



Turun yliopisto
University of Turku

KESTÄVÄT KUNNAT MATKAILUSSA

**Kestävä kehitys matkailumarkkinoinnin kilpailukeinona
Varsinais-Suomessa**

Liiketaloustiede, markkinoinnin pro
gradu -tutkielma

Laatija:
Marina Kallberg

Ohjaajat:
KTT Ulla Hakala
KTM Mekhail Mustak

19.4.2013
Turku



Turun kauppakorkeakoulu • Turku School of Economics

SISÄLLYS

| | | |
|-------|--|----|
| 1 | JOHDANTO | 7 |
| 1.1 | Aiheen valinta ja tutkimusaukko | 7 |
| 1.2 | Tutkielman tarkoitus ja rakenne | 9 |
| 2 | KUNTIEN MATKAILUMARKKINOINTI..... | 11 |
| 2.1 | Matkailun merkitys liiketoimintana..... | 11 |
| 2.2 | Matkailualueen esittely | 13 |
| 2.2.1 | Matkailualueen määritelmä ja kunta Suomen matkailustrategiassa. | 13 |
| 2.2.2 | Varsinais-Suomi matkailualueena..... | 15 |
| 2.3 | Varsinais-Suomen matkailualueen SWOT-analyysi | 16 |
| 2.3.1 | Sisäiset tekijät..... | 18 |
| 2.3.2 | Ulkoiset tekijät | 19 |
| 2.4 | Kilpailukeinojen teoria matkailumarkkinoinnissa..... | 21 |
| 2.5 | Elinkaariteorian soveltaminen matkailumarkkinoinnin suunnittelussa | 23 |
| 2.5.1 | Kohteen löytäminen | 25 |
| 2.5.2 | Käynnistymisvaihe | 26 |
| 2.5.3 | Kasvuvaihe | 27 |
| 2.5.4 | Kypsyysvaihe | 28 |
| 2.5.5 | Taantumisvaihe | 28 |
| 3 | KESTÄVÄ KEHITYS MATKAILUMARKKINOINNISSA | 31 |
| 3.1 | Kestävä kehitys matkailuliiketoiminnassa..... | 31 |
| 3.1.1 | Kestävän kehityksen määritelmä..... | 31 |
| 3.1.2 | Kestävyysajattelu matkailussa..... | 33 |
| 3.1.3 | Kestävä kehitys Suomen kunnissa | 34 |
| 3.1.4 | Kolme turistiryhmää..... | 35 |
| 3.2 | Kestävyysajattelutapojen mukainen kestävä kehitys matkailuliiketoiminnassa..... | 37 |
| 3.2.1 | Säilyttämiseen suuntautunut ajatusmalli | 37 |
| 3.2.2 | Muutokseen suuntautunut ajatusmalli | 39 |
| 3.2.3 | Uudistumiseen suuntautunut ajatusmalli..... | 40 |
| 3.2.4 | Kestävän kehityksen ajatusmallien suhde matkailumarkkinointiin | 42 |
| 4 | EMPIIRINEN TUTKIMUS | 45 |
| 4.1 | Tutkimuksen eteneminen..... | 45 |
| 4.2 | Tutkimuksen operationalisointi | 47 |
| 4.3 | Tutkimusinstrumentin suunnittelu ja haastattelututkimus | 49 |

| | | |
|-------|---|----|
| 4.4 | Osanottajien rekrytointi ja tutkimukseen osallistuneet kunnat | 51 |
| 4.5 | Luotettavuuden arviointi | 51 |
| 5 | TULOKSET | 53 |
| 5.1 | Varsinais-Suomen kuntien matkailumarkkinointi | 53 |
| 5.1.1 | Varsinais-Suomi matkailumaakuntana | 53 |
| 5.1.2 | Kohderyhmät ja avainkohteet matkailussa | 54 |
| 5.1.3 | Kilpailustrategiat | 58 |
| 5.1.4 | Matkailualueiden elinkaaren vaihe | 60 |
| 5.1.5 | Kuntien käyttämät kilpailukeinot matkailumarkkinoinnissa | 61 |
| 5.2 | Kestävä kehitys Varsinais-Suomen kuntien matkailumarkkinoinnissa | 63 |
| 5.2.1 | Kestävän kehityksen merkitys kunnan matkailumarkkinoinnissa | 63 |
| 5.2.2 | Kestävän kehityksen osallisuus kunnan matkailumarkkinointistrategiassa | 64 |
| 5.2.3 | Kestävän kehityksen toteuttaminen kuntien matkailussa | 65 |
| 5.2.4 | Kuntien tulevaisuudensuunnitelmat kestävyuden edistämiseksi | 66 |
| 5.2.5 | Kestävän kehityksen rooli matkailumarkkinoinnissa | 68 |
| 6 | JOHTOPÄÄTÖKSET JA KEHITYSEHDOTUKSET | 70 |
| 6.1 | Näkemyksistä kestävästä kehityksestä kilpailukeinona kuntien matkailumarkkinoinnissa | 70 |
| 6.2 | Kehitysehdotuksia | 74 |
| 7 | YHTEENVETO | 76 |
| | LÄHTEET | 79 |
| | LIITTEET | |
| | LIITE 1 SAATEKIRJE | 84 |
| | LIITE 2 KYSYMYSLOMAKE | 85 |

KUVIOT

| | | |
|---------|---|----|
| Kuvio 1 | Matkailun suorat, välilliset ja johdetut vaikutukset (Travel & Tourism 2011, 4)..... | 12 |
| Kuvio 2 | Organisaation suhde toimintaympäristöönsä (Karppi, Kokkonen & Lähteenmäki-Smith 2001, 22)..... | 17 |
| Kuvio 3 | Varsinais-Suomen matkailualueen sisäiset vahvuudet ja heikkoudet, sekä ulkoiset mahdollisuudet ja uhat. (Vetovoimatekijät eli mitä on rannikko ja saaristo? 2010, 1; Strategiset valinnat 2005–2011)..... | 20 |
| Kuvio 4 | Porterin (1985, 12) kilpailustrategiat | 22 |
| Kuvio 5 | Matkailualueen elinkaarimalli (Da Conceicao Goncalves & Roque Aguas 1997, 14; Kotler ym. 1996, 301; Porter 1984, 193, mukaeltu)..... | 24 |
| Kuvio 6 | Kestävän kehityksen osa-alueet (Wight 1998, 86, mukaeltu)..... | 32 |
| Kuvio 7 | Kestävän kehityksen kolme ajattelutapaa (Karppi, Kokkonen ja Lähteenmäki-Smith 2001, 22, mukaeltu) | 42 |
| Kuvio 8 | Hutterin ja Henninkin kvalitatiivisen tutkimuksen malli (Hennink, Hutter ja Bailey 2011, 4, mukaeltu)..... | 46 |

TAULUKOT

| | | |
|-------------|---|----|
| Taulukko 1 | Markkinointistrategiavaihtoehdot elinkaaren eri vaiheissa | 30 |
| Taulukko 2 | Matkailun jaottelu ryhmiin ja muotoihin tässä tutkielmassa | 37 |
| Taulukko 3 | Kestävän kehityksen ajatusmallien suhde matkailumarkkinointiin..... | 43 |
| Taulukko 4 | Tutkimuksen operationalisointi | 48 |
| Taulukko 5 | Haastateltavien kuntien yhteyshenkilöt, haastatteluajankohdat ja vastaustavat..... | 50 |
| Taulukko 6 | Kysymys 1: Matkailun tärkeys elinkeinona kunnalle..... | 53 |
| Taulukko 7 | Kysymys 4: Kuntien matkailun kohderyhmät | 55 |
| Taulukko 8 | Kysymys 3: Kuntien avainkohteet, vetovoimatekijät ja kohderyhmät | 57 |
| Taulukko 9 | Kysymys 5: Kuntien kilpailukeinojen kartoitus | 59 |
| Taulukko 10 | Kysymys 6: Kuntien vaihe matkailualueen elinkaarella | 60 |
| Taulukko 11 | Kysymys 2: Kestävän kehityksen merkitys kuntien matkailumarkkinoinnissa tällä hetkellä | 63 |
| Taulukko 12 | Kysymys 7: Kestävän kehityksen osuus kunnan matkailumarkkinointistrategiassa. | 65 |
| Taulukko 13 | Kysymys 8: kestävän kehityksen toteuttaminen kuntien matkailussa. | 66 |
| Taulukko 14 | Kysymys 9: Toimenpiteet kestävän kehityksen edistämiseksi matkailussa tulevaisuudessa. | 67 |
| Taulukko 15 | Kuntien kestävän kehityksen ajatusmallit tarkasteltuna suhteessa kilpailukenttään, kohderyhmään, kilpailustrategiaan ja elinkaaren nopeuteen..... | 71 |

1 JOHDANTO

Tää luontomatkailu ja tämmöset maaseutumaiset erilaiset aktiviteetit joita meilläkin täällä on – uskoisin että ne yrittäjät ja yritykset jotka niitä palveluja tarjoaa, niin kyllä ne pyrkivät [kestävän kehityksen] huomioimaan.

(Ruskon yhteyshenkilö)

1.1 Aiheen valinta ja tutkimusaukko

Matkailu on yksi maailman suurimmista liiketoiminta-aloista ja laajimmalle levinneimmistä elinkeinoista. Matkailu tuottaa maailman taloudelle miljardeja dollareita vuodessa luoden työpaikkoja ja vaurautta, edistäen vientiä, tuottaen verotuloja ja stimuloiden pääomasijoittamista. Matkailun avulla voidaan luoda paremmat lähtökohdat taloudelliselle ja sosiaaliselle kehittymiselle syrjäisempien seutujen – kuten Suomen muuttotappiollisten kuntien – yhteisöissä. Tähän vaaditaan kuitenkin matkailun vastuullista johtamista ja paikallisten arvojen ja elämäntavan kunnioittamista. (Travel & Tourism 2011, 1.) Vastuullisuus ja kunnioitus paikallisia kohtaan jätetään liian usein matkailuteollisuudessa huomioimatta. On myös huomionarvoista, että vaikka useimmat dokumentoiduista negatiivisten matkailuvaikutusten alueista löytyvät nykyisin länsimaiden ulkopuolelta, eivät länsimaatkaan ole immuuneja tälle ilmiölle. (Fennell 2008, 4.)

Suomen matkailustrategian (Suomen matkailustrategia vuoteen 2020 & toimenpideohjelma vuosille 2007–2013 2006, 9) mukaan matkailu on merkittävä työllisyyden ja hyvinvoinnin luoja alueellaan ja sen odotetaan kasvavan Suomessa tulevaisuuden palvelualaksi. Teollisuustuotannon suhteellisen osuuden supistuessa Suomen on panostettava aloihin, jotka tuovat uutta talouskasvua ja hyvinvointia. Matkailun merkitystä liiketoimintana kasvattaa sen paikkasidonnaisuus. Matkailualan luomia työpaikkoja ei voi siirtää muihin maihin, eikä muille paikkakunnille. (Suomen matkailustrategia... 2006, 9.) Esimerkiksi varsinaissuomalainen Kemiönsaaren kunta listaa matkailun kaupan ohella tärkeimmäksi elinkeinokseen (Elinkeinoelämä 2012). Matkailu saa aikaan myös kerrannaisia tulovaikutuksia muille alueensa elinkeinoille tuoden matkailualueelle todellisuudessa enemmän tuloja kuin mitä matkailualan suoraan tuottamat tulot ovat yhteenlaskettuna (Travel & Tourism 2011, 4).

Tulostaan suuremman tulovaikutuksen lisäksi matkailu on myös hyvin alueellinen ilmiö. Siitä saatavat tulot ja sen tarjoamat työmahdollisuudet ovat keskittyneet perinteisesti matkailukohteiden ydinalueiden suurimpiin kaupunkeihin ja matkailukeskuksiin. Verrattuna oman alueensa liikevaihtoon matkailu voi kuitenkin olla erittäin tärkeä elinkeino syrjäisemmissä maakunnissa. Matkailua pidetään yleisesti merkittävänä talouspo-

liittisenä tekijänä, jolla voidaan vaikuttaa aluekehitykseen. (Konttinen 2005.) Alan kehittyminen syrjäisillä seuduilla tukee näiden alueiden kehitystä ja kasvua (Fabac & Zver 2011, 201). Pitkällä aikavälillä matkailualaa on kuitenkin leimannut epätasainen kasvu alueiden välillä (Konttinen 2005). Tämä ilmiö on nähtävissä myös Suomessa.

Länsimaissa matkailu on hyvin yleinen vapaa-ajanviettotapa (Holden 2006, 17). Sanaa turismi käytetään usein yleismerkityksessä ilmaisemaan matkailua (Kostiainen, Ahtola, Koivunen, Korpela & Syrjämaa 2004, 12). Kuitenkin historian näkökulmasta katsottaessa sanalla turismi viitataan teollistuneista yhteiskunnista kotoisin oleviin matkailijoihin. Näille yhteiskunnille on tyypillistä matkailuun liittyvien elinkeinojen kasvu ja monipuolistuminen, ihmisten käytössä olevan vapaa-ajan lisääntyminen, matkailun yhteiskunnallisen pohjan laajentuminen ja matkailuvälineiden tekninen kehittyminen. Turismi-sana (engl. tourism, tour-sanan viitatessa kiertomatkaan) otettiin käyttöön 1800-luvun alkupuolella viittaamaan ihmisjoukkoihin, jotka kiertelivät katsomassa erilaisia nähtävyyksiä. (Kostiainen ym. 2004, 12.) Sanalla turisti viitataan siis yksittäiseen turismin harjoittajaan, eli nähtävyyksien kiertomatkalaiseen. Sanoja matkailu ja turismi, samoin kuin sanoja matkailija ja turisti, käytetään tässä tutkielmassa toistensa synonyymeinä.

Kestävällä kehityksellä tarkoitetaan ympäristön, ihmisen ja talouden huomioon ottavaa ohjattua muutosta, joka turvaa nykyisten ja tulevien sukupolvien elämisen mahdollisuudet alueellaan (Kestävä kehitys 2012). Kestävän kehityksen määrittelyminen ja saavuttaminen on tämän sukupolven suurimpia väittelyn aiheita. Luonnonvarojen käytön suhde talouden kasvuun on ollut merkittävä asia länsimaisten hallintoelinten ratkaisulistalla jo muutaman vuosikymmenen, mutta samalla kestävän kehityksen menettelytavoista keskustellaan ja jopa väitellään niin paikallisesti, kansallisesti kuin kansainvälisestikin. (Hall & Lew 1998, 1.) Keskustelu kestävästä kehityksestä on nousut viime vuosikymmeninä yhä suosittumaksi myös matkailuliiketoiminnassa (Eccles 1995, 22). Matkailuliiketoimintaa on sekä kiitetty että arvosteltu kyvystään muokata alueita fyysisesti. Kiittävä näkökulma näkee turismin pitkäaikaisten kehitysmahdollisuuksien tarjoajana, kun taas arvosteleva näkökulma näkee turismin häiritsevän alueen ekologista ja kulttuurista perintöä. (Fennell 2008, 4.)

Motiivi tutkimuksen tekemiseen valitusta aiheesta juontaa tutkijan omasta saaristomatkailukokemuksesta. Varsinkin kesäisin havaitut kasvaneet matkailijamäärät Varsinais-Suomen saaristoalueella herättivät kiinnostusta niin pienten kuntien saamasta tulovaikutuksesta, kuin matkailijoiden mukanaan tuomista negatiivisista vaikutuksista matkailualueeseen. Tämä ristiriita synnytti kipinän lähteä perehtymään aiheeseen syvällisemmin. Tutkielman tutkimuskohteeksi valittiin Varsinais-Suomen kunnat. Matkailun kyseessä ollessa on kuntien ensisijaisena tehtävänä Suomen matkailustrategian (Suomen matkailustrategia... 2006, 36) mukaan huolehtia matkailun vaatiman

toimintaympäristön luomisesta. Tästä syystä kuntien katsottiin olevan sopiva tarkastelukohteeksi maakunnan tai yksittäisten matkailuyritysten sijaan.

Pohdittaessa matkailun taloudellisia vaikutuksia luontomatkailualueella, kuten osassa Varsinais-Suomea, huomattiin tutkimuksen rajautuvan Pohjoismaiden ulkopuolelle. Tutkimusaineistoa etsittäessä kävi ilmi, että matkailun taloudellinen tutkimus ottaa usein huomioon vain matkailuelinkeinon tuottaman tulon vaikutuksen alueeseen sijoittamalla ympäristölliset ja sosiaaliset vaikutukset (ks. esim. Fennell 2008, 47), kuten ympäristön vahingoittuminen ja saastuminen, alueen resurssien vääränlainen hyväksikäyttö, ansaitun rahan pakeneminen alueelta ja paikallisten asukkaiden elämänlaadun huonontuminen matkailualueella (luku 3.2.1). Lisäksi kestävästä kehityksestä matkailumarkkinoinnissa ei ole vielä tutkittu paljoakaan. Yleisesti tutkimukset hyvinvointivaltioiden, kuten Pohjoismaiden matkailusta ovat vähissä. Tähän löytyi kuitenkin poikkeuksena Toivosen (2001) Turun kauppakorkeakoulussa kirjoittama artikkeli *Regional development of Finnish tourism at the end of the 1990s: Some considerations*, sekä Björkin (2000) Vaasan handelshögskolan:ssa kirjoittama vuotta vanhempi artikkeli *Ecotourism from a conceptual perspective, an extended definition of a unique tourism form*. Vielä toistaiseksi matkailun kestävästä kehityksestä tutkiminen keskittyy kuitenkin enimmäkseen vähemmän kehittyneisiin maihin ja niiden riistoon, ja siitä käytävään eettiseen keskusteluun (ks. esim. Alipour, Vaziri & Ligay 2011; Ardahaey 2011; Mahmoudi, Haghsetan & Maleki 2011; Ibrahim & Gill 2005).

1.2 Tutkielman tarkoitus ja rakenne

Tämän tutkielman tarkoitus on selvittää, miten kestävä kehitys nähdään kilpailukeinona kuntien matkailumarkkinoinnissa. Tutkimuskysymys on jaettu kahteen osaongelmaan, joiden avulla pyritään selvittämään, millaisia kilpailukeinoja kunnat käyttävät matkailumarkkinoinnissaan ja mikä on kestävästä kehityksestä rooli matkailumarkkinoinnissa. Tutkielman osaongelmiin vastataan teorian ja kvalitatiivisen haastattelututkimuksen avulla. Tutkielman aihe liittyy laajempaan tutkimukseen matkailun työllistävästä vaikutuksesta syrjäisillä alueilla, sekä laajempaan tutkimukseen kestävästä kehityksestä aatteen kehittämisestä ja vaikutuksesta matkailuun.

Tutkielma koostuu seitsemästä luvusta johdannon ollessa tutkielman ensimmäinen luku. Varsinaisia tutkimusta pohjustavia teorialukuja ovat luvut 2 ja 3. Luvussa 2 käsitellään kuntien matkailumarkkinointia yleisellä tasolla. Luvussa pohditaan aluksi matkailun merkitystä liiketoimintana ja esitellään tutkielmassa tarkasteltava matkailualue. Tämän jälkeen esitellään tutkimuksessa käytettävät teoriat matkailumarkkinoinnin osalta. Nämä teoriat ovat SWOT-analyysi, Porterin (1984, 57–63) kilpailustrategioiden malli ja matkailualueen elinkaariajattelun malli. Luku 3 käsittelee teoriaa kestävästä

kehityksestä matkailuliiketoiminnassa ja siinä esiintyviä kestävyysajattelutapoja. Näitä teorioita käsitellään sekä yleisellä tasolla että Suomen kuntien kyseessä ollessa. Luvussa 3 esitellään myös tutkimuksessa käytettävät turistiryhmien määritelmät. Luvun lopussa kootaan lukujen 2 ja 3 teorit vielä yhteen kokonaisuudeksi taulukon avulla, jota tullaan käyttämään myös tutkimustulosten kokoamiseen.

Tutkielman varsinainen tutkimusosuus alkaa neljännessä luvussa, jossa esitellään työvaiheiden eteneminen vaiheittain valmiiksi tutkielmaksi. Tässä luvussa esitellään myös tutkimuksen operationalisointi, jossa tutkimusongelmat on liitetty niihin liittyviin teorialukuihin, haastattelukysymyksiin ja tutkimustuloksiin. Luvussa käydään läpi myös tutkimusinstrumenttina käytetty haastattelututkimus. Haastattelututkimuksen tulokset avataan luvussa 5 ja niiden avulla vastataan samalla tutkimuksen osaongelmiin. Luvussa 6 tarkastellaan tutkimuksen tuloksia yleisemmällä tasolla ja liitetään tutkimustulokset luvussa 3 esiteltävään teorian yhteen kokoavaan taulukkoon. Luvussa 6 esitetään myös parannusehdotuksia kestäväen kehityksen käyttämiseen kilpailukeinona kuntien matkailumarkkinoinnissa. Luvussa 7 esitetään vielä yhteenveto tutkielman sisällöstä.

2 KUNTIEN MATKAILUMARKKINOINTI

Matkailu on kunnalle tärkeä elinkeino. Se missä kunta on tavallaan mukana on Nautelankoskisäätiö, Vanhalinnasäätiö joka on yhteistyökumppani, sitten Zoolandia on yleisömäärältään suurin, ja Littoisten miljöö on myös yksi. Että sanoisin että se on tärkeä, mutta vähän mietin olisiko se tärkeä vai vähän tärkeä. Mutta sanotaan tärkeä, tämmösenä PR-mielessä kuitenkin tärkeä, ei niinkään tuloissa tai veroissa tai työpaikkoina ei niinkään tärkeä.

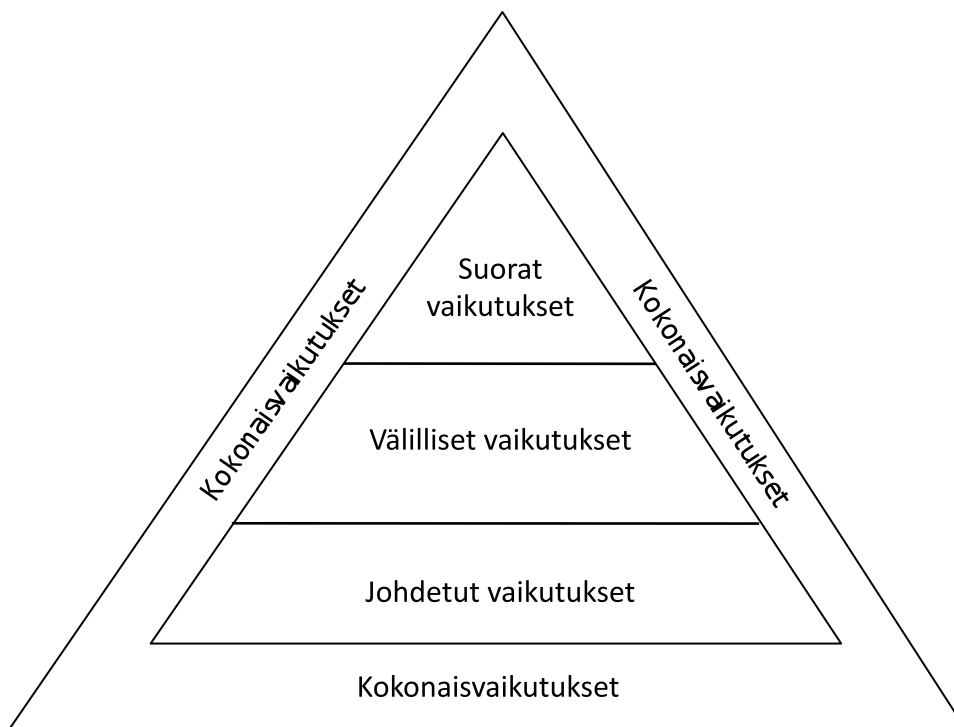
(Liedon yhteyshenkilö)

2.1 Matkailun merkitys liiketoimintana

World Travel & Tourism Council'n (2012) raportin mukaan matkailu liiketoimintana jatkaa kasvuaan. Huolimatta vuoden 2011 laskusuhdanteesta matkailuala kasvoi viime vuonna maailmanlaajuisesti kolmella prosentilla. Rahassa mitattuna tämä tarkoittaa kahta miljardia dollaria. Vuonna 2011 matkailualalle syntyi 98 miljoonaa uutta työpaikkaa, ja samaan aikaan epäsuorasti matkailuun liittyviä työpaikkoja syntyi jopa 2,5 miljardia. (Economic impact of travel and tourism 2012: Summary.) Samana vuonna Suomessa vieraili 7,3 miljoonaa ulkomaista matkustajaa, jotka toivat maahan vuoden aikana 2,2 miljardia euroa (Rajahaastattelututkimus 2011). Kotimaassa tehtävien matkojen määrä kasvoi vuonna 2012 majoituksen mukaan kirjattuna 8 prosenttia edellisestä vuodesta, mikä tarkoittaa 2,9 miljoonaa yöpymisvuorokautta. Suosituimmat matkakohdet sijaittivat Uudellamaalla, Pirkanmaalla ja Varsinais-Suomessa. (Suomalaisten matkailu kotimaassa lisääntyi vuonna 2012.)

Kotimaassa tehtäviä matkoja kirjattiin vuonna 2012 yhteensä 11,7 miljoonaa yöpymisvuorokautta, joista 8,9 miljoonaa olivat mökki- ja vierailumatkoja. Vapaa-ajanmatkojen lisäksi kotimaassa tehtiin 1,5 miljoonaa työ- ja kokousmatkaa. (Suomalaisten matkailu kotimaassa lisääntyi vuonna 2012.) Ulkomailta saapuneet matkailijat mukaan laskettuina Suomen majoitusliikkeissä yövyttiin Tilastokeskuksen (2012) mukaan lähes 16,3 miljoonaa kertaa tammi-syyskuussa 2012. Yöpymisten määrä on kasvanut edellisen vuoden vastaavasta ajanjaksosta 1,7 prosenttia. Tilaston mukaan ulkomaisten matkailijoiden yöpymiset lisääntyivät samana aikana 5,8 prosenttia, mikä tarkoittaa 4,6 miljoonaa yöpymisvuorokautta. (Majoitustilasto syyskuu 2012.) Matkailulla on Suomessa merkittävä vaikutus kansantalouteen ja työllisyyteen erityisesti Uudellamaalla, Varsinais-Suomessa, Pirkanmaalla ja Pohjois-Pohjanmaalla, joissa osuus koko maan matkailulle tyypillisten toimialojen tuotoksesta oli 63,5 % vuonna 2002. (Suomen matkailustrategia... 2006, 12–13.)

Matkailun vaikutukset talouteen ovat vieläkin laajemmat kuin mitä kansallisten yöpymistilastojen perusteella voidaan päätellä, sillä matkailu vaikuttaa epäsuorasti myös muihin talouden alueisiin (Ayres 2000, 115). Matkailu aiheuttaa suoria, välillisiä ja johdettuja taloudellisia tulovaikutuksia alueella (Konttinen 2005). Välillisiä ja johdettuja tulovaikutuksia kutsutaan joissain yhteyksissä myös toissijaisiksi tulovaikutuksiksi (Ardahaey 2011, 209), sillä ne ovat matkailun kerrannaisvaikutuksia (Konttinen 2005). Matkailun taloudelliset vaikutukset ovat siis suorien, välillisten ja johdettujen taloudellisten vaikutusten yhteenlaskettu määrä (Ardahaey 2011, 209). Nämä suorien, välillisten ja johdettujen tulojen kokonaisvaikutukset esitetään kuviossa 1.



Kuvio 1 Matkailun suorat, välilliset ja johdetut vaikutukset (Travel & Tourism 2011, 4)

Suorat tulovaikutukset ovat matkailijoista johtuvia välittömiä vaikutuksia matkailualueeseen. Esimerkiksi matkailijoiden hotelleissa yöpymät yöt vaikuttavat välittömästi hotellisektorin tuloihin. Hotellien ansaitsemat lisätulot ja niihin liittyvät muutokset hotellien maksuissa – kuten palkat, verot ja palvelujen tarjonta – ovat suoria vaikutuksia, jotka johtuvat matkailijoiden rahankäytöstä matkailualueella. Välillisiä tulovaikutuksia syntyy, kun hotelli, jossa matkailijat yöpyvät, ostaa tuotteensa muilta yrityksiltä, jotka tarjoavat omia tuotteitaan ja palvelujaan hotellin käyttöön. Esimerkiksi lakanoita ja pyyhkeitä valmistavan yrityksen myynnin kasvu – joka saattaa johtaa myös työpaikkojen lisääntymiseen ja työntekijöiden tulojen kasvuun – voi johtua osaltaan matkailusektorin kasvusta. Johdetut tulovaikutukset ovat muutoksia alueen taloudellis-

essa aktiviteetissa, kun kotitaloudet, esimerkiksi hotellin henkilökunta ja lakanatehtaan työntekijät, käyttävät ansaitsemaansa palkkaa alueella. (Ardahaey 2011, 209.) Johdettuja tulovaikutuksia ovat myös alueelle talouden kasvun perässä saapuvat sijoittajat (Travel & Tourism 2011, 4).

Monet toimialat ovat sidoksissa matkailuun tavalla tai toisella. Tästä syystä matkailun määrittelemisen liiketoiminta-alana on hyvin vaikeaa. (Holden 2000, 5.) Myöskään tilastoissa ei ole olemassa matkailutuotteita tai matkailutoimialaa, vaan ainoastaan matkailulle ominaisia ja ei-ominaisia tuotteita, sekä niitä tuottavia toimialoja (Konttinen 2005). Yhteenvetona matkailusta liiketoiminta-alana voidaan todeta, että sitä ei voi pitää samankaltaisena muiden toimialojen kanssa. Matkailu liiketoimintana ei tuota yhtäkään identifioitavissa olevaa tuotetta, vaan ainoastaan paikkasidonnaisia palveluja. Monet matkailupalvelut ovat lisäksi muidenkin kuin matkailijoiden käytössä. Termillä ”matkailuteollisuus” tarkoitetaan siis toisistaan erillisten yritysten ja organisaatioiden sekoitusta, jolle on yhteistä se, että ne tuottavat jossakin määrin palveluja matkailijoille. (Holden 2000, 7.) Joka tapauksessa matkailuteollisuus vaikuttaa erittäin monikerroksisesti talouteen luoden yhteistyö- ja yhteishankeverkostoja niin yritysten, hallintoelinten kuin matkailijoidenkin keskuudessa (Travel & Tourism 2011, 4). Tämä tulisi ottaa paremmin huomioon myös Varsinais-Suomen kuntien matkailualueilla, kuten tuloksetluvussa (luku 5) tullaan myöhemmin pohtimaan.

2.2 Matkailualueen esittely

Matkailun kasvavassa suosiossa ei näy merkkejä taloustaantumasta. Suomalaisten matkailu sekä kotimaassa että ulkomaille lisääntyi vuonna 2012. (Suomalaiset matkustivat Välimerelle, Viroon ja Lappiin syys–joulukuussa 2012.) Tämä lupaa hyvää Varsinais-Suomelle matkailualueena sen ollessa maan kolmanneksi suurin maakunta ja yksi vilkkaimmista matkailualueista Suomessa (Maakunta 2010).

