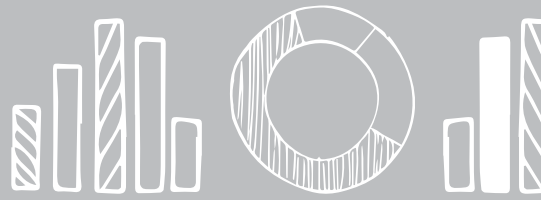


# 9



## NUMEERISEN TIEDON HYÖDYNTÄMINEN MATKAKOHTTEIDEN JOHTAMISESSA

*Aliisa Hautala  
Kaisa Paavola*



---

<b>JOHDANTO</b>	<b>178</b>
Johdatus aiheeseen	178
Aiemmat tutkimukset	179
<b>NUMEERINEN TIETO MATKAKOHTEIDEN JOHTAMISESSA</b>	<b>180</b>
Numeerinen tieto matkailussa	180
Matkakohteen johtaminen	182
<b>METODOLOGINEN VIIITEKEHYS</b>	<b>185</b>
Aineiston hankinta	185
Kohdejohtajien haastattelujen sisällönanalyysi	187
Tutkimusetiikka	188
<b>NUMEERISEN TIEDON MERKITYS, SISÄLTÖ JA HANKINTA</b>	<b>189</b>
Onko numeerinen tieto tärkeää?	189
Mitä tietoja seurataan?	190
Mistä tieto hankitaan?	192
<b>NUMEERISEN TIEDON KÄYTTÖ</b>	<b>194</b>
Mihin tietoa käytetään?	194
Numeerinen tieto ja strategia	198
Millaista tietoa tarvittaisiin lisää?	199
<b>YHTEENVETO</b>	<b>202</b>

# JOHDANTO

## JOHDATUS AIHEESEEN

Numeerinen tieto on ratkaiseva osa tiedon kehittymistä, kehittymisen seurantaan, johtamisen edistämistä sekä strategisten kysymysten korostamista matkailun moninaisella kentällä (UNWTO, 2015, s. 1). Se on näin ollen kohdejohtamisen tärkeä työväline matkailun kehittämisessä ja johtamisessa. Siksi numeerisen tiedon hyödyntämistä kohdejohtamisessa on tärkeää tutkia. Kohdejohtamisella tarkoitetaan matkakohteissa tapahtuvaa suunnittelua, johtamista ja koordinoimista, jota toteuttavat usein matkailun alueorganisaatiot (Smith, MacLeod & Hart Robertson, 2010, s. 40–41).

Tutkimme matkailun alueorganisaatioiden johtajien kuvauksia numeerisen tiedon hyödyntämisestä kohdejohtamisessa. Aineiston keräsimme haastattelemalla neljää alueorganisaation johtajaa. Haastateltujen johtamista alueorganisaatioista kaksi sijaitti Pohjois-Suomessa ja kaksi saaristoalueella. Toitimme haastattelut videohaastatteluina Skypeä välityksellä. Aineiston analyysimenetelmänä käytimme teoriaohjaavaa sisällönanalyysia. Tutkimuksemme pääkäsitteet ovat numeerinen tieto, matkakohde ja kohdejohtaminen sekä lähikäsitteet matkailun alueorganisaatiot, strategia ja kohdekehittäminen.

Tutkimuksemme tuottaa aikaisempaa parempaa tietämystä numeerisen tiedon käytöstä ja sen tarpeesta matkailuyrityksille. Tämän pohjalta kohdejohtamisessa hyödynnettävää numerotietoa pystytään kehittämään ja muokkaamaan eri matkakohteiden johtajien tarpeita vastaaviksi. Myös muut kuin tutkimuksessa mukana olleet matkakohteet voivat hyödyntää eri alueorganisaatioiden käyttämiä numeerisen tiedon malleja kohdejohtamisessaan ja kehittää toimintaansa niiden pohjalta.

Valitsimme tutkimuksemme kohteeksi kaksi matkailun alueorganisaatiota Pohjois-Suomen ulkopuolelta, koska koimme saavamme näin moniulotteisempaa tietoa matkakohteiden johtamisesta. Sesonkipainotteisuus yhdistää Pohjois-Suomen ja saariston matkakohteita: Pohjois-Suomen matkakohdeet ovat suosittuja talvisesonkina ja Suomen saariston kohteet puolestaan kesäsesonkina (Visit Finland, 2015). Tutkimalla talvi- ja kesäsesonkikohteiden alueorganisaatioita saamme tietoa erityyppisten alueiden kohdejohtamisesta. Sekä saariston että Pohjois-Suomen matkakohteissa työskentelee sesonkityöntekijöitä, ja samat työntekijät voivat toimia molemmilla matkailualueilla eri sesonkeina. Vuosituhannen alkupuolella toteutetussa Tunturin työntekijät hankkeessa pyrittiin tarjoamaan sesonkiluonteista työtä ympäri-

vuotisesti, talvisin hiihtokeskuksissa ja kesäisin saaristoalueiden matkailuyrityksissä (Tervetuloa tunturiin!).

Tutkimuksemme pääkysymys on: Miten numeerista tietoa hyödynnetään Pohjois-Suomen ja saariston matkakohteiden johtamisessa? Tarkastelemme pääkysymystä seuraavien osakysymysten avulla: Mitä numeerinen tieto on kohdejohtamisessa? Miten numeerista tietoa hankitaan? Miten numeerista tietoa hyödynnetään matkakohteiden johtamistyössä? Etsimme vastauksia tutkimuskysymyksiin kohdejohtajien haastatteluista.

## AIEMMAT TUTKIMUKSET

Pohjois-Suomen matkailukeskuksia on tutkittu aiemmin monesta eri näkökulmasta, erityisesti tapaustutkimuksina. Kauppila (2004) tarkasteli väitöstudiumtutkimuksessaan neljän Pohjois-Suomen matkailukeskuksen – Levin, Rukan, Saariselän ja Ylläksen – kehitystä ja matkailukeskusten vaikutusta alueen kehittämiseen. Kauppila käytti vertailevaa näkökulmaa esitellen yhtäläisyyksiä ja eroja tutkittujen matkailukeskusten kehityksessä. (Kauppila, 2004.) Nakula (2011) tarkasteli pro gradu-tutkielmassaan Levin ja Ylläksen matkailukeskusten imagon ja markkinointiviestinnän vaikutusta kestäväan kehittämiseen. Kuusimäki (2010) vertaili opinnäytteessään Saariselän, Levin, Ylläksen, Rukan ja Pyhä-Luoston hiihtokeskusten kohdekuvia. Toisin kuin edellä mainituissa Pohjois-Suomen matkakohteisiin liittyvissä tutkimuksissa, me emme omassa tutkimuksessamme keskity kohteiden vertailuun.

Myös saaristomatkailua on tutkittu. Esimerkiksi Svells (2011) tutki Merenkurkun saariston mahdollisuuksia muodostua maailmanlaajuisesti merkittäväksi matkakohteeksi. Hänen tulostensa mukaan tilastojen analysointi on tärkeää kohdetta kehitettäessä. Matkakohdetta voidaan sanoa vetovoimaiseksi vasta, kun tilastot osoittavat sen vetovoiman eli siellä vierailevien matkailijoiden määrän. (Svells, 2011, s. 259, 267–268.) Toisessa tutkimuksessaan Svells (2015) vertaili Merenkurkun saariston ja Ruotsin Korkearannikon (Höga kusten) johtamistapoja. Hänen mukaansa kestäväan johtamisen tulevaisuuden päämääränä on luoda yhteistyötä kohteiden ”johtajien”, kuten alueorganisaatioiden ja paikallisyhteisöjen, välillä sekä kansainvälistä yhteistyötä eri kohteiden välillä. Näin voitaisiin yhdessä luoda kestäviä tapoja maailmanperintökohteiden johtamiseen ja matkailun kehittämiseen. (Svells, 2015, s. 184, 196.)

Viken (2014b) tutki hiihtokeskusten kehittämisessä käytettävää tietoa. Hänen tulostensa mukaan tieto ymmärretään opiskeltavana kirja- tai koulutustietona sekä käytännön työn tuloksena saavutettuna tietona (Viken, 2014b, s. 113). Førde (2014) tarkasteli tutkimuksessaan kohdekehittämistä osana matkailusta

paikalliskehittämistä kahdessa Norjan matkakohteessa. Matkailun ja yhteisön kehittäminen kytkeytyvät toisiinsa, koska matkailussa ihmiset kohtaavat toisia kulttuureita mutta samaan aikaan matkailusta tulee osa alueen kulttuuria (Førde, 2014, s. 153).

Kohdejohtaminen on ollut esillä monissa erilaisissa tutkimuksissa. Volgger ja Pechlaner (2014) tutkivat, miten matkailun alueorganisaatiot vaikuttavat matkakohteiden menestykseen ja kilpailukykyyn. Matkakohteen ja matkailun alueorganisaation menestys ovat yhteydessä toisiinsa. Jotta matkakohteen kilpailukykyä voidaan parantaa, on tiedettävä, mitä matkailun alueorganisaation menestyksellä tarkoitetaan. (Volgger & Pechlaner, 2014, s. 72.)

Laitamaki ja Hämäläinen (2008) tutkivat matkailun alueorganisaatioiden kansainvälistä kilpailua: matkailun alueorganisaatioiden strategioita ja niiden vaikutuksia kilpailukykyyn kansainvälisillä markkinoilla. Matkailun alueorganisaatiot voivat soveltaa maailmanlaajuisia markkinoita, tuotteita ja palveluita, markkinointia sekä lisäarvoa tuovia aktiviteetteja kilpaillessaan kansainvälisistä matkailijoista (Laitamaki & Hämäläinen, 2008, s. 21).

## NUMEERINEN TIETO MATKAKOHTEIDEN JOHTAMISESSA

Tutkimme numeerisen tiedon hyödyntämistä kohdejohtamisessa. Pääkäsitteemme ovat numeerinen tieto, matkakohde ja kohdejohtaminen. Näihin liittyviä lähikäsitteitä ovat matkailun alueorganisaatiot, strategia ja kohdekehittäminen. Matkailun alueorganisaatioilla on tärkeä rooli kohdejohtamisessa. Strategia toimii kohdejohtamisen työvälisenä. Kohdekehittämisen ja kohdejohtamisen käsitteet ovat hyvin lähellä toisiaan. Kohdejohtaminen tarkoittaa alueiden kokonaisvaltaista johtamista (Morrison, 2013, s. 5), johon sisältyy myös kohdekehittämistä.

### NUMEERINEN TIETO MATKAILUSSA

Numeerisella tiedolla tarkoitetaan numeerisessa muodossa olevia kokoelmia, analyysejä ja tulkintoja, jotka ovat tärkeitä matkakohteen johtamista koskevassa päätöksenteossa (Hahn & Doganaksoy, 2008, s. 3). Numeerinen tieto kuvaa yhteiskunnan ilmiöiden tilaa ja kehitystä numeroin sekä välittää tietoa, jota yhteiskunta tarvitsee suunnittelun perustaksi ja muihin tar-

peisiin (Luther & Erjos, 1993, s. 11). Numeerisen tiedon seuranta antaa tietoa muun muassa matkailun nykytilanteesta, ja sen avulla pystytään myös ennakkoimaan tulevaa. Esimerkiksi kehittäjät ja päättäjät seuraavat tiiviisti matkailua koskevia lukuja. (Satokangas, 2013, s. 3.) Luvut tuottavat siis perustietoa matkailusta (Satokangas & Vehkaperä, 2013, s. 74).

