



MATKAILUN STRATEGINEN KEHITTÄMINEN

Tuusulanjärven alueen matkailustrategia 2014 - 2020

LAHDEN
AMMATTIKORKEAKOULU
Matkailun ala
Palveluliiketoiminnan koulutusohjelma
YAMK
Opinnäytetyö
Syksy 2013
Teija Lähdeviiki

Lahden ammattikorkeakoulu
Palveluliiketoiminnan koulutusohjelma, Ylempi AMK

LÄHDEVIIKI, TEIJA: Matkailun strateginen kehittäminen
Tuusulanjärven alueen matkailustrategia
2014 - 2020

Palveluliiketoiminnan opinnäytetyö, 64 sivua, 15 liitesivua

Syksy 2013

TIIVISTELMÄ

Matkailualalle ovat tyypillisiä nopeat ja suuret vaihtelut vuodenaikojen ja taloudellisten suhdanteiden mukaan. Kannattava liiketoiminta vaatii tulevaisuuden ennakkointia ja strategioiden laatimista. Monet matkailualan yritykset suunnittelevat toimintaansa usein hyvin lyhyellä tähtäimellä. Lisäksi moni matkailuyritys tekee kaiken itse markkinoinnista tuotekehitykseen ja kaikkea siltä väliltä. Verkostoitumalla ja tekemällä alueellista yhteistyötä, muun muassa aluestrategioita, voidaan saavuttaa monia etuja ja taloudellista hyötyä.

Tuusulanjärven matkailualue muodostuu Tuusulanjärveä ympäröivien kuntien, Järvenpään ja Tuusulan alueesta. Alueella toimivaan Tuusulanjärven Matkailu ry:n kuuluu noin neljäkymmentä matkailualan toimijaa. Tämän Tuusulanjärven Matkailu ry:n toimeksiantaman kehittämistehtävän tavoitteena oli aikaansaada innostava ja toteutettavissa oleva visio alueen matkailulle ja yhteistyölle. Yhteistyössä matkailutoimijoiden kanssa laadittiin alueelle matkailustrategia.

Kehittämismenetelmänä oli aivoriihi. Kolmeen aivoriiheen osallistui seitsemän jäsentä matkailun eri toimialoilta. Tausta-aineiston hankkimiseksi laadittiin kysely, johon vastasi 14 Tuusulanjärven Matkailu ry:n jäsentä. Lisäksi tehtiin 63 teemahaastattelua paikkakuntalaisille Järvenpää-päivänä toukokuussa 2013. Strategiatyössä huomioitiin valtakunnallisen matkailustrategian ohella matkailun tulevaisuuden trendit sekä tarkasteltiin alueen matkailun nykytilannetta. Lisäksi hyödynnettiin käynnissä olevasta TouNet-matkailuhankkeesta saatuja tietoja.

Teoriaosuudessa käsitellään strategista kehittämistä yleisesti ja matkailualalla, strategian käsitteitä sekä strategiaprosessin eri vaiheita. Lopputuloksena on alueen matkailustrategia, jota Tuusulanjärven Matkailu ry. ryhtyy toteuttamaan vuoden 2014 alusta lähtien. Uskon yhdistyksen toiminnan selkiytyvän ja yhteistyön tiivistyvän entisestään uuden strategian myötä. Strategian tavoitteet ovat osittain melko haastavat, joten on mielenkiintoista nähdä tulevaisuudessa kuinka ne toteutuvat.

Asiasanat: strategia, strategiaprosessi, matkailustrategia, strateginen kehittäminen, missio, visio, skenaario, trendi, aivoriihi.

Lahti University of Applied Sciences
Degree Programme in Hospitality Management

LÄHDEVIIKI, TEIJA: Strategic development of tourism
Tourism strategic plan for the Tuusula
lake region 2014 - 2020

Master's Thesis in Hospitality Management, 64 pages, 15 pages of appendices

Autumn 2013

ABSTRACT

Rapid and extensive changes in accordance with the season and the economic situation are typical to the tourism business. To remain profitable, a business requires anticipation of the future and making strategies. Many companies in the tourism business make only short term plans. In addition many tourism companies do everything from marketing to product development and everything in between by themselves. Through networking and local co-operation, local strategies among other things, it is possible to achieve many advantages and economic benefits.

The Tuusula lake region consists of the municipalities Järvenpää and Tuusula that surround the lake Tuusulanjärvi. Around forty tourism operators belong to Tuusulanjärven Matkailu ry that operates in the area. The target of this development task given by Tuusulanjärven Matkailu ry was to create an inspirational and feasible vision for tourism and co-operation in the area. A tourism strategy was prepared in co-operation with the tourism operators.

The development method was brainstorming. Seven members of various tourism sectors participated in three brainstorming sessions. To obtain background material, a questionnaire was created and it was answered by 14 members of Tuusulanjärven Matkailu ry. In addition, 63 local residents were theme interviewed during the Järvenpää Day in May 2013. The national tourism strategy as well as future trends in tourism were paid attention to in the strategy work. Also the current situation of tourism in the region was regarded. Information from the ongoing TouNet tourism project was also used.

The theoretical part consists of strategical development in general and in the tourism business, the concepts of strategy and the different stages of the strategy process. The result is a tourism strategy for the region that Tuusulanjärven Matkailu ry will implement from the beginning of 2014. I believe the operation of the association will become clearer and the co-operation even closer with the help of the new strategy. Some goals for the strategy are difficult, so it will be interesting to see how they will be realized.

Key words: strategy, strategy process, tourism strategy, strategic development, mission, vision, scenario, trend, brainstorming.

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
1.1	Kehittämistehtävän tavoite	1
1.2	Tuusulanjärven Matkailu ry.	3
2	TUUSULANJÄRVEN ALUE SUOMEN MATKAILUN KENTÄSSÄ	5
2.1	Etelä-Suomen matkailun vetovoimatekijät	8
2.2	Tapahtumien ja kohderyhmien hyödyntäminen matkailussa	8
2.3	Tuusulanjärven matkailualue	9
2.4	Yöpymiset alueen majoitusliikkeissä	10
2.5	Alueen museoiden kävijämäärät	14
3	STRATEGINEN KEHITTÄMINEN	15
3.1	Strategian käsitteistöä	15
3.1.1	Missio ja visio	17
3.1.2	Skenaario	17
3.2	Strategiaprosessi	19
3.2.1	Strategiset tavoitteet	20
3.2.2	Strategiaprosessin päättäminen ja seuranta	21
4	MATKAILUN STRATEGINEN KEHITTÄMINEN	23
4.1	Trendit matkailualalla	23
4.2	Suomen matkailustrategian painopisteet	25
4.3	KUUMA-kuntien matkailustrategia	27
5	STRATEGIAN LAATIMISEN MENETELMÄT	29
5.1	Aivoriihi	29
5.2	Kysely	30
5.3	Teemahaastattelu	30
6	TUUSULANJÄRVEN ALUEEN MATKAILUSTRATEGIAN TOTEUTTAMINEN	32
6.1	Aivoriihet	32
6.1.1	Ensimmäinen aivoriihi: strategiatyö käyntiin	32
6.1.2	Toinen aivoriihi: haastatteluista ja kyselyn tuloksista tavoitteiksi	38
6.1.3	Kolmas aivoriihi: viimeistely strategiaksi	41
6.2	Kysely	41
6.3	Teemahaastattelu	46

6.4	Strategian käytäntöön vieminen ja seuranta	54
7	JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA	55
7.1	Kehittämistehtävän tavoitteiden täytyminen	55
7.2	Jatkotoimenpiteet ja tutkimusaiheet	57
	LÄHTEET	59
	LIITTEET	64

1 JOHDANTO

Tuusulanjärveä ympäröi kaksi kuntaa, Järvenpää ja Tuusula. Tuusulanjärven matkailualue profiloituu sijaintinsa ja alueen matkailukohteiden vuoksi luontevasti luonto- ja kulttuurimatkailukohteeksi. Alue on vetovoimainen matkailukohde, mutta sen tarjoamia mahdollisuuksia ei ole vielä täysin hyödynnetty. Lisäksi tällä hetkellä on paljon käyttämätöntä kapasiteettia majoitus- ja kokoustiloissa, joten on perusteltua luoda alueelle matkailustrategia. Toimeksiantajana tälle kehittämistehtävälle, Tuusulanjärven alueen matkailustrategian luomiselle, on Tuusulanjärven Matkailuyhdistys ry. Yhdistykseen kuuluu noin 40 jäsentä Järvenpäässä ja Tuusulassa. Alueellista yhteistyötä on myös syytä tehostaa ja toivon, että yhteiset ponnistelut strategiatyössä tuottavat tulosta tällä saralla. Keskustelujen ja kyselyjen perusteella vaikuttaa, että yleisesti ottaen alueen matkailualan toimijat kokevat alueellisen strategian luomisen tärkeäksi.

Aihe on ajankohtainen, koska parhaillaan on käynnissä ylimaakunnallinen TouNet-matkailuhanke, jossa Keski-Uudenmaan kunnat, mukaan lukien Järvenpää ja Tuusula ovat mukana. Hankkeen yhtenä keskeisenä tavoitteena on matkailun vauhdittaminen alueella. Hankkeessa tehdään muun muassa kartoitus kiinnostuksesta yhteiseen myynti- ja varausalustaan Uudellamaalla. Lisäksi matkailun eri aihepiireistä järjestetään työpajoja, koulutuksia, seminaareja sekä muita tilaisuuksia. Hankkeessa toteutetaan myös matkailun tulo- ja työllisyystutkimus sekä matkailualueprofiilikartoitus. (Culminatum Innovation 2013.)

Osana TouNet-hanketta käynnistyi vuoden 2012 lopulla Haaga-Helia ammattikorkeakoulun koordinoima Minno-projekti, jonka tavoitteena on kehittää koko Etelä-Suomen matkailua vuoteen 2020 saakka (Aunola 2013.) Projektin puitteissa on järjestetty tulevaisuusverstaiteja ja työpajoja, joista saatuja tietoja hyödynnän opinnäytetyössäni.

1.1 Kehittämistehtävän tavoite

Tämän opinnäytetyön aiheena on matkailun strateginen kehittäminen. Tavoitteenani on luoda Tuusulanjärven matkailualueelle sekä Tuusulanjärven Matkailu ry:lle toimiva matkailustrategia, toisin sanoen kehittämistehtäväni on aikaansaada

innostava ja toteutettavissa oleva visio alueen matkailulle ja yhteistyölle. Oma tavoitteeni on myös pystyä johtamaan strategiaproessi hyvin alusta loppuun saakka. Tarkoitus on, että strategiasta tulee käyttökelpoinen ja päivitettävä työkalu, josta on todellista hyötyä matkailutoimijoille ja aluetta kehitettäessä.

Komppulan (2000, 277) mukaan paikallisten asukkaiden ja muiden sidosryhmien vaikutus tulee huomioida paikallisten ja maakunnallisten verkostojen strategioiden ja toimintojen suunnittelussa. Tuusulanjärven matkailualueen kehittämisen kannalta on tärkeää tietää, miten aluetta pitää kehittää paikallisten asukkaiden ja toisaalta matkailutoimijoiden mielestä. Nämä ovat tärkeitä tietoja varsinaista matkailustrategiaa laadittaessa ja tarkoitukseni onkin saada työhön molempien osapuolten näkökulma. Olen erittäin kiinnostunut alueen matkailun tulevaisuuden suunnitelmista, koska asun itse Järvenpäässä ja toimin työssäni Keudan ammatitopistossa matkailu- ja hotellipalvelualan osastonjohtajana ja lehtorina. Uskon, että saan tämän kehittämistehtävän avulla paljon uutta tietoa, jota voin hyödyntää myös opetuksen suunnittelussa. Haluamme kouluttaa matkailualalle uusia osaajia, jotka pärjäävät alan muuttuvissa haasteissa.

Olen keskustellut useiden alueen matkailutoimijoiden kanssa ja yleinen ilmiö tuntuu olevan etenkin kokousmatkailun väheneminen, joka todennäköisesti johtuu ainakin osittain talouden taantumasta. Etenkin majoitus- ja ravitsemisyriyten asiakasmäärien vähenemistä aiheuttavat alueen isojen yhtiöiden toiminnan supistamiset tai konkurssit irtisanomisineen. Varauksia tulee melko lyhyellä varoitusajalla ja entistä enemmän erilaisten sähköisten varauskanavien kautta. Nämä, kuten mahdolliset trendit, kuten tutkimuksissa ilmi tulleet vastuullisuus, yksilöllisyys ja teknologian kehittyminen tulee ottaa huomioon strategiatyössä.

Pääkäsitteet, joita käsittelen opinnäytetyössäni, ovat matkailustrategia ja strateginen kehittäminen. Tulevaisuusnäkökulma sivuaa vahvasti strategiatyötä ja käsitteiden teoriaosuudessa myös matkailun tulevaisuuden trendejä. Oleellinen osa onnistunutta strategiatyötä on myös toimiva yhteistyö ja verkostoituminen. Monet Tuusulanjärven matkailu ry:n toimijoista ovat tehneet pitkään yhteistyötä, osa puolestaan on melko uusia jäseniä, jolloin yhteistyö hakee vielä muotoaan. Toisaalta jotkut yrityksistä ovat keskenään kilpailijoita, joten se saattaa myös tuoda jännit-

teitä yhteistyöhön. Rajaakaan kuitenkin pois opinnäytetyöstäni verkostoitumisen ja siihen liittyvien haasteiden tarkastelemisen sekä strategisen johtamisen.

1.2 Tuusulanjärven Matkailu ry.

Suurin osa matkailualan yrityksistä ja toimijoista kuuluu erilaisiin paikallisiin ja tuotepohjaisiin verkkoihin, jotka muodostavat alueellisen matkailuverkoston. Näiden yritysten määrittely ja rajaaminen on usein vaikeaa, koska matkailuelinkeinoa palvelevia tuotteita tuottavat ja nähtävyyksiä sekä käyntikohteita hallinnoivat lisäksi oppilaitokset, julkisyhteisöt, yhdistykset, seurat ja yksityiset ihmiset. Lisäksi maanomistukselliset tekijät, matkailun taloudelliset, sosiaaliset ja ympäristövaikutukset luovat paineita matkailuelinkeinon liittyvissä kysymyksissä. (Komppula 2000, 48 – 49.)

Kehittämistehtäväni toimeksiantaja Tuusulanjärven Matkailu ry. on perustettu Kalevalan- ja suomalaisen kulttuurin päivänä 28. helmikuuta vuonna 2001. Yhdistyksen jäsenistöön kuuluvat Järvenpään kaupunki ja Tuusulan kunta sekä nelisenkymmentä matkailualan toimijaa: yrityksiä, museoita, oppilaitoksia ja yhteisöjä. Alueen majoitusyrityksistä merkittävimmät ovat hotelli Gustavelund, hotelli Krappi, majatalo Onnela, Scandic Järvenpää sekä vuonna 2013 avattu Härmän Rati. (Tuusulanjärven Matkailu ry. 2013.)

Tuusulanjärven Matkailu ry. on matkailuverkosto, jonka toimijoista osa on hyvin aktiivisia. Komppulan (2000) tutkimuksessa matkailuverkostoa tarkastellaan asiapohjaisena liiketoiminnallisena verkostona, jossa on havaittavissa liiketoimintaverkostojen lisäksi poliittisia, maantieteellisiä, sosiaalisia ja institutionaalisia verkostoja. Keskeinen rooli verkostoissa on päätöksentekijöillä, henkilötoimijoilla, jotka edustavat eri verkostojen organisaatioita. Alueellisessa matkailuverkostossa yksityiset ja itsenäisesti johdetut yritykset sekä muiden organisaatioiden edustajat tekevät yhteistyötä saavuttaakseen yhteisen tavoitteen, yleensä suuremman alueellisen matkailutulon. (Komppula 2000, 48 – 49.)

Tuusulanjärven Matkailuyhdistyksen tarkoituksena on kehittää ja edistää alueen matkailua sekä jäseniensä välistä yhteistoimintaa. Yhdistyksellä on oma alueen matkailutarjonnasta kertovan nettiportaali ja se järjestää myös erilaisia koulutus-

ja tiedotustilaisuuksia, tekee yhteistyötä muiden alan järjestöjen kanssa sekä ideoi ja koordinoi monia matkailun alueellisia kehittämisprojekteja. Vuodesta 2003 lähtien yhdistyksellä on ollut Helsingin messukeskuksessa vuosittain järjestettävillä matkamessuilla oma messuosasto, jossa alueen matkailutarjontaa on esitelty. Yhdistys julkaisee myös alueen matkailupalveluita esittelevää Tuusulanjärven Matkailulehteä, joka ilmestyy kaksi kertaa vuodessa. (Tuusulanjärven Matkailu ry. 2013)

Jotta matkailuyritys sitoutuu verkostoon, tarvitaan näyttöjä yhteistyön tuloksista. Toimijan sitoutumisessa voidaan erottaa yhteistyöhön sitoutumisen lisäksi sitoutuminen verkon arvoihin ja tavoitteisiin. Jos toimijan asenteellinen suhtautuminen yhteistyöhön on positiivinen, on oletettavaa, että toimijan halu panostaa verkon yhteisiin toimintoihin on korkea. Tutkimuksen mukaan matkailutoimialasta riippuvaisten yritysten halu panostaa toimintoihin verkoissa näyttää olevan korkeampi kuin yritysten, joiden liikevaihdon merkitys on vähäinen. Sitoutuminen verkon tavoitteisiin on riippuvainen myös siitä, millaista informaatiota tavoitteista on saatavilla verkon perustamisvaiheessa, miten informaatio toiminnoista ja tuloksista saavuttaa toimijat sekä koetaanko verkon vetäjää kohtaan luottamusta. Verkon toimijoiden välisten henkilösuhteiden vaikutus on myös merkittävässä roolissa suhteessa yhteistyön onnistumiseen. (Komppula 2000, 254 – 257.)

Tuusulanjärven Matkailu ry:n jäsenistä kaikkein kiinnostuneimpia alueen matkailun kehittämisestä vaikuttavat olevan nimenomaan matkailuyritykset, joille liikevaihdon merkitys on keskeinen. Näiden yritysten edustajat myös haluavat asettaa kovempia strategisia tavoitteita kuin esimerkiksi pienten museoiden edustajat.

2 TUUSULANJÄRVEN ALUE SUOMEN MATKAILUN KENTÄSSÄ

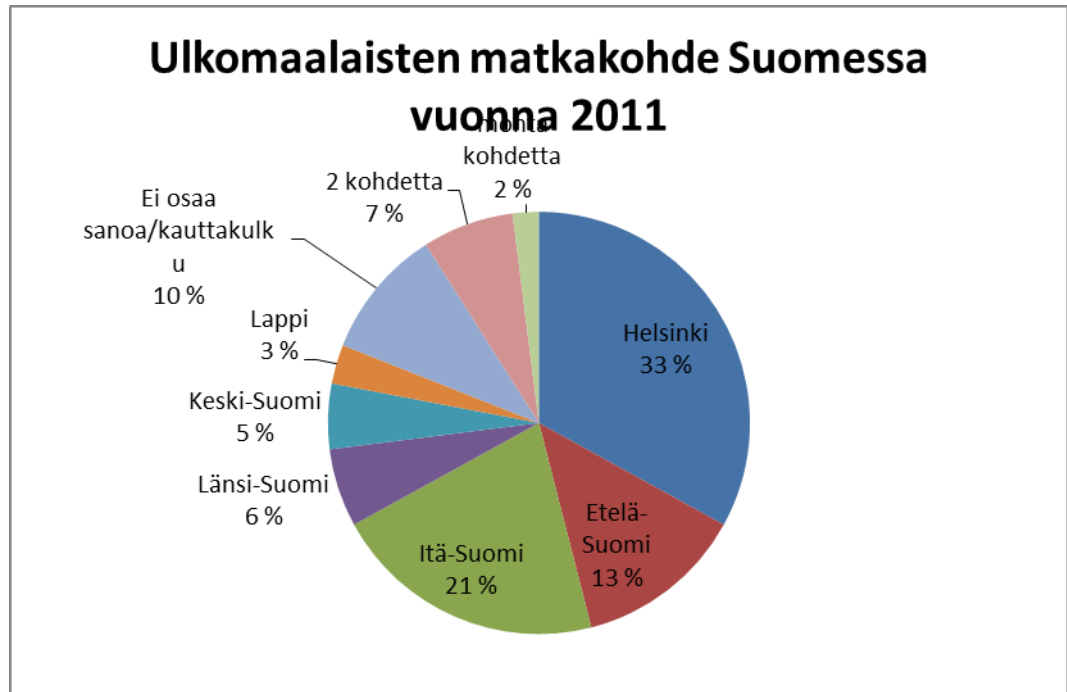
Suomi tunnetaan maailmalla modernina, sivistyneenä ja turvallisena luontomatkailumaana. Suomessa on kansainvälisille markkinoille soveltuvaa majoituskapasiteettia ja laadukkaita elämispalveluita. Tärkeimpiä menestystekijöitä matkailualalla ovat sijainti ja saavutettavuus. Etenkin lento-, juna- ja tieliikenneyhteydet ovat tulevaisuudessa yhä tärkeämmällä sijalla ja vaikuttavat asiakkaiden valintapäätöksiin. (TEM Toimialapalvelu 2011, 38 – 40.)

Vuonna 2011 Suomessa kävi 7,3 miljoonaa ulkomaalaista matkustajaa. Suomessa kävijöiden määrä kasvoi 1,1 miljoonalla matkustajalla edellisestä vuodesta kokonaismatkustajamäärän kasvaessa 17 prosenttia. Venäläismatkailijat muodostivat suurimman matkailijaryhmän. Kaikista matkustajista 45 prosenttia eli yhteensä noin 3,3 miljoonaa matkailijaa saapui Venäjältä. Edellisvuoteen nähden matkustus Venäjältä Suomeen kasvoi edellisvuoteen verrattuna 27 prosenttia. Toiseksi eniten matkailijoita tuli Virosta, sen jälkeen tilaston mukaan seuraavaksi eniten matkailijoita saapui Ruotsista, Saksasta ja Iso-Britanniasta. (Matkailun edistämiskeskus MEK 2012, 6.)

Vuonna 2011 ulkomaalaisista matkustajista 53 prosenttia oli Suomessa vapaa-ajan matkalla. Tuttavia tai sukulaisia kävi tapaamassa 12 prosenttia matkustajista, työn vuoksi Suomeen matkusti 21 prosenttia ja yhdeksän prosenttia matkustajista oli Suomessa kauttakulkumatkalla. Vuonna 2011 ulkomaalaiset matkustajat viipyivät Suomen matkallaan keskimäärin 4,1 yötä. Eniten öitä Suomessa viettivät Virosta ja Venäjältä tulleet matkustajat. Suomeen tehdyistä matkoista 42 prosenttia ei sisältänyt lainkaan yöpymistä. Eniten päivämatkoja tehtiin Venäjältä; yli kaksi kolmesta Venäjällä asuvasta matkustajasta ei yöpynyt Suomessa. Vapaa-ajan matkustajat oleskelivat Suomessa keskimäärin kolme yötä, sukulaisten tai tuttavien luona oltiin keskimäärin kahdeksan yötä. Työmatkalaiset viipyivät Suomessa keskimäärin kuusi yötä. (Matkailun edistämiskeskus MEK 2012, 19 – 20.)

Kolmasosa ulkomaalaisista matkustajista kertoi Suomen matkansa pääasiallisen kohteen olleen Helsinki. Muualla päin Etelä-Suomea matkusti 13 prosenttia, Itä-Suomeen suuntasi 21 prosenttia, Länsi-Suomeen kuusi prosenttia, Keski-Suomeen viisi prosenttia ja Lappiin kolme prosenttia matkailijoista. Kymmenen prosenttia

matkailijoista ei osannut nimetä matkakohdetta tai he olivat Suomessa ainoastaan kauttakulkumatkalla (kuvio 1). (Matkailun edistämiskeskus MEK 2012, 26.)



KUVIO 1. Ulkomaalaisten matkustajien pääasiallinen matkakohde Suomessa 1.1.-31.12.2011 matkan pääsyyn mukaan (Matkailun edistämiskeskus 2012.)

Ulkomaalaiset matkustajat kuluttivat Suomen matkallaan keskimäärin 306 euroa vuonna 2011. Työmatkalla olleet käyttivät rahaa keskimäärin 433 euroa vierailua kohden ja vapaa-ajan matkalla olleet 288 euroa. Eniten rahaa vierailua kohden käyttivät kiinalaiset matkailijat, keskimäärin 670 euroa. (Matkailun edistämiskeskus MEK 2012, 29.)

Työ- ja elinkeinoministeriön ja ELY-keskusten julkaisemista ”toimialojen tulevaisuuden näkymistä” käy ilmi, että ulkomaalaisten asiakkaiden kiinnostus Suomea kohtaan on virkistänyt matkailualaa. Etenkin venäläisiä, aasialaisia ja eurooppalaisia matkustaa entistä enemmän Suomeen, myös korkeasesonkien ulkopuolella. Venäläisille asiakkaille kohdistetut palvelut ovat saaneet aikaan huikkeen kasvun etenkin Saimaan alueen matkailuyrityksissä. Liikevaihto on kasvanut kaikilla

matkailun sektoreilla, etenkin huvi-, urheilu- ja virkistystoiminnassa. Vapaa-ajan elämykset ja erilaiset ohjelmapalvelut kiinnostavat asiakkaita. Investointeja uusiin matkailukohteisiin on tehty melko vähän, enemmänkin nykyiset kohteet kehittävät toimintaansa monipuolisemmaksi ja entistä useammille asiakasryhmille sopiviksi. 80 % alan yrityksistä, jotka vastasivat PK-yritysbarometriin, uskovat alan suhdanteiden paranevan tai pysyvän ennallaan. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2013 b.)

