



LAUREA
AMMATTIKORKEAKOULU

Uuden edellä

Kansainvälisesti menestyvän matkailuyrityksen liiketoimintamallin kehittäminen

Fedoseev, Taras

2014 Hyvinkää

Laurea-ammattikorkeakoulu
Hyvinkää

Kansainvälisesti menestyvän matkailuyrityksen liiketoimintamallin kehittäminen

Taras Fedoseev
Liiketalous (p2p)
Opinnäytetyö
Huhtikuu, 2014

Taras Fedoseev

Kansainvälisesti menestyvän matkailuyrityksen liiketoiminta mallin kehittäminen

Vuosi	2014	Sivumäärä	43
-------	------	-----------	----

Tutkimuksen tarkoituksena oli tutkia liiketoimintamalleja ja analysoida menestyvien matkailuyritysten toimintaprosesseja niiden avulla. Tutkimuksen tavoitteena oli luoda menestyvän matkailuyrityksen liiketoimintamalli. Tutkimukseen valittiin kymmenen yritystä, jotka National Geographic -lehti on listattu vuoden 2009 matkailuyrityksiin. Tutkimus suoritettiin laadullisena.

Tutkimuksen teoreettisessa osassa esitettiin liiketoimintamalleja, joista valittiin yksi yritysten toiminnan tarkastelun avuksi. Kaikki tieto yrityksistä kerättiin yritysten omilta verkkosivuilta. Tiedot taulukoitiin käsitekehukseen, joka luotiin liiketoimintamallia apuna käyttäen. Tuloksia analysoimalla havaittiin yhtäläisyyksiä ja poikkeavuuksia yritysten toiminnassa. Suurimmat löydökset olivat luonnonsuojelun korostus matkailutoiminnassa, matkustusvaihtoehtojen laajuus, verkkoyhteisöityminen, räätälöidyt matkat ja vapaaehtoisoppaat.

Organisaatioilla vaikuttaa tehdyn tutkimuksen perusteella olevan erittäin kattavat ja toimivat liiketoimintamallit, joissa on paljon yhtäläisyyksiä. Jatkotutkimuksena voitaisiin tehdä määrällinen haastattelututkimus yrityksen asiakkaille, jolla voitaisiin selvittää tarkemmin yrityksen prosessien toimivuutta asiakkaan näkökulmasta.

Kansainvälinen liiketoimintamalli

Taras Fedoseev

Internationally successful tourism company business model generation

Year	2014	Pages	43
------	------	-------	----

The purpose of this study was to examine the internationally successful business models of various travel companies in order to create an ideal business model for a travel company which, don't have so much experience. The study included ten companies, which according to the National Geographic magazine are in travel companies of the year 2009.

Qualitative methodology was utilized in this study. In the theoretical part section, different business models were discussed, one of which was chosen as a tool for analyzing the companies. All the information about the companies was gathered from their own respective websites. The information was gathered in charts under components presented in the chosen business model, making it easier to recognize differences and similarities in the companies' operations. The biggest observations were how the companies emphasized the meaning of nature conservation, large variety of travels and volunteer guides.

Organizations appeared to have well-structured business models that works well and have a lot in common. However, to get a better conception of the companies' processes an interview study for the travelers would be recommended.

International business model

Sisällys

1	Johdanto.....	6
1.1	Aihe ja tutkimuksen tausta.....	6
1.2	Tutkimus kysymykset, ongelmat ja tavoite.....	7
1.3	Opinnäytetyön rakenne	8
2	Käsitekehys.....	10
2.1	Garry Hammelin toimintamallikehys.....	10
2.2	Clayton Christensenin toimintamalli kehys	14
2.3	Aleksander Osterwalderin toimintamallikehys	16
2.4	Liiketoimintamallien yhteenveto.....	18
2.5	Tutkimuksen käsitekehys	21
3	Tutkimuksen toteutus	23
3.1	Menetelmä.....	23
3.2	Aineiston keräys ja käsittely	24
4	Tutkimuksen tulokset	25
4.1	Asiakasrajapinta.....	25
4.2	Ydinstrategia	28
4.3	Strategiset resurssit	30
4.4	Arvoverkostot	31
4.5	Reliabiliteetti	32
4.6	Validiteetti	32
5	Johtopäätökset	32
5.1	Keskeiset havainnot.....	32
5.2	Toimenpide ehdotukseni alan toimijoille	34
5.3	Yhteenveto tutkimuksesta.....	38
5.4	Reliabiliteetti	Error! Bookmark not defined.
5.5	Validiteetti	Error! Bookmark not defined.
5.6	Työn arviointi	38
	Lähteet	39
	Kuviot	41
	Taulukot	42

1 Johdanto

1.1 Aihe ja tutkimuksen tausta

Lopputyöni aiheena on kansainvälisten menestyvien matkailuyritysten liiketoimintamallien tarkastelu ja analysointi. Matkailuun liittyvä aihe on itseäni kiinnostava, sillä matkailu ja sen mahdollistavat uudet elämykset ja kulttuurilliset kokemukset rikastuttavat ja avartavat maailmankatsomusta.

Viime vuosien aikana matkailu on yleistynyt globalisaation vaikutuksesta huomattavasti. Yhä useammille ihmisille matkailu on tullut mahdolliseksi vapaan liikkuvuuden, korkeamman elintason ja teknologiakehityksen myötä. Teollisessa yhteiskunnassa lepo oli lomalla tyypillistä, mutta teknologiayhteiskunnassa useimmiten lomalta halutaan kiireisen työn vastapainoksi elämyksiä, kertoo Kööpenhaminan tulevaisuudentutkimuksen laitoksen apulaisjohtaja Peter Johan Paludan Helsingin Sanomien artikkelissa. Samankaltaisen näkemyksen hänen kanssaan jakaa Suomen Matkatoimiston markkinointipäällikkö Terhi Hakulinen, jonka mukaan ihmiset, joilla on työtä ja rahaa haluavat saada lomasta irti enemmän, sillä pelkkä löhöäminen koetaan ajan tuhlaamiseksi. (Helsingin sanomat, Latikka 2002.)

Matkustelun syitä ovat usein juuri elämykset ja uudet kokemukset. Tuhat yhdeksansataa luvun loppupuolella matkailuyritykset alkoivat markkinoida matkoja, jotka sisältävät ohjelmaa. Elämys on Nykysuomen sanakirjan määrittelyn mukaan voimakkaasti vaikuttava kokemus, tapahtuma tai muu sellainen, joka tekee voimakkaan vaikutuksen. Elämyksen lähteet voidaan luokitella kolmeen luokkaan: fyysiset, sosiaaliset ja mentaaliset lähteet. Fyysisiä elämyksiä tarjoavat liikunnalliset aktiviteetit. Sosiaaliset elämykset liittyvät usein matkan motiiviin, joita ovat esimerkiksi yhdessäolo perheen kesken, osallistuminen suureen konserttiin tai tutustuminen uusiin ihmisiin ja kulttuureihin. Mentaalisia elämyksiä voivat olla eettiset tai henkiset kokemukset, jotka liittyvät esimerkiksi kulttuuriin, taiteeseen tai historiaan. Kaikki nämä kolme elämyksen lähdettä voivat sisältyä samaan kokonaiselämykseen. Nykypäivänä matkailualan yritykset ovat ymmärtäneet elämyslähtöisen ajattelun ja pyrkivät tarjoamaan asiakkaille mahdollisimman kokonaisvaltaista elämystä tuottavia palveluita. (Komppula & Boxberg 2002, 26-30.)

Matkojen järjestäminen eri teemojen mukaan on myös yleistynyt 1990-luvulla. Teemamatkailun suosion kasvu on merkki individualismista. Lapin yliopiston taloustieteiden ja matkailun laitoksen erikoistutkijan, dosentti Seppo Ahon mukaan teemamatkailuun kohdistuva kiinnostus kertoo yleisen koulutustason noususta ja kielitaidon lisääntymisestä. Useat eri matkanjärjestäjät tarjoavat teemamatkoja, jotka sananmukaisesti nivoutuvat tietyn teeman kuten kulttuurin, liikunnan, runouden tai kalastuksen ympärille. Yksi 2000-luvun kiinnostavimmista tee-

moista on ollut tapahtumamatkat ja ohjelmamatkat. Seikkailumatkat ovat fyysisiä elämyksiä parhaillaan koostuvat myös mentaalisista ja sosiaalisista elämyksistä: tutustuminen uusiin ihmisiin ja kulttuurin kokeminen. (Latikka 2002.)

Seikkailumatka voi olla omatoimimatka, valmismatka tai niiden väliltä. Omatoimimatkailu on kasvanut vahvaksi trendiksi, varsinkin Thaimaassa. Omatoimimatkailija yhdistää matkapaketiksi eri lähteistä varatut kuljetukset, majoituksen ja mahdolliset aktiviteetit, kun taas valmismatkailija ostaa nämä yhdeltä matkantarjoajalta. Valmismatkat ovat turvallisempi vaihtoehto, sillä ne edellyttävät matkantarjoajalta viranomaisten ehtojen ja lakien noudattamista. (Lomamatkan luonne vaikuttaa kuluttajan oikeuksiin.)

Vuonna 2002 on kaikista maailman turisteista todettu omatoimimatkailijoita olevan keskimäärin yksi prosentti, joka tarkoittaa noin viittä miljoonaa henkilöä. Seikkailumatkailijoiden määrän on uskottu kasvavan viidenneksellä vuosittain. Potentiaalisia seikkailijoita arvioidaan maailmassa olevan 60 miljoonaa. (Latikka 2002.)

Koska seikkailumatkailijoiden määrä on kasvanut, on palveluntarjoajien eli matkailuyritysten määrä myös kasvanut hyvin paljon viime vuosien aikana. Ala on kuitenkin suhteellisen uusi ja tästä syystä se on vielä liiketoimintamallisesti jäsentymätön. Alalle pyrkivillä uusilla yrityksillä tuskin on riittävää asiantuntemusta alasta juuri siitä syystä, että ala on vasta kasvussa. Alalle pyrkivien yritysten haasteena on kehittää toimiva liiketoimintamalli, jotta ne pystyvät kilpailemaan alalla jo kauemmin toimineiden yritysten kanssa sekä keskenään. Yritysten tulee tarttua kasvuun oikealla tavalla ja kasvattaa omaa tulostaan, toisin sanoen pärjätä paremmin kuin kilpailijansa.

1.2 Tutkimus kysymykset, ongelmat ja tavoite

Ongelmana on jäsentymätön kasvuala. Tutkimuksessa esitän kolmen tutkijan, Gary Hamelin, Clayton Christensenin ja Alexander Osterwalderin, kehittämät liiketoimintamallit, joiden avulla yritysten on mahdollista tarkastella perusteellisesti liiketoimintansa eri osa-alueita. Otan yhden näistä edellä mainittujen tutkijoiden toimintamalleista analysoidakseni kymmenen matkailualan yrityksen liiketoimintaa.

Hamelin liiketoimintamalli oli sisällöltään parhaiten soveltuva juuri matkailuyritysten analysointiin, koska minulla oli käytössä ainoastaan verkkosivujen tietosisältö. Verkkosivuilla oleva tieto on rajallista, joten vain niitä tutkimalla ei olisi ollut mahdollista saada kaikkea sitä tietoa yritysten toiminnoista, jota muissa liiketoimintamalleissa käsitellään.

Tutkimukseni lähtökohtana on analysoida alalla jo toimivien ja menestyvien yritysten toimintaprosesseja liiketoimintamallintamisen avulla ja valottaa sitä, mikä näiden yritysten liiketoiminnan menestyksen takana on. Tutkimuksen lähtökohtana on antaa toimenpide-ehdotuksia alalle pyrkiville uusille organisaatioille. Tavoitteena on kiteyttää ideaalisen liiketoimintamallin toimintaperiaate, jota noudattamalla alalle pyrkivät uudet yritykset voivat menestyä ja pärjätä kilpailussa. Seuraavassa on esitetty tutkimuskysymykset, joihin vastamalla tutkimuksen tavoite on saavutettavissa.

Tutkimuskysymykset ovat seuraavat:

Mitä teoriaa on olemassa liiketoimintamallintamisesta?

Millaisilla liiketoimintamalleilla alan parhaat yritykset toimivat?

Minkälaisia toimenpide-ehdotuksia voidaan antaa muille yrityksille toimintamallien suhteen?

