

Olli Hietanen, Rauno Kuusisto & Katriina Siivonen

MATKAILUN JA ELÄMYSTUOTANNON TOIMIALAN VISIOT JA ENNAKOINTI -OHJELMAN VÄLIRAPORTTI

TUTU-eJULKAISUJA 15/2009

Olli Hietanen, kehitysjohtaja, VTM
Tulevaisuuden tutkimuskeskus, Turun kauppakorkeakoulu
olli.hietanen@tse.fi

Rauno Kuusisto, erikoistutkija, FT, dosentti
Tulevaisuuden tutkimuskeskus, Turun kauppakorkeakoulu

Katriina Siivonen, erikoistutkija, FT, dosentti
Tulevaisuuden tutkimuskeskus, Turun kauppakorkeakoulu
katriina.siivonen@tse.fi

Copyright © 2009 Hietanen, Kuusisto, Siivonen & Tulevaisuuden tutkimuskeskus & Turun kauppakorkeakoulu

ISBN 978-951-564-973-7
ISSN 1797-132

2. uusittu painos (22.2.2010)

Tulevaisuuden tutkimuskeskus
Turun kauppakorkeakoulu
Rehtorinpellonkatu 3, 20500 TURKU
Korkeavuorenkatu 25 A 2, 00130 HELSINKI
Pinninkatu 47, 33100 TAMPERE
Puh. (02) 481 4530
Faksi (02) 481 4630
www.tse.fi/tutu
tutu-info@tse.fi, etunimi.sukunimi@tse.fi



SISÄLLYSLUETTELO

1.	KÄYTTÖOHJE	4
2.	TIIVISTELMÄ.....	5
3.	TAUSTAA.....	13
4.	ENNAKOINTI VISIONÄÄRISENÄ VERKOSTOJOHTAMISENA	15
5.	ENSIMMÄINEN KYSELY	17
	5.1. Onko Suomella kilpailukykytekijöitä matkailussa?.....	18
	5.2. Haasteena asiakaslähtöisyys ja tekemisen tapa.....	19
	5.3. Yhteistyö rinnakkaistoimialojen kanssa.....	20
	5.4. Kansainvälinen yhteistyö	22
	5.5. Sisältötuotantoa vai bulkkipalvelua?	23
	5.6. Markkinointi ja virtuaalipalvelut	24
	5.7. Saavutettavuus	25
	5.8. Työvoima ja osaaminen.....	26
	5.9. Kestävä kehitys ja vastuullinen liiketoiminta.....	29
	5.10. Onko matkailu liiketoimintaa vai aluepolitiikkaa?.....	30
	5.11. Mikä jäi käsittelemättä?.....	30
6.	VERSTASVAIHE	32
	6.1. Koulutusverstaat	32
	6.2. Alueelliset ennakointiverstaat.....	35
	6.2.1. Savonlinnan alueellinen verstaas	35
	6.2.2. Varsinais-Suomen verstaas	37
	6.2.3. Jyväskylän alueen verstaas	39
	6.2.4. Helsingin seudun verstaas.....	41
	6.2.5. Lapin verstaas	43
	6.3. Valtakunnallinen ennakointiverstaas	48
7.	TOINEN KYSELY.....	52
	7.1. Toisen kyselyn perusviesti.....	52
	7.2. Suosituksia	55
	KIRJALLISUUTTA.....	61

1. KÄYTTÖOHJE

Tämä matkailun ja elämystuotannon ennakointiohjelman väliraportti ei ole lineaarinen jatko valtakunnallisesti tai alueellisesti jo tehtyyn tulevaisuus- ja strategiatyöhön. Päinvastoin raportin tarkoituksena on kärjistää ja tehdä eroa vanhaan sekä herättää keskustelua. Emme siis yritä tässä raportissa olla oikeassa – vaan pikemminkin aukaista toimijoiden silmät näkemään mahdollisuuksia ja vaihtoehtoja – myös sellaisia, jotka eivät ole yhdenmukaisia sen kanssa mitä tällä hetkellä tehdään.

Tämä raportti yrittää astua tasapuolisesti kaikkien varpaille ja haastaa tällä tavalla vanhat ajatusmallit. Monimutkaisessa kokonaisuudessa menevät joskus sekaisin tavat, faktat ja arvot. Siksi tulevaisuusverstaiden ja kyselyjen tuottaman aineiston tulkinnassa on annettu runsaasti tilaa toisinajattelijoille. Emme ole muodostaneet skenaarioita vain sen pohjalta, mitä suurin osa vastaajista on vastannut – vaan olemme myös yleistäneet vahvasti joitakin yksittäisiä mielipiteitä, jotka ovat erottautuneet valtavirrasta. Tulos voi olla tunteita herättävä: raportti sai jo kommentointivaiheessa palautetta yhtä vahvasti puolesta ja vastaan. Ennakointiprosessin tavoitteena oli herättää keskustelua ja etsiä uusia näkökulmia. Siinä mielessä tulosta voidaan pitää onnistuneena. Mitä enemmän teksti ärsyttää – sen paremmin prosessi on onnistunut.

Raportin aineisto on kerätty matkailun ja elämystuotannon asiantuntijoita osallistaneilla kyselyillä ja tulevaisuusverstailla. Selkeät asiavirheet on pyritty korjaamaan raportin luonnosvaiheessa saamiin kommenttien perusteella – mutta sikäli kun virheitä vielä on, niin ne ovat peräisin verstaaiden ja kyselyjen tuloksista. Emme ole järjestelmällisesti korjanneet tulevaisuusprosessiin osallistuneiden asiantuntijoiden mielipiteitä jälkikäteen.

Tulevaisuuden tutkimuskeskuksen viimeaikaisille matkailun ja elämystuotannon tulevaisuusraporteille on ollut tyypillistä se, että tulevaisuusprosessiin osallistuneiden asiantuntijoiden mielipiteet ja kommentit ovat menneet vahvasti ristiin (ks. esim. Hietanen 2008). Lähes kaikista asioista ja tuloksista on oltu voimakkaasti kahta mieltä. Tämä jo sinällään on kiinnostava tulos.

Raportin tulokset on kirjoitettu keräämällä yhteen ja tiivistämällä kyselyjen avoimia vastauksia ja verstasmateriaaleja. Toisinaan tekstissä on myös tietoisesti suoria lainauksia. Nämä kohdat on kursivoidu. Kursivoidut kohdat ovat usein kärjekkäitä kannanottoja toimialan nykytilaan. Päätimme nostaa raportissa esille joitakin kärjekkäitä kannanottoja, koska toivomme myös tulevaisuusraportin herättävän tunteita ja keskustelua puolesta ja vastaan. Nämä mielipiteet kerätään myöhemmin (kevällä 2010) kyselyllä ja niiden (sekä jatkoverstaiden) perusteella kirjoitetaan matkailun ja elämystuotannon ennakointiohjelman loppuraportti syksyllä 2010.

2. TIIVISTELMÄ

Tähän lukuun on tiivistetty Matkailun ja elämystuotannon ennakointiohjelman perusviesti skenaarioiden muodossa.

Ensimmäinen viesti on se, että matkailun ja elämystuotannon nykyisen kaltainen kokonaisuus (matkailun ja elämystuotannon kansallinen klusteri) ei välttämättä muodosta toimivaa kokonaisuutta. Elämystalouden toimialakokonaisuuteen lasketaan mukaan mm. matkailu, kulttuuri- ja viihdeteollisuus sekä urheilu. Voiko näillä toimialoilla todellakin olla yhteinen visio ja strategia? Tai voiko Lapin, Loimaan seutukunnan, Pohjois-Karjalan ja Pääkaupunkiseudun matkailua kehittää samoilla periaatteilla? Vai voisiko ongelma olla siinä, että ala tarvitsisi asiakaslähtöisiä visioita nykyisten pikemminkin paikka- ja tuotantolähtöisten visioiden ja strategioiden sijaan? Tällöin voisi kysyä, että voiko lapsille, vanhuksille, kiinalaisille ja ranskalaisille olla yhteinen visio ja strategia? Kyselyissä kentän hajaannus näkyy esimerkiksi mielipiteiden voimakkaana jakautumisena: lähes joka asialle löytyy yhtä paljon kannattajia kuin vastustajiaakin.

Toinen perusviesti on se, että tulevaisuudessa on tehtävä valintoja. Ensimmäinen valinta liittyy koordinaation tarpeeseen ja tapaan. Vaihtoehtoja ovat esimerkiksi:

1. panostaminen kansallisesti koordinoituihin, alueellisesti erilaistuneisiin ja yksilöllisesti profiloituihin elämispalveluihin tai
2. nykyisen valtakunnallisen ja alueellisen kehitysjärjestelmän purkaminen ja siirtyminen hajautettuun järjestelmään, jossa T&K -panos jaetaan esimerkiksi T&K -seteleinä, jolloin liiketoiminta ja kehittäminen fokusoituu vapaasti ja rajoittamatta alhaalta ylös – eikä koordinoitusti ylhäältä alas, kuten nykyään.

Ensimmäisessä vaihtoehdossa tuetaan ja rakennetaan kokonaisuutta – jälkimmäisessä yksittäisiä toimijoita. Nykyisen järjestelmän taustaoletuksena on se, että on olemassa jonkinlainen kansallinen matkailun ja elämystuotannon kokonaisuus. Selvitystyö ei erikoisesti tukenut tätä oletusta – jos ei erityisesti kiistänytkään. Loppujen lopuksi kysymys voi olla puhtaasti valinnasta: kumpi on tehokkaampi kehittämisstrategia?

Toinen valinta liittyy matkailun ja elämystuotannon liiketoimintamalliin. Nykyinen kehittämis-malli pohjautuu pikemminkin aluepolitiikkaan kuin liiketoimintaosaamiseen. Tavoitteena on kehittää kaikkialle Suomeen (ja varsinkin nopean rakennemuutoksen alueille) menestyvää matkailuliiketoimintaa. Kehittämistyötä rahoitetaan ja suunnitellaan kaupunkien ja seutukuntien toimesta ja EU:n rakennerahastojen ehdoilla. Toinen vaihtoehto on arvioida ja valita ne matkailun ja elämystuotannon kohteet ja toimijat, joilla on aidosti liiketoimintapotentiaalia – ja panostaa rajalliset resurssit esimerkiksi 10–20 parhaimpaan/lupaavimpaan kohteeseen – senkin uhalla, että matkailu ei silloin kehity alueellisesti tasapuolisesti. Venäjään suhtautumista voidaan pitää kolmantena valinnan paikkana. Venäjän markkinat ovat Suomelle merkittävä mahdollisuus. Varovasti kärjistäen ja sopivasti ärsyttäen voidaan sanoa, että nopein ja varmin tapa moninkertaistaa Suomen matkailun ja elämystuotannon liikevaihto olisi Venäjän

markkinoihin panostaminen. Mutta mielenkiintoista on se, että halutaanko tätä – ja myös se, että mistä syystä halutaan tai ollaan haluamatta.

Seuraavissa taulukoissa 1–5 esitetyt skenaariot perustuvat Matkailun ja elämystuotannon toimialan visiot ja ennakointi -ohjelman tulevaisuusverstaiden ja kyselyjen tuloksiin, jotka on esitelty yksityiskohtaisemmin tämän raportin luvuissa 3–7. Skenaariot eivät ole toisensa pois sulkevia – eli useampi niistä voi tapahtua samaan aikaan. Siitä huolimatta skenaariot osoittavat myös vaihtoehtoisia kehityskulkuja. Resurssit ovat rajalliset – kaikkea ei voi valita.

Taulukko 1. Venäjä.

SUURI JA MAHTAVA VENÄJÄ		
Nimi	Venäjän suuret markkinat	Suuri Venäjä Suomen markkinoilla
Tulevaisuuskuva	<p>Vuonna 2020 Suomalaiset matkailu- ja elämyspalveluiden tuottajat ovat päässeet Venäjän markkinoille.</p> <p>Suomalaisia matkailu- ja sisältöpalveluita markkinoidaan aktiivisesti varsinkin Pietarin seudulla.</p> <p>Toimialalle on myös palkattu venäläistä työvoimaa palvelemaan venäläisiä matkailijoita heidän omalla kielellään.</p> <p>Monin paikoin venäläiset asiakkaat ovat enemmistönä - ja palveluita on myös profiloitu heidän tarpeisiinsa ja toivomuksiinsa.</p> <p>Venäläisten runsaslukuisuus on johtanut joillakin paikkakunnilla ja joissakin kohteissa jopa muiden asiakkaiden vähentymiseen.</p> <p>Venäjäbuumi korostuu erityisesti Itä-Suomessa, Lapissa ja Pääkaupunkiseudulla.</p>	<p>Vuoteen 2020 mennessä Venäläiset matkailu- ja elämystuotannon toimijat ovat investoineet merkittävällä tavalla Suomeen.</p> <p>Venäläiset omistavat muun muassa kylpylöitä, hotelleita, mökkikyliä sekä sisältöpalveluja tuottavia ja myös kuljetusalan yrityksiä.</p> <p>Matkailun ja elämystuotannon lisäksi Venäläiset ovat investoineet myös kauppaan, energiaan ja kiinteistöalalle.</p> <p>Tämän trendin seurauksena venäläiset omistavat suurimman osan Itä-Suomen ja Lapin talousalueen matkailuyrityksistä - sekä merkittävän osan myös muista yrityksistä.</p> <p>40 % alueen vapaa-ajan asunnoista on venäläisessä omistuksessa.</p> <p>Suomesta on lyhyessä ajassa kehittynyt venäläisten suosima lomanviettoalue ja työssäkäyntialue, jota Venäjän lehdistössä kutsutaan leikkillisesti Pikku-Pietariksi.</p>
Polku	<p>Vahva kansallinen ja seudullinen markkinointi Venäjälle.</p> <p>Venäjänkielisen palvelun kehittäminen.</p> <p>Matkailu- ja sisältöpalvelujen kehittäminen ja profilointi Venäläiseen makuun.</p> <p>Aluksi painopiste Pietarin seudulla, myöhemmin myös Moskovassa.</p>	<p>Kansallinen ja seudullinen markkinointi.</p> <p>Venäläisille fokuoituja riskirahoitusjärjestelmiä.</p> <p>Yritysjärjestöjen senssejä ja yhteisyrityksiä.</p> <p>Venäläisten sijoittajien ja yritysten investoinnit Itä-Suomen ja Lapin talousalueelle.</p> <p>Pidemmällä aikavälillä yhteistyö aukaisee myös suomalaisille sijoitusmahdollisuuksia Venäjälle.</p>
Huomioita	<p>Tämä skenaario on yksi keino kehittää Suomeen massaturismia.</p> <p>Venäjän markkinoiden potentiaali on lähes rajaton.</p> <p>Oikein tuotteistettuna Suomi voi hyötyä Venäjistä matkailutoimialalla samalla tavalla kuin teollisuus aikaisemmin hyötyi Neuvostoliitosta.</p> <p>Skenaarion pääoma ja omistus ovat pääosin suomalaista</p> <p>Ongelmia aiheuttavat paikallisen väestön kielteinen suhtautuminen venäläisiin sekä venäläisten yhteistyökumppaneiden arvaamattomuus.</p> <p>Lisäksi venäläisten turistien paljous voi karkottaa muut asiakkaat.</p> <p>Skenaario on joka tapauksessa kuvaus nopeasti kasvavasta ja taloudellisesti merkittävästä matkailuliiketoiminnasta.</p>	<p>Myös tämä skenaario johtaa massaturismiin ja ylipäätään voimakkaaseen, Venäjävetoiseen kasvuun varsinkin Itä-Suomessa ja Lapissa - mahdollisesti myös Pääkaupunkiseudulla.</p> <p>Tässä skenaariossa Itä-Suomen ja Lapin matkailu- ja elämyspalvelujen infrastruktuuri ja yleisemminkin palvelurakenne rakennetaan ja ylläpidetään venäläisellä pääomalla.</p> <p>Siinä mielessä tätä skenaariota voidaan pitää vielä kannattavampana Suomen kansantalouden näkökulmasta kuin edellistä.</p> <p>Yleisesti ottaen Suomi pyrkii houkuttelemaan kansainvälisiä sijoituksia.</p> <p>Esimerkiksi logistiikkakeskuksia perustetaan lähes yhtä tiheään kuin matkailuyrityksiä. Näihin keskuksiin houkuteltaan kansainvälisiä yrityksiä. Samaan aikaan Venäläisten massiiviset investoinnit Itä-Suomeen ja Lappiin epäilyttävät kuitenkin monia.</p> <p>Tähän ajattelutapaan sisältyy ristiriita - jonka syitä ja taustoja kannattaisi pohtia.</p>

Taulukko 2. Koordinaatio.

ONKO KOORDINAATIO KALLISTA BYROKRATIAA VAI VOIMAVARA?		
Nimi	Kansallinen koordinaatio kannattaa	Hajautettu järjestelmä
Tulevaisuuskuva	<p>Vuonna 2020 Suomen matkailu- ja elämystuotantoa koordinoidaan kansallisesti.</p> <p>Suomea markkinoidaan kansainvälisesti maabrändillä ja esitellään kansallisella matkailuportaalilla, jossa hyödynnetään sosiaalisen median uusimpia tuulia.</p> <p>Alueet (Lappi, Järvi-Suomi, Saaristo ja Pääkaupunkiseutu) ovat erikoistuneet omiin vahvuuksiinsa.</p> <p>Matkailualan ja sisältöpalvelujen toimijoita on verkostoitettu sekä alueellisesti että kansallisesti matkailuketjuihin ja vientirinkeihin, joiden avulla on tuoteistettu laadukkaita elämystuotteita.</p> <p>LEO ylläpitää Experience Lab-toimintaa, jolla kehitetään järjestelmällisesti toimialan asiakaslähtöisyyttä.</p> <p>EXPLAB -asiakastietojärjestelmä on käytössä kaikissa LEO:n laatu- ja sertifioiduissa matkailu- ja elämystuotantoyrityksissä.</p> <p>Lisäksi LEO julkaisee vuosittaisia Matkailukatsastuksia, joihin on koottu ja popularisoitu uusimmat matkailun ja elämystuotannon tilastot ja keskeisimmät tutkimustulokset Suomesta ja maailmalta.</p> <p>Tekesissä on matkailu- ja elämystuotannon yrityksille suunnattu jatkuva haku, jolla rahoitetaan alan palveluinnovaatioita ja infrastruktuurin kehittämistä.</p> <p>Matkailualan opintoja voi suorittaa kaikissa ammattikorkeakouluissa sekä ammattioppilaitoksissa.</p> <p>Lisäksi yliopistotasolla toimii Matkailuverkosto, jota rahoitetaan mm. Akatemian (matkailuun ja elämystuotantoon suunnatulla) tutkimusohjelmalla.</p>	<p>Vuoteen 2020 mennessä Suomen matkailu- ja elämystuotannon nykyinen koordinaatio- ja rahoitusjärjestelmä on kokonaan purettu.</p> <p>Mm. osaamiskeskukset ja osaamiskeskusohjelmat on lakkautettu ja samalla Suomi on luopunut vapaaehtoisesti myös ESR- ja EAKR-rahoituksesta.</p> <p>Näistä rahoitusmalleista ja rakenteista luovuttiin niiden byrokraattisuuden vuoksi - mutta myös siitä syystä, että EU-vetoinen järjestelmä ei palvellut liiketoiminnan aitoa kehittämistä. Yritysten kehittämisen sijasta Suomeen oli kehittynyt 1990-luvun lopussa ja 2000-luvun alussa valtaisa kehittämistoimiala, joka ruokki itse itsensä ja reagoi EU:n puiteohjelmien sisältöihin, joilla ei ollut juurikaan mitään tekemistä yritysten tarpeiden kanssa. Naurettavimmillaan EAKR- ja ESR-rahoituksen säännöt jopa kielsivät yrityksiä hyötymästä kehittämishankkeista.</p> <p>Osaamiskeskusohjelmien sijaan Suomessa otettiin vuonna 2015 käyttöön T&K -setelit, joilla Suomen Akatemian, Sitran ja Tekesin tuki jaettiin suoraan yrityksille. Tällä resurssilla yritykset kykenivät hankkimaan tarvitsemaansa tietoa ja osaamista sieltä mistä katsoivat sen parhaiten saavansa.</p>
Polku	<p>Maabrändi ja kansallinen matkailuportaaali</p> <p>LEO:n Exp lab -toiminnan kehittäminen ja sertifiointi</p> <p>Matkailun ja elämystuotannon koulutusjärjestelmän profilointi kansallisesti ja myös alueellisiin erityistarpeisiin.</p> <p>Tekesin rahoitusjärjestelmän kehittäminen</p> <p>Suomen Akatemian tutkimusohjelmien kehittäminen</p> <p>Vuosittaisen matkailuraportin kehittäminen koordinaation ja viestinnän/ tutkimuksen popularisoinnin työkaluksi</p>	<p>Osaamiskeskusohjelmien lopettaminen</p> <p>ESR- ja EAKR-rahoituksesta luopuminen</p> <p>T&K -setelien käyttöönotto</p> <p>Kulttuuri- ja Sote-seteleitä voidaan käyttää myös asiakaspuolella</p> <p>Matkailun ja elämystuotannon yrityslähtöinen kehittäminen</p> <p>Malli perustuu sille ajatukselle, että kansallista kokonaisuutta ei ole - on vain erilaisten toimijoiden erilaisia tarpeita.</p>

<p>Huomioita</p>	<p>Tämä skenaario edustaa kehittäjätahojen perusvisiota.</p> <p>Perusvisioon sisältyy yleensä myös näkemys siitä, että Suomen matkailualan kilpailukyky perustuu laatuun ja valituille asiakassegmenteille profiloituihin elämys- / sisältöpalveluihin (massturismmin vastakohtana).</p> <p>Nykyiseen verrattuna kasvu tulee ulkomailta.</p> <p>Lisäksi olennaista on matkailualan sekä sisältötuotannon yritysten (kulttuurin, luonnon ja hyvinvoinnin) kehittäminen yhtenä kokonaisuutena (matkailuketjuna)</p> <p>Tässä visiossa matkailu tuottaa merkittävää taloudellista hyötyä lähes kaikilla paikkakunnilla.</p> <p>Mutta kuinka todennäköinen on sellainen visio, jossa lähes kaikista Suomen kaupungeista, kunnista, seutukunnista ja maakunnista kehittyä menestyviä matkailukohteita?</p>	<p>Nykyinen kehittämismalli ei toimi. Suuresta panostuksesta huolimatta yritysten hyöty jää varsin pieneksi.</p> <p>Matkailutoimialan kehittämisen sijaan nykytilalla on saatu aikaan pikemminkin kehittäjätoimiala, joka elää omaa elämäänsä.</p> <p>ESR- ja EAKR- järjestelmän todellinen tavoite on pikemminkin aluepolitiikka ja suojatyöpaikojen kehittäminen ylisuurelle akateemisen koulutuksen saaneelle työvoimalle.</p> <p>Tämä skenaario on tässä esitetyistä uskottavin: sama hajauttamisen ja alhaalta ylöspäin kehittämisen tarve on noussut esille myös muilla toimialoilla.</p>
-------------------------	---	---

Taulukko 3. Saavutettavuus.

SAAVUTETTAVUUS ON ELINEHTO		
Nimi	Tie vie perille asti	Pussinperä
<p>Tulevaisuuskuva</p>	<p>Suomi investoi vuosina 2010 - 2020 merkittäväällä tavalla kansalliseen logistiikkaan.</p> <p>Pääpaino oli Pohjois-Etelä ja Itä-Länsi suuntaisten rautatieyhteyksien kehittämisessä.</p> <p>Tämän ohella kehitettiin myös muuta julkista liikennettä - esimerkiksi harvaan asuttujen alueiden bussiyhteyksiä.</p> <p>Myös pieniä lentokenttiä vahvistettiin - ja tuettiin erilaisten kansainvälisten ja kansallisten lentoyhtiöiden (suurten ja pienten) toimintaa.</p> <p>Saaristossa lisättiin myös lauttayhteyksiä.</p> <p>Tällä tavalla saatiin kehitettyä monipuolisia eri liikennemuotojen yhdistelmiä, jotka tukivat ja syöttivät toinen toisiaan.</p> <p>Liikenneyhteyksien uudistamisessa otettiin erityisesti huomioon matkailun ja työssäkäyntialueiden tarpeet - tällä tavalla yhteyksistä saatiin kannattavia.</p>	<p>Suomi on pussin perällä Euroopassa - ja suurin osa matkailua kehittävästä alueista pussinperiä myös Suomessa.</p> <p>Koska liikenteeseen ei panosteta, niin ”business as usual” on vuoteen 2020 mennessä johtanut harvaan asuttujen alueiden palvelujen ja infrastruktuurin heikkenemiseen.</p> <p>Kelvollisia liikenneyhteyksiä on vain Pääkaupunki-seudulla sekä pääteiden ja -ratojen varrella.</p> <p>Myös matkailupalvelut ovat keskittyneet suuriin kaupunkeihin ja seutukuntakeskuksiin.</p> <p>Harvaan asutuilla alueilla toimivat matkailuyrittäjät (jos sellaisia on) joutuvat investoimaan omaan kuljetuskapasiteettiin.</p> <p>Vahvimmat alueet ja kaupungit investoivat omiin lentokenttiin yms. infrastruktuuriin ohi valtion.</p> <p>Maakunnissa vallitsee ”kapinahenki”.</p>
<p>Polku</p>	<p>Vahva panostus julkisten ja myös muiden liikenneyhteyksien kehittämiseen</p> <p>VR:n ja Finnairin monopolin purku/ kilpailun lisääminen liikennesektorilla.</p> <p>Ulkomaisten lentoyhtiöiden ja pienten lentoyhtiöiden houkuttelevuus Suomeen.</p> <p>Kaavoituksen, kehittämisen ja palvelurakenteen kehittäminen matkailun ehdoilla</p>	<p>Skenaario ei edellytä varsinaisia tekoja - vaan pikemminkin tekemättä jättämistä.</p>

<p>Huomioita</p>	<p>Saavutettavuus on matkailun ja elämystuotannon tärkeimpiä reunaehtoja.</p> <p>Finnairin monopolin vuoksi lento Turusta Rovaniemelle maksaa saman verran kuin viikko Thaimaassa - ja monopolin vuoksi myös VR:llä on varaa myydä hiihtoloman autojunapaikoissa ”ei-oota” marraskuusta lähtien.</p> <p>Liikenneyhteyksien parantamisella on suora yhteys matkailun ja elämystuotannon kehittämiseen ja kannattavuuteen.</p> <p>Matkailun avulla voidaan pitää yllä harvaan asuttujen seutujen muutakin palvelurakennetta.</p>	<p>Tiettyssä mielessä skenaario kuvaa business as usual kehitystä.</p> <p>Valtion tuottavuusohjelman ja ylipäättään julkisen talouden kustannuskriisin vuoksi julkiset palvelut heikkenevät.</p> <p>Myös muissa tulevaisuusprosesseissa on tullut esille se, että kun kaikki julkiset toimijat säästävät yhtäaikaaisesti, niin palvelujen taso harvaan asutuilla alueilla voi romahtaa.</p> <p>Infrastruktuuri vanhenee ja palveluja karsitaan.</p> <p>Tuloksena on pussinperiä, joissa ei ole edellytyksiä nykyaikaisen elinkeinoelämän ja yritystoiminnan ylläpitämiseen.</p>
-------------------------	--	---

Taulukko 4. Sisältötuotanto.