Suurimmat matkailualan ongelmat syntyvät liiketaloudellisista kysymyksistä, suhdanteiden vaikutuksesta, kannattavuudesta ja toiminnan tehokkuudesta sekä rahoituksen riittävyydestä. Yhteistyön ja kumppanuuden tarve on ilmeinen etenkin yhteismarkkinoinnin ja muun yhteistyön osalta. Matkailuyrittäjäksi on ryhdytty erilaisista lähtökohdista ja välttämättä riittävää liiketoiminnan osaamista ei aina ole ollut. Laadun kohottaminen onkin alalla tarpeen. Erityisesti ulkomaalaisten asiakkaiden mielestä monessa paikassa tarjolla olevat itsepalvelutoiminnot eivät vastaa heidän toiveitaan, vaan halutaan henkilökohtaista palvelua. Asiakkaat ovat hyvin hinta- ja laatu-tietoisia ja laadusta tulee entistä tärkeämpi valintakriteeri markkinoilla. (TEM Toimialapalvelu 2011, 38 – 40.)

Kansainvälistyminen ei näytä olevan keskeinen kehittämiskohde, sillä pääosa yrityksistä ilmoittaa panostavansa kansainvälistymiseen vain jonkin verran ja keskittyvänsä enemmänkin markkinoinnin ja henkilöstön kehittämiseen sekä koulutukseen. Internetin ja sosiaalisen median yleistyminen edellyttävät varautumista matkailun markkinointiviestintään. Entistä tärkeämmässä roolissa ovat myös ympäristökysymykset, turvallisuusasiat, kestävä kehitys ja erilaisten säädösten huomiointi. (TEM Toimialapalvelu 2011, 38 – 40.)

Elinkeinoministeri Jan Vapaavuori korosti matkailun suurta työllistävää merkitystä ja alan kasvupotentiaalia Työ- ja elinkeinoministeriön matkailutapahtumassa 4.9.2013. Vapaavuori on käynnistämässä loppuvuodesta 2013 yhteistyössä alan toimijoiden kanssa laajemman matkailuhankkeen, jonka tavoitteena on tukea elinkeinon kasvua ja lisätä ymmärrystä jatkuvasti kasvavan ja erittäin työllistävän matkailualan yhteiskunnallisesta merkityksestä. Ministerin mukaan Suomen sijainti Venäjän vieressä sekä Aasian sijainti hyvien yhteyksien päässä ovat suuria mahdollisuuksia, jotka pitää huomioida. Sekä Venäjällä, että Aasiassa on iso kes-

kiluokka, joista suuri osa ei ole koskaan edes käynyt ulkomailla. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2013 a.)

2.1 Etelä-Suomen matkailun vetovoimatekijät

Minno-hankkeen työpajassa (9.4.2013) pohdittiin Etelä-Suomen vetovoimatekijöitä ja ylivoimaisesti tärkeimmäksi nousi luonto. Kuitenkin Etelä-Suomessa luontoon liittyviä ohjelmapalveluita on tarjolla melko vähän ja heikkoutena on luontomatkailun laatuvaatimusten puute. Etelä-Suomessa on kattava tieverkosto ja hyvät kulkuyhteydet, mutta kuljetuspalveluita lentokentältä muualle kuin Helsinkiin pitäisi lisätä. Työpajassa ideoitiin Sibeliuksen 150-vuotisjuhlan ympärille teemavuotta, joka voisi hyödyttää monia alueen matkailuyrityksiä. Luonnon lisäksi ruoka on tärkeä matkailun vetovoimatekijä, mutta ruoan hyödyntämistä matkailussa ei ole vielä osattu riittävästi tehdä. Suomalaista ruokaa ja puhtaita raaka-aineita kannattaisi hyödyntää matkailun markkinoinnissa. (Aunola 2013.)

2.2 Tapahtumien ja kohderyhmien hyödyntäminen matkailussa

Minno-hankkeen työpajassa (7.5.2013) käsiteltiin tapahtumien hyödyntämistä matkailussa. Erilaiset tapahtumat tuovat paikkakunnille elämää, mutta niitä ei juurikaan hyödynnetä matkailussa – etenkin kansainvälisessä markkinoinnissa. Tapahtumista löytyy huonosti tietoa eikä niistä useinkaan ole laadittu englanninkielisiä nettisivuja. Asiakkaan on vaikea löytää tietoa siitä, kuinka tapahtumiin voi päästä ja mistä voi ostaa lippuja. Tapahtumien ympärille kannattaisi rakentaa enemmän oheispalveluita, jolloin matkailijoiden viipymää voitaisiin pidentää. (Aunola 2013.)

Työpajassa (7.5.2013) käsiteltiin myös kohderyhmien segmentointia. Hankkeeseen liittyvän kyselytutkimuksen tulosten perusteella tuotteistamista toivotaan etenkin yksittäismatkailijoille, koska tämän hetkiset kotimaan matkailun tuotteet kohdistuvat enimmäkseen ryhmämatkustukseen. Kohderyhmien huomioiminen voisi parantaa kannattavuutta hiljaisina sesonkeina tai eri vuorokauden aikoina. Koululaisryhmille voisi tarjota historiaan ja kulttuuriin liittyviä päiväretkikohteita ja elokuun loppua tarjota entistä enemmän ulkomaalaisille, etenkin keskieurooppalaisille, joiden lomakausi on myöhemmin kuin meillä. (Aunola 2013.)

2.3 Tuusulanjärven matkailualue

Tuusulanjärven matkailualue käsittää Tuusulanjärveä ympäröivät kunnat, Järvenpään ja Tuusulan. Alueen keskeinen matkailuvaltti on Tuusulan Rantatie, joka on yksi Etelä-Suomen vetävimmistä matkakohteista. Tätä mieltä olivat Minnohankkeen työpajaan osallistuneet yli kaksikymmentä matkailun asiantuntijaa. (Aunola 2013.)

Tuusulan Rantatien taiteilijayhteisö, joka syntyi 1800- ja 1900-lukujen vaihteessa on vaikuttanut merkittäväällä tavalla Suomen kulttuurihistoriaan. Tuusulanjärven museot kertovat kulttuurista, esittelevät taidetta ja opettavat kävijöilleen historiaa. Ympäristössä vaikutti monia merkittäviä taiteilijoita, kirjailijoita ja säveltäjiä. Ensimmäisenä Suomen kultakauden mestareista Tuusulanjärven rannalle, nykyiseen Aholaan muuttivat vuonna 1897 kirjailija Juhani Aho ja hänen puolisonsa taidemaalari Venny Soldan-Brofelt. Heidän jälkeensä lähistölle Suvirantaan muuttivat taidemaalari Eero Järnefelt, Erkkolaan runoilija J.H. Erkko, Halosenniemen taidemaalari Pekka Halonen sekä yhteen alueen merkittävimpään matkailukohteeseen Ainolaan säveltäjämestari Jean Sibelius perheineen. Rantatien täysihoidoissa viihtyivät muun muassa runoilijat Eino Leino, Uno Kailas ja Einari Vuorela. Täysihoidoissa Onnelassa ja Syvärannassa lomaili lisäksi 1900-luvun alussa venäläistä yläluokkaa. Uschkoffien aikana (v. 1904–1916) Syväranta eli loiston aikaansa ja vieraina siellä nähtiin useita merkittäviä venäläisiä taiteilijoita. (Tuusulan Rantatie ja taiteilijayhteisö 2013; Tuusulanjärven Matkailu ry. 2013.)

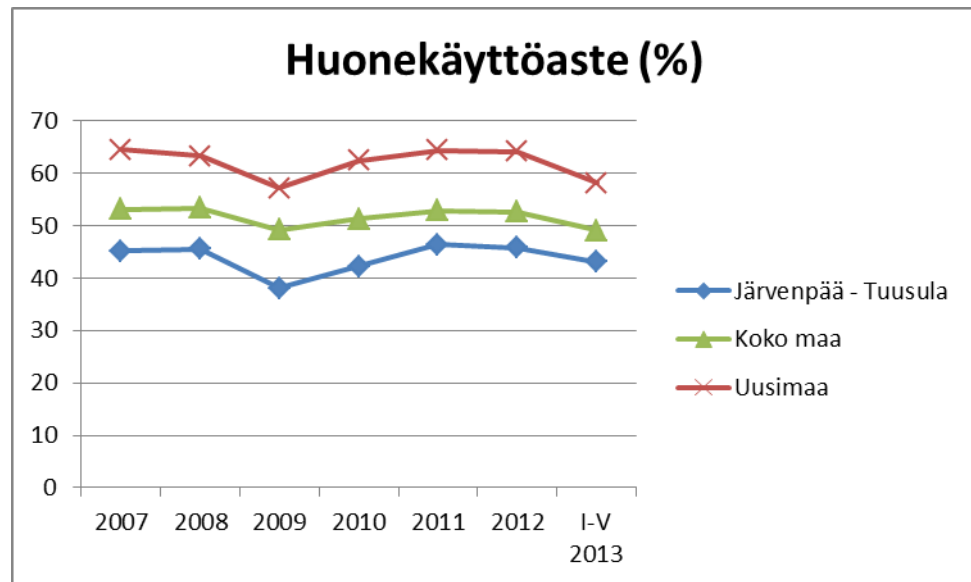
Tuusulanjärvellä voi harrastaa monia lajeja ympäri vuoden. Yksi paikkakuntalaisten suosituimmista lajeista on pyöräily järven ympäri. Järvellä voi uinnin lisäksi myös kalastaa, soutaa, purjehtia, meloa, hiihtää ja luistella. Lähistöllä on useita korkeatasoisia majoitus-, kokous-, ravintola- ja ohjelmapalveluita tarjoavia yrityksiä. (Tuusulanjärven Matkailu ry. 2013.)

Alueella järjestetään vuosittain monia tapahtumia, joista merkittävimpiä ovat Puistoblues, Meidän Festivaali, Kallio-Kuninkalan Kamarimusiikkifestivaali sekä Tuusulan Taiteiden Yö. Lisäksi sekä Järvenpäässä että Tuusulassa järjestetään monia muita tapahtumia, festivaaleja ja markkinoita. (Tuusulanjärven Matkailu ry. 2013.)

2.4 Yöpymiset alueen majoitusliikkeissä

Koko Uudenmaan alueella majoituskapasiteetin huonekäyttöaste vuonna 2012 oli 64,1 % kun puolestaan huonekäyttöaste koko maassa oli 52,6 %. Huoneiden käyttöastetta mitataan käytössä olevien huoneiden suhteella tarjolla oleviin huoneisiin. (Tilastokeskus 2013.)

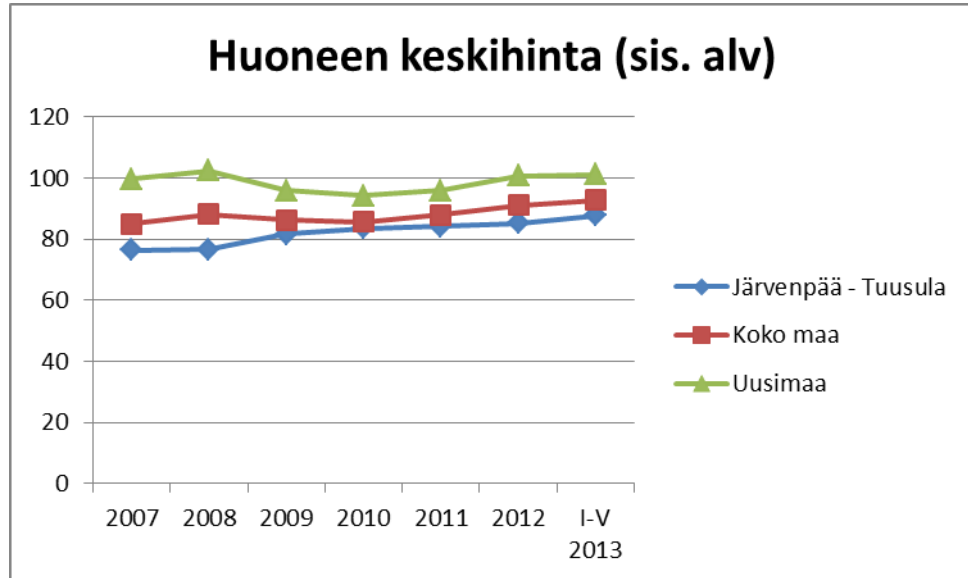
Järvenpään kaupungin matkailutoimisto kerää majoitustilastoja kuukausittain Tilastokeskukselta. Järvenpää-Tuusula alueen huonekäyttöaste oli vuosien 2007 – 2012 aikana koko maan keskimääräistä käyttöastetta alhaisempi (v. 2012 46 %) ja huomattavasti alhaisempi verrattuna Uudenmaan huonekäyttöasteeseen (kuvio 2).



KUVIO 2. Huonekäyttöaste (%) (Tilastokeskus 2013.)

Huoneen keskihinta Uudellamaalla vuonna 2012 oli 101 euroa ja koko maassa 91 euroa. Tilastokeskuksen majoitustilastossa huoneen keskihinta on huoneesta keskimäärin saatava hinta vuorokaudessa (arvonlisävero mukaan lukien). Huoneen keskihinta on saatu jakamalla liikkeiden ilmoittama majoituksen myyntitulo (ALV mukaan lukien) käytössä olleiden huoneiden lukumäärällä. (Tilastokeskus 2013.)

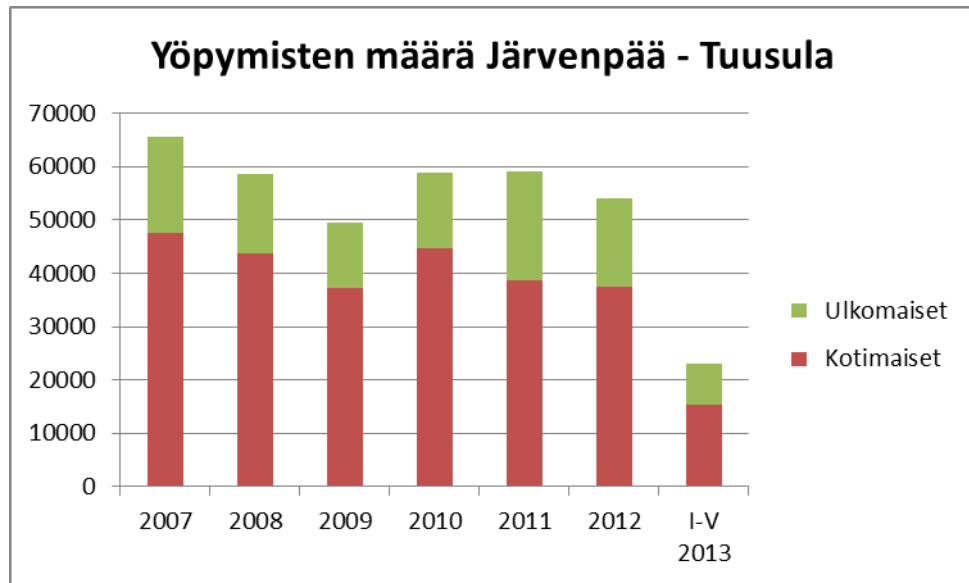
Huoneen keskihinta Järvenpään ja Tuusulan hotelleissa oli vuosien 2007 – 2012 aikana hieman alle koko maan keskihinnan (kuvio 3).



KUVIO 3. Huoneen keskihinta (sis. alv) (Tilastokeskus 2013.)

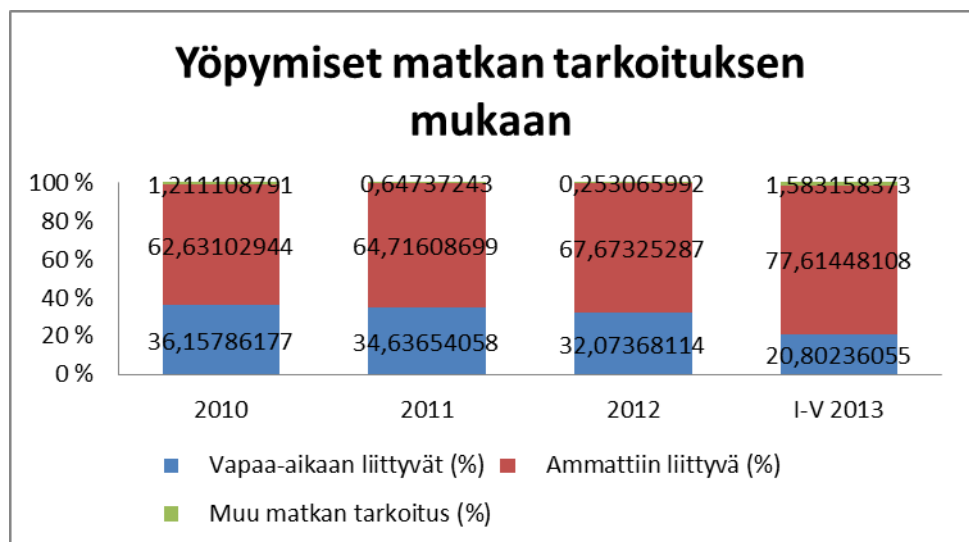
Uudellamaalla hotelliyöpyymiä kirjattiin vuoden 2012 aikana yhteensä 4 954 692 ja koko Suomessa 16 285 135 Näin ollen lähes kolmannes matkailijoista yöpyy Uudenmaan alueella. (Tilastokeskus 2013.)

Järvenpään ja Tuusulan hotelleissa yöpyneiden määrässä ei ole ollut kovin suuria vaihteluja, lukuun ottamatta vuoden 2009 notkahdusta. Pientä laskua yöpyjien määrässä oli vuodesta 2011 vuoteen 2012 mennessä. Vuoden 2013 tilastossa on ainoastaan viiden ensimmäisen kuukauden yöpyjien määrä (kuvio 4).



KUVIO 4. Yöpymisten määrä Järvenpää – Tuusula (Tilastokeskus 2013.)

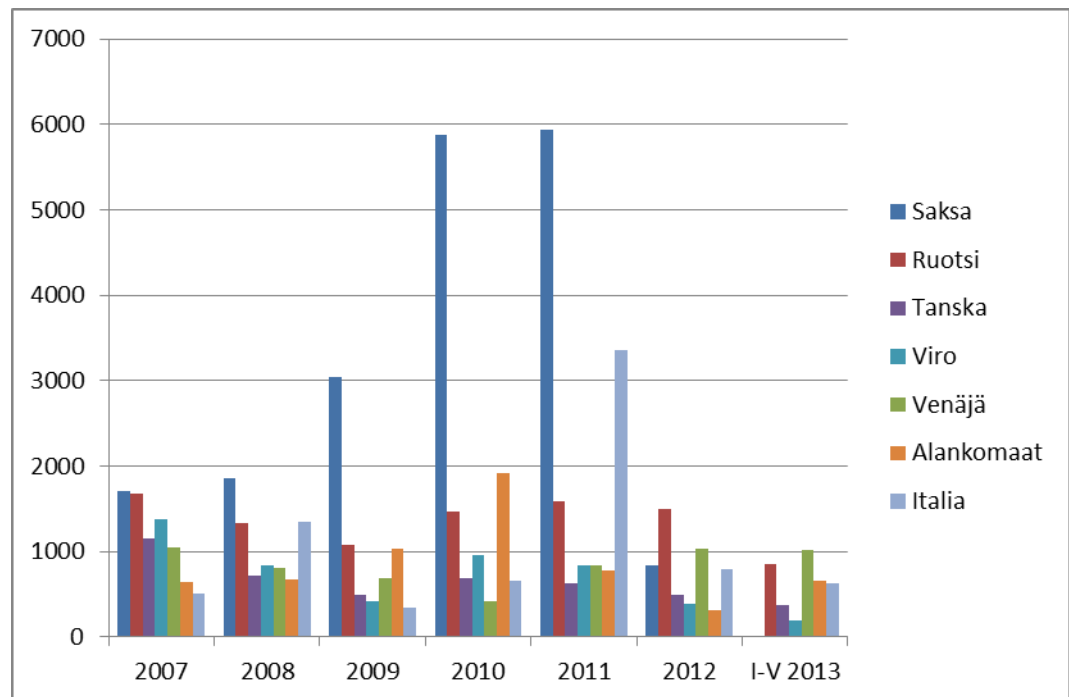
Kaikista yöpymisistä alueella noin kaksi kolmannesta oli ammattiin liittyviä ja suhdeluku on pysynyt suunnilleen samana vuosien 2010 – 2012 välisenä aikana (kuvio 5).



KUVIO 5. Yöpymiset matkan tarkoituksen mukaan (Tilastokeskus 2013.)

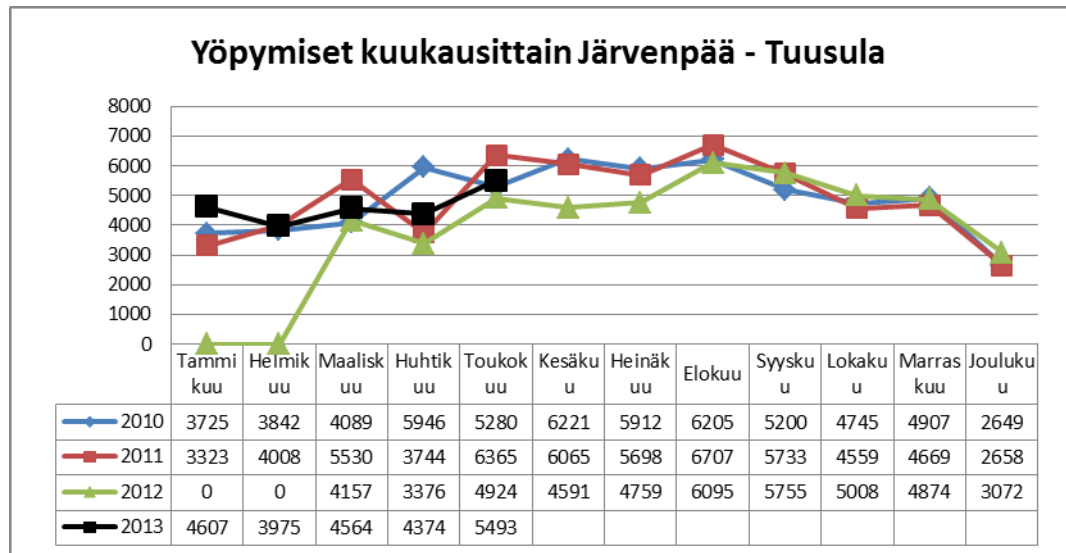
Ulkomaalaisia kaikista Uudenmaan hotelleissa yöpyneistä oli 2 286 968 (46 % kaikista yöpyneistä) ja koko Suomen hotelleissa yöpyi 4 879 165 ulkomaalaista (30 % kaikista yöpyneistä). (Tilastokeskus 2013.)

Suuri osa Järvenpään ja Tuusulan hotelleissa yöpyvistä ulkomaalaisista asiakkaista saapui Saksasta, Ruotsista, Venäjältä, Alankomaista, Italiasta, Virosta ja Tanskasta. Huomattavaa oli saksalaisten yöpyjien määrä vuosina 2010 ja 2011 sekä venäläisten yöpyjien määrän kasvu. Saksalaisten yöpyjien määrä selittyi sillä, että alueella oli tuolloin kaksi isoa saksalaisten tehdasprojektiä. Vuoden 2013 viiden ensimmäisen kuukauden aikana hotelleissa yöpyi yhtä paljon venäläisiä asiakkaita kuin koko vuonna 2012 (kuvio 6).



KUVIO 6. Yöpyneiden kansallisuudet Järvenpäässä ja Tuusulassa v. 2007 – 2013. (Tilastokeskus 2013.)

Alueen majoitusliikkeissä oli vuosina 2010 – 2012 eniten yöpyjiä elokuussa ja selkeästi hiljaisinta aikaa hotelleissa oli joulukuu. Vuonna 2012 myös kesä- ja heinäkuussa oli vähemmän yöpymisiä kuin kahtena edellisenä vuonna (kuvio 7).



KUVIO 7. Yöymiset kuukausittain Järvenpää – Tuusula (Tilastokeskus 2013.)

2.5 Alueen museoiden kävijämäärät

Järvenpään kaupungin matkailutoimisto on kerännyt kävijämäärät osittain yksittäisiltä kohteilta ja osittain Museovirastolta. Mukana kävijämäärissä ovat Ilmatorjuntamuseo, Lottamuseo, Ainola, Ahola, Järvenpään taidemuseo sekä Tuusulan kunnan museot. Vuosien 2009 – 2011 kävijämäärissä ei ole suuria vuosittaisia eroja, vuodelta 2012 ei ollut vielä tietoja saatavilla. Strategiaan kirjattiin 3 %:n vuotuinen kasvutavoite kävijämääriin (taulukko 1).

TAULUKKO 1. Kaikki kävijät Tuusulan ja Järvenpään museoissa. Tavoiteluvut vuosille 2014 - 2020 (3 % vuotuinen kasvu). (Museovirasto 2012.)

vuosi	2009	2010	2011	2014 tavoite	2015	2016	2017	2018	2019	2020
kävijämäärä	89517	91844	89276	91954	94713	97554	100481	103495	106600	109798

3 STRATEGINEN KEHITTÄMINEN

Verkoston strategisen yhteistyön ja kehittämisen ehtona on, että verkoston eri osapuolet sisäistävät yhteistyön tekemisen tarkoituksen ja näkevät verkostoitumisen yhtenä tärkeistä kilpailutekijöistään. Yhteistyö pitäisi kokea houkuttelevaksi ja yrityksillä olla sekä halua että kykyä osallistua verkoston toimintaan sekä verkoston strategisen tason neuvotteluihin ja kehitystyöhön. Yhteisten näkemysten ja toimintatapojen luominen voivat viedä pitkänkin aikaa. Sopivilla kehittämismenetmillä kehitystyötä voidaan kuitenkin tehostaa ja jäsentää selkeämmin hallittaviksi osa-alueiksi. (Valkokari ym. 2007, 4 – 5.)

Gustafssonin mukaan (2011, 16 – 17) on tärkeää tunnistaa, mitä eri tahot oikeasti haluavat. Koko alueen tulisi rakentaa kilpailukykyä yhdessä, mutta jos toiminnassa ei ole johdonmukaisuutta, se kaventaa luottamusta eikä tuota kovin hyviä tuloksia. Ihmiset pitäisi saada innostettua mukaan ja toimijoille tulisi täsmentää, millaisesta muutoksesta on kyse.

