

Heidi Kaihua, Merja Koikkalainen, Outi Kähkönen, Marja Lempiäinen, Matti Liimatta, Mirva Tapaninen & Noora Vuontisvaara (toim.)

B

# KOHDEKOKEMUS – YHTEINEN NÄKEMYS

RANUA 

SOMPIO 

UTSJOKI 

## MAKKE

Matkailualueen kohdekokemuksen  
kehittämismalli

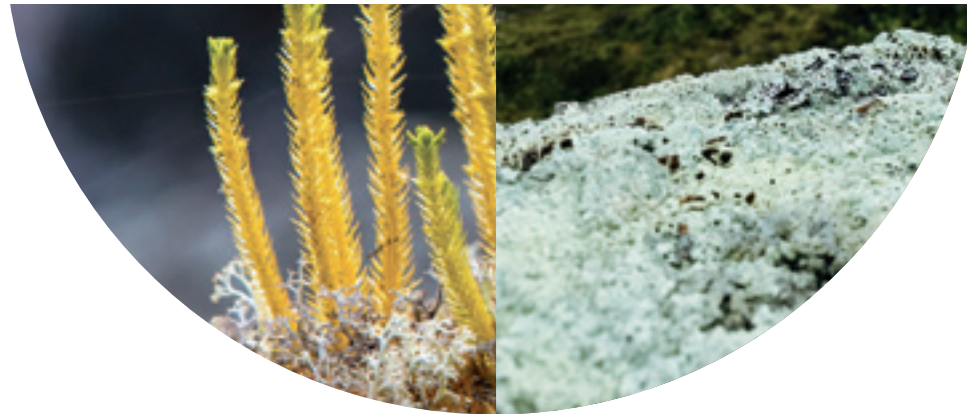






## KOHDEKOKEMUS – YHTEINEN NÄKEMYS

RANUA  SOMPIO  UTSJOKI 



# MAKKE

Matkailualueen kohdekokemuksen  
kehittämismalli

Heidi Kaihua, Merja Koikkalainen, Outi Kähkönen, Marja Lempiäinen, Matti Liimatta, Mirva Tapaninen & Noora Vuontisvaara (toim.)

Lapin ammattikorkeakoulu  
Rovaniemi 2020

© Lapin ammattikorkeakoulu ja tekijät

ISBN 978-952-316-341-6 (nid.)

ISSN 2489-2629 (painettu)

ISBN 978-952-316-342-3 (pdf)

ISSN 2489-2637 (verkkajulkaisu)

Lapin ammattikorkeakoulun julkaisuja Sarja B.  
Tutkimusraportit ja kokoomateokset 3/2020

#### RAHOITTAJAT:

Euroopan aluekehitysrahasto,  
Vipuvoimaa EU:lta 2014 - 2020,  
Lapin liitto

#### KIRJOITTAJAT

Päivi Hanni-Vaara (Lapin AMK)  
Marjo Harjula (Sodankylän kunta)  
Heidi Kaihua (Lapin AMK)  
Outi Kähkönen (Lapin AMK)  
Marja Lempiäinen (Lapin AMK)  
Matti Liimatta (Lapin AMK)  
Petra Paloniemi (Lapin AMK)  
Sebastian Rasmus (Kalastajan Majatalo Oy)  
Mika Saloheimo (Lapin AMK)  
Milla Salonen (Lapin AMK, opiskelija)  
Minna Sipponen (Lapin AMK)  
Mirva Tapaninen (Lapin AMK)  
Teija Tekoniemi-Selkälä (Lapin AMK)  
Malla Vartiainen (Harjumökit)  
Noora Vuontisvaara (Lapin AMK, opiskelija)

#### TOIMITTAJAT

Heidi Kaihua (Lapin AMK)  
Merja Koikkalainen (Lapin AMK)  
Outi Kähkönen (Lapin AMK)  
Marja Lempiäinen (Lapin AMK)  
Matti Liimatta (Lapin AMK)  
Mirva Tapaninen (Lapin AMK)  
Noora Vuontisvaara (Lapin AMK, opiskelija)

#### Kansikuvat:

Ilkka Karttunen, Heikki Sulander, Noora Vuontisvaara  
Ulkoasu ja taitto: Malla Vartiainen

Lapin ammattikorkeakoulu  
Jokiväylä 11 C  
96300 Rovaniemi

Puh. 020 798 6000  
[www.lapinamk.fi/julkaisut](http://www.lapinamk.fi/julkaisut)



Lapin korkeakoulukonserni LUC  
on yliopiston ja ammattikorkeakoulun stra-  
teginen yhteenliittymä. Konserniin kuuluvat  
Lapin yliopisto ja Lapin ammattikorkeakoulu.  
[www.luc.fi](http://www.luc.fi)



Tämä teos on lisensoitu Creative Commons Nimeä 4.0  
Kansainvälinen -käyttöluvalla



# Sisällys

Johdanto .....	6
Mirva Tapaninen	
Yhteiskehittämässä kohdekokemusta .....	8
Heidi Kaihua, Milla Salonen, Mirva Tapaninen, Noora Vuontisvaara	
Developing High-quality and Memorable Destination Experiences “Focus on quality and success will follow” .....	12
Teija Tekoniemi-Selkälä	
Liiketoimintaverkot matkailukohteen (Visit Sompio) kehittämisessä .....	18
Marjo Harjula ja Matti Liimatta	
Kohdeidentiteetin merkitys kohdekokemuksen kehittämisessä .....	22
Heidi Kaihua ja Minna Sipponen	
Arvolupaus matkailukohteen kehittämisessä .....	26
Marja Lempiäinen	
Arvonluontia yhteiskehittämällä – Case Ranua .....	30
Päivi Hanni-Vaara, Outi Kähkönen ja Petra Paloniemi	
Matkakohteen digitaalinen asiakaskokemus ja sen mittaaminen .....	34
Mika Saloheimo	
Asiakasprofiilien tarkoitus ja luominen .....	36
Milla Salonen	
Yrittäjän näkökulma yhteiskehittämiseen .....	38
Malla Vartiainen	
Opiskelijan näkökulma .....	40
Sebastian Rasmus	
Tästä on hyvä jatkaa .....	42
Kirjoittajat .....	44

# Johdanto

*Matkailualueen kohdekokemuksen kehittämismalli* (EAKR/Lapin liitto/Vipuvoimaa EU:lta) on kehittämishanke, jossa on tehty näkyväksi matkailukohteen kokonaisvaltaista kehittämistä. Asiakkaan kohdekokemus muodostuu pitkälti matkakohteen palvelukokonaisuudesta sekä toimintaympäristöstä. Matkailu on globaali ja sen myötä suhdanneherkkä toimiala. Kuluttajakäyttäytyminen on muuttumassa ryhmissä matkustavista matkailijoista yksilömatkailijoiksi, erilaisiksi ”heimoiksi”, jotka hakevat mieleenpainuvia ja autenttisia elämyksiä sekä laadukkaita palveluita.

Hankkeen tavoitteena on ollut matkailukohteen yritysten liiketoiminnan kehittämisen kohteen vahvuuksien kautta. Hankkeen kohdealueiksi määrittyivät Ranua, Sompio ja Utsjoki, joissa kaikissa tarjotaan asiakkaille yhteistyössä kehitettyjä, erottuvia sekä alueen omiin erityispiirteisiin ja kulttuuriperintöön pohjautuvia palveluita. Verkostoyhteistyöllä pystytään tehokkaasti yhdistämään alueen vahvuudet ja eri osaamisalueet tasalaatuisten palveluiden tuottamiseksi.

Hankkeen tavoitteen mukaisesti on hahmoteltu kohdekokemuksen kehittämismalli, jonka valmistelussa on huomioitu niin verkostotoiminnan ja -johtamisen periaatteita kuin yksittäisten yritysten operatiivisen toiminnan nykytilanne ja sen kehittäminen. Kullekin kohteelle on muodostettu oma toimintamalli ja verkosto. Toimintamalli ja sen osat ovat hyödynnettävissä myös muihin kohteisiin. Kokonaisvaltainen kohdekokemus lunastaa asiakkaalle annetun arvolupauksen ja jättää positiivisen muistijäljen.

Tässä julkaisussa esitellään *Matkailualueen kohdekokemuksen kehittämismalli* -hankkeen tuloksia ja hankkeen aikana esille tulleita hyviä kehittämisen käytänteitä artikkelikokoelman muodossa. Toivomme niiden antavan lukijalle ja matkailualan toimijoille virikkeitä kohteidensa kehittämiseen.



Julkaisun alussa Heidi Kaihua, Milla Salonen, Mirva Tapaninen ja Noora Vuontisvaara kuvaavat hankkeen kehittämisspolkua yhteiskehittämisen näkökulmasta. Teija Tekoniemi-Selkälän artikkeli on katsaus kirjallisuuteen laadun näkökulmasta matkailukohteiden kehittämisessä. Marjo Harjulan ja Matti Liimatan artikkelissa tarkastellaan liiketoimintaverkkoja matkailukohteen kehittämisessä. Kohdeidentiteetin rakentumisesta ja merkityksestä kohdekokemuksen kehittämisessä kertovat Heidi Kaihua ja Minna Sipponen. Marja Lempiäinen kertoo artikkelissaan asiakkaalle annettavaa arvolupausta ja sen tarkoitusta.

Päivi Hanni-Vaaran, Outi Kähkösen ja Petra Paloniemen artikkelissa esitellään hankkeessa käytettyä yhteiskehittämisen mallia ja työpajamenetelmää Ranualla. Mika Saloheimo esittelee artikkelissaan digitaalista asiakaskokemusta ja sen mittaamista. Milla Salosen artikkelissa kerrotaan asiakasprofiilien tarkoituksesta ja niiden luomisesta. Milla Vartiaisen artikkelissa kerrotaan yrittäjän näkökulmasta yhteiskehittämiseen. Sebastian Rasmus tuo esiin saman teeman niin opiskelijan kuin yrittäjän näkökulmasta. Julkaisun päättävässä artikkelissa Päivi Hanni-Vaara, Heidi Kaihua, Matti Liimatta ja Mirva Tapaninen kokoavat hankkeen tulokset yhteen ja kuvaavat mistä elementeistä kohdekokemuksen kehittämissmalli muodostuu.

Kohdekokemuksen kehittämissmallia voidaan tarkastella monesta näkökulmasta. Kuten kaikista julkaisun artikkeleista voi lukea niin kehittämissmalli rakentuu verkostossa, yhdessä alueen yritysten ja muiden toimijoiden kanssa vastuullisesti. Lämpimät kiitokset kaikille hankkeessa mukana olijoille!

Mirva Tapaninen





# Yhteiskehittämässä kohdekokemusta

Heidi Kaihua, Milla Salonen, Mirva Tapaninen ja Noora Vuontisvaara

Matkailijan kohdekokemus muodostuu mm. matkakohteen toimintaympäristöstä, palvelutarjoomasta sekä mieleenpainuvista ja autenttisista elämyksistä. Kohdekokemuksen tuloksellinen kehittäminen edellyttää yhteistyötä matkailun eri toimijoiden kanssa. Verkostomainen toimintatapa vaatii kohteen toimijoilta, niin yrityksiltä kuin muilta matkailuun liittyviltä sidosryhmiltä, yhdessä sovittua tapaa toimia. Yhteiskehittämisen prosessia koordinoimaan tarvitaan taho, joka aktivoi ja osallistaa kohteen toimijat kehittämään kohdetta ja sen palveluita yhdessä. (Prahald & Ramaswamy 2004; Kima, Stepchenkova & Babalouc 2018; Turun yliopisto 2016.) Yhteiskehittämisen ydinarvoja ovat tasavertaisuus, ihmiskeskeisyys, toisen osaamisen arvostaminen, luottamus sekä matala hierarkia. (Adner 2017, 41; Turun yliopisto 2016). Näitä arvoja vaalien kohteen verkosto voi kehittää yhtenäisen toimintaa ohjaavan tavan, jonka avulla asiakaskokemus saatetaan tasalautaiseksi niin kohde- kuin yritystasolla.

Yhteiskehittäminen onkin ollut keskiössä jo suunnitteluvaiheesta lähtien Matkailualueen kohdekokemuksen kehittämismalli -hankkeessa, tutummin MAKKE (EAKR/Lapin liitto/Vipuvoimaa EU:lta). Suunnittelussa on ollut mukana Lapin AMKin asiantuntijoita eri aloilta ja Lapin yliopiston matkailututkimuksen harjoittelija. Lisäksi kohteiden edustajien kanssa on käyty tiivistä keskustelua hankkeen sisällöstä.

Hankkeella on tuettu Lapin matkakohteiden kehittämistä. Osallistavan toteutuksen toimenpiteet ovat vastanneet hankkeessa mukana olevien kohteiden Ranuan, Sompion (Pohjois-Sodankylä: Tankavaara ja Vuotso) ja Utsjoen matkailuyrittäjien sekä -toimijoiden tarpeisiin ja tavoitteisiin. Kohteista on

ollut mukana moninainen toimijajoukko sekä matkailuyrittäjiä että matkailuyhdistysten ja kunnan edustajia.

Alla esittelyt hankkeessa mukana olevista alueista. Hankkeen kohdealueiksi määrittyivät Ranua, Sompio ja Utsjoki, joissa kaikissa on yhteistyössä kehitettyjä, erottuvia ja alueen omiin erityispiirteisiin ja kulttuuriperintöön pohjautuvia palveluita, joilla voidaan terävöittää alueen imagoa.

## Ranua

### Kuule hiljaisuus, tunne kiireettömyys

*Ranuan eränkävijä kansa alkoi noin 1600-luvulla, mutta eläimen merkkejä on löydetty jo kivikaudelta. Eränkävynnin avulla Ranua sai pysyvän asutuksen. Karu, mutta rikas erämaa kaikkineen soineen ja lääninen on luonut monipuolisen ympäristön Ranuulle.*

*Ranualla järjestetään monia tapahtumia kuten jokavuotiset tapahtumat opistoseurat, karpalomarkkinat ja hillamarkkinat. Nämä tuovat alueelle paljon väkeä, muiden tapahtumien ja matkailun kautta. Etenkin hillan ollessa yksi Ranuan erikoisuuksista. Yksi Ranuan tunnetuimmista kohteista on Ranua Zoo arktisin eläinpuisto, joka on erikoistunut pohjoisiin eläimiin.*

*Ranua tarjoaa paljon nähtävää ja tehtävää jokaisen vuoden aikana, luonnosta, maaseutuun ja kulttuuriin. (Visit Ranua)*

Matkailijan kohdekokemus muodostuu mm. matkakohteen toimintaympäristöstä, palvelutarjoomasta sekä mieleenpainuvista ja autenttisista elämyksistä.



NOORA VUONTISVAARA

## Sompio

### Elävä Erämaa – Koe esi-isien luontoyhteys Lapissa, syrjässä isoista matkailukeskuksista

*Alun perin Sompio oli kylä, jossa asuttiin keskitalvi poroja hoitaen ja muu vuosi vietettiin liikkuen erämaassa metsästäen ja kalastaen. Suurimmat kylät Sompiossa ovat Lokka sekä saamelaiskylä Vuotso.*

*Sompio tarjoaa monia elämyksiä luonnossa lappilaisen elämistävän ohjaamana. Sompion luonto antaa mahdollisuuden tuoda esille alueen paikallisuutta ja uniikkia kulttuuria.*

*Sompion erikoisuutena kaiken luonnon kauneuden, historian ja kulttuurin lisäksi on kulta. Tankavaarassa on mahdollisuus kullaan huuhdontaan kesäisin ja talvisin. (Visit Sompio)*

## Toimenpiteet

- 2 Hanke päättyy
- 0 Julkaisu
- 2 Loppuseminaari
- 0 Kohdekokemuksen mallin viimeistely

### Yhteistapaaminen Utsjoki (yhteisreitti)

- 2 Kohteiden kohdekokemuksen mallintaminen
- 0 Asiakasprofiilit
- 1 Asiakaspolut
- 9 Kullanhuuhdon MM-kisaprojekti
- Somepäivä Sompiossa -yhteistapaaminen Sompio
- Asiakaskokemuksen johtaminen
- Ansaintalogiikat

### Yhteistapaaminen Ranua

(verkostoituminen ja palvelumuotoilu)

- Kohdekokemuksen kehittämistä Roi - Ranua
- 2 Sompion alueen kohdekokemus ja liiketoimintamalli
- 0 Online-asiakaspolut
- 1 Kohdekohtaisten liiketoimintamallien hahmottaminen
- 8 Identiteetti Prismat
- Pilottialueiden verkostojen kuvaus
- Toimintaympäristöjen määrittely
- Kick-off kohteissa
- Hanke alkaa

## Villi ja vahva

*Suomen pohjoisin kunta Utsjoki, koostuu Karigasniemestä, Nuorgamista ja Utsjoen kirkonkylästä. Utsjoella kohtaavat monet kulttuurit sen sijainnin takia ja sen ollessa ainoa saamelaisenemistöinen kunta Suomessa.*

*Utsjoella on asuttu jo tuhansien vuosien ajan ja Utsjoen kunnan alueelta on löydetty asuinpaikkoja kivikaudelta. Utsjoella asui pitkään pelkästään saamelaisia ja nykyään noin puolet Utsjoen asukkaista puhuu saamea äidinkielenään.*

*Sekä Tenojoen ja pohjoisen erämaan takia kalastus, poronhoito sekä metsästys muun luonnon antimien kanssa on antanut mahdollisuuden elämiseen karussa mutta kauniissa luonnossa. Tämä on luonut Utsjoelle ainutlaatuisen historian ja kulttuurin, joka nähdään vielä tänäkin päivänä. (Explore Utsjoki)*

Hankkeen tavoitteena on ollut muun muassa kohteiden liiketoimintamahdollisuuksien, yritysten kannattavuuden sekä matkailun ympärivuotisuuden parantaminen. Lisäksi tavoitteena on ollut kohdekohtaisesti kehittää pysyvää ja yritysten liiketoimintaa tehostavaa verkostomaista toimintatapaa.

Moni kohteen toimija on kokenut sekä verkostoon kuulumisen hyödylliseksi että hankkeen toimenpiteet itselleen sopiviksi ja sitoutunut yhteiseen kehittämistyöhön hankkeen alusta läh-

tien (kuvio 1). Hankkeen aikana on toteutettu kolme kohteiden välistä yhteistä tapaamista omilla teemoilla. Ensimmäinen tapaaminen oli Ranualla syksyllä 2018 teemalla palvelumuotoilu. Toinen tapaaminen pidettiin Sompiossa huhtikuussa 2019 teemalla 'Some-päivä Sompiossa' ja viimeinen yhteistapaaminen järjestettiin lokakuussa 2019 Utsjoella ja Karigasniemellä teemalla yhteisreitti. Yhteistapaamisiin on kohteista osallistunut yhteensä keskimäärin 20 osallistujaa. Yhteistapaamisten lisäksi kullakin kohdealueella on järjestetty useita muita tapaamisia esimerkiksi hankkeen aloitustapaaminen ja työpajoja.

