



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

# KOUVOLAN ASEMA URHEILUMATKAILUMARKKINOILLA

LAHDEN  
AMMATTIKORKEAKOULU  
Matkailun ala  
Hotelli- ja ravintola-alan koulutusohjelma  
Majoitusala  
Opinnäytetyö  
Kevät 2014  
Paavo Airo  
Harri Puonti

Lahden ammattikorkeakoulu  
Matkailun koulutusohjelma

AIRO, PAAVO & PUONTI, HARRI: Kouvolan asema urheilumatkailumarkkinoilla

Hotelli- ja ravintola-alan opinnäytetyö, 41 sivua, 0 liitesivua

Kevät 2014

TIIVISTELMÄ

---

Opinnäytetyö käsittelee urheilumatkailun markkinoita Kouvolan näkökulmasta. Työssä on käytetty benchmarking-menetelmää, jonka avulla on selvitetty Kouvolan ja sen neljän kilpailijan vahvuuksia ja heikkouksia. Kilpailijoiksi valittiin toimeksiantajan kanssa käydyn keskustelun pohjalta Vierumäki, Pajulahti, Tanhuvaara sekä Tikkurilan urheilupuisto.

Teoriaosuudessa on keskitytty urheilumatkailun, kilpailija-analyysin sekä benchmarkingin käsittelyyn. Toiminallisessa osuudessa esitellään benchmarkingin tulokset sekä kehitysehdotukset Kouvoolalle.

Selvityksen perusteella Kouvoolalla on kilpailijoihin nähden parantamisen varaa erityisesti verkostoissa sekä tuotteiden ja palveluiden kehittämisessä. Työ toimii selvityksenä Kouvola Innovation Oy:lle, joka hyödyntää tuloksia kaupungin urheilumatkailun kehittämisessä.

Havaintojen perusteella erityisesti Vierumäellä on vahva asema urheilumatkailumarkkinoilla. Tikkurilan asema on kaikkein heikoin ja Pajulahden ja Tanhuvaaran asema on hyvä. Kouvolan etu muihin nähden on se, että sisäiset verkostot ovat kunnossa, kun taas muilla verkostot ovat enimmäkseen ulkoisia. Sisäisten verkostojen avulla Kouvola voi helposti parantaa ulkoisiakin verkostoja, mikä helpottaa urheilumatkailun kehittämistä alueella.

Asiasanat: Benchmarking, kilpailija-analyysi, urheilumatkailu

Lahti University of Applied Sciences  
Degree Programme in Hospitality and Tourism

AIRO, PAAVO & PUONTI, HARRI: An Analysis of Sports Tourism Markets  
of Kouvola

Bachelor's Thesis in Hotel and Restaurant Management  
41 pages, 0 pages of appendices

Spring 2014

ABSTRACT

---

The topic of this bachelor's thesis is the markets of sports tourism from Kouvola's point of view by using benchmarking. The theory part is focused on sports tourism, competitor analysis and the term of benchmarking. The functional part includes the competitor analysis of Kouvola and its four competitors. The competitors, Vierumäki, Pajulahti, Tanhuvaara and Tikkurila, were chosen after a conversation with the employer. The results of the analysis and proposals of development are presented at the end.

The analysis shows that developing networks, products and services are the most important parts that Kouvola should improve. This analysis is made for Kouvola Innovation Ltd. which will use the results for developing sports tourism marketing in the region of Kouvola.

Based on the results of the work, especially Vierumäki is doing very well on sports tourism. Tikkurila is the weakest of these competitors and Pajulahti and Tanhuvaara are doing quite well. Kouvola's strength is that it has good inner networks.

Key words: Benchmarking, competitor analysis, sports tourism

## SISÄLLYS

1	JOHDANTO	4
2	URHEILUMATKAILU	6
2.1	Urheilutapahtumamatkailu	6
2.2	Aktiivinen urheilumatkailu ja matkailuyhteistyön tarve	7
2.3	Tuotteistaminen	9
3	KILPAILIJA-ANALYYSI	11
3.1	Porterin viiden voiman malli	12
3.2	Porterin analysointimalli	12
3.3	Markkinointi ja markkinat	14
3.4	Segmentointi	15
4	BENCHMARKING	17
4.1	Benchmarkingin tyypit	18
4.2	Hyödyntäminen käytännössä	19
4.3	Toteuttaminen	20
4.4	Etiikka	22
4.5	Ongelmat	23
5	VERTAILUTYÖN HAVAINNOT	25
5.1	Kouvola – ulkoiset verkostot kuntoon	25
5.2	Pajulahti – selkeät kohderyhmät	28
5.3	Tanhuvaaran urheiluopisto	29
5.4	Tikkurilan urheilupuisto – paikallisten seurojen harjoitusalue	31
5.5	Vierumäki – Suomen laadukkain urheiluopisto?	32
5.6	Vertailun yhteenveto	35
6	JOHTOPÄÄTÖKSET	38
6.1	Kehitysehdotukset ja jatkotutkimukset	38
6.2	Prosessin arviointi	40
	LÄHTEET	42

## 1 JOHDANTO

Tämän toiminnallisen opinnäytetyön tarkoitus on selvittää Kouvolan seudun urheilumatkailun kovimmat kilpailijat ja analysoida niiden vahvuuksia ja heikkouksia. Opinnäytetyö toimii työkaluna Kouvola Innovation Oy:lle URMAS-projektissa.

Toimeksiantaja toivoi opinnäytetyölle tekijöitä Lahden seudulta arvioituaan Päijät-Hämeestä löytyvän ainakin kaksi kovaa kilpailijaa, Nastolan liikuntakeskus Pajulahti ja Heinolan Vierumäen urheiluopisto. Toiminnallinen osuus on toteutettu benchmarkingilla.

Benchmarkingin kohteet on valittu ensisijaisesti sillä perusteella, mitkä liikuntakeskukset tarjoavat sellaisia palveluita ja sellaisille kohderyhmille, jotka ovat Kouvolankin tavoittelemia. Tämän vuoksi esimerkiksi Punkaharjulla sijaitseva Kruunupuisto ja Etelä-Pohjanmaalla sijaitseva Kuortane rajattiin kohteista pois. Kruunupuiston kaltaiset kohteet voivat jossain mielessä olla Kouvolan kilpailijoita, mutta niiden kohderyhmien ja palveluiden vuoksi niistä ei ole järkevää ottaa tässä projektissa mallia. Vertailukohteita ei myöskään haluttu valita liian montaa, vaan tarkoitus on ollut tässä opinnäytetyössä keskittyä tarkasti neljään kohteeseen Kouvolan lisäksi.

Kouvolassa panostetaan tällä hetkellä matkailun kehittämiseen muun muassa vuonna 2012 valmistuneen Kouvolan seudun Master Planin avulla. Suunnitelma on laadittu yhteistyössä alueen matkailuyrittäjien ja muiden sidosryhmien kanssa, ja sen olennaisin tavoite on matkailun markkinoinnin ja myynnin organisoinnin parantaminen.

Tutkimusongelmina ovat miten Kouvolan seudun näkyvyyttä ja tunnettavuutta voitaisiin parantaa urheilumarkkinoinnin avulla, mikä on Kouvolan asema markkinoilla kilpailijoihin nähden sekä mitä parannusehdotuksia nykyiseen toimintaan ilmenee.

Opinnäytetyön toimeksiantaja on vuonna 2009 perustettu Kouvola Innovation Oy eli Kinno. Yhtiön omistaa Kouvolan kaupunki, ja sen toiminnan tavoitteena on parantaa yritysten toimintaa Kouvolan seudulla. Sen toiminta keskittyy yritys-, matkailu-, kehittämis- ja sijoittumispalveluihin. Kinnon toimitusjohtaja on Asko Pesonen, minkä lisäksi yhtiöllä on seitsenhenkinen hallitus ja yhdeksästä henkilöstä koostuva johtoryhmä. (Kinno 2013b.)

URMAS on yksi Kinnon projekteista, jonka tarkoitus on kehittää Kouvolan seudun urheilu- ja tapahtumamatkailua. URMAS hakee Kouvolan seudun liikunta- ja urheilutiloille sekä kokous- ja tapahtumamatkailulle toimivaa myyntikonseptia, joka nostaa seudun elinvoimaisuutta. Projektin taustalla on paikallisten urheiluseurojen kanssa toteutettu esiselvityshanke sekä Kouvolan seudun matkailun ja tapahtumatuotannon Master Plan –projekti. Projekti kestää vuoden 2014 loppuun ja sen rahoittavat Kymenlaakson liitto (EAKR), Kouvolan kaupunki ja Iitin kunta sekä mukana olevat yritykset. (Kinno 2013c.)

## 2 URHEILUMATKAILU

Urheilumatkailun tyyppejä ovat muun muassa urheilutapahtumamatkailu ja aktiivinen urheilumatkailu. Ensin mainitussa matkan tarkoituksena on mennä katsomaan ammattilaisten harjoittamaa urheilua, osallistumatta urheilemiseen itse. Tapahtumiin suuntautuvat matkailijavirrat vaativat kaupungilta, sen infrastruktuurilta ja palveluilta paljon. Aktiivisessa urheilumatkailussa matkailija urheilee itse. Koko matkan motivaationa voi olla nimenomaan konkreettinen urheileminen, urheilu voi olla osa matkaa tai kipinä urheiluun voi syntyä vasta paikan päällä. (Kurki 2008, 180–181.)

### 2.1 Urheilutapahtumamatkailu

Matkakohteen näkökulmasta tarkastellessa urheilutapahtumamatkailu on urheilutapahtuman kehitystä ja markkinointia, jolla saavutetaan taloudellista ja yhteiskunnallista hyötyä. Kuluttajalle se on matkustamista, jonka tarkoituksena on päästä osallistumaan urheilutapahtumaan.

Tapahtuman järjestäjän näkökulmasta matkustajat voivat olla yksi useista kohderyhmistä joihin vaikuttaa. Kun taas sponsoreille he ovat vain yksi ryhmä, jonka kanssa luodaan suhteita. (Hudson 2003, 50.)

Joillekin sidosryhmille voi olla tärkeää, että tapahtumat markkinoidaan matkailutuotteina. Tällöin tuotteella pitää olla määritelty segmentti, tarpeeksi laadukkaat puitteet, oikea hinnoittelu ja asiakkaan tarpeita vastaava, mutta myös kilpailukykyinen paketointi. Jos tapahtuman järjestämisessä on ajateltu vain kilpailijoiden ja huoltajien viihtyvyyttä, ei se välttämättä toimi matkailutuotteena. (Hudson 2003, 50.)

Urheilutapahtumamatkailu eroaa tietyiltä osin muusta tapahtumamatkailusta. Urheilutapahtuma voi olla niin paljon riippuvainen jostain paikasta, että sitä ei voida järjestää missään muualla. Erikoiset tapahtumat voivat myös houkutella enemmän matkaajia, kuin tavalliset tapahtumat tai kilpailut. Yrityssponsorit rakastavat urheilutapahtumia, koska niiden kautta he voivat saada erittäin paljon näkyvyyttä.

Urheilutapahtumat voivat myös luoda jollekin paikalle uniikin tai erityisen maineen. Näkyvyys mediassa voi olla taloudellisesti hyödyttävämpää, kuin konkreettiset kävijät paikan päällä. (Hudson 2003, 50–51.)

Urheilutapahtumasektorilla on valtavasti erilaisia tapahtumia. Matkailumarkkinoijat ajattelevat usein suuria tapahtumia, mutta tärkeitä ovat myös pienemmät ja erikoisemmat tapahtumat, kuten myös amatöörien kilpailut.

Tapahtumia voidaan luokitella seuraavalla tavalla:

- Säännöllisesti järjestettävät suuret tapahtumat, kuten esimerkiksi jalkapallon MM-kisat tai olympialaiset.
- Tapahtumat, joissa lajit tarvitsevat erityisen ympäristön tai suoritusalueen. Tämä voi olla sisällä tai ulkona, ja siihen voi kuulua enemmän tai vähemmän luonnollisia esteitä tai vastaavia.
- Tapahtumat, joissa on useita eri lajeja. Nämä ovat usein vaikeampia ja kallimpia järjestää, kuin yhden lajin tapahtumat.
- Houkutteleeko tapahtuma vain paikallisia ihmisiä, vai myös ulkopaikkakuntalaisia tai jopa ulkomaalaisia. (Hudson 2003, 51–52.)

## 2.2 Aktiivinen urheilumatkailu ja matkailuyhteistyön tarve

Jos koko loman tai matkan tarkoituksena on urheileminen, kaikki muukin matkalla suuntautuu vain urheilua palvelemaan ja tukemaan. Jos urheilu on vain osana lomaa, voi se tarkoittaa esimerkiksi golf-matkaa, jolloin urheilu on osa matkan kokonaisuutta, tai vain osa seurueesta osallistuu siihen. Aktiiviseksi urheilumatkailuksi lasketaan myös se, että matkailija vain käy esimerkiksi uimahallissa tai kuntosalilla matkansa aikana. (Kurki 2008, 181–182.)