PROFILOITUA SISÄLTÖTUOTANTOA VAI BULKKIA?		
Nimi	Rossolandia	Wellness Rules
<p>Tulevaisuuskuva</p>	<p>Vuoteen 2020 mennessä Suomen matkailun ja elämystuotannon toimijat ovat keskittyneet merkittävällä tavalla.</p> <p>80 % alan toiminnasta on 10 suurimman yrityksen hallussa. Näistä kolme on ulkomaisia, yksi huoltoasemaketju ja kolme on erikoistunut kuljettamiseen. Viisi kymmenestä suurimmasta on hotelliketjuja ja kolme omistaa turistikeskuksia ja/tai mökkejä eri kohteissa ympäri Suomen.</p> <p>Suurten yritysten ja kansainvälisten toimijoiden vaikutuksesta matkailuala on keskittynyt majoittamiseen, ravintolapalveluihin ja kuljettamiseen.</p> <p>Sisältö- ja elämyspalveluja tuotetaan pienessä mittakaavassa paikallisesti, mutta niillä ei juurikaan ole yhteyttä matkailuun.</p> <p>Palvelu ja tuotteet ovat samanlaisia kaikissa matkailukohteissa..</p> <p>Palvelu voi olla asiakaslähtöisesti kehitettyä ja laadukasta, mutta ei yksilöllistä.</p>	<p>Vuoteen 2020 mennessä Suomalainen matkailutoiminta on ammattimaistunut.</p> <p>Suurin osa matkailualan yrittäjistä toimii alalla täysipäiväisesti.</p> <p>Liiketoimintaosaamisen kehittämisen ohella on panostettu myös matkailun, muiden luovien toimialojen (kuten esimerkiksi kulttuurin) ja hyvinvointipalveluiden rajapintaan.</p> <p>Tämän yhteistyön tuloksena Suomeen on kehittynyt monipuolinen ja kansainvälisestikin arvioiden laadukas elämyspalvelujen tarjonta.</p> <p>Palvelut on profiloitu eri käyttäjäkunnille. Merkittäviä markkina-alueita ovat mm. Venäjä, Muut pohjoismaat, Etelä- ja Keski-Eurooppa ja Aasia.</p> <p>Asiakaslähtöisessä kehittämisessä panostetaan laatuun (määrän sijasta).</p> <p>Entiseen verrattuna matkailualan yrityksiä on vähemmän, mutta ne ovat laadukkaampia ja kansainvälisempiä.</p>
<p>Polku</p>	<p>Suurten kansainvälisten toimijoiden rantautuminen Suomeen</p> <p>Suuret yritykset menestyvät hintakilpailussa</p> <p>Pienten yritysten väheneminen mm. konkurssien ja yritysstojen myötä.</p>	<p>Pk- ja mikroyrityksiin panostaminen.</p> <p>Matkailualan sekä erilaisten sisältöpalvelujen rajapinnan kehittäminen: muun muassa urheilu, luonto, kulttuuri ja hyvinvointi.</p> <p>Palveluinnovaatioiden rahoituksen kehittäminen.</p> <p>Laatuun panostaminen esimerkiksi laatujärjestelmillä.</p> <p>Kansainvälinen markkinointi Venäjällä, Pohjoismaissa, Euroopassa ja Aasiassa.</p>
<p>Huomioita</p>	<p>Kyselyssä nousi vahvasti esille suurten yritysten ja kansainvälisten toimijoiden haluttomuus (tai jopa kyvyttömyys) yksilöllisesti profiloituihin sisältöpalveluihin.</p> <p>Suuret yritykset menestyvät kuitenkin kilpailussa kriittisen massansa ja kustannustehokkuutensa ansiosta.</p> <p>Tämä johtaa tarjonnan yksipuolistumiseen.</p>	<p>Tämä skenaario on lähellä matkailutoimialan perusvisiota: vähän mutta laadukasta.</p> <p>Vaatii kuitenkin melko innovatiivista panostamista luovien toimialojen sekä hyvinvointipalveluiden rajapintaan sekä yritys- ja asiakaslähtöistä palveluinnovaatioiden tukemista.</p>

	Elämyspalvelujen kehittäminen edellyttää panostusta PK-sektoriin ja mikroyrityksiin.	Kynnyskysymyksenä on kehittäjien, kouluttajien ja yritysten yhteistyön kehittäminen sekä kansainvälisen markkinoinnin kehittäminen. Nämä tuotteet eivät ole halpoja eikä kotimainen kysyntä riitä kannattavuuden ylläpitämiseen.
--	--	---

Taulukko 5. Liiketoimintamalli.

ONKO MATKAILU LIIKETOIMINTAA VAI ALUEPOLITIikkaA?		
Nimi	Matkailua aluepolitiikan ehdoilla	Taloudellisesti kannattavaa massaturismia
Tulevaisuuskuva	<p>Suomi koki 2000-luvun alussa nopeahkon rakennemuutoksen teollisuusyhteiskunnasta palveluyhteiskunnaksi.</p> <p>Muutos oli pahimmillaan kansainvälisen finanssikriisin aikoihin 2008-2010. Tällöin Suomessa mm. suljettiin paperitehtaita.</p> <p>Monin paikoin - mm. Itä-Lapissa - matkailu ja elämystuotanto olivat ainoita kasvualoja.</p> <p>Tällöin lähes kaikki Suomen kaupungit ja seutukunnat nostivat matkailun kehittämiskohteeksi.</p> <p>Kehittämistä rahoitettiin mm. ESR- ja EAKR-rahoituksella ja voidaan sanoa, että kehittämisen tavoitteena oli pikemminkin aluepolitiikka ja alueellinen tasa-arvo kuin varsinainen liiketoiminnan kehittäminen.</p> <p>Satojen miljoonien Eurojen panostuksella saatiin kuitenkin aikaan kotimarkkinavetoinen matkailuala, jonka painopisteet olivat eläkeläisten retro-nostalgia-pakettimatkat, lapsiperheiden puuhamatkat sekä erilaiset harraste- ja hemmottelumatkat. Myös erilaiset tapahtumat ovat suosittuja varsinkin nuorten keskuudessa.</p> <p>Kansainvälinen matkailu kohdistuu vuonna 2020 lähinnä Lapin turistikeskuksiin ja Pääkaupunki-seutuun.</p>	<p>Suomen matkailutoimialan ja elämystuotannon kehittämisessä tehtiin vuonna 2010 täyskäänös.</p> <p>Kun palveluita aiemmin oli kehitetty lähinnä aluepoliittisista syistä, niin vuonna 2010 foku-soitiin voimavarat taloudellisesti merkittävimpiin matkailukohteisiin.</p> <p>Tällaisia olivat mm. Lapin matkailu, Saariston matkailuyöhyke (josta päätettiin tehdä lapin kaltainen matkailukohde) sekä Pääkaupunkiseutu erityisesti kaupunki- ja kulttuurimatkailun osalta.</p> <p>Muita merkittäviä matkailun kehittämiskohteita ovat Helsinki-Vantaan lentokenttä (Gateway-matkailun osalta) sekä jotkin konferenssikaupungit (Pääkaupunkiseudun lisäksi mm. Turku, Tampere, Jyväskylä ja Oulu).</p> <p>Lisäksi määriteltiin 10 merkittävintä kotimaista (kansainvälistä) tapahtumaa, joiden kehittämiseen investoitiin merkittävästi.</p> <p>Kansainvälisesti merkittävin matkailualan kehittämishanke on Itämeren helmien yhteistyö, jossa Helsinki, Pietari, Tallinna ja Tukholma ovat kehittäneet yhteisen matkailutuotteen, jonka avulla Itämerelle on saatu houkutelua satoja matkustajaristeilijöitä.</p> <p>Tämän lisäksi kehitettiin raideyhteyksiä Venäjälle ja Eurooppaan sekä varsinkin pienten (alueellisten) lentokenttien toimintaedellytyksiä.</p> <p>Kaikkien muiden matkailukohteiden julkinen rahoitus tms. tuki lopetettiin.</p> <p>Näillä toimenpiteillä kehitettiin nopeasti taloudellisesti kannattavaa matkailuliiketoimintaa, joka tuotti kehitystyöhön investoidut rahat takaisin 3-5 vuodessa.</p> <p>Matkailualan kansantaloudellinen merkitys on kasvussa - ja sen odotetaan kasvavan vielä pitkään.</p> <p>Myös matkailualan työllistyvyys kasvoi merkittävästi (vaikkakaan ei kaikkialla).</p>

Polku	<p>Matkailua ja elämystuotantoa tuetaan julkisilla varoilla - ja eniten niillä seuduilla, joilla on nopein rakennemuutos</p> <p>Matkailun kehittämistä ohjaavat aluepoliittiset tavoitteet ja rakennerahastojen säännöt.</p> <p>Yhteiskunnan taloudellinen tilanne on heikko.</p> <p>Julkinen hallinto ja byrokratia vahvistuu.</p>	<p>Suurimpien/merkittävien matkailukohteiden määrittäminen.</p> <p>Rahoituksen ja T&K -toiminnan fokuoiminen</p> <p>Piente, alueellisten lentokenttien toimintaedellytysten vahvistaminen</p> <p>Kansainvälisen raideliikenteen kehittäminen</p> <p>Itämeren matkustajasteilyn kehittäminen kansainvälisellä yhteistyöhankkeella</p> <p>Kansainvälinen markkinointi</p> <p>Sähköisen kaupankäynnin edistäminen</p> <p>Yhteistyö kansainvälisten matkanvälittäjien kanssa.</p> <p>Liiketoimintaosaamisen kehittäminen</p>
Huomioita	<p>Skenaario vastaa nykytilaa eli on siinä mielessä BAU (Business as usual)</p> <p>Kehittämisessä painottuvat rahoittajien arvot.</p>	<p>Tämän skenaario tuottaa Suomeen menestyksestä bulkkimatkailua ja voi olla taloudellisilta ja työllistäviltä vaikutuksiltaan merkittävin - Venäjä-skenaarioiden ohella.</p>

Matkailun ja elämystuotannon toimialan visiot ja ennakointi -ohjelman seuraavassa vaiheessa (kevällä 2010) järjestetään palautekysely matkailun ja elämystuotannon toimijoille. Mikä edellä esitetyistä skenaarioista on toivottava? Mihin Suomen tulisi panostaa? Onko ennakoitintiprosessi mennyt täysin metsään – vai onko skenaarioissa tavoitettu jotakin oleellista?

Lisäksi Tulevaisuuden tutkimuskeskus ja LEO/Matkailun ja elämystuotannon klusteriohjelma rakentavat yhteistyönä kansallisen opetusportaalin, jonka avulla matkailun ja elämystuotannon toimijat voivat kehittää omaa ennakoitiosaamistaan vuoden 2010 aikana. Tulevaisuuden tutkimuskeskuksen toteuttamaan koulutusohjelmaan voivat osallistua kaikki tulevaisuudentutkimuksesta, ennakoinnista ja visionäärisestä verkosto- ja muutosjohtamisesta kiinnostuneet matkailun ja elämystuotannon toimijat.

Lisäksi Matkailun ja elämystuotannon toimialan visiot ja ennakointi -ohjelma toteuttaa vuonna 2010 nk. Radical Futures -prosessin, jossa keskitytään matkailun määrittämiseen uudella tavalla. Näihin tulevaisuusverstaasiin kutsutaan vain matkailun ja elämystuotannon rinnakkaistoimialoja. Tavoitteena on määritellä liikkuminen ja matkustaminen uudella tavalla – ilman alalla vallitsevaa ”ryhmytyhmyyttä”. Tällä prosessilla etsitään uusia, radikaaleja innovaatioita suomalaisen matkailun ja elämystuotannon voimavaraksi ja kehittämiseksi.

Seuraavissa luvuissa esitellään Matkailun ja elämystuotannon toimialan visiot ja ennakointi -ohjelman tavoitteet ja ennakoitintiprosessin eri osavaiheiden (kyselyjen ja verstaaiden) yksityiskohtaisemmat tulokset.

3. TAUSTAA

Matkailun ja elämystuotannon toimialan visiot ja ennakointi -ohjelmassa määritellään matkailun ja elämystuotannon kansallinen visio ja alueelliset tulevaisuuskuvat alan toimijoiden avuksi. Kolmivuotisen ennakointiohjelman toiminta painottui syksyyn 2008 ja kevääseen 2009. Vuonna 2010 arvioidaan ja tarkennetaan ohjelman etenemistä ja määritellään jatkotoimet, joihin ohjelman päädyttyä ryhdytään.

Taulukko 6. Matkailun ja elämystuotannon toimialan visiot ja ennakointi -ohjelman osa-vaiheet ja aikataulu.

Ensimmäinen jakso: elokuu 2008 – toukokuu 2009

- 1. Sähköpostikysely jokaisen mukana olevan osaamiskeskuksen alueella: Kartoitetaan matkailun ja elämystuotannon tämänhetkisiä tulevaisuudennäkymiä toimialan toimijoiden näkökulmasta. Työ pohjustaa ohjelman seuraavan vaiheen tulevaisuusverstaita.**
- 2. Yksipäiväinen koulutusverstaas jokaisen mukana olevan osaamiskeskuksen alueella: Tulevaisuudentutkimuksen menetelmien esittely, verstasyöskentelyn harjoittelu ja koulutusosion esittely.**
- 3. Tulevaisuus-/visioverstaas jokaisen mukana olevan osaamiskeskuksen alueella: Ideoidaan ja arvioidaan matkailun ja elämystuotannon alueellisia tavoitteita ja hahmotetaan toimialan alueellista tulevaisuuskuvaa.**
- 4. Kansallinen tulevaisuus-/visioverstaas: Ideoidaan ja arvioidaan matkailun ja elämystuotannon kansallisia tavoitteita alueellisten aineistojen pohjalta ja hahmotetaan toimialan kansallista visiota.**
- 5. Sähköpostikysely jokaisen mukana olevan osaamiskeskuksen alueella: Määritetään alueellisia toimenpiteitä alueellisten tulevaisuuskuvien ja kansallisen vision pohjalta.**
- 6. Väliraportti ja oppimateriaali: Alueellisten ja kansallisten tulevaisuusverstaiden sekä kyselyjen raportointi ja koulutusosion tuottaman oppimateriaalin julkaiseminen.**

Toinen ja kolmas jakso: syyskuu 2009 – joulukuun 2010

- 7. Ydinryhmälle suunnattu palautekysely: Asiakasraadin avulla määritetään toimenpide-ehdotuksia alueellisten tulevaisuuskuvien sekä kansallisen vision pohjalta.**
- 8. Koulutusportaalin käynnistäminen: ohjelman aikana tuotettu materiaali koetaan yhteen opetusportaaliksi, jota matkailun ja elämystuotannon toimijat ja sidosryhmät voivat hyödyntää oman ennakointiosaamisensa kehittämisessä. Tarvittaessa järjestetään myös henkilökohtaista ohjausta erillistä korvausta vastaan.**
- 9. Jatkovertsaat ja loppuraportti. Jatkovertsaat on sovittu toteutettavaksi nk. Radical Futures -prosessina, jossa tulevaisuusverstaaseen sitoutetaan mat-**

kailun ja elämystuotannon ulkopuolisia tahoja. Tavoitteena on määritellä uudestaan liikkumisen, vapaa-ajan ja matkustamisen käsitteitä muiden kuin matkailun ja elämystuotannon toimijoiden kanssa.

Matkailun ja elämystuotannon toimialan visiot ja ennakointi -ohjelman tuottaa Matkailun ja elämystuotannon osaamisklusteri, jonka koordinaatiosta vastaava taho Lapin Elämystuotanto Oy (LEO) on valinnut ennakointiohjelman käytännön toteuttajaksi Tulevaisuuden tutkimuskeskuksen Turun kauppakorkeakoulusta. Yhteistyössä ovat LEO:n lisäksi mukana kaikki muutkin Matkailun ja elämystuotannon klusteriohjelmassa mukana olevat osaamiskeskukset:

- Savonlinnaseudun osaamiskeskus (Savonlinnan Innovaatiokeskus Oy)
- Uudenmaan osaamiskeskus (Culminatum Oy)
- Varsinais-Suomen osaamiskeskus (Turku Touring/Turun kaupunki)

Liitännäisjäsenenä mukana on myös Keski-Suomen osaamiskeskus (Jyväskylän ammattikorkeakoulu).

Ohjelma perustuu yhtäältä Kauppa- ja teollisuusministeriön vuonna 2006 tuottamaan kansalliseen matkailustrategiaan: Suomen matkailustrategia vuoteen 2020 & Toimenpideohjelma vuosille 2007–2013. Toisaalta ohjelma perustuu alueellisiin matkailua ja elämystuotantoa ohjaaviin strategioihin.

Ohjelmassa tuotettava kansallinen visio ja alueelliset tulevaisuuskuvat ohjaavat niitä käytännön toimia, joilla matkailua ja elämystuotantoa jatkossa kehitetään. Jokainen ohjelmassa mukana oleva kehittää niiden avulla alaa tahollaan. Lisäksi sitä tehdään esimerkiksi kansallisissa ja alueellisissa kehittämissankkeissa tämän ohjelman ohessa tai sen jälkeen.

Keskeisenä johtajatuksena Tulevaisuuden tutkimuskeskuksen toteuttamassa matkailun ja elämystuotannon tulevaisuusprosessissa on ollut alueellisten ja kansallisten toimijoiden sitouttaminen mukaan toimintaan. Matkailun ja elämystuotannon kehittäminen ei voi tapahtua ylhäältä alas johtamalla. Yhteinen visio voidaan saada aikaan vain strategisten toimijoiden laajalla yhteistoiminnalla.

Matkailun ja elämystuotannon tulevaisuushankkeen tulokset vuosilta 2008–2009 on tiivistetty tämän raportin lukuun 2. Luvussa 4 pohditaan tulevaisuusprosessia verkostojohtamisen näkökulmasta. Luvuissa 5 ja 7 raportoidaan tulevaisuuskyselyt. Tulevaisuusverstaat (5 alueellista ja 1 valtakunnallinen) raportoidaan luvussa 6. Syksyllä 2008 järjestettyjen koulutusverstaiden tulokset on julkaistu myös erillisessä raportissa (Hietanen 2009). Koulutusverstaiden keskeisimmät tulokset on kuitenkin huomioitu myös tämän raportin tiivistelmäluvussa 2 sekä myös verstaaluvussa 6.

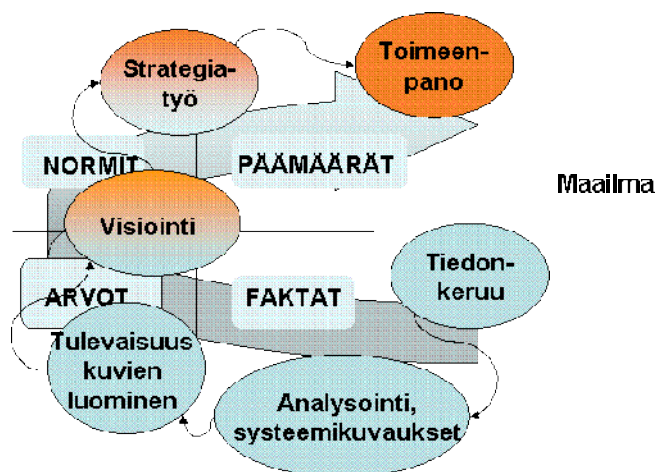
4. ENNAKOINTI VISIONÄÄRISENÄ VERKOSTOJOHTAMISENA

Hyvin suunniteltua ja osallistavasti toteutettua tulevaisuusprosessia voidaan käyttää myös visionäärisen/strategisen verkosto- ja muutosjohtamisen työkaluna. Visionäärisen johtamisen avulla organisaatio luotsataan tekemään tekoja, jotka mahdollisimman hyvin tulevaisuutta ennakkoiden saavat organisaation etenemään kohti realistisesti asetettua visiota. Visio ja strategia toimeenpannaan toteuttamalla strategisia askelia, jotka pala kerrallaan vievät organisaatiota kohti visiota.

Strateginen johtaminen verkostomaisesti toimivassa organisaatiosysteemissä on tavattoman haasteellista, sillä jokaisella toimijalla on oma missionsa, oma näkemyksensä visioista ja omat tapansa toimia. Toisinaan voi esiintyä myös verkoston sisäistä kilpailua. Juuri näistä samoista syistä yhteisesti ymmärrettävissä olevien visioiden sekä niihin johtavien strategisten askelten merkitys on erityisen suuri juuri verkostoituneessa ympäristössä.

Jaettu visio ja yhteinen ymmärrys strategisista askeleista eivät kuitenkaan synny hetkessä, vaan ne edellyttävät laajaa ja jatkuvaa kommunikointia erilaisten toimijoiden kesken – yhteistyön kulttuuria. Kommunikaation edellytys on toistensa tunteminen ja luottamus. Strategian toteutumisen edellytys on toimintaympäristön tunteminen. Tässä ei riitä toimialan sisältöjen tunteminen, vaan on myös oivallettava ne yleiset lainalaisuudet, jotka yhdessä tekemistä ohjaavat.

Monivaiheisessa matkailun ja elämystuotannon tulevaisuusprosessissa on noudatettu kuvan 1 kaltaista systeemistä mallia. Tiedonkeruu, analysointi ja tulevaisuuskuvioiden luominen on toteutettu syksyllä 2008 ja keväällä 2009. Normatiivisempi ja päämäärähakuisempi strategiatyö käynnistyi syksyllä 2009 ja jatkuu vuonna 2010.

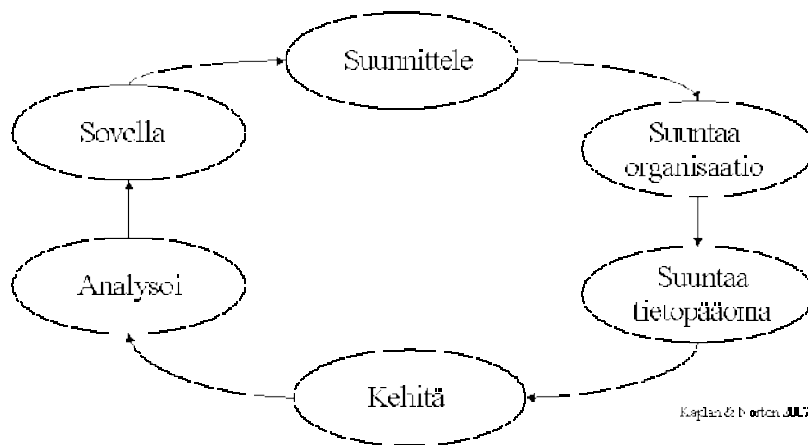


Kuva 1. Tulevaisuusprosessi (visionäärinen/strateginen muutos- ja verkostojohtaminen) pehmeän systeemimetodologian näkökulmasta. Matkailun ja elämystuotannon toimialan visiot ja ennakointi -ohjelmassa hyödynnetyt tulevaisuudentutkimuksen menetelmät on raportoitu tarkemmin ohjelman oppimateriaaleissa (ks. esimerkiksi Hietanen 2009).

Visiointi on yhteisön sisäinen prosessi, jossa rakennettujen tulevaisuuskuvien avustamana luodaan ymmärrettävissä, toivottavissa ja yhteisesti hyväksyttävissä oleva tahtotila yhteisön viemiseksi kohti tulevaisuutta. Tämän tahtotilan ympärille rakennetaan strategia, joka kertoo ne käytännön askeleet, jotka ottamalla yhteisö etenee visioonsa.

Matkailun ja elämystuotannon toimialan visiot ja ennakointi -ohjelmassa toteutettu tulevaisuusprosessi perustui yleisellä tasolla Talcott Parsons (1951) Sosiaalisen systeemin malliin, jossa yhteiskunta (tai jokin muu ihmisten muodostama toimija) voidaan jakaa nelikenttään, jossa on ulottuvuuksina vuorovaikutuksen suuntautuminen ulkomaailman suuntaan tai systeemin sisälle sekä ajallinen suuntautuminen olevaan tilaan ja tulevaisuuteen. Tässä yhteydessä kuitenkin käsitellään mallin ulottuvuuksista ainoastaan tietoa ja jätetään sen rakenteellinen ja toiminnallinen puoli huomiotta. Mallissa havaittavissa olevat tosiasiat ovat ulkomaailmasta nykytilanteesta tulevaa tietoa. Tätä käsitellään tiedonkeruun ja ympäristön luotauksen keinoin sekä ryhmittelemällä ja mallintamalla tuo faktatieto sellaiseen muotoon, joka on hyödynnettävissä tulevaisuuskuvien luomisen toisena peruspilarina. Toisen peruspilarin muodostavat yhteisön sisäiset arvot ja arvostukset. Kun nämä yhdistetään analysoituihin faktoihin, voidaan rakentaa erilaisia tulevaisuuskuvia.

Strategiaprosessissa voidaan seurata myös Kaplanin ja Nortonin kehittämää strategian toimeenpanon sykliä (kuva 2).



Kuva 2. Strategian toimeenpanon sykli (Kaplan & Norton).

Matkailun ja elämystuotannon toimialan visiot ja ennakointi -ohjelmassa on vuosina 2008–2009 toteutettu Kaplanin ja Nortonin strategian toimeenpanon syklin kohdat ”analysoi” ja ”sovello”. Suunnittelu ja organisaation suuntaaminen ovat seuraavat käytännön toimenpiteet. Organisaation suuntaamiseen pyritään antamaan tietoa, jonka avulla sekä valtakunnallisesti että alueellisesti voidaan ryhtyä toimiin rakennettujen strategioiden toteutumiseksi. Organisoinnin jälkeen seuraava vaihe on osaamisen ja muun tietopääoman tunnistaminen, löytäminen ja asettaminen oikeisiin paikkoihin organisaatiossa. Tässä voidaan hyödyntää mm. Matkailun ja elämystuotannon toimialan visiot ja ennakointi -ohjelman koulutusosiota ja siihen liittyvää Tulevaisuusportaalia.

5. ENSIMMÄINEN KYSELY

Ensimmäisen kyselyn tavoitteena oli:

1. tiedottaa ennakointiohjelman käynnistymisestä,
2. motivoida sidosryhmiä mukaan ennakointiprosessiin ja
3. hahmottaa matkailun ja elämystuotannon eri sidosryhmien peruskomuksia alan nykytilasta ja keskeisimmistä tulevaisuushaasteista.

Alkuvuodesta 2009 toteutettu kysely perustui Suomen matkailustrategiaan vuoteen 2020 sekä Toimenpideohjelmaan vuosille 2007–2013 sekä Osaamiskeskusten painopistealueisiin.

Kysely koostui kahdenlaisista tehtävistä. Ensimmäisessä osiossa oli matkailun ja elämystuotannon tulevaisuutta kuvaavia väittämiä. Kyselyn toisessa osiossa oli vastaavasti joitakin nykytilannetta koskevia kysymyksiä. Kysymykset oli muodostettu siten, että ensin kysyttiin tiettyjen haasteiden ja asiantilojen todennäköisyyttä ja haluttavuutta ja sen jälkeen perusteluja valinnoille. Varsinkin vapaamuotoiset perusteluosiot tuottivat runsaasti aineistoa matkailun ja elämystuotannon eri toimijoiden käsityksistä ja kokemuksista. Kyselyssä matkailun ja elämystuotannon asiantuntijoita ja sidosryhmiä pyydettiin kommentoimaan 22 tulevaisuusväitettä:

1. Suomi tunnetaan vuonna 2020 nykyistä huomattavasti paremmin kansainvälisesti vetovoimaisena ja elämyksellisenä matkailukohteena
2. Suomesta löytyy vuonna 2020 nykyistä huomattavasti enemmän asiakaslähtöisesti suunniteltuja matkailutuotteita
3. Matkailupalvelujen tarjoajien yhteistyö on Suomessa vuonna 2020 nykyistä huomattavasti sujuvampaa ja tiiviimpää
4. Matkailutuotteiden kulttuurinen sisältö on vuonna 2020 nykyistä huomattavasti laajempaa ja monipuolisempaa
5. Luovien alojen toimijat tuottavat Suomessa vuonna 2020 matkailupalveluja nykyistä huomattavasti tiiviimmässä yhteistoiminnassa matkailualan toimijoiden kanssa
6. Hyvinvointialan toimijat tuottavat Suomessa vuonna 2020 matkailu- ja hyvinvointipalveluja nykyistä huomattavasti tiiviimmässä yhteistoiminnassa matkailualan toimijoiden kanssa
7. Matkailutuotteita tuotetaan ja markkinoidaan Suomessa vuonna 2020 nykyistä huomattavasti tiiviimmässä ja sujuvammassa yhteistyössä kansainvälisten matkailupalvelujen tuottajien kanssa
8. Kansainvälisestä yhteistyöstä erityisesti yhteistyö venäläisten ja suomalaisten matkailupalvelujen tuottajien ja markkinoijien kesken on vuonna 2020 nykyistä huomattavasti tiiviimpää ja sujuvampaa
9. Vuonna 2020 suomalaiset matkailutuotteet ovat asiakkaalle nykyistä huomattavasti merkittävämpiä kokemuksia ja matkailijakohtainen tulo on kasvanut
10. Suomen valtakunnallinen sähköinen matkailun informaatio- ja kauppapaikka toimii vuonna 2020 sujuvasti

11. Kotimaiset ja kansainväliset matkailijat löytävät vuonna 2020 nykyistä huomattavasti helpommin tietoa heitä kiinnostavista suomalaisista matkailutuotteista
12. Kotimaiset ja ulkomaiset matkailijat pääsevät vuonna 2020 suomalaisiin matkakohteisiinsa nykyistä huomattavasti sujuvammin
13. Matkailun ja elämystuotannon alalla on Suomessa vuonna 2020 kattavasti nykyistä huomattavasti osaavampaa ja ammattitaitoisempaa henkilökuntaa
14. Matkailun ja elämystuotannon alalla on vuonna 2020 käytettävissä nykyistä huomattavasti paremmin ajankohtaista ja kattavaa tutkimustietoa
15. Vuonna 2020 suomalaiset matkailuyritykset tuntevat sekä kotimaiset että ulkomaiset asiakkaansa ja näiden tarpeet nykyistä selvästi paremmin
16. Suomalaisten matkailukohteiden paikalliset asukkaat ovat vuonna 2020 nykyistä tyytyväisempiä siihen, miten matkailu vaikuttaa heidän omaan arkielämäänsä kotipaikkakunnallaan
17. Matkailun tarpeet otetaan vuonna 2020 nykyistä huomattavasti laajemmin huomioon kotimaista infrastruktuuria rakennettaessa ja ylläpidettäessä
18. Matkailualan suomalainen yritystoiminta on kasvattanut kannattavuuttaan vuodesta 2008 vuoteen 2020
19. Mitkä tämänhetkisen matkailun ja elämystuotannon kehittämisen kannalta oleelliset seikat ovat jääneet tässä kyselyssä huomiotta?
20. Miksi ne ovat oleellisia?
21. Mitkä ovat oman toiminta-alueesi kannalta keskeiset matkailun kehittämiskohteet tällä hetkellä?
22. Miksi ne ovat keskeisiä?

