

# PÄÄROOLISSA LAPSET JA NUORET

Uusien vapaa-ajan toimintojen kehittäminen  
Hiihtokeskus Iso-Ylläkselle

Saara Sivonen

Opinnäytetyö  
Toukokuu 2011

Matkailun koulutusohjelma  
Matkailu-, ravitsemis- ja talousala





Tekijä(t) SIVONEN, Saara	Julkaisun laji Opinnäytetyö	Päivämäärä 01.05.2011
	Sivumäärä 68	Julkaisun kieli Suomi
	Luottamuksellisuus ( ) saakka	Verkojulkaisulupa myönnetty ( X )
Työn nimi PÄÄROOLISSA LAPSET JA NUORET Uusien vapaa-ajan toimintojen kehittäminen Hiihtokeskus Iso-Ylläkselle		
Koulutusohjelma Matkailun koulutusohjelma		
Työn ohjaaja(t) TÖRN, Anne		
Toimeksiantaja(t) Hiihtokeskus Iso-Ylläs / Sport Resort Ylläs		
Tiivistelmä <p>Opinnäytetyön toimeksiantajana oli Hiihtokeskus Iso-Ylläs, kansainväliseltä nimeltään Sport Resort Ylläs. Sen alueelle on valmistumassa uusi kaava, johon on suunniteltu areena sisäharrastusmahdollisuuksia varten. Opinnäytetyön tavoitteena oli tehdä esitys areenalle sopivista, erityisesti lapsille ja nuorille suunnatuista, tuottavista sisäaktiiviteeteistä, jotka parantaisivat palvelutarjontaa, lisäisivät kertaostosten määrää ja houkuttaisivat uusia asiakkaita hiihtokeskus Iso-Ylläkselle.</p> <p>Palvelutarjonnalle haettiin suuntaa ja perusteluja maakunnallisesta ja alueellisesta matkailun kehitysuunnitelmasta, Ylläksen asiakastytyväisyystutkimuksen tuloksista, Ylläksen matkailun toimijoiden teemahaastatteluista sekä osallistuvan havainnoinnin kautta ilmenneistä seikoista. Lapin ja Ylläksen kokonaisvaltaista matkailun kehitystä painotettiin, ja palvelutarjontaa peilattiin siihen. Ideoita uusille palveluille etsittiin benchmarkingin avulla muista Euroopan ja Pohjois-Amerikan saman kokoluokan ympärivuotisista hiihtokeskuksista. Aihetta tuki teoretieto matkailukeskusten ja matkailupalveluiden kehittämisestä.</p> <p>Niin alueellisista suunnitelmista kuin asiakastytyväisyystutkimuksesta, teemahaastatteluista ja havainnoinnistakin kävi ilmi kiistaton tarve uusien sisäaktiiviteettien kehittämiseksi. Tutkimusmenetelmien tuloksina muodostettiin esitys, joka on tasapainoinen, koko perheen tarpeet huomioiva ja monipuolinen palvelukokonaisuus. Sillä on onnistuessaan mahdollisuudet nostaa Ylläksen matkailualueen tasoa merkittävästi. Eri toimintojen tuottavuutta arvioitiin ennakoituihin kävijämääriin ja markkinahintoihin perustuvissa laskelmissa.</p> <p>Opinnäytetyöstä hyötyvät toimeksiantajan lisäksi Ylläksen matkailualue sekä muut matkailukeskukset, jotka saavat ajatuksia omaan kehitystoimintaansa. Tuotekehityksen näkökulmasta työ edusti uuden tuotteen kehittämisprosessin alkuvaihetta, joten jos areena toteutuu, jatkuvat tuotekehitysprosessin seuraavat vaiheet.</p>		
Avainsanat (asiasanat) Matkailukeskukset, hiihtokeskukset, matkailupalvelut, Lappi, Ylläs, matkailukeskuksen kehittäminen, tuotekehitys, benchmarking, vapaa-ajan toiminnot		
Muut tiedot		



Author(s) SIVONEN, Saara	Type of publication Bachelor's Thesis	Date 01052011
	Pages 68	Language Finnish
	Confidential ( ) Until	Permission for web publication ( X )
Title CHILDREN AND THE YOUTH ON THE FOCUS Developing new leisure activities for Sport Resort Ylläs		
Degree Programme Degree Programme in Tourism Management		
Tutor(s) TÖRN, Anne		
Assigned by Hiihtokeskus Iso-Ylläs / Sport Resort Ylläs		
Abstract <p>The bachelor's thesis was assigned by Sport Resort Ylläs. The resort's masterplan includes a plan for an arena for indoor activities. The objective of the thesis was to suggest productive indoor activities for the arena with the focus on children and the young. In addition to improving the supply of services, the activities were to increase the purchases and the number of new customers of Sport Resort Ylläs.</p> <p>Background information for the supply of services was sought in regional tourism development plans, customer satisfaction surveys at Ylläs, theme interviews with Ylläs tourism experts and through participative observation. Regional, comprehensive tourism development was emphasized, and the supply of services was compared to it. Benchmarking other European and North American year-round ski centers was used to find ideas for new services. The theory associated with the subject concerned destination management and tourist product development.</p> <p>The regional plans as well as the customer satisfaction survey, interviews and observation showed an indisputable demand for developing new indoor activities. As an outcome of the research methods was a balanced and versatile proposition for service combination that takes into consideration a family as a whole. Successful execution could considerably improve the level of Ylläs as a destination. The productivity of individual functions was evaluated with calculations based on a predicted number of visitors and market prices.</p> <p>In addition to Sport Resort Ylläs, the thesis benefits the whole destination Ylläs as well as other destinations that get ideas for their own destination management. From the product development perspective, the stage was early so if the arena will be realized, the product development process will continue.</p>		
Keywords Tourist center, ski center, Lapland, Ylläs, product development, benchmarking, destination management, leisure activities		
Miscellaneous		

## SISÄLTÖ

1 JOHDANTO .....	3
2 MATKAILUKESKUKSEN KEHITTÄMINEN.....	4
2.1 Kehitysmallit.....	5
2.2 Kohteiden kilpailukyky.....	5
2.3 Matkailutuotteen kehittäminen .....	8
2.4 Elämyksellisyys.....	9
3 LAPIN JA YLLÄKSEN MATKAILU .....	11
3.1 Ominaispiirteet .....	11
3.2 Lapin maakuntasuunnitelma 2030 matkailun näkökulmasta .....	14
3.2.1 Skenaariot ja trendit .....	14
3.2.2 Strategiset tavoitetilat sekä kehityssuunnat .....	15
3.3 Lapin matkailustrategialuonnos 2011–2014 .....	16
3.3.1 Lähtökohdat.....	17
3.3.2 Strategia 2011–2014 .....	17
3.4 Lapin matkailun lähitulevaisuus.....	21
3.5 Ylläksen matkailu.....	25
3.5.1 Tunnusluvut .....	25
3.5.2 Minne menet Ylläs? – Ylläs II kehittämissuunnitelma vuoteen 2020 .....	26
3.5.3 Toimeksiantaja Sport Resort Ylläs.....	29
4 TUTKIMUSMENETELMÄT .....	31
4.1 Asiakastyytyväisyys ja sen mittaaminen .....	32
4.2 Teemahaastattelu .....	33
4.3 Osallistuva havainnointi .....	34
4.4 Benchmarking .....	35
5 TULOKSET.....	36
5.1 Ylläs Green DMN asiakastyytyväisyystutkimus.....	36
5.2 Havainnointi työntekijänä, asiakkaana ja asukkaana.....	39
5.3 Ylläksen toimijoiden näkemyksiä palveluiden kehittämisestä .....	40
5.3.1 Hiihtokeskus Iso-Ylläs .....	40
5.3.2 Ylläksen matkailuyhdistys.....	41
5.3.3 Ylläs-Kidsin kehittäminen .....	43
5.4 Benchmarking .....	43
5.5 Esitys areenan sisäaktiviteeteista .....	48

5.5.1 Toiminta-ajatus .....	51
5.5.2 Myyntituottolaskelmat.....	52
5.5.3 Jakelukanavat ja potentiaaliset yhteistyökumppanit .....	56
5.5.4 SWOT-analyysi .....	58
6 POHDINTA.....	60
LÄHTEET .....	64
Liite 1. Masterplanissa suunniteltu kaava Sport Resort Ylläkselle .....	67
Liite 2. Kuvia Adventure Mountain -seikkailuohjelmista .....	68

## **TAULUKOT**

TAULUKKO 1. Matkailustrategialuonnoksen määrälliset tavoitteet.....	19
TAULUKKO 2. Benchmarkingin tulokset.....	45
TAULUKKO 3. Myyntituottolaskelma.....	55
TAULUKKO 4. SWOT-analyysi areenan palveluista.....	59

## **KUVIOT**

KUVIO 1. Arvio suorasta matkailutulosta Lapissa aloittain vuonna 2007.....	13
--	----

# 1 JOHDANTO

Ylläs on 2010-luvulla suosittu ja kasvava matkailukeskus, jonka rinteet ja latuverkosto ovat lajinsa parhaita Suomessa. Ylläs onkin profiloitunut erityisesti ulkoilukohteeksi, jossa kesällä liikkuja palvelevat erinomaiset patikointireitit. Sisäharrastusmahdollisuudet ovat kuitenkin vähäiset, mikä hidastaa alueen kehitystä. Kirjoittaja on asunut ja työskennellyt Ylläsjärvellä lähes yhtäjaksoisesti keväästä 2009 kevääseen 2011 ja kokee Ylläksen, erityisesti Sport Resort Ylläksen, matkailun kehittämisen tärkeäksi. Toimeksiantajaksi valikoitui Hiihtokeskus Iso-Ylläs, joka on vahva alueellinen toimija ja toiminnan luonteeltaan sopiva myös sisäharrastusmahdollisuuksien kehittämiseen.

Aihevalinta osoittautui erityisen ajankohtaiseksi, sillä Sport Resort Ylläksen alueelle on valmistumassa uusi kaava, joka tähtää vuoteen 2020. Sisäaktiiviteettien tarpeeseen on kaavassa vastattu suunnitelmalla areenasta. Tässä opinnäytetyössä haetaan areenan palvelutarjonnalle suuntaa ja perusteluja maakunnallisesta sekä alueellisesta kehityssuunnitelmasta, Ylläksen asiakastyytyväisyystutkimuksesta, Ylläksen matkailun toimijoiden haastatteluista sekä havaintojen kautta ilmenneistä seikoista. Etenkin Lapin ja Ylläksen aluesuunnitelmia painotetaan, ja palvelutarjontaa peilataan alueen kokonaisvaltaiseen matkailun kehittämiseen. Ideoita aktiiviteeteista etsitään benchmarkingin avulla muista Euroopan ja Pohjois-Amerikan saman kokoluokan ympärivuotisista hiihtokeskuksista. Tavoitteena on tehdä ehdotus Hiihtokeskus Iso-Ylläkselle sopivista, erityisesti lapsille ja nuorille suunnatuista, tuottavista sisäaktiiviteeteista, jotka parantaisivat palvelutarjontaa, lisäisivät kertaostosten määrää sekä houkuttaisivat uusia asiakkaita Hiihtokeskus Iso-Ylläkselle. Aihetta tukee teoriatieto matkakohteiden ja matkailupalveluiden kehittämisestä sekä elämyksellisyydestä.

Aihe on tärkeä paitsi Iso-Ylläksen oman kehityksen myös Ylläksen tulevaisuuden kannalta: jotta jatkumo säilyy, asiakkaiden toiveisiin ja odotuksiin on vastattava. Etenkin lasten ja nuorten palveluiden kehittäminen on tärkeää, sillä niitä Ylläksellä on tarjolla vähiten. Lapsilla on myös suuri valta perheiden kulutuskäyttäytymisessä. Sanomalehti Kalevan pääkirjoituksessa 19.11.2010 todetaan, että nykyisessä kaupallisessa yhteiskunnassa lasten päätösvalta ulottuu päivittäisistä ruokaostoksista elektroniik-

kahankintoihin ja matkakohteisiin. Vanhemmat huomioivat lastensa toiveet ja vaatimukset, ja erityisesti lapsille räätälöidyistä palveluista ja elämyksistä ollaan valmiita maksamaan. Lapsikuluttajat ovat huomisen aikuisia, joten heidän valinnoillaan on merkitystä myöhemmin. (Mts. 24.) Sisäaktiviteettien ja ympärivuotisuuden parantaminen on myös koko Lapin alueella olennainen kehityskohde. Muut matkailukeskukset saavat käsillä olevasta opinnäytetyöstä ajatuksia omien palveluidensa kehittämiseen. Ammatillista kehitystä työ edistää laaja-alaisen ajattelun, tuotekehitykseen tutustumisen, myyntituottolaskelmien, alueelliseen kehittämiseen perehtymisen sekä luovien ratkaisujen kautta.

## **2 MATKAILUKESKUKSEN KEHITTÄMINEN**

Matkailu tarkoittaa ihmisten liikkumista ja toimimista tavanomaisen, päivittäisen asuin- ja työympäristönsä ulkopuolella. Se on myös lähtö- ja kohdealueiden välistä vuorovaikutusta, jota toteutetaan matkailijoiden ja heitä palvelevien yritysten ja organisaatioiden kanssa. Matkailu voidaan jakaa kansalliseen ja kansainväliseen tai huvi- ja työmatkailuun. Matkan tarkoitus voi olla rentoutumisen tai työn lisäksi esimerkiksi sukulaisten ja ystävien tapaaminen, terveydenhoito tai pyhiinvaellus. Matkojen pituus vaihtelee päivämatkoista pidempiin oleskeluihin. (Vuoristo 2002, 20 - 27.)

Matkailukeskus on suppeahko alue, jonka luontaiset tai keinotekoiset vetovoimatekijät on otettu käyttöön perustamalla tarvittavat palvelut. Paikkakunnalla on siis sekä attraktioita että palveluvarustus. Matkailukeskus voi olla yhtä lailla kaupunkikeskus, jolle matkailu on vain yksi olemassa olon syistä, kuin moderni matkailualue, jonka pääasiallinen toiminto on matkailu ja josta paikalliset asukkaat puuttuvat. Matkailukeskukset erikoistuvat toiminta-ajatuksen tai imagon mukaan: on talviurheilukeskuksia, huvi- ja pelikeskuksia, pyhiinvaelluskohteita, kylpyläkohteita, rantaloma- ja kulttuurikohteita sekä kongressikeskuksia. Suuret kohteet ovat näiden yhdistelmiä. (Mts. 132 - 135.)

## 2.1 Kehitysmallit

Matkailukeskuksen kehitys on joko integroitua tai katalyyttistä. Integroitu kehitys on suunniteltua luomista, jolloin tuloksena on oletettavasti eheä, ympäristöön sopeutuva ja toimiva kokonaisuus. Kohde rakennetaan usein valmiiksi varsin nopeasti.

Huonoja puolia ovat kaavamaisuus sekä se, että kohteet rahoitetaan ja rakennetaan pääosin ulkopuolisin voimin, jolloin paikallisen väestön hyöty jää pienemmäksi. Katalyyttinen kehitys on yleensä spontaania ja lähtöisin paikallisesta aloitteesta. Yhtä yrittäjää seuraavat muut yrittäjät, jolloin syntyy kilpailevia ja täydentäviä palveluja. Matkailukeskukseksi kehittyminen voi kestää vuosikymmeniä. Tällainen asteittain kehittyvä keskus saattaa palvella yhteisöä varsin hyvin, mutta yhtenäisen suunnitelman puute johtaa helposti vaikeuksiin, kuten sekavaan kokonaiskuvaan ja perässä laahaavaan infrastruktuuriin. (Vuoristo 2002, 157 - 158.)

Vuoristo käyttää matkailukohteen ja -alueen kehitykseen Butlerin (1980) sovellusta, jossa on erotettavissa neljä vaihetta: Hitaassa alkuvaiheessa vetovoima alkaa vasta vaikuttaa, matkailijoita on vähän samoin kuin palveluita, ja matkailijat ovat varakkaita ja harvat hotellit korkeatasoisia. Voimakkaassa kasvuvaiheessa kohteen tunnettuus kasvaa nopeasti, kuten kävijämäärä ja majoituksen tasokin. Stagnaatiovaiheessa matkailijamäärän kasvu hidastuu massaturistien vallattua kohteen. Tässä vaiheessa ruuhkautumis- ja ympäristöongelmat yleistyvät. Kohde menettää alkuperäistä vetovoimaansa, ja vaateliaat matkajat hakeutuvat uusiin kohteisiin. Pysähtyneisyyden jälkeen voi seurata taantuminen, vakiintuminen tai uusi kasvu riippuen alueen toimijoista mutta myös ulkoisista seikoista. Pitkällä aikavälillä elinkaarimalli ei kuitenkaan riitä, vaan alueen kehitystä kuvaa paremmin aaltoliikkeinen käyrä, jossa on peräkkäisiä nousu-, stagnaatio- ja elpymiskausia. (Mts. 158 - 160.)

## 2.2 Kohteiden kilpailukyky

Sanja Vlahovic (2010) kirjoittaa kohteiden kilpailukykyisyydestä modernissa matkai-



lussa. Artikkelissaan hän tutkii matkailukeskuksen tuotteiden kilpailukykyisyyden vaikutuksia keskuksen talouteen ja ympäristöön sekä pyrkii löytämään tehokkaimmat kilpailukykyyn keinot strategiasuunnittelussa. Matkailukeskukset ovat matkailutuotteiden sekoituksia ja tarjoavat kuluttajille kokemuksia. Matkan kohdetta (*destination*) on perinteisesti pidetty tarkasti määriteltynä maantieteellisenä alueena, mutta kohde voidaan ymmärtää myös hahmottamiskäsitteenä, jonka määrittelee matkailija taustansa ja matkansa tarkoituksen mukaan. Usein kohteet on keinoitekoisesti jaettu maantieteellisiin ja poliittisiin raja-aidoin, mikä ei ota huomioon kuluttajien etuja eikä turismiteollisuuden toimintaa. Artikkelissa kohde rajataan maantieteellisesti ja hallinnollisesti yhtenäiseksi alueeksi, mikä mahdollistaa alueellisten organisaatioiden vastuun alueen kehittämisestä. (Mts. 1333.)

Vaikka matkailijoiden kaksi pääkategoriaa, liike- ja vapaa-ajan matkustajat, on yhä vaikeampi erottaa toisistaan ja molemmat sisältävät piirteitä toisesta tyylistä, niitä käsitellään artikkelissa erikseen. Liikematkailu, josta usein käytetään nimitystä MICE-matkailu (*Meetings, Incentives, Conferences, Exhibitions*), on luonteeltaan rajatumpaa, sillä matkailijalla harvoin on mahdollisuutta päättää kohteestaan. Kuitenkin kohteet, jotka tarjoavat tehokkuutta ja turvallisuutta yhdessä tyylikkyyden ja vapaa-ajan mahdollisuuksien kanssa, valikoituvat usein konferenssi- ja kannustematkailun päämääräksi. Liikematkailu tuottaa vapaa-ajan matkailua enemmän tuloja yrityksille, sillä yritysasiakkaat ovat valmiita maksamaan enemmän tarkoista aikatauluistaan ja käyttävät runsaasti paikallisia palveluja. Liikenneyhteydet, järjestelyt kohteessa sekä riittävät liiketoimintaan liittyvät mukavuudet ovat siis tärkeitä. Vapaa-ajan matkailijoiden kohdevalinta on paljon monimutkaisempi prosessi, jossa hinta on yleensä avaintekijä ja johon vaikuttavat niin sosiaalinen status, tuttavien mielipiteet kuin matkanjärjestäjien toimetkin. Tämän tyyppin matkailu rajoittuu usein loma-aikoihin, mutta eri segmentit lomailevat eri aikoihin, mikä tasoittaa kausivaihtelua. (Mts. 1333 - 1334.)

Matkailukohteella on kilpailijoita maailmanlaajuisesti, joten kehityksen tarvetta ei voi paeta. Kilpailukykyisyydellä matkailussa on useita ulottuvuuksia: sosiokulttuurinen, taloudellinen ja ekologinen. Laatua ja tehokkuutta valvotaan ja resursseja suojellaan

kilpailukyvyn parantamiseksi. Kohde koostuu useista tuotteista, jotka puolestaan koostuvat suuresta määrästä osatekijöitä. Niiden välinen sekä niistä johtuva monimutkaisuus tekee kohteesta vaikeasti hallittavan ja markkinoitavan. Kohteen suorituskyky riippuu sen kyvystä tuottaa arvoa, jota syntyy, kun kohteen resursseja käytetään ulkoisiin tarkoituksiin ja siitä syntyy voittoa. Resursseja täytyy yhdistellä ja muokata niin, että niistä syntyy arvoa. Palvelujen kehittämisessä, viestinnässä ja myymisessä kuluttajakäyttäytymisen tunteminen on olennaista. (Mts. 1339 - 1340.)

Henkilöstövoimavarojen johtaminen on yksi avaintekijöistä kilpailukyvyn parantamisessa. Vlahovic linjaa, että koska matkailijoiden ikääntyvyys sekä hienostuneisuus tarpeissa kasvaa ja ala on haavoittuvainen turvallisuuskysymyksissä, turismiteollisuuden menestys riippuu työvoiman ammattitaidosta. Matkailijat eivät osta ainoastaan viehätystä ja nähtävyyksiä, vaan myös kohteen työntekijöiden kyvyt ja palvelun. Siksi henkilöstön kehittämisen tulisi olla yksi pääkiinnostuksen kohde nykyajan turistikohteissa. Tuotteiden ja markkinoinnin kehitys kasvattaa paineita erikoisosaamisessa. Silti moni alalla ei ole vakuuttunut matkailun koulutuksen ja harjoittelujen hyödyllisyydestä. Menestyvien matkailuyritysten tarina pohjaa kuitenkin ihmisiin yritysten taustalla. Kaikkiin liiketoimintoihin vaikuttavat lisäksi informaatioteknologian lisääntyvät mahdollisuudet, mikä tekee siitä tärkeän strategisen suunnittelun osa-alueen. Lukemattomia informaatioteknologian sovelluksia ja järjestelmiä voi käyttää erikseen, mutta niiden yhdistäminen mahdollistaa toiminnallisen tehokkuuden sekä suuremman hyödyn organisaation kilpailukyvyille. (Mts. 1340 - 1342.)