3.1 Strategian käsitteistöä

Strategia-sana juontaa juurensa kreikan kielen sanasta ”strategos”, joka tarkoittaa joukkojen johtajaa ja on peräisin sanoista armeija ja johtaa. Yritysmailmaan strategiasanan on tuonut Alfred Chandler jo vuonna 1962. Vuonna 1965 puolestaan Igor Ansoff kirjoitti merkittävän teoksen Corporate Strategy, joka sisältää hyvin systemaattisia kuvauksia strategiasta erilaisine kaavioineen ja mittareineen sekä prosessikuvauksineen. Ansoffin mukaan strategia on tiettyjen päätöksentekosääntöjen yhdistelmä ja tehokas työkalu, jonka tarkoitus on ohjata organisaation käyttäytymistä. Strategia onkin kiinnostanut tutkijoita ja konsultteja jo vuosikausien ajan. (Hiltunen 2012, 217 – 218.)

Strategiatyöllä on kaksi puolta, joiden välillä tasapainoillaan jatkuvasti. Toisaalta se on toimintaympäristön ymmärtämistä ja toisaalta oman organisaation toiminnan ymmärtämistä. Strategia käsitteenä tarkoittaa eri ihmisille eri asioita, yleensä päätöksentekijöille se tarkoittaa tärkeintä valintoja ja päätöksiä sekä kilpailussa menestymistä. Jarzabkowski (2005) ja Whittingtonin (2006) mukaan viime vuosikymmeninä on kuitenkin tuotu esille ajatuksia siitä, että strategia olisi olemassa

vasta silloin, kun se toteutuu ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa. Strategiaa ei silloin saisi rajata ylimmän johdon yksinoikeudeksi, vaan sen tekemiseen osallistuvat lukemattomat eri tahot. (Tienari & Meriläinen 2009, 124 – 125.)

Nykyisessä liiketaloustieteessä strategialla käsitetään pyrkimyksiä ja tavoitteita sekä etenemistä niitä kohti. Strategia on operatiivista johtamista kauaskantoisempaa ja kattavampaa. Strategiasta on yhtä monta versiota kuin aiheesta on kirjoitettu kirjoja. Kaikilla tasoilla asiantuntijat kuitenkin myöntävät, että strategia on jotain, joka yhdistää nykyisyyden tulevaisuuteen. Lyhyesti sanottuna strategia tarkoittaa valintoja, jotka pohjautuvat mahdollisuuksiin, visioon, missioon ja arvoihin sekä joilla päästään asetettuihin tavoitteisiin. (Schmidt 2009, 64; Karlöf 2004, 19.)

Strateginen erottuminen on tärkeää, jotta kilpailussa voidaan pärjätä tulevaisuudessaakin. Kimin ja Maubourgnen mukaan hyvällä strategialla on painopiste, se tuottaa arvoa asiakkaille eri aihe-alueilla kuin kilpailijat sekä se voidaan tiivistää hyväksi lausahdukseksi, motoksi. Strategiatyötä voidaan soveltaa kaikkeen organisoituun toimintaan ja sitä tarvitaan kaikkialla, kaikkina aikoina ja kaikissa kehitysvaiheissa. Strategiatyön edellytykset kuitenkin vaihtelevat hallintomuodon, omistussuhteiden, lainsäädännön ja muiden säädösten mukaan. (Karlöf 2004, 31; Hiltunen 2012, 230 – 231.)

Strategiset tavoitteet muodostavat myös järjestön toiminnassa keskeisen ohjenuoran. Nämä tavoitteet on hyvä koota jäsennellyksi listaksi ja varmistaa, että kaikki asianosaiset ymmärtävät ja hyväksyvät ne. Strategiakeskusteluun liittyy myös muita käsitteitä, kuten missio, visio ja skenaario. Näiden työkalujen avulla voidaan hahmottaa ja määritellä haluttu tavoitetila sekä kiteyttää julkilausuttu viesti, joka kuvaa toiminnan tarkoituksen, arvot sekä toiminnan päämäärät. (Heikkala 2001, 184 – 185; Tienari & Meriläinen 2009, 109.)

3.1.1 Missio ja visio

Missio ja visio ovat kiteytyksiä järjestön ja sen toiminnan identiteetistä, suunnasta ja paikannuksesta. Ne ovat viitekehys, jonka puitteissa järjestön ajatukset kulkevat ja jonka varassa tehdään päätöksiä ja toimenpiteitä. (Heikkala 2001, 184 – 185.)

Missio on Kaplanin ja Nortonin mukaan lyhyt, usein yhden lauseen mittainen väite, joka kuvaa organisaation perusteellista tarkoitusperää. (Hiltunen 2012, 220 – 223.) Missio on myös järjestötoiminnassa kuvaus siitä, missä toiminnassa ollaan mukana tai miksi ollaan olemassa. Sen tehtävänä on kuvata tiivistettynä, mitä järjestö tekee, kenelle, miten ja miksi. Jokaisen sidosryhmän jäsenen tulisi löytää itsensä mission lauseista. (Heikkala 2001, 184 - 186.)

Visio puolestaan on kuva siitä, mikä on paras mahdollinen tulevaisuus organisaatiosta, haluttu tulevaisuuden tila, jonka näkemyksen organisaatio on julkisesti täsmentänyt. Hyvä visio on innostava henkilöstölle, toimiva asiakkaille ja mitattavissa uskottavasti. Visio asetetaan tietylle jaksolle ja jakson päätyttyä arvioidaan sen saavuttamista. Tehokas visio synnyttää innostavan näkemyksen organisaation tulevaisuudesta ja se on yleensä erilainen kuin nykytila. Ympäripyöreät visiot eivät saa ihmisiä parempiin suorituksiin eivätkä sitouta ketään. On kuitenkin eri asia, mitä strategiassa, missiossa ja visiossa on kirjattuna kuin se, miten niitä toteutetaan tai kuinka ne ymmärretään organisaatiossa. (Hiltunen 2012, 220 - 223.; Lindroos & Lohivesi 2004, 26 - 27.) Järjestön visio on kuvaus järjestöstä silloin, kun se on menestyksekkäästi toteuttanut strategiset tavoitteensa. (Heikkala 2001, 184 – 185.)

3.1.2 Skenaario

Hiltusen (2012, 218) mukaan strategiatyön tulisi olla kauaskantoista eli tulevaisuuteen suuntaavaa. Olennainen osa strategiatyötä ovat skenaariot, joiden avulla voidaan kyseenalaistaa johdon ja muun henkilöstön tulevaisuuden näkemyksiä. Koska tulevaisuutta ei pystytä ennustamaan, kannattaa varautua siihen, että mikään tämän päivän tiedolle pohjautuva strategia ei voi olla ikuisesti voimassa. Strategiaa tulee voida muuttaa tarpeen vaatiessa.

Skenaario on käsite, josta tulevaisuudentutkimus usein tunnustetaan ja sitä voidaan pitää tulevaisuudentutkimuksen avainkäsitteenä (Kamppinen ym. 2002, 119). Skenaario tarkoittaa merkittävää toteutettavissa olevaa mahdollista maailmaa, näkemyksiä siitä, mitä erilaiset tulevaisuuden tapahtumaketjut voivat tuoda tullessaan. Koska tulevaisuutta ei pystytä ennustamaan, on tarpeen miettiä erilaisia tulevaisuuden vaihtoehtoja. Skenaariot eivät ole visioita tulevaisuudesta, eivätkä myöskään ennusteita. Ne voivat olla joko houkuttelevia tai jostain syystä katastrofaalisia mahdollisia maailmoja, uhkaskenaarioita. Toisin sanoen ne ovat halutuimpia tai todennäköisimpiä tulevaisuuspolkuja. Tulevaisuudentutkijat luovat skenaarioita strategioineen yhdessä niiden ihmisten kanssa, joiden tulevaisuudesta on kyse. Tulevaisuudentutkimuksen menetelmiä voidaan käyttää myös kilpailutilanteessa oman aseman parantamiseen. Skenaarioissa keskeistä on ajatus monista vaihtoehtoisista tulevaisuuksista, joiden todennäköisyydet eivät ole päällimmäinen kiinnostuksen kohde. (Kamppinen ym. 2002, 31 – 33.; Hiltunen 2012, 180 – 181.; Mannermaa 1991, 23.)

Hiltunen (2012, 227) kutsuu tulevaisuuskestävän strategian rakentamiseksi toimintatapaa, jossa skenaariot otetaan keskeiseksi elementiksi strategiatyöhön. Strategiaprosessiin kuuluu oleellisena osana erilaisten tulevaisuuksien pohtiminen; strategian tarkoitus on auttaa pääsemään toivottuun suuntaan tulevaisuudessa. Skenaarioiden hyöty on siinä, että niiden avulla voidaan kyseenalaistaa voimassa olevat näkemykset tulevaisuudesta.

Tulevaisuuskestävä strategiatyö aloitetaan katsomalla organisaation uskomukset tulevaisuudesta. Tähän tulevaisuuteen määritellään haluttu visio sekä strategia, jolla tähän visioon päästään. Sen jälkeen mietitään tulevaisuutta ja kaikkia eri vaihtoehtoisia mahdollisuuksia, toisin sanoen laaditaan skenaarioita. Tämän jälkeen testataan kirjattujen strategian ja vision toimivuutta erilaisissa skenaarioissa. Viimeisessä vaiheessa arvioidaan strategiaa ja sen toimivuutta tulevaisuudessa uudelleen. Strategiassa joudutaan aina tekemään valintoja ja ottamaan riskejä – sellaista strategiaa ei ole, joka toimisi jokaisessa skenaariossa täydellisesti. (Hiltunen 2012, 227 – 230.)

Hyväksi todettu menetelmä skenaariosuunnittelussa on TAIDA-menetelmä. Satoja skenaarioprojekteja on työstetty tämän menetelmän avulla. Enimmäkseen projek-

tit ovat olleet vuorovaikutteisia ja niitä on tehty työryhmissä. Ensimmäinen vaihe prosessissa on kartoitus (tracking), jossa tarkastellaan toimintaympäristöä: jäljitetään ja kuvataan muutoksia ympäröivässä maailmassa. Toinen vaihe on analysointi (analysing), jolloin analysoidaan muutoksia ja tuotetaan skenaarioita. Kolmas vaihe on kuvantaminen (imaging), jolloin luodaan mielikuvia, mitä halutaan tarkasteltavilta tulevaisuuksilta, toisin sanoen luodaan visioita. Neljäs vaihe prosessissa on päätöksentekovaihe (deciding), jolloin tunnistetaan kehityskohteet uhkiin ja saavutetaan visiot ja päämäärä. Viidennessä, viimeisessä vaiheessa on itsekäytäntöön vieminen (acting). Suunnitelmat eivät vielä tuo tuloksia, vaan pitää ryhtyä tositoimiin ja myös huolehtia seurannasta. (Lindgren & Bandhold 2009, 49.)

Skenaarioiden luomisessa on hyvä huomioida myös *heikot signaalit*, jotka Hiltunen (2012, 109) mukaan ovat merkkejä tulevista muutoksista, joista saattaa tulevaisuudessa seurata jotain suurta – tai sitten ei. Coffmanin mukaan heikot signaalit puolestaan ovat uusia tai yllättäviä ideoita tai trendejä, uhkia tai mahdollisuuksia, jotka vaikuttavat yritykseen tai sen toimintaympäristöön ja ne edustavat mahdollisuutta oppia, kehittyä ja kasvaa. Yksi heikko signaali ei juuri kerro tulevaisuudesta, vaan niiden voima on massassa ja eri signaaleja yhdistelemällä aikaansaataavista ilmiöistä. Niitä tulisikin kerätä jatkuvasti, analysoida ja miettiä, mitä ne tarkoittavat tulevaisuuden kannalta. Heikkojen signaalien pohjalta voidaan muodostaa erilaisia tulevaisuuskuvia ja skenaarioita. (Hiltunen 2012, 111, 129 – 130.)

3.2 Strategiaprosessi

Kurkilahden ja Äijön mukaan strategiaprosessi koostuu kahdesta isommasta vaiheesta: strategisen tiedonkeruun, analyysin ja diagnoosin vaiheesta sekä strategian luomis-, toteuttamis- ja seurantavaiheesta. Aluksi tarkastellaan organisaation nykytilaa, nykyistä strategiaa ja sen haasteita sekä toimintaympäristöä ja sen muutoksia. Alkuanalyysin pohjalta lähdetään luomaan uutta strategiaa, joka kohdennetaan eri tasoille, jalkautetaan ja toteutetaan käytännössä. (Hiltunen 2012, 225.)

Karlöfin (2004, 33) laatima kuusivaiheinen malli strategiatyön vaiheista sisältää menneisyyden, nykyisyyden, ulkomaailman, tulevaisuuden, muutosvaatimukset, toteutuksen ja seurannan. Tässä mallissa korostetaan oikeudenmukaista prosessia

etuineen sekä tiedonsaantia strategisista tyyppitilanteista. (Karlöf 2004, 33.) Tuusulanjärven matkailustrategiaprosessi on kuvattu myöhemmin Karlöfin mallin mukaan (kuva 7).

Strategiaprosessi esitetään usein organisaatiossa ylhäältä alas etenevänä hierarkkisenä toimintana, jolloin ylimmän johdon strategisten linjanvetojen kääntäminen eri yksiköiden tavoitteiksi ja toimenpiteiksi korostuu. Organisaation eri tasoilla työskenteleville ihmisille annetaan mahdollisuus pohtia, mitä strategian eri osat konkreettisesti heidän yksikkönsä toiminnalle tarkoittavat. Virallisen strategiaprosessin rinnalla tapahtuu kuitenkin aina myös muuta, nopeatahtisempaa strategiaan vaikuttavaa työtä ja päätöksiä on tehtävä markkinoiden muutosten tahdissa. (Tienari & Meriläinen 2009, 138.)

3.2.1 Strategiset tavoitteet

Strategiset tavoitteet voivat koskea sekä sisäisiä että ulkoisia tavoitteita. Strategialla tavoitetaan pitkän aikavälin vaikuttavuutta, joten tavoitteet ja niiden vaiheistus tulee jäsentää strategiassa ilmaistulla aikajänteellä. Strategian toteuttaminen vaatii pitkäjänteisyyttä ja kärsivällisyyttä sekä resursseja. Ajan ja rahan lisäksi tarvitaan myös osaamista, joka voi tarkoittaa kouluttautumista, kokemuksen hyödyntämistä tai asiantuntijoiden käyttöä. (Heikkala 2001, 190 – 192.)

Strategisten tavoitteiden jäsentämisessä on tärkeää tahtotilan määrittäminen. Tahtotilan pohjalta määritellään strategiset tavoitteet ja toimenpiteet, joilla haluttuun toimintatilaan päästään. Sen lisäksi, että mietitään, mihin pyritään, tulisi myös pohtia sitä, miksi näihin tavoitteisiin pyritään. Parhaimmillaan strategia on silloin, kun se lähtee motivoituneesta ja positiivisesta asenteesta, joka voi olla joko muuttava tai säilyttävä. Tavoitteet tulisi listata tärkeysjärjestyksessä ja niiden lisäksi on kirjattava myös toimenpiteet, joiden avulla tavoitteet saavutetaan. Ei saisi myöskään unohtaa sen pohtimista, miten tavoitteissa onnistumista mitataan. Erilaisten strategisten työkalujen avulla saadaan vastauksia edellä mainittuihin kysymyksiin. (Heikkala 2001, 182.; Schmidt 2009, 20 – 22.)

Strategian sisältö on tärkeä, mutta sen lisäksi tulisi korostaa sitä, miten strategia kehittyy. Strategia prosessina sisältää työn tekemisen tavan. Liian usein strategia-

työtä tehdään kaavamaisesti ja korostetaan lukujen kirjaamista lomakkeisiin enemmän kuin strategista ajattelua. (Karlöf 2004, 24 – 25.)

Vaikka strategia olisi kuinka hieno, se menettää arvonsa, jos sitä ei ole osattu jalkauttaa organisaatioon. Strategia on tuolloin vain PowerPoint- tai Word-tiedosto tietokoneella. Hiltusen mukaan (2012) strategian jalkautus on osittain viestintää ja osittain käytännön tekemistä työntekijän näkökulmasta. Johto on vastuussa strategian viestittämisestä ja siitä, että vastaanottajat ymmärtävät sen tarkoituksen omassa työssään. Nykyään ihmiset haluavat vaikuttaa entistä enemmän työhönsä, osallistua ja myös päättää asioista. Alaiset tulisikin ottaa mukaan strategiaprosessiin. (Hiltunen 235 – 236.)

Hiltusen (2012, 239) mukaan strategian viesti saadaan erottumaan ja jäämään mieleen toistamalla, tekemällä viestistä selkeä, ymmärrettävä, hauska ja visuaalinen, käyttämällä useita viestintäkanavia, ottamalla vastaanottajat mukaan viestintään, konkretisoimalla viestin sisältö vastaanottajalle ja motivoimalla vastaanottajaa.

3.2.2 Strategiaprosessin päättäminen ja seuranta

Strategia ei koskaan tarkoita vain yhden kysymyksen pohtimista, vaan harkittavina on joitain pyrkimyksiä, joiden toteuttamisen avulla turvataan tuleva menestys. Niitä tulee seurata jatkuvasti, jotta pystytään mittaamaan mahdollinen edistyminen. Jatkuvassa strategiaprosessissa voidaan poistaa ja lisätä strategisia pyrkimyksiä, joista osa osoittautuu ajan mittaan tarpeettomiksi. Seuranta tarkoittaa strategian yhteydessä sitä, että tavoitteet pilkotaan pienemmiksi. (Karlöf 2004, 116 - 118.)

Strategiaprosessi saattaa olla kehämäinen prosessi, jolloin on varauduttava siihen, että joissain vaiheissa on palattava takaisin aiempiin vaiheisiin. Jotta strategia olisi aito toiminnan työkalu, pitää varautua myös korjaamaan tehtyjä analyyseja ja johtopäätöksiä. (Heikkala 2001, 189 – 190.)

Hyvin toteutettuna prosessi johtaa siihen, että strategia alkaa elää aitona osana järjestön kulttuuria ja tapaa toimia. Strategiaprosessi voidaan päättää kokoontumiskertaan, jolloin viimeistellään strategiset valinnat ja laaditaan aikataulu toimenpiteille. Silloin myös päätetään keinot, joilla strategiasta viestitään. Asiakirjan viimeinen versio tulee hyväksyttäväksi prosessiin osallistuneella ryhmällä vaikka eril-

lisessä kokouksessa tai järjestön hallituksella tai valtuustolla. (Heikkala 2001, 201 – 202.)

Strategiaprosessin tuotoksena syntyy asiakirja, joka tyypillisesti pitää sisällään seuraavat osiot:

- Johdanto strategiaan ja strategiaprosessin toteutukseen
- Katsaus järjestön historiaan
- Toimintaympäristön analyysien keskeiset johtopäätökset, esimerkiksi SWOT-analyysi taulukkona, strategiset aiheet ja toimintatilan kuvaus
- Strategiset tavoitteet toimenpiteineen sekä missio ja visio
- Tavoitteita vastaavat toimenpiteet strategian aikajänteellä
- Seurannan järjestäminen

Asiakirjaa laadittaessa tulee kiinnittää huomiota siihen, millaisen viestin se antaa järjestöstä ja mitkä ovat viestien kärjet, kiteytykset olennaisista asioista sekä kelle viestitään. Säännöllisesti suoritettu seuranta ja strategian päivittäminen ovat keinoja ennakoida tulevaa. Ilman seurantaa on lähes mahdotonta arvioida tavoitteiden ja niiden mukaisen vision toteutumista. Strategia ja sen seuranta voivat olla esimerkiksi hallituksen kokousten asialistan teemoina, jolloin havainnot ja tiedot käydään läpi ja niiden pohjalta arvioidaan onko jotain merkittäviä muutoksia tapahtunut. (Heikkala 2001, 202 – 207.)

4 MATKAILUN STRATEGINEN KEHITTÄMINEN

Kehitettäessä strategioita matkailualalla on hyödyllistä tarkastella niiden luonnetta, toisin sanoen millä tasolla niitä noudatetaan. Matkailualalla on paljon suuria yrityksiä monine eri osastoineen, joista jokaisella on omat tavoitteensa, säännöt, menetelmät ja toiminta. Suositeltavaa kuitenkin olisi, että matkailuyritykset noudattaisivat vain yhtä tai kahta strategiaa ja eri osastot loisivat strategiat yhdessä. Strategiat tulisi myös saada osaksi käytännön toimintaa ja niiden pitäisi olla helpposti muunneltavissa. (Moutinho ym. 2011, 238.)

Matkailuverkostojen tavoitteet ja strategiat tulisi muodostaa paikallisten ja tuotepohjaisten verkkojen yhteistyön pohjalta. Komppulan ja Lassilan tutkimuksessa erääseen maakuntaan oli laadittu matkailustrategia, jota ei ollut otettu uuden organisaation ohjenuoraksi. Vetäjäorganisaatio oli siis olemassa, mutta ei strategiaa. Tutkimuksissa havaittiin, että toimijoiden sitoutumiseen sekä toiminnallisesti että asenteellisesti, tulee tavoitteiden olla selkeät, yksiselitteiset, mitattavat ja konkreettiset. (Komppula 2000, 270 - 271.)

Kortesluoma on opinnäytetyössään (2011, 46 - 50) tullut siihen tulokseen, että matkailustrategian toimeenpanossa tulee alueen ydintoimijat saada toteutukseen entistä paremmin mukaan. Ydintoimijoille tulee antaa konkreettisia esimerkkejä ja avata strategian hyötyä ja sisältöä esimerkiksi järjestämällä alue- ja kuntatilaisuuksia. Kun strategiatyö toteutetaan käyttämällä rinnakkain monia eri menetelmiä, kuten alueellisia työpajoja, kyselyitä, keskustelutilaisuuksia ja työryhmiä, tulee prosessi toimimaan samalla toimijoiden sitouttajana strategiaan. Strategiasanan synonyymina voisi käyttää sanaa toimintasuunnitelma, joka tekisi asiasta pientoimijoille tutumman. Strategiasta tulisi lisäksi tehdä lyhyt tiivistelmä käytännön esimerkkeineen. (Kortesluoma 2011, 46 – 50.)

4.1 Trendit matkailualalla

Megatrendit kuvaavat nykyhetkeä ja ovat voimakkaasti läsnä, ne ovat levinneet maantieteellisesti laajalle alueelle ja ne vaikuttavat eri elämänalueisiin. Megatrendit eivät kuitenkaan ole pysyvyyskiisiä, vaan voivat vaimeta ja muuttua ajan kuluessa. Tulevaisuuden kannalta on mielenkiintoista, koska kyseinen megatrendi kään-

tyy tai vaimenee. Tunnettuja megatrendejä ovat muun muassa ilmastonmuutos, teknologian kehittyminen, yksilöllistyminen, väestön ikääntyminen, organisaatioiden verkottuminen ja kansainvälistyminen. (Hiltunen 2012, 79 - 80.)

Trendi on Peisin (2007, 63) mukaan liikkeen suunta tai prosessi jollain elämän alueella. Hiltusen (2012, 94) määritelmän mukaan ”trendi kertoo lähimenneisyydessä ja tässä hetkessä näkyvästä muutoksen suunnasta, joka voi jatkua samana tulevaisuudessakin”. Trendeissä ja ennusteissa on jotain samaa: molemmat ovat mielenkiintoisia ja voivat kertoa tulevaisuuden suuntauksista, mutta niiden kanssa pitää olla äärimmäisen varovaisia. (Hiltunen 2012, 94 – 95.)

Euroopassa matkailu on yksi eniten työllistävä ja parhaiten tuottava sekä kasvava toimiala. Menestyäkseen tulevaisuudessa matkailuyritysten tulee tietää matkailijoiden ostokäyttäytyminen ja muuttaa tai kehittää markkinointistrategioita sen mukaisesti. (Peis 2007, 74.)

Kokoneet matkailijat haluavat vaihtoehtoja viiden tähden lomille ja matkustaa harvinaisiin, syrjäisiin ja aitoihin paikkoihin, esimerkiksi maatilamatkailukohteisiin. Vähäiseen vapaa-aikaan halutaan sisällyttää lepoa, rentoutusta sekä terveys- ja hyvinvointilomia. Kysyntää on kuitenkin myös kylpylälomille, luksusristeilyille, villieläinsafareille sekä henkisyttä sisältäviin ohjelmiin. (Roday, Biwal & Joshi 2009, 459 – 460.)

Asiantuntijoiden mukaan kokousmatkailussa on kahdenlaisia trendejä, toisaalta järjestetään megasuuria tuhansien osallistujien kongresseja, toisaalta myös paljon pieniä tiettyyn aihepiiriin liittyviä kokoontumisia. Keskisuuria kokouksia järjestetään entistä vähemmän ja tämä onkin jo huomioitu joissain kokouspaikoissa tilaratkaisuisissa. (Garber ym. 2006, 451, Peisin 2007, 79 mukaan.)

Keskustelua on herättänyt myös, voiko teknologia tulevaisuudessa korvata esimerkiksi videoneuvottelumahdollisuuksilla ”face-to-face” -kokoontumiset. Joidenkin mielestä kokoukset ovat usein tehottomia ja kalliita ja sen vuoksi ne voitaisiin korvata informaatioteknologian avulla. Toiset asiantuntijat ovat kuitenkin juuri päinvastaista mieltä, lähinnä siitä syystä että ei ole tarvittavaa infrastruktuuria. Lisäksi henkilöstön kouluttaminen uusiin teknologisiin systeemeihin on usein puutteellista. (Peis 2007, 84.)

Tulevaisuudentutkija Olli Hietasen (2008, 37.) mukaan pääkaupunkiseudulla ei ole yhteistyöhön kykenevää, toiminnallisen kokonaisuuden muodostavaa matkailuklusteria, vaan klusteri pitäisi jakaa useampiin teemaklustereihin. Nämä voisivat olla esimerkiksi:

- 1) urbaanit kohteet ja kaupunkimatkailu
- 2) luontomatkailu ja aidot kulttuurikohteet
- 3) elämykselliset työmatkat
- 4) on demand (asiakkaiden tarpeisiin laadittu) koulutus- ja hyvinvointimatkailu sekä
- 5) virtuaalimatkailu

Tulevaisuudessa erilaisilla asiakkaan tarpeisiin, elämän tilanteeseen ja ”lifestyleen” (esimerkiksi terveyteen, urheiluun, koulutukseen, kulttuuriin, luontoon ja ikääntymiseen) perustuvilla sisältö- tai lisäarvopalveluilla tulee olemaan entistä suurempi merkitys. Vastuullinen liiketoiminta on myös merkittävä kilpailutekijä matkailuyrityksille ja se tulee muuttamaan matkailun ja liikkumisen rakennetta ja tapoja. Teknologian kehittyminen saattaa tuoda isojakin yllätyksiä matkailualalle jo lähitulevaisuudessa. (Hietanen 2008, 65.)