5.1. Onko Suomella kilpailukykytekijöitä matkailussa?

Alan perususkomuksen mukaan matkailijat hakevat tulevaisuudessa yhä enemmän elämyksiä puhtaasta luonnosta, hiljaisuudesta jne. Näiden katsotaan myös olevan Suomen matkailun ja elämystuotannon vahvuuksia. Matkailun katsottiin olevan erityisesti Itä- ja Pohjois-Suomessa lähes ainoa kasvava ja ulkopuolista tulovirtaa tuova ja vahvasti työllistävä elinkeino. Voimakas kasvu ja tulonlisäys voi tulla vain Suomen ulkopuolelta. Kasvu näyttäisi siksi edellyttävän tehokasta kansainvälistä markkinoinnin lisäämistä – ja lisäksi asiakkaiden tarpeiden muutosta (rauhottumiseen, kestävään kehitykseen, luontoon ja turvallisuuteen). Samanlaisia odotuksia on myös muiden eurooppalaisten kehittyvien valtioiden matkailuviranomaisilla ja yrityksillä. Kilpailu siis kovenee entisestään. Mitkä ovat suomalaisen matkailun ja elämystuotannon kilpailukykytekijät, joilla pärjäämme kovenevassa kilpailussa?

Matkailuliiketoiminta on vastausten perusteella vasta kehittymässä – tai vähintäänkin vasta heräämässä merkittäviin tulevaisuuden mahdollisuuksiin. Meidän on opittava ajattelemaan entistä suurellisemmin. Olosuhteemme ja vahvuutemme, kuten esimerkiksi luonto, kulttuuri, kansantalous ja turvallisuus, voivat antaa meille tulevaisuudessa markkinaedun moneen muuhun maahan verrattuna – mutta jos vain jos kehitämme ja hyödynnämme niitä tietoisesti. Mitään ei saada ilmaiseksi ja itsestään. Globaali kehitys ja esimerkiksi Lapin, Saimaan ja saariston volyymin merkittävä lisääminen on mahdol-

lista ainoastaan lisäämällä toimenpiteitä kansainvälisillä markkinoilla. Vastaajat kuitenkin epäilivät, ettei ole nähtävissä sellaista markkinointivarojen lisäystä, että tämä kaikki olisi mahdollista. Kuten muualla muullakin toimialalla Suomessa, niin myös matkailun ja elämystuotannon toimijoilta puuttuu pääomia, mikä vaikeuttaa investointeja ja kasvattaa riskejä (turhiin investointeihin ei ole varaa).

Monet vastaajista nostivat suomalaisen kulttuurin ominaispiirteet esiin erityisinä ominaisuuksina, joita missään muualla ei ole. Suomen sijainti äärialueella vaatii kuitenkin samaan aikaan poikkeuksellisen paljon lähtijältä, koska kieli ja kulttuuri poikkeavat paljon muusta Euroopasta ja maailmasta. Toisaalta sama sijainti ja kulttuuri ja luonto voivat antaa elämyksille myös mahdollisuuksia. Esimerkiksi Suomen likaantumisen voi olla pienempää kuin muualla maailmassa, jolloin luontoarvojen painotus matkailukohdetta valittaessa on etu Suomelle. Ympäristöön ja luontoon liittyvät tekijät voivat kuitenkin näyttäytyä myös uhkana nykyiselle matkailulle: *”Ilmasto lämpenee eli Suomen vetovoimatekijä talvi alkaa olla 2020–2030 vaiheessa kriittisessä tilanteessa.”*

Kyselyn perusteella Suomalainen matkailumarkkinointi ei kaikesta tutkimisesta, kehittämisestä ja koulutuksesta huolimatta ole vielä löytänyt linjaansa - ja kansallisen brändin kehittämisen pelätään jatkossakin olevan hidasta. Nykyinen Suomi-brändi perustuu luontoon, puhtauteen ja turvallisuuteen. Tulevaisuudessa Suomen maabrändissä korostunee myös elämyksellisyys – luonnon lisäksi esimerkiksi kulttuuri, viihde ja hyvinvointipalvelut. Samalla globaali matkailijoiden ostokäyttäytyminen suuntautuu lähitulevaisuudessa enemmän henkilökohtaiseen ja pehmeisiin arvoihin perustuviin tuotteisiin. Kyseessä ei ole uusi ilmiö (näitä tuotteita on jo runsaasti), mutta ilmiön uskotaan voimistuvan. Siksi trendiä voidaan pitää merkittävänä.

5.2. Haasteena asiakaslähtöisyys ja tekemisen tapa

Kilpailukykyä voi syntyä sisällön (kuten esimerkiksi luonnon ja kulttuurin) lisäksi myös tekemisen tavasta. Kyselyn perusteella matkailutuotteiden perusta on asiakaslähtöisen suunnittelu. *”Jos asiakkaiden tarpeet ja toiveet tiedetään ja saadaan ne vielä kohtaamaan, ettei oteta huippurahaa paskaladulla – asiakkaan voi pettää vain kerran”*

Siksi koulutuksessa ja kehittämisessä on viime vuosina korostettu asiakaslähtöisyyttä. Varsinkin alan pienyritykset ovat kyselyn perusteella perinteisesti keskittyneet tarjontaperusteiseen lähtökohtaan. Tähän on pyritty saamaan muutosta. OSKE:n koordinoima kehitystyö onkin kyselyn perusteella alkanut pikkuhiljaa konkretisoitua tekoina yritystasolla.

Toisaalta voidaan myös kysyä, että mitä asiakaslähtöisyys vuonna 2020 tarkoittaa? Jospa kaikki onkin silloin pakattu yhteen formaattiin, mutta henkilökohtaisella tavalla myytyä? Muun muassa nostalgia- ja retroajattelu voi johtaa siihen, että itsenäiseen matkusteluun tottunut väki alkaakin ikäänntyneessään kaivata pakettimatkoja.

Asiakaslähtöisyyden ohella kehittämistyössä on painottunut voimakkaasti myös yhteistyön kehittäminen. Perususkomuksen mukaan emme pääse tavoitteeseen ilman laajaa ja tavoitteellista yhteistyötä. Monet pienet toimijat ovatkin jo kyselyn mukaan hakeutuneet yhteistyöhön joko keskenään tai myyntiorganisaatioiden tai suurempien matkailuyrittäjien toimesta.

Kaikkea ei tarvitse tehdä itse, vain omat avaintoiminnot ja myynti on hallittava. Yhteistyö saadaan aikaan suurempia kokonaisuuksia, kriittistä massaa, liikevaihtoa, kannattavuutta yms. synergiahyötyjä.

Myös kilpailu pakottaa yhteistyöhön entistä enemmän. Yksin ei pärjää. Yhteistyö ei kuitenkaan ole aina helppoa. Yhteistoimintakulttuuri vaatii harjoittelua ja oppimista yrityksen ja erehdyksen kautta. Myös kateus on suomalaista arkitodellisuutta ja vaikeuttaa monin paikoin yhteistyön kehittämistä. Yhteistyö vaatii nykyisen toimintakulttuurin muuttamista - moni yrittäjä, kehittäjä ja kouluttaja on kuitenkin vielä liian mustasukkainen omasta busineksistään. Siksi osa vastaajista uskoi vasta seuraavan sukupolven kykenevän aitoon yhteistyöhön. Toiset vastaajista eivät uskoneet kansanluonteeseen muuttuvan millään ja katsoivat siksi, että ainoastaan ulkopuolinen (ulkomainen?) matkanjärjestäjä voi laittaa Suomen toimijat "ruotuun" riittävän isolla alueella (kuten esim. Lappi, Saimaa, Turun saaristo tms. "luonnollinen kokonaisuus").

Uudet elämystuotteet edellyttävät yhteistyötä. Verkostoituminen ja kokonaisvaltaisten pakettien räätälöinti on välttämätöntä elämispalveluiden kehittämisen kannalta. Itse ei kannata tuottaa kaikkea. Tarvitaan toimiva, laatutietoinen ja asiakaslähtöinen verkosto. Elintarvikesektorilla keskustellaan parhaillaan nk. ruokaketjuista, joiden avulla verkostoidaan yrittäjiä ja tuotteistetaan elintarvikkeita pellolta pöydälle (varsinkin lähiruokaan liittyen). Myös matkailuala tarvitsee tulevaisuudessa poikkisektoraalisia matkailuketjuja, jotka liittävät erilaisia palveluja ja sisältöjä yhteen elämyksellisiksi kokonaisuuksiksi. Keitä kaikkia tarvitaan, jotta matka onnistuu asiakkaan "kodista takaisin kotiin"? Aivan kuten edellä, niin myös näitä tuotteita on jo olemassa – ja ilmiön/trendin merkityksen uskotaan kasvavan.

Katkeamaton palveluketju niin yhden yrityksen sisällä kuin eri eritysten välillä on erittäin tärkeää. Aina on kuitenkin myös enemmän tai vähemmän yhteistyökyvyttömiä toimijoita, joten täydelliseen sujuvuuteen tuskin koskaan päästään. Myös ulkomaisia toimijoita tulee lisää ja suomalaiset voivat ainakin aluksi karsastaa yhteistyötä heidän kanssaan. Tulevaisuudessa matkailussa on kuitenkin yhä vähemmän sivutoimisia palveluntuottajia – ja päätoimiset ymmärtävät yhteistyön merkityksen paremmin. Kaikesta tästä johtuen yhteistoimintarakenteiden ja yhteistoimintakulttuurin kehittämistä pidetään eräänä matkailu- ja elämystuotannon tärkeimpänä kehityshaasteena.

Toisaalta kannatta myös kyseenalaistaa tämä yhteistyön ja jopa kehittämisen merkitys. Onko yhteistyö niin tärkeää? Jos asiakaslähtöisyys ja yhteistyö kerran on niin tärkeää, niin miksi yrittäjät sitten ovat tarjontalähtöisiä ja yksinpuurtajia? Voisivatko yhteistyö ja asiakaslähtöisyys olla vain helppoja vastauksia ja työkaluja, jota on helppo käyttää? Varsinkin yhteistyöstä puhuvat eniten matkailun ja elämystuotannon kehittäjätahot. Liiketoimintaosaamisen näkökulmasta tärkeintä on myyminen. Yhteistyön, kehittämisen ja koulutuksen merkitys riippuu siitä, että kasvattavatko ne liikevaihtoa ja kannattavuutta.

5.3. Yhteistyö rinnakkaistoimialojen kanssa

Kulttuurin ohella matkailun ja elämystuotannon tulevaisuuden rajapintoja on myös yhteistyö muiden luovien toimialojen kanssa. Luovuus on tuoteideoinnin ja -sisältökehityksen "next big thing". Toisaalta *"Hulluja ideoita piisaa, mutta toteutus on aina hieman eri asia."* Luovuuskaan ei siis ole automaattinen oikotie onneen, vaan kaikesta toiminnasta pitäisi saada lisää kassavirtaa ja *"kaikkennäköinen 'puuhastelu' pitäisi lopettaa; tuotteistaminen!!"*. Toisen vastaajan mukaan: *"Markkinoinnissa me olemme surkeitä. Yhteistyössä me olemme heikkoja. Suomen näkyvyys internetissä on huono."*

Eräs Suomen ja koko Euroopan matkailuun ja elämystuotantoon seuraavina vuosina vaikuttava megatrendi on ikääntyminen. Suuret ikäluokat ovat Suomessa ja laajemminkin Euroopassa siirtymässä

eläkkeelle ja heille tyypillistä on kiinnostus kulttuuriin ja historiaan. Ikääntyneet myös käyttävät vähemmän aktiviteetteja ja kevyempiä aktiviteetteja. Nostalgian ja retron korostuminen matkailusisällöissä liittyy siis mm. ikääntymiseen – vaikka halu oppia uutta historiasta ja kulttuurista voi toki olla laajempikin tarina- ja mediayhteiskunnan trendi: halutaan saada kotiin vietäväksi tietoa ja tarinoita.

Kyselyn perusteella Suomessa ei olla vielä havahduttu huomaamaan niitä kulttuurisia omaleimaisuuksia, joita meillä täällä on. Maailman edelleen avautuessa paikalliset asiat havaitaan paremmin. Kulttuuria ei siitä huolimatta ole juurikaan tuotetettu osaksi Suomen matkailubisnestä. Tässä uskotaankin olevan valtava voimavara, joka lyö itsensä läpi seuraavina vuosina.

Kulttuuri on aina myynyt melko hyvin ja tietotekniikka on lisäksi mahdollistanut ja helpottanut tapahtumien löydettävyyttä entisestään. Tulevina vuosina sivustojen käytettävyyttä kehitetään ja myös kulttuurituotteistamista opitaan koko ajan. Tulevaisuudessa tavoitteena on kehittää aktiivisesti kulttuuritoimijoiden ja matkailutoimijoiden yhteistyötä. Tarvetta on yhteiselle kielelle sekä toiminnalliselle tekemiselle: esimerkiksi luovien alojen tuottajayhteistyölle. Mm. TEKES, OPM, MEK ja monet teemaryhmät toimivat jo tällä innovaatorajapinnalla. Tämän yhteistyön tuloksia ja rakenteita päästäänkin pian jo arvioimaan. Haasteena voi olla kyselyn vastausten perusteella mm. ansaintalogiikka ja win-win-tilanteen saavuttaminen: suurin osa jonkin tapahtuman tuloista voi jäädä kuljetus- ja majoitusalan yrityksille ja loput tapahtuman järjestäjille. Artisteille/varsinaiselle sisällölle jää varsin vähän jaettavaa. Samankaltaista keskustelua käydään myös maataloudessa, jossa viljelijän osuus tuotteen loppuhinnasta on varsin pieni.

Jälleen on kuitenkin syytä antaa puheenvuoro myös kritiikille. Kulttuurin merkitys matkailun ja elämystuotannon sisältönä on alan perususkomus, mutta kyselyssä nousi esille myös toisenlaisia viestejä: *”Jos asiakas niin haluaa – saammehan me tarjota peräkainuulaista kansantanssia vaikka kuinka paljon – riippuu onko asiakas kiinnostunut siitä. Mietipä ite – milloin lähtisit katsomaan Ingiskaheimon perinteistä poronmaito rituaalia Uralin taakse vain sen rituaalin takia”*. Mitä siis tarkoitetaan kulttuurisella sisällöllä? Mitä se ei ole? Toinen vastaaja pohtii asiaa tällä tavalla: *”Jos kulttuurilla tarkoitetaan esimerkiksi sitä, että kohteiden taustoja ja merkityksiä olisi avattu muodossa tai toisessa niistä kiinnostuneille, olivat ne sitten mitä tahansa kohteita, pidän sellaisen lisääntymistä toivottavana. Jos taas tarkoitetaan matkoja kulttuurikohteisiin (kaupunkeihin ja paikkoihin joissa ns. korkeakulttuuria tai esimerkiksi historiamatkailua ja historiakulttuuria on tarjolla) niin toivon sellaista vain jos sille riittää kysyntää.”* Kyse lienee siitä, että tarkoitammeko kulttuurilla korkeakulttuuria vaiko jotakin muuta kulttuurin määritelmää tai/ja sisältöä.

Kulttuurisisältöjen hyödyntäminen matkailussa ei ole helppoa. Tilannetta vaikeuttaa mm. se, että kulttuurista on monta määritelmää, jotka menevät keskustelussa helposti sekaisin. Lisäksi kansainvälisesti vetovoimaista kulttuurista sisältöä on Suomessa loppujen lopuksi todella vähän. Lehdistöissä on vuonna 2009 käyty mm. julkista keskustelua siitä, että tarvitseeko Suomi kulttuurivienttiä vai -tuontia? Esimerkkejä kansainvälisesti vetovoimaisista kohteista ovat esimerkiksi Alvar Aaltoon liittyvät kohteet ja Savonlinnan ooppera. Kulttuurista, eli omista arvoista ja perinteistä voidaan kuitenkin ammentaa kilpailukykyä esimerkiksi maabrändin muodossa: Sauna, sisu ja Sibelius kertovat Suomesta ja suomalaisuudesta aidolla ja rehellisellä tavalla. Alati nopeammin muuttuvassa maailmassa voidaan perinteisiin myös liittää uusia, ajankohtaisia ominaisuuksia: esimerkiksi sauna + wellness ja luonto + mobiilipalvelut.

Myös hyvinvointi on yksi matkailun ja elämystuotannon nousevista teemoista ja trendeistä. Hyvinvoinnille on suora tilaus nykyihmisten hektisen arjen vastakohtana. Esimerkiksi väestön ikääntyminen ja uudet matkailijaryhmät ajaa tähän. Hyvinvointiin vetoavat tuotteet kiinnostavat yhä suurempaa yleisöä. Myös hyvinvointipalvelujen rakennemuutos (julkisen hallinnon kustannuskriisi, tuottavuusohjelma ja palveluiden ulkoistaminen) jopa pakottavat hyvinvointialan toimijat entistä laajempaan yhteistyöhön myös matkailualan toimijoiden kanssa.

Esimerkiksi peruskuntoutettavien (veteraanit tms.) määrä on laskussa, joten kuntoutuskylpylöiden ja muiden hyvinvointipalveluja tarjoavien yritysten on entistä enemmän siirryttävä matkailun kentälle asiakkaita saadakseen. Tällöin myös tuotteita on muokattava ja luotava paketteja eri toimijoiden kesken. Kylpylät ja hyvinvointipalvelut joutuvat siis laajentamaan ansaintalogiikkaansa mikä avaa mahdollisuuksia myös matkailu- ja elämyspalveluiden tuottajille. Kulttuuri-, hyvinvointi-, matkailu- ja elämyspalvelut pitäisi nivoa yhteen monipuolisten pakettien aikaansaamiseksi. Mielenkiintoisen rajapinta on mm. kulttuuri- ja hyvinvointipalveluiden rajapinnassa: ”*miksei esim. kongressien yhteyteen järjestetä hierontaa, kampaamo – ja muita palveluita, stylistien palveluita?*” Pääkaupunkiseudun matkailun tulevaisuushankkeen yhteydessä sama ajatus on tullut esille nk. Gateway-matkailussa: Voisiko lentokentille tuotteistaa kulttuuri- ja hyvinvointipalveluita, joita yritykset voisivat hyödyntää omassa Tyky-työssään? Henkilökunnan hyvinvoinnista huolehtiminen on nousemassa yritysten strategioihin – ja työmatkoja voidaan käyttää tähän tarkoitukseen kaikkia palkitsevalla tavalla.

5.4. Kansainvälinen yhteistyö

Myös kansainvälisten toimijoiden- ja varsinkin venäläisten – roolia suomalaisen matkailu- ja elämystuotannon kehittämisessä kommentoitiin runsaasti kyselyssä. Yleisesti ottaen kansainvälistä yhteistyötä pidettiin välttämättömän ehtona ulkomaisen matkailun lisäämiseksi Suomeen. Suomalaisten pääsyä kansainvälisille markkinoille pidettiin vaikeana.

Kansainvälistä yhteistyötä on kehittymässä erityisesti kongressimatkailussa ja Helsinki–Tallinna–Pietari -yhteistyössä. Muun muassa vuonna 2010 avattava Helsinki–Pietari (3 tunnin) junayhteys luo uusia mahdollisuuksia tuotteistamiseen. Kansainväliseen yhteistyöhön liittyy myös ajatus suuremmista kokonaisuuksista. Esimerkiksi erään kommentaattorin mukaan ”*enää ei puhuta suomen ja ruotsinkielisestä saaristosta, eikä Turun saaristosta, vaan Scandinavian Islands -alueesta, joka on Alpeihin rinnastuva matkailualue tulevaisuudessa*”.

Kansainvälisen matkailun kasvua tarvitaan. Kasvun aikaansaaminen puolestaan edellyttää yhteistyötä ainakin kansainvälisen jakelutien kanssa. Toisaalta sähköisen jakelun kehittyminen on samaan aikaan vähentänyt painetta yhteistyöhön ulkomaisten toimijoiden kanssa: Internet on helpottanut ”perifeeristenkin” matkailualueiden pääsemistä ns. kartalle ja kaukaistenkin asiakkaiden tietoisuuteen ja ostettavaksi. Kauppa on siirtynyt entistä enemmän sähköisiin medioihin, jolloin esim. ulkomaisten matkanjärjestäjien rooli voi vähentyä ja vastaavasti asiakkaiden rooli esim. sosiaalisen median kautta lisääntyä entisestään.

Kansainväliseen toimintaan liittyy myös keskustelu paikallisesta ja kansallisesta yhteistyöstä ja brändistä. Minkälaisilla rakenteilla ja kokonaisuuksilla kansainvälisyyttä pitäisi ja voisi rakentaa? On

myös pidettävä huolen siitä, että suomalaisten matkailupalveluiden myynnistä eurot jäävät suomalais-ten hyödyksi.

Tässä asiassa – ja erityisesti suhteessa venäläisiin toimijoihin – matkailupalveluiden tarjoajat ja-kaantuvat kahteen ryhmään. Joillekin yhteistyö kansainvälisten toimijoiden kanssa on etu ja todennä-köinen suuntaus (esim. osa majoituspalveluista). Toiset epäröivät ja painottavat huonoja kokemuksia: *”Veli venäläisen kanssa on TODELLA hankalaa tehdä yhteistyötä; sopimukset eivät päde, rahaa voi- daan kuskata sinne vaikka rekka-autoilla mutta takaisin ei saada mitään! En VALITETTAVASTI – siellä yhteistyötä YRITTÄNYT – näe Venäjän yhteiskuntarakenteen/yhteistyökulttuurin nykyä muuttuvan 12 vuoden kuluessa niin paljon, että asiat korjaantuvan kovinkaan paljon.”* Kyselyn perus- teella on jopa tahoja, jotka eivät ota venäläisryhmiä vastaan.

Yli rajojen toimivia tahoja tulee kuitenkin aikaa myöten lisää halusimmepa tai emme. Venäläisten lisäksi voisimme tehdä läheisemmin yhteistyötä myös Skandinavian maiden kanssa. Koko Skandinavian kiinnostus lisääntyy tulevaisuudessa ja Itämeri löydetään Välimeren tapaan risteilyliikenteelle. Kom- menttien mukaan näin onkin jo tapahtumassa, koska *”Cruise Baltic on destinaationa jo toisen kerran maailman houkuttelevin destinaatio (Itämeren kaupungit, Suomesta mm. Hki ja Turku).*

Idässä lienee kuitenkin vahvin kasvun paikka Suomen matkailun kannalta. Siksi venäläisten mat- kailu ja kunnollinen venäläisten matkailupalvelu on Suomen tulevaisuuden suurin ja toisaalta vielä hei- kosti käytetty mahdollisuus. Nyt venäläiset tulevat omaehtoisesti. Mutta entä sitten kun kilpailu kasvaa? Esimerkiksi myös Norja pyrkii vahvasti Venäjän markkinoille. Suomessa ristiriitaisia tunteita herättää muun muassa se, että Idästä ei tule pelkästään asiakkaita, vaan myös yrittäjiä, kun venäläiset investoi- vat suomalaiseen matkailuun ja elämystuotantoon: *”venäläiset haluavat mieluiten hoitaa asiat omin päin tai ostaa matkakohteet itselleen.”*

Kolmas kansainvälisyyden osa-alue on työvoima: muun muassa keskisuomalaisten matkailutuot- teiden asiakaslähtöiseen valmisteluun toivotaan apua esimerkiksi Venäjältä, Japanista ja Euroopasta. Tällä tarkoitetaan sitä, että japanilaisia palvelemaan tarvitaan japanilaisia ja vastaavasti venäläisiä pal- velemaan tarvitaan venäläisiä. Samalla palvelut ja tuotteet muuttuvat enemmässä määrin japanilaisiksi ja venäläisiksi (= asiakaslähtöisiksi) jos tämä periaate otetaan huomioon myös tuotteen suunnittelussa: esimerkiksi Lapin matkailuvisiot voitaisiin tehdä Aasiassa, Venäjällä ja Etelä-Euroopassa yms. muilla potentiaalisilla markkina-alueilla.

Selkeitä tuotekokonaisuuksia rakentuu myös Helsinki–Tallinna–Pietari -yhteistyön ympärille. Matkailu on siis kansainvälistä ja tulevaisuudessa vieläkin kansainvälisempää, koska kasvun odotetaan tulevan nimenomaan ulkomailta. Tämä visio edellyttää aiempaa aktiivisempaa ja ammattitaitoisempaa yhteistyötä kansainvälisten matkanjärjestäjien suuntaan sekä panostusta kansainväliseen myyntityöhön (ts. jalkatyöhön).

5.5. Sisältötuotantoa vai bulkkipalvelua?

Sisältötuotannon taustalla on ajatus matkailijakohtaisen viiptymän ja sitä kautta myös matkailijakohtai- sen tulon kasvattamisesta. Matkailijat puolestaan odottavat kokevansa elämyksiä vastineeksi rahoilleen. Siksi elämystarjonta kasvaa – ja samalla globaali ja kansallinen kilpailu matkailijoista. Matkailijat puo-

lestaan tekevät ostopäätöstensä todennäköisesti entistä enemmän sähköisen kaupan kautta. Tämän vuoksi kilpailu elämystmatkailusta käydään nettimyynnin keinoin.

Matkailun ja elämystuotannon perususkomuksena on, että Suomi ei ole todennäköinen bulkkihintaisen massamatkailun kohdema. Matkailun volyyymi ei siis voi kasvaa merkittävästi. Siksi sisältö ratkaisee. Suhteellisen (globaalisti) pienivolyyminen matkailu painottaa kestävyyttä ja laadukkuutta.