Matkailun merkitystä ja vaikutuksia tietyllä alueella mitataan muun muassa matkailuyritysten lukumäärällä, liikevaihdolla, matkailijoiden ja yöpymisten määrällä sekä matkailun työllistävytydellä (UNWTO, 2007, s. 10; Veijola, Hakkarainen & Nousiainen, 2013, s. 174). Esimerkiksi majoitustilastoista voidaan jalostaa erilaisia analyysi- ja seurantamalleja matkailun tarkasteluun (Kaupila, 2004, s. 2).

Päätöksenteko ja sopivien käytäntöjen ja kehitysstrategioiden löytäminen edellyttää luotettavaa tietoa (UNWTO, 2015, s. 3). Yksittäisen tilaston tai tilastolähteen tiedot eivät anna riittävää tukea päätöksentekoon, joten tietoa tulisi saada useasta eri lähteestä (Simpura & Melkas, 2013, s. 135). Numeerista tietoa matkailuyritysten ja matkailuelinkeinon toiminnan suunnittelun ja päätöksenteon tueksi tuotetaan Suomessa kansallisella tasolla esimerkiksi Visit Finlandin ja Tilastokeskuksen toimesta (Visit Finland / Tutkimukset ja tilastot). Kansainvälisesti Maailman matkailujärjestö kerää, analysoi, julkaisee, yhdenmukaistaa ja kehittää matkailuun liittyvää numeerista tietoa (UNWTO, 2015, s. 3). Matkailun aluetalouden näkökulmasta tärkeää tietoa päätöksenteon perustaksi antavat muun muassa matkailun työllistävyystilastot (Veijola ym., 2013, s. 174).

Markkinoiden kehittämiseen sekä kohteen johtamiseen, kehittämiseen ja suunnitteluun liittyvä numeerinen tieto on matkakohteen näkökulmasta tärkeää (ks. Fuchs, Höpken & Lexhagen, 2014, s. 201). Matkakohteissa on saatavilla sähköisesti paljon numeerista tietoa asiakkaista, tuotteista ja kilpailijoista. Esimerkiksi internetpalvelimet tallentavat sivuilla vierailevien kävijämääriä, elektroniset varauspalvelut varauksien ja varaajien profiileja sekä kohdejoh- tamisessa käytettävät järjestelmät tietoja matkailutarjonnasta ja toimijoista. (Höpken, Fuchs, Keil & Lexhagen, 2015, s. 102.) Matkailijat jättävät sähköisiä jälkiä lukuisissa matkaansa liittyvissä toiminnoissa – matkan suunnittelussa ja varaamisessa, matkan aikana ja matkan jälkeen – sosiaaliseen mediaan sekä verkkosivuille esimerkiksi erilaisten internethakujen ja -kyselyjen tuloksena (Fuchs & Höpken, 2011, Fuchsin ym., 2014, s. 198 mukaan). Näin ollen paljon matkailijoiden tarpeista ja käytöksestä kertovaa numeerista tietoa on olemassa useissa eri tietolähteissä (Fuchs ym., 2014, s. 198). Esimerkiksi internethakujen tuottama numeerinen tieto säilytetään internetpalvelimilla ja kyselyjen tuottama tieto matkakohteiden eri toimijoiden tietokannoissa (Fuchs ym., 2014, s. 198).

Liiketoimintatiedon hallinnalla pystytään nykyään parantamaan matkakohdeiden toimijoiden asiantuntemusta (Höpken ym., 2015, s. 102). Liiketoimintatiedon hallinta tarjoaa luotettavaa, ajankohtaista ja strategisesti merkittävää tietoa matkailijoiden matkustusmotiveista ja palveluodotuksista, eri kulkuväylien käytöstä, varausmäärien muutoksista ja kehittämisestä sekä arvioita palvelukokemuksen laadusta ja vierailijasegmenteistä (ks. Höpken ym., 2015, s. 102). Tulevaisuudessa olisi hyvä saada enemmän reaaliaikaista tietoa matkailijoiden käyttäytymisestä matkakohteessa; näin pienet ja keskikokoiset toimijat pystyisivät reagoimaan nopeasti erilaisten matkailijaryhmien tarpeisiin (Fuchs ym., 2014, s. 208).

### MATKAKOHTTEEN JOHTAMINEN

*Matkakohteella* tarkoitetaan paikkaa, jossa matkakokemus tapahtuu. Se on yleensä paikka, jossa vierailijat majoittuvat, oleskelevat, katselevat nähtävyyksiä ja toimivat (osallistuvat erilaisiin aktiviteetteihin). Matkakohde voidaan määrittellä eri tavoin. Sen voidaan ajatella olevan maantieteellinen tai hallinnollinen alue. (Smith ym., 2010, s. 40.) Matkakohde voidaan nähdä myös matkailijoiden kysyntään vastaavana toimijoiden verkostona, jolla on liiketoiminnallisia ja liiketoimintaan liittymättömiä tavoitteita (Laesser & Beritelli, 2013, s. 47). Matkakohde on usein paikka, jonne ihmiset saapuvat viettämään lomiaan tai muuten rentoutumaan. Se voi sijaita esimerkiksi sisämaassa, meren rannalla tai vuoristossa. (Wall, 1995, Vikenin, 2014b, s. 113 mukaan.)

Matkakohteessa luodaan kiinnostus ja motivaatio vierailulle sekä tuotetaan suurin osa matkailutuotteista (Davidson & Maitland, 1997, s. 3, Smithin ym., 2010, s. 40 mukaan). Matkakohteen tietyt ominaisuudet houkuttelevat matkailijoita ja täyttävät matkailijoiden odotukset heidän sinne saapuessaan. Näitä ominaisuuksia ovat nähtävyydet, palvelut, saavutettavuus, kohdekuva, hinta ja henkilöstö. Hyvin koulutettu työvoima ja paikalliset asukkaat, jotka ovat tietoisia matkailun kasvun vaikutuksista, ovat matkakohteelle ensiarvoisen tärkeitä, ja niitä tulee johtaa kohteen strategian mukaisesti. (UNWTO, 2007, s. 1–2.) Matkakohteen sidosryhmien vuorovaikutuksella voi olla sekä myönteisiä että kielteisiä vaikutuksia, joiden hallinta edellyttää huolellista kohdejohtamista (Smith ym., 2010, s. 40).

Matkakohteen johtamiseen tarvittaisiin nykyistä parempia lähestymistapoja, jotka tukisivat sidosryhmien yhteistyötä ja oppimisprosesseja organisaatioissa ja matkakohteissa (Fuchs ym., 2014, s. 199). Matkailuorganisaatioiden tulisi kyetä sopeutumaan muutokseen ja oppimiseen. Tarvitaan tietoa ja sen pohjalta ymmärrystä siitä, miten matkakohde toimii, miten voidaan tehostaa

markkinointimahdollisuuksia, sopeutua muuttuvaan ympäristöön ja edistää tiedon leviämistä taloudellisista, sosiaalisista ja ympäristöllisistä riskeistä sekä vaikutuksista sekä siitä, miten riskit kohdataan tai minimoidaan. (Schianetz, Kavanagh & Lockington, 2007, s. 1486.) Tiedon kerääminen asiakkailta sekä tämän tiedon soveltaminen ja jakaminen edistävät yritysten välistä tiedonvaihtoa ja tehokasta oppimista (Fuchs, Abadzhiev, Svensson, Höpken & Lexhagen, 2013, Fuchsin ym., 2014, s. 199 mukaan; Schianetz ym., 2007).

*Kohdejohtaminen* tarkoittaa matkakohteissa tapahtuvaa matkailuprosessien suunnittelua, johtamista ja koordinoitua (Smith ym., 2010, s. 40) sekä edunvalvontaa (Laesser & Beritelli, 2013, s. 47). Kohdejohtaminen sisältää nähtävyyksien, tapahtumien, infrastruktuurin, majoitus-, ravintola- ja kuljetuspalveluiden sekä muiden palveluiden koordinoitua ja kokonaisvaltaista johtamista. Tehokas kohdejohtaminen edellyttää matkakohteen visiointiin ja suunnitteluun perustuvaa strategista tai pitkäaikaista lähestymistapaa. (Morrison, 2013, s. 5.)

Kohdejohtamiseen tarvitaan yhteistyötä monien organisaatioiden ja intresiryhmien kanssa yhteisen päämäärän saavuttamiseksi (UNWTO, 2007, s. 2). Kaikkien kohteen sidosryhmien – kuten paikallisyhteisön, matkailun toimialan, julkisen sektorin ja matkailijoiden – tarpeet tulee huomioida. Kohdejohtamista tarvitaan, jotta laatu saadaan pidettyä vakaana ja kohde kilpailukykyisenä ja jotta matkailun vaikutuksia pystytään hallitsemaan. (Smith ym., 2010, s. 40–41.) Sidosryhmien kanssa toimimiseen tulee kehittää johdonmukaisia tapoja, koska kohdejohtaminen sisältää verkostojen johtamista (Laesser & Beritelli, 2013).

Kohdejohtaminen ja *kohdemarkkinointi* ovat toisiinsa vahvasti liittyviä käsitteitä. Kohteen markkinointi onkin merkittävä osa kohdejohtamista. (Morrison, 2013, s. 5.) Matkakohteen ominaisuuksia tulee markkinoida hyvin, jotta ihmiset matkustavat kohteeseen. Matkailijoiden saapuessa kohteeseen tulee varmistaa palveluiden tarjonta, jotta odotukset täyttyvät. Ennen näitä toimintoja tulee varmistaa matkailulle sosiaalisesti, taloudellisesti ja fyysisesti sopiva ympäristö, mikä tarkoittaa muun muassa infrastruktuurin, henkilöstön, tuotteiden, teknologian ja järjestelmien kehittämistä sekä suunnittelua. (UNWTO, 2007, s. 5–6.)

Kohdejohtamista toteuttavat nykyään usein matkailun alueorganisaatiot (*destination management organisation*) (Smith ym., 2010, s. 41), jotka voivat toimia kansallisella, alueellisella tai kunnallisella tasolla. Matkailun alueorganisaatioilla voidaan tarkoittaa esimerkiksi julkisen ja yksityisen sektorin yhteistyötä, matkailun hallinnollisia organisaatioita tai yksityisen sektorin



organisaatioita. Tämän takia ne voivat olla myös rakenteeltaan, ajattelutavoiltaan ja lähtökohdiltaan hyvin erilaisia. (Smith ym., 2010, s. 41.) Alueorganisaatioilla on tärkeä rooli matkakohteiden toimintatapojen muodostamisessa (Ritchie & Crouch, 2003, s. 145). Niiden vahvuutena on uskottavuus strategisena johtajana matkakohteen kehittämisessä ja markkinoinnissa sekä kyky edistää toimialan organisaatioiden yhteistyötä ja pyrkimystä kohditi yhteistä visiota. Matkailun alueorganisaatioiden rooliin kuuluu toiminnan johtaminen ja koordinointi yhtenäisen strategian mukaisesti (UNWTO, 2007, s. 2–3).