2.2.1 Matkailualueen määritelmä ja kunta Suomen matkailustrategiassa

Matkailualue voidaan ymmärtää alueena, jonka fyysiset, historialliset ja etnografiset piirteet erottavat sen muista alueista. Matkailualueen tulee tarjota ja kehittää yhtä tai useampaa matkailun muotoa – kuten aurinko- ja rantalomamatkailua, kulttuurimatkailua tai maaseutumatkailua – houkutellessaan alueelle matkailijoita. Matkailijoiksi luokitellaan alueella vierailevat ihmiset, jotka asuvat alueen ulkopuolella. (Da Conceicao Goncalves & Roque Aguas 1997, 12.) Matkailualueen koolla ei ole määritelmän kan-

nalta merkitystä, vaan matkailualueeksi voi kutsua niin pientä kylää, suurta kaupunkia kuin kokonaista mannertakin (Gee, Makens & Choy 1997, 132).

Gee, Makens ja Choy (1997) jakavat matkailualueet karkeasti kahteen tyyppiin. Ensimmäiseen matkailualueeseen kuuluvat paikat tai alueet, joille matkailijat hakeutuvat, mutta joille matkailu on vain osittainen elinkeino. Esimerkkinä tällaisesta paikasta voidaan mainita Lontoossa sijaitseva Big Ben. Myös tässä tutkielmassa käsitellyt kunnat kuuluvat tämän aluetyypin piriin. Toiseen matkailualueeseen kuuluvat itsenäiset resort-tyyppiset kohteet, joka on kehitetty vain matkailijoita varten taloudellisen hyödyn saavuttamiseksi. Kaikki matkailijoiden tarvitsemat palvelut löytyvät tältä alueelta. Tämänkaltaisesta matkailualueesta ääriesimerkkinä toimii Disney World, mutta rantalomakohteista löytyvät suuret hotellialueet kuuluvat samaan kategoriaan. (Gee ym. 1997, 132.) Harkitessaan rantalomaa punnitsee matkailija siis resort-tyyppisen täyshoitoa tarjoavan lomakohteen ja vain osittaista matkailuelinkeinoa harjoittavan, kenties omatoimimatkailua vaativan, matkailukohteen välillä. Valinta näiden matkakohteiden välillä tapahtu sillä perusteella, mitä matkailija matkaltaan hakee ja mitä näillä matkakohteilla on matkailijalle tarjota. (Prentice 1992, 77–81.) Gee, Makens ja Choy (1997) jättävät tämän jaottelun ulkopuolelle osan eurooppalaisista kulttuurikohteista, kuten The Tower of Londonin ja Ranskassa sijaitsevan Versaillesin palatsin, jotka toimivat nykyisin matkailijoille tarkoitettuina nähtävyyksinä ja museoina. Tässä tutkielmassa tämän kaltaiset nähtävyydet esitetään kuuluvaksi omaan, kolmanteen ryhmäänsä, sillä nämä rakennukset rakennettiin aikoinaan aivan muuhun tarkoitukseen kuin mitä ne nykyaikana palvelevat.

Matkailualueen voidaan katsoa olevan yhdistelmätuote (Da Conceicao Goncalves & Roque Aguas 1997, 12), samalla tavalla kuin luvussa 2.1 esitettiin matkailun taloudellisten vaikutusten osalta. Matkailualueen yhdistelmätuotteella tarkoitetaan alueen toimijoiden yhteispanosta matkailualueella matkailijoiden palvelemiseksi joko verkostoituneena yhteistyönä tai yksittäisinä toimijoina. Nämä yksittäiset toimijat kuuluvat joko suorasti tai välillisesti matkailuun – kuten luvussa 2.1 todettiin – mutta niiden palvelut ovat matkailijoiden käytettävissä. (Da Conceicao Goncalves & Roque Aguas 1997, 12.) Tämän kaltaisen matkailusta saatavan elinkeinon merkitys korostuu paikallisesti erityisesti syrjäisemmillä alueilla. Joillakin alueilla matkailun liiketoimintamerkityksen katsotaan olevan niin suuri, että matkailu on lähes ainoa keino säilyttää alueen elinvoimaisuus. (Suomen matkailustrategia... 2006, 13.)

Kuntien ensisijaiseksi tehtäväksi on määritelty Suomen matkailustrategiassa (2006, 13) huolehtia matkailun vaatiman toimintaympäristön luomisesta. Tähän kuuluvat kaa-voitus, lupapolitiikka sekä infrastruktuurin rakentaminen ja ylläpito. Jos matkailulla katsotaan olevan kunnassa merkittävä rooli, on kunnan tehtävänä Suomen matkailustrategian mukaan vastata matkailuneuvonnan ja -markkinoinnin tukemisesta. Kunnan odotetaan myös sitoutuvan alueellisen matkailustrategian toteuttamiseen.

Matkailustrategian laatiminen kuuluu Suomen matkailustrategian mukaan maakuntatason tehtäviin, ja siinä tulee huomioida valtakunnallisen matkailustrategian linjaukset. Alueellisen suuralueyhteistyön tarve tulee huomioida strategiassa. (Suomen matkailustrategia... 2006, 36.) Tällaisesta suuralueyhteistyöstä on esimerkkinä Vihreän Kolmion matkailualue, joka muodostuu Koski Tl:n, Loimaan, Marttilan, Oripään, Pöytyän, Tarvasjoen ja Ypäjän kunnista (Matkailualue Vihreä Kolmio 2013). Seuraavassa luvussa esitellään Varsinais-Suomea matkailualueena.

2.2.2 Varsinais-Suomi matkailualueena

Varsinais-Suomi sijaitsee Suomen lounaisimmassa osassa Saaristomeren rannikolla. Se on väkiluvultaan maan kolmanneksi suurin maakunta Uudenmaan ja Pirkanmaan jälkeen. Varsinais-Suomi on kaksikielinen maakunta, jonka 461 000 asukkaasta 26 400 (5,7 %) puhuu äidinkielenään ruotsia. Alueen pääkaupunki Turku toimi autonomian ajalla Suomen ensimmäisenä pääkaupunkina vuosina 1809–1812. Varsinais-Suomen arvokkaimpia luontotyyppejä ovat lehdot ja Saaristomeri; maakunnan pinta-alasta lähes puolet onkin vettä. Varsinais-Suomessa on 22 000 saarta ja eniten vapaa-ajan asuntoja Suomessa. Alueella yhdistyvät merellisyys, vanha agrariakulttuuri ja moderni kaupunkikulttuuri. Matkailu on maatalouden lisäksi tärkeä elinkeino alueella. (Maakunta 2010.)

Matkailun edistämiskeskus on Visit Finland -markkinoinnissaan jakanut Suomen neljään strategisesti profiloituun matkailualueeseen, joita ovat Lappi, Järvi-Suomi, rannikko- ja saaristoalue sekä Helsinki (Visit Finland -markkinointi ja markkinointipalvelut 2012). Varsinais-Suomi kuuluu Rannikko- ja saaristoalueeseen, joka kattaa lähes koko Suomen rannikkoalueen Uudeltamaalta Ouluun. Alueen vetovoimatekijöiksi ja avaintuotteiksi on mainittu saaristo, majakat, risteilyt, arkkitehtuuri ja kulttuurihistoria – esimerkiksi vanha Rauma ja Turun linna – ja Muumimaailma. Luontoaktiviteetteja ovat pyöräily – esimerkiksi Saariston rengastiellä – mökkeily, veneily, retkeily, kalastus ja muu eläinten tarkkailu. Markkinoinnissa pyritään korostamaan sitä, että tuhansien saarien seassa vesillä liikkuja pääsee kokemaan jotain sellaista, mitä ei mistään muualta löydy. Satamien ja majakkasaarten ohella alueella on useita kulttuurihistoriallisesti merkittäviä kohteita. (Miten tästä eteenpäin? Taustakyselyn satoa 2012.) Näitä Varsinais-Suomalaisen kuntien matkailukohteita esitellään tarkemmin luvussa 5.

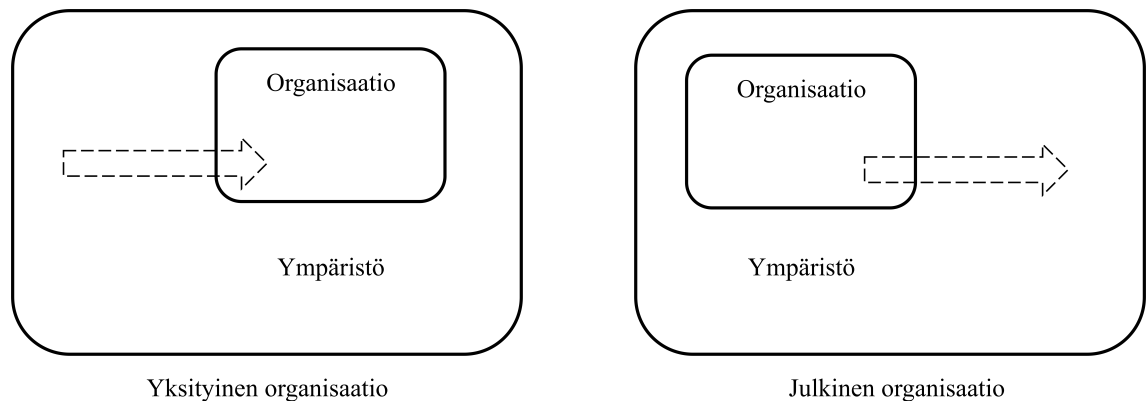
Varsinais-Suomeen saapuva matkailija saapuu alueelle kokeakseen paikallista luontoa ja kulttuuria. Suomesta alueelle saapuvat matkailijat ovat useimmiten omatoimimatkailijoita, kun taas ulkomaiset turistit kulkevat yleensä matkaoppaan mukana. Yhden matkan aikana niin suomalainen kuin ulkomaalainenkin matkailija pyrkii näkemään

mahdollisimman paljon alueen aktiviteeteista. (Hietasaari 2012; Maskun yhteyshenkilö.)

2.3 Varsinais-Suomen matkailualueen SWOT-analyysi

SWOT-analyysi on organisaation strategian suunnittelussa apuna käytettävä työkalu, jota käytetään projektien tai liiketoiminnan – tässä tutkielmassa Varsinais-Suomen matkailualueen – vahvuuksien, heikkouksien, mahdollisuuksien ja uhkien arvioimiseen (Hill, Wallner & Furtado 2010, 78). SWOT-analyysillä pyritään osoittamaan strategian muodostamiseen tarvittavia seikkoja organisaation sisäisestä ja ulkoisesta toimintaympäristöstä. Organisaation ulkoisia tekijöitä ovat uhat ja mahdollisuudet, ja sisäisiä tekijöitä vahvuudet ja heikkoudet. Ulkoisia ja sisäisiä tekijöitä voidaan tarkastella myös sillä perusteella, miten paljon organisaatio voi itse niihin vaikuttaa. Siinä missä ulkoiset tekijät vaativat organisaatiolta sopeutumista, ovat sisäiset tekijät organisaation vaikuttavissa olevia tekijöitä. (Karppi, Kokkonen & Lähteenmäki-Smith 2001, 15.) Lyhenne SWOT tulee sanoista vahvuudet (strengths), heikkoudet (weaknesses), mahdollisuudet (opportunities) ja uhat (threats). SWOT-analyysi on suosittu työkalu niin yritysten markkinoinnissa kuin opiskelijoiden keskuudessakin. Mallin yksinkertaisuus edistää sen käyttöä elinkeinoelämässä, jossa sitä käytetään arviointi- ja päätöksentekotyökaluna. (Helms & Nixon 2010, 216.)

SWOT-matriisin avulla saadaan kokonaiskuva siitä toimintakentästä, jolla organisaatio toimii (Hill ym. 2010, 78). Karpin, Kokkosen ja Lähteenmäki-Smith'n (2001, 22) mukaan organisaation strategiassa on suurelta osalta kyse siitä miten organisaatio sopeutuu toimintaympäristönsä muutoksiin ja vaatimuksiin, toisin sanoen muuttaako organisaatio toimintaympäristöään, vai toimintaympäristö organisaatiota. Karkeasti tämä jaottelu voidaan tehdä yksityisten ja julkisten organisaatioiden – kuten yritysten ja kuntien – välillä. Yksityinen organisaatio, kuten yritys, tekee tässä mallissa strategiansa itselleen sisäiseen käyttöön ottaen vaikutteita toimintaympäristöstään. Julkinen organisaatio, kuten kunta, ei koe vaikutteiden ottoa toimintaympäristöstään tärkeänä, sillä organisaation katsotaan olevan instrumentti, jolla toimintaympäristöä muutetaan. (Karppi ym. 2001, 22.) Tämä malli on hyvin yksinkertaistettu tarkastelutapa yksityisen ja julkisen organisaation eroista, ja se jättää huomioimatta tiettyjen yksityisten organisaatioiden, kuten älyteknologiayritysten, kyvyn luoda tarpeita asiakkailleen muokaten näiden toimintaympäristöään. Mallin koetaan kuitenkin olevan soveltuva matkailualueen tarkasteluun tässä tutkielmassa. Organisaation suhde toimintaympäristöön esitellään kuviossa 2.



Kuvio 2 Organisaation suhde toimintaympäristöönsä (Karppi, Kokkonen & Läh-
teenmäki-Smith 2001, 22)

Kuviosta nähdään, että toimijan ja toimintaympäristön välistä suhdetta johtamaan luodut strategiat ovat erilaiset julkisessa ja yksityisessä organisaatiossa, ja miten toimintaympäristö vaikuttaa eri tavalla yksityiseen ja julkiseen organisaatioon. Koska yksityiset organisaatiot tekevät strategiansa sisäiseen käyttöön, ja julkiset organisaatiot toimintaympäristön muutosta ajatellen, vaikuttaa tämä myös strategian teknisiin osiin, kuten vahvuuksien ja heikkouksien analyysiin, sekä mahdollisuuksiin ja uhkiin toimintaympäristössä. (Karppi ym. 2001, 22.)

SWOT-analyysi on yksinkertainen ja kustannustehokas työkalu. Se auttaa kehittämään uusia ideoita siitä, miten organisaatio voi maksimoida vahvuuksia, sekä lieventää uhkia puolustautumalla niitä vastaan. (Hill ym. 2010, 78.) SWOT-analyysin neljän elementin analyysin perusteella voidaan ryhtyä rakentamaan organisaation sisäisiä vahvuuksia ja hyödyntämään ulkoisia mahdollisuuksia. Samalla analyysin perusteella voidaan pyrkiä eliminoimaan sisäiset heikkoudet ja pyrkiä lieventämään ulkoisia uhkia. Yksinkertaistettuna mallin päämäärä on siis lisätä organisaation tiedon määrää ja siten vähentää organisaation kokemaa epävarmuutta. (Karppi ym. 2001, 16.) Seuraavissa luvuissa esitellään tarkemmin perusteltuina Varsinais-Suomen matkailualueen sisäiset vahvuudet ja heikkoudet, sekä ulkoiset mahdollisuudet ja uhat. Tässä tutkielmassa SWOT-analyysiin keskitytään maakuntatasolla kuntien sijaan, sillä Varsinais-Suomi on rajattu omaksi matkailualueekseen Suomen matkailustrategiassa (Suomen matkailustrategia... 2006) ja tätä matkailualueen rajaa käytetään myös tässä tutkielmassa. Kuntien koetaan myös olevan hyvin homogeenisia tässä luvussa käsiteltävien asioiden osalta, joten kuntien erillisiä SWOT-analyysyjä ei tässä tutkielmassa koeta tarpeelliseksi tehdä.

2.3.1 *Sisäiset tekijät*

Organisaation sisäiset tekijät ovat asioita, joita voidaan muuttaa, kontrolloida ja manipuloida kokonaisuudessaan. Sisäiset vahvuudet ja heikkoudet ovat subjektiivisia näkökulmia, jotka organisaation – tässä tutkielmassa kunnan – johto kokoaa yhdessä omien näkökulmiensa pohjalta. (Koo, Chau, Koo, Liu & Tsui 2011, 63–64.) Organisaation vahvuuksia ovat siis resurssit ja kapasiteetti, joita organisaatio voi käyttää tehokkaasti hyödykseen saavuttaakseen tavoitteensa (Karppi ym. 2001, 16). Vahvuuksia pitää aina arvioida asiakkaan näkökulmasta, ei organisaation (Holloway & Plant 1992, 17), sillä asiakas aina lopulta päättää, onko organisaation strateginen vahvuus kilpailijan vahvuuksia parempi.

Varsinais-Suomen matkailuelinkeinoa pyritään kehittämään aktiivisesti Varsinais-Suomen matkailun kehittämisohjelman (Strategiset valinnat 2005–2011, 5) mukaan alueelle suuntautuvan matkailun lisäämiseksi. Tämän strategian mukaan maakunnan luontaisia vahvuuksia ovat merellisyys, historia ja kulttuuri sekä alueen lukuisat tapahtumat. Alue pyrkii luomaan matkailuun sisältöä tapahtumilla. Strategian mukaan Varsinais-Suomessa pyritään järjestämään vuosittain vähintään yksi merellisyyteen ja yksi historiaan tai kulttuuriin liittyvä suurtapahtuma, jonka kävijämäärä ylittää 100 000 kävijää. Kokovuotisella tapahtumien ketjulla pyritään luomaan sisältöä koko vuodeksi. (Strategiset valinnat 2005–2011, 5.) MEK:n suuralueprofilointi (Vetovoimatekijät eli mitä on rannikko ja saaristo? 2010, 1) määrittelee alueen vahvuuksiksi myös luonnon, jolla tarkoitetaan alueen merta, kallioperää, saaristoa, tasaista rannikkoaluetta, jokia ja hiekkarantoja.

Varsinais-Suomen potentiaalinen saavutettavuus on sekä Suomesta että ulkomailta erittäin hyvä. Varsinais-Suomen matkailustrategian (Strategiset valinnat 2005–2011, 4) mukaan pääosa matkailijoista saapuu alueelle sen pääkaupungin Turun kautta, joka on palveluiden, logistiikan ja maakunnan matkailuimagon keskus. Turkuun pääsee vesi- ja lentoliikenteen avulla niin ulkomailta kuin sisämaastakin. Lisäksi Turkuun on erittäin hyvät yhteydet maanteitse ja rautateitse sisämaasta. Turku on maakunnan matkailun solmukohta, joten yhteydet Turusta muualle maakuntaan ovat maanteitse erittäin hyvät. Saavutettavuutta pyritään myös parantamaan jatkuvasti. (Strategiset valinnat 2005–2011, 8–9.) Näiden liikenneyhteyksien käyttöä tulisi kuitenkin tehostaa, sillä esimerkiksi lentäminen Itämeren yli on mahdollista vielä toistaiseksi vain muutamalle ulkomaiselle lentokentälle, ja sitä syystä ulkomaille matkustaminen Varsinais-Suomesta tapahtuu yhä useimmiten Helsingin kautta.

Organisaatioiden heikkoudet ovat rajoituksia, puutteita tai vikoja organisaatiossa. Heikkoudet estävät organisaatiota saavuttamasta tavoitteitaan. (Karppi ym. 2001, 16.) Varsinais-Suomen matkailualueen heikkoutena voidaan pitää luonnon monimuotoisuuden hyödyntämättömyyttä ja epätasaista palvelun laatua. Ympäri vuotista luonnon mo-

nimuotoisuutta ei ole vielä hyödynnetty täysin alueen tuotteistamisessa. Alueen toimijoista osa on ammattilaisia, osan toimintatavoista heijastuu harrastelijamaisuus. Tämä johtaa matkailupalvelujen epätasaiseen laatuun. (Suomen matkailustrategia... 2006, 15–16.) Varsinais-Suomi pyrkii kuitenkin minimoimaan tätä heikkoutta koulutuksen ja laatujärjestelmien – kuten Maakuntien Parhaat ja leirintäalueiden luokitus – avulla. Varsinkin suuri osa ulkomaisista turisteista pitää näitä luokituksia ja laatujärjestelmiä tärkeinä. (Strategiset valinnat 2005–2011, 6.)

2.3.2 *Ulkoiset tekijät*

Organisaation ulkoiset tekijät ovat tekijöitä, jotka liittyvät sosiaalisiin, teknologisiin, taloudellisiin, ympäristöllisiin ja poliittisiin näkökulmiin. Ne ulkoiset tekijät, jotka ovat organisaatiolle suosiollisia, ovat sille mahdollisuuksia, ja toisaalta ne tekijät, jotka ovat organisaatiolle epäsuosiollisia, ovat sille uhkia. (Koo ym. 2011, 64.)

Mahdollisuudet ovat mitä tahansa suotuisia tilanteita organisaation toimintaympäristössä (Karppi ym. 2001, 16). Toimintaympäristön tarkkailun tärkein tarkoitus on löytää näitä suotuisia tilanteita (Kotler 1997, 81), sillä niiden avulla organisaatio voi parantaa tuottavuuttaan (Kotler, Bowen & Makens 1996, 64). Varsinais-Suomen matkailualueen mahdollisuuksina voidaan pitää kulutuskäyttäytymisen trendejä, informaatioteknologiaa ja laajaa ja korkeatasoista osaamista. Tällä hetkellä kulutuskäyttäytymisen trendejä ovat turvallisuus, perinteisiin liittyvät arvot ja omasta hyvinolontunteesta nauttiminen, sekä yhteisöllisyyden kaipuu. (Suomen matkailustrategia... 2006, 16–17.) Suomen ja Varsinais-Suomen tarjoama matkailukonsepti sopii hyvin näihin trendeihin, joten ne voidaan ottaa huomioon markkinointistrategiassa (Hietasaari 2012). Vapaa-ajan ja työn rajan hämärtyessä informaatioteknologia nousee mahdollisuudeksi Varsinais-Suomen matkailumarkkinoilla. Kannettava tietokone, tabletti tai älypuhelin on mukana yhä useammalla matkailijalla, joten hyvät ja toimivat tietoverkot ovat matkailulle mahdollisuus. Tämä saattaa edistää myös kongressimatkailua alueella. (Suomen matkailustrategia... 2006, 16–17.) Kolmantena mahdollisuutena Varsinais-Suomen matkailualalle voidaan pitää matkailuosaamista. Vaikka alueen heikkoudeksi luettiin harrastelijamaisuus, löytyy alueelta kuitenkin paljon koulutettua henkilökuntaa aina opistotasolta korkeakoulutasolle ja matkailualan jokaiselta osa-alueelta. Vielä tätä koulutettua henkilökuntaa ei kuitenkaan täysin hyödynnetä. (Strategiset valinnat 2005–2011, 6.) Näiden resurssien käyttöönottoa voidaan pitää alueen mahdollisuutena.

Uhat ovat mitä tahansa epäsuotuisia tilanteita organisaation toimintaympäristössä (Karppi ym. 2001, 16), jotka saattavat vaikuttaa negatiivisesti organisaation liiketoimintaan, mikäli niitä vastaan ei puolustauduta (Kotler ym. 1996, 64). Varsinais-Suomen uhkia ovat ilmastonmuutos, Itämeren saastuminen, kilpailijat ja taloustilanne (Suomen

matkailustrategia... 2006, 16). Ilmastonmuutos vaikuttaa vuodenaikojen pituuteen, mikä on huomioitava matkailukohteiden rakentamisessa ja tuotekehityksessä (Amelung & Moreno 2012, 84; Suomen matkailustrategia... 2006, 16). Ilmaston lämpenemistä voidaan yleisesti pitää uhkana ympäristölle (Suomen matkailustrategia... 2006, 16), ja myös matkailualueille, sillä ilmastonmuutos tulee muuttamaan turistivirtojen jakautumista muuttamalla kesän olosuhteita koko Euroopassa (Amelung & Moreno 2012, 84, 96), ja varmasti muuallakin maapallolla. Myös Itämeren – niin kuin muunkin luonnon – hyvä tila ovat Varsinais-Suomen matkailuelinkeinon perusedellytyksiä (Suomen matkailustrategia... 2006, 16). Matkailuala on riippuvainen luonnonvarojen käytöstä. Matkailu kuitenkin vaikuttaa luontoon negatiivisesti, jolloin luonnonvaroista riippuva matkailuelinkeino saattaa kärsiä. (Holden 2006, 166.) Tämän paradoksin kanssa on tasapainoiltava.

Seuraavassa kuviossa 3 esitellään yhteenvedona Varsinais-Suomen matkailualueen SWOT-analyysi. Kuviossa 3 esiintyvä Varsinais-Suomen matkailukohteen vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet ja uhat on koottu sekä Varsinais-Suomen oman matkailustrategian (Strategiset valinnat 2005–2011) että Suomen matkailun edistämiskeskuksen alueprofiloinnin (Vetovoimatekijät eli mitä on rannikko ja saaristo? 2010, 1) pohjalta.

| | | |
|----------------------------------|---|---|
| Yrityksen Sisäiset tekijät | <p>Vahvuudet Luonto Saavutettavuus Historia, kulttuuri ja merellisyys Tapahtumat</p> | <p>Heikkoudet Epätasainen laatu Vahvuuksia ei hyödynnetä ympäri vuoden</p> |
| Yrityksen Ulkoiset tekijät | <p>Mahdollisuudet Kulutuskäyttötrendit IT Osaamisen hyödyntäminen</p> | <p>Uhat Ilmastonmuutos Itämeren saastuminen</p> |

Kuvio 3 Varsinais-Suomen matkailualueen sisäiset vahvuudet ja heikkoudet, sekä ulkoiset mahdollisuudet ja uhat. (Vetovoimatekijät eli mitä on rannikko ja saaristo? 2010, 1; Strategiset valinnat 2005–2011)

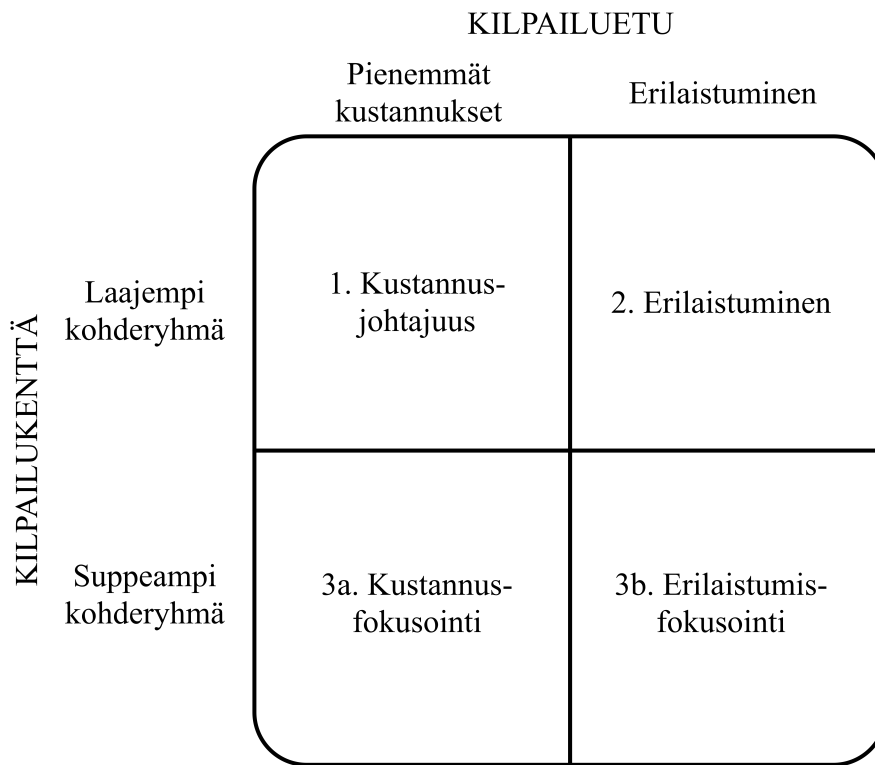
Analyysin malli on yksinkertainen 2x2 matriisi, jonka ylemmät rivit käsittelevät Varsinais-Suomen sisäisiä vahvuuksia (luonto, saavutettavuus, historia, kulttuuri ja merellisyys, sekä tapahtumat) ja heikkouksia (epätasainen laatu ja vahvuksien hyödyntämättömyys ympäri vuoden). Mallin alemmat rivit puolestaan käsittelevät Varsinais-Suomen ulkoisia mahdollisuuksia (kulutuskäyttäytymisen trendit, informaatioteknologia, osaamisen hyödyntäminen) ja uhkia (ilmastonmuutos ja Itämeren saastuminen). (Helms & Nixon 2010, 216.)

SWOT-analyysi on hyödyllinen työkalu asioiden listaamisessa. Se ei kuitenkaan tarjoa toteutettavaksi varsinaisia strategiamalleja, joiden avulla voidaan käyttää hyväksi mahdollisuuksia samalla kun hyödynnetään vahvuuksia. Joissain tapauksissa analyysistä syntyneet sanalistat jäävät tarkemmin selittämättä, jolloin niiden käyttäminen hyödyksi on vaikeaa. (Helms & Nixon 2010, 236.) Seuraavassa luvussa esitettävät Porterin (1984) kilpailustrategiatmallit toimivatkin paremmin strategioiden suunnittelumalleina. SWOT-analyysin teoriaan palataan vielä luvussa 3.2, jossa liitetään kestävä kehitys matkailuliiketoimintaan.

2.4 Kilpailukeinojen teoria matkailumarkkinoinnissa

Michael E. Porterin (1985, 1; 1984, 23) mukaan kilpailustrategian määrittelyn olennaisin periaate on se, että organisaatio – tässä tutkielmassa kunta – suhteutetaan alaan, jolla se kilpailee. Tämän alan rakenteella on suuri vaikutus siinä vaiheessa, kun päätetään kilpailun pelisäännöistä, sekä niistä strategioista, joita kunnan on mahdollista toteuttaa (Porter 1984, 23). Kilpailustrategialla pyritään siis varmistamaan tuottava ja pysyvä asema toimialan välistä kilpailua määrittelevien voimien keskellä (Porter 1985, 1).

Porter (1985, 11–16; 1984, 57–63) esittelee teoksessaan kolme yleistä kilpailustrategiaa: kustannusjohtajuus, erilaistuminen ja fokusointi. Fokusointi voidaan jakaa vielä kahteen erilliseen muunnokseen, jotka ovat kustannusfokusointi ja erilaistumisfokusointi (Porter 1985, 11, 15–16). Nämä neljä kilpailustrategiaa esitellään seuraavassa kuviossa (kuvio 4).



Kuvio 4 Porterin (1985, 12) kilpailustrategiat

Kustannusjohtajuus on ehkä selkein Porterin kolmesta kilpailustrategiasta. Tässä strategiamallissa on kyse siitä, että organisaatio pyrkii tuottamaan tuotteensa toimialallaan alhaisemmin kustannuksin kuin kilpailijansa käyttäen usein hyväkseen suurtuotannon etuja, patentoitua teknologiaa, etuoikeutta tietyille raaka-aineelle, tai jotain muuta mahdollista keinoa, jolla se saavuttaa alhaisemmat tuotantokustannukset. Kustannusjohtajuusstrategiaa toteuttava organisaatio toimii laaja-alaisesti palvellen monia asiakassegmenttejä toimialallaan, ja jopa yli toimialarajojen. (Porter 1985, 12–14.) Matkailualan yrityksistä kustannusjohtajuutta käyttävät strategianaan esimerkiksi halpalentoyhtiöt, jotka ovat minimoineet kustannuksensa, eivätkä tarjoa asiakkailleen oikeastaan muuta kuin halvan kuljetuksen paikasta a paikkaan b. Kaikki lennolle haluttavat lisäpalvelut, kuten ateriat koneessa tai mahdollisuus peruuttaa lento ennen matkaa, ovat lisämaksullisia. Hotelliketjuista kustannusjohtajuuden on valinnut muun muassa Omenahotelli, josta löytyy lähinnä vain siivoushenkilöstö. Kaikki muu palvelu hotellissa hoidetaan sähköisesti.

