

MATKAILUN KASVUOHJELMAN PROSESSIMALLI

Kemin kaupungin matkailun kasvuohjelma 2016–2020

Marttila Riikka

Opinnäytetyö
Matkailu-, ravitsemis- ja talousala
Matkailu- ja palveluliiketoiminta
Restonomi (AMK)

2019

Matkailu-, ravitsemis- ja talousala
Matkailu- ja palveluliiketoiminta
Restonomi (AMK)

Tekijä	Riikka Marttila	Vuosi	2019
Ohjaaja	Mervi Angeria		
Toimeksiantaja	Kemin kaupunki		
Työn nimi	Matkailun kasvuohjelman prosessimalli		
Sivu- ja liitesivumäärä	39 + 3		

Opinnäytetyön aiheena oli matkailun kasvuohjelman prosessien kehittäminen ja jalkauttaminen sekä matkailun kasvuohjelman toteutuminen Kemin kaupungissa.

Opinnäytetyön tavoitteena oli kehittää kasvuohjelmien prosessia. Opinnäytetyön tehtävänä oli löytää ratkaisuja ja ehdotuksia kasvuohjelman prosessimalliin sekä kasvuohjelman tulosten jalkauttamiseen. Tehtävänä oli myös analysoida Kemin matkailun kasvuohjelman toteutumista Kemissä.

Toimeksiantajana toimi Kemin kaupunki. Kemi on teollisuuskaupunki Meri-Lapissa, jonka matkailun kärkituotteina ovat jäänmurtaja Sampo ja Lumilinna. Matkailun kasvuohjelman avulla Kemin kaupunki kehittää ympärivuotista matkailua.

Teoriaosuudessa käsiteltiin matkailun toimintaympäristöä ja nykytilaa Kemissä, Meri-Lapissa ja Lapissa, matkailun trendejä ja ympärivuotisuutta sekä prosessien, hankkeiden, strategioiden ja jalkauttamisen teoriakirjallisuutta. Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisella tutkimusmenetelmällä ja puolistrukturoidulla teemahaastattelulla. Haastattelun kohteena olivat Kemin alueen majoitus- ja hotelliyritykset.

Opinnäytetyön tuotoksena ja tuloksena oli kasvuohjelmien prosessimalli, jota toimeksiantaja voi hyödyntää toteuttaessaan seuraavia kasvuohjelmia. Prosessimalli luotiin yhdistelemällä haastatteluista ja benchmarking-menetelmästä saatuja tuloksia sekä projektien, prosessien ja jalkauttamisen teoriaa. Benchmarking-menetelmän kohteena olivat seitsemän muun kaupungin kasvuohjelmat.

Toimiva kasvuohjelmien prosessimalli sekä tehokas tulosten jalkauttaminen vaativat toimivaa yhteistyötä, viestintää sekä sitoutumista kasvuohjelman toteuttamiseen ja tavoitteisiin koko kasvuohjelman prosessin ajan.

Asiasanat matkailu, trendi, ympärivuotisuus, prosessi, jalkauttaminen

Tourism, Catering and Domestic Services
Tourism and hospitality
Bachelor of Hospitality Management

Author	Riikka Marttila	Year	2019
Supervisor	Mervi Angeria		
Commissioned by	City of Kemi		
Subject of thesis	Process model of a tourism growth program		
Number of pages	39 + 3		

The subject of this thesis was developing processes and implementation of a tourism growth program and fulfillment of a tourism growth program in the City of Kemi.

The aim of this thesis was to develop the process of growth programs. Mission of this thesis was to find out solutions and suggestions for processes and for implementing results of a growth program. Mission was also to analyze fulfillment of a tourism growth program in the City of Kemi.

Employer of this thesis was the City of Kemi. Kemi is an industrial city in Meri-Lappi which attractions in tourism are Icebreaker Sampo and Snow castle. City of Kemi improves its all-year around tourism with a tourism growth program.

Theory part of this thesis was about operational environment and present state of tourism in Kemi, in Meri-Lappi and in Lapland, trends in tourism, all-year around tourism and about processes, strategies and implementing theories. Thesis was accomplished with qualitative method and with half-structured theme interview. Target group for the interviews were hotels and accommodation companies in the City of Kemi.

The result of this thesis was a process model of a growth program which the employer of this thesis can benefit when operating new growth programs. The process model was created by mixing the results from the interviews and benchmarking and from the theory of projects, processes and implementation. Target group of benchmarking were seven growth programs from other cities.

Successful process of a growth program and efficient implementing of the results demands functional co-operation, communication and commitment for executing and goals of a growth program during the whole process.

Keywords tourism, trends, all-year around, process, implementing

SISÄLLYS

1 JOHDANTO	5
2 KEMIN MATKAILUN KEHITTÄMINEN KASVUOHJELMALLA	6
2.1 Kemin kaupunki.....	6
2.2 Kemin matkailun vahvuudet SWOT-analyysissä	7
2.3 Kemin matkailun kasvuohjelma	9
3 MATKAILUN TOIMINTAYMPÄRISTÖ	11
3.1 Lapin matkailu	11
3.2 Meri-Lapin matkailu	12
3.3 Kestävä ja vastuullinen ympärivuotinen matkailu	13
3.4 Matkailun trendit	14
4 JALKAUTTAMISEN PROSESSI	16
5 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS	18
5.2 Kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä.....	18
5.3 Teemahaastattelu	19
5.4 Haastattelun toteutus ja tulokset	19
5.4.1 Kasvuohjelman tunnettuus yritykselle	21
5.4.2 Kasvuohjelman näkyminen yrityksessä ja yhteistyössä	21
5.4.3 Kehittämissuhteita tuleviin kasvuohjelmiin	21
5.4.4 Mitä Kemin matkailun kehittäminen vaatii?	22
5.5 Benchmarking kasvuohjelmien vertailussa	22
6 TUOTOKSENA KASVUOHJELMIEN PROSESSIMALLI	27
7 POHDINTA	31
LÄHTEET.....	34
LIITTEET	39

1 JOHDANTO

Opinnäytetyöni tavoitteena on kehittää kasvuohjelman prosessia. Opinnäytetyöni tehtävänä on löytää ratkaisuja ja ehdotuksia toimivampaan kasvuohjelmien prosessiin sekä kasvuohjelmien jalkauttamiseen. Opinnäytetyöni pohjana toimii Kemmin kaupungin toteuttama matkailun kasvuohjelma vuosille 2016–2020. Tehtävänäni on myös vastata kasvuohjelmassa nelikenttäanalyysin avulla asetettujen mahdollisuuksien toteutumiseen vuosien 2016–2018 aikana. Toimeksiantajanani toimii Kemini kaupunki.

Matkailu on Suomen nopeimmin kasvava toimiala. Kemini kaupunki vastaa matkailun kasvuun sekä muuttuviin matkailun trendeihin toteuttamalla matkailun kasvuohjelman, jonka päätavoitteena on ympärivuotisen matkailun kehittäminen.

Opinnäytetyöni on tapaustutkimuksena toteutettava tutkimuksellinen kehittämis-työ. Tutkimus toteutettiin puolistrukturoidulla teemahaastattelulla ja benchmarking-menetelmällä. Haastateltavina toimi Kemini alueen majoitus- ja hotelliyritykset. Tutkimus on laadultaan kvalitatiivinen eli laadullinen.

Opinnäytetyöni tietoperustassa käsittelen Lapin, Meri-Lapin sekä Kemini matkailun nykytilaa, ympärivuotisuutta sekä matkailun trendejä, joita käytän hyödyksi matkailun kasvuohjelmassa tehdyn SWOT-analyysin tarkastelussa ja toimintaympäristön kartoittamisessa. Prosessimallin kehittämisessä hyödynnän benchmarking-menetelmää, suorittamani teemahaastatteluja sekä aiheesta lukemaani teoriaa projektien toteuttamisesta, prosessien kehittämisestä sekä implementoinnista eli jalkauttamisesta.

Tulosten avulla toimeksiantaja voi toteuttaa tehokkaampia ja toimivampia kasvuohjelmia, jotka pystytään juurruttamaan kaupungin strategiaan ja yritysten toimintaan myös hankkeiden päättymisen jälkeen. Hanke saadaan juurrutettua käytäntöön eikä se jää pölyttymään pöytälaatikkoon.

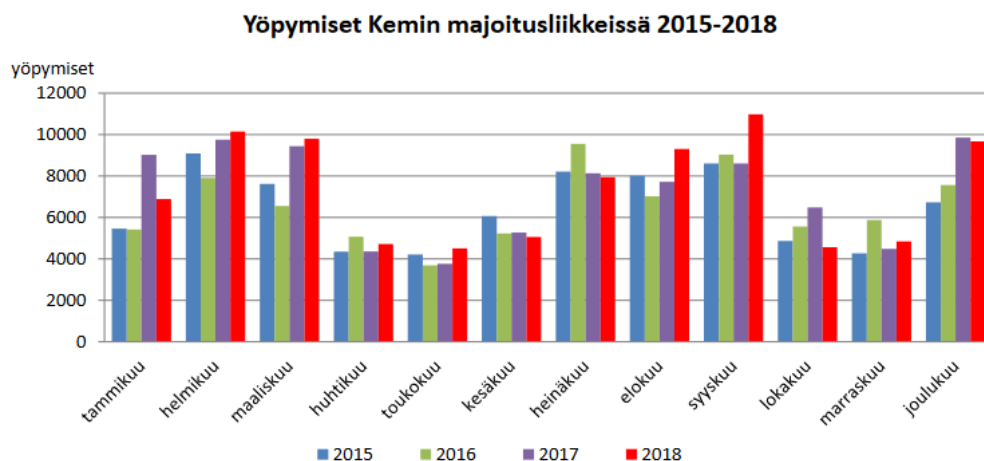
Kasvuohjelman prosessimalli korostaa yhteistyötä sekä viestintää. Saamieni tulosten perusteella toimeksiantaja saa konkreettisia ehdotuksia kasvuohjelmien toteuttamiseen sekä prosessien kehittämiseen.

2 KEMIN MATKAILUN KEHITTÄMINEN KASVUOHJELMALLA

2.1 Kemin kaupunki

Kemi on teollisuus- ja satamakaupunki Meri-Lapissa ja kaupungissa asuu 21256 asukasta (Kemin kaupunki 2019). Kaupungin elinkeinostrategian painopisteet ovat elinvoimainen kaupunki, monipuolinen elinkeinorakenne sekä kannustava yritysilmapiiri. Kemi on vihreä ja kestävä kaupunki ja matkailun kasvun mahdollistamista toteutetaan strategioiden ja kasvuohjelmien avulla. Kaupunkistrategia painottaa kansainvälisyyttä sekä koulutuksen tärkeyttä. Strategisena tavoitteena matkailu ja merellisyys vaativat arkisen ja ympärivuotisen matkailun kehittämistä. Vahvuuksina kaupunkiorganisaatiossa nähdään laaja-alainen osaaminen sekä monipuoliset kulttuuri- ja liikuntapalvelut. (Kemin kaupunki 2012, 5.)

Kemin majoitusliikkeissä kirjattiin vuoden 2018 joulukuussa yhteensä 9665 yöpymisvuorokautta, mikä oli lähes 2 % vähemmän kuin vuonna 2017 (Kuvio 3). Suurimman ryhmän kansainvälisistä yöpymisistä muodostivat aasialaiset. (Tilastokeskus 2018.)



Kuvio 3. Yöpymiset Kemin majoitusliikkeissä 2015-2018 (Tilastokeskus 2018)

Majoitustilaston mukaan teollisuuslaitoksiin liittyvä työmatkailu oli vuonna 2014 67 % hotelliyöpymisistä Kemissä (Tilastokeskus 2018). Vuonna 2018 kirjatusta yöpymisistä 46 % liittyi vapaa-aikaan ja 54 % ammattiin. Työmatkalaisten osuus yöpymisistä laski -5 % verrattuna vuoteen 2017. (Tilastokeskus 2019a.)

2.2 Kemin matkailun vahvuudet SWOT-analyysissä

Opinnäytetyöni yhtenä tehtävänä oli tarkastella SWOT-analyysissä (Kuvio 2) asetettuja matkailun mahdollisuuksia. Nelikentässä on kuvattu Kemin matkailun mahdollisuudet, vahvuudet, heikkoudet sekä uhat.