Matkailun alueorganisaatioiden tehtävät voidaan jakaa sisäisiin ja ulkoisiin. Molemmat ovat tärkeitä tehokkaan ja sujuvan toiminnan varmistamiseksi. Sisäisiin tehtäviin kuuluvat muun muassa rakenteista ja hallinnollisista menettelytavoista päättäminen, budjetointi, jäsenistön johtaminen ja suhteiden hoito paikallisyhteisön kanssa. Ulkoisia tehtäväalueita ovat muun muassa markkinointi, kävijähallinta, palveluiden laatu, tutkimus, pääoman johtaminen, resurssipohjainen talousjohtaminen ja henkilöstövoimavarojen johtaminen. (Ritchie & Crouch, 2003, s. 185–186.)

Alueorganisaatioiden toiminnalle on ominaista ennakointi. Niillä on keskeinen rooli matkakohteen kilpailukykyyn johtamisessa, mutta kaikilla matkailuympäristössä toimivilla organisaatioilla on kohdejohtamisessa potentiaalinen rooli. Oma vastuunsa on esimerkiksi kuljetuksista, ympäristöstä, koulutuksesta ja taloudellisesta kehityksestä huolehtivilla tahoilla. Eri ryhmät ja yksilöt pyrkivät myös ilmaisemaan mielipiteitään matkakohteen kehittämisestä ja johtamisesta. (Ritchie & Crouch, 2003, s. 104–105.)

Strategialla tarkoitetaan halutun tulevaisuuden suunnittelua sekä sopivien tapojen löytämistä sen saavuttamiseksi (Tribe, 2010, s. 7). Strategia on pitkäaikainen toimintasuunnitelma, jossa esitetään matkakohteen yleinen visio sekä tarkat tavoitteet ja päämäärät. Strateginen suunnitelma toteutetaan operationaalisella tasolla. Strategia on prosessi, jossa eritellään ja otetaan käyttöön resurssit, joilla päämäärät saavutetaan. Strategia antaa tarkoituksen ja suunnan, jonka avulla pienetkin organisaatiot voivat tuntea toimintansa merkittäväksi. (Lominé & Edmunds, 2007, s. 176.)

Matkakohdetta tulee markkinoida sen strategian mukaisesti. Strategiaa laadittaessa tulee huomioiden matkailijoiden mielenkiinnon herättäminen ja kohteeseen saapuvien matkailijoiden odotusten täyttäminen. Erityisesti arvojen tunnistaminen on tärkeää, koska matkailijat hakevat yksilöllisiä kokemuksia ja koska arvot kertovat matkailijoiden päämääristä ja tarpeista. Jotta matkailijoiden odotukset täyttyvät, kokemusten tulee vastata heidän arvo-

jaan. Tieto matkailijoiden arvoista antaa siis markkinoijille ja toimijoille tärkeää tietoa. (Esparon, Stoeckl, Farr & Larson, 2015, s. 707–708.)

*Kohdekehittäminen* on suunnitelmallista ja strategista toimintaa, jossa hyödynnetään tutkimuksiin ja neuvotteluihin perustuvia strategioita (Viken, 2014a, s. 29). Matkakohteiden keskeisimmät kehittämistarpeet ovat hyvin samankaltaiset kuin muussakin kehittämistyössä. Suunnittelu on yksi tärkeä osa kohdekehittämistä. (Abram, 2014, s. 70.) Samoin kuin kohdejohtamiseen myös kohdekehittämiseen liittyvissä keskusteluissa tulevat usein esiin matkailun alueorganisaatiot (Viken & Granås, 2014, s. 9). Sysäyksenä kohdekehittämiseen voivat toimia hyvin erilaiset seikat – esimerkiksi valtion tarve kansainväliseen valuuttaan, lentoyhtiöiden tarve lentokenttien laajentamiseen tai työmahdollisuuksien puute alueella (Laws, 1995, s. 136). Numeerinen tieto ja sen hyödyntäminen on välttämätön osa kohteen kehittämistä ja kilpailukykyä (Jafari, 2001, Fuchsin ym., 2014, s. 199 mukaan).

Kohdekehittämisen osa-alueita ovat muun muassa yhteistyö, investointi, riskien ottaminen, tuottavuus, tuotteiden monipuolistaminen ja kausivaihteluiden johtaminen. Niiden avulla kohteen kilpailukykyä luodaan ja kehitetään. (Ritchie & Crouch, 2003, s. 70.) Kohdekehittämisellä pyritään maksimoimaan taloudellista hyötyä, parantamaan paikallisten asukkaiden elämänlaatua, matkailijoiden tyytyväisyyttä ja kohdekuva sekä huolehtimaan ympäristöstä. Markkinoita tutkimalla ja ennakoimalla varmistetaan kysyntä ja sen sopivuus suunniteltuun matkailukehitykseen. Olennaista on tunnistaa tärkeimmät sidosryhmät, jotta heitä voidaan tiedottaa ja heidän kanssaan voidaan tehdä yhteistyötä. Tärkeitä sidosryhmiä ovat julkinen ja yksityinen sektori sekä paikalliset asukkaat ja matkailijat. (Smith, 2010, s. 127.)

## METODOLOGINEN VIITEKEHYS

### AINEISTON HANKINTA

Aineistonkeruumenetelmänämme olivat puolistrukturoidut haastattelut, jotka teimme Skype-haastatteluina. Puolistrukturoidussa haastattelussa keskitytään yhteen tai useampaan aihealueeseen kysymällä kaikilta vastaajilta tietyt, ennalta laaditut kysymykset. Haastattelija voi pyytää tarkennuksia vastauksiin tai selventää kysymyksiä haastateltavan pyynnöstä. Tarkoituksena on kysyä tietyt kysymykset mutta toisaalta räätälöidä haastattelua henkilökohtaiseksi ja interaktiiviseksi. Menetelmä on strukturoidumpi kuin avoin

keskustelu mutta ei niin tiukasti suunniteltu kuin kysely. (Smith, 2010, s. 109.) Harkitsimme aineistonkeruumenetelmäksi myös teemahaastattelua mutta päädyimme valitsemaan puolistrukturoidun haastattelun. Puolistrukturoitu haastattelu on teemahaastattelua järjestäytyneempi: siinä esitetään lähes samat kysymykset kaikille haastateltaville samassa järjestyksessä, kun taas teemahaastattelussa keskustellaan vapaammin ennalta valituista teemoista (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka, 2006). Puolistrukturoitu haastattelu sopi tutkimukseemme paremmin, koska meillä oli ennalta määritellyt kysymykset, jotka halusimme kysyä kaikilta haastateltavilta ja joihin halusimme napakoita vastauksia. Lisäksi puolistrukturoitu haastattelu sopi paremmin toteutettavaksi Skypen välityksellä.

Haastattelut sopivat tutkimuksemme tavoitteisiin paremmin kuin kysely, koska haastattelulla saadaan moniulotteisempaa ja rikkaampaa ymmärrystä ja tietoa ilmiöstä (Smith, 2010, s. 109). Sekä haastateltavalla että haastattelijalla on mahdollisuus tehdä tarkentavia kysymyksiä ja selvennyksiä. Haastattelu on menetelmänä joustava: haastattelija voi esimerkiksi toistaa kysymyksen, oikaista mahdollisia väärinkäsityksiä, selvittää ilmausten sanamuotoa ja keskustella tiedonantajan kanssa. Tällaista mahdollisuutta ei kyselyssä useinkaan ole. (Tuomi & Sarajärvi, 2009, s. 73–74.)

Haastatteluun voidaan valita henkilöt, joilla on kokemusta tutkittavasta ilmiöstä (Tuomi & Sarajärvi, 2009, s. 74). Haastattelemamme kohdejohtajat ovat päteviä antamaan tutkimukseemme tarvittavaa tietoa, koska he johtavat matkakohdetta ja ovat oman alansa asiantuntijoita. He kertoivat haastatteluissa vastaavansa koko organisaation toiminnasta – kehittämisestä, markkinoinnista ja mahdollisesta myynnistä. Kohdejohtajien tehtäviin kuuluu myös alueen vetovoimaisuuden kehittäminen ja ylläpitäminen niin kotimaassa kuin kansainvälisesti. Lisäksi kohdejohtamiseen sisältyy edunvalvontaa, alueellista yhteistyötä ja tapahtumien koordinoitua. Työtehtäviä jaetaan työntekijöiden kesken pienemmissä tiimeissä.

Määrällinen tutkimus ei sopinut tutkimukseemme, koska emme pyrkineet tuottamaan mitattavia ja yleistettäviä tuloksia vaan moniulotteisempaa tietoa ilmiöstä. Laadullisessa tutkimuksessa ei pyritä tekemään samalla tavalla empiirisesti yleistettäviä päätelmiä kuin tilastollisessa tutkimuksessa (Sulkunen & Kekäläinen, 1992, s. 11, Eskolan & Suorannan, 1998, s. 66 mukaan). Laadullisessa tutkimuksessa yleistyksen voidaan tehdä tulkinnoista (Sulkunen, 1990, s. 272–273, Eskolan & Suorannan, 1998, s. 66 mukaan).

Laadimme puolistrukturoidun haastattelurungon teorian ja TILMA-hankkeen tavoitteiden pohjalta. Muotoilimme kysymykset mahdollisimman

avoimiksi saadaksemme kattavia vastauksia ja välttääksemme ”kyllä tai ei”-vastauksia. (Ks. puolistrukturoitu haastattelurunko, liite 9.) Haastattelukysymykset tulee muotoilla avoimiksi, mitä- ja miten-kysymyksiksi (Ruusu vuori, Nikander & Hyvärinen, 2010, s. 16). Muotoilimme kysymykset selkeiksi, jotta kaikki haastateltavat ymmärtäisivät ne samalla tavalla. Haastattelijan vaikutus vastauksiin tulee minimoida jo haastattelukysymyksiä laadittaessa ja kysymykset tulee esittää samanlaisina haastattelutilanteesta riippumatta (Ruusu vuori & Tiittula, 2005, s. 51).

Teimme haastattelut helmikuun 2017 alussa. Haastattelimme neljää eri matkailun alueorganisaation johtajaa Skypen välityksellä. Haastattelut kestivät 25–40 minuuttia. Varmistaakseen haastattelun onnistumisen haastattelijalla voi lähettää kysymykset, teemat tai ainakin haastattelun aiheen haastateltaville etukäteen (Tuomi & Sarajärvi, 2009, s. 73). Lähetimme haastateltaville teemat ennen haastattelua. Haastattelussa kysyimme teemoihin liittyviä, etukäteen laadittuja kysymyksiä. Teemat olivat *numerot ja luvut, johtaminen* sekä *tulevaisuuden suunnittelu*. Tämän lisäksi esitimme tarkentavia lisäkysymyksiä. Lopuksi haastateltavilla oli vielä mahdollisuus kertoa meille vapaasti haluamiaan asioita haastattelun aiheesta. Haastateltavat täyttivät ja allekirjoittivat suostumuslomakkeen, jossa he antoivat meille oikeuden käyttää vastauksiaan tutkielmassamme ja julkaista tutkimustulokset.