Erilaistumisen strategiakseen valinnut organisaatio pyrkii tuottamaan uniikkeja tuotteita tai palveluja toimialallaan valitun yhden tai muutaman ominaispiirteen, joita asiakkaat pitävät tärkeinä. Näiden ominaisuuksien avulla organisaatio positioi itsensä vastaamaan asiakkaiden tarpeisiin. Tuotteet tai palvelut ovat yleensä ainutlaatuisia, ja niiden

hinta on korkea. Erikoistuminen voi koskea mitä tahansa tuotantoprosessin osaa – kuten markkinointia – tai se voi kohdistua tuotteeseen tai palveluun itseensä. (Porter 1985, 14.) Esimerkkejä matkailualalta ovat vaikkapa luksusluokan lomakohteet, luksusluokan lentoyhtiöt ja joidenkin matkatoimistojen tarjoamat varta vasten yksittäisille asiakkaille räätälöimät matkat.

Porterin (1985, 15) mukaan fokusointi on hieman erilainen strategia kahteen muuhun kilpailustrategiaan verrattuna, sillä se perustuu kapeampaan kilpailuun toimialalla. Organisaatio valitsee asiakassegmentin tai segmenttiryhmän toimialan sisällä ja räätälöi strategiansa näille kohdesegmenteille sulkien pois muut asiakkaat. Optimoidessaan strategiansa tälle kohderyhmälle organisaatio pyrkii saamaan kilpailuetua kohderyhmässään, vaikka se ei saavutakaan kilpailuetua koko toimialalla. (Porter 1985, 15.) Matkailualalla fokusointia strategianaan käyttää esimerkiksi Suomen matkailun edistämiskeskus (MEK) matkailumarkkinoinnissaan ulkomaisille turisteille. MEK kohdistaa markkinointinsa vain noin 15 prosentille maailman matkailevasta väestöstä. (Visit Finland - markkinointi ja markkinointipalvelut 2012.)

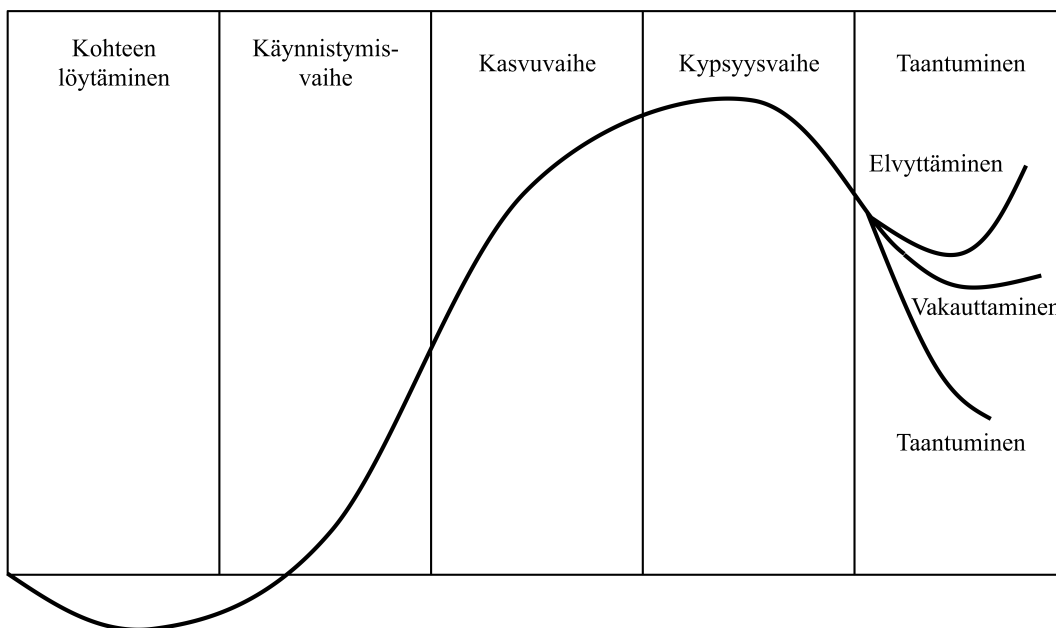
Fokusointistrategialla on kaksi vaihtoehtoista muunnosta, joita ovat kustannusfokusointi ja erilaistumisfokusointi. Kustannusfokusoinnissa organisaatio pyrkii saamaan kustannushyötyä kohderyhmässään, ja erikoistumisfokusoinnissa organisaatio pyrkii erikoistumaan kohderyhmässään. Molemmat näistä fokusointistrategian muunnoksista perustuvat kohderyhmän erilaisuuteen toimialan muihin asiakkaisiin verrattuna. Kustannusfokusointi hyödyntää kustannusten eroavaisuutta tietyissä segmenteissä, kun taas erikoistumisfokusointi hyödyntää erilaisten segmenttien erityistarpeita. Tämän kaltaiset eroavaisuudet viittaavat siihen, että laajemmin kohderyhmänsä segmentoineet kilpailijat eivät pysty palvelemaan näitä asiakkaita. Fokusointistrategialla voidaan siis saavuttaa kilpailuetua keskittymällä pelkästään tähän kapeampaan kohderyhmään. (Porter 1985, 15–16.) Kilpailustrategioihin palataan vielä luvussa 3.2. Seuraavassa luvussa esitellään matkailualueen elinkaariteoria.

2.5 Elinkaariteorian soveltaminen matkailumarkkinoinnin suunnittelussa

Toimialan elinkaarimalli on hyödyllinen työkalu matkailualueen markkinointistrategian suunnittelussa (Djurica & Djurica 2010, 897). Jokaisella toimialalla, kuten tuotteilla ja palveluillakin, on omanlaisensa elinkaari (Holloway & Plant 1992, 71). Kilpailun luonne muuttuu toimialan elinkaaren eri vaiheissa, joten matkailualueen matkailustrategian on kehityttävä elinkaaren vaiheiden mukaan. Toimialan kehityksen seuraaminen on tärkeää markkinointistrategian määrittelyn kannalta, sillä markkinointistrategia voi li-

sätä tai vähentää matkakohteen houkuttelevuutta investointikohteenä ja edellyttää usein päättäjiltä tiettyjä strategisia järjestelyjä. (Porter 1984, 194.)

Elinkaarihypoteesia on käsitelty lukuisissa empiirisissä teksteissä ja tutkielmissa. Vaikka elinkaaren vaiheiden määrästä ei vallitsekaan yksimielisyyttä tutkijoiden keskuudessa, ovat eri vaiheet eri tutkimuksissa niin samankaltaisia, että niiden välille voidaan vetää yhtäläisyyksiä. (Da Conceicao Goncalves & Roque Aguas 1997, 12.) Tässä tutkielmassa käytetään viiden vaiheen elinkaarimallia (kuvio 5) yhdistelemällä Porterin (1984, 193) sekä Kotlerin, Bowenin ja Makensin (1996, 301) teorioita. Lisäksi eri vaiheiden markkinointistrategioita on pohdittu Da Conceicao Goncalves'n ja Roque Aguas'n (1997, 13) artikkelin pohjalta, jossa esitellään neljän vaiheen lisäksi myös kuu-sivaiheinen elinkaarimalli.



Kuvio 5 Matkailualueen elinkaarimalli (Da Conceicao Goncalves & Roque Aguas 1997, 14; Kotler ym. 1996, 301; Porter 1984, 193, mukaeltu)

Kuviossa esitetyt viisi elinkaaren vaihetta ovat kohteen löytäminen, käynnistymisvaihe, kasvuvaihe, kypsyysvaihe ja taantuminen. Porterin neljän vaiheen elinkaarihypoteesin mukaan toimiala käy läpi käynnistymisvaiheen, kasvuvaiheen, kypsyysvaiheen ja taantumisen (Porter 1984, 193). Toimialan myyntikehityksen käännekohtat määrittelevät nämä vaiheet (Kotler ym. 1996, 301; Porter 1984, 193). Kotler ym. lisäävät tähän malliin ensimmäiseksi vaiheeksi vielä tuotekehityksen (Kotler ym. 1996, 301), joka kääntyy matkailumarkkinoinnissa kohteen löytämiseksi (Da Conceicao Goncalves & Roque Aguas 1997, 13; Gee ym. 1997, 146). Eri vaiheiden kesto vaihtelee suuresti eri aloilla (Porter 1984, 194), ja joissakin tapauksissa palvelun kehitys käynnistymisvaiheesta taantumiseen saattaa olla hyvinkin nopea. Joissakin tapauksissa tuote tai palvelu

saattaa pysyä kypsyyssvaiheessa erittäin pitkän aikaa. Kilpailun kiristytessä elinkaaret ovat usein lyhempiä, ja tästäkin syystä markkinointihenkilöstön olisi hyvä olla perillä siitä, missä vaiheessa elinkaarta heidän matkailukohteensa on. (Holloway & Plant 1992, 71.)

Useinkaan myytävän tuotteen tai palvelun ei odoteta myyvän ikuisesti, mutta sen halutaan kuitenkin tuottavan tarpeeksi voittoa, jotta voitolla voidaan kompensoida tuotteesta tai palvelusta aiheutuneet riskit ja työ. Markkinoiden ja ympäristön muuttuvien olosuhteiden vuoksi yrityksen strategiaa on muotoiltava uudestaan tietyin väliajoin voiton maksimoimiseksi. Näitä strategiamuutoksia tuotteen tai palvelun myynissä kutsutaan myös tuotteen tai palvelun elinkaaren eri vaiheiksi. (Kotler ym. 1996, 301.) Elinkaaren vaiheen vaihtuminen ei aina ole selkeää markkinointihenkilöstölle. Merkkejä tästä ovat kuitenkin pienentyneet myyntiluvut tai pienentynyt markkinaosuus. Elinkaariajattelu ja markkinoitavan kohteen suhde omaan elinkaarensa auttaa markkinointihenkilöstöä suunnittelemaan markkinointikampanjoitaan tehokkaammin. (Holloway & Plant 1992, 71.) Tästä syystä myös kuntien matkailumarkkinoinnissa tulisi ottaa nämä matkailualan elinkaaren vaiheet huomioon.

Elinkaaren erilaiset vaiheet tarvitsevat myös erilaisia markkinointistrategioita, ja tästä syystä matkailukohteen elinkaaren vaiheen määrittelemine on tärkeää (Da Conceicao Goncalves & Roque Aguas 1997, 13). Markkinoinnin avulla pyritään pidentämään matkailukohteen elinkaaren tuottavimpia vaiheita, joita ovat kasvu- ja kypsyyssvaihe. Jokainen elinkaaren vaihe tarvitsee uusien markkinointistrategioiden käyttöönottoa. (Djurica & Djurica 2010, 897.) Seuraavissa luvuissa esitellään matkailualueen elinkaaren eri vaiheet ja niihin liittyvät matkailustrategiat.

2.5.1 Kohteen löytäminen

Kohteen löytäminen on ensimmäinen matkailukohteen elinkaaren vaiheista. Aluksi matkailukohteessa vierailee vain vähän turisteja. Heitä viehättävät alueessa matkailukohteen perusresurssit, kuten luonnonvaraiset tai ihmisten rakentamat arvokkaat luonnon-, kulttuuri- tai historialliset rikkaudet (Da Conceicao Goncalves & Roque Aguas 1997, 13.), kuten Englannin Wiltshiressä sijaitseva Stonehenge. Näitä nähtävyyksiä ei ole varsinaisesti rakennettu turismia ajatellen, vaan turismi seuraa niiden perässä. Vaikka turistit saapuvatkin alueelle näiden rikkauksien vuoksi, ei alueen infrastruktuuri ole vielä kehittynyt turisteja varten. (Da Conceicao Goncalves & Roque Aguas 1997, 13.) Kun ensimmäiset matkailijat saapuvat alueelle, paikalliset usein toivottavat heidät lämpimästi tervetulleiksi. Nämä ensimmäiset turistit hyväksyvät paikallisten tavat sellaisena kuin ne ovat ja pyrkivät alueella vieraillessaan sopeutumaan heidän kulttuu-

riinsa. (Gee ym. 1997, 147.) Tämän kaltaista turismia voidaan kutsua myös ekoturismiksi, joka esitellään paremmin luvussa 3.1.4, kolme turistiryhmää.

Matkakohteen ensimmäiset turistit ovat usein korkean ostovoiman matkailijoita. He ovat useimmiten luonnonrakastajia, ja he etsivät matkaltaan seikkailua ja riskiä. Tämän kaltaiset turistit hakevat usein eristäytyneisyyttä, ja he hakeutuvat paikkoihin, joissa muut eivät ole vielä käyneet. Nämä ensimmäiset turistit edustavat noin 2,5 % koko markkinoista. (Da Conceicao Goncalves & Roque Aguas 1997, 13.) Ensimmäiset matkailijat vaikuttavat uutena teijänä alueen evolutionääriseen kehitysprosessiin. Osa näistä ensimmäisistä turisteista jää myös asumaan alueelle perustaen sinne matkailua tukevia yrityksiä, kuten matkailijakoteja, ravintoloita ja kiertomatkapalveluita. (Gee ym. 1997, 147.)

Matkailukohteessa ei vielä tässä vaiheessa esiinny juurikaan kilpailua, sillä matkailua tukevia yrityksiä on harvassa (Da Conceicao Goncalves & Roque Aguas 1997, 13). Tuote- tai palveluideoita alkaa syntyä vasta turismin mukana. Myynti ja tarjonta on kuitenkin vielä pientä, ja mahdollisten matkailua tukevien investointien kustannukset ovat korkeat. (Kotler ym. 1996, 301.) Alueella ei ole vielä tässä vaiheessa varsinaista markkinointistrategiaa eikä -näkökulmaa. Turistit, jotka ovat alueelle löytäneet, eivät ole vastanneet markkinointistimulukseen, eli eivät ole saapuneet alueelle markkinoinnin vuoksi. (Da Conceicao Goncalves & Roque Aguas 1997, 15.)

2.5.2 Käynnistymisvaihe

Käynnistymisvaiheessa matkailukohteeseen alkaa saapua yhä enemmän turisteja kohteen löytäneiden turistien perässä. Tällöin kohde ei ole enää vain näiden kohteen löytäjien käytössä. (Da Conceicao Goncalves & Roque Aguas 1997, 13.) Aluksi kuitenkin vain muutamat matkailijat saattavat olla kiinnostuneita paikasta matkailukohteena. Kohteen kiinnostavuus alkaa kuitenkin vähitellen lisääntyä tullen muille turisteille tutuksi tämän pienen matkailijamäärän toimesta. (Holloway & Plant 1992, 71.)

Paikallisten asukkaiden oma-aloitteisuus matkailijoita kohtaan alkaa vähitellen kehittyä, ja tämän seurauksena voidaan alkaa puhua paikallisesta turismista, sekä matkailusesongeista. Julkiselle sektorille alkaa syntyä painetta kehittää tarvittavaa infrastruktuuria tukemaan tämän elinkeinon kehitystä. (Da Conceicao Goncalves ym. 1997, 13.) Matkailupalvelujen syntyminen alueelle rohkaisee kuitenkin uusia turisteja sapumaan alueelle (Gee ym. 1997, 147).

Matkailukohteessa tarjottaville tuotteille ja palveluille alkaa vähitellen syntyä strategioita. Tässä vaiheessa elinkaarta matkailukohteen strateginen tavoite on pidentää nykyisten turistien viipymisaikaa ja samalla houkutella uusia turisteja. (Da Conceicao Goncalves & Roque Aguas 1997, 15.) Matkailukohteen tunnettuus kasvaa hitaasti, sillä

kohdetta vasta esitellään markkinoilla. Tuotot saattavat olla hyvin alhaiset tai jopa olemattomat vielä tässä vaiheessa, sillä matkailukohteen käynnistymisvaiheen kustannukset ovat verrattain korkeat. (Kotler ym. 1996, 301.) Markkinointikeinoja ovat promootiot, kuten tapahtumajärjestäminen, joiden kautta voidaan kommunikoida kohderyhmään kuuluvien turistien kanssa. Kohteen saavutettavuutta voidaan parantaa kulkuyhteyksien, kuten moottoriteiden, rautateiden, sekä ilma- ja merikuljetuksen laajentamisen avulla. (Da Conceicao Goncalves ym. 1997, 15.)

2.5.3 *Kasvuvaihe*

Kasvuvaihe on matkailualueelle nopeimman kasvun aikaa. Turistien määrä alueella kasvaa huomattavasti, mutta samalla myös turistien ostovoima alenee. Parhaana matkailusesonkina turistien määrä saattaa ylittää paikallisen väestön määrän alueella. (Da Conceicao Goncalves & Roque Aguas 1997, 13–14.) Matkailijat pyrkivät yhä sopeutumaan paikalliseen yhteisöön, mutta alueella alkaa näkyä merkkejä siitä, että matkailu liiketoimintana pyrkii adaptoitumaan turistien tarpeisiin. (Gee ym. 1997, 147.) Tämän seurauksena kohteen löytäneet matkailijat ovat vaihtuneet keskivertomatkailijoihin, jotka eivät aina ole yhtä avoimia paikallisten mahdolliselle erilaisuudelle. Samaan aikaan alueen tarjonta kasvaa ja monipuolistuu, ja alueen tunnusmerkkejä saatetaan lähteä muuttamaan uusien turistien toivossa. (Da Conceicao Goncalves & Roque Aguas 1997, 13–14.)

Kasvuvaiheessa tarjonnan kontrolli siirtyy asteittain paikallisilta tekijöiltä ulkopuolisille, kansallisille ja kansainvälisille, hankkijoille. Matkailualueella alkaa syntyä kilpailua matkailualalla toimivien yritysten välillä, ja uusia yrityksiä saapuu kilpailemaan paikallisten kanssa. Nämä uudet yritykset saattavat mahdollisesti jo dominoida aluetta. Hinnat alkavat pudota kilpailun vaikutuksesta varsinkin siinä tapauksessa, että kysyntää on vähemmän kuin tarjontaa. Alueen matkailuala alkaa vähitellen järjestäytyä ja menettää täten jäsentymättömiä piirteitään. Matkanjärjestäjistä tulee korvaamattomia turistien avustamisessa, ja täten matkakohteesta tulee saavutettavampi. (Da Conceicao Goncalves & Roque Aguas 1997, 13–14.) Paikallisten ja matkailijoiden välillä kasvanut vuorovaikutus ajaa paikalliset asukkaat uudelleen arvioimaan elämänsä päämääriä ja keinoja saavuttaa ne. Tämä saattaa johtaa alueen koulutustarjonnan paranemiseen. Paikallisten uravaihtoehdot lisääntyvät ja tietoisuus ulkomaailmasta kasvaa. (Gee ym. 1997, 147.)

Kasvuvaiheessa alueen myynti kasvaa nopeasti, kun matkailukohteesta tulee yhä suositumpi turistien keskuudessa ja muutkin kuin matkanjärjestäjät alkavat käyttää sitä matkakohteenaan (Holloway & Plant 1992, 71). Matkakohteen hyväksyntä markkinoilla kasvaa nopeasti, jonka seurauksena myös kohteen tuotot kasvavat (Kotler ym. 1996, 301). Tässä vaiheessa matkailualueen markkinoijien on tärkeää tietää missä asemassa

matkailualue on kilpailijoihinsa nähden kilpailukentällä (Da Conceicao Goncalves & Roque Aguas 1997, 15). Tämän selvittämiseksi käytetään apuna luvussa 2.3 esiteltyä SWOT-analyysiä. Nykyisten asiakkaiden pitäminen tarkoittaa käytännössä palvelun laadun parantamista, jakelukanavien laajentamista, ja kattavan ohjelman ja verkoston luomista alueen tarjoajien, kuten julkisen sektorin, majoituksen, kuljetuksen ja vetonaulojen kanssa. Uusien turistien houkuttelu alueelle tapahtuu usein joko kustannusjohtajuuden tuoman hintaedun, tai erilaistumisen tuoman erottuvan imagon avulla. (Da Conceicao Goncalves & Roque Aguas 1997, 15–16.)

2.5.4 Kypsyysvaihe

Kypsyysvaiheessa matkailukohde on kenties jo menettänyt ainutlaatuisen asemansa, ja siitä on tulossa massamarkkinointikohde keskivertoturistille (Holloway & Plant 1992, 71). Matkailukohteen markkinaosuuden ja myynnin kasvu tasaantuu, tai jopa pysähtyy, sillä palvelu on saavuttanut hyväksynnän asiakasryhmänsä enemmistössä. Myös tuottojen määrä tasaantuu, tai jopa pienenee, jos matkakohde joutuu puolustamaan palveluaan kilpailijoita vastaan. (Da Conceicao Goncalves ym. 1997, 14; Kotler ym. 1996, 301.)

Kypsyysvaihe seuraa kasvuvaiheen jälkeen. Tässä vaiheessa ulkopuolisten palveluntarjoajien kontrolli matkailualueen tarjonnasta kasvaa samalla kun paikallisten kontrolli matkailuliiketoiminnan päätöksenteosta alkaa siirtyä ulkopuolisille tahoille. (Gee ym. 1997, 148.) Turismista on tullut elintärkeää paikalliselle taloudelle, sillä se tuottaa vaurautta ja työllisyyttä. Markkinointistrategiana on asiakasuskollisuuden säilyttäminen. Matkakohteen tuotteisiin ja palveluihin pitää kiinnittää erityistä huomiota, asiakasuskollisuuden säilyttämiseksi ja uusien asiakkaiden houkuttelemiseksi. (Da Conceicao Goncalves & Roque Aguas 1997, 14, 16.)

2.5.5 Taantumisvaihe

Taantumisvaiheessa myynti alkaa pudota ja tuotot vähenevät (Kotler ym. 1996, 301). Tässä vaiheessa matkailu saattaa alkaa menettää merkitystään alueella muiden yritysten kasvattaessa osuuttaan alueen liiketoiminnasta (Holloway & Plant 1992, 71). Taantumisvaiheessa seuraa kriittisin vaihe matkailualueen elinkaaressa, sillä tästä eteenpäin alueen tulevaisuus on epävarma (Da Conceicao Goncalves ym. 1997, 14).

Taantumisvaiheen saavuttaneen alueen tuntomerkkeihin kuuluu palvelujen, henkilökunnan ja jopa turistien matkasuunnitelmien kaavamaistuminen. Paikallisyhteisö tuntee usein kadottaneensa kontrollinsa matkailuliiketoimintaan ja oikeutensa päätöksentekoon. (Gee ym. 1997, 148.) Matkailijoiden määrä alueella saavuttaa huippunsa ja heitä

saapuu enenevässä määrin alhaisemmista sosioekonomisista luokista, mikä voi luoda vastahakoisia reaktioita matkailualueen paikallisessa väestössä. Turistit palaavat alueelle usein yhä uudestaan, minkä vuoksi he usein tuntevat matkailualueen hyvin. Matkailualue ei ole matkailukohteena enää muodikas ja sen vuoksi kyky houkutella uusia turisteja huononee. Kohteen kantokyky – joka esitellään paremmin luvussa 3.1.1 – on saattanut ylittyä, ja tästä syystä alueelle on saattanut aiheutua vakavia sosiaalisia, ekonomisia ja ympäristöllisiä ongelmia. Joskus nämä tuhot eivät ole enää korjattavissa. Uusien yritysten perustaminen alueelle on vaikeutunut, minkä johdosta kilpailijoiden määrä on tasaantunut. Tästä huolimatta kilpailu itsessään ei koskaan lopeta kiristymistään. (Da Conceicao Goncalves & Roque Aguas 1997, 14.)

Matkakohteen edetessä elinkaarellaan taantumisvaiheeseen alkavat matkailijamäärät alueella usein laskea. Kohteen suosittuuteen ja menestykseen vaikuttaneet tekijät, kuten matkailijan tervetulleeksi toivottaminen, paikallisten vieraanvaraisuus, vastaanottavuus ja vetovoima, puhdas ja koskematon luonto ja liiallisen kaupallisuuden puuttuminen, ovat kadonneet ja matkailijat reagoivat tähän puutteeseen etsimällä seuraavan, vielä pilaamattoman kohteen. (Gee ym. 1997, 149.) Taantumisvaiheen edetessä matkailukohteella on kolme mahdollista strategista vaihtoehtoa jatkaa eteenpäin. Nämä vaihtoehdot ovat vakauttaminen, elvyttäminen ja taantuminen. Näistä strategisista vaihtoehdoista alueen vakauttamisessa pyritään säilyttämään turistien määrä tasaisena. Paineet ympäristössä, yhteiskunnassa ja paikallisessa taloudessa otetaan huomioon huolellisen suunnittelun avulla, jota johtavat paikalliset päättäjät. Turismituotteena matkailualue ei koe muutoksia, vaan pysyy samankaltaisena kuin alunperinkin. Jos turistien määrä alueella pysyy vakaana, alueella noudatetaan kypsyysvaiheen strategiaa. (Da Conceicao Goncalves & Roque Aguas 1997, 14, 16.)

Kun aluetta elvytetään turismituotteena, strategiaa pyritään muuttamaan siten, että mahdollisesti vähenevä turistien määrä saataisiin vakiinnutettua tai jopa kääntymään kasvuun. Tässä tilanteessa otetaan käyttöön käynnistymisvaiheen markkinointistrategia, sillä matkailualueutta voidaan nyt uuden ilmeen vuoksi markkinoida uutena kohteena. Matkailijoiden lukumäärän kasvattaminen tai vakiinnuttaminen ei onnistu, mikäli alue heikentyy. Tällöin matkailijoita varten rakennetuille fasiliteeteille, kuten majoitustiloille ja viihdykkeille, pyritään keksimään uusia käyttötarkoituksia. (Da Conceicao Goncalves & Roque Aguas 1997, 14, 16.) Heikentymisvaiheessa matkailukohteen strategiana on kustannusten pienentäminen, jolla pyritään selviytymään hintakilpailussa (Kotler ym. 1996, 301).

Taulukko 1 tiivistää lopuksi luvuissa 2.5.1-2.5.5 esitetyt elinkaaren vaiheet ja niissä käytettävät matkailumarkkinointistrategiat.

Taulukko 1 Markkinointistrategiavaihtoehdot elinkaaren eri vaiheissa

| | |
|--------------------|---|
| Kohteen löytäminen | Matkailuun liittyvä myynti vähäistä Mahdolliset matkailuinvestointikustannukset alkavat kasvaa |
| | Strategiat Ei markkinointistrategiaa Ei markkinointinäkökulmaa |
| Käynnistymisvaihe | Strategioita alkaa ilmestyä niin alueelle kuin alueen tuotteille ja palveluillekin |
| | Strategiat Pidentää nykyisten turistien viipymisaikaa kohteessa Houkutellessa uusia turisteja alueelle Promootiot Kulkuyhteyksien parantaminen |
| Kasvuvaihe | Hyväksyntä matkakohteena tuo uusia turisteja ja kasvattaa tuottoja Asemointi SWOT-analyysin avulla |
| | Strategiat Palvelun laadun parantaminen Jakelukanavien laajentaminen Kattavan ohjelman ja verkoston luominen alueen palveluntarjoajien kanssa Kustannusjohtajuuden tuoma hintaetu tai Differoinnin tuoma erottuva imago |
| Kypsyysvaihe | Matkailukohde ei ole enää uniikki, vaan massamarkkinointikohde Markkinaosuuden ja myynnin kasvu hidastuu Tuottojen määrä tasaantuu tai pienenee |
| | Strategiat Asiakasuskollisuuden säilyttäminen Palvelun ja tuotteiden laadun takaaminen |
| Taantumisen | Myynti putoaa ja tuotot vähenevät Ei enää muodikas matkailualue Uusien turistien houkuttelu vaikeaa Kilpailijoiden määrä tasaantunut, mutta kilpailu jatkaa kiristymistään Kolme strategista vaihtoehtoa: |
| | Vakauttaminen pyritään säilyttämään turistimäärä tasaisena kypsyysvaiheen strategia Huolellinen ympäristö- yhteiskunta- ja taloussuunnittelu |
| | Elvyttäminen turismituotteen elvytys ja muutos turistimäärä vakautetaan tai saadaan kasvamaan Käynnistymisvaiheen markkinointistrategia |
| | Taantumisen turistien lukumäärä laskee Fasiliteetit uusiokäyttöön Hintakilpailu kilpailijoita vastaan |

Taulukko tiivistää kohteen löytymisen, käynnistymisvaiheen, kasvuvaiheen, kypsyysvaiheen ja taantumisvaiheen mahdolliset markkinointistrategiat. Elinkaaren eri vaiheiden pituutta ei määritellä elinkaarimallin teoriassa siitä syystä, että vaiheiden pituus vaihtelee erilaisten muuttujien vaikutuksesta. Näitä muuttujia ovat alan tyyppi, tarjottavan tuotteen tai palvelun ominaisuudet, valtionjohdon ja muiden johtajien päätökset, sekä ennustamattomat tapahtumat matkailualueen toimintaympäristössä. (Da Conceicao Goncalves & Roque Aguas 1997, 13.)

3 KESTÄVÄ KEHITYS MATKAILUMARKKINOINNISSA

Kunta on ollut vuodesta 2010 mukana Suomen Ympäristökeskuksen HINKU-hankkeessa [hiilineutraalit kunnat] ja sen myötä kunta, yrittäjät ja asukkaat kiinnittävät huomiota uusiutuvan energian mukanaan tuomiin mahdollisuuksiin ja kestävään kehitykseen kaikessa toiminnassa.
(Mynämäen yhteyshenkilö)

3.1 Kestävä kehitys matkailuliiketoiminnassa

Saastumaton ympäristö on nykyisin yksi tärkeimpiä tekijöitä, joka houkuttelee matkailijoita vierailemaan matkailualueilla. Hyvänä esimerkkinä tästä ilmiöstä on se, että ihmisten vastuuntunnon lisääntyessä ympäristöä kohtaan vierailijamäärät maailman luonnonpuistoissa ja muissa suojelluissa kohteissa kasvavat jatkuvasti. (Lóránt 2011, 211.)

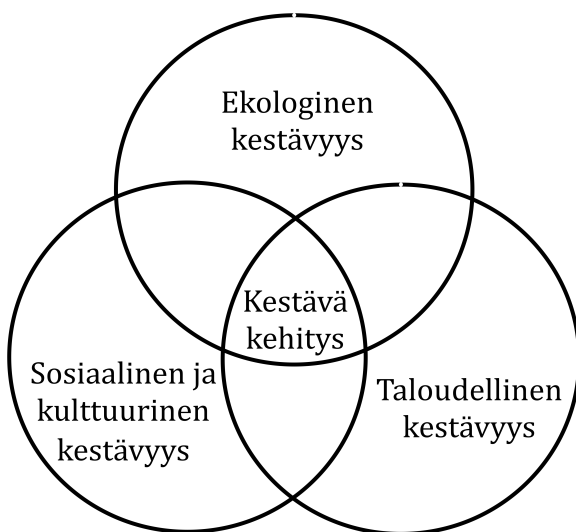
3.1.1 Kestävän kehityksen määritelmä

Ympäristöä alettiin tutkia akateemisella tasolla vasta 1960-luvulla, jolloin käsitys ihmisen toiminnan vaikutuksista ympäristöön ja luontoon alkoi kasvaa (Holden 2006, 159). Valtion ympäristöhallinnon verkkopalvelun mukaan kestävä kehitys käsiteltiin ensimmäisen kerran YK:n Brundtlandin komissiossa vuonna 1987. Tämän komission työstä sai alkunsa prosessi, joka on edennyt vuorovaikutteisesti eteenpäin niin valtioissa, kunnissa kuin kansainvälisissä yhteyksissäkin. (Kestävä kehitys 2012.) Ihmisen toiminnan rajojen merkitys on siis käynyt ilmi vasta viime vuosikymmeninä, sillä maaperän köyhtymiseen tai ilmaston muuttumiseen ei ole tarvinnut aikaisemmin juurikaan kiinnittää huomiota (Salonen 2010, 7).

