hallinnointiin. Hankkeissa keskitytään palvelutuotteiden laatuun ja sertifiointiin sekä yritysmyyntin kasvattamiseen mm. tuotekehityksen ja -paketoinnin avulla. Matkailukautta on saatu pidennettyä erilaisten tapahtumien avulla, joissa alueorganisaatio neuvoo ja tukee tapahtumien järjestäjiä sekä hoitaa suuren osan markkinoinnista omia kanaviaan hyödyntäen.

Osakeyhtiössä on selkeä organisaatorakenne ja laaja omistuspohja, jolloin rahoitukseen liittyvät riskit on pystytty hajauttamaan ja tarvittaessa on mahdollisuus yhtiön pääomittamiseen. Omaa liikevaihtoa kartuttaa matkailupalvelutuotteiden välitysmyynti, jonka menestyksen edellytys on välitettävien tuotteiden tasalaatuisuus ja palvelun korkea taso. Alueorganisaatio tarjoaa matkailualan työharjoittelupaikkoja alan opiskelijoille ja edesauttaa alueellista matkailututkimusta alan oppilaitosten kanssa. Yhtiö tekee yhteistyötä alueen TE-toimiston ja maahanmuuttajayhdistysten kanssa tarjoten harjoittelu- ja työmahdollisuuksia vaikeasti työllistyville.

Maantieteellisesti alueorganisaation toiminta-alue ulottuu Pyhtään länsireunalta itärajalle Virolahdelle ja Miehikkälään, ja reunimmaisten taajamien välimatka on maanteitse noin 80 km. Työtilat ja matkailuneuvonta keskitetään jo nyt toiminnassa oleviin tiloihin Kotkan ja Haminan keskustaan, jotka sijaitsevat toiminta-alueen välimaastossa. Pitkien etäisyyksien vuoksi työntekijät voivat tarvittaessa käyttää alueen kuntien kokous- tai muita tiloja ja tehdä etätöitä. Matkailuneuvontaa siirretään liikuteltavien neuvontapisteiden avulla asiakasvirtojen ääreen asiakaspiikkien, kuten venäläisten juhlapyhien ja suurten tapahtumien, aikana.

Tämän toimintamallin suurin uhka liittyy rahoitukseen. Osakeyhtiömuotoinen matkailun alueorganisaatio ei tule pitkään aikaan – josko koskaan – taloudellisesti



toimeen ilman julkista rahoitusta. Yhtiön oma, kannattava tulorahoitus edellyttää suurta matkailupalvelumyynnin volyymia ja keskittymistä hyvin tuottavien palvelujen myyntiin. Tämä puolestaan korostaa alueen kärkituotteiden merkitystä pienten yrittäjien kustannuksella, minkä SUOMA ry:n entinen puheenjohtaja on huomannut:

*Tämän päivän alueorganisaatiot joutuvat jatkuvasti kehittämään toimintaansa niin, että mukana olevat ja yhteistyöhön eniten panostavat tahot näkyvät vahvimmin. Tämä johtaa siihen, että alueen kokonaiskuva on kärkiyritystensä näköinen, eikä välttämättä vastaa todellista kokonaistarjontaa. Aluemarkkinoinnin rahoitus tämän tehtävän hoitamiseen on usein kiven alla. (Haili 2009.)*

Alueorganisaation tekemien toimenpiteiden hyödystä ja rahoituksesta aiheutuvat erimielisyydet voivat pahimmillaan johtaa irtautumisiin, kuten Hämeen Matkailussa on käynyt. Matkailuyrittäjät ovat syyttäneet yhtiötä mm. "katteettomista lupauksista, asiakasvirtojen romahduksesta ja yritysten epätasa-arvoisesta kohtelusta". (Keski-Korpela 2012.) Käytännössä alueorganisaatio ei pysty parhaimmillaan toimenpiteillä *varmistamaan* myynnin toteutumista, johon vaikuttavat mm. kansallinen ja jopa kansainvälinen kilpailu asiakkaista. Näin ollen perusrahoitus on turvattava muilla keinoin.

## **SKENAARIO 2: Cursorin sisäinen matkailupalveluyksikkö**

Toisessa skenaariossa perustetaan matkailupalveluyksikkö kehittämissyhtiö Cursoriin. Hallinnollisesti on helppo luoda matkailupalveluyksikkö valmiiseen, kuntaomisteiseen organisaatioon, jonka työntekijöiksi kuntien nykyiset matkailutoimihenkilöt luontevasti pystyvät siirtymään. Tällä siirrolla kunnat voivat vähentää omien työntekijöidensä määrää, mihin on ollut taloudellista ja poliittista painetta jo jonkin aikaa.

Yksi yhtenäinen, koko Kotkan – Haminan seudun kattava yksikkö helpottaa matkailumarkkinointi- ja myyntitoimenpiteiden johtamista ja yhteisten päämäärien asettamista, kun kaikki työntekijät työskentelevät samassa organisaatiossa yhden johdon alla. Työntekijät palvelevat matkailupalveluyksikössä koko aluetta, eivätkä enää pelkästään entisiä toimialueitaan. Näin ollen heidän osaamistaan, kuten kieli-taitoa, voidaan hyödyntää koko Kotkan – Haminan seudun hyväksi.

Kehittämissyhtiön osana yksikkö pystyy toteuttamaan vaivattomasti erilaisia matkailun markkinointi- ja kehityshankkeita; osaaminen on valmiiksi talossa ja ison emoyhtiön likviditeetti on riittävä hankehallinnointiin. Yksikkö voi toteuttaa matkailupalvelujen myyntiä joko itse, sopia myyntiyhteistyöstä jo olemassa olevan toimijan kanssa tai perustaa myyntiyksikön tai yhtiön olemassa olevan toimijan kanssa. Yksikkö on tulosvastuullinen, ja koska se on osa julkista organisaatiota, on sen toiminta läpinäkyvää. Matkailupalveluyksikölle on koostettu oma, neuvoantava "johtoryhmä", joka koostuu alan asiantuntijoista ja paikallisista matkailuyrittäjistä ja -toimijoista.

Matkailupalveluyksikön perustaminen selkeyttää matkailumarkkinoinnin rahoitusta. Aikaisemmin kunnat ovat hoitaneet sekä omaa matkailutoimintaa että maksaneet asukaslukuun perustuvaa yhteismarkkinointimaksua Cursorille. Uudessa mallissa kunnat osoittavat matkailutoimeen varatut rahansa suoraan Cursorin matkailupalveluyksikölle, joka keskitetysti koordinoi resurssit ja toimenpiteet tarpeen ja harkintansa mukaan.

Toisin kuin osakeyhtiö, kehitysyhtiön alainen matkailupalveluyksikkö ei voi yksikkönä tehdä konkurssia. Yksikön toiminta ja olemassa olo on riippuvainen kehittämissyhtiö Cursorin vakaudesta, joka on altis poliittisille päätöksille. Loppuvuodesta 2012 on uutisoitu laajasta Haminan kaupungin tyytymättömyydestä Cursorin toimintaan (esim. Lassheikki 2012), ja joulukuussa Haminan kaupunginhallitus (2012) päätti kaupungin ja Cursorin välisen palvelujen ostosopimuksen irtisanomisesta. Tämä tuskin tarkoittaa yhteistyön lopullista hautaamista, vaan vaihtoehtona voi olla neuvottelu uusista sopimusehdoista. Aivan yhtä lailla kehittämissyhtiön mahdollinen lakkauttaminen tai toiminnan supistaminen ei automaattisesti aiheuttaisi matkailupalveluyksikön hajoamista vaan todennäköistä uudelleenorganisointumista johonkin toiseen hallintomuotoon.

Matkailuneuvonta toteutetaan samalla lailla kuin edellisessä skenaariossa on esitetty. Matkailumarkkinoinnissa ja -kehittämistyössä hyödynnetään aiempaan tapaan EU-rahoitteisia hankkeita, joskin rahoituksen saannin tiukkeneminen priorisoi markkinointitoimenpiteitä.

### **SKENAARIO 3: Tilanteen pysyminen ennallaan**

Kotkan – Haminan seudulla tehtyjen selvitysten perusteella alueen kunnat ovat päätyneet säilyttämään matkailutoimialan järjestelyt ennallaan. Pääsyynä siihen on vallitseva tilanteen vakaus, joka ei edellytä muutoksia. Tämän lisäksi toiminnan on hyvä ennustettavuus, joka perustuu aikaisempiin kokemuksiin ja onnistuneisiin toimenpiteisiin. Kunnallisilla matkailutoimihenkilöillä on ollut vakiintunut asema omissa yhteisöissään, eikä heidän määräänsä ole kohdistunut vähennystarpeita. Toimihenkilöiden keskinäinen seudullinen yhteistyö on sujunut odotetusti ja tuloksellisesti. Uuden organisaation tai yksikön perustamisesta ei katsota tulevan merkittävää hyötyä matkailumarkkinoinnille tai matkailutoimialan kehitysedellytyksille. Kunnat haluavat myös, että omaa kuntaa koskevien matkailuasioden päätäntävalta pysyy niillä itsellään.