Liikestrategia määrittelee yrityksen suunnan sekä keinot tavoitteen saavuttamiseksi. Se on tiiviissä yhteydessä päätöksentekoon. Hyvä strategia keskittyy ainutlaatuisuuteen ja johdattaa näin pois kilpailusta. Sen täytyy myös olla valmis nopeasti muuttuviin tilanteisiin. Strateginen suunnittelu on välttämätön prosessi jokaisen kohteen menestyksen ja kilpailukyvyn kannalta. Se selkeyttää mission, arvot ja roolin laajemmassa yhteydessä sekä erittelee sisäiset ja ulkoiset haasteet ja niiden suhteen toimimisen. Se on ennakoivaa ajattelua, joka parhaimmillaan yhdistää ja hyödyntää koko kohteen jäsenien näkemyksiä. Strategisessa suunnittelussa on tärkeää käyttää kilpailukyvyn arvioimisessa erilaisia malleja. Erittäin mielenkiintoisena työkaluna

matkailukohteen kilpailukyvyn analysoimisessa Vlahovic pitää Porterin (1998) SCAM-mallia (*Sustainable Competitive Advantage*). Sen perusajatus on, että kohteen on oltava ainutlaatuinen, vaikeasti jäljiteltävissä, kilpailijoita parempi, joustava ja kestävä kohde. (Mts. 1342 - 1346.)

## 2.3 Matkailutuotteen kehittäminen

Matkailutuote on luonteeltaan palvelu. Palvelutuotteessa asiakkaalle tarjotaan jotain aineetonta, joka tuotetaan ja kulutetaan samanaikaisesti. Niinpä sitä ei voi varastoida, patentoida tai esitellä sellaisenaan valmiina tuotteena. Tämä tekee laadun valvomisesta sekä epäonnistuneen kokemuksen hyvittämisestä vaikeaa. Matkailutuote voidaan määritellä paketiksi, joka koostuu viidestä komponentista: kohteen vetovoimatekijät, kohteen palvelut, saavutettavuus, mielikuvat kohteesta sekä hinta. (Komppula & Boxberg 2002, 10 - 11.) Perusolettamus on, että yritys toimii asiakaslähtöisesti ja kehittää toimintaansa asiakkaan ehdoilla. Siksi on tärkeää, että tuotekehityksen pohjana on matkailutuotteen asiakaslähtöinen määritelmä: ”Matkailutuote on asiakkaan subjektiiviseen arviointiin perustuva kokemus, jolla on tietty hinta ja joka syntyy prosessissa, jossa asiakas hyödyntää palvelun tarjoajien palveluja osallistumalla itse palvelun tuotantoprosessiin”. Koska matkailutuote syntyy asiakkaan subjektiivisena kokemuksena, matkailuyritys voi ainoastaan luoda tuotteen syntymiseen vaadittavat välttämättömät edellytykset, eli palvelukonseptin, palveluprosessin ja palvelujärjestelmän. Palvelukonsepti on asiakkaan tarpeista lähtevä tuotteen idea. Palveluprosessilla tarkoitetaan niitä toimintoja, joiden on toimittava moitteettomasti, jotta palvelu voidaan toteuttaa. Palveluprosessin osia ovat asiakkaalle näkyvät osat sekä tuottajalle kuuluvat moduulit. Palvelujärjestelmä puolestaan koostuu resursseista, joita tarvitaan, jotta palveluprosessi voi tuottaa palvelun. Resursseja ovat sisäiset, kuten henkilöstö, ja ulkoiset, kuten yhteistyökumppanit. (Mts. 21 - 24.)

Tuotekehityksessä on useimmiten kysymys nykyisten tuotteiden kehittämisestä, mutta tuotekehitysvaihtoehdot liikkuvat uusien innovaatioiden ja minimaalisten tyylin muutosten välillä. Uudet innovaatiot ovat kokonaan uusia tuoteideoita, joiden

kohdemarkkinoitakaan ei ole vielä tarkkaan määritelty. Uudet liiketoiminnot tuovat markkinoille uusia palveluja. Yritysten nykyisille asiakkaille voidaan tarjota uusia tuotteita, joita he eivät ole yrityksessä aiemmin saaneet. Nykyistä valikoimaa voidaan myös laajentaa, ja tyylin muutoksella tarkoitetaan vähäisiä muutoksia palvelutuotteessa. Yleisin palveluinnovaation muoto on nykyisen palvelu-tuotteen parannukset. Tuotekehityksen on oltava jatkuvaa, ja onnistuessaan se pitää yrityksen ajan tasalla ja auttaa sitä menestymään luomalla uutta ja parantamalla nykyistä. Tuotekehitysprosessi aloitetaan usein, koska halutaan lisätä myyntiä, markkinatilanne tai asiakkaiden kulutustottumukset ovat muuttuneet, tai kilpailutilanteen vuoksi. (Mts. 93 - 94.)

Uuden tuotteen kehittämisprosessi etenee uusien ideoiden etsimisestä uuden tuotteen kaupallistamiseen. Tuotekehityksen tulisi perustua tutkittuun tietoon asiakkaiden ja markkinoiden tarpeista, ja asiakkaiden osuus prosessissa on merkittävä. Palvelun kehitysprosessi jakaantuu suunnitteluvaiheeseen ja toteutusvaiheeseen. Suunnitteluvaiheessa korostetaan tuotekehityksen merkitystä yrityksen kokonaistrategiassa ja uusien tuoteideoiden järjestelmällistä etsimistä. Toteutusvaiheessa korostuvat varsinaisen palvelun kehittäminen sekä markkinoiden testaus. Matkailutuotteen tuotekehitysprosessi ottaa lisäksi huomioon matkailutuotteen välttämättömät edellytykset, joiden avulla asiakas tuottaa itselleen arvoa, kokemuksia ja ehkä myös elämyksiä. Prosessi edellyttää jatkuvaa palvelujärjestelmän kehittämistä ja etenee palvelukonseptin ja palveluprosessin kehittämisestä markkinatestauksen kautta kaupallistamiseen ja kaupallistamisen jälkeen tehtävään arviointiin. (Mts. 97 - 99.)

## 2.4 Elämyksellisyys

Lapin elämysteollisuuden osaamiskeskus (LEO) määrittelee elämyksen seuraavasti:

*Elämys on moniaistinen, merkittävä ja unohtumaton kokemus, joka voi tuottaa kokijalleen henkilökohtaisen muutoskokemuksen - koettu ja opittu voidaan omaksua osaksi omaa arkipersonaa tai elämyksen kokeminen voi johtaa oman maailmankuvan muuttumiseen. Elämys on aina subjektiivinen kokemus ja useiden eri tekijöiden summa.*

Hyvä palvelu tai mukava ja miellyttävä kokemus eivät yllä elämykseksi, vaan luovat edellytyksiä sellaisen syntymiseksi. Elämystuote on tuotteistettu kokemus, joka on sisällöltään ja toteutustavaltaan suunniteltu asiakaslähtöisesti ja on räätälöitävissä asiakaskohtaisesti. (Elämys 2009.)

Elämys käsitteenä on siis hyvin monitasoinen ja syvempi kuin arkikielessä yleensä ymmärretään. Elämyksen syntymiseen tarvitaan jännitystä, epätietoisuutta tulevasta, yllätyksellisyyttä ja odotusten ylittymistä suuresti. Elämyksen täytyy herättää suuria tunteita. Siihen liittyy esteettisyyttä, kokonaisvaltaisuutta, selviytymistä ja itsensä ylittämistä. Elämys on harvinaista, ikimuistoista, henkilökohtaista mutta mahdollista jakaa myös toisten kanssa. Uuden oppiminen, pysyvä muistijälki ja muutoksen tapahtuminen ovat olennaista. Turvallisuuden aste on tapauskohtaisesti mietittävä osa-alue. Palvelun tuottajalta elämyksen toteuttaminen vaatii asiakkaiden tarpeiden tunnistamista ja niihin mukautumista, tilannetajua, tunneälyä ja ihmistuntemusta. Luottamuksen herättäminen riskien tiedostamisen sekä kokonaisuuksien hallitsemisen lisäksi on tärkeää. Myös innovatiivisuus, jatkuva kehittäminen ja kyky luoda uutta ovat elämysteollisuudessa eilinehto. (Kuha, M. 2009.)

Elämystaloudessa asiakas maksaa siitä, että hän pääsee kokemaan tietyn asian. Eri-laisista kokemuksista ja kulttuureista on tullut kauppatavaraa, ja asiakkaat haluavat kokea helposti, mukavasti ja pintaa syvemmillä. Mutta koska elämys on omakohtainen kokemustila, palveluntarjoaja ei voi taata sellaisen kokemusta vaan ainoastaan luo puitteet ja elämyskokemuksille otollisen ympäristön. Todellisesta elämystuotteen luomasta kokemuksesta asiakas on valmis maksamaan enemmän, ja elämystuotteella onkin mahdollista saada enemmän katetta pienemmällä asiakasmäärällä perinteiseen palvelutuotteeseen verrattuna. Globaali kilpailukenttä on kuitenkin valtava, sillä yksittäisen kuluttajan elämyskulutuksesta kilpailevat niin ylikansalliset elokuvatuotantoyhtiöt, peliteollisuus kuin pienet paikalliset matkailuyrityksetkin. Tilastokeskuksen laskujen mukaan suomalainen kotitalous käyttää elämyksiin – matkailuun, urheiluun ja kulttuuriin – vuosittain noin neljänneksen tuloistaan. (ElämysABC 2009.)

Elämysguru, kirjailija ja luennoitsija B. Joseph Pine II arvioi Rovaniemen-vierailullaan vuonna 2008 Suomen Lapin elämysten aitoutta. Esimerkiksi haastattelupaikka, tilausravintola Santamus on Pinen mielestä aito, koska samanlaista ei ole ollut aiemmin, se on huolellisesti tehty aidoista luonnonmateriaaleista ja omistaja on vahvasti läsnä. Sanoma kuuluu: sen lisäksi että palvelu on räätälöity asiakkaan tarpeiden mukaan ja tuottaa elämyksen, sen on myös oltava aito. Ihmiset maksavat yhä vähemmästä ajasta yhä enemmän, kunhan vain saavat rahoilleen vastinetta. Aitous syntyy siitä, että elämys on totta jokaiselle itselleen, ja näin mielikuvitukseenkin perustuva elämys voi olla aito. Niinpä Joulupukki on yksi Lapin ehdottomista vetonauloista, ja hänen ympärilleen on rakennettu monia jouluteemaisia palveluita. Pine hyväksyy myös lasiset iglut Saariselällä: uusistakin tulee ajan kuluessa vanhoja ja siis aidomman tuntuisia asioita, ja iglu sopii hyvin arktiseen luontoon. (Muukkonen 2008, 34 - 39.)

Lapin saama suora matkailutulo ei kuitenkaan ole kansainvälisessä mittakaavassa kovin paljon, eikä suomalaisten osuus siitä mitenkään suuri. Varsinaisia palveluiden kuluttajia ovat britit ja venäläiset. Pine kutsuu rikkaita megaluokan elämyskuluttajia edelläkävijöiksi, joiden tempauksista tulee myöhemmin myös keskiluokan arkea. Ihmiset maksavat siitä, mikä on heille epätavallista mutta samalla myös aitoa. Suomalaisten ei kuitenkaan kannata tuudittautua nykytilanteeseen, sillä kilpailu elämysteollisuudessa on kovaa ja globaalia. (Muukkonen 2008, 34 - 39.)

## **3 LAPIN JA YLLÄKSEN MATKAILU**

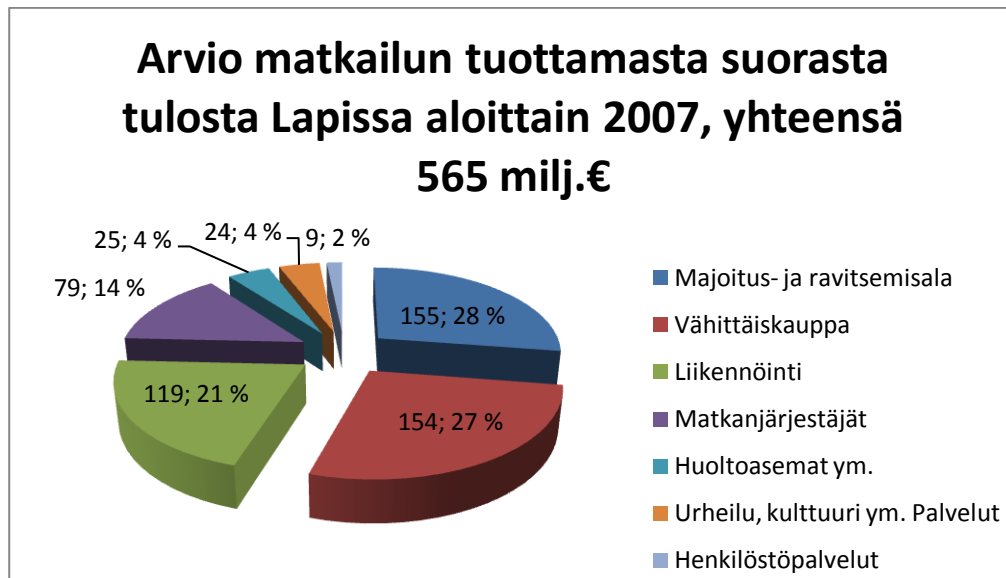
### **3.1 Ominaispiirteet**

Lapin matkailussa moni tekeminen määräytyy vuodenajan sekä sään mukaan, ja talvi on varmasti useimmille tutuin ja tärkein syy matkustaa maamme pohjoisimpaan maakuntaan – tai Suomeen ylipäänsä. Laskettelu, hiihto, lumikengillä kävely sekä poro-, husky- ja kelkkasafarit ovat suosituimpia ja tunnetuimpia pohjoisen harrastusmahdollisuuksia. Sulan ajan aktiviteettejakin on valittavana paljon monimuotoisesta

metsien ja vesistöjen hyödyntämisestä golfiin, alamäkipyöräilyyn sekä lukuisiin tapahtumiin. Vuoden lämpimämmän puoliskon turismi on kuitenkin huomattavasti talvea jäljessä.

Olennaista Lapin matkailussa onkin voimakas, pitkälti vuodenaikojen vaihtelusta johdettu sesonkiluonteisuus. Suosituimpina aikoina erottuvat maaliskuu, jolloin suurin osa matkailijoista on kotimaisia, sekä joulukuu, joka on ulkomaalaisten asiakkaiden hallitsemaa sesonkiaikaa. Myös syyskuussa ruska-aikaan matkailijoita on paljon, sekä hieman yllättäen syyskuutakin enemmän heinäkuussa. Kesäkuukauden korkeita lukuja selittävät vaeltajat. Toukokuussa ja lokakuussa tapahtuvat puolestaan pahimmat yöpyjämäärien notkahdukset. (Lappi 0410 n.d.)

Matkailuyrityksiä on Lapissa äärilaidasta toiseen laajalle levittäytyneistä ketjuyrityksistä mammuttimaisiin alueensa hallitsijoihin sekä pieniin perheyrityksiin ja yksityisiin opaspalveluihin. On myös huomioitava, että Lapissa suuri osa ravintoloista, kaupoista ja liikennöitsijöistä on käytännössä matkailuyrityksiä, sillä kysyntä muodostuu valtaosin turistien tarpeista. Kuvio 1 havainnollistaa suoran matkailutulon jakautumista aloittain vuonna 2007. Siitä käy ilmi, että majoitus- ja ravitsemisala ja vähittäiskauppa hyötyivät matkailusta lähes yhtä paljon, ensin mainittu noin 155 miljoonaa euroa, jälkimmäinen noin 154 miljoonaa euroa. Liikennöinti oli kolmantena suurena 119 miljoonan euron tulollaan. Sen jälkeen eniten ansaitsivat matkanjärjestäjät, noin 79 miljoonaa. Oman osansa saivat huoltoasemat ja vastaavat (25 milj.), urheilu- ja kulttuuripalvelut (24 milj.) sekä henkilöstöpalvelut (9 milj.).



KUVIO 1. Arvio suorasta matkailutulosta Lapissa aloittain vuonna 2007 (Mukaillen Lapin Matkailutilastollinen vuosikirja 2008, 29).

Tilastokeskuksen rekisteröimien yöpymisten määrä Lapissa on kasvanut tällä vuosikymmenellä tasaisesti lukuun ottamatta vuotta 2009 sekä vuoden 2010 kevättä. Vuodesta 2009 alkanutta laskua voidaan selittää maailmanlaajuisella talouskriisillä. Kaikkien yöpymisten määrä vuonna 2001 oli 1 702 178 ja vuonna 2009 2 242 302. Samalla aikavälillä osuus koko maan yöpymisistä on niin ikään kasvanut, noin kymmenestä prosentista 17 prosenttiin. Viime vuoden Lapin-matkaajista oli kotimaisia 64 % ja ulkomaalaisia 36 %. Eniten ulkomaisia turisteja tuli Isosta-Britanniasta (24 %), seuraavaksi eniten Saksasta (13 %), ja heitä seurasivat ranskalaiset (11 %) sekä venäläiset (10 %). Viipymä Lapin matkailukeskuksissa oli kotimaisilla yöpyjillä keskimäärin 3,02 ja ulkomaisilla 4,05 yötä. Lapin kesäajan matkailijoiden osuus koko vuoden yöpymisistä on vähentynyt vuoden 2001 43 prosentista viime kesän 35 prosenttiin. (Lappi 0410 n.d.) On kuitenkin otettava huomioon, että rekisteröityjen yöpymisten ulkopuolelle jää suuri osa mökkimajoituksesta ja se, että kotimaisia vierailijoita on vaikeampi tilastoida kuin ulkomaalaisia. Näin ollen todellisten yöpymisten lukumäärä on rekisteröityjä huomattavasti suurempi.

Matkailun suhdannekuvat matkailukeskusten liikevaihdon kehityksen perusteella kertovat myös hillitystä kasvusta, joka on jatkunut aina vuoden 2009 alkuun saakka (Lapin Matkailutilastollinen vuosikirja 2008, 33). Ne yhdessä rekisteröityjen yöpymis-



ten lukujen kanssa tukevat näkemystä, jonka mukaan Lapin matkailu on elinkaarensa vakauttamis- tai stagnaatiovaiheessa. Perusrakenteet ovat olemassa, asiakkaat ovat löytäneet palvelut ja kehittymispotentiaalia riittää. Uutta on kuitenkin luotava, ja etenkin kesäajan matkailu kaipaa vauhdittamista.

## **3.2 Lapin maakuntasuunnitelma 2030 matkailun näkökulmasta**

Vuoteen 2030 tähtäävässä Lapin maakuntasuunnitelmassa LAPPI – Pohjoisen luova menestyjä (2009, 2) todetaan: ”Lapin elinkeinopolitiikan strategiana on omiin luonnonvaroihin ja osaamiseen perustuen panostaa voimallisesti korkean jalostusasteen luonnonvara- ja energiateollisuuteen sekä matkailuvetoiseen elämysklusteriin”. Tavoitteiksi on asetettu muuttovoittoinen ja elinvoimainen maakunta vuoteen 2030 mennessä, kuntien säilyminen toimintakykyisinä sekä tulevaisuuden tarpeisiin vastaava palvelutarjonta. Matkailun ja palvelualojen merkitys on suuri, sillä julkiset ja yksityiset palvelut työllistävät selvästi eniten kaikissa Lapin seutukunnissa. Matkailun kasvu on jatkunut suotuisana, ja liikevaihto kasvanut erityisesti Ylläksellä ja Levillä. Suunnitelman pohjana on käytetty vuoden 2007 lukuja, joissa Lapin matkailutulo oli arviolta 570 miljoonaa euroa ja matkailutyöllisyys 5 000 henkilötyövuotta. (Mts. 2 - 8.)

Lapin matkailun mahdollisuudet nojaavat vetovoimaan, joka perustuu luontoon, ekotiiikkaan, infrastruktuuriin, monipuolisiin palveluihin, saavutettavuuteen sekä ainakin toistaiseksi lumivarmuuteen. Nämä yhdessä turvallisen ympäristön kanssa ovat myös perusteita asuinpaikan valinnalle, mitä halutaan korostaa markkinoinnissa. Lumettoman ajan tuotteiden kehittäminen ja markkinointi matkailukeskuksissa ovat tärkeitä keskittymisen kohteita, ja korkeatasoiseen luontotietoon perustuvat elämys-tuotteet halutaan nostaa muiden elämysten rinnalle. (LAPPI – Pohjoisen luova menestyjä 2009, 18 - 19.)

### **3.2.1 Skenaariot ja trendit**

Skenaarioita, eli vaihtoehtoisia tulevaisuuskuvia, on muodostettu auttamaan varautumisessa tulevaan. Lapin matkailuun vaikuttavia muutostekijöitä ovat globaali ja Barentsin alueen talous sekä lähialueiden vetovoima, aluepolitiikka ja ilmastonmuutos. Positiivisimpien skenaarioiden toteutuessa pohjoisuus sekä elämystalous ovat vetovoimaisia ja vahvoja. Uhkaavimmissa kaavailuissa Suomi ja Lappi ovat syrjäytyneet, ympäristökriisit ja turvattomuus haittaavat kauppaa, ja matkailuelinkeino on supistunut erityisryhmiin ja -tuotteisiin. Omalla osaamisella, luonnonvaroilla ja ympäristön perusteella hyödynnettäviä trendejä Lapissa ovat muiden muassa elämisyhteiskunnan ja luovan talouden vahvistuminen sekä turvallisuuden ja elinympäristön laadun korostuminen. Matkailun kannalta haastavia trendejä puolestaan ovat osaamisen ja innovaation nouseminen keskeisiksi tekijöiksi kilpailukyvyssä sekä kiristynyt kilpailu työvoimasta ja huippuosaajista. Lisäksi on huomioitava, että Lapin tuotteilla ja yritysten kasvulla on suuri riippuvuus viennistä. Uskoa riittää kuitenkin siihen, että maailmassa on jatkossakin kysyntää niin teollisuustuotteille, raaka-aineille ja energialle kuin myös elämyksille sekä mahdollisuuksille rentoutua ja kehittää itseään. (LAPPI – Pohjoisen luova menestyjä 2009, 16 - 18.)

### **3.2.2 Strategiset tavoitetilat sekä kehityssuunnat**

Maakuntasuunnitelman vision mukaisesti vuonna 2030 ”Lappi on vetovoimainen 195 000 asukkaan pohjoinen menestyjämaakunta, joka tunnetaan luonnoiltaan ja kulttuuriltaan rikkaana, luovana ja kansainvälisesti arvostettuna kasvavien investointien alueena. Lappi antaa elämänvoimaa.” Arvoperustana ovat lappilaisuus, luovuus ja tahto, yrittäjäyys ja sitkeys, sekä kestävyys ja pitkäjänteisyys. Matkailussa tavoitteena on kolminkertaistaa liikevaihto 1,5 miljardiin euroon ja kaksinkertaistaa työpaikat 10 000 henkilötyövuoteen. Lappi erikoistuu ympärivuotisia matkailupalveluja tuottavaksi elämysmaakunnaksi. Matkailuvetoisen elämysklusterin globaaliin arvoketjuun kytkeytyvät kiinteästi myös luovat osaamisintensiiviset alat, kuten elokuvatuotanto, ICT-sisältötuotanto, design ja käsityöt. Kauppa ja ostosmatkailu kasvavat matkailun ja naapurimaiden kysynnän seurauksena. Matkailukeskusten kasvua, profiloitumista ja verkostoitumista tuetaan, ja uusia asiakkuuksia hankitaan jo vahvoilta vientialueilta, kuten Venäjältä sekä väestöriikkaista Aasian maista. Markkinoinnissa keskitytään

Lappi-brändin vahvistamiseen sekä hyödynnetään Internetiä ja sosiaalista mediaa. (LAPPI – Pohjoisen luova menestyjä 2009, 19 - 21.)