Laajaa yhteistyöverkostoa on hyödynnetty hankkeen kaikissa toimenpiteissä. Hankkeessa on määritelty kohdealueille kohdekohtaiset identiteetit, joiden kautta luontaiset erityispiirteet ja kulttuuriperintö voidaan nostaa entistä näkyvämmiksi yritysten toimintaan. Asiakasymmärrystä on syvennetty hahmottelemalla tulevaisuuden asiakasprofiileja. Asiakaspolkua kuvaamalla on havainnollistettu asiakkaiden liikkumista kohteessa. Verkostossa toimivat monialaiset yritykset ovat vahvistaneet tietämystään ja osaamistaan esim. somen hyödyntämisestä omassa toiminnassa, kokonaisvaltaisesta kohdekehittämisestä.

Vuorovaikutuksessa on syntynyt myös uusia innovaatioita toimialojen rajapinnoilla. Kaikissa kohteissa on tehty samoja toimenpiteitä, osin samassa järjestyksessä. Kussakin kohteessa on rakennettu identiteetit, asiakasprofiilit ja -polut. Myös nykytila-, toimintaympäristö- ja verkostokuvaukset on muotoiltu kunkin kohteen näköiseksi ja niissä on huomioitu kohteiden erityispiirteet, kulttuuriperintö ja vahvuudet.

Lapin AMK on päässyt antamaan oman panoksensa kohteiden kehittämiseen ja toteuttamaan aluevaikuttavuutta koko Lapin alueella.

Hanke on toiminut oppimisympäristönä lukuisille Lapin AMKin opiskelijoille, jonka myötä opiskelijoilla on ollut mahdollisuus kehittää ja kehittyä yhdessä elinkeinon kanssa.

Kuvio 1. Aikajana



Hankkeen asiantuntijatiimissä toimi Lapin AMKin opetus- ja TKI-henkilöstöä. He toivat oman asiantuntemuksensa hankkeen toimenpiteisiin ja linkittivät

hankkeen opetukseensa. Hanke on toiminut oppimisympäristönä lukuisille Lapin AMKin opiskelijoille ja koko hankkeen ajan opiskelijoilla on ollut mahdollisuus kehittää ja kehittyä yhdessä elinkeinon kanssa. Lapin AMKin opetussuunnitelma mahdollisti koko lukukauden kestävien projektien toteuttamisen ja hanke saatiin hyvin sidottua lukukausiprojektiksi eri ryhmien opintoihin. Yhteistyötä on tehty myös koulutusalarajojen ylitse ja opiskelijat ovat päässeet tekemään monipuolisia tehtäviä opinnoissaan. Hankkeen toimenpiteisiin on osallistunut yhteensä 499 opiskelijaa harjoitteluiden, opinnäytetöiden sekä opintojaksoilla toteutettujen toimeksiantojen kautta (kuviota 2). Opiskelijat ovat esimerkiksi osallistuneet kohteissa järjestettävien työpajojen suunnitteluun ja toteuttamiseen sekä olleet mukana kohdealueiden matkailuyrittäjien ja -toimijoiden sekä hankkeen asiantuntijoiden kanssa toteuttamassa hankkeen toimenpiteitä.

Hankkeessa on toteutettu mielekästä oppimista sekä vahvaa aluevaikuttamista. Niin opiskelijoille kuin toimijoille on ollut tärkeää, että he ovat päässeet verkostoitumaan myös keskenään. Opiskelijat ovat saaneet arvokasta tietoa sekä kohdekehittämisen merkityksestä että yhteiskehittämisen menetelmistä ja päässeet toteuttamaan niitä suoraan käytännössä. Esimerkiksi työpajojen fasilitointitehtävät, asiakaskyselyt ja opinnäytetyöt ovat paitsi hyödyttäneet kohteita niin myös vahvistaneet opiskelijoiden osaamista äärimmäisen paljon. Opiskelijat ovat antaneet toimijoille raikkaita ideoita ja näkökulmia sekä tuoneet ajankohtaista tietoa ja osaamista. Uutta innostusta on luonut asioiden tarkastelu ulkopuolisen silmin. Opiskelijat ovat pyrkineet toteuttamaan oppimistehävät kiitettävästi ja toimijoiden toiveet huomioiden. Näin he ovat luoneet aineistoja, joita on luettavissa esim. käsiillä olevasta julkaisusta. Monialainen yhteistyö on tukenut matkailun kokonaiskehittämistä ja Lapin AMK on päässyt antamaan oman panoksensa kohteiden kehittämiseen ja toteuttamaan aluevaikuttavuutta koko Lapin alueella.

Kohdekokemuksen tuloksellinen kehittäminen edellyttää monialaista yhteistyötä matkailun eri toimijoiden ja sidosryhmien kanssa.

#### Lähteet:

Adner, R. 2017. Ecosystem as Structure: An Actionable Construct for Strategy. *Journal of Management* Vol 43 (1), 39–58. Viitattu 7.11.2019 DOI: 10.1177/0149206316678451.

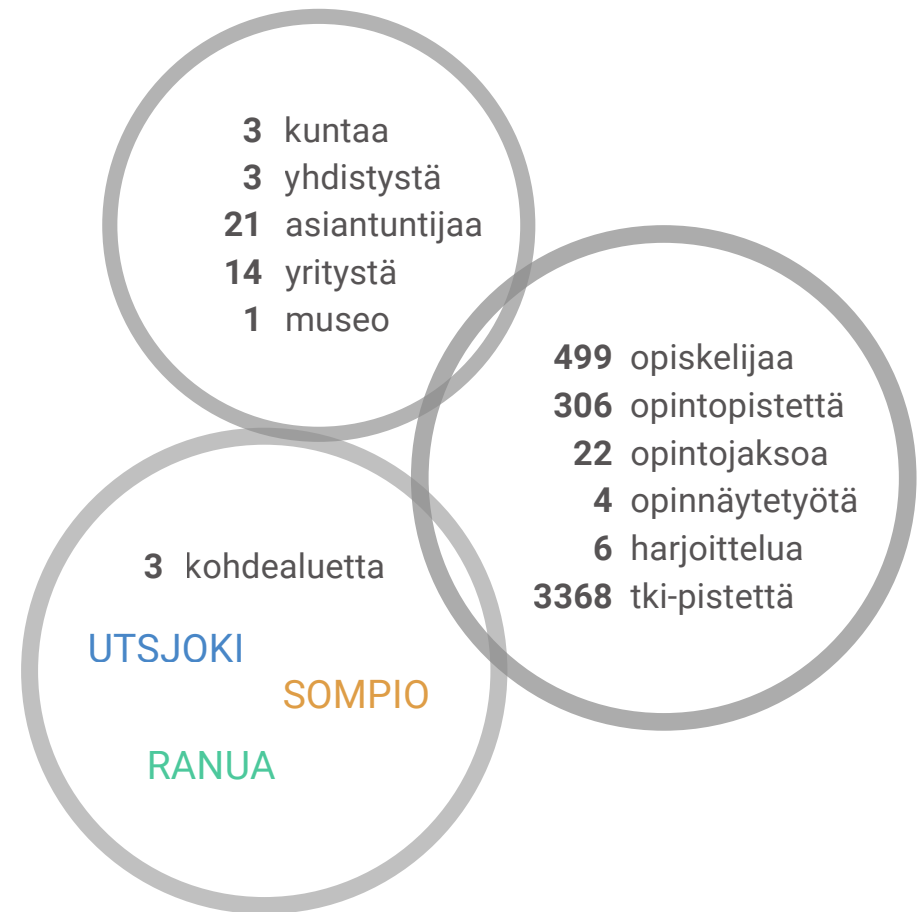
Explore Utsjoki, osoitteessa: <https://exploreutsjoki.fi/>

Prahalad, C.K. & Ramaswamy, V. 2004. Co-creation experiences: The next practice in value creation. *Journal of Interactive Marketing* Vol 18 (3), 5–14.

Turun yliopisto 2016. Yhteiskehittäminen: kaikki siitä puhuu, mutta mitä se on ja miten siinä onnistua? Viitattu 17.1.2020 <https://www.utu.fi/fi/ajankoh- taista/uutinen/yhteiskehittami- nen-kaikki-siita-puhuu-mutta- mita-se-on-ja-miten-siina>

Visit Ranua, osoitteessa: <https://visitranua.fi/>

Visit Sompio, osoitteessa: <https://visitsompio.fi/>



Kuvio 2. Vaikuttavuusmalli





# Developing High-quality and Memorable Destination Experiences

## “Focus on quality and success will follow”

Teija Tekoniemi-Selkälä

EU:ssa on kehitetty systemaattisesti erilaisia malleja ja työkaluja laadukkaiden matkailukohteiden kehittämiseksi jo 1990-luvun loppupuolelta alkaen (see EC 2019; EC 2000; Go & Govers 2000). Matkailukohteiden kehittämisen yhtenä tärkeimmistä tavoitteista on ollut luoda asiakaslähtöisesti laadukkaita ja mieleenpainuvia kohdekokemuksia, joiden avulla matkailukohteet voivat erottautua kilpailijoistaan ja menestyä (Bornhorst, Ritchie & Sheehan 2010, 572; Salinas Fernández et al. 2020, 2; Cetin, Kizilirmak & Balik 2017, 35). Tässä artikkelissa käsitellään kohdekokemusten vaikutusta kohteiden kilpailukykyyn ja esitellään useita malleja ja työkaluja laadukkaiden ja mieleenpainuvien kohdekokemusten kehittämiseksi.

### Pre-requisites for Competitive Destinations and Destination Experiences

The dynamic nature of developing destination experiences stems from the fact that destinations do not exist in a vacuum. Fluctuations in the global and local operating environments, such as recessions and/or upswings in the economy, climate change, changes in trends and consumer behaviour as well as seasonality influence tourism destinations' attractiveness

High-quality and memorable customer experiences are one of the key characteristics of a successful destination which can stand out from the competing destinations.

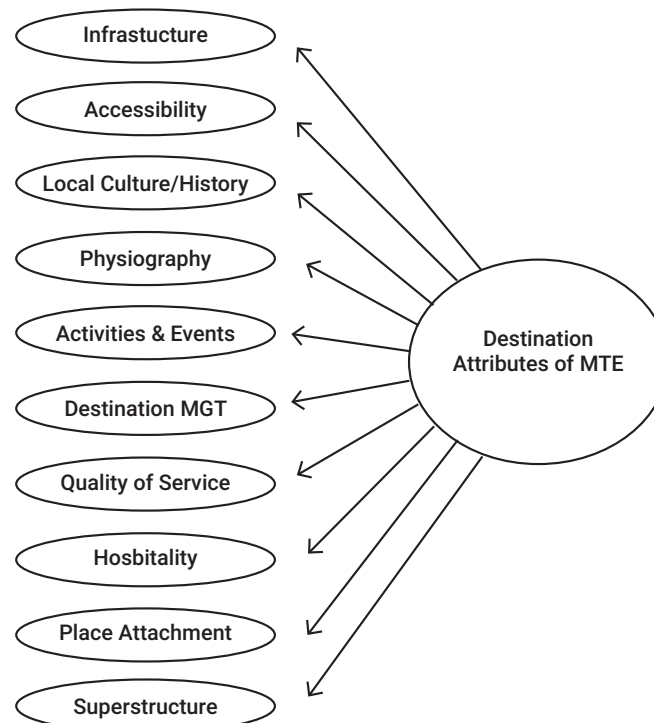


Figure 1. Destination Attributes of Memorable Destination Experience (MTE) (Kim 2014,41)

and competitiveness either positively or negatively (Salinas Fernández et al. 2020, 2; Ritchie & Crouch 2003, 63; see Rantala & Kyrrä 2016).

Competitive destinations have in common location, easy accessibility, airport and other infrastructure, ICT readiness, cultural resources, attractive product and service offerings as well as high-quality customer experiences, and local community support (Bornhorst, Ritchie & Sheehan 2010, 572; Salinas Fernández et al. 2020, 2). In addition, superior destinations surpass inferior ones in the quality of tourism services and service staff, variety of activities and entertainment as well as infrastructure and cleanliness (Cetin, Kizilirmak & Balik 2017, 35). The attributes of memorable destination experience are mostly regarded as the essential elements of a competitive destination (Figure 1) (Bornhorst et al. 2010, 572; Cetin et al. 2017, 35).

Thus, experience-based tourism is highlighted in developing competitiveness of destinations, other underlying economies related to commodities, goods and services must not be ignored, as they form the prerequisites for staging memorable destination experiences.



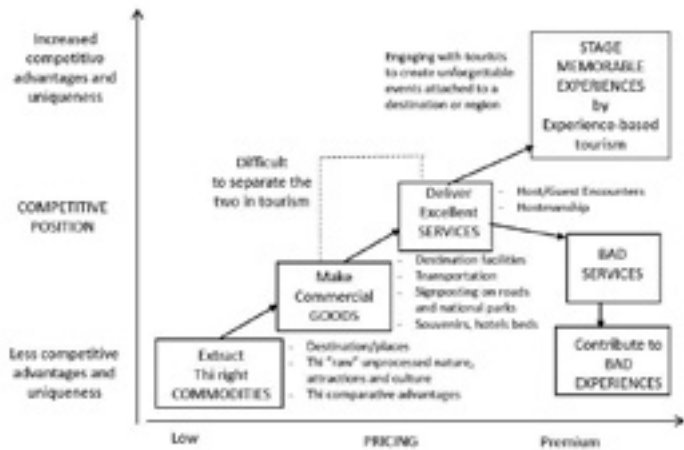


Figure 2. Progression of Economic Value in Destination Competitiveness and Destination Experience Development Context (Adapted from Pine & Gilmore as cited in Mei 2014, 79)

It is not possible to stage memorable and high-quality destination experiences if the destination has not taken care of its natural and cultural resources nor developed destination infrastructure or tourism superstructure as well as accessibility and high-quality visitor care. (Figure 2). (Mei 2014, 79; see Bornhorst et al. 2010; Salinas Fernandez et al. 2020.)

### Manifold Stakeholders and Design Areas of Destination Experiences

A Destination Management/Marketing Organisation's (DMO's) key role is to mobilize and deploy the core resources and attractions and to coordinate strategic planning, destination branding and marketing as well as service and experience design in making the destination to stand out from the competitors (see UNWTO 2007; Richie & Crouch 2003; Adeyinka-Ojo, Khoo-Lattimore & Nair 2014). Organisations involved with

It is argued that the backstage design areas cover 80 % and the frontstage interaction with the customers only 20 % of the destination experience development.

tourism directly or indirectly have two main destination experience design areas: backstage and frontstage (Figure 3) (Voss & Zomerdiijk 2007, 11).

Developing destination experiences is a complex process due to the interorganizational relationships which need to be managed in a destination on a strategic and an operational level in order to plan, execute and assess manifold foundation and primary activities at the back stage (UNWTO 2007, 22; see Kylänen & Mariani 2014). Furthermore, the level of quality in the visible customer journey at the front stage is based on how businesses are able to meet or even exceed customers' expectations (see Grönroos 1998). Local-tourist encounters are challenging to manage, and so are tourist-tourist encounters (see Voss & Zomerdiijk 2007; Yagi & Pearce 2007; Kianicka et al. 2006).

Developing high-quality and memorable destination experiences is a dynamic and complex process which requires proactive approach and actions as well as manifold cooperative and competitive practices.

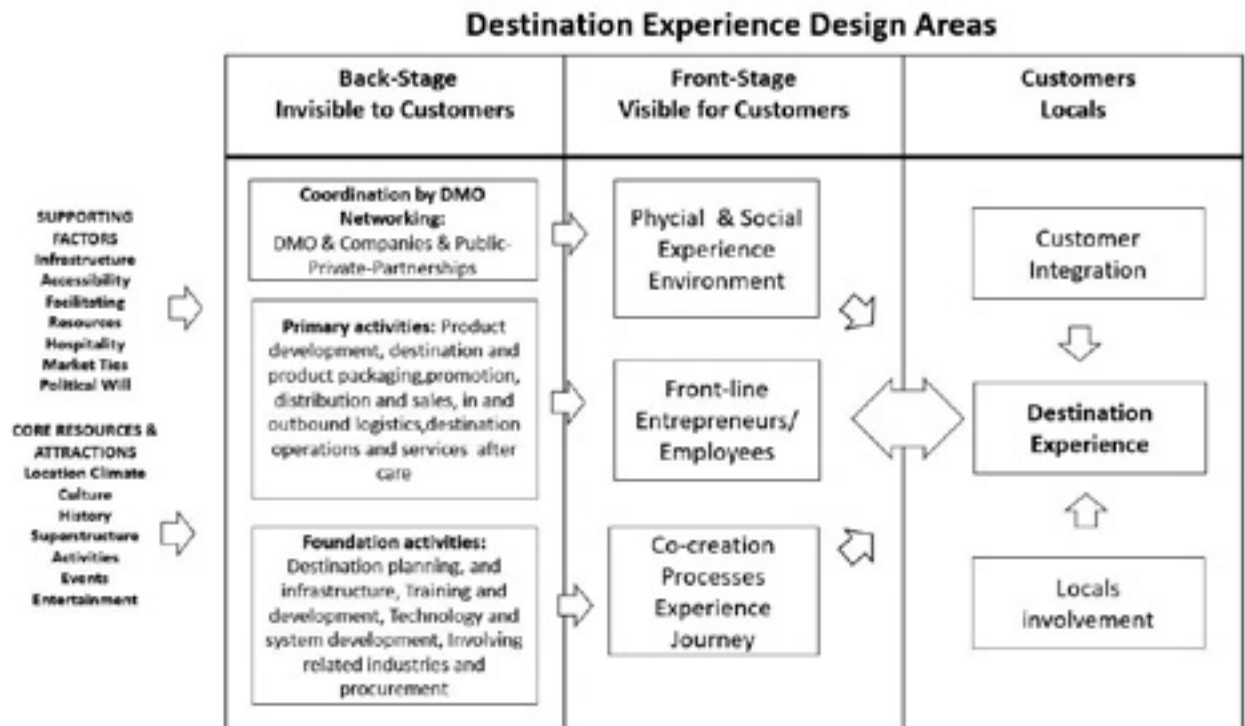


Figure 3. Destination Experience Design Areas (Adapted Richie & Crouch 2003; NWT0 2007, 22; Voss & Zomerdiijk 2007, 11)

## Various Theoretical Models and Tools to Guarantee Quality and Memorability of Destination Experiences

Each destination and organisation should admit the significant role of customers as the most critical asset. "Without the customer, there is no license to operate!" (van Hagen & Bron 2014, 253). Consequently, destinations have become increasingly dependent on the delivery of quality products, services and experiences. It has also become evident that not only private but also public/semi-public organizations have to commit to meeting customers' needs, which have become increasingly inseparable from their own operational goals. (Go & Govers 2000, 80; see Mei 2014.) Adopting the Total Quality Management philosophy as the strategic approach or one of the key strategic tools for a destination may lead to the success of not only the DMO, but also other stakeholders and the destination itself.

Destination experience comprises a myriad of face-to-face and online customer encounters with companies, other customers and local people along the so-called customer journey. The journey has three phases: the prospective pre-experience, the active experience on-site and reflective post-experience (Figure 4). (Voss & Zomerdijsk 2007, 9; Gelter 2010, 62; Yachin 2018, 203.)



Figure 4. Customer Journey Model (Yachin 2018, 203)

The accumulated life experience and everyday life form the foundation for the customer's expectations and imagination either consciously or unconsciously in the pre-experience of a trip (Gelter 2010, 54–55; Yachin 2018, 203). In order to enhance one's own anticipation, a customer gathers and shares current information on potential tourism destinations through various contacts and channels both offline and online (Yachin 2018, 203; Neuhofer et al. 2012, 42).