Yleensä matkailuelinkeinon piirissä viitataan erilaiseen yritysten, kuntien, seutukuntien tai maakuntien väliseen yhteistyöhön, kun puhutaan matkailuyhteistyöstä. Tämän tavoitteena on edistää pitkäjänteisesti jonkin alueen matkailullista tunnettavuutta. Tällaiset niin sanotun vertikaalisen yhteistyön muodot painottuvat erilaisiin paikallisiin ja alueellisiin organisaatioihin, jotka yleisesti ymmärretään mark-



kinointikanaviksi. Vertikaaliyhteistyöksi voidaan laskea myös jakelukanavien jäsenten välinen yhteistyö.

Horisontaalisella yhteistyöllä tarkoitetaan samalla toimialalla ja/tai maantieteellisellä alueella toimivien yritysten keskinäistä yhteistyötä, jota voivat edustaa esimerkiksi erilaiset ketjut, verkostot ja osuuskunnat. (Boxberg ym. 2001, 26.)

Asiakkaan kokemus ei välttämättä perustu kokemukseen yhdessä yrityksessä, vaan se voi perustua kokemukseen paikasta, esimerkiksi maa tai kaupunki. Koska matkailijat kokevat matkansa tällaisena kokonaispalveluna, eli kokonaistuotteena, on yritysten yhteistyössä toimiminen erittäin tärkeää. Tällöin asiakkaalle voidaan tarjota mahdollisimman laadukasta palvelua. (Boxberg ym. 2001, 27.)

Yleensä matkailuelinkeinon piirissä viitataan erilaiseen yritysten, kuntien, seutukuntien tai maakuntien väliseen yhteistyöhön, kun puhutaan matkailuyhteistyöstä. Tämän tavoitteena on edistää pitkäjänteisesti jonkin alueen matkailullista tunnettavuutta. Tällaiset niin sanotun vertikaalisen yhteistyön muodot painottuvat erilaisiin paikallisiin ja alueellisiin organisaatioihin, jotka yleisesti ymmärretään markkinointikanaviksi. Vertikaaliyhteistyöksi voidaan laskea myös jakelukanavien jäsenten välinen yhteistyö.

Horisontaalisella yhteistyöllä tarkoitetaan samalla toimialalla ja/tai maantieteellisellä alueella toimivien yritysten keskinäistä yhteistyötä, jota voivat edustaa esimerkiksi erilaiset ketjut, verkostot ja osuuskunnat. (Boxberg ym. 2001, 26.)

Asiakkaan kokemus ei välttämättä perustu kokemukseen yhdessä yrityksessä, vaan se voi perustua kokemukseen paikasta, esimerkiksi maa tai kaupunki. Koska matkailijat kokevat matkansa tällaisena kokonaispalveluna, eli kokonaistuotteena, on yritysten yhteistyössä toimiminen erittäin tärkeää. Tällöin asiakkaalle voidaan tarjota mahdollisimman laadukasta palvelua. (Boxberg ym. 2001, 27.)

### 2.3 Tuotteistaminen

Tuotteistamisella tarkoitetaan erilaisten kohteiden tarjoamien mahdollisuuksien muokkaamista tuotteiksi, joilla on selvä arvoa tuottava ydin ja hinta. Esimerkiksi elämysten tarjoamista tavoiteltaessa on osattava luoda erilaisia elämysmielikuvia, kyettävä takaamaan palveluprosessit, joissa elämyksen syntyminen onnistuu ja luotava palvelujärjestelmä, jossa toistuvista elämyksistä muodostuu asiakkaan tavoite. (Boxberg & Komppula 2002, 93.)

Tuotteistaminen perustuu useimmiten kohteen olemassa oleviin resursseihin, paikan tai kulttuurin vetovoimatekijöihin, jotka luovat edellytykset elämysten syntymiselle. Usein etsitään uusia keinoja rahastaa matkailijoita toiminnoista, joista ei ole ennen maksettu. Tuotteistaminen on kiteytetysti uusien tuotteiden kehittämistä, jolloin matkailijoille yritetään luoda kokea elämyksiä tekemällä jotakin, jossa-kin, jonkin aikaan ja johonkin hintaan. (Boxberg & Komppula 2002, 93.) Kouvolan kohdalla tuotteistaminen on olennainen osa benchmarkingin jälkeisiä jatko-toimenpiteitä. Kun mietitään, millaisia palveluita Kouvolaan jo olemassa olevilla resursseilla voidaan saada aikaan ja pyritään tarjoamaan uusia asioita mahdollisille uusille asiakaskunnille, puhutaan tuotteistamisesta. Tuotteistaminen liittyy vahvasti tämän työn jatkotoimenpiteisiin ja on erittäin olennainen asia Kouvolan urheilumatkailun kehittämisen kannalta. Benchmarkingin on tarkoitus toimia apuvälineenä tuotteistamiseen tähdittäessä. Ensinnäkin täytyy saada tietoja kilpailijoista sekä markkinoista, jotta tuotteistamisen toteuttaminen käytännössä helpottuu.

Uutta palvelua kehitettäessä on kaksi päävaihetta: suunnittelu ja toteutus. Suunnitteluvaiheeseen kuuluvat liikeidean kehittäminen tai uudelleen arviointi, uusien tuotteiden kehittämisstrategia, ideoiden generointi, palvelukonseptin kehittäminen ja arviointi sekä taloudellinen analyysi. Toteutukseen puolestaan kuuluu palvelun kehittäminen ja testaus, markkinoiden testaus, kaupallistaminen sekä jälkivaikutusten arviointi. (Zeithaml & Bitner 2000, 200.)

Keskeistä uutta tuotetta kehitettäessä on sen ymmärtäminen, että kun tuotetta aletaan kehittää, se on aina kohdennettava tietyille kohderyhmälle ja tiettyyn tarkoitukseen. Tuotteen osalta on pohdittava asiakkaan saamaa arvoa sekä kohderyhmän

osallistumishalua ja -kykyä. Resurssianalyysissä pohditaan sananmukaisesti käytävissä olevia resursseja, eli henkilökunnan osaamista, välineitä ja laitteita, paikkaa sekä yhteistyökumppaneita ja heidän resurssejaan. (Boxberg & Komppula 2002, 100-102.)

Palveluprosessin kuvaus voidaan toteuttaa blueprintillä. Siinä käsitellään toiminnot ja prosessit, jotka asiakas suorittaa palvelun aikana, esimerkiksi saapuminen ja ruokailu. (Boxberg & Komppula 2002, 22.) Blueprintissä ihanteellista olisi, että kaikki asiakkaan prosessit saataisiin näkymään samaan kuvioon. Blueprintin idea on ehkäistä ongelmia, joita voi syntyä esimerkiksi siitä, että eri moduuleita tuottavat eri yritykset. (Boxberg & Komppula 2002, 105.)

Kenties heikoin lenkki tuotekehityksessä on usein taloudellinen analyysi. Kannattavuuden miettiminen jää turhan usein liian pinnalliseksi. Tuotteen taloudellista kannattavuutta arvioitaessa tulee ottaa huomioon esimerkiksi kuinka suuri osa tuotteesta vaatii jokaisella toteutuskerralla räätälöintiä, kuinka pienelle ryhmälle tuote kannattaa tuottaa ja kuinka suurelle joukolle se voidaan tuottaa, paljonko aikaa ja voimavaroja tuotteen valmisteluun ja jälkitoimenpiteisiin kuluu sekä kuinka helposti ja millä kustannuksilla tuote muuntuu toiselle kohderyhmälle. (Boxberg & Komppula 2002, 110–111.)

### 3 KILPAILIJA-ANALYYSI

Kilpailija-analyysi on yrityksen kilpailijoiden vahvuuksien ja heikkouksien sekä heidän strategioidensa tulkitsemista ja analysoimista, joiden avulla pyritään parantamaan yrityksen asemaa markkinoilla. Kilpailija-analyysissa yhdistetään tilinpäätösanalyysin sekä toimiala-analyysin vahvuudet. Analyysiraporteissa voidaan esittää yrityksen tunnusluvut jopa kymmenen vuoden ajalta. (NetMBA 2013.)

Kilpailija-analyysissa tutkitaan todellisten ja potentiaalisten kilpailijoiden luonnetta, tavoitteita ja strategioita. Sen tarkoitus on myös tunnistaa niiden vahvuudet, heikkoudet, markkinaosuudet ja -laajuudet. (Fahy & Jobber 2012, 315.)

Kilpailija-analyysiä käytettiin tässä työssä jo heti alkuvaiheessa, kun päätettiin, mitkä ovat sellaisia Kouvolan kilpailijoita, jotka otetaan vertailuun mukaan. Potentiaalisiksi kilpailijoiksi valittiin sellaisia kohteita, joiden luonteet ovat melko samankaltaisia, mutta tavoitteet ja strategiat eroavat toisistaan. Valitut kohteet ovat myös tunnettuja tekijöitä Suomen urheilumatkailumarkkinoilla. Etenkin vahvuuksia ja heikkouksia saatiin selville benchmarkingin avulla.

### 3.1 Porterin viiden voiman malli

Esimerkiksi Porterin viiden vahvuuden malli on erittäin suosittu ulkoisen analyysin työkalu. Mallin viisi vahvuutta ovat korvaavien tuotteiden uhka, ostajien neuvotteluvoima, uusien kilpailijoiden markkinoille tulemisen uhka, toimittajien neuvotteluvoima sekä markkinoiden nykyinen kilpailutilanne. (Fahy & Jobber 2012, 315.)



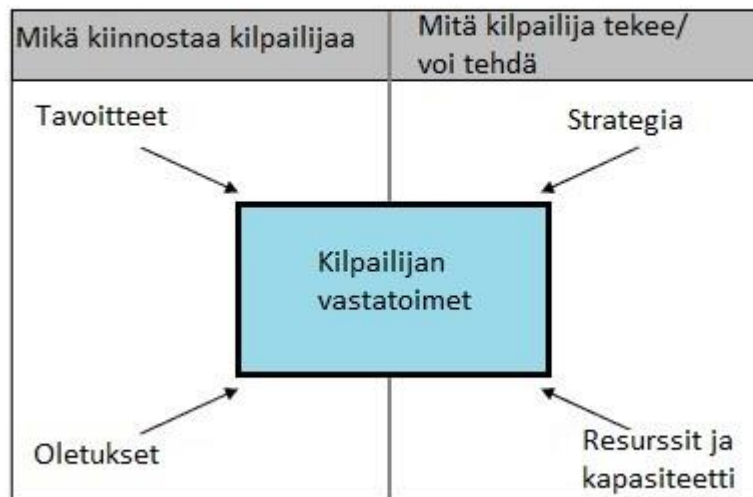
Kuvio 1. Porterin viiden voiman malli. (Tutor2u 2012.)

### 3.2 Porterin analysointimalli

Michael Porter on esittänyt myös toisen erittäin käytetyn mallin kilpailijoiden analysoinnista. Se perustuu neljään olennaiseen näkökulmaan, jotka ovat kilpailijan tavoitteet, oletukset, strategia sekä resurssit ja kapasiteetti. (NetMBA 2013.) Tässä työssä on sovellettu Porterin analysointimallia valitsemalla vertailtavaksi neljä osa-alueita, jotka ovat urheilumatkailussa tärkeät olosuhteet, verkostot, tuotteet ja palvelut sekä kohderyhmät. Osa-alueet valittiin yhteisessä tapaamisessa toimeksiantajan kanssa ja niitä voidaan verrata Kouvolan tilanteeseen. Toimeksiantajalla oli selkeät toiveet vertailtavista osa-alueista, joten kuviota ei käytetty sellaisenaan. Kilpailija-analyysin peruseriaate on kuitenkin täysin sama, vaikka osa-alueet eivät ole identtiset Porterin mallin kanssa.

Koska Porterin kilpailija-analyysia ei ole luotu suoraan urheilumatkailumarkkinoille, on järkevää soveltaa sitä muokkaamalla sitä. Olosuhteet ja kohderyhmät kiinnostavat tässä tapauksessa kilpailijaa, eli toimeksiantajaa, koska ne selvittämällä voidaan helposti verrata, ovatko ne samanlaisia kuin omat. Jos niissä on eroja, voidaan analysoida niiden heikkouksia ja vahvuuksia. Verkostot sekä tuotteet ja palvelut sijoittuvat sovelletussa kilpailija-analyysissä kuvion 2 oikealle puolelle kohtaan mitä kilpailija tekee/voi tehdä. Verkostojen luominen ja niiden ylläpitäminen on erittäin oleellista koko toiminnan kannalta, ja ne voivat muuttua jatkuvasti. Verkostojen elämisestä hyvä esimerkki löytyy Vierumäeltä. Koripalloseuran liitto on tärkeä osakkeen omistaja ja maajoukkueella on ollut tapana leireillä Vierumäellä. Maajoukkueen leiritykset keskittyvät kuitenkin tulevaisuudessa suuresti Kisakallion urheiluopistolle uuden sopimuksen myötä. Vierumäki ei menetä tärkeää verkostoaan, mutta tuloja se menettää kilpailijalleen. Tässä työssä kilpailijalla tarkoitetaan Kouvola, jolle analyysi on tehty. Vastatoimilla tarkoitetaan oman toiminnan kehittämistä tehdyn analyysin jälkeen.

### Kilpailija-analyysi



Kuvio 2. Kilpailija-analyysi. (NetMBA 2013.)