Litteroimme aineiston käyttäen peruslitterointia, jossa puhe litteroidaan puhekieltä noudattaen ja jätetään pois täytesanat, toistot, keskenjäävät tavut sekä yksittäiset äännähdykset. Peruslitterointi sopii tutkimuksiin, joissa analysoidaan pääasiallisesti puheen asiasisältöä. (Aineistonhallinnan käsikirja.) Litteroitua aineistoa kertyi yhteensä 20 sivua.

## KOHDEJOHTAJIEN HAASTATTELUJEN SISÄLLÖNANALYYSI

Analyysimenetelmänä käytimme teoriaohjaavaa sisällönanalyysia. Sisällönanalyysi on menetelmä, jolla voidaan tehdä toistettavia ja perusteltuja päätelmiä tekstistä. Se on kokoelma tutkimusmenetelmiä, jotka tuottavat päätelmiä sanallisesta, kuvitetusta, vertauskuvallisesta ja viestinnällisestä tutkimustiedosta. Kaikissa sisällönanalyysin menetelmissä käytetään koodausta (Neuendorf, 2002, Botterillin & Platenkampin, 2012, s. 35 mukaan), jossa tutkija tunnistaa tiettyjen sanojen ja lauseiden toistuvuuden ja jakaa ne kategorioihin. Sisällönanalyysissä kategorioiden analysoinnissa käytetään usein teemoittelua. (Botterill & Platenkamp, 2012, s. 33, 35.)

Sisällönanalyysissä tekstistä etsitään merkityksiä ja kuvataan aineiston sisältöä sanallisesti. Tutkittavasta ilmiöstä pyritään luomaan sanallinen ja selkeä

kuvaus – aineisto järjestetään tiiviiseen muotoon niin, että sen sisältämä tieto ei katoa. Näin tuotetaan hajanaisesta aineistosta mielekästä, selkeää ja yhtenäistä tietoa. Tutkittavasta ilmiöstä pyritään tekemään luotettavia johtopäätöksiä ja samalla selkeyttämään aineistoa. Aineisto hajotetaan osiin, käsitteellistetään ja kootaan uudella tavalla loogiseksi kokonaisuudeksi. (Ks. Tuomi & Sarajärvi, 2009, s. 108).

Teoriaohjaava sisällönanalyysi ei pohjaudu suoraan teoriaan, vaan teoria toimii apuna analyysin edetessä. Myös aikaisempi tutkimus ja empiirinen tieto aiheesta voi ohjata tai auttaa analyysiä. Analyysistä voidaan tunnistaa aikaisemman tiedon vaikutus, mutta se ei testaa teoriaa vaan luo uusia ajatuksia. Käsitteistö saadaan valmiina teoriasta, mutta teoreettisella viitekehyksellä ei ole yhtä merkittävää roolia kuin teorialähtöisessä sisällönanalyysissä, jossa aineiston luokittelu perustuu vahvasti tiettyyn viitekehykseen eli teoriaan tai käsittejärjestelmään. (Tuomi & Sarajärvi, 2009, s. 96–97, 113, 117.)

Päädyimme teoriaohjaavaan sisällönanalyysiin, koska tutkimuksemme ei suoraan pohjaudu teoriaan, vaan hyödynnämme sitä analyysimme tukena. Laadimme myös haastattelurungon ja kysymykset teoreettisen viitekehyksen ohjaamina. Menetelmäksi ei näin ollen soveltunut aineistolähtöinen sisällönanalyysi, jossa teoreettiset käsitteet luodaan aineistosta (Tuomi & Sarajärvi, 2009, s. 117).

Kävimme aineiston läpi luokittelemalla sen neljään pääkategoriaan, jotka olivat *numeerinen tieto*, *kohdejohtaminen*, *tulevaisuuden suunnittelu* ja *strategia*. Jaoimme nämä pääkategoriat alakategorioihin, joista muodostuivat tuloksia käsittelevät luvut (4 ja 5) ja niiden alaluvut. Strategia ja tulevaisuuden suunnittelu olivat sisällöltään päällekkäisiä, joten sijoitimme ne samaan lukuun. Luettavuuden parantamiseksi ja selkeyttämiseksi lyhensimme tekstissä esitettäviä haastattelulainauksia.

## TUTKIMUSETIIKKA

Noudatamme tutkimukseemme hyvän tieteellisen käytännön periaatteita, ja tutkimuksemme on näin eettinen kaikissa vaiheissaan. Hyvään tieteelliseen käytäntöön kuuluu muun muassa se, että noudatamme rehellisyyttä, yleistä huolellisuutta ja tarkkuutta tutkimusaineiston hankinnassa sekä tulosten tallentamisessa, esittämisessä ja arvioinnissa. Sovellamme tieteellisen tutkimuksen kriteerien mukaisia ja eettisesti kestäviä tiedonhankinta-, tutkimus- ja arviointimenetelmiä sekä toteutamme avoimuutta tutkimustulosten julkaisussa. Kunnioitamme muiden tutkijoiden työtä ja saavutuksia asianmukaisesti. Tutkimuksemme on suunniteltu, toteutettu ja raportoitu yksityiskohtaisesti ja tieteelliselle tiedolle asetettujen vaatimusten edellyttämällä tavalla. (Ks. Kuula, 2011, s. 34–35.)

Tutkimuseettisesti erityisen tärkeää ihmistieteissä on tunnisteiden poistaminen tai muuttaminen eli anonymisointi. Sekä tutkimusetiikka että tietosuoja edellyttävät, että tutkittavia ei saa tunnistaa tutkimusjulkaisusta. Tutkija on vastuussa tutkittavien yksityisyyden suojan toteutumisesta. Laadullisen aineiston anonymisoinnin keskeisimmät tavat ovat henkilönimien ja muiden erisnimien poistaminen tai muuttaminen, arkaluonteisten tietojen harkinnanvarainen poistaminen tai muuttaminen ja taustatietojen luokittelu kategorioihin. (Kuula, 2011, s. 200–207, 214.)

Anonymisoimme aineiston eli poistimme tekstistä matkailun alueorganisaatioiden ja haastateltavien nimet sekä ne aineistolainausten kohdat, joista voisi tunnistaa matkakohteen, alueorganisaation tai haastateltavan. Viittaamme tekstissä Pohjois-Suomessa sijaitsevien matkailun alueorganisaatioiden haastateltaviin koodeilla P1 ja P2 sekä saaristokohteiden haastateltaviin koodeilla S1 ja S2.

## NUMEERISEN TIEDON MERKITYS, SISÄLTÖ JA HANKINTA

### ONKO NUMEERINEN TIETO TÄRKEÄÄ?

Haastateltavat olivat yksimielisiä siitä, että numeerinen tieto on heidän työssään tärkeää. Yksi haastateltava (S1) mainitsi, että ilman numerotietoa päätöksiä ei voida tehdä ja että numeerinen tieto toimii päätöksenteon lähtökohdana. Toinen kertoi, että numeerisella tiedolla on tärkeä rooli matkakohdeiden tavoitteiden toteutumisen ja kehittymisen seurannassa:

*Sen kautta pystyy monta asiaa seuraamaan ja sen kehittymistä. Se on tavoiteasetannassa ja seurannassa ihan oleellista. (P1)*

Kolmas haastateltava totesi, että kohdejohtamisen tehtävissä tulee numeerisen tiedon avulla pystyä rakentamaan kokonaiskuva alueen matkailusta:

*--se on supertärkeätä, että kun puhutaan matkailusta, puhutaan oikeilla luvuilla, oikeista asioista ja nähdään se kokonaiskuva--. (S2)*

Toinen Pohjois-Suomessa sijaitsevan alueorganisaation edustaja (P1) mainitsi, että numeerinen tieto luo vahvan pohjan kohdejohtamisen eri osa-alueille, päätöksentekoon, seurantaan ja johtamiseen, koska näin toiminta poh-

jautuu tietoon ja voidaan tehdä parempia päätöksiä kuin omalla ”mutu-tuntumalla”. Saaristoalueen haastateltavista toinen totesi miltei samalla tavalla: numeerinen tieto on kohdejohtamisessa erittäin tärkeää, koska siitä saadaan faktoja, joiden avulla kohdejohtaminen onnistuu huomattavasti paremmin eikä asioita tehdä pelkästään oman tuntuman pohjalta. Yksi haastateltavista (P2) muistutti, että kohdejohtamista tehdään paljon ”fiiliksen” pohjalta, mutta numerotieto on työssä kuitenkin yksi keskeisimmistä asioista. Sen avulla pystytään mittaamaan matkakohteen tuloksellisuutta. Tällöin on erityisen tärkeää, että tietoa saadaan ja että se on luotettavaa.

Numeerinen tieto ei ole kohdejohtamisen ainoa apuväline, kuten yksi haastateltavista (P1) huomautti. Toinen haastateltava (S1) täsmensi, että numeerinen tieto ei merkittävydestään huolimatta aina kerro kaikkea, minkä takia kohdejohtamisessa tulee ottaa riskejä ja kokeilla jotain, mitä numerotietojen pohjalta ei ehkä kannattaisi kokeilla. Riskien ottaminen on osa matkakohteen kilpailukyvyyn kehittämistä (Ritchie & Crouch, 2003, s. 70). Yksi haastateltavista (P2) huomautti, että numeroita tarkasteltaessa tulee olla kriittinen ja ymmärtää niiden taustat. Pelkkään numeeriseen tietoon ei kannata keskittyä liikaa, koska se ei ole ainoa kohdejohtamista ohjaava tekijä. Digitaalisissa kanavissa julkaistuun numerotietoon tulee suhtautua erityisen kriittisesti, koska sen luotettavuudesta ei ole varmuutta:

*—aina pitää ymmärtää mikä, mistä se tilasto tulee, kuka sen on kerännyt, kuka sen datan on tuonut — kuinka paikkaansa pitäviä ne luvut on, et koska digitaalisissa kanavissa — että onks se kuinka luotettavaa sekään data on, mutta ainaki jotta tää työ olis mahdollista, niin siihen on pakko luottaa—.* (P2)

## MITÄ TIETOJA SEURATAAN?

Matkailun alueorganisaatioiden johtajat seuraavat erilaista työtään tukevaa numeerista tietoa. Eri alueilla tarvitaan joissain määrin erilaista tietoa, mutta tiettyjä tietoja tarvitaan kaikilla alueilla ja kaikissa kohteissa. Kaikki kohdejohtajat kertoivat seuraavansa yöpymisten määrää, jota he pitivät yhtenä tärkeimmistä numeerisen tiedon lähteistä.

Yöpymisistä puhuttaessa haastateltavat tarkoittivat rekisteröityjä yöpymisiä: *—yleisesti tietysti kävijämäärät eli rekisteröityneet yöpymiset* (P2). Yöpymisiä seuraamalla saadaan tietoa matkailijamääristä ja kohderyhmistä. Yksi haastateltavista (S1) täsmensikin, että yöpymisiä tulisi seurata erityisesti kohderyhmittäin. Sama haastateltava totesi, että kohderyhmät ovat yleisestikin toinen tärkeä asia, josta numeerista tietoa tarvitaan. On oleellista tietää, keitä alueella saapuvat matkailijat ovat ja mihin kohderyhmään toimia kohdennetaan.