<p>VAHVUUDET</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Kärkituotteet LumiLinna ja Jäänmurtaja Sampo kaupunkikohteen 'sisäänheittäjinä' ● Sisäsatama, vierassatama, syväsatama ● Puistot ja puistokadut ● Kaupunki palveluineen meren rannalla, lähisaaret ● Tapahtumat, kulttuuritarjonta ● Teollisuuslaitokset palveluiden käyttäjinä ● Hyvä sijainti ja saavutettavuus 	<p>HEIKKOUEDET</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Hiljaiset kuukaudet ● Viipymä alle 2 vrk ● Yhteistyön vähäisyys ● Tuotteistaminen ● Digitaalisuuden osaaminen ja hyödyntäminen ● Vähäinen määrä toimijoita ja alan osaajia ● kokoustilojen laatu ja palvelu
<p>MAHDOLLISUUDET</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Merellinen matkailubulevardi ● Meren ja lähisaariston virkistys- ja matkailukäyttö ympärivuotisesti ● Kokous- ja kongressimatkailu ● Hylkeet, kalastusmatkailu, risteilyt ● Teollisuusmatkailun tuotteistaminen ● Sauvosaaren urheilualue ● Sarjakuvien hyödyntäminen ● LumiLinnan ja Sampon ympärivuotisuus ● Hyvinvointimatkailu ● Hotelli-investoinnit ● Ilmastonmuutos ja maankohoaminen ● Valtameriristeilijät ● Yhteistyö ja kumppanuudet Meri-Lappi, Rovaniemi, Oulu ja Pohjois-Kalotti ● Reittiliikenteen kilpailun vapauttaminen ● Kemin Matkakeskus 	<p>UHAT</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Teollisuuslaitosten toiminnan väheneminen, tehtaiden lopettaminen ● Ilmastonmuutos ● Muiden megatrendien vaikutukset esim. äkillinen kiinalaisten poistuminen, terrorismin lisääntyminen ● Kyky investoida matkailubulevardiin

Kuvio 2. Kemin matkailun SWOT-analyysi (Ruokamo & Leinonen 2016, 7)

SWOT-analyysissä tarkastellaan strategista asemaa vertailemalla yrityksen vahvuuksia ja heikkouksia kilpailuympäristöön ja sen luomiin uhkiin ja mahdollisuuksiin. Analyysin tarkoitus on tuottaa selkeä kokonaiskuva tilanteesta strategisten valintojen tueksi. SWOT on nelikenttäanalyysi, jossa yrityksen sisäisiä asioita kuvaavat S (vahvuudet) ja W (heikkoudet) sekä liiketoimintaympäristöä kuvaavat O (mahdollisuudet) ja T (uhat). Varsinainen tarkoitus analyysillä on tuottaa ensin toimintaympäristöanalyysi ja analyysin jälkeen tuottaa valintoja ja toimintasuunnitelmia. (Vuorinen 2013.)

SWOT-analyysissä vahvuuksina nähdään kärkituotteiden jäänmurtaja Sammon ja Lumilinnan vetovoima ja ympärivuotisuus matkailussa. Kemi on merenranta-kaupunki ja lähistöllä olevat saaret tarjoavat mahdollisuuksia tuotteistamiseen ja ympärivuotisuuden kehittämiseen. Saaret tarjoavat mahdollisuuksia matkailulle

ympäri vuoden, sillä talvisin niihin järjestetään muun muassa kelkkasafareita ja kesäisin risteilyjä. Sisäsatama toimii kesäisin tapahtumakeskuksena ja kemiläisten olohuoneena. Kemissä järjestetään kesäkuukausina hyljesafareita, kalastusretkiä makeavesialtaalle tai Kemijoelle sekä risteilyjä Kemin alueen lähisaariin, kuten Laitakariin sekä Perämeren saaristoon. Perämeren kansallispuisto on ainoa laatuaan Lapissa. Perämeren kansallispuistossa järjestetään muun muassa Sarvipäivät ja saaristopäivät. Perämeren saaristo on maankohoumassa syntyneitä saaria sekä matalaa karikkoa. (Experience365, 2019.) Kesäisin perinneaikainen Katariina ja sen terassikahvila ja tilausristeilyt ovat toiminnassa sekä Perämeren Jähti kuljettaa tilaus- ja yleisöristeilijöitä (Saarela 2019b, 9).

Hyvinvointimatkailuun kuuluu puhdas luonto ja ilmasto. Kemi tarjoaa näitä elementtejä erilaisten talvi- ja kesäaktiviteettien muodossa, kuten risteilyjä, pyöräilyjä, melontaa, lumikenkäretkiä. Visit Finlandin hyvinvointimatkailustrategian (2014, 11) mukaan hyvinvointimatkailuksi luetaan muun muassa saunaelämykset, liikkuminen luonnossa, puhdas vesi ja ilma, suomalaiset hoitotuotteet, lähiruoka ja ruoan kerääminen sekä sen valmistaminen itse. Kemissä hyödynnetään näitä kaikkia elementtejä eri aktiviteettien tavoin.

Vahvuutena Kemin matkailussa nähdään merellisen matkailubulevardin rakentaminen. Matkailubulevardin kehittäminen on kasvuohjelman mukaisesti käynnissä ja sen vuosittaisten tavoitteiden seuraaminen tapahtuu toiminnallisten visioportaiden avulla (Liite 1). Kemin kaupunki investoi matkailubulevardiin vuosittain taloussuunnitelman mukaan (Kemin kaupunki 2018a).

Teollisuus on alueen yksi suurimmista toimialoista ja sen tuotteistaminen matkailussa nähdään mahdollisuutena ja jota hyödynnetään teollisuusmatkailuna. Tarjolla on esimerkiksi opastettuja kierroksia teollisuusyrityksiin. Työmatkailulla on vahva asema Kemin yöpymistilastoissa ja kasvua haetaan kokous- ja kongressimatkailusta. Kokous- ja kongressimatkailu nähdään mahdollisuutena, sillä esimerkiksi tehtaiden investoinnit vaikuttavat positiivisesti kokous- ja kongressimatkailun kasvuun. Viimeisimmän majoitustilaston mukaan (Tilastokeskus 2019a) työmatkalaisten osuus on edellisvuoteen laskenut.

SWOT-analyysin mukaan Sauvosaaren urheilualue on matkailun kehittämisessä mahdollisuus, jota voidaan hyödyntää. Sauvosaaren urheilualueella järjestetään

jalkapallopelejä sekä erilaisia tapahtumia. Sauvosaaren urheilupuiston ja jalkapallokentän uudistaminen on tarkoitus toteuttaa vuoden 2019 aikana (Kemin kaupunki 2018a).

Valtameriristeilijät Kemissä on SWOT-analyysin mukaan mahdollisuus. Ajoksen satamassa valtameriristeilijöitä on nähty useita ja Kemi on mukana kehittämässä risteilyosaamistaan sekä markkinoimassa Cruise Baltic-verkostossa (Kauppa-lehti 2018). Hotelli- ja majoitusliikkeitä Kemiin on investoitu neljä matkailun kasvuohjelman aikana (Liite 1). Lisää hotelleja on luvassa, sillä esimerkiksi sisäsatamaan kaavaillaan uutta kuuden huoneen hotellia (Saarela 2019, 9).

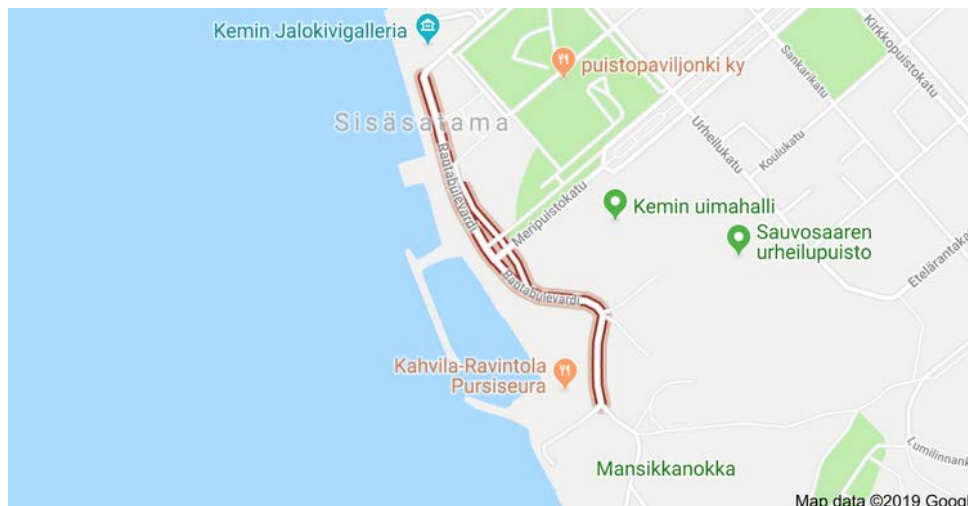
2.3 Kemin matkailun kasvuohjelma

Matkailun kasvuohjelman tavoitteena on saada Kemistä Lapin ympärivuotisen matkailun ykköskohde vuoteen 2020 mennessä. Kasvuohjelmalla tavoitellaan matkailun kasvua ja elinvoiman tuomista Kemin kaupunkiin. Kemi panostaa matkailuelinkeinoon, jonka kärkituotteina talvikausilla ovat olleet jäänmurtaja Sampo sekä Lumilinna. Nyt tavoitellaan ympärivuotisen matkailun kehittämistä, jonka vetovoimatekijöinä nähdään ympärivuotiseksi rakennettu Lumilinna, vetovoimaiset tapahtumat sekä merellinen kaupunkikeskusta. Kasvuohjelma on tulos aiemmin toteutetusta Kemin matkailun master planista vuodelta 2011. (Ruokamo & Leinonen 2016, 3–4.)

Matkailun kasvuohjelman päätavoite on ympärivuotisuuden vahvistaminen. Ympärivuotisuudella tarkoitetaan ympärivuotisen liiketoiminnan, investointien ja työpaikkojen saamista matkailualalle. Kemin matkailu on vahvasti painottunut talvisesonkiin ja kasvuohjelmalla haetaan tuotteistamisen kautta kasvua ympärivuotiseen matkailuun. Kärkituotteena Kemin ympärivuotisuuden kehittämisessä nähdään ympärivuotinen Lumilinna, jonka ympärille muut aktiviteetit ja palvelut kietoutuvat. (Kemin kaupunki 2016.)

Matkailun kasvuohjelma jakaantuu kahteen osa-alueeseen, joita ovat toimintaympäristön kehittäminen sekä sisällön kehittäminen. Sisällön kehittämisessä keskitytään osaamisen kasvattamiseen, jonka painopisteinä ovat matkailualan koulutus sekä matkailutoimijoiden rekrytointikampanja. ”Invest In Kemi”-rekrytointikampanjan tavoite on saada uusia toimijoita matkailu-, ravitsemis- ja ohjelmapalvelutuottamiseen. (Kemin kaupunki 2016; Ruokamo & Leinonen 2016, 9.)

Toimintaympäristön kehittämällä tavoitellaan matkailukapasiteetin lisääntymistä. Tavoitteena on luoda ympärivuotinen matkailubulevardi, joka sijoittuu Kiihkelinlahden ja Mansikkanokan välille (Kuvio 3). Toimintaympäristönä toimii lumilinnan alue, sisäsatama, tapahtuma-, virkistys- ja ohjelmapalvelualueet, kaupunkipuistot sekä alueen saaret ja ulkoilureitit. (Ruokamo & Leinonen 2016, 3, 10.)



Kuvio 3. Kemin merellinen rantabulevardi (Google maps 2019)

Kasvuohjelman määrälliset tavoitteet on asetettu siten, että vuodepaikkojen määrä lisääntyy vähintään 60 huoneella vuodesta 2017. Matkailutulon odotetaan kasvavan 21 miljoonasta eurosta 33 miljoonaan euroon ja viipymän kasvavan 1,6 vuorokaudesta 2,5 vuorokauteen. Rekisteröityjen yöpymisten määrässä tavoitellaan 77 000:nnen yöpyjän kasvua 116 000:een. (Kemin kaupunki 2016.)

Suunnittelusta ja toteutuksesta vastaa kaupunginjohtajan elinkeinoryhmä, joka raportoi vuosittain kasvuohjelman toteutumisesta kaupungin johdolle. Kasvuohjelmassa on asetettu vuosittaisin kehittämisen toiminnallisen vision portaavat (Liite 1), joiden mukaan kasvuohjelman toteutumista seurataan. (Kemin kaupunki 2016; Ruokamo & Leinonen 2016, 3). Toiminnallisen vision portaissa on kuvattuna ne toimenpiteet ja aikataulut, joiden mukaan kasvuohjelmassa on tarkoitus edetä.

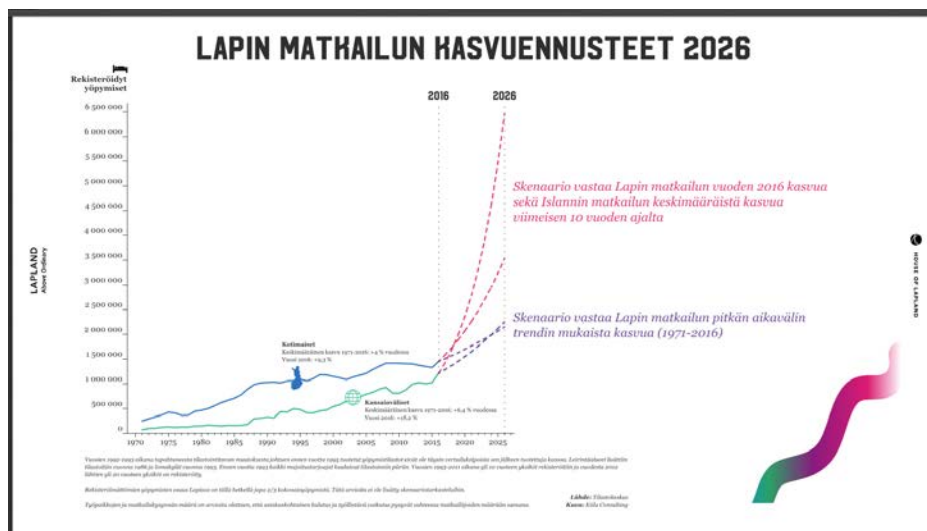
3 MATKAILUN TOIMINTAYMPÄRISTÖ

3.1 Lapin matkailu

Lapin matkailun kasvu on ollut viime vuosien aikana voimakasta ja 2000-luvulla kansainvälisten rekisteröityjen yöpyjien määrä on lähes kolminkertaistunut. Yksi syy siihen on matkailun globaalit trendit, joista esimerkiksi kestävä arktinen luonto- ja elämysmatkailu ovat erityisesti matkailijoiden suosiossa. (Lapin liitto 2017.) Lapin päämarkkinat löytyvät Euroopasta ja Venäjältä, mutta Aasia tarjoaa potentiaalisen markkinakohteen kesän ja syksyn matkailuun (Lapin luotsi 2018).