### 3.3 Markkinointi ja markkinat

Markkinointi on tärkeä menestystekijä ja osa yrityksen liiketoimintaa. Sen avulla voidaan erottua kilpailijoista ja viestittää omista tuotteista. Asiakkaiden ostokäyttäytymisen tunteminen ja asiakastarpeiden tyydyttämisen taitaminen paremmin kuin kilpailijat on tärkeää. (Bergström & Leppänen 2009, 10.)

Markkinointi on sekä tapa ajatella, että toimia. Markkinointiajattelussa keskeistä on olemassa olevien ja potentiaalisten asiakkaiden tarpeet sekä arvostukset ja toiveet. Uusia palveluja voidaan kehittää niiden pohjalta. Asiakassuhteiden lisäksi täytyy hoitaa myös suhteita verkostoihin sekä muihin sidosryhmiin. Markkinoinnilla voidaan vaikuttaa menestyksen kannalta tärkeään imagoon. (Bergström & Leppänen 2009, 20–21.)

Markkinointiympäristöön vaikuttavat yrityksen sisäiset ja ulkoiset tekijät. Sisäisiä tekijöitä ovat esimerkiksi liikeidea, markkinoinnin tavoitteet ja markkinointiorganisaatio. Ulkoinen ympäristö muuttuu koko ajan ja se edustaa toiminnan lähtötilannetta. Ympäristö voidaan jakaa makro- ja mikronäkökulmiin. Makroympäristöön kuuluvat sellaiset asiat, jotka muodostavat toiminnalle maailmanlaajuisen ympäristön, eikä niihin ole mahdollisuutta vaikuttaa. Näitä ovat poliittinen ja yhteiskunnallinen, taloudellinen, teknologinen, ekologinen, demografinen, sosiokulttuurinen ja kansainvälinen ympäristö. (Bergström & Leppänen 2009, 48–50.)

Mikroympäristön tekijöihin yritys voi vaikuttaa. Ne ovat hyvin lähellä yritystä ja sen toimintaa, mutta täysin niitä ei voi hallita. Markkinointi tapahtuu mikroympäristön muodostamassa kehikossa. Mikroympäristöön kuuluvat kysyntä ja markkinat, kilpailu, verkostot sekä kumppanit. (Armstrong & Kotler 2012, 90; Bergström & Leppänen 2009, 48–49.) Näistä mikroympäristön osa-alueista etenkin verkostoihin on paneuduttu tämän työn benchmarking-osuudessa. Vertailtavien kohteiden verkostojen selvittäminen oli toimeksiantajan suurimpia toiveita, ja niiden kehittäminen on myös Kinnon toiveissa. Myös kumppaneista kertominen on sisällytetty benchmarkingin verkosto-osioon.

Kilpailu on yksi tärkeimmistä mikroympäristön tekijöistä. Markkinoilla on usein kysyntää, mutta kovassa kilpailussa ei ole sijaa uudelle yritykselle, jos se ei kyke-

ne erottumaan liikeideansa ja löytämänsä markkinaedun avulla. Markkinoilla ei pidä yrittää miellyttää kaikkia, vaan löytää oma erikoistumisalue ja lähtökohta kilpailuedun rakentamiselle. (Bergström & Leppänen 2009, 81.) Kouvolaan pitäisi löytää itselleen markkina-alueja, jotta se voi entistä paremmin haastaa muita urheilumatkailumarkkinoilla. Tällä hetkellä Kouvola ei erityisesti erotu markkinoilla muista, mutta sillä on täydet mahdollisuudet siihen, kunhan oikeanlaisia satsauksia tehdään.

Markkinoilta löytyy joukko ihmisiä, joilla on kiinnostus ja halu yrityksen tuottamaa palvelua tai tuotetta kohtaan. Heiltä täytyy myös löytyä ostovoimaa ja valtuudet käyttää sitä, ennen kuin voidaan puhua markkinoista. Markkinat voidaan jakaa kuluttajamarkkinoihin ja organisaatiomarkkinoihin. Kuluttajamarkkinoihin kuuluvat kuluttajat ja/tai kotitaloudet, jotka hankkivat tuotteita haluamatta ansaita taloudellista voittoa niillä. Organisaatiomarkkinoilla tarkoitetaan sitä, että yksilöt tai ryhmät hankkivat tuotteita joko suoramarkkinointiin tai tarpeiksi muiden tuotteiden valmistukseen. (Anttila & Iltanen 2001, 92–93.)

### 3.4 Segmentointi

Erilaisilla asiakkailla on erilaisia tarpeita. Siksi markkinat kannattaa lohkoa pienempiin osiin. Kun näin tehdään, on markkinoiden tavoittaminen tehokkaampaa ja halvempaa. (Boxberg & Komppula 2002, 74.) Segmentit eivät tarkoita täysin samaa asiaa kuin kohderyhmät. Tässä työssä kohderyhmiä on analysoitu benchmarking-osiossa ja mietitty hieman sitäkin, miten segmentoinnissa on onnistuttu. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, miten selkeitä kohderyhmiä kohteet ovat lähteneet tavoittelemaan ja miten selvästi palvelut on suunnattu tietyille kuluttajaryhmille.

Jakaessa matkailuyrityksen markkinoita lohkoihin käytetään kriteereinä usein maantieteellisiä ja demografisia kriteerejä, jakoa työ- tai lomamatkailuun ja yksilö- tai ryhmämatkailuun. Näin ollen markkinointia voidaan suunnata esimerkiksi pääkaupunkiseudulle tai Pietarin markkina-alueelle. Markkinalohkoja voidaan kutsua myös markkinasegmenteiksi. Kansainvälisessä kirjallisuudessa yleisiä



segmenttejä ovat muun muassa perhematkailumarkkinat, kiertomatkoilijat ja päiväkävijät sekä lyhytlomat. (Boxberg & Komppula 2002, 75.)

Segmentoinnin avulla jokaiselle asiakasryhmälle pystytään kehittämään juuri sen tarpeita vastaavia tuotteita. Segmentointi myös helpottaa medioiden tai välineiden valitsemista, kun ajatellaan kohderyhmän tavoitettavuuden helppoutta. Edellä kuvatus kaltaiset markkinalohkot eivät tosin riitä sellaisenaan potentiaalisten asiakkaiden määrittelyyn riittävällä tarkkuudella pienen matkailuyrityksen markkinoinnille ja tuotekehitykselle. Markkinoinnin käytännön suunnittelussa ja toteutuksessa onkin tarkoituksellista puhua eri markkinoista juuri markkinoina ja säästää termi segmentti tilanteisiin, joissa puhutaan yksittäisistä markkinalohkojen pienemmistä lohkoista. Segmentin on oltava riittävän suuri yrityksen kapasiteettiin peilattuna, jotta sen tavoittelemisen kannattaa taloudellisesti, mutta tarpeeksi selkeästi rajattu, jotta se voidaan tavoittaa erilaisin viestintävälinein. Oleellista on myös, että segmentillä on kasvupohjaa ja potentiaalia pitkäkestoisten asiakassuhteiden luomiseen. (Boxberg & Komppula 2002, 75–76.)

Segmentoinnin toimivuutta voidaan analysoida viidellä eri mittarilla. Tehokkuudesta kertoo se, että asiakkaiden tarpeet ovat lähes samat kuin muilla segmentin asiakkaila, mutta selvästi erilaiset kuin eri segmenttien asiakkaila. Mitattavuus ilmenee siten, että on mahdollista tunnistaa tietyn segmentin asiakkaat. Saavutettavuus näkyy siitä, että on mahdollista markkinoida tehokkaasti tuotetta tunnistettavalle segmentille. (Fahy & Jobber 2012, 122.)

Yrityksen on kyettävä käytännössä hyödyntämään segmentoinnin luomat mahdollisuudet, eli sillä täytyy olla muun muassa resurssit siihen. Tärkeintä on, että segmentit ovat niin suuria, että niiden palveleminen on kannattavaa taloudellisesti. (Fahy & Jobber 2012, 122.)

#### 4 BENCHMARKING

Sana ”benchmark” tarkoittaa kiintopistettä. Käsitettä käytetään maanmittauksessa ja yleensä se tarkoittaa punaisella maalattua kolmen ulottuvuuden mukaan täsmällisesti määritettyä kohtaa. Liiketaloustieteeseen käsite on lainattu tarkoittamaan tavoitetta tai normia, joka pyritään saavuttamaan. Se on tapana ilmaista tehokkuuden eli asiakkaan saaman arvon tai tuottavuuden muodossa. (Karlöf ym. 2003, 35.)

Benchmarking on laadun kehittämiseen ja tuotekehitykseen liittyvä menetelmä, jossa yrityksen omaa toimintaa verrataan jonkin toisen yrityksen toimintaan. Benchmarking-menetelmän tehokkuus perustuu ihmisen perusominaisuuksiin, joista oppimisen kannalta tärkeimpiä ovat matkiminen, johtopäätösten teko ja opitun soveltaminen. Menetelmässä ajatellaan, että jokaisella on vahvuutensa ja heikkoutensa, ja niistä molemmista on mahdollisuus oppia. Haasteellista onkin, kuinka voidaan havaita ja hyödyntää opittua oman toiminnan parantamiseksi. Benchmarking on parhaimmillaan molemminpuoleista toisiltaan oppimista, ja vaikka toisten yritysten seuraaminen ja niiltä oppiminen on aina ollut yksi tapa kehittää tuotetta, tekee benchmarking tästä prosessista järjestelmällisempää ja tavoitteellisempää. (Boxberg & Komppula 2002, 123.) Benchmarkingin yhteydessä voidaan puhua vertailuoppimisesta, joka on jo olemassa olevan tiedon käyttämistä. Vertailuoppimisessakin pyritään saamaan oppia esikuvan hiljaisesta tiedosta ja pääsemään organisaation kanssa dialogiin. (Karlöf ym. 2003, 102.)

Benchmarking on jatkuva ja järjestelmällinen prosessi, jolla mitataan ja analysoidaan tuotteiden, prosessien ja palveluiden suorituskykyä. Sen avulla tunnistetaan ja ymmärretään parhaat menetelmät sekä toimittavat ja opittua käytetään hyväksi oman toiminnan kehittämiseen. (Niva & Tuominen 2005, 5.)

Benchmarking ei ole kopiointia, vaan soveltamista omiin olosuhteisiin ja työkuultuuriin. Se mikä toimii toisilla, ei välttämättä toimi täysin samalla lailla toisilla. (Niva & Tuominen 2005, 28.)

Tässä työssä on käytetty enimmäkseen tuote-benchmarkingia, mutta myös hieman strategista benchmarkingia. Esimerkiksi osaamisen benchmarking ei ollut työhön

sovellettavissa, koska tarkoituksena ei ole puuttua henkilöstön osaamiseen. Seuraavissa kappaleissa esitellään eri benchmarking-tyypit tarkemmin.

#### 4.1 Benchmarkingin tyypit

Benchmarkingia pystyy soveltamaan eri tavoin, riippuen siitä millaisia tietoja benchmarkingilta haetaan. Benchmarkingin tyyppi riippuu muun muassa siitä, verrataanko tuotetta, valmistustapaa vai firmojen vahvuuksia. Tyyppejä ovat strateginen, tuote-, prosessi- ja osaamisen benchmarking. (Niva & Tuominen 2005, 12–15.)

Yhteistä kaikille tyypeille on, että onnistuneen toiminnan edellytyksinä pidetään muun muassa johdon ja henkilöstön sitoutumista, projektisuunnitelmaa, menetelmän teorian tuntemusta, toimintaprosessien kuvausta ja tunnuslukujen käyttöä. (Boxberg & Komppula 2002, 124.)

Strategisessa benchmarkingissa voidaan verrata yritystä oman tai toisen alan yrityksiin. Ensin mainitussa opitaan ymmärtämään paremmin omaa alaa ja jälkimmäisessä voidaan saada aivan uusia ja mielenkiintoisia tapoja toimia. (Niva & Tuominen 2005, 12.) Tässä työssä on keskitytty saman alan toimijoiden vertailemiseen. Toimeksiantajan toiveena oli oppia muilta hyödyllisiä tapoja toimia sekä saada ideoita tuotteiden ja palveluiden kehittämiseen. Keräämällä tietoa muista matkailumarkkinoilla toimijoista toimeksiantaja toivoi saavansa uutta virtaa Kouvolan matkailuun.

Vertailun kohteena strategisessa benchmarkingissa voivat olla esimerkiksi yritysten tunnusluvut ja strategiset valinnat. Jos strategiset valinnat ovat vääriä, operatiivisen toiminnan kehittäminen on hyödytöntä. (Niva & Tuominen 2005, 12.)

Tuote-benchmarkingissa tutkitaan ja analysoidaan tarkasti kilpailijoiden vastaavia tuotteita ja pyritään etsimään niiden vahvuudet ja heikkoudet. Näitä tietoja käytetään sitten omien uusien tuotteiden suunnittelussa ja toteutuksessa.

Jossain tapauksissa uudet tekniset tuoteratkaisut saattavat tulla myös oman alan ulkopuolelta. Esimerkiksi Remington sai kirjoituskoneen toimintaidean pianon koskettimista. (Niva & Tuominen 2005, 13.)