During a destination on-site experience, a customer has a countless number of service and experience encounters. This is challenging from the perspective of destination experience quality and customers' overall satisfaction as differences between the characteristics of tourism service and experience encounters are evident (Figure 5) (Sörensen & Jensen 2015, 337–338.)

Undoubtedly, tourism services and experiences are more complex than other services or experiences as they are often combinations of several utilities and/or experiential elements

It is not effective to create many peak experiences throughout the thematic customer journey in a destination but just one signature peak and a positive end experience.

(Sörensen & Jensen 2015, 337–338). Therefore, it is vital for businesses to identify the basic (functional), performance and delight factors of a service and/or of an experience as these factors differ in their levels of expectations and their contribution to customers' quality perceptions and overall satisfaction. (Sticdorn & Zehrer 2009, 1; Harrington et al. 2017, 166–168.) Furthermore, interactions between tourists and employees are crucial for the co-creation of experiential attributes in destination experiences, as it is more challenging to discover, illustrate and fulfil tourists' experiential desires than their functional needs (Sörensen & Jensen 2015, 339).

Tourism Service Encounters	Tourism Experience Encounters
Rigid	Dynamic
Standardized	Personalised
One-way functional delivery	Co-creation of emotional values
Lack of employee flexibility	Employee flexibility is key
Hyperprofessionalism	Experiential intelligence
Detached from tourism experience	Situated in integrated tourism experience environment
> Develop knowledge about tourist satisfaction	> Develop knowledge about tourists' experiential purposes and latent desires
> Provides functional value	> Enhances the experiential value of the tourist experience

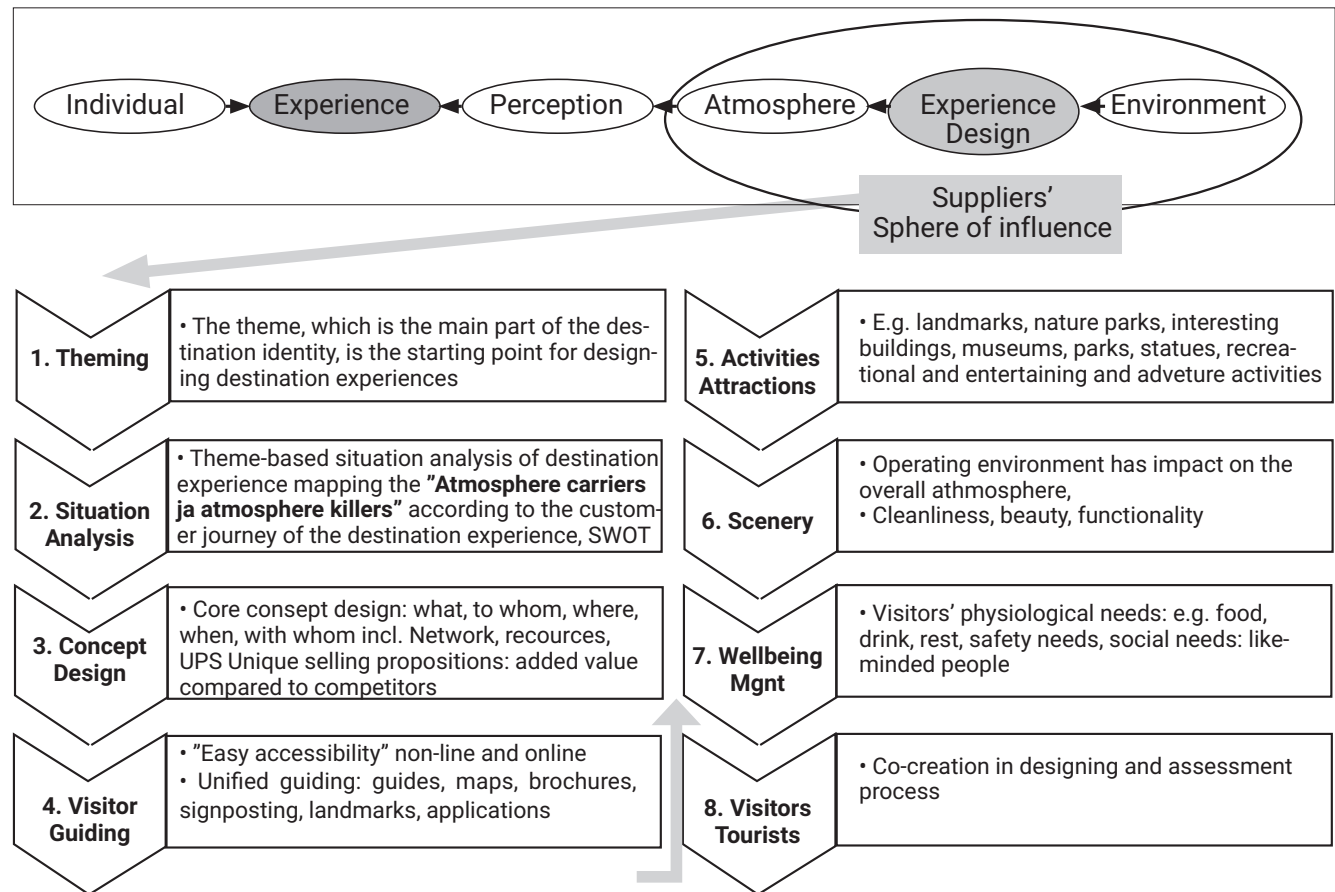
Figure 5. Characteristics of Tourism Service and Experience Encounters (Sörensen & Jensen 2015, 340)

The focus of developing high-quality and memorable destination experiences should be on the atmosphere and the environment in which customer journey is designed based on a theme.

Destinations usually have signature products, services and/or experiences which are the core of the destination image. The signature products are usually the main motivation for visitors to travel to the destination and they create the prerequisites for peak touristic experiences. (Emaria, Zahari, Nur-Adilah 2015, 201.) On the other hand, peak touristic experiences are intertwined with supporting consumer experiences which fulfil basic needs, such as sleeping and eating. Most interestingly, a supporting consumer experience may turn into a peak touristic experience and vice versa. However, high-quality supporting consumer experiences cannot fully compensate for the flaws and disappointment caused by a failure in a peak touristic experience. To top it all, supporting consumer experiences are so vital that the destination experience can be ruined, even if the peak touristic experience is very good, but the supporting consumer experiences fail. A peak touristic experience cannot replace a supporting consumer experience. (Quan & Wang 2004, 299–301.)

In the post-experience, the customer reflects by sharing his/her satisfaction and/or dissatisfaction on peak touristic experiences and/or supporting consumer experiences. This has an impact on the customer’s self-image, revisit intentions and loyalty towards the destination (Yachin 2018, 203; see Quan & Wang 2004).

The focus of developing high-quality and memorable destination experiences should be on the atmosphere and the environment in which customer journey is designed based on a theme according to the design process introduced in Figure 6. (Muller & Scheurer 2007, 82 cited in Seppälä-Esser 2018). According to (van Hagen & Bron 2014, 257) it is not effective to create many peak experiences throughout the thematic customer journey in a destination but just one signature peak and a positive end experience.



**Figure 6. Designing Destination Experience Process (Adapted Muller and Scheurer 2007, 82 cited in Seppälä-Esser 2018)**  
**According to (van Hagen & Bron 2014, 257) it is not effective to create many peak experiences throughout the thematic customer journey in a destination but just one signature peak and a positive end experience.**



## BIBLIOGRAPHY

Adeyinka-Ojo, S. F., Khoo-Lattimore, C. & Nair, V. 2014. A Framework for Rural Tourism Destination Management and Marketing Organisations. *Social and Behavioral Sciences* 144, 151–163.

Bornhorst, T., Ritchie J. R. B. & Sheehan, L. 2010. Determinants of Tourism Success for DMOs & Destinations: An Empirical Examination of Stakeholders' Perspectives. *Tourism Management* 31, 572–589.

Cetin, G., Kizilirmak, I. & Balik, M. 2017. The Superior Destination Experience. *Journal of Tourismology* Vol. 3, No. 2, 33–37. Accessed 3.12.2019 [https://www.researchgate.net/publication/322792623\\_The\\_Superior\\_Destination\\_Experience](https://www.researchgate.net/publication/322792623_The_Superior_Destination_Experience).

Emaria, A., Zahari, M. S. M. & Nur-Adilah, M. Z. 2015. Tourism signatures and moderating effect of by-products in building Sarawak state destination image. In S. M. Radzi, N. Sumarjan, C. T. Chik, M. S. M. Zahari, Z. Mohi, M. F. S. Bakhtiar & F. I. Anuar (Eds.) *Theory and Practice in Hospitality and Tourism Research*. London: Taylor & Francis Group.

European Commission / European Communities 2000. *Towards Quality Coastal Tourism - Integrated Quality Management (IQM) of Coastal Tourist Destinations*. Enterprise Directorate-General Tourism Unit. Brussels. Accessed 11.2.2020 <https://ec.europa.eu/docsroom/documents/3635/attachments/1/translations/en/renditions/native>.

European Commission 2019. *Internal Market, Industry, Entrepreneurship and SMEs*. Accessed 25.11.2019 [https://ec.europa.eu/growth/sectors/tourism\\_en](https://ec.europa.eu/growth/sectors/tourism_en).

Gelter, H. 2010. *Total Experience Management – a Conceptual Model for Transformational Experiences Within Tourism*. Conference proceedings The Nordic Conference on Experience 2008. Research, Education and Practice in Media, 46–78.

Go, F. M. & Govers, R. 2000. *Integrated Quality Management for Tourist Destinations: a European Perspective on Achieving Competitiveness*. *Tourism Management* 21, 79–88.

Grönroos, C. 1998. *Marketing Services: The Case of a Missing Product*. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 13(4/5), 322–338.

Harrington, R., von Freyberg, B., Ottenbacher, M.C. & Schmidt, L. 2017. *The Different Effects of Dis-satisfier, Satisfier and Delighter Attributes: Implications for Oktoberfest and Beer Festivals*. *Tourism Management Perspective* 24, 166–176.

Kianicka, S., Buchecker, M., Hunziker, M., Muller-Böker, U. 2006. *Locals' and Tourists' Sense of Place*. *Mountain Research and Development*, 26 (1), 55-63.

Kim, J.-H. 2014. *The Antecedents of Memorable Tourism Experiences: The Development of a Scale to Measure the Destination Attributes Associated with Memorable Experiences*. *Tourism Management* 44, 34–45.

Kylänen, M. & Mariani, M. M. 2014. *Cooperative and Coopetitive Practises from the Tourism Industry*. In M. M. Mariani, R. Baggio, D.

Buhalis & C. Longhi (Eds.) *Tourism Management, Marketing and Development Vol. 1: The Importance of Networks and ICTs*, 149–178.

Mei, X.Y. 2014. *Boring and Expensive: The Challenge of Developing Experience-based Tourism in the Inland Region, Norway*. *Tourism Management Perspectives* 12, 71–80.

Neuhofer, B., Buhalis, D. & Ladkin, A. 2012. *Conceptualising Technology Enhanced Destination Experiences*. *Journal of Destination Marketing & Management* 1, 36–46.

Quan, S. & Wang, N. 2004. *Towards Structural Model of the Tourist Experience: Illustration from Food Experiences in Tourism*. *Tourism Management* 25, 297–305.

Rantala, O. & Kyrrä, S. 2016. *Disoriented Travellers or Disoriented Destinations? – An Analysis of Future Travel Trend Studies for Visit Arctic Europe Project*. Accessed 4.12.2019 <http://www.lme.fi/media/vae-outcomes/rd-results/vae-2016-analysis-of-future-travel-trend-studies.pdf>.

Richie, J. R. B. & Crouch, I. G. 2003. *The Competitive Destination – A Sustainable Tourism Perspective*. PUBLISHER'S LOCATION: CABI Publishing.

Salinas Fernández, J. A., Serdeira Azevedo, P., Martín Martín, J. M. & Rodríguez Martín, J. A. 2020. *Determinants of Tourism Destination Competitiveness in the Countries Most Visited by International Tourists: Proposal of a Synthetic Index*. *Tourism Management Perspectives* 33.

Seppälä-Esser, R. 2018. *Lecture material on Improving Experience Quality in Tourism Destination presented online in Lapland UAS as part of Developing Destination Experiences study unit*.

Stickdorn M. & Zehrer, A. 2009. *Service Design in Tourism: Customer Experience Driven Destination Management*. DeThinkingService ReThinkingDesign First Nordic Conference on Service Design and Service Innovation. Oslo 24-26 Nov 2009.

Sörensen, F. & Jensen, J. F. 2015. *Value Creation and Knowledge Development in Tourism Experience Encounters*. *Tourism Management* 46, 336–346.

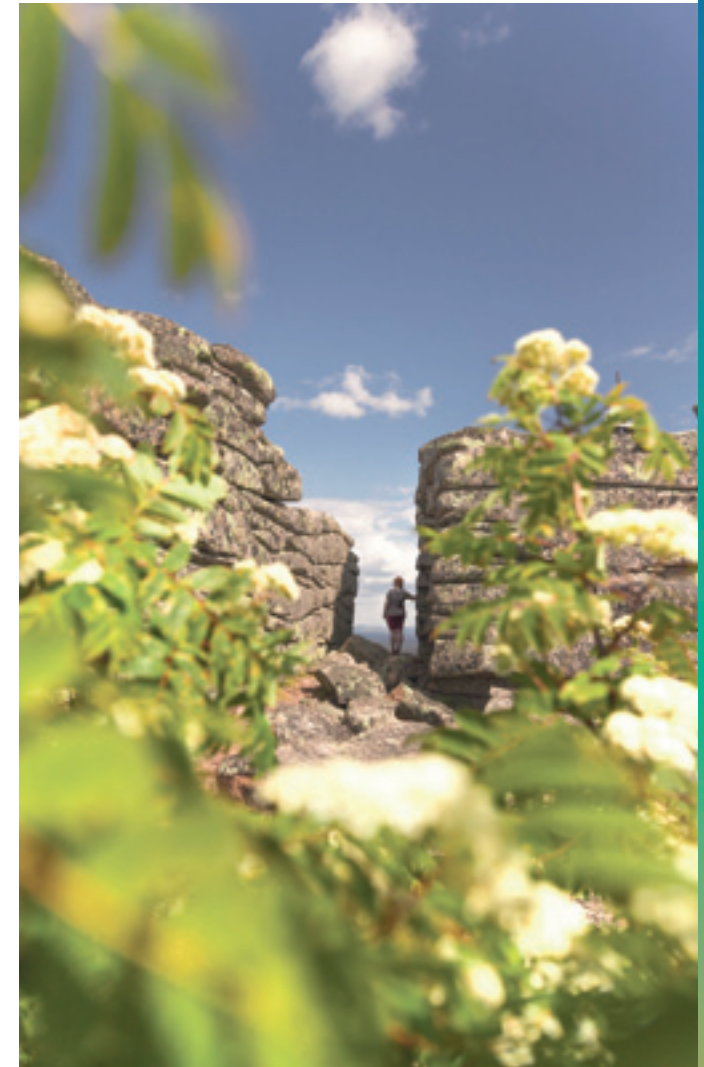
UNWTO 2007. *A Practical Guide to Tourism Destination Management*. Accessed 8.12.2019 <https://www.unwto.org/global/publication/practical-guide-tourism-destination-management>.

van Hagen, M. & Bron, P. 2014. *Enhancing the Experience of the Train Journey: Changing the Focus from Satisfaction to Emotional Experience of Customers*. *Transportation Research Procedia* 1, 253–263.

Voss, C. & Zomerdijs, L. 2007. *Innovations in Experiential Services. An Empirical View*. London: London Business School.

Yachin, J. M. 2018. *The 'Customer Journey': Learning from Customers in Tourism Experience Encounters*. *Tourism Management Perspectives* 28, 201–210.

Yagi, C. & Pearce, P.L. 2007. *The Influence of Appearance and the Number of People Viewed on Tourists' Preferences for seeing Other Tourists*. *Journal of Sustainable Tourism* 15 (1), 28–43.



HEIKKI SULANDER PHOTOGRAPHY





# Liiketoimintaverkot matkailukohteen (Visit Sompio) kehittämisessä

Marjo Harjula, Matti Liimatta

Verkostot ja verkostoituminen ovat olennainen osa nykypäivän menestyvää matkailuliiketoimintaa ja sen kehittämistä. Verkostoitumiseen ja verkostotalouteen liittyvä käsitteistö on kuitenkin edelleen sangen kirjavaa, keskustellaan makroverkostoista tai toimialoista verkostoista, liiketoimintaverkostoista ja -verkoista, arverkoista, strategisista verkostoista tai verkoista (Möller, Rajala & Svahn 2009, 8–9). Tässä artikkelissa tarkastelemme liiketoimintaverkkoa matkailukohteen kehittämisessä.

Matkailukohteeksi ymmärrämme paikan, johon matkailijat suuntaavat matkansa hankkiakseen elämyksiä. Matkailukohte voidaan määritellä monesta eri näkökulmasta, me lähestymme tässä yhteydessä matkailukohtetta lähinnä yhteiskuntatieteiden (markkinointi-) tutkimuksen näkökulmasta, jolloin kohteen eri toimijat yhdessä rakentavat kokonaismatkailutuotetta (kokonaistarjoomaa) suunnattuna niin matkailijoille kuin paikalliselle väestöllekin. (Ritalahti & Holmberg 2017, 48–49.)

Liiketoimintaverkko muodostuu yleensä monenlaisista organisaatioista ja sen toimintaa ja kehittymistä ohjaavat yhteiset päämäärät ja tavoitteet sekä kunkin toimijan omat tavoitteet. Toimiva liiketoimintaverkko on rakentunut yleensä tietoisesti ja tavoitehakuisesti. Liiketoimintaverkossa jäsenillä on ennalta sovitut roolit vastuunjaon, riskinoton ja ansaintalogiikan näkökulmasta katsottuna. (Möller ym. 2009, 10.)

Kahden yrityksen yhteistyösuhde muodostaa verkottumisen peruselementin. Jokaisella yrityksellä on yleensä lukuisia liiketoimintasuhteita. Tällainen riippuvuussuhteiden joukko muodostaa verkoston, johon liittyy lähes aina myös ei-kaupallisia organisaatioita (esim. kunta, valtion instituutioita sekä koulutus- ja tutkimusorganisaatioita).

Kun yritykset tukeutuvat toistensa ydinkyvykkyyksiin, niiden keskinäiset sidokset kehittyvät monimuotoisimmiksi ja vuorovaikutuksellisemmiksi, eli liiketoiminta verkottuu voi-

makkaasti. Verkottuvan toimintaympäristön (liiketoiminnan ekosysteemi) jäsentäminen saattaa olla haasteellista monien limittäisten ja toisiinsa vaikuttavien voimien johdosta, tällaisia ovat esimerkiksi liiketoimintaympäristöjen jatkuva monimutkaistuminen, teknologia- ja kulutussykliin muutosnopeus sekä liiketoiminnan globalisaatio. (Möller ym. 2009, 18–20.)