Entisessä pitäytymisellä halutaan minimoida uusien organisaatioiden muodostumisesta aiheutuvia toiminnallisia tai taloudellisia riskejä. Matkailu on osa kuntien elinkeinopolitiikkaa, jonka perusrahoituksen varmistaminen palvelee kuntien hyvinvoinnin edellytyksiä ja on siten perusteltavissa vaikeinakin taloudellisina aikoina. Matkailutoimen organisointi omana toimintana on varmistanut matkailuneuvontapalvelut, jotka välitöntä tuottoa tuottamattomina toimintoina voivat pahimmillaan olla aikaa vievä ”rasite” liikevaihtoa tarvitseville yhtiöille. Neuvontapalvelujen lisäksi kunnat rahoittavat valtion avulla matkailukohteita, kuten Miehikkälän kunta Salpalinja-museota (Miehikkälä 2013). Tämän vuoksi kunnat keskittyvät mieluummin perustoimintojen ylläpitoon, mutta osallistuvat mahdollisuuksiensa mukaisesti muiden toimijoiden hallinnoimiin markkinointi- ja kehittämistoimenpiteisiin.

Tilanteen pysyminen ennallaan ei tarkoita matkailumarkkinoinnin kuolemaa. Perusmatkailumarkkinoinnin – vaikka pienimuotoisenkin sellaisen – tasapuolisuus voi toteutua hyvin kunnan omana toimintana. Normaalisti jonkin kunnan alueella sijaitsevien matkailu- ja sitä tukevien palvelujen tiedot ovat löydettävissä kuntien omien Internet-sivujen matkailuosioista. Tiedot saattavat olla laadullisesti suppeita, mutta yleensä listaus kattaa kaikki yritykset. Näin ollen pienilläkin, markkinointiin säästäväisesti panostavilla yrityksillä on mahdollisuus tulla löydettyksi. Sama pätee esimerkiksi erilaisten yhteisöjen järjestämiin paikallisiin tapahtumiin. Nä-

kyvyyden varmistamiseksi Kotkan – Haminan seudun kunnat kiinnittävät yhä enemmän huomiota omien sivustojensa ulkonäköön ja löydettävyyteen. Toisaalta erillisten visitkotka.fi-kaltaisten matkailusivujen luominen voi olla perusteltua, mikäli kunnan nykyiset Internet-sivut ovat epäsopivia matkailumarkkinoinnin tarpeisiin. Samalla huolehditaan yhteissivusto kaakko135.fi-sivuston näkyvyydestä ja ylläpidosta, vaikka yhteismarkkinointiprojekti ei jatkuisi nykyisen hankeajan päätyttyä.

Koska alueorganisaatiota ei perusteta, jää matkailupalvelujen myynti yrittäjien ja muiden kaupallisten toimijoiden tehtäväksi. Monet majoitusyrittäjät myyvät jo nyt paljon majoitusta paljon Internetissä toimivien varauspalvelujen välityksellä. Kuntien matkailutoimihenkilöiden rooli myyntitoiminnassa onkin matkailuyritysten neuvominen niille sopivien myyntityökalujen löytämiseen.

Tilanteen pysyminen ennallaan asettaa haasteita matkailuyhteistyölle sekä toimienpitemien edistämiseksi ja johtamiseksi, koska matkailutoimihenkilöt edustavat useita eri organisaatioita. Lisäksi jokaisen kunnan matkailutoimet ovat vahvasti sidoksissa kuntien omien matkailutoimihenkilön aktiivisuuteen. Näiden erojen häivyttämiseksi sovitaan työnjaosta, vastuualueista ja kaikille yhteisistä toimintatavoista.

Jonain päivänä Etelä-Kymenlaaksossakin puheissa ja selvityksen alla olleet kunta-liitokset saattavat toteutua. Ne eivät vaikuta matkailumarkkinoinnin ja neuvonnan tarpeeseen, mutta toisivat matkailutoimijoita saman organisaation ja päätöksenteon alaisuuteen. Toisaalta Virolahden Vaalimaan alueelle suunniteltu suuri ostoskeskus oheispalveluineen toisi parhaimmillaan useita satoja uusia työpaikkoja (Kykkänen 2012). Tämän myötä lisääntyvä (matkailu)tulovirta ja työpaikkaomavaraisuus olisivat omiaan vahvistamaan Virolahden ja Miehikkälän itsenäisyyttä ja todennäköisesti lisääisivät kunnallisen matkailutoimen tehtäviä.

## 6 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

Tässä opinnäytetyössä haluttiin kartoittaa kehittämissyhtiö Cursor Oy:n toimeksiannosta Kotkan – Haminan seudun matkailutoimijoiden odotukset ja edellytykset uuden matkailun alueorganisaation perustamista varten. Tehdyssä Internet-kyselyssä kerättiin vastaajien vähydestä huolimatta hyvää aineistoa, jossa korostui yhtenäisen alueellisen matkailuimagon merkitys yrityksille. Alueorganisaation tarpeesta ei oltu täysin vakuuttuneita, mutta osa vastaajista oli kiinnostuneita matkailuyhtiön osakkuudesta tai vähintään osallistumisesta markkinoinnin ja myynnin toimenpiteisiin.

Toinen tärkeä aineisto olivat jo toimivien matkailun alueorganisaatioiden entisten tai nykyisten toimitusjohtajien haastattelut. Heidän kannanottonsa alueorganisaation rahoitukseen ja poliittiseen ohjaukseen olivat varsin suorapuheisia. Toimitusjohtajat edustivat omistuspohjaltaan hyvinkin erilaisia osakeyhtiöitä. Yhtiön omistujärjestelyt eivät olleet ratkaisevia tekijöitä yhtiöiden toiminnoille, joskin laaja kunnallinen omistuspohja luonnollisesti edesauttaa alueellista matkailumarkkinointia. Matkailuyrittäjien omistusta sen sijaan sekä puolustettiin että kyseenalaistettiin. Yhteistä kaikille alueorganisaatioille oli julkinen rahoitus, jota joissain yhtiöissä täydennettiin oman myyntitoiminnan avulla. Katsottiin, että matkailuyritykset olivat valmiita osallistumaan markkinoinnin kustannuksiin, mutta haluttomia maksamaan organisaation perusrahoituksesta. Tämän vuoksi julkinen rahoitus on organisaation elinehto; ilman sitä ei olisi toiminnan edellytyksiä.

Matkailun alueorganisaatioiden rahoitus – tai pikemminkin rahoituksen vaikeus – korostui sekä keskusteluissa että kerätyssä materiaalissa. Matkailun alueorganisaatio voi tehdä tappiota tai joutua irtisanomaan henkilöstöä, kuten Hämeenlinnassa on käynyt (Yle Häme 2011). Matkailupalvelujen välitysmyynti aiheuttaa kovia myyntiodotuksia organisaatiolle, ja markkinointitoimenpiteiden epätasainen jakautuminen on pienyrittäjien jatkuva tyytymättömyyden aihe. Pienyrittäjät kokevat jäävänsä kärkikohteiden ja veturiyritysten varjoon eivätkä tunne saavansa vastinetta sijoittamilleen markkinointirahoille tai ääntään kuuluville päätöksenteossa. Tämä on vaikea yhtälö ratkaista, koska nämä kärkikohteet ja veturiyritykset houkuttelevat suurimmat matkailijamäärät alueelle; ilman niitä monilla pienyrityksillä ei välttämättä olisi mahdollisuuksia menestyä.

Luvun 2.5 esimerkit eri alueorganisaatiosuunnitelmista havainnollistavat, miten tärkeää rahoituksesta sopiminen on alueorganisaation toiminnalle. Esimerkeistä ilmenee, että kuntien osallistumista kustannuksiin ei voi pitää itsestäänselvyytenä. Yksittäisen alueorganisaation – kuten minkä tahansa muun organisaation – omistussuhteet voivat muuttua ja toiminnan edellytykset heikentyä tai jopa päättyä. Mikäli toiminta ei tyydytä, osapuolet voivat irtisanoa sopimuksensa tai olla jatkamatta ostopalvelu- tai yhteistyösopimuksia. Lyhimmillään sopimukset ja rahoitus on varmistettu yhdeksi vuodeksi kerrallaan.

Suuri osa Kotkan – Haminan seudun matkailualalla toimivista yrityksistä on pieniä ja monilla toiminta on osa-aikaista. Tehdyssä tutkimuksessa selvisi, että osa yrittäjistä on valmis maksamaan jonkin verran eri markkinoinnin toimenpiteisiin osallistumisesta ja antamaan palvelujaan välitysmyyntiin. Yhteismarkkinoinnin jatkumista puolustaa yritysten positiivinen kanta yhtenäiseen Kotkan – Haminan seudun matkailumarkkinointiin. Yrittäjiltä saatujen signaalien, rahoituslaskelmien ja mahdollisten hyötykartoitusten jälkeen on pohdittava, riittävätkö edellytykset uuden markkinointiorganisaation perustamiseen.

Mikäli matkailun alueorganisaation muodoksi tulee osakeyhtiö, yhtiöittämisen tulisi perustua toiminnan tehostumiseen. Kuntien tulisi varmistua siitä, että yhtiö on elinkelpoinen. Kuntien omistamat yhtiöt toimivat ainakin periaatteessa samoilla ehdoilla kuin muut yritykset, eli niiden tulisi kattaa toiminnasta aiheutuneet menot tuloillaan ja niihin sovelletaan osakeyhtiölakia. (Anttiroiko 2010, 26–27.) Kotkan – Haminan seudulla tavoiteltaneen päällekkäisten toimintojen karsimista, joka ei toimenpiteenä ole riippuvainen alueorganisaation hallintamuodosta.