Tässä työssä on etsitty myös kilpailijoiden heikkouksia ja vahvuuksia. Toisilta niitä löytyy enemmän ja toisilta vähemmän, mutta kaikista voi oppia jotain. Kilpailijoiden vastaavat tuotteet voivat olla hyvinkin erilaisia, etenkin tässä työssä, jossa Kouvola on kunta ja muut urheilukeskuksia tai -opistoja. On selvää, että esimerkiksi majoituksen tarjoaminen Vierumäen ja Kouvolan välillä eroaa toisistaan, koska paikat ovat niin erilaisia.

Prosessi-benchmarkingissa keskitytään tutkimaan koko prosessia yksittäisten vaiheiden sijaan. Prosessista on löydettävä ne kriittiset osat ja toimintaperiaatteet, jotka vaikuttavat merkittävimmin prosessin lopputulokseen, koska koko prosessin muuttaminen tai kehittäminen saattaa olla liian vaikeaa tai tarpeetonta. (Niva & Tuominen 2005, 14.)

Neljäs tyyppi on osaamisen benchmarking. Kaksi prosessia voi näyttää lähes identtisiltä, mutta niissä toimivien henkilöiden ammattitaito ja teknologia voivat poiketa huomattavasti toisistaan. Esimerkiksi joku henkilö käyttää sujuvasti kahta tai useampaa konetta samaan aikaan, kuin joku toinen vain yhtä. Tai jollain myyjällä on huomattavasti parempi kielitaito kuin toisella, joten hän voi palvella eri maiden asiakkaita näiden omalla kielellä. (Niva & Tuominen 2005, 15.)

#### 4.2 Hyödyntäminen käytännössä

Vertailuoppimisessa tärkeää on, että ei pelkästään vertaile itseään muihin, vaan ideat myös siirretään käytäntöön. Tämän toteuttaminen riippuu tilanteesta ja kehittämisalueesta. Esikuvaorganisaatioilta saadaan vertailuoppimisprosessissa herkästi jopa liikaa tietoja. Inspiraatioaineisto tulee asettaa tärkeysjärjestykseen. Olennaista on myös, että ei jäljitellä muiden tekemisiä, vaan pyritään saamaan heiltä inspiiraatiota ja oppia. (Karlöf ym. 2003, 179.) Onkin olennaista tämän työn hyödynnettävyyden kannalta, että benchmarkingin valmistuttua ei vain lueta aineistoa läpi, vaan myös ryhdytään toimenpiteisiin. URMAS-projektin aikataulun vuoksi myös tämä työ pyrittiin saamaan mahdollisimman nopeasti valmiiksi, jotta tulok-

sia päästäisiin hyödyntämään hyvissä ajoin. Koska URMAS-projekti päättyy vuoden 2014 lopussa, opinnäytetyön valmistumisajankohdan tavoitteeksi otettiin tammikuu 2014. Tällöin aikaa hyödyntää tuloksia jäisi noin vuosi, eikä työ menisi hukkaan.

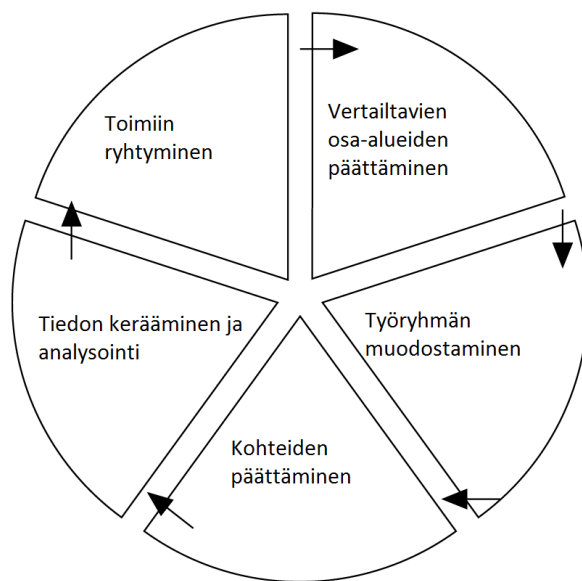
Kun ehdotetaan tehtäväksi jotain mikä toimii todistettavasti muilla, saa ehdotus helposti taustatukea. Tärkeää olisi, että muista esimerkkiä otettaessa voitaisiin keskustella esikuvan kanssa, jolloin välttyttäisiin tekemästä samoja virheitä, joita toinen on tehnyt. (Karlöf ym. 2003, 186.) Siispä kun Kouvolaan lähdetään kehittämään jotain, mihin otetaan muilta mallia, olisi hyvä jos mallikohteessa vaikuttavien ihmisten kanssa voitaisiin keskustella asioista. Ei välttämättä ole helppoa saada tietoa toimintatavoista tai tunnusluvuista, mutta ainakin virheitä voitaisiin välttää keskustelemalla muiden kanssa.

Oppimisprosessia voidaan arvioida jälkikäteen kolmelta olennaiselta kantilta. Ne ovat tietämyksen ja liiketoiminnan ymmärtämisen lisääntyminen, tietämyksen ja kyvyn käyttää uusia oppimisen muotoja lisääntyminen sekä mahdollisuudet hyödyntää osaamista työssä. Arvioinnin avulla voidaan pohtia, miten hankittua tietoa voidaan käytännössä hyödyntää tulevaisuudessakin. (Karlöf ym. 2003, 190.) Tämänkin työn benchmarkingista voi siis olla hyötyä tulevaisuudenkin projekteja ajatellen, eikä ainoastaan URMAS-projektille. Vähintäänkin benchmarkingin toteuttamisen mallia voi käyttää myöhemminkin, vaikka olosuhteet muuttuisivat radikaalistikin.

#### 4.3 Toteuttaminen

Benchmarkingin toteuttamisessa on viisi olennaista vaihetta, jotka on kuvattuna benchmarkingin pyörässä (kuvio 3). Kaikki alkaa suunnittelusta. Toinen vaihe on benchmarkingia suorittavan ryhmän muodostaminen, minkä jälkeen päätetään, mitä kohteita benchmarkingin kohteisiin kuuluu. Lopuksi kerätään tietoa ja analysoidaan sitä sekä sovelletaan selville saatuja asioita käytännössä. (Bhutta & Huq 1999, 258–259.) Tärkeää on katsoa eteenpäin. Benchmarkingin jälkeen täytyy lähteä aktiivisesti kehittämään toimintatapoja. (Yasin & Zimmerer 1995, 30–31.)

Tässä työssä suunnittelu alkoi, kun Kinno tilasi Lahden ammattikorkeakoululta opinnäytetyön, jonka tarkoituksena olisi hyödyntää benchmarkingia Kouvolan urheilumatkailussa. Sen jälkeen muodostettiin kahden hengen ryhmä, eli opinnäytetyön tekijät, jotka Kinnon työntekijöiden kanssa analysoivat, mitä kohteita työhön valitaan. Ryhmä teki lopulliset valinnat kohteista ja keräsi tiedot, joista muodostettiin taulukot, joiden pohjalta статистиikkaa voidaan helposti lukea ja hyödyntää Kinnon toiminnassa.



Kuvio 3. Benchmarkingin kehä. (Bhutta & Huq 1999, 258.)

Vertailtavat kohteet valittiin niistä, mitä toimeksiantaja esitti otettavaksi mukaan. Esimerkiksi Valkeakoski oli mukana listalla, mutta se karsittiin pois, koska opinnäytetyön tekijät kokivat, ettei kohteesta saada yhtä hyödyllistä tietoa kuin esimerkiksi Tikkurilasta voitaisiin saada. Valkeakoski on myös maantieteellisesti niin kaukana Kouvolasta, että se karsittiin listalta. Maantiedettä käytettiin vertailukohteiden valitsemassa siten, että mukaan ei valittu paikkoja, jotka olisivat todella kaukana Kouvolasta. Tanhuvaara on selvästi kauempana kuin Pajulahti, Vierumäki ja Tikkurila, mutta se otettiin mukaan sen vuoksi, että Kouvolan tavoin

Tanhuvaaran kohderyhmiin kuuluvat perinteisesti itäisessä Suomessa matkailevat. Esimerkiksi Valkeakoski on Itä-Suomesta jo hyvin kaukana.

Neljä vertailtavaa kohdetta Kouvolan rinnalla oli hyvä määrä siihen nähden, miten tiukka aikataulu työlle asetettiin. Joukkoon saatiin myös mahdutettua erilaisia kohteita. Vierumäki ja Tanhuvaara olivat melko samankaltaisia, mutta niin hyviä malliesimerkkejä, että ei olisi haitaksi, vaikka ne molemmat esiintyvät benchmarking-työssä. Vertailtavat osa-alueet valittiin myös toimeksiantajan laatiman listan pohjalta. Aivan kaikkea ei vertailutaulukkoon otettu, kuten rahoitusta, koska Kouvolan kaltaisen kunnan ja urheiluopistojen tai -puistojen saaman rahoituksen vertaaminen ei ole aivan yksinkertaista. On selvää, että kunnat keräävät rahaa eri tavoin kuin esimerkiksi Vierumäki, jolla on osakkeenomistajia, mitä kunnalla ei voi olla. Kohderyhmät sen sijaan otettiin vertailuun mukaan, vaikka niitä onkin hankala verrata. Benchmarkingin kannalta on kuitenkin olennaista, että saadaan tietoa, millaisille kuluttajille muut tarjoavat palvelujaan, ja ovatko ne saavuttaneet selkeät kohderyhmät. Tuotteet ja palvelut, verkostot sekä olosuhteet olivat selvimminkin sellaisia osa-alueita, joiden koettiin olevan tärkeitä työn kannalta. Oli kyseessä kunta tai urheiluopisto, on kaikkien kolmen vertailukohdan oltava joka tapauksessa kunnossa, jos urheilumatkailussa aiotaan pärjätä.

#### 4.4 Etiikka

Benchmarking perustuu kahden tai useamman yrityksen luottamukselliseen tietojen vaihtoon. Toisin sanoen tietoja ei saa luovuttaa kolmannelle osapuolelle ilman tietojen antajan lupaa. Luottamus vahvistuu ja vaihto tehostuu, jos kaikkien osapuolten käsitykset ja odotukset benchmarking-prosessista ovat samansuuntaiset ja kaikki noudattavat yhteisiä eettisiä periaatteita. (Niva & Tuominen 2005, 106.)

Laillisuuden osalta on muutamia periaatteita, joita tulee noudattaa. Jos on epävarmuutta toimen laillisuudesta, kannattaa se jättää tekemättä. Sellaisia keskusteluja ja toimenpiteitä, jotka voivat johtaa esimerkiksi kaupan estämiseen, markkinoiden tai asiakkaiden jakamiseen tai lahjontaan, tulee välttää. Muiden liikesalaisuuksia tai muita vastaavia tietoja ei tule selvittää keinoilla, jotka rikkovat salassapitovelvollisuutta. (Niva & Tuominen 2005, 106–107.)

Tässä työssä ei etiikan suhteen ilmennyt ongelmia. Vertailtavat asiat ovat julkista tietoa, eikä vastaan tullut tietoja, joihin liittyisi salassapitovelvollisuutta. Jos analysoitavana olisi ollut esimerkiksi tuotanto- tai vastaavan alan yrityksiä, olisi tilanne voinut olla toinen. Jos Kinnon työntekijät jatkotoimenpiteitä toteuttaessaan tahtovat keskustella muiden kohteiden työntekijöiden tai johtajien kanssa toimintatavoista ja muusta, mistä voisi ottaa mallia, tulee heidänkin ottaa benchmarkingin eettiset osa-alueet huomioon.

#### 4.5 Ongelmat

Benchmarkingiin liittyy muutamia yleisiä hankaluuksia. Se ei suoraan kerro, mitä asiakkaat todella haluavat. Työntekijöille on kerrottava tuloksista, vaikka ne voivat paljastaa yrityksen heikkouksia, minkä takia jotkut yritykset eivät suostu tekemään benchmarkingia. (Bhutta & Huq 1999, 266.)

Benchmarking voi myös olla pienelle yritykselle liian kallis prosessi. Yksi keino kulujen hallitsemiseen on benchmarkingin toteuttaminen vaiheissa, jolloin yritykselle ei tule kerralla isoa laskua maksettavaksi. Tärkeää on kommunikoida tehokkaasti, ja jos matkustetaan toisen yrityksen luo, matka tulisi suunnitella huolellisesti, jotta tiedetään tarkasti, mihin asioihin kiinnittää huomiota. Ongelmaksi voi muodostua myös se, että benchmarking tuottaa kilpailijoille liian paljon tietoa yrityksestä. (Bhutta & Huq 1999, 266–267.)

Kinnolla oli suuri halu saada tietoa ja oppia muista urheilumatkailukohteista, joten ongelmaa benchmarkingiin kohdistuvan motivaation suhteen ei tässä työssä ollut. Myöskään hinta ei koitunut ongelmaksi, koska kuluja ei syntynyt. Tämän takia opinnäytetyön tilaaminen oli taloudellisesti järkevä ratkaisu Kinnolle. Jos toteuttajiksi olisi palkattu ammattikorkeakouluopiskelijoiden sijaan työntekijöitä yritysmaailmasta, olisi kuluja voinut syntyä paljonkin.