Suunnitelman mukaan aitoa ja alkuperäistä kulttuuria ja ympäristöä tuodaan esille matkailupalvelujen tuotteistamisessa ja markkinoinnissa sekä ympäristörakentamisessa. Lappilaiseen kulttuuriin nojaavien pienyritysten määrän oletetaan kasvavan, ja niiden sekä matkailukeskusten yhteistyötä lisätään. Matkailun sesonkityövoimalle pyritään tarjoamaan pitempiaikaisia työsuhteita kehittämällä matkailun ympärivuotisuutta ja moniammatillisuutta. Palvelutarjonnaltaan Lappi tunnetaan hyvinvointimatkailun kärkikohteena, joka tarjoaa palveluja kaikille ikäryhmille. (Mts. 20 - 25.) Matkailukeskusten ja kaivosten merkitys aluerakennetta tasapainottavina palvelukeskittyminä korostuu voimakkaasti. Saavutettavuus niin lentoliikenteen, junayhteyksien kuin tieliikenteenkin osalta halutaan turvata. Tärkeänä edellytyksenä on uuden matkailurautatien rakentaminen Kolarista Ylläkselle ja Leville. Tulevaisuudessa muodostettavat kehittämiskäytävät ja -vyöhykkeet sitoutuvat toisiinsa saavutettavuuden kautta. (Mts. 28 - 32.)

### **3.3 Lapin matkailustrategialuonnos 2011–2014**

Lapin matkailustrategia ohjaa toimialan kehittämistä maakunnassa määrittämällä yhteiset vision, arvot sekä painopisteet, joille julkista tukea kohdennetaan. Lisäksi strategiassa on asetettu määrälliset sekä strategiset tavoitteet osa-alueittain. Jotta valtakunnallinen, maakunnallinen ja alueellinen kehittäminen olisivat linjassa keskenään, Lapin matkailustrategia 2011–2014 pohjaa valtakunnalliseen matkailustrategiaan 2020, Lapin maakuntasuunnitelmaan 2030 sekä Lapin maakuntaohjelmaan 2011–2014. Tämä edellisen, vuosina 2007 - 2010 voimassa olleen matkailustrategian päivitys on toteutettu vuoden 2010 aikana, ja luonnos oli maaliskuussa 2011 lausuntokierroksella. (Matkailustrategialuonnos 2011–2014, 3.)

### 3.3.1 Lähtökohdat

Maailmantalouden laman jälkeisen notkahduksen myötä Lapin matkailu jäi kasvutavoitteistaan, erityisesti vuonna 2009, mutta vuonna 2010 yöpymismäärät kääntyivät taas kasvuun. Lapin päämarkkina-alueiden Ison-Britannian, Saksan ja Ranskan lisäksi Ruotsi ja Norja ovat länsirajan matkailun kannalta tärkeitä alueita, mutta viime vuosina nopeimmin kasvava markkina-alue on ollut Venäjä. Matkailussa Suomen kovimpia kilpailijoita puolestaan ovat Ruotsi, Norja ja alppimaat niin kesä- kuin talvituotteissa, ja lisäksi kesäajan kilpailijana on Venäjä. Erityisesti Ruotsi ja Norja ovat kasvattaneet matkailumarkkinointiin suunnattuja määrärahoja, kun taas Suomi on leikannut niitä. Lapin matkailuun on kuitenkin investoitu kuluneen vuosikymmenen aikana, pääsääntöisesti yksityisellä rahoituksella. (Mts. 5 - 10.)

Usko tulevaisuuteen on Lapin matkailuelinkeinon piirissä vahva. Lapin Ely-keskuksen toteuttaman Lapin KOTTI -hankkeen yrityshaastattelujen mukaan kolmannes yrittäjistä arvioi yritystoimintansa kasvavan seuraavan vuoden aikana, yli puolet arvioi liiketoimintansa pysyvän ennallaan ja vain 12 % arvioi liiketoiminnan supistuvan. Henkilöstömäärän kasvuksi arvioitiin noin kahdeksan prosenttia seuraavan vuoden aikana. Matkailukeskusten ja kuntien tekemien arvioiden mukaan tavoitteena on, että rekisteröidyt yöpymiset matkailukeskuksissa kasvavat lähes 50 % ja välitön matkailutulo noin 10 % vuoteen 2015 mennessä. Vastaavat luvut vuodelle 2020 ovat 111 % ja 41 %. Lapin matkailun suunniteltujen investointien arvo on 721 miljoonaa euroa vuoteen 2015 mennessä, mukaan lukien niin perusinfrastruktuuriin ja toimintaympäristöön liittyvät investoinnit kuin varsinaiset matkailuliiketoimintaan liittyvät investoinnit. (Mts. 16 - 17.)

### 3.3.2 Strategia 2011–2014

#### Visio ja päämäärät

Uudessa strategiassa on muotoiltu Lapin matkailun visio: ”Lappi – puhdasta ELÄMÄNVOIMAA lähelläsi. Lappi on Euroopan johtava kestävä luonto- ja elämys-

matkailun kohde vuonna 2020.” Iskulauseen sanojen merkitystä on avattu seuraavasti:

- ❖ **Lappi:** eksoottisuus, aitous, turvallisuus
- ❖ **Puhtaus:** luonto ja sen antimet, tila, laatu
- ❖ **Elämänvoima:** elämys, henkilökohtaisuus, aktiviteetit; erilainen luksus
- ❖ **Lähelläsi:** saavutettavuus kaikilla tasoilla (Internet, liikenne, kauppa, läsnäolo)

(Matkailustrategialuonnos 2011–2014, 23.)

Strategialla halutaan saavuttaa taloudellista kasvua niin, että matkailukysyntä kasvaa ympärivuotisesti ja hyödyttää välillisesti useita elinkeinoja luoden hyvinvointia koko maakuntaan. Matkailijamääriä halutaan kuitenkin kasvattaa hallitusti ja pyrkiä ennen kaikkea matkailijakohtaisen tulovaikutuksen kasvuun matkailun sisällöllisellä kehittämisellä. Elinkeinojen toiminta halutaan tehokkaaksi ja laadukkaaksi, ja samalla kannattavaksi. Näitä edistävät elinkeinojen organisoituneisuus, yrittäjien liiketoimintaosaaminen, tutkimustiedon hyödyntäminen sekä innovaatioiden tukeminen. Saavutettavuuden on toteuduttava paitsi liikennemuotojen myös hintojen osalta. Tehokas matkailumarkkinointi pohjautuu syvälliseen tutkimustietoon asiakkaiden tarpeista ja hyödyntää verkkoympäristöä, sosiaalista mediaa ja digitaalista osaamista. Maailmanlaajuisesti tunnettu brändi viestii Lapin aidoista vetovoimatekijöistä, ja sitä rakennetaan yhteistyössä eri toimijoiden ja toimialojen kanssa. Matkailu- ja ympäristörakentaminen perustuu korkeaan laatuun, lappilaiseen identiteettiin, viihtyisyyteen, yhtenäisyyteen ja toimivuuteen sekä luonnon suojaamiseen. (Mts. 23 - 24.) Matkailukeskuksiin on laadittu pitkän aikavälin työväliseksi kehittämis-, ympäristö- ja aluesuunnitelmia – master plans – joissa osoitetaan eri toiminnoille varatut alueet sekä investointi- ja rakentamiskohteet (mts. 50).

Asetetut määrälliset tavoitteet vuodelle 2014 on esitetty osa-alueittain seuraavassa taulukossa.

TAULUKKO 1. Matkailustrategialuonnoksen määrälliset tavoitteet

Osa-alue	Kotimaa	Ulkomaat	Yhteensä vuoteen 2014 mennessä
<b>Rekisteröidyt yöpymiset</b>	+ 3 %	+ 8 %	+ 4,7 %, 2,7 milj. yöpymistä
<b>Kesäkauden yöpymiset</b>	+ 3 %	+ 6 %	yli 1 milj. yöpymistä
<b>Markkinaosuus yöpymisistä Suomessa</b>	+ 11 %	+ 18 %	
<b>Lentomatikustajien määrä</b>	+ 5 %	+ 10 %	
<b>Junamatkailijoiden määrä</b>			+ 4 % vuodessa, yli 800 000 matkailijaa
<b>Hiihtohissien lipunmyynti</b>			+ 6 % vuodessa, arvo 21 milj. €
<b>Hotellien käyttöaste</b>			+ 4 % vuodessa, käyttöaste 50 %
<b>Hotellihuoneiden keskihinta</b>			+ 3 % vuodessa, 93 €
<b>Majoitusmyynnin arvo</b>			+ 28 %, 115 milj. €
<b>Matkailutulo ja -työllisyys</b>			kolminkertainen tulo vuonna 2030 (1,8 mrd. €) ja kaksinkertainen työllisyys (10 000 henkilötyövuotta)

Matkailu on dynaaminen toimiala, joka reagoi nopeasti talouden elpymiseen. Lisäksi vahvemmat markkina-alueet kompensoivat heikompia, jolloin kokonaismäärän uskotaan kasvavan. Kesäajan yöpymisille on asetettu haasteellinen tavoite, koska tällä strategiakaudella ympärivuotisuuteen panostetaan voimakkaasti. Myös Suomessa yöpyvien osuuden kasvattaminen on haasteellista, sillä esimerkiksi pääkaupunkiseudun matkailijamäärät ovat kasvussa. Lentomatikailijoiden määrälle on asetettu maltillinen tavoite chartermatkailijoiden laskusuhdanteen ja muiden lentoliikenteen ongelmien vuoksi. Junamatkailun sen sijaan odotetaan kasvavan jopa arvioitua nopeammin kestävän kehityksen myötä. Hiihtohissilippujen kasvu perustuu rinnelajien vakaaseen suosioon, hiihtokeskusten uusiin investointeihin sekä hyvään lumitilanteeseen. Hotellien käyttöasteelle asetetaan maltillinen tavoite vasta tuoreiden investointien sekä ympärivuotisuuden hitaan kehittymisen vuoksi, samoin kuin hotellihuoneiden keskihinnalle. Majoitusmyynnin arvo nojaa rekisteröityjen yöpymisten ja keskihinnan optimaaliseen kasvuun. Matkailutulon ja -työllisyyden kasvun arvio on optimistinen eikä ota huomioon suhdannevaihteluita, mutta osoittaa Lapin matkailun

kehityksen parhaassa mahdollisessa skenaariossa. (Mts. 25 - 32.)

### **Keinot**

Matkailun kehittämisessä julkista tukea suunnataan ensisijaisesti maakuntasuunnitelman mukaisille matkailuvyöhykkeille sekä maakuntakeskuksille, joilla on parhaat edellytykset kasvattaa kansainvälistä matkailua. Matkailuvyöhykkeiden kehittyminen luo tulevaisuudessa mahdollisuuksia kehitykselle myös muilla Lapin alueilla. Aiemman strategian aluejako vahvuudeltaan ja kehitysasteeltaan erilaisiin matkailualueisiin antaa raamit ja näkökulmaa kehityksen sekä tuen tarpeen arvioinnille. Matkailukeskusten kärkihankkeet, ympärivuotisuutta ja kokonaisvetovoimaa lisäävät hankkeet, yhteistyötä ja verkostoitumista edistävät hankkeet sekä mahdollisia matkailun kehittämisen esteitä purkavat hankkeet ovat kehittämisrahoituksen piirissä. Etenkin kotimaisen kysynnän kannalta tärkeää matkailukeskusten profiloitumista tuetaan edelleen.

Kasvua haetaan ulkomailta niin, että painotetaan palvelutuotannon sijaan yksilöllistä elämys- ja transformaatiotaloutta. Päämarkkina-alueiden kysyntää ylläpidetään tehokkaalla ja kohdennetulla markkinoinnilla yhdessä matkanjärjestäjien, liikennöitsijöiden ja muiden kumppaneiden kanssa, mutta myös harkittuja avauksia uusille markkinoille tehdään. Vaikka kasvua haetaan ulkomailta, on kotimainen kysyntä jatkumonkin kannalta tärkeää myös jatkossa ja tasoittaa kansainvälisiä suhdannevaihteluja. Matkailun Edistämiskeskuksen resurssien pienentymisen ja osittaisen markkinoilta vetäytymisen myötä Lappi kantaa tulevaisuudessa enemmän vastuuta myös kansainvälisen matkailumarkkinoinnin toimenpiteistä. Yhteistyötä Matkailun Edistämiskeskuksen kanssa tehostetaan, mutta myös maakunnallista matkailumarkkinointia kehitetään tehokkaammaksi. Lappi-brändin kehitystyö aloitetaan Lapin liiton vetämänä yhdessä useiden toimialojen sekä kulttuurin, tieteen ja taiteen toimijoiden kanssa. Tuotemarkkinointi ja liiketoiminnan kehitys on kuitenkin elinkeinon harteilla. Lappi-brändiin ”Lapland – North of Finland” otetaan mukaan myös Koillismaan maakunta. (Mts. 33 - 37.) Koillismaan kuulumisesta Lappi-markkinoinnin alle on syntynyt paljon keskustelua ja mielipiteitä.

Lapissa toteutetut elokuva- ja muut ohjelmatuotannot ovat lisääntyneet, ja niitä halutaan jatkossakin lisätä muiden muassa medianäkyvyyden ja tuotteistamismahdollisuuksien ansiosta. Audiovisuaaliselle ja pelialalle on kuitenkin kehitettävä sekä myönteisempi vastaanotto että kannustavampi taloudellinen järjestelmä, jotta niiden olisi helpompaa ja kannattavampaa toimia Lapissa. Kansainvälisistä sähköisistä varaus- ja jakelukanavista täytyy selvittää hyödyllisimmät ja sähköisen kaupan laatuun kiinnittää huomiota. (Mts. 37 - 39.)

Teemapohjaisen matkailun uskotaan kasvavan tulevaisuudessa. Matkailun Edistämiskeskuksen koordinoimia valtakunnallisia päätuoteteemoja ovat talvi ja jouluku, suomalainen hyvinvointi, kulttuurimatkailu sekä kesäaktiviteetit. Nämä ovat myös Lapin näkökulmasta kehitettäviä ja toisaalta vahvuuksia hyödyntäviä tuoteteemoja. Jouluku ja talvi ovat valmiiksi vahvoja alueita, mutta niitä on edelleen rikastettava ja uudistettava. Esimerkillisen teemakonseptimallin hyödyiksi luetellaan selkeä rahoitusmalli (esimerkiksi puolet julkiselta taholta, puolet yrityksiltä jäsenmaksuina), tehokkuus markkinoinnissa sekä sen toimiminen hyvänä kehittämisen ja laadunvalvonnan työkaluna. Talvituotteiden näkyvyyttä halutaan parantaa kehittämällä tapahtumien välistä yhteistyötä. Vahvaa elämysosaamista voidaan lisätä kiinnittämällä huomiota lappilaiseen designiin, käsityöhön sekä elintarvike- ja luonnontuotealaan, mikä lisää matkailijoiden arvostusta tuotteita kohtaan. Hyvinvointimatkailussa puolestaan halutaan selkeyttää laatu- ja tuotekriteerit sekä luoda kansainvälisen tason Lapland Wellness -tuote, joka olisi luonnonläheinen vastine keski- ja eteläeurooppalaiselle kylpyläkulttuurille. (Mts. 40 - 44.)

### **3.4 Lapin matkailun lähitulevaisuus**

Helena Kairamon Lapin matkailun lähitulevaisuus 2010 – 2015 – 2020 – Tutkimus matkailun trendien vaikutuksesta Lappiin valaisee, millainen on tulevaisuuden matkailija sekä millaisia ominaisuuksia matkan toteuttamiselta ja matkakohteelta edellytetään matkailijoiden vaatimuksiin ja tarpeisiin vastattaessa. Tutkimus perustuu aiempiin Lapin Elämysteollisuuden (2004), Matkailun edistämiskeskuksen (2004),



Lapin liiton (2003), Kauppa- ja teollisuusministeriön (2001) sekä Suomen itsenäisyyden juhlarahasto SITRA:n (2003) selvityksiin ja raportteihin. Lisäksi yrittäjien mielipiteet ja näkemykset ovat osana raportissa. (Mts. 5 - 7.)

Yhteiskunnallisia muutoksia tämän päivän maailmassa ovat ennen kaikkea elämystai kokemusyhteiskuntaan siirtyminen, palvelutalouden kehittyminen elämystaloudeksi sekä mediaosaamisen tärkeys. Kairamo lainaa Gerhard Schultzea (1992), jonka mukaan nykyisessä kulutuksen ja valinnan yhteiskunnassa valitsija, eli kuluttaja, pitää tärkeänä esteettisyyttä, vapautta, sosiaalisuutta ja unelmia; sisäistä onnea. Valinnoilla rakennetaan identiteettiä ja liitetään itsensä samanhenkiseen ryhmään. Tällaiset ryhmät ovat elämys- ja tunneyhteisöjä, joissa yhteiset ja jaetut tunteet, vaikutelmat, elämykset ja rituaalit ovat tärkeitä. Kairamon mielestä tunneyhteisöjen huomiointi toteutuu Lapin matkailussa hyvin yhtenäisten varusteiden, tunnusmerkkien, ryhmämatkojen tarinoiden ja vetäjien roolien muodossa. (Mts. 9-13.) Vaikutelma nyky-matkailussa kuitenkin on, että turistiryhmille tarkoitetut ryhmämatkalaisten tunnusmerkit saatetaan kokea myös nolostuttavina. Onhan trendikästä myös kulkea omia polkujaan ja nostaa statusta tekemällä ja kokemalla jotain erilaista kuin muut. Niinpä yhteisöllisyyden tunnetta voi olla turvallisempaa rakentaa muutoin kuin ulkoisten elementtien avulla. (Mts. 14 - 19.)

Lappi koetaan turvalliseksi matkakohteeksi ja sitä kannattanee painottaa vielä aiempaa enemmän, kuitenkin ehkä myyntineuvotteluissa markkinointiviestinnän sijaan. Virtuaalitekniikan yleistyessä aika ja paikka saavat uusia merkityksiä, ja tarjonta on tuotava etukäteen asiakkaan kokeiltavaksi virtuaalisesti. Ajantasaisen tiedon saaminen, toimivat varausjärjestelmät sekä näkyminen oikeissa paikoissa ovat tärkeää asiakkaan odotuksiin vastaamista ja myynnin varmistamista. Venäjän ja Baltian maiden vaurastuminen, Kiinan nouseminen ykkösmatkailumaaksi sekä yritysten tarve siirtyä yhteismarkkinoinnista yhteiseen sisällöntuotantoon kannattaa muistaa uusia tuotteita suunniteltaessa. Tarjottavan tuotteen tai palvelun on vedottava asiakkaaseen jollakin tasolla – tieto, tunne tai toiminta – niin paljon, että hän haluaa käyttää sitä uudelleen. Tuotteen tai palvelun toimituksen on oltava kestävä, ja ostaja haluaa olla aktiivisessa roolissa käyttötilanteessa. Tärkeintä on asiakkaan arvioima muutok-

sen tapahtuminen. (Mts. 14 - 19.)

Kairamo kirjoittaa Jensenin (1999) kuudesta erilaisesta markkinatyypistä ja Dream Society -käsitteestä. Markkinatyypit ovat:

- ❖ Seikkailujen markkinat
- ❖ Rakkauden, ystävyyden, onnellisuuden ja yhdessäolon markkinat
- ❖ Huolenpidon markkinat
- ❖ Kuka minä olen -markkinat
- ❖ Mielenrauhan markkinat
- ❖ Vakaumuksen markkinat

Jensenin käsitys on, että palvelut ja tuotteet voidaan jakaa sen mukaan, millaisiin kuluttajien elämäntyyliin ne on suunniteltu. Oleellinen kilpailukeino on tuotteeseen liittyvä tarina, mielikuva ja tunne. The Dream Societyssa ajatellaankin ”emotionaalisia markkinoita”. Tarinan kertomisella kosketetaan asiakkaan tunteita ja sydäntä, ja asiakas puolestaan kertoo oman tarinansa valitsemallaan tuotteella, kuten lomakohteella, pukeutumisella ja kulkuvälineellä. Lapissa on runsas tarinaperinne, jonka tuotteistaminen ja hyödyntäminen ovat käynnissä. Tarina, arjesta poikkeava ympäristö ja roolit tarjoavat asiakkaalle mahdollisuuden toisenlaisiin normeihin ja toimintatapoihin. (Mts. 20 - 23.)

### **Tulevaisuuden Lapin matkailijat**

Asiakkaat segmentoidaan yhä enemmän kvantitatiivisten tekijöiden sijaan kvalitatiivisten määreiden avulla: elämäntapa ja -tyyli, kulttuurinen kiinnostus, harrastukset, sosiaalinen ryhmä, matkustuksen merkitys ja tottumus. Tämä on muistettava myös kasvavan seniorimatkailejasegmentin yhteydessä. Heidän huomioimisessaan tärkeää on mukavuus, turvallisuus, vaivattomuus, rentouttavuus ja iän unohtaminen. Seniorit matkustavat mielellään myös lasten ja lastenlasten kanssa, mikä tekee heistä myös aktiiviharrastusten kannalta tärkeän ryhmän. Lisäarvoa tuo potentiaali hiljaisten aikojen matkustamisessa. Nuorten, ja myös muiden ikäryhmien, segmentoinnissa harrastukseen erikoistuminen on keino päästä selville tottumuksista harrastukseen syventymisen asteen avulla – mitä vannoutuneempi harrastaja on, sitä enemmän hän lajiin panostaa. Ihmisten kaupungistuminen on otettava huomioon tuotteistami-

nessa; koskematon luonto ja eräretkeily eivät enää nykyään vetoa, vaan luontokosketus on saatava vaivattomammin. (Kairamo 2005, 29 - 31.)