Euroopan neuvoston mukaan kestävä matkailukehitys on mikä tahansa matkailukehityksen tai matkailutoiminnan muoto, joka kunnioittaa ympäristöä, varmistaa luonnon ja kulttuuriresurssien pitkäaikaisen suojelun ja on yhteiskunnallisesti ja taloudellisesti hyväksyttävää ja oikeudenmukaista. (Nurminen 2002, 14.) Kestävä kehitys ja sen ideologian soveltaminen yritysmaailmaan pohjaa vastuullisuuteen ja oikeudenmukaisuuteen. Ideologian mukaan ihmiskunnan tulisi pystyä tyydyttämään nykyiset elintarpeensa oikeudenmukaisesti tuhoamatta kuitenkaan seuraavien sukupolvien mahdollisuuksia omien elintarpeidensa tyydyttämiseen. (Kyrö 2006, 34.) Valtion ympäristöhallinnon verkkopalvelun mukaan kestävä kehitys on maailmanlaajuisesti, alueellisesti ja paikallisesti tapahtuvaa jatkuvaa ja ohjattua muutosta, jonka päämääränä on turvata sekä nykyisille että tuleville sukupolville hyvät elinmahdollisuudet. Tämä tarkoittaa myös, että

ympäristö, talous ja ihminen otetaan tasavertaisesti huomioon kaikessa päätöksenteossa ja toiminnassa. (Kestävä kehitys 2012.)

Kestävän kehityksen perusehtona on biologisen monimuotoisuuden ja ekosysteemin toimivuuden säilyttäminen. Ihmisen taloudellinen ja aineellinen toiminta tulee kestävä kehityksen periaatteiden mukaan sopeuttaa pitkällä aikavälillä luonnon kestokykyyn. (Mitä on kestävä kehitys 2012.) Pamela Wight kutsuu tätä kestokykyä kantokyvyksi. Kantokyky¹ (ks. Wight 1998, 76) on lainatermi villieläintutkimuksesta, jossa sillä tarkoitetaan maksimaalista eläinlajin populaation kokoa jonka alue voi kantaa ilman, että sen kyky kantaa kyseistä eläinlajia vähenee tulevaisuudessa. Tässä tutkielmassa termejä kestokyky ja kantokyky käytetään synonyymeinä. Seuraavassa kuviossa 6 esitellään kestävä kehityksen osa-alueiden välinen yhteys.



Kuvio 6 Kestävä kehityksen osa-alueet (Wight 1998, 86, mukaeltu)

Kuviosta nähdään, että sosiaalinen ja kulttuurinen kestävyys, sekä taloudellinen kestävyys luovat ekologisen kestävyuden kanssa yhdessä kestävä kehityksen. Kestävässä kehityksessä ei siis ole kyse pelkästään ympäristön säilyttämisestä. Kuviota on yksinkertaistettu ja mukaeltu Pamela Wightin (1998, 86) mallista tässä luvussa esiintyvään teoriaan (Mitä on kestävä kehitys 2012) soveltuvaksi. Mallisaan Wight käytti termien sosiaalinen ja kulttuurinen kestävyys, ekologinen kestävyys sekä taloudellinen kestävyys tilalla termejä sosiaaliset, taloudelliset ja ympäristölliset tavoitteet.

Kansalaisten perushyvinvointi on yksi tärkeä edellytys ekologisen kestävyuden edistämiseksi ja sen yhteiskunnalliselle hyväksyttävyydelle (Mitä on kestävä kehitys 2012). Se edellyttää sosio-ekonomista oikeudenmukaisuutta niin samaan sukupolveen

¹ Daily, G. – Ehrlich, P. (1992) Population, sustainability and the earth's carrying capacity. *Bioscience*, Vol. 42 (10), 761–771.

kuuluvien kuin eri sukupolvien välilläkin (Wight 1998, 86). Taloudellinen kestävyys on puolestaan sisällöltään ja laadultaan tasapainoista kasvua, joka ei perustu pitkällä aikavälillä velkaantumiseen tai varantojen hävittämiseen. Kestävä talous on edellytys yhteiskunnan keskeisille toiminnoille, ja se on myös sosiaalisen kestävyuden – kuten väestön ikääntymisen tuomien haasteiden ratkaisemisen – perusta. Sosiaalinen kestävyys auttaa osaltaan lievittämään niitä vaikeuksia, joita nopea maailmantalouden muuttuminen voi synnyttää. Sosiaalisessa ja kulttuurisessa kestävyudessa keskeisenä kysymyksenä on taata hyvinvoinnin edellytysten siirtyminen sukupolvelta toiselle. Sosiaalisen ja kulttuurisen kestävyuden haasteet, kuten ruoka- ja terveydenhuolto, sekä koulutuksen järjestäminen, ovat maailmanlaajuisia haasteita, joilla on merkittävät vaikutukset ekologiseen ja taloudelliseen kestävyteen (Mitä on kestävä kehitys 2012). Tämä kestävä kehityksen käsite on avainasemassa etsittäessä tuottavampaa ja harmonisempaa suhdetta matkailijoiden, isäntäyhteisön ja ympäristön välille. Tällä ei kuitenkaan tarkoiteta staatista suhdetta, vaan kykyä hyväksyä ja sopeutua muutokseen. Matkailijoiden ja matkailualueen välinen suhde on kriittinen tekijä ympäristön hyvinvoinnille. Jos ympäristö vahingoittuu pahasti, tai jos turistien kiinnostus alueeseen vähenee, saattaa alueen asukkaiden motivaatio alueen säilyttämiseen ja rikastuttamiseen heiketä. (Wight 1998, 75.)

3.1.2 Kestävyysajattelu matkailussa

Matkailun aiheuttamia ympäristövaikutuksia alettiin käsitellä tiedotusvälineissä 1990-luvulla, jolloin ihmisten tietämys matkailun ympäristölle aiheuttamista haittavaikutuksista alkoi kasvaa. Pian matkailuorganisaatiot huomasivat ihmisten kasvavan kiinnostuksen ympäristökysymyksiin, jolloin monet matkanjärjestäjät, hotellit ja lentoyhtiöt alkoivat kehittää ympäristöä säästäviä menetelmiä yritystoiminnassaan parantaakseen uskottavuuttaan ympäristönsuojelua koskevissa asioissa. (Holden 2006, 165.) Matkailijat alkoivat kuitenkin enenevässä määrin huolestua globaalista ilmastonmuutoksesta, otsonikadosta, metsien häviämisestä ja matkailun aiheuttamista ympäristöhaitoista (Kostiainen ym. 2004, 306-307). Ekoturismi syntyi perinteisen massaturismin vastakohtaksi. Massaturismi aiheutti matkailijoissa tyytymättömyyttä, sillä se ei ottanut huomioon matkailukohteiden sosiaalisia ja ekologisia elementtejä. (Holden 2006, 165.) Ekoturismiin ja massaturismiin palataan vielä luvussa 3.1.4 kolme turistiryhmää.

Kestävyysajattelu voidaan jakaa kolmeen ajattelutapaan, joita ovat säilyttäminen (status quo), uudistuminen (reform) ja muutos (transformation). Säilyttämiseen suuntautuneessa ajattelutavassa taloudellisen toiminnan kaavoja pyritään säilyttämään ennemmin kuin muuttamaan. Tämä ajattelutapa sisältää näkökulmia siitä, miten ihmis-kunta voi säilyttää nykyisen elämäntyyliinsä varmistamalla, etteivät ympäristökatastrofit tai sosiaaliset kriisit häiritse sitä. (Belz & Peattie 2009, 13.) Ne matkailualan organisaat-

tiot, jotka osallistuvat kestäväan kehitykseen tämän ajattelutavan mukaan, hyväksyvät sen toimintatavakseen taloudellisista syistä tai kohottaakseen julkisuuskuvaansa. Tiettyissä tilanteissa kestäväan kehitykseen vetoamalla esimerkiksi majoituslaitos voi säästää kustannuksissa, tai jopa vähentää niitä. Tästä on esimerkkinä laajalti käytössä oleva asiakkaiden aktivoiminen majoitusliikkeen pyyhkeiden suhteen. Asiakas saa itse valita useamman yön liikkeessä yöpyessään haluaako hän pyyhkeitä vaihdettavan joka päivä, vai käyttääkö samaa pyyhettä useampana päivänä. Vaikka tämän kaltainen käytös on kiitettävää kestäväan kehityksen kannalta, ei majoitusliikkeen oikeista motiiveista kuitenkaan voida olla varmoja. (Butler 1998, 27.) Säilyttämiseen suuntautunutta ajattelutapaa noudattavat myös monet demokraattisesti valitut hallitukset tai organisaatiot, kuten OECD (Belz & Peattie 2009, 13).

Uudistumiseen suuntautunut ajattelutapa pyrkii uudistamaan kehitystä, kulutusta ja tuottamista. Tämän ajattelutavan mukaan uudistus on tarpeellista kestäväan kehityksen kannalta, ja sen kannattajia ovat esimerkiksi International Union of Conservation of Nature. (Belz & Peattie 2009, 13). Tässä ajattelutavassa matkailualan linjaukset eivät keskity taloudelliseen ja tekniseen puoleen, vaan ne mieluummin korostavat pilaamatonta luontoa ja paikallisten asukkaiden tarpeita. Tämä pehmeämpi näkökulma asettaa luonnon ja kulttuurin resurssit etualalle suunnittelussa sen sijaan, että ne huomioitaisiin vasta jälkepäin. (Fennell 2008, 5) Vaihtoehtoinen turismi on Fennellin (2008) mukaan esimerkki tästä ajattelutavasta. Vaihtoehtoinen turismi on yleisnimitys, joka sisältää muun muassa vastuullisen turismin ja vihreän turismin. (Fennell 2008, 5).

Muutokseen suuntautunut ajattelutapa pyrkii muuttamaan yhteiskuntaa ja talouselämää paljon radikaalimmin kuin edellä esitetyt näkökannat. Tämän kaltainen lähestymistapa pyrkii luomaan yhteiskunnan joka on sosiaalisesti oikeudenmukainen, ekologisesti suuntautunut ja täysin kestävä. (Belz & Peattie 2009, 13) Esimerkkinä matkailussa muutokseen suuntautuvasta ajattelutavasta on ekoturismi. Ekoturismi on vastuuntuntoista matkustamista luontokohteisiin, missä huomioidaan ympäristö ja paikallisen väestön hyvinvointi, ja joka tukee luonnon, eläinlajien ja paikallisen yhteisön säilyttämistä. Ekoturistit matkustavat joko yksin tai pienissä ryhmissä pyrkien kokemaan matkallaan puhtaan ja alkuperäisen luonnon sekä aidon kulttuuriympäristön (Fennell 2008, 20; Kostiainen ym. 2004, 307).

3.1.3 Kestävä kehitys Suomen kunnissa

Suomessa vihreän liikkeen alullepanijana on usein pidetty Forssan kaupungissa sijaitsevan Kojjärven säätelyä koskevaa kiistaa vuonna 1979 (Kostiainen ym. 2004, 306). Forssan Kojjärvi on matala järvi, joka merkittiin jo 1930-luvulla maarekisteriin kuivaksi maaksi, sillä sen odotettiin vähitellen kuivuvan kokonaan. Luonnontutkijat olivat

kuitenkin luokitelleet alueen Suomen arvokkaimpiin lintujärviin kuuluvaksi alueen monimuotoisen ja runsaan pesimälinnuston vuoksi. Maanomistajat ryhtyivät huhtikuussa 1979 kuivaamaan järveä omatoimisesti vesioikeuden kuivaamispäätöksen viivästyessä. (Kojjärvi-liike SuomiSanakirja.fi.) Tämän seurauksena Suomessa syntyi keväällä 1979 Kojjärvi-liike, jonka tarkoituksena oli estää Kojjärven lintualueen kuivaaminen (Kojjärvi-liike Urbaanisanakirja.com). Liike kokosi aikakauden hajanaiset, pienissä piireissä toimivat luontoaktivistit yhteen kansanliikkeeksi. Kojjärvi-liikkeen jäsenet rakensivat paikalle padon, ja myöhemmin kahlitsivat itsensä paikalle padon kaatamista varten tuotuihin puskutraktoreihin. Tapahtumista nostettiin syyte kahliutuneita vastaan, ja asia päättyi aikanaan korkeimpaan oikeuteen asti. (Kojjärvi-liike SuomiSanakirja.fi.) Kojjärven tapahtumat johtivat kuitenkin ympäristöhallinnon perustamiseen vuonna 1983 ja myöhemmin vihreän liiton perustamiseen vuonna 1987. (Majuri 2012, 6). Vuonna 1983 Vihreät pääsivät Suomen parlamenttiin (Kostiainen ym. 2004, 306), ja ekologinen ajattelu on lisääntynyt Suomessa hyvää vauhtia.

Suomi on menestynyt kansainvälisissä kestävä kehityksen vertailuissa erityisen hyvin. Myös useat Suomen kunnat ja kaupungit ovat edenneet vahvasti kestävä kehityksen edistämässä. (Kestävä kehitys 2012.) Kunnat ja kunnallinen päätöksenteko on keskeisessä asemassa, koska monet kestävä kehityksen tavoitteet toteutetaan paikallisin ratkaisuin. Kunnallinen päätöksenteko luo myös mahdollisuudet kuntalaisille, yrityksille ja eri sidosryhmille kestävä kehityksen toteuttamiseen. Kunnat toteuttavat kestävä kehitystä myös käytännössä osallistumalla kuntien ilmastokampanjaan – kuten Mynämäen yhteyshenkilön mainitsema Suomen Ympäristökeskuksen HINKU-hanke – ja ottamalla käyttöönsä ympäristöjohtamisen välineitä. Kuntaliitto pyrkii lisäksi voimistamaan kestävä kehityksen asemaa kuntien strategiatyössä ja liittämään kestävä kehityksajattelun kunnan muihin ohjelmiin ja suunnittelujärjestelmään. Myös aluehallinto voi merkittäväällä tavalla tukea kuntien kestävä kehityksen työtä. (Paikallinen kestävä kehitys 2011.)

3.1.4 Kolme turistiryhmää

Turistit jaetaan usein kolmeen ryhmään matkailijan eettisen kiinnostuksen pohjalta. Nämä kolme turistiryhmää ovat massaturismi, vaihtoehtoinen turismi ja ekoturismi. (ks. esim. Fennell 2008; Butler 1990.) Joissain luokitteluissa ekoturismi luetaan kuuluvaksi vaihtoehtoiseen turismiin (ks. esim. Ayres 2000, 116), mutta se erotetaan silti erikoislaatuisuutensa vuoksi usein vaihtoehtoisen turismin muista muodoista.

Massaturismilla tarkoitetaan "aurinkoa meren rannalla" -tyyppistä (sea and sun) traditionaalista matkailun muotoa (Lathiras, Zapidou, Mylonakis, Tahinakis, Protogeros & Valachis 2010, 11), jossa matkailutuote ja matkustusjärjestelyt myydään valmiina ku-

luttajalle (Butler 1990, 40). Massaturismissa nimensä mukaan suuret turistimassat saapuvat samaan kohteeseen useimmiten samaan vuodenaikaan. (Lathiras, ym. 2010, 11). Butlerin (1990) mukaan massaturismin viehätys on siinä, että matkailijoiden ei tarvitse tehdä omia matkajärjestelyjään, heidän ei tarvitse etsiä majoitusta matkakohteessa, he voivat käyttää paikallisia palveluja ja ostaa paikallisia tuotteita ilman, että heidän tarvitsee opetella uutta kieltä, heille tarjotaan kohtuullista, tai tietyissä tapauksissa jopa huomattavaa mukavuutta, heille syötetään kohtuullisen tuttua ruokaa, eikä heidän tarvitse käyttää valtavia määriä rahaa saavuttaakseen nämä tavoitteet matkaltaan. (Butler 1990, 40.) Fennelin (2008, 4) mukaan suurin osa maailman matkailijoista lukeutuu jossain elämänsä vaiheessa massaturisteiksi, vaikka he itse mieltäisivätkin itsensä vaihtoehtoisiksi turisteiksi.

Ayres (2000, 123) laskee vaihtoehtoiseen turismiin kuuluvaksi ainakin tässä tutkielmassa käytettävät turismin muodot, kuten ekoturismi, agroturismi, virkistys- ja urheilurismi sekä kulttuuri- ja perinneturismi. Tässä tutkielmassa ekoturismi on esitelty omana turistiryhmänään. Fabac ja Zver (2011, 202) lisäävät vaihtoehtoiseen turismiin kuuluvaksi vielä maaseututurismin ja luontomatkailun. Fabacin ja Zverin mukaan vaihtoehtoiseen turismiin kuuluu myös monia muita turismin muotoja, kuten jahti-turismi (yacht tourism), mutta nämä turismin muodot on rajattu pois tästä tutkielmasta. Butlerin (1990, 40) mukaan taas vaihtoehtoiseen turismiin voidaan lukea kuuluvaksi kaikki muut turismin muodot paitsi massaturismi. Vaihtoehtoisessa turismissa matkailijalle annetaan mahdollisuuksien mukaan mahdollisuus tutustua paikallisten elämäntapaan, traditioihin ja aktiviteetteihin. Tämän mahdollisuuden kautta matkailijan kokemus matkailualueesta syvenee. Tämän kaltainen osallistuminen ei olisi mahdollista massaturismikohteessa. (Mihailovic ja Moric 2012.) Vaihtoehtoisella turismilla on massaturismiin nähden suurempi taloudellinen vaikutus matkailualueeseensa kuin massaturismilla, sillä vaihtoehtoista turismia harjoittavilla matkailijoilla on lähtökohtaisesti usein enemmän rahaa käytettävänä henkeä kohti kuin massaturisteilla. Matkailualueen suunnittelussa on kuitenkin otettava huomioon, että alueen tietotaito, kyvyt ja itse tuote mukaanlukien hotellit ja muut mukavuudet saattavat tarvita merkittävää parannusta houkutellakseen tätä asiakasryhmää. (Ayres 2000, 123).

Ekoturismin juuret ovat luonto- ja ulkoilmamatkailussa. Yellowstonessa ja Yosemiteissa 1800-luvulla vierailleiden turistien voidaan sanoa olleen ensimmäisiä ekoturisteja (Kostiainen ym. 2004, 307). Ekoturismilla (engl. Green, eco, soft, progressive, nature tourism) tarkoitetaan ympäristön ja luonnon huomioon ottavaa, pienen vaikutuksen matkailua (Fennell 2008, 20; Kostiainen ym. 2004, 307). Ekoturismissa korostuu neljä näkökohtaa, joita ovat pienet matkailijaryhmät (jotka pystyvät omatoimisesti palvelemaan itseään), luonnon arvostaminen, kestävyysajattelu, sekä paikallisen kulttuurin arvostaminen (Lóránt 2011, 211). Tyypillinen ekoturisti on yleensä kotoisin Pohjois-Amerikasta, Japanista tai Euroopasta ja hänellä on suhteellisen paljon rahaa käytettävissä.

sään, enemmän kuin niin sanotulla tavalisella turistilla. Ekoturisti on keskimäärin 31–50 -vuotias hyvin koulutettu henkilö tai eläkeläinen (Kostiainen ym. 2004, 308). Ekoturismin kannattajamäärät ovat olleet viime vuosikymmeninä kasvussa siitä syystä, että turismin nykysuuntausten mukaan negatiivisia matkailuvaikutuksia on liian paljon. Turistien liikkeet, yöpymiset ja erilaiset vapaa-ajan aktiviteettien muodot ovat johtaneet alueen saastumiseen ja luonnonrikkauksien vähenemiseen. Alueet menettävät tämän seurauksena vähä vähältä vetovoimansa, vaikka monet matkailualalla toimivat organisaatiot ovat alkaneet havaita tilanteen vakavuuden. Kuitenkin, myös ekoturismi on pikku hiljaa kaupallistumassa. (Lóránt 2011, 11.)

Seuraavasta taulukosta (Taulukko 2) nähdään vielä tässä tutkielmassa käytettävät turismin muodot ja niiden suhde toisiinsa.

Taulukko 2 Matkailun jaottelu ryhmiin ja muotoihin tässä tutkielmassa

| Matkailijaryhmät | Matkailun muodot matkailijaryhmissä |
|-------------------------|--|
| Massaturistit | Massaturismi |
| Vaihtoehtoiset turistit | Luontomatkailu Maaseutumatkailu Urheilu- ja virkistysmatkailu Kulttuuri- ja perinnematkailu |
| Ekoturistit | Ekoturismi |

Taulukosta nähdään, että massaturismi ja ekoturismi nähdään omina ryhminään, kun taas vaihtoehtoinen turismi on jaettu vielä neljään matkailun muotoon, joita ovat luontomatkailu, maaseutumatkailu, urheilu- ja virkistysmatkailu, sekä kulttuuri- ja perinnematkailu. Tähän jaotteluun palataan vielä luvussa 5.1.2, kuntien kohderyhmät ja avainkohteet matkailussa.

3.2 Kestävyyssajattelutapojen mukainen kestävä kehitys matkailuliiketoiminnassa

Kuten luvussa 3.1.2 todettiin, voidaan kestävyysajattelu jakaa kolmeen ajattelutapaan. Nämä ajattelutavat ovat säilyttämiseen suuntautunut ajatusmalli, uudistumiseen suuntautunut ajatusmalli ja muutokseen suuntautunut ajatusmalli. Nämä mallit esitellään yksityiskohtaisemmin seuraavissa luvuissa (luvut 3.2.1-3.2.3)

3.2.1 *Säilyttämiseen suuntautunut ajatusmalli*

Säilyttämiseen suuntautunut kestävä kehityksen ajattelutapa pyrkii siihen, että taloudellinen toiminta ja elämäntyyli matkailualueella tulee säilymään sellaisena kuin se jo

on. Kestävään kehitykseen pyritään ottamaan osaa taloudellisista syistä tai julkisuuskuvan kohottamiseksi. Kestävän kehityksen avulla pyritään säästämään tai vähentämään kustannuksia asiakasta aktivoimalla. (Belz ja Peattie 2009, 13.) Tällä pyritään vaikuttamaan sekä alueen taloudelliseen kestävyYTEEN että ekologiseen kestävyYTEEN vedenkulutuksen, virransäästön ja työvoiman raskaiden töiden vähenemisen avulla. Tämän kaltaiset teot viittaavat siihen, että matkailualue kannattaa kestävän kehityksen periaatteita. Alueella matkailevat asiakkaat saavat myös hyvän mielen tukiessaan alueen ympäristön hyvinvointia. (Butler 1998, 27–28.)

Luvussa 2.4 esitellyt kustannusjohtajuus on kilpailustrategiana soveltuva alueelle, jossa kestävyysajattelussa lähdetään minimaalisia investointeja vaativasta alueen säilyttämisestä. Palvelun suurtuotannolla saavutetaan alhaisemmat tuotantokustannukset, joilla pystytään kilpailemaan suurista ja moninaisista asiakassegmenteistä (Porter 1985, 12–14). Kustannustehokas mega-lomakohde (mega resort) tai matkailualue houkuttelee matalien hintojen avulla alueelle asiakkaita, jotka tuovat mukanaan rahaa ja vaurautta. Paikalliset asukkaat työllistyvät ja aluetta pystytään kehittämään (Porter 1985, 12–14; Fennell, David 2008, 4). Kustannusjohtajuudella houkutellaan turistimassoja (luku 2.4), ja alan kilpailu on usein kovaa hintakilpailua (Porter 1985, 12–14). Kilpailun kiristyminen usein lyhentää matkailukohteen elinkaarta (luku 2.5) (Holloway & Plant 1992, 71), mikä on otettava huomioon matkailualueen strategiaa suunniteltaessa.

Matkailualan ollessa monien matkailua tukevien yksityisyriyten verkosto (Holden 2000, 7) joutuvat nämä yritykset adaptoitumaan toimintaympäristöönsä kukin omien resurssiensa mukaan, kuten luvussa 2.3 todettiin. Yksityinen organisaatio tekee strategiansa itselleen sisäiseen käyttöön ympäristöstään keräämiensä vaikutteiden avulla (Karppi ym. 2001, 22). Tämä tarkoittaa matkailualalla käytännössä asiakkaiden toiveisiin vastaamista palvelutuotteita parantamalla. Tämä asiakkaan toiveiden kuunteleminen ja toteuttaminen saattaa johtaa laajempaan osuuteen kilpailukentällä, sekä asiakasmäärän kasvuun. Massaturismin matkailualueeksi kasvaneella mega-lomakohteella on jo hyvin laaja asema kilpailukentällä.

Säilyttämiseen suuntautuva ajattelutapa varsinkin massaturismialueiden kestävän kehityksen suunnittelussa saa paljon kritiikkiä. Tämä johtuu esimerkiksi siitä, että säilyttäminen ajatusmallina ei riitä kaikissa tapauksissa säilyttämään matkailualueen elämäntyylä sellaisena kuin se on, eikä siten auta poistamaan alueen suurinta ongelmaa. Jos matkailualue on alun perin rakennettu sopimattomalle paikalle, tai jos suurimmat negatiiviset vaikutukset alueeseen aiheutuvat matkailijoista heidän liikkueessaan matkailualueen ulkopuolella (Butler 1998, 27–28), lieväkin ympäristön tuhoutuminen saattaa johtaa vakaviin seurauksiin tulevaisuuden kehityksen ja tulevien sukupolvien tarpeiden tyydyttämisen kannalta. Hallitsemattomana matkailijoiden määrän kasvu saattaa tietyn ajan kuluttua tuhota ne alueen kulttuuriset ja luonnolliset piirteet, jotka toivat ensimmäiset matkailijat alueelle. (Ayres 2000, 122.)

Matkailuala ei ole aina toiminut paikallisen väestön hyväksi, vaan pikemminkin yrittänyt hyväksikäyttää alueen resursseja omiin tarkoituksiinsa. Massaturismi hallitsee usein aluetta, jolla sitä esiintyy. Mega-lomakohde tai suuri hotelli saattaa nousta matkailualueen symboliksi. Suuri osa rahoista, jotka matkailijat tuovat mukanaan, ei jää matkailualueelle, vaan päättyy suurkaupunkeihin sijoittajille. Matkailualueita markkinoidaan useimmiten sesonkien mukaan, mikä aiheuttaa ajoittaista työttömyyttä työntekijöille. Alueen kehityshankkeet suunnataan matkailijoiden tarpeisiin paikallisia huomioimatta. Tällaisissa massaturismipaikoissa painoitetaan usein luonnon ja kulttuuristen resurssien kaupallistamista, joka voi johtaa paikallisesta kulttuurista kauan sitten kadonneen kulttuurisen teeman tai tapahtuman mielikuvitukselliseen jäljittelyyn. (Fennell 2008, 4) Matkailijoita myös usein väheksytään tai jopa vihataan massaturismin valtaamalla matkailualueilla, ja heidän vaikutuksensa nähdään negatiivisena alueella. Tämä johtuu osaltaan siitä, että moni matkailija haluaa ymmärtää, tutustua ja osallistua syvemmin yhteiskuntaan ja kulttuuriin missä vierailee, mutta hyvin harvoin paikallisten asukkaiden ehdoin. (Shaw & Williams 1994, 83.)

Massaturismin tutkiminen 1980-luvulla nostatti matkailijoita ja matkailua kohtaan antipatioita, minkä seurauksena pyrittiin löytämään sosiaalisesti ja ekologisesti suopeampaa vaihtoehtoa massaturismille. Tämä suopeampi vaihtoehto löytyi vaihtoehdoista turismista (Alternative tourism). (Fennell 2008, 5.) Tästä seuraavassa luvussa.

3.2.2 Muutokseen suuntautunut ajatusmalli

Muutokseen suuntautunutta ajatusmallia voi pitää täysin vastakkaisena ajatusmallina säilyttämiseen suuntautuneelle ajatusmallille, sillä muutokseen suuntautuneen ajattelutavan ideana on pyrkiä muuttamaan yhteiskuntaa ja talouselämää huomattavasti radikaalimmin. Tämä ajattelutapa pyrkii luomaan täysin kestävästä yhteiskunnasta, jossa myös sosiaalinen oikeudenmukaisuus ja ekologisuus toteutuvat. (Belz ja Peattie 2009, 13.) Matkailussa hyvänä esimerkkinä muutokseen suuntautuvasta ajattelutavasta toimii ekoturismi (luku 3.1.4), jolla tarkoitetaan vastuuntuntoista matkustamista luontokohteisiin ja paikallisen väestön huomioon ottamista. Tämä turismin muoto on syntynyt seuraamuksena tyytymättömyydestä tavanomaisiin turismin muotoihin, jotka yleisesti jättävät huomioimatta matkakohteiden sosiaaliset ja ekologiset elementit, ja jotka kannattavat ennemminkin voittoon keskittyneempää lähestymistapaa matkailutuotteiden ja -palvelujen tuottamisessa. Toisena esimerkkinä voidaan mainita suojellut alueet, jotka ovat kuitenkin matkailijoille avoinna. (Fennell 2008, 17.)

Erilaistumisfokusointi (luku 2.4) on käyttökelpoinen kilpailustrategia muutokseen suuntautuvassa ajattelutavassa, varsinkin ekoturisteille markkinoitaessa, sillä erilaistumisfokusoinnissa keskitytään hyvin pieneen ja erikoistuneeseen asiakassegmenttiin.

Erilaistumisfokusointi hyödyntää strategiassaan segmenttinsä erityistarpeita, joita laajemmin kohderyhmänsä segmentoineet kilpailijat eivät pysty palvelemaan. (Porter 1985, 15–16.) Tällaiselle hyvin pienelle kohderyhmälle palvelunsa kohdentavan matkailualueen osuus jää pieneksi kilpailukentällä, mikä toisaalta saattaa myös olla strategian tarkoitus alueen kantokyvyn säilyttämiseksi. Matkailualue ottaa kaikessa toiminnassaan huomioon matkailualueen hyvinvoinnin, ja tekee inventaariota nähtävyyksistä ja matkailun vaikutuksista niihin (Fennell 2008, 173).

Muutokseen suuntautuneen ajattelumallin periaatteita hyväksi käyttävän matkailuorganisaation voidaan katsoa olevan instrumentti, joka vaikuttaa toimintaympäristöönsä (Karppi ym. 2001, 22). Tämän kaltainen toimintatapa liitetään teoriassa julkisiin organisaatioihin, kuten luvussa 2.3 esitettiin, mutta koska muutokseen suuntautunutta ajattelutapaa toteuttava matkailualue tekee päätöksensä täysin alueensa kestävään kehitykseen vedoten, voidaan sen katsoa olevan samassa päätöksentekoaasemassa matkailijoihinsa nähden, kuin julkinen organisaatio omaan toiminta-alueeseensa nähden, oli matkailualueella kyseessä sitten yksityinen tai julkinen toimija. Suojeltu matkailualue saattaa jopa säännöstellä muuten alueellaan matkailevien matkailijoiden määrää alueen varjelemiseksi. Lisäksi säännöt roskien lajittelusta ja voivat olla ankariakin. (Fennell 2008, 111–114.) Näistä syistä johtuen muutokseen suuntautuneen ajattelutavan mukainen matkailualue kypsyä elinkaarensa (luku 2.5) erittäin maltillisesti.