Toinen saaristoalueen kohdejohtaja (S2) kertoi seuraavansa tarkemmin matkailijamääriä: *--sit meillä täällä katotaan et inresande elikkä ne, jotka matkustaa (alueelle)--*. Pohjois-Suomen edustajista toinen (P1) taas totesi, että tietoa tulee hankkia myös lentoliikenteestä ja lentomatkustajista: *--käyttöastetta ja lentoja, lentomatkustajia--*.

Matkailun vaikutuksia matkakohteessa seurataan yöpymisten, matkailijamäärien, liikevaihdon ja työllisyyden avulla. Myös Veijolan ym. (2013, s. 174) mukaan näillä kuvataan yleisimmin matkailun vaikutuksia. Yksi haastateltavista (S1) kertoi seuraavansa alueen toimijoiden liikevaihtoa, joka kertoo asiakasmääristä ja asiakkaiden rahankäytöstä matkakohteessa: *-- liikkeitten kans ollaan paljon yhteydes, niin tiedetään, että minkälaisia asiakkaita ja paljonko ne käyttää per henkilö jne*. Sama kohdejohtaja ilmoitti seuraavansa myös työllisyyttä, joka osaltaan kertoo matkailun tilanteesta. Toinen haastateltava (P1) mainitsi seuraavansa jonkin verran koko matkailuelinkeinon liikevaihtoa; näin hän saa tietoa siitä, miten matkailu voi kokonaisuudessaan. Kolmas haastateltava (S2) kertoi seuraavansa matkailun tuloja. Heidän matkailun alueorganisaatiollaan on myös omaa myyntiä, joten numerot tulevat työssä esiin sitäkin kautta.

Maailmanlaajuisten matkailutrendien seuraaminen on kohdejohtamisessa tärkeää. Yksi haastatelluista kohdejohtajista (S1) totesi, että matkailun alueorganisaatioiden tulee olla ajan tasalla maailmalla tapahtuvista asioista, koska ne vaikuttavat myös omaan matkakohteeseen. Trendit kertovat ihmisten käyttäytymisestä ja niihin vaikuttavista tekijöistä. Niiden pohjalta nähdään esimerkiksi, mihin kohdemaahan toimia tulisi kohdentaa. Trendit vaikuttavat laajasti matkakohteiden kohderyhmiin ja siihen, mihin kohdejohtamisessa tulee panostaa. Niiden seuraaminen auttaa sekä matkakohteen suunnittelutyössä että ymmärtämään tapahtuneita asioita, kuten muutoksia kohderyhmissä:

*--me seurataan myöskin tavallaan yleensä maailmanlaajuisista matkailuelinkeinon kehittymistä, mistä päin tavallaan mitkä maat on nousevia lähtömaita ja näin pois päin laskevia eli trendejä -- katsotaan-- tavoiteasetannat ja missä muu maailma kulkee, mitkä on trendit ja pyritään sitä kautta luomaan pitkän linjan kehitysasioita--*. (P1)

Kohdejohtajat seuraavat usein muita matkakohteita ja niiden kehitystä. Jokaisella matkakohteella on omat, ainutlaatuiset ominaisuudet, joita tulee ylläpitää ja kehittää kohteen kilpailukyvyyn säilyttämiseksi. Omia valintoja täytyy pohtia ja verrata omaa matkakohdetta toisiin kohteisiin:



*--seurataan tietenkin myös kilpailijoita ja meidän kehitystä verrattuna niihin, että jos vahvasti jollain tapaa poikkeaa niistä, niin pohditaan, että mistä se johtuu, onko jotain mitä ollaan tehty harvinaisen hyvin vai sitten toisinpäin, että jos ei pysytä kehityksessä mukana--.* (P1)

Rekisteröidyistä yöpymisistä on saatavilla paljon numeerista tietoa, mutta rekisteröimättömien yöpymisten tilastoinnissa on puutteita (ks. Honkanen, 2017; Satokangas & Vieru, 2017). Yksi haastatelluista kohdejohtajista (P2) kertoi keräävänsä tietoa rekisteröimättömistä yöpymisistä seuraamalla vedenkulutuksen lukuja ja ”kahvikuppi-indeksiä”. Eri tietojen vertailu on tärkeää, jotta matkailun alueorganisaatio saa muodostettua kokonaiskäsityksen alueella yöpyvistä matkailijoista:

*--me seulotaan vedenkulutusta -- pääsääntöisesti vois väittää, että se kertoo sen todellisen tilanteen --. Vertailen erilaisia, ja yritän muodostaa niistä kokonaiskäsityksen. Ja sit mulla on tällainen kahvikuppi-indeksi käytössä eli paikallinen kahvilanpitäjä lähettää mulle joka kuukauden jälkeen aina tekstiviestillä, että kuinka monta kahvikuppia meni. -- lähinnä siis se tieto, mikä mua kiinnostaa, niin on, että kuinka paljon hän on myynyt kahvia enemmän kuin viime vuonna--.* (P2)

Haastateltavan mainitsemia menetelmiä voitaisiin hyödyntää myös muissa matkakohteissa, koska tiedon puute rekisteröimättömistä yöpymisistä on merkittävä haaste matkailualueilla.

## MISTÄ TIETO HANKITAAN?

Numeerista tietoa hankitaan tai saadaan eri lähteistä. Tietoa tuleekin saada monesta eri paikasta, koska yksittäinen tilasto tai tilastolähde ei anna riittävästi tukea päätöksentekoon (Simpura & Melkas, 2013, s. 135). Suomessa esimerkiksi Tilastokeskus tuottaa paljon numeerista tietoa matkailualalle (ks. Honkanen, 2017). Haastatteluissa mainittiin muun muassa Tilastokeskuksen tuottama yöpymisiin ja matkailijamääriin liittyvä numerotieto (S2) sekä Finavian toimittama, lentoliikenteeseen liittyvä numeerinen tieto:

*Jos ajatellaan tavoiteasetantaa, niin ne ovat Tilastokeskuksen ja Finavian julkaisemia tilastonumeroita* (P1).

Myös Visit Finland tuottaa paljon tilasto- ja tutkimustietoa Suomeen suuntautuvasta matkailusta yritysten ja matkailuelinkeinon toiminnan suunnittelun ja päätöksenteon tueksi. Tilastopalvelu Rudolfista löytyvät majoitustilastojen, matkailutilinpidon ja matkustustaseen tietokantataulukot. (Visit Finland / Tut-

kimukset ja tilastot.) Yksi haastateltavista (S1) totesi, että Visit Finland on luotettava numeerisen tiedon lähde, jonka jakama tieto kattaa koko Suomen ja jota voidaan soveltaa laajalla alueella. Hän olikin sitä mieltä, että tulisi tuottaa enemmän yhtenäistä numeerista tietoa, jota matkakohteet voisivat hyödyntää:

*Rudolf on se, mitä käytetään vaan enemmän ja enemmän nyt, koska se on semmonen, ku se on maanlaajuinen, niin nähdään koko Suomessa -- Visit Finland aikasemmin teki periaattees Lappi, Turku, Ahvenanmaa ja Helsinki. Ja nyt Visit Finland kattoo koko Suomen --. Tärkeä on, että me saadaan semmosia lukuja mitä on vastaavia koko Suomessa--.* (S1)

*Myös Tutkimus- ja Analysointikeskus TAK Oy tutkii matkailua, muun muassa Venäjän markkinoita ja mediaa, asiakastytyväisyyttä sekä muita markkinoita (TAK Oy). Matkailualueen toimijat toimittavat numeerista tietoa työ- ja elinkeinoministeriölle, josta ne välitetään eteenpäin TAK Oy:lle. Yksi haastatelluista kohdejohtajista kertoi hyödyntävänsä TAK Oy:n raportteja (P2).*

Erityisesti Pohjois-Suomessa Metsähallitus on tärkeä numeerisen tiedon välittäjä. Sen tuottama tieto on arvokasta luontopainotteisille matkakohteille. Metsähallitus kerää esimerkiksi kävijämääristä numeerista tietoa, jota myös matkailun alueorganisaatiot pystyvät hyödyntämään:

*Metsähallitus kerää sitten taas, niillä on kävijälaskureita paljon, koska heille on hyvin tärkeää tietää, että kuinka paljon ihmiset käy. Se on yksi tärkeä tiettenkin myöskin meille--.* (P2)

Saaristoalueiden kohdejohtajat kertoivat hankkivansa saavansa numeerista tietoa myös yhteistyökumppaneilta. Tärkeä numeerinen tieto ei siis aina tule tilastojen muodossa. Esimerkiksi matkailun alueorganisaation ja paikallisten yritysten välisissä keskusteluissa jaetaan tietoa, jota ei välttämättä ole saatavilla tilastollisessa muodossa:

*Keskustellaan, että onko kalastajia enemmän tai vähemmän kuin viime vuonna, mut kovaa statistiikkaa ei ole--.* (S2)

Koska saaristoalueet ovat suhteellisen pieniä, yhteydenpito paikallisten yritysten kanssa on helppoa. Yhteisissä keskusteluissa jaetaan tietoa esimerkiksi varauksista, joista osa tehdään yhteistyökumppaneiden kautta. Varauksista ja varaajista tallentuu tietoja myös sähköisiin varauspalveluihin (Höpken ym., 2015, s. 102). Matkailun alueorganisaatio voi nähdä omasta varauspalvelustaan varaukset, jotka tehdään heidän kauttaan:

*--tää on niin sinänsä hyvä paikka (matkakohde), tää on tarpeeks pieni, niin meil on tää verkosto semmonen, että pidän aktiivista kontaktia --. Paljon pitää niitten kanssa keskustella, koska kun meil on kumppaneita, jotka käyttää meidänkin online-systeemaa niin tietysti siellä me nähdään suoraan paljonko tulee meidän kautta, mutta sitten pitää aina muistaa se, että ne ottaa myös omia varauksia vastaan--.* (S1)

Matkailun alueorganisaatiot eivät tarvitse omia järjestelmiä numeerisen tiedon tuottamiseen yhtä paljon kuin aikaisemmin, koska tietoa tuottavat nykyään lukuisat eri tahot. Yksi haastateltavista (S1) kertoi, että hänen johtamassaan matkailun alueorganisaatiossa oli aiemmin kerätty numeerista tietoa itse, mutta omat järjestelmä lopetettiin, koska siitä koettiin olevan yhteistyökumppaneille liikaa vaivaa:

*Meil oli ehkä semmonen aika erikoisjärjestelmä, mikä me just lopetettiin siitä syystä et ei haluta et kaikki yhteistyökumppanit joutuu meidän takia-- töitä liian paljon. Meil oli vielä viime vuonna niin et jokainen hotelli antoi joka kuukausi tasan tarkkaan et montako no-show -- eli ei ilmestyä hotelliin vaikka ollaan varattu--.* (S1)

Kohdejohtajat hankkivat tai saavat erityyppisen numeerisen tiedon siis useimmiten eri paikoista. Matkailun alueorganisaatiot eivät itse tuota paljon tilastollista tietoa vaan hyödyntävät useimmiten muualta saatavaa, valmista ja laajemmin hyödynnettävää ja yhtenäisempää tietoa.