Virtuaalitodellisuus- ja simulaatiotuotteiden yhdistäminen matkailutuotteisiin on Kairamolta hyvä ehdotus. Talven esittely kesällä ja kesän talvella tukisi markkinointia ja toisi lomaan vaihtelua. Kairamokin perää huonojen ilmojen sisäharrastusmahdollisuuksia, ja että asiakkaalla on oltava mielekästä, kiinnostavaa tekemistä loman jokaisena päivänä. Matkailuyritysten erikoistumisen vaade on hänen mukaansa nähtävissä ja kysyntä teematuotteille kasvamassa. Erikoisravintoloiden ja muiden yritysten tuotteet pitäisi lisäksi saada pelkästään ryhmien saatavilta myös yksityisten asiakkaiden koettaviksi. Kairamo pohtii myös hiljaisuuden vetovoiman ja 24/7-yhteiskunnan suhdetta: täytyisikö palvelujen olla saatavilla kaikkina päivinä kaikkina vuorokauden aikoina, vai säilytetäänkö nykyinen palvelujärjestelmä ja pidetään osa ajasta rauhoitettuna. (Mts. 35.)

### **Yrittäjien ja muiden asiantuntijoiden näkemykset**

Kairamo on koonnut Lapin elämysteollisuuden osaamiskeskuksen Extra-hankkeen (2003 - 2004), matkailun tulevaisuuden trendien esiselvityksen sekä kyseistä raporttia varten tehdyistä haastatteluista yhteenvedon yrittäjien ja asiantuntijoiden näkemyksistä Lapin matkailun tulevaisuuden suhteen. Käsitys on, että asiakkaiden ja matkanjärjestäjien laatuvaatimukset ovat kasvaneet ja yrittäjien osaaminen lisääntynyt, mutta tuotteet säilyneet samankaltaisina. Haaste on erottua samanlaisia palveluja tarjoavista kilpailijoista. Kansainvälisesti tunnettuja kohteita, suuria vetonauloja sekä niitä mahdollistavia verkostoja ja yhteiskunnallista tukea kaivataan. Tuotesuunnittelussa yrittäjät odottavat yhteistyötä asiantuntijoilta, rahoittajilta ja oppilaitoksilta. He nostavat aitouden, rauhan ja hiljaisuuden, hyvinvointimatkailun sekä kulttuuriin perustuvat tuotteet tärkeiksi kysymyksiksi. Tuotteiden uusiutumisen vaade on tiedostettu kanta-asiakkaiden vuoksi. Tunteiden merkitys elämystuotteiden suunnittelussa nousee vahvasti esiin. Palveluosaamisen taso ja laatu ovat yrityskoh- taisia, mutta on muistettava, että Lapissa suuri osa matkailijoista muodostaa mielipiteensä kokonaisuudesta ja ehkä vain yhden päivän aikana. Siksi yhtenäisyys on tärkeää jatkuvuuden kannalta. (Mts. 36 - 41.)

### 3.5 Ylläksen matkailu

Ylläksen ydinmatkailualue muodostuu kahden lappilaisen kylän, Ylläsjärven ja Äkäslompolon, sekä niiden väliin jäävän Yllästunturin alueesta. Kansallispuiston erämaa sekä kuusi muuta tunturia Ylläksen läheisyydessä laajentavat matkailijoiden reviiriä kylien ympärille. Matkailutoimintaa alueella on ollut vuosikymmeniä, ja ensimmäinen hiihtohissi rakennettiin Ylläksen rinteeseen 1956. Majoitus- ja muut palvelut ovat laajentuneet vähitellen kotimajoituksesta ja kyläkaupoista moderneihin ja laadukkaisiin lomahuoneistoihin ja supermarketiin. Kylillä on omat luonteensa; Äkäslompolon kylällä on enemmän paikallista asutusta ja kauppoja sekä perinteisiä majoituspalveluita, Ylläsjärven puolen Sport Resort Ylläksen alue on modernimpi uusine huoneistorakennuksineen sekä gondoleineen. Ylläsjärven paikallisasutus keskittyy kylään noin viiden kilometrin päähän tunturista. Kahta kylää yhdistää vuonna 2005 avattu Maisematie, ja toisesta hiihtokeskuksesta pääsee hisseillä ja laskettelemalla toisen hiihtokeskuksen alueelle.

#### 3.5.1 Tunnusluvut

Tilastokeskuksen matkailutilastojen mukaan Ylläksen alueen matkailu noudattaa samoja sesonkivaihteluita kuin Lapin matkailukin: yöpyjämäärien korkeimmat luvut maaliskuussa ja joulukuussa, notkahdukset touko- ja lokakuussa. Myös kasvukäyrä on samansuuntainen, eli positiivista vuoteen 2008 saakka, jonka jälkeen se on kääntynyt laskuun. Vuonna 2010 Ylläksellä oli rekisteröityjä yöpymisiä 303 253, joka on hyvä tulos verrattuna vuoden 2001 tulokseen 131 362 mutta joka on laskenut edellisvuodesta 6,5 %. Kotimaisia yöpyjiä oli viime vuonna 74 % ja ulkomaisia 26 %. Ulkomaisista selkeästi suurin ryhmä olivat britit (51 %), seuraavaksi sveitsiläiset (15 %), alankomaalaiset (9 %) ja venäläiset (8 %). (Ylläs1210.) Tärkeää on muistaa, että tilastoihin tallentuvat ainoastaan rekisteröidyt yöpymiset. Vedenkulutuksen mukaan mitattuna Kolarissa oli rekisteröimättömiä yöpymisiä 1 074 115 vuonna 2010, jolloin yhteenlaskettuna rekisteröityjä ja rekisteröimättömiä yöpymisiä oli 1 377 368. Asukkaita ja

työntekijöitä Ylläksen alueella oli 875 ja vuoden kävijöitä henkilöiksi muutettuna 249 794. (Niittyrinta 2011.)

Kesäajan rekisteröityjen yöpyjien määrä on vuosina 2001 - 2010 kaksinkertaistunut vajaasta 30 000:sta vajaaseen 60 000:een. Ylläksen osuus Lapin yöpymisistä kasvoi hyvää vauhtia vuoteen 2008, jonka jälkeen suunta on ollut laskussa. Viime vuonna lukema oli 13,6 %. Ylläksen markkinaosuus koko maan yöpymisistä oli 1,6 %, joka sekin laski edellisvuoden 3,3 prosentista. Matkailijoiden viipymä Ylläksellä on kuitenkin sekä koko maan että Lapin lukuihin verrattuna selvästi pidempi ja kasvoi viime vuoden aikana 4,78 vuorokautteen. Ylläksen yöpyjistä kotimaisten viipymä on viime vuosina pidentynyt ja ulkomaisten hieman lyhentynyt. (Ylläs1210.)

### **3.5.2 Minne menet Ylläs? – Ylläs II kehittämissuunnitelma vuoteen 2020**

Vuonna 2007 valmistui Minne menet Ylläs? – Ylläs II kehittämissuunnitelma vuoteen 2020. Suunnitelma on yrittäjien ja kunnan yhteinen tahdonilmaus siitä, kuinka Yllästä kehitetään tulevaisuudessa, ja sen toteutumista seurataan vuosittain. Tässä käsitellään pääasiassa vuoden 2009 seurantaraporttia, joka peilaa siihenastista edistymistä ja asettaa vuosille 2010 - 2013 kärkihankkeet sekä keskeiset toimenpiteet. (Minne menet Ylläs? – Ylläs II kehittämissuunnitelman 2020 seuranta 2009, 3.) Vuoden 2007 suunnitelma on erittäin kunnianhimoinen ja vahvan kasvun aikana tehty, eikä ennakoivälissä koittanutta vaikeaa taloustilannetta. Siksi tässä keskitytään seurantaraporttiin, jossa odotukset ovat realistisempia ja maltillisempia.

Kuten muuallakin ovat Ylläksellä useimmat tavoitteet toteutuneet odotetusti tai jopa paremmin vuoteen 2008 saakka ja sen jälkeen kääntyneet laskuun. Seuraaville vuosille odotetaan kuitenkin jälleen kasvua, vaikka Matkailun Edistämiskeskuksen resursien vähenemisestä ja Lapin markkinoinnin uudelleenorganisoinnista ollaan huolissaan. Suunnitellut investoinnit vuosille 2008 ja 2009 ovat toteutuneet hyvin, parhaiten majoituksessa (30,7 M€), ravintola- ja kahvilatoiminnassa (2,0 M€), tuotekehityksessä (1,7 M€) sekä rinnetoiminnassa (15,7 M€). Yrityksille lähetettyyn

investointikyselyyn ei vastattu täysimääräisesti, joten toteutuneita investointeja on taulukosta ilmeneviä enemmän. Vuosille 2010 - 2012 suunnitellut investoinnit ovat majoituksessa 50,2 (M€); kahvila- ja ravintolatoiminnassa 0,2; ohjelmapalveluissa 4,5; rinnetoiminnassa 2,1; tuotekehityksessä 1,9; muissa investoinneissa 0,5 sekä muussa kehittämisessä 30,5. (Mts. 4 - 5.)

Rekisteröityjen yöpymisten kasvutavoite 1,5-kertaistua Lapin keskiarvoon nähden on toteutunut ja ylittynyt; kotimaisia yöpymisvuorokausia tuli lisää 22 000 ja ulkomaisia 19 000 vuosina 2006 - 2008, sekä kasvutavoite 5 - 6 % vuodessa toteutui 5,8 prosentina. Huolestuttavaa kuitenkin on, että kasvu on painottunut ainoastaan Iso-Britannian ja Venäjän markkinoihin. Hyvätasoisen hotellihuonekapasiteetin kasvussa on jääty tavoitteesta: kasvua olisi pitänyt tulla kolmessa vuodessa 210 vuodepaikkaa, kun toteutunut lisäys on 149. Hotellihuoneiden keskimääräinen käyttöastetavoite 51 % toteutui jo melkein vuoden 2008 50 prosentilla. Kaikissa majoitusliikkeissä yöpymisen keskihinta vuonna 2008 oli 38€/hlö/vrk. Tavoite on 66 €, ja sen saavuttamisen vuosivauhdissa ollaan jäljessä noin 23 %. Viipymän osalta on ollut kasvua, mutta tavoitteeseen eli seitsemään vuorokauteen ei olla vielä ylletty. Seurantaan on poimittu tunnettuuden ja imagon kehityksen osalta Taloustutkimuksen hiihtokeskustutkimuksen (2008) sekä Haaga-Perhon asiakastytyväisyysmittausten (2008, 2009) tuloksia. Niiden mukaan Ylläksen tunnelma, imago ja alueen siisteys ovat parantuneet vuosi vuodelta, mutta tunnettuudessa ei vielä ylletä ykkösen tasolle. Ylläs on kolmanneksi suositteluin hiihtokeskus Suomessa. Laatutavoitteen mukaan kaikkien laadun osatekijöiden on saatava asiakkailta vähintään arvosana 4. (Mts. 5 - 8.) Vuoden 2010 asiakastytyväisyysmittauksen tuloksia käsitellään luvussa 5.1.

Hiihtokeskusmyynnin osalta tavoitteena on 15 prosentin markkinaosuus (mts. 7). Kaudella 2009–2010 suurimman markkinaosuuden saavutti Ruka 15,3 prosentilla kokonaismarkkinoista, toiseksi suurimman Levi 15,2 prosentilla. Ylläs oli kolmantena 10,2 prosentin markkinaosuudella. (Hiihtokeskukset numeroina 2009 - 2010.) Vetovoimatekijäksi haluttavassa kansallispuistossa oli kävijöitä 329 500 vuonna 2008 ja kasvua halutaan 20 000 kävijää vuodessa, jolloin kävijöiden määrä kaksinkertaistuisi vuoteen 2020 mennessä. Lentoliikenteen osalta tavoite 300 kansainvälistä tilauslen-

toa ylittyi jo vuonna 2008. (Minne menet Ylläs? – Ylläs II kehittämissuunnitelman 2020 seuranta 2009, 8.)

Vuoden 2007 Ylläs II – kehittämissuunnitelmassa on vakaa aikomus tuotteistettujen teemakonseptien luomisesta sekä listaus niiden hyödyistä. Ylläksen kärkiteemoiksi on haluttu Lapland Ski, Nordic Fitness, Nordic Nature & Culture, Lapland Wellness sekä Nordic Outdoor Adventure. Muiksi tärkeiksi teemoiksi on lueteltu Musiikkitunturi, Lastenmaa ja kalastus. (Minne menet Ylläs? – Ylläs II kehittämissuunnitelma vuoteen 2020 tiivistelmä 2007, 9 - 10.) Seurantareportissa (2009, 8) kuitenkin todetaan, että konseptit eivät ole toteutuneet odotellusti ja että kokonaiskonseptien kehittämis- ja markkinointiajattelu puuttuu edelleen.

Yrityksille tehdyn kyselyn mukaan Ylläksen kehitystä edistäneitä asioita olivat erityisesti rinneinvestoinnit (etenkin gondoli), kauppakeskukset ja palveluiden parantuminen, sekä markkinointi ja mediajulkisuus. Kehitystä vaikeuttaneista tekijöistä mainittiin useimmiten taantuma, saavutettavuus ja lentoliikenne, palveluiden hajanaisuus sekä kaavoitukseen liittyvät seikat. Tulevaisuudessa kehitystä edistävinä tekijöinä nähtiin kuitenkin kaavoituksen tuomat mahdollisuudet, reittien kehittäminen sekä palveluiden parantuminen. Kaavoitus koetaan myös tulevaisuuden haasteeksi, samoin kuin taantumien jatkuminen sekä liiallinen tai hallitsematon rakentaminen. Vastauksissa oli kuitenkin hajontaa, ja paljon muitakin näkemyksiä oli. Lähivuosien tärkeimmistä toimenpiteistä kysyttäessä suurin osa yrittäjistä viittasi kaavoitukseen, ympäristöön, reitistöön, markkinointiin tai hotelleihin. (Minne menet Ylläs? – Ylläs II kehittämissuunnitelman 2020 seuranta 2009, 9 - 10.)

Vuonna 2007 asetetuista yhdeksästä kärkihankkeesta ollaan tyytyväisiä kylien arkkitehtikilpailun toteutumiseen, reittien vuosittaiseen kehittämiseen ja asuntotuotannon liikkeelle lähtöön. Juna- ja lentoliikenne ovat kehittyneet kohtuullisen hyvin, mutta töitä junaradan sähköistämiseksi ja jatkamiseksi Ylläkselle saakka on tehtävä. Kunta on panostanut kaavoitukseen, investointeihin, asuntotuotantoon ja maanhankintaan, mutta markkinointipanos on toteuttamatta. Ympäristöohjelma ei ole toteutumassa tavoitellun laajasti, hotelli-investoinnit eivät ole päässeet liikkeelle,

teemakonseptit eivät ole edenneet eivätkä markkinointiresurssit kehittyneet lainkaan. Kolarin kunta yhdessä Ylläksen yrittäjien ja sidosryhmien kanssa nostivat esiin workshopissa syksyllä 2009 Ylläksen kolme tärkeintä kärkihanketta vuosille 2010 - 2013: laajan ympäristöohjelma toteuttaminen, sisältäen niin arkkitehtuurin, reitit kuin infrastruktuurin myös imagomarkkinoinnin kannalta; markkinoinnin ja viestinnän voimakas kehittäminen, sisältäen resurssien voimakkaan lisäämisen ja markkinointisuunnitelman uudistamisen; sekä teema- ja muiden uusien majoituskonseptien toteuttaminen, mikä sysää eteenpäin palvelutarjonnan, laadun ja imagomarkkinoinnin kehitystä. (Mts. 10 - 12.)

### **3.5.3 Toimeksiantaja Sport Resort Ylläs**

Hiihtokeskus Iso-Ylläs, kansainväliseltä nimeltään Sport Resort Ylläs, on perustettu vuonna 1982. Sen on omistanut vuodesta 1985 saakka Ylläs-Keskus Oy, jonka taustalla ovat Riila Oy sekä Virranniemi-yhtiöt Oy. Hiihtokeskuksessa tehtiin suuret investoinnit vuosina 1985 - 1990, ja Ylläs nousi valtakunnallisesti jopa johtavaan asemaan 1990-luvun alkupuolella, kunnes laman myötä investoinnit taukosivat. 2000-luvulle tultaessa ilmapiiri muuttui, ja tuli hyväksytyksi rakentaa tiiviitä hiihtokeskuksia. Siihen saakka rakentaminen oli ollut pienimuotoisempaa ja Ylläsjärven puoli pysynyt pitkälti kokonaan rakentamatta. Niinpä ensimmäisellä, vuoden 2000 Masterplanilla oli neitseelliset lähtökohdat kehittämiselle. Keskuksen toiminta lähti uuteen nousuun, kun tunturin rinteeseen rakennettiin Hotelli Ylläs Saaga vuonna 2003 sekä sen myötä Chalets-huoneistorakennukset. Vuonna 2008 hiihtokeskuksessa tehtiin noin 15 miljoonan euron investointi, johon sisältyivät uusi päärakennus, Taiga-ravintola sekä gondolihissi. Muutamassa vuodessa keskuksen liikevaihto kaksinkertaistui, ja viime vuonna se oli 5,6 miljoonaa euroa. Nykyisellään vuosittaiset investoinnit palveluiden parantamiseksi ovat noin puoli miljoonaa euroa. Talvikauden aikana Iso-Ylläksen hisseillä tunturin laelle nousee noin 1 800 000 asiakasta ja lasketelupäiviä kertyy 140 000. Henkilöstön määrä vaihtelee runsaasta 20 vakituisesta työntekijästä talvisesongin 80:een, ja vakituisten määrää on pystytty kasvun myötä lisäämään. (Virranniemi, Virranniemi & Rundgren 2010.)



Asiakassegmenttinä ovat säilyneet perheet, ja suurin muutos on ulkomaalaisten asiakkaiden määrän kasvu viime vuosina. Kasvua haetaankin ulkomailta, niin hiihtokeskuksen oman kuin muiden yritysten tarjonnan avulla. Ulkomaalaisten harrastajien kysyntään vastaa gondolihissi, joka paransi merkittävästi laskettelun laatua ja mukavuutta verrattuna sompa- ja ankkurihisseihin. Se yhdessä samoihin aikoihin Äkäslompolon puolelle rakennetun tuolihissin kanssa nostivat Ylläksen Euroopan suurten hiihtokeskusten rinnalle. Gondolihissin tuoma suuri muutos hiihtokeskus Iso-Ylläksen toiminnassa on ympärivuotisuus. Aiemmin ei ollut myytäviä palveluita lummattomaan aikaan, mutta nyt hissi pyörii kesäisinkin, minkä ansiosta alamäkipyöräilystä on tullut kesäajan kasvava tuote. Gondolilla nousee noin 12 000 asiakasta hissien pyörimisaikana juhannuksen ja lokakuun puolivälin välillä. Perinteisestä hiihtokeskuksesta ympärivuotiseksi matkailukeskukseksi muuttuminen on ollut tärkeä imagollinen seikka. (Virranniemi ym. 2010.)

Sport Resort Ylläksen päämääränä onkin olla ympärivuotinen matkailukeskus, jossa tarjotaan laadukkaita, ympäristöystävällisiä ja turvallisia palveluita sekä koti- että ulkomaisille asiakkaille. Visiona on olla Suomen johtava hiihtokeskusyritys vuonna 2010 hissilippumyynnillä mitattuna, Ylläksen merkittävin toimija sekä hankkia alueelle ympärivuotisia toimijoita ja palveluiden tuottajia. Iso-Ylläksen arvoihin lukeutuvat reiluus, rehellisyys, avoimuus ja hyvä henki työyhteisössä, asiakkaan hyvä kohtelu, ympäristö- ja turvallisuusnäkökohtien päivittäinen huomioiminen sekä taloudellisesti kannattava toiminta. Esteettömyys otetaan huomioon kaikessa uuden rakentamisessa. Yhteistyötä tehdään ennen kaikkea Sport Resort Ylläksen alueen yritysten kanssa sekä Äkäslompolon Hiihtokeskus Ylläs-Skin kanssa. Muiden lähialueen tunturikeskusten kanssa on käytössä Lapland Super Ski Pass -laskettelulippu, joka oikeuttaa laskemaan Ylläksellä, Levillä, Oloksella ja Pallaksella. (Virranniemi ym. 2010.)

Tällä hetkellä Sport Resort Ylläksen alueella on noin 2 000 vuodepaikkaa, ja suunnitelma tähtää 10 000:een, joten kehitys on vielä alkuvaiheessa. Kun Sport Resortin alueelle tulee lisää toimijoita, naapuriyhtiöiden välistä yhteistyötä pyritään edelleen tiivistämään. Yksi askel on jo ensi kesään tähtäävä tapahtumayhteistyö. Myös raken-

teeltaan ja ilmeeltään alueesta halutaan kylmäinen ja tiivis, niin että matkailija ei tarvitsisi lomallaan autoa ollenkaan kaikkien palveluiden ollessa lähietäisyydellä. Kylmäisyyden lisäksi Iso-Ylläs aikoo erottua kilpailijoista turvallisilla ja tilavilla rinteillä. Isoille rinteille saa myös laajan reittiverkoston alamäkipyöräilyä varten, mitä hyödynnetään kesämatkailussa. Luontoliikunta halutaan säilyttää jatkossakin juhlimisen sijaan tärkeimpänä vetovoimana, mutta kuitenkin niin, että tarvittavat palvelut ovat saatavilla. Kansallispuiston läheisyyttä aiotaan korostaa, etenkin kansainvälisessä markkinoinnissa. Työn alla olevan aluekaavan golfkenttineen koetaan tuovan sekä mahdollisuuksia että haasteita: se avaa uusia näkymiä kesälle, mutta toimijoiden saaminen heikon taloustilanteen vuoksi on vaikeaa. (Virranniemi ym. 2010.)

## 4 TUTKIMUSMENETELMÄT

Tutkimukset jaotellaan kvantitatiivisiin eli määrällisiin ja kvalitatiivisiin eli laadullisiin suuntauksiin. Suuntaukset tukevat usein toisiaan, ja niitä voi joissain tapauksissa olla vaikea erottaa tarkkarajaisesti toisistaan. Niitä voi käyttää peräkkäisinä tai rinnakkaisina menetelminä. Numerot ja merkitykset ovat vastavuoroisesti toisistaan riippuvaisia, ja mittaaminen sisältää kaikilla tasoilla sekä kvalitatiivisen että kvantitatiivisen puolen. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa keskeistä ovat johtopäätökset aiemmista tutkimuksista, hypoteesien eli oletusten esittäminen, havaintoaineiston soveltuminen numeeriseen mittaamiseen, aineiston saattaminen tilastollisesti käsiteltävään muotoon sekä päätelmien teko tilastolliseen analysointiin perustuen. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2005, 126 - 131.)