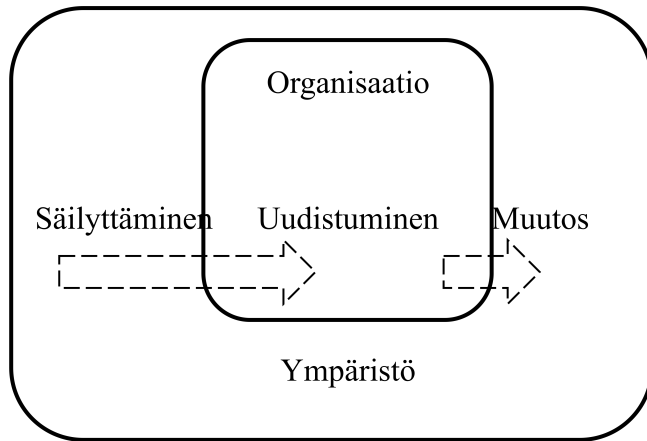
3.2.3 Uudistumiseen suuntautunut ajatusmalli

Uudistumiseen suuntautunut ajatusmalli asettuu säilyttämiseen suuntautuneen ajattelutavan ja muutoksen suuntautuneen ajattelutavan välimaastoon. Tämä ajattelutapa pyrkii uudistamaan nykykäsitteitä kehityksestä, kulutuksesta ja tuottamisesta. (Belz ja Peattie 2009, 13.) Fennell (2008) kutsuu tämän ajatusmallin sisältävää matkailua vaihtoehtoiseksi turismiksi (alternative tourism) (luku 3.1.4) erotuksena massa- ja ekoturismista. Vaihtoehtoinen turismi puoltaa vastakkaisia lähestymistapoja massaturismin ajatusmalleille. Massaturismia pehmeämpänä lähestymistapana vaihtoehtoinen turismi asettaa luonnonvarat ja kulttuurin etusijalle matkailualueen suunnittelussa ja kehityksessä pyrkien siihen, että jälkiviisautta ei tarvita. (Fennell 2008, 5.) Matkailualueen elinkaaren vaiheiden pituus riippuu siitä miten asiakkaat löytävät alueen markkinoinnin avulla, sekä miten paljon kilpailua alueella on muiden matkailualueiden kanssa, sillä kilpailun kasvaessa matkailualueen elinkaari usein lyhenee (Holloway & Plant 1992, 71).

Porterin (1985) kilpailustrategioista uudistumiseen suuntautuneeseen ajattelutapaan (luku 2.4) sopivat erilaistuminen ja kustannusfokusointi. Erilaistumisessa organisaatio pyrkii tekemään tuotteestaan tai palvelustaan erilaisen kilpailijoihinsa nähden – esimerkiksi lähiruoka ja sesonkiherkut kohteessa verrattuna massakohteiden kustannustehok-

kaasti tuotettu ruoka, joka saatetaan hankkia matkailualueelle kaukaakin – ja sillä tavalla uniikin, että asiakkaalla on hyvä syy maksaa tuotteesta, palvelusta tai mielikuvasta kalliimpi hinta. (Porter 1985, 14.) Myös fokusointistrategian toinen muunnos kustannusfokusointi (luku 2.4) sopii kilpailustrategiana uudistumiseen suuntautuvaan ajattelutapaan, sillä Porterin (1985) fokusointi strategiana perustuu pienempään asiakassegmenttiin ja kapeampaan kilpailualueeseen kuin kustannusjohtajuus. Kustannusfokusoinnissa yrityksen strategiana on saada kustannushyötyä omassa kohderyhmässään valitsemalla asiakassegmentti tai segmenttiryhmä toimialan sisällä ja räätälöimällä strategiansa juuri tälle asiakasryhmälle sulki pois muut segmentit. Organisaatio pyrkii saamaan kilpailuetua tässä kohderyhmässä, vaikka se ei saavutakaan kilpailuetua koko toimialalla. Strategia perustuu siis kohderyhmän erilaisuuteen toimialan muihin asiakkaisiin verrattuna – kuten vaihtoehtoinen turismi eroaa massaturismista – ja tästä kohderyhmästä saatuun kustannushyötyyn. (Porter 1985, 15–16.)

Vaihtoehtoinen turismi syntyi korostamaan vaatimusta pilaamattomasta ympäristöstä ja siitä, että paikalliset ihmiset otetaan huomioon. Tämä lähestymistapa antaa paikallisille päätösvallan toisin kuin massaturismissa, jossa ulkopuoliset ihmiset ja instituutiot päättävät alueen asioista. (Fennell 2008, 5.) Uudistumista ajattelumallinaan käyttävän organisaation suhde toimintaympäristöönsä voidaan tulkita olevan yhdistelmä yksityisen ja julkisen organisaation suhdetta ympäristöönsä. Kuten luvussa 2.3 todettiin, yksityinen organisaatio tekee strategiansa itselleen sisäiseen käyttöön ottaen vaikutteita toimintaympäristöstään. (Karppi ym. 2001, 22.) Uudistumista ajatusmallinaan käyttävä organisaatio pyrkii tuottavaan liiketoimintaan, joten organisaation on otettava vaikutteita toimintaympäristöstään. Koska organisaatio kuitenkin pyrkii ottamaan liiketoimintansa huomioon ympäristönsä ja suorittamaan liiketoimintaansa toimintaympäristönsä ehdoilla (Fennell 2008, 5), toimii uudistumista ajatusmallinaan käyttävä organisaatio tiettyssä mielessä myös kuten julkinen organisaatio. Kuten luvussa 2.3 todettiin, julkinen organisaatio ei koe vaikutteiden ottamista toimintaympäristöstään tärkeänä, sillä organisaation katsotaan olevan se instrumentti, joka muuttaa omaa toimintaympäristöään (Karppi ym. 2001, 22). Kuvio 7 selventää uudistumiseen suuntautuneen ajatusmallin suhdetta toimintaympäristöönsä, sekä kokoaa samalla kaikki kolme ajattelutapaa yhteen selittävään kuvioon.



Kolme ajattelutapaa

Kuvio 7 Kestävän kehityksen kolme ajattelutapaa (Karppi, Kokkonen ja Lähteenmäki-Smith 2001, 22, mukaeltu)

Kuvio perustuu luvussa 2.3 esiteltyyn Karpin ym. (2001, 22) kuvioon (kuvio 2, organisaation suhde toimintaympäristöönsä), jonka pohjalta sitä on mukaeltu. Kuvioista nähdään, että uudistumista ajatusmallinaan käyttävä organisaatio ottaa vaikutteita ympäristöstään samoin kuin Karpin ym. (2001, 22) mukaan muutkin yksityiset organisaatiot. Toimintaympäristönsä ehdoilla toimiminen edellyttää kuitenkin sitä, että ympäristö otetaan huomioon jo matkailualueen strategian suunnitteluvaiheessa. Tämän voidaan katsoa olevan toimintaympäristöön vaikuttamista, joka Karpin ym. (2001, 22) mukaan kuvaa julkisen organisaation toimintaa.

3.2.4 *Kestävän kehityksen ajatusmallien suhde matkailumarkkinointiin*

Luvuissa 3.2.1–3.2.3 esitetyt kestävän kehityksen ajatusmallit ja niihin yhteensopivat markkinointistrategiamallit (luku 2) esitellään tässä luvussa vielä tiivistettynä seuraavaan taulukkoon (Taulukko 3). Kilpailukentän, kohderyhmän, kilpailukeinon ja elinkaarren luvussa 2 esitetyt teoriat on yhdistetty taulukossa säilyttämisen, uudistumisen ja muutoksen ajatusmalleihin.

Taulukko 3 Kestävän kehityksen ajatusmallien suhde matkailumarkkinointiin

| | SÄILYTTÄMINEN | UUDISTUMINEN | MUUTOS |
|---------------------------|---|---|--|
| ASEMA KILPAILUKENTÄLLÄ | Ulkoa sisään päin suuntautuva ajattelutapa, joka johtaa ajan myötä laajaan asemaan kilpailukentällä | Ulkoa sisäänpäin suuntautuva ajattelutapa, joka kuitenkin pyrkii toimimaan ympäristönsä ehdoilla. Johtaa laajahkoon asemaan kilpailukentällä. | Sisältä ulospäin suuntautuva ajattelutapa, joka johtaa erittäin suppeaan asemaan kilpailukentällä |
| KOHDERYHMÄ | Massaturismi | Vaihtoehtoinen Turismi | Ekoturismi |
| KILPAILUSTRATEGIA | Kustannusjohtajuus | Erilaistuminen Kustannusfokusointi | Erilaistumisfokusointi |
| ELINKAAREN NOPEUS | Nopeasta keskinopeaan kehitys kasvuvaiheesta kypsyysteen, rajaksi nousee alueen kantokyky | Keskinopea kehitys elinkaarella. | Erittäin maltillinen kasvuvaihe. Kenties jopa rajoitettu kasvu joko hinnoittelulla tai rajoitetulla kävijämäärällä |

Taulukosta nähdään, että säilyttämiseen suuntautunutta ajattelutapaa (luku 3.2.1) käyttävä organisaatio ottaa vaikutteita toimintaympäristöstään luoden itselleen sisäisen strategian omaan käyttöönsä, pyrkien useimmiten laajentamaan omaa asemaansa kilpailukentällä. Kilpailukentän laajentamisessa hyvänä strategiana toimii kustannusten minimointiin perustuva kustannusjohtajuusstrategia, ja kohderyhmänä massaturistit, jotka ovat suurin matkailijaryhmä. Matkailualueen elinkaari saattaa kehittyä nopeastikin löytämisvaiheesta kypsyysvaiheeseen, ja rajaksi saattaa nousta alueen kantokyky

Uudistumiseen suuntautunutta ajattelutapaa (luku 3.2.3) käyttävä organisaatio ottaa vaikutteita toimintaympäristöstään. Organisaatio pyrkii kuitenkin toimimaan ympäristönsä ehdoilla, joten se käyttää kilpailukentällään suppeammassa mittakaavassa hyväksyen myös sisältä ulospäin -ajattelumallia. Kohderyhmäksi uudistumista ajattelumallinaan käyttävälle organisaatiolle sopii Vaihtoehtoinen turisti, joka ottaa matkailussaan huomioon myös kestävän kehityksen. Kilpailukeinoiksi uudistumisen ajattelumalliin sopivat erilaistuminen ja kustannusfokusointi, jotka molemmat rajaavat hieman ankarammin kohderyhmäänsä kuin kustannusjohtajuus. Organisaatio, joka suuntautuu ajattelussaan uudistumiseen, etenee elinkaarellaan todennäköisesti hieman hitaammin kuin säilyttämistä ajatusmallinaan käyttävä organisaatio.

Muutokseen suuntautunutta ajattelutapaa (luku 3.2.2) käyttävä organisaatio ajattelee sisältä ulospäin. Tämä johtaa erittäin suppeaan asemaan kilpailukentällä, sillä päätökset tehdään yleensä paikallisten ehdoilla. Tähän ajattelutapaan sopii hyvin kohderyhmäksi ekoturismi, johon kuuluvilla matkailijoilla on hyvin saman kaltainen ajatusmaailma. Kilpailukeinona muutokseen sopii erilaistumisfokusointi, joka tarjoaa tarkkaan rajatulle kohderyhmälle hyvin räätälöidyn palvelun matkailukohteessa. Muutokseen suuntautu-

nut matkailukohde etenee erittäin hitaasti elinkaarellaan matkailukohteena, ja kohteen suosion noustessa sen kasvua saatetaan jopa rajoittaa.

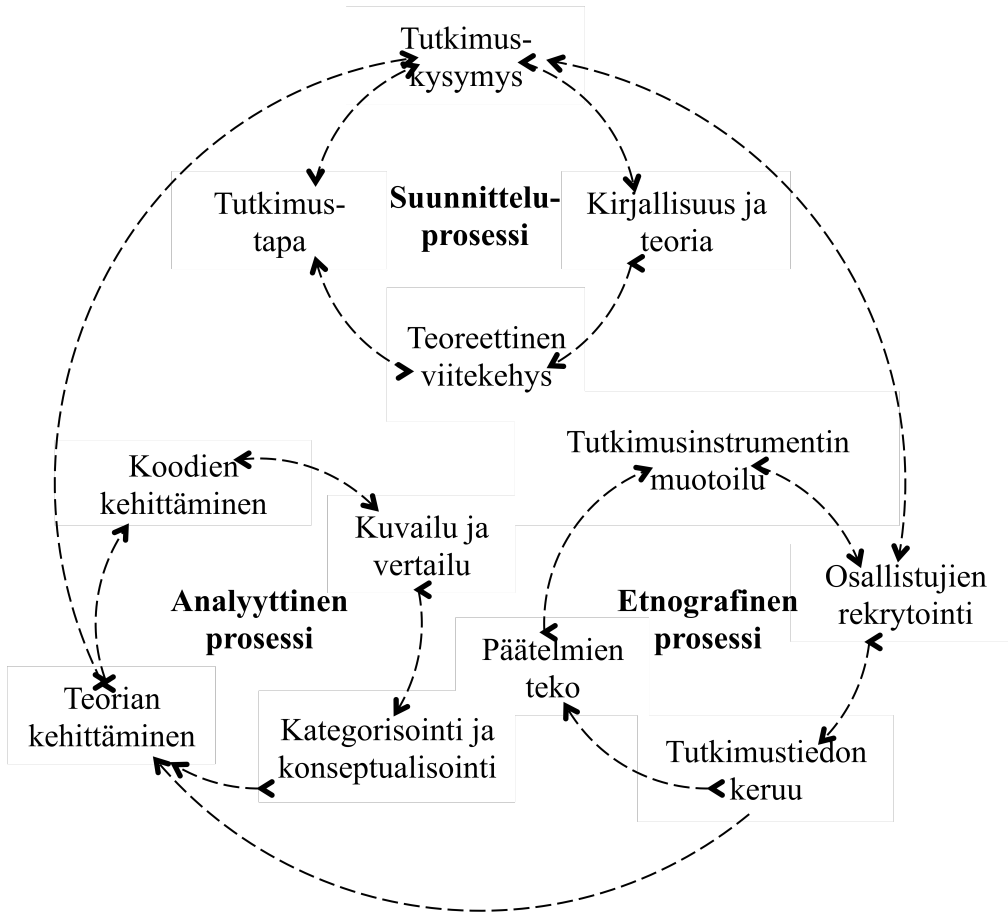
4 EMPIIRINEN TUTKIMUS

Näinki pienes kunnas tuntuu ettei oo aikaa tehdä strategioita ja tuntuu et ei me nyt mitään tehdä mut, sillai tää on ihan tosi mielenkiintoinen aihe.
(Pyhärannan yhteyshenkilö)

4.1 Tutkimuksen eteneminen

Tutkimuksen tekemiselle on monia syitä, jotka kuitenkin kaikki johtuvat halusta selvittää jotain tiettyä ilmiötä. Joskus nämä syyt ovat käytännöllisiä ja toisinaan ne kumpuavat tutkijan omasta kiinnostuksesta, kuten johdannossa (luku 1.2) esitelty motiivi tämän tutkimuksen tekemiseen. Tässä tutkielmassakin käytettyä kvalitatiivista tutkimustapaa on perusteltua käyttää tilanteissa, joissa kvantitatiivinen tutkimustapa ei ole riittävä kuvaamaan tiettyjä ilmiöitä. (Koskinen, Alasuutari & Peltonen 2005, 37.) Tutkimusmetodin valinta johtuu siis pragmaattisista syistä. Kvalitatiivinen ja kvantitatiivinen tutkimus eivät ole kuitenkaan toistensa vastakohtia, ja useissa tutkimuksissa niitä käytetään myös tukemassa toisiaan. (Silverman 1997, 12, 14.) Ero kvalitatiivisen ja kvantitatiivisen tutkimuksen välillä on se, että kvalitatiivisessa tutkimuksessa tutkimushypoteesit kehitetään usein tutkimuksen edetessä, kun taas kvantitatiivisessa tutkimuksessa hypoteesit ovat tiedossa jo tutkimusprosessin alkaessa (Koskinen ym. 2005, 42).

Seuraavissa luvuissa (luvut 4.1–4.4) esitellään tutkielman tutkimusosuuden suunnittelu ja eteneminen. Tutkimuksen kuvailun apuna toimii Hutterin ja Henninkin (Hennink, Hutter & Bailey 2011, 4) kvalitatiivisen tutkimuksen malli (kuvio 8), jonka vaiheita empiirisen tutkimuksen eteneminen seuraa. Kvalitatiivinen tutkimusprosessi on luonteeltaan syklinen prosessi (Hennink ym. 2011, 4), toisin sanoen tiettyjen vaiheiden läpikäynnin jälkeen saatetaan tutkimusprosessissa palata jälleen ensimmäiseen tutkimusvaiheeseen.



Kuvio 8 Hutterin ja Henninkin kvalitatiivisen tutkimuksen malli (Hennink, Hutter ja Bailey 2011, 4, mukaeltu)

Tutkimusprosessin ensimmäistä vaihetta kutsutaan Henninkin, Hutterin ja Baileyn (2011, 5) mukaan suunnittelusykliksi, johon viitataan tässä tutkielmassa termillä suunnitteluprosessi. Suunnitteluprosessi alkaa usein uteliaisuudesta tiettyä ilmiötä kohtaan, ja motiivi tutkimukselle voi löytyä esimerkiksi omasta elämästä – kuten tämänkin työn motiivi – tai riittävän rahoituksen saamisesta (Koskinen ym. 2005, 39). Hutterin ja Henninkin mallissa suunnitteluprosessi voidaan jakaa neljään toisiinsa kytköksissä olevaan vaiheeseen, joita ovat tutkimuskysymyksen muotoileminen (luku 4.2), tutkimuskirjallisuuden ja -aineistojen läpikäyminen, teoreettinen viitekehys (luku 1.2) ja sopivan tutkimusmenetelmän valitseminen (luku 4.4). (Hennink ym. 2011, 5.) Tämän tutkimuksen osalta nämä vaiheet läpikäytiin neljän kuukauden aikana elokuusta marraskuun loppuun 2012.

Etnografinen sykli, jota kutsutaan tässä tutkielmassa etnografiseksi prosessiksi, on seuraava osa tutkimusprosessin kokonaisuutta. Tämä prosessi kuvailee kvalitatiivisen tiedon keruun ydintehtävät. Nämä ydintehtävät ovat tutkimusinstrumentin suunnittelu (luku 4.4), osanottajien rekrytointi (luku 4.3), datan kerääminen (luku 4.4) ja alustavien

päätelmien tekeminen (luku 5). Etnografinen prosessi on läheisessä yhteydessä suunnitteluprosessiin, sillä teoreettisen viitekehyksen ja tiedonkeruumenetelmän välillä on läheinen seuraussuhde. (Hennink ym. 2011, 5.) Tämän tutkimuksen tutkimusinstrumentti suunniteltiin joului-tammikuussa vuoden 2013 vaihteessa. Datan keräys tapahtui tammikuun kolmannella ja neljännellä viikolla siten, että sähköpostitse lähetetyt kysymyslomakkeet lähetettiin viikolla kolme, minkä jälkeen niitä palautui vähitellen seuraavan kolmen viikon aikana. Neljännellä viikolla yhteyshenkilöille soitettiin, ja kaikille puhelinhaastatteluun suostuville tehtiin haastattelu. Haastattelujen tekemiseen puhelimitse kului yhteensä neljä arkipäivää.

Analyttinen sykli, jota kutsutaan tässä tutkimuksessa analyttiseksi prosessiksi, on kolmas komponentti kvalitatiivisen tutkimuksen syklissä. Se sisältää kerätyn tutkimusaineiston analysoinnin ydintehtävät, jotka ovat koodien luominen, kuvailu ja vertailu (luku 5), aineiston luokittelu ja konseptualisointi (luku 5.1–5.2), sekä teorian kehittäminen (luku 6.1). Nämä neljä prosessin vaihetta ovat linkittyneet vahvasti toisiinsa. Lisäksi prosessin eri vaiheet vaihtelevat toinen toisensa jälkeen, mutta niitä tehdään myös samanaikaisesti sekä analyysin eri vaiheissa. Tämän jälkeen analyttinen prosessi linkittyy takaisin alkuperäiseen suunnittelusykliin, jossa kehittyneet teoriat auttavat edelleen tutkimuksen suunnittelussa. (Hennink ym. 2011, 5.) Tämän tutkielman analyttinen sykli, jonka aikana tutkielman tekstiä työstiin ja jonka päätteeksi tutkielma valmistui, kesti noin viisi viikkoa. Analyttisen syklin aikana palattiin muutaman kerran suunnittelusykliin, joka selvensi tutkijalle teoriaosan sisältöä.

Seuraavassa luvussa esitellään tutkimuksen operationalisointi (luku 4.2), joka kuuluu suunnitteluprosessiin. Lisäksi esitellään osanottajien rekrytointi ja tutkimukseen osallistuneet kunnat (luku 4.3) sekä tutkimusinstrumentin suunnittelu ja haastattelututkimus (luku 4.4), jotka kuuluvat etnografiseen prosessiin. Muita tutkimusprosessin osia on esitelty jo aiemmin tai tullaan esittelemään vasta seuraavissa luvuissa, edellisissä tekstikappaleissa esitettyjen viitteiden mukaan.

4.2 Tutkimuksen operationalisointi

Tutkimuskysymysten muotoilu johdattelee tutkimuksen jokaisen seuraavan vaiheen kulkua ja niiden avulla pystytään keskittymään aiheeseen liittyvään teoriaan tutkimusprosessissa. Tutkimuskysymys usein muotoutuu prosessin edetessä vielä uusien lähteiden avulla. (Hennink ym. 2011, 29–30, 33.) Kun laadullisessa tutkimuksessa tarkennetaan tutkimuskysymyksiä, niitä ei yleensä johdeta suoraan jonkin teorian hypoteeseista kuten kvantitatiivisessa tutkimuksessa, jotta saataisiin selville tutkitun ilmiön ja sen dynamiikan yhteyttä. Laadullinen tutkimus on ennemminkin hypoteesien tuottamista, mutta niin, että hypoteesit tuotetaan tutkimuksen mittaan, aineistoa kerätessä ja ana-

lysoitaessa. (Koskinen ym. 2005, 31–32.) Tutkimuskysymykset on operationalisoitu seuraavassa taulukossa (Taulukko 4).

Taulukko 4 Tutkimuksen operationalisointi

| Miten kestävä kehitys nähdään kilpailukeinona kuntien matkailumarkkinoinnissa? | | | |
|---|---|---|--|
| Osaongelma 1: Millaisia kilpailukeinoja kunnat käyttävät matkailumarkkinoinnissaan? | | | |
| TEORIA | EMPIIRINEN TUTKIMUS | KYSYMYSLOMAKE | TULOKSET |
| Luku 2.3: Varsinais-Suomen matkailualueen SWOT-analyysi | Luku 5.1.2: Kuntien kohderyhmät ja avainkohteet matkailussa | Kysymys 3: Matkailualue ja kohderyhmä | Luku 5.1.5: Kuntien käyttämät kilpailukeinot matkailumarkkinoinnissa |
| Luku 2.4: Kilpailukeinojen teoria matkailumarkkinoinnissa | Luku 5.1.3: Kuntien kilpailustrategiat | Kysymys 5: Kuntien kilpailukeinojen kartoitus | |
| Luku 2.5: Elinkaariteorian soveltaminen matkailumarkkinoinnin suunnittelussa | Luku 5.1.4: Kuntien matkailualueen elinkaaren vaihe | Kysymys 6: Kuntien vaihe matkailualueen elinkaarella | |
| Luku 3.1.4: Kolme turistiryhmää | Luku 5.1.2: Kuntien kohderyhmät ja avainkohteet matkailussa | Kysymys 4: Kolme tärkeintä kohderyhmää | |
| Osaongelma 2: Mikä on kestävä kehityksen rooli matkailumarkkinoinnissa? | | | |
| TEORIA | EMPIIRINEN TUTKIMUS | KYSYMYSLOMAKE | TULOKSET |
| Luku 3.1: Kestävä kehitys matkailuliiketoiminnassa. | Luku 5.2.1: Kestävä kehityksen merkitys kunnan matkailumarkkinoinnissa | Kysymys 2: Millainen on kestävä kehityksen merkitys kunnan matkailumarkkinoinnissa tällä hetkellä | Luku 5.2.5: Kestävä kehityksen rooli matkailumarkkinoinnissa |
| | Luku 5.2.2: Kestävä kehityksen osallisuus kunnan matkailumarkkinointistrategiassa | Kysymys 7: Kestävä kehityksen osuus kunnan matkailumarkkinointistrategiassa | |
| Luku 3.2: Kestävyyssajattelutapojen mukainen kestävä kehitys matkailuliiketoiminnassa | Luku 5.2.3: Kestävä kehityksen toteuttaminen kuntien matkailussa | Kysymys 8: 3–5 asiaa, joita kunnat toteuttavat kestävä kehityksen toteuttamiseksi matkailussa | |
| | Luku 5.2.4: Kuntien tulevaisuudensuunnitelmat kestävyden edistämiseksi | Kysymys 9: Toimenpiteet kestävä kehityksen edistämiseksi matkailussa tulevaisuudessa | |

Yllä oleva operationalisointitaulukko yhdistää tutkielman tutkimuskysymyksen ja osaongelmat tässä tutkielmassa esitettyyn teoriaan ja sen pohjalta tehtyyn empiiriseen tutkimukseen. Taulukko on jaettu kahteen osaan osaongelmien perusteella. Molempiin osaongelmiin on yhdistetty niihin liittyvä teoria, kysymyslomakkeessa aiheeseen liittyvät haastateltaville esitettävät kysymykset, luvut, joissa teorian ja haastattelukysymysten perusteella on tehty tutkimus, sekä luku, jossa vastataan kyseiseen osaongelmaan. Tämän tutkielman tutkimuskysymykseksi muotoutui "Miten kestävä kehitystä voidaan

käyttää kilpailukeinona kuntien matkailumarkkinoinnissa?". Osaongelmina haetaan vastausta kysymyksiin "Millaisia kilpailukeinoja kunnat käyttävät matkailumarkkinoinnissaan?" ja "Mikä on kestävän kehityksen rooli kuntien matkailumarkkinoinnissa?". Ensimmäiseen osaongelmaan esitetään teoria luvuissa 2.3–2.5 ja 3.1.4, sekä tutkimustulokset luvussa 5.1.5. Toiseen osaongelmaan esitetään teoria luvuissa 3.1 ja 3.2, sekä tutkimustulokset luvuissa 5.2.5. Itse tutkimuskysymykseen etsitään vastausta luvussa 6.1.

4.3 Tutkimusinstrumentin suunnittelu ja haastattelututkimus

Koskinen ym. (2005, 104–105) erottavat kolme erilaista haastattelututkimustyyppiä niiden ohjailevuuden mukaan. Näitä ovat strukturoitu haastattelu, puolistrukturoitu haastattelu ja syvähaastattelu. Strukturoitu haastattelu viittaa tavallisesti kyselylomakkeella tehtävään haastatteluun, jossa tutkija määrää kysymykset ja niiden esittämisjärjestyksen ja antaa yleensä myös vastausvaihtoehdot haastateltavalle. Puolistrukturoitu haastattelu eli teemahaastattelu sallii haastateltavalle enemmän vapauksia. Tässä menetelmässä tutkija määrää kysymykset, joihin haastateltava voi vastata avoimesti omin sanoin ja joskus jopa ehdottaa lisäkysymyksiä. Haastattelussa siis edetään tietyn teeman sisässä melko vapaasti. Kolmas haastattelutyyppi on syvähaastattelu, jossa vain haastattelun aihe on valittu. Haastattelija ja haastateltava keskustelevat aiheesta omin sanoin ilman rajoituksia tai ennalta määrättyjä kysymyksiä. Esimerkiksi psykoanalyysi tehdään syvähaastatteluna. (Koskinen ym. 2005, 104–105.)

Tässä tutkimuksessa käytettiin haastattelumenetelmänä puolistrukturoitua eli teemahaastattelua, joka toteutettiin ensisijaisesti puhelimitse, mutta haastateltaville annettiin mahdollisuus vastata myös kirjallisesti sähköpostin välityksellä. Yksi haastattelu tehtiin kasvotusten haastateltavan pyynnöstä. Tällä tutkimusmenetelmällä pyrittiin saamaan tarpeeksi tietoa siitä, miten teoriaan pohjautuvien asioiden koetaan hoituvan kunnissa käytännössä. Myös strukturoitua haastattelumenetelmää suunniteltiin, mutta haastateltaville haluttiin antaa jonkin verran vapautta muotoilla vastauksensa itse. Tällä keinolla pyrittiin saamaan selville hieman enemmän kuin mitä strukturoidun haastattelun vastausvaihtoehdot antavat myöden. Haastateltavien vastauksien laajuudessa ei koettu olevan paljoakaan eroa vastustapojen välillä. Koska haastateltaville oli lähetetty saatekirje (liite 1) sekä kysymyslomake (liite 2) jo etukäteen, olivat haastateltavien vastaukset ilmeisesti jäsentyneet jo ennen haastattelua. Tästä syystä sekä kirjallisesta että suullisesta vastauksesta saatiin saman verran aineistoa tutkimusta ajatellen. Edes paikanpäällä haastattelusta ei koettu saatavan enempää sisältöä kuin puhelimitse tai sähköpostitse haastateltujen vastauksista. Alla olevassa taulukossa 5 esitellään vielä vastaustavat kunnittain.

Taulukko 5 Haastateltavien kuntien yhteyshenkilöt, haastatteluajankohdat ja vastaus-
tavat.

| KUNTA | VASTAAJA | SAATEKIRJE LÄHETETTY | VASTAUS SAATU | VASTAUSTAPA |
|-------------|--|-------------------------|------------------|--------------------------------|
| Aura | Kunnanjohtaja | 16.1.2013 | 30.1.2013 | Kirjallinen |
| Kemiönsaari | Kehitysjohtaja | 17.1.2013 | 6.2.2013 | Kirjallinen |
| Koski TI | Kunnanjohtaja | 16.1.2013 | 22.–24.1.2013 | Puhelinsoitto |
| Lieto | Kunnanjohtaja | 16.1.2013 | 22.–24.1.2013 | Puhelinsoitto |
| Masku | Yhteyshenkilö, mat- kailuasiantuntija | 17.1.2013 | 25.1.2013 | Haastattelu pai- kan päällä |
| Mynämäki | Kunnanjohtaja | 17.1.2013 | 21.1.2013 | Kirjallinen |
| Naantali | Toimitusjohtaja, Naantalin matkailu | 17.1.2013 | 22.–24.1.2013 | Puhelinsoitto |
| Nousiainen | Kunnanjohtaja | 17.1.2013 | 22.–24.1.2013 | Puhelinsoitto |
| Oripää | Kunnanjohtaja | 17.1.2013 | 21.1.2013 | Kirjallinen |
| Paimio | Kaupunginjohtaja | 17.1.2013 | 22.–24.1.2013 | Puhelinsoitto |
| Pyhäranta | Kunnanjohtaja | 17.1.2013 | 22.–24.1.2013 | Puhelinsoitto |
| Pöytyä | Kehitysjohtaja | 17.1.2013 | 22.–24.1.2013 | Puhelinsoitto |
| Raisio | Viestintäpäällikkö | 17.1.2013 | 22.1.2013 | Kirjallinen |
| Rusko | Kunnanjohtaja | 17.1.2013 | 22.–24.1.2013 | Puhelinsoitto |
| Somero | Markkinointisihteeri | 17.1.2013 | 23.1.2013 | Kirjallinen |
| Taivassalo | Kunnanjohtaja | 17.1.2013 | 22.–24.1.2013 | Puhelinsoitto |

Taulukossa on esitetty kunnittain vastaajan nimike kunnassa, milloin saatekirje on lähetetty, milloin vastaus on saatu ja miten kunta on halunnut vastauksensa antaa. Puhelinhaastattelut tehtiin 22.–24.1.2013. Yhden puhelun kesto oli noin 10 minuuttia. Haastattelu paikan päällä kesti noin puoli tuntia.