Asia ei kuitenkaan ole välttämättä näin yksinkertainen. Varsinkin Venäjällä näyttäisi olevan suuria markkinapotentiaaleja – ja Suomessa toimii myös tällä hetkellä suuria toimijoita, jotka kehittävät bulkkia. Esimerkiksi suuret hotellit ja hotelliketjut eivät välitä kulttuurista ja palveluista: ne tarjoavat vain majoitusta ja ruokailua – samanlaisilla standardeilla ja menuilla ympäri Suomen maan. Matkailun kasvua odotetaan ulkomailta ja samalla uskotaan, että alalle tulee uusia ulkomaisia toimijoita. Myös kansainväliset toimijat panostavat bulkkituotteisiin, eikä profiloituihin elämystpalveluihin. Ei siis ole itsessään selvää, etteikö myös Suomeen voisi kehittää massaturismia ja bulkkimatkailua. Kyse voi olla pikemminkin makuasioista ja arvokysymyksistä: *”Tämä on insinöörien maa ja luovuus on tapettu keskinkertaisuuden ja samankaltaisuuden rossolandiaksi. Perkele.”* Ongelma ei ole pelkissä ”insinööreissä” tai suurissa toimijoissa. Pienessä maassa on *”Liian oligopoliset markkinat liian harvojen keskinkertaisuuksien käsissä.”* Tämän seurauksena vallitsee *”poronahka-tingeltangeli”*. Voisiko esimerkiksi Joulupukin Pajakylää toteuttaa vielä huonommin kuin se nykyään toteutettu? Samoja Hong Kongissa valmistettuja joulukoristeita jokaisessa liikkeessä. Kun olet nähnyt yhden liikkeen, niin olet nähnyt kaikki. Eikä ongelma ole pelkästään Pajakylän, vaan sama ongelma on Rovaniemeltä Könkämäenolle ja Inariin. Ja Lapin matkailun pitäisi olla muita edellä?

5.6. Markkinointi ja virtuaalipalvelut

Olkoonpa tavoitteena sitten bulkki ja volyymit tai yksilölliset elämystpalvelut, niin tuotteiden myynti ja markkinointi edellyttää nykyisin myös sähköistä kauppapaikkaa. Kyselyssä nostettiin esille muun muassa ajatus maaportalista. Ilman informaatiota ja ostomahdollisuutta ei ole matkailijoita. Erilaisia porttaaleja on toki jo kehitettykin, mutta silti Suomessa ollaan (kyselyn perusteella) jäljessä sähköisessä kaupassa. Nopeita toimenpiteitä tuskin saadaan aikaan, sillä toimijoilla on melko ristiriitaisia mielipiteitä maaportalista yms. yhteisistä sähköisistä kauppapaikoista:

”Maailma muuttuu yhä enemmän sähköiseen kaupankäyntiin, ja kilpailukyvyyn säilyttämiseksi on erittäin tärkeää, että Suomen valtakunnallinen sähköinen matkailun informaatio- ja kauppapaikka toimii vuonna 2020 sujuvasti.”

”Sähköinen markkinointi on niin villiä ja eväät levällään, että epäilylle on sijaa.”

”Koko Suomen info- ja kauppapaikka on märkä uni. Itse uskon pienempiin erikseen päivitettäviin semanttisesti toisiin liittyviin osuuksiin.”

”Liikaa alueellista häslinkiä ja TE-keskuksia sohimassa kepulaisten näennäisprojektien kanssa. HELSINKI JA LAPPI ainuita todellisia portaaliaihioita. MEK ja Finnpro joutaisi keskinkertaisuuksien hautuumaalle.”

”Tiedonhaun helppous tullee korostumaan, kun mikroaaltouunisukupolvi on matkustusiässä. Toisaalta he ovat kokeneita koneenkäyttäjiä ja saattavat tehdä matkustuspäätöksiä muun kuin virallisen markkinointi-infon perusteella”

Yllä olevat kommentit kertovat siitä, että yhteisen vaikuttamisen kanavissa on vielä kehittämistä ja tiedottaminen ei ole parasta mahdollista. Mitä siis pitäisi kehittää? Maaportaalia? Vaiko blogaaleja virtuaaliyhteisöjä esimerkiksi facebookiin, Habbohotelliin, Second Lifeen ja Twitteriin? Jälleen kerran voidaan todeta, että kaikkea tätä on jo olemassa – siinä mielessä ajatukset eivät ole uusia ja erikoisia. Mutta siitä huolimatta matkailun ja elämystuotannon virtuaalipalvelut ovat Suomessa vasta kehittämisvaiheessa ja niiden todellinen potentiaali on vielä hyödyntämättä.

5.7. Saavutettavuus

Toinen teknologiaan liittyvä teema on saavutettavuus. Esimerkiksi Lappia ajatellen tärkein kuljettaja tällä hetkellä on Finnair – eikä yhteys toimi kovin hyvin varsinkaan kotimaanmatkailun näkökulmasta: *”Jos Finnairin monopolista riippuu niin ei pääse! Helsinki–Rovaniemi–Helsinki 555 €, revi siitä huumoria ja tarinaa että miksi kannattaa lentää Rovaniemelle eikä Hurghadaan – siellä sentään paistaa aurinko.”* Niin kuin tässä ei olisi jo tarpeeksi niin raiteilla on sama tilanne: vain monopoliasemassa toimivalla rautatieyhtiöllä on varaa myydä hiihtoloman (helmikuun) juna-autopaikoissa ”ei-oota” jo edellisen vuoden marraskuussa.

Helppo saavutettavuus on tärkeä (jos ei peräti tärkein) kilpailutekijä. Siksi Lentoyhteyksien säilyttäminen ja kehittäminen ovat tärkeitä tavoitteita – ja vastaavasti juna- ja linja-autovuorojen vähennykset uhka sujuvalle matkakohteisiin pääsulle. Eikä kyse edes ole matkailun kannalta pelkästä saavutettavuudesta, vaan siirtyminen paikasta toiseen pitäisi saada osaksi varsinaista elämystuotetta. Matkakohde ei ole vain määränpää, vaan myös se, mitä on lähtöpaikan ja määränpään välillä.

Saavutettavuuden kehittäminen on tärkeää myös maantieteellisistä syistä, sillä Suomi on jo sinällään syrjässä ja kaiken lisäksi vielä harvaan asuttu maa. Verrattuna Keski-Eurooppaan liikkuminen ei tule koskaan olemaan ihan helppoa. Ongelmia vielä lisää se, että ilmastonmuutos, polttoaineen hinnat, terrorismiuhat jne. pistävät lentoliikenteen koetukselle kaikkialla. Tämä voi lisätä junaliikenteen merkitystä entisestään. Rataverkosto on kuitenkin esimerkiksi Venäjän näkökulmasta vain yhden radan varassa. Kyselyssä otettiin esille myös ajatus junaradasta Baltian maiden kautta Keski-Eurooppaan. Myös laivalla pääsee Suomeen melko rajoitetusti. Kaikki tämä yhdessä ja erikseen korostaa monipuolisen lentoliikenteen merkitystä matkailulle.

Nykytilanne ei kuitenkaan anna saavutettavuuden näkökulmasta matkailulle paljonkaan toivoa. Suomen saavutettavuus on haaste eikä Finnairin ja VR:n monopolimainen asema auta asiassa. Matkailun uhkana on myös valtion hallinnassa olevien lentokenttien tulevaisuus: kenttiä suljetaan heti jos/kun Finnair lopettaa reittiliikenteen. Näin kävi muun muassa Lappeenrannassa, jossa kenttä jo suljettiin,

ennen kuin yksityiset yrittäjät saivat kentän avattua alkavaan uuteen reittiliikenteeseen vedoten. Nyt kenttä on kokonaan kaupungin hallinnassa ja sen olemassaolo on sitä kautta turvattu. Kaupungit ovat ottaneet aktiivisen roolin lentokenttien kehittämisessä myös Turussa ja Pietarsaareissa. Tulevaisuudessa nopeat yhteydet ovat alueiden elinehtoja. Siksi pienten kenttien lakkauttaminen on erittäin huonoa aluepolitiikka – sikäli mikäli haluamme pitää Suomen laajasti asuttuna ja alueiden elinkeinoelämän edellytykset kunnossa. Nykyinen suuntaus on selkeä uhkatekijä matkailulle. Siksi Finavian pitäisi kyselyn perusteella monipuolistaa kenttiä ja maakuntiin operoivia toimijoita.

Kun matkailun ja elämystuotannon asiantuntijoilta kysyttiin, että kuinka todennäköisenä he pitivät sitä, että matkailun tarpeet otetaan tulevaisuudessa paremmin huomioon infrastruktuurin rakentamisessa, niin vastaus oli aika epäileväinen: tarpeita on paljon, mutta lobbausvoimaa, kuten esimerkiksi etujärjestöjä on vähän. Siksi julkisen hallinnon säästöliekki todennäköisemmin leikkaa matkailun tarpeista kuin tukee sitä.

Toivomuslistalla on mm. junayhteydet Helsinki-Vantaan lentoasemalle, nopea raideyhteys Eurooppaan, raideyhteys Pietarista ja Moskovasta suoraan sisämaahan ja Lappiin, sisävesien parempi hyödyntäminen matkailun kulkuväylänä sekä majoitus- ravintola- elämys- ym. palveluiden rakentamisessa jne. Totuus voi kuitenkin olla toisenlainen: kun verovarot vähenevät niin tiet rapautuvat, sähköiset verkostot rapautuvat (esimerkiksi puhelin). Matkailun pitää silloin muuttaa pois korvesta pärjätäkseen.

Matkailulla ja elämystuotannolla on kuitenkin paremmat mahdollisuudet jos matkailun taloudellinen merkitys ymmärretään ja hyväksytään paremmin. Matkailun merkitys kansantaloudessa ja erityisesti aluetaloudessa on jo nyt suuri ja se kasvaa edelleen. Matkailu nähdään monilla alueilla yhtenä harvoista tulevaisuuden elinkeinoista. Jos matkailun toivotaan edelleen kehittyvän, se on kuitenkin otettava huomioon myös infrastruktuurissa. Koska matkailuelinkeinon painoarvo kasvaa, niin infraan laitettu raha on sijoitus. Infrasijoitukset ovat hyödyksi myös oman maan välle, joten niitä on yleensä helppo perustella.

5.8. Työvoima ja osaaminen

Edellä on lyhyesti referoitu kyselyyn vastanneiden asiantuntijoiden näkemyksiä asiakaslähtöisyydestä, sisältöpalveluista, saavutettavuudesta, sähköisestä kaupankäynnistä sekä kansallisesti ja kansainvälisestä yhteistyöstä. Kyselyssä selvitettiin myös koulutuksen ja tutkimuksen tulevaisuustarpeita.

Ammattitaitoista henkilökuntaa tarvitaan tarjoamaan matkailijoille hyvää ja elämyksellistä palvelua. Myös liiketaloudellinen kannattavuus edellyttää ammattitaitoa. Runsaan ja monipuolisen koulutuksen kautta alalle toivotaan myös tulevan osaavaa ja ammattitaitoista henkilökuntaa. Osaaminen nostaa alan arvostusta – ja kun alan merkitys kasvaa, niin myös palkkaus paranee, minkä ansiosta taas yhä koulutetumpia ja motivoituneempia ihmisiä hakeutuu alalle.

Tällä hetkellä sanat hanke ja koulutus eivät kuitenkaan herätä matkailuyrittäjien keskuudessa myönteistä vastakaikua. Tilanne on ristiriitainen: vastausten perusteella pulaa on sekä ammattitaitoisesta henkilöstöstä että myös asiantuntevasta opetushenkilöstöstä. Toisaalta osa vastaajista oli myös sitä mieltä, että koulutuksesta asia ei ainakaan jää kiinni. Jostakin syystä kysyntä ja tarjonta eivät kuitenkaan kohtaa ja osapuolet osoittelevat toisiaan.

Kyselyn perusteella matkailualan rasitteina ovat olleet huonot palkat suhteessa suureen työmäärään sekä sesonkiluonteisuus. Asiakaslähtöisiä elämyksiä tarjoavalla kilpailulla alalla tarvitaan moniosaajia. Matkailun koulutukseen onkin panostettu muu muassa ammattikorkeakouluissa. Kyselyn mukaan Suomessa on kuitenkin edelleen alueita, joilla matkailualan koulutusta (AMK tai yliopisto) ei ole lainkaan (esim. Kymenlaakso). Toinen kysymys on sitten se, että onko järkevää yrittää tuottaa AMK ja YO tasoisia matkailun ja elämystuotannon osaajia kaikilla alueilla tasapuolisesti? Onko matkailun ja elämystuotannon kehittämishaasteena laatu vai määrä? Ja voisiko olla niin, että koulutuksen ja muunkin toiminnan epätasapuolisen jakautumisen taustalla ovat aivan muut aluepoliittiset syyt ja alueiden houkuttelevuuden eroavuudet? Näitä ongelmia ei ratkaista koulutusta lisäämällä.

Lisäksi matkailualaa vaivaa kausiluonteisuus: yrityksillä on ongelma löytää osaavaa henkilökuntaa esimerkiksi pelkästään kesäkaudelle – ja *”harva jaksaa koko elämänsä juosta talvet lapissa ja kesät Saimaalla”*. Tästä syystä monet matkailualan työntekijät ovat nuoria ja usein myös kokemattomia. Tämä puolestaan johtaa siihen, että kokeneilta työntekijöiltä menee puoli kesää uusien kouluttamiseen – mikä on poissa hänen muusta työpanoksestaan. Jos matkailua saadaan ympärivuotisempaan suuntaan, niin myös yritykset voivat kouluttaa henkilökunnastaan osaavampaa ja ammattitaitoisempaa.

Jos nuoruus onkin joskus kokemattomuutta, niin toisesta näkökulmasta nuoret ovat toisaalta myös kielitaitoisempaa, maailmaa nähnyttä väkeä. Myös palveluasenne paranee sukupolvesta toiseen. Joidenkin vastaajien mukaan suomalaiset matkailualan ammattilaiset *”ovat jo nyt ihan erilaista porukkaa kuin 80-luvulla, maailman muuttuessa myös ammattilaiset muuttuvat ja kehittyvät, internet kutisti maailman.”* Toiset vastaajat eivät ole aivan samaa mieltä asiasta: *”Suomalaisista ei saa väentämälläkään sujuvia ja ammattitaitoisia palveluammateissa toimivia henkilöitä. Töykeys ja asiantuntemattomuus tulevat jatkumaan.”*

Nuoria joka tapauksessa tarvitaan – varsinkin kun Suomessa on odotettavissa työvoimapula 3 vuoden päästä. Nuorten sijaan silloin voidaankin nähdä kausiapulaisina enemmän eläkeläisiä (mikäli verotusta kevennetään) – tai intialaissyntyisiä poromiehiä. Todennäköisesti tulevaisuudessa on myös rekrytoitava yhä enemmän Venäjältä venäläisiä palvelemaan jne. Työvoimapula on kyselyn perusteella jo nyt arkipäivää ja tulee kärjistymään varsinkin Etelä-Suomessa ellei uusia ratkaisumalleja löydetä.

Kuvaavaa kyselyn vastauksille on se, että vastauksia löytyy laidasta laitaan. Näin on myös tutkimuksen suhteen:

”Matkailuala on vielä kohtalaisen nuorta ja myös alan tutkimusta on tehty vasta vähän aikaa. Myös matkailuun ja elämystuotantoon suuntautuvia oppilaitoksia ja opiskelulinjoja on ollut olemassa vasta melko vähän aikaa. Opintomahdollisuuksien laajetessa myös tutkimusmahdollisuudet ja -menetelmät kehittyvät ja lisääntyvät.”

”Mielestäni alaa on tutkittu aivan mielettömästi. Nyt niille tutkimusrahoille tulisi todella löytää niitä käytännön osaajia ja toimeenpanija. Yleensä tutkijat eivät ole niitä, jotka toimivat. Alaa ei paljon hyödytä jos tohtoritutkimuksia tehdään mökkeilystä ja siitä mikä on kaupunkilaisen kipukynnys ajaa asunnostaan viikonlopulla mökille jne. vastaavaa tasoa olevaa tietoa.”

”Minusta jo nyt tutkimustietoa on saatavilla ja se on laadukasta. Tärkeämpää olisi ottaa tieto käyttöön, muuntaa se selväkieliseksi ja jalostaa se euroiksi.”

”Tarvitaan enemmän käytännön tekoja kuin tutkimuksia. Yhteiskunnan varoin tehdyt tutkimukset jonkin matkailutoimialan kehitysmahdollisuuksista eivät johda yrittäjyyteen. Yrittäjyys lähteen jostain muusta kuin tutkimuksen ehdottamasta liikeideasta.”

Olipa tutkimusta ja tietoa sitten liian paljon tai liian vähän, niin myös tiedon keräämisen metodeita kehitetään jatkuvasti. Esimerkiksi Savonlinnassa tehdään kansainvälisestikin arvostettua tutkimusta. Myös MEK ja LEO ovat tuottaneet ja koordinoineet matkailuun ja elämystuotantoon liittyvää tutkimusta. Vastaajien mukaan Ammattikorkeakoulut osaavat jo asiansa jo. Peikkona tässäkin on sisäinen kisa mm. yliopistojen ja ammattikorkeakoulujen kesken – sekä myös eri ammattikorkeakoulujen kesken.

Vastaajat hyväksyivät yleisellä tasolla sen, että enemmän tietoa tarkoittaa parempia tuotteita. Yleisesti myös uskottiin siihen, että tutkimus kehittyy, koska alan koulutus kehittyy ja metodit/tekniikka menevät samalla eteenpäin. Muun muassa erilaiset käyttäjien toimintaan liittyvät tutkimukset, tiedonkeruumenetelmät sekä matkailijoiden toiveiden ja halujen arviointimenetelmät jne. lisääntyvät. Haasteena tässäkin on rahoituksen riittävyys – ja julkishallinnon toimintastrategiat kiristyvässä taloustilanteessa. Joku vastaajista koki, että MEK:n toiminta on lakkautettu. Käytännössä tämä tarkoittanee sitä, että MEK:lle on annettava tarvittavat resurssit. Strategia ja budjetti ovat kaksi eri asiakirjaa samasta asiasta. Strategia ja tehtävä ilman riittävää budjettia ei ole strategia.

Vaikka matkailuun ja elämystuotantoon liittyvä tutkimusperinne olisikin vasta nuorta, niin tutkimustietoa kuitenkin lienee enemmän kuin tarpeeksi päätöksentekoa ja kehittämistä varten. Ongelmana on pikemminkin se, että tutkimustieto on hajallaan eri toimijoilla. Keskitetty tiedonhallinta ja avoin tiedon jakaminen auttaisi resurssien kohdistamisessa ja uusien markkinapotentiaalien hyödyntämisessä.

Toinen ongelma liittyy siihen, että tutkimustietoakin on monenlaista: ” *Voidaan tutkia kattavasti ja päätyä tuloksiin, jotka ovat käytännön toimijoiden tiedossa jo ilman tutkimustakin*”. Tutkimustiedon määrä on jo nyt voimakkaasti lisääntynyt. Siksi tulevaisuudessa on syytä panostaa erityisesti laatuun ja tiedon käsittelyn helppouteen, jotta tiedon saa nopeasti alan toimijoitten arkikäyttöön.

Erityisesti tarvetta ja käyttöä on asiakkaiden tarpeiden tunnistamiselle. Erityisesti ulkomaisten asiakkaiden tarpeista tulee ottaa aikaisempaa paremmin selvää. Samaan aikaan kysyntä sirpaloituu ja muutos nopeutuu, jolloin tarpeiden ymmärtäminen ja mittaaminen muuttuu vaikeammaksi. Siksi erilaiset palautteen keräämismuodot tulevat olemaan matkailun arkipäivää. Asiakaslähtöinen liiketoimintaosaaminen edellyttää asiakastiedon keräämistä. Asiakasrekisterijärjestelmät (CRM), asiakaskyselyt. Tulevaisuudessa erilaiset tutkimustahot tuottavat tätä tietoa entistä järjestelmällisemmin. Myös palveluotoilunäkemys on omaksuttu useimmissa yrityksissä.

Oman erityisen osaamisen kehittämisen ja tutkimuksen haasteen muodostaa myös yritysten ja yrittäjien liiketoimintaosaamisen kehittäminen.

5.9. Kestävä kehitys ja vastuullinen liiketoiminta

Matkailun ja elämystuotannon toimijat suhtautuvat ristiriitaisesti myös kestäväan kehitykseen. Toisaalta sen ymmärretään tuovan haasteita mm. energian hinnan nousuna ja liikenteen päästöjen rajoittamisen vuoksi. Toisaalta kestäväan kehityksen arvotuksen kasvun uskotaan olevan Suomelle myös kilpailukykytekijä, koska elämme melko puhtaassa maassa ja ympäristötekniologian osaamisemme on korkealaatuista. Eräs kestäväan matkailun osa-alue on paikallisten ihmisten suhtautuminen matkailuun ja matkailijoihin. Tulevaisuudessa myös tämän sosiaalisen ja kulttuurisen kestävyuden merkitys voi korostua – mikä tarkoittaa samalla siitä, että paikallisten ihmisten huomioon ottamisesta ja sitouttamisesta mukaan toimintaan voi kehittyä myös kilpailukykyä luova tekijä.

Toisinaan matkailua ei nähdä muuta elinkeinoa hyödyttävänä tai elämänlaatua parantavana toimintana ja tällöin nousee negatiivisia argumentteja esille. Erityisesti luontokohteissa ja aroilla alueilla tämä voi olla jatkossakin ongelma. Ja varmasti tulee myös aina olemaan sellaisia, jotka näkevät matkailijat enemmän haittana kuin hyötynä. Mitä suurempi on matkailun volyymi, sitä todennäköisempää on ristiriita paikallisten asukkaiden kanssa. Matkailun ja elämystuotannon toimijoiden mielipiteet voi jakaa kahteen ryhmään:

”Matkailun kehittäminen edellyttää myös aina alueen asukkaiden kuulemista. Toiminta ei voi olla kestävä, mikäli se on asukkaiden vastaista. On kunnioitettava asukkaiden arkielämää. Turistit ovat vain ”käymässä”. Samalla on tuotekehitystä tehtävä kestäväan kehityksen periaatteen mukaisesti.”

”Asukkaiden on joka tapauksessa sopeuduttava, koska matkailijat aiheuttavat aina muutoksia sekä hyvässä että pahassa.”... ”Ilman matkailua moni kunta Suomessa olisi huomattavissa vaikeuksissa. Matkailun kehittäminen on aluepolitiikkaa. Kaikki haluavat lisää matkailijoita ja sitä kautta tuloja, mutta kukaan ei halua kaikkea sitä vaivaa omalle takapihalleen.”...” Perusjatkutus tuntuu siirtyvän perikunnalta toiselle – harva näkee kokonaisyötyä.”

Ratkaisuna esitettiin yhteiskuntavastuullista toimintaa, mm. luonnonarvojen tarkempaa huomiointia ja paikallisen väestön työllistämistä osallistamista mukaan toimintaan. Paikallisten asukkaiden osallistaminen saa heidät samalla näkemään matkailijat rahantuojina (esimerkiksi paikallisten tuotteiden kysyntä, verotulot jne.) ja kotipaikkakunnan imagon parantajina eikä vain metelöijinä ja häiritsijöinä.

Hyvänä esimerkkinä kestävästä matkailusta nostettiin esille ”pehmeä muumifilosofia”, jonka ansiosta massaturismin vaikutelmaa ei Naantalissa vielä saa. Varoittavana esimerkkinä nostettiin esille Levin ”kelocity”: *”Sirkan kylän alkuperäisluonne on tuhottu täysin rakentamalla miten ja mitä sattuu.”*

5.10. Onko matkailu liiketoimintaa vai aluepolitiikkaa?

Kyselyn lopussa palattiin vielä kysymykseen matkailun ja elämystuotannon kannattavuudesta. Asiantuntijoilta kysyttiin, että kasvaako alan kannattavuus. Kehityksen arviointia vaikeutti kyselyn ajankohta: kansainvälinen finanssikriisi oli juuri käynnistynyt. Kannattavuuden ja alan ammattimaisuuden kehittämiseen kuitenkin uskottiin joka tapauksessa: *”Kannattamatonta liiketoimintaa ei yksinkertaisesti kannata pitää yllä! Isojen maatalojen poikien harrastaminen matkailun piirissä on tullut jo nyt matkansa päähän! Vain ammattilaiset pärjäävät”*. Myös isojen yksiköiden ja matkailukeskusten kannattavana toimintaan uskottiin.

Epäileviäkin Tuomaita tosin löytyi: *”Liikkeenjohtamisen ammattitaito tulee pysymään heikkona yleisesti ottaen.” ... ”Luonnollisesti toivottavaa mutta matkailuyritysten johtamisessa on vielä puutteita joka johtaa siihen että yritystoiminta ei ole kannattavaa.”... ”elämäntapayrittäjyys jyllää edelleen etenkin maaseudulla.”*

Kannattavuuden näkökulmasta olennaisina tekijöinä nähtiin muun muassa matkailualan ja sen lähi-/rajarajinta-alueiden (kuten esimerkiksi (kulttuuri- ja hyvinvointipalveluiden) kehittämistä yhtenä kokonaisuutena sekä varsinkin päätoimisuuden edistämistä/yleistymistä. Alasta on tehtävä yrittäjille ja pääomasijoittajille houkutteleva vaihtoehto. Muutoin matkailu ja elämystuotanto voivat jäädä *”aputoimialaksi, jota puuhastellaan kun muilta kiireiltä ehditään.”* Vastajat kokivat, että Suomella on uutta tarjottavaa – ja vaikka kaukomatkailu vähenisikin, niin meillä on silti lähialueella Eurooppa ja vieressä Venäjä.

5.11. Mikä jäi käsittelemättä?

Kyselyä pidettiin palautteessa aivan liian pitkänä, mutta silti paljon jäi myös käsittelemättä (tätä kysyttiin viimeisissä kysymyksissä). Vastajien mukaan enemmän olisi pitänyt kiinnittää huomiota mm. seuraaviin teemoihin:

- Yrittäjyysvetoisuuden ja julkisten kehittämisorganisaatioiden suhde...
- Eri toimijoiden roolitus ja tehtävänjako kaikilla tasoilla * Tiedonkulku ylös–alas–ylös
- ALV verotus, hinnoittelu, tuotekehitysosaaminen (NSD = new service development)
- Ansaintalogiikka matkailussa ja elämystuotannossa
- Demograafisten tekijöiden tuoma muutos. Miten nähdään matkailuelinkeinon muuttuvan kun vanhusväestö lisääntyy
- Työvoiman saatavuus
- Digipuolen mahdollisuuksia olisi ehkä voinut kartoittaa tarkemmin
- Hyvinvointimatkailun näkökulmaa olisi voinut syventää
- Laadun merkityksen korostaminen
- Energia- ja ilmastokriisin aiheuttama muutos matkailukäyttäytymisessä
- Globaalin talouden yleiskuvan muuttuminen

- Eri markkina-alueet ja niiden vaateet ja toiveet
- Eu- ja muut viranomaismääräykset ja säädökset
- Huomiotta on jäänyt koko matkailun määritelmän muuttuminen pitkällä aikavälillä
- Luontomatkailuun ja ekologiseen matkailuun ei ole juurikaan kiinnitetty huomiota
- Maabrändityö
- Mitkä ovat kansallisen matkailun kehittämisen painopisteet, pääkohderyhmät? entä kv. matkailun?
- Mitkä ovat meidän vahvuudet? Pitää tarkentaa vahvuusalueet mitä lähdetään kehittämään ja mihin satsataan voimavarat...
- Laatu järjestelmät
- Organisaatioiden pirstaleisuus ja keskinäinen kilpailu, joskus jopa kateus
- Kapasiteetin puute
- Harmaa talous... kaikki eivät pelaa samoilla pelisäännöillä
- Yrittäjien resurssit ja jaksaminen, byrokratian määrä ja yrittämisen esteet, esim. työvoiman suhteellinen kalleus palvelualueilla
- Yritysten omat panokset tuotekehitykseen

Muun muassa näihin teemoihin on siis palattava ennakointiprosessin myöhemmissä vaiheissa. Ensimmäisen kyselyn vastaukset on esitetty tarkemmin/lyhentämättömänä liitteessä 1.

Tiivistelmä matkailun ja elämystuotannon visio ja ennakointiohjelman tuloksista on esitetty luvussa 2. Tulokset on esitetty skenaarioiden muodossa.

6. VERSTASVAIHE

Tulevaisuusverstaiden tavoite oli:

1. rakentaa visioaihiot Matkailun ja elämystuotannon klusteriohjelmassa mukana oleville osakeskeskuksille,
2. löytää alustavat strategiset polut ja askeleet visioihin pääsemiseksi sekä
3. löytää ideoita ja kriittisiä tekijöitä, jotka vaikuttavat valtakunnalliseen matkailun ja elämystuotannon strategiaprosessiin.