## NUMEERISEN TIEDON KÄYTTÖ

### MIHIN TIETOA KÄYTETÄÄN?

Numeerista tietoa hyödynnetään kohdejohtamisessa moneen eri tarkoitukseen. Yksi haastateltavista (S1) totesi käyttävänsä numeerista tietoa oikeastaan kaikkeen, ja toinenkin saaristoalueen kohdejohtaja piti numeerista tietoa perustana kaikelle toiminnalle kohdejohtamisessa:

*Haasteellisinta on aina valita pois jotain, niin nää luvut ehdottomasti auttaa siinä, että me pysytään oikeella tiellä.* (S2)

Myös toinen Pohjois-Suomen kohdejohtajista (P1) kertoi numeerisen tiedon olevan mukana monella eri tavalla kohdejohtamistyössä. Matkakohteen ta-

voitteet luodaan usein lukujen pohjalta, ja ne ohjaavat tavoitteiden toteutumisen tarkastelua ja saavuttamista:

*—jos me ajatellaan sitä meidän tavoiteasetantaa, joka liittyy tähän vetovoiman kehittämiseen, niin siinähan ollaan asetettu meillä tavoitteita, jotka liittyy tämmösiin tilastollisiin mittareihin—. (P1)*

Kohdejohtajat painottivat sitä, että matkailun kohderyhmät määrittävät alueorganisaatioiden toimenpiteiden suuntaa. Yksi haastatelluista (S1) totesi, että kohderyhmien muutoksiin tulee reagoida mahdollisimman nopeasti. Hänen organisaatiossaan kohderyhmiä tarkasteltiin matkailijoiden lähtömaan ja kulutusikäyttäytymisen ohjaamien kohderyhmien näkökulmasta. Kun tiedetään, että tiettyyn kohderyhmään kuuluvien matkailijoiden määrä vähenee, matkailun alueorganisaatio voi olla mukana kehittämässä uusia tuotteita:

*—periaatteessa jos me nähdään, että joku kohderyhmä, joku määrä laskee jossain tai nousee jossain niin siihen pitää reagoida — että miten me saadaan se siitä nousemaan, koska ainahan tavote on nostaa. — Me ollaan konkreettisesti mukana kehittämässä uusia tuotteita—. (S1)*

Yksi (P2) kohdejohtaja kertoi tarkastelevansa kohderyhmiä lähtömaittain, koska matkailijan kotimaa kertoo usein kuluttajakäyttäytymisestä ja kulttuurista. Kohderyhmiä koskeva numeerinen tieto kertoo, ovatko aiemmat panostukset olleet kannattavia ja mitkä ovat kasvavia kohdemaita:

*—miten, mihin kohdennetaan toimenpiteitä, niin se on kaikista selkein tossa mielessä, että, jos me nähdään et joku tietty segmentti, kotimaa, kansainvälinen matkailija ja kansainvälisessä matkailussa, mitkä maat, niin miten me voidaan toimenpiteitä kohdistaa niihin ja mitä me painotetaan —. Jos tulee vaikka paljon ihmisiä Keski-Euroopasta, niin silloin kannattaa miettiä, minkälainen kuluttaja keskieuropalainen on ja miten se taas heijastuu siihen tarjoamaan mitä meillä on eli tarjotaanko oikeita asioita sille kuluttajalle, joka meillä käy. (P2)*

Kohdejohtaminen edellyttää yhteistyötä monien organisaatioiden ja intresiryhmien kanssa yhteisen päämäärän saavuttamiseksi (UNWTO, 2007, s. 2). Yhteistyökumppaneiden tiedottaminen on tärkeä osa kohdejohtajien työtä. Yksi haastateltavista (S2) kertoi käyvänsä keskusteluja matkailun tärkeydestä matkakohteelle ja yhteiskunnalle muun muassa poliitikkojen ja kohteen matkailussa rahallisesti mukana olevien tahojen kanssa. Numeerinen tieto on oleellinen osa keskusteluissa jaettua tietoa. Matkailun alueorganisaatiolla on tärkeä rooli matkailun kokonaiskuvan rakentamisessa alueella, ja tämä edellyttää konkreettista ja luotettavaa numeerista tietoa:

*—kaikissa keskusteluissa — jatkuvasti täytyy todistaa, että tapahtuu, että me tehdään oikeita asioita ja että matkailu on tärkeää meidän paikkakunnalle —. Ensinnäkin mä kokoon ne, yritän rakentaa kokonaiskuva ja toisaalta mä sitten sitä kommunikoin sekä sisäisesti — ja sit nimenomaan yrityksille ja poliitikoille. — Täällä, kuten muissaki paikoissa, niin harva sitä kokonaiskuva rakentaa, vaan se on tota meidän työtä, että meidän täytyy näyttää, että miltä matkailu oikeasti näyttää ja kuinka tärkeää se on yhteiskunnalle. (S2)*

Alueorganisaatioiden tulee tiedottaa sidosryhmille alueen matkailun tuloksista. Viestintä on siis merkittävä osa kohdejohtamisen arjen työtä. Pohjois-suomalainen kohdejohtaja (P2) kertoi, että matkailun alueorganisaatio jakaa lehdistölle ihmisiä kiinnostavaa numeerista tietoa esimerkiksi sesonkien onnistumisesta ja tapahtumien kävijämääristä. Toinen Pohjois-Suomen haastatelluista puolestaan kertoi analysoivansa matkailijamääriin liittyviä lukuja ja laativansa niistä raportteja, joita jakaa eteenpäin jäsenkunnalle ja kaupunginvaltuustolle sekä tarvittaessa medialle. Näin pyritään tiedottamaan kohteen matkailusta laajemmin.

Matkailun alueorganisaatiot auttavat myös paikallisia yrityksiä välittämällä heille numeerista tietoa, joka hyödyttää yrityksiä niiden konkreettisesti arjen toiminnassa. Yksi haastatelluista (P2) totesi, että tämä viestintä voi olla hyvinkin yksinkertaista. Matkailun alueorganisaatio voi esimerkiksi kertoa paikallisille yrittäjille, että tietyistä maista on tulossa paljon matkailijoita. Yritykset voivat tällöin varautua ja toimia tämän mukaisesti, vaikkapa kääntää opasteita matkailijoiden omalle äidinkielelle. Kaikkein yksinkertaisimmat asiat voivat olla sekä matkailijoille että matkailun alueorganisaatiolle ensiarvoisen tärkeitä.

Kohdejohtamiseen sisältyy edunvalvontaa (Laesser & Beritelli, 2013, s. 47). Siihen liittyy oleellisena osana numeerinen tieto, jolla pystytään perusteellamaan eri organisaatioille, esimerkiksi lentoyhtiöille, miksi niiden tulisi laajentaa toimiaan matkakohteeseen. Matkakohteen tulee ylläpitää houkuttelevuutta ja todistaa houkuttelevuus numerotiedolla:

*—edunvalvonnallinen asia on ehdottomasti —. Eli jos mietitään vaikka saavutettavuutta — että erilaiset esimerkiks lentäminen, lentoyhtiöt, meidän pitää pitää huolta siitä, että me ollaan lentoyhtiöille houkutteleva kohde, avata uusia reittejä. Me ikään kuin tehdään bisnescase vähän niin kuin sen lentoyhtiön puolesta. — Se on semmosta, missä nimenomaan mennään ne numerot dellä—. (P2)*

Markkinointi on yksi osa kohdejohtamista (Morrison, 2013, s. 5), ja kohteen markkinoinnissa hyödynnetään numeerista tietoa (ks. Fuchs ym., 2014, s.

201). Luvut antavat suuntaa markkinoinnille ja ohjaavat kohteen markkinoinnista eri kohderyhmille. Esimerkiksi lapsiperheille matkakohdetta markkinoidaan tietyllä tavalla. Yksi haasteltava (S1) totesi, että muuttuvilla markkinoilla tulee reagoida nopeasti, jotta matkailijat saadaan tulemaan alueelle uudestaan. Toisen haastateltavan (S2) mukaan numeerisesta tiedosta nähdään, mikä on potentiaalinen kohderyhmä, jolloin tiedetään, mihin toimenpiteet kannattaa kohdentaa ja mikä on matkakohteelle tuottoisinta. Eräs kohdejohtaja (P2) kertoi seuraavansa päivittäin muun muassa markkinoinnin tehoa ja hinta-tehosuhdetta, jotka antavat konkreettista tietoa markkinoinnin vaikutuksista. Hän totesi sähköisen markkinoinnin tuottavan selkeitä lukuja, joiden avulla voidaan arvioida markkinoinnin onnistumista ja tehtyjen investointien kannattavuutta.

Matkailijat jättävät lukuisia sähköisiä jälkiä matkaansa liittyvissä eri toiminnoissa (ks. Fuchs ym., 2014, s. 198). Elektronisiin välineisiin jää jälkiä esimerkiksi siitä, kuinka moni vierailee tietyillä verkkosivuilla tai sosiaalisen median sivuilla. Yksi haasteltavista (P2) mainitsikin, että sosiaalisen median sivuilla vierailevat ovat matkakohteen potentiaalisia tulevia asiakkaita. Sosiaalisen median kautta voidaan pyrkiä selvittämään mahdollisia kohderyhmiä ja markkinoimaan matkakohdetta. Kohdejohtajien tulee tietää, mitä digitaalisissa kanavissa tapahtuu ja miten ne vaikuttavat matkakohteeseen.

*—meidän pitäis seurata, että minkä ikäset, mitä kohderyhmiä me saavutetaan ja mitä me halutaan saavuttaa tai miten meidän pitäis toimia, että me saavutetaan paremmin toisia. — Nykypäivän markkinointi on voimakkaasti siitä, että me seurataan siis, koska, digitaalisista välineistä saadaan kaikki luvut, että kuinka moni ihminen käy saitilla, kuinka moni jakaa meidän postauksia, kuinka tykkää Facebookissa —. Niin ne tietysti vaikuttaa. (P2)*

Kohdejohtajat hyödyntävät numeerista tietoa arjen työssään monella eri tavalla. Matkakohteen tavoitteita tarkastellaan lukujen pohjalta ja tavoitteet pyritään tuomaan käytännön tekemiseen. Yksi haastateltavista (P1) kertoi, että hänen alueorganisaatiossaan seurataan esimerkiksi tavoitelukuja, kuten yöpymisten tavoiteltua määrällistä tai prosentuaalista kasvua kuukausittain ja vuosittain, ja organisaation toimia kohdennetaan havaintojen pohjalta.

Erikokoisissa organisaatioissa kohdejohtaminen on erilaista. Pienemmissä organisaatioissa kohdejohtaminen on henkilökohtaista ja käytännönläheistä eikä johtamista tehdä ainoastaan numeroiden kautta: *—kyllähän tää enemmän on tiiminä tekemistä kuin johtamista (P1)*. Toinenkin haastateltava totesi, että pienessä organisaatiossa johtamisessa on omat etunsa, koska asiat hoidetaan tiimityöllä – yhteistyön tärkeys korostuu, koska organisaation kaikkia

jäseniä tarvitaan yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi: *Siis kaikkihan lähtee siitä, et koko tiimin pitää aina lähtee, tietää mihin suuntaan me ollaan menossa* (S1).