Kvalitatiivisen tutkimuksen tyypillisiä piirteitä ovat kokonaisvaltaisen tiedon hankinta sekä aineiston kokoaminen luonnollisissa, todellisissa tilanteissa. Tiedon keruun instrumenttina suositaan ihmistä, sillä tutkija luottaa enemmän omiin havaintoihinsa ja keskusteluihin tutkittavien kanssa kuin mittausvälineillä hankittuun tietoon. Apuna käytetään myös lomakkeita ja testejä. Tutkimuksessa käytetään induktiivista analyysia: lähtökohtana ei ole teorian testaaminen vaan aineiston monitahoinen tarkastelu

– tutkija ei määrää, mikä on tärkeää. Aineiston hankinnassa käytetään laadullisia metodeja kuten teemahaastattelu ja ryhmähaastattelu, joissa tutkittavien ääni pääsee esille. Kohdejoukko valitaan tarkoituksenmukaisesti eikä satunnaisotoksen menetelmää käyttäen. Tutkimussuunnitelma muotoutuu tutkimuksen edetessä, ja suunnitelmia muutetaan olosuhteiden mukaan. Tapauksia käsitellään ainutlaatuisina, ja aineistoa tutkitaan sen mukaan. (Mts. 155.)

Tässä työssä aineistonkeruumenetelmiä ovat asiakastyytyväisyystutkimus, teemahaastattelut sekä osallistuva havainnointi, jotka lukeutuvat kvalitatiivisiin tutkimusmenetelmiin mutta joissa on kvantitatiivisia piirteitä. Benchmarkingia tutkimusmenetelmänä käsitellään tarkemmin luvussa 4.4.

#### **4.1 Asiakastyytyväisyys ja sen mittaaminen**

Asiakaskeskeinen organisaatio pyrkii tavoitteidensa toteutumiseen asiakastyytyväisyyden avulla. Täsmällistä tietoa asiakkaat tyytyväisiksi tekevästä asiasta tarvitaan, jotta tyytyväisyyteen voidaan vaikuttaa. Tieto on hankittava asiakkaalta itseltään. Pelkkä tyytyväisyyden seuranta ei kuitenkaan riitä, vaan tarvitaan siihen perustuvaa toimintaa, joka johtaa tyytyväisyyden parantumiseen. Mielipidetutkimukset nostavat asiakkaiden odotuksia; selvitysten odotetaan näkyvän palvelun parantumisena. (Ylikoski 2000, 149 - 150.)

Kuluttajan kokemus tyytyväisyydestä liittyy siihen, millaisen hyödyn hän saa palvelun ostaessaan. Tyytyväisyyttä tuottavat palvelun ominaisuudet sekä palvelun käytön seuraukset. Ominaisuuksiin kuuluvat konkreettiset, esimerkiksi hotellihuoneen hyvä varustelutaso, sekä abstraktit, kuten korkeatasoinen asiakaspalvelu, ominaisuudet. Käytön seuraukset voivat olla toiminnallisia tai psykologisia: toiminnalliset seuraukset ovat käytännön seurauksia, kuten hotellin keskeisen sijainnin ansiosta lähellä olevat palvelut ja nähtävyydet, kun taas psykologisiin seurauksiin lukeutuu esimerkiksi statusentavoittelu. Palvelun ominaisuuksien ja käytön seurauksien lisäksi asiakastyytyväisyyteen vaikuttavat palvelun laatutekijät – luotettavuus, reagoimiskyky, pal-

veluvarmuus, empatia ja palveluympäristö – sekä tavaroiden laatu ja hinta. Näitä palveluorganisaatio voi kontrolloida, mutta tilannetekijät sekä asiakkaan yksilölliset ominaisuudet ovat vaikutusmahdollisuuksien ulkopuolella. Asiakkaan saama arvo määrittyy sen mukaan, kuinka paljon asiakas kokee panostavansa palvelun saamiseen ja kuinka paljon saavansa siitä hyötyä; rahalle ja vaivalle on saatava vastinetta. Asiakkaan tyytyväisyyttä voidaan tarkastella niin yksittäisen palvelutapahtuman tasolla kuin kokonaistyytyväisyytenä, sillä yksi huono kokemus ei välttämättä vaikuta tyytyväisyyteen organisaatioon kokonaisuutena. (Mts. 151 - 155.)

Organisaation asiakastyytyväisyyden seurantajärjestelmä koostuu tutkimuksista ja suoran palautteen järjestelmästä. Suoraa palautetta saadaan usein välittömästi palvelutilanteessa asiakkaan omin sanoin, ja se tukee tutkimuksista saatuja tietoja. Asiakastyytyväisyystutkimukset ovat keskeisessä roolissa, ja niillä on neljä päätavoitetta: asiakastyytyväisyyden vaikuttavien keskeisten tekijöiden selvittäminen, tämänhetkisen asiakastyytyväisyyden tason mittaaminen, toimenpide-ehdotusten tuottaminen sekä asiakastyytyväisyyden kehittymisen seuranta. Tutkimus etenee prosessina, jossa asiakkaiden tyytyväisyystekijöiden selvittämisen jälkeen laaditaan kyselylomake, jota varten kerätään henkilöstön sekä johdon mielipiteet ja jota varten otetaan huomioon valitukset sekä laatumittarit. Sen jälkeen suoritetaan mittaaminen sekä analysoidaan tulokset, jotka esitellään henkilöstölle. Tulosten perusteella laaditaan toimenpidesuunnitelma, joka perustuu myös myyntitietoihin, markkinaosuu- teen sekä asiakkaiden antamaan suoraan palautteeseen. Henkilöstö sitoutetaan toimenpiteisiin, ja alkaa jatkuva tyytyväisyyden seuranta. (Mts. 155 - 157.)

## 4.2 Teemahaastattelu

Haastattelu on yksi kvalitatiivisen eli laadullisen tutkimuksen aineistonkeruumenetelmä. Ainutlaatuinen tiedonkeruumenetelmä haastattelu on siksi, että siinä ollaan suorassa kielellisessä vuorovaikutuksessa tutkittavan kanssa. Tästä seuraava suurin etu on joustavuus niin tilanteen ja vastaajan kuin vastausten tulkinnan suhteen. Haastattelu valitaan usein, koska halutaan korostaa tutkittavan aktiivisuutta subjek-

tina, kysymyksessä on vähän kartoitettu tai tuntematon alue tai haastattelun tulos halutaan sijoittaa laajempaan kontekstiin. Lisäksi jo ennalta saatetaan tietää, että aihe tuottaa vastauksia monitahoisesti ja noita vastauksia halutaan selventää. Haastattelusta menetelmänä arkojen tai vaikeiden asioiden tutkimisessa kiistellään. Haastattelun heikkous on sen aikaa vievyys sekä virhelähteiden mahdollisuus. Haastattelussa on lisäksi taipumus antaa sosiaalisesti suotavia vastauksia, mikä heikentää menetelmän luotettavuutta. Haastattelutyyppit vaihtelevat strukturoidusta eli lomakehaastattelusta avoimeen haastatteluun. Teemahaastattelu on avoimen haastattelun ja lomakehaastattelun välimuoto. Sille tyypillisesti haastattelun aihepiirit eli teemat ovat tiedossa, mutta kysymysten tarkka järjestys ja muoto puuttuvat. (Hirsjärvi ym. 2005, 193 - 198.)

### **4.3 Osallistuva havainnointi**

Havainnoinnin avulla saadaan tietoa siitä, toimivatko ihmiset niin kuin sanovat toimivansa. Tieteellinen havainnointi on tarkkailua, ei vain näkemistä. Sen avulla saadaan välitöntä tietoa yksilöiden, ryhmien tai organisaatioiden toiminnasta ja käyttäytymisestä, joten voidaan sanoa sen olevan todellisen elämän tutkimista. Se toimii erinomaisesti vuorovaikutusta tutkiessa, nopeasti muuttuvissa tilanteissa sekä silloin, kun tutkittavat eivät halua kertoa asiasta suoraan haastattelijalle. Havainnoija saattaa kuitenkin häiritä tilannetta tai toisaalta sitoutua emotionaalisesti tutkittavaan kohteeseen, jolloin objektiivisuus kärsii. Sen toteuttaminen myös vie aikaa. Havainnointi voi olla tarkasti jäsenneiltyä ja systemaattista, tai täysin vapaata ja luonnolliseen toimintaan mukautunutta. Myös havainnoijan rooli vaihtelee: hän voi olla tarkkailtavan ryhmän jäsen tai täysin ulkopuolinen. (Hirsjärvi ym. 2005, 201 - 203.)

Osallistuvassa havainnoinnissa havainnoija osallistuu ryhmän toimintaan, ja havainnointi on vapaasti tilanteessa muotoutuvaa. Tutkija pyrkii ryhmän jäseneksi ja jakaa elämäkokemuksiaan ryhmän jäsenten kanssa. Täydellisestä osallistumisesta seuraa eettisiä ongelmia, kuten miten kertoa ryhmälle tutkimuksesta ja sen tarkoituksesta. Tutkijan ristiriita on toimia yhtä aikaa aidosti sekä kerätä tietoa tieteellisiä tarkoituk-

sia varten. Vaihtoehtoisesti tutkittaville tehdään heti alussa selväksi, että havainnoija on ryhmässä havaintojen tekijä. Sitten hän pyrkii rakentamaan hyvät suhteet tutkittaviinsa. Havainnoija siis osallistuu ryhmän elämään, mutta tekee tutkittavilleen myös kysymyksiä. Havainnoinnissa tutkijan tulisi pitää erillään havainnot ja omat tulokintansa näistä havainnoista. (Mts. 203 - 206.)

#### **4.4 Benchmarking**

Benchmarking voidaan määrittää vertailevan mittauksen systemaattiseksi toimenpiteeksi, jonka tavoite on saavuttaa jatkuvaa parannusta yrityksessä. Sen menestys perustuu tietämystä jakavaan ja motivoivaan prosessiin. Benchmarkingin avulla saavutetut näkemykset auttavat organisaatiota saavuttamaan ja ylittämään standarditason ja edistävät tietoisuutta liiketoiminnan kokonaisvaltaisen kehittämisen mahdollisuuksista. Benchmarking on suhteellisen tuore johtamisen keino sisäisten heikkouksien ja vahvuuksien sekä johtavien kilpailijoiden etujen arvioimisessa. Benchmarkingin luonteeseen kuuluu oppia liiketoiminnan, johtamisen ja prosessien parantamisesta. Yksi tärkeimmistä menetelmän osa-alueista on benchmarking-kumppaneiden valinta; tehokkaimman tuloksen saamiseksi kohteiden valinnassa on syytä käyttää tarkkoja kriteereitä. (Wöber 2002, viii - 2.)

Benchmarking on jaettavissa sisäiseen ja ulkoiseen benchmarkingiin. Sisäisessä toimenpiteessä tarkastellaan oman organisaation muiden haarojen, osastojen ja yksiköiden toimintaa, minkä seurauksena voidaan oppia toimintatapojen, päämäärien, ohjelmien ja tulosten parantamisesta. Usein sisäinen vertailu innostaa myös ulkoiseen benchmarkingiin. Sisäisen vertailun hyödyt ovat helposti saatavissa oleva tieto sekä valmiit yhteydet vertailukohteisiin. Ulkoisessa menetelmässä organisaatiot vertaavat itseään joko saman alan kilpaileviin organisaatioihin tai eri alojen johtaviin tai menestyviin organisaatioihin. Saman alan yrityksiltä voi saada luottamuksellista ja helposti sovellettavaa tietoa, mutta alan vakiintuneet käytännöt eivät innosta luovuuteen. Eri alojen toimintatavat voivat avata uusia ajattelumalleja, mutta suosituksia on vaikea hyödyntää suoraan ja sama tieto on myös kilpailijoiden saata-

villa. Perusteellinen benchmarking tuottaa sekä kvantitatiivisia että kvalitatiivisia tuloksia. Prosesseihin keskittyvät mittarit tuottavat tietoa esimerkiksi tehokkuudesta ja tasalaatuisuudesta, tuloksiin keskittyvät asiakastyytyväisyydestä ja työntekijöiden tyytyväisyydestä. (Mts. 2 - 5.)

### **Benchmarking matkailussa**

Matkailuelinkeinolla on nopeasti kasvavan kilpailun maailmassa yhtä paljon, ellei jopa enemmän, paineita kuin muillakin aloilla johtaa ja edistää tuottavuutta. Huolimatta benchmarkingin suosioista laadussa, taloudessa, markkinoinnissa ja teknologisissa innovaatioissa teollisuuden piirissä menetelmä on vielä vähän käytetty palvelualoilla ja etenkin matkailuelinkeinossa. (Mts. viii, 2.) Matkailussa benchmarking jakaantuu kolmeen pääalueeseen: liikevoittoa tavoittelevien yritysten, kuten majoitusliikkeiden, ravintoloiden ja matkanjärjestäjien benchmarkingiin; voittoa tavoittelemattomien organisaatioiden, kuten alueorganisaatioiden ja julkisten tahojen kohteiden (esimerkiksi museot ja galleriat) benchmarkingiin; sekä kansallisten, alueellisten ja paikallisten kohteiden benchmarkingiin. Valtaosa matkailualan benchmarking-tutkimuksista keskittyy majoitussektoriin, mutta tutkimuksia on tehty myös muiden muassa kohteiden markkinointiin, myyntiin sekä informaatioteknologian hyödyntämiseen liittyen. (Mts. 12 - 15.)

## **5 TULOKSET**

### **5.1 Ylläs Green DMN asiakastyytyväisyystutkimus**

Haaga-Perhon jouluna ja keväällä 2009 - 2010 toteuttaman asiakastyytyväisyysmittauksen tavoitteena oli muodostaa kokonaiskuva siitä, kuinka matkailijat kokevat Ylläksen matkailualueen ja sen palvelutuotteet. Pää tavoitteena oli auttaa alueen yrityksiä ja matkailukeskusta tunnistamaan omat vahvuudet sekä kehittämiskohteet, tuotteistamaan palvelu- ja tuotekokonaisuudet asiakaslähtöisesti sekä huomioimaan ympäristö-, laatu- ja turvallisuusvaatimukset tuoteprosesseissa. Tutkimus toteutettiin

DMN - Destination Management Net -matkailukeskuksen laatuohjelman pohjalta, ja kyselykielinä olivat suomi ja englantia. Kohderyhmänä olivat alueella mittausajankohdina vierailleet asiakkaat, jotka täyttivät kyselylomakkeen tutkimuksessa mukana olleissa alueen yrityksissä tai Internetissä. Kysymykset olivat sekä avoimia että monivalintakysymyksiä. Aineistoksi saatiin yhteensä 2 166 lomaketta, joista 94 % suomenkielisiä ja 6 % englanninkielisiä, 37 % Ylläsjärven puolelta ja 61 % Äkäslompolosta, jouluviikoilta 49 % ja keväältä 51 %. (Ylläs Green DMN asiakastyytyväisyysraportti jouluku-keuhät 2010, 3 - 8.)

Sekä joulun että kevään vastaajien taustatiedot olivat hyvin samanlaiset; tyypillinen vastaaja oli 30–44 -vuotias eteläsuomalainen, useita kertoja vuodessa Ylläksellä käyvä, pääasiassa Äkäslompolon palveluja käyttävä matkailija. Kolmeksi tärkeimmäksi syyksi tulla Ylläkselle nousivat luonto ja ympäristö, maastohiihto sekä ulkoilu ja aktiviteetit. Viipymä oli valtaosalla, noin 75 prosentilla, yli viisi vuorokautta. (Mts. 11 - 14.)

Tutkimuksen pääsisältöalueet kävijöiden profiilitietojen ja käyntikertojen lisäksi olivat:

- ❖ Yleiset tekijät alueella
- ❖ Tiedottaminen
- ❖ Ravintolapalvelut
- ❖ Majoituspalvelut
- ❖ Aktiviteetit
- ❖ Muut palvelut
- ❖ Lasten ja nuorten huomioiminen
- ❖ Kansallispuiston käyttö ja merkitys
- ❖ Palvelun laatu
- ❖ Ympäristö- ja turvallisuusasioiden hoito, esteettömyys
- ❖ Suositteluhaluus ja odotusvastaavuus
- ❖ Tietolähteet sekä
- ❖ Internet-varaaminen (mts. 4).

Yleisten tekijöiden suhteen Ylläs koettiin joulun aikaan tunnelmalliseksi, imagoltaan hyväksi ja siistiksi matkailukohteeksi. Työntekijöiden kykyä antaa tietoa alueen palveluista keuhuttiin, mutta opasteita yrityksissä täytyisi parantaa. Ravintolapalvelut kokonaisuudessaan saivat keskiarvon 3,82 (asteikolla 1 erittäin huono - 5 erittäin hyvä),



joten kehitettävää on. Majoitustarjonta kokonaisuudessaan sai arvosanan 4,12. Joulun aktiviteeteista erittäin tyytyväisiä oltiin hiihtolatuihin sekä rinteisiin. Heikoin arvio tuli viikko-ohjelmalle keskiarvolla 3,62, ja ohjelmanpalvelujen laadussa ja saatavuudessa olisi kehitettävää (keskiarvot 3,78 ja 3,81). (Mts. 16 - 20.) Alueen muista palveluista parhaimman arvosanan sai välinevuokraus, kun taas hyvinvointipalvelut, ostosmahdollisuudet ja kokouspalvelut kaipaavat kehittämistä. Selvästi alueen muuta keskiarvoa heikommaksi arvioitiin lasten ja nuorten palvelutarjonta. Siitä erityisesti alle kouluikäisten huomioiminen on heikointa, ka. 3,4; 7 - 12-vuotiaiden huomioimisen arvosana jää 3,65:een ja 13 - 17-vuotiaiden 3,61:een. Lastenhoitopalveluita sai halutessaan 56 % vastanneista. Yleinen palveluasenne sekä palvelun sujuvuus Ylläksellä jouluna koettiin hyväksi; keskiarvot olivat asenteelle 4,1 ja sujuvuudelle 4,03. (Mts. 21 - 24.)

Kevään tulokset ovat hyvin samankaltaiset joulun arvioiden kanssa: kiitosta saivat ladut, rinteet ja alueen tunnelma, heikoimmat arviot annettiin caravan-alueelle, alle kouluikäisten palvelutarjonnalle sekä yritysten opasteille. Viikko-ohjelma sekä 7 - 17-vuotiaiden palvelutarjonta eivät yltäneet keväälläkään korkeisiin arvosanoihin. Palveluasenne ja palvelun sujuvuus olivat samalla, hyvällä tasolla joulun vastausten kanssa. (Mts. 26 - 34.)

Sekä jouluna että keväällä Ylläksen matkailualue oli ylittänyt kävijöidensä odotukset: lähes 40 % vastanneista koki odotustensa ylittyneen hieman tai huomattavasti. Suurimmalle osalle (noin 60 prosentille vastaajista) alue oli ennako-odotusten mukainen, mikä selittyy todennäköisesti sillä, että suuri osa vastaajista oli kanta-asiakkaita. Matkailijoista 99 % aikoi myös suositella Yllästä ystävilleen. Syitä, joiden vuoksi jotkut eivät aikoneet suositella Yllästä, olivat korkea hintataso, muut paremmat talviloma-kohteet sekä latujen ja rinteiden heikko kunto. Ympäristöasioiden hoitoon oli tyytyväisiä yhdeksän kymmenestä vastaajasta, samoin kuin esteettömyyteen. Turvallisuusasioiden hoito vastasi odotuksia 97 prosentilla vastaajista. (Mts. 36 - 40.) Vuosittaisia asiakastutkimuksia on tehty vuodesta 2006 saakka, mutta suurta vaihtelua ei ole havaittavissa. Pääsääntöisesti voidaan sanoa, että kauden 2010 arvostukset ovat hieman huippuvuoden 2009 lukuja heikompia. (Mts. 50 - 58.)

### **Kehittämisehdotukset**

Avoimissa kehittämisehdotuksissa kaivataan uusina palveluina ilmaista ohjelmatarjontaa lapsille, alle 5-vuotiaiden palveluita, kulttuuripalveluita, ostosmahdollisuuksia, tanssikursseja, kunnollista kylpylää, kuntosalia, keilahallia, sisäleikkipaikkaa lapsille, teineille toimintaa ja iltaelämää sekä hoito- ja hyvinvointipalveluita. Samat ehdotukset toistuvat, ja ehkä useimmin toistuva tarve on lapsiperheiden huonon sään tekemisvaihtoehdot. (Ylläs Kevät kehittämisehdotukset 2010.) Kysymykseen, miten kävijä parantaisi lasten ja nuorten palvelutarjontaa Ylläksellä, on vastattu ehdottamalla sisäaktiviteetteihin liittyen elokuvailtoja, lapinaiheisia satutunteja sekä käsityöpajoja, värikuula-ammuntaa, nuorten iltaohjelmaa, lasten konsertteja ja kiipeilyä. Kokoontumistiloja nuorille kaivataan sekä pienten lasten leikkipaikkoja. Asiakkaiden ehdotukset ovat hyvin samankaltaisia ja samat palvelutoiveet toistuvia. Kokonaisvaltaista perheajattelua sekä lasten asettamista etusijalle päätöksenteossa kaivataan. (Ylläs Kevät muut avoimet kommentit 2010.)

Joulun avoimissa kommentteissa sekä kehittämisehdotuksissa toistuvat juuri samat ehdotukset kuin kevään palautteissa: lasten leikkipaikkoja, lastenhoitopalveluita, nuorten diskoja, askartelua sekä käsityöpajoja, elokuvateatteri, kauppoja sekä nettikahvila. Joulunajan matkaajatkin kaipasivat sesongin ulkopuolisen ajan palveluiden kehittämistä. (Ylläs Joulukuu kehittämisehdotukset 2010.)