Tutkimusinstrumentilla tarkoitetaan runkoa, jonka avulla tutkimus tehdään (Hennink ym. 2011, 81), kuten tässä tutkimuksessa käytetty kysymyskaavake. Tämä tutkimusinstrumentti ohjaa haastattelua ja varmistaa, että haastattelija esittää tarvittavat kysymykset ja haastattelu sujuu mahdollisimman luontevasti. Toimiva haastattelurunko on 5–12 kysymystä. (Koskinen ym. 2005, 108–109.) Tässä tutkimuksessa käytettiin haastattelun runkona kysymyskaavaketta, jossa oli yhdeksän kysymystä (liite 2). Näistä kysymyksistä neljä oli monivalintakysymyksiä, joihin sai myös vastata vapaasti, ja lisäksi esitettiin viisi avointa kysymystä.

Teemahaastattelut suoritettiin pääosin sähköpostitse ja puhelimitse. Tällä tavalla vältyttiin haastateltavan ja haastattelijan kenties hankalalta aikataulujen yhteensovittamiselta tapaamisen merkeissä. Ennen puhelua haastateltaville lähetettiin sähköpostilla tietoa tulevasta puhelusta, jotta haastateltava osaisi varautua puheluun, ja tarvittaessa kieltäytyä haastattelusta, jos koki sen tarpeelliseksi. Lisäksi näin toimittaessa haastateltava pystyi jonkin verran miettimään vastauksia valmiiksi tulevaa puhelua varten. Yhtä kunnan yhteyshenkilöä haastateltiin paikan päällä kunnanviraston tiloissa haastateltavan omasta pyynnöstä.

4.4 Osanottajien rekrytointi ja tutkimukseen osallistuneet kunnat

Osanottajien rekrytointi koostuu Henninkin ym. (2011, 84) mukaan kahdesta vaiheesta. Ensimmäisenä määritellään asianmukainen tutkimuspopulaatio. Tässä tutkielmassa tutkimuspopulaatioksi valittiin Varsinais-Suomen kunnat. Toinen vaihe on osanottajien rekrytointi, joka toteutettiin saatekirjeellä, sekä viikkoa myöhemmin soittamalla ja tiedustelemalla halukkuutta osallistumiseen. Osanottajien rekrytointi on siis osanottajien valitsemista tästä tutkimuspopulaatiosta. Tämä tutkimus on lähtökohdiltaan kokonais-tutkimus, jolloin tutkimuksen otos on 28 varsinaissuomalaisista kuntaa. Vastauksia saatiin kuitenkin vain 16 kunnasta. (Hennink ym. 2011, 84.)

Tutkimushaastattelut tehtiin neljän päivän sisällä tammikuussa 2013. Varsinais-Suomessa on yhteensä 28 kuntaa, joihin lähetettiin kaikkiin saatekirjeenä tiedustelu osallistumishalukkuudesta tutkimukseen (liite 1). Haastattelu oli tarkoitus kerätä jokaisesta kunnasta, ja sillä pyrittiin saamaan kokonaiskartoitus Varsinais-Suomesta. Haastattelut oli alun perin tarkoitus tehdä puhelimitse, mutta vastaushalukkuuden lisäämiseksi kuntien yhteyshenkilöille päätettiin antaa mahdollisuudeksi myös kirjallinen vastausvaihtoehto. Tästä huolimatta kyselyyn (liite 2) saatiin vastaus vain 16 kunnasta, joista kirjallisena kyselyyn vastasi kuusi kuntaa ja puhelulla tavoitettiin yhdeksän kuntaa. Yllättäen yksi kunta ehdotti haastattelua paikan päällä omalla kunnanvirastollaan, joten viimeisin haastattelu suoritettiin kasvotusten. Vastaajiksi suostuneet kunnat olivat Aura, Kemiönsaari, Koski Tl, Lieto, Masku, Mynämäki, Naantali, Nousiainen, Oripää, Paimio, Pyhä-ranta, Pöytyä, Raisio, Rusko, Somero ja Taivassalo.

Kvalitatiivinen otos on usein huomattavasti pienempi kuin kvantitatiivinen tutkimus-otos. Kvalitatiivisen tutkimuksen tarkoitus on hankkia yksityiskohtaista tietoa tietyistä ilmiöstä, identifioida ilmiön sosiaalisesti rakentuneita merkityksiä ja kontekstia, jossa ilmiö esiintyy. Tästä syystä otoksen on oltava pieni, jotta aihetta voidaan tutkia syvällisesti. Lisäksi kvalitatiivisen tutkimuksen osanottajat rekrytoidaan sillä perusteella, että heillä on jotain tiettyjä ominaisuuksia tai kokemuksia jotka edistävät tutkittavan asian ymmärtämistä. (Hennink ym. 2011, 84.) Tässä tutkimuksessa haastateltiin kuntien markkinointihenkilöstöä tai kunnanjohtajaa.

4.5 Luotettavuuden arviointi

Kvalitatiivista tutkimusta tehdessä tulee suorittaa arvio tutkimuksen luotettavuudesta, toisin sanoen osoittaa, että tutkimuksessa esitettyyn väitteeseen voidaan luottaa. Tätä luotettavuutta käsitellään reliabiliteetin ja validiteetin käsitteiden avulla. Reliabiliteetilla tarkoitetaan tutkielman ristiriidattomuutta, ja se voidaan jakaa neljään osaan. Näitä ovat yhdenmukaisuus, toistuvien ilmiöiden havainnointitarkkuus, instrumentin objektiivisuus

ja ilmiön jatkuvuus. (Koskinen ym. 2005, 253–255.) Validiteetilla tarkoitetaan sitä, että tutkimuksen tulosten pitäisi olla yleistettävissä, toisin sanoen tutkimuksen tulosten pitäisi seurata loogisesti aineistosta ja teoriasta. Käytännössä validilla tiedolla tarkoitetaan kvalitatiivisessa tutkimuksessa sitä, että tutkijan tulee osoittaa, että löydökset eivät perustu esimerkiksi väärin haastattelulausumiin, kysymyksiin tai havaintoihin. (Hennink ym. 2011, 291; Koskinen ym. 2005, 253–254.) Tutkielman loogisuus esiteltiin operatiivisointitaulukkona luvussa 4.2. Taulukosta nähtiin, että niin tutkielman teoria, haastatteluinstrumentti kuin empiirinen tutkimuskin seuraavat loogisesti toisiaan. Haastattelulausumat todistettiin oikeaksi esittelemällä avoimesti sekä haastateltavat (luku 4.3), että heidän vastauksensa (luku 5). Jokaiselle haastateltavalle esitettiin samat kysymykset koskien tutkimusaihetta (liite 2), ja kysymysten väärin ymmärtämistä ja sen vaikutuksia tutkimustuloksiin pohdittiin luvussa 5.1.2.

Laadullisen tutkimuksen on oltava toistettavissa (Bloor 1997, 38). Tällä tarkoitetaan sitä, että tutkijan tulee antaa tutkielmassaan riittävästi tietoa siitä, miten havainnot on tuotettu ja miten ne on muokattu tulkinnaksi. Tutkielmassa tulee siis osoittaa selkeästi, miten tutkimus on tehty, miten tuotettu materiaali on tarkistettu, sekä organisatoristen seikkojen vaikutus tutkimustuloksiin. (Koskinen ym. 2005, 258–259.) Tämän tutkielman tutkimustapa esiteltiin luvussa 4.3. Tutkielmassa on käytetty lähdekeskustelua useiden lähteiden välillä, minkä avulla on pyritty tuotetun materiaalin tarkistamiseen. Tutkijalla ei ole sidoksia tutkimuksessa esiintyviin organisaatioihin, sillä tutkimusta ei ole rahoitettu minkään tahon toimesta, eikä tutkimusta tehdä myöskään palkattomana toimeksiantona. Näiden edellä olevissa kappaleissa esitettyjen perustelujen pohjalta voidaan tämän tutkielman validiuden ja reliabiliteetin katsoa olevan kunnossa kvalitatiivisen tutkimuksen vaatimien ehtojen mukaan.

5 TULOKSET

Täl hetkel näit [kohteita] ei oo tyrkylä, mut tietenk in jos meil näit omia kohteita tulee niin totta ihmeessä se pidetään [kunnossa], et onhan se ihan meidän keskeinen kuntastrategian osa-alue tää kestävä kehitys, sehän on selvä.

(Nousiaisten yhteyshenkilö)

5.1 Varsinais-Suomen kuntien matkailumarkkinointi

Tässä luvussa esitellään haastatteluista saatuja vastauksia, ja niiden perusteella vastataan alaluvussa 5.1.5 tutkimuksen ensimmäiseen osaongelmaan ”Millaisia kilpailukeinoja kunnat käyttävät matkailumarkkinoinnissaan?” Haastattelujen perusteella matkailutoiminta on osassa kunnista vielä varsin pienen mittakaavan toimintaa ja kohteista suuri osa on ilmaisia luontokohteita (Pyhärannan yhteyshenkilö; Ruskon yhteyshenkilö; Oripään yhteyshenkilö).

5.1.1 Varsinais-Suomi matkailumaakuntana

Kysymyslomakkeen ensimmäisessä kysymyksessä kartoitettiin matkailun tärkeyttä Varsinais-Suomen kuntien elinkeinona. Taulukossa 6 väittämät on yhdistetty vastauksen antaneeseen kuntaan.

Taulukko 6 Kysymys 1: Matkailun tärkeys elinkeinona kunnalle.

| Kysymys 1: Kuinka tärkeää matkailu on elinkeinona kunnallenne? | | | |
|--|---|---|--------------------|
| Erittäin tärkeä | Tärkeä | Vähän tärkeä | Ei lainkaan tärkeä |
| Kemiönsaari Naantali | Koski Tl Lieto Masku Nousiainen Pyhäranta Raisio Somero | Mynämäki Oripää Paimio Pöytyä Rusko | Aura Taivassalo |

Taulukosta nähdään, että Kemiönsaari ja Naantali pitävät haastatelluista kunnista matkailua erittäin tärkeänä elinkeinona kunnalleen. Naantali on varsinkin kesäisin Turun jälkeen yksi Varsinais-Suomen suosituimmista matkailukohteista niin suomalaisten kuin ulkomaalaistenkin keskuudessa (Naantal in yhteshenkilö). Myös Kemiönsaari houkuttelee alueelleen saaristomatakiljoita niin Suomesta kuin ulkomailtakin (Kemiönsaaren yhteyshenkilö). Haastatelluista kunnista Koski Tl, Lieto, Masku, Nousiainen, Pyhä-

ranta, Raisio ja Somero kokivat matkailun tärkeäksi elinkeinoksi kunnalleen. Masku ja Somero ovatkin panostaneet viime vuosina matkailumarkkinointiin ja kohderyhmien houkutteluun enenevässä määrin (Maskun yhteyshenkilö; Someron yhteyshenkilö). Vähän tärkeäksi matkailun kokivat Mynämäki, Oripää, Paimio, Pöytyä ja Rusko, jotka kokivat, että matkailulla ei ole suurta vaikutusta heidän kuntansa elinkeinolle. Matkailua eivät kokeneet lainkaan tärkeäksi kunnalleen Aura ja Taivassalo, jotka molemmat totesivat vähäisten matkailijamäärien olevan kunnassaan lähinnä läpikulkumatkalla. Kuitenkin yli puolet vastaajista katsoi matkailun olevan kunnalleen tärkeä elinkeino.

5.1.2 Kohderyhmät ja avainkohteet matkailussa

Kysymyslomakkeen neljännellä kysymyksellä pyrittiin kartoittamaan kuntien matkailun kohderyhmiä. Kysymyksessä ei annettu vastausvaihtoehtoja, joten vastauksista muodostui hyvin heterogeeninen joukko erilaisia kohderyhmäominaisuuksia. Vastauksissa saattoi myös olla väärinymmärryksiä, sillä esimerkiksi Kemiönsaaren kunta painottaa vastauksessaan hieman eri asioita kuin muut kunnat. Vastaukset jaoteltiin luvussa 3.1.4 esitellyn kohderyhmäjaottelun perusteella seitsemään ryhmään, joita ovat luontomat-kailu, maaseutumatkailu, virkistys- ja urheilumatkailu, perinne- ja kulttuurimat-kailu, ekoturismi, massaturismi, sekä muu-kategoria. Seuraavassa taulukossa 7 esitellään kuntien jaottuminen tässä kohderyhmäjaottelussa sekä esitellään myös kuntien itse laatimat kohderyhmät, joiden perusteella kunnat jaoteltiin teoriassa esitettyihin kohderyhmiin.

Taulukko 7 Kysymys 4: Kuntien matkailun kohderyhmät

| Kohderyhmä teoriassa | Kunta | Kunnan vastaus |
|----------------------------------|---------------|---|
| Luontomatkailijat | Kemiönsaari | Saaristomatkailijat: Helsinki, Tampere, Pohjoismaat yleensä. Upea saaristo yksi Suomen valttikorteista! |
| | Mynämäki | Mietoisten lintulahti, merellisyys, Laajoki, Mynäjoki, luontopolut |
| | Nousiainen | Luontomatkailijat |
| | Oripää | Luontomatkailijat |
| Maaseutumatkailijat | Somero | Ryhmien päiväretkiä järjestävät naiset 120km säteellä, joita kiinnostavat maaseutukohteet |
| Virkistys- ja urheilumatkailijat | Masku | Lapsiperheet |
| | Mynämäki | Melonta |
| | Naantali | Perheet, ryhmät, pariskunnat |
| | Oripää | Tapahtumamatkailijat |
| | Raisio | Ostosmatkailijat |
| | Somero | +30v. naiset ruuhka-Suomessa, jotka kaipaavat maaseudun rauhaan ja haluavat hidastaa sekä rentoutua |
| Perinne- ja kulttuurimatkailijat | Masku | Vanhemmat ihmiset ja veteraanit |
| | Nousiainen | Kirkon seutu yleinen kaikkien kohde |
| | Oripää | Kulttuurimatkailijat |
| | Somero | +30v. naiset Someron lähialueelta, joita kiinnostaa kotiseutuhistoria ja -kulttuuri |
| Ekoturistit | Ei vastauksia | |
| Massaturistit | Ei vastauksia | |
| Muut | Koski Tl | Kesälomamatkailijat |
| | Taivassalo | Saariston rengastien kulkijat, vapaa-ajan asukkaat, ahvenanmaan liikenne autoteitse |

Taulukosta nähdään, että kaikkien kuntien kohderyhmät kuuluvat tämän tutkielman teorian mukaan vaihtoehtoiseen turismiin. Ainoastaan Kemiönsaari pyrkii houkuttelemaan myös kansainvälisiä turisteja ulottaessaan kohderyhmänsä pohjoismaisiin turisteihin. Ekoturismia ja massaturismia ei esiintynyt kohderyhmien vastauksissa lainkaan. Mynämäki mainitsi kuitenkin Mietoisten lintulahden kuuluvan lintuharrastajien suosiimiin kohteisiin, jota ei kuitenkaan juuri lintujen vuoksi edes haluta markkinoida masoille (Mynämäen yhteyshenkilö). Lintulahtea voidaan kuitenkin pitää luvun 3.1.4 määrittelyn mukaan ekoturismikohteena, vaikkei kunta sitä sellaiseksi luekaan. Ainoastaan Pyhäranta esitti vastauksessaan pyrkivänsä tulevaisuudessa ekoturistien houkutteluun:

Meillä on lähdetty hakemaan kansallispuistomaista ja hiljaisuutta, tämän kaltaista yritystoimintaa on jopa suunnitteilla, joka perustuu nimenomaan tämmöseen ekologisuuteen ja sähköttömyyteen ja muuta. – Et sitä niinku haetaan, et vaik on meri, niin ei mitään vesijettei ja muuta, vaan haetaan nimenomaan tämmöst hiljaisuutta, melontaa sun muuta. Mut ei me ny mitenkään tietoisest olla haettu semmosta. Ja se vaatii kuitenkin sit toimenpiteit sen suhteen jossain määrin jonkun osalta.

(Pyhärannan yhteyshenkilö)

Edellisessä taulukossa (Taulukko 7) esiteltyt kuntien kohderyhmät ja seuraavassa taulukossa (Taulukko 8) esiteltävät avainkohteet ja vetovoimatekijät eroavat kunnittain hyvinkin paljon. Kuntien olisi mahdollista oikealla strategialla erottua matkakohteena muista kunnista. Lisäksi samaa kohderyhmää houkuttelevia kuntia voisi auttaa yhteistyö matkailijoiden houkuttelemiseksi. Näin näistä avainkohteista saataisiin kilpailutekijöitä kunnille toimivan strategian avulla. Kuntien strategioiden kartoituksesta puhutaan jäljempänä luvussa 5.1.4.

Taulukko 8 esittelee kysymyslomakkeen (liite 2) kolmannessa kysymyksessä kysytyt avainkohteet ja vetovoimatekijät kunnittain. Kuvioon on lisätty myös kuntien itselleen määrittelemät kohderyhmät, sekä vertailun vuoksi kuntien määrittelemien avainkohteiden pohjalta tehty kohderyhmäjaottelu tämän tutkielman teorian (luku 3.1.4) mukaan.

Taulukko 8 Kysymys 3: Kuntien avainkohteet, vetovoimatekijät ja kohderyhmät

| Kunta | Avainkohde/vetovoimatekijä | Kohderyhmä luvun 3.1.4 mukaan | Kunnan itse määrittelemä kohderyhmä |
|--------------|--|-------------------------------------|--|
| Aura | Valtatie 9:n varressa olevat liikenneasemat: ABC, Shell ja Auran keidas | Muu | Ei määritelty |
| Kemiön-saari | Bengtškärin majakka Rosalan viikinkikylä | Luontomatkailijat | Luontomatkailijat |
| | Söderlångvikin kartano | Perinne- ja kulttuurimatkatkailijat | |
| | Golf, futisgolf | Virkistys- ja urheilumatkatkailijat | |
| Koski Tl | Yrjö Liipolan museo | Perinne- ja kulttuurimatkatkailijat | Kesälomamatkatkailijat |
| Lieto | Nautelankoski Vanhalinna Littoisten miljö | Perinne- ja kulttuurimatkatkailijat | Ei määritelty |
| | Zoolandia Aurajoki Melonta, pyöräily Luontopolut, ulkoiluharrastus Järvelä, uimaranta ja avantouintia | Virkistys- ja urheilumatkatkailijat | |
| Masku | Historia, Mannerheimit, Flemingit Louhisaaren kartanolinna Ritaripuisto Aateliskirkko | Perinne- ja kulttuurimatkatkailijat | Perinne- ja kulttuurimatkatkailijat |
| | Maskun Rivieran alue Frisbee golf, beach volley Rosarium | Virkistys- ja urheilumatkatkailijat | Virkistys- ja urheilumatkatkailijat |
| Mynämäki | Keskiaikainen harmaakivikirkko Kesätapahtumat, esim. Laajoen kesäteatteri, Laurin markkinat, eri kylien omat kesäpäivät | Virkistys- ja urheilumatkatkailijat | Virkistys- ja urheilumatkatkailijat |
| | Luonto Mietoisten lahti on kuuluisa lintulahti ja siellä vierailee paljon lintuharrastajia ympäri Suomen | Luontomatkailijat | Luontomatkailijat |
| Naantali | Saaristo | Luontomatkailijat | Virkistys- ja urheilumatkatkailijat |
| | Naantali-brändi | Perinne- ja kulttuurimatkatkailijat | |
| | Muumimaaailma Naantalın kylpylä Kultarannan puutarha | Virkistys- ja urheilumatkatkailijat | |
| Nousiainen | Kulttuuriperintö Kirkko | Perinne- ja kulttuurimatkatkailijat | Perinne- ja kulttuurimatkatkailijat |
| | Luontomatkailu Kurjenrahkan kansallispuisto | Luontomatkailijat | Luontomatkailijat |
| Oripää | Oripään lentokenttä ja sen tapahtumat, esim. Okra maatalousnäyttely | Perinne- ja kulttuurimatkatkailu | Virkistys- ja urheilumatkatkailu Perinne- ja kulttuurimatkatkailu Luontomatkailu |
| Paimio | Alvar Aallon suunnittelema Pai- | Perinne- ja kulttuu- | Ei määritelty |

| | | | |
|------------|--|----------------------------------|---|
| | mion sairaala | rimatkailijat | |
| | Finnfoam paippi | Virkistys- ja urheilumatkailijat | |
| Pyhäranta | Luonto, esim. Lintujärvi ja Nuutajärvi Selkämeren kansallispuisto Meri | Luontomatkailijat | Ei määritelty |
| Pöytyä | Luontokohteet, kuten luontokabinetti ja Kuhankuono | Luontomatkailijat | Ei määritelty |
| Raisio | Krookilan kotiseutukeskus | Maaseutumatkailijat | Virkistys- ja urheilumatkailijat |
| | Harmaakivikirkko ja kirkkauden kappeli | Perinne- ja kulttuurimatkailijat | |
| | Venesatama Kuninkojan kauppakeskusalue (Mylly, Ikea,...) | Virkistys- ja urheilumatkailijat | |
| Rusko | Kuhankuonon alueen luontomat- kailu | Luontomatkailijat | Ei määritelty |
| Somero | Tanssipaiikat: Esakallio, Ämyri ja Teeriharju Somerniemen kesätori Lamminiemen hyvinvointikeskus | Virkistys- ja urheilumatkailijat | Virkistys- ja urheilumatkailijat Maaseutumatkailijat Perinne- ja kulttuurimatkailijat |
| | Ateljee Hiidenlinna | Perinne- ja kulttuurimatkailijat | |
| Taivassalo | Meri Saaristo Kalastus | Luontomatkailijat | Saariston rengastien kulkijat Vapaa-ajan asukkaat Ahvenanmaan liikenne autoteitse |
| | Pyhänristin kirkko Viiasten kartanomuseo Kaitaisten silta | Perinne- ja kulttuurimatkailijat | |

Taulukosta voidaan nähdä, että Aura, Koski TI, Masku, Mynämäki ja Nousiainen olivat määritelleet kohderyhmänsä avainkohteisiinsa sopiviksi. Oripää oli löytänyt itselleen jopa kolme kohderyhmää omalle avainkohteelleen. Taulukosta voidaan kuitenkin havaita, että esimerkiksi Kemiönsaarelta, Liedolta, Naantalilta ja Raisiolta puuttuvat kohderyhmät osalle yhteyshenkilöjen vastauksissaan mainitsemille avainkohteille. Esimerkiksi Lieto ei ole lukuisista avainkohteistaan huolimatta määritellyt vastaustensa mukaan kunnalleen lainkaan matkailun kohderyhmiä. Tämä saattaa osittain johtua siitä, että Liedon kunta ei koe matkailua tulojen ja työpaikkojen luojana tärkeäksi kunnalleen, vaan ennemminkin vain PR-mielessä (Liedon kunnan yhteyshenkilö). Tämä saattaa myös johtua siitä, että Liedolta puuttuu muutaman muun kunnan lisäksi matkailumarkkinointistrategia. Kuntien matkailumarkkinointistrategioiden kartoituksesta puhutaan jäljempänä luvussa 5.1.4.

5.1.3 Kilpailustrategiat

Kuntien kilpailukeinoa pyrittiin kartoittamaan kysymyslomakkeen viidennellä kysymyksellä, ”Mikä seuraavista väittämistä kuvaa parhaiten kuntanne hinta-

/palvelusuhdetta?” Kysymyksen jokainen vaihtoehto vastasi yhtä Porterin (1984, 57–63) kilpailustrategioista, jotka esiteltiin luvussa 2.4. Seuraavassa taulukossa (Taulukko 9) nämä neljä kilpailustrategiaa – kustannusjohtajuus, erilaistuminen, kustannusfokusointi ja erilaistumisfokusointi – on liitetty niitä vastaaviin kysymyksiin, sekä kuntien antamiin vastauksiin.

Taulukko 9 Kysymys 5: Kuntien kilpailukeinojen kartoitus

| Mikä seuraavista väittämistä kuvaa parhaiten kuntanne hinta-/palvelusuhdetta? | | |
|---|---|---|
| Kustannusjohtajuus | Edulliset hinnat palveluissa mahdollisimman suuren asiakasryhmän houkuttelemiseksi. | Kemiönsaari Koski Tl Lieto Masku Mynämäki Naantali Nousiainen Oripää Paimio Pyhäranta Pöytyä Raisio Rusko |
| Eri-laistuminen | Hieman kalliimpi palveluhinnoittelu korkeampaa palvelutasoa etsivien asiakkaiden houkuttelemiseksi. | Naantali |
| Kustannusfokusointi | Edullinen palveluhinnoittelu, mutta palvelu on tarkoitettu vain erittäin rajatulle kohderyhmälle. | Masku |
| Eri-laistumisfokusointi | Hieman kallimpi palveluhinnoittelu, joka on tarkoitettu vain erittäin rajatulle kohderyhmälle. | Ei vastauksia |
| Ei vastausta | | Aura Somero Taivassalo |

Taulukosta nähdään, että kustannusjohtajuus on käytössä kilpailustrategiana kaikissa kysymykseen vastanneissa kunnissa. Masku on valinnut kustannusjohtajuuden lisäksi toiseksi kilpailukeinokseen kustannusfokusoinnin johtuen kunnan kahdesta hyvin erilaisesta kohderyhmästä. Lisäksi Naantali valitsi toiseksi vastausvaihtoehtokseen erilaistumisen, sillä Naantalilla on maine hieman kalliimpana matkailukohteena kiihkeän kesäsesongin nostaessa hintoja. Kysymykseen jättivät vastaamatta Aura, Somero ja Taivassalo. Aura ei selittänyt syytään ja Taivassalo piti kysymystä hankalana jättäen vastaamatta. Somero puolestaan perusteli vastaamatta jättämistään seuraavalla tavalla.

Mikään näistä ei sovi, matkailuyritystemme hinnoittelussa on suuri haistari, eikä hinnoittelu yleiseensä perustu kohderyhmäajatteluun. Toisiin yrityksiin pätee vaihtoehto D, toisiin A.

(Someron yhteyshenkilö)

Suurin osa kunnista toteuttaa vastausten mukaan kustannusjohtajuutta kilpailustrategianaan pyrkien houkuttelemaan suuria turistimassoja matkailukohteisiinsa. Ainoastaan

Naantali, Masku ja Somero ilmoittivat tämän lisäksi osan strategiastaan kohdistuvan pienemmälle ja erikoistuneemmalle kohderyhmälle.

5.1.4 Matkailualueiden elinkaaren vaihe

Kuntien vaihetta matkailualueen elinkaarella pyrittiin kartoittamaan kysymyslomakkeen (liite 2) kuudennella kysymyksellä. Kysymyksen jokainen vaihtoehto vastasi yhtä matkailualueen elinkaarimallin vaihetta, jotka esiteltiin luvussa 2.5. Seuraavassa taulukossa (Taulukko 10) nämä matkailualueen elinkaaren vaiheet – kohteen löytäminen, käynnistymisvaihe, kasvuvaihe, kypsyysvaihe, vakauttaminen, elvyttäminen ja taantuminen – on liitetty niitä vastaavaan vastausvaihtoehtoon sekä kuntien vastauksiin.

Taulukko 10 Kysymys 6: Kuntien vaihe matkailualueen elinkaarella

| Mikä väittämistä kuvaa parhaiten kuntaanne? | | |
|---|---|--|
| Kohteen löytäminen | Kunnallamme ei vielä ole matkailumarkkinointistrategiaa, mutta olemme suunnitelleet sellaisen laatimista. | Lieto Oripää Pyhäranta Pöytyä Raisio Taivassalo |
| Käynnistymisvaihe | Kunnallamme on matkailumarkkinointistrategia, jonka avulla pyrimme lähinnä vain houkuttelemaan uusia turisteja alueellemme. | Naantali |
| Kasvuvaihe | Pyrimme parantamaan laatua ja jakelukanavia sekä kehittämään uusia edullisia palveluja, sillä kävijämäärämme kasvavat tasaisesti. | Koski Tl Masku Naantali Nousiainen Rusko Somero |
| Kypsyysvaihe | Pyrimme parantamaan asiakasuskollisuutta ja laatua, sillä emme halua menettää nykyisiä asiakkaitamme, sillä | Ei vastauksia |
| Vakauttaminen | Asiakasmäärämme eivät kasva enää niinkuin ennen Asiakasmäärämme ovat laskussa | Ei vastauksia |
| Elvyttäminen | Nykyinen matkailumarkkinointistrategiamme ei enää toimi kuten ennen. Olemme ajatelleet keksiä jotain uutta, joka toisi asiakkaita alueelle | Kemiönsaari Paimio |
| Taantuminen | Olemme joutuneet laskemaan hintoja, sillä turistit ovat vähentyneet kunnassamme. Olemme pyrkineet valjastamaan tuottamattomia kohteita uusiin käyttötarkoituksiin tai lopettaneet niitä kokonaan. | Ei vastauksia |
| Ei vastausta | | Mynämäki Aura |

Taulukosta nähdään, että matkailualueen elinkaarella kohteen löytämisvaiheessa ovat Lieto, Oripää, Pyhäranta, Pöytyä, Raisio ja Taivassalo, kasvuvaiheessa Koski Tl,

Masku, Naantali, Nousiainen, Rusko ja Somero, ja matkailualueen elvyttämiseen pyrkivät Kemiönsaari ja Paimio. Aura ja Mynämäki eivät vastanneet kysymykseen. Aura ei perustellut vastaamatta jättämistään, ja Mynämäen yhteyshenkilö ei katsonut matkailumarkkinointistrategian olevan tärkeä kunnalleen.

Kunnista Liedolla, Nousiaisella, Paimiolla ja Pyhärannalla ei ole yhteyshenkilön mukaan matkailumarkkinointistrategiaa lainkaan, eikä tarvetta sellaisen laatimiseen koeta olevan ainakaan aivan lähitulevaisuudessa. Tosin Pyhärannan yhteyshenkilö on joskus ajatellut asiaa ainakin pintapuolisesti:

Kyllähän sitä aina suunnittelee, et sellaisenkin vois laatia, mut ei se oo mitään semmosta, et ois oikein suunniteltu, et ihan oikeesti se laaditaan sit vaiks tämän vuoden aikana. – Suunnitteluhan voi tarkoittaa sitäkin, et odottelemme kuntaliitosta, että voidaan ottaa Rauman strategia [käyttöön].

(Pyhärannan yhteyshenkilö)

Koski TI, Masku, Pöytyä ja Rusko puolestaan kuuluvat alueellisiin tai seudullisiin markkinointiyhteistyötä tekeviin ryhmittymiin, eivätkä tästä syystä koe tarvetta oman matkailumarkkinointistrategian laatimiseen.

Kohteen löytämisvaiheessa olevat kunnat eivät kenties vielä usko mahdollisuuksiinsa matkailukuntina, sillä osalla ei ole aikomusta kehittää matkailumarkkinointistrategiaa itselleen. Kasvuvaiheen kunnista ainoastaan Nousiainen on ilman minkäänlaista matkailustrategiaa. Lisäksi elvyttämisvaiheessa olevalta Paimiolta puuttuu alueen matkailuun suuntautunut strategia.

5.1.5 Kuntien käyttämät kilpailukeinot matkailumarkkinoinnissa

Kunnat käyttävät matkailumarkkinoinnissaan strategiana selkeästi eniten kustannusjohtajuutta, jolla pyritään Porterin (1985, 12–14) mukaan houkuttelemaan turistimassoja matkailualueelle. Kuntien kohderyhmät kuuluvat kuitenkin vaihtoehtoiseen turismiin, jolloin markkinointia tulisi Porterin (1985, 14–15) mukaan kohdentaa hieman suppeammalle asiakasryhmälle. Kuntien yhteyshenkilöiden haastatteluisissa tämä ristiriita kuitenkin aukeaa selitettävään muotoon.