## NUMEERINEN TIETO JA STRATEGIA

Numeerinen tieto on tärkeää matkakohteen johtamisessa, kehittämisessä ja suunnittelussa (ks. Fuchs ym., 2014, s. 201). Kaikki haastattelemamme kohdejohtajat olivat sitä mieltä, että kohdejohtamisen eri vaiheissa käytettävä numeerinen tieto on samaa. Yksi heistä (S2) kuitenkin täsmensi, että suunnitteluvaiheessa sitä käytetään eri tavalla. Hänen mukaansa suunnitteluvaiheessa numeerinen tieto suuntaa tulevaa päätöksentekoa.

Toinen Pohjois-Suomen kohdejohtajista (P1) kertoi suunnittelun olevan yksi tärkeimmistä osista matkakohteen johtamistyössä, koska sen avulla asetetaan tulevaisuuden tavoitteet. Numeerisen tiedon ja selvitysten pohjalta pystytään ennakoimaan tulevaa (Satokangas, 2013, s. 3) ja luomaan tulevaisuuden tavoitteita koskevia mittareita. Asioihin pystytään panostamaan paremmin, kun käytettävissä on selkeää ja helposti saatavilla olevaa numeerista tietoa:

*—nykyään, kun se jotenkin korostuu hyvin paljon se, että me voidaan mitata asioita — tavallaan ku me saadaan digitaalisista kanavista eksaktia numerotietoa eikä arvioita. — Eli siinä mielessä sen huomaa, että se vaikuttaa tavallaan — omaan, semmoseen suunnitteluun vaikuttaa se, että sitä dataa on niin helposti saatavilla.* (P1)

Strategian avulla suunnitellaan haluttua tulevaisuutta sekä löydetään sopivia suunnittelun ja mittaamisen tapoja toivotun tulevaisuuden aikaansaamiseksi (Tribe, 2010, s. 7). Numeerinen tieto ja sen pohjalta laadittu strategia näyttävät, mikä on kohteelle tuottoisinta ja mihin suuntaan sitä kannattaa lähteä kehittämään – mitä priorisoidaan ja millä tavalla ja millaisiin kehityshankkeisiin lähdetään mukaan (S2).

Numeerisen tiedon pohjalta seurataan myös strategian toteutumista ja toimivuutta. Kuten yksi kohdejohtaja (S1) totesi, numeerisen tiedon avulla voidaan mitata, onko strategiassa pysytty ja ovatko panostukset olleet kannattavia. Toinen haastateltava (P1) toi esiin sen, että jos huomataan jonkin asian toimineen huonosti, tuotetta voidaan kehittää eteenpäin tai muuttaa täysin suuntaa – ja kehittämistoimien jälkeen numerot näyttävät jälleen, ovatko toimenpiteet johtaneet toivottuun tulokseen.

Yksi haastateltavista (P1) mainitsi numeerisen tiedon tärkeyden kohderyhmiä koskevassa suunnittelussa: luvut näyttävät, jos jotakin kohderyhmää ei

saavuteta markkinoinnilla, ja tällöin osataan suunnitella toimenpiteitä halutun kohderyhmän saavuttamiseksi.

Toinen haastateltava (P2) korosti sitä, että numeerisen tiedon on ehdottomasti oltava luotettavaa, jotta strategian toteutumista pystytään seuraamaan ja muokkaamaan tulevaisuutta sen mukaisesti.

#### MILLAISTA TIETOA TARVITTAISIIN LISÄÄ?

Numeerista tietoa on saatavilla runsaasti, mutta siinä on kohdejohtajien mukaan myös puutteita ja kehittämistarpeita – kohdejohtamisen tueksi tarvittaisiin nykyistä parempaa tietoa. Yksi haastateltavista (S2) totesi, että numeerisen tiedon suuresta määrästä huolimatta matkailun kokonaiskuvasta, matkailupotentiaalista ja kehittämissuunnasta on liian vähän tietoa.

Numeerista tietoa on saatavilla monesta eri lähteestä. Eri tiedot ja tietolähteet antavat erilaisen käsityksen matkailun tilanteesta. Kohdejohtajilla ei välttämättä ole käytettävissään kaikkea mahdollista numeerista tietoa. He pyrkivät kukin parhaalla mahdollisella tavalla, käytettävissään olevan tiedon pohjalta ja käytännön kautta ymmärtämään matkakohteessa tapahtuvia asioita. Tällöin keskustelun ja tiedon jakamisen tärkeys korostuu:

*—ennen vanhaan sitä tietoa ei ollut samalla tavalla kerättävissä, että se tuli Tilastokeskukselta kerran vuodessa tai kerran kuukaudessa, piste. Mutta nykyään, kun sitä sähköisesti saa niin monella eri tavalla. — Miten sen kerää, miten kokoaa ja miten sen kokonaiskuvan sitten rakentaa. Ja tätä alalla vois jakaa enemmän, sitä tietoa. (S2)*

*—meillähän ei ole täyttä tietoa kaikista yritysten, meidän jäsenyritysten myynnistä vaan joittenkin suurimpien esimerkiks varaustilanteiden. Ja pyritään myöskin suht koht hands-on seuraamaan ja ymmärtämään, että menäänkö niin kuin on suunniteltu. (P1)*

Useampi haastatelluista toi tavalla tai toisella esiin ajantasaisen tiedon tarpeen – nykyisin luvut tulevat jäljessä:

*—näky vähän liiankin kaukaa menneisyys eli vois olla vähän enemmän tavallaan on-linena, jotka liittyy varsinkin tilastoasioihin. Se on Tilastokeskuksen keräämä tieto, joka tulee kahden vuoden viiveellä, josta näkee samalla matkailijoiden määrän, joka on aika pitkä viive siinä. Samalla tavalla yöpymiset tulee noin kahden kuukauden viiveellä, joka sekkin on mielestäni hiukkasen myöhään. Jos olisi kutakuinkin onlinetietoa, niin sehän olisi parempi. (P1)*



Muun muassa matkailijoiden käyttäytymisestä matkakohteessa tulisi saada enemmän reaaliaikaista tietoa (Fuchs ym., 2014, s. 208), jotta tilanteisiin pystyttäisiin reagoimaan nopeammin. Ajantasainen ja kattava tieto matkakohteeseen saapuvista vierailijoista ohjaa matkailun alueorganisaatiota onnistuneempiin ratkaisuihin:

*—ajantasaista tietoa siitä, kuka, mistä ja ehkä vielä miksi ja millä tavalla tulee alueelle. Sitten näiden asioiden vieminen siihen, että ne oikeesti muokkaisit meidän tekemistä—.* (P2)

Tiedon puute rekisteröimättömistä yöpymisistä (ks. Honkanen, 2017; Sato-kangas & Vieru, 2017) mainittiin haasteena ja toivottiin, että yritykset jakaisivat nykyistä enemmän ja rehellisemmin tietoa yöpymisistä. Nykyisin yrittäjät eivät keskusteluissa välttämättä kerro totuutta tilanteesta. Jotta kohdejohtajat voisivat hahmottaa kuluttajakäyttämisen kokonaiskuvan, heidän tulisi olla selvillä kaikista alueella yöpyvistä. Varsinkin sellaisissa kohteissa, joissa on muutakin kuin hotellimajoitusta, tiedon saanti rekisteröimättömistä yöpymisistä on tärkeää:

*Meillä on arvioitu, että noin 25 % yöpyjistä vaan rekisteröityy ja sitten vielä meillä ehkä niin, että hotellissa majoittujat rekisteröityvät, mutta sitten taas välttämättä mökissä yöpyjät ei rekisteröidy. Meillä sit taas voittopuolisesti on majoituskapasiteettia mökeissä eli silloin voi esittää sen olettamuksen, että me tavallaan ollaan vielä korostuneemmin, meillä ei näy se kuluttajakäyttämisen, koska ne jää ne rekisteröitymättömät yöpyjät sinne piiloon.* (P2)

Yksi haastateltavista (P2) totesi, että olisi tärkeää saada luotettavaa tietoa kaikista alueella kävijöistä, jotta yrityksille voitaisiin välittää niiden päätöksenteon tueksi tarvitsemaa numeerista tietoa. Myös matkailijoiden rahankäytöstä olisi tärkeää saada numerotietoa, samoin siitä, mitä vierailijat matkakohteessa tekevät ja miten he saapuvat alueelle. Matkailun alueorganisaatiolla tulisi olla näistä asioista tarkempaa tietoa, jotta ne voisivat välittää tiedot alueen yrityksille:

*Ja ne on tietysti meille ehkä sellasia välillisiä asioita, että tavallaan nää on asioita, jota meidän ois hyvä pystyä viestimään sitten muille viiteryhmille eli juuri niille yrityksille, jotka sitten tuottaa niitä palveluja, liikkumispalveluja esimerkiksi.* (P2)

Edellä mainittu kohdejohtaja yrittää paikata puuttuvaa numeerista tietoa rekisteröimättömistä yöpymisistä kahvikuppi-indeksillä ja seuraamalla vedenkulutusta, mutta näihin menetelmiin sisältyy haasteita, minkä takia ne eivät

ole täysin luotettavia. Vedenkulutuksessa voi esimerkiksi olla eroja eri maista tulevien ja erilaista elämäntapaa noudattavien matkailijoiden välillä. Samalla tavalla eroja voi olla kahvin juonnissa. Esimerkiksi hotellissa ja mökissä majoittuvien kahvinkulutuskäyttäytyminen todennäköisesti eroaa toisistaan.

Yksi kohdejohtaja (P1) mainitsi, että olisi tärkeää kerätä tietoa asiakaskokemuksista, jotta alueella voitaisiin analysoida ja kehittää omaa tekemistä. Matkailuun tulee koko ajan uusia asiakasryhmiä, ja kohteissa ollaan tekemisissä hyvin erilaisten kulttuurien kanssa. Tulevaisuudessa tarvittaisiin enemmän tietoa siitä, tarjotaanko uusille matkailijaryhmille oikeita asioita ja täyttyvätkö heidän odotuksensa. (Ks. Höpken ym., 2015, s. 102). Matkakohteen kävijämäärän kasvaessa tulee kiinnittää erityistä huomiota asiakastyytyvyyteen. Tällöin asiakaspalautteen merkitys kasvaa:

*—nyt kun Pohjois-Suomeen, Lappiin tulee paljon uusia kansainvälisiä asiakkaita, niin se, että pystyy seuraamaan heidän kokemuksia, yksi asia, joka ainakin meillä on vähän ns. nupullaan. Ei välttämättä oo ihan vahvoja instrumentteja kerätä asiakaskokemusta ja sitä kautta myös pystyy analysoimaan ja kehittämään omaa tekemistään. Asia, joka jokaisessa yrityksessä ja alueella on tiettyä haasteena. Kasvu on tällä hetkellä varsin nopeaa ja uusien kulttuurien kanssa ollaan tekemisissä. Ei olla ihan varmoja siitä, että onko se, mitä tarjotaan, sitä, mitä ne haluaa. Tämmöistä tutkimusta ja tyytyväisyyspatteriston kautta pystytään seuraamaan sitä, kehittykö oikeaan suuntaan. Siinä on aina vaara, kun asiakaspaine kasvaa kovasti, että asiakastyytyvyisyys samalla laskee. (P1)*