Arvotoiminnoilla tarkoitetaan kaikkia niitä toimenpiteitä, joita tarvitaan tuotetarjoomien saattamiseksi loppukuluttajan saataville. Arvotoimintojen koordinointi ja uudistaminen liiketoimintaverkkojen (strategiset verkot) avulla on muodostumassa entistä keskeisemmäksi toimintatavaksi menestyvässä liiketoiminnassa. (Möller ym. 2009, 18.) Yritykset hakevat erilaisilla liiketoimintaverkoilla moninaisia hyötyjä. Esimerkiksi toimittajaverkoilla tavoitellaan kustannustehokkuutta, toimitusnopeutta ja joustavuutta. Toisaalta tuotetarjoomien sekä liiketoimintaprosessien kehittäminen voi tehostua tietämystä yhdistävillä ja luovilla kumppanuusverkoilla. Kilpailuverkoilla haetaan markkinavoimaa ja suurempaa asiakaskysyntää. Kilpailuvoimaa voidaan hakea yhdistämällä paikallisten yritysten tuote- ja palvelutarjontaa, eli niiden erityisosaamista laajennetaan kokonaisuuksiksi. (Möller ym. 2009, 22–23.) Edellisen kaltaisia paikallisverkkoja on muodostunut erityisesti matkailutoimialalle, jossa verkostoituminen on ollut jo pitkään välttämätöntä.

Liiketoimintaverkoilla tavoitellaan yleensä jotakin seuraavista hyödyistä tai niiden yhdistelmää:

- liiketoimintaprosessien ja tarjoomien kehittäminen
- toiminnallisen joustavuuden ja ketteryyden lisääminen
- markkinavoiman lisääminen resursseja yhdistämällä
- uusien teknologioiden ja uuden liiketoiminnan luonti (Möller ym. 2009, 24–26).

Erityisesti mikroyrityksen verkostoitumisessa on useita huomattavia aineellisia ja aineettomia hyötyjä. Verkostoitumisen tavoitteena ovat useasti yrityksen kasvutavoitteet, kustannustehokkuus, osaamisen kehittäminen sekä informaation saaminen. Yhdessä pienet yritykset ovat enemmän kuin jokainen yksin erikseen. Verkostoitumalla pienet toimijat voivat saavuttaa suurempaa näkyvyyttä, parempaa ja monipuolisempaa palvelutarjontaa sekä tarvittaessa myös osaamista ja resurssointia. (Toivola 2006, 13.; Fyall 2008, 334.)

Liiketoimintaverkot rakentuvat moninaisten organisaatioiden ja toimijoiden varaan.

Verkostoitumisen ehtona on yrittäjän oma halu tehdä yhteistyötä ja osallistua aktiivisesti yhteistyön ja verkoston luomiseen. Molemminpuolinen luottamus, luottamuksen säilyttäminen ja avoimuus ovat vankka pohja pitkäkestoiselle yhteistyölle. Verkostoituessa pienyrityksen on oltava realistinen omissa odotuksissaan, eikä odottaa heti liikoja orastavalta yhteistyöltä. Yrittäjän on myöskin annettava oma panoksensa yhteistyön kehittämiselle. Avoimuuden puuttuminen ja suoranainen salailu saattavat hidastaa tiedon kulkua ja heikentää verkoston toimintaa. (Turunen 2011, 36–39.) Mikroyrittäjällä on monesti vaikeuksia löytää aikaa muuhun kuin oman yritystoimintansa ydinprosesseihin, joten yhteiseen kehittämiseen käytettävä aika on hyödynnettävä tehokkaasti.

Pohjois-Sodankylän matkailuyhdistys (Visit Sompio) perustettiin marraskuussa 2016 yrittäjien toimesta. Yhdistyksen tarkoituksena on edistää Sodankylän kunnan pohjoisosassa ja sen lähialueella toimivien yritysten yhteistoimintaa, verkostoitumista sekä lisätä alueen kansainvälistä ja kansallista vetovoimaisuutta ja tunnettuutta matkailualueena. Yhdistys toimii myös alueen yritysten edunvalvojana. Pohjois-Sodankylän matkailuyhdistykseen kuuluu jäsenenä alueella toimivia yrityksiä, tapahtumajärjestäjiä ja muita toimijoita sekä Sodan-



kylän kunta. Päävastuu yhdistyksen toiminnasta on yrittäjillä ja Sodankylän kunta huolehtii lähinnä rahallisesta markkinointippanostuksesta yhdistykselle toiminnan mahdollistamiseksi. (Pohjois-Sodankylän matkailuyhdistys 2017.) Paikallista kohdetta, aluetta ja yritystä katsotaan omana kokonaisuutenaan, jossa jokaisella on oma merkittävä osuutensa tehtävänä ja roolinsa verkoston kehittäjänä. Eri osapuolten on hyvä ymmärtää tämä roolijako, jotta voidaan menestyksellisesti kehittää matkailualaa paikallisesti yhdessä. Toimijoiden on sisäistettävä, että verkostot ovat merkittävä osa jokapäiväistä yritystoimintaa. Hyvällä yhteistyöllä voidaan saada aikaan myös uusia tuotteita sekä kehitystä ylipäätänsä. Eri henkilöillä on erilaiset käsitykset, kokemukset, ammattitaito ja osaaminen, joita tulisi hyödyntää verkostojen kehittämisessä ja jokaisen tulisi antaa omat edellä mainitut vahvuutensa verkostojen käyttöön. (Comas, Guia & Prats 2006, 63.)

Henkilösuhteet ovat olennainen osa yhteistyöverkosta. Yhteistyö ja sosiaaliset suhteet toimivat, kun yhteiset pelisäännöt ovat selvät, toiminta on avointa ja rehellistä sekä yhteinen päämäärä ja tavoitetila on määritelty selkeästi. (Niemi 2002, 71.) Yrittäjät myös sitoutuvat paremmin verkostoon, kun jokainen pystyy vaikuttamaan tasapuolisesti toimintaan ja he kokevat, että heidän mielipiteitään arvostetaan. Sitoutuneet toimijat osallistuvat innokkaasti verkoston toimintaan ja toimivat aktiivisessa vuorovaikutuksessa toistensa kanssa. (Toivola 2006, 98–99.) Pohjois-Sodankylän matkailuyhdistyksessä jokaisella jäsenellä on hyvä mahdollisuus vaikuttaa nykyhetkeen ja tulevaan. Koska toimijoiden määrä on vähäinen, korostuu yksittäisen jäsenen sitoutuneisuus ja aktiivisuus yhteisen toiminnan kehittämisessä.

Ihmisten välinen luottamus liittyy voimakkaasti onnistuneeseen verkostoyhteistyöhön. Tehokas verkosto perustuu luottamukseen ja sen toiminnassa korostuu aina ihmisten välinen vuorovaikutus. Rakenteeltaan tasa-arvoiset ja tavoitteiltaan selkeät verkostot edistävät monesti luottamusta verkostojärjestelmään. Verkostoituminen on tämän hetken trendi, ja yhteistyöstä saatavat hyödyt ylittävät siihen kohdistetut panostukset. (Korkala 2010, 160.) Luottamus rakentuu vähitellen ja jokaisen verkostoimijan on kyettävä osoittamaan toisille toimijoille, että on heidän luottamuksensa arvoinen. Läheskään aina ei voi olla itse välitön hyödynsaaja, vaan on hyväksyttävä sekin tosi-

Toimivat liiketoimintaverkot ovat organisoituneita ja tavoitehakuksia.



HEIKKI SULANDER PHOTOGRAPHY

asia, että tuotto saattaa mennä toisinaan muille kuin itselle. Vastavuoroisesti myöhemmin voi olla asia toisin, jolloin itse saa suuremman hyödyn kuin joku toinen verkostossa oleva. Luottamus ja sen rakentuminen hyödyntää koko verkosta myös taloudellisesti. (Niemi 2002, 77–79; Valkokari ym. 2009, 6; Fyall 2008, 335, 342.) Voidaan sanoa, että lojaalisuus, solidaarisuus, luottamus, tuen saaminen sekä tasa-arvoisuus ovat erittäin merkityksellisiä verkostoissa. Vaikeistakin asioista on kyettävä keskustelemaan rakentavasti ja ratkaisuja hakien.

Verkostojen merkitys matkailualan yrittäjille ja yrityksille on erittäin suuri. Hyvin toimivat verkostot helpottavat yrittäjän arkea, säästävät aikaa ja alentavat kustannuksia sekä parantavat toimintaedellytyksiä ylipäätänsä. Toisaalta menestyvät yritykset ja luottamuksellinen yhteistyö tuovat elinvoimaa myös ympäröiville alueille. Etenkin syrjäseudulla yhteistyön merkitys yritystoiminnassa ja sen kehittämisessä korostuu

Hyvien henkilösuhteiden ja saumattoman yhteistyön merkitys korostuvat menestyvissä liiketoimintaverkoissa.

entisestään. Matkailualueen kohdekokemuksen kehittämismalli-hankkeen puitteissa tehdyt moninaiset työpajat ja opintomatkat ovat tiivistäneet niin Pohjois-Sodankylän matkailuyhdistyksen sisäistä yhteistyötä kuin myös edesauttaneet Visit Sompion jäsenten verkostoitumista Utsjoen ja Ranuan pienten matkailuyritysten kanssa. Yrittäjien keskinäinen vuorovaikutus ja verkostoituminen ovat varmasti vahvistaneet uskoa toimijoiden omaan tekemiseen ja oman matkailukohteen erityispiirteiden vahvistamiseen tulevaisuuden menestyksellisessä yritystoiminnassa.

## Lähteet

Comas, J., Guia, J. & Prats, L. 2006. The Destination as a Local System of Innovation: The Role of Relational Networks. Teoksessa L. Lazzaretti, & C. S. Petrillo (toim.) *Tourism Local Systems and Networking*. Oxford UK & Amsterdam The Netherlands: Elseviers Ltd.

Fyall, A. 2008. Marketing Visitor Attractions. A Collaborative Approach. Teoksessa A. Fyall, B. Garrod, A. Leask & S. Wanhill (toim.) *Managing Visitor Attractions*. 2. painos. Oxford: Butterworth-Heinemann.

Korkala, S. 2010. Luottamuksen ilmeneminen alueellisissa yhteistyöverkostoissa. Turun yliopisto. Väitöskirja. Turun yliopiston julkaisuja, sarja C, 298.

Linnamaa, R. 2004. Verkostojen toimivuus ja alueen kilpailukyky. HAUS julkaisuja 1. HAUS kehittämiskeskus Oy. Tampere: Cityoffset Oy.

Möller, K., Rajala, A. & Svahn, S. 2009. Tulevaisuutena liiketoimintaverkot. Johtaminen ja arvonluonti. *Teknoliogiateollisuus*.

Niemelä, S. 2002. Menestyvä yritysverkosto. Verkostonrakentajan ABC. Helsinki: Edita Prima Oy.

Pohjois-Sodankylän matkailuyhdistys 2017. Toimintasuunnitelma. Tulostettu 10.9.2017.

Ritalahti, J. & Holmberg, E. 2017. Matkailukeskus. Teoksessa J. Edelheim, J. & H. Ilola (toim.) *Matkailututkimuksen avainkäsitteet*. Rovaniemi: Lapland University Press, 48–52.

Toivola, T. 2006. Verkostoituva yrittäjyys strategiana kumppanuus. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Turunen, A. 2011. Matkailun liiketoimintaverkosto: franchising verkostoitumisen instrumenttina: case: incoming osana kestävä kehitystä. Rovaniemi: Lapin yliopistokustannus.

Valkokari, K., Hyötyläinen, R., Kulmala, H. I., Malinen P., Möller, K. & Vesalainen, J. 2009. Verkostot liiketoiminnan kehittämisessä. Porvoo: WS Bookwell Oy.









# Kohdeidentiteetin merkitys kohdekokemuksen kehittämisessä

Heidi Kaihua, Minna Sipponen

MAKKE-hanke käynnistyi kohdeidentiteetin rakentamisen työpajoilla hankkeen kohdealueilla Ranualla, Sompiossa ja Utsjoella. Kohteen identiteetti eli oma kuva on persoonallinen; siinä on huomioitu fyysiset ominaisuudet, kohteen toimijoiden vuorovaikutus sekä toiminnan kulttuuri (Sammallahti 2009). Kohteen yhteisen persoonallisuuden määrittämisen avulla jokainen toimija ymmärtää tavoiteltavan identiteetin samalla tavalla. Tässä artikkelissa tutustumme Sompion identiteetin rakentamiseen ja hyödyntämiseen Kullanhuuhdonnan MM-kisoissa.

## Kohdeidentiteetti ja sen merkitys

Maantieteellisen kohdeidentiteetin tarkastelua tehdään subjektiivisen ja objektiivisen näkökulman kautta. Objektiivisen näkökulman tarkoituksena on erottautua muista kohteista esim. erityispiirteitä korostamalla. Subjektiivinen puoli huomioi asukkaiden näkemyskseen sekä ulkopuolisten, kuten matkailijoiden kuvan kohteesta. (Paasi 1986, 35.)

Kohdeidentiteetti on kohdekokemuksen kehittämisen lähtökohta ja sen määritelmiä löytyy useita. Kohde voi valita itselleen sopivan lähestymistavan identiteettinsä määrittelyyn. Sammallahti (2009) määrittelee identiteetin toiminnaksi, jonka tarkoituksena on toimia DNA:n tavoin. Kohdetasolla pyritään tuomaan esille ne ominaisuudet ja kulttuuri, joilla erottaudutaan muista kohteista. (Sammallahti 2009, 69; Hatch & Schulz 2002, 991–992.)

Kohteen identiteetin ydin koostuu mm. tarinoista, myyteistä, historiasta, paikallisista toimijoista, yhteisöistä, nähtävyyksistä, sijainnista sekä luonnon ja kulttuurin voimavaroista

(Saraniemi 2009, 36). Kohteen vetovoimaisuus ja identiteetti koostuvat toiminnallisista ja kokemuksellisista ominaisuuksista. Toiminnalliset ominaisuudet ovat mm. arkkitehtuuri ja rakennettu ympäristö kuten asuinrakennukset. Kokemukselliset eli symboliset ominaisuudet sisältävät paikan perinteitä, historiaa, luontoa tai ympäristön houkuttelevuutta. (Hanna & Rowley 2011, 468.)

Vahvasta kohdeidentiteetistä on hyötyä kohteen toimijoille ja sen avulla kohde pystyy luomaan kestävän ja luotettavan suhteen sidosryhmiinsä. Sidosryhmien sitoutuminen edistää kykyä houkutella ja säilyttää työntekijöitä ja asiakkaita, luoda strategisia kumppanuuksia, saada rahoitusta rahoitusmarkkinoilta sekä pitää yllä hyviä yhteiskuntasuhteita. Vahva yhteinen kohdeidentiteetti luo myös me-henkeä. (Melewar, Karaosmanoglu & Paterson 2005, 68–69.)

## Sompion identiteetin esittely

Kohteen identiteetti eli oma kuva muodostuu kohteen persoonallisuudesta, fyysisistä ominaisuuksista sekä kohteen toimijoiden välisestä vuorovaikutuksesta ja toiminnan kulttuurista. Kohteen persoonalli-

suuden määrittäminen on tärkeää siksi, että jokainen toimija ymmärtäisi tavoiteltavan identiteetin samalla tavalla. Tämä luo perusteet yhdenmukaiselle toiminnalle kohteen eri toimipisteissä. (Sammallahti 2009, 72–75.)

Kohteissa kutsuttiin koolle matkailun toimijoita rakentamaan yhdessä identiteettiä. Sompion työpajassa oli run-

saasti läsnä matkailun toimijoita eri sektoreilta: matkailuyhdistyksestä, majoitus-, ohjelmapalvelu- ja ravintolayrityksistä, Kultamuseosta ja luontokeskuksesta.

Sompion alueen kohdeidentiteetti rakentui alueen toimijoiden ja Lapin ammattikorkeakoulun restonomiopiskelijoiden

kanssa vuorovaikutuksessa. 23 restonomiopiskelijää suunnitteli osana konseptointiopintoja vuorovaikutteisen työpajan, jonka he fasilitoivat. Työpajoissa osallistujat määrittivät kohteen persoonallisuutta, fyysisiä ominaisuuksia sekä toiminnan kulttuuria. He tarkastelivat Sompiota myös tavoiteltavan asiakasmielikuvan näkökulmasta. Opiskelijat

dokumentoivat työpajan tulokset ja hahmottelivat ryhmissä erilaisia identiteettejä. MAKKE-hankkeen harjoittelija analysoi työpajan tuotokset ja määritteli analysoinnin pohjalta kohteen identiteetin. Identiteetti esiteltiin Sompion toimijoille ja heidän kommenttien perusteella identiteettiä täydennettiin (Kuva 1).

## Kullanhuuhdonnan MM-kisoissa näkyi Sompion kohdeidentiteetti

Kohteessa olevat tapahtumat voivat muuttaa sen näkyväksi. Ymmärrys kohteen olemassaolosta syntyy kuulemalla tapahtumasta, näkemällä kuvan tai lukemalla. Tapahtumilla voi olla merkittävä vaikutus kohteen identiteettien vahvistumiseen. (Karjalainen 2006, 84–85.) Esittelemme seuraavaksi konkreettisen esimerkin Sompion identiteetin hyödyntämisestä Kullanhuuhdonnan MM-kilpailuissa.

Tankavaara on historiallinen paikka järjestää MM-kisoja, koska ensimmäiset kisat Tankavaarassa olivat vuonna 1977. Lapin kultaryntäyksestä tuli kuluneeksi 150 vuotta vuonna



HEIKKI SULANDER PHOTOGRAPHY

Restonomiopiskelijöiden havainnoinnin mukaan Kullanhuuhdonnan MM-kisoissa toiminnassa näkyi Sompion kohteen identiteetti, erityisesti paikallisuus ja luonto.

2019, jolloin Kullanhuuhdonnan MM-kilpailut järjestettiin 5.–10.8. Tankavaarassa. Kullanhuuhdojia tapahtumassa oli yli 30 maasta. (Tankavaara 2019.)

MM-kullanhuuhdonnan kisojen järjestelyyn osallistui 9 restonomiopiskelijää projektiosaamisen opintojaksolla. Opiskelijat suunnittelivat keväällä opinnoissaan tapahtumaan liittyviä toimintoja, kuten elämyksellistä opastusta, ja suunnittelussa hyödynnettiin Sompion identiteettiä. Tapahtumassa mukana olleet opiskelijat kokivat alueen identiteetin vastaavan sosiaalisen median kuvaa. He kokivat positiivisena sen, että paikka ei ole juuri remontoitu, jolloin alueen todellinen identiteetti säilyy. Alue on omaleimainen ja autenttinen. Luonnon lisäksi Tankavaaran alueen vanhat rakennukset kiinnostivat vieraita.

Opiskelijöiden havainnoinnin mukaan Kullanhuuhdonnan MM-kisoissa hyödynnettiin Sompion kohteen identiteettiä, kuten paikallisuutta ja luontoa. Esiintyjinä oli paikallisia artiste-

ja ja torimyyjinä kauppiaita, jotka olivat valmistaneet luonnon raaka-aineista tuotteita. Tapahtuma-alueella oli myynnissä kultaa ja erilaisia kivilajeja, joita oli mahdollista ostaa paikalliselta asiantuntijalta.

Kullanhuuhdonnan kilpailijat tulivat ympäri maailmaa ja suurin osa kilpailijoista majoittui ulkona leirintäalueella. Telttoissa ja asuntoautoissa yöpyneet kokivat tapahtuma-alueen luonnon vielä läheisemmin, sillä läheskään kaikki eivät olleet osanneet varautua tarpeeksi lämpimillä vaatteilla.