4.2 Suomen matkailustrategian painopisteet

Matkailustrategian keskeinen ajatus on, että matkailun tunnustettuja vahvuuksia vahvistetaan ja matkailukeskittymissä olevia kasvuhakuisia ja verkostoituneita yrityksiä autetaan menestymään paremmin. Strategiaa laadittaessa on otettu huomioon valtion taloudellinen tilanne tulevina vuosina. Siten strategiassa ehdotetaan yleensä vain aivan välttämättömiä tavoitteita ja toimenpiteitä. Strategian lähtökohtana on suomalaisen matkailuelinkeinon kasvu, kannattavuus ja menestyminen kilpailussa kansainvälisistä matkustajavirroista. Tavoite on lisätä erityisesti ulkomaista matkailukysyntää, eli suomalaisen matkailuelinkeinon ja siihen välillisesti liittyvien alojen tuotteiden ja palveluiden myyntiä ulkomaisille asiakkaille. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2013 c.)

Matkailu vuonna 2020 - faktaa ja fiktiota on Matkailun edistämiskeskuksen ulkopuolisten asiantuntijoiden kanssa laatima raportti, jossa tarkastellaan erilaisia tulevaisuuden kehitysvaihtoehtoja erityisesti matkailun näkökulmasta ja arvioidaan megatrendien, trendien, arvomuutosten, epävarmuustekijöiden ja muiden muuttujien vaikutusta matkailun toimialaan. Tarkastelun aikaväli ulottuu vuoteen 2020 ja joiltain osin pidemmällekin asti. Raportissa on hahmotettu myös matkailullisia toimintastrategioita eri skenaarioita erityisesti Suomen kannalta ja osoitettu, mikä skenaarion syntymisen suuntaan ympäristön kehityksen seuranta alkuvaiheessaan viittaa. (Matkailun edistämiskeskus 2006.)

Suomen matkailustrategian tuotekehityksen painopisteitä vuosille 2014 – 2020 on tarkennettu. Matkailun kehittämisessä tulisi huomioida muun muassa vastuullisuus, kestävä kehitys, esteettömyys, laatu, turvallisuus, saavutettavuus ja kohde-ryhmätuntemus. Tuotteiden räätälöinti asiakkaiden tarpeiden ja erilaisten ryhmien mukaan on tärkeää ja tuotekehityksessä tulee huomioida tärkeimpien markkina-alueiden (Venäjä, Kiina, Japani, Keski-Eurooppa) asiakkaiden tarpeet ja odotukset. Suomen matkailustrategian tuotekehitystoiminnan painopisteiksi on valittu neljä strategista teemaa: hyvinvointi, kulttuuri, kesä ja talvi. Tuotekehityksen linjaukset perustuvat paitsi MEK:in teettämiin tutkimuksiin, myös matkailun maailmanlaajuisiin trendeihin. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2013 d.)

Kaikille neljälle strategiselle teemalle yhteisiä painopistealueita ovat suomalainen ja paikallinen ruoka, hiljaisuus sekä kulttuurin ja luonnon yhdistäminen. Hyvinvoinnin painopisteenä on ”Finrelax”, joka sisältää elementtejä saunasta, maaseudun hyvinvointilomasta, rentoutumisesta, luonnon rauhasta, metsästä ja vedestä. Kulttuurin osalta painopiste siirretään tapahtumista entistä enemmän suomalaiseen elämäntapaan, suomalaisiin ihmisiin, paikallisuuteen, kulttuuriperintöön, historiaan ja tarinoihin. Suomalaisen designin näkyvyyteen ja monipuolisempaan hyödyntämiseen tulee panostaa matkailukohteita kehitettäessä. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2013 d.)

Kesän painopisteenä on helppotasoinen luonnossa liikkuminen, jossa korostetaan omalla lihasvoimalla (patikointi, pyöräily, melonta, kalastus, hevosmatkailu) toteutettavia aktiviteetteja. Vesi ja vesistöt sekä puhtauden kehittäminen ovat yhtenä painopisteenä, samoin kiertomatkojen kehittäminen ja liittäminen teemoihin. Tal-

ven painopisteenä on kehittää muiden talvikohteiden tarjonnasta erottuvaa talvi-tarjontaa (safarit, lumi- ja jääosaaminen jne.). Hiihtotuotteiden kehittämisessä ja markkinoinnissa nostetaan Suomea esiin muun muassa lumilautailukohteena. Painopiste talvituotteessa siirtyy yleisten trendien myötä enemmän aitouteen ja autenttisuuteen, jolloin tuotteistukseen sisällytetään tutustuminen paikallisten ihmisten elämäntapaan, jouluperinteisiin ja niin edelleen. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2013 d.)

4.3 KUUMA-kuntien matkailustrategia

Pääkaupunkiseudun ympärillä sijaitsevaan KUUMA-seutuun kuuluvat Hyvinkää, Järvenpää, Kerava, Kirkkonummi, Mäntsälä, Nurmijärvi, Pornainen, Sipoo, Tuusula ja Vihti (kuva 1). Näiden kuntien yhteenlaskettu väestö on 306 000 asukasta. (Kuuma-seutu 2013.)



KUVA 1. KUUMA-seutu (KUUMA-seutu 2013.)

KUUMA – kuntien matkailustrategiaa laadittaessa vuonna 2005 – 2006 Keski-Uudenmaan KUUMA-kuntiin kuuluivat seuraavat kunnat: Järvenpää, Kerava, Tuusula, Nurmijärvi, Mäntsälä ja Pornainen. (Uudenmaan liitto 2006.)

KUUMA-kuntien matkailustrategia on laadittu vuoteen 2013 asti. Strategia on laadittu samaan aikaan valtakunnallisen matkailustrategian kanssa ja se on niin sanottu seutustrategia alueellisen matkailun kehittämiseksi. Strategia pitää sisällään toimijoiden kehitystarpeita ja toiveita sekä näkemyksen seudun vahvuuksista matkailualueena. Strategia on päivitettävä toimenpide- ja hankeluettelo, jota seudun toimijat sitoutuvat toteuttamaan. Strategiassa selvennetään muun muassa toimijoiden roolit, alueen kärkituotteet, markkinointi ja alueen saavutettavuus. Keskeisiä teemoja strategiassa ovat tarinat, suomalaisuus, luonto ja ruoka. (Uudenmaan liitto 2006.)

KUUMA-kuntien matkailustrategian visio on: ”Keski-Uusimaa on suomalaisen kulttuurimatkailun ainutlaatuinen ja vetovoimainen kohde Helsingin seudulla, joka tarjoaa yhteisten myyntikanavien välityksellä hyvin johdettujen matkailun laatuyritysten ja -kohteiden palveluja kansallisille ja kansainvälisille yritys- ja vapaa-ajan asiakkaille.” (Uudenmaan liitto 2006.)

Ensimmäisessä strategiatapaamisessa kävi kuitenkin ilmi, että tämä strategiatyö oli aikanaan jäänyt kesken eikä strategia ole ollut aktiivisessa käytössä toimijoiden keskuudessa. Yhteistyö Tuusulanjärven Matkailu ry:n jäsenten kesken on tiivistä, mutta muiden KUUMA-kuntien matkailutoimijoiden kanssa ei juurikaan tehdä tällä hetkellä yhteistyötä. Mahdolliset tulevat kuntaliitokset vaikuttavat myös siihen, että tässä vaiheessa ei ole kiinnostusta uusista KUUMA-kuntien yhteistä matkailustrategiaa. (Tuusulanjärven Matkailu ry. 2013.)

5 STRATEGIAN LAATIMISEN MENETELMÄT

Tutkimuksellinen kehittämistyö voi saada alkunsa organisaation kehittämistarpeista tai halusta aikaansaada muutoksia. Kehittämistyössä etsitään parempia vaihtoehtoja ja viedään asioita käytännössä eteenpäin. Kehittämistyö alkaa ideoinnista ja päättyy monien vaiheiden kautta ratkaisuun, sen toteutukseen ja arviointiin. Tutkimuksellinen kehittämistyö on vuorovaikutusta ihmisten välissä, uusien yhteistyökuvioiden rakentamista, muutosten hakemista, epävarmuuden kohtaamista ja yllättävien haasteiden käsittelyä. (Ojasalo ym. 2009, 19 – 21.)

Kehittämistyössä on suositeltavaa käyttää useita menetelmiä, myös sellaisia, joita ei yleensä käytetä tieteellisessä tutkimuksessa (Ojasalo ym. 2009, 93). Matkailustrategia oli tarkoitus laatia työryhmässä, jossa syntyisi uusia ideoita ja ehdotuksia alueen matkailun vauhdittamiseksi. Tämä, sekä ryhmän sopiva koko olivat perusteena valitessani keskeiseksi menetelmäksi aivoriihen, joka on yksi työelämän kehittämistyötä tukeva menetelmä. Aivoriieä täydentämään ja tausta-aineiston hankkimiseksi käytettiin menetelminä myös kyselyä ja teemahaastattelua.

5.1 Aivoriihi

Aivoriihi (brainstorming) on yksi luovan ongelmanratkaisun standardimenetelmistä, jolla tuotetaan ideoita yleensä 6 – 12 hengen ryhmässä. Kokous alkaa aivoriihen tavoitteiden asettamisella ja rajaamisella. Lämmittelyvaiheessa pyritään poisturhista ennakkoluuloista ja vetäjä kertoo silloin kokouksen toimintaperiaatteet. Ideointivaihe alkaa vapaalla ideoinnilla, jolloin niitä ei lainkaan arvioida. Vetäjä voi kirjata ideat taululle ja ideoita pyritään yhdistelemään ja kehittämään. Valintavaiheessa ideoita tarkastellaan kriittisesti ja niitä pyritään arvioimaan vetäjän ohjeiden mukaan. Vetäjä onkin tärkeässä roolissa, hänen tulee pitää huolta sääntöjen noudattamisesta ja rytmittää ideointia osallistujien tarpeiden ja toiveiden mukaisesti. (Ojasalo ym. 2009, 145 – 147.)

Ojasalon ym. (2009, 143) mukaan luovuus on uuden kehittämisen keskiössä ja aivoriihi on yksi menetelmä, jonka avulla voidaan tuottaa uusia näkökulmia, ideoita ja ratkaisuja erilaisiin kehittämishankkeisiin.

5.2 Kysely

Kysely sopii monenlaisten aiheiden ja ilmiöiden tutkimukseen, mutta aiempaa tietoa tutkittavasta ilmiöstä on oltava riittävästi. Kysely on määrällisen tutkimuksen menetelmä, joka pyrkii kuvailemaan ja selittämään tutkimuksen kohteena olevia ilmiöitä havaintojen avulla. Kyselytutkimus aloitetaan perehtymällä aikaisempiin tutkimuksiin ja julkaisuihin. Lomakkeessa tulee olla ainoastaan sellaisia kysymyksiä, joita tarvitaan työn tavoitteiden saavuttamiseksi. Kysely sopii tilanteeseen, jossa tutkittava aihealue tunnetaan hyvin, mutta halutaan vielä varmistua sen paikkansa pitävyydestä. Kehittämistyössä kysely sopii hyvin esimerkiksi lähtötilanteen selvittämiseen. (Ojasalo ym. 2009, 41, 108 – 115.)

Kyselytutkimuksen etu on siinä, että sen avulla tutkimukseen voidaan saada paljon henkilöitä ja voidaan kysyä monia asioita. Näin saadaan kerättyä laaja tutkimusaineisto. Haittana puolestaan voi olla, ettei voida varmistua siitä, kuinka vakavasti vastaajat suhtautuvat tutkimukseen ja ymmärtävätkö he kysymyksiä oikein. (Hirsjärvi ym. 2003, 182.)

Kyselylomaketta on testattava etukäteen, mielellään tutkimuksen kohderyhmään kuuluvilla henkilöillä. Silloin saadaan todenmukainen käsitys siitä, ymmärretäänkö kysymykset oikein, onko lomakkeessa turhia kysymyksiä tai onko jotain olennaista jäänyt kysymättä. (Vehkalahti 2008, 48.)

5.3 Teemahaastattelu

Haastattelu on laadullinen menetelmä, joka on yksi käytetyimpiä tiedonkeruumenetelmiä sekä tutkimus-, että kehittämistyössä. Haastattelu on aineistonkeruumenetelmänä hyvä valinta silloin, kun halutaan korostaa yksilöä tutkimustilanteen subjektina. Etenkin, jos kehittämiskohde on vähän tutkittu, haastattelulla voidaan saada uusia näkökulmia avaavaa aineistoa. (Ojasalo ym. 2009, 94 - 96.)

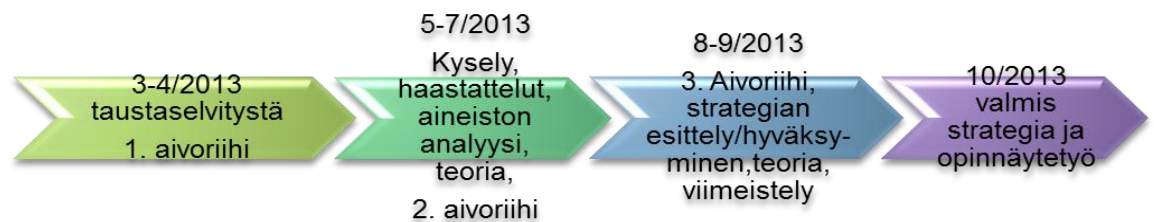
Teemahaastattelussa pyritään huomioimaan ihmisten tulkintoja ja vapaalle puheelle annetaan tilaa, vaikka ennalta päätetyt teemat pyritäänkin keskustelemaan kaikkien tutkittavien kanssa. Teemahaastattelu on keskustelunomainen tilanne, jossa käydään läpi ennalta suunniteltuja teemoja. Puhumisjärjestys on vapaa, eikä kaikkien haastateltavien kanssa välttämättä tarvitse puhua kaikista asioista samassa

laajuudessa. Haastattelijalla on mukanaan mahdollisimman lyhyet muistiinpanot käsiteltävistä teemoista, jotta hän voisi keskittyä keskustelemaan haastateltavan kanssa. Teemat voidaan listata ranskalaisin viivoin ja tarvittaessa voidaan käyttää apukysymyksiä. Teemat tulee valita tutkittavaan aiheeseen perehtymisen pohjalta. Kysymysten harkitsemisen lisäksi myös tulee harkita tarkkaan, keitä valitaan haastateltaviksi. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

Eniten käytetty haastattelulaji on lomakehaastattelu, jossa haastattelu tehdään lomakkeen mukaan. Teemahaastattelu on puolistrukturoitu menetelmä sen vuoksi, että haastattelun aihepiirit, teema-alueet ovat kaikille samat. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 44 – 48.)

6 TUUSULANJÄRVEN ALUEEN MATKAILUSTRATEGIAN TOTEUTTAMINEN

Osallistuin ensimmäistä kertaa Tuusulanjärven Matkailu ry:n kokoukseen 18.3.2013. Silloin tarkoitukseni oli kartoittaa kiinnostusta KUUMA-kuntien matkailustrategian uudistamiseksi, jota myös TouNet-hankkeen puitteissa oli toivottu tehtäväksi. Kävi kuitenkin ilmi, että yhdistyksen jäsenet toivoivat matkailustrategiaa nimenomaan omalle pienemmälle toiminta-alueelleen, Tuusulaan ja Järvenpäähän. Niinpä suunnittelin prosessia näistä lähtökohdista, tavoitteena että matkailustrategia ja opinnäytetyöni olisi valmis viimeistään vuoden 2013 loppuun mennessä (kuvio 8).



KUVIO 8. Aikataulu Tuusulanjärven matkailualueen strategiaprosessille ja opinnäytetyölle.

6.1 Aivoriihet

Kevään ja syksyn 2013 aikana järjestettiin yhteensä kolme aivoriiheä, joissa strategiaa työstettiin. Niiden lisäksi keskustelua käytiin sähköpostin välityksellä ja lähetin välillä muokkaamaani strategiaa työryhmälle katsottavaksi ja kommentoitavaksi.

6.1.1 Ensimmäinen aivoriihi: strategiatyö käyntiin

Ensimmäinen strategia-aiheinen aivoriihi pidettiin 29.4. ja siinä olivat minun lisäksi mukana Tuusulanjärven Matkailu ry:n hallituksen kuusi jäsentä. Esittelin

tilaisuudessa suunnitelmani matkailustrategian työstämiseksi. Kerroin myös yleisesti matkailustrategian tarkoituksesta Suomen matkailustrategiaan pohjautuen sekä tavoitteista, jotka ovat pohjana alueellisen matkailustrategian laadinnassa. Käsitelimme myös suunnittelemani haastattelukysymykset, joilla oli tarkoitus saada strategiaan kuntalaisten mielipide. Sain kysymyksistä hyvää palautetta ja yleisesti oltiin sitä mieltä, että haastattelu oli hyvä tiedonkeruumenetelmä. Päädyimme tavoittelemaan 300 vastausta ja alueen yrittäjät lupautuivat antamaan lounas- ja museolahjakortteja, jotka arvottaisiin vastaajien kesken ja niiden avulla mahdollisesti saataisiin enemmän vastauksia. Kävi ilmi, että yrittäjiä kiinnostaa tietää, mitä kuluttaja haluaa ja että tämä tieto on äärimmäisen tärkeää tietoa matkailutoimijoille kehitettäessä tuotteita ja palveluita.

Ensimmäisen aivoriihen tavoitteena oli selvittää seuraavia asioita:

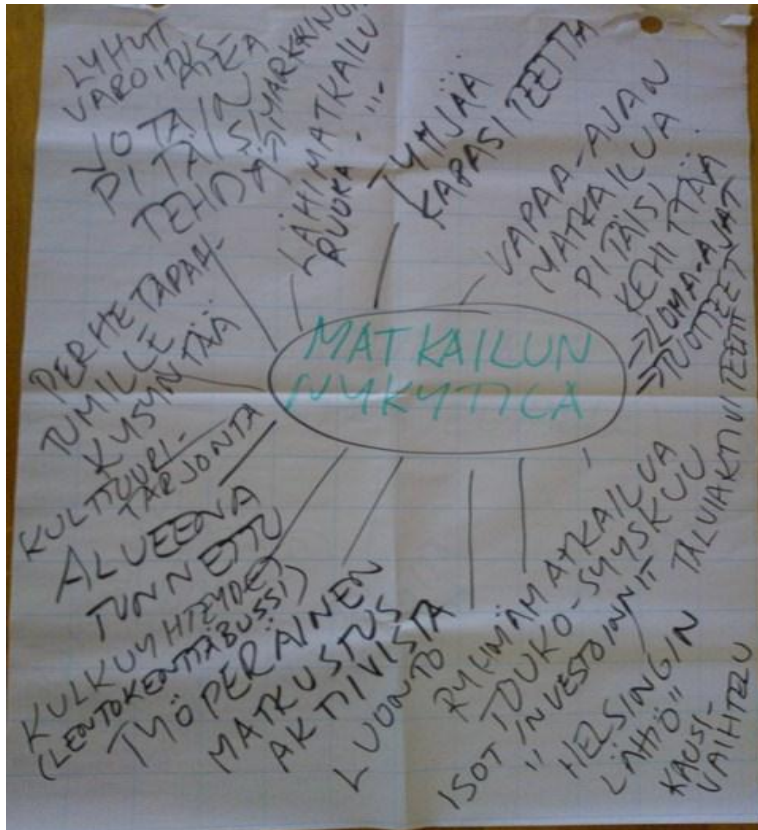
- Alueen matkailun nykytila
- Millaisia toiveita strategialle on?
- Visio: millaisia asioita visiossa pitäisi olla?
- Määritellään strategian tavoitteet ->2020?
- Alueen vahvuudet ja kärkituotteet
- Kohderyhmät
- Kuuma-strategian tarkastelua -> mitä halutaan jättää uuteen strategiaan?
- Jatkotyöskentely: strategiatyöryhmä?

Alueen matkailustrategia herätti paljon keskustelua. Osan mielestä olisi pitänyt päättää yhdistyksen hallituksen kokouksessa, että strategiaa lähdetään laatimaan. Kuitenkin aihetta syvällisemmin käsiteltyämme kaikki mukana olleet vaikuttivat olevan sitä mieltä, että strategia on tarpeellinen ja sen laatimiseen osallistuvat ne toimijat, joilla siihen on aitoa kiinnostusta. Kaikkia toimijoita ei välttämättä saataisi mukaan, mutta päätettiin kuitenkin, että tehdään kysely kaikille Tuusulanjärven Matkailu ry:n jäsenille, jolloin jokaisella on mahdollisuus osallistua strategia-

työhön. Kaikkia suunnittelemani teemoja ei ehditty käsittelemään ensimmäisessä aivoriihessä, mutta sovimme toukokuulle seuraavan aivoriihen, jossa työtä jatketaisiin.

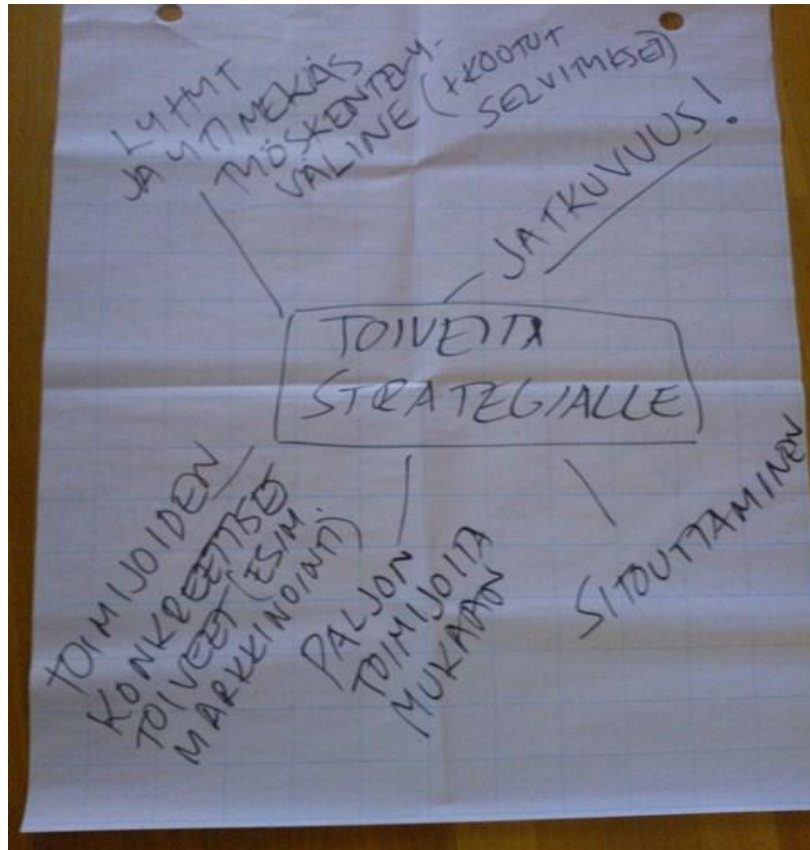
Ensimmäinen teema, josta keskustelua käytiin, oli että millaisena alueen matkailun nykytila koetaan tällä hetkellä (kuva 2). Selkeästi vastausten perusteella alueen matkailuyrityksillä voisi mennä paremminkin ja jotain pitäisi tehdä, että saataisiin tyhjälle majoituskapasiteetille käyttöä. Erityisesti kausivaihtelun ongelmallisuus herätti keskustelua; loma-ajoille ja vapaa-ajan matkustajille pitäisi kehittää sopivia tuotteita. Alue on tunnettu erityisesti monipuolisista kulttuurikohteistaan ja kauniista luonnosta, mutta Tuusulanjärven tarjoamia mahdollisuuksia monipuolisiin talviaktiviteetteihin ei ole riittävästi hyödynnetty. Lähi- ja ruokamatkailusta keskusteltiin myös; ne voisivat olla uusia aluevaltauksia matkailumarkkinoilla. Perhetapahtumille todettiin olevan kysyntää. Alueella asuu paljon lapsiperheitä ja olisi toivottavaa, että lähistöllä olisi enemmän perheille soveltuvia tapahtumia ja kohteita.

Pääkaupunkiseudun ja lentokentän läheisyys ovat alueen valttikortteja, mutta kulkuyhteyksiä voisi parantaa entisestään; esimerkiksi lentokenttäbussi voisi olla varteenotettava vaihtoehto. Ryhmämatkailu painottuu touko-syyskuun väliselle ajalle, joten muille kuukausille pitäisi saada lisää ryhmäkauppaa. Vaikka alueen työperäinen matkustus on aktiivista, kokousmatkailun todettiin vähentyneen taloudellisen taantumun vuoksi ja lisäksi suuntaus on useamman päivän kokouksista päiväkokouksiin. Asiakkaat haluavat mieluummin mennä yöksi omaan kotiin, koska vapaa-aika koetaan entistä tärkeämmäksi. Varauksia tehdään aiempaa lyhyemmällä varoitusajalla ja tämä asettaa yrityksille haasteita ja tekee tulevaisuuden ennakoinnista entistä vaikeampaa. Puitteet alueen merkittävimmissä matkailuyrityksissä ovat tällä hetkellä hyvässä kunnossa suurten investointien myötä ja joissain yrityksissä tehdään voimakkaitakin markkinointipanostuksia. Todettiin kuitenkin, että yhteistyön avulla voidaan päästä vielä parempiin tuloksiin.