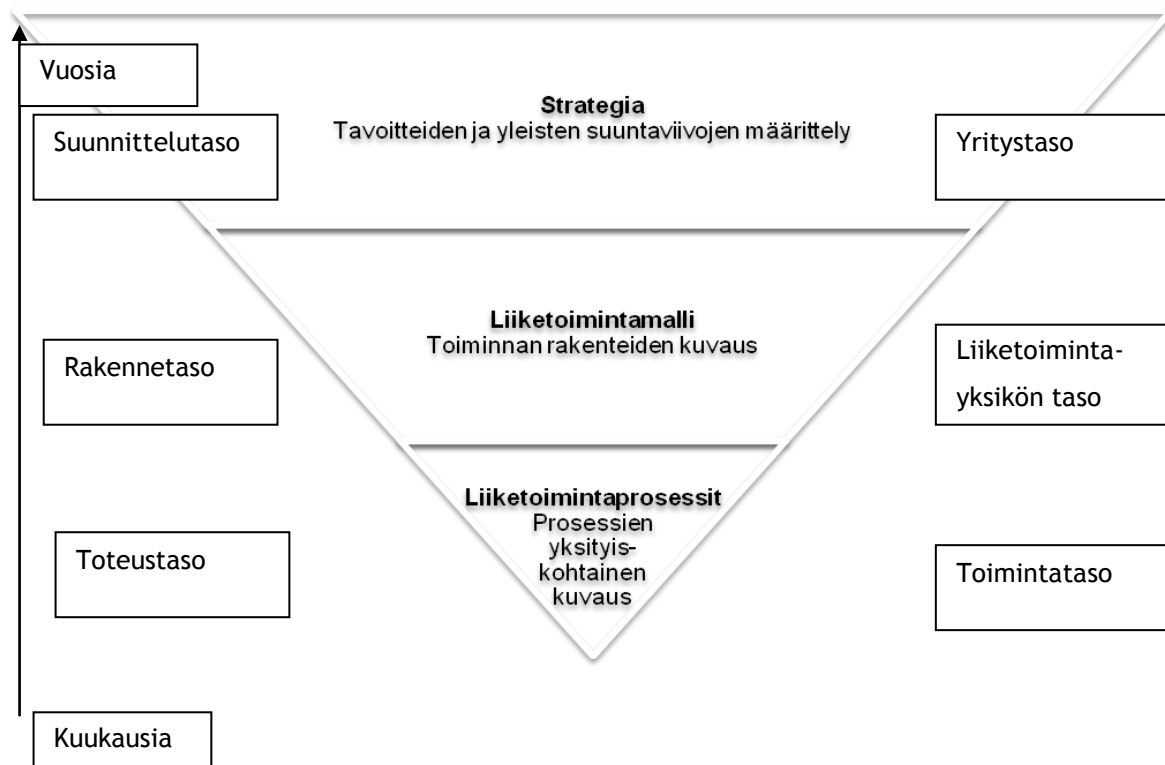
1.3 Opinnäytetyön rakenne

Raportti jaetaan päälukuihin. Johdannossa valotetaan koko opinnäytetyön taustaa, selvitetään tutkimusongelma, tutkimuksen tavoite ja esitetään tutkimuskysymykset.

Teoriaviitekehys koostuu pääluvusta kaksi, jossa käsitellään liiketoimintamallintamista yleisesti sekä tarkastellaan sitä lähemmin kolmen eri tutkijan näkökulmasta. Luku sisältää yhteenvedon liiketoimintamalleista, jossa mallien yhtäläisyydet ja eroavaisuudet on havainnollistettu taulukon avulla. Luvun lopussa esitetään tutkimuksen käsitekehys yhtä valittua liiketoimintamallia apuna käyttäen.

Yrityksiä ohjaa tarve kehittyä ja parantaa kilpailukykyään, sillä kaupankäynnin vapautuminen, markkinoiden globalisoituminen ja teknologiakehitys on muuttanut yritysten välisiä kilpailuasetelmia. Kilpailuetua on haettu muun muassa kustannustehokkuudella siirtämällä toimintoja alhaisten työvoimakustannusten maihin ja operatiivisen tehokkuuden kehittämällä informaatioteknologian avulla. Pysyvämpää kilpailuetua yritys voi kuitenkin saavuttaa erilaistamalla toimintansa kilpailijoiden toiminnasta uusien ja innovatiivisten liiketoimintamallien avulla. (Pulkkinen & Rajahonka & Siuruainen & Tinnilä & Wendelin 2005, 8.)

Liiketoimintamalli-käsite on vielä suhteellisen uusi ja hajanainen. Selvennettäessä käsitettä on oleellista tarkastella myös strategian ja prosessin käsitettä. Liiketoimintamalli, strategia ja prosessit keskittyvät liiketoimintaan, sen tavoitteisiin ja toteuttamiseen, mutta eri tasoilla. Käsitteiden väliset suhteet on selvennetty kuviossa yksi. (Kuvio 1.)



Kuvio 1: Liiketoimintamallin suhde muihin käsitteisiin (mukaillen Osterwalder 2004; Äijö & Saarinen 2001; Pulkkinen 2005, 18.)

Strategia määrittelee yrityksen pitkäaikaiset tavoitteet ja kehityssuunnan. Strategian avulla kykyjä ja voimavaroja yhdistelemällä saavutetaan kilpailuetu. Strategian tavoitteena on tyydyttää sidosryhmien, eli kaikkien niiden tahojen, joiden kanssa yritys on tekemisissä, odotukset. Onnistunut strategia edellyttää sekä onnistuneita strategiaprosesseja, että niiden toteuttamista. Strategiaprosessiin kuuluvat tyypillisesti analyysit kilpailuympäristöstä. Käytetyimpiä analyyseja ovat SWOT-analyysi sekä Porterin viiden kilpailuvoiman malli. SWOT-analyysi sisältää yrityksen heikkouksien, vahvuuksien, mahdollisuuksien ja uhkien tarkastelun. Viiden kilpailuvoiman mallissa keskitytään analysoimaan vallitsevaa markkinatilannetta, toimittajia, asiakkaita, toimialalle pyrkiviä uusia kilpailijoita ja korvaavia tuotteita. Analyysien sekä johdon ja muun henkilökunnan näkemysten perusteella luodaan strateginen toimitasuunnitelma eli strategia. (Liikkeenjohdon strategia 2009.)

Liiketoimintaprosessit ovat toisiinsa liittyneitä toimintoja ja resursseja, joiden avulla yrityksen panokset muutetaan tuotoiksi. Prosessien kuvaus tapahtuu yksityiskohtaisemmalla tasolla kuin liiketoimintamallien kuvaus. Prosessit kuvaavat koko yrityksen toimintaa. Ne kertovat vaiheista, jotka liittyvät johonkin toimintaan ja kuvaavat yksittäisten toimintojen välisiä riippuvuussuhteita. Prosessit kuvaavat sitä, millaisia tapahtumaketjuja nämä toiminnot saavat aikaan. Liiketoimintamalli sijoittuu yrityksen strategian sekä prosessien väliin ja on siten

konkreettinen kuvaus siitä, miten yrityksen strategia toteutetaan. (Pulkkinen ym. 2005, 10, 17, 19; Viitala & Jylhä 2007, 385.)

Liiketoimintamalliajattelu syntyi 1990-luvun loppupuolella, ja käsitteen ensimmäisiä käyttäjiä oli Timmers. Hän kuvaa liiketoimintamallilla tuotteiden, palveluiden ja informaatiovirtojen muodostamaa rakennetta ja lisää kokonaisuuteen markkinointimallin, jotta yrityksen toiminta ja tavoitteet on ymmärrettävissä. (ks. Pulkkinen ym. 2005, 19.)

Liiketoimintamalli on kuvaus siitä, miten yritys toiminnassaan ansaitsee liiketoiminnastaan - toisin sanoen, mitä se tarjoaa palvelussaan, kenelle tämä tarjonta on suunnattu ja miten se toteutuu. Liiketoimintamalli on tarkoitettu arvon luomiseen ja ansaitsemiseen, ja sen tulemiseen vaikuttava tekijä. (Pulkkinen ym. 2005, 10.)

2 Käsitekehys

2.1 Garry Hamelin toimintamallikehys

Professori Hamelin mukaan yritysten on keksittävä uusia innovatiivisia tapoja tarkastella toimintaansa. Yritysten kaikkien työntekijöiden tulisi osallistua innovointiin, sillä yrityksen johto toistaa samoja kaavoja eikä näe liiketoiminnan kehittämisessä riittävästi uusia mahdollisuuksia. Alan vallankumoukselliset innovoivat liiketoimintakonsepteja. Nämä yritykset myöntävät, ettei kilpailua käydä tuotteiden tai palveluiden vaan liiketoimintakonseptien välillä. Nämä yritykset luovat uusia liiketoimintamalleja tavalla, jolla asiakkaille ja sijoittajille luodaan uutta arvoa. (Hamel 2001, 28.)

Liiketoimintamalli on yksinkertaistettuna käytännössä toteutettu liiketoimintakonsepti. Liiketoimintakonseptien innovoinnin päämääränä on tuoda lisää strategista vaihtelua jollekin toimialalle tai kilpailualueelle. Kun päämäärä tavoitetaan ja kun asiakkaat arvostavat syntyynyttä valinnanvaraa, hyötyy innovoija useimmiten tästä varallisuutta synnyttävän potentiaalinalueella. (Hamel 2001, 28-32, 78.)

Hamel esittää esimerkin kosmetiikka-alan edelläkävijästä Sephorasta, joka on mullistanut alan perinteistä toimintakonseptia ja toimii esimerkkinä innovatiivisesta liiketoimintakonseptiajattelusta. Perinteisessä kosmetiikka-alan liiketoimintakonseptissa kalleimpia tuotteita myydään lähes poikkeuksetta luksustavarataloissa, joiden esillepanotapaa, myyntitisejä ja myyjiä valmistajat valvovat tarkasti. Eri merkkituotteisiin erikoistuneet myyjät saavat usein provisiopalkkaa, ja heidät on koulutettu myymään ennemmin kuin vain antamaan asiakkaan ostaa jotain. Etsiessäsi jotain tiettyä tuotetta joudut useimmiten pyytämään myyjältä tuot-

teen nähtäväksi, sillä suurin osa valikoimasta on myyntitiskin lasin alla. Myynninedistämisessä käytetään ilmaisia kylkiäisiä eli ”kaupanpäällisiä”. (Hamel 2001, 79.)

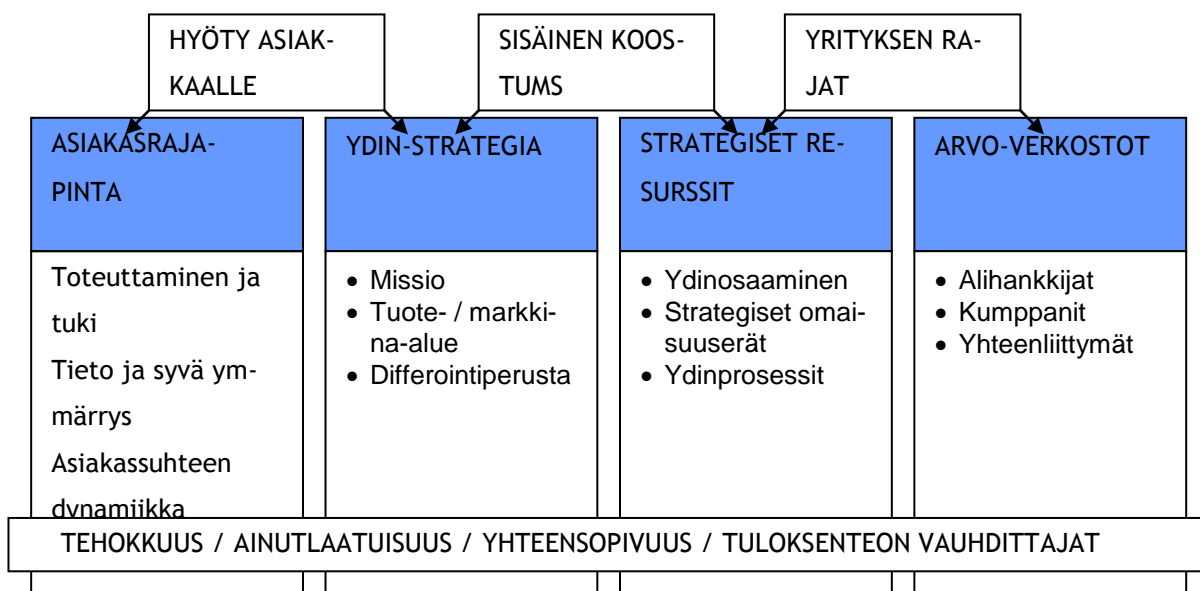
Ranskalaisperäinen kosmetiikkaketju Sephora on romuttanut tyypillisen kosmetiikka-alan liiketoimintamallin. Syy on selkeä. Sephoran liikkeet toimivat täysin eri konseptilla kuin muut alan toimijat. Sephoran myymälät ovat hienostuneita. Niissä on mustavalkoinen sisustus ja seinillä on kuvaruutuja videoita varten. Myyjät ovat pukeutuneet mustaan. Heillä on kiinteä palkka. Myymälässä on tarjolla kauneudenhoitoa käsittelevää kirjallisuutta. Tuotteiden esittelytapa on henkeäsalpaava. Seinällä on esillä aakkosjärjestyksessä lähes jokainen maailman hajuvesimerkki. Huulipunat on järjestetty värisävyittäin. Hintahaitarin yläpään tuotteet ovat usein massatuotteiden rinnalla. Kaikki tuotteet ovat avoimesti esillä eikä kylkiäisiä ole. (Hamel 2001, 79-80.)