Sompio kohteen identiteetin yhteinen rakentaminen toimijöiden kanssa vahvisti alueen toimintaa ja kirkasti mielikuvaa kohteesta. Sompion alueen yrittäjät ja toimijat vahvistivat kohdeidentiteetin avulla kohdekokemusta; yhteinen kohdeidentiteetti näkyy niin tuotekehittämisessä kuin markkinoinnissa. Identiteetti ohjaa keskittymään olennaisiin asioihin ja korostamaan yritysten sekä kohteen vahvuuksia.

#### LÄHTEET:

Hatch, M. J. & Schultz M. 2002. The dynamics of organizational identity. *Human Relations* 55(8), 989–1018.

Melewar, T. C., Karaosmanoglu, E. & Paterson, D. 2005. Corporate identity: concept, components and contribution. *Journal of General Management* Vol. 31, No. 1 Autumn 2005.

Paasi, A. 1986. Neljä Maakuntaa. Maantieteellinen tutkimus aluetietoisuuden kehittymisestä. Joensuun yliopiston yhteiskuntatieteellisiä julkaisuja. N:o 8. Joensuu.

Sammallahti, T. 2009. *Konseptisuunnittelun supersankari*. Helsinki: Books on Demand GmbH.

Saraniemi, S. 2009. Destination branding in a country context, a case study of Finland in British market. Väitöskirja. Joensuun yliopisto.

Tankavaara 2019. Kullanhuuhdonnan MM. Viitattu 21.10.2019 <http://www.tankavaaragold.fi/language/fi/etusivu/>.



## 1. Persoonallisuus

Sompion matkailualue on rauhallinen, turvallinen ja kodikas. Sen rauhallisuus ei ole uneliaisuutta, vaan kiireettömyyttä ja paikalle ominaista, luontoon perustuvaa elämänrytmiä. Turvallisuus on toimivaa infrastruktuuria ja vieraanvaraista huolenpitoa. Perinteinen lappilainen kodikkuus rakentuu aidoista asioista, materiaaleista ja kohtaamisista.

- Elävä Erämaa
- Erityinen paikka erämaan äärellä, luonnoltaan ainutlaatuinen
- Positiivisesti eristyksissä
- Menneisyyttä kunnioitava, historiaa esiintuova
- Kehittymishaluinen, yhteistyökykyinen, vastuullinen
- Kulta ja poro – elinkeino ja elämäntapa
- Joiku – sydämen ääni

## 2. Fyysiset ominaisuudet

Olennainen osa kohdetta ovat puhdas luonto ja siihen aidosti liittyvät elementit. Suurista rakenteista pieniin yksityiskohtiin sekä ruuan raaka-aineista korujen materiaaleihin kaikki on mahdollisimman lähellä tuotettua ja pohjoiseen luontoon kuuluvaa. Poro identiteettieläimenä on tärkeä koko elin-kaareltaan. Sertifioitu kulta on ainutlaatuinen materiaali, jolla on mystistä vetovoimaa. Kelo materiaalina luo lämpöä, kodikkuutta ja arvokkuutta sekä kantaa mukanaan muistoja menneistä ajoista.

- Luonnonpuisto, kansallispuisto
- Vuodenajat
- Kulta
- Kivi, vesi, kelo > rakenteet, värimaailma
- Poro > luu, nahka > käsityötuotteet
- Nattaset > muodot > logo
- Haasteena liikenneyhteydet

## 3. Toiminnan kulttuuri

Toimintakulttuurin lähtökohta on kunnioitus. Koska kohteen ja sen toimintojen perusta on pohjoisessa luonnossa, on luonnolla ja sen antimilla tärkeä itseisarvo. Historia ja kulttuuri ovat voimavara, jota vaalitaan ja arvostetaan. Paikallisten ihmisten ja elinkeinojen kunnioitus antaa perustan toiminnan kestävyydelle.

- Ekologisuus, kestävyys, eettisyys, vastuullisuus > aktiivinen edistäminen
- ”Ihmisen kokoinen” > sopiva koko ja volyymi
- Vieraanvaraisuus: rauhallisuus, turvallisuus, kodikkuus
- Aitous, alkuperäisyys, paikallisuus
- Yrittäjien yhteistyö ja verkostoituminen
- Henkilökunnan asiantuntevuus
- Digitaalisuuden kehittäminen
- Sompio-nimen ja brändin näkyvyyden lisääminen

OMAKUVA

**SOMPIO  
IDENTITEETTI**

TAVOITELTAVA ASIAKASMIELIKUVA

## 6. Suhde asiakkaaseen

Asiakas kokee elämyksiä, jotka saavat hänet palaamaan yhä uudestaan. Kanssakäyminen on lämminhenkistä ja mutkatonta, mikä saa asiakkaan tuntemaan itsensä tervetulleeksi ja erityiseksi.

Suhde asiakkaaseen luodaan sellaiseksi, että hän suosittelee kohdetta ystävilleen ja sukulaisilleen. Hyvät ja houkuttelevat digitaaliset sisällöt helpottavat saavutettavuutta ja suosittelua.

Vaikka asiakas ei koskaan palaisikaan, jää muistoihin ajatus siitä, että ”voi, kun vielä pääsisin”.

## 5. Asiakkaan kuva palvelusta ja sen käyttäjistä

Asiakas on ns. moderni humanisti. Hän on aktiivinen ihminen ja uusien elämysten etsijä, joka arvostaa luontoa. Hän matkustaa puolison, perheen tai ystävän kanssa ja etsii kohteita, joissa hänen kaikki tuttavansa eivät ole käyneet.

Hän käyttää mielellään rahaa ravintolapalveluihin ja on valmis maksamaan lähiruuasta, sekä arvostaa ekologisia ja osallistavia aktiviteetteja.

## 4. Asiakkaan omakuva

Haen Sompioista luonnonläheisyyttä, kiireettömyyttä ja rauhaa. Haluan kokea paikallisia, aitoja elämyksiä, elämäntapaa ja -rytmiä. Täältä saan ne vieraanvaraisesti ja luotettavasti tuotetuistutena.

Olen vastuullinen matkailija, enkä etsi massaturismikohteita. Matkallani haluan oppia ja löytää jotain uutta ja ainutlaatuista. Pitkät etäisyydet eivät ole minulle ongelma, vaan mahdollisuus nähdä ja kokea.

Kuva 1. Sompion identiteettiprisma (MAKKE 2018)







# Arvolupaus matkailukohteen kehittämisessä

Marja Lempiäinen

Matkailukohteen kohdekokemuksen kehittäminen on MAK-KE-hankkeessa pohjautunut kohteiden sisällöllisten vahvuuksien tunnistamiseen ja sen pohjalta tehtyyn liiketoimintaosaamisen vahvistamiseen. Näkökulmana kehittämisessä on ollut kohdetasoinen toiminta. Kohteen yksittäiset toimijat ovat samanaikaisesti voineet suunnata oman toimintansa kehittämistä tunnistamalla kohdetasoisista sisällöistä mahdollisuuksia myös oman toimintansa kehittämiseen. Tässä artikkelissa esitellään mitä arvolupauksella tarkoitetaan ja miten Sompion alueen arvolupausta määriteltiin.

## Arvolupaus on osa liiketoimintamallia

Arvonluonti asiakkaalle muodostaa pohjan liiketoiminnan menestykselle. Liiketoiminnassa keskeistä on tunnistaa ne mahdollisuudet ja tekijät, joilla hyöty ja lisäarvo asiakkaille tarjotaan (mm. Drucker 2014, 36; Drucker, Hesselbein & Snyder Kuhl 2015, 26.) Arvolupaus perustuu liiketoimintamalliajatteluun ja siihen liittyvään liiketoimintakokonaisuuden kuvaamiseen ja kehittämiseen. Fielt (2013, 85, 92, 96) on määritellyt liiketoimintamallin organisaation arvologiikan, eli asiakasarvon luomisen ja sen hyödyntämisen, kuvaukseksi. Hänen mukaansa lisäarvoa liiketoiminnalle tuo nimenomaan näiden osaluokkien välisten syy-seuraussuhteiden merkityksen ymmärtäminen. Myös Osterwalder on korostanut, että arvolupauksen tulee olla näkyvä ja toimiva koko arvoketjussa, jonka kautta palvelu tai tuote kulkee asiakkaalle (Osterwalder, Pigneur, Bernarda & Padakos 2014, 3, 17).

Arvolupauksessa on kyse olennaisen tunnistamisesta, arvojen kuvaamisesta ja niiden selkeästä viestimisestä. Arvolupaus kertoo, mikä on toiminnan vahvuus ja mille pohjalle toiminta rakentuu. Sen perusteella asiakkaalla on mahdollisuus

tunnistaa toiminnan ainutkertaisuus, erityisyys ja omia tarpeita vastaava sisältö. Arvolupauksen avulla yritys erottautuu kilpailijoistaan. Erottautuminen voi tapahtua laadullisten eli kokonaisvaltaisesti asiakaskokemukseen ja asiakkaan saamaan lopputulokseen liittyvien elementtien, kuten uutuusarvon, brändin, ongelmanratkaisun kautta tai määrällisten eli hintaan ja tehokkuuteen liittyvien elementtien kautta. (Osterwalder, Pigneur & Clark 2010, 24–26.) Erottautuminen voi tapahtua myös toimintaympäristön tarjoamien mahdollisuuksien, kuten luonnon tai kulttuuriperinnön avulla. Matkailukohteiden arvolupauksissa ja liiketoimintamalleissa toimintaympäristöihin liittyvät erityisyydet muodostavat usein pohjan arvolupaukselle.

## Ydinsisältöjen kiteyttäminen arvolupaukseen

Liiketoimintaympäristöjen monimutkaistumisen ja sähköisen liiketoiminnan kasvun myötä liiketoimintamalleihin kohdistetut vaatimukset ja sisällöt ovat moninaistuneet. Tästä johtuen liiketoimintakokonaisuuden ymmärtäminen ja syy-seuraussuhteiden tunnistaminen ovat nousseet tärkeiksi liiketoiminnan menestymiselle ja asiakaslähtöisyyden konkretisoinnille käytännössä. (Dubosson-Torrey, Osterwalder & Pigneur 2002, 6–7; Osterwalder ym. 2010, 19; Koivisto 2019, 14–16.) Myös hahmottamisen avuksi syntyneiden työkalujen määrä on kasvanut. Yksi yleisimmin käytössä oleva on Business Model Canvas, joka auttaa määrittelemään liiketoiminnalle arvoa luovia osatekijöitä. Sen luontevana jatkumona toimii Value Proposition Canvas, jonka avulla voidaan syventää asiakkaalle luotua arvoa. Canvasien suurin hyöty perustuu siihen, että

ne mahdollistavat ja tukevat keskustelua ja ideointia liiketoimintamallin toimivuudesta. Arvolupauksen muotoilussa onkin ensiarvoisen tärkeää osallistaa mahdollisimman laaja toimijajoukko, asiakkaita unohtamatta. (Osterwalder ym. 2014, xvi.)

Arvolupauksen muotoilu on jatkuva prosessi. Se lähtee liikelle asiakasymmärryksen kautta; asiakkaiden relevanttien ja ratkaisua vaativien tarpeiden ja odotusten tunnistamisesta. Tämän jälkeen on arvioitava mitä ovat ne mahdollisuudet, joilla näihin asiakasodotuksiin voidaan vastata ja mitä on se erinomaisuus, jonka varaan arvolupauksen sisältö kannattaa rakentaa. Myös toimintaympäristössä tapahtuvat muutokset on huomioitava ja arvioitava niiden merkitys arvolupaukselle ja liiketoimintamallille. Arvolupauksen on tuotettava arvoa niin asiakkaille kuin yrityksellekin. Asiakkaiden ja liiketoiminnalle asetettujen tavoitteiden yhteensovittaminen on usein pitkä ja haastavakin prosessi. (Osterwalder ym. 2014, 15, 48–49, 52, 104, 267.)

## Arvolupaus Sompion matkailukohteen kohdekokemuksen kehittämisessä

Sompion matkailualueen arvolupausta työstettiin yhteisessä työpajassa marraskuussa 2018. Työpajassa käytettiin Business Model Canvasia ja sen mukaista liiketoimintakokonaisuuden mallinnusta ideariihityöskentelyn avulla. Alueen matkailutoimijat koostivat omista lähtökohdistaan canvasin mukaisia teemoja, jotka oli muokattu seuraavien kysymysten muotoon:

- Mihin matkailualueemme ainutlaatuisuus perustuu?
- Miten matkailija hyötyy matkailualueestamme?
- Kenelle matkailualue suunnataan?
- Mitä matkailualue tekee ja mistä alueen tarjooma koostuu?

Arvolupaus perustuu matkailualueen todellisiin vahvuuksiin.

<b>Kumppanit</b> Kunta Sodankylän matkailu Pohjois-Sodankylän matkailuyhdistys ry Alueen paikalliset yrittäjät ja yritykset Yhteistyökumppanit Rahoittajat Tavarantoimittajat Matkanjärjestäjät Palveluntarjoajat esim. Booking.com) Paikalliset ihmiset Oppilaitokset Alueorganisaatiot (House of Lapland, LME, Metsähallitus, Leader) Visit Finland	<b>Ydintoiminnot</b> Asiakaslähtöiset ravintola-, ohjelma- ja majoituspalvelut  Kullankaivuu ja -huuhdonta sekä Kultamuseo  Luonto  Matkailuneuvonta ja Matkailuyhdistys Markkinointi Tapahtumat Yhteistyö Hyvä saavutettavuus Asiakaspalvelun laatu	<b>Arvolupaus</b> Autenttisuus, ainutlaatuisuus, vastuullisuus, askeettisuus, luotettavuus, maanläheisyys, läsnä oleva, ihmisläheisyys, elävä erämaa, asiakaslähtöisyys, omaleimaisuus, ekologisuus, kestävyys, eettisyys  Tarinat, paikallisuus, arvostus, yhteisöllisyys, kulttuuri, laatu, rauha, turvallisuus, kestävä kehitys, alkuperäinen  Kullankaivuu Aineeton matkamuisto  Luonnollinen ympäristö, ainutlaatuinen kulttuuriperintö, kestävät arvot, arjesta irtautuminen, ekoturismi	<b>Asiakassuhteet</b> Pitkäaikaiset asiakassuhteet Henkilökohtainen palvelut (räätälöinti) Kansainvälinen, läsnäoleva ja laadukas  Mitä suhteiden ylläpito vaatii?  Resursseja asiakassuhteiden hoitoon asiakaskyselyt yhteydenpito Markkinointi, kielitaito Ympärivuotisuuden kehittäminen Alueen yhtenäistäminen	<b>Asiakasryhmät</b> Suomalaiset matkailijat Keskieurooppalaiset Britannia  Vaihtelevat asiakasryhmät: Vakituiset kävijät, luontomatkailijat, omatoimimatkailijat, eläkeläiset, perheet, seikkailijat, itsensä tutkiskelijat, aitouden etsijät, pienet ryhmät
	<b>Resurssit</b> Sodankylän kunta Yhteiskuvan luominen koko alueesta  Laajennukset - alueen toiminnan kehittäminen  Oppilaitokset Osaava henkilökunta Rahoitus  Pienet toimijat, rajalliset resurssit		<b>Kanavat</b> Sosiaalinen media Facebook, Instagram, TripAdvisor, Booking.com  Nettisivut Visit Sompio, Visit Sodankylä, yrityksien omat nettisivut  Lehti-ilmoitukset Blogiyhteisöt, puskaradio Tapahtumat Matkailuneuvonta	

Kuvio 1. Sompion matkailualueen työpajassa tuotetun BMC-pohjan yhteenveto. (Mukaillen Mämmelä, L. 2018.)



Arvolupaus edellyttää jatkuvaa, osallistavaa keskustelua ja yhteiskehittämistä.

Työpajassa lähdettiin liikkeelle alueen mahdollisuuksien tunnistamisesta, mutta myös haasteista, jotka tulisi yhdessä ratkaista. Mahdollisuuksien tunnistamisen tavoitteena oli löytää asioita, joita voidaan tuoda yhteisesti ratkaistaviksi ja jotka tuottavat lisäarvoa alueen matkailutoiminnalle. Kaiken työskentelyn tavoitteena oli pyrkiä tunnistamaan ja ymmärtämään syvällisesti alueen tarjoamia mahdollisuuksia, mutta myös hahmottamaan niitä asiakasryhmiä ja heidän tavoitteitaan ja odotuksiaan, jotka kohtaisivat alueen tarjoamia mahdollisuuksia.

Työpajassa haettiin ratkaisumalleja myös siihen, miten asiakkaita ja muita toimijoita voidaan jatkossa osallistaa entistä vahvemmin yhteiseen kehittämiseen ja eri intressien yhteensovittamiseen. Eri vaihtoehtojen tunnistamisella ja ymmärtämisellä haluttiin varmistaa se, että kehittämisellä lähdetään ratkaisemaan oikeita ongelmia. Työpaja toimi oppimisprosessina niin alueen matkailuliiketoiminnan, asiakaskokemuksen ja tarjoaman kehittämisessä kuin yhteistyön syventämisessäkin.

Työpajan lopussa tulokset koostettiin yhteen yhteiseen BMC-pohjaan (Kuvio 1).

Työpajan tuloksena canvasiin kuvattiin alueelle hahmottunut liiketoimintamalli ja sen sisältämä arvolupaus. Sompion matkailualueen arvolupauksen ydinviesti kiteytyy elävän erämaan tarjoamaan mielikuvaan. Sitä kuvaavat autenttisuus, yhteisöllisyys, ainutlaatuinen luontoympäristö ja kulttuuriperintö. Kestävyyden arvot, rikkaasta kulttuuriperinnöstä nouseva tarinallisuus ja ainutlaatuinen luontoympäristö muodostavat yhteisen, Sompion aluetta yhdistävän ja sitä kuvaavan arvolupauksen ydinsisällön (kuva 1).



Kuva 1. BMC-pohjaan rakentuva arvolupauksen hahmottelu. (Mukaiillen Mämmelä, L. 2018.)

HEIKKI SULANDER PHOTOGRAPHY

## Sompion matkailualue

### MIKSI matkailualue on erityinen?

Paikallisesti tuotetut palvelut historiaa kunnioittaen

Vahva yhteys luontoon

Kestävät arvot matkailutoiminnassa

Ei massaturismille, erilainen Lapin matkailukohde

### MITEN matkailija hyötyy matkailualueestamme?

Sompio tarjoaa rauhaa, läsnäolevaa ja aitoa lappilaista tunnelmaa matkailijalle

Vaihtoehtoinen matkakohde, jossa ei ole massaturismia

Matkakohde todellisessa Lapin erämaassa

Aineeton matkamuisto Lapin erämaasta

### KENELLE matkailualue on suunnattu?

Kaikille uusia elämyksiä etsiville matkailijoille, jotka arvostavat luontoa ja aitoa lappilaista elämäntyyliä

### MITÄ matkailualue tekee?

Aitoja elämyksiä luonnon keskellä elävässä erämaassa kiireettömästi

Palvelut muodostuvat aidoista asioista, materiaaleista ja kohtaamisista

Matkailukohde, joka tarjoaa ainutlaatuisia kulttuuriperintöä matkailijalle paikallisten elämästä ja elinkeinosta

### Lähteet

Drucker, P. F. 2014. Innovation and Entrepreneurship: Practice and Principles. London and New York: Routledge.