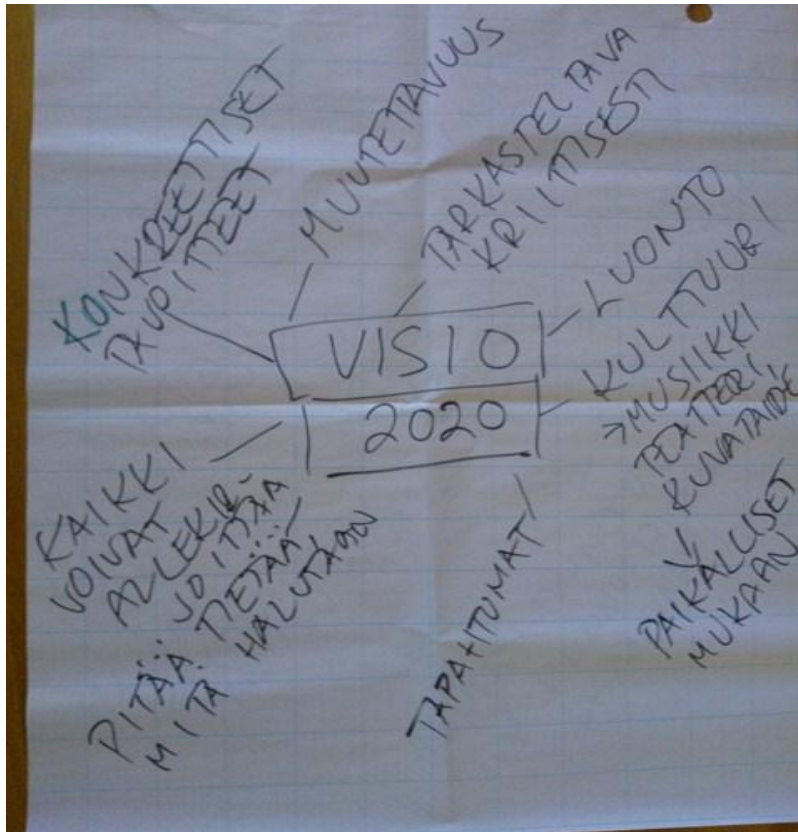
KUVA 2. Alueen matkailun nykytila

Toisena käsiteltävänä teemana oli, millaisia toiveita alueen toimijoilla on uudelle matkailustrategialle (kuva 3). Toivottiin, että strategia olisi mahdollisimman lyhyt ja ytimekäs työskentelyväline, mutta kuitenkin myös kootut selvitykset ja taustatyö olisivat saatavilla tarvittaessa. Erityisesti korostettiin sitä, että strategiaan pitäisi kirjata toimijoiden konkreettiset tavoitteet. Kaikki osapuolet tulisi saada sitoutettua yhteiseen strategiatyöhön ja mukaan tulisi saada mahdollisimman paljon toimijoita. Paljon keskustelua käytiin strategiatyön jatkuvuudesta, mutta todettiin että Tuusulanjärven Matkailuyhdistyksen hallitus voi tarkastella tilannetta vaikkapa vuosittain ja toivottiin myös, että strategia olisi päivitettävä työkalu, johon voidaan tehdä tarvittavia muutoksia matkan varrella. Kuusi vuotta on kuitenkin melko pitkä aika ja sinä aikana voi tapahtua monenlaisia asioita, jotka vaikuttavat suoraan alan toimijoiden toimintaan.



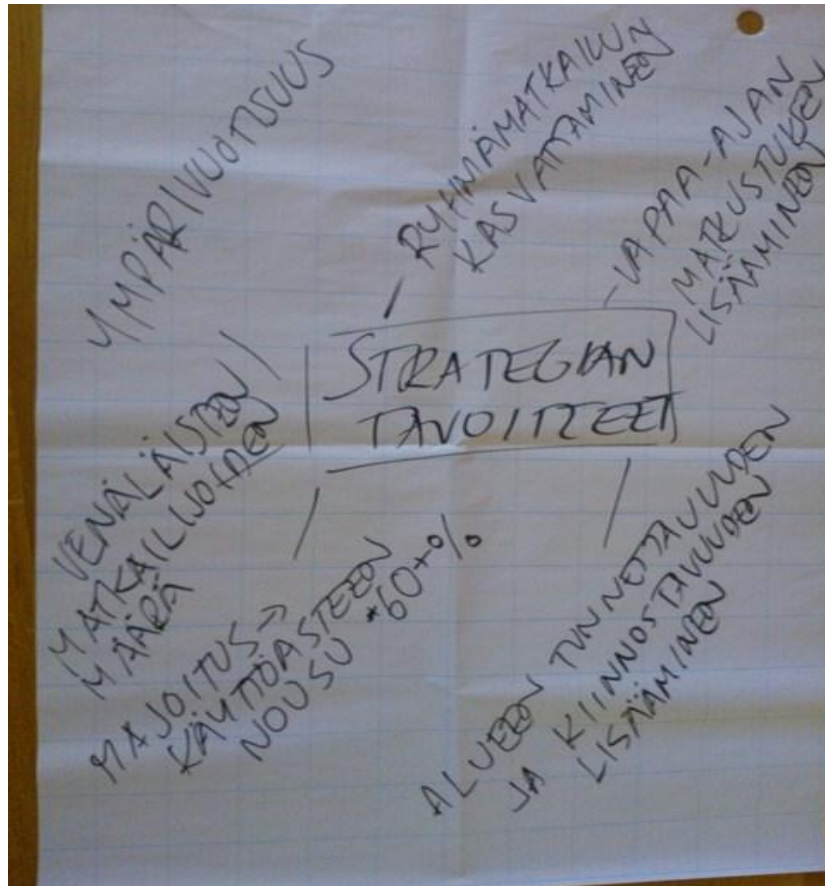
KUVA 3. Toiveita strategialle

Kolmas käsiteltävä teema oli se, millaisia asioita visiossa halutaan näkyvän (kuva 4). Keskusteltiin siitä, että luonto, kulttuuri, tapahtumat, paikalliset ihmiset sekä alueen vetovoimaisuus voisivat sisältyä visioon. Visiota tulee kuitenkin tarkastella kriittisesti ja siinä voisi näkyä myös konkreettisia tavoitteita. Vision tulisi olla sellainen, että kaikki toimijat, niin pienet kuin suuremmatkin voivat sen allekirjoittaa. Todettiin myös, että pystyäkseen kirjaamaan vision, tulee tietää mitä halutaan. Niinpä päädyttiin siihen, että lopullinen visio muovautuu vasta kun strategia-työtä on saatu etenemään pidemmälle.



KUVA 4. Visio 2020.

Neljäs käsiteltävä teema oli pohtia, millaisia tavoitteita strategialle asetetaan (kuva 5). Sovittiin, että ns. viralliset tavoitteet määritellään myöhemmin, mutta keskusteltiin majoituksen osalta huonekäyttöasteen nostamisen yli 60 %:iin olevan yksi tavoite. Tavoitteina voisivat olla myös alueen tunnettavuuden ja kiinnostavuuden lisääminen, vapaa-ajan matkustuksen lisääminen, ryhmämatkailun kasvattaminen, kansainvälisten asiakkaiden määrän kasvattaminen ja toiminnan muuttaminen ympärivuotiseksi.



KUVA 5. Strategian tavoitteet.

Ajan puutteen vuoksi päädyttiin siihen, että jokainen tutustuu KUUMA-alueen matkailustrategiaan ja lähettää minulle sähköpostitse kommentteja siitä. Tarkoitus oli katsoa, onko aiemmassa strategiassa jotain käyttökelpoista aineistoa, joka halutaan siirtää uuteen matkailustrategiaan. Kukaan ei kuitenkaan lähettänyt kommentteja KUUMA-strategiasta, joten siitä ei ole siirretty mitään suoraan uuteen strategiaan.

6.1.2 Toinen aivoriihi: haastatteluista ja kyselyn tuloksista tavoitteiksi

Toinen strategia-aiheinen aivoriihi pidettiin 27.5.2013 samalla kokoonpanolla kuin ensimmäinen. Esittelin haastattelujen ja Webropol-kyselyn tuloksia (liite 2), jotka olin lähettänyt myös ennakkoon katsottavaksi kaikille yhdistyksen jäsenille.

Keskustelimme siitä, kuinka aivoriihistä, kyselyistä, haastatteluista sekä matkailualan opiskelijoiden kirjoitelmista koostamaani SWOT-analyysia voisi muokata strategiaan sopivaksi ja siihen päädyttiin lisäämään joitain asioita sekä muokattiin joitain virheellisiä tietoja (kuva 6). Kuitenkin yleisesti oltiin sitä mieltä, että oli hyvä kun tuli uusia ideoita esimerkiksi alueen mielikuvan raikastamisesta.

SWOT-analyysi on yksi käytetyimpiä välineitä strategia- ja suunnittelutyössä. SWOT on lyhenne seuraavista sanoista: strenghts (vahvuudet), weaknesses (heikkoudet), opportunities (mahdollisuudet) sekä threats (uhkat). Analyysille tulee määrittää vertailukohta, esimerkiksi pahin kilpailija. Joskus analyysi voi jäädä pinnalliseksi, koska usein on helppoa yliarvioida omaa vahvuutta ja aliarvioida kilpailijoita. (Karlöf 2004, 51 – 52.)

SWOT-analyysi	
<p>Vahvuudet:</p> <ul style="list-style-type: none"> • kaunis luonto ja Tuusulanjärvi • tunnettu, värikäs historia taitelijoiheen • monipuolisuus: kulttuurikohteet, museot, tapahtumat, teatteri, konsertit • korkeatasoiset majoitus- kokous-, ravintola- ja ohjelmat: myös suurille ryhmille • positiivinen mielikuva alueesta • hyvät kulkuyhteydet, Helsingin läheisyys • hyvä yhteistyö oppilaitosten kanssa 	<p>Heikkoudet:</p> <ul style="list-style-type: none"> • vähän tarjontaa nuorille ja lapsiperheille • museot: eivät kiinnosta kaikkia, palveluiden yksipuolisuus • tuoteperhe on melko kapea • osa kohteista auki vain kesäisin • tarjonnan ”päivittämättömyys” • aluetta ei tunneta hyvin • strategisen toiminnan puute • vähäinen yhteistyö kuntien kesken
<p>Uhat:</p> <ul style="list-style-type: none"> • kilpailevat alueet • matkailijat jäävät Helsinkiin • kehityksen uupuminen • tehoton yhteismarkkinointi • resurssien vähäisyys 	<p>Mahdollisuudet:</p> <ul style="list-style-type: none"> • kansainvälisyys, etenkin Venäjän markkinat • kunnat aktiivisesti mukaan (esim. ladut ja luisteluadat) • Tuusulanjärven tarjoamat mahdollisuudet: ulkoilualueet, uimarannat, vesiliikenteen aloittaminen • erilaiset, monipuoliset, suuret tapahtumat ja festarit • teemamatkailu: tiiviimpi yhteistyö ja yhteismarkkinointi alueen toimijoiden kesken • tuoteistaminen: alueelle luontaisia uusia tuotteita (esim. Sibellius, Lotta Svärd, venäläinen kulttuuri ja sotilashistoria) • mielikuvan raikastaminen ja nuorekkaammaksi tekeminen • erityisryhmien huomiointi • nuorille ja lapsille kohdistettua tekemistä/palveluja • ympäristöystävällisen kiinnostuksen lisääminen • kuntaliitos • hyvin organisoitu toiminta

KUVA 6. Tuusulanjärven matkailualueen SWOT-analyysi.

Keskeisiksi strategian tavoitteiksi kyselyjen ja keskustelun perusteella kirjattiin:

- Matkailutulojen määrän kasvattaminen (tavoitemäärä jäi vielä avoimeksi)
- Majoituskapasiteetin käyttöasteen kohoaminen yli 60 %:iin
- Venäläisten asiakkaiden määrän huomattava kasvu (tavoitemäärä jäi vielä avoimeksi)
- Ryhmä- ja perhematkailun lisääntyminen
- Ympärivuotisen matkailukysynnän kasvu ja oikeiden kohderyhmien löytäminen hiljaisiin aikoihin
- Kulttuurikohteiden kävijämäärien kasvu
- Uusien ja laadukkaiden matkailutuotteiden kehittäminen
- Toimijoiden yhteistyön ja yhteismarkkinoinnin tehostaminen (tuotteiden oltava helposti löydettävissä ja ostettavissa)
- Saavutettavuuden ja alueella liikkumisen parantaminen

Keskustelujen jälkeen päädyttiin siihen, että ainakin alkuun tärkeimmät uudet kohderyhmät ovat perheet ja venäläiset asiakkaat. Lisäksi jo olemassa olevat kohderyhmät listataan strategiaan: erilaiset ryhmät (eläkeläiset, työhyvinvointiin liittyvät, kokousasiakkaat) sekä liikematkustajat.

Ehdotettujen visioiden ja keskustelujen pohjalta laadin oman ehdotukseni visioksi vuodelle 2020, jonka hyväksytän vielä seuraavassa aivoriihessä. Se voisi olla ehdotuksia mukaillen: ”Tuusulanjärven matkailualue on vuonna 2020 Helsingin ympäristön kiinnostavin, monipuolisin ja vieraanvaraisin matkailukohde, joka tarjoaa luonnon rauhaa, kulttuuri-, historia-, taide- ja ruokaelämyksiä sekä korkeatasoista majoitusta ja ohjelmaa kaikkina vuodenaikoina sekä kotimaisille että kansainvälisille perhe- ja liikematkailijoille.”

Kyselyjen, haastattelujen ja kahden aivoriihen pohjalta sekä valtakunnalliset linjat ja alan tulevaisuuden näkymät huomioiden laadin luonnoksen alueen matkailustrategiaksi ja esitettäväksi kolmannessa aivoriihessä.

6.1.3 Kolmas aivoriihi: viimeistely strategiaksi

Kokoonnuimme 15.8.2013 aiemman työryhmän kanssa viimeistelemään laatimaani ehdotusta matkailustrategiaksi. Tarkastelimme vielä SWOT-analyysia, johon heikkouksiin lisättiin strategisen toiminnan puute sekä vähäinen yhteistyö kuntien kesken (kuva 6). Arvoista haluttiin nostaa esille vain keskeisimmät: suomalaisuus, paikallisuus, kannattava ja tuottava ympärivuotinen elinkeinotoiminta, toimijoiden välinen yhteistyö ja vastuullisuus. Lisäksi päädyttiin lisäämään arvoihin alueen toimijoiden yhteinen palvelulupaus.

Kirjaamani visio hyväksyttiin sellaisenaan, teemoihin lisättiin majoitus- ja ruokatuotteen lisäksi kokoustuote. Strategisia tavoitteita tarkennettiin: päätettiin tavoitella 10 %:n vuotuista kasvua matkailutulojen määrään. Matkailun alueellinen tulo- ja työllisyys selvitys valmistuu loppuvuodesta 2013, jolloin saadaan vertailuluku matkailutulojen seurantaan.

Majoituskapasiteetin käyttöastetavoitteeksi kirjattiin 60 % vuonna 2020, joka tarkoittaa kahden prosenttiyksikön verran kasvua vuosittain. Tavoite on haastava, mutta työryhmässä mukana olleet majoitusyritysten edustajat olivat sitä mieltä, että tuohon tavoitteeseen pyritään.

Kohderyhmiin päädyttiin vaihtamaan venäläisten asiakkaiden tilalle kansainväliset asiakkaat ja tuotteita kehitetään ja markkinoidaan valittuun kohdemaan, ei pelkästään Venäjälle. Kansainvälisten asiakkaiden määrän kasvutavoite on kolminkertaistaa asiakkaiden määrä vuoteen 2020 mennessä (vertailulukuna vuosi 2012). Museoiden kävijämäärään kirjattiin kolmen prosentin kasvutavoite vuosittain. Muuten listaamani toimenpiteet ja mittarit sekä seurantaehdotukset hyväksyttiin. Sovimme, että esittelen näillä muutoksilla päivitetyn matkailustrategian 28.8.2013 Tuusulanjärven Matkailu ry:n hallituksen kokouksessa.

6.2 Kysely

Ensimmäisen aivoriihen jälkeen päädyttiin siihen, että kaikilla alueen matkailutoimijoilla tulee olla mahdollisuus vaikuttaa strategiaprosessiin ja helpoiten tämä onnistuisi kyselyn avulla. Osa yhdistyksen jäsenistä on aktiivisia, osa ei juuri käy kokouksissa, joten heidän mielipiteensä mukaan saaminen todettiin muulla tavoin

hankalaksi. Kyselyssä toistuvat samat teemat, joita aivoriihissä käsiteltiin. Kyselyn avulla haluttiin selvittää, millaisia ajatuksia ja toiveita alueen matkailutoimijoilla on strategiatyöhön ja alueen kehittämiseen.

Testasin kyselylomakkeen muutamalla kollegallani ja tein palautteen perusteella joitain pieniä muutoksia. Kyselyssä oli sekä avoimia kysymyksiä, että asteikkoihin perustuvia kysymyksiä. Viisiportaisella asteikolla haluttiin selvittää muun muassa, kuinka tärkeinä vastaajat pitävät eri asioita matkailustrategiassa tai alueen matkailussa. Kyselyssä pyydettiin myös ehdotuksia Tuusulanjärven matkailualueen visioksi vuodelle 2020 sekä pohtimaan tärkeimpiä alueen matkailun kehittämiskohtia. Päädyin tekemään nettipohjaisen Webropol-kyselyn, koska siihen on helppoa ja nopeaa vastata ja erilaisten yhteenvetojen ja taulukoiden tekeminen sujuu helposti. Linkki kyselyyn saatekirjeineen (liitteet 1 ja 2) lähetettiin sähköpostilla 40 vastaanottajalle, jotka kaikki ovat Tuusulanjärven Matkailu ry:n jäseniä. Vastausaikaa oli 6. – 12.5.2013. Lisäksi lähetettiin yksi muistutusviesti sähköpostilla. Vastauksia tuli 14 kappaletta vastausprosentin ollessa 35 %. Vastausprosentin jäätyä melko alhaiseksi, vastaukset ovat suuntaa antavia.

Vastanneiden mielestä tärkeimmiksi asioiksi alueen matkailun kannalta nousivat hyvät ravintolapalvelut ja laadukas ruokatuote. Muita tärkeitä asioita ovat luonto, Tuusulanjärvi, hyvä sijainti, kulkuyhteydet, laadukkaat majoitustilat, monipuoliset kokoustilat ja – palvelut, monipuolinen ohjelmapalvelu- ja kulttuuritarjonta. Vähi-ten tärkeiksi koettiin hyvät ostosmahdollisuudet, hyvinvointi- ja liikuntapalvelut. Lisäksi kahden vastaajan mielestä laajat aukioloajat kohteissa, retkeilymahdollisuudet sekä laadukas koulutustarjonta ovat erittäin merkittäviä alueen matkailun kannalta.

Keskeisimmäksi teemaksi vastauksissa nousi toimiva yhteistyö alueen yrittäjien kesken, jotta asiakas tuntisi tulevansa vieraaksi koko alueelle, ei vain tiettyyn kohteeseen. Ehdotettiin myös yhteistyötä kulttuurikohteiden välillä, esimerkiksi kulttuurikorttia, jolla saataisiin lisää asiakkaita kohteisiin. Useampi vastanneista ehdotti myös yhteismarkkinointia, yhteistä varausjärjestelmää tai organisaatiota, joka huolehtisi sekä kotimaan- että ulkomaan markkinoista erityisesti Venäjälle. Tällä hetkellä ei ole mitään markkinoinnin suunnitelmaa, vaan jokainen ”häirii omiaan” ja panokset hajaantuvat. Yhden vastaajan mielestä pienempiä matkailu-

kohteita ei huomata, koska kohteita ei markkinoida selkeästi yhtenä alueellisena tuotteena. Tärkeiksi koettiin myös päättäjien tahtotila ja kuntien suurempi panostus matkailuelinkeinoa kohtaan.

Toinen tärkeä teema, joka vastauksista kävi ilmi, oli vetovoimaisten ja laadukkaiden tuotteiden kehittäminen sekä kotimaisille että ulkomaalaisille asiakkaille. Tällä hetkellä ei ole juurikaan myytävää museolippujen lisäksi. Tämä vaatisi tarjonnan kartoittamista ja kohderyhmien analysointia. Ehdotettiin Tuusulanjärven ympärivuotista aktivointia: talvella hiihtoladut, laadukas luistelurata, kesällä soutuveneitä sekä eri kohteiden välillä liikkuva asiakaslaiva. Lisäksi tuli ehdotuksia saunakulttuuriin satsaamisesta, venäläisen historian hyödyntämisestä, sotilasperinnön tuotteistamisesta ja erilaisten palvelukokonaisuuksien tarjoamisesta.

Lapsiperheille ehdotettiin pysyvää toimintaa myös sisätiloissa, ei pelkästään lastenkulttuuriviikkoja ja – tapahtumia. Lapsiperheille voisi tarjota erilaisia elämyksiä ja tekemistä, esimerkiksi luontoperhepuisto, pyöräretkimahdollisuus Rantatiellä peräkärryn kanssa tai Pajutallin peikkopuisto. Tuotteistamisessa tulisi hyödyntää myös enemmän kotiseutumatkailua, koska alueelle muuttaa jatkuvasti lisää ihmisiä, joille pitäisi saada tieto alueen upeista kohteista. Tulossa oleva ”Suomi 100 vuotta” tulisi suunnitella ja markkinoida hyvin, niin että kaikki suomalaiset tietäisivät, missä on suomalaisen kulttuurin kehto ja missä kultakausi elettiin ja näkyy edelleen: Tuusulanjärven ympäristössä. Suomalaisuus-teemaa voisi hyödyntää etenkin ulkomaalaisille asiakkaille matkailupalveluja tuotteistettaessa.

Kolmas teema koski alueen saavutettavuutta ja liikkumista alueella. Liikenneyhteyksiä tulisi parantaa, koska lentokentältä on hankala tulla eikä kohteiden välillä pääse liikkumaan joukkoliikennevälineillä. Useampi vastaaja ehdotti polkupyörien vuokraamista esimerkiksi kolikkosysteemillä rautatieasemalta tai kulttuurikohteista. Korkeasesongin aikana voisi kokeilla myös non-stop-kuljetuksia. Yksi vastaaja ehdotti myös kulkuyhteyksiä tulevalta kehäradalta, esimerkiksi Leinelän tai Ruskeasannan asemilta.

Muita esille nousseita kehittämiskohteita olivat venäjänkielisen infon ja opastuksen saaminen kulttuurikohteisiin, Tuusulanjärven parempi talvikunnossapito, järven puhdistaminen, viestinnän parantaminen sekä alueen brändin kehittäminen.

Tulevassa matkailustrategiassa tärkeimmiksi tavoitteiksi nousivat alueen toimijoiden yhteistyön ja yhteismarkkinoinnin tehostaminen, ympärivuotisen matkailukysynnän lisääntyminen, alueen tunnettavuuden ja kiinnostavuuden lisääminen, kulkuyhteyksien parantaminen, majoituskapasiteetin käyttöasteen kohoaminen, ryhmämatkailun lisääminen sekä kotimaisten että kansainvälisten asiakkaiden määrän kasvu. Vapaa-ajan matkustuksen lisääminen koettiin hieman tärkeämmäksi kuin kokous- ja liikematkustuksen lisääminen. Tärkeiksi koettiin myös kestävän kehityksen ja ympäristöasioiden huomioiminen, uusien matkailutuotteiden kehittäminen, sähköisen liiketoiminnan kehittäminen sekä Tuusulanjärven monipuolisempi hyödyntäminen erilaisten aktiviteettien tarjonnassa. Vähemmän tärkeinä pidettiin vetovoimaisten tapahtumien tai kulttuuritarjonnan lisäämistä sekä yhteistyön tehostamista alueen oppilaitosten kanssa. Yksi vastaaja oli myös ehdottanut matkailupakettien lisäämisen olevan erittäin tärkeässä roolissa tulevassa matkailustrategiassa.

Kaikkien vastanneiden mielestä hyvä matkailustrategia sisältää toimijoiden konkreettisia toiveita ja kehittämistoimenpiteitä, se on laadittu yhteistyössä alueen toimijoiden kanssa ja se lisää toimijoiden välistä yhteistyötä. Tärkeimmät kohderyhmät tulee olla määritelty, sitä pitää päivittää säännöllisesti ja sen toteutumista seurata sekä saada kaikki alueen toimijat sitoutumaan sen noudattamiseen. Hyvä strategia on lyhyt, selkeä ja ytimekäs ja siinä on huomioitu taloudellisen tilanteen lisäksi kaikki matkailun osa-alueet. Lisäksi yhden vastaajan mielestä myös potentiaaliset tai sekundääriset kohderyhmät tulee määritellä ja löytää uusia näkemyksiä ja muita tukijalkoja Tuusulan Rantatien lisäksi.

Tuusulanjärven matkailualueen visioksi vuodelle 2020 vastaajista kymmenen henkilöä ehdottivat seuraavia asioita:

Tuusulanjärven matkailualue on vuonna 2020:

”houkutteleva ja vieraanvarainen alue, jonka hyvin toimivien palvelujen pariin löytävät helposti niin kotimaiset kuin ulkomaisetkin asiakkaat”

”yhteistyöllä elävä, moninainen ja kehittyvä matkailukohde neljänä vuoden aikana”

”Tuusulanjärven alue tunnetuksi koko maassa – ja maailmalla”

”kaikille matkailijoille saavutettavissa oleva matkailualue, jossa on kiinnostavia kohteita ja tekemistä kaikenikäisille, kaikkiin sosiaaliryhmiin ja eri tavoin koulutetuille suomalaisille ja ulkomaalaisille matkailijoille kaikkina vuodenaikoina”

”Meille voi tulla päiväretkelle ja nauttia kulttuurikohteista tai suomalaisesta luonnosta. Tarjoamme valmiita 2-5 tunnin paketteja Helsingistä tai lentokentältä kuljetuksineen. Majoituksessa olemme vaihtoehto pääkaupungille ja tarjoamme laadukasta majoitusta rauhallisessa ympäristössä, sekä inspiroivaa erilaista tekemistä vapaa-aikaan (pyöräretki, luontovaellus, nuotiokahvit, kulttuurikävelyt, saunaelämyksiä)”

”kansainvälisesti merkittävä tukikohta koko Etelä-Suomen matkailussa”

”kaikkien tuntema uutta tarjoava historiallinen alue”

”Etelä-Suomen ylivoimaisesti kiinnostavin matkailukohde”

”monipuolinen alue, joka tarjoaa erilaisille kohderyhmille räätälöityjä mielenkiintoisia käyntikohteita.”