Keväällä 1999 Sephora oli saavuttanut Ranskassa 20 prosenttia kosmetiikan vähittäismarkkinoista. Yhdysvaltoihin ensimmäisen liikkeen avattuaan Sephora perusti puolessatoista vuodessa 49 uutta myymälää ympäri Yhdysvaltoja ja suunnitteli 200 uuden avaamista. Juuri tällaisessa konseptissa on Hamelin mukaan kyse innovoinnista. Kosmetiikkavalmistajat menettivät mahdollisuuden valvoa myyntihenkilökuntaa, tuotteiden esillepanoa sekä myynninedistämistä, eli juuri niitä menettelyitä, joiden varassa kilpailukyvyyn takaava profilointi on aiemmin ollut myymälöissä. (Hamel 2001, 80.)

Sephoran kaltaisessa uudistuksessa ei ole kyse puhtaasti kilpailustrategiasta, jossa asemoidutaan kilpailijaa vastaan, vaan keinosta kiertää kilpailijat. Yltääkseen huipputuloksiin tulee yrityksellä olla kyky havaita, purkaa ja uudelleen rakentaa liiketoimintamalleja. Liiketoimintakonseptien uudistamisen perusoletuksena tulee olla se, että kilpailijat jäävät kompromiaan perässä, koska on laadittu aiemmista poikkeava liiketoimintamalli. (Hamel 2001, 81.)

Hamel on laatinut viitekehyksen, joka mahdollistaa liiketoimintamallien tarkastelun kokonaisuuksina. (Kuvio 2)

Liiketoimintakonsepti koostuu neljästä pääkomponentista, joita ovat asiakasrajapinta, ydinstrategia, strategiset resurssit ja arvoverkosto. Jokaisella komponentilla on useita alarakenteita. Pääkomponentit tulisi yhdistää toimiviksi, toisiaan vahvistaviksi tekijöiksi. Useilla yrityksillä on kuitenkin Hamelin mukaan aukkoja liiketoimintakonseptissaan, mikä estää näkemästä uudistamismahdollisuudet. Seuraavissa kappaleissa selvennetään jokaisen pääkomponentin rakennetta ja sisältöä. (Hamel 2001, 83.)



Kuvio 2: Liiketoimintamalli (Hamel 2001, 105)

Asiakasrajapinta koostuu neljästä alarakenteesta, jotka ovat toteuttaminen ja tuki tieto ja syvä ymmärrys, asiakassuhteen dynamiikka sekä hinnoittelurakenne. Toteuttamisella ja tuella tarkoitetaan tapaa, jolla yritys menee markkinoille ja tavoittaa asiakkaansa, sekä sitä mitä kanavia se käyttää, millaista asiakastukea ja minkä tasoista palvelua se tarjoaa. Tieto ja syvä ymmärrys viittaavat asiakasrajapinnan tietosisältöön ja siihen, kuinka yritys pystyy tätä tietoa hyödyntämään asiakkaan hyväksi. Lisäksi tietosisältö kattaa asiakkaalle ennen ja jälkeen ostoksen tarjotun tiedon. Asiakassuhteen dynamiikassa on kyse tuottajan ja asiakkaan välisestä vuorovaikutuksesta. Tapahtuuko vuorovaikutus kasvokkain, onko se jatkuvaa ja onko asiakkaan helppo toimia tuottajan kanssa? Asiakasrajapinnan neljäs alarakenne, hinnoittelurakenne, kuvaa yrityksen maksujen perimistä. Hinnoittelurakenteen oikeanlaisella valinnalla on mahdollista uudistaa alan perinteistä liiketoimintakonseptia. (Hamel 2001, 92-95.)

Yritysten tulisi pohtia seuraavia kysymyksiä tarkastellessaan yrityksen asiakasrajapintaa: kerääkö yritys talteen kaiken tiedon, minkä se voi asiakkaistaan saada ja hyödyntää sitä tietoa palvelukseksi asiakkaitaan uusien tavoin. Mitä lisätietoa asiakkaat haluaisivat saada? Missä asioissa asiakkaan odotukset voidaan ylittää ja nostaa kynnyksiä kilpailijoille? Onko toimialan valitseva hinnoittelujärjestelmä mahdollista mullistaa? (Hamel 2001, 92-98.)

Ydinstrategia pitää sisällään mission, tuote- ja markkina-alueen sekä perusteet differoinnista. Missio kertoo strategian kokonaisvaltaisesta tavoitteesta eli siitä, mitä liiketoimintamallin on

tarkoitus aikaansaada. Jos yritys muuttaa missiotaan, se ei välttämättä johda liiketoimintakonseptin uudistamiseen. Tuote ja markkina-alue sisältää asiakkaat, tuotesegmentit ja maantieteelliset alueet, toisin sanoen kertoo, missä yritys kilpailee. Yrityksen määrittelemällä tuote ja markkina-alueella voi olla merkittävä vaikutus innovatiivisen liiketoimintakonseptin lähtöteeksi silloin, kun se huomattavasti poikkeaa kilpailijoiden asetelmasta. Differoinin perusta sisältää määritelmät siitä, kuinka yritys kilpailee ja erityisesti, miten se kilpailee eri tavalla kuin kilpailijansa. (Hamel 2001, 84-86.)

Yritysten tulisi pohtia seuraavia asioita tarkastellessaan ydinstrategiansa eri osa-alueita: onko yrityksellä missio, joka eroaa riittävästi kilpailijoiden missiosta? Onko toimialalla asiakkaita, jotka alan yritykset ovat yleensä sivuttaneet? Miten toimialan kilpailijat ovat pyrkineet erilaistumaan? (Hamel 2001, 84-86.)

Strategiset resurssit ovat ydinosaminen, strategiset omaisuuserät ja ydinprosessit, jotka luovat edellytykset kilpailuedulle. Ydinosaminen on tietoa ja osaamista, joihin sisältyvät taidot ja ainutlaatuiset kyvyt. Strategiset omaisuuserät ovat yrityksen omistamia asioita, kuten tuotemerkit, patentit, asiakastieto ja kaikki muu arvokas. Ydinprosessit ovat asioita, joita todella tehdään yrityksessä: menetelmiä ja rutiineja, joita käytetään muutettaessa panokset tuotoksiksi. Ydinprosessit ovat näin ollen enemmänkin toimintoja kuin taitoa tai omaisuutta. Ydinprosessin uudelleenkeksiminen voi olla liiketoimintakonseptin uudistamisen pohjana. (Hamel 2004, 87-89.)

Strategisten resurssien suunnittelussa yrityksen tulisi Hamelin mukaan paneutua seuraavanlaisiin kysymyksiin: Sellaista osaamista yrityksellä on, joka on ainutlaatuista, asiakkaalle arvokasta ja siirrettävissä uusiin mahdollisuuksiin? Voiko yritys hyödyntää strategisia omaisuuseriään uusilla tavoilla tarjotakseen uutta arvoa kuluttajille? Mitkä prosessit luovat eniten arvoa asiakkaalle ja ovat kilpailullisesti ainutlaatuisia? (Hamel 2004, 87-88)

Arvoverkosto, joka on liiketoimintamallin viimeinen osa, pitää sisällään alihankkijat, kumppanit ja yhteenliittymät. Alihankkijayritys valmistaa toisille yrityksille tuotteita tilausten mukaan. Tavallisesti alihankkijat ovat tuottajasta katsoen ”arvoketjun yläpäässä”. Kumppanit täydentävät yrityksen toimintaa. Yhteenliittymän osapuolet ovat enemmän kuin kumppaneita. Arvoverkoston hyvä suunnittelu ja hallinta voivat mullistaa liiketoimintakonseptia. (Hamel 2001, 99.)

Hamelin mielestä yritysten tulisi pohtia seuraavia asioita tarkastellessaan arvoverkostojaan: Haluaako yritys kilpailuetua tavalla, jolla se hoitaa alihankkijayhteyksiä? Miten kumppaneita tulisi hyödyntää, jotta asiakkaille voitaisiin tarjota entistä täydellisempiä palveluita? Onko

yrityksen mahdollista saada muita yrityksiä yhteisen päämäärän taakse? (Hamel 2001, 100-102.)

Edellä kuvatut pääkomponentit liittyvät toisiinsa kolmen yhdistävän ”sillan” välityksellä, jotka on myös havainnollistettu Hamelin liiketoimintamallissa.

Sisäinen koostumus yhdistää ydinstrategian ja strategiset resurssit

Hyöty asiakkaalle yhdistää asiakaspinnan ja ydinstrategian

Yrityksen rajoja yhdistää tekijöitä ovat strategiset resurssit ja arvoverkoston

Sisäinen koostumus viittaa siihen, kuinka ainutlaatuisella tavalla yrityksen osaaminen, varat ja prosessit ovat yhdistetty toisiinsa ja miten ne tukevat tiettyä ydinstrategiaa. Hyöty asiakkaalle yhdistää ydinstrategian asiakkaiden tarpeisiin. Jokaisessa liiketoimintakonseptissa on tärkeää määritellä, mitkä hyödyt ovat tai eivät ole mukana tarjonnassa. Yrityksen rajat ovat päätöksiä siitä, mitä yritys tekee itse ja mitä se näyttää muille. (Hamel 2001, 90, 98, 103.)

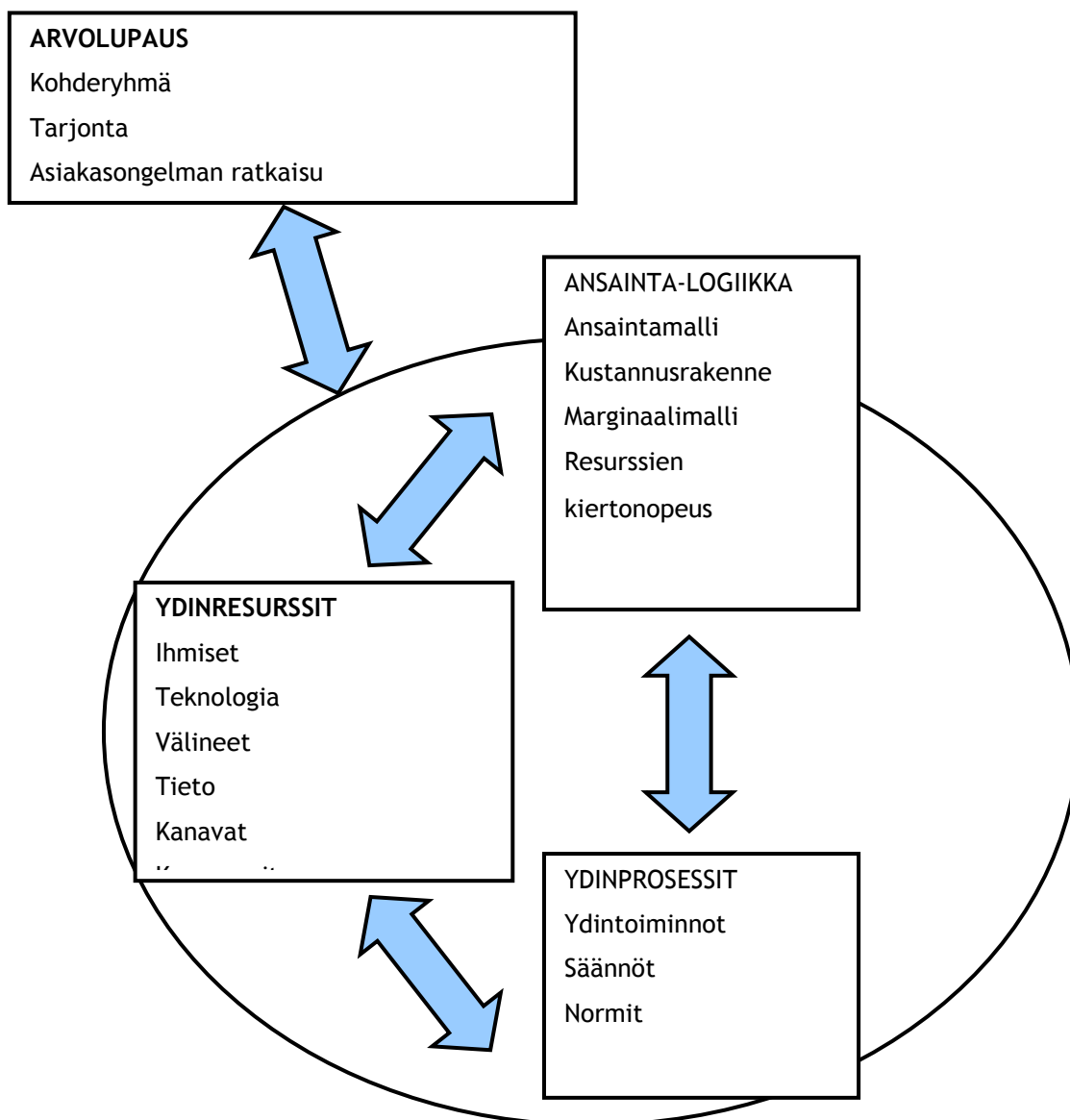
Hamel painottaa, että toimialan edelläkävijäksi tullakseen yrityksellä täytyy olla näkemys siitä, kuinka liiketoimintakonseptin jokaiseen osa-alueeseen saadaan lisättyä innovatiivisuutta. Yrityksen tulee voida nähdä, kuinka liiketoimintakonseptin avulla voidaan tehdä keskimääräistä parempaa voittoa. Liiketoimintakonseptin vaurauspotentiaalini määrittävät neljä tekijää: tehokkuus, ainutlaatuisuus, yhteensopivuus ja tuloksenteon vauhdittajat. (Hamel 2001, 105.)