Yhden ongelman havaitsimme benchmarkingia tehdessä. Kouvola on vertailuun sisältyneistä kohteista ainoa kokonainen kunta, vieläpä erittäin laaja pinta-alaltaan, kun taas muut kohteet ovat urheiluopistoja tai -puistoja. Muiden kohteiden pinta-alat ovat siis huomattavasti pienempiä. Kouvolaassa suoritus- ja majoituspaiikat ovat pirstaloituneet ympäri laajaa kuntaa. Esimerkiksi jalkapalloon hy-



vin soveltuvia puitteita on Kouvolan keskustan lisäksi Anjalankoskella, missä MyPa pelaa Veikkausliigaa ja harjoittelee.

Koska vertailtavat kohteet ovat kuitenkin Kouvolan kilpailijoita urheilumatkailumarkkinoilla, voidaan tuote-benchmarkingia aivan hyvin tehdä näiden välillä. Menetelmää ei siis tarvitse rajata strategiseen benchmarkingiin, joka oli toinen niistä, mitä tässä työssä käytettiin, ja jonka ideana on vertailla toimintaa joko oman tai toisen alan yrityksiin. Jos kyseessä olisi selkeästi eri alojen yritysten vertaileminen, olisi tuote-benchmarkingin tekeminen hankalampaa. Tuote-benchmarkingissa ideana on nimenomaan tarkastella kilpailijoita ja etsiä niiden vahvuuksia ja heikkouksia.

Strategisessa benchmarkingissa toisen alan yrityksiin vertaaminen voi tuoda esille uusia tapoja toimia. Näin erilaisiin mutta silti saman alan yrityksiin vertaaminen voi myös olla omalla tavallaan hyödyllisempää kuin enemmän samankaltaisiin vertaaminen. Jos Kouvola verrattaisiin esimerkiksi Lahteen ja Kuopioon, jotka ovat kaupunkeja, joista löytyy paljon samanlaisia urheilumahdollisuuksia kuin Kouvola, ei välttämättä saataisi paljoa sellaista tietoa, jota Kinnon työntekijöillä ei vielä ole. Varmasti sellainenkin benchmarking olisi hyödyllistä, mutta tässä työssä toimeksiantaja tahtoi todella saada tietoa Tanhuvaaran ja Vierumäen kaltaisista kovasti urheilumatkailuun keskittyneistä kilpailijoista. Yksi etu tällaisiin vertaamisessa on se, että vertailukohteissa on keskitytty tarkasti urheilumatkailuun, ja niistä löytyy vahvaa osaamista tältä alalta.

## 5 VERTAILUTYÖN HAVAINNOT

Suunnitteluvaiheessa sovittiin yhdessä Kinnon kanssa, että työssä pyritäisiin löytämään vastauksia muun muassa siihen, minkälaisia verkostoja, kohderyhmiä ja tuotteita valituilla vertailukohteilla on. Myös kohteiden rahoitusta oli tarkoitus selvittää, jos vain mahdollista.

Työssä päädyttiin vertailemaan kohteiden olosuhteita, verkostoja, tuotteita ja palveluja sekä kohderyhmiä, sillä kaikkien kohdalla löydettiin tietoa mainituista asioista. Rahoituspuolesta ei kaikkien osalta löytynyt niin hyvin tietoa, että siitä olisi tehty omaa osiotaan. Selkeyden vuoksi tuloksista koottiin myös taulukko, jossa ne on arvioitu numeroasteikolla 1–5. Asteikko on korkeakoulumaailmasta tuttu ja siinä 1 tarkoittaa lyhyesti sanottuna heikkoa ja 5 erittäin vahvaa.

Tietoa kohteista kerättiin pääasiassa internetistä, käyttämällä kohteitten omia internetsivuja. Vierumäki ja Pajulahti olivat myös ennestään hyvin tuttuja tekijöille läheisen sijainnin, harrastusten sekä opiskeluihin kuuluvien vierailujen takia, joten omia tietoja pystyttiin käyttämään työssä hyväksi. Tanhuvaarasta ja Tikkurilan urheilupuistosta ei sen sijaan tekijöillä ollut läheskään yhtä paljoa tietoa, mutta täysin tuntemattomia ne eivät olleet.

Vertailutyötä tehdessä noudatettiin tarkasti benchmarkingin kehää. Porterin kilpailija-analyysia käytettiin soveltaen. Koska toimeksiantajalla oli selkeät toiveet vertailtavista osa-alueista benchmarkingia tehtäessä, niitä ei ollut syytä muuttaa.

### 5.1 Kouvola – ulkoiset verkostot kuntoon

Kouvola on monipuolinen urheilukaupunki. Siellä pelataan muun muassa jääkiekkoa, jalkapalloa, pesäpalloa ja koripalloa korkeilla sarjatasoilla. Kouvolan seudulla ei ole mitään yksittäistä urheiluopistoa eikä liikuntakeskusta, johon palvelut olisivat keskittyneet.

Kouvolan keskustan läheisyydessä on hyvä valikoima erilaisia urheilukenttiä. Siellä sijaitsee muun muassa 6 000 katsojan jäähalli sekä Keskusurheilupuisto, jossa on yleisurheilukentän lisäksi jalkapallokenttä, kaksi hiekkakenttää sekä ten-

niskenttiä. Myös uimahalli, kuntopolut ja ratsastukseen tarkoitettu Lehtomäen urheilupuisto ovat keskustan tuntumassa. Kuntaliitoksen myötä Kouvolaan yhdistettyjen pienten kuntien alueilta löytyy myös paljon erilaisia ja kokoisia urheilupaikkoja. Esimerkiksi Myllykoskella on laadukas jalkapallostadion, jota MyPa käyttää kotikenttänään. (Kouvola 2013.) Eri lajien harjoituspaikat ovat kuitenkin kaukana toisistaan, verrattuna liikuntakeskuksien alueisiin. Jos Kouvola olisi samanlainen urheiluopisto tai -puisto kuin vertailukohteet, olisivat suorituspaikat ja majoitus selkeämmin lähellä toisiaan, jolloin palveluja urheilumatkailijoille olisi helpompi luoda. Oman haasteensa Kouvolan urheilumatkailulle asettaa se, että paikat ovat ympäri kaupunkia. Keskustasta löytyy kuitenkin sen verran paljon monipuolisia eri lajien suorituspaikkoja, että tästä ei pitäisi syntyä suurta ongelmaa.

Kouvolassa on erilaisia ja eritasoisia majoituspaikkoja, mutta niitä ei ole kovin paljon. Suurimmat hotellit, Cumulus ja Sokos Hotel Vaakuna, sijaitsevat keskustassa, mutta pienempiä matkustajakoti-tyyppisiä majoituksia löytyy useampia ympäri Kouvola. (Visitkouvola.fi 2013.)

Sen sijaan urheiluopistomaista majoitusta Kouvollalla ei ole tarjota. Urheiluseuroja ajatellen majoituspaikat eivät tarjoa esimerkiksi samanlaisia hyviä puitteita leireille kuin Suomen suurimmat liikuntakeskukset.

Kinnolla on ”Kouvola Venäjän verkossa”-niminen projekti, jonka tarkoituksena on kehittää matkailijoille tarjottavia sähköisiä palveluita sekä markkinointia. Sen tavoitteena on saada nykyaikaisen matkailijan tarpeita ja toiveita vastaavia sähköisiä palveluita Kouvolan seudulle, joita voi käyttää ennen matkaa ja sen aikana. Projektin aikana luodaan toimintamalli ja palvelukokonaisuus sähköisen markkinoinnin hyödyntämiseen matkailun ja kaupan aloille. Tavoitteena on myös lisätä matkailijoille suunnattua venäjänkielistä informaatiota. Projekti loppuu kesäkuussa 2014. (Kinno 2013a.)

Koska Kouvola sijaitsee lähellä Venäjää ja Pietariin kulkevan Allegro-junan reitin varrella, on venäläisten kanssa tehtävä matkailuyhteistyö tärkeää kaupungille. Ulkoiset verkostot eivät ole Kouvolan suurin vahvuus, mutta sisäiset verkostot

ovat kunnossa. Siitä osoituksena on esimerkiksi kouvolaisten palloiluseurojen tekemä yhteistyö URMAS-projektin puitteissa.

Painiliiton kanssa Kouvola on luonut hyvän suhteen. URMAS-projekti toi tammi-kuussa 2014 Suomen Painiliiton ja Kouvolan Painijoiden kanssa Kouvolaan painileirin. Leirejä on tarkoitus järjestää Kouvolassa myös jatkossa. Kouvolalla on potentiaalia kehittää ulkoisia verkostojaan siellä jo toimivien sisäisten verkostojen avulla. Juuri painijoiden kanssa tehdyn yhteistyön kaltaisia toimia kannattaa tehdä jatkossakin. Tällaiset tuovat urheilijoita Kouvolaan ja tekevät siitä tunnetumman urheilupiireissä, etenkin jos pitkäaikaisia suhteita saadaan luotua.

Jalkapalloseura MyPan yhteistyö brasilialaisen suurseura Fluminensen kanssa on yksi hyvä osoitus tällaisten verkostojen rakentamisesta. Yhteistyön tarkoituksena on avata suomalaisille yrityksille uusia myynti- ja markkinointikanavia Etelä-Amerikassa (MyPa ja Fluminense FC laajamittaiseen yhteistyöhön 2013). Erityisen hyvää tässä on se, että MyPa ei ainoastaan saa pelaajia Brasiliasta, vaan kuvioista hyötyvät monet muutkin Kouvolassa.

Kouvolassa ei ole mitään urheiluopistoa, vaan urheilupaikat ja majoituspaikat ovat erillään toisistaan. Tämä ei kuitenkaan tee esimerkiksi leireilystä mahdotonta, mutta tällöin urheilupaikat ja joukkueiden majoitukset täytyy varata erikseen. Siksi joku toinen paikka, missä kaikki tarvittavat palvelut ovat yhdessä paikassa, voi olla houkuttelevampi kohde joukkueiden harjoitteluleireille. Urheiluopistoissa saa myös helpommin ammattitaitoisia valmentajia tai opettajia pitämään harjoituksia ja koulutuksia ryhmille tai joukkueille.

Kouvolan kohderyhmät urheilumatkailun näkökulmasta ovat lähinnä kaupungin omat joukkueet ja urheilijat tai liikkujat sekä vierasjoukkueet, jotka käyvät kaupungissa pelaamassa. Jos verkostoja laajennetaan, voi esimerkiksi painiliiton kaltaisista tekijöistä tulla tärkeitä kohderyhmiä Kouvolalle.

## 5.2 Pajulahti – selkeät kohderyhmät

Pajulahti on urheilumatkailun näkökulmasta tarkasteltuna yksi Kouvolan suurimmista kilpailijoista sijaintinsa vuoksi. Pajulahti sijaitsee Nastolassa alle 50 kilometrin päässä Kouvolasta. Pajulahti on urheiluopisto, jossa voi opiskella ja harjoitella eri urheilulajeja sekä harrastaa vapaa-ajan liikuntaa.

Pajulahti tarjoaa majoitusta yhteensä noin 700 hengelle, mutta majoituskapasiteetista hotellitason huoneita on vain 52 kappaletta (Pajulahti 2013d). Pajulahden tärkeimpiä fasiliteetteja ovat liikuntapaikat kuten Pajulahti-halli, tuhannen neliön sisäpallotilusali ja Jari Litmanen -kenttä, joka on Euroopan jalkapalloliitto UEFA:n Landstar-luokitusta vastaava tekonurmikenttä. (Pajulahti 2013c.) Yksi Pajulahden heikkouksista on se, että siellä on laadukas jalkapallohalli, joka ei kuitenkaan ole täysimittainen. Esimerkiksi jalkapallon liigajoukkueet eivät voi hyödyntää hallia pelatessaan kilpaotteluja talvella.

Keihäänheittäjille olosuhteet ovat niin hyvät, että Pajulahteen on perustettu niin sanottu keihäskommuuni. Monet lahjakkaat suomalaiset keihäänheittäjät asuvat Pajulahdessa ja harjoittelevat siellä yhdessä. Pajulahti on ollut mediassakin esillä tästä aiheesta.

Pajulahden päärakennuksessa sijaitsee Ravintola Iso-Kukkanen, joka tarjoaa buffet-ruokailuna aamupalaa, lounasta ja päivällistä joka päivä. Ravintolasta on mahdollista erottaa pienempiä kabinetteja yksityistilaisuuksiin. (Pajulahti 2013e.)

Pajulahdella on koulutusyhteistyösopimus yhdysvaltalaisen Averett-yliopiston kanssa. Yhteistyön tavoitteena on kouluttaa liikunnanohjaajia Averett-yliopiston tutkintokriteerein. Koulutus kestää neljä vuotta, josta ensimmäinen vuosi opiskellaan Pajulahdessa ja loput USA:ssa. Opetuskieli on myös ensimmäisenä vuonna englanti. (Pajulahti 2013a.)

Pajulahdessa on vuosien varrella toteutettu erilaisia huippu-urheiluun liittyviä projekteja, kuten Keihäs kohti Lontoota 2012 -hanke. Pajulahti teki silloin yhteistyötä Opetusministeriön ja Suomen Urheiluliiton kanssa. Keihäskoulu kokosi Suomen lupaavimpia keihäänheittäjiä Pajulahteen leireilemään. Tällaiset yhteis-

työkuviot auttavat lisäämään paikan näkyvyyttä ja vetovoimaa urheilijoiden keskuudessa.