Organisaation työntekijöiden ammattitaito ja päätöksenteon poliittinen riippumattomuus olivat tutkimuksen mukaan erittäin tärkeitä elementtejä. Kahdessa haastattelussa ilmeni mielenkiintoinen poliittisen päätöksenteon aiheuttama kiemura: Mikäli kunnat halutaan osakkaaksi osakeyhtiömuotoiseen alueorganisaatioon, pitää niille antaa riittävästi aikaa asian käsittelemiseksi kuntien hallintoelimissä. Ainakin yhdessä organisaatiossa kunnat jäivät kokonaan omistuksen ulkopuolelle kunnallisen päätöksenteon edellyttämän, aikaa vievän byrokratian vuoksi.

Matkailun ja tapahtumatuotannon strategia valmistui kesällä 2011, ja nyt on jo jääty aikataulullisesti jälkeen strategiassa esitetyistä toimenpide-ehdotuksista. Aikataulujen pitämättömyys ei ole mikään uusi asia – eihän Olkiluoto 3 tai Berliinin uusi lentokenttäkään aloita toimintaansa suunnitellussa aikataulussa. Innostus asian ympärillä voi kuitenkin laantua, mikäli toteutus pitkittyy. On tutkittu, että vahvin sitoutuminen strategian mukaisiin toimenpiteisiin saavutettaisiin välittömästi yhteistilaisuuksien jälkeen, jolloin strategiatyössä mukana olleet yritykset odottavat toimintaa (Komppula 2000, 143).

Aikaisemmin on todettu, että yhteismarkkinoinnin jatkamisesta tai uudelleen organisoitumisesta päätetään viimeistään 30.9.2013 mennessä. Se on aikaraja, joka ohjaa päätöksentekoa, mutta ei poista asian "pöydälle jättämisen" mahdollisuutta. On täysin mahdollista, että eri toimijat haluavat lisää selvityksiä tai tarkkoja laskelmia päätöksenteon tueksi. Voi käydä myös niin, että yhteismarkkinointia jatketaan, mutta uudelleen organisoitumiseen palataan myöhemmin. Pelataan aikaa.

Tehty tutkimus vahvistaa viitekehykseen kootussa kirjallisuudessa esitetyt arviot yhteiskunnan osuudesta seudullisen matkailumarkkinoinnin mahdollistajana ja alueorganisaatioiden rahoittajana. Matkailu elinkeinona levittyy usean eri viranomaisen toimivallan alle, ja on eräänlaisena sateenvarjoalana selkeästi tunnustettavissa osaksi yleistä elinkeinopolitiikkaa, mikä haastatteluissakin ilmeni. Matkailusta hyötyvien toimialojen moninaisuus ilmenee Cursorin matkailun uutiskirjeen saajissa ja siten myös yrityskyselyn vastaajakunnassa, josta osa oli oletettavasti julkisen sektorin edustajia. Opinnäytetyössä saatiin vahvistus Komppulan (2000) toteamalle matkailun pienyritysvaltaisuudelle ja elinkeinon sivutoimisuudelle.

Kuten Pike (2008) ja haastateltavat totesivat, matkailumarkkinointiorganisaatioiden hallintomuodot ovat ajan saatossa muuttuneet ja organisaatioilla on usein taloudellisia paineita sekä tuloksen tekoon että sidosryhmänsä tyytyväisinä pitoon. Matkailuorganisaatioiden osakeyhtiöittäminen on vallitseva trendi, jonka tulisi Anttiroikon (2010) mukaan perustua toiminnan tehostumiseen. Uudelleen organisoitumisella voi olla myös muita tavoitteita, kuten yhteiseen strategiaan ja yhteisiin tavoitteisiin sitouttaminen.

Kehittämissyhtiö Cursor Oy on aloittanut prosessin, joka parhaimmillaan johtaa sitoutuneeseen yhteistyöhön eteläkymenlaaksolaisten matkailuyritysten ja -toimijoiden kanssa ja niiden kesken. Menestymisen avain on sitoutumisen syntymekanismin tuntemus, jota Raija Komppula väitöskirjassaan kattavasti kuvaa. Hänen mukaansa (2000, 4) *"sitoutuminen on yhteistyöprosessin aikana kehittyvä elementti, joka saa alkunsa toimijan tarpeesta tehdä yhteistyötä ja vaatii vahvistukseen näyttöjä yhteistyön tuloksista"*. Viimeistään Vaikuttamisen paikka -työpajat ovat antaneet eteläkymenlaaksolaisille matkailuyrittäjille ja muille toimijoille foorumin osallistua seudullisen matkailustrategian laadintaan ja esittää tahotilansa alueellisen matkailuorganisaation suhteen. Samaa tehtävää toteutti opinnäytetyön puitteissa yrityksille tehty kysely. Useat haastattelut puolestaan toivat keskusteluun kokemuksen tuomaa näkökulmaa muualta Suomesta.

## 6.1 Tutkimuksen luotettavuus

Vaikuttamisen paikka -työpajat keräsivät runsaasti osallistujia, mikä on osoitus matkailutoimijoiden kiinnostuksesta Kotkan – Haminan seudun matkailun kehittämistä kohtaan. Tässä opinnäytetyössä käsiteltyyn matkailuyrittäjille ja -yrityksille lähetettyyn kyselyyn vastasi ainoastaan 20 henkilöä, joista osa oli oletettavasti julkisen palvelun edustajia. Määrä oli työpajoihin osallistuneiden henkilömääriin verrattuna pieni ja pettymys opinnäytetyön tekijälle. Toimeksiantaja oli kuitenkin määrään tyytyväinen, eikä jatkotoimenpiteitä, kuten yrittäjien haastatteluja puhelimitse, haluttu tehtävän. Näin ollen aineiston käsittelyssä tyydyttiin saatuun vastausmäärään.

Opinnäytetyön ohjaajan kehotuksesta ja toimeksiantajan hyväksynnällä selvitettiin pienimuotoisesti kyselyyn vastaamattomuuden syitä. Joulukuun alussa soitettiin viidelle eri yrittäjälle, joiden sijaintikunnan perusteella varmuudella tiedettiin jättäneen vastaamatta kyselyyn. Yrittäjät muistivat saaneensa Kaakko135 matkailun uutiskirjeen, mutta sen huomioarvo oli jäänyt vähäiseksi. Uutiskirjeen saama huomio oli *"ylimalkaista silmäilyä"* tai sitä *"saatettiin lukea, jos sisältö on mielenkiintoinen"*. Kyselyä ei kukaan yrittäjistä muistanut huomanneensa. Puheluissa keskusteltiin lyhyesti kyselytutkimuksista, ja kaikkien viiden yrittäjän vastaus oli sisällöltään samanlainen: Kyselyihin ei vastata ajan puutteen ja tehtävien prio-



risoinnin vuoksi; rahan tuova työ on tärkeämpää kuin kyselyt. Lisäpuheluja ei katsottu tarpeelliseksi, koska sama viesti toistui jokaisessa keskustelussa.

Mielenkiintoista näissä viidessä keskustelussa oli kiireettömyyden tuntu. Kukaan ei tiennyt puhelusta etukäteen, mutta silti yrittäjät ehtivät vastaamaan kysymyksiin, toiset jopa juttelemaan hieman enemmänkin. Puheluista jäi vaikutelma, että henkilökohtainen haastattelu ja sen mahdollistama jutustelu on tehokas tiedonkeruumenetelmä. Siitä saatiin näyttöä myös etukäteen sovituissa matkailuyrittäjien ja alueorganisaatioiden toimitusjohtajien haastatteluissa, jotka pisimmillään kestivät tunnin verran.

Tutkimustyön tulosten luotettavuus ja pätevyys vaihtelevat. Luotettavuus tarkoittaa mittaustulosten toistettavuutta, pätevyys mittarin tai tutkimusmenetelmän kykyä mitata juuri sitä, mitä oli tarkoituskin mitata. (Hirsjärvi ym. 2009, 231.) Tämä opinnäytetyö yhdistää sekä määrällisiä (yrityskyselyt) että laadullisia (haastattelut) menetelmiä ja tuloksia.

Yrityskyselyä muotoiltiin moneen kertaan ja vielä Digium-testiversiossakin sen yksityiskohtia tarkisteltiin huolella. Kysely toimi odotetusti eikä siinä huomattu toimimattomia kohtia. Jälkikäteen ajateltuna kyselyä olisi voinut lyhentää jättämällä pois toimenpiteitä kartoittavat kysymykset 23–26. Markkinointi-, viestintä-, ja kehittämistoimenpiteiden kartoitus oli informaatiota (*nice to know*), joka ei juurikaan tuonut lisäarvoa keskusteluun alueorganisaation toimintaedellytyksistä (*need to know*) – käytännössä kun toimenpiteitä tehdään niihin osoitetun rahoituksen puitteissa. Rahoitukseen puolestaan vaikuttavat rahoitusta myöntävien tahojen toimintaa ohjaavat strategiat ja toimenpideohjelmat.

Yrityskyselyssä tuotettu ja Digium-tiedonkeruuhjelmistosta saatava data esittyy kaikille muuttumattomana, mikä oli toimeksiantajan toive. Kysely on toistettavissa täysin samanlaisena. Suurin epäluotettavuustekijä tässä opinnäytetyössä liittyikin alhaiseen vastausprosenttiin. Voiko 20 mielipiteen perusteella tehdä johtopäätöksiä siitä, mitä eteläkymenlaaksolaiset matkailuyrittäjät ja -yritykset olisivat valmiita sijoittamaan perustettavaan matkailun alueorganisaatioon ja sen toimenpiteisiin? Tuloksia voi käsitellä suuntaa-antavina linjauksina, jotka eivät välttämättä muutu, vaikka vastaus olisi saatu 100 eri yritykseltä. Tämän lisäksi on

muistettava, että yriykset ovat vastanneet sen hetkisen tilanteen ja käytettävissä olevan tiedon mukaan. Vuotta myöhemmin saman kyselyn tulokset voisivat olla toisenlaisia.