Matkailukysynnän kasvaessa vuosituhannen vaihteessa Lappi ei jäänyt toimitettomaksi. Panostukset matkailun investointeihin, toimintaympäristöön sekä laatuun ovat tuottaneet tulosta. Strategiset valinnat, Lapin matkailustrategian laatiminen, alueorganisaatioiden perustaminen sekä kansainvälinen matkailumarkkinointi olivat keinoja, joiden avulla kasvua lähdettiin tukemaan ja kehittämään (Lapin liitto 2017.)

Ennusteet Lapin matkailulle ovat kovat. Vuonna 2016 rekisteröityjä yöpymisiä oli 4,4 miljoonaa kun taas ennuste vuodelle 2026 on jopa 10 miljoonaa (Kuvio 4).



Kuvio 4. Lapin matkailun kasvuennusteet 2026 (House of Lapland 2016)

Tavoitteena Lapin matkailun ympärivuotisuudella on saada ympärivuotisesti toimivaa liiketoimintaa, uusia investointeja sekä uusia työpaikkoja. Lapissa ympärivuotisuuden kehittäminen vaatii rajat ylittävää yhteistyötä sekä uutta Lappi-brändiä. (Lapin liitto 2017.)

3.2 Meri-Lapin matkailu

Meri-Lappi koostuu Tornion, Keminmaan, Tervolan, Kemin ja Simon kunnista (Kuvio 5). Meri-Lapin matkailu on keskittynyt vahvasti talvikauteen ja vetovoimaisimmat tekijät ovat Kemin Lumilinna sekä jäänmurtaja Sampo. Meri-Lapin matkailullisena tavoitteena on kehittää koko alueen laajuista matkailustrategiaa. Painopisteet alueellisella kehittämisellä ovat sähköisen kaupan sekä markkinoinnin kehittämisessä. (Lapin liitto 2010, 19.)



Kuvio 5. Seutukuntajako Lapin maakunnassa (Lapin liitto 2018)

Alueelta löytyy kolme virkistyskäyttöön soveltuvaa jokea, joita ovat Simo-, Kemi- ja Tornionjoki. Joet antavat matkailijoille mahdollisuuksia vesistö- ja saaristomatkailuun (Lapin liitto 2010, 20.) Meri-Lapin aktiviteetteja ovat muun muassa eri matkailutoimijoiden tarjoamat safarit, risteilyt, koskenlaskut sekä kotieläinpuisto (Meri-Lapin matkailu 2019). Alueen tarjonta on laaja ja monipuolinen, mutta se on vahvasti keskittynyt talvikauteen ja vaatii nyt kesämatkailuun panostamista.

Meri-Lapin matkailua ja yhteismarkkinointia koordinoi Meri-Lapin Matkailu Oy. Sen tehtävänä on vahvistaa Meri-Lappia matkailualueena, markkinoida Suomessa sekä ulkomailla sekä edistää sähköistä liiketoimintaa. (Meri-Lapin matkailu 2019.)

Teollisuudella on vahva asema Meri-Lapin alueella. Teollisuuden kautta pyritään kehittämään uusia matkailutuotteita sekä saamaan kasvua ympärivuotiseen matkailuun (Koivisto 2018, 4). Alueen teollisuuden muodostaa teräs, metalli, konepajateollisuus sekä puunjalostus. Investointien määrä teollisuuteen on merkittävästi kasvamassa. Uusia investointihankkeita ovat muun muassa Kaidin Biodieselilaitos Kemiin sekä Metsä Fibren sellutehtaan uudistaminen. (Meri-Lapin kehittämiskeskus ry 2019; Leinonen & Pasanen 2018.)

Potentiaalia ja kasvumahdollisuuksia alueelta löytyy ja suunta kehittämiskohteille on trendien mukaan oikea. Euroopassa teollisuuteen liittyvä matkailu on kasvanut suosiotaan ja matkailussa on hyödynnetty teollisuuden olemassa olevia kohteita ja perintökohteita. (Saarela 2019a.) Teollisuutta ja matkailua yhdistetään esimerkiksi Veitsiluodon tuhka-altaan muuttamisella luontokohteeksi sekä tuoteistamalla teollisuusmatkailutuotteita muun muassa teollisuusvierailuiden muodossa (Miettunen 2017). Teollisuusmatkailun kehittäminen luo paineita logistisille ratkaisuille sillä lisääntyvä teollisuuden yhteistyö tarvitsee hyvät yhteydet. Kasvava teollisuus vaatii Suomen ja Ruotsin välinen rautatieyhteyttä sekä reittilentojen lisäämistä lähtömaista. (Ruokamo 2018, 184.)

3.3 Kestävä ja vastuullinen ympärivuotinen matkailu

Arktisten luonnonolosuhteiden ja kulttuurin kestävä ja vastuullinen hyödyntäminen ovat Lapin matkailun kehittämisen lähtökohta (Lapin liitto 2015, 24). Kestävällä matkailulla tarkoitetaan matkailua, joka on taloudellisesti kannattavaa tuhoamatta ympäristöä sekä kestävän kehityksen osat toteutuvat liiketoiminnassa. Kestävästä matkailusta voidaan puhua silloin, kun ekologisuuden lisäksi matkailussa huomioidaan taloudelliset ja sosiaaliskulttuuriset vaikutukset. (Turunen 2010, 2.) Kuluttajien ympäristötietoisuus ja vastuullisuus vaikuttavat kuluttajien valintoihin, joten kestävästi toimiva yritys luo kilpailuetua ja vahvistaa omaa imagoaan. Vastuullisessa matkailussa taloudellisuuden kestävyys ja ekologisuuden lisäksi korostuvat turvallisuus sekä eettisyys (Lapin liitto 2015, 24).

Ympärivuotisuudella matkailussa tavoitellaan ympärivuotisesti toimivaa liiketoimintaa ja sen kehittäminen vaikuttaa myös muuhun yritystoimintaan. Ympärivuo-

tisuudella ja sesonkivaihteluiden tasaantumisella luotaisiin ympärivuotisia työpaikkoja, vakaampi pohja investoinneille sekä lisää tulovirtaa. (Kokkarinen 2018, 5; Lapin liitto 2019.)

Ympärivuotisuus vaatii matkailulta panostusta kesäajan tuotekehitykseen sekä saavutettavuuteen ja kasvulta kestävästä kehityksestä. Lapin pitkien välimatkojen vuoksi lentoliikenne on yksi saavutettavuuden kehittämistarpeista. Kesän luontoaktiiviteettien kehittämisstrategian mukaan (Visit Finland 2014, 4) kesämatkailulle on kysyntää ja luontomatkailun kohderyhmänä nähdään Euroopan modernit humanistit. Suomen luonto on Euroopan puhtain ja se tarjoaa matkailijoille elämyksiä kesäaktiiviteettien muodossa.

Matkailun ympärivuotisuuden kehittäminen ja matkailutuotteiden monipuolistaminen nähdään yhtenä sopeutumiskeinona ilmastonmuutosta vastaan. Esimerkiksi talven luontomatkailu on herkkä ilmastonmuutokselle, jonka ennustetaan aiheuttavan pohjoisessa sademääriä ja siten lyhentävän talvikautta molemmista päistä. (Tuulentie 2019.)

Alan nopea kasvu aiheuttaa myös negatiivisia vaikutuksia. Kestävä ja vastuullinen matkailu vaatii toimenpiteitä, joilla negatiivisia vaikutuksia vähennetään ja turvataan kestävä ja pitkäjänteinen kasvu. Joukkoliikenteen kehittäminen ja sen markkinointi turisteille, infrastruktuurin ja reitistöjen kehittäminen sekä matkailun kulttuuristen ja sosiaalisten vaikutuksen hallinta ovat keinoja, jolla vastuullisuus ja kestävyys huomioidaan. (Lapin luotsi 2018.)

Ympärivuotinen matkailu ei toteudu yksittäisillä toimenpiteillä, vaan on pitkäjänteistä ja yhteisen työn tulosta. Ympärivuotisuuden kehittämiseen voidaan vaikuttaa saavutettavuudella sekä markkinoinnilla ja tuotekehityksen kehittämisellä. (Lapin liitto 2015, 24.)

3.4 Matkailun trendit

Trendit ovat pitkän aikavälin kuluessa tapahtuvaa muutosta. Megatrendit taas ovat kehityksen suuria maailmanlaajuisia ilmiöitä. Heikolla signaalilla tarkoitetaan lyhytaikaista ilmiötä, joka edeltää trendiä ja jonka tunnistaessaan yritys on etulyöntiasemassa markkinoilla. (Verhelä 2014, 207–208.)

Tulevaisuudessa matkustajat ovat ”moderneja humanisteja” jotka haluavat päästä itse kokemaan ja räätälöimään omat matkansa. Tärkein vetovoimatekijä heille on luonto ja sen tarjoamat elämykset. (Verhelä 2014, 214.) Työn ja vapaaajan sekoittuminen mahdollistavat matkustamisen myös loma-aikojen ulkopuolella ja teknologian hyödyntäminen matkan ostamisessa ei ole enää rajattua aikaa tai paikkaan.

Matkailukysyntään tulevaisuudessa vaikuttavat muun muassa globalisoituminen, turvattomuuden lisääntyminen, kestävä kehitys sekä teknologia (Puhakka 2011, 4). Globalisoituminen aiheuttaa ihmisten ja tavaroiden vapaampaa liikkumista, yritysten kansainvälistymistä, markkinoiden laajenemista sekä eri kulttuurien kohtaamista (Verhelä 2014, 208). Megatrendit kuten kestävä kehitys, ikääntyminen ja talouskriisit voivat lisätä lähimatkailua tulevaisuudessa. Ekologisuus ja teknologisuus ovat nouseva trendit kaikilla matkailun aloilla ja esimerkiksi hotelleilta vaaditaan persoonallisuutta sekä mahdollisuutta räätälöityihin ratkaisuihin. (Puhakka 2011, 18–20.)

Asiakaskäyttäytymisessä on nostettavissa esiin yleisiä trendejä, kuten loman teeman ja samanhenkisten ihmisten tapaaminen, luonnon, rauhan ja hiljaisuuden merkitys matkakohteen valinnassa sekä aidon, paikallisen elämän kokeminen. Eniten asiakaskäyttäytymistä muuttaa internet, sillä varaaminen, vertailu, ostaminen sekä kokemusten jakaminen tapahtuu pääosin internetin välityksellä. (Lapin liitto 2015, 18, 20.)

4 JALKAUTTAMISEN PROSESSI

Implementoinnin rinnakkaistermeinä käytetään usein käsitteitä jalkauttaminen, maastouttaminen tai strategian soljuttaminen. Helpon tapa on käyttää termiä ”strategian toteuttaminen”. Implementoinnissa on kyse tehtyjen päätösten johtamista organisaation päivittäisiksi toiminnoiksi. Helpoimmin jalkauttamista voi kuvata projektin tulosten hyödyntämiseksi. (Salminen 2008, 7; Carver, Kamppari, Kymäläinen & Lakkala 2016, 32.)

Implementointisuunnitelma huolellisesti tehtynä on strategian onnistumisen avain. Parhaimmillaan implementointisuunnitelma kulkee strategiasuunnitelman kanssa yhtä aikaa. Silloin varmistetaan jalkauttamisen näkökulma huomioon jo strategian toteuttamisessa. Implementointisuunnitelma vastaa kysymyksiin mitä, miksi, kuka, miten ja milloin. ”Mitä” vastaa kysymykseen mitä toteutus käytännössä tarkoittaa, ”miksi” vastaa kysymykseen miksi tarvitaan uusi strategia, ”kuka” vastaa kysymykseen kuka vastaa toteutuksesta organisaatiossa, ”miten” kertoo, miten strategia toteutetaan ja miten sitä seurataan ja mitataan ja ”milloin” kertoo, milloin strategian eri osa-alueita aiotaan toteuttaa saadakseen yhtenäisen implementointisuunnitelman. (Salminen 2008, 77.)

Onnistunut implementaatio vaatii osaamista lukea muutoksien merkkejä strategiatyössä sekä niihin reagoimista ajallaan. Tehokkaalla kommunikoinnilla varmistetaan niin toimiva strategia kuin sen jalkauttaminenkin. (Speculand 2009, 168–170.)

Käytäntöön viemistä voidaan toteuttaa projektin eri vaiheissa ja eri tavoin, esimerkiksi suunnitteleamalla tulosten hyödyntämisen osaksi projektia. Projektin tulosten julkaisu- ja tiedottamiskanavia voivat olla sosiaalinen media, seminaarit, lehdet tai esimerkiksi oppilaitokset. (Carver, Kamppari, Kymäläinen & Lakkala 2016, 32.)