Tuntuu et meidän matkailu on just sitä, et ei ne ihmiset maksa mitään, ku se on semmost niinku luontomatkailuu, mihin voi mennä sit niinku periaattees ilmatteeks. – Meil ei oo siis edes mitään erityisii matkailuyrittäji. No on meil melontapiste joka houkuttelee nimenomaan melojia, muttet muuten vois ajatella, et se on vähän semmost sekanaista kuitenkin.

(Pyhärannan yhteyshenkilö)

Usein kuntien matkailukohteet ovat ilmaisia, ja kävijät ovat niin vähissä, että kaikki halukkaat toivotetaan tervetulleiksi.

Mainitsemani ”matkailukohteet” ovat maksuttomia kesäteatteria lukuunottamatta.

(Mynämäen yhteyshenkilö)

Varsinaisesti kunnat eivät siis pyri houkuttelemaan massaturismia matkailualueelleen, vaan toivottavat turistien vähydestä johtuen alueelleen kaikki kohteista kiinnostuneet turistit.

Ainoastaan muutama kunta pyrkii vastausten mukaan houkuttelemaan myös erikoistuneempia kohderyhmiä matkailualueelleen. Nämä kunnat ovat Naantali, Masku ja Somero.

Meil on ne vanhemmat ihmiset ja veteraanit, heille on enemmän se Louhisaari-Ritaripuisto -akseli, mut sit lapsiperheet on [Maskun] Rivieralla kesäisin. – Tuonne Louhisaaren kartanohuvilaan menee lomarenkaan kautta kaikki ja siel on jo venäläiset [turistit] ollu viis vuotta sitten, et siel on koko aika venäläisii turistei. Ja sit toi Ritaripuisto ja Louhisaari kiinnostaa saksalaisii ja osittain venäläisiäkin se historia, se aateliskirkko.

(Maskun yhteyshenkilö)

Taulukosta 9 nähdään, että Masku käyttää hyväkseen kahta kilpailustrategiaa. Yhteyshenkilön mukaan perinne- ja kulttuurimatkailuun kuuluvat historialliset kohteet (Taulukko 7) on suunnattu selkeästi rajatummalle kohderyhmälle, kuin virkistys- ja urheilumatkailuun kuuluva Rivieran alue, joka on suunnattu lapsiperheille ja suuremmalle kohdeyleisölle. Somero on puolestaan löytänyt yli 30-vuotiaille naisille kohteita maa-seutumatkailun, virkistys- ja urheilumatkailun, sekä perinne- ja kulttuurimatkailun kategorioista (Taulukko 7; Taulukko 8). Naantali puolestaan käyttää erilaistumista kilpailustrategianaan (Taulukko 9) varsinkin kesäaikaan. Tämä johtuu siitä, että matkailijamäärät kasvavat Naantalissa kesäisin niin suuriksi, että hinnat nousevat. Näin Naantalista on muodostunut kuva hieman kalliimpana matkailukohteena (Naantalin yhteyshenkilö).

Osalta kunnista puuttuu matkailumarkkinointistrategia kokonaan. Suuri osa näistä kunnista on elinkaarellaan löytämisvaiheessa (Taulukko 10). Nämä kunnat eivät ilmeisesti usko mahdollisuuksiinsa matkailumarkkinoilla, sillä osalla ei ole kiinnostusta matkailumarkkinointistrategian laatimiseen. Nousiaista lukuun ottamatta kaikki kasvuvaiheeseen edenneet kunnat käyttävät suunnittelussaan matkailumarkkinointistrategiaa (Taulukko 10).

5.2 Kestävä kehitys Varsinais-Suomen kuntien matkailumarkkinoinnissa

Tässä luvussa esitetään haastattelujen perusteella kestävän kehityksen osallisuutta kuntien matkailumarkkinointistrategiassa ja vastataan luvussa 5.2.5 toiseen tutkimuskysymykseen ”Mikä on kestävän kehityksen rooli matkailumarkkinoinnissa?” Haastattelujen perusteella kestävä kehitys otetaan lähes kaikissa kunnissa huomioon, mutta varsinaisesti matkailuliiketoimintaan sitä ei kovin yleisesti liitetä (Liedon yhteyshenkilö; Raision yhteyshenkilö; Koski Tl:n yhteyshenkilö).

5.2.1 Kestävän kehityksen merkitys kunnan matkailumarkkinoinnissa

Kysymyslomakkeen toisella kysymyksellä selvitettiin, millainen on kestävän kehityksen merkitys haastateltavien kuntien matkailumarkkinoinnissa. Kysymyksessä käytettiin jaotteluperusteena SWOT-taulukon (luku 2.3) neljää elementtiä – vahvuus, heikkous, mahdollisuus ja uhka – jotka on alla olevassa taulukossa (Taulukko 11) liitetty kunnan antamaan vastaukseen.

Taulukko 11 Kysymys 2: Kestävän kehityksen merkitys kuntien matkailumarkkinoinnissa tällä hetkellä

| Millainen on kestävän kehityksen merkitys kuntanne matkailumarkkinoinnissa tällä hetkellä? | |
|--|--|
| Kestävä kehitys on yksi vahvuuksistamme matkailumarkkinoinnissa. | Masku Nousiainen Oripää |
| Aiomme kiinnittää kestävään kehitykseen tulevaisuudessa huomiota. | Naantali Pyhäranta Rusko Somero |
| Näemme kestävän kehityksen tulevaisuuden mahdollisuutena. | Kemiönsaari Koski Tl Lieto Mynämäki Paimio Pöytyä Raisio Taivassalo |
| Kestävä kehitys on kuntamme matkailumarkkinoinnille uhkatekijä. | Ei vastauksia |
| Ei vastausta | Aura |

Taulukosta nähdään, että Masku, Nousiainen ja Oripää pitävät kestävästä kehitystä kuntansa vahvuutena matkailumarkkinoinnissa. Naantali, Pyhäranta, Rusko ja Somero pitävät kestävästä kehitystä puolestaan heikkoutena, ja aikovat kiinnittää siihen tulevaisuudessa huomiota. Kemiönsaari, Koski Tl, Lieto, Mynämäki, Paimio, Pöytyä, Raisio ja Taivassalo puolestaan pitävät kestävästä kehitystä matkailumarkkinointinsa tu-

levaisuuden mahdollisuutena. Yksikään kunta ei pitänyt kestävästä kehitystä kuitenkaan uhkatekijänä kuntansa matkailumarkkinoinnille. Aura ei vastannut kysymykseen.

5.2.2 Kestävän kehityksen osallisuus kunnan matkailumarkkinointistrategiassa

Kysymyslomakkeen (liite 2) seitsemännen kysymyksen avulla selvitettiin kestävästä kehityksen osuutta kunnan matkailumarkkinointistrategiassa. Ainoastaan Masku, Nousiainen ja Oripää vastasivat kestävästä kehityksen kuuluvan matkailumarkkinointistrategiaansa. Osalla se kuitenkin vaikutti päätöksentekoon taka-alalla:

Vois sanoa, et ei varsinaisesti [ole mukana]. Mut tietysti kun nää on nyt sitä luontopainotteista... – Toki se niinku siin mukan on, mut ei voi sanoa et se mikään strateginen lähtökohta siin sit kuitenkaan olis.

(Pöytyän yhteyshenkilö)

Taulukosta 12 nähdään kuntien vastaukset kysymykseen jaoteltuna kyllä, ei ja mahdollisesti -vastauksiin.

Taulukko 12 Kysymys 7: Kestävän kehityksen osuus kunnan matkailumarkkinointistrategiassa.

| Onko kestävä kehitys osa matkailumarkkinointistrategiaanne? | | |
|---|--|---|
| Kyllä | Masku Naantali Nousiainen Oripää | Otetaan huomioon luonnonmukaisuus. Orastavasti, mutta kyllä. No on ilman muuta. Luonto- ja lähimatkailu |
| Ei | Aura Lieto Paimio Pyhäranta Raisio Somero Taivassalo | Ei ole, koska kaupungilla ei ole erityisesti määriteltyä tai päätettyä matkailumarkkinointistrategiaa. Ei ole. Toivottavasti tulevaisuudessa on. Kestävää kehitystä ei ole juuri otettu huomioon. |
| Mahdollisesti | Kemiönsaari Koski Tl Mynämäki Pöytyä Rusko | Kunnalla on yleinen strategia, jossa matkailu on mainittu. Kunnalla on myös ekologinen ohjelma. Matkailua ja kestävä kehitystä ei ole vielä yhdistetty, mahdollisesti tulevaisuudessa. Kunnalla ei ole omaa, mutta Vihreässä kolmiossa se saattaa olla sisäänrakennettuna. Mahdollisesti, jos sen ympärille syntyy joku matkailutuote. Ei varsinaisesti, mutta kohteemme ovat luontopainotteisia. Kestävä kehitys on kyllä mukana, mutta ei varsinaisesti mikään strategian lähtökohta. Vihreän kolmion strategiassa se on mainintatyypillisesti. Meillä ei varsinaista omaa strategiaa ole, mutta koska olemme mukana alueellisissa markkinoinneissa, niin todennäköisesti siellä on kestävä kehitys mukana. |

Taulukosta nähdään, että Masku, Naantali, Nousiainen ja Oripää ottavat kestävä kehityksen huomioon matkailumarkkinointistrategiassaan. Aura, Lieto, Paimio, Pyhäranta, Raisio, Somero ja Taivassalo puolestaan eivät ota kestävä kehitystä huomioon. Kemiönsaari, Koski Tl, Mynämäki, Pöytyä ja Rusko toteuttavat kestävä kehitystä mahdollisesti. Tämä epävarmuus johtuu siitä, että matkailumarkkinointistrategia kuuluu näissä kunnissa joko yleiseen strategiaan, tai vastaavasti alueelliseen markkinointiin.

5.2.3 Kestävän kehityksen toteuttaminen kuntien matkailussa

Vaikka kestävä kehitys ei välttämättä kuulukaan kuntien matkailumarkkinointiin, toteuttavat kunnat kestävä kehitystä kuitenkin muilla tavoilla. Kysymyskaavakkeen kahdeksas kysymys kartoitti kestävä kehityksen toteuttamista kuntien matkailussa. Taulukko 13 esittelee nämä vastaukset kunnittain.

Taulukko 13 Kysymys 8: kestävän kehityksen toteuttaminen kuntien matkailussa.

| Mainitkaa 3-5 asiaa, joita kuntanne toteuttaa kestävän kehityksen toteuttamiseksi matkailussa? | |
|--|---|
| Kunta | Kestävän kehityksen toteuttaminen |
| Aura | Ei vastausta |
| Kemiönsaari | Ei vielä toimenpiteitä |
| Koski TI | Kuhankuonon reittien parempi merkitseminen, pitkospuiden uusinta, näkötorille ja laavulle tehtiin perusparannuksia |
| Lieto | Aurajokisäätiön perustajajäsen Aurajoen ja sen lähiympäristön veden parantaminen ja ylläpito Rantojen hyödyntäminen kestävän kehityksen hengessä Kunnan oma kestävän kehityksen ohjelma, joka ei liity matkailuun Rakennettu kattava pyörätieverkosto |
| Masku | Luonnonmukaisuus otetaan kohteissa huomioon Roskikset kohteissa Opasteet ja ohjeistus kohteissa Turvallisuus, valaistus ja kamerat estämään ilkivaltaa |
| Mynämäki | Kevyen liikenteen väylät Toimiva jätteiden lajittelu ja -keräysjärjestelmä |
| Naantali | Lähirooka kouluissa ja useissa ravintoloissa |
| Nousiainen | Vahvasti mukana kohteita hoitavien yhdistysten toimesta |
| Oripää | Lähimatkailu |
| Paimio | Kaupunki ei toteuta, mutta matkakohteet itse kenties toteuttavat |
| Pyhäranta | Suunnitteilla yritystoimintaa, joka perustuu ekologisuuteen ja sähköttömyyteen, hiljaisuuden hakemiseen. Sitä kautta kestävä kehitys on mukana. |
| Pöytyä | On mukana, mutta yksittäisiä asioita ei voida nostaa esille |
| Raisio | Kauppakeskusalueen hyvä saavutettavuus ja hyvät yhteydet Monipuolinen kaupallisten ja julkisten palveluiden valikoima (poliisi, elinkeino- ja työvoimapalvelut, kattavat kuntapalvelut) |
| Rusko | Vahvasti mukana, mutta yksittäisiä asioita ei voida nostaa esille |
| Somero | Linjauksia ja toimintamalleja haetaan parhaillaan, kehitystoimenpiteitä ei vielä tehty |
| Taivassalo | Ei vastausta |

Taulokosta nähdään, että vastanneista ainoastaan Kemiönsaarella ei ole vielä toimenpiteitä kestävän kehityksen toteuttamiseksi. Tämä selittyy sillä, että Kemiönsaaren matkailusta vastaava henkilö on vaihtumassa, ja linjavetoja aletaan tehdä vuoden 2013 maaliskuun lopussa, jolloin uusi matkailuvastaava aloittaa työssään (Kemiönsaaren yhteyshenkilö). Muut kunnat ovat kestävän kehityksen toteuttamisessa melko aktiivisia. Kunnista Aura ja Taivassalo jättivät vastaamatta kysymykseen.

5.2.4 Kuntien tulevaisuudensuunnitelmat kestävyden edistämiseksi

Yhdeksännessä kysymyksessä kartoitettiin kuntien tulevaisuuteen suunniteltuja toimenpiteitä kestävän kehityksen osalta. Taulukko 14 esittelee kuntien vastaukset kysymykseen jaoteltuna kyllä, ei ja mahdollisesti -vastausvaihtoehtoihin.

Taulukko 14 Kysymys 9: Toimenpiteet kestävän kehityksen edistämiseksi matkailussa tulevaisuudessa.

| Aiottako tulevaisuudessa tehdä toimenpiteitä kestävän kehityksen edistämiseksi kuntanne matkailussa? | | |
|--|------------------------------|---|
| Kyllä | Koski Tl | Kehitetään Hevonlinnan ulkoilu- ja virkistysaluetta 45 000 euron hankkeella, uusia reittejä ja reittien merkitsemistä ja muuta. |
| | Lieto | Energian säästöä ja tämän tyyppisiä asioita pidetään aina esillä kun jotain valmistellaan ja päätetään. |
| | Masku | Maalämpö, ekologisuus on otettava huomioon pohjavesialueella |
| | Naantali | Paikallisuuden korostaminen, paikallisen leiman etsiminen, lähiruoka yms. |
| | Oripää | Markkinoidaan lähimatkailua |
| | Pyhäranta | Pyöräkartaston laatiminen pyöräilymatkailijoille |
| | Rusko | Ei kunnan puolesta, mutta luontoaktiviteetit kuten ratsastus vaativat sitä. Yrittäjien puolesta enemmän. |
| | Somero | Tarkoituksena on kehittää matkailutoimintaa ja -markkinointia kestävä kehitys huomioiden ja tuoda se esiin viestinnässä. Pyrimme ohjaamaan matkailutoimijoita ottamaan kestävän kehityksen osaksi toimintansa kehittämistä. |
| Ei | Aura Paimio Taivassalo | Tällä hetkellä ei suunnitelmia |
| Mahdollisesti | Kemiönsaari | Mahdollisesti, kyllä. |
| | Mynämäki | Tarvittaessa |
| | Nousiainen | Tällä hetkellä omien kohteiden vähyydestä johtuen ei, mutta jos omia kohteita ilmestyy niin otetaan heti huomioon. |
| | Pöytyä | Ei välittömässä lähitulevaisuudessa. Jos jotain tarvetta ilmenee niin sitten. |
| | Raisio | Harkitaan ilman muuta |

Taulukosta havaitaan, että lähes puolet vastanneista kunnista aikoo tehdä tulevaisuudessa toimenpiteitä kestävän kehityksen edistämiseksi. Nämä kunnat ovat Koski Tl, Lieto, Masku, Naantali, Oripää, Pyhäranta, Rusko ja Somero. Viisi kuntaa piti toimenpiteitä mahdollisina siinä tapauksessa, jos tulevaisuudessa ilmenee tarvetta. Nämä kunnat ovat Kemiönsaari, Mynämäki, Nousiainen, Pöytyä ja Raisio. Kolme kuntaa, Aura, Paimio ja Taivassalo, vastasivat kysymykseen kieltävästi. Tämä saattaa selittyä sillä, että Auralle, Paimiolle ja Taivassalolle matkailu on vain vähän tärkeä tai ei lainkaan tärkeä elinkeino, kuten luvussa 5.1.1 (Taulukko 6) nähdään. Tätä kuvastaa myös seuraava haastattelussa saatu kommentti:

Auralta puuttuvat selkeät matkailulliset kohteet ja vetovoimatekijät. Auran kunta oli pitkään mukana Loimaan seutukunnan matkailuyhteistyössä, mutta on viime vuosina jättäytynyt siitä pois pitkälti matkailullisten kohteiden puuttuessa. Hanketyö ei myöskään ole tuonut mukanaan uusia matkailuyrittäjiä Auran kuntaan. – ”Matkailu” perustuu pitkälti VT9 tuomiin ohikulkijoihin. Tältä näkökulmalta tärkeimmät kohteet ovat VT9

varressa olevat liikenneasemat ABC, Shell ja Auran keidas. – Varsinaisena matkailukohteena voidaan pitää Koskipirttiä, jonka toiminta tosin on hyvin supistettua nykyisellään.

(Auran yhteyshenkilö)

Kenties hanketyön epäonnistuminen on Auran kunnan tapauksessa horjuttanut päätäjien uskoa Auran matkailualueen tulevaisuudesta niin pahasti, että matkailun elpymiseen ei enää uskota.

5.2.5 Kestävän kehityksen rooli matkailumarkkinoinnissa

Kestävän kehityksen osuus Varsinais-Suomen kuntien matkailumarkkinoinnissa oli varsin vähäinen. Taulukko 12 listaa kestävän kehityksen roolin kuntien matkailumarkkinoinnissa, ja siitä voidaan havaita, että ainoastaan neljässä kunnassa kuudestatoista haastattelusta on kestävä kehitys otettu huomioon markkinointistrategiassa. Viidessä kunnassa se esiintyi strategiassa yhteyshenkilöiden mukaan mahdollisesti kuuluen joko kunnan yleisstrategiaan tai alueelliseen markkinointiin. Kuitenkin seitsemän kuntaa, eli lähes puolet vastanneista, ilmoitti, että kestävä kehitys ei kuulu heidän kuntansa matkailumarkkinointistrategiaan.

Tästä huolimatta kunnat toteuttivat kestävää kehitystä kuitenkin muilla tavoin. Kaikilla kysymykseen vastanneilla oli toimenpiteitä, tai ainakin suunnitelmia toimenpiteille kestävä kehityksen toteuttamiseksi (Taulukko 13). Lisäksi neljää kuntaa – Naantali, Pyhäranta, Rusko ja Somero – lukuunottamatta kunnat pitivät kestävää kehitystä joko vahvuutena tai tulevaisuuden mahdollisuutena kuntansa matkailumarkkinoinnissa. Edellä mainitut neljä kuntaa pitivät sitä kuitenkin heikkoutena, johon he aikovat kiinnittää tulevaisuudessa huomiota (Taulukko 11). Yksikään kunnista ei kuitenkaan pitänyt kestävää kehitystä uhkatekijänä kuntansa matkailumarkkinoinnille, mikä viittaa siihen, että siihen ollaan valmiita panostamaan, ainakin tarvittaessa.

Tähän viittaavat myös taulukossa 14 esiintyvät vastaukset kuntien toimenpiteistä kestävä kehityksen edistämiseksi tulevaisuudessa. Seitsemän kuntaa, eli lähes puolet kunnista, aikoo tehdä toimenpiteitä kestävä kehityksen edistämiseksi tulevaisuudessa joka tapauksessa, ja viisi kuntaa tarvittaessa. Ainoastaan kolme kuntaa vastasi kysymykseen kieltävästi, mutta vain siitä syystä, että matkailu on hyvin pieni osa näitä kuntia.

Kestävään kehitykseen suhtaudutaan siis tutkimuksen mukaan Varsinais-Suomen kunnissa hyvin suopeasti, vaikka sitä ei olekaan vielä kaikissa kunnissa liitetty matkailumarkkinointiin ja sen rooli matkailumarkkinointistrategiassa on siis keskimäärin hyvin pieni. Tämä antaa hyvän pohjan kuntien luonnonympäristöjen ja paikallisten yhtei-

söjen säilymiselle, vaikka liiketoiminta-alueella kasvaisikin matkailun osalta huomattavasti (luku 3.2).

6 JOHTOPÄÄTÖKSET JA KEHITYSEHDOTUKSET

Kyl mä niinku henkilökohtasesti näen tän matkailun, et se on tärkeetä kunnalle ja tuo myös sitä pörinä tälle ja sit ehkä sitä kautta saadaan asukkaitakin lisää kun tääl tapahtuu jotain.

(Maskun yhteyshenkilö)

6.1 Näkemys kestävästä kehityksestä kilpailukeinona kuntien matkailumarkkinoinnissa

Tässä luvussa palataan luvun 3.2.4 taulukkoon 3, jonka avulla lukujen 2 ja 3 teorian koottiin yhteen. Tämän taulukon avulla tarkastellaan Varsinais-Suomen kuntien näkemystä käyttää kestävästä kehityksestä kilpailukeinona matkailumarkkinoinnissa haastatteluhetkellä. Taulukkoon on koottu kaikki kunnat kuntien yhteyshenkilöiden antamien vastausten perusteella.

Taulukko 15 Kuntien kestävän kehityksen ajatusmallit tarkasteltuna suhteessa kilpailukenttään, kohderyhmään, kilpailustrategiaan ja elinkaaren nopeuteen.

| | SÄILYTTÄMINEN | UUDISTUMINEN | MUUTOS |
|---------------------------|--|---|--|
| ASEMA KILPAILUKENTÄLLÄ | Ulkoa sisään päin suuntautuva ajattelutapa, joka johtaa ajan myötä laajaan asemaan kilpailukentällä Ei kuntia | Ulkoa sisäänpäin suuntautuva ajattelutapa, joka kuitenkin pyrkii toimimaan ympäristönsä ehdoilla. Johtaa laajajakoon asemaan kilpailukentällä. Ei kuntia | Sisältä ulospäin suuntautuva ajattelutapa, joka johtaa erittäin suppeaan asemaan kilpailukentällä Aura Kemiönsaari Koski Tl Lieto Masku Mynämäki Naantali Nousiainen Oripää Paimio Pyhäranta Pöytyä Raisio Rusko Somero Taivassalo |
| KOHDERYHMÄ | Massaturismi Ei vastauksia | Vaihtoehtoinen turismi Aura Kemiönsaari Lieto Masku Mynämäki Naantali Nousiainen Oripää Paimio Pyhäranta Pöytyä Raisio Rusko Somero | Ekoturismi Ei vastauksia |
| KILPAILUSTRATEGIA | Kustannusjohtajuus Kemiönsaari Koski Tl Lieto Masku Mynämäki Naantali Nousiainen Oripää | Erilaistuminen Kustannusfokusointi Masku Naantali | Erilaistumisfokusointi Ei kuntia |

| | | | |
|----------------------|---|---|---|
| | Paimio Pyhäranta Pöytyä Raisio Rusko | | |
| ELINKAAREN NOPEUS | Nopeasta keskinopeaan kehitys kasvuvaiheesta kypsyyteen, rajaksi nousee alueen kantokyky Ei vastauksia | Keskinopea kehitys elinkaarella. Ei vastauksia | Erittäin maltillinen kasvuvaihe. Kenties jopa rajoitettu kasvu joko hinnoittelulla tai rajoitetulla kävijämäärällä Aura Kemiönsaari Koski Tl Lieto Masku Mynämäki Naantali Nousiainen Oripää Paimio Pyhäranta Pöytyä Raisio Rusko Somero Taivassalo |

Taulukosta havaitaan, että kuntien vastaukset ovat hyvin homogeenisiä. Mikään kunta ei siis ainakaan vastaustensa perusteella pyri erottumaan muista kunnista matkailumarkkinointistrategiallaan.

Suhteessaan toimintaympäristöönsä kunnat harjoittavat julkisina organisaatioina sisältä ulospäin suuntautuvaa ajattelutapaa (luku 2.3). Tämän ajattelutavan avulla ne voivat muokata toimintaympäristöään. Tämä edesauttaa kestäväen kehityksen huomioon ottamista kunnan asioiden suunnittelussa, johon myös matkailumarkkinointistrategian suunnittelun olisi hyvä kuulua. Kuntien kohderyhmät kuuluvat vaihtoehtoisen turismin joukkoon, joka arvostaa kestäväen kehitystä matkakohteessaan (luku 3.1.4). Näillä turisteilla on Ayresin (2000, 123) mukaan lähtökohtaisesti enemmän rahaa käytettävissä henkeä kohti kuin massaturisteilla, joten näiden turistien tulovaikutus (luku 3.1.4) tulisi ottaa huomioon matkailualueen matkailumarkkinointistrategiassa. Kunnilla on hyvät mahdollisuudet houkutella alueelleen jopa ekoturistikohteita tarjoavaa liiketoimintaa, jotka palvelevat vain hyvin pientä kohderyhmää (luku 2.4). Näiden turistien tulovaikutus alueeseen saattaisi olla vieläkin suurempi.

Kilpailukeinona kaikilla haastatelluilla kunnilla on kustannusjohtajuus. Tätä strategiaa ei olla valittu tarkoituksella, vaan turistien vähyydestä johtuen alueelle toivotetaan tervetulleiksi kaikki matkailukohteesta kiinnostuneet turistit (luku 5.1.5). Lisäksi matkakohteiden pieni tai ilmainen pääsymaksu johdatteli haastateltavia vastaamaan vaihto-

ehdon a kysymyslomakkeen 5 kysymyksessä. Tässä kysymyksessä tiedusteltiin kunnan matkailupalvelujen hinta-/palvelusuhdetta, ja kysymyksessä ei oltu annettu vastausvaihtoehtona ilmaisia palveluita. Ainoastaan Masku käyttää toiseen kohderyhmäänsä kustannusfokusointia. Somero ei vastannut kysymykseen, mutta haastateltava epäili kunnasta löytyvän hinnoittelua jokaisesta kategoriasta. Naantali puolestaan totesi hintojensa nousevan automaattisesti kesän matkailusesongin aikana suurista kävijämääristä johtuen. Kunnat pystyivät kuitenkin erottelemaan alueellaan vierailevat turistit melko hyvin yksittäisiin kohderyhmiin, joten kenties tehokkaampi kohderyhmien huomioon ottaminen ja markkinointiin panostaminen saattaisi tuoda kuntien alueelle enemmän alueen matkakohteisiin sopivia turisteja.

Kuntien elinkaaren eteneminen on tällä hetkellä erittäin maltillista. Turku touringin – joka markkinoi koko Varsinais-Suomen aluetta sekä kotimaisille että ulkomaisille matkailijoille – matkailutilastojen mukaan Varsinais-Suomeen suuntautuva matkailu on ollut viime vuosina maltillisessa kasvussa (Varsinais-Suomen matkailun tunnuslukuja 2013). Myös ulkomailta suuntautuva kiinnostus sekä Varsinais-Suomea että yleisesti Suomea kohtaan on kasvussa (Ennätysten vuosi 2013; Varsinais-Suomen matkailun tunnuslukuja 2013), joten turismi Varsinais-Suomeen saattaa edelleen kasvaa tulevina vuosinakin. Tähän olisi syytä varautua kestävästä kehitystä silmällä pitäen etukäteen. Matkailu reagoi melko voimakkaasti makrotaloustilanteesta tapahtuviin muutoksiin. Tämä suhdanneherkkyys tarkoittaa sitä, että suotuisassa taloustilanteessa matkailukulutuksen kasvu on keskimääräistä kasvua nopeampaa ja laskusuhdanteessa matkailukulutuksesta ollaan valmiita ensimmäiseksi luopumaan. (Matkailun aluetaloudelliset vaikutukset 2002.) Toisaalta, kuten luvussa 2.1 todettiin, kasvoi suomalaisten kotimaanmatkailun kulutus viime vuonna talouden laskusuhdanteesta huolimatta. Lisäksi Varsinais-Suomen liitto pyrkii saamaan Varsinais-Suomesta Itämeren elinvoimaisimman matkailualueen lähitulevaisuudessa (Kompassi tulevaisuuteen 2010, 33). Matkailumarkkinointistrategia olisi hyvä lähtökohta varautua näihin turistimäärien muutoksiin, muuttuivat ne sitten suuntaan tai toiseen.

Kestävästä kehitystä voidaan käyttää kilpailukeinona kuntien matkailumarkkinoinnissa houkuttelemaan alueelle tietynlaisia turisteja, kuten tässä tutkielmassa esiteltyt vaihtoehtoiset turistit, joilla on kiinnostuksenaan kestävä kehitys. Näille turisteille tulisi markkinoida aluetta puhtaan luonnon matkakohteena, joka myös pidetään kunnossa. Kestävästä kehityksestä tulisi siis tehdä positiivinen myyntivaltti suhteessa kilpaileviin matkailualueisiin. Varsinais-Suomi on luontomatkailijalle soveltuva matka- ja kulttuuri- kohde (Hietasaari 2012) ja tämä onkin käsitetty kaikissa haastatelluissa kunnissa. Myös kestävä kehitys on otettu huomioon, ja se saa kannatusta kaikilta haastatelluilta (ks. esim. Kemiönsaaren yhteyshenkilö; Naantalilinen yhteyshenkilö; Pyhärannan yhteyshenkilö). Kuitenkaan matkailumarkkinoinnissa sitä ei ole otettu huomioon kovinkaan yleisesti (Taulukko 12).

6.2 Kehitysehdotuksia

Matkailumarkkinointistrategian tärkeys käy ilmi tuloksia vertailtaessa. Kunnista matkailua piti erittäin tärkeänä tai tärkeänä (Taulukko 6) Kemiönsaari, Koski Tl, Lieto, Masku, Naantali, Nousiainen, Pyhäranta, Raisio ja Somero. Kun taulukkoa 6 vertaa kuntien vaihetta elinkaarella osoittavaan taulukkoon 10, nähdään, että kunnista Koski Tl, Masku, Naantali, Nousiainen ja Somero ovat tuottavammassa vaiheessa elinkaartaan kuin Kemiönsaari, Lieto, Pyhäranta ja Raisio. Erona näillä kunnilla on, että tuottavammassa vaiheessa olevilla kunnilla on käytössään edes jonkinlainen matkailustrategia. Kemiönsaari on edennyt elinkaarellaan jo taantumisvaiheeseen ja sen mukanaan tuomaan matkailukohteen elvyttämiseen, johon kunta on ryhtynyt palkkaamalla uuden markkinointihenkilön. Matkailumarkkinointistrategian voidaan siis näiden vertailujen perusteella katsoa olevan erittäin tärkeä työkalu kunnille matkailua suunniteltaessa.