Samansuuntaisesti toinen saaristoalueen kohdejohtaja toivoi lisää tietoa matkailijoiden motiiveista saapua juuri heidän matkakohteeseensa. Hän täsmenssi, että tietoa tarvittaisiin nimenomaan matkailijoiden arvoista, jotta matkakohteeseen pystyisi vastaamaan heidän odotuksiinsa, ja että matkailijat hakevat enemmän kokemuksia kuin tiettyjä kohteita:

*—meitä kiinnostais enemmänki nää, mulla tulee mieleen mängegrupp elikkä tietyn tyyppiset matkustajat, onko ne kalastajia, tuleeko ne kokouksia varten, tuleeko ne golfaamaan. Siis se syy, jolla lähdetään matkustamaan. Ja myös ne matkustajan värderingar elikkä ne perusarvot, joita ihmisillä on. Minä olen tämän tyyppinen ihminen, minä haen tietyn tyyppistä kokemusta elikkä enemmän tietoa siitä että, kun matkailussa haetaan kokemuksia, matkakokemuksia eikä niinkään vaan kohteita, niin sen tyyppistä tietoa. Sitä meillä ei ole. (S2)*

# YHTEENVETO

Tutkimme numeerisen tiedon hyödyntämistä kohdejohtamisessa. Tuloksemme tuottivat tietoa siitä, millainen numeerinen tieto on tärkeää matkakohteen johtamistyössä, mistä tietoa hankitaan ja miten sitä hyödynnetään sekä millaisia puutteita ja kehittämistarpeita numeerisessa tiedossa on. Tutkimuksemme pääkysymys oli: Miten numeerista tietoa hyödynnetään Pohjois-Suomen ja saariston matkakohteiden johtamisessa? Etsimme tähän vastausta kolmen osakysymyksen avulla: Mitä numeerinen tieto on kohdejohtamisessa? Miten numeerista tietoa hankitaan? Miten numeerista tietoa hyödynnetään matkakohteiden johtamistyössä? Keräsimme tutkimusaineiston haastattelemalla neljän eri matkailun alueorganisaation johtajaa. Tuloksemme antavat moniulotteista tietoa numeerisen tiedon hyödyntämisestä kohdejohtajan työssä ja matkailun alueorganisaation toiminnassa.

Kohdejohtajat olivat yksimielisiä siitä, että numeerinen tieto on matkakohteen johtamisessa välttämätöntä. Kohdejohtajat seuraavat monenlaista eri lähteistä tulevaa numeerista tietoa. Kaikki haastattelemamme kohdejohtajat kertoivat seuraavansa rekisteröityjä yöpymisiä, jota he pitivät myös yhtenä merkittävimmistä numeerisen tiedon muodoista. Osa kohdejohtajista seurasi tarkemmin matkustajamääriä ja kohderyhmiä. Myös liikevaihtoa, työllisyyttä ja muita matkailun taloudellisia vaikutuksia kuvaavat luvut ovat kohdejohtamisessa hyödynnettävää tietoa. Trendien ja lentoliikenteen seuranta nähtiin niin ikään tärkeinä apuvälineinä matkakohteen johtamistyössä, ja myös kilpailijoiden ja rekisteröimättömien yöpymisten seuranta (mahdollisuuksien mukaan) mainittiin. Numeerista tietoa saadaan Tilastokeskukselta, Finavialta, Visit Finlandin Rudolf-palvelusta, TAK Oy:ltä ja Metsähallitukselta. Lisäksi tietoa jaetaan yhteistyökumppaneiden kanssa käytävissä keskusteluissa. Jonkin verran tietoa tuotetaan omilla menetelmillä, mutta enimmäkseen hyödynnetään muiden tuottamaa valmista tietoa.

Numeerista tietoa käytetään matkakohteiden johtamistyössä monella eri tavalla. Sen avulla seurataan kohderyhmiä ja pyritään näin reagoimaan muutoksiin mahdollisimman nopeasti. Numeerinen tieto suuntaa matkakohteen markkinointia erityisesti digitaalisissa kanavissa, ja sen pohjalta ryhdytään myös usein kehittämään uusia tuotteita. Lukuja hyödynnetään edunvalvonnassa sekä laajemmin viestinnässä sidosryhmien kanssa. Matkakohteen johtamisen yksi tärkeimmistä osa-alueista on suunnittelu, jossa numerotiedolla on merkittävä rooli. Strategia on tärkeä apuväline tulevaisuuden suunnittelussa – sen mukaisesti matkakohdetta johdetaan ja kehitetään.

Koska numeerinen tieto on kohdejohtamisessa välttämätöntä ja sen käyttötarpeet moninaiset, sitä tulisi kehittää matkailun alueorganisaatioiden tar-

peita paremmin vastaavaksi. Kohdejohtajat kaipaavat nykyistä enemmän yhtenäistä, yhteen koottua tietoa, jota kaikki matkakohteet voisivat hyödyntää. Tarvittaisiin myös reaaliaikaista tai ainakin nykyistä nopeammin saatavaa tietoa. Yöpymisten seuraaminen on haasteellista, koska merkittävä osa yöpymisistä jää rekisteröimättä. Tulevaisuudessa tulisikin kehittää mittareita rekisteröimättömien yöpymisten mittaamiseen, jotta matkakohteessa yöpyvistä matkailijoista saataisiin luotettavaa tietoa. Tarkempaa tietoa tarvittaisiin myös matkailijoiden rahankäytöstä. Niin ikään kohdejohtajat pitivät tärkeänä tiedon saamista matkailijoiden matkustusmotiiveista ja odotuksista, jotta matkakohdetta osattaisiin kehittää sopivalla tavalla ja keskittyä oikeisiin asioihin. Asiakastyytyväisyystutkimuksia tulisi tehdä enemmän, jotta saataisiin tietoa matkailijoiden odotusten täyttymisestä.

Teoreettinen viitekehysemme pohjautui useisiin lähteeseen ja koostui kirjoista, kokoelmateoksista ja artikkeleista. Lähteissä tarkasteltiin ilmiötä eri näkökulmista, mikä lisää teoreettisen viitekehysten luotettavuutta. Aineiston analyysimenetelmänä käyttämämme teoriaohjaava sisällönanalyysi sopi tutkimukseemme.

Lopuksi on syytä pohtia, vastaako aineistomme tutkimuskysymyksiimme riittävällä tavalla ja onko perusteltua olettaa, että sen pohjalta tehty tutkimus tuottaa luotettavaa ja jollain tapaa yleistettävissä olevaa tietoa tutkittavasta ilmiöstä (Ruusuvuori ym., 2010, s. 17). Hankimme aineiston Skype-haastatteluilta, joissa näimme reaaliaikaisesti haastateltavien kuvan ja näin ollen myös heidän eleensä ja ilmeensä. Haastattelutilanne oli vuorovaikutteinen, ja haastateltavat todennäköisesti kokivat tilanteen luotettavammaksi ja pystyivät vastaamaan vapaammin kuin jos kyseessä olisi ollut esimerkiksi puhelinhaastattelu (Tiittula, Rastas & Ruusuvuori, 2005, s. 267). Skype-haastatteluun sisältyvän välimatkan ansiosta haastateltavien voi olla helpompi käsitellä arkaluonteisia asioita, olla kriittisiä ja esittää jyrkästi vastakkaisia mielipiteitä kuin henkilökohtaisessa haastattelussa. Etäisyys saattoi siis tutkimuksessamme lisätä avoimuutta. (Tiittula ym., 2005, s. 267.)

Matkailun alueorganisaatioiden johtajat sopivat tutkimukseemme haastateltaviksi erittäin hyvin, koska heillä on paras tietämys siitä, miten numeerista tietoa alueorganisaatioissa hyödynnetään. Tutkimusasetelmamme oli onnistunut, koska saimme kohdejohtajien haastatteluista päteviä vastauksia tutkimuskysymyksiimme. Myös saariston ja Pohjois-Suomen kohteiden mukaan ottaminen osoittautui hyväksi valinnaksi, koska saimme näin moniulotteisempaa tietoa ja huomasimme joitakin eroavaisuuksia eri alueiden matkakohteiden johtamisessa.

Otimme tutkimuksen teon aikana yhteyttä useisiin eri henkilöihin. Kaikki auttoivat meitä mielellään, ja saimme paljon myönteistä palautetta tutkimuksemme aiheesta. Muun muassa Visit Finlandin edustaja totesi, että aiheemme on mielenkiintoinen ja oli kiinnostunut tutkimustuloksistamme.

Kandidaatintutkielman tekeminen yhdessä toi omat haasteensa. Kirjoittamisen aikana molempien mielipiteet tuli ottaa huomioon ja tehdä kompromisseja. Myös aikataulullisia haasteita ilmeni hieman loma-aikoina, koska emme olleet samalla paikkakunnalla. Kirjoitimme kuitenkin tutkielmaa yhdessä Google Docs- palvelussa, jossa molemmat näkevät reaaliaikaisesti toisen kirjoitukset. Huomasimme, että tutkimuksen tekeminen yhdessä opettaa hyviä yhteistyötaitoja, joita voimme hyödyntää myös tulevaisuudessa työelämässä. Yhdessä tekemällä pystyimme jakamaan ideoita, koska molemmilla oli erilainen näkökulma asioihin. Tämän myötä tutkielmasta tuli monipuolisempi.

Numeerista tietoa tuottavat organisaatiot voivat hyödyntää tutkimustamme tuottaakseen ja kehittäkseen tulevaisuudessa oikeanlaista tietoa kohdejohtajien tarpeisiin. Kohdejohtajat saavat tutkimuksestamme tietoa siitä, mitä numeerista tietoa muissa matkailun alueorganisaatioissa hyödynnetään ja mistä sitä saadaan. Tämän pohjalta he pystyvät kehittämään tiedonhankintatapojaan ja toimintaansa.

Pohdimme myös tapaustutkimuksen tekemistä yhdestä matkailun alueorganisaatiosta mutta päädyimme tekemään tapaustutkimuksen useammasta alueorganisaatiosta, koska näin saimme moniulotteisempaa tietoa ilmiöstä. Valitsemamme matkakohteet olivat keskenään erilaisia, joten myös niitä edustavien alueorganisaatioiden johtamisessa on todennäköisesti eroja. Näin ollen saamiemme tutkimustuloksia voidaan soveltaa erilaisten matkakohteiden johtamisessa.

Aiheeseen liittyviä mahdollisia jatkotutkimusaiheita on monia. Tutkimus voitaisiin toteuttaa tapaustutkimuksena ja keskittyä yhteen alueorganisaatioon laajemmin, jolloin voitaisiin haastatella useampaa henkilöä tutkittavasta organisaatiosta. Olisi myös mahdollista tutkia enemmän alueorganisaation strategiaa ja käyttää pohjana yritysstrategioita. Kiinnostava jatkotutkimusaihe olisi matkailualueita koskevan numeerisen tiedon ja sen käytön vertailu. Kohdejohtamisessa käytettävää numeerista tietoa voitaisiin tutkia koko maan laajuisesti haastattelemalla matkailun alueorganisaatioita muiltakin kuin tutkimiltamme matkailualueilta. Näkökulmaa voisi laajentaa myös tutkimalla matkailun alueorganisaatioiden lisäksi muita samalla alueella toimivia kehitysorganisaatioita. Näin saataisiin monipuolisempi näkökulma numeerisen tiedon hyödyntämiseen matkakohteessa.