Suunnitteluvaiheessa tulisi pitää mielessä näkemys siitä, kuka hankkeen tuloksia tarvitsee. Se, kuka niitä tarvitsee, tulisi pitää mukana suunnittelussa ja toteutuksessa. (Sademies 2012; Tuominen 2010, 22.) Peltolan ja Vuorennon mukaan (2007, 96) kehittämishankkeen toiminnan juurruttamisessa organisaatiossa tulisi huomioida reunaehdot ja resurssit sekä rajata hanketta niin, että toiminnan jatkuvuus voidaan turvata. Kaiken tämän pitäisi tapahtua yhteistyössä, osallistaen ja

aktiivisuutta korostaen. Tiivis yhteistyö edistää tiedon siirtymistä ja oppimista.
(Heikkinen 2012, 27.)

5 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

5.1 Tapaustutkimus

Opinnäytetyöni on toteutettu tapaustutkimuksena (case study) Kemin kaupungille. Tapaustutkimus soveltuu kehittämistyön lähestymistavaksi, kun tavoitteena on tuottaa kehittämissuhteita tai -ideoita. Tapaustutkimuksessa luodaan kehittämissuhteita tai ratkaisuehdotuksia havaittuun ongelmaan. Tapaustutkimuksen aineisto kerätään yleensä luonnollisissa tilanteissa havainnoimalla tai analysoimalla esimerkiksi yrityksen erilaisia raportteja. Tyypillistä tapaustutkimuksessa on, että tutkimukseen käytetään erilaisia tiedonhankintamenetelmiä, joiden avulla saadaan syvälinen ja kokonaisvaltainen kuva kohteesta. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2018, 37, 52, 55.) Tapaustutkimukseen soveltuu hyvin käyttämäni tutkimusmenetelmät eli teemahaastattelu sekä vertailukehittäminen.

5.2 Kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä

Opinnäytetyö on toteutettu käyttämällä kvalitatiivista tutkimusmenetelmää ja tiedonkeruumenetelmänä on käytetty puolistrukturoitua teemahaastattelua. Kohdeyhtymänä haastatteluissa olivat toimeksiantajan toiveesta Kemin alueen hotelli- ja majoitusliikkeet.

Kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimusmenetelmä tutkii todellisen elämän kuvaamista ja suosii ihmistä tiedon keruun menetelmänä. Tutkimusmenetelmänä kvalitatiivinen menetelmä pyrkii tutkimaan kohdetta mahdollisimman kokonaisvaltaisesti ja on tärkeää, että henkilöt, joilta tietoa kerätään, tietävät tutkittavasta ilmiöstä mahdollisimman paljon. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2010, 161, 165; Sarajärvi & Tuomi 2013, 85.)

Valitsin opinnäytetyöhöni kvalitatiivisen tutkimusmenetelmän, koska se vastasi parhaiten tavoittelemaani lopputulosta. Haastatteluaineisto kerättiin luonnollisissa ja todellisissa tilanteissa haastateltavan ympäristössä. Laadullinen tutkimus pyrkii kuvaamaan jotain toimintaa tai ilmiötä. Kvalitatiivisessa tutkimussuunnitelmassa on ominaista, että tutkimussuunnitelma voi muuttua olosuhteiden mukaan. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2010, 165.)

5.3 Teemahaastattelu

Puolistrukturoidulle teemahaastattelulle ominaista on, että haastattelun runko ja kysymykset ovat ennalta määritellyjä, mutta tarpeen mukaan niiden järjestystä ja muotoa voi muuttaa. Teemahaastattelussa kohdejoukko on tarkoituksenmukaisesti valittu. (Hirsjärvi ym. 2010, 165, 208.) Perusteena haastateltavien yritysten valinnassa käytin toimeksiantajani toivetta haastatella Kemin alueen hotelli- ja majoitusyrityksiä. Haastateltavan yrityksen tuli olla perustettuna ennen kasvuohjelmahankkeen aloittamista kerätäkseni tietoa kasvuohjelman ajalta.

Haastattelu on tiedonkeruumenetelmä, jossa tutkittavan kanssa ollaan suorassa kielellisessä vuorovaikutuksessa. Haastattelun etuja muihin tiedonkeruumuotoihin on se, että aineiston keruuta voidaan säädellä tilanteen edellyttämällä tavalla. Haastattelutilanteessa nähdään haastateltavan eleet ja ilmeet ja haastateltava voi kertoa laajemmin aiheesta ja itsestään. Haastattelun aikana voidaan selvittää ja syventää saatuja tietoja sekä esittää tarpeen mukaan täydentäviä lisäksymyksiä. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2010, 204–205).

Haastattelumenetelmässä korostetaan sitä, että ihminen nähdään tutkimustilanteessa subjektina. Hänelle annetaan mahdollisuus tuoda esille omia ajatuksiaan mahdollisimman vapaasti. Haastattelumenetelmää käytetään silloin, kun halutaan sijoittaa haastateltavan puhe laajempaan kontekstiin. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 35.)

5.4 Haastattelun toteutus ja tulokset

Haastattelukutsu lähetettiin sähköpostilla seitsemään alueen majoitus- ja hotelliyritykseen viikon 13 aikana. Niihin yrityksiin, joista en saanut vastausta, lähetin sähköpostin uudelleen viikon 14 aikana. Seitsemästä valitusta yrityksestä sain vastauksen kolmesta, joiden kanssa sovin haastatteluajat viikolle 14 ja 15.

Haastattelutilanteessa äänitin haastattelut myöhempää auki kirjoittamista varten. Koin menetelmän hyödylliseksi siksi, että se vapautti tarkkailemaan haastateltavaa sekä toimi muistin tukena myöhemmässä litterointivaiheessa. Haastattelut suoritettiin viikoilla 14 ja 15 ja litteroinnin suoritin viikolla 15. Ojasalon, Moilasen ja Ritalahden mukaan (2018, 110–111) haastatteluaineisto kannattaa purkaa

mahdollisimman pian haastatteluiden jälkeen, sillä silloin vielä aineisto on haastattelijan tuoreessa muistissa. Se, miten aineistoa aiotaan hyödyntää analyysi- ja raportointivaiheessa määrittää sen, kirjoitetaanko litterointi puhe- vai kirjakielen mukaisesti. (Ojasalo ym. 2018, 110–111.)

Haastattelukysymykset (Liite 2) on määritelty ennalta valittujen keskeisten teemojen sekä niihin liittyvien tarkentavien kysymysten mukaan. Etukäteen valitut teemat perustuvat tutkimuksessa käytettyyn viitekehykseen, eli tutkittavasta ilmiöstä jo etukäteen tiedettyyn. (Sarajärvi & Tuomi 2013, 75.) Puolistrukturoitu haastattelu mahdollisti sen, että haastattelukysymysten järjestystä ja muotoa pystyi muuttamaan tilanteen mukaan. Esitin haastateltaville tarvittaessa täydentäviä lisäkysymyksiä tai muita esiin nousseita kysymyksiä teemaan sopien.

Laadullinen haastattelu voidaan purkaa teemoittain. Teemoittelussa on kyse haastattelun aineiston ryhmittelystä aihepiireittäin. Teemoja muodostetaan aineistolähtöisesti etsimällä yhdistäviä seikkoja teemojen alle. Teemat voivat pohjautua teemahaastattelussa käytettäviin teemoihin tai muihin esille nouseviin teemoihin. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 173; Sarajärvi & Tuomi 2013, 93.)

Haastatteluaineistot on ryhmitelty teemoittain neljään kategoriaan, jotka nousivat esiin purkaessani haastatteluaineistoa. Teemoja ovat kasvuohjelman tunnettuus, kasvuohjelmasta saatu hyöty ja sen näkyminen yrityksen toiminnassa ja yhteistyössä sekä kehittämis ehdotukset tuleviin kasvuohjelmiin. Neljäs teema käsittelee matkailua Kemissä, jonka esitin haastateltaville lisäkysymyksenä. Kaikkia saatua aineistoa ei käytetä opinnäytetyössäni, sillä osa litteroidusta aineistosta käsitteli teemoihin liittymättömiä aiheita. Osa aineistosta olisi ollut tunnistettavissa ja yhdistettävissä haastattelun kohteena olevaan yritykseen ja olisi siten rikkonut lupaamaani anonyymiyttä. Vastaukset on teemoitettu vastaamaan asettamiani tavoitteita ja tehtäviä opinnäytetyössäni.

Kun aineistoja käsitellään teemojen mukaan, kunkin teeman alle kerätään haastattelusta ne kohdat, joissa teemasta puhutaan. Sitaattien tarkoituksena on havainnollistaa esimerkkien avulla saatuja tuloksia (Puusniekka & Saaranen-Kauppinen 2006a). Käytin sitaatteja tuloksissa selkeyttämässä saamaani aineistoa. Sitaatit on kirjoitettu puhekielen mukaisesti havainnollistamaan käymiäni keskusteluja haastateltavien kanssa.

5.4.1 Kasvuohjelman tunnettuus yritykselle

Tavoitteenani oli saada selville, kuinka tuttu kasvuohjelma oli haastateltaville. Kysymyksellä halusin saada selville, kuinka hyvin alueen yritykset olivat tietoisia matkailun kasvuohjelman olemassaolosta ja kasvuohjelman tavoitteista.

Matkailun kasvuohjelma oli haastateltavina olleille jollain tapaa ennestään tuttu. Kasvuohjelma oli tullut tutuksi eri yhteyksistä kuten esimerkiksi pidetyistä matkailutoimijoiden illoista. Kasvuohjelman tavoitteet olivat pääpiirteittäin tiedossa ja tavoitteita pidettiin alueelle ja sen matkailun kehittämiseksi tärkeänä.

"...oonhan mä tää aina silloin tällöin vilikassu kun on tullut sähköpostiin...mutta ei se oo tässä työssä näkynyt..."

5.4.2 Kasvuohjelman näkyminen yrityksessä ja yhteistyössä

Kysyessäni haastateltavilta kasvuohjelman näkymisestä heidän yrityksessään sekä ohjelman aikana tehdystä yhteistyöstä, tavoitteenani oli saada selville, kuinka paljon kasvuohjelma oli näkynyt heidän liiketoiminnassaan ja oliko sen avulla tehty yhteistyötä eri toimijoiden kesken. Tavoite oli myös saada selville, oliko kasvuohjelma edesauttanut uusien verkostojen syntyemisessä.

Haastateltavat kokivat, että uutta yhteistyötä kasvuohjelman toimesta ei ollut syntynyt. Liiketoiminnassa nähtiin kasvua, mutta haastateltavien mielestä se ei ollut kasvuohjelman ansiota. Haastateltavat eivät kokeneet, että kasvuohjelman tavoitteet viipymän osalta olisi toteutunut, vaikka alueelle on saatu uusia majoitusliikkeitä. Uskoa ja uskallusta matkailuun oli syntynyt ympärivuotisuuden kehittämisen ja uusien alueelle tulleiden yritysten seurauksena.

"...kiinnostusta alaa kohtaa on ollut, kyllähän se varmaan tulee siitä, että joku uskaltaa lähtiä viemään eelä eteenpäin asioita nii sitte muilla on kiinnostusta tulla peräsä..."

5.3.3 Kehittämisehdotuksia tuleviin kasvuohjelmiin

Kehittämisehdotuksia seuraaviin kasvuohjelmien toteuttamiseen haastateltavilla oli useita. Kysymykseni tarkoitus oli kartoittaa yritysten näkemystä minkälainen olisi heidän mielestään toimiva matkailun kasvuohjelma ja miten he kokisivat, että se olisi parhaiten toteutettavissa.

Haastateltavat olivat valmiita olemaan mukana seuraavien kasvuohjelmien työpajoissa, mikäli sellaisia olisi tarjolla. Yhteistyötä ollaan valmiita tekemään eri toimijoiden kesken, mikäli mahdollisuuksia ilmaantuu. Haastattelussa esille nousi vastaajien mielestä tärkeitä asioita, kuten yhteistyön merkitys, digitaalisuuteen panostaminen sekä hankkeen tavoitteiden seuranta. Haastateltavien mielestä uusi kasvuohjelma vaatii jatkuvaa seurantaa ja mittaristoa, vastuuhenkilöä vetämään hanketta ja vastuuttamista eri tahoille sekä tiedon jakamista ja viestintään panostamista. Haastatteluissa tuli ilmi, että esimerkiksi erilaisille messuille osallistuminen kasvuohjelman puitteissa toisi näkyvyyttä sekä kaupungille että kasvuohjelmalle.

"...kyllähän sen kasvuohjelman tavoitteen on niinkö tavallaan herättää se kiinnostus siihen matkailuun niin, että se tulee sieltä, lisätä sitä uskoa, että matkailulla on tulevaisuutta, niin kyllä se mun mielestä se paino pitää panna sinne..."

5.4.4 Mitä Kemin matkailun kehittäminen vaatii?

Matkailusta ja sen kehityksestä kysyttäessä haastateltavilla oli paljon ehdotuksia matkailuun kehittämiseen. Kysymyksellä pyrin kartoittamaan haastateltavien näkemyksiä ja ideoita mihin matkailun kannattaisi alueella panostaa ja minkä he kokivat alueella toimivana yrityksenä tärkeäksi.