Matkailun ja elämystuotannon toimialan visiot ja ennakointi -ohjelmassa oli kolmenlaisia tulevaisuusverstaita. Ensimmäiseksi toteutettiin alueelliset koulutusverstaat, joissa pääpaino oli menetelmien oppimisessa, vaikka verstaissa syntyi myös tulevaisuuskuvia. Prosessin toisessa vaiheessa toteutettiin varsinaiset matkailu ja elämystuotannon sidosryhmille suunnatut tulevaisuusverstaat. Näissä verstaissa pohdittiin muun muassa alueellisia visioita. Myöhemmin järjestettiin myös valtakunnallinen visiovertas, jonka tavoitteena oli arvioida alueellisten verstaiden tuloksia.

Tässä luvussa esitetään alueellisten tulevaisuusverstaiden ja kansallisen visioverstaan tulokset sekä yhteenveto koulutusverstaiden tulevaisuuskuvista. Koulutusverstaiden tarkemmat tulokset ja verstaissa käytetyt menetelmät on raportoitu yksityiskohtaisemmin oppimateriaaleissa (esimerkiksi Hietanen 2009).

6.1. Koulutusverstaat

Matkailun ja elämystuotannon kehittäjien peruskomuksissa korostuvat ympäristöajattelun kasvu, luontomatkailu (järvet, Itämeri ja Lapin luonto), nostalgia (60-luku, perinteinen maaseutu, historia, myytit ja tarinat), käsillä tekeminen ja aktiivilomat (perinteinen työ ja roolipelit), virtuaalituotteiden merkityksen kasvu sekä kansainvälisyys: Area of Empowerment, Mindfulness centre, Mind Relaxing Centre, Experience hub, OK Peak sekä ajatukset kansainvälisestä yhteistyöstä tuotteistamisessa ja markkinoinnissa (Scandinavian Lapland Marketing, Warner Brothers, D. Trump jne.) sekä Suomen vienti ulkomaille teemapuistoiksi jne.

Tulevaisuuskoulutusverstaissa esille nousseet avainsanat olivat:

- Turku: Back to the basics (käsin tekemistä, aistein kokemista, elämyksiä)
- Jyväskylä: Saunalandia ja ekologisuuskulttuuri
- Helsinki: Nostalgia
- Rovaniemi: Lapin vienti
- Savonlinna: Järvireservaatti (henkisen ja fyysisen hyvinvoinnin keidas)

Matkailun ja elämystuotannon tulevaisuuskoulutusverstaiden perusteella kestävä kehitys (esimerkiksi ympäristödirektiivien tiukkeneminen ja energian kallistuminen), ikääntyminen ja talouskriisi ovat matkailualaa ja elämystuotantoa seuraavina vuosina haastavia megatrendejä. Nämä kaikki megatrendit voivat vähentää kaukomatkoja – mutta samalla ne kaikki myös lisäävät lähimatkailua. Ihmisten vapaa-aika ei vähene (suurella osalla on käytössään myös rahaa), mutta etelänmatkat voivat vähetä – samoin kuin ”englantilaisten pohjoisen matkat” (eli kaukomatkailu kumpaankin suuntaan). Aika ja raha käytetään kotimaan matkailuun.

Nousevia trendejä ovat mm. nostalgia, aitous sekä hyvinvointi ja terveys. Vaikka kaukomatkailu voi kokonaisuutena vähentyä, niin kalliimmat ja profiloituneet kaukomatkat voivat silti samaan aikaan kasvaa. Keskiluokka voi lyhyellä ja keskipitkällä aikavälillä vähentää ulkomaan matkojaan, mutta äkkirikkaat ja rikastuva keskiluokka mm. Venäjällä ja Aasiassa matkustaa ja nauttii elämästään. Eliitti matkustaa aina. Olennaista eliitin kaukomatkailussa on painottuminen kalliisiin ja laadukkaisiin tuotteisiin.

Myös työmatkailu voi toistaiseksi jatkua entiseen tapaan tai jopa kasvaa maailman moninapaistuksessa ja globaalitalouden taas päästessä täyteen vauhtiin. Lama voi hetkeksi vähentää varsinkin kehittämisspäivien kaltaisia työn ja viihteen yhdistäviä matkoja sekä markkinointiin liittyvää asiakkaiden keskitsemistä. Mutta työntekijöiden arkityöhön liittyvät työmatkat jatkuvat entiseen tapaan. Tämä on ajuri muun muassa Stop over ja gateway -matkailulle, joka sopii mm. Helsinki-Vantaan tyyillisille läpikulupaikoille. Sisällöllisesti kaikissa verstaissa nousi esille joitakin vahvoja painotuksia:

- Nostalgia = aito perinne + uusin hi-tech: tuotteet, joissa johonkin vahvaan perinteeseen on liitetty uusin teknologia tai käyttökulttuuri. Esimerkiksi Saunalandia – tai perinne tuotteistettuna nuorille (esimerkiksi virtuaalisuudet, Kalevala-roolipelit jne.)
- Ympäristö ja puhdas luonto: ekologisuus-kulttuuri valinnoissa, luontomatkailu ja rauhoittuminen
- Ylelliset terveys- ja hyvinvointipalvelut: Tunturisairaalat, Järvikeidas, Wellness-laivat, jne.
- Monipuolinen ja helppo saavutettavuus: lentokentät, poikittaisraiteet, luotijunat, junabussit, charterjunat, purjelaitat, ohikulkutiet, portaattomat tilat (vanhuksille ja lapsille)
- Uusi teknologia: virtuaalisuus ja sirut (mm. tunnistaminen)

Esimerkiksi Turun verstaissa korostui back to the basics – mikä voi tarkoittaa käytännössä muun muassa matkaa maalle, perinteisiin töihin osallistumista (viljelyä, halon hakkuuta, leivontaa, käsitöitä, eläinten hoitoa), luontoretkeä (sienestys, marjastus), metsästystä ja kalastusta, käsin tekemistä (tulentekeä, nikkarointia, kuten pajupillin tekoa), aistein kokemista, seikkailuja, survival-kilpailuja ja ”olemme osa luontoa” mukaisia tuotteita. Tämän vision taustalla on ajatus kokonaisvaltaisista elämyksistä ja henkilökohtaisista luksustuotteista. Palveluita tuottavat erikoistuneet palveluntuottajayritykset ja niitä markkinoivat ja tuotteistavat ohjelmistopalveluyritykset.

Turun koulutusverstaan tulevaisuuspyörissä nousivat lisäksi esille seuraavat teemat: ympärivuotiset tuotteet (tai tuotteita koko vuoden ajalle: esim. veneily, golf, hiihtoputki), liikenne/saavutettavuus (mm. Elsa), Itämeri, wellness, perinteiset arvot, sopivan lämmän lomakohde, yhteisöllisyyden lisääntyminen, suvun/perheen merkityksen kasvaminen, virtuaalimatkailu (sähköisen maailman vahvistumi-

nen), turvallisuus sekä käyttäjätiedon ja käyttäytymisen keruusysteemit. Heikoksi signaaliksi voidaan nostaa sesonkien hämärtyminen.

Vastaavasti Jyväskylän verstaassa nousi esille idea Saunalandiasta, jonka fyysisiä ilmentymiä ovat mm. saunajunat ja -laivat sekä erilaiset koesaunat. Perinteiden ja tarinoiden tasolla Saunalandia tarkoittaa mm. saunakylää, suomalaisuutta (ja toisella rannalla huutaa toinen samanlainen), perinnehoidoja, tarinoiden (kuten esimerkiksi historian ja myyttien) tuotteistamista.

Teknologian näkökulmasta Saunalandia tarkoittaa saunojen pilottilaaksoa, saunatyyppeiden testaamista ja virtuaalisauvoja. Henkisesti Saunalandia tarkoittaa rentoutumista, yhteisöllisyyttä ja puhdistavaa kokemusta. Toinen vahvasti esille noussut teema oli ekologisuuskulttuuri. Tämä visio liittyy yhteen halun kokea jotakin aitoa ja toisaalta huipputeknologian. Ympäristöön ja kestävään kehitykseen liittyvät seikat korostuvat yhä enemmän ihmisten valinnoissa (tai ainakin lainsäätäjän toimissa). Pieniä, ekologisesti rakennettuja keskuksia. Laskettelu ja kaukomatkat menettävät suosiotaan luonto- ja virtuaalimatkailun suosio vastaavasti kasvaa (voisiko laskettelu siirtyä luonnonrinteisiin – tai ennallistettuihin?).

Jyväskylä koulutusverstaan tulevaisuuspyörässä nousivat lisäksi esille seuraavat teemat: 24/7, vaihtoehtoisten MM-kisojen Mekka, perinteet, tarinat, 60-luku, vanhat hyvät ajat ja ympärivuotinen kesämatkailu (esimerkiksi teknologian ja lasikatteiden avulla – mutta ekologisesti maalämmöllä tms. suljettuna systeeminä). Heikoksi signaaliksi voidaan tulkita ajatus siitä, että matkailijavirrat kääntyvät etelästä pohjoiseen.

Helsingin verstaan avainsanaksi nousi nostalgia – esimerkiksi tuotteistetut ”kulahtaneet” hotellit missä vain. Matkasta tehdään retrolentokoneilla. Myös palveluvientiä pohdittiin nostalgian näkökulmasta: tuotteistetut lihapullat ja muusi Espanjassa. Teknologiassa nousi esille virtuaalimatkailu: esimerkiksi virtuaalimatkat synnyinsijoille. Terveyspalveluiden kasvavaan kysyntään uskotaan myös Pääkaupunkiseudulla.

Vision toteuttaminen edellyttää mm. museoiden sekä matkailu ja elämyspalvelun toimijoiden yhteistyötä. Vuonna 2050 nostalgiaa on massamatkailu (Keihäsmatkat palaavat muotiin). Hieman lyhyemmällä aikavälillä nostalgiaa kaipaavat suurten ikäluokkien lapset ja lapsenlapset – sekä venäläiset, saksalaiset ja ruotsalaiset, jotka tulevat tutustumaan oman maansa historiaan Suomessa (sotien paikat, arkkitehtuuri jne.). Venäläiset yms. vähemmistöt (maailman kaikissa maissa) haluavat tehdä nostalgiamatkoja myös entisiin kotimaihinsa.

Helsingin koulutusverstaan tulevaisuuspyörässä nousivat lisäksi esille mm. seuraavat teemat: eri puolilta maailmaa yhteen toimimaan, roolipelit (irti itsestä sadun maailmaan), virtuaalisten ja todellisten maailmojen yhdistäminen ja mikrotason saavutettavuus: portaat ovat tärkeitä lapsille ja lapsiperheille edelleen. Heikoksi signaaliksi voisi tulkita väitteen siitä, että elämysmatkat ja normaali reittiliikenne etääntyvät toisistaan...

Rovaniemen koulutusverstaassa nousi esille mielenkiintoinen ajatus Lapin viennistä. Jos trendinä on lähimatkailun kasvu, niin miten Lapista saadaan lähimatkailua arabeille? Viemällä Lappi Euroopan, USA:n, Lähi-idän, Afrikan ja Aasian markkinoille. Tämä visio sisältää tuotteistettuja Joulumaita ja patentoituja Suomijoulupukkeja maailmalla. Visio sisältää myös virtuaalisen Lapin – esimerkiksi Joulupukkeja, tonttuja, poroja, lunta, lahjoja jne. Second lifessä, Facebookissa jne.

Nostalgian, aitouden ja perinteiden merkityksen kasvaessa myös teematuotteiden, kuten lapin ruoan, Midnight mushrooms, porotuotteiden sekä kaamoksen ja Lapin tarinoiden (esimerkiksi sha-

maanien ja saamelaisen alkuperäisväestön) merkitys kasvaa. Uusia teematuotteita voisivat olla mm. Tunturisairaalat (yms. teemasairaalat).

Tuotteistamisessa voitaisiin ottaa kansainvälistymisaskel Pohjoismaiseen yhteistyön suuntaan: Scandinavian Lapland Marketing. Tai jopa kauemmas: Warner Brothers, D. Trump jne. Tulevaisuuspyörässä nousi lisäksi esille ympärivuotisuus, Rollowood (elokuvaan ja viihteeseen perustuva pohjoinen matkailukohde) liikkuva majoitus ja vesien parempi hyödyntäminen sekä kestävä kehitys (”vihreät” matkakohteet).

Savonlinnan järvireservaatti puolestaan on henkinen ja fyysinen korjaamo, joka huolehtii kehon ja mielen hyvinvoinnista. Järvihyvinvointikeidas kerää yhteen kansalliset ja kansainväliset lääketieteelliset instituutiot ja hyvinvointipalveluiden tuottajat. Keidas tukee itsensä toteuttamista ja itsensä arvostamista. Tuotteet ovat yhteisöllisiä – erilaisille moderneille heimoille (elämäntavoille ja tarpeille) profiloituja.

Savonlinnan koulutusverstaassa hahmoteltu visio edellyttää seudullista, kansallista ja kansainvälistä yhteistyötä – Saimaan metropolialuetta. Tulevaisuuspyörässä esille nousseita käsitteitä olivat mm. Kylpyläkaupunki, Area of Empowerment (Mind Fulness Centre, Mind Relaxing Centre), Experience hub ja OK Peak -matkailukeskittymä. Ooppera on vuonna 2050 lasikatettu ja ympärivuotinen. Järvireservaattikonseptin kehittäminen edellyttää innovatiivista panostamista myös liikkumiseen/alueen saavutettavuuteen: mm. poikittaisrataan, kiskobusseihin, charterjuniin ja ohitustiehen. Järvessä matkaa Wellness-laiva (tai hyvinvointipalveluita tarjoavia yrityksiä yhteen keräävä laivahotelli). Myös virtuaalisuudesta on otettava kaikki hyöty irti ja (moni)mediaosaamiseen on panostettava vahvasti.

6.2. Alueelliset ennakoitiverstaat

Edellisessä luvussa 5.1. esitetyt tulevaisuuskuvat ja visiot tehtiin alueellisissa koulutusverstaissa, joihin kutsuttiin alueellisia matkailun ja elämystuotannon kehittämistähoja. Näillä koulutusverstailla valmistettiin varsinaisia ennakoitiverstaista ja vahvistettiin alueellisten kehittäjien ennakoitiosaamista.

Tässä luvussa esitetään keväällä 2009 järjestettyjen matkailun ja elämystuotannon ennakoitiohjelman varsinaisten alueellisten tulevaisuusverstaiden tulokset. Verstaisiin osallistui samoja kehittämistähoja kuin koulutusverstaasiinkin, mutta niihin oli kutsuttu lisäksi laaja joukko kunkin alueen matkailun ja elämystuotannon yrittäjiä ja muita sidosryhmiä.

Seuraavat tulokset tiivistävät siis alueellisia näkökulmia, haasteita ja kehittämistarpeita. Näkökulma on puhtaasti alueellinen.

6.2.1. Savonlinnan alueellinen versta

Savonlinnan tulevaisuusverstaassa vision hahmoksi nousi ”moderni retro”, jossa Saimaan alueen perinteiseen elämäntapaan liitetään nykyaikainen hyvän laadun vaatimus, kansainvälisyys ja teknologian antamat mahdollisuudet. Tavoitetilana on ”Kansainvälisesti tunnettu ympärivuotinen hyvinvointielämyskeidas”. Tästä näkökulmasta visioksi valittiin lopulta:

”Kaikille ympärivuotisesti, vesillä laadukkaasti”

Seuraavassa työvaiheessa etsittiin strategisia askeleita tähän visioon pääsemiseksi. Askeleita tarkasteltiin kahdella eri aikajänteellä: 2–4 vuotta ja yli 5 vuotta.

Lähiajan tekoja ovat:

- Veden, maiseman ja talven määrätietoinen mukaan ottaminen tuotekehitys-, myynti-, markkinointi- ja brändäysprosesseihin peruselementteinä.
- Toimijoiden organisoituminen joko matkailukeskusajattelun kautta tai elämystuotekohtaisiksi verkostoiksi
- Liikkumisen haasteiden ratkaiseminen yhteistoiminnassa kaikkien toimijoiden kanssa. Tässä on kaksi ulottuvuutta: Mikroliikkuminen kohteissa (esim. Savonlinnan kaupungissa) ja pääsy elämyskohteille sekä itse alueelle. (ks. alla oleva pohdintaluettelo)
- Yhteisten suunnitteluperusteiden aikaan saaminen, jotta määrätietoinen työ ”hyvinvointielämyskeitaan” rakentamiseksi voidaan aloittaa.
- Sähköisen ympäristön virtaviivaistaminen

Hieman kauempana yhteisinä toiminnallisina haasteina kimmeltävät:

- Demografia kahdella tapaa; miten tarjota ikääntyville heidän kaipaamiaan elämyksiä sekä miten tyydyttää työvoimatarve ikääntyvillä ihmisillä samalla, kun kansainvälisyyden vaatimukset kasvavat?
- Otetaan huomioon arvot ja erilaiset arvostukset asiakkaiden profiloinnissa ja elämysten tuottamisen kohdentamisessa; erityisenä piirteenä alueen perinteisten tai alueen luonteen mukaisien arvojen kunnioittaminen ja näitä arvoja arvostavien matkailijoiden saaminen alueelle.
- Kristallisoidaan yhteinen tavoite.
- Kytetään sähköiset verkostot saumattomasti tosimaailmassa tuotettavien elämysten kokonaisuuden kanssa; elämystuotannon ohjaaminen, kehittäminen ja myynti käyttäen hyväksi yhteisiä virtuaaliympäristöjä.
- Yhdessä tehty elämystuotannon kokonaissuunnitelma, joka mahdollistaa elämysten tarjoamisen laadukkaasti moninaisille asiakkaille samalla kun se takaa kullekin palvelutuottajalle mahdollisuuden kannattavaan liiketoimintaan.
- Yhteinen palautejärjestelmä, joka ohjaa tuotekehitystä ja palvelutuotannon johtamista.
- Rakennetaan tuoteräätälöintijärjestelmä muuttuvan asiakaskunnan vaatimusten täyttämiseksi ennakoivasti. Tuoteräätälöinnillä tarkoitetaan tässä asiakaskohtaisesti ja yhdessä asiakkaan kanssa hänen tarpeitaan vastaamaan erilaisista moduleista kootun paketin rakentamista
- Perustetaan yhteinen myynti ja johdetaan kokonaispalveluja.

Kannattaa myös pohtia, miten voidaan kokonaispalvelutuotanto toteuttaa, kun:

- Saimaa on fyysiseltä kooltaan satakertainen tunturiin – millainen ”matkailukeskus” – organisointi on tässä mahdollinen, kun ihmisille saavutettavuus on sekä ajallisesti että liikkumismenetelmällisesti kriittinen tekijä? Matkailukeskus toimii fyysisesti rajatulla alueella, mutta entäpä jos alue edellyttääkin koetuksi tullakseen päivamatkoja erityiskohteisiin, joita on harvakseltaan siellä täällä? Mistä syntyy elämys ja kokemus?

- Miten palvelutarjonta kohtaa laadukkaana, johdettuna, markkinoituna ja hyvin myytyinä halutun asiakaskunnan – millaiset oikeaa palvelutarjontaa tuottavat kokonaisrakenteet ovat mahdollisia ja miten ne voidaan toteuttaa?
- Edelleen, mikäli tahdotaan, että alueelle tulevat matkailijat ovat "ves-kansaa" (siis aika selkeästi arvo- ja kulttuuri-identiteetiltään segmentoituja), joille tahdotaan tarjota "modernin retrom" hengessä Saimaan kokoinen hyvinvointielämyskeidas, niin miten nämä kohderyhmät löydetään halutulta markkina-alueelta (maapallo?) ja onko yleensä toivottavaa, että segmentointi on tällaista? Rajaako se toimintamahdollisuuksia liikaa vai onko se voimavara?

Strategisiksi askeleiksi kohti visiota: ”Kaikille ympärivuotisesti, vesillä laadukkaasti” esitettiin seuraavia toimenpiteitä:

- **Perustetaan verkosto, joka lähtee luomaan yhteisiä suunnitteluperusteita konsepteille, niiden tuotteistamiselle sekä toimijoiden yhteistoimintaa tukevalle organisoitumiselle.**
- **Pohditaan alueelle sopivia elämyskonsepteja, kuten:**
 - **Vesillä verkkaisesti,**
 - **Liikettä ja luonnonrauhaa ja**
 - **Saimaan kulttuuri – elämyskierros suomalaiseseen elämäntapaan**
- **Luodaan ratkaisu, jolla mahdollistetaan asiakasystävällinen liikkuminen alueen elämyskohteesta toiseen.**
- **Luodaan sähköinen foorumi, joka mahdollistaa sekä yhteistoiminnan toimijoiden kesken että tuotteiden kohtaamisen helposti asiakkaiden kanssa.**

6.2.2. Varsinais-Suomen verstaas

Turussa teemana oli kulttuuri ja matkailu. Visioaihioksi määriteltiin: ”Kaupunkikulttuuri saariston sy-lissä”. Vision aikajänteeksi valittiin 2020. Strategiakeskustelussa esille nousi seuraavanlaisia toimenpi-de-ehdotuksia:

Lyhyellä aikavälillä (nykyisyydestä muutaman vuoden päähän) nähdään seuraavat seikat toteuttamiskelpoisiksi:

- Alueen kulttuuri- ja matkailupalveluiden saatavuudesta ja saavutettavuudesta vuoden ympäri on verkossa helposti saatavilla tieto.
- Matkailuväen ja päättäjien jatkuvat tapaamiset ja keskustelut.
- Suurten kulttuuritapahtumien hyödyntäminen matkailun oheistuotteina.
- Erilaisten kehittämishankkeiden lopputulokset julkistetaan kaikille tarvitsijoille ja julkistami-nen on näkyvää.
- Tuotteissa hyödynnetään eri vuodenaikojen erityisominaisuuksia.
- Oppilaitokset jalkautuvat yrityksiin, joka synnyttää luonnollista yhteistyötä.
- Yhteistyösuhteiden ja verkostojen rakenteiden julkisuus edesauttaa luonnollista verkottumista.
- Tulevista kehittämishankkeista tiedotetaan näkyvästi, jotta kaikki asiasta kiinnostuneet tahot pääsevät mukaan.

- Tiedonkulun tehostaminen ja tiedon saatavuuden yksinkertaistaminen tehdään sähköisiä medioita hyväksi käyttäen.
- Kulttuurimatkailutuotteiden laatujärjestelmä rakennetaan.
- Rakennetaan suuri ja houkutteleva design-keskus.
- Rakennetaan oman kulttuurin tuntemus ja arvostaminen positiiviseksi asiaksi.
- Kulttuuritoimijat ja matkailutoimijat hyödyntävät toistensa tiloja markkinointi-kanavina.
- Liikenneyhteyksiä parannetaan tuomalla mm. tilauslentoja Turkuun.

Ydinteemoiksi nousivat palveluiden saatavuus ja saatavuuden helppous, tiedonkulun parantaminen, yhteistyön lisääminen sekä tuotteiden konseptoinnin tarve.

Pidemmän aikavälin tahtotilaksi löytyi seuraavia asioita:

- Nostetaan esiin uusia sesonkeja, kuten ruska, lintujen muutto, jään taika.
- Tuotekehitysvastuu keskitetään maakunnalliseksi toiminnaksi. Tällöin kehittämistyökalujen käyttö, liiketoimintaosaamisen kasvattaminen sekä myynti ja markkinointi ovat ammattimaisempaa ja tehokkaampaa.
- Liikennejärjestelyjä parannetaan kehittämällä Turun luonnollista solmukohtaa.
- Saastuttaminen on sanktioitu koko Itämeren alueella yhteisin pelisäännöin. Tämän ei tosin uskottu olevan realistisesti saavutettavissa. Yhtä kaikki, tätä pidettiin tavoittelemisen arvoisena.
- Tehokas ja toimiva tiedonkulku on järjestetty kaikkien osapuolten välillä. Tätä tuetaan sähköisesti.
- Hyvinvointimatkailuun pitää panostaa. Teema sisältää monia mahdollisuuksia konseptien rakentamiselle. Esimerkkejä ovat mm. terveys, hiljaisuus, hiljentyminen, pyhiinvaellus.
- Yrittäjien verkostoitumisen kautta syntyy suurempia, tiettyjen teemojen ympärille rakentuvia kokonaisuuksia.
- Tuotekehityksen tekemien yhdessä ja yhteisesti käytännössä, jolloin pienetkin toimijat voivat osallistua kokonaispalveluketjun tekemiseen ja laajempien kokonaistuotteiden tuottamiseen osaltaan.
- Matkailijan pitää päästä tuntemaan olevansa saaristossa ja tekemään saaristolaisjuttuja, kuten veneilemään, kalastamaan ja leipoman limppuja.
- Keskitytään toiminnallisuuteen paperien tekemisen sijaan.
- Suuret kulttuurikohteet ovat tehokkaita tunnettuuden rakentajia.
- Kehittämishankkeet ovat yrittäjävetoisia ja niiden tuotteena syntyneet toimenpiteet jatkuvat hankkeen päätyttyä.
- Imago luodaan olevan perustalle; Turku kulttuurikaupunkina, luova talous, kansainvälisyys, matkailun kehittäminen, kaupungin viihtyisyys.

Merkittävimmäksi matkailu ja elämystuotannon uhkakuvaksi Turun seudulla nousi Itämeren suojelumatiikka. Perushaasteita puolestaan ovat toisaalta saariston entistä määrätietoisempi tuotteistaminen ja toisaalta kaupunkikulttuuriin panostaminen.

Vision ”Kaupunkikulttuuri saariston sylissä” strateginen polku sisältää seuraavat kulmakivet:

- **Organisoidaan yhteistyöverkosto, jossa on tuottajien, kehittäjien, oppilaitosten, rahoittajien, asiakkaiden ja hallinnon edustajia. Verkoston pitää olla luja, joten se on perustettava pieteetillä ja koordinoinnin pitää olla jäykkää. Verkoston tärkein tehtävä alkuvaiheessa on yhteisen tuotekehityksen käynnistäminen kokonaisvaltaisten palvelukonseptien rakentamiseksi. Muita keskeisiä tehtäviä ovat jatkuvan tiedon kulun varmistaminen sekä temaattisten verkostojen rakentamisen tukeminen.**
- **Rakennetaan sähköinen foorumi, jossa alueen elämispalvelut ovat helposti yhdeltä luukulta saatavissa.**
- **Rakennetaan sähköinen foorumi tukemaan toimijaverkoston tiedon saatavuuden tarpeita.**
- **Rakennetaan kokonaisvaltaisia, moduuliperustaisia palvelukonsepteja, jotka ovat toteutettavissa ympäri vuoden. Konsepteja voivat olla esimerkiksi:**
 - **Saaristolaiselämää**
 - **Hiljaisuuden retriitti**
 - **Kulttuurin kokemuksia**
 - **Design elämyksenä**
- **Kehitetään ensimmäisessä vaiheessa syntynyt verkosto pysyväksi rakenteeksi, jonka avulla koordinoidaan tutkimus ja tuotekehitys, myynti ja markkinointi sekä johdetaan asiakkaan kokonaiselämyksen tuottaminen.**

6.2.3. Jyväskylän alueen verstaas

Jyväskylän seudun matkailun ja elämystuotannon visio ei kristallisoitunut tulevaisuusverstaassa kovin selkeästi, vaikka asian ympärillä keskusteltiin kovasti. Keskustelussa nousi kuitenkin esille muutama kulmakivi, jonka varaan visiota voidaan rakentaa. Nämä ovat: Alvar Aalto, Lakeland-teema, Jyväskylä tapahtumakaupunkina sekä erityisesti sauna. Sauna-teeman ympärille on jo syntynyt ja kehittynyt aktiivisuutta ja sitä viedään kokoavana teemana eteenpäin. Saunateema nousi vahvasti esille myös syksyllä 2008 toteutetuissa koulutusverstaissa.