Kyselyssä oli eräänlainen heikkous, josta oltiin tietoisia jo kyselyn laadintavaiheessa. "Millaisia toimenpiteitä? Mitä mikäkin saa maksaa?" olivat kysymyksiä, joihin alunperin haluttiin vastauksia. Oli kuitenkin mahdotonta kysyä mielipidettä eri markkinointi- ja myyntitoimenpiteistä tietämättä, mitä nämä toimenpiteet lopulta olisivat ja mitä niihin osallistuminen tulisi yritykselle maksamaan. Tämän vuoksi kyselyssä tiedusteltiin maksuhalukkuutta ja maksujen suuruutta yleisellä tasolla.

Alueorganisaatioiden toimijoiden haastatteluista on käsitelty sellaisia keskusteluissa ilmenneitä tekijöillä, joilla on katsottu olevan merkitystä alueorganisaation perustamista suunniteltaessa. Haastattelujen kulkuun ja niistä saatuun informaatioon ovat vaikuttaneet haastattelijan ja haastateltavan välinen vuorovaikutus ja keskustelun aikana heränneet spontaanit kysymykset. Näin ollen jokainen haastattelu ja siitä vedettävät johtopäätökset ovat uniikkeja eivätkä siten monistettavissa.

## 6.2 Toimenpide- ja jatkotutkimusehdotukset

Kyselyn kysymyksiä laadittaessa eri haastateltavat antoivat neuvoksi selvittää vastauksen kysymykseen "Mihin alueorganisaatiota tarvitaan?". Käytännössä kysymys tarkoittaa, mitä sellaista alueorganisaatio voisi tehdä, mitä nykyisin voimin ei pystytä tekemään? Yksi tehtävä voisi olla matkailupalvelujen myynti, joka ei kunnallisena toimintana ole mahdollista. Toinen olisi matkailumarkkinoinnin organisointi niin, että yritykset maksavat yhtiölle sen koordinoimista ja toteuttamista markkinointitoimenpiteistä nykyisten monimutkaisten järjestelyjen sijaan.

Nyt toteutettu määrällinen tutkimus ei ole oikea menetelmä selvittää kysymystä alueorganisaation todellisesta tarpeesta. Matkailuyrityksille tehty kysely voidaan tietysti uusaa, jotta yrittäjiltä saisi enemmän vastauksia ja siten tätä tutkimusta luotettavampia tuloksia. Organisaation tarve ja siitä arvioidut hyödyt olisi kuitenkin hyvä selvittää laadullisena tutkimuksena tai aihetta käsittelevissä seminaareissa tai työpajoissa ennen perustamispäätöksen tekoa. Lisäksi on käytävä keskustele-

lut viiden eri kunnan kanssa. Suositeltavaa olisi kartoittaa alueen matkailutoimihenkilöiden mielipiteet alueorganisaation perustamisesta ja varmistaa heidänkin sitoutumisensa organisaatiomuutokseen. Selvityksissä tulisi rohkeasti käsitellä myös tulevaisuudentutkija Mannermaan (2004, 195) mainitsemia tabuja, joita esiintyy usein yritysrakenteen muutostilanteissa tai ulkoistamisissa, ja joilla voi olla suurikin vaikutus alueorganisaation perustamiseen tai perustamattomuuteen.

Yrittäjät kysyvät – aivan oikeutetusti – mitä *hyötyä* markkinointi-, yhteistyö- ja muut toimenpiteet heille tuovat. Onko matkailumarkkinoinnista ja erityisesti -mainonnasta todellista hyötyä yrittäjälle? Matkailuyrittäjä M2 sen sopivasti kiteytti: *"Ei tiedä, mitä kautta asiakkaat tulevat."* Miksi yrittäjät eivät tätä tiedä? Eivätkö yrittäjät koskaan kysy asiakkailtaan, mistä he saivat tiedon yrityksestä tai sen palveluista? Pienelläkin otoksella yrittäjä voisi saada paljon kaivattua tietoa markkinointisijoitustensa tuloksellisuudesta ja siten arvioida yhteistyötä matkailun alueorganisaation kanssa. Välitysmyyynnissä tieto on automaattisesti faktisempaa; varauksia joko tulee tai ei tule alueorganisaation kautta. Myynnin määrä onkin toimitusjohtaja T5:n mukaan mittari, jota yrittäjät seuraavat.

Aivan yhtä lailla alueorganisaation olemassa oloa voidaan perustella alueen elinkeinolle ja kuntapäätäjille organisaation aikaansaamilla hyödyillä. Indikaattoreita voisivat olla esim. yöpymisten määrä, vierailijoiden määrät kohteissa tai tapahtumissa, matkailijaviipymän pituus, käyttöaste, käynnit matkailuneuvonnassa ja kaupunkiopastusten määrä (World Tourism Organization 2004, 18). Listaani voisi lisätä ostosmatkailun lisääntymisen tai matkailuun vaikuttavat investoinnit alueelle. Tämän lisäksi on huomioitava alueorganisaatioiden muut tehtävät, kuten kehittämistoimet ja niillä aikaansaadut parannukset sekä edunvalvonta. On muistettava, että kaikki hyödyt eivät ole rahallisesti mitattavissa.

Matkailun alueorganisaatiot operoivat hyvin kilpailuilla markkinoilla. Matkailupalvelujen mainontaa ja välitysmyyntiä tarjoavat lukuisat eri tahot. Kaupallisten palvelujen lisäksi kilpailijoiksi voitaisiin katsoa alueellista matkailutietoa tuottavat yksityishenkilöt ja tietoa julkaisevat Internet-sivut, kuten Wikitravel.org ja matkailublogit. Jokainen tietää omasta kokemuksesta ”puskaradion” ja suosittelijoiden merkityksen ostopäätöstä tehdessä. Internetissä julkaistut suosittelut (*electronic word of mouth* eli *eWOM*) ovatkin nykyään yksi tärkeimmistä ja luote-

tuimmista matkailun tietolähteistä ja niillä voi olla yritysten mainontaa suurempi vaikutus matkailijoiden ostopäätökseen (Jalilvand, Samiei, Dini & Manzari 2012). Toisaalta yritysten maksamat valesuosittelut, joista on kehittynyt pienimuotoista bisnestä suosittelujen kirjoittajille, nakertavat suosittelujen luotettavuutta (Schönert 2012). Internetissä julkaistava ilmainen tieto eittämättä täydentää matkailuorganisaatioiden imagomainontaa ja -markkinointia, mutta kilpailee samaan aikaan asiakkaiden huomiosta – ja usein myös rahoista. Tässä markkinatilanteessa alueorganisaation pitää korostaa omaa vahvuuttaan, joka on oman toiminta-alueensa asiantuntijuus.

Materiaalia tähän työhön kerätessä huomasi, että suomenkielistä tutkimusta matkailun alueorganisaatioista on hyvin niukasti saatavilla. Alueorganisaatioiden toimitusjohtajien tiedossa ei ollut selvityksiä tai tutkimuksia alueorganisaatioiden ja matkailuyrittäjien välisestä yhteistyöstä, joka olisi erittäin mielenkiintoinen jatkotutkimuksen aihe. Matkailun alueorganisaatiot ja yhteistyötä niiden kanssa tekevät tahot voisivat hyötyä tiedosta, millaista hyötyä organisaation toiminta yrityksille tuottaa ja mitkä ovat hyvän yhteistyön ja tuloksellisuuden tärkeimmät komponentit.

Oletettavasti tämän opinnäytetyön tulokset ja päätelmät ovat ainakin osittain tuttua asiaa matkailun alueorganisaatioissa ja niiden kanssa operoiville tahoille. Opinnäytetyö yhdistää mielenkiintoisella tavalla sekä matkailuyritysten että alueorganisaatioiden johdon mielipiteitä ja kokemuksia ja esittelee tärkeitä kannanottoja organisaatioiden toimintaedellytyksistä kaikkien lukijoiden pohdittavaksi. Työ on ajankohtainen tietolähde eteläkymenlaaksolaisille päättäjille, matkailutoimijoille ja muille asiasta kiinnostuneille organisaatioasiasia lähikuukausina ratkaistaessa.

## LÄHTEET

### Painetut lähteet

Albanese, P. & Boedeker, M. 2002. Matkailumarkkinointi. Helsinki: Edita.

Boxberg, M., Komppula, R., Korhonen, S. & Mutka, P. 2001. Matkailutuotteen markkinointi- ja jakelukanavat. Helsinki: Edita.

Cooper, C. & Hall, M. 2008. Contemporary Tourism: An International Approach. Butterworth-Heinemann.

Grönroos, C. 2009. Palvelujen johtaminen ja markkinointi. 3. uudistettu painos. Juva: WSOYpro.

Haili, T. 2009. SUOMA - kotimaisen matkailun edunvalvontaa ja kehittäjiä! Teoksessa Tunne maasi! Suomen matkailun kehitys ja kehittäjiä. Huipputeos Oy ja Suomen Matkailukayhdistys SMY ry, 101–102.