Matkailu Kemissä vaatii uusia yrityksiä, digitaalisuuteen panostamista, markkinoiden laajentamista muualle kuin Aasiaan, uusia ja tasokkaita ravintolapalveluja sekä luksusmajoitusta. Haastateltavat kaipasivat alueelle lisää tapahtumia, jotka toisivat lisää elinvoimaa sekä heille majoituspalveluihin lisää asiakkaita. Kaupungin tiedottamisen tärkeyttä pidettiin tärkeänä ja kehittämisen kohteena.

5.5 Benchmarking kasvuohjelmien vertailussa

Benchmarking on prosessi, jossa vertaillaan tuotteita, palveluja tai prosesseja alalla toimivien kilpailijoiden kesken. Menetelmässä tunnistetaan, ymmärretään ja otetaan käyttöön toimintoja toisista organisaatioista, joiden avulla omaa yrityksen toimintaa voidaan kehittää. Miksi keksiä uudelleen tapoja ja toimintamalleja, kun voidaan oppia toisilta nopeasti ja alemmilla kustannuksilla? (Niva & Tuominen 2011, 5.)

Benchmarkingin, eli vertailuanalyysin perusta on kiinnostus siihen, miten toiset toimivat. Analyysi vaatii oman kehittämisen kohteen perusteellisen pohjatyön suorittamista. On tunnistettava ne käytännöt tai toimet, missä ei päästä haluttuun lopputulokseen.

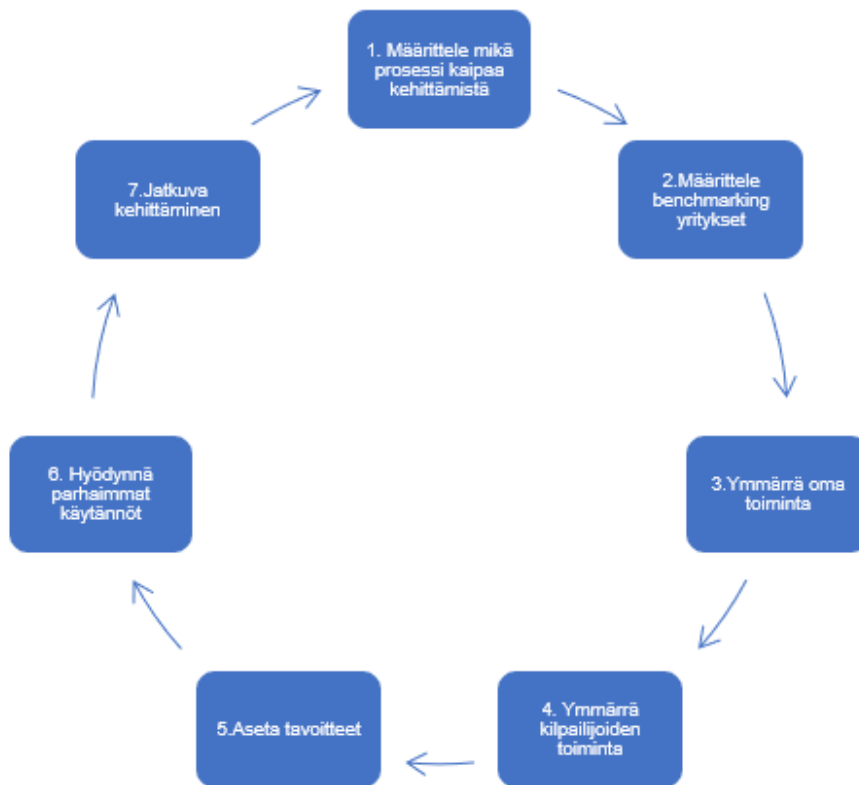
Vertailuanalyysi on Tuomisen (2016a, 9) mukaan seitsemästä vaiheesta koostuva prosessi (Kuvio 6). Kun oman toiminnan kehittämisen kohteet on määritelty, on löydettävä ne yritykset, joiden toiminta onnistuu paremmin ja joiden toimintaa halutaan hyödyntää vertailuanalyysissä.

Määrittelin ensimmäisenä benchmarking-prosessissa Kemin matkailun kasvuohjelman kehittämisen kohteet. Kehittämisen kohteet löytyivät haastattelujen, lukemani teorian ja muiden kasvuohjelmien perusteella. Kehittämisen kohteiden määrittämisen jälkeen valitsin vertailukohteeksi seitsemän eri kasvuohjelmaa ja -strategiaa sekä niistä tehtyjä loppuraportteja. Valitsemieni kasvuohjelmien prosesseissa oli kehittämisen kohteeksi määrittelemiäni elementtejä.

Ratkaisevien tekijöiden määrittämisen jälkeen oman organisaation toimintoja vertaillaan löydettyihin tuloksiin. Benchmarking-prosessin neljännessä kohdassa määritellään ne osa-alueet, jotka halutaan siirtää omaan toimintaan ja asetetaan lyhyen aikavälin tavoitteet. Sen jälkeen hyödynnetään parhaimmiksi valitut käytännöt ja tavat omaan toimintaan. (Ojasalo ym. 2018, 186; Tuominen 2016a, 6.)

Ratkaisevien tekijöiden määrittelyn jälkeen kokosin löytämistäni poikkeamista ja kehittämisen kohteista taulukon (Liite 3), jonka avulla havainnollistin kehittämisen kohteet ja toimintamallien eroavaisuudet kasvuohjelmien prosesseissa. Määrittelin myös ne osa-alueet, jotka voisi siirtää kasvuohjelman prosessiin ja kehittämiseen ja ne osa-alueet, mitkä auttaisivat kasvuohjelman jalkauttamisen prosessia.

Prosessissa on olennaista määritellä ne löydetty toimet, jotka pystytään suoraan ottamaan käyttöön omassa toiminnassaan ja ne toimet, joista voidaan oppia uutta sekä mitkä vaativat omaan toimintaan sopivan ratkaisun löytymistä. (Ojasalo ym. 2018, 186.)



Kuvio 6. Benchmarking-prosessi (Tuominen 2016a)

Vertailukehittämisen kasvuohjelmat on valittu sillä perusteella, että ne keskittyivät osaksi matkailun kehittämiseen ja niiden prosessit olivat olleet jollain tapaa parempia ja toimivampia kuin tarkastelemanani Kemian kasvuohjelma. Tavoitteenani vertailuanalyysillä oli löytää eroavaisuuksia sekä parempia toimintamalleja kasvuohjelmien toteuttamiseen.

Vertailemani kasvuohjelmat erosivat toimintamalleiltaan toisistaan, mutta tarjosivat paljon ideoita ja uusia ehdotuksia kasvuohjelmien toteuttamiselle. Valitsemani kasvuohjelmat ja -strategiat olivat Naantalien matkailustrategia, Kuopion kasvuohjelma, Pohjois-Karjalan matkailun kasvuohjelma, Rovaniemen kasvuohjelma, Oulun matkailustrategia, Kalajoen matkailun kasvuohjelma sekä Savonlinnan matkailun kasvuohjelma sekä niiden loppuraportteja. Hyödynsin vertailuanalyysissä myös Team Finlandin kasvuohjelmien arviointiselvitystä.

Verrattaessa muita kasvuohjelmia ja -strategioita Kemian matkailun kasvuohjelmaan löytyi sekä eroja että yhtäläisyyksiä. Selvimät esiin nousseet erot löytyi-

vät muun muassa viestinnästä, yhteistyöstä sekä riskeihin varautumisesta. Vertailuanalyyseissä olleista kasvuohjelmissa toiminnan edellytyksenä oli tiivis yhteistyö sekä eri toimijoiden osallistaminen projektin eri vaiheissa.

Yhteistyötä kasvuohjelmissa tehtiin useassa eri muodossa, esimerkiksi järjestämällä workshopeja, messukäyntejä, oppilaitosyhteistyötä ja seminaareja. Toteutumisen ja tavoitteiden seurannan apuna voidaan käyttää yrityksiltä saatuja välipalautteita, määrätavoitteiden seuraamisella sekä esimerkiksi pitämällä hankkeesta vuosikelloa. Vuosikello varmistaa sen, että hankkeen tavoitteet ovat aika-aulutettuja ja sidosryhmien kanssa sovitut tapaamiset ja muut yhteistyötä tukevat toiminnot ovat esillä.

Säännöllinen ja tehokas viestintä hankkeen eri vaiheissa varmistaa sidosryhmien sitoutumisen kasvuohjelmaan sekä yhteisiin tavoitteisiin. Ulkoisen ja sisäisen viestinnästä toteuttamisesta löytyi vertailukehittämisen avulla parempia toimintamalleja. Sisäinen viestintä oli hoidettu eri kanavien kautta ja esimerkiksi uutiskirjeiden muodossa. Välipalautekysely oli koettu hyödylliseksi, sillä se mahdollisti hankkeen toteutumisen seurannan sidosryhmänäkökulmasta. Ulkoista viestintää hoidettiin muun muassa lehdistötiedotteilla, sähköisellä mainonnalla tai yhteistyövideoilla. Sosiaalinen media sekä sidosryhmien nettisivut olivat koettu hyödyllisiksi kasvuohjelmien markkinointikanaviksi.

Erikseen nimetyllä ohjausryhmällä oli tärkeä rooli kasvuohjelmien onnistumisessa. Ohjausryhmän asiantuntemus ja sitoutuminen hankkeeseen vaikutti kokonaistulokseen, hankkeen onnistumiseen sekä mukana olleiden yritysten sitoutumiseen sekä heidän kiinnostukseen kasvuohjelmaa kohtaan. Kasvuohjelmat käyttivät hyödyksi eri asiantuntijoita erityisesti aloittaessaan kasvuohjelman suunnittelua. Ohjausryhmän sitoutuneisuudella oli myös vaikutusta hankkeen tulosten juurruttamiseen.

Kasvuohjelmat voidaan jakaa eri osiin eli kasvupaketteihin. Jokaisella kasvupaketilla on oma vastuutaho ja vastuualue, mutta kasvupaketit tuottavat kasvuohjelmaa yhteistyössä. Yhteistyömallilla vastuut saadaan jaettua selkeämmin sekä jokaisella taholla on helpompi keskittyä omaan osa-alueeseensa. Onnistuneessa kasvuohjelmassa tulee ottaa huomioon kohdejoukon tarpeet, ohjausryhmän

osaaminen, sidosryhmien ja verkostojen sitouttaminen ja yhteistyö sekä huolellinen ja säännöllinen viestintä. Kasvuohjelmissa riskisuunnitelma kuului osaksi hankesuunnitelmaa.

6 TUOTOKSENA KASVUOHJELMIEN PROSESSIMALLI

Opinnäytetyöni tavoitteena oli kehittää kasvuohjelmien prosessia. Tehtävänä oli löytää ehdotuksia kasvuohjelmien prosessimalliin sekä kasvuohjelmien jalkauttamiseen. Toimeksiantajan toiveena oli löytää keinoja kasvuohjelmien jalkauttamiseen yrityksiin ja ihmisten keskuuteen, jotta kasvuohjelmat eivät jäisi pelkästään pöytälaatikkohankkeiksi.

Opinnäytetyöni tuloksena ja tuotoksena on kasvuohjelmien suunnittelun ja toteuttamisen prosessimalli, joka vastaa opinnäytetyössäni asetettuihin tavoitteisiin ja tehtävään. Prosessimalli on tuotettu yhdistelemällä suorittamani haastatteluiden tuloksia, benchmarking-menettelyn tuloksia sekä jalkauttamisen, strategian ja projektinhallinnan kirjallisuutta sekä yhdistelemällä niistä johtopäätöksiä.

Jalkauttaminen lähtee onnistuneesta strategiasta ja prosessin suunnittelusta. Ajatus hankkeen käytäntöön viemisestä elää mukana koko hankkeen elinkaaren ajan. Prosessin tulee olla toimiva kaikilta osa-alueiltaan ennen kuin jalkauttaminen saadaan tehokkaasti käytäntöön. Prosessimalli (Kuvio 7) on kuvattu viisiporraisella projektin suunnittelukuviolla. Lopputuotoksena prosessimallin mukaisesti tuotetulla kasvuohjelmalla on sidosryhmät huomioonottava, toimiva malli, joka on jo suunnittelu ja -toteutusvaiheessa juurrutettu osaksi yritysten ja kaupungin toimintaa.



Kuvio 7. Kasvuohjelmien ehdotettu prosessimalli

Kasvuohjelman suunnittelussa voidaan käyttää hyödyksi projektisuunnittelun mallia. Suunnittelu aloitetaan esisuunnitteluvaiheella, jossa kartoitetaan todellinen tarve, toimintaympäristö sekä selvitetään mahdollinen rahoitus. Suunnitteluvaiheessa määritellään aikataulutus, varataan voimavarat sekä sovitaan työmenetelmät. (Carver, ym. 2016, 16.)

Sitoutunut ohjausryhmä varmistaa hankkeen onnistuneen eteenpäin viemisen ja hankkeen loputtua myös tulosten juurruttamisen osaksi toimintoja. Asiantunteva ja sitoutunut ohjausryhmä varmistaa toimivan prosessin. Sidosryhmien sitouttaminen jo projektin suunnitteluvaiheessa tuottaa osallistuvan prosessin. Sitouttaminen parantaa hankkeen sisältöä ja varmistaa osapuolten sitoutumisen. (Silfverberg 2007, 40.) Suunnitteluvaiheessa kartoitetaan sidosryhmien tarpeet hankkeen tavoitteiden mukaisesti. Tarpeiden ja toiveiden kartoittaminen edesauttaa sitoutumista hankkeeseen ja varmistaa, että sidosryhmien haluama hyöty hankkeesta tulee kuulluksi. Epäonnistuneen hankkeen syynä voi olla useita tekijöitä, mutta Silfverberg (2007, 3) mainitsee, että usein hanke on suunniteltu tuottajalähtöisesti ilman tärkeimpien sidos- ja kohderyhmien tarpeiden huomioimista.