Drucker, P. F., Hesselbein, F. & Snyder Kuhl, J. 2015. Peter Drucker's Five Most Important Questions. Hoboken, New Jersey: Wiley.

Dubosson-Torbay, M., Osterwalder, A. & Pigneur, Y. 2002. E-Business Model Design, Classification, and Measurements. Thunderbird International Business Review 44(1), 5–23.

Fielt, E. 2013. Conceptualising Business Models: Definitions, Frameworks and Classifications. Journal of Business Models 1(1), 85–105.

Koivisto, M., Säynäjäkangas, J. & Forsberg, S. 2019. Palvelumuotoilun bisneskirja. Alma Talent.

Mämmelä, L. 2018. Matkailualueen kohdekokemuksen kehittämismalli -hankkeen työpäpaperit. Lapin ammattikorkeakoulu.

Osterwalder, A., Pigneur, Y. & Clark, T. 2010. Business model generation: A handbook for visionaries, game changers, and challengers. Wiley. E-kirja. Viitattu 6.2.2020 <https://luc.finna.fi/lapinamk/>, ellibslibrary.

Osterwalder, A., Pigneur, Y., Bernarda, G. & Papadacos, T. 2014. Value Proposition Design. How to create products and services customers want. Hoboken, New Jersey: Wiley.







# Arvonluontia yhteiskehittämällä – Case Ranua

Päivi Hanni-Vaara, Outi Kähkönen, Petra Paloniemi

Esittelemme tässä artikkelissa MAKKE-hankkeessa käytetyn yhteiskehittämisen mallin ja työpajamenetelmän. Yhteiskehittämisen työpajoihin osallistui kohdetoimijoita kuten yrittäjiä, palveluntuottajia, yhdistysten jäseniä, viranomaisia, kehittäjiä ja Lapin ammattikorkeakoulun suomen- ja englanninkielisen restonomikoulutuksen opiskelijoita ja opettajia sekä hanke-toimijoita. Lapin AMK:n matkailuopintojen yksi päämäärä on tehdä läheistä yhteistyötä alueen matkailukohteiden kanssa. Opetus on yhdistelmä tietoperustaa, elinkeinossa oppimista sekä kehittämistyötä. Kutsumme matkailukohteita ns. eläviki laboratorioiksi eli Living Labeiksi (LL), jotka tukevat oppimista ja tutkimus- ja kehittämistoimintaa ja joissa yhdistyy paikallisuus sekä yhteistyö paikallisten kanssa. LL-ympäristö tarjoaa aidon matkailuelinkeinon kontekstin, joka tukee kaikkien osallistujien oppimista muun muassa yhteiskehittämisen menetelmien kautta. (Kts. Kruger, Caiado, França & Quelhas 2018, 403.) Yhteiskehittämisen ytimessä on tasavertaisuus, ihmiskeskeisyys, toisen osaamisen arvostaminen sekä matala hierarkia.

Yhteiskehittämislle tunnusomaista on tasavertaisuus, ihmiskeskeisyys, toisen osaamisen arvostaminen sekä matala hierarkia. Tiivis yhteydenpito, erilaisen osaamisen arvostus sekä toisilta oppiminen ovat osa arvoperustaa.

## Yhteiskehittämisen malli

Yhteiskehittämistä koordinoi taho, joka aktivoi ja osallistaa matkailijan kehittämään kohdetta ja sen palveluita yhdessä kohdetoimijoiden sekä kehittäjien kanssa. Parhaimmillaan yhteiskehittäminen yhdistää sekä matkailijan että kohdetoimijan osaamisen ja tuottaa arvoa kaikille osapuolille. (Pralhad & Ramaswamy 2004; Kima, Stepchenkova & Babalouc 2018; Aaltonen, Hytti, Lepistö & Mäkitalo-Keinonen 2016.) Tässä mallissa sekä suomalaiset että kansainväliset opiskelijat edustavat matkailijaa.

Yhteiskehittämisen arvoja ovat tasavertaisuus, ihmiskeskeisyys, toisen osaamisen arvostaminen sekä matala hierarkia. Usein toimijoiden välille kehittyy suhdeverkosto, josta huokuu keskinäinen arvostus ja avoimuus. (Adner 2017, 41; Aaltonen ym. 2016.)

Yhteiskehittäminen perustuu luottamukseen, jonka kautta voidaan mahdollistaa vertaisesti oppiminen, uuden tiedon luominen sekä yhteinen kehittämistyö (Blomqvist 2006, 2).

Yhteiskehittämisen mallissa on lupa heittäytyä ja kokeilla. Kokeilu antaa luvan myös epäonnistumiselle, joka nähdään osana oppimista. Kokeilun ketterässä, syklimäisessä toimintamallissa tehdään toimenpiteitä vaiheittain sekä yhdessä että erillään. Yhdessä toteutetusta ideoinnista edetään ketterästi konkreettiseen tekemiseen. (Aaltonen ym. 2016.) Tyypillisimmillään sykli etenee niin, että työpajat, ideointi ja työpajaineiston tuottaminen suunnitellaan ja toteutetaan yhdessä. Monimuotoisia työskentelymenetelmiä, kuten työpajoja, järjestetään yhteiskehittämistyöhön osallistuvien toimijoiden kohteissa. Työpajoista syntyvää aineistoa analysoidaan, analysoitua tietoa tarkastellaan yhdessä, siitä vedetään johtopäätökset ja toiminnan tuloksista viestitään eri kanavissa.

## Työpajan tuloksena identiteettiprisma

Yhteiskehittämisen kivijalka, Ranuan identiteettiprisma (Kuvio 1), luotiin yhteistyössä keväällä 2018. Identiteettiprisma (Kapferer 2008) on tapa kuvata kohteen identiteettiä. Mallissa kohteen palvelu-, tuote- ja markkinointisuunnittelu aloitetaan kohteen aidoista elementeistä (Baloglu & McCleary 1999, 868–869).

Identiteettiprisman yhteiskehittämisen työpajavaihetta fasilitoi hankkeessa perusharjoittelua suorittanut opiskelija. Hän oli osa Lapin AMK:n hanketiimiä, johon kuuluivat projektipäällikkö, opinnäytetöitä tekeviä opiskelijoita sekä ryhmä opettajia. Yhteiskehittäminen ja tiimissä työskentely toivat perusharjoittelua suorittavalle opiskelijalle lisäarvoa, kun hän oppi

suunnittelemaan sekä toteuttamaan työpajan Learning Cafe-menetelmällä (kts. esim. Innokylä 2019), sisäistämään kohdetietoa sekä verkostoitumaan toimijoiden kanssa. Työpajan aineisto dokumentoitiin, analysoitiin sekä kohteelle laadittiin identiteettiprismaluonnos. Vaihe eteni ketterästi, sillä kohteen kommentit pyydettiin luonnokseen jo seuraavan kuukauden sisällä. Päivityksen jälkeen luonnos eteni hyväksyttäväksi Ranuan matkailuyhdistys ry:n hallitukseen.

## Digitaalisen markkinoinnin työpaja

Keväällä 2019 työpajan sisältönä oli digitaalinen markkinointistrategia sekä konkreettinen kokeilu yhdellä sosiaalisen median työkalulla, Instagramilla. Tavoitteena oli lisäksi implementoida identiteettiprisma digitaalisen markkinoinnin sisällöksi. Työpajaa fasilitoivat Lapin AMK:n suomenkieliset ja



## 1. Persoonallisuus

Ranua on paikallisuuteen luottava matkailukohde. Se panostaa luonnonläheisyyteen, joka hellii, stimuloi ja hoitaa kaikkia aisteja. Motto "Mitä uutta?" kuvastaa rohkeutta ja innovatiivisuutta. Ranualla arvostetaan tarinoita ja kulttuuriperintöä. Brändin ydin on hilla.

- Yhteisöllinen, toimelias
- Yhteistyökykyinen ja -haluinen; verkostoituva
- Maaseutukulttuuria, maa- ja metsätaloutta
- Omavarainen, pärjäävä, sitkeä: kalastaminen, leipominen, marjastaminen, metsästys, käsityöt
- Kestävää kehitystä kunnioittava, vastuullinen
- Uutta teknologiaa hyödyntävä
- Uskonnollinen, perinteisesti isot perheet

## 2. Fyysiset ominaisuudet

Suoluonto variaatioineen ja mahdolluuksineen on olennainen osa Ranuaa. Lisäksi vedet, metsät ja vaaraisemmat tekevät kohteen tarjoamasta luontokokemuksesta erityisen. Puhdas luonto tarjoaa raaka-aineita, joiden keruu ja jalostaminen antavat elämyksiä matkailijoille ja toimeentuloa paikallisille.

- Hilla > väri, muoto > logot, rakenteet, yksityiskohdat
- Vuodenajat ja niiden erityispiirteet
- Eläinpuisto
- Kylät, maatilat, maalaismaisema
- Sijainti syrjässä mutta lähellä, "Lapin ja Lannan rajalla"
- Bioenergian mahdollisuudet
- Toimiva infrastruktuuri: kaavoitus, tontit, kuituverkko

## 3. Toiminnan kulttuuri

Vireä matkailuyhdistys muodostaa verkoston, jossa eri toimialat risteävät. Kestävä kasvu sopivalla nopeudella ja volyymilla ohjaavat toimintaa. Eläinpuisto toimii veturina, jonka ohella esim. kylämatkailua kehitetään.

Ympäröivä luonto tarjoaa sekä ympärivuotisia elämyksiä että raaka-aineita. Tavoitteena on näiden yhteensovittaminen ja raaka-aineiden mahdollisimman korkea paikallinen jalostusaste.

- Kestävä kehitys, siihen aktiivisesti pyrkiminen ja vaikuttaminen
- Raaka-aineiden jalostus: hyvinvointituotteet ja -palvelut, lähiruoka
- Luonto on aina läsnä: tuotteissa, palveluissa, elämyksissä > luonnon tuntemus, oppiminen
- Uuden teknologian käyttö helpottaa elämää ja tuo uusia mahdollisuuksia

OMAKUVA

RANUA  
IDENTITEETTI

TAVOITELTAVA ASIAKASMIELIKUVA

## 6. Suhde asiakkaaseen

Suhde asiakkaaseen rakentuu saman arvomaailman kautta. Asiakas tulee kohteeseen saadakseen saumattoman palvelukohtamisen kokemuksen, jossa hänen tarpeensa ja arvonsa on huomioitu. Miellyttävä palvelu sekä kokemus aidosta vieraanvaraisuudesta sekä kohteen kestävydestä saa matkailijan tulemaan uudelleen. Ehkäpä hän haluaa kokea kaikki vuodenajat ja nauttia niiden tarjoamista luontoelämyksistä yksin, ystävien tai perheen kanssa!

## 5. Asiakkaan kuva palvelusta ja sen käyttäjistä

Asiakas on eläinpuistossa ja luonnossa vieraileva Outdoors-matkailija, joka matkustaa yksin, ystävän tai perheen kanssa. Hän etsii yksilöllisiä kohtaamisia luonnon eri elementtien ja paikallisten asukkaiden kanssa. Asiakas janoaa luontoelämyksiä ja toivoo kuulevansa kohtaamisissa paikallisia tarinoita. Asiakas satsaa sekä omaan että ympäristön hyvinvointiin. Hän arvostaa luonnonmukaisesti tuotettuja hyvinvointi-palveluita ja on tietoinen puhtaasti tuotetusta ruuasta ja luonnonkosmetiikasta. Asiakas etsii, löytää ja ostaa palvelut verkossa. Hän keskustelee ja jakaa kokemaansa sosiaalisessa mediassa ja suosittelee kohdetta, jonka kokee vastaavan arvojaan.

## 4. Asiakkaan omakuva

Pidän hiljaisuudesta ja rauhallisuudesta, jotka toteuttavat maalaisympäristössä ja puhtaassa luonnossa. Olen kiinnostunut luotettavasti tuotetetuista, helposti saavutettavista luontokokemuksista. Haluan oppia luonnossa uusia asioita ja kehittää luontosuhdettani.

Arvostan matkailutuotteessa vastuullisuutta ja kestävyyttä, joka toteutuu kohteessa kokonaisvaltaisesti. Digitaalinen saavutettavuus on minulle tärkeää.

Kuvio 1. Ranuan identiteettiprisma (MAKKE 2018)

Kohdetoimijalle opiskelijoiden kanssa verkostoituminen luo mahdollisuuden uuden oppimiseen, erimuotoisten projektien toimeenpanoon ja rekrytointiin.

kansainväliset restonomiopiskelijat yhdessä opettajien sekä syventävää harjoittelua hankkeessa suorittavan opiskelijan kanssa. Työpajaa edeltänyt opiskelu digitaalisen markkinoinnin tietoperustasta ja työkalujen haltuunotosta konkreettisiin opiskelijoille mm. osaamistavoitteita sekä fasilitoinnin menetelmiä. Opiskelijoiden oppimista sekä valmentautumista tuettiin monimuotoisesti mm. luennoilla, konkreettisilla harjoituksilla sekä asiantuntijaohjauksella.

Työpajan menetelmät sisälsivät toiminnallisen posterikävelyn, palvelumuotoilun luennon sekä ideointipajan (kts. esim. Kärnä 2015). Kansainvälisten opiskelijoiden fasilitoima posterikävely innoitti osallistujia ideoimaan ja keskustelemaan kohteen palveluista sekä siitä, miten paikalliset nuoret voitaisiin osallistaa palveluntuottajiksi. Ranuan matkailu- ja viestintäpäällikkö esitteli palvelumuotoilun työkaluja, jotka selkeyttävät palvelun kohdennettavuutta. Suomenkielisten restonomiopiskelijoiden työpajassa tarkasteltiin kohteen digitaalisen markkinoinnin nykytilaa sekä mietittiin hyviä käytänteitä verkossa tapahtuvalle palvelukohtaamiselle. Ideointipajassa keskusteltiin tarinallisuudesta, kohteen erityispiirteistä, perinteistä, resurssimatriisista ja vuosikalenterista sekä opeteltiin Instagramin käyttöä. Opiskelijat hyödynsivät työpaja-aineistoa lukukauden oppimisportfolioiden sisältöinä sekä esitysten aineistoina. Kaikki aineistot jaettiin kohteeseen hyödynnettäväksi.

### Jokainen on yhteiskehittäjä

Tässä artikkelissa käsiteltyssä Ranuan matkailun kohdetoimijoiden sekä Lapin AMK:n restonomikoulutuksen yhteiskehittämisen mallissa kehitettiin kohteen identiteettiprisma sekä digitaalista markkinointia. Yhteiskehittämiselle tunnusomaisesti olemme vaalineet avoimuutta, toimineet ihmiskeskeisesti sekä sen myötä syventäneet entisestään keskinäistä luot-

tamusta. Tiivis yhteydenpito, erilaisen osaamisen arvostus sekä toisilta oppiminen ovat olleet osa arvoperustaa. Voimme vilpittömästi suositella yhteiskehittämisen menetelmää toimivana kehittämisen käytänteenä matkailukohteiden ja koulutusorganisaatioiden yhteistyöhön. Haasteet ovat liittyneet pääosin poikkeaviin työskentelykulttuureihin ja -käytänteisiin. Kun haasteita on keskusteltu avoimesti auki, on työ jälleen edennyt joustavasti.

Koulutusorganisaation ja matkailukohteen yhteistyö mahdollistaa opiskelijoille aidon, monitahoisen oppimisympäristön, jossa opiskelijan ymmärrys sekä ammatillinen osaaminen syvenevät. Kohdetoimijalle opiskelijaan tutustuminen luo puolestaan mahdollisuuden uuden oppimiseen, erimuotoisten projektien toimeenpanoon ja rekrytointiin. Opiskelijoiden raikkaat ideat ovat signaali nuorempien sukupolvien ajatuksista ja tarpeista sekä viestivät sisällöstä, jota tulevaisuuden matkailukohderyhmät tavoittelevat. Opettajille yhteiskehittäminen luo puolestaan mielenkiintoisen kokonaisuuden sekä sisällöllisesti että menetelmällisesti. Yhteistyö kohdetoimijoiden kanssa vahvistaa opettajan ammatillista identiteettiä ja päivittää näkemystä siitä, missä elinkeinossa sekä alueen matkailussa mennään.

Opettajille yhteistyö kohdetoimijoiden kanssa sekä vahvistaa ammatillisuutta ja verkostoja että päivittää tietämystä alueen matkailutoimialan tilanteesta.

### Lähteet

Aaltonen, S., Hytti, U., Lepistö, T. & Mäkitalo-Keinonen, T. 2016. Yhteiskehittäminen: kaikki siitä puhuu, mutta mitä se on ja miten siinä onnistua? Turun yliopisto. Viitattu 17.1.2020 <https://www.utu.fi/fi/ajankohtaista/uutinen/yhteiskehittaminen-kaikki-siita-puhuu-mutta-mita-se-on-ja-miten-siina>.

Adner, R. 2017. Ecosystem as Structure: An Actionable Construct for Strategy. *Journal of Management* Vol 43 (1), 39–58. Viitattu 7.11.2019 DOI: 10.1177/0149206316678451.

Baloglu, S. & McCleary, K. 1999. A Model of Destination Image Formation. *Annals of Tourism Research* Vol 26 (4), 868–897.

Blomqvist, K. 2006. Luottamus organisaation työhyvinvoinnin ja tehokkuuden taustalla. Viitattu 3.12.2019 [http://www.stat.fi/ajk/tapah-tumia/2008-05-21\\_luottamus\\_artikkeli.pdf](http://www.stat.fi/ajk/tapah-tumia/2008-05-21_luottamus_artikkeli.pdf).

Innokylä 2019. Learning Café eli oppimiskahvila. Viitattu 21.1.2020 <https://www.innokyla.fi/web/malli2825539>.

Kapferer, J.-N. 2008. *The New Strategic Brand Management*. 4th edition. London: Kogan Page.

Kima, H., Stepchenkova, S. & Babalou, V. 2018. Branding destination co-creatively: A case study of tourists' involvement in the naming of a local attraction. *Tourism Management Perspectives* 28, 189–200.

Kruger, C., Caiado, R.G.G., França, S.L.B. & Quelhas, O.L.G. 2018. A holistic model integrating value co-creation methodologies towards the sustainable development. *Journal of Cleaner Production* Vol 191, 400–416.

Kärnä, V. 2015. Posterikävely pedagogisena työkaluna. Teoksessa A. Arkko-Saukkonen, M. Merivirta & K. Saloniemi (toim.) *Innostusta oppimistilanteisiin*. Lapin ammattikorkeakoulun julkaisu Sarja C. Oppimateriaalit 4/2015. Rovaniemi: Lapin ammattikorkeakoulu, 12–15. Viitattu 22.1.2020 [https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/103445/Innostusta%20Oppimistilanteisiin\\_valmis%20web.pdf](https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/103445/Innostusta%20Oppimistilanteisiin_valmis%20web.pdf).

MAKKE 2018. Matkailualueen kohdekokemuksen kehittämismalli -hanke. Ranuan identiteettiprisma. Rovaniemi: Lapin ammattikorkeakoulu.

Prahalad, C.K. & Ramaswamy, V. 2004. Co-creation experiences: The next practice in value creation. *Journal of Interactive Marketing* Vol 18 (3), 5–14.