Haastateltujen kuntien yhteyshenkilöiden mukaan suuri osa kuntien alueella sijaitsevista matkailukohteista on ilmaisia luontokohteita. (ks. esim. Nousiasten yhteyshenkilö; Pyhärannan yhteyshenkilö; Pöytyän yhteyshenkilö; Ruskon yhteyshenkilö.) Tämän kaltaiset kohteet eivät ensi näkemältä tuota tuloa kunnan talousalueelle, ja siitä syystä jotkut yhteyshenkilöistä (ks. esim. Nousiasten yhteyshenkilö; Pyhärannan yhteyshenkilö; Pöytyän yhteyshenkilö; Ruskon yhteyshenkilö) suhtautuivatkin hieman vähättelevästi matkailualueensa liiketoimintaan. Kuitenkin, kuten luvussa 2.1 todettiin, ovat matkailun tulovaikutukset matkailualueeseen paljon suuremmat, kuin mitä tilastot paljastavat. Matkailu aiheuttaa suoria, välillisiä ja johdettuja taloudellisia tulovaikutuksia (Konttinen 2005), sillä matkailijat käyttävät aina rahaa matkaillessaan (Ardahaey 2011, 209). Niinpä pelkkä matkailijan välipalan osto tai auton tankkaaminen tuo alueelle tuloja, jotka jäisivät saamatta ilman matkailukohdetta. Tämän kaltainen matkailun tulovaikutus kunnan alueeseen ei noussut yhteyshenkilöiden vastauksissa esiin kertaakaan. Myöskään vapaa-ajan asukkaiden tulovaikutusta ei ottanut vastaajista kukaan muu huomioon kuin Taivassalo. Esimerkiksi matkamunistojen ja erilaisten muiden juuri turisteille suunnattujen tuotteiden tai tuotepakettien myynti voisi osaltaan auttaa tulovaikutuksen kasvamiseen, jos matkakohteille itselleen ei haluta asettaa pääsymaksua. Näiden matkailijoille myytävien tuotteiden kehittämisessä voisi käyttää menetelmänä paikallisia aktivoivaa yhteiskehittelyä (co-creation), jolloin kuntien asukkaat saisivat osallistua matkailijoiden houkutteluun alueelle.

Turisteille suunnattujen tuotteiden, tuotepakettien ja matkamunistojen myymisen tehostamiseksi olisi tulevaisuudessa hyvä tutkia Varsinais-Suomen matkailualueella vieraillevan matkailijan tarpeita ja odotuksia. On todennäköistä, että tulevaisuudessa masaturismin kasvu hidastuu samalla kuin hintakilpailu kiristyy. Matkailijoiden mieltymykset ja preferenssit näyttävät muuttuvan vaativammaksi ja matkailu alana yhä segmentoituneemmaksi, samalla kuin vaihtoehtoisen turismin muodot lisääntyvät. (Ayres

2000, 121.) Tämä toisi Varsinais-Suomenkin alueelle mahdollisesti uusia matkailijoita, joiden palveluvaatimukseen olisi hyvä pystyä vastaamaan.

7 YHTEENVETO

Tämän tutkielman tarkoituksena oli selvittää, miten kestävä kehitys nähdään kilpailukeinona kuntien matkailumarkkinoinnissa. Tutkimuskysymys jaettiin kahteen osaongelmaan, joiden avulla pyrittiin selvittämään, millaisia kilpailukeinoja kunnat käyttävät matkailumarkkinoinnissaan ja mikä on kestävä kehityksen rooli matkailumarkkinoinnissa. Empiirinen tutkimus toteutettiin 16.1.–6.2.2013 välisenä aikana. Saatekirje lähetettiin sähköpostitse jokaiseen 28 Varsinais-Suomen kuntaan, joiden yhteyshenkilöt saivat päättää haastattelutavan ja ajankohdan. Haastatteluvastauksia saatiin 16 kappaletta, joista kuusi kappaletta saatiin kirjallisena, yhdeksän kappaletta puhelinhaastatteluina ja yksi haastattelu tehtiin kunnan kunnantoinnissa paikan päällä. Tutkielman osaongelmiin vastattiin teorian ja kvalitatiivisen haastattelututkimuksen avulla. Tutkielman aihe liittyi laajempaan tutkimukseen matkailun työllistävästä vaikutuksesta syrjäisillä alueilla, sekä laajempaan tutkimukseen kestävä kehityksen aatteen kehittymisestä ja vaikutuksesta matkailuun.

Tutkielma koostui seitsemästä tekstiluvusta. Ensimmäinen tekstiluku oli johdanto, jossa johdateltiin lukija tutkielman aiheeseen, esiteltiin tutkielman tarkoitus ja osaongelmat, tutkimusaukko ja tutkimuksen rakenne. Tutkielman teoriaosuus käsiteltiin toisessa ja kolmannessa tekstiluvussa. Luvussa 2 käsiteltiin kuntien matkailumarkkinointia yleisellä tasolla matkailualueen, SWOT-analyysin, kilpailukeinojen teorian ja elinkaarteorian avulla. Luvussa 3 käsiteltiin teoriaa kestävästä kehityksestä matkailumarkkinoinnissa. Pääteemat olivat kestävä kehitys matkailuliiketoiminnassa ja kolme kestävyysajattelutapaa matkailussa. Kolmannen luvun lopussa lukujen 2 ja 3 teorian yhdistettiin taulukossa, joka esitteli kestävä kehityksen ajatusmallien suhteen matkailumarkkinointiin. Tutkielman varsinaisen tutkimusosuus alkoi luvussa 4. Tässä luvussa esiteltiin tutkimuksen eteneminen, tutkimukseen osallistuneet kunnat, sekä tutkimusinstrumenttina käytetty haastattelututkimus. Luvussa 5 esiteltiin tutkimuksen tulokset ja vastattiin tutkimuskysymyksiin. Kuudennessa luvussa tarkasteltiin tuloksia yleisemmällä tasolla, sekä esitettiin kehitysehdotuksia kuntien toimintaan. Seitsemäs ja viimeinen tekstiluku esitteli vielä yhteenvedon tutkielmasta.

Tutkielman ensimmäisenä osaongelmana pohdittiin kuntien käyttämiä kilpailukeinoja matkailumarkkinoinnissaan. Kunnat käyttivät matkailumarkkinoinnissa strategiaan selkeästi eniten kustannusjohtajuutta, jolla todettiin perinteisesti houkuteluvan massaturismia matkailualueelle. Kuntien kohderyhmät kuuluivat kuitenkin poikkeuksetta vaihtoehtoiseen turismiin. Tämä ristiriita selittyi sillä, että kuntien matkailijamäärät ovat niin pieniä, että matkailualueelle toivottiin tervetulleiksi kaikki halukkaat matkailijat. Kunnat eivät siis varsinaisesti pyrkineet massaturismin houkutteluun. Ainoastaan muutamalla kunnalla haastatelluista oli kohderyhmänään myös erikoistuneempia kohderyhmiä. Tutkimuksessa myös havaittiin, että osalta kunnista puuttui matkailu-

markkinointistrategia. Lisäksi havaittiin, että kunnat, jotka käyttivät hyödykseen matkailumarkkinointistrategiaa, olivat kehittyneet elinkaarellaan tuottavampaan vaiheeseen kuin ilman minkäänlaista matkailustrategiaa olevat kunnat.

Tutkielman toisena osaongelmana pohdittiin kestävän kehityksen roolia matkailumarkkinoinnissa. Kestävän kehityksen osuuden Varsinais-Suomen kuntien matkailumarkkinoinnissa todettiin olevan varsin vähäinen. Vain neljännes kunnista oli ottanut kestävän kehityksen huomioon markkinointistrategiassaan ja toinen neljännes yhteyshenkilön mukaan mahdollisesti. Loput haastatelluista kunnista, eli noin puolet ilmoitti kuitenkin kestävän kehityksen puuttuvan kuntansa strategiasta. Kunnat toteuttivat kestävää kehitystä kuitenkin muilla tavoin ja kestävän kehityksen toimenpiteitä, tai ainakin suunnitelmia toimenpiteille, toteutettiin kunnissa. Kestävää kehitystä pidettiin myös suuressa osassa kunnista vahvuutena tai tulevaisuuden mahdollisuutena. Lähes puolet kunnista myös ilmoitti tekevänsä toimenpiteitä joka tapauksessa kestävän kehityksen edistämiseksi tulevaisuudessa, ja neljäsosa tarvittaessa. Kestävään kehitykseen suhtauduttiin kunnissa tutkimuksen mukaan hyvin suopeasti, vaikka sitä ei oltu vielä liitettykään kaikissa kunnissa matkailumarkkinointistrategiaan. Täten kestävän kehityksen roolin matkailumarkkinoinnissa todettiin olevan vielä vähäinen.

Kuntien todettiin olevan vastauksiensa perusteella hyvin homogeenisia, eikä minkään kunnan todettu erottuvan muista matkailumarkkinointistrategiallaan näiden vastausten perusteella. Kuntien todettiin kuitenkin julkisina organisaatioina voivan muokata toimintaympäristöään oman ajattelutapansa mukaiseksi, minkä todettiin edistävän kestävän kehityksen huomioon ottamista kunnan asioiden, siis myös matkailumarkkinointistrategian, suunnittelussa. Tämän todettiin edistävän kuntien kohderyhmien houkuttelemista. Näiden kohderyhmien todettiin kaikkien kuuluvan suhteessa varakkaampaan vaihtoehtoiseen turistiryhmään, joka arvostaa kestävän kehityksen huomioon ottamista matkakohteessaan. Kunnilla todettiin olevan mahdollisuuksia jopa ekoturismin houkutteluun. Yleisesti kunnilla todettiin olevan parannettavaa eri kohderyhmien tehokkaassa huomioimisessa uusien matkailijoiden houkuttelemiseksi.

Kuntien elinkaaren etenemisen todettiin olevan haastatteluhetkellä maltillista. Varsinais-Suomeen suuntautuvan matkailun todettiin kuitenkin olevan maltillisessa kasvussa talouden taantumasta huolimatta. Matkailumarkkinointistrategia ja siihen sisältyvä kestävän kehityksen strategia matkailualueelle todettiin olevan tärkeä lähtökohta varautua turistimäärien mahdolliseen kasvuun, tai vastaavasti vähenemiseen. Kestävän kehityksen todettiin toimivan parhaiten kilpailukeinona turisteille, jotka ovat siitä kiinnostuneita, kuten vaihtoehtoiset turistit ja ekoturistit. Kestävän kehityksen tulisi olla positiivinen myyntivaltti kunnille, joka erottaisi kunnat kilpailevista matkailualueista. Koska matkailukohteiden todettiin olevan suuressa osassa kunnista maksuttomia luontokohteita, ehdotettiin kunnille matkailijoille suunnattujen tuotteiden kehittämistä, kuten matkamuijastoja tai tuotepaketteja, jotta matkailijoiden tuoma tulovaikutus alueella kasvaisi.

Tuotteiden kehittämiseen ehdotettiin paikallisia asukkaita aktivoivaa yhteistyötä (co-creation).

Turisteille suunnattujen tuotteiden, tuotepakettien ja matkamuistojen myymisen tehostamiseksi ehdotettiin tulevaisuuden tutkimuskohteeksi Varsinais-Suomen matkailualueella vierailevan matkailijan tarpeita ja odotuksia, sillä todettiin todennäköiseksi, että matkailijoiden mieltymykset ja preferenssit tulevat muuttumaan vaativammaksi ja matkailu alana yhä segmentoituneemmaksi, samalla kuin vaihtoehtoisen turismin muodot tulevat lisääntymään. Tämä muutos toisi Varsinais-Suomenkin alueelle uusia matkailijoita, joiden palveluvaatimukseen olisi hyvä pystyä tulevaisuudessa vastaamaan.

LÄHTEET

- Alipour, Habib – Vaziri, Ruchan Kayaman – Ligay, Elena (2011) Governance as catalyst to sustainable tourism development: Evidence from North Cyprus. *Journal of Sustainable Development*, Vol. 4 (5), 32–49.
- Amelung, Bas – Moreno, Alvaro (2012) Costing the impact of climate change on tourism in Europe: Results of the PESETA project. *Climatic Change*, Vol. 112 (1), 83–100.
- Ardahaey, Fateme Tohid (2011) Economic Impacts of Tourism Industry. *International Journal of Business and Management*, Vol. 6 (8), 206–216.
- Ayres, Ron (2000) Tourism as a passport to development in small states: Reflections on Cyprus. *International Journal of Social Economics*, Vol. 27 (2), 114–133.
- Belz, Frank-Martin – Peattie, Ken (2009) *Sustainability marketing. A global perspective*. John Wiley & Sons Ltd, Chichester, Iso-Britannia.
- Björk, Peter (2000) Ecotourism from a conceptual perspective, an extended definition of a unique tourism form. *International Journal of Tourism Research*, Vol. 2 (3), 189–202.
- Bloor, Michael (1997) Techniques of validation in qualitative research: A critical commentary. Teoksessa: *Context & method in qualitative research*, toim. Gale Miller – Robert Dingwall, 37–50. Sage Publications, Lontoo.
- Butler, Richard (1998) Sustainable tourism – looking backwards in order to progress? Teoksessa: *Sustainable Tourism: A Geographical Perspective*, toim. C. Michael Hall – Alan A. Lew, 25–34. Pearson Education Limited, Essex.
- Butler, R. W. (1990) Alternative tourism: Pious hope or Trojan horse? *Journal of Travel Research*, Vol. 28 (40), 40–45.
- Da Conceicao Goncalves, Vitor Fernando – Roque Aguas, Paulo Manuel (1997) The concept of life cycle: An application to the tourist product. *Journal of Travel Research*, Vol. 36 (2), 12–22.
- Djurica, Maja – Djurica, Nina (2010) Tourism destination marketing management. *Faculty of Tourism and Hospitality Management in Opatija. Biennial International Congress. Tourism and Hospitality Industry*, 890–901.
- Eccles, Gavin (1995) Marketing, sustainable development and international tourism. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 7 (7), 20–26.
- Economic impact of travel and tourism 2012: Summary. World Travel & Tourism Council. <http://www.wttc.org/site_media/uploads/downloads/Economic_impact_reports_Summary_v3.pdf>, haettu 19.11.2012.
- Elinkeinoelämä (2012). Kemiönsaaren kunta. <<http://www.kemionsaari.fi/fi/elinkeinoelama/elinkeino-ja-yrityspalvelut/>>, haettu 26.2.2013.

- Ennätysten vuosi 2013. Matkailun edistämiskeskus. <[http://www.mek.fi/w5/mekfi/index.nsf/\(Pages\)/Ennätysten_vuosi_2012?opendocument&np=F](http://www.mek.fi/w5/mekfi/index.nsf/(Pages)/Ennätysten_vuosi_2012?opendocument&np=F)>, haettu 17.3.2013.
- Fabac, Robert – Zver, Ivan (2011) Applying the modified SWOT-AHP method to the tourism of Gornje Medimurje. *Tourism and Hospitality Management*, Vol. 17 (2), 201–215.
- Fennell, David (2008) *Ecotourism*. Routledge, London.
- Gee, Chuck Y. – Makens, James C. – Choy, Dexter J.L. (1997) *The Travel Industry*. International Thompson Publishing Inc, New York.
- Hall, C. Michael – Lew, Alan A. (1998) The geography of sustainable tourism development: an introduction. Teoksessa: *Sustainable Tourism: A Geographical Perspective*, toim. C. Michael Hall – Alan A. Lew, 1–12. Pearson Education Limited, Essex.
- Helms, Marilyn M. – Nixon, Judy (2010) Exploring SWOT analysis – where are we now?: A review of academic research from the last decade. *Journal of Strategy and Management*, Vol. 3 (3), 215–251.
- Hennink, Monique – Hutter, Inge – Bailey, Ajay (2011) *Qualitative Research Methods*. SAGE Publications Ltd, Lontoo.
- Hietasaari, Kristiina (2012) Modernit humanistit – kohderyhmätutkimus 2012. Visit Finland. <[http://www.mek.fi/W5/mekfi/index.nsf/6dbe7db571ccef1cc225678b004e73ed/d0a4ad88b06a0d43c225782500398dc3/\\$FILE/Modernit%20Humanistit_kohderyhmätutkimus_Kristiina%20Hietasaari.pdf](http://www.mek.fi/W5/mekfi/index.nsf/6dbe7db571ccef1cc225678b004e73ed/d0a4ad88b06a0d43c225782500398dc3/$FILE/Modernit%20Humanistit_kohderyhmätutkimus_Kristiina%20Hietasaari.pdf)>, haettu 13.11.2012.
- Hill, Margot – Wallner, Astrid – Furtado, Jose (2010) Reducing vulnerability to climate change in the Swiss Alps: a study of adaptive planning. *Climate Policy*, Vol. 10 (1), 70–86.
- Holden, Andrew (2000) *Environment and Tourism*. Routledge, Florence, KY, USA.
- Holden, Andrew (2006) *Tourism Studies and the Social Sciences*. Routledge, London.
- Holloway, J. Christopher – Plant, R. V. (1992) *Marketing for Tourism*. Pitman Publishing, Lontoo.
- Ibrahim, Essam E. – Gill, Jacqueline (2005) A positioning strategy for a tourist destination, based on analysis of customers' perceptions and satisfactions. *Marketing Intelligence & Planning*, Vol. 23 (2), 172–188.
- Karppi, Ilari – Kokkonen, Merja – Lähtenmäki-Smith, Kaisa (2001) *SWOT-analysis as a basis for regional strategies*. Nordregio, Tukholma.
- Kestävä kehitys (2012). Ympäristöministeriö. <<http://www.ymparisto.fi/default.asp?contentid=413200&lan=FI>>, haettu 21.8.2012.

- Koijärvi-liike, Urbaanisanakirja.com. <<http://urbaanisanakirja.com/word/koijarvi-liike/>>, haettu 22.2.2013.
- Koijärvi-liike, SuomiSanakirja.fi. <<http://suomisanakirja.fi/koijarvi-liike>>, haettu 22.2.2013.
- Kompassi tulevaisuuteen 2010. Varsinais-Suomen maakuntasuunnitelma 2030 – Maakuntaohjelma 2011–2014. Varsinais-Suomen liitto. <<http://www.varsinais-suomi.fi/images/tiedostot/Tietopankki/Julkaisut/kompassitulevaisuuteen-1.pdf>>, haettu 1.3.2013.
- Koo, Hannah – Chau, Ka-Yin – Koo, Leung-Chi – Liu, Songbai – Tsui, Shu-Chuen (2011) A structured SWOT approach to develop strategies for the government of Macau, SAR. *Journal of Strategy and Management*, Vol. 4 (1), 62–81.
- Koskinen, Ilpo – Alasuutari, Pertti – Peltonen, Tuomo (2005) *Laadulliset menetelmät kauppatieteissä*. Vastapaino, Tampere.
- Kostiainen, Auvo – Ahtola, Janne – Koivunen, Leila – Korpela, Katariina – Syrjämaa, Taina (2004) *Matkailijan ihmeellinen maailma. Matkailun historia vanhalta ajalta omaan aikaamme*. Suomalaisen Kirjallisuuden Seuran toimituksia 977, Saarijärven Offset Oy, Saarijärvi.
- Konttinen, Juha-Pekka (2005) Matkailu on alueellisesti merkittävä elinkeino. Tilastokeskus. <http://www.stat.fi/tup/kuntapuntari/kuntap_4_2005_matkailu.html>, haettu 11.9.2012.
- Kotler, Philip (1997) *Marketing Management. Analysis, Planning, Implementation, and Control*. Prentice-Hall, NJ, USA.
- Kotler, Philip – Bowen, John – Makens, James (1996) *Marketing for hospitality and tourism*. Prentice Hall, NJ, USA.
- Kyrö, Paula (2006) *Yrittäjyys, talous ja kestävä kehitys*. Yrittäjyyskasvatuksen julkaisusarja 3/2006. Tampereen yliopiston kauppakorkeakoulun yrittäjyyskasvatus, Tampereen yliopisto, Hämeenlinna.
- Lathiras, Petros – Zapidou, Anastasia – Mylonakis, John – Tahinakis, Panayiotis – Protogeros, Nikolaos – Valachis, Ioannis (2010) An evaluation of websites quality factors in agro travel and ecotourism. *Tourism and Hospitality Management*, Vol. 16 (1), 11–30.
- Lóránt, Dávid (2011) Tourism ecology: towards the responsible, sustainable tourism future. *Worldwide Hospitality and Tourism Themes*, Vol. 3 (3), 210–216.
- Maakunta 2010. Varsinais-Suomen liitto. <http://www.varsinais-suomi.fi/index.php?option=com_content&view=article&id=48&Itemid=121&lang=fi>, haettu 21.11.2012.
- Mahmoudi, Beytola – Haghsetan, Amin – Maleki, Raheleh (2011) Investigation of obstacles and strategies of rural tourism development using SWOT matrix. *Journal of Sustainable Development*, Vol. 4 (2), 136–141.

- Majoitustilasto syyskuu 2012. Tilastokeskus. <http://www.stat.fi/til/matk/2012/09/matk_2012_09_2012-11-16_fi.pdf>, haettu 4.12.2012.
- Majuri, Hannu (2012) Yleisiä näkökohtia ja säädöksiä ojituksesta. Elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus. <<http://www.ymparisto.fi/download.asp?contentid=135503&lan=fi>>, haettu 22.2.2013.
- Matkailualue Vihreä Kolmio 2013. <http://www.loimaanseutu.fi/matkailu/index.tml?siivu_id=283;navipath=296>, haettu 29.1.2013.
- Matkailun aluetaloudelliset vaikutukset (2002) Kauppa- ja teollisuusministeriön kertomuksia ja selvityksiä. <<http://dwww01.morning.fi/files/pdf/aluetaloudelliset.pdf>>, haettu 22.2.2013.
- Mihailovic, Bozo – Moric, Ilija (2012) The role of marketing philosophy in rural tourism development. *Tourism and Hospitality Management*, Vol. 18 (2), 267–279.
- Miten tästä eteenpäin? Taustakyselyn satoa 2012. Visit Finland. <[http://www.mek.fi/w5/mekfi/index.nsf/6dbe7db571ccef1cc225678b004e73ed/f87a1dd0ff0c0964c22577a000340de9/\\$FILE/Miten%20tästä%20eteenpäin.pdf](http://www.mek.fi/w5/mekfi/index.nsf/6dbe7db571ccef1cc225678b004e73ed/f87a1dd0ff0c0964c22577a000340de9/$FILE/Miten%20tästä%20eteenpäin.pdf)>, haettu 13.11.2012.
- Mitä on kestävä kehitys (2012) Ympäristöministeriö. <<http://www.ymparisto.fi/default.asp?node=22119&lan=FI>>, haettu 21.11.2012.
- Nurminen, Hanna (toim.) (2002) *Elämää ja elämyksiä saaristossa. Näkökulmia kestävään matkailuun*. Kirja-Aurora, Turku.
- Paikallinen kestävä kehitys (2011) Ympäristöministeriö. <<http://www.ymparisto.fi/default.asp?node=4405&lan=FI>>, haettu 22.2.2013.
- Porter, Michael E. (1984) *Strategia kilpailutilanteessa*. (alkuteos Competitive strategy 1980, käänös Tuula Väisänen) Oy Rastor Ab, Helsinki.
- Porter, Michael E. (1985) *Competitive Advantage. Creating and Sustaining Superior Performance*. The Free Press, New York.
- Prentice, Richard (1992) Market segmentation and the prediction of tourist destinations. Teoksessa: *Choice and Demand in Tourism*, toim. Peter Johnson – Barry Thomas, 73–92. Mansell Publishing Limited, NY, USA.
- Rajahaastattelututkimus 2011. Tilastokeskus. <http://www.stat.fi/til/rajat/2011/rajat_2011_2012-0613_tie_001_fi.html>, haettu 5.9.2012.
- Salonen, Arto O. (2010) *Kestävä kehitys globaalien ajan hyvinvointiyhteiskunnan haasteena*. Yliopistopaino, Helsinki.
- Shaw, Gareth – Williams, Allan M. (1994) *Critical issues in tourism. A geographical perspective*. Cornwall, Iso-Britannia.

- Silverman, David (1997) The logics of qualitative research. Teoksessa: *Context & method in qualitative research*, toim. Gale Miller – Robert Dingwall, 37–50. Sage Publications, Lontoo.
- Strategiset valinnat 2005–2011. Varsinais-Suomen matkailuelinkeinon kehittäminen. Varsinais-Suomen liitto. <<http://www.varsinais-suomi.fi/images/tiedostot/Aluekehittaminen/2010/v-smatkailustrategia.pdf>>, haettu 17.12.2012.
- Suomalaiset matkustivat Välimerelle, Viroon ja Lappiin syys–joulukuussa 2012. Tilastokeskus. <http://www.stat.fi/til/smat/2012/15/smat_2012_15_2013-02-05_tie_001_fi.html>, haettu 6.2.2013.
- Suomalaisten matkailu kotimaassa lisääntyi vuonna 2012. Tilastokeskus. <http://www.stat.fi/til/smat/2012/14/smat_2012_14_2012-10-03_tie_001_fi.html>, haettu 25.1.2013.
- Suomen matkailustrategia vuoteen 2020 & Toimenpideohjelma vuosille 2007–2013 (2006) Kauppa- ja teollisuusministeriö. <[http://julkaisurekisteri.ktm.fi/ktm_jur/ktmjur.nsf/All/3D61DB118241A034C22571800022FEC4/\\$file/ju121elo_2006_netti.pdf](http://julkaisurekisteri.ktm.fi/ktm_jur/ktmjur.nsf/All/3D61DB118241A034C22571800022FEC4/$file/ju121elo_2006_netti.pdf)>, haettu 5.9.2012.
- Toivonen, Timo (2001) Regional development of Finnish tourism at the end of the 1990s: Some considerations. *Tourism and Hospitality Research*, Vol. 3 (4), 331–342.
- Travel & Tourism 2011. World Travel & Tourism Council. <http://www.wttc.org/site_media/uploads/downloads/traveltourism2011.pdf> haettu 5.9.2012.
- Varsinais-Suomen matkailun tunnuslukuja 2013. Turku Touring. <<http://www.visitturku.fi/sites/default/files/turkutouring/varsinais-suomi1212.pdf>>, haettu 17.3.2013.
- Vetovoimatekijät eli mitä on rannikko ja saaristo? (2010) Matkailun edistämiskeskus. <[http://www.mek.fi/w5/mekfi/index.nsf/6dbe7db571cccf1cc225678b004e73ed/f87a1dd0ff0c0964c22577a000340de9/\\$FILE/Rannikko_profilointi_yhteenveto.pdf](http://www.mek.fi/w5/mekfi/index.nsf/6dbe7db571cccf1cc225678b004e73ed/f87a1dd0ff0c0964c22577a000340de9/$FILE/Rannikko_profilointi_yhteenveto.pdf)>, haettu 17.12.2012.
- Visit Finland -markkinointi ja markkinointipalvelut 2012. Matkailunedistämiskeskus. <<http://www.mek.fi/w5/mekfi/index.nsf/%28pages%29/Markkinointi>>, haettu 5.9.2012.
- Wight, Pamela (1998) Tools for sustainability analysis in planning and managing tourism and recreation in the destination. Teoksessa: *Sustainable tourism: A geographical perspective*, toim. C. Michael Hall – Alan A. Lew, 75–91. Pearson Education Limited, Essex.

LIITE 1 SAATEKIRJE

SAATTEEKSI:

Hyvä XX, Teen Pro gradu -tutkielmaani Turun kauppakorkeakoulussa markkinoinnista. Ohjaajinani toimivat KTT Ulla Hakala ja tohtoriopiskelija KTM Mekhail Mustak. Aiheenani on kestävän kehityksen merkitys kilpailukeinona Varsinais-Suomen kuntien matkailumarkkinoinnissa. Voisinko mahdollisesti haastatella Teitä saadakseni tutkimusaineistoa tutkielmaani? Anonyymiteettinne säilyttämiseksi nimeänne ei tulla mainitsemaan lopullisessa opinnäytetyössä. Tietoja tullaan käyttämään ainoastaan tämän tutkielman tutkimusaineistona.

Kysymyslomake löytyy oheisesta liitetiedostosta. Otan teihin yhteyttä puhelimitse 22.-24.1. välisenä aikana, jolloin voimme käydä lomakkeen läpi haastatteluna. Vaihtoehtoisesti voitte täyttää lomakkeen kirjallisesti ja palauttaa vastauksenne sähköpostitse. Mikäli teille tulee kysyttävää tutkimukseen liittyen, vastaan mielelläni kysymyksiinne.

Arvokkaasta tutkimusavusta kiittäen,
Marina Kallberg

LIITE 2 KYSYMYSLOMAKE

KYSYMYSLOMAKE

Nimi:

Kunta:

Tehtävä kunnassa:

1. Kuinka tärkeä elinkeino matkailu on kunnallenne?

- a. Erittäin tärkeä
- b. Tärkeä
- c. Vähän tärkeä
- d. Ei lainkaan tärkeä

Vastaus:

2. Millainen on kestävän kehityksen merkitys kuntanne matkailumarkkinoinnissa tällä hetkellä?

- a. Kestävä kehitys on yksi vahvuuksistamme matkailumarkkinoinnissa
- b. Aiomme kiinnittää kestävään kehitykseen tulevaisuudessa huomiota
- c. Näemme kestävän kehityksen tulevaisuuden mahdollisuutena
- d. Kestävä kehitys on kuntamme matkailumarkkinoinnille uhkatekijä

Vastaus:

3. Mikä on kuntanne matkailun avainkohde tai vetovoimatekijä?

Vastaus:

4. Oletteko tarkemmin määritelleet kuntanne matkailun kohderyhmää? Jos olette, niin luetelkaa kolme tärkeintä kohderyhmääne.

Vastaus:

5. Mikä seuraavista väittämistä kuvaa parhaiten kuntanne hinta-/palvelusuhdetta? Voitte myös perustella vastaustanne.

- a. Edulliset hinnat palveluissa mahdollisimman suuren asiakasryhmän houkuttelemiseksi.
- b. Hieman kalliimpi palveluhinnoittelu korkeampaa palvelutasoa etsivien asiakkaiden houkuttelemiseksi.

- c. Edullinen palveluhinnoittelu, mutta palvelu on tarkoitettu vain erittäin rajatulle kohderyhmälle.
- d. Hieman kalliimpi palveluhinnoittelu, joka on tarkoitettu vain erittäin rajatulle kohderyhmälle.

Vastaus:

6. Mikä väittämistä kuvaa parhaiten kuntaanne? Voitte perustella vastaustanne.
- a. Kunnallamme ei vielä ole markkinointistrategiaa, mutta olemme suunnitelleet sellaisen hankkimista.
 - b. Kunnallamme on markkinointistrategia, jonka avulla pyrimme lähinnä vain houkuttelemaan uusia turisteja alueellemme.
 - c. Pyrimme parantamaan laatua ja jakelukanavia/kehittämään uusia edullisia palveluja, sillä kävijämäärämme kasvaa tasaisesti
 - d. Pyrimme parantamaan asiakasuskollisuutta ja laatua, sillä emme halua menettää nykyisiä asiakkaitamme, sillä
 - i. Asiakasmäärämme eivät kasva enää niin kuin ennen
 - ii. Asiakasmäärämme ovat laskussa
 - e. Nykyinen strategiamme on hieman kulunut/ei enää myy kuten ennen. Olemme ajatelleet keksiä jotain uutta, joka toisi asiakkaita alueelle.
 - f. Olemme joutuneet laskemaan hintoja, sillä turistit ovat vähentyneet kunnassamme. Olemme pyrkineet valjastamaan tuottamattomia kohteita uusiin käyttötarkoituksiin/lopettaneet niitä kokonaan.

Vastaus:

7. Onko kestävä kehitys osa matkailumarkkinointistrategiaanne? Vastaus:
8. Mainitkaa 3-5 asiaa, joita kuntanne toteuttaa kestävä kehityksen toteuttamiseksi matkailussa?
9. Aiotteko tulevaisuudessa tehdä toimenpiteitä kestävä kehityksen edistämiseksi kuntanne matkailussa?