## **5.2 Havainnointi työntekijänä, asiakkaana ja asukkaana**

Asiakastyytyväisyyskyselyssä ilmenneet tarpeet nousevat esille jokapäiväisessä turistien elämässä. Tämä ilmenee vuosina 2009 - 2011 tehdyistä havainnoista Hotelli Ylläs Saagan työntekijänä, Ylläsjärven kylän asukkaana sekä Ylläksen alueen palveluiden käyttäjänä. Lähes kahden vuoden aikana on ehtinyt kohdata tuhansia asiakkaita, työskennellä lukuisten sesonkityöläisten kanssa sekä tutustua paikallisiin asukkaisiin. Asiakkaiden mainitsemat seikat korostuvat etenkin huonoilla ilmoilla, kun harvat sisäharrastuspaikat ruuhkautuvat: Huonoilla talvikeleillä Hotelli Saagan kylpyläosasto

täyttyy ääri rajoilleen ja jonotuslistaan saakka. Lapsiperheille ja nuorisolle ei tällä hetkellä ole laajalti majoituspaikan ulkopuolista tekemistä sisätiloissa. Parannusta on kuitenkin kaudelle 2010 - 2011 tapahtunut: Luontokeskus Kellokkaassa järjestetään kevätkauden ajan tiistaisin Kellokas Kids – lasten päivä, jossa ohjelmassa on askartelua ja satutuokio. Lisäksi nuorten diskoja järjestetään niin Ylläsjärvellä Taigassa kuin Äkäslompolossa Pirtukellari Night Clubissa. Aikuiset voivat kylpylän lisäksi treenata kuntosalilla Saagassa tai Äkäshotellilla, osallistua allasjumppiin tai zumbaan tiettyinä päivinä viikossa, nauttia hemmotteluhoidoista – mikäli vapaita aikoja on jäljellä – tutustua Kellokkaan näyttelyihin sekä luonto- ja kulttuuri-iltoihin tai rentoutua ravintoloissa. Vuoden aikana alueella on myös tapahtumia, joista mainittakoon esimerkiksi tammikuun Ylläs Jazz Blues, Ylläs Soikoon! -musiikkitapahtuma kesällä sekä KinoYlläs -elokuvatapahtuma ja Ylläs acappellas -kuorotapahtuma ruska-aikaan.

Nykyiset palvelut ja tapahtumat eivät kuitenkaan riitä vastaamaan kysyntää, osaksi siksi, että useimmat niistä rajoittuvat keväiviikkoihin tai tiettyihin ajankohtiin vuodessa. Jatkuvuus ja ympäri vuoden palvelevuus siis puuttuvat. Lisäksi tieto ei aina saavuta asiakasta. Työntekijöillä ja asukkailla ajanviettomahdollisuudet ovat lähes samat kuin matkailijoillakin, joten sesongin aikana – saati koko vuoden aikana – vaihtelua ei juuri ole. Paikkakunnalla koko elämänsä ajan asuneet ovat olosuhteisiin tottuneet eivätkä välttämättä kaipaa suuria muutoksia, mutta ymmärtävät kehityksen tarpeen. Muualta tulleille vapaa-ajan harrastusmahdollisuudet ovat hyvin tärkeitä. Uudet palvelut vaikuttaisivat niin paikallisen väestön kuin sesonkityöläistenkin viihtyvyyteen ja siten edistäisivät ihmisten jäämistä paikkakunnalle pysyvästi.

## **5.3 Ylläksen toimijoiden näkemyksiä palveluiden kehittämistä**

### **5.3.1 Hiihtokeskus Iso-Ylläs**

Syyskuussa 2010 hiihtokeskus Iso-Ylläksen johto Osmo Virranniemi, Mikko Virranniemi ja Aki Rundgren kertoivat näkemyksistään keskuksen palveluiden kehittämistarpeiden suhteen. Haastattelu toteutettiin teemahaastatteluna: keskustelun ai-

heet lähetettiin haastateltaville etukäteen sähköpostilla, ja haastattelu eteni keskustellen aiheiden ympärillä. Haastattelu myös nauhoitettiin. Haastateltavat kertoivat, että keskuksen asiakastutkimuksissa on korostunut kysyntä tuoli- ja gondoli-hissien lisärakentamiselle sekä lasten ja nuorten palveluiden lisäämiselle. Olemassa olevia lasten ja nuorten palveluita, kuten lasten street-rinnettä sekä leikkialuetta rinteiden alaosassa, on kehitetty etenkin viimeisten muutaman vuoden aikana, mutta ne keskittyvät ulkoaktiviteetteihin. Lastenhoitopaikka Peikonpesällä on sisätilat pienten lasten leikkimiseen päiväsaikaan. Ne eivät kuitenkaan vastaa isompien lasten sekä nuorten tarpeeseen harrastaa sisätiloissa iltaisin ja huonolla säällä. (Virranniemi ym. 2010.)

Uuteen Masterplaniin onkin suunniteltu keskuksen ytimeen 5 000 – 7 000 neliömetrin kokoista areenaa, jonka tiloissa olisi useita erilaisia toimintapisteitä ja toimijoita. Hiihtokeskuksen suunnitelmana on olla toteuttamassa hallihanketta vireille panijana ja omana kiinteistöyhtiönä. Yrittäjät voivat ostaa tai vuokrata toimitiloja hiihtokeskukselta, joka keskittyisi omaan ydinalueeseensa ja tuottaisi itse areenan tiloissa parin tuhannen neliön alueella peruspalveluita: välinevuokraamo, ski shop ja lipunmyynti. Näiden lisäksi joidenkin muiden palvelujen tarjoaminen ei kuitenkaan ole poissuljettua. Hallin pihalta on suunniteltu lähtemään toinen gondoli- tai tuoli-hissi suoraan huipulle, jolloin keskuksessa olisi kaksi lähtöpistettä ja palvelut näiden molempien yhteydessä. Peruspalveluiden sijoittaminen areenalle tuo asiakasvirrat kohteeseen, mikä on tärkeää riittävän volyymin saamiseksi. (Virranniemi ym. 2010.)

### **5.3.2 Ylläksen matkailuyhdistys**

Kesäkuussa 2010 haastateltu, silloinen Ylläksen matkailuyhdistyksen vs. toimitusjohtaja Tiina Walin-Jatkola näkee erittäin tärkeänä kilpailukykyyn vaikuttavana tekijänä monipuolisen palvelutarjonnan, joka on myös esillä toimivasti nettisivuilla. Haastattelu toteutettiin teemahaastatteluna, ja aiheet lähetettiin haastateltavalle etukäteen sähköpostilla. Keskustelu eteni suunnitellun rungon mukaisesti ja sitä täydentäen. Haastattelu myös nauhoitettiin. Walin-Jatkola kertoi, että Ylläksen laatutiimi sekä useammatkin kokoonpanot ovat käyneet maailmalla benchmarkkaamassa ympäri-

vuotisia matkailukeskuksia, joissa niin aikuisille kuin lapsillekin suunnatut sisäaktiiviteetit ovat pitkälle kehitettyjä. Walin-Jatkola mainitsee hyvänä vertailukohtana muiden muassa Ruotsin Åren, joka on nykyään ympärivuotinen kohde. Myös Levin aktiviteeteista esimerkiksi keilaus on pitkälle viety konsepti. (Walín-Jatkola 2010.)

Matkailuyhdistys edistää yhtä Yllästä kokonaisuutena, ja alueellinen kehittämissuunnitelma on koko alueen yhteinen. Kehittämissuunnitelmaan linkittyvät hiihtokeskukseen Masterplan sekä esimerkiksi Äkäslompolon kylän kaavamuutokset. Kunnan osuutta alueen kehittämisessä on infrastruktuurin rakentaminen sekä kaavoitusvalta; alueelle perustettavien kaivosten myötä asunto- ja muita investointeja on tehtävä. Tuleva kaivostoiminta on sekä uhka että mahdollisuus. Matkailuyhdistyksen on pysyttävä kehityksessä mukana, oltava ajan hengessä sekä aktivoiduttava kunnan toimijoiden kanssa, jotta näkökohdat puolin ja toisin otettaisiin tarpeeksi huomioon. Pitkälti valtiosta riippuvat rautateiden kunto ja laajuus sekä Ylläkselle kaavailtu rautatieasema. (Walín-Jatkola 2010.)

Kaivosten myötä väestön määrä kasvaa, mikä lisää paineita ympärivuotisen toiminnan kehittämiseen. Toiminnot palvelisivat sekä paikallisväestöä että matkailijoita. Palvelujen monipuolisuus sekä ympärivuotinen väestöpohja ovat kehä, jossa osapuolet ovat riippuvaisia toisistaan; riittävät palvelut sekä harrastusmahdollisuudet lisäävät alueen vetovoimaisuutta matkailijoiden ja asukkaiden keskuudessa, mutta palvelut vaativat riittävää käyttäjäkuntaa ollakseen kannattavia. Alueelle tulevan väestön rakenteesta riippuen esimerkiksi urheiluseuratoiminta voi kasvaa merkittäväksi, jolloin seurat olisivat salivuorojen käyttäjiä. Matkailijoiden näkökulmasta Ylläksen heikko kohta on nimenomaan lasten ja nuorten palvelutarjonta, mikä ilmenee asiakastytyväisyyskyselyistä. Uuden sisäaktiiviteettitalan olisikin hyvä olla jaettavissa useisiin tiloihin, jotta monet ikäryhmät voisivat siitä hyötyä. Lisäksi tilan on oltava joustava vaihtuvien asiakasmäärien mukaan. Walín-Jatkolan mielestä sisäaktiiviteettien kehittäminen on tärkeä aihe, sillä niin kauan kuin asiaa ei ole ratkaistu, Ylläs ei voi olla todellinen ympärivuotinen kohde; ei riitä, että paikka on lumettomana aikana auki, vaan luonnon lisäksi täytyy olla myös muuta tekemistä. (Walín-Jatkola 2010.)

### 5.3.3 Ylläs-Kidsin kehittäminen

Jani Munkin Ylläs-Kidsin kehittämistä käsittelevästä opinnäytetyöstä (2010a) saa myös tietoa Ylläksen alueen yritysten suunnitelmista. Munkki toteutti lokakuussa 2010 teemahaastatteluja alueen yrittäjille Ylläksen lasten teemakonsepti Ylläs-Kidsin toiminnan vauhdittamisesta ja sisällöstä. Haastateltavia yrityksiä olivat Äkäslompolosta ohjelmapalveluyritys Snow Fun Safaris, Konijängän kotieläinpiha sekä Jounin Kauppa, ja Ylläsjärveltä ravintola Pihvikeisari sekä Hotelli Ylläs Saaga. Kaikki yritykset pitivät lapsille ja lapsiperheille suunnattujen palveluiden kehittämistä tärkeänä edellytyksenä alueen matkailun kehittymiselle. Selkeitä suunnitelmia tai konkreettisia toimia tuotiin kuitenkin esille vaihtelevasti, eivätkä yrittäjät ainakaan paljastaneet mahdollisia tulevia investointeja. Ylläs-Kidsin toiminnalta kaivattiin selkeää suunnitelmallisuutta, yhtenäistä ohjeistusta sekä määriteltyä koordinaattoria. (Mts. 27 - 30.) Toimeksiantajalleen Hiihtokeskus Ylläs-Skille Munkki on suunnitellut Lasten turnajaisia sekä Lasten teemamaailmaa, jotka sijoittuvat pääasiassa rinteisiin. Turnajaisista osan esimerkiksi tietokilpailuineen sekä viesteineen voi kuitenkin järjestää myös sisätiloissa, joten niiden toteutumisen seuraaminen on aiheellista. (Mts. 40 - 45.)

## 5.4 Benchmarking

Internetissä toteutetun alueellisen kohdebenchmarkingin kohteiksi valikoituivat kotimaisten Levin ja Rukan lisäksi Åre Ruotsista, Serfaus-Fiss-Ladis sekä Gastein Itävallan Alpeilta, Big White Kanadasta sekä Breckenridge Yhdysvalloista. Kaikki valitut matkailukeskukset ovat monipuolisia ja ympärivuotisia koko perheen kohteita, joissa on laskettelun ja muiden ulkoaktiiviteettien lisäksi runsaasti tarjontaa sisäharastuksissa. Levi ja Ruka ovat mukana kilpailija-asemansa ansiosta; Suomen Hiihtokeskusyhdistys ry:n tilastoinnin mukaan kaudella 2009 - 2010 suurimman markkinaosuuden saavutti Ruka 15,3 prosentilla kokonaismarkkinoista, toiseksi suurimman Levi 15,2 prosentilla. Ylläs oli kolmantena 10,2 prosentin markkinaosuudella. (Hiihtokeskukset numeroina 2009–2010.) Åre on Pohjoismaassa sijaitsevana keskuk-

sena kilpailija kansainvälisten matkailijoiden joukossa. Lisäksi Iso-Ylläksen toimitusjohtajalla oli positiivinen kuva keskuksen palvelutarjonnasta, ja hän toivoi kartoitusta Åren palveluista (Virranniemi ym. 2010). Rovaniemen ammattikorkeakoulussa opiskellut Jani Munkki perehtyi omassa opinnäytetyössään Ylläs-Kids-konseptin kehittämiseen ja sitä varten kansainvälisten matkailukeskusten tarjontaan lapsiperheille. Hän suositteli tutustumista itävaltalaisiin Serfaus-Fiss-Ladisiin sekä Gasteiniin, jotka osoittautuivatkin varsin mainioiksi kohteiksi. Myös Kanadan Big White oli Munkin aiheellisesti suosittelema kohde. (Munkki 2010b.) Kaikki kolme keskusta ovat palvelutarjonnaltaan ja volyymiltään reilusti edellä Yllästä ja siksi hyviä kohteita, joista ottaa mallia. Breckenridge valikoitui kohteeksi Internetin tarjonnassa positiivisesti erottuvana pohjoisamerikkalaisena kohteena, jossa toiminnot ovat myös pitkälle kehitettyjä ja jossa lasten palveluihin on kiinnitetty erityistä huomiota.

Tarkastelun kohteena olivat keskusten sisäaktiviteetit sekä sellaiset ulkotoiminnot, jotka voisi olla mahdollista toteuttaa sisätiloissa. Benchmarkingin ensisijaisena tavoitteena oli ideoiden saaminen. Sen vuoksi kartoitus tarjottavista palveluista ei ole täydellinen, vaan tarkoituksensa mukaisesti hieman valikoiva. Tulokset on koottu oheiseen taulukkoon matkailukeskuksittain, ja aktiviteetit on selkeyden vuoksi jaoteltu kategorioihin Wellbeing, Urheilu ja seikkailu-urheilu, Pelit ja leikit sekä Viihde.

TAULUKKO 2. Benchmarkingin tulokset

<u>Matkailu-</u> <u>keskus</u>	<u>Urheilu ja</u> <u>Seikkailu-urheilu</u>	<u>Pelit ja leikit</u>	<u>Wellbeing</u>	<u>Viihde</u>
Levi	Keilarata liikuntasali kuntosali altaat (avanto, pore) tanssitunnit pilates seikkailurata paintball seikkailupuisto (ulkona) kiipeilyseinä	Lastenmaailma Inka & Niko (pomppulina, pallomeri ym.) Tonttulan keittokoulu yhteislaulu lautapelejä liitokiekko	Saunat (infrapuna-, savu, turve) day spa solarium kosmetologi kampaaja fysioterapia suolahuone vartalocktailit kuuma lähde kirkasvaloahoito saunaterapia kuppaus kuumakivihieronta suklaahieronta reiki luova työpaja (maalauksen, huovutus, muovailu)	lapinkaste joiku konsertit joulupukki shamaani karaoke
Ruka	kuntosali kylpylä pallopelit pöytätennis keilahalli squash ryhmäliikunta seikkailurata paintball seikkailupuisto (ulkona) kesäkelkarata kiipeilyseinä	Touhutalo (kiipeily, seikkailu, kisailu) biljardi snooker leikkinurkkaus	saunat (yrtti-, savu-, perinteinen) kansanparannus kylmävesiallas solarium hieronta kampaaja kosmetologi ulkoporeallas	saunabussi karaoke shamaani

TAULUKKO 2 jatkuu seuraavalla sivulla.



TAULUKKO 2 jatkuu edelliseltä sivulta.

Åre	keilarata 9-reikäinen tunturi- aiheinen minigolfrata golfsimulaattori tennis sulkapallo kuntosali käsipallo salibandy curling kuntosali jooga seinäkiipeily zorbing	LAB: lasten ja nuor- ten peli- ja leikkihuone seurapelit biljardi pelihalli	perushoidot maus- tehoidot (chili, kaakao ym.) antisel- luliittihoidot kampaaja piikki- matto valoterapia uima-altaat saunat (höyry, jää) kylmäallas	elokuvateatteri
Serfaus-Fiss- Ladis	minigolf pallopelit tanssitunnit Go-Kart-rata kullanetsintä Fisser Flitzer – kesäkelkkarata Adventure Mountain pimeäseikkailut seinäkiipeily slackline seikkailu- torni	luola maalaaminen Playstation II pöytätennis pöytäjalkapallo Softplay Area (trampoliini ym.) kiipeilytalo käsityöt merirosvo- ja prin- sessakoulu valokuvamatka tarkka-ammunta dinometsä satukylä intiaanimaa	kylpylä kauneushoitola solarium hieronnat	elokuvateatteri minidisko karuselli lasten juhlat pokeri-ilta lapsille cocktail-ilta lapsille eläintarha teatteri iglukylä

TAULUKKO 2 jatkuu seuraavalla sivulla.

TAULUKKO 2 jatkuu edelliseltä sivulta.

Gastein	seinäkiipeily jääkiipeily Sports World lasten olympialaiset tennis jousiammunta rantalentopallo keilaus mini-golf maauimala	Adventure Spa Family World (al- taat, liukumäet, pelihuone) aarteenmetsästys intiaani- ja meriros- vopäivä leipominen maati- lalla	infrapunasauna poreamme kuuma mineraali- lähde hieronnat kosmetologi kuntotestit Sauna World (kivi-, höyry- luola-) Ladies World (sola- rium, teebaari, seurusteluhuone) jooga	Casino disko lasten juhlat ja karne- vaalit jäädisko
Big White	jäätorni (kiipeily) lasten kiipeilyseinä ryhmäliikunta jooga pilates	lautapeli-illat sisäleikit hoitopai- kassa Nintendo Wii taide ja käsityöt bingo	kuuma-allas kampaamo kosmetologi hieronnat rypälehdot reiki shiatsu aromaterapia kuumakivihoidot	elokuvat karnevaalit Talent-ilta joulupukki

Breckenridge	Breckenridge Fun Park (kiipeilyseinät, Power Jump) koripallo tennis squash uima-allas ja liuku- mäki personal training tanssi lentopallo sisäluistelukenttä	flipperi aarteenetsintä keramiikan maalaus	Hieronnat (urheilu-, pari-, thai-) akupunktio kiropraktiikka luonnon lääketiede kuumakivihoidot henkinen neuvonta jooga tai chi kung fu kosmetologi yrttihoidot detox-hoidot aromaterapia suklaa- ja sokeri- hoidot rusketus	lastenmuseo (näyttelyt, tiedekokeilut, planeta- rium, roolileikit, Tot Spot -leikkinurkka pie- nille, rakentelua, taikashow) teatteri elokuvateatteri merkkihenkilöiden ni- mikkomuseoita Breck Kids -nettisivut
--------------	--	--	--	--

Benchmarkingin tuloksina voidaan todeta, että kaikissa kohteina olleissa matkailu-keskuksissa on keskitytty urheiluun ja hyvinvointiin, mutta painotus on aikuisissa

etenkin pohjoismaisissa kohteissa. Lasten ja nuorten kannalta hyviä liikuntamahdollisuuksia ovat muiden muassa seikkailuradat, -seinät ja -puistot, minigolf, kiipeilyseinät, sisäluistelukenttä, keilaus, Go Kart -rata sekä zorbing.

Pelien ja leikkien sekä lasten viihteen suhteen tutkittavista keskuksista erottuvat edukseen Serfaus-Fiss-Ladis sekä Breckenridge. Mielikuvituksella kehiteltyjä houkuttuksia on dinometsästä ja prinsessakoulusta pimeäseikkailuihin, minidiskoihin ja karnevaaleihin. Erityisesti huomion arvoinen on Serfaus-Fiss-Ladisin Adventure Mountain -konsepti, jonka ohjelmat perustuvat itävaltalaisen lasten ja nuorten kirjailijan sekä televisioesiintyjän seikkailutarinoihin ja joiden puitteet on pystytetty Tirolin loma-alueelle vuoristoon (ks. [www.serfaus-fiss-ladis.at](http://www.serfaus-fiss-ladis.at), Summer, Family Paradise). Kuvia ohjelmista on liitteessä 1. Breckenridgen Mountain Top's Children's Museum puolestaan on erittäin monipuolinen lastenmuseum, jossa voi tehdä tiedekokeiluja, leikkiä roolileikkejä, rakennella, katsoa taikashow'ta ja näyttelyitä sekä ihmetellä planetariumissa (ks. [www.breckenridge.com](http://www.breckenridge.com), Activities). Matkailukeskuksella on myös omat lasten nettisivut, Breck Kids (ks. [www.breckenridge.com](http://www.breckenridge.com), Family, Breck Kids). Useimmissa keskuksissa on myös leikkinurkkaukset tai lastenmaailma perheen pienimmille, pelihuone hiukan vanhemmille lapsille, elokuvateatteri, käsityöpajoja, paljon lapsille suunnattuja juhlia ja teemailtoja sekä runsaasti lastenhoitopaikkoja.

## 5.5 Esitys areenan sisäaktiiviteeteista

Ylläksen asiakastyytyväisyystutkimuksessa nousseiden toiveiden ja kehittämisehdotusten, haastattelujen, havainnoinnin sekä benchmarkingin tuloksina saatujen ideoiden pohjalta Hiihtokeskus Iso-Ylläkselle suunnitellulle areenalle sopisivat seuraavat toiminnot:

- ❖ Kiipeily
- ❖ Elokuvateatteri
  - auditorio
- ❖ Nuorten oleskelutila
  - laskuleffojen esityspaikka
  - pelihuone: biljardi, flipperi, lautapelit, liitokiekko, pöytäjalkapallo, SingStar tai Lips -laulupeli

- nettikahvila
- iltaisin disko
- ❖ Ryhmäliikuntatila
  - jooga
  - tanssi
  - tennis
  - sulkapallo
- ❖ Kuntosali
- ❖ Keilaus
- ❖ Laserammunta
- ❖ Seikkailurata
  - zorbing
  - Power Jump
  - esterata
  - vaijeriliuku
- ❖ Käsityö- ja taidetila
  - askarteluvälineet
  - maalaustarvikkeet
  - satutunti
  - lastenhoitopalvelu
- ❖ Muksualue
  - trampoliini
  - karuselli
  - pomppulinna
  - pallomeri
  - kiipeilyteline
- ❖ Wellbeing-osasto
  - infrapunasauna
  - hoidot
  - hieronnat
  - kampaajapalvelut
  
- ❖ Villi kortti: Winter Zone
  - lumi- ja jääveistosten teko
  - luistelu
  - curling
  - lapinkaste
  - joulupukki
  - shamaani
  - saamelaiskulttuuri

Kiipeilyseiniä olisi hyvä olla esimerkiksi kolme eritasoista aloittelijoiden lähtötasosta vaativampiin. Paikalla on oltava käytännössä aina koulutettu ohjaaja, sillä vain harvalla on taidot varmistukseen. Elokvateatterissa yksi sali 50 - 100 katsojalle on varmasti riittävä, ja siellä voi esittää iltapäivisin lasten ja koko perheen elokuvia, iltaisin aikuis-

ten filmejä. Salin on hyvä olla jaettavissa kahteen osaan katsojamäärien mukaan. Tila on hyödynnettävissä tarvittaessa myös auditoriona. Nuorten oleskelutilaan ei perittäisi varsinaista pääsymaksua, vaan tuotot syntyvät kolikoilla toimivien pelien sekä oheistuotteiden, kuten makeisten, myynnistä. Tilaan sopisi hyvin nettikahvila, jota kaivattiin asiakastyytyväisyyskyselyssä, ja taustalla voi pyöriä lasketteluleffoja. Iltaisin samassa paikassa olisi mahdollista järjestää nuorisodiskoja.