Näiden kokoavien teemojen vastapainona nousi esille myös tietynlainen hajanaisuus niin maantieteellisesti, toimijakohtaisesti kuin toiminnallisestikin. Hajanaisuus näkyy selkeästi myös työpajan teemojen äänestystuloksessa, jossa toteuttamiskelpoiseksi katsotut asiat poikkeavat jokseenkin merkittävästi tahtotilaksi miellettyistä asioista. Alueella on siten runsaasti haasteita, joihin pitää pystyä vastaamaan yksiselitteisellä ja helposti toteutettavalla strategialla.

Lyhyellä aikavälillä toteuttamiskelpoiseksi nähtiin seuraavia asioita:

- **Mobiili mainonta tien päällä. Navigaattoreiden kautta mainostetaan alueella olevia elämiskohteita.**
- **Palveluiden keskittäminen yhden luukun alle, jolloin asiakas saa tarvitsemansa palvelukokonaisuudet hankittua yhdestä pisteestä – olkoon se sitten fyysinen paikka tai paikkoja tai sähköinen palvelu. Pääasia on, että joka paikassa on kaikki tarjolla.**
- **Sähköinen media on tärkeä. Erityisesti laadukkaisiin sisältöihin ja tuotteiden helppoon löydettävyyteen pitää kiinnittää huomiota.**

- Sosiaalisen median voimaa pitää hyödyntää.
- Kaikkien toimijoiden on yhdessä levitettävä yhteistyön tulosten sanomaa.
- On voitava fokuksitua muutamaaan, kansainvälisesti tunnetuksi tulevaan ja toimivaan konseptiin, joiden kautta rakennetaan määrätietoisesti imagoa.
- Tutkimustietoa pitää jalkauttaa yritysten käyttöön. Tutkimustulokset pitää voida tulkita asiakkaan hyödynnettävissä olevaan muotoon.

Seuraavat seikat nähtiin toivottavina tulevaisuudessa:

- Julkiset toimijat organisoituvat tehokkaasti, jotta olemassa olevista resursseista saadaan enemmän irti. Tämä myös selkiyttää toimijoiden rooleja ja poistaa päällekkäistä työtä. Tämä nähtiin siis selkeästi tahtotilana, mutta yksikään ei uskonut sen olevan toteuttamiskelpoinen idea. Tämä on siten erittäin suuri haaste.
- Pitää olla rohkeutta valita, ketä tuetaan. Resursseja, kuten rahaa, pitää jakaa vain kehitysorientoituneille yrityksille tai muille toimijoille.
- Lakeland-teeman mukaan rakennetaan vesistön ja puhtaan luonnon ympärille matkailupalveluita kaupungeissa ja maaseudulla. Tämän ei kuitenkaan uskottu toteutuvan kovin todennäköisesti.
- Toimet käynnistetään niiden toimijoiden johdolla, joilla on halua ja tahtoa kehittyä. Usko tämän toteutumiseen oli kuitenkin heikkoa.
- Hyödynnetään sosiaalista mediaa.
- Panostetaan historiallisten merkkihenkilöiden näkyvyyteen konsepteissa.
- Keski-Suomen luonto on osattu tuotteistaa tarinoita hyödyntämällä matkailukonseptiksi, jossa metsäperinne, maaseuturomantiikka, nostalgia ja fiktio yhdistyvät elämykselliseksi ”Suomi-filmi-maailmaksi”. Tosin tämä toteuttamiseen ei uskoa löytynyt.

Vain sosiaalisen median käyttö ja imagon rakentamisen tematiikka nähtiin toteuttamis-kelpoisuuden ohella myös tulevaisuuden tahtotilana. Erityisiä haasteita on nähtävissä verkottumisessa tai yleensä toimijoiden organisoitumisessa ja toiminnan yhdessä kehittämisessä sekä konseptien rakentamisessa.

Strateginen polku visioon Jyväskylän seudun matkailun ja elämystuotannon visioon voidaan rakentaa seuraavien strategisten kulmakivien varaan:

- **Luodaan sähköinen, yhden luukun multipalvelu, joka asiakkaalle helpolla tavalla tarjoaa mahdollisuuden hankkia konseptien mukaisia elämystuotteita. Tähän palveluun liittyy markkinointi ja myynti, hankinta, opastus, laskutus, verkottuminen ja palaute.**
- **Rakennetaan yhteistuumin elämyskonsepteja, kuten:**
 - **Suomalaisuus – Sauna – Kansainvälisyys**
 - **Tapahtumien Jyväskylä**
 - **Luonnon puhdas rauha**
 - **Arkkitehtuurielämyksiä**
 - **Puhdas keho – levollinen mieli**
 - **Keski-Suomi – Suomen historian tarinan jatkumo**

○ **Liikkuen luonnossa ja kaupungissa**

- **Perustetaan yhteistyöfoorumi organisoimalla yhteistyöverkosto, jossa on tuottajien, kehittäjätahojen, oppilaitosten, rahoittajien, asiakkaiden ja hallinnon edustajia. Verkoston pitää olla jokseenkin luja, joten se tarvitsee johto-organisaation. Verkosto käsittelee toiminnan koordinointiin, tuotekehitykseen sekä myyntiin ja markkinointiin liittyviä asioita.**

Yllä tiivistetyistä strategisen polun kulmakivistä kolmas on ensiarvoisen tärkeä. Se on edellytys muiden kulmakivien onnistumiselle. Organisoitumisen puute tai yhteistyön toimimattomuus löytyi myös suurimmaksi haasteeksi. Mikäli tuollainen yhteistoimintafoorumi onnistutaan rakentamaan ja saamaan toimimaan, poistuu myös hajanaisuus ja kokonaistoiminnan tuottavuus kasvaa. Yhteistyöfoorumiin voidaan kerätä tunnistettuihin kärkiteemoihin - saunaan ja järviin - liittyviä toimijoita.

6.2.4. Helsingin seudun verstaas

Helsingin verstaas kokoava teema oli venäläisten matkailu Suomeen. Visio hahmottui teemaksi: ”Myydään parhaita kokemuksia venäläisten kanssa”. Vision taustalla vaikuttaa tahtotila molemminpuolisen tunnettuuden lisäämiseksi. Tahtotilaksi nousi tulevaisuus-verstaassa erityisesti partnerisuhteiden rakentaminen.

Partneriverkostojen luominen nähdään tärkeäksi kolmella rakenteellisella tasolla: Alueellisesti, Suomessa ja Venäjällä. Hyvät suhteet ja niiden myötä toimivat verkostot parantavat kokonaistulosta, kun tehokkuus lisääntyy päällekkäisyyksien poistuessa. Myös turha kilpailu vähenee ydinosaamiset yhdistävän yhteistyön kehittymisen myötä. Lisäarvona saadaan luonnollisuutta kaikkeen toimintaan, kun osapuolten tuntemus toisistaan kasvaa.

Suomen halutaan näkyvän venäläisille asiakkaille mielenkiintoisena ja haluttuna matkailukohteena, jossa itä ja länsi kohtaavat luonnollisella tavalla. Suomen pitää olla elämyskohde, jossa ymmärtää venäläisten asiakkaiden tarpeet ja tottumukset. Parhaat kokemukset luodaan yhdessä ja ymmärtäen sekä asiakkaiden tarpeet että elämysten tuottamisen mahdollisuudet suomalaisessa toimintaympäristössä. Ei siis välttämättä tuoteta venäläisille venäläisyyttä, vaan elämyksellistä suomalaisuutta (venäläiseen makuun profiloituna).

Lyhyen aikavälin (nykyisyydestä muutaman vuoden päähän) tekemisen mahdollisuuksiksi nähtiin toteuttamiskelpoisiksi mm seuraavia seikkoja:

- Venäjän kieltä ja kulttuuria elämyksiä tuotekehittäville, tuottaville ja myyville ihmisille pitää kouluttaa. Lisäksi tutustuminen asiakasryhmiin henkilökohtaisesti nähtiin mahdollisena toteuttaa.
- Nähtiin mahdollisena aloittaa tai vahventaa jo aloitettuja käytäntöjä alueellisten matkailuorganisaatioiden jatkuville, säännönmukaisille tapaamisille. Näin voidaan alueellinen yhteistyö koordinoita ja päällekkäisyyksiä poistaa. Samalla kokonaistuottavuus paranee, kun jokainen toimija voi keskittyä ydinliiketoimintaansa.
- Yritysten Venäjä-tietoisuutta pitää lisätä. Tieto poistaa vääriä luuloja ja positiivisten mahdollisuuksien oivaltaminen paranee.
- Eräänä uutena, hyvin toteuttamiskelpoisena tuotesegmenttinä nähtiin ylellisyustuotteet ja -palvelut. Näissä asiakaspalvelu ja tuotteen saamisen helppous ovat avainase-massa. Samaa ”ylellisen helppouden” konseptia voidaan monistaa erilaisiin maksu-kykyluokkiin.

- Markkinointi ja myynti keskitetään suurten kaupunkien, kuten Pietarin ja Moskovan alueille. Tämä säästää resursseja ja tuottaa asetettuun panokseen nähden hyvin.
- Myymällä venäläisille asiakkaille sitä, mitä heillä ei ole. Tämä edellyttää tutkimusta siitä, mitä erilaiset asiakasryhmät tahtovat.
- Kaikkea henkilöstöä, joka toimii Venäjän matkailun parissa, pitää lisä- ja täydennyskouluttaa, jotta asiakkaan ominaisuuksista ja tulevaisuuden tarpeista voidaan tietää paremmin.
- Matkailuasiakkaiden opastamukseen pitää kiinnittää huomiota. Tämä liittyy tuotteiden helppoon saatavuuteen ja miellyttävään käyttämiseen. Opasteiden pitää olla yhtä hyvät fyysisessä maailmassa ja sähköisessä ympäristössä. Tähän liittyy oleellisenä lisänä myös ”Suomen käyttöohjeet”, eli Suomen ominaisuuksien ja suomalaisen olemisen tavan selittäminen maahan tuleville matkailijoille. Kulttuurituntemuksen lisäämisen pitää olla vastavuoroista.

Tahtotilana Helsingin tulevaisuusverstaassa nousivat esiin seuraavat teemat:

- Ylellisyystuotteiden konseptointi ja konstruointi uutena tuotesegmenttinä sekä näiden tuotteiden helppo saatavuus.
- Luonnollisten partnerisuhteiden rakentaminen ja ylläpito parantavat kokonaistuottavuutta ja menestymistä. Tällaisten suhteiden konkretisoitumista ei kuitenkaan pidetä lyhyellä aikavälillä kovin todennäköisenä.
- Jatkuva venäjän kielen ja kulttuurin kouluttaminen nähdään tärkeäksi.
- Markkinoinnin ja myynnin keskittäminen suuriin asutuskeskuksiin nähdään oleellisena toimena.
- Asennemuutosta peräänkuulutetaan tahtotilana. Tämän toteutumista lyhyellä aikavälillä ei kuitenkaan pidetä kovin todennäköisenä.
- Alueen yhteistyön koordinointi alueella olevien matkailuorganisaatioiden jatkuvien tapaamisten käytänteiden kautta on toivottavaa.
- Elämyksiä tuottavan ohjelmatarjonnan pitää olla takuuvarmaa. Ohjelman pitää perustua omailemaisuteen, joka samalla houkuttaa myös venäläistä asiakasta.
- Palvelukulttuurin pitää pystyä sopeutumaan asiakkaan kulttuurisiin ominaisuuksiin. Tämän toteutumista lyhyellä aikavälillä ei tosin pidetty kovin todennäköisenä.

Huomionarvoista on se, että Helsingin verstaassa mahdollisten ja tavoiteltavien asioiden listat ovat merkittävällä tavalla päällekkäisiä. Haasteena nousivat esiin luonnollisten partnerisuhteiden luominen, asennemuutokset sekä palvelukulttuurin kehittäminen.

Löydettyyn visioaihioon ”Myydään parhaita kokemuksia venäläisten kanssa” johtava strategia voidaan edellä kuvatun perusteella rakentaa seuraavien kulmakivien varaan:

- **Konseptoidaan elämyksellinen ylellisyystuoteperhe, jota voidaan skaalata erilaisen maksukykyyn omaaville asiakasryhmille.**
- **Tehostetaan venäjän kielen ja kulttuurin koulutusta niin perus- ja jatkokoulutuksessa kuin antamalla täydennyskoulutusta ja kohderyhmäkoulutusta**
- **Organisoidaan yhteistyöverkosto, jossa on tuottajien, kehittäjätahojen, oppilaitosten, rahoittajien, asiakkaiden ja hallinnon edustajia. Verkoston pitää olla jokseenkin luja, joten se tarvitsee johto-organisaation. Verkosto käsittelee toiminnan koordinointiin, tuotekehitykseen sekä myyntiin ja markkinointiin liittyviä**

asioita.

- **Keskitytään tuotteiden tarjonnassa suurten asutuskeskusten (Pietari, Moskova) asiakaspotentiaaliin.**
- **Hankitaan jatkuvasti tutkittua tietoa asiakkaiden mahdollisista tarpeista ja jalautetaan tuo tieto ymmärrettävästi toimijaverkoston käyttöön.**

Näillä kulmakivillä voidaan myös vastata noihin kolmeen haasteeksi nousevaan tekijään ajan myötä.

6.2.5. Lapin verstaas

Rovaniemen tulevaisuusverstaas järjestettiin toisista verstaista poikkeavalla tavalla. Perusteita tähän oli kolme:

1. Lapin alueen matkailua on kehitetty varsin määrätietoisesti jo pitkään,
2. Lapin matkailulla on jo visio ”Elämysten Lappi” ja
3. alueelle perustettiin juuri kaksi uutta Experience Labia; Tulevaisuuden Saariselkä ja Cross Border Shopping Experience Lab jo olemassa olevien kahden Joulun Experience Labin ja ELMA – Elokuvamatkailu Labin lisäksi.

Käsitteet ”konsepti” ja ”Experience lab” määriteltiin verstaissa ja kyselyissä seuraavalla tavalla:

Konsepti on esim. tiettyyn matkailuyritykseen/kohteeseen kiinnitetty yleinen idea, aikaisen vaiheen perusteltu määrittely tuotteelle, asiakastarpeeseen perustuva karkea kuvaus tulevan tuotteen toimintaperiaatteesta ja rakenteesta.

Experience Lab on matkailu- ja elämystuotannon yrityksille toteutettu kehitysympäristö, joka kannustaa yrityksiä kehittämään tuote- ja palveluinnovaatioita yhdessä muiden verkottuneiden toimijoiden ja asiakkaiden kanssa.

Lapin verstaassa etsittiin toimijaverkoston ominaisuuksia Experience Lab -konseptin näkökulmasta. Tämän toivottiin antavan lisävalaistusta verkostojen perustamisen haasteisiin. Erinomaisena lähtökohtana ja vertailukohtana oli Joulumatkailu.

Työapajan tavoite oli uusien näkökulmien löytäminen ja jakaminen matkailun ja elämystuotannon strategiatyön tukemiseksi. Lähtökohtana toimivat Experience Labien tavoitteet sekä mukana olevien toimijoiden tarpeet. Verstaan tavoitteena oli tuottaa ideoita vision ja strategian eteenpäin viemiseksi. Mukana olevia toimijoita ovat mm. yrittäjät, rahoittaja-kehittäjät ja korkeakoulut.

Prosessi eteni kahdessa vaiheessa. Ensimmäisessä vaiheessa kerättiin toimijoiden yhteistoimintatietoa seuraavalla toimintaperiaatteella:

- Jakaannutaan ryhmiin rooleittain:
 - Yrittäjät
 - Kehittäjät/rahoittajat
 - Tutkijat/opettajat
- Miettikää, mitä tietoa tai toimia toimijaryhmänne voi tarjota Experience Labeille:

- Imagomarkkinoinnille
- Cross-border shoppingille
- Saariselälle
- Miettikää, mitä tietoa tai toimia toimijaryhmänne tarvitsee koskien Experience Labeja:
 - Imagomarkkinointia
 - Cross-border shoppingia
 - Saariselkää

Saadut tulokset kirjattiin ryhmittäin ylös ja esiteltiin lyhyesti kaikille. Prosessi jatkui toiseen vaiheeseen, jossa kokonaistoimintaa tarkasteltiin perustettavien Experience Labien kannalta katsottuna:

- Jakaannutaan ryhmiin Experience Labien teemojen mukaan:
 - Imagomarkkinointi
 - Cross-border shopping
 - Saariselkä
- Miettikää, mitä tietoa tai toimia työryhmänne edustama Experience Lab voi tarjota:
 - Yrittäjille
 - Rahoittaja/kehittäjille
 - Tutkija/opettajille
- Miettikää, mitä tietoa tai toimia työryhmänne edustama Experience Lab tarvitsee:
 - Yrittäjiltä
 - Rahoittaja/kehittäjiltä
 - Tutkija/opettajilta

Experience Lab ei ole varsinaisesti toimija, vaan pikemminkin tapa organisoida kehittämistoimintaa ja osallistaa siihen kehittäjät, rahoittajat, hyödyntäjät ja asiakkaat. Siinä mielessä alla olevat tulokset kuvastavat Experience Labin eri toimijoiden odotuksia siitä, mitä he toivovat tältä yhteistyötä (mitä he toivovat saavansa yhteistyöltä) – ja vastaavasti sitä, mitä he uskovat Experience Labiin antavansa (minäkälaiseksi he uskovat oman roolinsa).

Tulokset kirjattiin jälleen ylös ja esiteltiin lyhyesti kaikille osallistujille. Lopuksi verrattiin saatuja tuloksia niihin kokemuksiin, joita ”Joulu” -teeman puitteissa oli saatu. Viimeisenä käytiin keskustelu.

Tuloksena prosessista saatiin Experience Lab -näkökulmasta kuvaus toimijaverkoston yhteistyösuhteiden odotuksista. Eri toimijoiden väliset odotukset toisiltaan sekä niiden tarjonnat toisilleen kirjattiin ja analysoitiin. Tulokset kuvaavat verkoston toiminnallisuuden onnistumisodotuksia ja haasteita. Exp lab on toimijana uusi, joten seuraavassa kuvatuilla tuloksilla on merkitystä, kun exp lab asetuu kokonaiskenttään muiden toimijoiden rinnalle.

Tulevaisuusverstaan perusteella Experience Labien ja yritysten yhteyttä kuvaavat odotukset ja tarjonnat ovat seuraavat:¹

¹ Tulevaisuusverstaaseen oli kutsuttu koolle Experience Lab -toimijoita, jotka jaettiin tässä työvaiheessa Experience Lab-temojen mukaisiin ryhmiin. Kun alla olevissa tuloksissa puhutaan siitä, mitä Experience Lab odottaa (tai toisaalta siitä, mitä Experience Labilta odotetaan), niin yleensä on kyse siitä, mitä muut toimijat odot-

1. Experience Lab odottaa yritykseltä yhteistyökykyä ja tahtoa ilmaista omat tulevaisuusajatuk-sensa ja tahtotilansa.
2. Yritys tarjoaa Experience Labille tuotteidensa tuotannon sekä osaamista ja asiantuntemusta noista tuotteista ja niiden tarjottavuudesta mm. sähköisellä foorumilla. Yritys kertoo myös si-toutuvansa tähän.
3. Yritys odottaa Experience Labilta saavansa yhteistoimintarakenteita, lab-kohtaista tulevai-suuskuvaa sekä tukitietoa toimintansa kehittämiseen.
4. Experience Lab tarjoaa yritykselle yhteistoimintarakenteita, tulevaisuuskuvaa sekä kehittä-misideoita.

Näyttäisi siltä, että yrityksen odotuksilla on hyvät mahdollisuudet kohdata se tarjonta, jota Expe-rience Lab tarjoaa yrityksen suuntaan. Tilanne näyttäisi kuitenkin olevan jollain tapaa yksipuolinen, sillä Experience Labin odotukset yrityksen suuntaan eivät kohtaa yrityksen tarjontaa. Yritys tarjoaa tuotteisiin liittyvää osaamista, mutta Experience Lab odottaa kuulevansa tulevaisuuden tahtotilan. Erinomaista on, että yritykset kertovat olevansa yhteistyökykyisiä. Haaste liittyy siis enimmäkseen sii-hen, että kyettäisiin yhdessä suuntaamaan tulevaisuuden kehittymistä yhdessä oikeaksi katsottuun suuntaan. Toinen haaste liittyy aikaan. Kehittämisen aikasyklit ovat hyvin erilaiset kuin tuotannon. Nämä molemmat asettavat vaatimuksia yhteis-työn kehittämiseksi.

Experience Labien ja rahoittaja-/kehittäjätahojen odotuksia ja tarjontaa kuvaavat seuraavat tekijät:

1. Exp lab odottaa kehittäjä/rahoittajalta strategisen johtamisen otetta.
2. Kehittäjät tarjoavat exp labille strategista johtamista.
3. Kehittäjä odottaa exp labilta alueen/teeman sekä asiakkaiden ominaisuustietoja nyt ja enna-kolta, uusia näkökulmia asioihin, viestinnän yhtenevyyttä sekä yhteistyörakenteiden realisoi-mista.
4. Exp lab tarjoaa kehittäjälle alueen/teeman ominaisuustietoa sekä tulevaisuuden asiakastietoa sekä kehittämisideoita.

Kehittäjätahot siis tarjoavat strategista johtajuutta, joita exp labit tahtovatkin. Asia on siis tässä suhteessa hyvällä tolalla. Myös tulevaisuuteen vaikuttavien tietojen ja tulevaisuuden tekemisen tasolla exp lab pystyy täyttämään kehittäjän toiveet. Sen sijaan haasteita saattaa olla yhteisen viestinnän tasolla sekä erityisesti siinä, että kehittäjä toivoo exp labin rakentavan yhteistoimintarakenteita. Kehittäjä tah-toisi siis asettaa exp labille vaatimuksia alueen/teeman ympärille luotavan yhteistoimintarakenteen te-kemiseksi käytännössä sekä tiedon välittämisen koordinoimiseksi. Rakenteiden luomisen voidaan kat-soa olevan erään ratkaistavista kysymyksistä. Jouluteeman vertaisarviointi tukee näitä löydöksiä. Stra-ategisen johtamisen kentässä suurimaksi haasteeksi tässä vertaisarvioinnissa löydettiin rahoitusinstru-menttien monimutkaisuus ja sääädöspohjaiset rajoitukset, joka saattavat hankaloittaa koordinoitua tuo-tekehitystä. Tuotekehityksen pitäisi olla tasapuolista ja läpinäkyvää. Tiedon välittäminen päättäjille

tavat toiminnassa mukana olevilta yrittäjiltä ja päinvastoin. Joissakin tapauksissa on tarkasteltu myös kehittä-jien ja tutkijoiden odotuksia muiden toimijoiden toiminnan osalta.

(myös valtakunnallisesti) pidettiin tärkeänä hoitaa. Samoin esiin ponnistaa toistuvia asioita, joiden löytäminen ja ratkaisujen harmonisointi on tärkeää. Nämä kaikki tekijät ovat sidoksissa toimiviin yhteistyörakenteisiin. Exp labiin kohdistuu siis tietynlaisia paineita vastata tuotekehitykseen, tiedonvälitykseen ja tiettyjen perusasioiden hoitoon tehtävän rakenteen luomiseksi.

Exp labien ja opetusta ja tutkimusta toteuttavien korkeakoulujen keskinäisiä odotuksia ja tarjontaa kuvaavat seuraavat ilmiöt:

1. Exp lab odottaa korkeakoululta ennen kaikkea sovellettavaa, ennakoivaa tietopääomaa. Lisäksi tahdotaan korkeakoulun synkronoituvan tuottajien arkeen.
2. Korkeakoulu tarjoaa exp labille ennakkotietoa sekä kehitystyökaluja ja -ympäristöjä.
3. Korkeakoulu odottaa exp labilta yhteistyökykyä, kumppanuuksia sekä tietoa tutkimustarpeista riittävän ennakkoon.
4. Exp lab tarjoaa korkeakoululle hyvän tutkimusalustan.

Exp labin korkeakouluille suuntaavasta odotuksesta toteutuu ennakoivan tiedon tuottaminen. Haasteena on erilaisilla aikasykleillä ja eri aikaan hyvinkin erilaisella intensiteetillä toimivien toimijoiden ydintoiminnan synkronointi. Samoin näyttää olevan kehittämisen tarvetta kunkin kompetenssien, kapasiteetin ja tuotetarjonnan tunnetuksi tekemisessä. Korkeakoulu odottaa saavansa exp labilta pitkäaikaista yhteistoimintasuhdetta sekä hyvissä ajoin saatavaa ennakkotietoa tarvittavista tutkimushankkeista. Korkeakouluyhteis-työssä näyttää olevan suuria haasteita ja kehittämisen tarvetta. Kyseessä on osittainen tunnettuuden puute sekä erilaisista aikasykleistä johtuva toiminnan yhteensovittamisen vaikeus. Jouluteeman vertaisarviointi tukee tätä löydöstä. Siinä todettiin, että haasteena ovat kumppanuuDET ja erityisesti niiden luonnollisuus molempiin suuntiin. Haasteita on myös hankekannassa, joka on varsin hajanainen eikä välttämättä ohjaudu kokonaisuuden strategisten päämäärien suuntaan tai ei ainakaan koordinoitusti. Todettiin myös aikasykliEN eroavaisuudet sekä koulutuksen räätälöinnin tarve tulevaisuuden haasteisiin vastaamiseksi ennakoitusti.

Joulu-teeman alla löytyi vertaisarvioinnissa exp lab-konseptiin myös muutamia kaikkea toimintaa koskevia seikkoja. Nämä liittyvät jollain tapaa lähes kaikki visioon pääsemisen vaikeuteen eli strategiseen johtamiseen ja siihen liittyen toimintaympäristön tuntemiseen. On tavattoman ymmärrettävää, että tässä haasteita riittää, sillä strateginen johtaminen on vaativaa jo ihan organisaation sisälläkin – saati sitten verkostomaisessa toimintaympäristössä. Tässä vaikeutta lisää hyvin erilaisten toimijoiden hyvin erilaiset tarpeet, tavoitteet ja toimintamallit. Vertaisarvioinnissa nousivat esille:

- verkostoituminen
- ennakkoinnin tarve
- toisten tunteminen ja ydinasiodEN ja -tekijöiden samankaltaisuus ja tunnettuus
- erilaiset syklit
- kansainvälisyys on koko ajan olemassa
- uusien asiakassegmenttien tunnistaminen
- konseptien tarve – tulevaisuuden tuotteistaminen ja markkinointi
- poikkiteieteellisyysDEN tarve – on saatava selville matkailun hyödynnettävissä olevat elementit

- ”pökököä pesään” – tekemisen meininki
- osaamisen vahvistaminen
- luova hulluus

Nämä asiat kertovat, että organisoituminen pitää tehdä. Ennakointi on osa strategista johtamista. Strategisten johtajien on ennakoitava ja kyettävä jakamaan ennakkointinsa toistensa kanssa verkostossa. Toistensa toimintatapojen tunteminen on tärkeää. On kyettävä kertomaan itsestään verkostossa, jotta toiset tietävät, millaisen toimijan kanssa on tekemisissä. Toimintaympäristö muuttuu ja sen muutokset on kyettävä ennakoimaan, jotta toimivia kokonaiskonsepteja voidaan reaalisesti rakentaa. Asioita pitää voida tehdä uudella tavalla, jatkuvasti kehittyvällä ammattitaidolla ja reippaan määrätietoisesti. Nämä ovat Joulu-teeman vertaisarvioinnin terveiset uusille exp labeille.