”Tuusulanjärvi maailmankartalle”

Vastanneet kokivat strategiatyön tärkeäksi ja tärkeintä olisi saada työ alulle riittävän realistisena heti lanseerausvaiheessa. Strategiassa pitäisi olla mietittynä mahdolliset tulevat kehityskohteet ja niiden aikataulu. Toivottiin rohkeita uusia ideoita, erilaisia ajatuksia ja uusia tuulia. Tuusulanjärven ympäristössä ja lähialueilla on paljon potentiaalia. Toivottiin myös kaikkien sitoutumista strategian noudattamiseen, koska se helpottaa kaikkien toimintaa ja tehostaa liiketoimintaa. Tuusulan loistavaa sijaintia olisi tuotava enemmän esille, esimerkkinä venäläiset omalla autolla liikkuvat matkailijat, jotka pääsevät 15 minuutin ajomatalla ostoksille,

kylpylään, lentokentälle ja nopeasti myös Helsinkiin ja Porvooseen sekä löytävät läheltä myös kiinnostavia kulttuurikohteita.

6.3 Teemahaastattelu

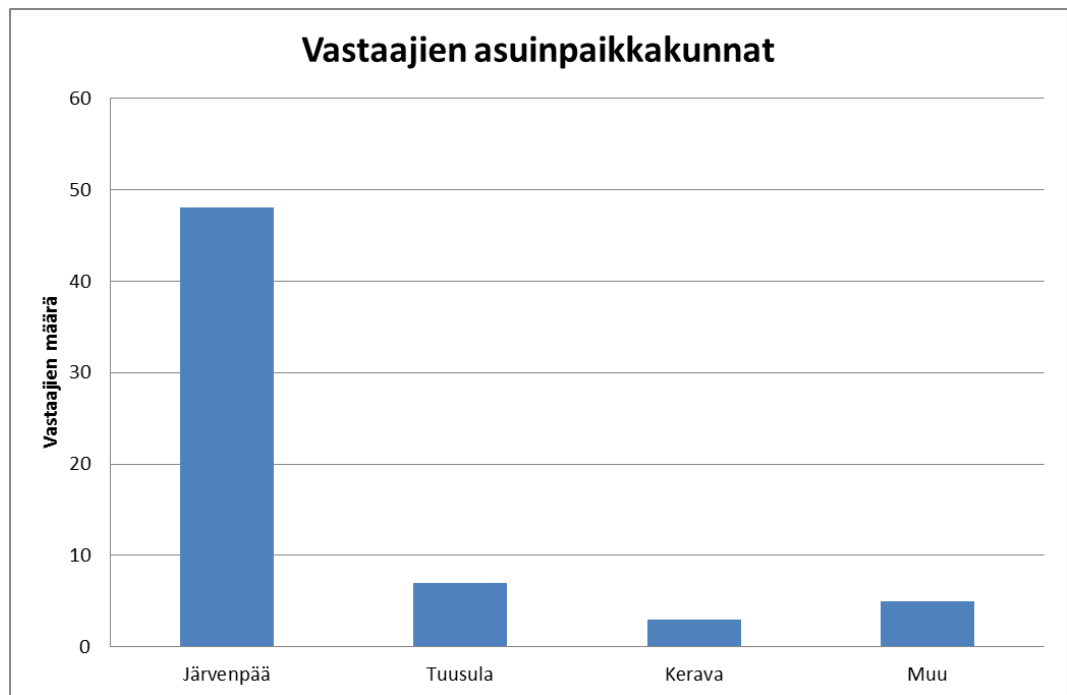
Kuntalaisten näkökulma strategiatyöhön saatiin teemahaastattelun avulla, joka toteutettiin 11.5.2013 Järvenpää-päivän yhteydessä klo 10 – 14.00 välisenä aikana. Keudan ammattiopistosta toukokuussa 2013 valmistuneet viisi matkailupalvelujen tuottaja opiskelijaa haastattelivat opintoihinsa liittyen Järvenpää-päivän kävijöitä lomakkeen pohjalta (liite 3). Järvenpää-päivää on vietetty vuosittain 70-luvulta lähtien. Järvenpää-Seura vastaa päivän järjestelyistä yhteistyössä kaupungin ja eri yhteisöjen kanssa. Tapahtuma tarjoaa kaupunkilaisille monipuolista ohjelmaa, kehittää kotiseutuhenkeä ja tuo esille paikkakunnan yhdistyksiä ja yhteisöjä. (Järvenpää-Seura 2013.)

Teemahaastattelun avulla haluttiin selvittää, miten paikkakuntalaiset käsittävät Tuusulanjärven matkailualueen ja mitkä asiat heidän mielestään ovat alueen matkailuvaltteja. Lisäksi haluttiin selvittää, mitä matkailun vetovoimatekijöitä paikkakuntalaisten mielestä alueelta puuttuu sekä kuinka alueelle saataisiin lisää kotimaisia ja kansainvälisiä asiakkaita. Tavoitteeksi asetettiin jopa 300 vastaajaa, mutta koska vain viisi opiskelijaa kahdestatoista pääsi paikalle, jäi haastateltujen määrä 63:een. Kävijöitä Järvenpää-päivässä oli paljon, mutta monet olivat liikkeellä lasten kanssa tai halusivat seurata jotain ohjelmaa, eivätkä sen vuoksi ehtineet pysähtyä haastateltavaksi. Palkinnot olivat hyvä keino houkutellessa ihmisiä vastaamaan kysymyksiin. Kaikkiin lomakkeessa oleviin kysymyksiin oli vastattu, mutta osa vastanneista ei ollut osannut nimetä kaikkia kolmea tärkeintä matkailukohdetta tai kolmea parasta asiaa matkailijan näkökulmasta. Lisäksi järvenpääläiset vastaajat osasivat mahdollisesti vastata kysymyksiin paremmin kuin ulkopaikkakuntalaiset. Nämä seikat saattavat heikentää tutkimuksen luotettavuutta. Haastattelun tarkoituksena oli kuitenkin tuoda lisää ideoita varsinaiseen strategiatyöhön, joten luotettavuudella ei tässä tapauksessa ole niin suurta merkitystä.

Teemahaastatteluaineistoa voidaan analysoida vaikka kokonaan kvantitatiivisesti. Tutkimustehtävän luonne ja tutkijan intressit vaikuttavat siihen, mitä lasketaan ja millä tavalla. (KvaliMOTV 2013.) Päädyin tarkastelemaan teemahaastattelun tu-

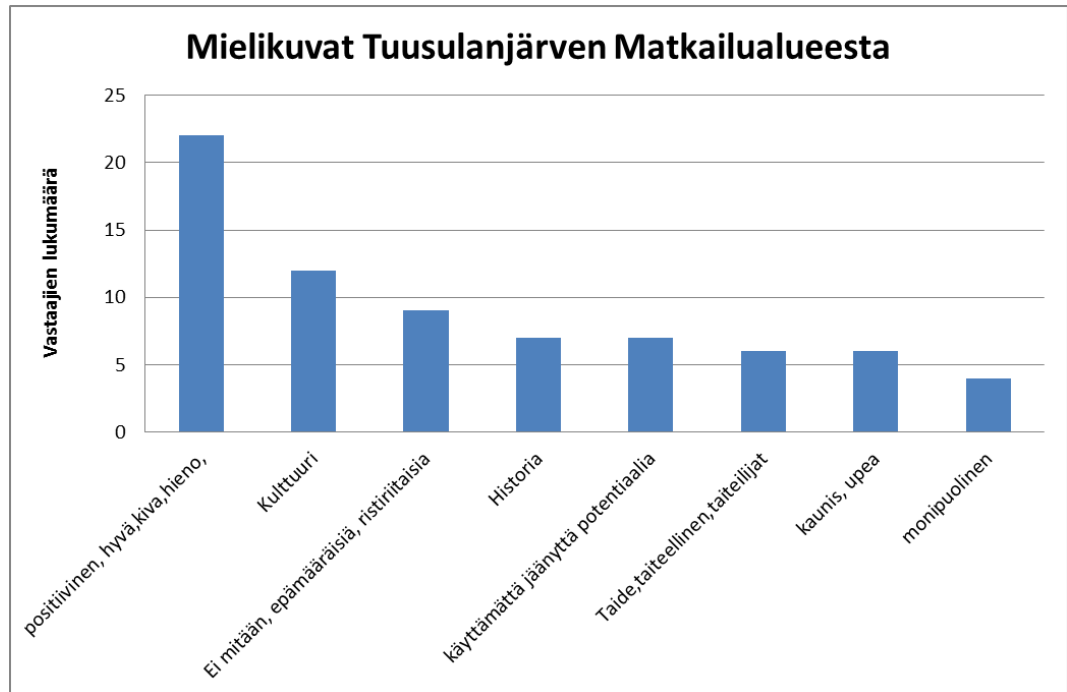
loksia kvantitatiivisella eli määrällisellä tavalla, koska halusin selvittää, mitkä asiat tai kohteet nousevat vastauksissa eniten esille.

Haastatteluun osallistuneista 48 asuu Järvenpäässä, mutta heistä 17 kotipaikkakunta on jokin muu kuin Järvenpää. Seitsemän vastaajaa asuu Tuusulassa, kolme Keravalla ja viisi vastaajaa muissa lähikunnissa (kuvio 9).



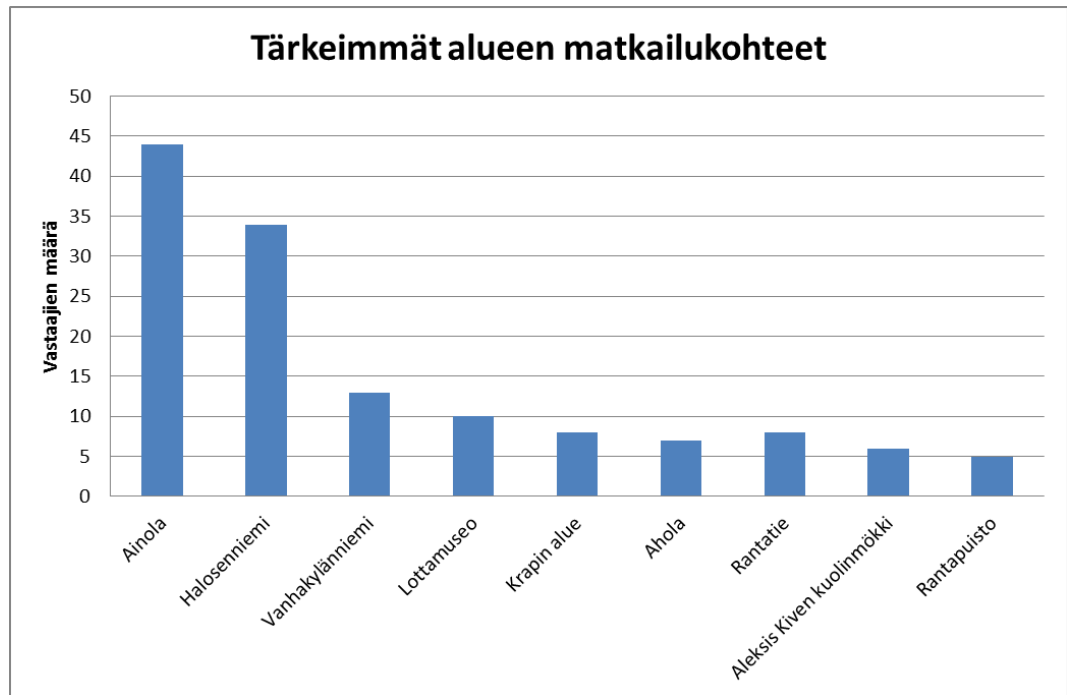
KUVIO 9. Vastaajien asuinpaikkakunnat.

Ensimmäisellä haastattelukysymyksellä haluttiin selvittää, miten kuntalaiset käsittelevät Tuusulanjärven matkailualueen ja millaisia mielikuvia alue heissä herättää (kuvio 10). Eniten mielikuvat liittyivät kulttuuriin, historiaan ja taiteeseen ja vastaajat olivat kommentoineet aluetta monipuoliseksi, kauniiksi, hyväksi, upeaksi, mukavaksi, luonnonläheiseksi, idylliseksi ja hienoksi ympäristöksi. Vastanneiden joukossa oli kuitenkin myös sellaisia, joiden mielestä alue ei herätä mitään mielikuvia tai ne ovat epämääräisiä, sekavia tai ristiriitaisia. Joidenkin vastaajien mielestä alueella on paljon käyttämätöntä potentiaalia ja aluetta on mainostettu liian vähän.



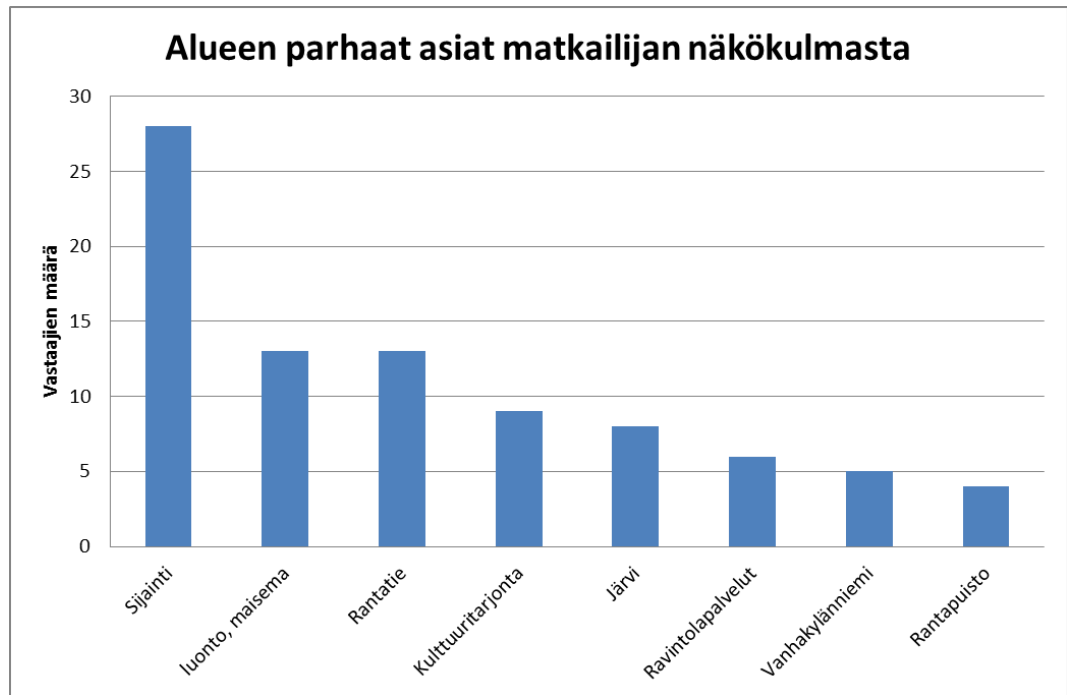
KUVIO 10. Mielikuvat Tuusulanjärven matkailualueesta

Toisen kysymyksen avulla haluttiin selvittää, mitkä ovat lähistöllä asuvien asukkaiden mielestä tärkeimpiä alueen matkailukohteita (kuvio 11). Enemmistö vastaajista ilmoitti yhdeksi tärkeimmistä kohteista Ainolan, mutta myös Halosenniemi koettiin tärkeäksi matkailukohteeksi. Seuraavina olivat Vanhakylänniemi, Lottamuseo, Krapin alue, Ahola, Aleksis Kiven kuolinmökki, Rantatie yleisesti sekä yllättäen viisi vastanneista käsitti myös rantapuiston matkailukohteeksi. Majoitusliikkeistä mainittiin Gustavelund, Onnela sekä alueen uusin matkailuyritys Härmän Rati.



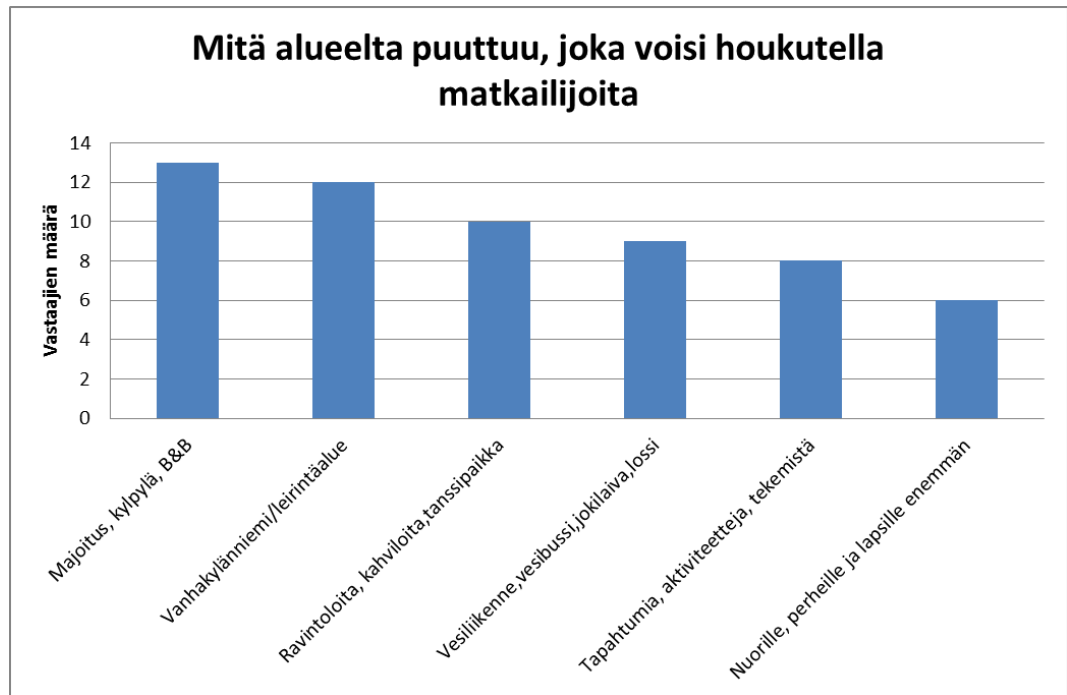
KUVIO 11. Tärkeimmät alueen matkailukohteet

Kolmannen haastatteluteeman avulla oli tarkoitus selvittää, mitkä asiat vastaajat kokevat parhaina asioina alueella matkailijan näkökulmasta (kuvio 12). Ylivoimaisesti tärkeimmiksi nousivat sijainti lähellä Helsinkiä ja hyvät kulkuyhteydet. Seuraavaksi tärkeimmiksi nousivat Tuusulan Rantatie, järvi ja Vanhakylänniemi, alueen monipuolinen kulttuuritarjonta sekä puhdas luonto kauniine maisemineen. Useita mainintoja saivat myös ravintolapalvelut, hyvät pyöräilyreitit, rantapuisto, Puistoblues sekä kohteiden sijainti lähekkäin.



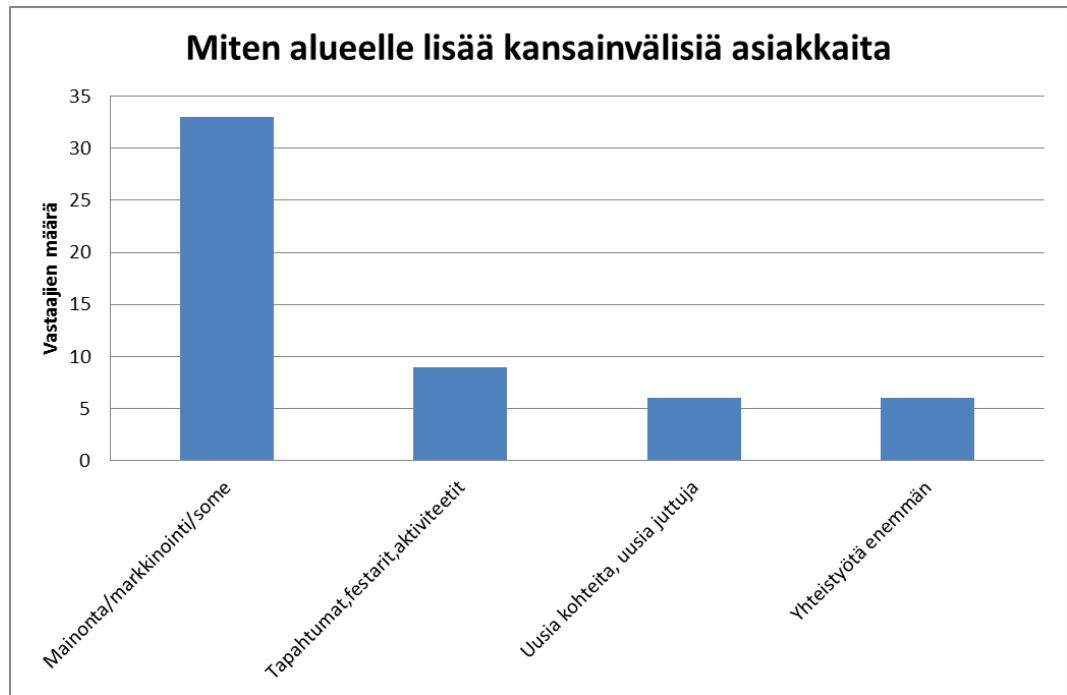
KUVIO 12. Alueen parhaat asiat matkailijan näkökulmasta.

Neljännän teemahaastattelukysymyksen avulla pyydettiin vastaajia kertomaan, mitä sellaista alueelta heidän mielestään puuttuu, joka voisi houkutella alueelle lisää matkailijoita (kuvio 13). Suurin osa vastaajista oli sitä mieltä, että tarvittaisiin lisää majoituspalveluita ja ehdotettiin esimerkiksi kylpylää, edullisia retkeilyyn sopivia majoituspalveluja sekä bed & breakfast -tyyppistä majoitusta. Vanhakylänniemen alueelle toivottiin kehittämistä järkevämpään käyttöön sekä toimivaa Camping-alueita. Lisäksi järven hyödyntämistä ehdotti moni vastaajista esimerkiksi jokilaivan, lossin tai vesibussiliikenteen käynnistämällä. Alueelle, etenkin Ainolan ja rannan läheisyyteen toivottiin kahviloita, ravintoloita ja jäte-lökioskeja. Erityisesti edulliset, hyvät ruokapaikat sekä hyvä tanssipaiikka olivat vastaajien toiveissa. Toivottiin myös lisää tapahtumia ja varsinkin lasten, nuorten ja perheiden huomioimista tapahtumia suunniteltaessa. Joku vastaajista oli ehdottanut lasten huvipuistoa alueelle, järven kiertävää kevyenliikenteen väylää ja valmiita opastuspaketteja, joita mainostettaisiin internetissä.



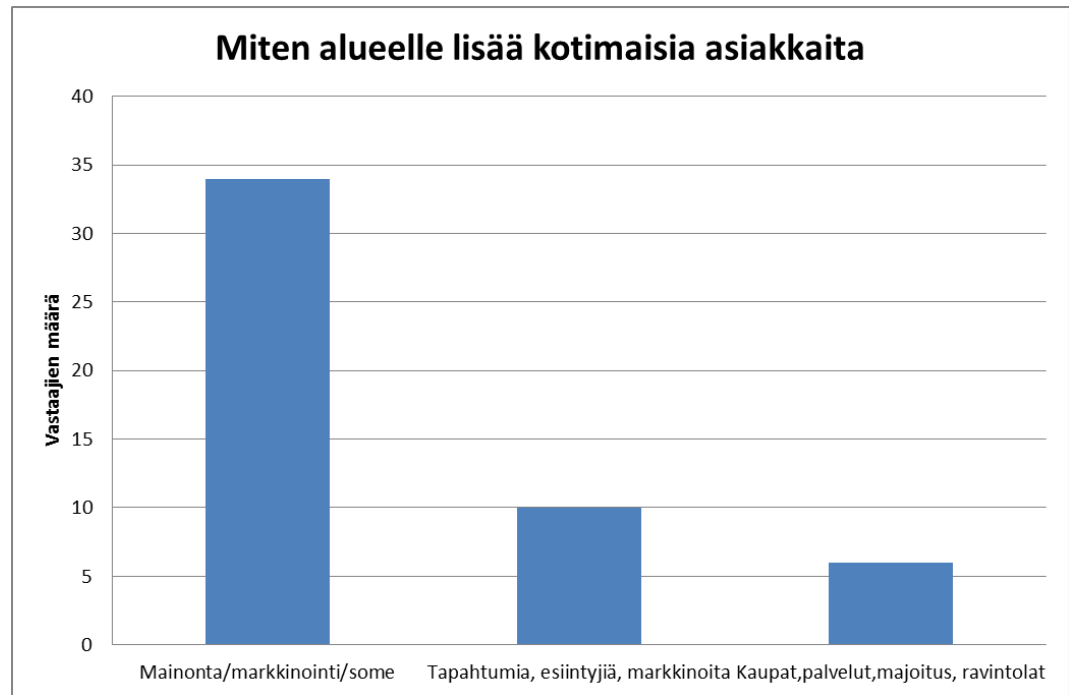
KUVIO 13. Mitä alueelta puuttuu, joka voisi houkuttaa matkailijoita.

Vastaajilta toivottiin myös ehdotuksia, kuinka alueelle saataisiin lisää kansainvälistä asiakkaita (kuvio 14). Ylivoimaisesti eniten oli ehdotettu markkinoinnin ja mainonnan lisäämistä, etenkin sosiaalisen median hyödyntämistä, erilaisia markkinointikampanjoita, kansainvälistä markkinointia ja yhteistyötä Matkailun Edistämiskeskuksen, isojen matkatoimistojen sekä Helsingin Matkailun kanssa. Lisäksi ehdotettiin erilaisten vetovoimaisten ja mielenkiintoisten tapahtumien lisäämistä, jotain Suomi-vetonaulaa, Bluestapahtuman kohentamista ja Sibelius-alueen kehittämistä. Jonkun vastaajan mielestä Sibelius-hehkutuksesta pitäisi luopua ja joidenkin mielestä taas Sibeliusta kannattaisi hyödyntää mainonnassa ja esimerkiksi Vanhakylänniemeen voisi järjestää Sibelius-tapahtuman. Pitäisi suunnitella uusia kohteita ja lisätä toimintaa järvellä ja Vanhakylänniemessä sekä parantaa palveluita.



KUVIO 14. Miten alueelle lisää kansainvälisiä asiakkaita.