ILKKA KARTTUNEN

# Matkakohteen digitaalinen asiakaskokemus ja sen mittaaminen

Mika Saloheimo

## 1. Asiakaskokemuksen merkitys

Asiakaskokemuksen kehittäminen on noussut yritysten kehittämisaikavälillä korkealle sijalle sekä kotimaassa (Kreapal 2017) että kansainvälisesti (Solis 2019). Tässä artikkelissa avataan asiakaskokemuksen määritelmää, merkitystä, vaiheita, digitaalisuutta ja mittaamista. Näitä peilataan matkakohteen toimintaan.

Asiakaskokemuksen tulee herättää positiivisia tuntemuksia. Asiakaskokemus on asiakkaan mielikuvien ja tuntemusten summa vuorovaikutuksesta brändin kanssa (Löytänä & Korteso 2011; Peppers 2016). Brändi sisältää kaikki arvolutupauksen tuottamiseen osallistuvat yritykset, esim. matkakohteessa kaikki alueen matkailuyritykset, jotka osallistuvat asiakaskokemuksen tuottamiseen.

Digitaaliset kanavat ja sovellukset ovat keskeisiä tekijöitä asiakaskokemuksessa. Näiden käytettävyyden lisäksi pitäisi tarkastella digitaalisten sovellusten vaikutusta asiakaskokemuksen helppouteen tai sen ilahduttavuuteen (Peppers 2016).

## 2. Asiakaskokemuksen vaiheet ja asiakaspolkukartta

Asiakaskokemuksen lähtökohtana on arvolutupaus asiakkaalle. Asiakaskokemus toteuttaa arvolutupauksen. Matkakohteen arvolutupauksen pohjana on sen identiteetti. Arvolutupaus välittyy asiakkaalle yrityksen oman median, maksetun median, kumpanimedian ja ansaitun median kautta.

Asiakaskokemus kuvataan kohtaamisten, tekemisten, ajatusten ja tuntemusten polkuna asiakkaan näkökulmasta katsottuna. Se voidaan kuvata karttana, josta esimerkki kuviossa 1. (Väänänen 2019; Solis 2016.)

Asiakaskokemus lähtee liikkeelle tarpeeseen havahtumisesta (matkasta haaveilu) ja päättyy palvelun käytön jälkeiseen vaiheeseen (matkan muistelu ja kokemusten jakaminen). Asiakaskokemukseen sisältyy sen kannalta keskeinen ydin kohta (Peak) ja loppuosa (End). Näiden vaiheiden onnistuminen on kriittisen tärkeää asiakaskokemuksen kannalta (Heath

Asiakaskokemuksessa keskeistä kosketuspisteiden herättämät tunteet



& Heath 2017). Asiakaskokemus voi vaihdella asiakaspersoonittain tuotteen ja ostotavan mukaisesti.

Kartan laatiminen alkaa kosketuspisteiden inventoinnilla. Kosketuspisteet voivat olla fyysisiä tai nykyään yhä enemmän digitaalisia. (Solis 2016) Matkakohteessa haasteena on kosketuspisteiden moninaisuus: inventoidaanko kohteen kaikkien yritysten tarjoamat kosketuspisteet vai pelkästään yhteismarkkinoinnin tarjoamat kosketuspisteet?

### 3. Digitaalinen asiakaskokemus ja sen mittaaminen

Digitaalinen asiakaskokemus keskittyy asiakaskokemuksen digitaalisiin kosketuspisteisiin ja kanaviin (Filenius 2018.) Matkailijan ostoprosessin alussa on yli 850 digitaalista kosketusta eri verkkopalveluissa. Hakukonehakuja tehdään tässä vaiheessa noin 170 kappaletta. Yhä useammin toimitaan mobiilikanavassa. (Think With Google 2016)

Digitaalisuus voidaan tuoda osaksi matkailutuotetta. Disney Worldissa asiakkaat käyttävät MagicBand-rannekkeita. Niiden avulla he pääsevät hotelliin, laitteisiin ja suorittavat maksuja. Heidät tunnistetaan rannekkeiden avulla, joten Mikki Hiiri tuntee lapset. Rannekkeiden avulla asiakkaita voidaan ohjata jonotustilanteen mukaisesti tai laatia heille räätälöityjä kuvakirjoja huvipuistovierailuista. (Siggelkow & Terwiech 2019.)

Taulukko 1. Asiakaspolkukartta (Customer Journey Map)

ASIAKASPERSOONA X	Alku	Vaihe2	Vaihe3	Loppu
Kosketuspiste				
Kanava	Online / Offline	Online / Offline	Online / Offline	Online / Offline
Tekee				
Ajattelee				
Tuntee	-3 -2 -10 +1 +2 +3	-3 -2 -10 +1 +2 +3	-3 -2 -10 +1 +2 +3	-3 -2 -10 +1 +2 +3
Tärkeys		Peak		End
Kehittämiskohteet				

Verkkopalvelun asiakaskokemuksen mittaamiseen on parhaimmat mahdollisuudet. Matkakohteessa haasteena on verkkopalvelujen moninaisuus: kohteen toimijoilla on omat verkkopalvelunsa.

Pyri asiakaskokemuksessa helppoutteen ja/tai ilahduttamiseen

**Digitaalista asiakaskokemusta voidaan mitata seuraavista näkökulmista (Filenius 2018):**

- Mitä asiakas teki? Web-analytiikan avulla voidaan mitata kävijäliikennettä ja konversiota. A/B-testauksen avulla voidaan tutkia verkkopalvelun erilaisten muotoilujen vaikutusta

konversioon.

- Mitä asiakas näki? Verkkosivustolla on mahdollista tallentaa kävijän istunto videomuodossa ja siten nähdä kävijän kulku sivustolla tarkemmin.

- Miten asiakas sen koki? Verkkopalvelun käytettävyyttä voidaan mitata nopeilla kyselyillä verkkopalvelussa asiointin yhteydessä. Lisäksi voidaan mitata asiakaskokemusta esim. NPS-mittarin avulla.

- Miten tekniikka suoriutui? Teknistä suorituskykyä voidaan mitata erilaisilla testisovelluksilla. Virhetilanteiden seuraamista voidaan tehdä palvelimella, jossa verkkopalvelu toimii.

Verkkopalvelun käytettävyyttä voidaan arvioida tarkemmin käytettävyytestauksella aitojen käyttäjien kanssa. Ulkopuolinen asiantuntija voi tehdä käytettävyyssarviointin. Omaa verkkopalvelua voi kokeilla itsekin asiakkaan silmin.

Arvioi ja mittaa digitaalisten kosketuspisteiden toimivuutta

Tunnista ja kuvaa asiakaskokemuksen vaiheet ja kosketuspisteet asiakkaan näkökulmasta

#### Lähteet

Filenius, M. 2018. Digitaalisen asiakaskokemuksen mittaaminen. Koulutusmateriaali, Digitekiä Fast Track -erikoistumiskoulutuksen vierailuluento 22.11.2018.

Heath, C. & Heath, D. 2017. The Power of Moments: Why Certain Experiences Have Extraordinary Impact. Simon & Schuster.

Impact. Simon & Schuster.

Kreapal 2017. Asiakaskokemuksen tila Suomessa 2017. Viitattu 18.12.2019 <https://www.kreapal.fi/wp-content/uploads/Asiakaskokemus-Suomessa-2017-raportti.pdf>.

Löytänä, J. & Korteso, K. 2011. Asiakaskokemus – Palvelubisneksestä kokemusbisnekseen. Talentum.

Peppers, D. 2016. Customer Experience: What, How and Why Now? BookBaby.

Siggelkow, N. & Terwiesch, C. 2019. The Age of Continuous Connection. Harvard Business Review May-June 2019. Viitattu 10.11.2019 <https://hbr.org/2019/05/the-age-of-continuous-connection>.

Solis, B. 2015. X: The Experience When Design Meets Business. Wiley.

– 2019. The State of Digital Transformation 2018-2019. Viitattu 18.12.2019 [https://www.slideshare.net/briansolis/the-state-of-digital-transformation-2018-2019-by-brian-solis/15-15Modernizing\\_Touchpoints\\_and\\_Improving\\_CXIn](https://www.slideshare.net/briansolis/the-state-of-digital-transformation-2018-2019-by-brian-solis/15-15Modernizing_Touchpoints_and_Improving_CXIn).

Think With Google 2016. How the Travel Research Process Plays Out in Time-to-make-a-plan Moments. Viitattu 29.10.2019 <https://www.thinkwithgoogle.com/consumer-insights/travel-research-process-make-a-plan-moments/>.

Väänänen, S. 2019. Digitaalisen palvelumuotoilun työkalupakki. Koulutus 6.2.2019. Oulun Kauppakamari.



NOORA VUONTISVAARA

## Asiakasprofiilien tarkoitus ja luominen

Milla Salonen

Asiakasymmärryksessä tarvitaan monia näkökulmia: jokainen ihminen näkee asiat omasta näkökulmastaan, joten on helppo sokaistua kokonaisuudelle.





Kehitystä ei kannata lähteä tekemään mutuntumalla, vaan haetaan tietoa perustaksi, jonka avulla löydetään järkevimmit kehityksen väylät.

Asiakasprofiilit ovat yksi tärkeistä kehityksen työkaluista. Asiakasprofiloinnilla kehitetään yrityksen asiakasyymmärrystä. Profiloinnin tarkoituksena on selvittää asiakkaan arvoja ja tarpeita toimintaan liittyen. Niiden avulla voidaan tutkia omaa toimintaa, miten se vastaa asiakkaiden tarpeisiin sekä missä asioissa toimintaa tai palvelua voidaan kehittää. Asiakasprofiileilla vastataan kysymyksiin ketkä ovat yrityksen asiakkaat, mitä he haluavat sekä mitkä asiat tuottavat heille lisäarvoa. (Sauvula 2019.)

Asiakasprofiileita tehtäessä tulee monesti esille myös asiakassegmentointi. Nämä eivät kuitenkaan vastaa toisiaan. Segmentoinnissa katsotaan asiakasta enemmänkin ulkoisten tekijöiden kautta kuten sukupuolen, iän sekä asuinpaikan mukaan. (Visit Finland 2017.) Profiloinnissa tarkoituksena on ymmärtää asiakkaan syvällisempää persoonaa. Profiloinnissa asiakasta katsotaan siis arvojen, tunteiden ja käyttäytymistapojen avulla. (Sauvula 2019.)

### Asiakasprofiilien luonti

Asiakasprofiilien luomiseksi tarvitaan asiakasyymmärrystä. Tiedonkeruulla ja tiedon analysoinnilla luodaan toiminnan asiakasyymmärrys. Erilaiset tutkimukset, haastattelut sekä havainnointit kehittävät asiakasyymmärrystä. (Sauvula 2019.)

Asiakastiedon keräykseen on monia eri tapoja ja työkaluja. On siis tärkeää tutkia mikä tapa sopii mihinkin tilanteeseen, asiakkaaseen ja toimintaan.

Haastattelutapoja on myös erilaisia kuten henkilö-, ryhmä- ja asiantuntijahaastattelut. Jokaisella haastattelutavalla on omat tarkoituksensa. Henkilöhaastattelussa selvitetään asiakkaan henkilökohtaisia arvoja, näkemyksiä sekä tunteita. Ryhmähaastattelulla saadaan selville käyttäjäkunnan yhteisiä tarpeita sekä palvelun kokemuksia ja mahdollisuuksia. Asiantuntijahaastattelussa saadaan syvällistä ja teknistä tietoa. Tärkeää on myös huomioida henkilökunta, sillä asioita on vaikeaa kehittää, jos ei ymmärretä heidän näkökulmaansa näissä asioissa. (Sauvula 2019.)

Havainnoinnilla katsotaan palvelun käytön eri osia ja pyritään ymmärtämään asioita käyttäjän näkökulmasta. Havain-

noinnin avulla voidaan nähdä asiakkaiden toimintaa palvelun eri osissa sekä missä kohdissa esiintyy ongelmia. On tärkeää myös katsoa havainnointia uuden sekä kokeneen asiakkaan näkökulmasta: miten selkeää kaikki on ensikertaiselle asiakkaalle ja miten kokenut asiakas toimii eri tavoin palvelujen käyttäjänä. (Sauvula 2019.)

### Asiakasprofiilien sisältö

Usein jo tiedonkeruuvaiheessa voidaan nähdä erilaisien profiilien nousevan esiin. Esimerkiksi osa nauttii kahvilan tunnelmasta sekä erikoisuuksista, ja toiset taas asioivat nopean palvelun takia. Profilointivaiheessa analysoidaan kerättyä tietoa ja tutkitaan mitkä ovat yhtäläisyyden kohtia ja samanlaisia käyttäytymismalleja. Kun löydetään samoin käyttäytyviä henkilöitä, voidaan kehittää asiakasprofiilit. Henkilöt jaotellaan erilaisiin ryhmiin ja katsotaan mitkä asiat ryhmästä nousevat esiin tietojen perusteella. Näistä asioista koostetaan asiakasprofiilit. (Tuulaniemi 2011, 154–155.)

Asiakasprofiileissa ei ole rajoja ja ne ovat aina kehittyviä. Profiilien sisällöt riippuvat niiden käyttötarkoituksesta. Esimerkiksi hotellin ja terveyskeskuksen profiileissa olisi erilaisia tietoja. Profiilit voivat sisältää erilaisia huomiointin kohteita kuten asiakkaan persoona eli kuka hän on, harrastukset ja kiinnostuksen kohteet eli mistä asioista hän on intohimoinen ja mitkä kiinnostuksen kohteet yhdistävät asiakkaat profiiliin. Asiakasprofiileissa katsotaan myös asiakkaiden arvoja, mitä asioita he pitävät tärkeinä ja millaisia arvoja heillä on toimintaan liittyen. Nämä ovat yleisimpiä kaikissa profiileissa, mutta toiminnan mukaan voidaan tutkia esimerkiksi ostohalua, kokemuksia ja asiakkaan tietoja. (Sauvula 2019.)

Tärkeää profiloinnissa on kuitenkin saada profiileista eläviä. Kun esille nostetaan oikeat asiat, pääsee niiden kehittäjä profiiliin pään sisälle. Usein profiilit myös kuvitetaan, jotta profiilista tulee aidompi ”henkilö”.

Kehityksessä tulee huomioida useat profiilit. Kun muutat joitain, analysoi miten se vaikuttaa jokaiseen profiiliin ja heidän kokemukseensa.

Asiakasprofiloinnilla tarkoitus on ymmärtää asiakasta, joten se ei ikinä tule olemaan valmis, vaan se on aina kehittyvä.

### Asiakasprofiilit liiketoiminnassa

Asiakasyymmärryksellä on tarkoitus kehittää liiketoimintaa asiakaskeskeisemmäksi. Mitä enemmän asiakasta ymmärtään, sitä paremmin pystytään vastaamaan hänen tarpeisiinsa. Tämä lisää myös asiakastyytyväisyyttä sekä tuo pitkäaikaisia asiakkaita käyttäjäksi. Asiakasymmärtäminen antaa myös suuntaa markkinointiviestinnälle ja toiminnan kehitykselle. Asiakasyymmärryksen hankinta on jo itsessään markkinointiviestintää. Asiakkaita haastateltaessa ilmaistaan kiinnostusta heihin ja heidän ajatuksiinsa sekä osoitetaan halua kehittää palvelua heitä varten. (Sauvula 2019.)

Kaiken kaikkiaan asiakasprofiilien tarkoitus on auttaa toiminnan kehittämistä asiakasyymmärryksen kautta. Mitä paremmin ymmärretään asiakkaita, heidän tarpeitaan ja halujaan, sitä paremmin niihin voidaan vastata sekä sitä helpommin heidän odotuksensa voidaan ylittää.

Lähteet:

Sauvula, J. 2019. Mitä jokaisen yrityksen pitäisi tietää asiakasprofiloinnista. Viitattu 24.1.2020 <https://esseepankki.proakatemia.fi/mita-jokaisen-yrityksen-pitaisi-tietaa-asiakasprofiloinnista-2/>

Tuulaniemi, J. 2011. Palvelumuotoilu. Helsinki: Talentum.

Jos tämä herätti mielenkiinnon lisää asiasta, löytyy täältä:

<https://passiripatti.fi/pr-book/asiakasprofiilien-nelikentta/>

<https://www.businessfinland.fi/suomalaisille-asiakkaille/palvelut/matkailun-edistaminen/markkinointi/kohderyhmat-uusi/>

<https://www.businessfinland.fi/globalassets/tunne-asiakkaasi--kohderyhmaopas-matkailuyrityksille---visit-finland.pdf>







# Yrittäjän näkökulma yhteiskehittämiseen

Malla Vartiainen

Palasin myöhään illalla rentoutuneena ja virkistäytyneenä Lapin reissulta. Olin mukana MAKKE-hankkeen matkalla tutustumassa Inarin, Utsjoen ja Karigasniemen matkailukohteisiin. Pelkkää lomailua reissuhan ei ollut, vaan mukana olivat myös Lapin AMK:n opiskelijat ja opettajat sekä muita matkailutoimijoita, joiden kanssa pureskelimme matkalla monta pähkinää.

Meitä on Ranualla monta yksin toimivaa erilaista matkailuyrittäjää laajalla, harvaan asutulla alueella. Oma yrityksen vuokraa keväästä syksyyn pieniä mökkejä sivukylällä, ja toiminta on jämähtänyt 10 vuoden takaisin ajatuksiin. Olen ajatellut, että kaikki on ihan ok näin, mitäpä vois enempää tehdä.

Itse en päässyt ensimmäiseen yhteistapaamiseen Ranualla, mutta pääsin toiseen, joka järjestettiin Sompion matkailualueella Sodankylässä. Opiskelijoiden pitämien työpajojen lisäksi parasta antia olivat erilaisiin yrityksiin ja yrittäjiin tutustuminen, verkostoituminen ja vertaistuki. Sompiossa kohdasimme hyvin erilaisissa elämäntilanteissa olevia yrittäjiä erilaisissa yrityksissä. Yhdistävä tekijä kaikilla oli omaleimaisuus, jossa yrittäjän elämäntapa heijastuu yrittäjyyteen. Kohteen identiteetissä on huomattavissa yrittäjän arvot suhteessa luontoon ja toiseen ihmiseen.

Pienet yrittäjät painivat monesti yksinään omien ajatusten kanssa, joten vertaistuen merkitystä ei voi liikaa korostaa. Tämänkaltaiset kohtaamiset, joissa voimme jakaa ajatuksia ja hakea niihin vahvistusta muilta yrittäjiltä, ovat eteenpäin kantava voima. Vaikka en ollut ennen tavannut sompiolaisia, tunsin kyllä yhteenkuuluvuutta heihin puidessamme yrittäjäelämiimme liittyviä asioita.

Sompion SoMe-päivä opiskelijoiden työstämänä antoi taas uutta ajateltavaa arkeen. Kultamuseolla rastilta toiselle

kiertäminen piti mielen virkeänä ja mukaan lähti jatkojalostettavaakin. Markkinointikalenterin laatiminen mahdollisimman nopeasti jäi ensimmäiseksi tehtäväksi Ranualla. Kun olimme päivän aivojumpanneet, syöneet hyvin ja ulkoilleet puhtaassa ilmassa, ajatuksetkin lähtivät uusille urille. Illanistujaisissa syntyi ajatus Ranua-Sompio-Utsjoki -yhteistyöverkostosta, palvelureitistä, jolla saisimme matkailijat pois suurista keskuksista omiin kohteisiimme. Heitimme pallon ajatuksen työstämisestä oppilaitokselle. Yhteisreitti tulikin teemaksi kolmannelle yhteistapaamiselle.