Kerrataan tässä vaiheessa löytyneet haastekohdat. Ensimmäisenä exp lab -yritys yhteistoimintasuhde. Haaste liittyy enimmäkseen siihen, että kyettäisiin yhdessä suuntaamaan tulevaisuuden kehittymistä yhdessä oikeaksi katsottuun suuntaan. Toinen haaste liittyy aikaan. Kehittämisen aikasyk- lit ovat hyvin erilaiset kuin tuotannon. Nämä molemmat asettavat vaatimuksia yhteistyön kehittämiseksi. Seuraavana exp lab -suhde rahoittaja-kehittäjätahoon. Haasteita saattaa olla yhteisen viestinnän tasolla sekä erityisesti siinä, että kehittäjä toivoo exp labin rakentavan yhteistoimintarakenteita. Kehittäjä tah- too asettaa exp labille vaatimuksia alueen/teeman ympärille luotavan yhteistoimintarakenteen tekemi- seksi käytännössä sekä tiedon välittämisen koordinoimiseksi. Exp labiin kohdistuu paineita vastata tuo- tekehitykseen, tiedonvälitykseen ja tiettyjen perusasioiden hoitoon tehtävän rakenteen luomiseksi. Ja kolmanneksi exp labin suhde korkeakouluihin. Haasteena on erilaisilla aikasykleillä ja eri aikaan hyvin- kin erilaisella intensiteetillä toimivien toimijoiden ydintoiminnan synkronointi. Haasteena ovat kump- panuudet ja erityisesti niiden luonnollisuus molempiin suuntiin. Kehittämisen tarvetta on myös kunkin kompetenssien, kapasiteetin ja tuotetarjonnan tunnetuksi tekemisessä. Korkeakoulu odottaa saavansa exp labilta pitkäaikaista yhteistoimintasuhdetta sekä hyvissä ajoin saatavaa ennakkotietoa tarvittavista tutkimus-hankkeista. Haasteita on myös hankekannassa, joka on varsin hajanainen eikä välttämättä ohjaudu kokonaisuuden strategisten päämäärien suuntaan tai ei ainakaan koordinoitusti. Todettiin myös koulutuksen räätälöinnin tarve tulevaisuuden haasteisiin vastaamiseksi ennakkoidusti.

Kun näitä tuloksia tulkitsee käyttöön, on huomioitava, että tässä työpajassa keskipisteeseen aseteti- tiin Exp lab. Tämä asetelma jättää siten huomiotta muiden toimijoiden keskinäiset suhteet. Edellä kuva- tut tulokset näyttävät asettavan Exp labeille tiettyjä vaatimuksia, mutta on mahdollista, että niihin on kertynyt sellaisia vaateita, jotka luonnostaan kohdistuvat luontevammin johonkin toiseen toimijaryh- mään. Joka tapauksessa edellä kuvattuja tuloksia voidaan pitää kokonaisuuden haastekenttää jokseen- kin osuvasti kuvaavina. Tätä tukee se tieto, joka muiden projektiin liittyvien työpajojen tuloksista on tulkittavissa.

Vision ”Elämysten Lappi” strategiapolun toimenpide-ehdotukset:

- **Organisoidaan jämäkkä yhteistyöverkosto, jossa on jäseniä kaikista toimijaryh- mistä sekä myös mahdollisesti asiakkaista. Verkoston eräänä solmuina voisivat toimia exp labit, jotka sitten verkottuisivat myös keskenään.**
- **Organisoidaan verkoston jäsenet yhteiseen, jatkuvaan visiointi- ja strategiapro- sessiin. Tässä rakennetaan jatkuvaa, yhdessä ymmärrettyä tulevaisuuskuva.**

Yhdessä ymmärrettyä siksi, että jokaisella toimijalla on ominaisuuksiensa, toimintaperiaatteensa, ajallisten vaatimustensa ja arvojensa mukainen visio. Nämä visiot pitää jakaa, jotta yhteinen toiminnan suuntaaminen ja kehittämien on mahdollista.

- **Tehdään yhdessä strateginen suunnitelma, joka määrittää toiminnan suuntalinjat niin pitkällä aikavälillä, että myös pisimmän strategisen jakson omaavat toimijat voivat sen mukaan omaa suunnitteluaan tehdä.**
- **Kehitetään exp labien ympärille konseptoituja tuotteita edelleen. Etsitään mahdollisuuksia tehdä myös muita elämiskonsepteja. Samalla pidetään huoli siitä, että elämiskonsepteja myös kokonaisvaltaisesti toteutetaan.**
- **Visioon johtavan strategian toteuttamista ohjataan yhteistyöverkoston avulla, josta muodostuu ”virtuaalinen strateginen taso” kaikkien toimijoiden välille. Strateginen ohjaus tapahtuu vertaistoimintaan ja vertaisarviointiin perustuen resursseja ja tietoa kohdentamalla.**

6.3. Valtakunnallinen ennakoitiverstas

Valtakunnallisessa tulevaisuusverstaassa arvioitiin alueellisten verstaiden tuloksia ja etsittiin tulevaisuusprosessin toisen kyselyn ydinteemoja. Verstaan taustamateriaalina käytettiin aiemmin järjestettyjen alueellisten verstaiden työskentelyssä löytyneitä visioita ja strategisia polkuja. Luovan työn vaihetta varten oli alueellisissa verstaissa löydetty keskeisimmät noin neljäkymmentä haastetta valmisteltu valmiiksi jatkoideointia varten. Ideoinnin jälkeen tehtiin äänestys, jossa kukin verstaan jäsen sai äänestää kymmentä toivottavinta sekä kymmentä toteuttamiskelpoisinta ideaa. Äänestyksen jälkeen käytiin keskustelu ja tulosten perusteella suodatettiin useammasta sadasta ideasta viisitoista sellaista toiminnallista haastealuetta, joihin ainakin tulee ottaa kantaa, jotta strategiaproessi kohti visiota saadaan tehokkaaksi.

Verstaassa käytiin myös vilkas ja syväluotaava keskustelu valtakunnallisesta elämystuotannon visiosta. Tämä visiohan on olemassa ja se on toiminut matkailun valtakunnallisen kehittämisen ohjurina. Visio on ”Suomi on Euroopan huipulla oleva matkailumaa”. Tällaisessa muodossaan visio herätti kritiikkiä lähinnä kolmella tapaa. Se katsottiin latteaksi ja liian yleiseksi voidakseen olla ohjaava kaikille hyvinkin erilaisille toimijoille. Tässä yhteydessä pohdittiin sitä, pitäisikö olla olemassa visiosysteemin, jossa kattovisiosta johdetaan sen mukaisessa hengessä visioita erilaisille ja eri tasoilla oleville toimijoille. Toiseksi visiosta katsottiin puuttuvan ajurit (driverit) ja ansaintasisällöt, joka tekee visiosta elävän ja tavoittelemisen arvoisen. Kolmanneksi kaivattiin lisää asiakasnäkökulmaa. Toisaalta kaikesta kritiikistä huolimatta todettiin, että nykyinen visio kelpaa paljoksi eli sen voidaan joka tapauksessa katsoa olevan mahdollinen valtakunnallisen tason ohjausvälineeksi sen salliessa eri toimijoille joustavuutta omien visioidensa rakentamiseksi valtakunnallisen vision hengessä.

Vision tarkentamista koskevassa keskustelussa nousi esille mielenkiintoisia ja haasteellisia seikkoja. Käsiteltiin mm. suomalaista kulttuuria, jonka omaleimaisuudesta syntyi vilkas mielipiteenvaihto. Identiteettiä lähestyttiin niin eurooppalaisesta, pohjoismaalaisesta kuin kotimaisestakin näkökulmasta. Keskusteltiin siitä, mikä voi olla sellainen suomalainen elämys, joka ulkomaalaista matkailijaa voisi kiinnostaa.

Keskustelussa todettiin, että matkailun teemat ovat jollain tapaa sisäsyntyisiä, jolloin niitä voi olla vaikea ulkomaisen ymmärtää. Todettiin myös, että toiminta kansainvälisissä verkostoissa on tärkeää. Tässä ei sinänsä ole mitään kovin uutta. Savonlinnassa pidetyn verstaan kuluessa tuli havaituksi, että perin vahvasti vallitsee ”modernin retron” henki, jossa traditionaalisen suomalaisen tai jopa paikallisen olemisen tavan kivijalalle pyritään rakentamaan sellainen elämyskonsepti, jonka voitaisiin ajatella tyydyttävän mukavuuteen tottuneen matkailijan tarpeita. Samantyyppinen henki oli aistittavissa myös muissa alueellisissa verstaissa. Pyritään myymään suomalaisuuden perimmäisten arvojen päällä lepäävää nykyaikaiset vaatimukset täyttävää palvelua.

Keskustelun jälkeen jäi kuitenkin vallitsemaan henki, jossa pyritään eteenpäin nykyisen vision hengessä, mutta pyrkimällä rakentamaan erilaisille toimijoille oman kaltaisiaan visioita, jotka ovat siten toimijakohtaisesti määrätietoisella strategisella työllä saavutettavissa. Päädyttiin ajatukseen, että valtakunnallinen matkailun kattovisio ohjaa muiden visioiden rakentamista (näin varmaan jo tapahtuukin ja tämä on varmasti ollut myös tarkoituskin). Visioiden rakentamisen ja yhteisen sävelen löytämisen edellytys on jatkuva kommunikaatio sekä ylhäältä alas että myös erilaisten toimijoiden kesken eri tasoilla. Koska visiot kertovat itselle ja muille, mihin ollaan menossa, on visioiden ja niiden merkitysten kommunikointi keskeistä. Koska visiot ovat strategisen suunnittelun ja strategian toimeenpanon tärkein ohjuri, on niistä keskustelun kautta saavutettavissa oleva yhteinen ymmärrys kokonaistoiminnan suuntaa näyttävä tekijä. Koska tilanne on tämä, voidaan ajatella pitkän prosessin kautta syntyneen valtakunnallisen matkailun vision olevan varsin hyvin paikkansa täyttävän. Se on riittävän yleinen, jotta sen avulla voidaan saada aikaan hyvälaatuinen strategiatyö.

Kun tarkastellaan visiota kohtaa esitettyä kritiikkiä, voidaan todeta, että visionmuodostusta ohjaavat driverit voivat olla jonkin verran fokuoitetumattomia. Nykyisellään driverit ovat varsin paikallislähtöisiä ja kuvaavat esiin tullutta modernin retron henkeä. Tässä ei sinänsä ole mitään väärää, sillä lopulta liiketoiminta toimeenpannaan paikallisesti palveluita tuottamalla. Esiin nouseva haaste on pystyä tuotteistamaan nämä paikallislähtöiset ideat ja toimintaperiaatteet niin, että niiden markkinointi ja myynti voidaan toteuttaa globaaleissa verkostoissa. Perusdriverina pitää olla kansainvälisten asiakkaiden tarpeet.

Keskustelussa kaivattiin valtakunnallisesti esiin ponnahtavaa gurua, joka vetäisi innovatiivisuudellaan alan huimaan nousuun. Toisaalta oletettiin, että todennäköisesti mitään uusia innovaatioita syntyy, joten on keskityttävä olemassa oleviin sisältöihin. Tämä sama ilmiö tuli esille toiseen vaiheen kyselyjen tuloksia analysoitaessa.

Keskusteltiin myös perin vilkkaasti konsepteista, jotka ovat tuotteistamista edeltäviä perusteltuja ideoita jonkin tuotteen tarpeesta ja tekemisestä. Konsepti voi sisältää useita erilaisia palveluita, jotka konsepti kokoaa elämykseksi asiakkaan toivomalla tavalla. Konseptin rakentaminen edellyttää usean alan ja usean erilaisen toimijan yhteistä ponnistusta, sillä se kokoaa yhteen erilaisia tietoja ja toimintaa yhtenäisen rakenteen alle. Konseptit on rakennettava yhteistyössä. Todettiin, että konsepti on perin tarpeellinen toiminnan suunnittelun perusta. Konseptit ovat siten strategisesti tärkeitä. Ne omalta osaltaan suuntaavat niitä toimenpiteitä, joiden avulla strategiaa voidaan toimeenpanna. Konseptit ovat avainasemassa, kun toimintaa kehitetään.

Konseptien kehittämisessä pitää pystyä luomaan (verkosto)organisaatio, jossa on tietoa ja osaamista toiminnan reunaehdoista ja resursseista, jotta niistä voidaan saada realistisesti toteutettavissa olevia. Konseptit toimivat strategian toimeenpanon työkaluina antamalla visiota tarkempia linjauksia asioiden eteenpäin viemiseksi. Kovaksi haasteeksi todettiin, että matkailuelinkeinon oma ja vahva orga-

nisaatio puuttuu, vaikka kehitystä on tapahtunut (tähän näkemykseen siis verstaassa päädyttiin siitä huolimatta, että kaikilla tärkeillä matkailualueilla on oma alueorganisaationsa).

Matkailun strategisen huippuosaamisen keskittymää kaivattiin. Konseptit nähtiin myös organisoinnin jäntevöittäjinä. Niiden rakentaminen suuntaisi voimavaroja enemmän tuotteiden tarjontaan. Erityisenä seikkana nousi esiin asiakkaiden mukaan ottaminen mm. konseptien rakentamiseen. Todettiin asiakkaiden olevan tavattoman tärkeä ryhmä, jota voisi enemmänkin kehittämisessä hyödyntää. Palvelumuotoilu yhdistettiin konseptien kehittämiseen työvälineenä, jonka avulla tuotteistaminen helpottuu ja jäntevöityy.

Tiedon jakamisesta keskusteltiin myös vilkkaasti. Tähän liittyen tuli esille monia hyviä kommentteja, jossa otettiin kantaa tiedon jakamisen käytänteisiin. Verkostot nousivat esiin, mutta eivät ilman kritiikkiä. Erilaiset toimijat näyttivät suhtautuvan verkostoitumiseen tiedon jakamisen menetelmänä eri tavalla. Toisille se oli tekninen kysymys, toisille organisoitumiskysymys ja joillekin jopa ylimääräistä työtä aiheuttava tekijä. Myös verkon solmut nähtiin eri tavalla. Tämä kaikki on ymmärrettävää, sillä toimijoiden sisällön-tuotanto, aikasyklit ja toiminnan intensiteettidynamiikka ovat hyvin erilaiset. Verkottamalla tehtävä organisoituminen on tavattoman haastavaa, kun on kyse eri tavalla toimivista organisaatioista, joiden pitäisi olla yhteistoiminnassa keskenään.

Osaaminen nousi myös tärkeäksi temaksi. Osaamisen todettiin olevan kallista. Sekä liiketoiminnallista osaamista että sisältöjen tuottamisen osaamista kaivattiin. Ideoitiin erilaisia toimintamalleja, mutta todettiin asian olevan haastavan, koska mm. koulutusjärjestelmän ja yritysten toimintasyklit ovat erilaiset ja resurssit ovat kaikkialla äärimmilleen viritetyt. Todettiin, että asiaa pitäisi mahdollisesti koordinoida valtakunnallisesti. Osaamisen ennakointi todettiin haasteelliseksi, mikä ei sinänsä ole yllättävää, sillä sitä se on joka alalla.

Verstastyöskentelyn avulla poimittiin esiin lopuksi viisitoista merkittävintä toiminnallista haastetta: (eivät ole tärkeys- tai esiintymisjärjestyksessä):

- Konseptien rakentaminen
- Asiakastutkimus
- Tuotekehitys
- Tuotteistaminen
- Opetus
- Businessosaamisen tuottaminen
- Ennakointi ja strategian luominen
- Strategian toteutus
- Palvelumuotoilu
- Matkailuosaamisen kehittäminen
- Tiedon jakaminen
- Verkottuminen ja organisoituminen
- Palvelun ja asiakkaan kohtaamisen varmistaminen
- Myynti
- Markkinointi

Toiminnalliset haasteet eivät ole yllä olevassa listassa tärkeys- tai esiintymisjärjestyksessä – ja ne ovat myös osittain limittäisiä ja päällekkäisiä. Prosessissa nousi esiin myös joukko erilaisia toimijoita, jotka alaan liittyvät. Näiksi luokiteltiin:

- Valtakunnallinen organisaatio
- Alueellinen organisaatio
- Yritys
- Korkeakoulu tai muu koulutusorganisaatio
- Tutkimuslaitos
- Kehittämissyhtiö
- Asiakas
- Experience lab
- Rahoittaja

Kaikki nämä toimijat ovat mukana Experience Lab -toiminnassa, joten siltä osin kokonaisuus tuntuksi olevan hallussa ja keräävän yhteistyöhön kaikki keskeiset toimijat. Näiden toimijoiden ja toimintojen ympärille rakennettiin kyselykierros, jonka avulla selvitettiin alan strategisia haasteita.

Verstasjakso osoitti, että haasteita on sekä toimintojen tekemisessä ja niiden johtamisessa kuin eri toimijoiden rooleissakin. Tämä ei tarkoita, että asiat ovat jotenkin huonosti tai retuperällä. Pikemminkin se tarkoittaa sitä, että verkottuneessa ja osin kilpaillussa kentässä on tavattoman haasteellista laittaa toimeen laajaa yhteistoimintaa, joka olisi kaikkien tahtomaa, hyväksymää tai toivomaa.

Eriyisenä positiivisena seikkana nousi esille Metsähallituksen rakentama luontomatkailu, luonnossa liikkumisen, luonnon tutkimisen ja luontoelämysten tuottamisen konsepti, joka on selkeä ja toimiva. Olennaista tässä konseptissa on se, että Villi Pohjola todella myy eikä vain suunnittele tai tiedota.

7. TOINEN KYSELY

Prosessin toinen kyselykierros järjestettiin huhtikuussa 2009 kevään verstastyöskentelyyn osallistuneille henkilöille. Kyselyn tavoite oli selvittää elämäntuotannon valtakunnallisen sekä alueellisten visioiden toteutumiseen liittyviä haasteita ja toimenpidesuosituksia, johtavien strategisten polkujen toteuttamisessa kohdattavia mahdollisia haasteita. Kysely lähetettiin 154 henkilölle, joista 45 vastasi kyselyyn. Vastausprosentti oli 29,2.

Kysely sisälsi kaksi osiota. Ensimmäisessä osiossa selvitettiin vastaajien yleisiä tuntemuksia ja kartoitettiin vastaajien tietämystä uudesta Experience Lab -menetelmästä. Toinen vaihe kartoitti vastaajien mielikuvia siitä, miten tiettyjen kriittisten toimintojen oletetaan hoituvan tulevaisuudessa.

Kyselyn alussa vastaajia pyydettiin profiloimaan itsensä joko valtakunnalliseksi toimijaksi tai alueelliseksi toimijaksi. Edelleen pyydettiin profiloitumaan yrittäjäksi, opettaja/tutkijaksi tai kehittäjä/rahoittajaksi.

Kyselyn tulokset osoittavat muun muassa, että:

- **Tulevaisuususkon konseptien rakentamisen onnistumisen suhteen on heikompi, kuin mitä sen suhteen toivottaisiin. Ero on 15 %.**
- **Valtakunnalliset toimijat tahtovat enemmän valtakunnallista koordinaatiota kuin alueelliset toimijat ja kehittäjäorganisaatiot. Ero on 13 %.**
- **Usko valtakunnallisen koordinaation lisääntymiseen on 14 % heikompi kuin toive.**
- **Verkostoähky ei vaivaa liikaa, mutta jonkin verran kuitenkin. Eniten se tuntuu vaivaavan valtakunnallisia toimijoita ja kehittäjiä.**
- **Sen sijaan koetaan, että asioita tehdään kenties hiukan liian hajautuneesti.**
- **Experience lab menetelmästä ollaan kiinnostuneita ja siitä halutaan lisää tietoa. Erityisesti lisätietoa tahtovat yrittäjät.**
- **Toisaalta experience lab ollessaan osittain tuntematon, oli vastaajilla lieviä vaikeuksia sijoittaa menetelmää selkeästi konseptien kehittäjäksi tai verkottujaksi.**

Noin 15 % ero tulevaisuuden toivon ja uskon välillä on huomion arvoinen. Varsinkin kun samankaltainen ero esiintyi myös kyselyn toisen vaiheen vastauksissa: johtamisvaje nähdään suurena ja samaan aikaan on uskon puutetta siitä, että asiat muuttuisivat mitenkään.

7.1. Toisen kyselyn perusviesti

Yleiskuvaa keskeisten asioiden tekemisen suhteen leimaa toive muuttumattomuudesta ja samalla odotus siitä, että tekemisen intensiteetti keskittyy tietyille toimijoille. Kun tätä vertaa tekijätahojen toiminnallisen intensiteetin odotettuihin tai toivottuihin tiloihin, niin näyttää siltä, että yleisesti suuria muu-

toksia ei perinteisten toimijoiden osalta toivota ja odoteta tapahtuvan. Kehittämissyhtiöiltä näyttäisi olevan siirtymässä tekemisen vastuuta Experience Labeille. Myös korkeakoulujen ja tutkimuslaitosten toiminnallisuutta olisi siirtymässä Experience Labien suuntaan, mutta ei niin voimakkaasti.

Yleiskuvaa johtamisen ja koordinoinnin alueella leimaa toive kentän tiivistymisestä, mutta oletuksen hajaantumisesta. Keskeisten asioiden johtamista toivottaisiin tiivistettävän, mutta oletetaan useampien toimijoiden tulevan mukaan hämmentämään kenttää. Toivotaan valtakunnallista ja alueellista koordinaatiota, mutta oletetaan varsin vahvasti Experience Labien ottavan tämän roolin.

Kokonaisuudessaan tilanne vaikuttaa siltä, että asioiden ei kovasti toivota muuttuvan, mutta odotetaan uusien toimijoiden tuovan mukanaan vääjäämätöntä muutosta. Jonkin verran huolestuttavaa on, että asiakkaan rooli nähdään yleisesti ottaen tavattoman pienenä, mutta toki hiukan lisääntyvänä. Tähän muutokseen suhtaudutaan osittain ristiriitaisin tuntein joko ladaten suuria odotuksia tai peläten kentän hajaantuvan liikaan monimuotoisuuteen koordinoinnin osalta – ja samalla liikaan keskittymiseen tekemisen osalta. Ennakoitavissa on hämmennystä toimivaltuuksien suhteen ja eri toimijoiden tekemisten suhteen. Ennakoitavissa on myös keskustelua koko kentän toimivuudesta.

Valtakunnalliset toimijat näkevät tekemisen kentän hiukan toisin. He sekä toivovat että odottavat, että keskeisten toimintojen tekijöiden määrä kasvaa ja intensiteetti lisääntyy. Erityisen vahvasti he toivovat ennakkoinnin ja strategisen johtamisen laajapohjaisuuden kasvua. Tekijöinä he toivovat olevan nykyistä enemmän alueelliset organisaatiot sekä exp labit. Valtakunnalliset organisaatiot tahtovat sitoa alueelliset toimijat strategisen johtamisen prosessiin toimeenpanijoina. Oletusarvo alueellisten toimijoiden suhteen tässä ei ole likikään niin korkea kuin exp labien osalta. Exp labit nähdään vahvana tekijänä tulevaisuudessa.

Johtamisen ja koordinoinnin suhteen valtakunnalliset toimijat toivovat lähes kautta linjan toiminnan keskittämistä nykyistä enemmän niin, että johtamisen kentän hajaannus olisi vähäisempää. Oletusarvo on heillä kuitenkin tämän suhteen se, että johtamiseen tulee toimijoita lisää erityisesti konseptien rakentamisen sekä niiden tuotekehityksen ja tuotteistamisen kenttään. Myös strategian toteutuksen johtajia odotetaan olevan enemmän. Valtakunnalliset toimijat selkeästi tahtovat strategisen ohjauksen keskittämistä ja valtakunnallisen strategian toimeenpanon johtamista aluetasolla. Johtamisen toimijoina toivotaan nähtävän erityisesti valtakunnalliset organisaatiot, alueorganisaatiot, kehittämissyhtiöt sekä exp labit. Oletusarvona kuitenkin on, että mikään ei tule muuttumaan paitsi että exp labit ottavat vahvemman roolin johtamisessa. Valtakunnallisten toimijoiden kannalta exp labien toivotaan ottavan osansa johtamisen taakasta nimenomaan konseptien rakentamisen ja tuotteistamisen saralla. Tässä suhteessa valtakunnalliset toimijat odottavat, että vastuuta siirtyy exp labeille nimenomaan yrityksiltä, korkeakouluilta ja kehittämissyhtiöiltä.

Alueellisten toimijoiden tulevaisuuskuva luonnehtii pysyvyyden olettama, jossa on keskeisten asioiden tekemisen suhteen odotus lievään tekemisen keskittymiseen tai ehkä intensiteetin laskuun. Kun tulkitsee tätä eri tekijöihin ladattavien toiveiden ja odotusten suhteen, voidaan päätellä, että alue-toimijat toivovat tilanteen todellakin pysyvän ennallaan, mutta odottavat, että yritysten tekemisen panos kasvaa. Myös exp labeilla nähdään pieni nouseva rooli. Tekemistä näyttäisi siirtyvän näihin suuntiin kehittämissyhtiöiltä. Tässä suhteessa kuva eroaa valtakunnallisten toimijoiden kuvasta. Alue-toimijat näkevät yrittäjät tekijöinä, koska päivittäisbisnes on alueella lähempänä kuin strateginen johtaminen. Exp labien rooli on tässä mielenkiintoinen. Näyttäisi siltä, että ne voisivat tulevaisuudessa olla se liima, joka yhdistää kokonaiskenttää niin toimintojen kuin toimijoidenkin osalta.

Johtamisen suhteen alueelliset organisaatiot toivovat tilanteen säilymistä, mutta odottavat tulevaisuudessa nykyistä useamman toimijan osallistuvan johtamiseen tavalla tai toisella. Ilmiö on aika selvä – odotetaan, tekeminen keskittyy ja johtaminen hajaantuu. Johtajina toivotaan nähtävän erityisesti alueelliset organisaatiot ja valtakunnalliset toimijat sekä myös kehittämissyhtiöt. Nousevana tähtenä on jälleen exp lab. Odotusarvona on, että exp lab ottaa vahvan roolin ja kehittämissyhtiöt petraavat myös pikkuisen. Sen sijaan toivetta että alueellisten ja valtakunnallisten organisaatioiden rooli vahventuisi, ei pidetä odotettavana. Koetun johtamisvajeen odotetaan siis täyttyvän exp labin toimesta, vaikka toivottaisiin, että sen voisi täyttää itse.

Tekemisen suhteen yrittäjät tahtoisivat saada hiukan paremman työrauhan ulkoa tulevan strategisen johtamisen, verkottumisen ja tiedon tulvan ristipaineissa. Yrittäjät myös odottavat muiden tapaan, että tekeminen jonkin verran keskittyy. Keskittymisen nähdään keskittyvän sekä yritykselle että myös alueellisille organisaatioille. Exp labien rooliin yrittäjät eivät tässä suhteessa näe muutosta. Yrittäjät näkevät itsensä aika selkeästi vahvoina tekijöinä, kuten alueelliset toimijatkin tekevät. Yrittäjyydessä ja sen yhteistyössä alueellisten toimijoiden kanssa näyttää olevan substanssin tuottamisen voimapooli.

Johtamisen suhteen yrittäjät näkevät kentän hajaantuvan oleellisesti enemmän kuin muut toimijaryhmät. He toivovat keskeisten asioiden johtamisen olevan kuten ennekin, mutta odottavat radikaaleja muutoksia. He toivovat, että valtakunnalliset ja alueelliset toimijat sekä kehittämissyhtiöt ottaisivat vahvemman roolin, mutta eivät näe sen toteutuvan. Omien toimintamahdollisuuksiensa yrittäjät odottavat kapenevan jopa radikaalisti. Yrittäjät kokevat, että heihin kohdistuu yhä kasvavia paineita, kun ulkoa tulevat toimijat määrätelevät, mitä ja miten heidän tulee substanssi tehdä. Kuvaavaa on, että vaikka yrittäjät tahtovat kiihkeästi saada lisää tietoa exp labeista, he eivät näe niillä merkittävää roolia niin tekijänä kuin koordinaattorinakaan. Yrittäjät kokevat myös, että koordinaatio katoaa heidän omasta hallustaan verkostojen hämärään. Tämä on hyvin kriittistä, sillä yrittäjät lopulta tekevät rahallisen tuloksen, jolla kansantuotetta kasvatetaan. Lieneekö niin, että yrittäjien näkökulma ja toiminnalliset tarpeet ovat yhä enenevässä määrin hukummassa hankkeiden, hallinnon ja erilaisista lähtökohdista ponnistavan koordinaation syövereihin?

Opettajien ja tutkijoiden näkemys tekemisen on varsin samankaltainen kaikkien vastaajien keskiarvon kanssa. He näkevät tekemistä siirtyvän kehittämissyhtiöiltä ja tutkimuslaitoksilta exp labeille.