Hirsjärvi, P., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15. uudistettu painos. Helsinki: Tammi.

Kamppinen, M. & Malaska, P. 2002. Mahdolliset maailmat ja niistä tietäminen. Teoksessa Kamppinen, M., Kuusi, O. & Söderlund, S. (toim.) Tulevaisuudentutkimus: Perusteet ja sovelluksia. Helsinki: Suomalaisen Kirjallisuuden Seura, 111–113.

Kamppinen, M., Malaska, P. & Kuusi, O. 2002. Tulevaisuuden tutkimuksen peruskäsitteet. Teoksessa Kamppinen, M., Kuusi, O. & Söderlund, S. (toim.) Tulevaisuudentutkimus: Perusteet ja sovelluksia. Helsinki: Suomalaisen Kirjallisuuden Seura, 51–52.

Komppula, R. 2000. Matkailuyrityksen sitoutuminen verkostoon - tapaustutkimus Pohjois-Karjalan maakunnallinen matkailuverkosto. Rovaniemi: Lapin yliopisto.

Komppula, R. & Boxberg, M. 2002. Matkailuyrityksen tuotekehitys. Helsinki: Edita.

Kotler, P., Bowen, J. & Makens, J. 2010. Marketing for Hospitality and Tourism. Fifth edition. Pearson Education.

Mannermaa, M. 1999. Tulevaisuuden hallinta – skenaariot strategiatyöskentelyssä. Porvoo: WSOY.

Mannermaa, M. 2004. Heikoista signaaleista vahva tulevaisuus. Porvoo: WSOY.

Middleton, V., Fyall, A., Morgan, M. & Ranchhod, A. 2009. Marketing in Travel and Tourism. Fourth edition. Butterworth-Heinemann.

Pesonen, I., Siltanen, T. & Hokkanen, T. 2006. Menestyvä matkailuyritys. Helsinki: Edita.

Pike, S. 2008. Destination marketing: an integrated marketing communication approach. Butterworth-Heinemann.

Puustinen, A. & Rouhiainen, U-M. 2007. Matkailumarkkinoinnin teorioita ja työkaluja. Helsinki: Edita.

Tschurtschenthaler, P. 2010. Artikkeliteoksessa Egg, R: Tourismus im Spannungsfeld von Polaritäten. Münster: LIT Verlag.

Vuoristo, K-V. 2002. Matkailun muodot. Porvoo: WS Bookwell Oy.

#### Elektroniset lähteet

Anttiroiko, A-V. 2010. Hallintainnovaatiot: Hallintateoreettinen näkökulma kaupunkien palvelujen organisoinnin, omistajuuden ja rahoituksen uudistamiseen. Tampereen yliopisto [viitattu 7.1.2013]. Saatavissa: <http://www.uta.fi/jkk/sente/julkaisut/sentejulkaisut/Hallintainnovaatiot.pdf>.

Bornhorst, T., Ritchie B. & Sheehan, L. 2010. Determinants of tourism success for DMOs & destinations: An empirical examination of stakeholders' perspectives. Tourism Management. Vol. 31, pp. 572–589 [viitattu 15.6.2012]. Saatavissa:

<http://www.sciencedirect.com.aineistot.phkk.fi/science/article/pii/S0261517709001162>.

CreaMentors Oy. 2010. Länsi-Uudenmaan matkailun alueellisen myynti- ja/tai markkinointiorganisaation muodostamisen edellytysten selvittäminen [viitattu 14.1.2013]. Saatavissa: <http://www.lansi.fi/koko/Materiaalit/L%E4nsi-Uusimaa%20loppuraportti%2010.09.2010.pdf>.

Cursor Oy. 2011. Kotkan – Haminan seudun matkailun ja tapahtumatuotannon strategia [viitattu 25.4.2012]. Saatavissa: [http://www.cursor.fi/instancedata/prime\\_product\\_intranet/cursor/embeds/Matkailun\\_ja\\_tapahtumatuotannon\\_strategia\\_9.6.2011.pdf](http://www.cursor.fi/instancedata/prime_product_intranet/cursor/embeds/Matkailun_ja_tapahtumatuotannon_strategia_9.6.2011.pdf).

Cursor Oy. 2012. Vuosikertomus 2011 [viitattu 25.4.2012]. Saatavissa: [http://www.cursor.fi/instancedata/prime\\_product\\_intranet/cursor/embeds/vk\\_nettiin.pdf](http://www.cursor.fi/instancedata/prime_product_intranet/cursor/embeds/vk_nettiin.pdf).

Eskanen, J. 2012. Kuopion Matkailupalvelun liiketoiminta lakkautetaan ensi keväänä [viitattu 14.1.2013]. Yle Savo. Saatavissa: [http://yle.fi/uutiset/kuopion\\_matkailupalvelun\\_liiketoiminta\\_lakkautetaan\\_ensi\\_kevaaana/6376054](http://yle.fi/uutiset/kuopion_matkailupalvelun_liiketoiminta_lakkautetaan_ensi_kevaaana/6376054).

FCG Finnish Consulting Group Oy. 2012. Matkailueuro-esiselvitys: Loppuraportti [viitattu 28.1.2013]. Saatavissa: <http://projektitfcg.lisko.verkkovaraani.fi/projektit/matkailueuro/>.

Foredata Oy. 2011. Matkailu- ja ravitsemisalalan taustaselvitys [viitattu 20.2.2013]. Saatavissa: [http://www.oph.fi/download/138584\\_Matkailu\\_ja\\_ravitsemisalalan\\_taustaselvitys\\_lg.pdf](http://www.oph.fi/download/138584_Matkailu_ja_ravitsemisalalan_taustaselvitys_lg.pdf).

Haminan kaupunginhallitus. 2012. Pöytäkirja 14.12.2012 Pykälä 385 [viitattu 24.1.2012]. Saatavissa: [http://ktweb.hamina.fi/ktwebbin/dbisa.dll/ktwebscr/pk\\_tek.htm](http://ktweb.hamina.fi/ktwebbin/dbisa.dll/ktwebscr/pk_tek.htm).

Hangon kaupunginhallitus. 2012. Pöytäkirja 23.4.2012 Pykälä 79 [viitattu 14.1.2013]. Saatavissa: <http://www.hanko.fi/city/djulkaisu/kokous/20122187-5.HTM>.

Itä-Suomen yliopisto. 2012. Matkailun alueelliset tietovarannot [viitattu 4.3.2013]. Saatavissa: [http://www.uef.fi/c/document\\_library/get\\_file?uuid=80fbf336-897d-42d2-a6c4-f94a6ca87095&groupId=2245030](http://www.uef.fi/c/document_library/get_file?uuid=80fbf336-897d-42d2-a6c4-f94a6ca87095&groupId=2245030).

Itä-Uudenmaan liitto. 2006. Itä-Uudenmaan matkailustrategia [viitattu 10.1.2013]. Saatavissa: [http://www.visitporvoo.fi/easydata/customers/porvoonmatkailu2/files/extramenu/ammattilaiset/tutkimukset/ita-uudenmaan\\_matkailustrategia\\_2007\\_-\\_2013.pdf](http://www.visitporvoo.fi/easydata/customers/porvoonmatkailu2/files/extramenu/ammattilaiset/tutkimukset/ita-uudenmaan_matkailustrategia_2007_-_2013.pdf).

Jalilvand, M.R., Samiei, N., Dini, B. & Manzari, P.Y. 2012. Examining the structural relationships of electronic word of mouth, destination image, tourist attitude toward destination and travel intention: An integrated approach. *Journal of Destination Marketing & Management*. Vol. 1, pp. 134–143 [viitattu 22.2.2013]. Saatavissa: <http://www.sciencedirect.com.aineistot.phkk.fi/science/article/pii/S2212571X12000157>.

Juuan kunnanhallitus. 2012. Pöytäkirja 8.5.2012 Pykälä 106 [viitattu 20.2.2013]. Saatavissa: <http://webdynasty.pohjoiskarjala.net/Dynasty/Juuka/kokous/2012906-4.PDF>.

Karelia Expert Matkailupalvelu Oy. 2013. Välitysmyynti [viitattu 20.2.2013]. Saatavissa: <http://kareliaexpert.fi/markkinointipalvelut/valitysmyynti/>.

Kauppa- ja teollisuusministeriö. 2004. Matkailun kehittämisen alueellinen työnjako ja vastuut [viitattu 16.1.2013]. Saatavissa: [http://julkaisurekisteri.ktm.fi/ktm\\_jur/ktmjur.nsf/All/3140436D2D228070C2256E89001E6AD5/\\$file/rahtut1mos\\_2004.pdf](http://julkaisurekisteri.ktm.fi/ktm_jur/ktmjur.nsf/All/3140436D2D228070C2256E89001E6AD5/$file/rahtut1mos_2004.pdf).

Kaupunkitutkimus TA Oy. 2009. Vaihtuva teema: Rakennemuutos Kymenlaaksoissa [viitattu 5.9.2012]. Saatavissa: [http://www.kaupunkitutkimusta.fi/toimialakatsaukset/arkisto/Kymenlaakson\\_arkisto/Kymenlaakso\\_1\\_2009/fi\\_FI/Vaihtuva\\_teema\\_Rakennemuutos\\_Kymenlaaksoissa/](http://www.kaupunkitutkimusta.fi/toimialakatsaukset/arkisto/Kymenlaakson_arkisto/Kymenlaakso_1_2009/fi_FI/Vaihtuva_teema_Rakennemuutos_Kymenlaaksoissa/).