Ajoimme läpi lumen ja jään taikamaan Rovaniemeltä Sompion kautta Inariin. Yhteisreitin edellytyksenä on hyvä pohjatyö, johon kuuluu paikallisuuteen tutustuminen ja toistemme tunteminen. Historia on olennainen osa identiteettiämme. Tutustuminen Inarin Saamelaiskulttuurikeskus Sajokseen ja Utsjoen kirkkotupiin oli paikallaan ja loi syvällistä tuntemusta alueen "sielunelämään". Pääsimme jälleen benchmarkaamaan henkilöstölukumääriltään ja toimintatavoiltaan erilaisiin yrityksiin Karigasniemeä myöten. Yrittäjäkollegan kanssa koimme tarpeelliseksi peilata omaa toimintaamme muihin niin alueena kuin yrittäjinäkin. Vaikka olemme luonnonmuodoilta ja -luonteilta erilaisia alueita, kaikilla meillä kolmella on rikas luonto, ja luontoa arvostava yhteisö, joka on ylpeä perinteistään. Ehkäpä saamme tästä yhteisreitillemme hyvän teeman.

Yhteisreittisuunnitelmat heilahtivat käyntiin työpajassa, jossa ideoimme muun muassa, miten reitti organisoidaan,

mikä on sen identiteetti ja sisältö. Opiskelijoiden fasilitoimisessa ryhmissä heräsi monenlaisia ajatuksia, ja ideointivaiheessa onkin tärkeää antaa ajatuksen virrata. Loppujen lopuksi saimme laajalla yhteisymmärryksellä valikoituna opiskelijoille teemat, joista he lähtevät yhteisreittiä työstämään eteenpäin. Matkailutoimijoiden puolelta heijastui myös niin vahva usko yhteistyöverkoston ja -reitin tulevaisuuteen, että perustimme jo Facebook-ryhmän kontaktien pitoon ja nopeaan ajatusten vaihtoon.

Osallistuminen MAKKE-hankkeeseen yrittäjänä avasi minulta silmät havaitsemaan koko Lapin monimuotoisuuden ja näkemään yhteistyömahdollisuudet pitkistä välimatkoista huolimatta. Nykytekniikan avulla meillä on koko maailma käsissämme. Sitä kautta voimme olla myös silmät ja avat ovet matkailualueille verkostojen kautta.

Lappilaisten yritysten arvostamat asiat; monimuotoinen luonto ja luontoa arvostava perinteistään ylpeä yhteisö, tuovat hyvän pohjan yhteiskehittämiselle

Yhteiskehittäminen  
hankkeiden avulla tuo yrittäjille  
kaivattua vertaistukea



ILKKA KARTTUNEN





# Projektin siivittäjä kotimatka

Sebastian Rasmus

Sain kuulla MAKKE-hankkeesta Lapin ammattikorkeakoulun lehtoreilta ja pääsin opiskelijana mukaan toteuttamaan sitä. Hankkeeseen tutustuminen alkoi Ranualta, jossa pääsimme verkostoitumaan alueen yrittäjien kanssa. Ranualla innostui projektista toden teolla ja samalla aloin jo odottaa Sompion alueella tapahtuvaa vierailua. Alue kiinnosti minua hyvin paljon, koska siellä lappilainen kulttuuri näkyi selkeästi matkailussa ja lappilaisen kulttuurin näkyvyyttä ollaan myös omalla paikkakunnallani vahvasti kehittämässä. Vierailtuamme Sompion paikallisissa yrityksissä näin mihin suuntaan he olivat viemässä kehitystä: katse vahvasti tulevaisuuteen suuntautuen ja hallittuja riskejä ottaen. Tämä vahvisti itsetuntoani tulevaan ja siihen, että tulen koulusta valmistuttuani toimimaan yrittäjänä Ylä-Lapissa.

Seuraavana kohteena olikin kotipaikkakuntani Utsjoki. Kohdetta lähestyttiin hyvissä ajoin ja teimme projektissa mukana olleen Millan kanssa kartoitusretken kyseiseen kohteeseen. Majoituspaikkana toimi pieni kylä Dálvadas, joka sijaitsee puolella välissä Utsjokea ja Karigasniemeä yhdistävää Tenon tietä; tästä oli lyhyt matka yrittäjien luo. Samalla kun kerroimme yrittäjille hankkeesta ja innostimme heitä mukaan toimintaan, näin siinä myös pienen raon esitellä yrittäjille restonomiopiskelijatoimintaa. Toimin Rovaniemen restonomiopiskelijoiden opiskelijayhdistys RetRon hallituksessa, joka hankkii opiskelijoille haalarit. Saimme haalareihin Ylä-Lapin yksityisyrittäjille näkyvyyttä logojen muodossa sekä tulevaisuuden työvoimaa ja liikekumppaneita. Samalla reissulla pääsin tutustumaan alueen matkailuyrittäjiin hiukan paremmin ja muutama yritys saikin nimen lisäksi kasvot.

Viimeinkin koitti aika, jota oli pitkään odotettu sekä jännitetty, lähtö kohti Utsjokea. Matka alkoi syysmaistemista Rova-

niemeltä bussilla määränpäänä Inari. Reissun aikana maise- ma vaihtui piakkoin lumiseksi ja talven ihmemaa otti vallan. Inarissa pääsimme aluksi opastetulle kierrokselle Sajoksen tiloihin ja näimme Lapin lumon kaikkina vuodenaikoina elokuvateatterityyliin. Tämän jälkeen pääsimme majoittumaan Hotelli Inariin ja vapaasti tutustumaan kylän keskustaan.

Aamupala nautittiin ihanissa maise- missa Inarijärven rannassa, minkä jäl- keen matkamme jatkui kohti Utsjokea, jossa meitä oli ensimmäisenä vastassa yksi Lomatärpin omistajista, Reinolan

Juha. Hän piti opastetun kierroksen Utsjoen kirkkotupiin ja kirkkoon, joka ei jättänyt ketään kylmäksi. Kierroksella päästiin jopa kurkkaamaan kirkon torniin, jonne rakennusmiehet olivat jättäneet viestejä jo vuonna 1853. Tornista aukesi näkymä Tenojokilaaksoon auringon laskiessa, vaikka päivä oli vasta puolella. Alkoi olla jo hieman nälkä ja seuraavaksi olikin hyvä suunnata koh- ti Hotelli Utsjokea, jossa meitä odotti maukas ja kulttuurin mukaisesti katettu lounaspöytä. Ruuan jälkeen pääsimme tutustumaan kysei- seen yritykseen omistajan opastuksella. Hän jätti avoimet ovet opiskelijoille, jotka haluavat lähteä kokeilemaan rajojaan kehityksen paris- sa. Täältä Juha nappasi meidät vielä matkaansa ja vei vie- railulle omaan yritykseensä. Pääsimme näkemään yrityksen majoitustilat sekä aidon nuotion äärellä kuulemaan hänen pol- kuaan yrittäjänä. Nautittuamme Utsjoen vieraanvaraisuudesta jatkoimme matkaa kohti Karigasniemeä, mitenkäs muuten- kaan kuin kaunista Tenon tietä pitkin. Matkaamme jouduttivat vanhat paikalliset tarinat, joita olin kuullut pienenä poikana, ja tapahtumat, joita vuosien saatossa oli sattunut, esimerkiksi

Hankkeet ovat hyviä tilaisuuksia opiskelijalle verkostoitua tulevaisuutta varten.

Yrittäjiltä saa hyviä ajatuksia oman liiketoiminnan kehittämiseen.

lumivyöryt, joista yksi oli vaatinut jopa ihmishengen.

Karigasniemelle meidät otti vastaan Hotelli Hansabaarin suurin osakas Rasmus Hans, joka kertoi yrityksen taustasta ja esitteli muutaman majoitustilan. Tämän jälkeen pääsimme yöpuulle. Aamu lähti vauhdikkaasti käyntiin Utsjoen matkailu- koordinaattori Katariina van Boxtelin esityksellä, ja siitä olikin hyvä suunnata opiskelijoiden pitämiin työpajoihin. Päivä sujui rattoisasti työpajojen merkeissä: opiskelijat olivat ottaneet hyvin huomioon verkostoitumisen ja sekoittivat tiimejä niin, että työpajoja kiertävissä ryhmissä oli osallistujia jokaiselta alueelta. Päivä sujui lopulta niin hyvin, että lopuksi perustettiin Facebookiin suljettu ryhmä, jonne yrittäjät liittyivät ja voivat tulevaisuudessa kysyä toistensa mielipiteitä erilaisissa tilan- teissa. Tämän jälkeen aloitimme kotimatkan.

MAKKE-hanke aukaisi minulle yrittäjänä näiden vierailujen kautta ovia ja muiden yrittäjien esimerkkejä ja polkuja, jotka koulusta valmistuttuani tulevat johdattele- maan minua positiiviseen suuntaan. Tämä lisää itsevarmuutta ja etenkin motivaatiota tulevalla urallani ja tarjoaa mahdollisuutta verkostoitua matkailuyrittäjien kanssa.

Opiskelijana tämä hanke osoitti minulle, kuinka positiivisin mielin yrittäjät ottivat vas- taan monenlaisia projektitoita sekä innostui- vat, kun opiskelijat alkoivat työstää asiaa, joka heitä hiukan vaivasi. Tämä rohkaisee jatkossakin menemään yrittäjien luo ja tarjoamaan auttavaa kättä silloin kun kokee, että pystyy auttamaan.







# Tästä on hyvä jatkaa

Päivi Hanni-Vaara, Heidi Kalhua, Matti Liimatta, Mirva Tapaninen

Hankkeen toimenpiteillä on vahvistettu matkailutoimijoiden sekä muiden toimialojen verkostoitumista ja yhteistoimintaa kohteissa. Verkostoa ja toimintaa ohjaava kehittämissmalli rakentuu kohteen verkostossa eli yhdessä alueen yrittäjien, palveluntuottajien, yhdistysten, viranomaisten, kehittäjien sekä Lapin ammattikorkeakoulun toimijoiden kanssa. Mallin valmistelussa käytettiin yhteiskehittämisen menetelmiä sekä huomioitiin verkostotoiminnan ja -johtamisen periaatteita, joita sovellettiin tukemaan kohteiden verkostojen syntyä ja yhteistoimintaa.

Toimintamallissa huomioitiin yksittäisten yritysten lähtötilanne, operatiivinen toiminta, lähtötilanne ja toiminnan kehittäminen. Tällöin yhteistyössä päätetyt ja toteutetut toimet tukivat kohteen kokonaisvaltaista matkailuliiketoiminnan kehittämistä sekä poimivat mukaan myös matkailuun liittyviä muita elinkeinoja esim. luonnontuote- ja hyvinvointialoilta. Kokonaisvaltainen kohteen identiteettiin sidottu kohdekokeemus lunastaa matkailijalle annetun arvolupauksen ja jättää positiivisen muistijäljen.

Hankkeen tavoitteena ja lopputuloksena on syntynyt kuttakin kohdetta palveleva kohdekokemuksen kehittämissmalli (kuvio 1). Kullekin kohteelle on muodostettu oma toimintamalli ja verkosto. Kehittämissmallia voi hyödyntää räätälöidysti kohdekohtaisesti sekä kokonaisena tai osin. Kehittämissmalli muodostuu seuraavista osista:

## Toimintaympäristö

- nykytila-analyysi
- tahtotila
- kohdealueiden verkostojen kuvaus

## Identiteetti

- arvolupaus
- kohteen brändäys
- kohteen erityispiirteet

## Kohderyhmä

- asiakasprofiili
- asiakaspolku

## Kohdetarjoomat

- ympärivuotisuus
- ansaintalogiikka

## Yhteiskehittäminen ja verkostot vastuullisesti ovat läpileikkaavia teemoja.

- toimintakeskeinen tarkastelu ja toiminnan pelisäännöt: luottamus, vastuullisuus, ennakointi, viestintä
- toimijakeskeinen tarkastelu ja toimijaverkosto: roolit, liiketoimintaverkko



Kuva 1. Yleinen malli kohdekokemuksen kehittämissmallista

# Kirjoittajat

**Päivi Hanni-Vaara, Lapin ammattikorkeakoulu,  
Matkailualan tutkimus- ja koulutusinstituutti**

Hanni-Vaara toimi MAKKE-hankkeessa asiantuntijana ja Ranan alueen yhteyshenkilönä. Ranaa matkailukohteena sekä elinkeinon elävänä laboratoriona on tarjonnut meille osallisille mainion kohdekokemuksen. Kiitokset koko yhteisölle luottamuksesta ja yhteiskehittämisestä!

**Marjo Harjula, Sodankylän kunta**

Harjula toimii Sodankylän kunnan matkailukoordinaattorina sekä yhteyshenkilönä Sompion alueen yrittäjiin ja toimijoihin. Hänellä on pitkän linjan kokemus hankemaailmasta ja halu auttaa pieniä matkailuyrityksiä kehittymään ja verkostoitumaan.

**Heidi Kaihua, Lapin ammattikorkeakoulu,  
Matkailualan tutkimus- ja koulutusinstituutti**

Kaihua toimi MAKKE-hankkeessa asiantuntijana ja Sompion alueen yhteyshenkilönä. Hänen vastuulleen kuului myös hankkeen opetusintegroinnin koordinoiminen. Hanke loi oppimisympäristön sadoille Lapin ammattikorkeakoulun matkailualan ja liiketalouden opiskelijoille. MAKKE on antanut loistavan mahdollisuuden verkostoitua toimijoiden kanssa ja on ollut hienoa olla mukana kolmen erilaisen kohdeidentiteetin muotoilussa.

**Outi Kähkönen, Lapin ammattikorkeakoulu,  
Matkailualan tutkimus- ja koulutusinstituutti**

Kähkönen toimi MAKKE-hankkeessa asiantuntijana. Hänen roolinsa hankkeessa on ollut sekoitus matkailun digitalisointia ja pilkunviilausta. On ollut hienoa verkostoitua ja syventää käsitystä matkailualueistamme!

**Marja Lempiäinen, Lapin ammattikorkeakoulu,  
Matkailualan tutkimus- ja koulutusinstituutti**

Lempiäinen toimi MAKKE-hankkeessa asiantuntijana yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen näkökulmasta. Hän on ollut mukana kohteiden liiketoimintamallien vahvistamiseen liittyvissä sisällöissä.

**Matti Liimatta, Lapin ammattikorkeakoulu,  
Matkailualan tutkimus- ja koulutusinstituutti**

Liimatta toimi MAKKE-hankkeessa asiantuntijana ja Utsjoen alueen yhteyshenkilönä. Hän on verkostoitunut matkailuliiketoiminnan kehittäjä. Häntä innostaa Makke-hankkeessa pienten lappilaisten matkailuyritysten entistä paremman tulevaisuuden turvaaminen ja kehittäminen.

**Petra Paloniemi, Lapin ammattikorkeakoulu,  
Matkailualan tutkimus- ja koulutusinstituutti**

Paloniemi toimi MAKKE-hankkeessa asiantuntijana. Hän toimi myös opiskelijoiden ohjaajana, kun kansainvälinen opiskelijaryhmä suunnitteli ja toteutti lappilaisten elämysten markkinointia sosiaalisen median kanavissa.

**Sebastian Rasmus, Kalastajan Majatalo Oy**

Rasmus toimi MAKKE-hankkeessa sekä opiskelijana että yrittäjänä. Opiskelijan roolissa hän kuvasi Utsjoen alueen verkoston sekä kohdeidentiteetin. Lisäksi hän pääsi paikallistuntemuksensa myötä myös kokeilemaan matkaoppaan roolia bussimatalla hankkeen viimeisen yhteistapaamisen aikana Utsjoella.



**Mika Saloheimo, Lapin ammattikorkeakoulu,  
Digitaaliset ratkaisut, liiketalous**

Saloheimo toimi MAKKE-hankkeessa asiantuntijana digitaalisuuden ja markkinoinnin näkökulmasta. Hän osallistui hankkeeseen opiskelijoidensa kanssa matkailijoiden digitaalisen asiakaskokemuksen kartoittamiseen Ranualla.

**Milla Salonen, Lapin ammattikorkeakoulu,  
Matkailualan tutkimus- ja koulutusinstituutti**

Salonen suoritti MAKKE-hankkeessa syventävän harjoittelun. Hänen tehtävänä oli luoda Utsjoen asiakasprofiilit. Lisäksi hän osallistui hankkeeseen eri opintojaksojen kautta.

**Minna Sipponen, Lapin ammattikorkeakoulu,  
Matkailualan tutkimus- ja koulutusinstituutti**

Sipponen toimi MAKKE-hankkeessa asiantuntijana. Hän on kiinnostunut aidosta työelämäyhteistyöstä. MAKKE-hanke tarjosi ikkunan tarkastella monipuolista Sompion aluetta.

**Mirva Tapaninen, Lapin ammattikorkeakoulu,  
Matkailualan tutkimus- ja koulutusinstituutti**

Tapaninen toimi MAKKE-hankkeessa projektipäällikkönä. Hänen vastuulleen kuului hankkeen hallinnolliset asiat, sidosryhmäyhteistyö, hankkeen koordinointi ja osin myös sisältötyö.

**Teija Tekoniemi-Selkälä, Lapin ammattikorkeakoulu,  
Matkailualan tutkimus- ja koulutusinstituutti**

Tekoniemi-Selkälä toimi hankkeessa asiantuntijana laadun näkökulmasta. Osallistuminen hankkeeseen antoi hänelle mahdollisuuden syventää omaa asiantuntemustaan kohteiden kehittämisessä ja korkealaatuisten sekä ikimuistoisten kohdekokemusten suunnittelussa.

**Malla Vartiainen, Harjumökit / Ranuan matkailuyhdistys ry,  
Ranua**

Vartiainen oli mukana MAKKE-hankkeessa kausiluontoisesti majoituspalveluita tarjoavana yrittäjänä, mutta myös muihin yrittäjiin tutustumassa sekä imemässä inspiraatiota ja uusia tuulia opiskelijoista.

**Noora Vuontisvaara, Lapin ammattikorkeakoulu,  
Matkailualan tutkimus- ja koulutusinstituutti**

Vuontisvaara suoritti MAKKE-hankkeessa sekä perus- että syventävän harjoittelun. Hänen tehtävänä oli määritellä Utsjoen asiakaspolku sekä osallistua lokakuussa 2019 kohteiden yhteistapaamisen suunnitteluun ja järjestelyihin. Hän oli lisäksi mukana hankkeen julkaisun julkaisutoimikunnassa.



Tämä julkaisu on laadittu *Matkailualueen kohdekehittämisen kehittämismalli (MAKKE)* -hankkeessa antamaan matkailualan toimijoille virikkeitä kohteiden kokonaisvaltaiseen kehittämiseen. Artikkelikokoelma on kirjoitettu yhteistyössä hankkeen kohdealueiden Ranuan, Sompion ja Utsjoen alueen toimijoiden sekä hankkeen asiantuntijoiden ja siihen osallistuneiden Lapin ammattikorkeakoulun opiskelijoiden kanssa. Tämä kuvastaa hyvin hankkeen ideologiaa siitä, että kehittäminen tehdään yhdessä.



LAPIN AMK  
Lapin University of Applied Sciences



LAPIN LIITTO



Vuorovaikaa  
EU:lta  
2014-2020