Viimeinen haastattelun teema oli, miten alueelle saataisiin lisää kotimaisia asiakkaita (kuviot 15). Myös kotimaisia asiakkaita saadaan vastaajien mielestä parhaiten lisää mainostamalla ja markkinoimalla aluetta erityisesti sosiaalista mediaa hyödyntäen. Markkinointi pitäisi kohdentaa Järvenpään ulkopuolelle ja etenkin pääkaupunkiseudulle sekä oikeille kohderyhmille. Ehdotettiin myös enemmän erilaisista modernia viestintää ja informaatiota, esimerkiksi mainoskampanjaa junissa. Erilaisilla tapahtumilla, markkinoilla, hyvillä esiintyjillä, ravintola-, leirintä- ja muita majoituspalveluita lisäämällä paikkakuntalaiset uskovat kotimaisten asiakkaiden määrän lisääntyvän.



KUVIO 15. Miten alueelle lisää kotimaisia asiakkaita.

Keudan ammattiopistosta Järvenpäästä keväällä 2013 valmistuneet matkailupalvelujen tuottajat (yo-pohjainen ryhmä) kirjoittivat toukokuussa 2013 haastattelulosten ja omien kokemustensa pohjalta esseekirjoituksen alueen matkailun vahvuuksista, heikkouksista, uhkista ja mahdollisuuksista. Ryhmästä moni opiskelija oli ollut työssäoppimassa joissain alueen matkailuyrityksissä, joten osalla oli myös omakohtaista kokemusta alueen matkailusta. Lisäksi heti matkailualan opintojen alkaessa tutustutaan alueen matkailuyrityksiin ja Rantatien kohteisiin. Näiden kirjoitelmien pohjalta sekä haastattelujen ja kyselyn tuloksia hyödyntäen laadittiin ehdotus alueen SWOT-analyysiksi, jota muokattiin aivoriihitapaamisissa (kuva 6).

Kirjoituksissa tulee esille, että alueesta saattaa saada hieman tylsän mielikuvan ja että alue kaipaisi mielikuvan raikastamista, stailausta ja nuorekkaammaksi tekemistä. Tällä tavalla alue voisi herätä henkiin uudella tavalla ja se voisi kiinnostaa kokonaan uusia kohderyhmiä. Yhteistyön ja resurssien vähyys sekä markkinoinnin tehottomuus voivat olla uhkia alueen kehittymiselle. Opiskelijat ehdottivat teemamatkailun hyödyntämistä; esimerkiksi Sibelius- tai Lotta Svärd-aiheisten

matkojen tarjoamista ja yhdeltä opiskelijalta tuli idea, että Helsingin keskustaan voisi mennä kesällä muutama promootiohenkilö jakamaan mainoksia alueen kohteista.

6.4 Strategian käytäntöön vieminen ja seuranta

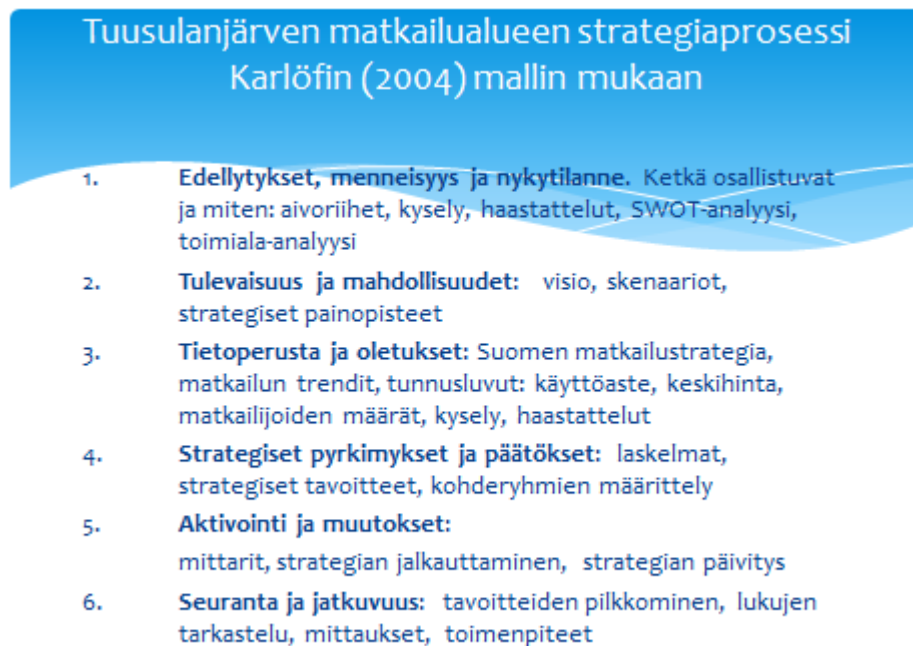
Esittelin 28.8.2013 Tuusulanjärven Matkailu ry:n hallituksen kokouksessa viimeisimmän, moneen kertaan muokatun version strategiasta, jonka jälkeen tein siihen vielä muutamia pieniä muutoksia. Seuraavassa Tuusulanjärven Matkailu ry:n hallituksen kokouksessa strategia tullaan hyväksymään käyttöön otettavaksi vuoden 2014 alusta lähtien. Sen jälkeen se lähetetään kaikille jäsenille katsottavaksi (liite 4).

Strategiaan täydennetään loppuvuonna saatavia viimeisiä tietoja, kuten matkailun työllisyys- ja tuloksetuksesta saatavat luvut. Ehdotukseni on, että vuoden 2014 ensimmäisessä Tuusulanjärven Matkailu ry:n hallituksen kokouksessa vielä tarkennetaan ensimmäisen vuoden strategiset tavoitteet ja laaditaan runko tulevan vuoden toiminnalle sekä päätetään työnjaosta ja tietojen keruusta. Silloin myös päätetään, milloin toteutuneita lukuja tarkastellaan (esimerkiksi vuoden viimeinen hallituksen kokous).

Keudan ammattiopisto on myös yhdistyksen jäsen, joten tulen todennäköisesti itse oppilaitoksemme edustajana osallistumaan kokouksiin ja näin ollen pääsen seuraamaan käytännössä strategian käytäntöön viemistä ja seurantaprosessia.

7 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli luoda Tuusulanjärven matkailualueelle sekä Tuusulanjärven Matkailu ry:lle toimiva matkailustrategia. Kehittämistehtäväni oli aikaansaada innostava ja toteutettavissa oleva visio alueen matkailulle ja yhteistyölle. Kuvaan vielä seuraavassa (kuva 7) strategiaproessin Karlöfin (2004) mallin mukaan:



KUVA 7. Tuusulanjärven matkailualueen strategiaproessi Karlöfin mallin mukaan (Karlöf 2004, 35 – 119.)

7.1 Kehittämistehtävän tavoitteiden täyttyminen

Strategiatyö yllätti laajuudessaan, vaikka olimme luomassa matkailustrategiaa melko pienelle alueelle. Eniten haastetta aiheutti mielestäni se, että alue koostuu niin monenlaisista matkailutoimijoista. Isolla kokoushotellilla on hyvin erilaiset intressit kuin pienellä museolla tai oppilaitoksella. Lisäksi strategiatyössä tuli huomioida valtakunnallinen matkailustrategia, matkailun trendit, kansainväliset

asiakkaat ja koko muuttuva toimintaympäristö. Kasvutavoitteiden asettaminen osoittautui haasteelliseksi; vuotuinen tavoitteen määrittely saattoi johtaa siihen, että lopullinen tavoite vuoteen 2020 nousi liian suureksi. Sen vuoksi tavoitteita muutettiin useampaan kertaan.

Tarkoitus oli, että strategiasta tulee käyttökelpoinen ja päivitettävä työkalu, josta on todellista hyötyä matkailutoimijoille ja aluetta kehitettäessä. Saamani palautteen mukaan onnistuin tekemään strategiasta tiiviin ja helppolukuisen kokonaisuuden. Kiitosta sain myös siitä, että olin pilkkonut tavoitteet vuosittain, joka tekee seurannasta helpompaa. Todellinen strategian hyöty selviää vasta sen käyttöön oton jälkeen, mutta uskoisin, että jo strategiaprosessi on lisännyt alueen toimijoissa halua kehittää alueen matkailua ja tiivistää yhteistyötä entisestään. Strategiaprosessin aikana itselleni on selvinnyt se, miten tärkeää toimiva yhteistyö on aluetta kehitettäessä. Tuusulanjärven Matkailu ry:n jäsenten kanssa on ollut helppoa tehdä yhteistyötä ja olen saanut sen käsityksen, että aktiivisesti strategiatyöhön osallistuneet uskovat, että strategiasta tulee olemaan hyötyä tulevina vuosina.

Aivoriihen valinta menetelmäksi oli onnistunut, koska kaikki halukkaat saivat äänensä kuuluviin ja osallistujat olivat aktiivisesti mukana koko prosessin ajan. Kaikki aivoriihiin osallistuneet vastasivat myös kyselyyn, jolloin heidän osuutensa strategiatyössä on merkittävä. Toisaalta on myös vaarana, että lopullisesta strategiasta tuli liikaakin työryhmän toiveiden mukainen. Kyselyn ja teemahaastattelujen avulla saatiin hyvää tausta-aineistoa, jota voitiin hyödyntää strategiatyössä. Nämä kaikki menetelmät yhdessä mahdollistivat eri osapuolten näkemyksen esiin tuomisen. Nyt strategia ei ole pelkästään tekijöidensä näköinen, vaan myös kuntalaiset ovat saaneet osallistua sen luomiseen. Mielestäni on myös tärkeää, että nimenomaan alueen matkailuyrittäjiä oli mukana strategiatyössä.

Oma tavoitteeni pystyä johtamaan strategiaprosessia onnistui mielestäni hyvin, vaikka välillä olikin haasteellista saada työryhmää pysymään asiassa. Sain kerättyä monipuolista aineistoa strategiatyön tueksi, pysyin hyvin aikataulussa ja sain innostettua työryhmän mukaan strategiatyöhön. Olen raportoinut koko prosessin vaiheet tarkasti, joka lisää työn luotettavuutta, samoin kuin usean eri menetelmän käyttäminen. Kyselyn ja haastattelun tulosten perusteella sekä paikkakuntalaiset, että matkailualan toimijat ovat hyvin samoilla linjoilla alueen kehittämistä. Li-

säksi alueen matkailustrategia sisältää samantyyppisiä painopisteitä, kuin koko maan matkailustrategian keskeiset painopisteet ovat.

7.2 Jatkotoimenpiteet ja tutkimusaiheet

Strategia laadittiin teoriataustaan pohjautuen tietyssä järjestyksessä; ensin kerättiin strategista tietoa, analysoitiin sitä ja tietojen pohjalta luotiin itse strategia. Varsinainen toteuttamis- ja seurantavaihe jää Tuusulanjärven Matkailu ry:n hallituksen vastuulle. Vuoteen 2020 asti ulottuva strategia vaatii päivittämistä parin kolmen vuoden välein ja markkinoiden muutosten tahdissa useamminkin.

Mikäli kaavailtu kuntaliitos lähivuosina toteutuu, saattaa olla tarpeen kehittää matkailua isommalla alueella ja mahdollisesti laatia kyseiselle alueelle matkailustrategia. Tämän kehittämistehtävän avulla saatua aineistoa voidaan silloin hyödyntää edelleen. Mielestäni siinä tapauksessa on tärkeää, että strategiaprosessiin osallistuu toimijoita kaikilta matkailun sektoreilta ja kaikista alueen kunnista. Tällainen prosessi vaatii aktiivisen ja asiantuntevan vetäjän, joten hyvänä mallina voisi toimia esimerkiksi Länsi-Uudellamaalla pilotoitu matkailukoordinaattorimalli. Yhteistyö yli kuntarajojen on tärkeää, mutta haasteena isomman alueen matkailustrategiassa mielestäni on se, kuinka toimijat saadaan sitoutettua noudattamaan strategiaa. Jos ei ole aiempaa luontaista yhteistyötä, voi sen aloittaminen olla hankalaa. Lisäksi esimerkiksi yhteisistä tavoitteista sopiminen ei välttämättä ole kovin helppoa, jos mukana on paljon toimijoita. Tulee myös ottaa huomioon kuntien tiukentuva talous – välttämättä kunnat eivät pysty panostamaan matkailuun lähivuosina kovin paljon.

Vaihtoehtoisia skenaarioita ei ajan puutteen vuoksi ehditty aivoriihissä pohtimaan. Ne olisivat tuoneet mielenkiintoisen lisän tähän työhön, mutta osittain näitä asioita kuitenkin käy ilmi SWOT-analyysin uhkissa ja mahdollisuuksissa.

Matkailualan näkymät ovat ennusteiden mukaan valoisat. Jotta suunta pysyy samana, tarvitaan entistä tiiviimpää yhteistyötä alan toimijoiden kesken, suunnitelmallisuutta, uusia vetovoimaisia matkailutuotteita ja tehokasta markkinointia uusille ja nykyisille kohderyhmille niin kotimaassa kuin ulkomailla. Hyvänä apuna tässä työssä voi olla toimiva ja huolella laadittu matkailustrategia.

Kuten kyselyistä kävi ilmi, toivottiin että strategiasta tulisi yhteinen tahtotila, josta käy ilmi konkreettiset toiveet ja kehittämistoimenpiteet ja jonka jokainen toimija voi allekirjoittaa. Se, onko strategia onnistunut ja kuinka eri toimijat sitoutuvat sitä noudattamaan, jää nähtäväksi. Strategiaprosessi on kuitenkin jatkuva ja toivon, että tässä tapauksessa strategia alkaa elää osana Tuusulanjärven Matkailuyhdistyksen kulttuuria ja toimintatapaa. Toivon myös, että strategian myötä alueen matkailutoimijat löytävät uutta innostusta kehittää hienoa Tuusulanjärven matkailualueetta yhteistyöllä entistä vetovoimaisemmaksi matkailukohteeksi.

Opinnäytetyöni valmistumisen aikoihin kuulin, että Tuusulanjärven alueen matkailuyritykset ovat yhdessä Järvenpään kaupungin ja Tuusulan kunnan kanssa käynnistäneet hankkeen, jonka tarkoituksena on kehittää alueen matkailullista vetovoimaa ja sen myötä lisätä alueen matkailutuloja ja työllisyyttä. Hankkeen toteutuksesta vastaa Haaga-Helia ammattikorkeakoulu (Majatalo Onnela 2013.) Hankkeeseen liittyen sain kutsun haastatteluun, jossa kysyttiin näkemyksiäni alueen imagon ja maineen kehittämisestä. Toivon, että myös opinnäytetyöhöni keräämääni aineistoa pystytään hyödyntämään hankkeessa. Tulen myös osallistumaan hankkeen puitteissa järjestettäviin työpajoihin, joita odotan mielenkiinnolla – kuten myös sitä, saadaanko Tuusulanjärven matkailualueen imagoa raikastettua hankkeeseen kaavailluilla toimenpiteillä.

LÄHTEET

Painetut lähteet

Heikkala, J. 2001. Järjestön strategia. Käsikirja elinvoimaisen tulevaisuuden luomiseen. Tampere: Cityoffset Oy.

Hiltunen, E. 2012. i – Matkaopas tulevaisuuteen. Liettua: Talentum Media Oy.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2001. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2003. Tutki ja kirjoita. 6. – 9. painos. Vantaa: Dark Oy.

Kamppinen, M, Kuusi, O & Söderlund, S. 2002. Tulevaisuudentutkimus – perusteet ja sovelluksia. Helsinki: Suomalaisen Kirjallisuuden Seura.

Karlöf, B. 2004. Strategian rakentaminen, sisältö ja välineet. Helsinki: Edita Prima Oy.

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

Lindgren, M. & Bandhold, H. 2009. Scenario Planning. The link between future and strategy. China: Palgrave Macmillan.

Lindroos J-E & Lohivesi, K. 2004. Onnistu strategiassa. Juva: WSOY.

Mannermaa, M. 1991. Evolutionaarinen tulevaisuudentutkimus. Tulevaisuudentutkimuksen paradigmojen ja niiden metodologisten ominaisuuksien tarkastelua. Tulevaisuuden tutkimuksen seura. 1. – 2. painos. Helsinki: Valtion painatuskeskus.

Moutinho, L., Rate, S. & Ballantyne, R. 2011. Strategic planning and performance management. Teoksessa: Strategic management in tourism, 2nd edition. Cambridge: Cambridge University Press.

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2009. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: WSOYpro Oy.

Peis, J. 2007. Future trends in conference tourism. Successful marketing strategies. USA.

Roday, S., Biwal, A. & Joshi, V. 2009. Tourism operations and management. Chapter 16: Emerging trends in tourism. Delhi, India: Radha Press.

Schmidt, T. 2009. Strategic project management made simple. Practical tools for leaders and teams. USA: Wiley Products.

Tienari, J. & Meriläinen, S. 2009. Johtaminen ja organisointi globaalissa taloudessa. 1. painos. Helsinki: WSOYpro Oy.

Vehkalahti, K. 2008. Kyselytutkimuksen mittarit ja menetelmät. Vammala: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Elektroniset lähteet

Aunola, E. 2013. Silab blogi. Minno yhdistää Etelä-Suomen matkailun toimijat. Silab Service Innovation Laboratory 2013. Haaga Helia Ammattikorkeakoulu. [Viitattu 22.4.2013]. Saatavissa: <http://www.silab.fi/minno/>

Culminatum Innovation 2013. TouNet-matkailuhanke käynnistynyt myös Uudellamaalla. [Viitattu 12.3.2013]. Saatavissa: <http://www.culminatum.fi/sivu.php?id=22&uid=891>

Gustafsson, S. 2011. Työ- ja elinkeinoministeriö. Osaava aluekehittäjä. [Viitattu 28.3.2012]. Saatavissa: http://www.tem.fi/files/29886/WEB_Aluekehittaja_aukeamat.pdf

Hietanen, O. 2008. Loppuraportti pääkaupunkiseudun matkailun tulevaisuusvertausta ja Delfoikyselystä. Turun kauppakorkeakoulu. TUTUeJULKAISUJA 5/2008. [Viitattu 25.3.2013]. Saatavissa: http://www.utu.fi/fi/yksikot/ffrc/julkaisut/e-tutu/Documents/eTutu_2008-5.pdf

Järvenpää-Seura 2013. Järvenpääpäivä. [Viitattu 5.9.2013]. Saatavissa:

<http://www.jarvenpaaseura.fi/jarvenpaapaiva.html>

Kortesluoma, A. 2011. Opinnäytetyö. Etelä-Pohjanmaan matkailustrategian arviointi. Jyväskylän ammattikorkeakoulu, Matkailu- ja ravitsemisala, palveluliiketoiminnan koulutusohjelma, ylempi AMK. [Viitattu 14.4.2013]. Saatavissa:

<http://www.seamk.fi/matko/tutkimukset/Etel%C3%A4-Pohjanmaan%20matkailustrategian%20arviointi%20Kortesluoma%20A.%202011.pdf>

Kuuma-seutu 2013. [Viitattu 26.9.2013]. Saatavissa: <http://www.kuuma.fi/kuuma-seutu>

KvantiMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto [verkojulkaisu] 2013. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Kvantifiointi. [Viitattu 18.10.2013]. Saatavissa: http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L7_3_3.html

Majatalo Onnela 2013. Tuusulanjärven matkailustrategian kick-off tilaisuus 22.10.2013 Majatalo Onnelassa. [Viitattu 18.10.2013]. Saatavissa: http://www.onnela.com/index.php?node_id=16721

Matkailun edistämiskeskus MEK 2006. Matkailu vuonna 2020: faktaa ja fiktiota (2. painos) [Viitattu 25.3.2013]. Saatavissa: [http://www.mek.fi/W5/mekfi/index.nsf/6dbe7db571ccef1cc225678b004e73ed/19d25ec89c7e822dc225735b0032a966/\\$FILE/MEK2020_nettiin.pdf](http://www.mek.fi/W5/mekfi/index.nsf/6dbe7db571ccef1cc225678b004e73ed/19d25ec89c7e822dc225735b0032a966/$FILE/MEK2020_nettiin.pdf)

Matkailun edistämiskeskus MEK 2012. Rajahaastattelututkimus. Osa 25 Ulkomaiset matkailijat Suomessa vuonna 2011. 1.1. – 31.12.2011 [Viitattu 18.5.2013]. Saatavissa: [http://www.mek.fi/w5/mekfi/index.nsf/6dbe7db571ccef1cc225678b004e73ed/88a371ed8daddf68c2257a1e001c95e6/\\$FILE/A172%20Rajahaastattelututkimus%202011.pdf](http://www.mek.fi/w5/mekfi/index.nsf/6dbe7db571ccef1cc225678b004e73ed/88a371ed8daddf68c2257a1e001c95e6/$FILE/A172%20Rajahaastattelututkimus%202011.pdf)

Museovirasto 2012. Kävijät Tuusulan ja Järvenpään museoissa. [Viitattu 4.9.2013]. Saatavissa:

http://www.museoilasto.fi/user_files/Museoilasto%202011/Museoilasto2011.pdf

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto (verkkojulkaisu). Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto (ylläpitäjä ja tuottaja). [Viitattu 13.3.2013]. Saatavissa:

http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L6_3_2.html

TEM Toimialapalvelu. Matkailun toimialaraportti 2011. TEM:in ja Elykeskusten julkaisu. [Viitattu 20.4.2013]. Saatavissa:

http://www.temtoimialapalvelu.fi/files/1424/Matkailu_2011_web.pdf

Tilastokeskus 2013. Tilastokeskuksen PX-Web tietokannat. Taulukot tilastossa: majoitustilasto. [Viitattu 18.5.2013]. Saatavissa:

http://193.166.171.75/Database/StatFin/lii/matk/matk_fi.asp

Tuusulan Rantatie ja taiteilijayhteisö 2013. [Viitattu 26.9.2013]. Saatavissa:

http://www.tuusula.fi/sivu.tpl?sivu_id=1912

Tuusulanjärven Matkailu ry. 2013. Tuusulan Rantatie. [Viitattu 10.5.2013]. Saatavissa: <http://www.tuusulanrantatie.fi/info/>

Työ- ja elinkeinoministeriö 2013 a. Vapaavuori käynnistää loppuvuodesta laajan matkailuhankkeen. Tiedote 4.9.2013. [Viitattu 5.9.2013]. Saatavissa:

http://www.tem.fi/yriytykset/tiedotteet_yriytykset?89508_m=111395#.Uidl3ZgQg9s_facebook

Työ- ja elinkeinoministeriö 2013 b. Matkailutoimialan näkymät: Kansainvälinen vapaa-ajan matkailu Suomessa piristyy. Tiedote 4.4.2013. [Viitattu 4.9.2013].

Saatavissa:

http://www.temtoimialapalvelu.fi/files/1792/Matkailutoimialan_nakymat.pdf

Työ- ja elinkeinoministeriö c. Suomen matkailustrategia 2020. [Viitattu 25.3.2013]. Saatavissa:

http://www.tem.fi/files/27053/Matkailustrategia_020610.pdf

Työ- ja elinkeinoministeriö 2013 d. Suomen matkailustrategia vuoteen 2020. Tuotekehityksen painopisteet vuosille 2014 – 2020. [Viitattu 4.8.2013]. Saatavissa:

http://www.tem.fi/files/36878/Teemat_ja_tuotekehityksen_painopisteet_2014-2020.pdf

Uudenmaan liitto 2006. KUUMA 2013 – KUUMA matkailustrategia. [Viitattu 25.3.2013]. Saatavissa:

http://www.uudenmaanliitto.fi/files/908/KUUMA_2013_Strategia_05_06_06_lop_ullinen.pdf

Uusikylä, P. Työ- ja elinkeinoministeriö. Osaava aluekehittäjä. [Viitattu 28.3.2012]. Saatavissa:

http://www.tem.fi/files/29886/WEB_Aluekehittaja_aukeamat.pdf

Valkokari, K., Hakanen, T. & Airola M. 2007. Yritysverkoston strateginen kehittäminen. Työkirja. Edita Prima Oy: Helsinki. [Viitattu 25.3.2013]. Saatavissa:

http://www.vtt.fi/liitetiedostot/muut/verka_tyokirja.pdf

LIITTEET

Liite 1: Saatekirje kyselyyn

Liite 2: Kysely vastauksineen

Liite 3: Teemahaastattelukysymykset, Järvenpää-päivä 11.5.2013

Liite 4: Tuusulanjärven alueen matkailustrategia

LIITE 1: SAATEKIRJE KYSELYYN

Opiskelen restonomin ylempää AMK-tutkintoa Lahden Ammattikorkeakoulussa työni ohella. Työskentelen Keudan ammattiopistossa matkailu- ja hotellipalvelujen lehtorina ja osastonjohtajana. Teen opinnäytetyönäni Tuusulanjärven alueen matkailustrategian. Se valmistuu vuoden 2013 loppuun mennessä. Tämän kyselyn avulla on tarkoitus selvittää, millaisia ajatuksia ja toiveita alueen matkailutoimijoilla on alueen kehittämistä ja strategiatyöstä.

Yhdessä näiden tietojen, haastattelujen ja valtakunnallisten linjausten sekä TouNet-hankkeesta x) saatujen tietojen pohjalta tullaan yhteistyössä alan toimijoiden kanssa (TuMa ry.) laatimaan alueelle matkailustrategia. Strategian avulla mahdollistetaan alueen matkailuelinkeinon kasvu, kannattavuus ja menestyminen kilpailussa kansainvälisistä matkustajavirroista. Strategian tulee perustua yhteiseen tahtotilaan ja siitä tulee määrajoin päivitettävä toimenpideluettelo, jota seudun toimijat sitoutuvat toteuttamaan.

Kokoonnuimme TuMa ry:n hallituksen jäsenten kanssa 29.4. ja kävimme keskustelua mm. alueen matkailun nykytilasta sekä toiveista ja tavoitteista uudelle strategialle. Päädymme siihen, että jokaisella yhdistyksen jäsenellä tulee olla mahdollisuus vaikuttaa ja sen vuoksi olen laatinut tämän kyselyn.

Tämän lisäksi Keudan matkailualan opiskelijat haastattelevat Järvenpää-päivän kävijöitä, jolloin saamme myös kuntalaisten näkökulman strategiatyöhön.

Kyselyyn vastaaminen vie aikaa vain noin 5 minuuttia. Vastausaikaa on ainoastaan kuluva viikko, eli 12.5. saakka. Vastajien tietoja ei käytetä strategiatyössä eivätkä ne tule näkyviin loppuraporttiin. Tule mukaan vaikuttamaan alueen matkailun kehittämiseen! Huom. kyselyyn voi vastata useampikin henkilö samasta yrityksestä/yhdistyksestä.