Kaustisen kunnanhallitus. 2010. Pöytäkirja 1.12.2010 Pykälä 28 [viitattu 20.2.2013]. Saatavissa: <http://dynastyweb.kase.fi/kaustinen/kokous/KOKOUS-925-5.HTM>.



Kehittämisyhdistys Sepra ry. 2013. Hankkeet [viitattu 19.2.2013]. Saatavissa:  
<http://www.seprat.net/?lang=fi&id=10>.

Keski-Korpela, N. 2012. Hämeen Matkailu saa pyyhkeitä matkailuyrittäjiltä [viitattu 14.1.2013]. Yle Häme. Saatavissa:  
[http://yle.fi/uutiset/hameen\\_matkailu\\_saa\\_pyyhkeitä\\_matkailuyrittäjiltä/6264376](http://yle.fi/uutiset/hameen_matkailu_saa_pyyhkeitä_matkailuyrittäjiltä/6264376).

Keyvision Oy. 2009. Länsi-Uudenmaan matkailun koordinointi [viitattu 14.1.2013]. Saatavissa: [http://www.luako.fi/koko/Materiaalit/L%E4nsi-Uudenmaan%20matkailun%20koordinointi\\_18112009%5B1%5D.pdf](http://www.luako.fi/koko/Materiaalit/L%E4nsi-Uudenmaan%20matkailun%20koordinointi_18112009%5B1%5D.pdf).

Koistinen, T. 2012. VS: Matkailun alueorganisaation sitouttava selvitys vuodelta 2007 [sähköpostiviesti]. Vastaanottaja Taimela, N. Lähetetty 7.11.2012.

Kotkan – Haminan seudun seutuvaliokunta. 2012. Pöytäkirja 7/2012 [viitattu 7.1.2013]. Saatavissa:  
[http://www.cursor.fi/instancedata/prime\\_product\\_intranet/cursor/embeds/Svlk\\_ptk\\_7\\_-\\_5.11.2012.pdf](http://www.cursor.fi/instancedata/prime_product_intranet/cursor/embeds/Svlk_ptk_7_-_5.11.2012.pdf).

Kouvola Innovation Oy. 2012b. Kouvolan seudun matkailun master plan [viitattu 10.1.2013]. Saatavissa:  
[http://www.kouvola.fi/material/attachments/elinkeinotoimi/kinno/masterplan/6Aza1361u/Kinno\\_Kouvolan\\_Seudun\\_Matkailun\\_Master\\_Plan\\_\\_visioseminaari\\_260912\\_esitys.pdf](http://www.kouvola.fi/material/attachments/elinkeinotoimi/kinno/masterplan/6Aza1361u/Kinno_Kouvolan_Seudun_Matkailun_Master_Plan__visioseminaari_260912_esitys.pdf).

Kykkänen, V. 2012. Vaalimaan kauppakeskus etenee kaikessa hiljaisuudessa [viitattu 22.1.2013]. Yle Kymenlaakso. Saatavissa:  
[http://yle.fi/uutiset/vaalimaan\\_kauppakeskus\\_etenee\\_kaikessa\\_hiljaisuudessa/6331940](http://yle.fi/uutiset/vaalimaan_kauppakeskus_etenee_kaikessa_hiljaisuudessa/6331940).

Kymenlaakson Liitto. 2012. Kymenlaakson Maakunnan Yhteistyöasiakirja [viitattu 28.1.2013]. Saatavissa:  
<http://services.kymenlaakso.fi/www/DimDocumentDownload?action=show&id=6292&fileId=12663>.

Lahden seutu - Lahti region Oy. 2012a. Uusi markkinointiyhtiö Lahden seutu - Lahti region Oy aloittaa toimintansa 1.1.2013 [viitattu 14.1.2013]. Saatavissa: <http://www.lahdenseutu.net/fi/etusivu/?id=26&selArticle=533>.

Lahden seutu - Lahti region Oy. 2012b. Lahden tiede- ja yrityspuiston, LAKESin ja Uusyrittäjäkeskuksen toiminnot yhdistyvät [viitattu 14.1.2013]. Saatavissa: <http://www.lahdenseutu.net/fi/etusivu/?id=26&selArticle=534>.

Laukkanen, A. 2010. Matkailun alueorganisaatiot Suomessa. Opinnäytetyö. Mikkelin ammattikorkeakoulu [viitattu 30.6.2012]. Saatavilla: [http://publications.theseus.fi/bitstream/handle/10024/24417/Laukkanen\\_Aija.pdf?sequence=1](http://publications.theseus.fi/bitstream/handle/10024/24417/Laukkanen_Aija.pdf?sequence=1).

Lassheikki, P. 2012. Hamina on tyytymätön kehitysyhtiö Cursoriin [viitattu 24.1.2013]. Yle Kymenlaakso. Saatavissa: [http://yle.fi/uutiset/hamina\\_on\\_tyytymaton\\_kehitysyhtio\\_cursoriin/6362404](http://yle.fi/uutiset/hamina_on_tyytymaton_kehitysyhtio_cursoriin/6362404).

Mares, F. 2011. Crowdsourcing for Destination Management- Make it Personal! [viitattu 22.2.2013]. Saatavissa: <http://www.crowdsourcing.org/document/crowdsourcing-for-destination-marketing--make-it-personal/12428>.

Matkailuyrittäjä M3. 2012. Haastattelu [sähköpostiviesti]. Vastaanottaja Taimela, N. Lähetetty 30.7.2012.

Mauno, P. 2008. Lapin Matkailu Oy konkurssiin [viitattu 14.1.2013]. Kauppalehti. Saatavissa: <http://www.kauppalehti.fi/5/i/yritykset/yritysuutiset/uutinen.jsp?oid=2008/12/16925>.

McLellan, L. 2012. December 2012 - Social media trends in tourism for 2013 [viitattu 22.2.2013]. Saatavissa: <http://www.tourismcurrents.com/december-2012-social-media-trends-in-tourism-for-2013>.

Miehikkälän kunta. 2013. Talousarvio 2013 [viitattu 28.1.2013]. Saatavissa: [http://www.miehikkala.fi/files/1373\\_Vahvistettutalousarvio2013.pdf](http://www.miehikkala.fi/files/1373_Vahvistettutalousarvio2013.pdf).

Mölläri, J. 2012. Artikkelijulkaisussa Lappilaiset sähköisen liiketoiminnan aallonharjalla [viitattu 25.2.2013]. Rovaniemen ammattikorkeakoulu. Saatavissa: [http://ka.ramk.fi/eJulkaisut/C33\\_Lappilaiset\\_sahkoisen\\_liiketoiminnan\\_aallonharjalla/RAMK\\_C\\_33\\_ebook\\_lowress.pdf](http://ka.ramk.fi/eJulkaisut/C33_Lappilaiset_sahkoisen_liiketoiminnan_aallonharjalla/RAMK_C_33_ebook_lowress.pdf).

Niirikoski, E. 2013. Kymenlaakso [sähköpostiviesti]. Vastaanottaja Taimela, N. Lähetetty 27.1.2013.

Okkonen, H. 2012. Mobiilimarkkinointi ja mobiili-internet [viitattu 20.2.2013]. Saatavissa: <http://haleokkonen.blogspot.fi/2012/10/mobiilimarkkinointi-ja-mobiili-internet.html>.

OSKE Matkailun ja elämystuotannon klusteriohjelma. 2011. Innovative eTourism seminaarin antia: Matkailijan mobiilit apuvälineet [viitattu 20.2.2013]. Saatavissa: <http://www.experienclab.fi/soskewp/2011/09/innovative-etourism-seminaariantia-matkailijan-mobiilit-apuvalineet/>.

OK-Proccis Oy. 2010. Selvitys Oulun matkailun yhteismarkkinoinnin organisoinnista [viitattu 13.1.2013]. Saatavissa: <http://213.216.208.165/Haukipudas/kokous/2010648-4-1940.PDF>.

Rubin, A. 2013a. Käsitteitä S-Ö. Skenaario [viitattu 22.2.2013]. TOPI Tulevaisuudentutkimuksen oppimateriaali. Saatavissa: [http://www.tulevaisuus.fi/topi/tekstit/kasitteet/kasitteita\\_s-oe.asp#Skenaario](http://www.tulevaisuus.fi/topi/tekstit/kasitteet/kasitteita_s-oe.asp#Skenaario):

Rubin, A. 2013b. Tulevaisuudentutkimus tiedonalana. Tieteenalana [viitattu 22.2.2013]. TOPI Tulevaisuudentutkimuksen oppimateriaali. Saatavissa: <http://www.tulevaisuus.fi/topi/>.

Rubin, A. 2013c. Skenaariotyöskentelyn edut strategisessa suunnittelussa [viitattu 26.2.2013]. Saatavissa: <http://www.tulevaisuus.fi/topi/>.

Savon Yrittäjät. 2012. Kannanotto Kuopion Matkailupalvelu Oy:n lakkauttamiseen [viitattu 8.1.2013]. Saatavissa: <http://www.yrittajat.fi/fi-FI/savonyrittajat/tiedote/savo/kannanotto-kuopion-matkailupalvelu-oy-n-lakkauttamiseen>.

Schönert, U. 2012. Ab hier beginnt die Wirklichkeit. eMagazine Stern 44/2012.