Suunnitteluvaiheessa hyödynnetään oppilaitoksia sekä alan asiantuntijoita. Suunnittelun tavoitteet ovat konkreettisia ja resurssien mukaan asetettuja sekä niiden saavuttaminen on arvioitavissa. Suunnitteluvaiheessa tehdään toimintaympäristöanalyysi ja selvitetään hankkeen realistinen tarve. Suunnitteluvaiheessa kerätään tiedot kaikesta hankkeeseen liittyvistä taloudellisista, teknisistä, institutionaalisista, sosiaalisista ja toimintaympäristöön liittyvistä tekijöistä, jotta hankkeelle saadaan rakennettua kestävä pohja (Silfverberg 2007, 9). Oppilaitosten mukaan ottaminen hankkeeseen tuo hankkeelle näkyvyyttä, edistää yhteistyötä oppilaitosten kanssa, tuottaa hankkeeseen uusia, tuoreita ideoita ja tuottaa mukana olleille opiskelijoille arvokasta kokemusta. Suunnittelun otetaan mukaan edustajia esimerkiksi organisaatioista, jotka ovat hankkeen toteuttajina ja hyödynsaajina sekä tahoista, joita ilman hanke voidaan toteuttaa, mutta joista voi olla hyötyä hankkeen toteuttamisessa esimerkiksi muissa projekteissa sekä tutkimus- ja koulutuslaitoksia. (Silfverberg 2007, 18-19.)

Suunnitelmavaiheessa tehdään implementointi-, riski- ja viestintäsuunnitelmat. Juurrutusta ei kannata jättää hankkeen loppuun vaan se tulisi pitää mielessä koko hankkeen toteutuksen ajan. Paras tulos strategian toteuttamisessa saadaan silloin, kun implementoinnin näkökulma otetaan huomioon jo strategisessa suunnittelussa. Riskisuunnitelmassa otetaan huomioon niitä seikkoja, miten toimitaan, jos ohjausryhmä vaihtuu tai hankkeessa ilmaantuu taloudellisia riskejä. Suunnitelmavaiheessa määritellään hankkeen aikataulutus, tavoitteet sekä vastuutahot. Pitkäkestoinen hanke on hyvä vaiheistaa useampaan hankevaiheeseen (Silfverberg 2007, 27). Aikataulutuksessa voidaan käyttää vuosikelloa, joka auttaa osatavoitteiden määrittelyssä, vastuuttamisessa ja aikataulutuksessa.

Suunnitelma laaditaan yhteistyössä asiantuntijoiden sekä hyödynsaajien yhteistyössä, jolloin varmistetaan paras tulos suunnitelmalle. Aloite tulee hyödynsaajilta ja suunnittelun ohjaamisesta vastaavat asiantuntijat. (Silfverberg 2007, 18.)

Käynnistämävaiheessa pidetään "kick-off" eli aloituspalaveri, johon osallistuu kaikki kasvuohjelmassa mukana olevat tahot. Ulkoista viestintä toteutetaan esimerkiksi sosiaalisessa mediassa ja yritysten ja sidosryhmien omilla nettisivuilla tai hankkeelle perustetaan omat nettisivut. Ulkoinen viestintä toteutetaan muun muassa lehdistötiedotteilla, joita luodaan hankkeen ajan useita. Sisäinen viestintä toteutetaan uutiskirjeillä, sähköpostilla ja erilaisilla pikaviestipalveluilla. Hankkeen sisäisen ja ulkoisen viestinnän tulee olla toimiva koko prosessin ajan.

Kasvuohjelman toteutusvaiheessa suunnitelmaa toteutetaan käytännössä sekä yhteistyössä eri tahojen kesken. Toteutusvaiheessa tehdään välipalautekysely osallistuneilta sekä toteutetaan väliarviointi. Väliarvioinnin tavoitteena on tuottaa tietoa jatkon suunnittelulle (Silfverberg 2007, 13).

Kasvuohjelmasta tiedotetaan säännöllisesti koko hankkeen ajan eri kanavien kautta. Kasvuohjelman toteutumisen seuranta tapahtuu erilaisilla mittareilla, kuten määrätavoitteilla ja välipalautteilla. Hankkeeseen luodaan työsuunnittelun pohjaksi seuranta- ja arviointijärjestelmä, jonka avulla arvioidaan hankkeen etenemistä ja tavoitteiden saavuttamista. Seuranta ja arviointi on osallistuvaa, jotta kohderyhmältä ja sidosryhmiltä saadaan kattavasti ja avoimesti palautetta (Silfverberg 2007, 13).

Hankkeen päätösvaiheessa tiedotetaan hankkeen tuloksista ja tehdään hankkeesta loppuraportti. Tiedottaminen toteutetaan esimerkiksi lehdistötiedotteella. Sidosryhmiltä kerätään loppupalautte, jonka avulla seuraavia hankkeita voidaan kehittää. Päätösvaiheessa tulokset saadaan käytäntöön ja aloitetaan niiden seuranta.

7 POHDINTA

Opinnäytetyöni tavoitteena oli kehittää kasvuohjelman prosessia ja tehtävänäni oli löytää ratkaisuja ja ehdotuksia toimivampaan kasvuohjelmien prosessiin sekä kasvuohjelmien jalkauttamiseen. Analysoin opinnäytetyössäni myös kasvuohjelman toteutumista kasvuohjelmassa tehdyn matkailun SWOT- kuvion pohjalta, hyödyntämällä haastatteluista saatuja tuloksia sekä aiheesta lukemaani teoriaa.

Opinnäytetyöni tuotos oli kasvuohjelmien prosessin malli, jota toimeksiantajani voi hyödyntää tulevissa kasvuhankkeissaan opinnäytetyössäni esiin nousseita seikkoja ja puutteita huomioimalla.

Opinnäytetyöni johtopäätöksinä voidaan todeta, että uudelle prosessimallille ja tulosten juurruttamiselle käytäntöön on tarvetta. Opinnäytetyössäni saamieni tulosten perusteella kasvuohjelma ei ollut näkynyt alueen majoitusliikkeissä.

Benchmarking-menetelmä paljasti kasvuohjelman prosessista puutteita, joita olivat muun muassa viestintä ja sidosryhmien sitouttaminen ja osallistaminen sekä riski- ja jalkauttamissuunnitelmat. Tietoperustan ja haastatteluiden perusteella tärkeimmiksi tekijöiksi onnistuneessa kasvuohjelmassa sekä sen tulosten juurruttamisessa nousivat yhteistyön merkitys, sidosryhmien osallistaminen sekä tehokas viestintä, mitkä puuttuivat tarkastelemastani Kemin matkailun kasvuohjelmasta. Kun esiin nousseihin puutteisiin kiinnitetään enemmän huomiota, tulee tulosten jalkauttamisestakin toimivampi prosessi. Jos erillistä jalkauttamissuunnitelmaa ei tehdä kasvuohjelmalle, on jalkauttaminen pidettävä kuitenkin mielessä jo hankkeen aloituksesta lähtien. Koko prosessi on suunniteltava sen mukaan, miten sen tulokset saadaan parhaiten käytäntöön. Tavoitteena hankkeissa ei ole jäädä pelkästään paperille, vaan saada tulokset tehokkaasti osaksi toimintaa ja käytäntöä.

Aloitin opinnäytetyöprosessini etsimällä tietoa matkailusta alueella sekä tutustumalla Kemin matkailun kasvuohjelman raporttiin ja sen prosessiin. Kasvuohjelman prosessin suunnittelemiseen käytin hyödyksi benchmarking-menetelmää ja vertailin matkailun kasvuohjelmaa seitsemään toteutettuun kasvuohjelmaan. Toimintaympäristöön perehtymisellä sain kokonaiskuvan alueen matkailun tilasta ja siitä, vastaako hanke tavoitteiltaan sitä mitä matkailun kehittäminen vaatii Ke-

missä. Samalla perehdyin myös matkailutoimijoiden yhteistyöhön ja meneillä oleviin muihin matkailuun liittyviin hankkeisiin. Tulosten käytäntöön viemisestä, eli implementoinnista, jalkauttamisesta tai juurruttamisesta teoriaa löytyi todella vähän. Suurin osa löytämästäni kirjallisuudesta oli englanniksi ja tarkastelemissani kasvuohjelmissa sitä ei mainittu erikseen tai se oli piilotettuna prosessissa. Löytämäni implementoinnin työkalut keskittyivät myös pääosin yrityksen sisällä tekemään strategiaan.

Haastatteluiden avulla sain opinnäytetyöhöni eri näkökantoja ja ideoita. Haastattelu ja sen nauhoittaminen olivat menetelminä oikea valinta opinnäytetyöhöni, sillä nauhoittaminen ja puolistrukturoitu haastattelu antoivat vapauden keskittyä haastattelutilanteeseen ja haastateltavaan sekä mahdollisuuden kysyä tarkentavia tai muita esiin nousseita kysymyksiä. Haastattelutilanteet olivat luonteeltaan rentoja ja avoimia. Haastattelun kohderyhmänä alueen hotelli- ja majoitusliikkeet eivät olleet opinnäytetyöni kannalta sopivin joukko, sillä haastattelutulosten perusteella kasvuohjelma oli niissä etäinen. Vaikka yhteistyötä oli alueen eri toimijoiden kesken tehty kasvuohjelman toimesta kasvuohjelmaraportin mukaan, ei yhteistyön merkitys tai vaikutukset näkyneet haastattelemissani yrityksissä.

Asiantuntijuuteni aiheesta lisääntyi opinnäytetyöprosessin edetessä. Kasvuohjelmien toteuttamisesta, niiden prosessista tai implementoinnista minulla ei ollut aikaisempaa pohjatietoa, joten tietämykseni aiheesta kasvoi prosessin mukana.

Opinnäytetyösuunnitelma muuttui prosessin edetessä. Tavoite ja tehtävä muotoituivat työn edetessä niin, että alun perin asetettu päätavoite analysoida kasvuohjelman toteutumista muuttui kasvuohjelmien prosessin kehittämiseksi ja sen jalkauttamisen ideoimiseksi. Toimeksiantajan toiveesta jätin kasvuohjelman nelikenttäanalyysissä esitettyjen mahdollisuuksien analysoinnin yhdeksi opinnäytetyöni tehtäväksi.

Haastattelujen suorittaminen oli prosessina mielenkiintoinen ja jos aikaa olisi ollut enemmän ja opinnäytetyöni laajempi, olisin voinut haastatella opinnäytetyöhöni myös muita alueella toimivia matkailualan toimijoita. Haasteena opinnäytetyöprosessissa oli aikataulutuksen sekä tiedon saaminen toimeksiantajalta, sillä hankkeen projektipäällikkö vaihtoi työtehtäviään opinnäytetyöprosessini alkuvaiheilla.

Tutkimuksen luotettavuutta voidaan tarkastella validiteetilla ja reliabiliteetilla. Kun tutkimus on validi, mittaa tutkimus sitä mitä sen oli tarkoitus mitata (Puusniekka & Saaranen-Kauppinen 2019b). Reliabiliteetti tutkimuksessa tarkoittaa sitä, että tutkimusmenetelmällä ja käytetyillä mittareilla on saavutettu tarkoitetut tulokset (Kyvyt.fi 2018). Laadullinen tutkimus on luotettava, kun tutkimuksen toteuttaminen on selostettu mahdollisimman tarkasti. Tutkimuksen validiutta voidaan tarkentaa käyttämällä tutkimuksessa eri tutkimusmenetelmiä. (Hirsjärvi ym. 1997, 232–233.) Käyttämäni tutkimusmenetelmät, joita olivat benchmarking, kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä sekä teemahaastattelu, tukevat yhdessä laadullisen tutkimukseni luotettavuutta.