Kyselyyn pääset tästä linkistä:

<http://www.webropolsurveys.com/S/09A52B2E9A017943par>

Yhteistyöterveisin,

Teija Lähdeviiki

Osastonjohtaja, lehtori

Matkailu- ja hotellipalvelut

Keudan ammattiopisto

puh. 050 350 7591

teija.lahdeviiki@keuda.fi

x) lisätietoa hankkeesta: <http://tounethanke.wordpress.com/osahankkeet/>

LIITE 2 KYSELY VASTAUKSINEEN

Tuusulanjärven matkailustrategia

1. Kuinka merkittäviä seuraavat asiat ovat mielestäsi Tuusulanjärven alueen matkailulle?

1=ei juurikaan merkitystä, 2=vain vähän merkitystä, 3=jonkin verran merkitystä, 4=paljon merkitystä, 5=erittäin paljon merkitystä

Vastaajien määrä: 14

	1	2	3	4	5	Yhteensä	Keskiarvo
Luonto/Tuusulanjärvi	0	0	4	3	7	14	4,21
Hyvä sijainti	0	0	2	5	7	14	4,36
Hyvät kulkuyhteydet	0	0	2	5	7	14	4,36
Laadukkaat majoitustilat	1	0	3	2	8	14	4,14
Kiinnostavat kulttuurikohteet	0	0	1	2	11	14	4,71
Monipuoliset kokoustilat ja -palvelut	0	0	2	6	6	14	4,29
Ohjelmapalvelutarjonta	0	0	3	4	7	14	4,29
Hyvät ravintolapalvelut/laadukas ruokatuote	0	0	0	3	11	14	4,79
Hyvinvointipalvelut	0	2	7	5	0	14	3,21
Monipuolinen kulttuuritarjonta/tapahtumat, teatteri jne.	0	1	0	10	3	14	4,07
Liikuntapalvelut	0	1	7	5	1	14	3,43
Hyvät ostosmahdollisuudet	1	4	2	6	1	14	3,14
Jokin muu, mikä (valitse myös, kuinka tärkeä se on):	0	0	0	0	3	3	5
Yhteensä	2	8	33	56	72	171	4,15

Avoimet vastaukset: 5

- Laajat aukioloajat kohteissa
- laadukas koulutustarjonta ;)
- Retkeilymahdollisuudet

2. Mitkä ovat mielestäsi tärkeimpiä alueen matkailun kehittämiskohtia?

Kerro enintään viisi asiaa ja perustele lyhyesti.

Vastaajien määrä: 13

- Toimiva yhteistyö yrittäjien kesken, jotta asiakas tuntee tulevansa vieraaksi koko alueelle, ei vain tiettyyn kohteeseen. Liikkuminen kohteiden välillä on hankalaa, jos ei ole autoa tai bussia. Juna-asemilta pitäisi saada vuokrata polkupyöriä (esim. kolikkosysteemillä, ettei tarvita henkilökuntaa). Korkeasesongin aikaan voisi kokeilla non-stop-kuljetuksia.
- Tuusulanjärven puhtaana pitäminen (Likaisen järven maine leviää...) Yhteistyö yritysten kesken (pirstaleituneisuus, joten yhteistyö todella tärkeää) Laadukkaat tuotteet, loppuun asti mietityt tuotteet (huonosto mennyt keikka muistetaan kyllä...)
- Alueella on valtavan suuri kulttuurihistoriallinen arvo ja alueella on valtakunnallisesti ja myös kansainvälisesti merkittäviä kohteita. Näistä tulee ehdottomasti kytkä

matkailijalle, huom. myös kotiseutumatkailijalle, selkeä helpposti hahmotettava ja lähestyttävä matkailutuote. Tässä tarkoitan sitä, että alue tunnetaan vain Sibeliuksesta ja Halosesta; mutta näiden ohien tulee kytkeä markkinoinnin keinoin muut alueen kohteet. Monelta kävijältä menee pienemmät matkailukohteet "ohi", koska näitä ei markkinoda selkeästi yhtenä alueellisena tuotteena. Matkailussa täytyy myös muistaa kotiseutumatkailu: alueelle muuttaa koko ajan lisää ihmisiä, joille täytyy saada tieto alueen upeista kohteista. Olen kohdannut meidän museossa kävijöitä, jotka ovat omien sanojensa mukaan "parikymmentä vuotta asuneet täällä, mutta ei olla ennen käyty. Tullaan kyllä toistekin." Lisäksi tulossa oleva Suomi 100-vuotta täytyy suunnitella ja markkinoida hyvin, - siten että viimeistään tuon juhluvuoden jälkeen kaikki suomalaiset tietävät, missä on suomalaisen kulttuurin kehto ja missä kultakausi on eletty ja näkyy edelleen: Tuusulanjärven ympäristössä.

- Lapsiperheiden parempi palvelu: jotain pysyvää toimintaa, myös sisätilassa, ei pelkästään lastenkulttuuriviikkoja ja tapahtumia. Pikku Ainon taloakaan ei enää ole.

Päivämatkailijoita voisi palvella se, että pyöriä voisi lainat kulttuurikohteista

Venäjänkielistä infoa ja opastuksia kulttuurikohteisiin: Tuusulalla on pitkä ja kiinnostava "venäläinen" historia autonomian aikana, jota ei hyödynnetä.

Lähialueen ihmisten palvelu sitten kun Tuusulan rantatien kohteet on katsottu - pitäisikö olla muutakin kuin kansallisromantiikkaa ja taidetta (esim. sotilasperinnön tuotteistaminen toisi uutta näkökulmaa).

- Yhteistyön tiivistäminen toimijoiden kesken ja erilaisten palvelukokonaisuuksien tarjoaminen. Esim. Porvoo kuhisee matkailijoita ja päiväretkeläisiä - meillä on mahdollisuus vähintään samaan. Erilaisten elämysten tarjoaminen: Tuusulassa on 1. Kulttuurikohteita 2. Retkeilymahdollisuuksia (Ruotsinkylä) 3. Olemme helposti saavutettavissa esim. lentokentältä
Voisimme satsata esim. saunakulttuuriin, täältä löytyy jo valmiiksi erilaisia mahdollisuuksia saunoa muussakin, kuin hotelliympäristössä. Lisäksi lapsiperheille voisi tarjota elämyksiä ja tekemistä (erilaista kuin huvipuistot ja hoplopit), esim. luontoperhepuisto, pyöräretkimahdollisuus Rantatiellä peräkärryn kanssa, Pajutal-
lin peikkopuisto.
Kulkuyhteydet tulevalta kehäradalta, esim. Leinelän asemalta (ja Ruskeasannan aseman valmistuttua siitä).
- Tuusulanjärveä voisi kehittää siten, että järveä hallinnoisi yksi taho joka vastaisi talvikunnossapidosta ja informaatiosta käyttäjille. Nyt info on sekavaa ja jään/ladun kunnossa parannettavaa. Talvikunnossapidosta tulisi olla reaaliaikainen info netissä. Myös kesällä järven puhtaus on tärkeä matkailuelinkeinolle, järven pudistamiseen tulee satsata myös jatkossa.
- Yhteismarkkinointi alueen yritysten kesken
Markkinoinnin suuntaminen ulkomaille, tärkeimpänä Venäjä
- -Tärkeintä olisi saada yhteinen markkinointi / varausjärjestelmä tai organisaatio.
- Kuntien suurempi panostus matkailuun
- yhteinen markkinointi- ja myyntiorganisaatio, joka huolehtii sekä ulkomaan - että kotimaan markkinoista
- tarjonnan kartoitus ja kohderyhmien analysointi
- saavutettavuuden parantaminen yksittäisille asiakkaille
- informaation jako lentokentällä
- 1. Yhteistyö kulttuurikohteiden välillä (Jpää-Tuusula)
Esim kulttuurikorppi, helppo myydä, kattaa kaiken, lisää asiakkaita kohteissa.
- 2. Yhteistyö eri toimijoiden välillä, yhteisesti rakennettuja tuotepaketteja, lisää kiinnostavuutta, lisää kauppaa
- 3. Tuusulanjärven ympärivuotinen aktivointi; talvella hiihtoladut, laadukas luistelurata, kesällä soutuveineitä (jollekin yrittäjälle business), eri kohteiden välillä liikkuva

asiakaslaiva, perustelut yllä

4. Saavutettavuuden parantaminen julkisilla kulkuneuvoilla, perustelut yllä :)

5. Viestinnän parantaminen ja lisäresurssien hankkiminen matkailijoiden saamiseksi, perustelut yllä :)

- monipuolisuus ja uusien kohderyhmien houkuttelevuus alueelle
- Yhteismarkkinointi, tällä hetkellä ei ole mitään markkinoinnin suunnitelmaa. Jokainen häärii omiaan ja panokset hajaantuvat.
Vetovoimaisten matkailutuotteiden kehittäminen, tällä hetkellä tuntuu olevan kovin vähän myytävää museolippujen lisäksi.
Alueen kehittäminen myös vapaa-ajan lomakohteena ja lapsiperhekohteena. Tällä hetkellä meillä on paljon päiväkävijöitä ja kokous- ja liikematkustajia.
Alueen tuotteistaminen ulkomaalaiselle matkailijalle, meillä on siihen hyvät edellytykset, koska olemme ainutlaatuisen suomalaisuuden äärellä ja lähellä Helsinkiä ja lentokenttää.
Liikenneyhteyksien parantaminen. Lentokentältä on hankala tulla eikä kohteiden välillä pääse hyvin liikkumaan joukkoliikennevälineillä.
- - päättäjien tahtotila matkailuelinkeinoa kohtaan
- yhteinen, selkeä informaatio kuluttaja- ja b2b-asiakkaille
- brändin kehittäminen

3. Kuinka tärkeinä pidät alla olevia tavoitteita tulevassa alueen matkailustrategias- sa?

1=ei lainkaan tärkeä, 2=ei kovin tärkeä, 3=melko tärkeä, 4=tärkeä, 5=erittäin tärkeä

Vastaaajien määrä: 14

	1	2	3	4	5	Yhteensä	Keskiarvo
Ryhmämatkailun lisääminen	0	0	2	1	11	14	4,64
Kotimaisten asiakkaiden määrän kasvu	0	0	2	2	10	14	4,57
Kansainvälisten asiakkaiden määrän kasvu	0	0	4	2	8	14	4,29
Kokous- ja liikematkailun lisääminen	0	0	5	2	7	14	4,14
Vapaa-ajan matkustuksen lisääminen	0	0	1	3	10	14	4,64
Majoituskapasiteetin käyttöasteen kohoaminen	0	0	5	0	9	14	4,29
Alueen tunnettavuuden ja kiinnostavuuden lisääminen (imagon vahvistuminen)	0	0	1	3	10	14	4,64
Sibeliuksen 150-vuotisjuhlavuoden hyödyntäminen matkailutuotteiden suunnittelussa	0	1	4	1	8	14	4,14
Ympärivuotisen matkailukysynnän lisääntyminen	0	0	1	2	11	14	4,71
Vetovoimaisten tapahtumien lisääminen	0	0	6	4	4	14	3,86
Tuusulanjärven monipuolisempi hyödyntäminen erilaisten aktiviteettien tarjonnassa	0	0	1	7	6	14	4,36
Kulttuuritarjonnan lisääminen	0	1	8	2	3	14	3,5
Uusien matkailutuotteiden kehittäminen	0	0	1	6	7	14	4,43
Kulkuyhteyksien parantaminen (esim. lentokenttäkuljetukset alueelle)	0	1	0	2	11	14	4,64
Sähköisen liiketoiminnan kehittäminen	0	0	2	7	5	14	4,21
Alueen toimijoiden yhteistyön kehittäminen	0	0	0	4	10	14	4,71
Yhteismarkkinoinnin tehostaminen	0	0	0	3	11	14	4,79
Kestävän kehityksen ja ympäristöasioiden huomioiminen	0	1	0	7	6	14	4,29
Yhteistyön tehostaminen alueen oppilaitosten kanssa	0	1	5	4	4	14	3,79
Jokin muu, mikä (valitse myös, kuinka tärkeänä sitä pidät)	0	0	0	0	1	1	5
Yhteensä	0	5	48	62	152	267	4,38

Avoimet vastaukset: 5

- Matkailupaketit (esim. 3 h retki Helsingistä), tutustuminen kulttuurikohteisiin tai luontoon, lounas

4. Kuinka tärkeinä pidät seuraavia seikkoja matkailustrategiassa?

1=ei lainkaan tärkeä, 2=ei kovin tärkeä, 3=melko tärkeä, 4=tärkeä, 5=erittäin tärkeä

Vastaajien määrä: 14

	1	2	3	4	5	Yhteensä	Keskiarvo
Strategia on lyhyt, selkeä ja ytimekäs	0	0	1	3	10	14	4,64
Kaikki alueen toimijat sitoutuvat noudattamaan sitä	0	1	1	3	9	14	4,43
Se sisältää toimijoiden konkreettisia toiveita ja kehittämistoimenpiteitä	0	0	0	0	14	14	5
Sitä päivitetään säännöllisesti (työryhmä)	0	0	1	3	10	14	4,64
Sen toteutumista seurataan (työryhmä)	0	1	0	3	10	14	4,57
Se on laadittu yhteistyössä alueen toimijoiden kanssa	0	0	0	2	12	14	4,86
Siinä on huomioitu kaikki matkailun osa-alueet	0	0	2	2	10	14	4,57
Tärkeimmät kohderyhmät on määriteltä	0	0	0	2	12	14	4,86
Taloudellinen tilanne on huomioitu	0	0	0	5	9	14	4,64
Se lisää toimijoiden välistä yhteistyötä	0	0	1	3	10	14	4,64
Jokin muu, mikä (valitse myös, kuinka tärkeänä sitä pidät):	0	0	0	0	2	2	5
Yhteensä	0	2	6	26	108	142	4,71

Avoimet vastaukset: 5

- Potentiaaliset/sekundääriset kohderyhmät määritellään
- Uusia näkemyksiä, myös muita tukijalkoja kuin Tuusulan rantatie

5. Millainen voisi olla Tuusulanjärven matkailualueen visio vuodelle 2020?

Täydennä lause: Tuusulanjärven matkailualue on vuonna 2020...

Vastaajien määrä: 10

- houkutteleva ja vieraanvarainen alue, jonka hyvin toimivien palvelujen pariin löytävät helposti niin kotimaiset kuin ulkomaisetkin asiakkaat.
- yhteydellä elävä, moninainen ja kehittyvä matkailukohde neljänä vuoden aikana
- Ks. edellä Tuusulanjärven alue tunnetuksi koko maassa - ja maailmalla.
- kaikille matkailijoille saavutettavissa oleva matkailualue, jossa on kiinnostavia kohteita ja tekemistä kaikenikäisille, kaikkiin sosiaaliryhmiin ja eri tavoin koulutetuille suomalaisille ja ulkomaalaisille matkailijoille kaikkina vuodenaikoina.
- Meille voi tulla päiväretkelle ja nauttia kulttuurikohteista tai suomalaisesta luonnosta. Tarjoamme valmiita 2-5 tunnin paketteja Helsingistä tai lentokentältä kuljetukseen. Majoituksessa olemme vaihtoehto pääkaupungille ja tarjoamme laadukasta

- majoitusta rauhallisessa ympäristössä, sekä inspiroivaa erilaista tekemistä vapaa-aikaan (pyöräretki, luontovaellus, nuotiokahvit, kulttuurikävelyt, saunaelämyksiä)
- kansainvälisesti merkittävä tukikohta koko Etelä-Suomen matkailussa.
- kaikkien tuntema uutta tarjoava historiallinen alue
- Etelä-Suomen ylivoimaisesti kiinnostavin matkailukohde
- monipuolinen alue, joka tarjoaa erilaisille kohderyhmille räätälöityjä mielenkiintoisia käyntikohteita.
- Tuusulanjärvi maailmankartalle

6. Muuta palautetta ja terveisiä alueen matkailustrategian laatijoille. Tässä voit myös kertoa mielipiteesi strategian tärkeydestä/mahdollisesta sitoutumisestasi strategian kehittämiseen/päivittämiseen:

TuMa:n hallitus kokoontuu 28.5., jolloin on tarkoitus esitellä tämän kyselyn ja Järvenpää-päivän haastattelun tuloksia sekä jatkaa strategian työstämistä. Kiitos vastauksista!

Vastaajien määrä: 6

- Juu hellurei vaan ja tsemppiä! Tärkeä aihe ja toivottavasti kaikki sitoutuvat tähän jatkossa -> helpottaa kaikkien toimintaa ja liiketoiminnan pyörittäminen tehostuu varmasti! GoTeijaGo!
- Rohkeita uusia ideoita, erilaisia ajatuksia, uusia tuulia. Meillä Tuusulanjärven ympäristössä ja lähialueilla on potentiaalia vaikka mihin!
- Ehdottomasti tuotava esiin Tuusulan loistavaa sijainti kun ajatellaan matkailua Etelä-Suomen alueella. Esimerkkinä venäläiset, omalla autolla kulkevat matkailijat jotka pääsevät 15 minuutin ajomatalla ostoksille, kylpylään, lentokentälle ja nopeasti myös Helsinkiin ja Porvooseen. Lisäksi nurkalla on kiinnostavia kulttuurikohteita.
- Ehdottomasti tärkeä
- Tärkeintä on saada työ alulle riittävän realistisena, jossa mielellään jo lanseerausvaiheessa mietittynä/pohdittuna mahdollisia tulevia kehityskohteita ja niillekin alustava aikataulu= tyvestä puuhun :)
- Sinulla on valtava työnsarka. Kannattanee rajata huolella. Jos sinulla on kysyttävää, niin soitele tai meilaile.

LIITE 3: TEEMAHAASTATTELUKYSYMYKSET, JÄRVENPÄÄ-PÄIVÄ
11.5.2013

Vaikuta alueen matkailun kehittämiseen!

Tuusulanjärven alueelle ollaan laatimassa matkailustrategiaa ja tällä kyselyllä selvitetään kuntalaisten mielipiteitä alueen matkailusta.

1. Millaisia mielikuvia Tuusulanjärven matkailualue sinussa herättää?
2. Mitkä ovat mielestäsi kolme tärkeintä matkailukohtetta Tuusulanjärven alueella?
3. Mitkä ovat kolme parasta asiaa Tuusulanjärven alueella matkailijan näkökulmasta?
4. Mitä sellaista alueelta mielestäsi puuttuu, joka voisi houkutella lisää matkailijoita?
5. Miten alueelle saataisiin lisää kansainvälisiä asiakkaita?
6. Miten alueelle saataisiin lisää kotimaisia asiakkaita?

Vastaajan taustatiedot:

Asuinpaikkakunta: _____

Kotipaikkakunta (jos eri kuin asuinpaikkakunta): _____

Nimi ja puhelinnumero _____

(ainoastaan arvontaa varten, palkintona mm. lounaslahjakortteja ja museokäyntejä)

TUUSULANJÄRVEN ALUEEN MATKAILUSTRATEGIA 2014 – 2020

Tuusulanjärven Matkailu ry.

Strategiatyöryhmä:

- * Teija Lähdeviiki, Keudan ammattiopisto, pj.
- * Tarja Vuokkovaara, Tuusulanjärven Matkailu ry.
- * Jaakko Juolahti, Tuusulanjärven Matkailupalvelu
- * Martti Meronen, Majatalo Onnela
- * Antti Ropponen, Gustavelund
- * Marika Karhula, Järvenpään kaupunki
- * Hilkka Helminen, Ainola

SWOT-analyysi

Vaivat:

- kaunis luonto ja Tuusulanjärvi
- tunnettu, värikäs historia taiteilijoinaan
- monipuolisuus: kulttuuri-kohteet, museot, tapahtumat, teatteri, konsertit
- korkeatasoiset majoitus-, kokous-, ravintola- ja ohjelmapalvelut myös suurille ryhmille
- positiivinen mielikuva alueesta
- hyvät kulkuyhteydet, Helsingin läheisyys
- hyvä yhteistyö oppilaitosten kanssa

Heikkoudet:

- vähän tarjontaa nuorille ja lapsiperheille
- museot eivät kiinnosta kaikkia, palveluiden yksipuolisuus
- tuoteparha on melko kapea
- osa kohteista suki vain kesäisin
- tarjonnan "pälvittämättömyys"
- aluetta ei tunneta hyvin
- strategisen toiminnan puute
- vähäinen yhteistyö kuntien kesken

Uhat:

- kilpailevat alueet
- matkailijat jäävät Helsinkiin
- kehityksen uupuminen
- tahoton yhteismarkkinointi
- resurssien vähäisyys

Mahdollisuudet:

- kansainvälisyys, etenkin Venäjän markkinat
- kunnat aktiivisesti mukaan (esim. ladut ja luisteluradat)
- Tuusulanjärven tarjoamat mahdollisuudet: ulkoilualueet, uimarannat, vesiliikenteen aloittaminen
- erilaiset, monipuoliset, suuret tapahtumat ja festarit
- teemamatkailu: tiiviimpi yhteistyö ja yhteismarkkinointi alueen toimijoiden kesken
- tuottelaminen: alueella luontaisia uusia tuotteita (esim. Sibelius, Lotta Svärd, venäläinen kulttuuri ja sotilashistoria)
- mielikuvan raikastaminen ja nuorekkaammaksi tekeminen
- erityisryhmien huomiointi
- nuorille ja lapsille kohdistettua tekemistä/palveluja
- ympärivuotisen kiinnostuksen lisääminen
- kuntaliitos
- hyvin organisoitu toiminta

ARVOT

- * suomalaisuus ja paikallisuus
- * kannattava ja tuottava ympärivuotinen elinkeinotoiminta
- * toimijoiden välinen hyvä yhteistyö - palvelulupaus
- * vastuullisuus; laatu, turvallisuus, kestävä matkailu

VISIO 2020

- * ”Tuusulanjärven matkailualue on vuonna 2020 Helsingin ympäristön kiinnostavin, monipuolisin ja vieraanvaraisin matkailukohde, joka tarjoaa luonnon rauhaa, kulttuuri-, historia-, taide- ja ruokaelämyksiä sekä korkeatasoista majoitusta ja ohjelmaa kaikkina vuodenaikoina sekä kotimaisille että kansainvälisille perhe- ja liikematkailijoille.”

TEEMAT

- * Luonto ja Tuusulanjärvi
- * Kulttuurikohteet, museot ja tapahtumat
- * Tunnettu ja värikäs historia taiteilijoineen
- * Laadukas majoitus-, kokous- ja ruokatuote
- * Paikallisuus

STRATEGIAN TAVOITTEET v. 2020 mennessä

- * Matkailutulojen määrän kasvu 10 %:n vuosivauhdilla
- * Majoituskapasiteetin käyttöasteen kohoaminen 60 %:iin
- * Kansainvälisten yöpymisten määrän kolminkertaistaminen (vrt v. 2012: 16797 yöpymistä)
- * Ryhmämatkailun lisääntyminen
- * Ympärivuotisen matkailukysynnän kasvu ja oikeiden kohderyhmien löytäminen hiljaisiin aikoihin
- * Kulttuurikohteiden kävijämäärien kasvu 3 % vuosivauhdilla (+viipymän lisääminen)
- * Uusien ja laadukkaiden matkailutuotteiden kehittäminen
- * Toimijoiden yhteistyön ja yhteismarkkinoinnin tehostaminen (tuotteiden oltava helposti löydettävissä ja ostettavissa)
- * Saavutettavuuden ja alueella liikkumisen parantaminen

Tavoite: huonekäyttöaste v. 2020: 60%

2007	2008	2009	2010	2011	2012	I-V 2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
45	46	38	42	46	46	43	48	50	52	54	56	58	60

KOHDERYHMÄT

- * Olemassa olevia kohderyhmiä: erilaiset ryhmät (eläkeläiset, työhyvinvointiin liittyvät, kokousasiakkaat) sekä liikematkustajat
- * Tärkeimmät uudet kohderyhmät, joihin erityisesti panostetaan, ovat perheet ja kansainväliset asiakkaat

TOIMENPITEET

- * Tuotteistaminen; vetovoimaisten ja laadukkaiden tuotteiden kehittäminen kansainvälisille asiakkaille
- * ”Suomi 100 vuotta” tuotteistaminen
- * Yhteismarkkinointi valittuun kohdemaan (esim. Venäjä)
- * Yhteistyö kulttuurikohteiden välillä, esim. kulttuurikortti, jolla saadaan lisää asiakkaita kohteisiin
- * Tuusulanjärven ympärivuotinen aktivointi: talvella hiihtoladut, laadukas luistelurata, kesällä soutuveneitä sekä mahdollisesti eri kohteiden välillä liikkuva asiakaslaiva
- * Liikenneyhteyksien parantaminen lentokentältä kohteisiin
- * Venäjänkielisen infon ja opastuksen järjestäminen kulttuurikohteisiin
- * Tapahtumien markkinoinnin tehostaminen

MITTARIT

- * majoituskapasiteetin käyttöasteen kehitys
- * kotimaisten/kansainvälisten yöpymisten määrä
- * huoneen keskihinta (seurataan, tavoitetta ei kirjattu)
- * kotimaisten tapahtumien määrä/vuosi
- * kansainvälisten tapahtumien määrä/vuosi
- * alueen matkailutoimijoiden liikevaihto (selvitys valmistuu loppuvuodesta 2013, jolloin lisätään mittareihin)
- * kulttuurikohteiden kävijämäärät/vuosi
- * matkailualan työntekijöiden määrä/vuosi (selvitys myöhemmin)

SEURANTA

- * TuMa ry:n hallitus kerää tarvittavat tiedot jäseniltään ja tuloksia sekä tavoitteiden toteutumista tarkastellaan etukäteen sovituissa yhdistyksen kokouksissa (esim. vuoden viimeinen kokous)
- * Lisäksi yhdistyksen kokouksia järjestetään strategiasta nousevien teemojen puitteissa, esimerkiksi tuotteistaminen/yhteismarkkinointi jne.
- * Strategiaa päivitetään tarpeen mukaan, kuitenkin vähintään 2 – 3 vuoden välein
- * Kehittämistoimenpiteet rahoitetaan yritysten omilla varoilla sekä kuntien rahoituksella