Seitamaa-Hakkarainen, P. 2013. Kvalitatiivinen sisällön analyysi [viitattu 4.3.2013]. Saatavissa:

[http://www.academia.edu/589363/Kvalitatiivinen\\_sisallon\\_analyysi](http://www.academia.edu/589363/Kvalitatiivinen_sisallon_analyysi).

Suni, B. 2013a. VL: Opinnäytetyön seminaariversio [sähköpostiviesti]. Vastaanottaja Taimela, N. Lähetetty 6.2.2013.

Suomen Kuntaliitto. 2012. Elinkeinopolitiikka [viitattu 8.9.2012]. Saatavissa:

<http://www.kunnat.net/fi/asiantuntijapalvelut/aek/elinkeinopolitiikka/Sivut/default.aspx>.

Tilastokeskus. 2005. Matkailutoimialojen määritelmä [viitattu 8.9.2012]. Saatavilla: [http://www.stat.fi/tup/kuntapuntari/kuntap\\_4\\_2005\\_matkailu\\_maaritelma.html](http://www.stat.fi/tup/kuntapuntari/kuntap_4_2005_matkailu_maaritelma.html).

Tilastokeskus. 2009. Matkailuun kulutettiin Suomessa 11 miljardia euroa vuonna 2007 [viitattu 8.9.2012]. Saatavilla:

[http://www.stat.fi/til/matp/2007/matp\\_2007\\_2009-04-03\\_tie\\_001\\_fi.html](http://www.stat.fi/til/matp/2007/matp_2007_2009-04-03_tie_001_fi.html).

Työ- ja elinkeinoministeriö. 2012. Keskeisimmät matkailun toimijat Suomessa [viitattu 8.9.2012]. Saatavissa: [https://www.tem.fi/files/28212/Keskeisimpia\\_matkailualan\\_toimijoita\\_Suomessa.pdf](https://www.tem.fi/files/28212/Keskeisimpia_matkailualan_toimijoita_Suomessa.pdf).

Valtiovarainministeriö. 2013. Kuntauudistus [viitattu 20.2.2013]. Saatavissa:

[http://www.vm.fi/vm/fi/05\\_hankkeet/0107\\_kuntauudistus/index.jsp](http://www.vm.fi/vm/fi/05_hankkeet/0107_kuntauudistus/index.jsp).

Vihdin kunnanhallitus. 2012. Pöytäkirja 16.4.2012 Pykälä 63 [viitattu 14.1.2013].

Saatavissa: <http://vihti02.hosting.documenta.fi/kokous/2012222-6.HTM>.

Virtuaali ammattikorkeakoulu. 2013. Haastatteluun perustuvan tutkimuksen suorittaminen [viitattu 4.3.2013]. Saatavissa: <http://www.amk.fi/opintojaksot/0709019/1193463890749/1193464131489/1194289380312/1194290540422.html>.

Yle Häme. 2011. Hämeen matkailu repeää - toiminta reippaasti tappiollista [viitattu 23.1.2013]. Saatavissa: [http://yle.fi/uutiset/hameen\\_matkailu\\_repeaa\\_-\\_toiminta\\_reippaasti\\_tappiollista/5412289](http://yle.fi/uutiset/hameen_matkailu_repeaa_-_toiminta_reippaasti_tappiollista/5412289).

Yle Lahti. 2010. Matkailutulot satoja miljoonia Päijät-Hämeessä [viitattu 23.1.2013]. Saatavissa: [http://yle.fi/uutiset/matkailutulot\\_satoja\\_miljoonia\\_paijat-hameessa/5687555](http://yle.fi/uutiset/matkailutulot_satoja_miljoonia_paijat-hameessa/5687555).

Yle Lappi. 2010. Lapin markkinointiyhtiö ajautuikin konkurssiin [viitattu 14.1.2013]. Saatavissa: [http://yle.fi/uutiset/lapin\\_matkailumarkkinointiyhtio\\_ajautuikin\\_konkurssiin/1980124](http://yle.fi/uutiset/lapin_matkailumarkkinointiyhtio_ajautuikin_konkurssiin/1980124).

Yle Perämeri. 2012. Meri-Lapin Matkailuyhtiön perustaminen kaatui [viitattu 14.1.2013]. Saatavissa: [http://yle.fi/uutiset/meri-lapin\\_matkailuyhtion\\_perustaminen\\_kaatui/5099892](http://yle.fi/uutiset/meri-lapin_matkailuyhtion_perustaminen_kaatui/5099892).

World Tourism Organization. 2004. Survey of Destination Management Organizations [viitattu 28.1.2013]. Saatavissa: <http://www.ebusinessforum.gr/engine/index.php?op=modload&modname=Downloads&action=downloadsviewfile&ctn=1615&language=el>.

### Suulliset lähteet

Laukkanen, A. Sihteeri, SUOMA ry. Haastattelu 27.9.2012.

Matkailuyrittäjä M1. Puhelinhaastattelu 19.7.2012.

Matkailuyrittäjä M2. Puhelinhaastattelu 4.7.2012.

Pohjoiskymenlaaksolainen mökkivuokraaja. Haastattelu 26.9.2012.

Suni, B. 2013b. Ohjelmapäällikkö. Cursor Oy. Haastattelu 9.1.2013.

Toimitusjohtaja T1. Puhelinhaastattelu 21.6.2012.

Toimitusjohtaja T2. Puhelinhaastattelu 24.7.2012.

Toimitusjohtaja T3. Puhelinhaastattelu 19.7.2012.

Toimitusjohtaja T4. Puhelinhaastattelu 27.7.2012.

Toimitusjohtaja T5. Puhelinhaastattelu 17.12.2012.

Muut lähteet

Kaupunkitutkimus TA Oy. 2011. Kymenlaakson toimialakatsaus 1–2011.

Kouvola Innovation Oy. 2012a. Vuosiraportti 2011.

Kymenlaakson Liitto. 2005. Kymenlaakson maakuntasuunnitelma 2005–2015.

## LIITTEET

### LIITE 1. Saateteksti kyselyyn matkailun uutiskirjeessä

#### MIELIPIDETTÄNNE SEUDUN KESKITETTYYN MYYNTI- JA MARKKINOINTITOIMINTAAN KAIVATAAN

Matkailun markkinoinnin ja myynnin kehittäminen on yksi keskeisimmistä seudullisista tavoitteistamme. Oheisen kyselyn tarkoituksena on kartoittaa Kotkan-Haminan seudun matkailuryritysten tahtotilla matkailumarkkinoinnin ja -myynnin toteuttamisesta seudulla tulevaisuudessa. Kyselyyn vastaaminen vie noin 10 minuuttia.

Vastauksia ei yksilöidä eikä niitä voi yhdistää jälkikäteen yksittäiseen henkilöön/yritykseen. Koontitulokset julkaistaan osittain seudullisesti keväällä 2013.

Arvostamme vastaustanne ja kiitämme ajastanne!

Siirry kyselyyn [TÄSTÄ](#)

## **Kysely Kotkan - Haminan seudun matkailualan yrittäjille/yrityksille**

**Tervetuloa vastaamaan kyselyyn!**

### **1. Yrityksenne päätoimipaikka**

- Kotka
  - Hamina
  - Pyhtää
  - Virolahti
  - Miehikkälä
  - Jokin muu, mikä
- 

### **2. Yrityksenne toimiala (valitkaa kaikki sopivat)**

- Mökkivuokraus
  - Hotellipalvelut
  - Muut majoituspalvelut
  - Ravitsemuspalvelut
  - Ohjelmapalvelut
  - Tapahtumien järjestäminen
  - Liikennöinti
  - Jokin muu, mikä
- 

### **3. Yritystoimintanne on**

- Päätoimista
- Sivutoimista

### **4. Yritystoimintanne on**

- Ympärivuotista
- Kausiluonteista

### **5. Pääasialliset toimintakautenne ovat (valitkaa kaikki sopivat)**

- Kevät
- Kesä
- Syksy
- Talvi



### 6. Ensisijaisia asiakkaitanne ovat

- Suomalaiset kuluttaja-asiakkaat: yksittäiset asiakkaat
- Ulkomaalaiset kuluttaja-asiakkaat: yksittäiset asiakkaat
- Suomalaiset kuluttaja-asiakkaat: ryhmät
- Ulkomaalaiset kuluttaja-asiakkaat: ryhmät
- Suomalaiset yritysasiakkaat: yksittäiset asiakkaat
- Ulkomaalaiset yritysasiakkaat: yksittäiset asiakkaat
- Suomalaiset yritysasiakkaat: ryhmät
- Ulkomaalaiset yritysasiakkaat: ryhmät
- Muut, mitkä? \_\_\_\_\_

### 7. Yrityksenne kokonaisliikevaihto vuodessa on

- alle 10 000 €
- 10 000 - 50 000 €
- 50 001 - 100 000 €
- 100 001 - 500 000 €
- 500 001 - 1 milj €
- yli 1 milj €

### 8. Kokonaisliikevaihdosta matkailualan liikevaihtoa on noin

- alle 25 %
- 25 - 50 %
- 51 - 75 %
- yli 75 %

### KIINNOSTUS OSAKKUUTEEN JA TOIMINTAAN

Kesäkuussa 2011 julkaistiin Kotkan - Haminan seudun matkailun ja tapahtumatuotannon strategia.

[Linkki strategiaan.](#)

Yksi strategian mukaisista toimenpiteistä on yhden yhteisen ammattimaisen matkailun markkinointi- ja myyntiorganisaation perustaminen. Organisaatiota käytetään tässä kyselyssä nimitystä matkailun markkinointi- ja myyntiorganisaatio.