LÄHTEET

- Carver, E., Kamppari, K., Kymäläinen, H-R. & Lakkala, M. 2016. Opas projektityöskentelyyn. Viitattu 12.4.2019 https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/160099/Opas_projektity%C3%B6skentelyyn_2016.pdf?seq.
- Experience365 2019. Aktiviteetit kesä ja syksy. Viitattu 21.4.2019 <http://www.experience365.fi/kesa/>.
- Google maps 2019. Rantabulevardi. Viitattu 2.4.2019 <https://www.google.com/maps/place/Rantabulevardi,+94100+Kemi/@65.7297298,24.5516303,17z/data=!3m1!4b1!4m5!3m4!1s0x45d54b31c165519f:0x2aa90757b5eb97f1!8m2!3d65.7297298!4d24.553819.>
- Heikkinen, M. 2012. Kehittämishankkeen toimintojen juurruttaminen. Viitattu 10.5.2019 <https://hyvinvoivakainuu.files.wordpress.com/2012/03/kehittc3a4mishankkeen-toimintojen-juurruttaminen.pdf>.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2008. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. E-kirja. Viitattu 29.3.2019 <https://www.ellibslibrary.com/kuopio/9789524958868.>
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 1997. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.
- 2009. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.
- House of Lapland 2016. Infograafi: Matkailun kasvuskenaario 2026. Viitattu 11.3.2019 <https://www.lapland.fi/fi/business/faktat-ja-tilastot/infograafi-matkailun-kasvuskenaario-2026/>.
- Kauppalehti 2018. Joulupukin kotisatamaan saapuu Santa Cruise Tukholmasta. Lehdistötiedote 22.12.2018. Viitattu 25.4.2019 <https://www.kauppalehti.fi/lehdistotiedotteet/kemin-matkailu-oy-kemi-tourism-ltd-joulupukin-kotisatamaan-saapuu-santa-cruise-tukholmasta/19118efc-c4a5-30ea-b0ad-24a0a0bfe6a3.>
- Koivisto, A. 2018. Teollisuusmatkailusta uutta sisältöä Meri-Lappiin. Kemi-Tornio kaupunkilehti 31.1.2018. Viitattu 21.3.2019 <https://issuu.com/finland/docs/kemitornio-kaupunkilehti-nro-05-310.>
- Kokkarinen, L. 2018. Tuotekehityksellä kohti ympärivuotisuutta. Visit Finland 20.9.2018. Viitattu 10.4.2019 http://www.lme.fi/media/kokkarinen_tuotekehityksella_ymparivuotisuuteen.pdf.
- Kemin kaupunki 2012. Elinkeinostrategia 2012–2020. Viitattu 12.4.2019 http://www.kemi.fi/wp-content/uploads/2014/03/ELSTRA-_lopull.pdf.
- Kemin kaupunki 2016. Kemin kaupunginhallituksen ehdotus kaupunginvaltuustolle kasvuohjelmasta 15.2.2016. Viitattu 20.3.2019.
- Kemin kaupunki 2018a. Kemin kaupungin talousarvio 2019 ja taloussuunnitelma 2019–2022 12/2018. Viitattu 23.4.2019 <http://www.kemi.fi/wp-content/uploads/2018/12/talousarvio-2019-taloussuunnitelma-2019-2022.pdf>.

Kemin kaupunki 2018b. Kemin kaupunkistrategia 2030. Kaupunginvaltuusto 11.6. 2018 § 76. Viitattu 3.4.2019 <http://www.kemi.fi/wp-content/uploads/2018/10/kaupunkistrategia-2030-final.pdf>.

Kemin kaupunki 2019. Kemi-info. Viitattu 10.4.2019. <http://www.kemi.fi/kemi-info/>.

Kyvyt.fi 2018. Luotettavuus. Viitattu 26.4.2019 <https://kyvyt.fi/view/artefact.php?artefact=304009&view=72174>.

Lapin liitto 2010. Matkailustrategia 2011–2014. Viitattu 22.2.2019 http://www.lappi.fi/lapinliitto/c/document_library/get_file?folderId=21330&name=DLFE-9293.pdf.

Lapin liitto 2015. Lapin matkailustrategia 2015–2018. Viitattu 15.5.2019 http://www.lappi.fi/lapinliitto/c/document_library/get_file?folderId=2265071&name=DLFE-25498.pdf.

Lapin liitto 2017. Lapin matkailun kehittäminen. Lappilainen menestystarina. Viitattu 25.2.2019 <https://issuu.com/lapinliitto/docs/matkailunmenestystarina>.

Lapin liitto 2018. Lapin seutukunnat ja kunnat. Viitattu 25.2.2019 http://www.lappi.fi/lapinliitto/lapin_liitto/esittely/skunnat.

Lapin liitto 2019. Matkailun ABC. Matkailualan tutkimus- ja koulutusinstituutti. Viitattu 11.5.2019 <https://blogi.eoppimispalvelut.fi/tourismabc/vastuullisuus/>.

Lapin luotsi 2018. Toimialojen näkymät, matkailu. Matkailuklusteri. Viitattu 15.2.2019 <http://luotsi.lappi.fi/matkailu>.

Leinonen, A. & Pasanen, A. 2018. Metsä Fibre selvittää Kemin sellutehtaan uudistamista, esillä miljardi- investointi biotuotetehtaan rakentamiseksi- ” Upea uutinen”. Kaleva. fi. Artikkelii. Viitattu 26.2.2019 <https://www.kaleva.fi/uutiset/talous/metsa-fibre-selvittaa-kemin-sellutehtaan-uudistamista-esilla-miljardi-investointi-biotuotetehtaan-rakentamiseksi-upea-uutinen/792428/>.

Myllyneva, M. 2016. Hallittu projekti: jäntevästä suunnittelusta menestykselliseen toteutukseen. E-kirja. Viitattu 3.4.2019 <https://kauppakamaritieto-fi.ez.lapinamk.fi/fi/s/ak/kirjat/hallittu-projekti-2016/1-projektinhallinnan-lahtokohdat/?coll=6>.

Meri-Lapin matkailu 2019. Visit Meri-lappi. Viitattu 22.2.2019 <https://www.visit-meri-lappi.fi/fi/matkailijalle/n%C3%A4e-ja-koe/>.

Meri-Lapin kehittämiskeskus ry 2019. Meri-Lappi – Lapin teollinen keskittymä ja logistinen solmukohta. Viitattu 26.2.2019 <http://www.meri-lappi.fi/fi/yrityksille/>.

Miettunen, M. 2017. Meri-Lapin teollisuusmatkailu. Kulttuuriperintö-arktinen teollisuus-tieteellinen turismi. Esiselvitys 1.11.2017- 31.1.2018. Tilaajana Kemin kaupunki elinkeino-osasto. Viitattu 10.2.2019.

Miettunen, M. 2019. Teollisuusmatkailu - matkailun seuraava megatrendi. Viitattu 6.3.2019 <https://www.yrittajat.fi/blogit/teollisuusmatkailu-matkailun-seuraava-megatrendi>.

Niva, M. & Tuominen, K. 2011. Benchmarking in Practice. E-kirja. Viitattu 24.3.2019 <https://ebookcentral-proquest-com.ez.lapinamk.fi/lib/ramklibrary-ebooks/reader.action?docID=3384437>.

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2018. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Peltola, U. & Vuorento, M. 2007. Juurruttamisen edistäjät ja estäjät. Kokemuksia työllistymispalvelujen kehittämishankkeista. Helsinki: Kuntoutussaatiö. Viitattu 18.1.2010. http://www.kuntoutussaatio.fi/files/172/Juurruttamisen_edistajat_ja_estajat.pdf.

Puhakka, R. 2011. Matkailukysynnän trendit vuoteen 2020 mennessä. Viitattu 24.4.2019 http://www.kulmat.fi/images/tiedostot/Artikkelit/tuleva_trendit_2030.pdf.

Puusniekka, A. & Saaranen-Kauppinen, A. 2006a. KvaliMOTV. Menetelmäopetuksen tietovaranto. Viitattu 9.5.2019 https://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L7_3_4.html.

Puusniekka, A & Saaranen-Kauppinen A. 2006b. KvaliMOTV. Validiteetti ja reliabiliteetti. Menetelmäopetuksen tietovaranto. Viitattu 26.4.2019 https://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L3_3_1.html.

Ruokamo, O. 2018. Teollisuusmatkailusta kilpailuetua Kemiin. Teoksessa Lapin tuntu. Osallisuus, merkityksellisyys, hyvinvointi. Lapin Amk julkaisuja. Viitattu 26.2.2019 <https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/142354/LapinAMK%20Lapin%20tuntu.pdf?sequence=6>.

Ruokamo, O. & Leinonen, R. 2016. Matkailun kasvuohjelma 2016–2020. Viitattu 25.2.2019 http://www.kemi.fi/wp-content/uploads/2014/01/Matkailun-kasvuohjelma-2016_2020.pdf.

Saarela, J. 2019a. Meri-Lappi haluaa teollisuusmatkailu ja näkee siinä paljon mahdollisuuksia. Lapin Kansa 26.1.2019. Viitattu 9.3.2019 https://www.lapin-kansa.fi/lappi/meri-lappi-haluaa-teollisuusmatkailua-ja-nakee-siina-paljon-mahdollisuuksia-200674139/?fbclid=IwAR2xh9AMr_ox897XbJMfFKe2_QqPLV-UhejEI423uwzSpH3SG_gMIN1c454.

Saarela, J. 2019b. Sisäsatamaan saattaa nousta pieni hotelli. Lounais-Lappi 8.5.2019.

Sademies, J. 2012. Pieni opas EU-hankkeen toteuttamiseen. Vety-hanke. Viitattu 10.5.2019 https://www.kierratyskeskus.fi/files/9128/Opas_EUhankeen_toteuttamiseen_VETY.pdf.

Salminen, J. 2008. 7 askelta strategiasta tuloksiin. Helsinki: Talentum.

Sarajärvi, A. & Tuomi, J. 2013. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Silfverberg, P. 2007. Ideasta projektiksi. Projektityön käsikirja. Helsinki: Edita Prima Oy.

Speculand, R. 2009. Six necessary mind shifts for implementing strategy. Business strategy series. Viitattu 7.3.2019 https://www.researchgate.net/publication/235307708_Six_necessary_mind_shifts_for_implementing_strategy.

Team Finland 2016. Team Finland kasvuohjelmien arviointi 2016. Viitattu 10.4.2019 https://tietokayttoon.fi/documents/10616/2009122/40_Team+Finland+-kasvuohjelmien+arviointi.pdf/44964b00-fdc9-4df6-b26d-20d4b6b58b7c?version=1.0.

Tilastokeskus 2018. Kemin matkailun tunnuslukuja. Tammi-lokakuu 2018. Tilastokeskuksesta tilattu Kemin majoitustilasto.

Tilastokeskus 2019a. Kemin matkailun tunnuslukuja. Tammi-joulukuu 2018. Tilastokeskuksesta tilattu Kemin majoitustilasto.

Tilastokeskus 2019b. Kemin matkailun tunnuslukuja. Tilastokeskuksesta tilattu Kemin majoitustilasto.

Tuominen, K. 2010. Lean-tehoa ja laatua prosessien virtaukseen ja kehittämiseen. Jyväskylä: WS Bookwell Oy.

Tuominen, K. 2016a. Benchmarking Process. E-kirja. Viitattu 22.4.2019 <https://ebookcentral-proquest-com.ez.lapinamk.fi/lib/ramklibrary-ebooks/reader.action?docID=4883140>.

Tuominen, K. 2016b. The Path to Development. Benchmarking Manual. Oy Benchmarking Ltd. E-kirja. Viitattu 24.3.2019 <https://ebookcentral-proquest-com.ez.lapinamk.fi/lib/ramklibrary-ebooks/reader.action?docID=4883142>.

Turunen, A. 2010. Kestävän matkailun infopaketti. Haaga-Helia ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyö. Viitattu 8.5.2019 <https://www.theseus.fi/handle/10024/15517>.

Tuulentie, S. 2019. Lapin matkailun sopeutuminen ilmastonmuutokseen. Lapin Yliopisto. Arktinen keskus. Viitattu 18.4.2019 <https://www.arcticcentre.org/FI/tutkimus/pohjoinen-poliittinen-talous/sopeutuminen/matkailu#>.

Verhelä, P. 2014. Matkailun perusteet. Kuopio: Kuopion liikekirjapaino Oy.

Visit Finland 2014a. Hyvinvointimatkailustrategia kansainvälisille markkinoille 2014–2018. Viitattu 23.4.2019 http://www.visitfinland.fi/wp-content/uploads/2015/01/HYVINVOINTIMATKAILUSTRATEGIA-2014-2018_final1.pdf?dl.

Visit Finland 2014b. Kesän luontoaktiviteettien kehittämisstrategia 2015–2018. Viitattu 16.5.2019 <http://www.visitfinland.fi/wp-content/uploads/2015/01/Kes%C3%A4n-luontoaktiviteettien-kehitt%C3%A4misstrategia2015-2018-copy.pdf?dl>.

Visit Finland 2019. Tilastotietokanta Rudolf. Kemin vuodepaikkojen määrä. Viitattu 25.4.2019 http://visitfinland.stat.fi/PXWeb/pxweb/fi/VisitFinland/VisitFinland__Majoitustilastot/visitfinland_matk_pxt_116x.px/table/table-ViewLayout1/?rxid=1e4a863f-d51d-43f8-9987-bf5f3c36f169.

Vuorinen, T. 2013. Strategiakirja: 20 työkalua. E-kirja. Viitattu 26.3.2019
<https://www.ellibslibrary.com/reader/9789521420610/preview>.

LIITTEET

- Liite 1. Kemin matkailun kasvuohjelman toiminnallisen vision portaati
- Liite 2. Teemahaastattelun haastattelukysymykset
- Liite 3. Kasvuohjelmien benchmarking

Liite 1. Kemin matkailun kasvuohjelman toiminnallisen vision portaat (Kemin kaupunki 2018)

Toiminnallinen visio: Kemiä Lapin ympärivuotisen matkailun ykköskohde 2020

Mittarit	2016	2017	2018	2019	2020
Rekisteröityneet yöpymiset	2015 tot. 77483; tav. 82600-tot. 78442	86500-tot. 86875	95 000	105 000	116 000
* kansainväliset	2015 tot. 18258; tav. 19600-tot. 25584	21500-tot. 32517	26 000	30 000	37 000
* kotimaiset	2015 tot. 59225; tav. 63000-tot. 52858	65000-tot. 54358	69 000	75 000	79 000
Wälilön matkailutulo milj. €	23-tot. 22,3	24	26	30	33
Vierymä/häib/vrk	1,8-1,6	1,8-tot. 1,5	2	2,3	2,5
Uudet matkailuyritykset/kpl	5-7	5-tot. 6	5	5	2

Uudet matkailuyritykset 2016/7

Arctic Icekarting (talvisesonki)
 Ravintolalava Lumikki (kesäsesonki)
 Ultimate-GT, Mansikkanoikka (talvisesonki)
 Lapland Safaris SL Oy
 Sea Lapland Safaris Oy
 Wok Thai ravintola
 Street food ravintola (lop.)