Pajulahden urheiluopistossa järjestetään ammatillista koulutusta, niin nuorisoasteella kuin aikuisillekin. Liikunnanohjaajan peruskoulutus on toisen asteen ammatillinen tutkinto, josta on myös tarjolla urheilijoille räätälöity versio. Tässä opetussuunnitelma tehdään tukemaan opiskelijoiden omaa harjoittelua ja valmentautumista. (Pajulahti 2013a.)

Lisäksi Pajulahdessa järjestetään monipuolisesti seminaareja ja koulutuksia. Näitä ovat esimerkiksi eri tasojen valmentajakoulutukset ja soveltavan liikunnan kurssit.

Pajulahden puitteet ovat niin hyvät, että esimerkiksi maajoukkue-tason suomalaisjudokat ja painijat ovat leireilleet siellä ennen tärkeitä kilpailuja, kuten olympialaisia. Pajulahtea käyttävät paljon etenkin Lahden seudun urheiluseurat, jotka ovat yksi tärkeimmistä kohderyhmistä.

Pajulahdessa järjestetään myös paljon rippileirejä, joten yksi kohderyhmä on myös Lahden seudun seurakunnat. Myös rippileireillä hyödynnetään Pajulahden liikuntapaikkoja ja henkilökunnan liikuntaosaamista, tästä esimerkkinä lajileirit ja urheiluriparit, joissa päästään urheilemaan ja saadaan ammattitaitoista opastusta lajeista tavallisen rippikouluohjelman lisäksi. (Pajulahti 2013b.) Kohderyhmät ovat erittäin selkeät, joten heille tarjottavat tuotteet ja palvelut on saatu myös heidän tarpeitaan vastaaviksi.

### 5.3 Tanhuvaaran urheiluopisto

Tanhuvaaran urheiluopisto on Savonlinnassa sijaitseva liikunta- ja koulutuskeskus. Tanhuvaarassa voi harjoitella muun muassa yleisurheilua, ammuntaa tai jääurheilua.

Tanhuvaarassa voi majoittua joko hotelli- tai asuntolatasoisesti. Myös kokous- ja catering-palvelut kuuluvat opiston tarjontaan. Ulkoliikuntaa varten on muun muassa erilaisia palloilukenttiä, melontamahdollisuuksia ja frisbee-golfrata. Palloiluhallissa voi harrastaa monia lajeja, kuten salibandyä, koripalloa, tennistä tai sulka-

palloa. Jäähalli eli Monrepos Areena toimii Suomen Jääkiekkoliiton alueellisena valmennuskeskuksena ja taitoluistelun harjoittelukeskuksena. (Tanhuvaara 2013b.) Syyskuussa 2013 Tanhuvaaraan avattiin moderni urheilukylpylä, Sport Spa. Urheilukylpylä tarjoaa monipuolisesti ohjattuja palveluja ympäri vuoden. (Tanhuvaara 2013c.)

Myös Tanhuvaarassa on keihäänheittäjille hyvät olosuhteet. Esimerkiksi olympiamitalisti Antti Ruuskanen on opiskellut Tanhuvaarassa liikuntaneuvojaksi ja hionut taitojaan siellä. Joulukuussa 2013 hän puolestaan oli yhdessä valmentajansa Aki Parviaisen kanssa pitämässä keihäskoulua.

Tanhuvaaran urheiluopisto hallinnoi Etelä-Savon urheiluakatemiaa, jonka päämaja sijaitsee Savonlinnassa. Sen piiriin kuuluu koko Etelä-Savon maakunta ja sen tarkoituksena on ylläpitää ja järjestää kansalliseen ja kansainväliseen menestykseen tähtäävien Etelä-Savossa opiskelevien urheilijoiden harjoittelu-, valmennus- ja tukipalveluita. (Etelä-Savon urheiluakatemia 2013.)

Kuten monissa muissakin vastaavanlaisissa urheiluopistoissa, myös Tanhuvaarassa voi kouluttautua liikunnanohjaajaksi perustutkinnolla. Tanhuvaarassa ei ole erillistä urheilijoille suunnattua koulutusohjelmaa. Sen sijaan opiston tarjontaan kuuluu aikuisille suunnattu liikunta-alan ammattitutkinto. (Tanhuvaara 2013a.)

Tanhuvaarassa voi kouluttautua myös valmentajaksi. Valmentajan ammattitutkinto on suunnattu sellaisille, joilla on jo kokemusta valmennustehtävistä, ja sen voi suorittaa muiden töiden ohessa. (Tanhuvaara 2013a.)

Tanhuvaaran kohderyhmiä ovat erityisesti urheilijat ja urheilevat opiskelijat, mutta myös vapaa-ajan liikkujat vasta-alkajista aktiiviharrastajiin. Myös Tanhuvaaran kylpylä on kaikille sopiva, eikä se ole vain aktiiviurheilijoiden tarpeita varten. Voisi olla kuitenkin parempi kehittää kylpylälle selkeitä kohderyhmiä, sillä tällä hetkellä niitä ei varsinaisesti ole. Ei kannata luottaa vain siihen, että kylpylä itsessään on niin vetovoimainen, että kaikki tahtovat tulla sinne.

#### 5.4 Tikkurilan urheilupuisto – paikallisten seurojen harjoitusalue

Urheilun ja vapaa-ajan keskus Tikkurilan Urheilupuisto sijaitsee Vantaalla. Jääkiekon Mestiksessä pelaava Kiekko-Vantaa käyttää kotihallinaan siellä sijaitsevaa Valtti Areenaa. Urheilupuiston yksi parhaista puolista on se, että majoituskapasiteettia on reilusti.

Tikkurilan Urheilupuiston Hotelli Tikkurilan majoituskapasiteetti on 127. Huoneita on 32 ja ne ovat 1-8 henkilölle tarkoitettuja. Käytännössä kyse on hostellista, vaikka nimi onkin hotelli. (Hotel Tikkurila 2013.)

Urheilupuistossa on yli 2 000 katsojaa vetävän jäähallin lisäksi myös ulkokenttiä sekä talveksi kasattava 4 500 neliömetrin ylipainehalli. Trio Sport Center -niminen urheilutalo tarjoaa puitteet sisäpeleille ja kamppailulajeille. Myös Tikkurilan uimahalli sijaitsee Urheilupuiston alueella. Ravintolapalvelut ovat melko vaatimattomia buffetuoka- ja kahvilapalveluita, mutta lounasta tai iltapalaa voi tilata räätälöitynäkin. (Tikkurilan Urheilupuisto 2013a.)

Tikkurilan Urheilupuiston tärkeimpiin verkostoihin kuuluvat paikalliset urheiluseurat sekä Vantaan kaupunki. Kiekko-Vantaan lisäksi esimerkiksi Tikkurilan Taitoluisteluklubi ja monet muut seurat käyttävät Urheilupuiston palveluita.

Tikkurilan Urheilupuisto ei tee yhtä laajamittaista yhteistyötä kunnan ulkopuolisten toimijoiden kanssa kuin esimerkiksi Pajulahti tai Vierumäki. Urheilupuisto sijaitsee hyvällä paikalla pääkaupunkiseudulla jonne kulkuyhteydet ovat hyvät. Tikkurilaan pääsee esimerkiksi junalla kätevästi. Urheilupuistolla voisi sijaintinsa vuoksi olla hyvät mahdollisuudet tulevaisuudessa laajentaa yhteistyötä esimerkiksi helsinkiläisten kanssa.

Toisin kuin muut vertailtavat kohteet, Tikkurilan Urheilupuisto ei järjestä mitään ammatillista koulutusta. Siellä ei järjestetä juurikaan seminaareja tai leirejä, vaan valmennus keskittyy lähinnä kotijoukkueiden harjoituksiin.

Olellaisimmat tuotteet ja palvelut liittyvät hotellin majoituspalveluihin sekä Urheilupuistossa järjestettäviin urheilutapahtumiin, kuten jääkiekko-otteluihin. Tikkurilan erikoisuus on se, että sieltä löytyy amerikkalaisen jalkapallon kenttä, jo-



hon on maalattu pysyvät rajat. Sen katsomoon mahtuu jopa yli 500 henkeä. (Tikkurilan urheilupuisto 2013b.) Urheilupuistossa voidaan järjestää Suomen mitta-kaavalla melko isoja amerikkalaisen jalkapallon tapahtumia. Tämä voidaan laskea Tikkurilan erikoisuudeksi ja tekijäksi, jolla se erottuu markkinoilta. Tikkurilalla voisi olla potentiaalia erottua vielä paljon paremminkin amerikkalaisen jalkapallon avulla, koska se jo on panostanut lajiin jonkin verran.

Tikkurilan Urheilupuiston tärkeimmät kohderyhmät ovat urheiluseurat sekä katsojat. Osa palveluista on kuitenkin tarkoitettu lähinnä vapaa-ajan liikkujien käyttöön.

Tikkurilan kohderyhmät ovat kaikkein lähimpänä Kouvolan kohderyhmiä. Kuten Kouvossa, Tikkurilassakin on kyllä majoitusta ja olosuhteet ovat kunnossa, mutta esimerkiksi erilaiset leiritykset eivät ole niin suuressa roolissa kuin muissa vertailukohteissa.

### 5.5 Vierumäki – Suomen laadukkain urheilupuisto?

Vierumäki mainostaa itseään Suomen monipuolisimpana vapaa-ajan keskuksena. Vierumäellä voi harrastaa lähestulkoon mitä tahansa urheilulajia yleisurheilusta jääkiekkoon ja hiihtoon. Siellä järjestetään myös monipuolisesti erilaisia kursseja ja koulutuksia. Majoituspaikkoina toimivat erilaiset mökit sekä Scandic-hotelli. Myös ravintoloita on useita.

Vierumäellä voi harrastaa omatoimisesti tai ohjatusti useita eri liikuntalajeja. Sieltä löytyy sisäliikuntahalleja, joissa on muun muassa pelikenttiä, kuntosaleja ja vähän erikoisempiakin tiloja, kuten ampumarata. Ulkoalueilla on lukuisia kuntopolkuja ja latuja sekä pelikenttiä ja jopa 45 golfväylää. Liikuntapaikat pyrkivät palvelemaan niin ammattuurheilijoita kuin vapaa-ajan harrastajiakin. (Vierumäki 2013c.)

Vierumäki on sijaintinsa vuoksi varteenotettava majoitusvaihtoehto esimerkiksi miesten jääkiekkoliigan joukkueille, jotka pelaavat Lahdessa vierasotteluita. Lahden jäähalli on niin lähellä Vierumäkeä, että Lahden hotellien ollessa täynnä ovat joukkueet majoittuneet Vierumäelläkin. Näin on käynyt esimerkiksi Finlandia-

hiihdon aikaan, kun Lahdessa on ollut paljon turisteja, jotka tarvitsevat majoitusta. Vierumäeltä ajaa reilussa puolessa tunnissa Lahteen, joten esimerkiksi Oulun Kärppiä matkustaessa Lahteen pelaamaan ei tuollainen matka tunnu pelaajien jaloissa sen enempää kuin jos he siirtyisivät Lahden keskustasta Isku Areenalle linja-autolla.

Hiihtolatuja Vierumäeltä löytyy kolmen kilometrin mittaisesta aina 25 kilometrin mittaiseen vaativampaan reittiin. Latuja huolletaan joka päivä. (Vierumäki 2013b.) Esimerkiksi Lahden urheilukeskuksessa latuja ei huolleta päivittäin. Vierumäki erottuu monista muista hiihtopaikoista sillä, että siellä käytetään laduilla tykkilunta, joten hiihtämään päästään mahdollisimman aikaisin alkutalvesta.

Kun hiihdetään pelkän tykkilumen varassa, Vierumäellä on käytössä niin sanottu Ski Fee. Tämä tarkoittaa sitä, että hiihtäminen on maksullista. Kertalippu maksaa kahdeksan euroa henkilöltä, ja päivälippu on voimassa klo. 8-16 ja iltalippu klo. 16-22. (Vierumäki 2013b.) Jopa Lahdesta lähdetään Vierumäelle hiihtämään tykkilumen takia, vaikka Lahdestakin löytyy kansainvälisen tason hiihtokeskus.

Vierumäellä on kaksi täysimittaista golfkenttää. Talvella golfia voi harjoitella sisähallissa. Vierumäki tarjoaa golfkurseja, teemalomia sekä golfvalmennusta. (Vierumäki 2013a.) Vierumäen golfpalvelut on suunnattu erityisesti lomailijoille ja harrastajille, mutta kentillä järjestetään ajoittain myös kovatasoisia kilpailuja kuten Finnish International Junior Championship kesällä 2013.

Suomen Urheiluopisto on opetusministeriön alainen liikunnan valmennus- ja koulutuskeskus. Se kehittää, tuottaa ja markkinoi valmennus-, koulutus- ja liikuntapalveluita. Suomen Urheiluopisto järjestää myös ammatillista perus- ja lisäkoulutusta sekä kurseja, leirejä ja turnauksia. Sen yhteistyökumppanina toimii Haaga-Helia korkeakoulun Vierumäen yksikkö, joka vastaa korkeakouluopetuksesta Vierumäellä. (Vierumäki 2013f.)