Tehokkuudella Hamel tarkoittaa yrityksen kykyä saada katetta toiminnastaan. Toisin sanoen yrityksen asiakkaille antaman hyödyn arvon tulee ylittää hyödyn tuottamiskustannukset. Ainutlaatuisuudella Hamel viittaa siihen, että yritysten tulee erottua kilpailijoistaan erilaisilla liiketoimintamalleilla. Päämääränä on laatia liiketoimintamalli, joka todella poikkeaa muista. Liiketoimintakonsepti synnyttää voittoa silloin, kun kaikki sen osat vahvistavat toisiaan eli ovat yhteensopivia. Tuloksenteon vauhdittajia ovat kasvava tuotto, kilpailijoiden sulkeminen ulkopuolelle, strategiset edut ja strateginen jousto. Nämä tekijät erottavat välttävän voiton huipputuloksista. (Hamel 2001, 108.)

2.2 Clayton Christensenin toimintamalli kehys

Christensenin ja Johnsonin mukaan kaikki menestyvät yritykset toimivat jo tehokkaan liiketoimintamallin mukaisesti. He esittävät liiketoimintamallin, joka koostuu neljästä toisiaan täydentävästä elementistä, jotka yhdessä luovat ja tuottavat arvoa. Elementeistä tärkein on arvolupaus, jota täydentävät ansaintalogiikka, ydinresurssit ja -prosessit. Nämä neljä elementtiä toimivat rakennuspalikoina kaikessa liiketoiminnassa. Arvolupaus sekä ansaintalogiikka-

ka määrittelevät arvon asiakkaalle sekä yritykselle, ja ydinresurssit sekä -prosessit kuvaavat, kuinka arvo voidaan toteuttaa sekä asiakkaalle että yritykselle. (Christensen, Johnson & Kagermann 2008, 1, 3-4.)



Kuvio 3: Liiketoimintamalli (Christensen 2008, 5)

Arvolupauksella tarkoitetaan arvonluontia asiakkaille. Se pitää sisällään kohdesegmentin, tarjoaman sekä asiakasongelman ratkaisemisen. Asiakasongelman ratkaiseminen voi tarkoittaa oleellisen ongelman ratkaisua tai tärkeän kohderyhmän tarpeen täyttämistä. Tarjoama täyttää ongelmanratkaisun vaatimukset tai kohderyhmän tarpeet. Tarjoama pitää sisällään sekä sen, mitä myydään että millä tavoin. (Christensen ym. 2008, 5.)

Ansaintalogiikka määrittelee sen, kuinka yritys luo arvoa itselleen samalla, kun se luo arvoa asiakkailleen. Ansaintalogiikka koostuu yrityksen ansaintamallista, kustannusrakenteesta, marginaalimallista ja resurssien kiertonopeudesta. Ansaintalogiikka kertoo sen, kuinka paljon yritys toiminnallaan voi ansaita: tuotteen/palvelun hinta kertaa volyymi. Kustannusrakenne muodostuu muun muassa suorista ja epäsuorista kustannuksista, jotka muodostuvat pääosin ydinresursseista. Marginaalimallin avulla yritys saavuttaa halutun katteen tuotteesta tai palvelusta. Resurssien kiertonopeus kuvaa muun muassa varaston läpimenoaikaa ja määrittelee, kuinka resurssit tulee hyödyntää, jotta ne tukevat odotettua volyymia. (Christensen ym. 2008, 3-5.)

Ydinresursseja voivat olla muun muassa ihmiset, teknologia, tuotteet, toimitilat, brändit, kumppanuudet ja allianssit. Ydinresurssit ovat niitä asioita, joilla arvolupaus on mahdollista toteuttaa kannattavasti. Ydinresurssien tulee luoda arvoa niin asiakkaalle kuin yrityksellekin. (Christensen ym. 2008, 4.)

Ydinprosessit ovat operatiivisella sekä johtamisen tasolla tapahtuvaan toimintaan liittyviä ydintoimintoja, joiden avulla yritys tuottaa voittoa. Nämä toiminnot liittyvät usein myyntiin, koulutukseen, kehittämistyöhön tai palveluun. Ydinprosessien samoin kuin ydinosaimien avulla arvolupauksen toteuttaminen onnistuu tuottoisasti. (Christensen ym. 2008, 5.)

Edellä kuvatut neljä elementtiä ovat yksittäisinä kokonaisuuksina melko yksinkertaisia, mutta juuri niiden keskinäisessä riippuvuussuhteessa on liiketoimintamallin ydin ja voima. Suuret muutokset yhdessä elementissä vaikuttavat muihin elementteihin välittömästi. Menestynyt liiketoiminta vaatii vakaan menetelmän, jossa jokainen elementti on toisia elementtejä täydentämällä sidoksissa toisiinsa. (Christensen ym. 2008, 4.)

Yritysten ei aina välttämättä tarvitse uudistaa koko liiketoimintamallirakennettaan kasvatukseen voittoaan. Christensenin mukaan esimerkiksi tuoteuutuudet valikoimassa voivat lisätä yrityksen tuottavuutta ilman liiketoimintamallin uudistamista. On kuitenkin selkeitä tapauksia, joissa liiketoimintamallin uudistaminen on tärkeää. Liiketoimintamallin uudistaminen voi olla tarpeellista esimerkiksi silloin, kun uudet kilpailijat saapuvat markkinoille tai kun yritys hyödyntää upouutta teknologiaa. Yrityksen tuleekin ymmärtää täysin jo olemassa olevaa liiketoimintamalliaan, jotta se pystyy tekemään tarvittavia uudistuksia liiketoimintamallin jokaiseen osaan. (Christensen ym. 2008, 3-8).

2.3 Aleksander Osterwalderin toimintamallikehys

Osterwalderin näkemyksen mukaan liiketoimintamallit edesauttavat liiketoimintalogiikan ymmärryksessä, analysoinnissa ja hallinnassa. Osterwalderin mukaan liiketoimintamallit myös

auttavat innovoinnissa ja voivat valmistaa yritystä tulevaisuuteen. Osterwalderin liiketoimintamallin (kuvio 4) peruslähtökohtana on myös neljä kokonaisuutta: tuote, asiakasrajapinta, rakennehallinta ja rahoitusaspekti. (Osterwalder 2004, 24-25.)

Osterwalderin mukaan nämä neljä kokonaisuutta ovat verrattavissa Nortonin ja Kaplanin ”Balanced Scorecard” -lähestymistapaan, joka on johtamiskonsepti 90-luvun alkupuolelta. Konsepti auttaa johtajia mittaamaan ja valvomaan yrityksen muitakin tekijöitä kuin puhtaasti rahallisia. Osterwalderin mukaan myös Markideksen liiketoiminta-ajattelu on hyvin samankaltainen Nortonin ja Kaplanin ajattelumallille. Markides kehottaa tarkastelemaan yrityksen toimintaa ”kuka”, ”mitä” ja ”kuinka” -näkökannasta: kenelle yrityksen tuotteet tai palvelut tulee kohdentaa; mitä tuotteita tai palveluita tarjotaan ja kuinka palvelut tarjotaan asiakkaille. (ks.Osterwalder 2004, 24, 45.)

Osterwalder on pilkkonut nämä edellä mainitut neljä kokonaisuutta yhdeksään osaan kuvataksien parhaiten liiketoimintamallia. Kokonaisuuksien eli peruspilareiden ja elementtien välinen suhde selvennetään taulukossa yksi. Taulukossa annetaan myös määritelmä jokaiselle elementille. Seuraavaksi katsomme elementtien sisältö ovat suhteessa toisiinsa. (Taulukko 1.)

Tuote kattaa Osterwalderin mukaan kaiken sen, mitä yritys tarjoaa asiakkailleen. Tuote koostuu arvolupauselementistä, joka on ensimmäinen edellisessä luvussa kuvatusta yhdeksästä liiketoimintaelementistä. Arvolupauksella tarkoitetaan tuotteita tai palveluita, joita yritys tarjoaa tietyille kohderyhmälle. (Osterwalder 2004, 50.)

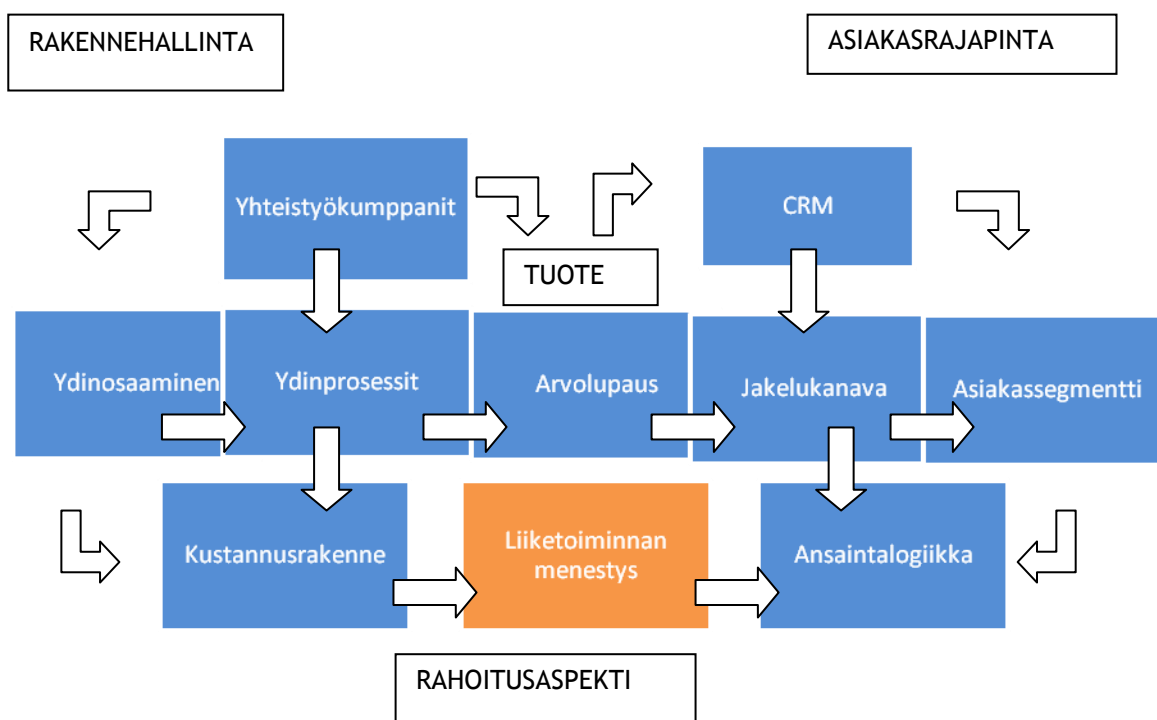
Peruspilari	Elementti	Kuvaus
Tuote	Arvolupaus	Kokonaiskatsaus yrityksen tuotteista ja palveluista, jotka luovat arvoa asiakkaalle
Asiakasrajapinta	Asiakassegmentti	Asiakassegmentti, jolle yritys haluaa tarjota palveluita
	Jakelukanava	Ne kanavat, joilla asiakas tavoitetaan
	CRM	Kuvaa linkkiä yrityksen ja asiakkaiden välillä
Rakennehallinta	Ydinprosessit	Ne prosessit ja toiminnot, joilla luodaan arvoa asiakkaalle
	Ydinsaaminen	Ne kyvyt, joiden avulla arvo luodaan
	Yhteistyökumppanit	Vapaaehtoinen yhteistyö kahden tai useamman yrityksen välillä, jolla luodaan lisäarvoa asiakkaalle
Rahoitusnäkökulma	Kustannusrakenne	Kuvaa yrityksen kaikkien toimintojen rahoitusrakennetta
	Ansaintalogiikka	Kuvaa yrityksen tapaa ansaita rahaa

Taulukko 1: Yhdeksän liiketoimintamallin elementtiä (Osterwalder 2004, 43)

Asiakasrajapinta koostuu kohderyhmästä, markkinointikanavista, yrityksen ydinprosesseista sekä asiakassuhteen hallinnasta.