### 9. Palvelujenne markkinointi ja/tai myynti osana laajaa, yhtenäistä Kotkan - Haminan seudun näkyvyyttä on tärkeää yrityksellenne

- Täysin samaa mieltä
- Jokseenkin samaa mieltä
- Jokseenkin eri mieltä
- Täysin eri mieltä
- En osaa sanoa

**10. Kotkan - Haminan seutu tarvitsee yhden yhtenäisen matkailun markkinointi- ja myyntiorganisaation**

- Täysin samaa mieltä
- Jokseenkin samaa mieltä
- Jokseenkin eri mieltä
- Täysin eri mieltä
- En osaa sanoa

**11. Suomessa on käytössä useita eri tapoja järjestää alueellisen matkailun myynti- ja markkinointiorganisaation toiminta ja hallinto. Valitkaa seuraavista vaihtoehtoista mielestänne kolme parasta vaihtoehtoa Kotkan - Haminan seudun yhteisen matkailun markkinoinnin ja myynnin organisoimiseksi.**

(1=paras, 2=toiseksi paras, 3=kolmanneksi paras)

- Alueen yritysten, kuntien ja kehittämissyhtiö Cursorin omistama osakeyhtiö
- Alueen yritysten omistama osakeyhtiö
- Alueen kuntien ja Cursorin omistama osakeyhtiö
- Cursorin omistama osakeyhtiö
- Cursorin sisällä toimiva yksikkö
- Tilanteen pysyminen ennallaan
- Jokin muu, mikä

**12. Olisitko kiinnostunut ryhtymään osakkeenomistajaksi matkailun myynti- ja markkinointiyhtiöön, jos sellainen perustetaan?**

- Kyllä
- En

**13. Mikäli ette ole kiinnostunut ryhtymään osakkeenomistajaksi mahdollisesti perustettavaan matkailun markkinointi- ja myyntiyhtiöön, teitä voisi kiinnostaa**

- Sitoutunut osallistuminen pitkäaikaisiin markkinoinnin ja myynnin toimenpiteisiin
- Kertaluontoinen osallistuminen yksittäisiin markkinoinnin ja myynnin toimenpiteisiin
- En ole kiinnostunut markkinointi- ja myyntiyhtiön tarjoamista palveluista
- Jokin muu, mikä \_\_\_\_\_

**14. Matkailumarkkinointiin käyttämänne vuosittainen budjetti on noin**

- alle 1 000 €
- 1 000 - 5 000 €
- 5 001 - 10 000 €
- 10 001 - 25 000 €
- 25 001 - 50 000 €
- yli 50 000 €

**15. Miten arvioitte matkailumarkkinointiin käyttämänne rahamäärän kehittyvän seuraavan kolmen vuoden aikana?**

- Pysyy samana
- Lisääntyy
- Vähenee
- En osaa sanoa

**16. Voisitteko käyttää vuosittaisesta matkailumarkkinointibudjetistanne osuuden markkinointiin matkailun markkinointi- ja myyntiorganisaation kautta?**

- Kyllä
- En
- En osaa sanoa

**17. Kuinka suuren osuuden (%) vuosittaisesta matkailumarkkinoinnin budjetistanne voisitte käyttää markkinointiin matkailun markkinointi- ja myyntiorganisaation kautta?**

- 10 %
- 20 %
- 30 %
- 40 %
- 50 %
- 60 %
- 70 %
- 80 %
- 90 %
- 100 %
- En osaa sanoa

Monet matkailun alueorganisaatiot hoitavat matkailumarkkinoinnin ohella matkailun myyntiä. Tässä kyselyssä myynnillä tarkoitetaan toimenpiteitä, joissa matkailun markkinointi- ja myyntiorganisaatio toimii palvelujen välittäjänä ja laskuttaa asiakasta (välitysmyynti).

**18. Mikä on tällä hetkellä tuotteidenne tai palvelujenne pääasiallinen myyntikanava?**

- Oma myynti: myynti oman verkkokaupan kautta
- Oma myynti: muu myynti (puhelin, sähköposti jne)
- Oman myynnin ja välitysmyyntin yhdistelmä
- Välitysmyynti
- Jokin muu, mikä \_\_\_\_\_

**19. Mikä tai mitkä palvelutarjoajat hoitavat välitysmyyntinne tällä hetkellä?** \_\_\_\_\_

**20. Olisitteko kiinnostunut käyttämään Kotkan - Haminan seudun matkailun markkinointi- ja myyntiorganisaatiota myyntikanavana palveluillenne?**

- Kyllä, pääasiallisena myyntikanavana
- Kyllä, omaa myyntiämme tukevana myyntikanavana
- En ole
- En vielä, ehkä myöhemmin
- En osaa sanoa

**21. Mitkä olisivat teille tärkeimmät syyt antaa tuotteitanne/palvelujanne välitysmyyntiin Kotkan - Haminan seudun markkinointi- ja myyntiorganisaatiolle (valitkaa kaikki sopivat)?**

- Uudet myyntikanavat
- Palvelujemme kytkeytyminen laajaan seudulliseen näkyvyyteen
- Myyjäorganisaation kontaktit
- Myyjäorganisaation resurssit
- Myyjäorganisaation ammattitaito
- Myyjäorganisaation mahdollisuudet liittää tuotteitamme osaksi erilaisia palvelupaketteja
- Muut, mitkä \_\_\_\_\_

**22. Miksi ette olisi kiinnostunut käyttämään Kotkan - Haminan seudun markkinointi- ja myyntiorganisaatiota myyntikanavana (valitkaa kaikki sopivat)?**

- Haluamme myydä palvelumme itse
- Palvelumme räätälöidään asiakaskohtaisesti, eivätkä siksi sovi ulkopuolisten myytäväksi
- Myymme jo palveluitamme toisen välittäjän/toisten välittäjien kautta
- Emme halua maksaa mahdollista välityspalkkiota
- Jokin muu syy, mikä \_\_\_\_\_

**Minkä markkinointi- ja myyntiorganisaation toimenpiteiden katsoisitte hyödyntävän teidän yrityksenne toimintaa?**

**23. Markkinointi- ja viestintätoimenpiteet (valitkaa kaikki sopivat)**

- www.kaakko135.fi -internetsivuston ylläpito ja kehittäminen
- Uusien viestinnän välineiden kehittäminen
- Alueellinen sisäinen viestintä yrityksiin ja sidosryhmiin
- Markkinointi ja viestintä sosiaalisessa mediassa
- Markkinointi ja viestintä muissa sähköisissä kanavissa
- Messut ja workshop-osallistumiset
- Esitetuotanto (yleiset, teemoittaiset)
- Teemapohjainen markkinointi
- Julkisten käyntikohteiden markkinointiviestinnän toteuttaminen
- Matkanjärjestäjien ja -myyjien tutustumiskäyntien järjestäminen alueelle
- Toimittajakäyntien järjestäminen alueelle
- Yhtenäisen alueellisen matkailuimagon määrätietoinen rakentaminen
- Muut, mitkä? \_\_\_\_\_

**24. Välitysmyyntin toimenpiteet (valitkaa kaikki sopivat)**

- Tuotepakettien myynti
- Yritystuotteiden myynti
- Opasvälitys/myynti
- Henkilökohtainen myynti
- Verkkomyynti www.kaakko135.fi -internetsivustolla
- Neuvontapalvelut olemassa olevien internet-verkkokauppojen käyttöön
- Muut, mitkä? \_\_\_\_\_

**Minkä markkinointi- ja myyntiorganisaation kehittämistoimenpiteiden katsoisitte hyödyntävän teidän yrityksenne toimintaa?**

**25. Kehittämistoimenpiteet (valitkaa kaikki sopivat)**

- Palvelujemme tuotteistamista kuluttaja-asiakkaille
- Palvelujemme tuotteistamista yritysasiakkaille
- Tuotteidemme paketoimia kuluttaja-asiakkaille
- Tuotteidemme paketoimia yritysasiakkaille
- Palvelujemme kehittäminen uusille asiakasryhmille
- Palvelujemme laadun kehittäminen
- Palvelujemme sesongin pidentäminen
- Palvelujemme ympärivuotisuuden kehittäminen
- Matkailijaviipymän pidentäminen
- Tukea tuotetestaamiseen
- Yritysten välisen yhteistyön organisoiminen
- Säännöllisesti yrittäjien kanssa pidettävien palaverien järjestäminen
- Esteettömyyden kehittäminen
- Uusien asiakaskuntien saavuttaminen
- Uusien, yritystäni hyödyttävien tapahtumien luominen alueelle
- Tilasto- ja tutkimustiedon jakaminen Kotkan - Haminan seudun matkailuyrityksille
- Kotkan - Haminan seudun tilasto- ja tutkimustiedon jakaminen muille sidosryhmille
- Asiakaspalautejärjestelmän kehittäminen
- Oppilaitosyhteistyön kehittäminen
- Koulutukset (kielet, myynti, markkinointi jne)
- Muu, mikä \_\_\_\_\_

**26. Mitkä ovat mielestänne tärkeimmät edellytykset markkinointi- ja myyntiorganisaation menestymiselle?**

**27. Entä suurimmat menestymisen esteet?**

**28. Sana on vapaa. Pyydämme vapaamuotoiset kommenttinne Kotkan - Haminan seudulle suunnitellusta matkailun markkinointi- ja myyntiorganisaatiosta ja siitä, mitä te odottaisitte organisaation toiminnalta.**