Ryhmäliikuntatilaa voi hyödyntää sekä omatoimiseen urheiluun, kuten tennikseen ja sulkapalloon, että ohjattuun ryhmäliikuntaan, kuten jooga- ja tanssitunteihin. Perheet voivat esimerkiksi varata oman vuoron ja pelata vaikkapa jalkapalloa. Kuntosalista kannattaa tehdä tarvittavan laaja, sillä suppeampi sali on jo naapurissa Saagassa. Keilaratojen määränä esimerkiksi kahdeksan on hyvä, sillä silloin keilaamaan mahtuu yhtä aikaa 32 henkilöä, ja pienemmällä käyttöasteella tila ei vaikuta liian suurelta. Välineitä täytyy varata niin pikkulapsille kuin lajia harrastaville aikuisillekin. Laserammuntapuitteista saa mittavat ja haastavat, kun rakentaa taistelun alueen moneen kerrokseen. Laserammunta sopii noin 10-vuotiaille ja sitä vanhemmille lapsille sekä nuorille, mutta myös esimerkiksi yritysporukoille. 7 - 17-vuotiaiden kysyntään vastaa myös seikkailurata, josta on tehtävä tarpeeksi haastava. Jännityksen tunnetta saa muiden muassa vaijeriliu'ussa, Power Jump -tyylisissä mahtihypyissä sekä vaativalla esteradalla. Zorbing on läpinäkyvällä, ilmalla täytettävällä, kolme metriä halkaisijaltaan olevalla pallolla pyörimistä. Seikkailija kiinnitetään pallon sisälle valjailta. Suomessa zorbingia on ulkoaktiviteettina ainakin Vuokatissa (ks. [www.vuokatti.fi](http://www.vuokatti.fi), Tekemiset, Talvella). Lajin tuomista sisälle kannattaa selvittää, sillä se olisi erilainen ja hauska, vaikkakin tilaa vievä, lisä seikkailurataan. Samoja Zorb-palloja voisi mahdollisesti hyödyntää myös ulkona.

Käsityö- ja taidetilassa voivat pienetkin lapset päästää luovuutensa valloilleen ohjaajan opastamina. Tilassa voisi käydä lapsia askartelemassa itselleen matkamuuistoja vanhempiensa kanssa, ja samassa voisi toimia myös lastenhoitopalvelu. Alle kouluikäisten vauhdikkaampana puuhapaikkana toimisi muksualue, jossa olisi trampoliini, pallomeri, pomppulinna, kiipeilyteline sekä karuselli. Nämä kaksi toimintaa voi myös osittain yhdistää, jolloin lastenhoitopaikassa olisi monipuolisesti tekemistä.

Wellbeing-osastot koskettavat yleensä aikuisia, enimmäkseen naisia, mutta niistäkin on muokattavissa koko perheelle soveltuvaa ajanvietettä. Kun wellbeing-toiminnot on yhdistetty samoihin tiloihin muiden sisäaktiiviteettien kanssa, lapset voivat touhuta itseksensä tai ohjattuna aikuisten rentoutuessa. Osastolle voi myös kehittää paketteja äideille ja tyttärille, jolloin aikaa voi viettää yhdessä. Lappilaisuuden näkyminen myös hyvinvointiosastolla on tärkeää, ja pohjoisen raaka-aineissa on runsaasti ammennettavaa, esimerkiksi poronmaitotuotteita sekä mustikasta jalostettuja tuotteita. Hyvinvointiosaston toiminta on kuitenkin todennäköisesti yrittäjävetoista, ja tarkempi suunnittelu jääköön alan ammattilaisille.

Niin sanottuna villinä korttina sisäaktiiviteetiksi on ehdotus Winter Zonesta, jossa talvi tuodaan konkreettisesti sisälle. Huonoilla säillä ja sulan maan aikana pääsee tekemään lumi- ja jääveistoksia, luistelemaan ja pelaamaan curlingia. Jouluteema sekä joulupukin tapaaminen kuuluvat talveen, ja saamelaiskulttuuri sekä shamaaniperinne lapinkasteineen olisivat näkyvästi esillä. Villi kortti ja kenties vasta seuraavan hankkeen toteutus se on siksi, että areenan tilat ovat rajalliset ja muut edellä esitetyt aktiiviteetit ovat kuitenkin tärkeysjärjestyksessä edellä. Lisäksi Winter Zone on huolellisesti tehtynä kallis toteuttaa ja vaatii suhteellisen varman asiakaskunnan. Siksi tässä kehitysvaiheessa kannattaa varmaankin vielä odottaa.

### **5.5.1 Toiminta-ajatus**

Yhteiskooltaan 5 000 - 7 000 neliömetrin areena jakaantuu siis useiden eri toimintojen kesken, ja tilan jakaminen riippuu siitä, mitä toimintoja halutaan painottaa. Suurimman tilan vievät kuitenkin todennäköisesti seikkailurata, laserammunta, elokuvateatteri sekä kiipeilyseinät. Aktiiviteettien lisäksi tilassa ovat hiihtokeskuksen perustoiminnot: lipunmyynti ja infopiste, välinevuokraus sekä ski shop. Näiden lisäksi hiihtokeskus laajentaa yritystoimintaansa mahdollisesti joihinkin aktiiviteetteihin, mutta muutoin toiminnot ovat yrittäjävetoisia keskukselta vuokratuissa tiloissa. Tois-taiseksi hiljaisena kesäkautena areena toimii todennäköisesti supistetummin, mutta liiketoiminta riippuu toki yrittäjistä itsestään. Vaikka areenan toiminnot ovat pääosin

toisistaan erillisiä, yhteisen markkinoinnin lisäksi keskitetty varausjärjestelmä olisi olennainen asiakaslähtöisyyden näkökulmasta. Varauspalvelu voisi toimia infopisteen yhteydessä ja sisältyä yrittäjän ja hiihtokeskuksen väliseen vuokrasopimukseen.

Lipunmyynnin osalta keskuksen sekä yrittäjien kannattaa harkita, myydäänkö liput keskitetysti esimerkiksi rannekesysteemillä varauspaikasta vai periikö jokainen yritys erikseen omasta tuotteestaan sisäänkäynnin yhteydessä. Keskitetty rahastus sekä rannekkeet voisivat toimia ainakin seikkailuradassa, muksualueessa ja käsityö- ja taidetilassa, ja selvitettäväksi tulevat silloin taloushallinnolliset seikat.

Areena on tarpeen suunnitella ja sisustaa yhtenäisen teeman mukaisesti. Joulu- ja talviteemojen uudenlaista käyttöä kaivattiin esimerkiksi matkailustrategiassa, ja siihen on areenan kohdalla oiva mahdollisuus. Talven tuominen sisätiloihin mahdollistaa kesämatkailijoiden kokemisen häivähdyksen talven tunteesta ja on osittain vaurautumista ilmaston lämpenemisen tuomiin haasteisiin; kosketuksiin jään kanssa voisi päästä ympäri vuoden, vaikka luonnon jäät sulaisivatkin aikaisin. Toteutuksen on kuitenkin oltava taitavasti tehty ja aidon oloinen, jotta muoviselta vaikutelmalta vältytään.

### **5.5.2 Myyntituottolaskelmat**

Toimeksiantajalta saadut reunaehdot uusien palvelujen kehittämiseksi olivat hyvin sallivat, sillä tavoitteena oli saada mahdollisimman monipuolisia ideoita Iso-Ylläkselle sopivista sisäaktiviteeteista. Budjetin sijaan asiaa haluttiin miettiä siltä kannalta, millaisia myyntituottoja eri vaihtoehdoilta voidaan odottaa. Myyntituottolaskelmat perustuvat kaavaan, jossa kustakin aktiviteetista asiakkaan päivässä maksama summa kerrotaan asiakkaiden määrällä. Koska asiakkaiden määrä ja niin ollen myös aktiviteettien hinta kuitenkin vaihtelevat pääasiassa kahden sesongin, talvikauden (marraskuusta huhtikuuhun) ja kesäkauden (toukokuusta lokakuuhun) mukaan, laskelmat on jaoteltu näiden sesonkien mukaisesti. Näin saadaan laskettua myyntituotot päivässä ja kaudessa sekä yhteenlaskettuna vuodessa.

Hinnat on määritelty markkinahintojen mukaisesti vastaamaan kohtuullista hintatasoa Suomessa, ja niitä on verrattu kilpailijoiden vastaaviin hintoihin. Summat sisältävät tarvittavien välineiden vuokran, esimerkiksi keilapallon ja keilauskengät. Arvioitu käyttäjien määrä muodostuu yhdistelmästä tilastoja sekä asiantuntijoiden arvioita. Iso-Ylläksellä asiakkaiden laskettelupäiviä kertyy talvikaudessa noin 140 000, ja gondolinousuja tunturin huipulle on kesän aikana noin 12 000 (Virranniemi ym. 2010). Tilastokeskuksen Matkailutilasto-palvelun mukaan puolestaan koko Ylläksellä oli vuonna 2010 rekisteröityjä yöpymisiä noin 303 000, joista kesäajan yöpymisiä oli noin 60 000. Keskimääräinen viipymäaika oli kokonaisuksi vuorokausiksi pyöristettynä viisi. (Ylläs1210.) Vedenkulutuksen mukaan mitattuna rekisteröimättömiä majoitusvuorokausia oli viime vuonna 1 074 115, jolloin kokonaismajoitusmäärä rekisteröityjä ja rekisteröimättömiä yöpymisiä vuodessa on 1 377 368. Henkilöiksi muutettuna kävijämäärä on noin 250 000. Matkailijoiden lisäksi käyttäjäryhmiä ovat kylissä vakituisesti asuvat paikalliset ja työntekijät, joita on vuodessa Ylläksen alueella keskimäärin 850. Talvella heitä on enemmän kuin kesällä. Huippusesonkina työntekijöitä on noin 1 000, joista sesonkityöläisiä puolet. (Niittyrinta 2011.)

Rekisteröityjen yöpymisten määrä vuodessa jakaantuu tällä hetkellä suurin piirtein suhteessa talvella 80 % ja kesällä 20 %. Jos oletetaan, että rekisteröimättömät yöpymiset jakaantuvat samassa suhteessa, vuoden kävijämäärä 250 000 tarkoittaisi talvelle 200 000 kävijää ja kesälle 50 000 henkilöä. Tämän mukaan talvikaudella kävijöitä olisi päivää kohden noin 1 100 ja kesäkaudella 280. Tilastojen mukaan keskimääräinen viipymäaika on viisi vuorokautta. Olettaen, että jokainen kävijä käyttää arenan palveluita kerran oleskelunsa aikana, asiakkaita areenalla olisi päivässä talvella 220 ja kesällä 55. Näistä Iso-Ylläksen jo olemassa olevia, rinteitä käyttäviä asiakkaita olisi 155 (140 000 laskettelupäivää / 5 vrk / 6 kk / 30 pv) ja loput uusia asiakkaita muiden muassa maastohiihtäjien joukosta. Gondolin kesän pyörimisaikana juhannuksesta lokakuun lopulle asiakkaita on 80 - 90 päivässä (12 000/ 4,5 kk / 30 pv), joten 55 on aika realistinen arvio. Vaihtelua päivien välillä varmasti on ja etenkin kesällä tavoite on haasteellista saavuttaa, mutta myös kasvutavoitteet lumettoman ajan matkailulle Lapissa ja Ylläksellä ovat kovat. Lisäksi voidaan ajatella, että lähikuntien asukkaat paikkaavat matkailijoita kävijämäärissä ja että kaivoshankkeiden myötä asukasmäärä



kasvaa. Arvio kaivosten mukanaan tuomasta pysyvien asukkaiden määrästä on kuitenkin maltillinen, pitkällä aikavälillä 200 - 400 uutta asukasta riippuen avattavien kaivoksien lukumäärästä (Niittyrinta 2011).

Kaikki areenan kävijät eivät kuitenkaan käytä kaikkia sen palveluita samalla käynnillä, ja osa palveluista on vain tietyille asiakasryhmälle kuten pikkulapsille. Oletetaan, että talvikauden 220 areenan kävijästä jokainen käyttää kahta palvelua tarjolla olevista yhdestätoista, ja näin saadaan laskennallinen kävijämäärä 40/aktiviteetti ( $220/11*2$ ). Kesän vastaava luku on 10/aktiviteetti ( $55/11*2$ ). Kesän luku tuntuu pieneltä, mutta todennäköisesti osa palveluista ei ole tarjolla hiljaisena aikana, jolloin kiinni olevien aktiviteettien asiakkaat käyttävät todennäköisesti muita palveluita. Silloin joidenkin palveluiden tuotot korvautuvat toisten palveluiden suurempana myyntinä. Edellytyksenä on, että areenan asiakasmäärä pysyy samana huolimatta auki olevista palveluista. Tässä ei oteta kantaa kysymykseen, mitkä palveluista ovat auki ympäri vuoden, vaan lasketaan tuotot kävijämäärän 10/aktiviteetti mukaan. Taulukossa 3 on esitetty myyntituottolaskelma talvi- ja kesäkaudessa päivittäin, kaudessa ja yhteenlaskettuna vuodessa.

TAULUKKO 3. Myyntituottolaskelma

TALVI (marras- kuu - huhtikuu)					
Aktiviteetti	€/asiakas/käynti	Asiakkaat/päivä	Tuotto €/päivä	Asiakkaat/kausi	Tuotto €/kausi
Keilaus	14	40	560	7 200	100 800
Kiipeily	20	40	800	7 200	144 000
Elokuvateatteri	9	40	360	7 200	64 800
Ryhmäliikuntatila	10	40	400	7 200	72 000
Kuntosali	8	40	320	7 200	57 600
Laserammunta	8	40	320	7 200	57 600
Seikkailurata	15	40	600	7 200	108 000
Muksualue	6	40	240	7 200	43 200
Taidetila	8	40	320	7 200	57 600
Nuorten pelitila	7	40	280	7 200	50 400
Wellbeing	60	40	2 400	7 200	432 000
Yhteensä	165	440	6 600	79 200	1 188 000

KESÄ (toukokuu - lokakuu)					
Aktiviteetti	€/asiakas/käynti	Asiakkaat/päivä	Tuotto €/päivä	Asiakkaat/kausi	Tuotto €/kausi
Keilaus	12	10	120	1 800	21 600
Kiipeily	18	10	180	1 800	32 400
Elokuvateatteri	7	10	70	1 800	12 600
Ryhmäliikuntatila	8	10	80	1 800	14 400
Kuntosali	6	10	60	1 800	10 800
Laserammunta	8	10	80	1 800	14 400
Seikkailurata	12	10	120	1 800	21 600
Muksualue	4	10	40	1 800	7 200
Taidetila	6	10	60	1 800	10 800
Nuorten pelitila	5	10	50	1 800	9 000
Wellbeing	40	10	400	1 800	72 000
Yhteensä	126	110	1 260	19 800	226 800

TAULUKKO 3 jatkuu seuraavalla sivulla.

TAULUKKO 3 jatkuu edelliseltä sivulta.

<u>VUOSI</u>					
<u>Aktiviteetti</u>				<u>Kävijät</u>	<u>Tuotto €/vuosi</u>
Keilaus				9 000	122 400
Kiipeily				9 000	176 400
Elokuvateatteri				9 000	77 400
Ryhmäliikuntatila				9 000	86 400
Kuntosali				9 000	68 400
Laserammunta				9 000	72 000
Seikkailurata				9 000	129 600
Muksualue				9 000	50 400
Taidetila				9 000	68 400
Nuorten pelitila				9 000	59 400
Wellbeing				9 000	504 000
Yhteensä				99 000	1 414 800

Kuten taulukosta käy ilmi, laskennallisesti tuottavimpia palveluita ovat ylivoimaisesti wellbeing, kiipeily, seikkailurata sekä keilaus. Niitä seuraavat ryhmäliikuntatila, elokuvateatteri, laserammunta, kuntosali ja taidetila, joiden myyntituotot ovat lähes yhtä suuria keskenään. Heikoimmiksi laskennallisilta tuotoiltaan jäävät nuorten oleskelutila sekä muksualue. Laskelma ei kuitenkaan ota huomioon sitä, että jotkin palvelut saattavat olla suosittumia kuin muut ja näin tuottaa laskennallista summaa enemmän, ja jotkin vastaavasti vähemmän. Lisäksi palveluiden kokonaiskannattavuus selviää vasta kattavien kannattavuuslaskelmien myötä. Itse aktiviteettien tuoton lisäksi areenan tuotoista merkittävä osa syntyy ravintolamyynnistä. Ravintoloita voi olla yhdistettynä joihinkin toimintoihin, kuten keilailuun ja laserammuntaan, tai erillisinä toimipisteinä. Aiheen rajaamisen vuoksi tässä ei kuitenkaan oteta kantaa niiden lukumäärään, tuotevalikoimaan tai tuottoihin.

### 5.5.3 Jakelukanavat ja potentiaaliset yhteistyökumppanit

#### Ylläs-Kidsin hyödyntäminen

Areenan palveluiden jakelua ja markkinointia vauhdittaisi Ylläs-Kids-konseptin hyö-

dyntäminen. Ylläs-Kids on alueen lasten tarjontaa kokoava ja edistävä konsepti, ja se on näkyvimmin esillä Ylläksen Internet-sivuilla, jossa sen alle on koottu lapsille suunnattuja palveluita sekä tietoa esimerkiksi laskettelusta ja maastohiihdosta lasten näkökulmasta. Maskotti Yllis-poro esiintyy myös Ylläksen alueen tapahtumissa. (Ylläs-Kids 2011.) Jani Munkki Rovaniemen ammattikorkeakoulusta on kehittänyt opinnäytetyönään Ylläs-Kids -konseptin toimintaa erityisesti yrityksille viestimisen, Internet-sivujen kehittämisen sekä uusien palvelujen suunnittelemisen näkökulmista (2010a, 8). Munkin suunnittelemissa uusista tuotteista hyödynnettävissä ovat erityisesti lasten puuhakirja sekä Ylläs-Kidsin lomakierros. Suunniteltu puuhakirja on lyhyt ja ytimekäs tehtävien, kuvien ja karttojen muotoon puettu esite, jonka voisi viedä kotiin ja esitellä kavereille. Lomakierroksen idea puolestaan on saada lapset vanhempineen kiertämään ja käyttämään Ylläksen alueen lastenpalveluita niin, että he suorittaisivat erilaisia tehtäviä ja etsisivät vastauksia kysymyksiin. Palkinnon saa, kun on suorittanut koko lomakierroksen. (Mts. 36 - 39.) Hiihtokeskus Iso-Ylläksen kannattaa olla mukana näissä toivottavasti toteutuissa uusissa tuotteissa. Ylläs-Kids sekä maskotti Yllis-poro antavat myös ideoita areenan tyyliin sekä yhdistävät koko alueen lasten toimintoihin. Teemakonseptimallia kannatetaan myös aiemmin mainituissa Lapin matkailustrategialuonnoksessa sekä Ylläksen kehittämissuunnitelmassa.

### **PolarHeroes -peli**

Oululainen Fantastec Oy on kehittänyt kolmiulotteisen PolarHeroes-virtuaaliseikkailupelin, jossa pelaajat liikkuvat Pohjoisen Suomen ympäristöissä muun muassa Levillä, Kemin Lumilinnassa sekä Joulupukin kylässä. Pelin ideana on, että joulukuukuu on uhattuna, ja pelaajien tehtävä on auttaa joulupukkia löytämään maagisen kristallin 26 osaa ja näin pelastaa joulu. PolarHeroes yhdistää hauskanpidon ja elämykset sekä kannustaa yhteistyöhön muiden kanssa. Peliä on kehitetty vuoden 2009 lopulta lähtien, ja kehittäminen jatkuu edelleen. Suunnitelmissa on yhteisöllisiä ominaisuuksia, kuten taidetupa, sekä tarinasovelluksia, joissa luovuuttaan voivat kehittää lapset ja vanhemmat yhdessä. Pelissä on mukana laaja kansainvälinen yhteistyökumppaniverkosto, minkä ansiosta Fantastec uskoo saavuttavansa miljoonien lapsiperheiden potentiaalisen käyttäjäkunnan. Kuten toimitusjohtaja Juha Väisänen huomauttaa, peliä voi hyödyntää virtuaalisena matkailuesitteenä. (Leskinen 2010.)

Ylläksen matkailukeskuksen olisi syytä selvittää osallistumista peliin ympäristönä ja hiihtokeskuksen areenan valmistuttua sen toimimista yhtenä pelihalleista. Beta-versio pelistä on pelattavana Internetissä ([www.polarheroes.com](http://www.polarheroes.com)).

### **Tarinankerronta**

Erinomainen esimerkki matkailualan yhteistyöstä tv-viihteen sekä kirjallisuuden kanssa on jo aiemmin mainittu Adventure Mountains -viihdeohjelma Tirolien Alpeilla Serfaus-Fiss-Ladisin matkailukeskuksessa. Itävaltalainen televisioesiintyjä sekä lasten- ja nuortenkirjailija Thomas Brezina sekä ryhmä muita luovia ammattilaisia yhdistivät voimansa ja muokkasivat Brezinan kertomuksista ulkoilmaseikkailuympäristön. (Adventure Mountains 2011.) Kotimaassa harkinnan arvoisia toimijoita ovat Lapin elämysteollisuuden osaamiskeskus, jolta olisi mahdollista saada apua teeman ja tarinallisen sisällön tuottamiseen, sekä Finnish Lapland Film Commission, josta olisi hyötyä jakelukanavana sekä näkyvyyden tuojana. Myös esimerkiksi Pääatalo Instituutin Napero-Finlandia-satukilpailu voisi auttaa pääsemään lasten maailmaan.

### **5.5.4 SWOT-analyysi**

Alla olevassa taulukossa on areenalle suunniteltujen aktiviteettien SWOT-analyysi, joka kokoaa yhteen uusien palvelujen vahvuudet (Strengths), heikkoudet (Weaknesses), mahdollisuudet (Opportunities) ja uhat (Threats).