Johtamisen ja koordinoinnin suhteen opettajat ja tutkijat poikkeavat muista ryhmistä. He jopa lievästi toivovat, että johtamiseen osallistuvien toimijoiden kenttä laajenisi. Johtamisvajeen katsotaan olevan suuren. Lähes jokainen vastaaja on todennut, että joitain osa-alueita ei johdeta lainkaan. Toiveet kohdistuvat erityisesti valtakunnallisiin ja alueellisiin toimijoihin, luonnollisesti korkeakouluihin sekä exp labeihin. Havaitun johtamisvajeen odotetaan hoitavan korkeakoulut ja exp lab. Muiden toimijoiden osalta ei muutosta odoteta tapahtuvan. Tässä ryhmässä myös usko johtamisvajeen poistumiseen on pienintä. Noin kolmannes vastaajista ei odota muutosta nykytilaan tapahtuvan.

Kehittäjäorganisaatiot katsovat, että keskeisiä toimintoja tehdään laajasti. Ero keskimääräiseen tulokseen on selkeästi havaittavissa. Toisaalta he odottavat asiakastutkimuksen keskittyvän ja tuotekehityksen verkottuvan. Tekijät säilyvät pääosin ennallaan niin toiveissa kuin odotuksissakin. Exp lab osoittaa keskimääräistä lievempää nousua. Kehittäjä-organisaatiot toivovat tekemisen jatkuvan ennallaan.

Johtamisen ja koordinoinnin suhteen tulos on keskeisten toimintojen osalta hyvin keskimääräisen kaltainen. Havaitun johtamisvajeen, joka on pienehkö, katsotaan täyttyvän exp labin kautta. Oman roolinsa kehittäjät katsovat tässä suhteessa hiukan nousevan. Tämä on mielenkiintoista, sillä

yrittäjiä lukuun ottamatta kaikki muut toimijaryhmät näkevät kehittämissyhtiöiden roolin vähenevän tulevaisuudessa.

7.2. Suosituksia

Kokonaisuudessaan näyttäisi siltä, että toimijaroolia on siirtymässä Experience Labelle nimenomaan kehittämissyhtiöiltä ja konseptien sekä tuotekehityksen ja tuotteistamisen alalla. Näihin liittyvä osaamisen kehittämien on problemaattisempaa. Roolimuutoksia ei ole näkyvissä, joten yhteistyötä koulutus- ja tutkimusorganisaatioiden kanssa on kehitettävä. Huolestuttavaa on yrittäjien kokemana hukkuminen ulkoiseen strategiointiin ja tiedon välittämisen verkostoihin. Pitää voida luoda koneisto, jolla yrittäjien ääntä kuullaan kaikilla erilaisilla toimijoiden tasoilla ja rooleissa. Näyttäisi myös siltä, että toimijat eivät riittävästi tunne tai tiedä toistensa rooleja tai tehtäviä tai jopa olemisen tarkoitusta. Tämä hankaloittaa yhteisön organisoitumista.

On myös havaittavissa viitteitä siitä, että vallitsee jonkinlainen pelko tai pessimismi sen suhteen, että asioiden tekeminen keskittyy tietyille toimijoille, mutta johtaminen hajaantuu entistä enemmän. Kentässä on tapahtumassa muutos, joka on selvästi aistittavissa. Samalla esiin nousee epäilyksiä mitä tulee tapahtumaan, kun muutos tulee. Tämä piirre nousee esiin vahvimmin valtakunnallisten toimijoiden ja yrittäjien näkemyksissä. Aluetasolla näyttäisi siltä, että exp labeliin ladataan varsin runsaasti toiveita. Uutena kenttään tulevan toimijan odotetaan ratkovan niitä haasteita, joita koetaan olevan nyt olemassa. Lisäksi yleisesti toivotaan, että mikään ei muuttuisi ja että jokainen saisi pitää positionsa. Tämä kaikki ennakoii sitä, että kentässä on odotettavissa suuria haasteita, mikäli valtakunnallisesti yhtenäinen visio halutaan alueellisesti ja paikallisesti pystyä toimiviksi strategioiksi jalostamaan. Rakenteita ja toimivaltuuksia on tarkasteltava tarkasti ja analysoitava kriittisesti. Muutoin valtakunnallisella visiolla kokonaiskentän ohjaaminen kohti tuloksekkaampaa tulevaisuutta voi olla jokseenkin vaativaa.

Tässä tutkimuksessa esiin nousi kunkin toimijaryhmän tahto olla omassa toimintapiirissään itsenäinen ja myös johtaa toimintaa. Tämä on tärkeää, sillä toimijoiden pitää ymmärtää organisoituminen oikein, jotta kokonaisuus toimii juohevasti. Nyt näyttäisi siltä, että tuo ymmärrys ei ole optimaalista. Katsotaan ehkä liikaa sisäänpäin ja omaa tekemistä huomioimatta muiden toimijoiden vaikutusta omaan johtamiseen ja tekemiseen. Tämä on kriittistä, sillä visioon ei voida päästä ja toimivia strategioita rakentaa, jollei riittävällä tasolla ymmärretä ja tiedosteta omaa asemaa kokonaisuudessa sekä samaan aikaan nähdä kaikkien toimijoiden muodostamaa kokonaisuutta.

On varsin suuri haaste on saada toimijat ymmärtämään toistensa näkökulmat, tekemisen tavoitteet, tekemisen tavat sekä tekemisen aikaulottuvuudet. Siksi on oleellista, että toimijat julkaisevat itsestään tiettyjä perustietoja ja keskustelevat niistä toistensa kanssa. Tämän avulla edesautetaan luonnollisten ja luonnollisiin suhteisiin perustuvien verkostojen syntyminen ja ähky vähenee. Seuraavat asiat on hyvä itsestään kertoa:

- Mihin organisaationi uskoo? Mitkä ovat arvot, joihin toiminta perustuu?
- Miksi organisaationi on olemassa? Mikä on organisaationi missio?
- Mitä organisaationi tekee? Mikä on organisaationi tehtävä?
- Minne organisaationi on matkalla? Mikä on visio?
- Miten organisaationi saavuttaa päämääränsä? Miten organisaationi toimii ja mitkä ovat sen resurssit?

- Millainen on organisaationi rakenne?
- Miten organisaationi etenee kohti päämäärää? Millainen strategia on valittu?
- Miten organisaationi on valmis muuttumaan muuttuvien tilanteiden edessä? Miten päivitän strategiaani?

Lisäämällä yhteistä ymmärrystä toistensa tekemisestä ja olemisesta erilaiset toimijat voivat suunnata organisaationsa Kaplanin ja Nortonin hengessä eri rakenteellisilla tasoilla. Tämä mahdollistaa strategian toteutumisen laaditun vision hengessä. Asia vaatii yhdessä tekemistä ja yhdessä viestimistä kokonaisuudesta.

Visiot ja strategiat eivät toteudu, mikäli rakenteet eivät sitä mahdollista. Rakenteet nimenomaan siinä mielessä, että niissä olevat toimijat ymmärtävät toistensa tekemiset, toiminnan rajoitukset ja mahdollisuudet. Koska toimijat ovat hyvin erilaisia, pitää kyetä luomaan sellaisia tiedon vaihdannan käytänteitä, jotka edesauttavat keskinäisen ymmärryksen syntyä ilman, että kunkin toimijan ydintoiminnot ja niihin liittyvä ansaintalogiikka vaarantuu. Ensimmäinen ehto strategiatyön onnistumiselle on luoda kaikkien toimijoiden välille riittävän laaja ymmärrys toistensa toiminnan tavoitteista, toimintatavoista ja kyvyistä. Nyt näyttäisi siltä, että kenttä on vielä osittain hajallaan ja tietojen vaihto ei ole optimaalista.

Seuraavia suosituksia annetaan strategiseksi askeleiksi:

- Alan organisoitumista pitää tarkastella ja ottaa toimintaan mukaan erityyppisten toimijoiden edustajia kaikilta tasoilta, valtakunnallisesti, alueellisesti ja paikallisesti. Näin oikean tyyppinen tieto kohtaa oikeat tarvitsijat. Tätä organisaatioverkostoa pitää koordinoita valtakunnallisesti.
- Organisoitumisen rakenteellisen tarkastelun ohella tulee tarkastella toimivaltuuksia, rooleja ja tehtäviä, jotta varmistetaan, että kaikille kriittisiksi koetuille toiminnoille (ks. esim. sivulta 19) löytyy sekä tekijä että koordinaattori tai johtaja.
- Lisätään eri toimijoiden tunnettuutta toisilleen. Toimijat voivat mm. julkaista itsestään s. 41–42 kysymyslistan mukaisen profiilin. Järjestetään valtakunnallinen seminaari/työpaja, jossa käsitellään toistensa tunnettuutta.
- Tarkastellaan exp labin roolia huolellisesti, jotta niihin ei kohdistu liian suuria suorituspaineita. Tarkastelussa lähtökohtana on kriittisiksi havaittujen toimintojen tekeminen ja koordinoiti. Uuden toimijan tulo kenttään aiheuttaa aina myös toimivaltuustarkastelun.
- Kentässä olevien toimijoiden suuri erilaisuus on suuri strateginen haaste. Haasteellisuutta kasvattaa entisestään toiminnan verkottunut luonne. Ei siis pidä olla huolissaan, mikäli tuloksia tulee hiljakseen ja vähän kerrallaan. Suositus tässä kohdassa on siis että harkiten ja askel kerrallaan valitulla tiellä.
- Yrittäjien työrauha pitää voida taata, sillä he lopulta tekevät lisäarvoa tuottavan tuloksen.
- Laaditaan alue-, teema-, konsepti-, ym. -kohtaisesti verkottuneesti strategiat valtakunnallisen vision ja strategian ohjaamina. Strategiat laaditaan siellä, missä ne on tarkoitus panna toimeen. Näitä strategioita on olemassa, mutta kaikki asiaan liittyvät toimijat eivät välttämättä siitä tiedä. Olemassa olevien strategioiden tunnettuutta on lisättävä ja strategioita on päivitettävä vastaamaan yhteistoiminnallisuuden vaatimuksiin optimaalisemmin.

Nämä toimintasuositukset nousivat siis esille toisessa kyselyssä. Monet näistä tavoitteista onkin jo ennestään kirjattu useisiin ohjelmiin ja strategioihin ja ovat siltä osin toteutumassa – mikä lienee hyvä asia. Toinen kysely ei tuonut esille ratkaisevalla tavalla uusia ajatuksia, mikä tarkoittanee sitä, että nykyinen toimintalinja hyväksytään. Sen sijaan esille nousi epämääräisyyksiä toimijoiden roolissa – sekä ristiriitaisia käsityksiä ja odotuksia siitä, pitäisikö kehittämistoiminnan olla vahvan valtakunnallisen toimijan ja vision ohjaamaa vaiko alueilta ylöspäin rakentuvaa toimintaa.

Ennakointihankkeen tulokset on esitetty tiivistelmäluvussa 2 skenaarioiden muodossa. Lisäksi ennakointihankkeen eri osavaiheiden tuloksena voidaan esittää seuraavanlainen lista esille nousseista toimenpide-ehdotuksista:

- Nykyinen matkailun ja elämystuotannon kokonaisuus on hajotettava pienempiin osiin (sekä sisältöjen osalta että myös maantieteellisesti: hotelli- ja ravitsemusala, kuljetusala sekä esimerkiksi urheilua, teatteria, terveysalaa Pohjois-karjalassa, Lapissa ja Helsingissä ei voi kehittää yhdellä visiolla ja samoilla toimenpiteillä).
- Matkailulle ja elämystuotannolle on kehitettävä uusi, asiakaslähtöinen visio ja strategia riippumatta siitä, miten se kohtelee nykyisiä toimialoja ja maantieteellisiä alueita. Koko ala on katsottava uudelleen asiakastarpeiden kautta.
- On kehitettävä entistä vahvempaa kansallista koordinaatiota ja myös fokusoitava entistä enemmän (entistä harvempiin) alueellisiin keihäänkärkiin. Matkailun, elämystuotannon ja muiden luovien toimialojen yhteistyötä on samalla lisättävä.
- Puretaan keskitetty koordinaatio ja tuetaan bottom up -prosesseja esimerkiksi T&K -seteleillä: yritykset tietävät mitä tarvitsevat ja voivat tilata tarvitsemansa osaamisen sieltä mistä parhaaksi näkevät. Koordinaation tarve on harhaluulo.
- Lopetetaan aluepoliittinen matkailun kehittäminen ja panostetaan vain niihin tuotteisiin ja toimijoihin, joilla on aitoa liiketoimintapotentiaalia.
- Suomen on panostettava voimakkaasti logistiikkaan ja saavutettavuuden kehittämiseen: mm. rautateihin, laivaliikenteeseen, lentokenttiin, maanteihin, bussiyhteyksiin ja näiden kaikkien yhteensopivuuteen.
- Suomen on panostettava voimakkaasti sähköisiin matkailutuotteisiin ja e-palveluihin.
- Suomen matkailu- ja elämyspalvelutuotteita on markkinoitava vahvasti ja näkyvästi (kaikilla mahdollisilla keinoilla) erityisesti Venäjällä ja Ruotsissa.
- Suomen on houkuteltava uusilla toimenpiteillä venäläisiä ja ruotsalaisia matkailualan ja elämystuotannon toimijoita investoimaan Suomeen.

- Suomen on panostettava tulevaisuudessa vain Lapinmatkailuun, saaristomatkailuun, Järvi-Suomen matkailu- ja elämystuotteisiin sekä Helsingin kaupunkimatkailuun.
- Suomen on panostettava tulevaisuudessa ennen kaikkea bulkkituotteisiin: hotelleihin, ravintoloihin ja kuljettamiseen. Näissä on pyrittävä entistä harvempiin mutta samalla brändätyihin ja kustannustehokkaisiin massatuotteisiin. Matkailu- ja elämystuotannon potentiaalinen kasvu ei löydy laadusta eikä yksilöllisyydestä, vaan matkailijoiden määrän kasvusta.
- Suomen on panostettava tulevaisuudessa entistä laadukkaampiin tuotteisiin: tarjottava yksilöllisiä huippuelämyksiä niille, joilla on varaa maksaa siitä.
- Matkailun ja elämystuotannon osaamista on kehitettävä: tämä tarkoittaa muun muassa alan koulutukseen ja kansainväliseen rekrytointiin panostamista.
- Matkailun ja elämystuotannon tutkimusta on kehitettävä: mm. asiakas- ja kuluttajatutkimusta toivotuilla markkina-alueilla.
- Matkailun ja elämystuotannon (ekologisesti, sosiaalisesti ja kulttuurisesti) kestävään kehitykseen ja vastuulliseen liiketoimintaan on panostettava.
- Matkailun ja elämystuotannon toimijoiden liiketalousosaamiseen on panostettava. Toimijoiden on muun muassa opittava tuotteistamaan, hinnoittelemaan ja ennen kaikkea markkinoimaan. Myös alihankintaa (arvo- ja palveluketjuja) on kehitettävä.
- Luonnon hiljaisuus, puhtaus ja turvallisuus on tuotteistettava entistä paremmin.
- Suomalainen kulttuuri ja perinne on tuotteistettava määrätietoisesti matkailun ja elämystuotannon tuotteiksi (nykyisyys sekä historia ja perinne, tarinat, elämäntapa, urbaani ja maaseutu, jne.).
- On panostettava entistä enemmän ennakkointiin sekä matkailun ja elämystuotannon uhkakuvien ja riskien tunnistamiseen: mm. ilmaston lämpenemisen seurauksiin, tiukkeneviin liikenne- ja energiadirektiiveihin, terrorismiin yms. kansainvälisiin konflikteihin, luonnon katastrofeihin, pandemi-oihin jne.
- On kehitettävä matkailun ja elämystuotannon Suomibrändi, jonka avulla voidaan tehdä tehokasta markkinointia halutuilla markkina-alueilla (mm. Aasia, venäjä, Keski- ja Etelä-Eurooppa sekä Itämeren alue jne.)

- On kehitettävä innovatiivinen maaportaali, joka hyödyntää sosiaalisen median yms. tieto- ja viestintäteknologian uusien sovellutusten tarjoamia mahdollisuuksia (mm. markkinoinnissa ja e-kaupassa).
- Yrittäjät ovat persoonia, jotka menevät läpi harmaasta kivistä ja yritysten on keskityttävä vain omiin asioihin. Verkostot hyödyttävät lähinnä kehittäjä- ja kouluttajatahoja. Siksi matkailun ja elämystuotannon liiketoiminnan kehittämisessä on luovuttava verkostomaisesta toimintatavasta ja verkostojen rakentamisesta ja panostettava sen sijaan yksittäisten toimijoiden (propellipäiden ja huippuyksilöiden) tukemiseen.
- Ikääntyminen on merkittävimpiä globaaleja trendejä, joka vaikuttaa lähitulevaisuudessa myös siirtymätalouksissa (mm. Aasian kasvavilla markkinoilla). Siksi Suomen tulisi panostaa erityisesti ikääntyneiden matkailu- ja elämyspalveluihin: mm. turvallisuuteen, terveyteen, lähipalveluihin jne.
- Matkailun sekä sosiaali- ja terveystalouden rajapintaa tulisi voimakkaasti kehittää (jopa matkailun ja elämystuotannon/luovien toimialojen rajapinnan sijasta).
- Myös kulttuurin sekä sosiaali- ja terveystalouden rajapintaa tulisi kehittää jonkin terveyttä kulttuurista tapaisen teeman alla.
- Suomen tulisi panostaa erityisesti (tai jopa ainoastaan) kansainvälisesti merkittävimpiin matkailu- ja kulttuuriteemoihin, kuten esimerkiksi Aallon arkkitehtuuriin ja Savonlinnan oopperajuhliin.
- Seuraavina vuosina on panostettava ennen kaikkea kansainvälisyyteen (esimerkiksi tukea vain kansainvälisiä hankkeita seuraavat 10 vuotta). Esimerkkinä kansainvälisestä yhteistyöstä/matkailutuotteesta on esimerkiksi Itämeren helmien yhteismarkkinointi Aasian markkinoille (ja samalla Itämeren matkustajaristeilijäpalveluiden kehittäminen)
- Suomen tulisi kehittää uusia innovatiivisia liiketoimintamalleja yksilöllisten ja bulkkituotteiden väliin: massakustomoitua matkailua. Mallia voitaisiin ottaa teollisuudesta, jonka on pitänyt sopeutua lyhyisiin sarjoihin.
- Suomen tulisi kehittää kansallinen ja kansainvälinen kärkihanke matkailun ja elämystuotannon markkinointiin. Haasteena ei ole tuotteiden kehittäminen vaan potenssiin parempi markkinointi, jotta nykyiset tuotteet tavoittaisivat asiakkaiden tietoisuuden ja pääsisivät suuremmille markkinoille.
- Matkailun ja elämystuotannon harmaa talous on kitkettävä pois häiritsemästä niitä, jotka toimivat sääntöjen mukaan.

- Matkailun ja elämystuotannon yritysten on panostettava merkittäväällä tavalla tuotekehitykseen ja palveludesigniin. Tälle tarvitaan rahoitusinstrumentteja mm. Tekesiin.
- On panostettava luovaan hulluuteen ja Radical Futures -prosesseihin, joissa kerätään samalle foorumille toisilleen täysin tuntemattomia toimialoja. Näiden rajapinnasta voi syntyä mielikuvituksellisia uusia tuotteita, joilla on kansainvälinen kysyntä ja suuri imagoarvo.
- Annetaan koko Suomen matkailun ja elämystuotannon kehittäminen, markkinointi ja myyminen Villille Pohjolle, jonka konsepti on kunnossa: Villi Pohjola ei pelkää kehityä ja tiedota vaan myy ja tekee tulosta.
- Ei tarvita erityisiä toimenpiteitä. Jatketaan samalla tavalla kuin ennenkin. Haasteena on lähinnä nykyisen järjestelmän ja rahoituksen varmistaminen ja vakiinnuttaminen.
- Edelliseen toimenpide-ehdotukseen liittyen: Toteutetaan ne toimenpiteet, jotka ovat jo strategioissa. Suomen haasteena ei ole se, etteikö haasteita ja mahdollisuuksia olisi tunnistettu ja myös analysoitu koko Suomen ja myös eri alueiden ja toimialojen näkökulmasta. Sen sijaan ongelmana on se, että strategioista, suunnitelmista ja ohjelmasta ei seuraa toimenpiteitä. Kuka toteuttaa maakunnalliset elinkeinostrategiat, maakuntaohjelmat ja kansalliset tietoyhteiskuntastrategiat? Haasteen ja/tai mahdollisuuden tunnistamisesta voi kestää monta vuotta ennen kuin mitään tapahtuu. Silloin on yleensä jo myöhäistä. Joku muu on ehtinyt ensin – tai aika on ajanut jo asian ohi. Siksi matkailua ja elämystuotantoa on kehitettävä yksinkertaisesti sillä tavalla, että kaikki ne hienot toimenpiteet, jotka ovat jo strategioihin ja suunnitelmiin kirjattu myös toteutetaan täysimääräisesti vuosina 2010–2015.
- Kehitetään sitä, että yritykset hyödyntäisivät entistä enemmän sitä tietoa ja toimintaa jota jo on. Nyt monet tutkimus- ja oppilaitokset tuottavat materiaalia, jota ei kukaan käytä. Tämä kaikki tieto on saatava aidosti käyttöön uusien toimintamallien ja työkalujen avulla.
- Tehdään innovaatio hankekentällä: kaikki hankkeet voisivat olla kaksiosaisia. Ensin tehdään päähanke ja sen jälkeen toteutetaan sen paras toimenpide-ehdotus jatkohankkeena. Tälle mekanismille (jatkohankkeelle voisi olla automaattinen rahoitus). Asiakastoimialat (asiakasraadit) voivat päättää mikä toimenpide-ehdotus on paras.

Muun muassa näitä toimenpide-ehdotuksia arvioidaan ja tarkennetaan Matkailun ja elämystuotannon tulevaisuuskyselyssä keväällä 2010.

KIRJALLISUUTTA

- Ansoff, H.I. (1984) Strategisen johtamisen käsikirja. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Otava.
- Cornish, E. (2004) Futuring: The Exploration of the Future. Bethesda, Maryland: World Future Society.
- Habermas, J. (1984) The Theory of Communicative Action, Volume 1: Reason and the Rationalization of Society. Boston, Massachusetts: Beacon Press.
- Habermas, J. (1989) The Theory of Communicative Action, Volume 2: Lifeworld and System: A Critique of Functionalist Reason. Boston, Massachusetts: Beacon Press.
- Hietanen, O. (2009) Matkailun ja elämystuotannon osaamiskeskusohjelman tulevaisuuskoulutus - Yhteenveto alueellisten koulutusverstaiden menetelmistä ja tuloksista. Tutu-julkaisuja 3/2009. Tulevaisuuden tutkimuskeskus, Turun kauppakorkeakoulu. Painosalama Oy, Turku.
- Hietanen, O. (2008) Loppuraportti pääkaupunkiseudun matkailun tulevaisuusverstaista ja Delfoi-kyselystä. Tutu-ejulkaisuja 5/2008, Tulevaisuuden tutkimuskeskus, Turun kauppakorkeakoulu.
- Holland, J.H. (1996) Hidden Order: How Adaptation Builds Complexity. Cambridge, Massachusetts: Perseus Books.
- Kaplan, R.S. & Norton, D.O. (2002) Strategialähtöinen organisaatio. Tehok-kaan strategiaprosessin toteutus. Jyväskylä. Talentum: Gummerus kirjapaino.
- Kaplan, R.S. & Norton, D.P. (2004) Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Kauffman, S. (1995) At Home in the Universe: The Search for the Laws of Self-Organization and Complexity. New York, Oxford: Oxford University Press.
- Kim, W.C. & Mauborgne, R. (2007) Sinisen meren strategia. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Kuusi, O. (2003) Delfoi menetelmä. Teoksessa Kamppinen, M. – Kuusi, O. & Söderlund, S. (toim.) Tulevaisuudentutkimus – menetelmät ja sovellukset. Suomalaisen kirjallisuuden seura. Helsinki. 2. korjattu painos.
- Kuusi, O. & Kamppinen, M. (2003) Tulevaisuuden tekeminen. Teoksessa Kamppinen, M. – Kuusi, O. & Söderlund, S. (toim.) Tulevaisuudentutkimus – menetelmät ja sovellukset. Suomalaisen kirjallisuuden seura. Helsinki. 2. korjattu painos.
- Kuusisto, R. (2008) "SHIFT" Theoretically-Practically Motivated Framework: Information Exchange Viewpoint on Developing Collaboration Support Systems, Finnish Defence University, Department of Tactics and Operation Art, Series 3, No 1, Helsinki 2008: Edita Prima Oy.
- Parsons, T. (1951) The Social System. Glencoe, Illinois: Free Press.
- Polanyi, M. (1966) The Tacit Dimension. Cox & Wyman Ltd, London, Fakenham, Reading: Cox & Wyman Ltd.
- Santalainen, T. (2006) Strateginen ajattelu. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Schein, E.H. (1992) Organizational Culture and Leadership, (2nd ed). San Francisco, USA: Jossey-Bass.
- Schneider, S. & Barsoux, J-L. (1997) Managing across cultures. London, New York, Toronto, Sydney, Tokyo, Singapore, Madrid, Mexico City, Munich, Paris: Prentice Hall.
- Taleb, N.N. (2007) Musta joutsen, erittäin epätodennäköisen vaikutus. Helsinki: Haka-paino.

AIKAISEMPIA TUTU-eJULKAISUJA

- 14/2009 Hietanen, Olli: Varsinais-Suomen elinkeinostrategiaprosessin tulevaisuusverstaat – PESTE Futures Lab
- 13/2009 Salonen, Sofi (ed.): Grasping the Future – a Challenge for Learning and Innovation. Proceedings of the Conference “Grasping the Future – a Challenge for Learning and Innovation”, 1–3 October 2008, Helsinki, Finland.
- 12/2009 Hietanen, Olli & Pihlavisto, Petri: Salon seudun sosiaali- ja terveysalan tulevaisuus selvitys.
- 11/2009 Luukkanen, Jyrki – Vehmas, Jarmo – Karjalainen, Anne & Panula-Ontto, Juha: Energia-skenaarioita vuoteen 2050. Katsaus energia-alan haasteisiin, mahdollisuuksiin ja vaikutuskeinoihin.
- 10/2009 Luukkanen, Jyrki – Vehmas, Jarmo – Mustonen, Suvisanna – Allievi, Francesca – Karjalainen, Anne – Värttö, Mikko & Ahoniemi, Maria: Finnish Energy Industries – Energy Scenarios and Visions for the Future. Background Report.
- 9/2009 Inkinen, Sam & Kaivo-oja, Jari: Understanding Innovation Dynamics. Aspects of Creative Processes, Foresight strategies, Innovation Media and Innovation Ecosystems.
- 8/2009 Hietanen, Olli – Ahvenainen, Marko – Lauttamäki, Ville & Nurmi, Timo: Poliisiammatikorkeakoulun tulevaisuusverstaas. Loppuraportti.
- 7/2009 Koskela, Marileena & Vinnari, Markus (eds.): Future of the Consumer Society. Proceedings of the Conference “Future of the Consumer Society”. 28–29 May 2009, Tampere, Finland.
- 6/2009 Lauttamäki, Ville: Sosiaali- ja terveystoimen tulevaisuuden palvelutarpeita. Loppuraportti Turun kaupungin sosiaali- ja terveystoimen tulevaisuustyöskentelystä 2008.
- 5/2009 Kaskinen, Juha & Saarimaa, Riikka (eds.): Culture as Innovation. The Search for Creative Power in Economies and Societies.
- 4/2009 Heikkilä, Katariina & Kirveennummi, Anna: Vanhusten hoiva ja huolenpito tulevaisuudessa. Näkökulmia Loimaan seudulla järjestetyn tulevaisuusverstaan pohjalta.

TUTU-eJULKAISUJA 15/2009

Olli Hietanen, Rauno Kuusisto & Katriina Siivonen

MATKAILUN JA ELÄMYSTUOTANNON TOIMIALAN VISIOT JA ENNAKOINTI -OHJELMAN VÄLIRAPORTTI

ISBN 978-951-564-973-7

ISSN 1797-132