Uudet matkailuyritykset 2017

Kemin lumitaksi (talvisesonki) lop.

Uudet matkailuyritykset 2018

Erä-Valakka (Savotta)
 Vilu ravintola (lop.)
 Hostel Villa Kemi
 Merike Oy (kesäsesonki)
 Tornion Asema Oy

Uudet matkailuyritykset 2018

Seadventures Oy
 Saunalbauta
 Hotelli Toivola
 Kemi Motel Group Invest Oy (ämmiä)
 Seailiner uus yrittäjä
 E-puisto sähkökäyttöiset ratavälineet
 Linkku pub& ravintola
 Sea Lapland Day Spa

2016 Kaupunkikuvan muutoksen aika	2017 Investointien aika	2018 Matkailubulevardin aika	2019 Kiinnostavien sisältöjen aika	2020 Lapin ympärivuotisen matkailun ykköskohde
AMK-restonomikoulutus	AMK-restonomikoulutus jatkuu, uusi ryhmä al.	AMK-restonomikoulutus jatkuu, uusi ryhmä	AMK-restonomikoulutus jatkuu	AMK-restonomikoulutus jatkuu
Keskustan kehittämishanke	Elämyskeskustan kehittämishanke	Elämyskeskustan kehittämishanke	Kaupakkadun saneeraus I vaihe	Kaupakkadun saneeraus II vaihe
Kiikelin investointihanke	Kiikelin investointihanke	Kiikelin investointihanke	Liikennekeskus - matkakehityksen yhd.	Liikennekeskus - matkakehityksen yhd.
Laitakarun kehittämishanke	Laitakarun kehittämishanke	Laitakarun kehittämishanke	AMK-restonomikoulutus jatkuu	AMK-restonomikoulutus - matkakehityksen yhd.
Lumilinnan laajennuskaava valmis	Lumilinnan laajennuskaava valmis	Lumilinnan laajennuskaava valmis	Keskustan kehittämishanke päättyy	Matkailuelinkeinon investoinnit
Lumilinnan palvelujen vaatiman infran rak.	Lumilinnan palvelujen vaatiman infran rak.	Lumilinnan palvelujen vaatiman infran rak.	Elämyskeskustan kehittämishanke päättyy	Matkailuelinkeinon investoinnit
Lumilinnan uuden päärakennuksen suunn.käynn.	Lumilinnan uuden päärakennuksen suunn.käynn.	Lumilinnan uuden päärakennuksen suunn.käynn.	Elämyskeskustan kehittämishanke päättyy	Matkailuelinkeinon investoinnit
Mansikkanoikkaiden jatkoon rakentaminen	Mansikkanoikkaiden jatkoon rakentaminen	Mansikkanoikkaiden jatkoon rakentaminen	Elämyskeskustan kehittämishanke päättyy	Matkailuelinkeinon investoinnit
Matkailubulevardin yleissuunn./kaavatäyd.	Matkailubulevardin yleissuunn./kaavatäyd.	Matkailubulevardin yleissuunn./kaavatäyd.	Elämyskeskustan kehittämishanke päättyy	Matkailuelinkeinon investoinnit
Matkailuelinkeinon investoinnit	Matkailuelinkeinon investoinnit	Matkailuelinkeinon investoinnit	Elämyskeskustan kehittämishanke päättyy	Matkailuelinkeinon investoinnit
Matkailumarkkinoinnin kehitt.	Matkailumarkkinoinnin kehitt.	Matkailumarkkinoinnin kehitt.	Elämyskeskustan kehittämishanke päättyy	Matkailuelinkeinon investoinnit
Meripuiston perusparannus I vaihe	Meripuiston perusparannus I vaihe	Meripuiston perusparannus I vaihe	Elämyskeskustan kehittämishanke päättyy	Matkailuelinkeinon investoinnit
Puistoalueen perusparannus	Puistoalueen perusparannus	Puistoalueen perusparannus	Elämyskeskustan kehittämishanke päättyy	Matkailuelinkeinon investoinnit
Sauosaaren urheilupuiston perusparannus I vaihe	Sauosaaren urheilupuiston perusparannus I vaihe	Sauosaaren urheilupuiston perusparannus I vaihe	Elämyskeskustan kehittämishanke päättyy	Matkailuelinkeinon investoinnit
Syväkankaan kaavan uudistus	Syväkankaan kaavan uudistus	Syväkankaan kaavan uudistus	Elämyskeskustan kehittämishanke päättyy	Matkailuelinkeinon investoinnit
Tapahtumatyökalujen kehittämisen	Tapahtumatyökalujen kehittämisen	Tapahtumatyökalujen kehittämisen	Elämyskeskustan kehittämishanke päättyy	Matkailuelinkeinon investoinnit
Urban-park siirrettävä monttuomppuisto	Urban-park siirrettävä monttuomppuisto	Urban-park siirrettävä monttuomppuisto	Elämyskeskustan kehittämishanke päättyy	Matkailuelinkeinon investoinnit
Sauosaaren urheilupuiston perusparannus II vaihe	Sauosaaren urheilupuiston perusparannus II vaihe	Sauosaaren urheilupuiston perusparannus II vaihe	Elämyskeskustan kehittämishanke päättyy	Matkailuelinkeinon investoinnit
Syväkankaan kaavan uudistus	Syväkankaan kaavan uudistus	Syväkankaan kaavan uudistus	Elämyskeskustan kehittämishanke päättyy	Matkailuelinkeinon investoinnit
Tapahtumatyökalujen kehittämisen	Tapahtumatyökalujen kehittämisen	Tapahtumatyökalujen kehittämisen	Elämyskeskustan kehittämishanke päättyy	Matkailuelinkeinon investoinnit
Urban-park siirrettävä monttuomppuisto	Urban-park siirrettävä monttuomppuisto	Urban-park siirrettävä monttuomppuisto	Elämyskeskustan kehittämishanke päättyy	Matkailuelinkeinon investoinnit
Sauosaaren urheilupuiston perusparannus III vaihe	Sauosaaren urheilupuiston perusparannus III vaihe	Sauosaaren urheilupuiston perusparannus III vaihe	Elämyskeskustan kehittämishanke päättyy	Matkailuelinkeinon investoinnit
Sisäsaatanan aktiviteettirakentaminen; opasteet	Sisäsaatanan aktiviteettirakentaminen; opasteet	Sisäsaatanan aktiviteettirakentaminen; opasteet	Elämyskeskustan kehittämishanke päättyy	Matkailuelinkeinon investoinnit
Sisäsaatanan käyttösuunnitelma aloitus	Sisäsaatanan käyttösuunnitelma aloitus	Sisäsaatanan käyttösuunnitelma aloitus	Elämyskeskustan kehittämishanke päättyy	Matkailuelinkeinon investoinnit
Takajärven ja Selkäsaaren monikäyttöreitit suunn.	Takajärven ja Selkäsaaren monikäyttöreitit suunn.	Takajärven ja Selkäsaaren monikäyttöreitit suunn.	Elämyskeskustan kehittämishanke päättyy	Matkailuelinkeinon investoinnit
Tapahtuma-alueen toteutus	Tapahtuma-alueen toteutus	Tapahtuma-alueen toteutus	Elämyskeskustan kehittämishanke päättyy	Matkailuelinkeinon investoinnit
Tapahtumatyökalujen kehitt. yt. Kemiiliimi	Tapahtumatyökalujen kehitt. yt. Kemiiliimi	Tapahtumatyökalujen kehitt. yt. Kemiiliimi	Elämyskeskustan kehittämishanke päättyy	Matkailuelinkeinon investoinnit
Veneväylän luotaukset/suunnittelu	Veneväylän luotaukset/suunnittelu	Veneväylän luotaukset/suunnittelu	Elämyskeskustan kehittämishanke päättyy	Matkailuelinkeinon investoinnit
Matkailubulevardin I vaihe	Matkailubulevardin II vaihe	Matkailubulevardin III vaihe	Matkailubulevardin III vaihe	Matkailubulevardi III vaihe
Matkailubulevardin I vaihe	Matkailubulevardin II vaihe	Matkailubulevardin III vaihe	Matkailubulevardin III vaihe	Matkailubulevardi III vaihe

Liite 2. Teemahaastattelun haastattelukysymykset

1. Miten matkailun kasvuohjelma on teille ja yrityksellenne tuttu?
2. Miten kasvuohjelma on näkynyt yrityksessänne ja liiketoiminnassanne?
3. Oletteko tehneet yhteistyötä eri toimijoiden kesken kasvuohjelman toimesta? Onko hankkeen aikana syntynyt uusia kontakteja tai verkostoja?
4. Miten koette kasvuohjelman hyödyt yrityksellenne ja kaupungille?
5. Uuden kasvuohjelman toteutuessa, mihin asioihin toivoisitte panostusta?
6. Miten kasvuohjelmien toimintaa tulisi kehittää?
7. Minkälaiseksi koette matkailun tulevaisuuden Kemissä ja mitä kehittämistä näette siinä?

Liite 3. Kasvuohjelmien benchmarking

Toimenpiteet	Kemin matkailun kasvuohjelma	Vertailtavat kasvuohjelmat
Taustaselvitykset ja kasvuohjelman tavoite	SWOT, tavoitteena ympärivuotisuus	Tavoitteet ja painopisteet määritetty, kasvuohjelman tarpeet tunnistettu. Yritysten sitouttaminen ja osallistaminen hankkeen alussa.
Aikataulutus ja seuranta	Vuosittaiset visioporaat, toimenpiteet vastuu tahoineen vuosittaisilla aikatauluilla	Vuosikello. Jokaiselle alueelle oma vastuu taho, vuosikelloon kirjattu tapaamiset/messut ja muu yhteistyö, osat jaettu eri työpaketteihin
Ulkoinen viestintä	kaupungin nettisivut, Kemin matkailun tiedotteet, paperinen MyKemi-lehti	sähköinen mainonta, media-infot säännöllisin väliajoin, tiedotteet, videot
Sisäinen viestintä	Sähköpostitiedotus alueen matkailualan toimijoille, matkailutoimijoiden illat kasvuohjelman ensimmäisen vuoden aikana	tiedottaminen sidosryhmille, uutiskirjeet, tapaamiset 1krt/kk
Projektin yhteistyö	3 työpajaa alueen toimijoiden kesken, sparraajia kasvuohjelman aloitettua	Workshopit, työpajat, messukäynnit ja muihin tapahtumiin osallistuminen, seminaarit, tapaamiset esim. 1krt/kk, oppilaitosyhteistyö, tiivis yhteistyö muiden matkailutoimijoiden- ja yritysten kanssa, matkanjärjestäjä- ja mediavierailuja, opintomatkoja, koulutuskokonaisuuksia osallistuville yrityksille, kaupunki vastaa vain osasta kasvuohjelmaa ja organisaatioilla vahva yhteistyö, kehityskeskustelut osallistuvien yritysten kanssa, yrityskäynnit osallistuviin yrityksiin, tuotekehitys, yhteiset mainosvideot ja tuotekatalogit yritysten kanssa, yhteinen tekeminen auttaa koko aluetta menestymään yhdessä, yhteistyötä tehdään kuntarajojen ulkopuolella, kuntien ja yritysten välinen seudullinen yhteistyö
Kasvuohjelman johtaminen	Kaupungin elinkeinotoimisto	Ohjausryhmä, ohjausryhmässä osavia, erikseen palkattuja työntekijöitä
Markkinointi ja digitaalisuus	Ei kasvuohjelmassa	Digitaalisuuteen panostaminen, sähköinen palvelupolku, verkkopalvelut, yhteinen kauppapaikka, digitaalinen yhteistyö, yhteismarkkinointi, kohdennettu tehokas markkinointi, some- ja digimarkkinointi sekä niiden koulutuksia, brändimarkkinointi
Toteutumisen ja tavoitteiden seuranta	Toiminnalliset visioporaat, vuosittainen raportointi kaupungin ylimmälle johdolle, vuosittaiset tilastot rekisteröidyistä yöpymisistä, uusien matkailuyritysten lukumäärä, viipymä, välitön matkailutulo	Erilaisia mittareita, yrityksiltä saatu palaute, asetettujen tavoitteiden saavuttaminen, toteutuneet investoinnit, määrätavoitteiden seuraaminen
Muutoksiin varautuminen ja riskien hallinta	Ei kasvuohjelmassa	Riskeihin varautuminen riskisuunnitelman avulla
Jalkauttamissuunnitelma		Yritysten ja muiden palveluntarjoajien tietoisuutta tulee vahvistaa, yhteistyö sekä tiedottaminen vahvistavat juurruttamista
Jälkivaiheet, hankkeen toteutumisen arviointi	Ei vielä toteutettu koska hanke käynnissä	Sähköinen kyselylomake osallistuvilta yrityksiltä ja välipalautteet