Rakennehallinta kiteyttää sen, kuinka yritys luo arvoa. Rakennehallinta koostuu ydinprosesseista, ydinosaamisesta ja yhteistyökumppaneista. Edellä mainitut tekijät ovat niitä, joiden avulla voidaan arvolupaus toteuttaa sekä ylläpitää asiakasrajapintaa. (Osterwalder 2004, 79.)

Rahoitusaspekti koostuu kustannusrakenteesta ja ansaintalogiikasta. Kustannusrakenne sekä ansaintalogiikka yhdessä määrittävät yrityksen tuotto- tai tappiologiikan, joka vastaavasti määrittää yrityksen kyvyn selviytyä kilpailussa. (Osterwalder 2004, 95.)



Kuvio 4. Liiketoimintamalli (Osterwalder 2004, 44)

2.4 Liiketoimintamallien yhteenveto

Taulukkoon on koottu pääelementit ja täsmennetty, kenen mallista on kyse. Hamelin, Christensenin ja Osterwalderin kehittämät liiketoimintamallikaaviot koostuvat kaikki neljästä pääelementistä. Hamelin ja Christensenin malleissa on selkeämmin määritelty pää- ja alaelementtien välinen suhde kuin Osterwalderin mallissa. Osterwalderin liiketoimintamalli on mie-

lestäni edellä kuvatuista teoreettisin sekä ehdottomasti analyttisin, kun taas Hamelin on selkein ja johdonmukaisin.

Pääelementti	Alaelementti	Hamel	Christensen	Osterwalder
Arvolupaus (C) Asiakasrajapinta (H,O) Tuote (O)	CRM	H		O
	Jakelukanava	H		O
	Arvolupaus			O
	Kohderyhmä	H	C	O
	Tarjooma		C	
	Ongelman ratkaisu		C	
	Hinnoittelurakenne	H		
Ydinprosessit (C) Ydinstrategia (H) Rakennhallinta (O)	Ydintoiminnot		C	O
	Ydinosaminen			O
	Säännöt		C	
	Normit		C	
	Missio	H		
	Tuote- /markkina-alue	H		
	Differointiperusta	H		
	Ydinprosessit			O
	Yhteistyökumppanit			O
Strategiset resurssit (H) Ydinresurssit (C)	Ydinosaminen	H		
	Strategiset omaisuuserät	H		
	Ydinprosessit	H		
	Ihmiset		C	
	Teknologia, tuotteet		C	
	Laitteet		C	
	Tieto		C	
	Kanavat		C	
	Kumppanit		C	
	Brandi		C	
Ansaintalogiikka (C) Rahoitusnäkökulma (O)	Ansaintamalli		C	O
	Kustannusrakenne		C	O
	Marginaalimalli		C	
	Resurssien kiertoisuus		C	
Arvoverkostot (H)	Alihankkijat	H		
	Kumppanit	H		

	Yhteenliittymät	H		
--	-----------------	---	--	--

Taulukko 2: Liiketoimintamallien yhteenveto

Christensenin malli sijoittuu näiden kahden väliin. Kaikissa liiketoimintamalleissa on lähes samat elementit, jotka on vain esitetty malleissa hieman eri tavoin ja eri termein. Taulukon kaksi on koottu kaikkien liiketoimintamallien sisältämät elementit ja näin verrattu keskenään eri liiketoimintamallien sisältöä ja elementtien painoarvoa. Taulukon vasempaan Toiseksi vasen sarake sisältää kaikki alaelementit kaikista kolmesta mallista. Kolmeen oikean puoleiseen sarakkeeseen on merkitty kenen mallissa kukin alaelementti esiintyy.

Taulukossa on viisi pääelementti-saraketta, koska Hamelin mallissa on pääelementti arvoverkostot, jota eivät Osterwalderin eikä Christensenin mallit sisällä. Tämä kertoo Hamelin pitävän arvoverkostoja tärkeinä ja erittäin oleellisena osana menestyvän yrityksen liiketoimintaa. Christensen ja Osterwalder ovat molemmat kuitenkin sisällyttäneet jonkin osan Hamelin arvoverkostosta mallinsa muihin osiin. Christensenin mallissa kumppanit ovat sisällytetty alaelementtinä yrityksen ydinosaamiseen. Osterwalderin mallissa yhteistyökumppanit ovat osarakenhallintaa. Kaikkien malleissa yhteistyökumppanit ovat osa liiketoimintamallia, mutta Hamelin mallissa niillä on suurempi painoarvo verrattuna Christensenin ja Osterwalderin malleihin. (Taulukko 2.)

Christensen ja Osterwalder painottavat malleissaan yrityksen ansaintalogiikkaa, jota vastavasti Hamelin mallissa ei ole nostettu esiin. Hamelin mallissa hinnoittelurakenne viittaa enemmänkin yrityksen maksujen perintään, kun taas Osterwalderin ja Christensenin malleissa on oma pääelementti yrityksen ansainnan tarkastelussa. Christensenin mallissa ansaintalogiikka tarkastelee niitä asioita, joiden avulla yritys pystyy määrittelemään, kuinka paljon sen on mahdollista tehdä voittoa. Pääelementiksi Christensen on määrittänyt ansaintalogiikan, jonka alaelementtejä ovat ansaintamalli, kustannusrakenne, marginaalimalli ja resurssien kiertonopeus. Osterwalderin mallissa rahoitusnäkökulma koostuu ansaintalogiikasta ja kustannusrakenteesta. Näin ollen Christensenin mallissa ansaintalogiikalla on eniten painoarvoa näistä kolmesta mallista. (Taulukko 2.)

Yrityksen resursseja on selvennetty Hamelin ja Christensenin malleissa enemmän kuin Osterwalderin mallissa. Hamel tarkastelee niitä strategisina resursseina ja Christensen ydinresursseina. Osterwalderin mallissa ydinosaamista on tarkastelu rakennehallinta-pääelementin alaelementtinä. Voidaan todeta, että sekä Hamelin että Christensenin malleissa tarkastellaan yrityksen resursseja yksityiskohtaisemmalla tasolla kuin Osterwalderin mallissa.

Yrityksen ydinprosesseja ovat kaikki tutkijat käsitelleet perusteellisesti, tosin hieman eri näkökannoilta. Christensenin ydinprosessit kuvaavat ydintoimintojen lisäksi yrityksen normeja ja sääntöjä, joita ei Hamelin ja Osterwalderin malleissa käsitellä. Hamelin ydinstrategiaan kuuluvat missio, differentointiperusta ja markkina-alue.

Kohderyhmä on ainoa elementti, joka on kaikkien malleissa määritelty samoin. Christensenin mallissa se on osa arvolupausta, Hamelin ja Osterwalderin malleissa se on osa asiakasrajapintaa. Kaikkien kolmen tutkijan malleissa asiakkaat, segmentit ja jakelukanavat on otettu hyvin esille. Christensenin asiakasrajapinnan tarkastelussa on tärkeää löytää vastaus siihen, kuinka asiakasongelma voidaan parhaalla mahdollisella tavalla ratkaista.

Hamel erityisesti painottaa innovatiivisuuteen, jonka avulla yrityksen liiketoimintamalleja on mahdollista kehittää. Christensen painottaa, että liiketoimintamalliuudistaminen voi olla tarpeellista tietyissä olosuhteissa, mutta ei välttämättä aina.

2.5 Tutkimuksen käsitekehys

Tutkimuksen käsitekehys (taulukko 3) on muunnos Hamelin liiketoimintamallista (kuvio 2) ja sisältää kaikki liiketoimintamallin pääkomponentit sekä niiden alakomponentit. Käsitekehyyksessä on tarkennettu kunkin pää- ja alakomponentin tietosisältöä eli sitä, mitä asiaa tai ilmiötä komponentti kuvaa. Käsitekehyyksen perusteellista hahmottamista varten pää- ja alakomponentit on numeroitu, mikä myös helpottaa lukijaa käsitekehyykseen myöhemmin viitattaessa.

Käsitekehys toimii pohjana yritysten toimintamallien tarkastelussa ja on siten erittäin oleellinen työkalu tulosten tulkinnessa. Seuraavassa on esitetty kaksi esimerkkiä käsitekehyyksen tulokinnasta.

Esimerkki 1:

Käsitekehyyksen yksi pääkomponentti on Ydinstrategia (taulukko 2 ja 3), jonka yksi alakomponenteista on differentointiperusta (taulukko 2 ja 3.). Termi kuvaa yrityksen kilpailutaktiikkaa ja erikoisuutta verrattuna yrityksen kilpailijoihin. Yrityskohtaisissa taulukoissa differentointiperustana on näin ollen ne asiat, jotka erottavat yrityksen muista yrityksistä erilaistumisen kilpailutaktiikan perusteella.

Esimerkki 2:

Käsitekehyyksen yksi pääkomponentti on ydinstrategia (taulukko 1 ja 3), jonka yksi alakomponenteista on tuote ja markkina-alue (taulukko 1 ja 3). Termi kuvaa sekä yrityksen tarjoamaa palvelua että maantieteellistä aluetta, jossa yritys kilpailee.

1 ASIAKASRAJAPINTA			
Toteuttaminen ja tuki	Tieto ja syvä ymmärrys	Asiakassuhteen dynamiikka	Hinnoittelurakenne
Tapa/kanava, joilla yritys tavoittaa asiakkaat Yrityksen luoma mielikuva tarjoamastaan palvelusta	Yrityksestä tarjolla oleva tieto ennen ja jälkeen mahdollisen ostopäätöksen	Vuorovaikutuksen keinot palveluntarjoajaan	Maksuperusteet ja ehdot Hintatiedot
2 YDINSTRATEGIA			
2.1 Missio	2.2 Tuote/Markkina-alue	2.3 Differointiperusta	
Yrityksen kokonaisvaltainen tavoite	Maantieteellinen alue, jossa yritys järjestää matkoja Tarjotun palvelun tarkka kuvaus määritelmä	Yrityksen kilpailutaktiikka ja erikoisuus verrattuna yrityksen kilpailijoihin	
3 STRATEGISET RESURSSIT			
Ydinosaaminen	Strategiset omaisuuserät	Ydinprosessit	
Yrityksen erityisosaamisen (tiedot ja taidot) kuvaus	Yrityksen omistamat arvokkaat konkreettiset asiat	Yrityksen ydintoimintojen, eli menetelmien ja rutiineiden, kuvaus	
4 ARVOVERKOSTOT			
Alihankkijat	Kumppanit	Yhteenliittymät	
Toiset yritykset, joilta yritys hankkii palveluita/tuotteita	Yritykset/henkilöt, joiden kanssa tehdään yhteistyötä	Muut tahot, jotka tuovat lisäarvoa yrityksen toiminnalle/vahvistavat yrityksen arvoja	

Taulukko 3: Tutkimuksen käsitekehys

3 Tutkimuksen toteutus

3.1 Menetelmä

Tutkimusmenetelmänä on kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus. Alasuutarin (1993, 39) mukaan laadullinen analyysi koostuu kahdesta vaiheesta: havaintojen pelkistämisestä ja arvoituksen ratkaisemisesta. Ensimmäisessä vaiheessa tärkeintä on löytää teoreettisen viitekehyksen kannalta oleelliset havainnot, joita tulee karsia havaintojen yhdistämisellä. ”Poikkeavuudet” suhteutetaan kokonaisuuteen, joka on varsinaisen tutkimuksen kohteena. Tutkimuksessani havaintojen pelkistämistä kuvaa se, että useista liiketoimintamalleista on valittu yksi toimintamalli, jota muokkaamalla on työstetty tutkimuksen käsitekehys. Käsitekehysten avulla on tutkittu yritysten toimintaa, jota analysoimalla pyritään vastamaan tutkimuskysymyksiin ja ratkaisemaan tutkimusongelma. Arvoituksen ratkaisemisessa on kyse juuri tulosten tulkinnasta tuotettujen johtolankojen ja käytettävissä olevien vihjeiden pohjalta. (Alasuutari 1993, 41-44.)