TAULUKKO 4. SWOT-analyysi areenan palveluista

<p><b>VAHVUUDET</b></p> <p>Voimakas kysyntä</p> <p>Asiakaslähtöisyys</p> <p>Monipuolisuus</p> <p>Ympärivuotisuus</p> <p>Uutuusarvo</p> <p>Elämyksellisyys</p> <p>Kehityssuunnitelmien mukaisuus</p>	<p><b>HEIKKOUEDET</b></p> <p>Sesonkien mukainen vaihtelu</p> <p>Myyntituottolaskelmien teoreettisuus</p> <p>Ammattitaitovaatimukset</p>
<p><b>MAHDOLLISUUDET</b></p> <p>Kasvava asiakaskunta</p> <p>Monipuoliset jakelukanavat</p> <p>Areenan sisäisten toimijoiden yhteistyö</p> <p>Jatkokehitys -&gt; Winter Zone</p>	<p><b>UHAT</b></p> <p>Toimijoiden saaminen</p> <p>Taloustilanteen kehitys</p> <p>Kilpailijat</p>

Kuten edellä on lukuisissa yhteyksissä todettu, uusille sisäaktiiviteeteille on kiistaton kysyntä. Niinpä palveluille voidaan odottaa Ylläksen-kävijöistä hyvin käyttäjiä, etenkin kun aktiviteetit on suunniteltu asiakastyytyväisyyskysely ja siinä ilmenneet asiakkaiden kehittämistoiveet huomioon ottaen. Kun uudet palvelut markkinoidaan onnistuneesti, ne houkuttavat lisäksi täysin uusia, uteliaita asiakkaita. Aktiviteetit tuottavat elämyksiä käyttäjilleen, erityisesti silloin, kun palveluprosessi, puitteet ja teemakonsepti toteutetaan huolellisesti. Aktiviteettien suunnittelussa erityisesti lasten ja nuorten tarpeisiin on kiinnitetty huomiota, mutta kokonaisuus palvelee kaikkia ikäryhmiä. Näin esimerkiksi liikematkailun kasvu on mahdollista, kun vapaa-ajan aktiviteetteja tulee lisää. Tarkoituksena on tarjota tekemistä ympäri vuoden, säistä riippumatta. Ympärivuotisuus, teemakonseptit sekä eri alojen välinen yhteistyö ovat myös alueellisten kehityssuunnitelmien painopisteitä, mikä tuo mahdollisuuksia esimerkiksi julkisen rahoituksen saamiseen. Heikkouksiin lukeutuu vielä toistaiseksi sesonkipaikalle ominainen vaihtelu käyttäjämäärissä, joka toivottavasti tasaantuu tulevaisuudessa. Seinäkiipeily, seikkailurata ja muut toiminnot vaativat ammattitai-

toista työvoimaa, jonka löytäminen voi olla vaikeaa tai vaihtoehtoisesti kouluttaminen kallista. Lisäksi myyntituottolaskelmat ovat loppujen lopuksi arvioita, joiden toteutumista ei voi taata.

Tulevaisuuden mahdollisuus on tavoiteltu kasvava asiakaskunta, niin matkailijoina kuin asukkainakin. Monipuoliset jakelukanavat sekä yhteistyö audiovisuaalisen alan sisällöntuotannon kanssa avaavat uusia teitä markkinoinnissa. Esimerkiksi peliteollisuuden hyödyntäminen matkailussa on vielä vähäistä, joten keskuksella on mahdollisuus uranuurtajaksi. Jos areena palveluineen menestyy, voidaan rakentaa lisää ja toteuttaa myös villi kortti Winter Zone. Areenan sisäisten toimijoiden yhteistyöllä voidaan saavuttaa joustavuutta ja suurempi käyttömukavuus asiakkaille. Uhka on, että toimijoita on vaikea saada, sillä tunturissa yrittämiseen sisältyy tietty riski. Lisäksi matkailu on suhdanneherkkä ala, johon maailmanlaajuiset taloustilanteen muutokset heijastuvat nopeasti. Niin suomalaisten kuin ulkomaisten kilpailevien matkailukeskusten kehityksen tahdissa on pysyttävä ja päästävä edelle, jos visioiden mukaisiin tavoitteisiin halutaan päästä. On myös hyvin mahdollista, että Ylläksellä kehittyy uutta yritystoimintaa, joka kilpailee asiakkaista areenan toimijoiden kanssa.

## 6 POHDINTA

Työssä on perehdytty perusteellisesti Lapin ja Ylläksen matkailun ominaispiirteisiin sekä kehityssuunnitelmiin. Kunnianhimoisia kasvutavoitteita eri osa-alueilla on suunnitelmissa asetettu ja osin jo mukautettukin vallitsevien olosuhteiden mukaisesti. Sekä Lapin maakunnalliset suunnitelmat että Ylläksen alueelliset suunnitelmat, asiakkaat ja toimijat ovat yksimielisiä siitä, että ympärivuotisuutta on parannettava uusilla palveluilla. Sitä vaatii myös Ylläksen kehittyminen matkailukeskuksena; jos se haluaa pysyä kilpailukykyisenä ja lähteä hetkellisen stagnaatiovaiheen jälkeen uuteen kasvuun, on uutta luotava. Tätä tarkoitusta palvelee työn kohteena ollut, Sport Resort Ylläksen Masterplanissa suunniteltu areena, jolle ideoitii uusia palveluja. Tuotekehityksen näkökulmasta työ edustaa uuden tuotteen kehittämisen alkuvaihetta,

jossa etsitään uusia ideoita asiakkaiden ja markkinoiden tarpeiden lähtökohdista.

Tutkimusmenetelminä käytetyt asiakastyytyväisyyskysely, haastattelut, havainnointi ja benchmarking palvelivat tarkoitustaan hyvin. Iso-Ylläksen oman asiakastyytyväisyyskyselyn sijaan valittiin koko Ylläksen alueen tutkimus, koska kyseinen mittaus oli kattavampi. Palvelutarjonnan laajennus myös palvelee koko Ylläksen asiakaskuntaa ja kehitystä. Asiakastyytyväisyyskyselystä saatiin asiakkailta suoria toiveita ja ehdotuksia uusiksi palveluiksi, mikä selkeytti aktiviteettivalintoja. Haastatteluissa vahvistuivat Ylläksen toimijoiden näkemykset kehitystarpeista sekä toiveet mallina olevista keskuksista. Haastattelut olivat keskusteluluonteisia ja niissä pyrittiin selvittämään erityisesti huomioon otettavat seikat. Toimeksiantajan haastattelu oli itseoikeutetusti laajin ja loi pohjan työlle, mutta myös matkailuyhdistyksen edustajan huomiot olivat tärkeitä. Hyödynnettävänä olivat myös toisen, aihetta sivuavan tutkimuksen teemahaastattelut, mistä oli apua myös kilpailun arvioinnissa. Havainnoinnissa haasteellista oli objektiivisuuden säilyttäminen sekä tieteellisen luonteen saavuttaminen. Ne eivät varmaankaan täysin toteutuneet – onhan havainnoija elänyt havainnoimassaan ympäristössä kahden vuoden ajan. Toisaalta vahva aluetuntemus, aito kiinnostus asiaa kohtaan sekä jo olemassa ollut verkostoituneisuus olivat ehdottomasti kirjoittajalle hyödyksi.

Benchmarkingin kohteiden valinta oli kaksijakoinen prosessi. Lähialueiden kilpailijat olivat selkeä valinta tarkastelun kohteiksi, mutta muut eurooppalaiset ja pohjoisamerikkalaiset kohteet oli vaikeampi määrittää. Toisaalta kohteiden valinta ei ollut kriittisin kohta, sillä tarkoituksena ei ollut merkittävän liiketoiminnallisen hyödyn saavuttaminen vaan ajatusten saaminen. Benchmarkingin tuloksina saatiin kattava taulukko erilaisista kilpailijoiden sisäaktiiviteettimuodoista. Jotkin aktiviteetit olivat aika tavanomaisia ja toistuivat monessa kohteessa, mutta toiset innostivat kekseliäisyydellään ja kohderyhmän huolellisella huomioimisellaan. Aiempien ajatusten ja benchmarkingista saatujen ideoiden joukosta karsittiin ja muodostettiin palvelukonaisuus suunnitellulle areenalle.

Opinnäytetyön tavoitteena oli tehdä esitys Hiihtokeskus Iso-Ylläkselle sopivista, eri-



tyisesti lapsille ja nuorille suunnatuista, tuottavista sisäaktiiviteeteista, jotka parantaisivat palvelutarjontaa, lisääisivät kertaostosten määrää sekä houkuttaisivat uusia asiakkaita Hiihtokeskus Iso-Ylläkselle. Lasten ja nuorten palveluiden lisäksi alun suunnitelmissa mainittiin muiden muassa hyvinvointipalvelut. Työn tuloksena muotoutunut esitys on tasapainoinen, koko perheen tarpeet huomioiva ja monipuolinen palvelukokonaisuus. Lasten ja nuorten tarpeet on otettu erityisesti huomioon. Tulos on realistinen mutta myös riittävän kunnianhimoinen suunnitelma, joka toteutuessaan nostaisi Iso-Ylläksen ja koko Ylläksen matkailualueen palvelutarjonnan tasoa ja näin ollen oletettavasti myös kävijämääriä huomattavasti. Esitys on myös alueellisen ja maakunnallisen matkailun kehittämissuunnitelmien mukainen.

Myyntituottolaskelmien perusteella arvioitiin eri aktiviteettien tuottomahdollisuuksia. Laskelmat pohjattiin tilastojen avulla muodostettuihin ennakoituihin kävijämääriin sekä markkinointihinnoittelun perusteella määritettyihin hintoihin. Aktiviteettien vahvuuksia ja heikkouksia sekä tulevaisuuden uhkia ja mahdollisuuksia arvioitiin monelta kantilta SWOT-analyysissä.

Mielikuva areenasta ja työn sisällöstä säilyi vahvana läpi prosessin. Tietoperustan muotoutuminen lopulliseen muotoonsa sekä sisällön rajaaminen ja olennaisen poimiminen runsaasta tilastotiedosta vaativat pohtimista. Ammatillisen kehittymisen kannalta haasteellisinta oli kuitenkin luotettavien laskelmien tekeminen sekä niihin liittyvien kävijämäärien ennakoiminen. Niin areenan kävijämääräluvut kuin asetetut hinnatkin ovat kuitenkin perusteltuja ja realistisia toimeksiantajan mielestä. Myös ehdotetut aktiviteetit saivat hyväksynnän. (Rundgren & Virranniemi 2011.) Niinpä työn tuloksiin voi olla tyytyväinen.

Tätä työtä seuraavia jatkotoimenpiteitä – areenan toteutuessa – ovat tuotekehitysprosessin seuraavat vaiheet. Matkailualan tutkimus- ja koulutusinstituutti on kehittänyt Matkailun tuotekehittäjän käsikirjan helpottamaan tuotekehitystä. Käsikirja tuo tuotekehityksen lähelle yrityksen arkea ja ohjaa tarkastelemaan tuotekehitystä yrityksen kokonaisvaltaisessa kehittämisessä. Se vahvistaa matkailuyritysten profiloitumista ja ehdottaa tuotekehitykseen konkreettisia työkaluja, jotka parantavat

tuotteiden ja alueiden kestävyttä. (Matkailun tuotekehittäjän käsikirja 2010.) Käsikirja on ehdottomasti hyödyllinen apuväline areenan tuotekehitysprosessin seuraavissa vaiheissa. Kilpailija- ja käyttäjätutkimukseen kannattaa hyödyntää Nuorten Palvelu ry:n koordinoimaa, juuri käynnistymässä olevaa Tunturikeskukset lasten ja nuorten silmin -yhteiskartoitushanketta. Hankkeen tavoitteita ovat muiden muassa tunturien vapaa-ajanviettokulttuurin realistisen kuvan kartoitus, nykyisten palveluiden selvitys lasten ja nuorten kannalta, paikallisten aktivoiminen vapaaehtoistoimintaan sekä tunturikeskuspaikkakuntien kehittämistyöhön valtakunnallisen ohjelman suunnittelu vuosille 2012 - 2016. (Tunturikeskukset lasten ja nuorten silmin -hanke.) Lisäksi jatkossakin Ylläksen ja hiihtokeskuksen asiakastytyvääisyyskyselyt ovat ratkaisevan tärkeitä seurannan kohteita.

## LÄHTEET

- Big White. 2010. Matkailukeskuksen Internet-sivusto. Viitattu 25.11.2010. [www.bigwhite.com](http://www.bigwhite.com).
- Breckenridge. 2010. Matkailukeskuksen Internet-sivusto. Viitattu 25.11.2010. [www.breckenridge.com](http://www.breckenridge.com).
- Elämys. 2009. Lapin Elämysteollisuuden Osaamiskeskus. Viitattu 3.8.2010. [www.leofinland.fi](http://www.leofinland.fi), Elämys.
- ElämysABC. 2009. Lapin Elämysteollisuuden Osaamiskeskus. Viitattu 3.8.2010. [www.leofinland.fi](http://www.leofinland.fi), Elämys, ElämysABC.
- Gastein. 2010. Matkailukeskuksen Internet-sivusto. Viitattu 18.11.2010. [www.gastein.at](http://www.gastein.at).
- Hiihtokeskukset numeroina 2009–2010. n.d. Viitattu 20.3.2011. [www.ski.fi](http://www.ski.fi), Info, Hiihtokeskusalan tutkimuksia ja tunnuslukuja.
- Hirsjärvi S., Remes P. & Sajavaara P. 2005. Tutki ja kirjoita. 11. p. Helsinki: Tammi.
- Kairamo, H. 2005. Lapin matkailun lähitulevaisuus 2010 – 2015 – 2020. Tutkimus matkailun trendien vaikutuksesta Lappiin. 2. p. Rovaniemi: Lapin Elämysteollisuuden Osaamiskeskus, Elämysinstituutti-hanke.
- Komppula, R. & Boxberg, M. 2002. Matkailuyrityksen tuotekehitys. Helsinki: Edita.
- Kuha, M. 2009. Ohjelma- ja tapahtumapalveluiden lehtorin luento Jyväskylän ammattikorkeakoulussa.
- Lapin Matkailutilastollinen vuosikirja. 2008. Tilastokeskus ja Lapin liitto. Viitattu 23.6.2010. [www.lapinliitto.fi](http://www.lapinliitto.fi), Matkailu.
- LAPPI – Pohjoisen luova menestyjä. 2009. Lapin maakuntasuunnitelma 2030. Viitattu 21.6.2010. [www.lapinliitto.fi](http://www.lapinliitto.fi), Matkailu, Maakuntasuunnitelma ja maakuntaohjelma.
- Lappi0410. n.d. Lapin matkailualueiden yöpymistilastoja, Matkailutilastoa alueittain 2005 - huhtikuu 2010. Tilastokeskuksen Matkailutilasto-palvelu. Viitattu 23.6.2010. [www.lapinliitto.fi](http://www.lapinliitto.fi), Julkaisut ja tilastot, Tilastot, Matkailu.
- Lapsilla suuri rahavalta. 2010. Pääkirjoitus. Kaleva 19.11.2010, 24.
- Leskinen, M. 2010. Virtuaalisankarit pelastavat joulun. Kaleva 30.11.2010, 4.
- Levi. 2010. Matkailukeskuksen Internet-sivusto. Viitattu 7.11.2010. [www.levi.fi](http://www.levi.fi).

Matkailun tuotekehittäjän käsikirja. 2010. Matkailun tutkimus- ja koulutusinstituutti. Viitattu 17.4.2011. <http://matkailu.luc.fi/Tuotekehitys/Etusivu.iw3>

Matkailustrategialuonnos 2011–2014. 2010. Lapin matkailustrategian päivittämistä ohjannut ohjausryhmä. Viitattu 1.4.2011. [www.lapinliitto.fi](http://www.lapinliitto.fi), Matkailu.

Minne menet Ylläs? – Ylläs II kehittämissuunnitelma vuoteen 2020, tiivistelmä. 2007. PDF-tiedosto. Saatu sähköpostiviestin liitteenä Ylläksen matkailuyhdistys ry:n vs. toimitusjohtaja T. Walin-Jatkolalta 6.7.2010.

Minne menet Ylläs? – Ylläs II kehittämissuunnitelman 2020 seuranta. 2009. PDF-tiedosto. Saatu sähköpostiviestin liitteenä Kolarin elinkeinoasiamies T. Niittyranalta 31.3.2011.

Munkki, J. 2010a. Ylläs-Kidsin toiminnan kehittäminen. Opinnäytetyö. Rovaniemen ammattikorkeakoulu, Matkailu-, ravitsemis- ja talousala, Matkailun koulutusohjelma.

Munkki, J. 2010b. Opiskelija Rovaniemen ammattikorkeakoulussa. Haastattelu 8.11.2010.

Muukkonen, H. 2008. Lapissa outokin on aitoa. *Talouselämä*, 71, 5, 34 - 39.

Niittyrananta, T. 2011. Tietoa opinnäytetyöhön. Sähköpostiviesti Kolarin elinkeinoasiamieheltä. Viitattu 31.3.2011.

Ruka. 2010. Matkailukeskuksen Internet-sivusto. Viitattu 7.11.2010. [www.ruka.fi](http://www.ruka.fi).

Rundgren, A. & Virranniemi M. 2011. Sähköpostiviesti. Viitattu 16.4.2011.

Serfaus-Fiss-Ladis. 2010. Matkailukeskuksen Internet-sivusto. Viitattu 18.11.2010. [www.serfaus-fiss-ladis.at](http://www.serfaus-fiss-ladis.at).

Tunturikeskukset lasten ja nuorten silmin -hanke. n.d. Ylläksen matkailuyhdistys ry:n tiedotesähköpostiviesti jäsenille. Viitattu 16.4.2011.

Virranniemi O., Virranniemi M. & Rundgren A. 2010. Hiihtokeskus Iso-Ylläksen johto. Haastattelu 2.9.2010.

Vlahovic, S. 2010. Destinations' Competitiveness in Modern Tourism. *Tourism & Hospitality Management*, May2010 Supplement, 1332 - 1348. Viitattu 10.4.2011. [Http://www.jamk.fi/kirjasto](http://www.jamk.fi/kirjasto), Nelli-portaali, EBSCO.

Vuoristo, K. 2002. Matkailun muodot. 3. p. Helsinki: WSOY.

Walín-Jatkola, T. 2010. Ylläksen Matkailuyhdistys. Haastattelu 28.6.2010.

Ylikoski, T. 2000. Unohtuiko asiakas? 2. uud. p. Helsinki: KY-Palvelu.

Ylläs Green DMN asiakastyytyväisyysraportti joulu-kevät 2010. 2010. PowerPoint-tiedosto. Saatu sähköpostiviestin liitteenä Ylläksen matkailuyhdistys ry:n vs. toimitusjohtaja T. Walin-Jatkolalta 6.7.2010.

Ylläs Joulu kehittämisehdotukset. 2010. Word-tiedosto. Saatu sähköpostiviestin liitteenä Ylläksen matkailuyhdistys ry:n vs. toimitusjohtaja T. Walin-Jatkolalta 6.7.2010.

Ylläs Kevät kehittämisehdotukset. 2010. Word-tiedosto. Saatu sähköpostiviestin liitteenä Ylläksen matkailuyhdistys ry:n vs. toimitusjohtaja T. Walin-Jatkolalta 6.7.2010.

Ylläs Kevät muut avoimet kommentit. 2010. Word-tiedosto. Saatu sähköpostiviestin liitteenä Ylläksen matkailuyhdistys ry:n vs. toimitusjohtaja T. Walin-Jatkolalta 6.7.2010.

Ylläs-Kids. n.d. Ylläksen Internet-sivujen lasten osio. Viitattu 13.3.2011.  
[www.yllas.fi](http://www.yllas.fi), Ylläs-Kids.

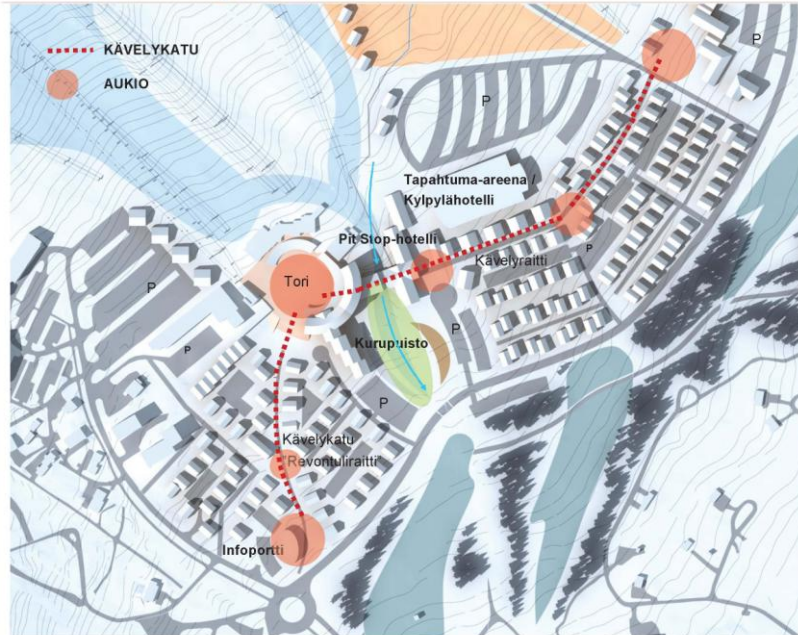
Ylläs1210. n.d. Tilastokeskuksen Matkailutilasto-palvelu. Viitattu 25.3.2010.  
[www.lapinliitto.fi](http://www.lapinliitto.fi), Julkaisut ja tilastot, Tilastot, Matkailu.

Wöber, K. 2002. Benchmarking in Tourism and Hospitality Industries: the selection of benchmarking partners. Oxford, U.K.: CABI Publishing. Viitattu 1.4.2011.  
[Http://www.jamk.fi/kirjasto](http://www.jamk.fi/kirjasto), Nelli-portaali, EBSCO.

Åre. 2010. Matkailukeskuksen Internet-sivusto. Viitattu 6.10.2010.  
[www.aren360.com/sv](http://www.aren360.com/sv).

## Liite 1. Masterplanissa suunniteltu kaava Sport Resort Ylläkselle

### Keskusta-alue ja etapit



7

Kaikki oikeudet pidetään. Tätä asiakirjaa tai osaa siitä ei saa kopioida, jäljentää tai lausuttaa missään muodossa ilman Pöyryn lupaa. Vain asiakkaan sisäiseen käyttöön.

**PÖYRY**

Lähde: Virranniemi 2010.

## Liite 2. Kuvia Adventure Mountain -seikkailuohjelmista



Kuva 1. Witch's Trail.



Kuva 2. Witch's Trail.



Kuva 3. Explorer Route.



Kuva 4. Explorer Route.



Kuva 5. Expedition Plane.



Kuva 6. Expedition Plane.