Suomen Urheiluopiston omistajat koostuvat muun muassa eri urheilulajien toimijoista, suurimpana Jääkiekkosäätiö, joka omistaa yli puolet osakkeista. Muita suurimpia omistajia ovat Keskinäinen Työeläkevakuutusyhtiö Varma, Keskinäinen Vakuutusyhtiö Kaleva, Koripallosäätiö, Suomen Taitoluisteluliitto, Suomen Voi-

mistel- ja Liikuntaseurat Ry sekä Suomen Uimaliiton Tuki Ry. (Vierumäki 2013d.) Vierumäen hyvien verkostojen ansiosta se on jatkuvasti esillä mediassa ja siellä järjestetään jatkuvasti urheiluun liittyviä tapahtumia.

Vierumäellä leireilevät useiden lajien edustajat, kuten suunnistajat, jääkiekkoilijat ja jalkapalloilijat. Suomen Urheiluopisto maksaa yhteistoimintaleirien ohjaajille palkkion ohjatuista tunneista, mikäli ohjattavia on vähintään 15. Niin sanotut omatoimileirit ovat selkeästi kalliimpia kuin yhteistoimintaleirit. Lajivalmennusleireillä urheilijat saavat ammattitaitoista valmennusta ja myös valmentajat voivat saada uusia ideoita ja vinkkejä valmennustyöhön. (Vierumäki 2013e.)

Vierumäellä järjestetään vuosittain varsinkin junioireille useita jalkapallo- ja jääkiekkoturnauksia. Turnauksiin kuuluu yleensä myös oheisohjelman ohjattuja liikuntatuokioita sekä oppitunteja. Vierumäellä voi järjestää liikuntahalleissa myös muiden lajien turnauksia.

Vierumäen luonnollisia kohderyhmiä ovat omistussuhteiden vuoksi erityisesti Suomen eri ikäluokkien jääkiekkomaajoukkueet, taitoluistelijat sekä koripalloilijat. Lisäksi etenkin Päijät-Hämeen eri lajien urheiluseurat käyttävät Vierumäkeä sekä leirityksiin että urheilutapahtumien, kuten jalkapallo-otteluiden, järjestämiseen tai harjoitteluun.

Golf-palvelut on suunnattu erityisesti tavallisille golfin harrastajille, mutta myös lajia kilpatasolla harrastaville. Hiihtoladut ovat paljolti kuntosuhteilijoiden käytössä, eivätkä niinkään esimerkiksi maajoukkueiden.

## 5.6 Vertailun yhteenveto

Taulukossa on kuvattu benchmarkingin tulokset asteikolla 1–5, jossa 1 tarkoittaa kehityskohdetta ja 5 selkeää vahvuutta. Skaalalla 1–5 saadaan tarpeeksi laaja haajonta pisteistä, mutta se ei kuitenkaan mene liian vaikeasti vertailtavaksi. Tarkemmin pisteiden muodostumiseen vaikuttavia tekijöitä voi tarkastella luvun 5 edellisistä kappaleista. Niissä on kuvattu jokaisen kohteen olosuhteet, verkostot, tuotteet ja palvelut sekä kohderyhmät tarkasti. Pisteytyksen kriteerejä on avattu taulukon alla.

	Olosuhteet	Verkostot	Tuotteet ja palvelut	Kohderyhmät	Keskiarvo
Kouvola	4	2	2	3	2,75
Pajulahti	4	3	4	5	4
Tanhuvaara	4	3	3	4	3,5
Tikkurila	3	2	1	3	2,25
Vierumäki	5	4	5	5	4,75
Keskiarvo	4	2,8	3	4	

Taulukko 1: Benchmarkingin tulokset.

Olosuhteissa pisteitä on annettu sillä perusteella, kuinka monipuolisia ne ovat ja millaisessa kunnossa suorituspaiikat ovat. Majoituksesta on saanut pisteitä sen mukaan, onko kapasiteettia riittävästi ja miten tasokasta tarjontaa on. Tärkeää on, miten hyvin olosuhteet vastaavat kohderyhmien tarpeita. Niin sisäiset kuin ulkoiset verkostot ovat vaikuttaneet pisteytykseen.

Verkostoista saatuihin pisteet ovat vaikuttaneet sekä sisäiset että ulkoiset verkostot. Esimerkiksi Kouvolan sisäiset verkostot ovat hyvät, mutta ulkoisissa on parantamisen varaa. Kouvola eroaa muihin verrattaviin kohteisiin sillä, että se on kaupunki. Se on, varsinkin kuntaliitosten jälkeen, erittäin suuri maantieteellinen alue ja se sisältää kaikki kaupungin sisäiset verkostot ja palvelut. Kaupungilla on myös velvollisuus tarjota asukkailleen tiettyjä asioita, kuten esimerkiksi yleisurheilukenttä. Sellaista paikkaa ei voi noin vain sulkea tai purkaa, kuten urheiluopistossa voitaisiin tehdä, jos katsottaisiin, ettei sellaista kannata ylläpitää. Esimerkiksi Kouvolan urheiluseurat eivät lähde kaupungista mihinkään, ellei niiden toiminta lakkaa kokonaan. Liittojen kaltaiset ulkoiset verkostot on helpompi menettää kuin Kouvolan seurojen kaltaiset sisäiset verkostot.

Tuotteiden ja palvelujen arvioinnissa on otettu huomioon niiden monipuolisuus ja laadukkuus. Esimerkiksi Tikkurila ei tarjoa tavallisen matkailijan näkökulmasta yhtä houkuttelevia tuotteita ja palveluita kuin Vierumäki, mikä näkyy pisteytyksessä. Kouvolalla ei ole niin selkeitä tuotteita ja palveluita kuin muilla. Vaikka se onkin kaupunki, voisi se silti tarjota enemmän niitä. Tanhuvaaran tuotteiden ja palveluiden arviossa näkyy se, että vaikka ne pääasiassa ovat hyvässä kunnossa, ei uutta urheilukylpylää ole vielä osattu hyödyntää parhaalla mahdollisella tavalla. Sitä mainostetaan altaassa keihästä heittävällä Antti Ruuskasella sekä luistelevalla Laura Lepistöllä, mikä antaa sellaisen kuvan, ettei vielä aivan tiedetä, mitä kylpylällä voitaisiin tehdä. Tämä näkyy myös muista asioista. Kylpylää markkinoidaan kaikille palveluita tarjoavana, mutta palveluita ei ainakaan toistaiseksi ole kovin paljon.

Kohderyhmissä pisteitä on saanut sillä perusteella, miten hyvin ne on rajattu omiin palveluihin sopiviksi, onko niitä tarpeeksi ja kuinka selkeitä ne ovat. Esimerkiksi Pajulahdessa ja Vierumäellä kohderyhmät ovat erittäin selkeästi rajattu ja niitä on järkevä määrä. Palvelut on kehitetty vastaamaan tarkasti näiden kohderyhmien tarpeita. Esimerkiksi Kouvolassa ja Tikkurilassa kohderyhmät eivät ole niin selkeitä, joten on vaikeaa saada palvelut vastaamaan niin tarkasti tiettyjen ryhmien tarpeita.

Kouvolan päävahvuudet ovat sisäisissä verkostoissa sekä siinä, että kyseessä on Suomen mittakaavalla melko iso kaupunki, josta löytyy monipuolisia urheilumahdollisuuksia. Suurimmat heikkoudet ovat siinä, että tuotteita ja palveluita ei ole yhdistetty tietyille kohderyhmille samanlaisiksi paketeiksi kuin muilla.

Pajulahden suurimmat vahvuudet ovat selkeissä ja arvokkaissa kohderyhmissä. Puitteet ovat myös kohderyhmille sopivat ja riittävän laadukkaita. Pajulahden heikkous on, että se on pienempi kuin esimerkiksi Vierumäki ja Tanhuvaara, ja esimerkiksi majoituskapasiteetti ei ole Suomen suurimpia.

Tanhuvaaralla on hyvät verkostot ja se saa Vierumäen tavoin paljon positiivista medianäkyvyyttä huippu-urheilijoiden käyttäessä sen palveluita. Sillä on myös paljon kohderyhmiä ja olosuhteet ovat hyvässä kunnossa. Heikkous on se, että Tanhuvaara sijaitsee syrjemmässä kuin muut vertailukohteet. Esimerkiksi pääkaupunkiseutu on kaukana siitä. Helsingin keskustasta on noin 345 kilometriä Tanhuvaaraan.

Vierumäki sai vertailussa kaikkein parhaat pisteet, eikä sillä ole suuria heikkouksia. Vahvuuksia on paljon. Vaikka sen sisäiset verkostot eivät ole yhtä laajat kuin Kouvolan, ovat ulkoiset verkostot niin hyvää luokkaa, että se pärjää niidenkin avulla. Olosuhteet ovat huippuluokkaisia ja kohderyhmätkin ovat erittäin selkeitä ja niitä on paljon.

Taulukkoon on myös laskettu keskiarvot kohteiden saamista kokonaispisteistä sekä osa-aluekohtaiset keskiarvot. Keskiarvoista nähdään, että ainoastaan olosuhteissa Kouvola yltää vertailun keskiarvoon. Muissakaan se ei kuitenkaan ole pahasti jäljessä muita, vaikka sen kokonaispisteiden keskiarvo on taulukon toiseksi huonoin.

## 6 JOHTOPÄÄTÖKSET

Benchmarkingin viimeinen vaihe on kehämallin (kuvio 3) mukaan varsinaisiin toimenpiteisiin ryhtyminen. Tässä opinnäytetyössä esitetään ehdotuksia siihen, missä asioissa Kouvolan kannattaisi ottaa mallia muilta, mutta lopulliset päätökset tekee toimeksiantaja Kinno.

### 6.1 Kehitysehdotukset ja jatkotutkimukset

Yksi tutkimusongelmista oli, mikä on Kouvolan asema markkinoilla kilpailijoihin nähden. Havaintojen perusteella asema on tällä hetkellä melko heikko, mutta potentiaalia kehittyä on. Sisäiset verkostot ovat niin hyviä, että niiden avulla voidaan laajentaa myös ulkoisia verkostoja helposti. Kun verkostot saadaan kuntoon, on muutakin toimintaa helpompi kehittää ja tuoda esimerkiksi enemmän urheiluseuroja Kouvolaan leireilemään. Uusien verkostojen avulla voidaan saada taloudellistakin hyötyä, millä voidaan parantaa olosuhteita entisestään.

Toinen tutkimusongelma oli, mitä parannusehdotuksia Kouvolan nykyiseen toimintaan ilmenee. Kouvolan olosuhteet ovat hyvät, ja siellä voi harrastaa monipuolisesti urheilua. Olosuhteita ei siis tarvitse merkittävästi lähteä parantamaan, vaan olennaista on tuotteiden ja palvelujen kuntoon saaminen sekä verkostojen kehittäminen. Jos Kouvola tahtoo lähteä haastamaan esimerkiksi Vierumäkeä samantyyppisena joukkueiden leirien järjestämispaikkana, se vaatii jonkin verran investointeja. Tarvittaisiin urheiluopistomainen keskus, jossa olisi suorituspaikat ja oheispalvelut kuten majoituspaikat samassa yhteydessä.

Toinen ja vähemmän kustannuksia aiheuttava vaihtoehto on järjestää yhteistyössä paikallisten majoitusliikkeiden kanssa valmiita tuotepaketteja esimerkiksi urheiluseuroille. Kummassakin tapauksessa tarvitaan ammattitaitoisia valmentajia ja ohjaajia, jotta saataisiin järjestettyä kattavia ja erilaisia harjoituksia ja koulutuksia. Pelkästään se, että kaupungista löytyvät hyvät harjoitusolosuhteet, ei riitä houkuttelemaan suuria määriä urheilijoita leireilemään Kouvolaan.

Kolmas tutkimusongelma oli, miten seudun näkyvyyttä ja tunnettavuutta voitaisiin parantaa urheilumarkkinoinnin avulla. Tärkeää olisi luoda yhteistyökuvioita

isojen tekijöiden kanssa, kuten Vierumäki on tehnyt Jääkiekkoliiton kanssa. Verkostojen avulla on helpompi houkutella asiakkaita ja saada näkyvyyttä. Erityisesti tällä tavoin Kouvolan seudun näkyvyyttä ja tunnettavuutta voitaisiin parantaa urheilumarkkinoinnin avulla. Tällä hetkellä Kouvolan verkostot Venäjän suuntaan ovat kelvolliset, mutta kotimaassa on enemmän parantamisen varaa. Venäjän puolellekin pitäisi luoda enemmän verkostoja juuri urheiluseurojen ja -liittojen kanssa. MyPan yhteistyökuvio brasilialaisten kanssa on askel hyvään suuntaan.

Kouvolan tulisi tarkasti miettiä, millaiseksi urheilumatkailukaupungiksi se haluaa profiloitua. On turhaa pyrkiä kopioimaan esimerkiksi Tanhuvaaraa täysin. Tanhuvaaran, Pajulahden ja Vierumäen toiminnot ovat rakentuneet vahvasti liikunta-alan koulutuksen ympärille. Kouvolassa ei tällä hetkellä järjestetä juurikaan tällaista koulutusta.