Tutkittavana ilmiönä ovat matkailuyritysten jäsentymättömät liiketoimintamallit. Matkailuyrityksiksi on valittu National Geographic -lehden vuoden 2009 listaamat kymmenen yritystä. Yritys teki tutkimuksen toista kertaa. Tutkimus perustui ajatukseen siitä, että matkustajan päätös matkakohteesta ei aina perustu siihen, minne matkustaa, vaan kenen kanssa. Tutkimukseen valittiin 248 yritystä, joiden henkilökunnalle teetettiin kysely, joka sisälsi 30 kysymystä. Lisäksi matkustajia haastateltiin. Kategorioita olivat koulutus, palvelun laatutaso, kestävä kehitys ja matkailuhenkisyys. Maksimipistemäärä oli 100. Kaikki yritykset, joiden pistemäärä ylitti 85, pääsivät listalle. Yritykset on kategorioitu niiden tarjoaman palvelun ja hintatason mukaan. Eri kategorioita edustavat muun muassa safari ja luksusmatkat.

Tutkimukseni tutkittaviksi yrityksiksi valittiin kokonaisarvosanaltaan kymmenen parasta yritystä. Näin ollen yritykset edustavat eri kategorioita ja hintaryhmiä, mikä on tutkimukseni kannalta hyvä asia. Näin tulokset ovat kattavampia, kuin jos tutkittavat yritykset edustaisivat samaa kategoriaa ja hintaryhmää. Tutkittavien yritysten tiedot on kerätty yritysten omilta internet-sivuilta.

Liiketoimintamallien tarkastelun pohjaksi valittiin Hamelin liiketoimintamalli, jonka pohjalta luotiin tutkimuksen käsitekehys (ks. luku 2.5). Hamelin liiketoimintakehys valittiin yritysten toiminnan tarkastelun apuvälineeksi, koska mielestäni se on malleista selkein ja johdonmukai-

sin. Halusin myös tarkastella yritysten innovatiivisuutta alan toimijoina, joten Hamelin teoria auttaa sitä analysoidessani.

3.2 Aineiston keräys ja käsittely

Tutkimuksen ensimmäinen vaihe koostui käsitekehityksen luomisesta, jonka apuna käytettiin Hamelin liiketoimintamallikehystä. Yrityksistä koottiin tiedot yritysten internet-sivuilta käsitekehityksen rajausten mukaisesti. Jokaisen yrityksen toiminnoista tehtiin käsitekehystä apuna käyttäen yhteenveto, jolla kuvataan yrityksen liiketoimintamallia.

Tutkimus halutaan esittää selkeästi sekä johdonmukaisesti. Tutkimuksen kannalta oli tärkeää havainnoida yhteenvedon avulla, mitkä toiminnot esiintyvät menestyvillä yrityksillä. Tutkimuksen kannalta ei ollut relevanttia, millä yrityksellä tietty toiminto on tai kuinka monella yrityksellä sama toiminto esiintyy. Viimeinen vaihe koostui näiden neljän yhteenvetotaulukon tietosisällön kuvauksesta ja analysoinnista. Taulukon analysointiosuudessa havaittiin yhtäläisyyksiä ja eroavaisuuksia yritysten toiminnoissa, mikä oli työn lähtökohta. Poikkeavuudet kertovat yritysten erilaisista toimintamalleista ja innovatiivisuudesta. Kuviossa viisi on havainnollistettu tutkimuksen toteutusta vaihe vaiheelta.



Kuvio 5: Tutkimuksen toteutus

Tutkimukseen valitut yritykset ovat suuria, kansainvälisiä, arvostettuja sekä monet niistä alalla pitkään toimineita. Yritysten internet-sivut ovat kaiken kaikkiaan hyvin kattavia niin tietokuin kuvasisällöltäänkin.

4 Tutkimuksen tulokset

Yritykset ovat todella panostaneet verkkosivuihinsa, joista löytyy erinomaista tietoa yritysten toiminnasta. Matkailuyritysten verkkosivut toimivat myös markkinoinnin kanavana, joten verkkosivujen sisällön tulisikin olla tarkkaan harkittua.

Eniten tietoa löytyi asiakasrajapinnasta sekä ydinstrategiasta. Tämä on loogista, sillä nämä kategoriat sisältävät juuri ne asiat, joista potentiaalinen asiakas on kiinnostunut matkaa suunnitellessaan. Näistä yritykset myös haluavat verkkosivuillaan informoida. Asiakasta kiinnostaa erittäin todennäköisesti kuvaus matkustuskohteesta ja sen tarjonnasta, henkilökunnan palveluالتتius ja yhteydenottomahdollisuus, hinnoitteluperuste sekä yrityksen erityisosaaminen.

Haastavinta oli löytää tietoa yritysten strategisista omaisuuseristä ja alihankkijoista, sillä vain harvojen yritysten sivuilla oli tämä tieto kerrottu. Useat yritykset eivät kertoneet verkkosivuilla näitä asioita, vaan tietojen löytäminen omaisuuseristä ja alihankkijoista perustui enemmänkin ”rivien välistä” -tulkinnalle. Kaiken kaikkiaan tietoa yritysten toiminnan eri osaluista löytyi kattavasti. Tutkimuksen tulokset on esitetty seuraavissa luvuissa.

4.1 Asiakasrajapinta

Yritysten asiakasrajapinnan analysointi tuotti tulokset siitä, miten alan yritykset tavoittavat asiakkaansa, millaista tietoa yritykset tarjoavat asiakkaille, millainen vuorovaikutussuhde matkantarjoajan sekä asiakkaan välillä on sekä millainen hinnoittelurakenne yrityksellä on. (Taulukko 3.)

Toteuttaminen ja tuki	Tieto ja syvä ymmärrys	Asiakassuhteen dynamiikka	Hinnoittelu-rakenne
Internet Uutiskirjeet Esitteet Yhteistyökumppanit Verkkoyhteisöt: Facebook & Twitter ***** Inspiroiva ympäristö Villiluonnon kokeminen Aitous ja alkuperäisyys Koskematon luonto Elämyksellisyys Ympäristötietoisuus Kulttuurien kohtaaminen Laadukkuus	Oppaiden, majoitus- ja matkakohteiden kuvaus Kiinnostuskohteiden kartoitus yhteydenottomakkeella Uutiskirjeiden tilaus Esitteiden tilaus Esitietolomake	Puhelimitse Sähköpostitse Yhteydenottolomakkeella	Hintatietoja ei saatavilla Ennakkomaksu vaaditaan Ennakkovaraajan etu Hinnoiteltu kohteen, matkankeston ja ryhmäkoon mukaan

Taulukko 3: Asiakasrajapinta

Yritykset tavoittavat asiakkaansa parhaiten verkkosivujen kautta, joka on suhteellisen uusi tapa tavoittaa kuluttajat. Verkkosivujen tietosisällön päivitys on tärkeää yritykselle, jotta se pystyy tarjoamaan ajankohtaista tietoa kuluttajille. Muita tapoja tavoittaa kuluttajat ovat sähköisten uutiskirjeiden lähetys, esitteet ja verkkoyhteisöt.

Lähes jokaisen yrityksen verkkosivuilta oli mahdollista tilata uutiskirje sähköpostiosoitteeseen ja matkaesite kotiosoitteeseen. (Taulukko 3,). Myös yhteistyökumppaneiden kautta on mahdollista tavoittaa potentiaaliset asiakkaat. Usein yhteistyötä tehdessään yritykset mainitsevat toisensa verkkosivuilla tai muussa mainonnassaan. Tämä riippuu toki siitä, minkä tasoista yhteistyö on. Yrityksen verkostoista kerrotaan arvoverkostot-osiossa lisää, jossa tarkastellaan yritysten yhteistyötä muiden yritysten kanssa. Erilaiset verkkoyhteisöt, kuten Facebook ja Twitter, ovat kasvattaneet suosioitaan viime vuosien aikana, etenkin nuorten keskuudessa.

Osa tutkituista yrityksistä tavoittaa asiakkaansa myös näiden yhteisöjen kautta. Gap Adventuresillä on oma ryhmä Facebookissa, jossa matkustajien on mahdollista jakaa keskenään matkakokemuksia. Twitterin avulla Gap Adventures lähettää tiedotteita internetissä palvelun aktivoineille käyttäjille. (Share & Connect 2009.)

Edellä on kuvattu ne kanavat, joilla yritykset tavoittavat asiakkaansa. Asiakkaiden mielenkiintoa yrityksen palveluita kohtaan on pyritty herättämään matkaa kuvaavilla tuntemuksilla. Yritykset tarjoavat hyvin samankaltaisia matkoja, joita mainostetaan useimmilla sivuilla ainutlaatuisiksi kokemuksiksi. Monet yritykset kuvaavat tarjoamaansa matkaa nautinnolliseksi, elämykselliseksi ja inspiroivaksi. Myös yritysten ympäristötietoisuus on tuotu verkkosivuilla esiin. Mark Thorton Safaris kuvaa järjestämiensä safareiden tarjoavan asiakkailleen mahdollisuuden kokea olevansa osa villiluontoa, tuntevansa ympärillään inspiroivan ympäristön ja vapauden tunteen. Wild Land Adventures puolestaan korostaa aitoutta ja alkuperäisyyttä kaikissa järjestetyissä matkoissa. Seikkailumatkailulle haluava kiinnostuu edellä mainitun kaltaisista kuvauksista, koska ne herättävät juuri sellaisia tunteita seikkailusta, kuin mitä siltä odotetaan. Kaksi tutkituista yrityksistä, Mountain Travel Sobek ja andBeyond, tarjoavat mielestänsä laadukkaita matkoja, ja nämä yritykset korostavat verkkosivuillaan tätä seikkaa painottaen laadukkuutta ja matkojen korkeatasoisuutta.

Yrityksen tarjonnasta saatavilla olevaa tietoa on runsaasti. Kaikki yritykset kuvaavat tarkasti matkakohteita verkkosivuillaan. Useat yritykset, joilla on tarjontaa sekä koti- että ulkomailla, ovat ryhmitelleet matkavaihtoehdot maittain. Sierra Club Outings on ryhmitellyt matkavaihtoehdot ulkomaan ja kotimatkaan matkojen mukaan. Ryhmittely helpottaa kuluttajaa tämän etsiessä tietoa kohteista.

Matkantarjoajan ja asiakkaan välinen vuorovaikutussuhde tapahtuu puhelimitse, sähköpostitse ja yhteydenottomakkeella. Voidaan myös olettaa, että osa matkustajista pääsee paikan päälle yrityksen toimistoon, jolloin on ilmeistä, että vuorovaikutussuhde syntyy. Yrityksistä O.A.R.S. kehottaa asiakasta ottamaan yhteyttä puhelimitse, jotta matkakonsultti kuulee matkustajan tarpeista ja kiinnostuksen kohteista ja pystyy auttamaan asiakasta matkan suunnittelussa. (Why O.A.R.S.?)

Noin puolet tutkituista yrityksistä on esitellyt matkaoppaansa verkkosivuilla. Tämän perusteella voisi ajatella, että näillä yrityksillä on henkilöstön vaihtuvuus melko vähäistä, ainakin oppaiden osalta. Muutoin yritykset joutuisivat päivittämään verkkosivujaan usein. Esitellyt oppaat ovat toimineet yrityksen palveluksessa pitkiä aikoja, joten jos työntekijät viihtyvät, on mielestäni todennäköistä, että myös asiakkaat viihtyvät. Oppaiden hyvinvointi ja iloisuus näkyy varmasti ulospäin. Muutaman yrityksen sivuilla oli mahdollista täyttää myös esitietolomake, jolla yritys kerää asiakkaistaan tietoja kehittäkseen palveluitaan.

Hintatietoja oli hankala löytää. Suoraa linkkiä etusivulta ei millään yrityksellä ole hintatietoihin. Tiedot löytääkseen tulee asiakkaan navigoida melko pitkään ennen kuin yksittäisten matkojen hintatiedot ovat ruudulla. Maksuehdoista olivat tiedot lähes jokaisen yrityksen sivuilta ja ne oli erittäin tarkkaan määritelty. Muutama yritys, joka tarjoaa räätälöityjä matkoja, kertoi matkan hintaperusteiksi ryhmän koon, matkan keston ja määränpään (taulukko 3.). Suuntaa antavan hinta-arvion olisi saanut tiedustelemalla sähköpostitse tai puhelimitse yrityksestä.

4.2 Ydinstrategia

Yritysten ydinstrategian tarkastelun avulla voidaan kertoa yritysten kokonaisvaltaisista tavoitteista, kuvata yrityksen tarjoamaa palvelua perusteellisesti sekä tarkentaa maantieteellistä aluetta, jossa yritys toimii. Edellä mainittujen lisäksi kerrotaan yritysten erikoisosaamisesta. (Taulukko 4).

Vain kolmen yrityksen verkkosivuilla oli kerrottu yrityksen missio. Muutaman muun yrityksen verkkosivuilla se oli luettavissa rivien välistä, mutta sitä ei suoraan kerrottu. Yrityksen Wildland Adventures missiona on ”auttaa kaikenikäisiä ihmisiä nauttimaan elämänsä parhaasta ulkoilmaelämyksestä” Sierra Club Outingsin missiona on ”tutustua ennen tuntemattomaan alueeseen, nauttia olost ja suojella planeetta” Mountain Travel Sobekin missiona on ”tarjota laadukkaita aktiivimatkoja ympäri maailmaa” Mielestäni on hienoa, että yritykset kertovat avoimesti missionsa. Edellä mainittuja missioita yhdistää nautinto ja kokemus, joita varmasti kaikki seikkailumatkailijat retkeltään haluavat.

Missio	Tuote/Markkina-alue	Differointiperusta
”Tarjota laadukkaita aktiivimatkoja ympäri maailmaa”	Pakettimatkat	Erittäin kattavat internet-sivut
”Tutustua ennen tuntemattomaan alueeseen, nauttia olost ja suojella planeetta”	Räätälöidyt matkat	Matkailuseminaarit
”Auttaa kaikenikäisiä ihmisiä nauttimaan elämänsä parhaasta ulkoilmaelämyksestä”	60 erilaista matkaohjelmaa	Ympäristötietoisuus
Tarjoata parhaita mahdollisia ulkoilma-	Safarit 1,5h -1,5kk	Pienet ryhmäkoot
	Vapaaehtoistyö-matkailu	Mahdollisuus oppia luonnonsuojelusta, luonnonhistoriasta ja villiluonnosta
	Vene- ja melontaretket	Palvelu- ja kuntotasot
	Valokuvausmatkat	Matkustajaprofiilit
	Viime hetken lähdöt	Internet-yhteisöt
	Pienen ryhmäkoon matkat	Uniikki majoitus
	Uniikit one-time-only -matkat	Paikalliskuljetukset
	Luksussafarit	
	Perhematkat	
	Kuherruskuukausi-matkat	

aktiviteetteja Tarjota matkoja kaikilla mahdollisilla kiinnostuksen ja aktiviteetin tasoilla Tarjoata parhaita mahdollisia Afrikan safareita	Kulttuurimatkat Safarit kokeneille Afrikan matkajille ***** Kaikki maanosat Kaikki maanosat mukaan lukien Antarktis Useat eri maanosat Afrikka	”Giving back” Vapaaehtoisoppaat
--	--	------------------------------------

Taulukko 4: Ydinstrategia

Tuloksista selvisi myös muita yritysten kokonaisvaltaisia tavoitteita, joita ovat parhaiden mahdollisten ulkoilma-aktiviteettien tarjonta, matkojen tarjonta kaikilla mahdollisilla kiinnostuksen ja aktiviteettien tasoilla sekä parhaiden mahdollisten Afrikan safareiden tarjonta. (Taulukko 4.) Tavoitteet kertovat siitä, että yritykset haluavat tarjota parasta mahdollista elämystä asiakkailleen.

Osa yrityksistä tarjoaa matkoja kattavasti kaikkiin maanosiin, osa on keskittynyt yhteen maahan. Tuotteena useilla yrityksillä ovat pakettimatkat sekä räätälöidyt matkat. Tämä tuo asiakkaalle lisää valinnanvaraa, mikä on positiivinen asia. Asiakas voi halutessaan ostaa valmiin pakettimatkan haluamaansa kohteeseen tai vaihtoehtoisesti ostaa räätälöidyn matkan. (Taulukko 4,) Asiakkaan mielenkiinnon kohteiden mukaan räätälöidyt matkat edellyttävät tiettyä ryhmäkokoja, joten ne soveltuvat parhaiten suurehkolle perheelle tai ystäväporukalle. Räätälöimällä retken omien tarpeiden ja kiinnostuksen kohteiden mukaan saa matkasta varmasti juuri itseään tyydyttävän kokonaisuuden.

Kaikki yritykset ovat erikoistuneet matkailupalveluiden tuottamiseen ja tutkitut yritykset ovat erikoistuneet tuottamaan tietynlaista palvelua. Wilderness Travel tarjoaa muun muassa vene- retkiä ja valokuvausmatkoja. O.A.R.S järjestää joki- ja rannikommatkoja. Tutkimuksesta ilmeni, että useat yritykset tarjoavat hyvin erilaisia pakettimatkoja, useisiin eri kaupunkeihin ja maihin. Sierra Club Outings kertoo tarjonnastaan löytyvän kaikille jotakin. Africa Adventure Consultantsin tarjonta on tutkittujen yritysten tarjonnasta laajin. Yritys järjestää melontaretkiä, luksussafareita, perhematkoja, kulttuurimatkoja, safareita kokeneille Afrikan matkustajille, kuumailmapallosafareita sekä lentosafareita pienkoneella.

Differointiperustoja ovat muun muassa paikalliskuljetukset, matkailuseminaarit, matkustaja- profiilit, vapaaehtoisoppaat, palvelu- ja kuntotasot sekä internet-yhteisöt (Taulukko 4,). Gap Adventures on kategorioinut matkat eri kiinnostuksen kohteiden, palvelutasojen ja matkattyyppien mukaan. Kiinnostuksen kohteisiin on luokiteltu muun muassa valokuvaus-, patikointi- ja vapaaehtoismatkat. Yhteensä kiinnostuksen kohteiden mukaan on luokiteltu kolmetoista eri

aktiviteettia kuvaavaa matkustusvaihtoehtoa. Matkatyyppejä on kahdeksan ja palvelutasoja on neljä. (Interests/Activities, Trip Styles, Service Levels 2009.) Kategoriointi helpottaa kuluttajaa löytämään itselleen juuri sopivan matkavaihtoehdon useista tuhansista tarjolla olevista matkoista. Muutammat yritykset tekevät myös kehitysyhteistyötä paikallisväestön hyväksi muun muassa rakentamalla kaivoja tai istuttamalla puun siemeniä. Matkantarjoajat antavat matkustajille mahdollisuuden tehdä vapaaehtoistyötä. Tätä mahdollisuutta tarjoavat tutkituista yrityksistä ainakin andBeyond ja Sierra Club Outings.

4.3 Strategiset resurssit

Strategisia resursseja tutkimalla havaitaan, mihin ainutlaatuisiin tekijöihin yritysten kilpailuetu perustuu. Kilpailuetua kuvaavat yrityksen kyvyt, yrityksen arvokkaat omaisuuserät ja ydintoiminnot, jotka on esitetty taulukossa viisi.

Ydinosaaminen	Strategiset omaisuuserät	Ydinprosessit
Asiantuntevat oppaat 12 v. kokemus 40 v. kokemus 100 v. kokemus Afrikan tuntemus Johtajuus ekoturismissa	Asiakastieto	Yhteistyö luonnonsuojelun saralla eri järjestöjen kanssa Matkojen järjestäminen villiluontoon Keskittyminen kattavaan tarjontaan Joki- ja rannikkomatkojen järjestäminen Ainutlaatuisten matkojen järjestäminen Afrikan safarimatkojen järjestäminen

Taulukko 5: Strategiset resurssit

Useat yritykset vakuuttavat olevansa asiantuntijoita tarjoamaan palveluaan sekä kertovat toimineensa alalla jo useita kymmeniä vuosia. Kauimmin alalla on toiminut Sierra Club Outings, joka on toiminut jo vuodesta 1901 alkaen. Monet yritykset painottavatkin kokemusta asiantuntevuutensa taustalla. Monilla yrityksillä on selkeä linkki ydinosaamisen ja ydinprosessien välillä. Esimerkiksi Mark Thorton Safaris -yrityksen ydinosaamista on Afrikan tuntemus ja yritys on keskittynyt ainoastaan Afrikan safareiden järjestämiseen.

Strategisena omaisuuseränä yrityksillä on asiakastietoa, jota osalla yrityksistä on varmasti enemmän kuin toisilla. Viidellä yrityksellä kymmenestä on verkkosivuillaan yhteydenottolomake, joka kartoittaa matkustajan kiinnostuksen kohteita. Yhdellä yrityksellä, Sierra Club Outingsilla, on yhteydenottolomakkeen lisäksi käytössä arviointilomake. Asiakkaan on tarkoitus täyttää lomake matkan jälkeen, jolloin yritys saa käyttöönsä arvokasta asiakastietoa. Ar-

vokas asiakastieto voi käsittää esimerkiksi asiakkaan matkustusmotiivit, mielenkiinnon kohteet ja matkustuskohteet.

4.4 Arvoverkostot

Arvoverkostot täydentävät yritysten omia voimavaroja. Alihankkijat, kumppanit ja yhteenliittymät on esitetty taulukossa kuusi.

Alihankkijat	Kumppanit	Yhteenliittymät
Paikallisoppaat	Field Guides Association of	Center for Responsible tourism (jäsen)
Paikallisagentit	Sothorn Africa	Ecotourism Society (tukija)
Paikalliset matkatoimistot	Vakuutusyhtiö Travelex	Cultural Survivor (tukija)
Paikalliset hotellit	Paikalliset hotellit	Sierra Club -ympäristöjärjestö
Lentoyhtiöt	Conservation International	The International Ecotourism Society (jäsen)
	The Nature Conservancy	The Partnership for Global Sustainable Tourism Criteria (jäsen)
	USI Travel Insurance Services	Alaska Conservation Foundation (tukija)
	Sustainable Travel International	The American Himalayan Foundation (tukija)
	Essential Reading	The Breast Cancer Foud (tukija)
	Smith Optics	Galápagos Conservancy (tukija)
		American Himalayan Foundation (tukija)
		Jane Goodall Institute (tukija)
		Wildlife Conservation Network (tukija)
		World Monuments Fund (tukija)

Taulukko 6: Arvoverkostot

Taulukossa esitettyjen tulosten perusteella yrityksillä on erittäin laajat verkostot erityisesti kumppaneiden ja yhteenliittymien osalta. Alihankkijoina yrityksillä on paikallisoppaita, -matkatoimistoja, -agentteja sekä lentoyhtiöitä. Kumppaneina yrityksillä on vakuutusyhtiöitä, verkkokauppoja sekä erilaisia järjestöjä. Yhteenliittymiä yrityksillä on useiden ympäristö- ja luonnonsuojelujärjestöjen järjestöjen kanssa. (Taulukko 6.)

Edellä esitettyihin tuloksiin on koottu kaikki ne tiedot, jotka selvisivät yritysten verkkosivuja tarkastelemalla. Tulokset havainnollistettiin taulukoiden avulla. Yrityskohtaiset tiedot löytyvät työn liitteistä ja kategorioittain kootut tiedot itse työstä. Kategorioittain kootut tiedot selvennettiin lukijalle esimerkein ja tuloksia pyrittiin analysoimaan kattavasti. Seuraavassa

luvussa tarkennetaan keskeiset havainnot tulosten pohjalta ja esitetään toimenpide-ehdotukset alan uusille yrityksille menestyvän liiketoimintamallin kehittämiseksi.

4.5 Reliabiliteetti

Tutkimukseni reliabiliteetti on melko hyvä, koska analysoinnissa käytetyt tiedot on kerätty yritysten omilta internet-sivuilta. Voidaan olettaa, että tiedot ovat luotettavia, koska ne ovat yrityksen antamia tietoja. Reliabiliteettia hieman heikentää se, että ne tiedot, jotka tutkimukseen on valittu, ovat minun näkökulmasta olleet ne kaikkein oleellisimmat. Joku toinen minun olisi saattanut tulkita muitakin asioita tärkeiksi kuin tutkijan valitsemat tai yksinkertaisesti havaita sellaista, mitä tutkija ei välttämättä havainnut. Toisaalta olen perehtynyt yritysten verkkosivuihin perusteellisesti, joten voidaan olettaa että juuri ne tutkimuksen kannalta oleellisemmat faktat on löydetty. Tutkimuksen tulokset olisivat voineet jonkin verran poiketa nyt tehdyn tutkimuksen tuloksista, jos tutkimuksen käsitekehityksen pohjana olisi käytetty toista liiketoimintamallia. Toisaalta tutkija halusi selvittää menestyvä matkailuyrityksen liiketoimintamallia, johon Hamelin malli soveltui parhaiten.

4.6 Validiteetti

Jos tutkimus toistettaisiin 0-1 vuoden kuluessa, voidaan olettaa, että tutkimuksen tulokset olisivat hyvin samankaltaiset tehdyn tutkimuksen kanssa. Jos tutkimus toistettaisiin useamman kuin yhden vuoden kuluttua, on todennäköistä, että saadut tulokset poikkeaisivat ainakin hieman nyt saaduista tuloksista. Tämä päättely johtuu siitä, että seikkailumatkailuala on jatkuvassa muutoksessa. Yritysten toimintatapoihin ei välttämättä tule suuria muutoksia, mutta esimerkiksi yrityksen kohderyhmä, palvelu ja jakelukanavat saattavat muuttua. Yritykset päivittävät internet-sivujaan aktiivisesti, joten tietosisältö voi olla erilainen jo huomenna tai vasta vuoden päästä kuin nyt. Tämä tarkoittaa, että täysin samat tiedot eivät välttämättä ole käytettävissä enää myöhemmin.