Jatkotutkimuksena voisi päättää mitä kehitysehdotuksista kannattaa ensimmäisenä alkaa suorittaa. Niistä voisi myös tehdä konkreettiset suunnitelmat, joihin on myös laskettu taloudellinen puoli mukaan. Urheiluseuroille räätälöityjä tuotepaketteja on myös helppo lähteä suunnittelemaan majoitusliikkeiden kanssa. Yksi hyvä jatkotutkimus voisi olla myös benchmarkingin tekeminen ottamalla vertailukohteiksi kuntia, jotka olisivat enemmän Kouvolan kaltaisia lähtökohdiltaan. Tällöin saataisiin taas lisää tietoa siitä, mitä muut tekevät, ja voisi löytyä uusia tapoja, joilla Kouvola pystyisi kehittämään urheilumatkailuaan. Kunnat voisivat olla esimerkiksi sellaisia, jotka kilpailevat samoista asiakkaista, kuten Lahti tai sellaisia, jotka tekevät jotain, mitä Kouvola ei, ja joista Kouvolassa tahdottaisiin ehdottomasti ottaa mallia. URMAS-projekti päättyy jo vuoden 2014 lopussa, joten sen puitteissa benchmarkingia ei välttämättä kannata toteuttaa, ellei ole varmaa, että työn tuloksia voidaan pian hyödyntää. Jos benchmarkingin tekee nyt ja toimiin ryhdytään vasta myöhemmin, tulee tietoperustassa esitetylle benchmarkingin kehälle turhan pitkä väli tietojen keräämisen ja analysoinnin sekä toimiin ryhtymisen välille. Vanhentuneilla tiedoilla ei kannata toimiin ryhtyä. Tulevaisuuden projekteissa tällainen benchmarking voi kuitenkin tulla kyseeseen.



## 6.2 Prosessin arviointi

Opinnäytetyöprosessi alkoi jo syksyllä 2012. Löysimme Repusta Lahden urheilukeskukseen liittyvän aiheen, johon vaatimuksena oli kaksi opiskelijaa. Keväällä 2013 toimeksiantaja kuitenkin vetäytyi yllättäen projektista. Yhteydenpito oli alusta asti ongelmallista ja ohjeet olivat vajanaisia. Myös urheilukeskuksen ympäristön suojelualueet osoittautuivat ongelmallisiksi opinnäytetyön toteuttamisen kannalta, joten luovuin koko aiheesta, emmekä etsineet väkisin uutta toimeksiantajaa sille aiheelle.

Päätimme silti tehdä opinnäytetyön parityönä ja aloimme miettiä uutta aihetta. Syyskuussa 2013 saimme uuden toimeksiantajan ja aiheen Kouvolasta, jolloin asetimme tavoitteeksi, että työ valmistuu tammikuussa 2014. Tämän toimeksiantajan kanssa yhteistyö oli huomattavasti sujuvampaa ja työhön oli helppo motivoitua. Yhteydenpito toimeksiantajaan oli helppoa ja aihe hyödytti molempia osapuolia. Sävelet olivat selkeät, ja tiesimme heti ensimmäisestä tapaamisesta lähtien, mitä työltämme odotettaisiin. Myös toimeksiantaja oli valmis taipumaan toiveisiimme, jotka koskivat opinnäytetyön toteuttamista.

Aikaa tehdä opinnäytetyö valmiiksi oli vähän, mutta pystyimme hieman hyödyntämään alkuperäisen työn tietoperustaa, mikä auttoi työn etenemisessä. Oman haasteensa aikataulussa pysymiseen asetti molempien tekijöiden päivätyö. Saimme kuitenkin aikataulumme sovitettua melko hyvin yhteen, eikä suurta kiirettä opinnäytetyön ajoissa valmistumisen suhteen ehtinyt muodostua. Molemmat tekivät samoja asioita opinnäytetyössä, eikä töitä ollut tarpeen jakaa niin paljoa kuin alun perin oli suunniteltu. Kirjoittaminen oli melko nopeaa, koska kirjoitustaakkaa pystyi jakamaan ja asioiden miettiminen yhdessä helpotti tekemistä.

Kuvion 3 kehämallin toteuttaminen sujui kuin itsestään. asiat tapahtuivat luonnollisesti juuri sen mukaisessa järjestyksessä. Vertailtavat osa-alueet ja kohteet päätettiin nopeasti heti työn alussa. Ryhmän muodostaminen tapahtui helposti, koska olimme jo aloittaneet toisen opinnäytetyön tekemisen aikaisemmin, ja molemmat tekijät olivat vailla opinnäytetyön aihetta. Työn aihe sopi molemmille mainiosti ja se oli kiinnostava. Tiedon kerääminen ja analysointi oli kaikkein pitkäkestoisin ja hankalin vaihe, mutta sen tulokset näkyvät kaikkein konkreettisimmin opinnäyte-

työssä. Toimiin ryhtyminen on vaihe, joka jätetään Kinnolle, kuten alun perin oli tarkoituskin. Muitakin opinnäytetyöaiheita tarjottiin Kinnon suunnasta jo syksyllä LAMK:n opiskelijoille, ja ainakin yksi työ on luonnollinen jatkumo tälle työlle. Eräs opiskelija on aloittanut tuotepakettien suunnittelemisen Kinnolle.

Termi benchmarking oli ennen opinnäytetyötä lähinnä sanana tuttu. Benchmarkingista oli puhuttu koulussa, mutta siihen ei varsinaisesti ollut paneuduttu. Benchmarkingin idea oli kuitenkin helppo sisäistää läheteoksiin perehtymällä, eikä sen toteuttaminen ollut hankalaa. Vaikka suuntautumisvalintamme opinnoissa onkin hotelli- ja ravintola-ala, houkutteli yleisemmin matkailun alaan liittyvä aihe molempia. Näin saisimme kokonaisvaltaisemman kuvan alasta.

Toimeksiantaja oli työhön saadun palautteen perusteella tyytyväinen. Aikataulusa pysyttiin ja pystyimme tuottamaan sellaista tietoa, jota toimeksiantaja toivoikin. Tämä oli tietenkin tärkeää, sillä sen lisäksi että kyseessä oli opinnäytetyö, oli kyseessä myös sauma luoda suhteita työelämää varten ja antaa näyttöjä erityisesti Kinnon projektipäällikölle. Meille ei tullut oloa, että olisimme tehneet turhaa työtä, vaan opinnäytetyöstä voisi olla apua Kouvolan urheilumatkailun kehittämisessä.

## LÄHTEET

### **Painetut lähteet**

Anttila, M. & Iltanen, K. 2001. Markkinointi. Werner Söderström Osakeyhtiö, Helsinki.

Armstrong, G. & Kotler, P. 2012. Principles of Marketing. Pearson Education Limited, London.

Bergström S. & Leppänen, A. 2009. Yrityksen asiakasmarkkinointi. Edita Publishing Oy, Helsinki.

Bhutta, K. & Huq, F. 1999. Benchmarking - best practices: an integrated approach. Benchmarking: An International Journal. Vol. 6 Iss: 3 pp. 254-268

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

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

Fahy J. & Jobber. D. 2012. Foundations of Marketing. McGraw-Hill Higher Education, Lontoo.

Hudson, S. 2003. Sport and adventure tourism. Haworth hospitality press. New York.

Karlöf, B., Lundgren, K. & Edenfeldt Froment, M. 2003. Ota oppia parhaista: Tehoa vertailuoppimisesta. Gummerus Kirjapaino Oy, Jyväskylä

Kurki, L. 2008. Innostava matkailu: sosiokulttuurinen innostaminen ja vapaa-aika. Fin Lectura, Helsinki.

Niva, M., Tuominen, K. 2005. Benchmarking käytännössä: Itsearviointin työkirja. Oy Benchmarking Ltd, Turku.

Yasin, M., Zimmerer, T. 1995. The Role of Benchmarking in Achieving Continuous Service Quality.

Zeithaml, V.A. & Bitner, M.J. 2000. Services Marketing. Integrating Customer Focus Across the Firm. Toinen painos. McCraw-Hill Higher Education.

### **Sähköiset lähteet**

Etelä-Savon urheiluakatemia. Mitä on Etelä-Savon urheiluakatemia? [viitattu 3.12.2013]. Saatavissa: <http://www.esua.fi/urheiluakatemia>

Hotel Tikkurila [viitattu 5.11.2013]. Saatavissa: <http://hotellitikkurila.fi/hotel-tikkurila>

Kinno 2013a. Kouvola Venäjän verkossa [viitattu 26.11.2013]. Saatavissa: <http://kinno.fi/node/199>

Kinno 2013b. Tietoa yhtiöstä. [viitattu 15.10.2013]. Saatavissa: <http://kinno.fi/?q=tietoa>

Kinno 2013c. URMAS. [viitattu 15.10.2013]. Saatavissa: <http://kinno.fi/urmas>

Kouvola 2013. Liikuntapaikat [viitattu 26.11.2013]. Saatavissa: <http://www.kouvola.fi/index/liikkujalle/liikuntapaikat.html>

MyPa ja Fluminense FC laajamittaiseen yhteistyöhön 2013. [viitattu 15.1.2014]. Saatavissa:

<http://www.mypa.fi/uutiset/edustusjoukkue/?uutinen=511&otsikko=MYPA+JA+FLUMI+NENSE+FC+LAAJAMITTAISEEN+YHTEISTY%D6H%D6N>

NetMBA 2013. Competitor Analysis 2013 [viitattu 21.11.2013]. Saatavissa:

<http://www.netmba.com/strategy/competitor-analysis/>

Pajulahti 2013a. Koulutus [viitattu 5.11.2013]. Saatavissa:

<http://www.pajulahti.com/koulutus>

Pajulahti 2013b. Lajileirit ja urheiluriparit [viitattu: 6.11.2013]. Saatavissa:

<http://www.pajulahti.com/valmennus/lasten-ja-nuorten-lajikurssit>

Pajulahti 2013c. Liikuntapaikat [viitattu 5.11.2013]. Saatavissa:

<http://www.pajulahti.com/liikuntapaikat/sis--liikunta>

Pajulahti 2013d. Majoitus [viitattu 5.11.2013]. Saatavissa:

<http://www.pajulahti.com/majoitus--ja-ravintolapalvelut/majoitus>

Pajulahti 2013e. Ravintolatilat [viitattu 5.11.2013]. Saatavissa:

<http://www.pajulahti.com/majoitus--ja-ravintolapalvelut/ravintolatilat>

Tanhuvaara 2013a. Koulutus [viitattu 6.11.2013]. Saatavissa:

<http://tanhuvaara.fi/index.php?page=Koulutus>

Tanhuvaara 2013b. Majoitus ja tilat [viitattu 6.11.2013]. Saatavissa:

<http://tanhuvaara.fi/index.php?page=majoitus-ja-tilat>

Tanhuvaara 2013c. Sport Spa [viitattu 6.11.2013]. Saatavissa:

<http://tanhuvaara.fi/index.php?page=sport-spa-urheilukylpylae>

Tikkurilan Urheilupuisto 2013a. [viitattu 5.11.2013]. Saatavissa:

<http://www.urheilupuisto.com>

Tikkurilan Urheilupuisto 2013b. Ulkokentät [viitattu 3.12.2013]. Saatavissa:

<http://www.urheilupuisto.com/ulkokent%C3%A4t>

Tutor2u 2013. Porter's Five Forces Model: analysing industry structure. [viitattu

26.11.2013]. Saatavissa: [http://www.tutor2u.net/business/strategy/porter\\_five\\_forces.htm](http://www.tutor2u.net/business/strategy/porter_five_forces.htm)

Vierumäki 2013a. Golfkentät [viitattu 29.10.2013]. Saatavissa:

<http://www.vierumaki.fi/lomailijat-ja-liikkujat/golf/golfkentat/>

Vierumäki 2013b. Hiihtoladut [viitattu 29.10.2013]. Saatavissa:

<http://www.vierumaki.fi/vierumaen-palvelut/liikuntapaikat/hiihtoladut/>

Vierumäki 2013c. Liikuntapaikat [viitattu 29.10.2013]. Saatavissa:

<http://www.vierumaki.fi/vierumaen-palvelut/liikuntapaikat/>

Vierumäki 2013d. Omistajat [viitattu 29.10.2013]. Saatavissa:

<http://www.vierumaki.fi/tietoa-meista/suomen-urheiluopisto/omistajat/>

Vierumäki 2013e. Seurat ja joukkueet [viitattu 29.10.2013]. Saatavissa:

<http://www.vierumaki.fi/urheilu-ja-valmennus/seurat-ja-joukkueet/>

Vierumäki 2013f. Suomen Urheiluopisto [viitattu 29.10.2013]. Saatavissa:

<http://www.vierumaki.fi/tietoa-meista/suomen-urheiluopisto/>

Visitkouvola.fi 2013. Majoitus [viitattu 26.11.2013]. Saatavissa:

[http://www.visitkouvola.fi/fi/majoitus?tid\\_i18n\[0\]=215&tid\\_i18n\[1\]=219](http://www.visitkouvola.fi/fi/majoitus?tid_i18n[0]=215&tid_i18n[1]=219)