5 Johtopäätökset

5.1 Keskeiset havainnot

Tutkimuksen tulosten perusteella voidaan nyt esittää keskeisimmät havainnot yritysten toiminnasta.

Asiakasresurssien osalta keskeisimmät havainnot, jotka koskevat seikkailumatkailualan menestyneimpiä yrityksiä, ovat seuraavat:

Yritykset kertovat laajasti ja yksityiskohtaisesti tarjoamastaan palvelusta.

Yritykset keräävät asiakastietoa muun muassa asiakkaan mieltymyksistä ja kiinnostuksen kohteista, jotta ne voivat tarjota entistä parempia palveluita asiakkailleen.

Yritykset hyödyntävät useita eri kanavia, joilla ne tavoittavat potentiaaliset asiakkaat.

Yritykset esittävät niukasti matkustuskohdeiden hintatietoja verkkosivuilla.

Matkojen ennakkomaksuista on saatavilla tietoa melko hyvin.

Ydinstrategian osalta keskeisimmät havainnot, jotka koskevat seikkailumatkailualan menestyneimpiä yrityksiä, ovat seuraavat:

Missio on vain alle puolella tutkituista yrityksistä määritelty

Yrityksen kokonaisvaltainen tavoite tulkittavissa verkkosivuilta

Tuote ja markkina-alueet ovat hyvin tarkkaan määritelty

Yritykset toimivat yhdessä tai useammassa maanosassa

Yhdellä yrityksellä on useita matkapakettivaihtoehtoja

Asiakkaan toiveiden mukaan räätälöidyt matkat ovat suosittuja

Differointiperustoissa on yhtäläisyyksiä ja poikkeavuuksia.

Strategisista resursseista keskeisimmät havainnot, jotka koskevat seikkailumatkailualan menestyneimpiä yrityksiä, ovat seuraavat:

Yritykset ovat tarkkaan määritelleet omat vahvuutensa, jotka ilmenevät yritysten ydinosamisesta.

Puolet yrityksistä kerää asiakkailtaan tietoa kyselylomakkeen avulla, jonka avulla saadaan erittäin arvokasta tietoa palvelujen parantamisessa.

Yritysten ydinprosessit keskittyvät niihin toimintoihin, joissa yrityksellä on vahvaa osaamista ja tietotaitoa.

Arvoverkostoista keskeisimmät havainnot, jotka koskevat seikkailumatkailualan menestyneimpiä yrityksiä, ovat seuraavat:

Arvoverkostojen tärkeys painottuu yritysten toiminnassa.

Erityisesti yhteistyö erilaisten organisaatioiden kanssa on tutkituille yrityksille erityisen tärkeää.

Suurin osa yrityksistä on jäsenenä ympäristöjärjestöissä tai tukee näitä järjestöjä.

Ympäristöasioiden suuri merkitys käy ilmi yritysten arvoverkostoista.

5.2 Toimenpide-ehdotukseni alan toimijoille

Tutkitut yritykset ovat alansa parhaita, joten voidaan olettaa, että ne myös menestyvät ja tekevät voittoa. Näillä yrityksillä on toimivat liiketoimintamallit, jotka edesauttavat niitä menestymään. Kuten Christensen (2008, 5) on todennut, kaikki menestyvät yritykset toimivat tehokkaan liiketoimintamallin mukaisesti. Näin ollen aiemmin esitettyjen havaintojen perusteella voidaan nyt antaa toimenpide-ehdotuksia alalle pyrkiville uusille yrityksille tai alalla jo jonkin aikaa toimineille yrityksille. Näiltä yrityksiltä todennäköisesti puuttuu kokemus matkailualasta. Ehdotukset perustuvat puhtaasti tutkimuksen tuloksiin.

Tutkimuksessa ilmi tulleet yhtäläisyydet yritysten toiminnassa vahvistavat käsitystä siitä, että näitä asioita tulee menestyvän seikkailumatkailuyrityksen toiminnassaan huomioida, jotta yritys voi menestyä. Toisaalta havaitut poikkeavuudet voivat olla juuri niitä tekijöitä, jotka erottavat positiivisella tavalla yrityksen muista yrityksistä tuoden lisäarvoa yrityksen toimintaan. Näin ollen myös poikkeavuudet voivat vahvistaa yrityksen toimintamallia ja kasvattaa yrityksen menestyksen mahdollisuuksia. Taulukkoon seitsemän on koottu toimenpide-ehdotukset sekä omat ideat menestyvän mallin luomiseksi (Taulukko 7.).

Asiakasresurssien osalta menestystä haluavan yrityksen tulee kiinnittää huomiota siihen, mitkä kanavat tavoittavat potentiaaliset asiakkaat parhaiten, millainen asiakkaista kerättävä tieto on arvokasta ja miten yrityksen tulee hinnoittelurakenteensa muodostaa.

Menestyvän yrityksen tulee käyttää kanavinaan ainakin verkkosivuja, uutiskirjeitä, esitteitä ja yhteistyökumppaneita. Kanavia tulee hyödyntää oikealla tavalla. Verkkosivujen tiedon tulee olla ajankohtaista ja niitä tulee päivittää usein. Verkkosivujen ulkoasu on myös tärkeää sekä myös niiden käyttövälillisuus: asiakkaan tulee löytää etsimänsä tieto helposti. Uutiskirjeitä yrityksen tulee lähettää aina kun halutaan tiedottaa jostain asiasta, esimerkiksi uudesta matkakohteesta. Säännöllinen uutiskirjeen lähetys olisi ideaalia tiedottamisen kannalta, koska silloin kuluttajat osaavat odottaa uutiskirjettä tietyin väliajoin. Turhan takia uutiskirjettä ei kuitenkaan tule lähettää, vaan sen tulee aina sisältää hyödyllistä tietoa. Yrityksen esite tulee päivittää riittävän usein, esimerkiksi puolivuositain. Verkkosivujen, uutiskirjeen ja esitteen osalta on tärkeää, että niiden kieliasu on virheetöntä. Virheetön teksti luo kuvan ammattitaidosta, kun taas kieliasultaan/kieliopiltaan virheellinen teksti luo amatöörimäisen mielikuvan.

Havaintojen perusteella voidaan todeta, että suuri osa yrityksistä kerää asiakkaistaan tietoa, ainakin jollain tasolla. Tämä kertoo tiedon olevan tärkeää yrityksille. Asiakastieto voi olla merkittävä etu yritykselle, sillä juuri asiakkaistahan seikkailumatkailualan yrityksen kilpailevat keskenään. Asiakkaiden tarpeet tulee ottaa huomioon ja kaikkea asiakaspalautetta tulee

tutkia kriittisesti. Palveluiden laatua voidaan parantaa vain ja ainoastaan, jos tiedetään miten se saadaan paremmaksi. Tähän osaavat asiakkaat vastata parhaiten. Hehän ovat ne henkilöt, jotka palvelun kokevat.

Hinnoittelurakenteesta oli tarjolla hyvin niukasti tietoa. Tämä viittaa siihen, etteivät yritykset halua paljastaa helposti hintojaan. Yritykset mahdollisesti pelkäävät sen johtavan hintakilpailuun. Uutteran navigoinnin jälkeen noin puolten yritysten verkkosivuilta oli mahdollista löytää vähintäänkin suuntaa antavia hintatietoja. Koska kyseessä ovat jo menestyvät yritykset, voidaan olettaa, ettei hintatiedoilla ole niin suurta merkitystä yrityksen menestyksen kannalta. Jos hintatiedot vaikuttaisivat oleellisesti menestykseen, löytyisivät hintatiedot joko kaikkien yritysten sivuilta tai sitten eivät minkään yrityksen sivulta. Muutamat tutkituista yrityksistä kertoivat, että tarkemmat hintatiedot saatavilla puhelimitse tai sähköpostitse.

Ydinstrategian osalta menestyvän yrityksen tulee pohtia kokonaisvaltaista tavoitettaan, määrittellä tuote ja markkina-alue sekä differentierustat.

Mission tuominen julki ei ole yritysten menestysten kannalta kovin merkitsevä, mutta sen määrittelemisestä on varmasti hyötyä yritykselle. Kokonaisvaltaisen tavoitteen tiedostaminen ohjaa yritystä toiminnassaan. Voidaan myös todeta, että tuote ja markkina-alueen määrittely on erittäin tärkeää yrityksen menestyksen kannalta. Yrityksen tulee tiedostaa itse, missä se toimii ja informoida asiakastaan tästä mahdollisimman hyvin. Havaittujen tutkimusten tulosten perusteella voidaan myös todeta, että yrityksellä voi olla useita maantieteellisiä alueita, joissa se toimii ja useita erilaisia matkakohteita. Differentierustan tulisi erottaa yritys kilpailijoistaan. Tämä on kuitenkin haasteellista ja vaatii innovatiivisuutta alalle pyrkiviltä uusilta toimijoilta, koska alalla toimivat menestyvät yritykset ovat jo innovoineet monia tapoja toimia, jotka erottavat ne kilpailijoistaan.

Strategisten resurssien osalta menestystä janoavan yrityksen tulee määrittellä omat vahvuutensa, strategiset omaisuuserät ja ydinprosessit.

Ydinosaminen on oikeastaan se, josta toiminta saa alkunsa. Yrityksen tulee tunnistaa omat vahvuutensa ja pyrkiä tuomaan ne toiminnassaan esiin. Toimivien prosessien avulla vahvuudet on mahdollista muuttaa tuotoksi. Tutkituilla yrityksillä on ydinosamista monilla eri osa-alueilla. Osalla yrityksistä on vahva tietämys jonkin tietyn alueen historiasta ja kulttuurista, osalla pitkä kokemus tiettyjen palveluiden tuottamisesta, osalla erittäin pätevät oppaat. Havainnot viittaavat siihen, että menestyvällä yrityksellä tulee olla vankkaa ydinosamista yhdestä tai useammasta asiasta. Ydinprosessien tulee tukea yrityksen vahvuuksia.

Arvoverkostojen osalta yrityksillä tulee todella olla kattavat verkostot ympäristöjärjestöjen, paikallistahojen ja eri palvelun tarjoajien kanssa.

Luonnonsuojelujärjestön jäsenyys tai tukeminen on tärkeää, sillä se kertoo yrityksen välittävän ympäristöasioista. Ollessaan osa tällaista järjestöä tukee yritys omalta osaltaan kestävä kehitystä, mikä on nykypäivänä tärkeää monen matkailijan mielestä. Verkostot paikallisiin oppaisiin ja hotelleihin tuo yritykselle kustannussäästöjä, mutta myös tukee alueellisten tahojen toimintaa. Yhteistyö vakuutusyhtiöiden kanssa luo lisäarvoa yritykselle, sillä asiakas pysyy ostamaan vakuutuksen suoraan verkkosivuilta. Yhteistyö verkkokauppojen kanssa luo myös lisäarvoa yritykselle, sillä asiakas voi hankkia tarvittavat varusteet tai kirjallisuuden matkalle helposti verkosta yrityksen verkkosivujen kautta. Usein kumppanit mainostavat tai ainakin mainitsevat toisensa verkkosivuilla ja muussa mediassa, joten yhteistyö tuo tunnettuutta molemmille yrityksille.

Minun oman ideointini tuloksena yritysten tulisi miettiä ennen kaikkea millaisia uusia tapoja asiakkaiden tavoittamiseen on. Kuten tutkimuksen alussa kerrottiin, on seikkailumatkailijoiden määrän uskottu kasvavan vuosittain. Se yritys tulee menestymään, joka tavoittaa nämä uudet seikkailumatkailusta kiinnostuneet turistit. Yritysten olisi keksittävä keino, jolla juuri heidän yrityksensä tavoittaa asiakkaat sillä hetkellä, kun asiakkaat haluavat yrityksen tarjoamaa palvelua.

Minun mielestä yksi huomioitava kohderyhmä olisi reppumatkailijat, jotka matkustavat viikoista kuukausiin yleensä melko pienellä budjetilla kaupungista toiseen. Heidät tulisi tavoittaa sillä hetkellä, kun he saapuvat uuteen kaupunkiin, sillä reppureissaajat eivät yleensä varaa etukäteen majoituspaikkoja, reppumatkailijat käyttävät Airbnb:tä. Yritysten tulisi miettiä keinoja, joilla nämä reppumatkailijat tavoitetaan. Reppumatkailijat voisivat olla kiinnostuneita kehitysyhteistyöstä, esimerkiksi seuraavalla tavalla: reppumatkailija yöpyy kaksi yötä seikkailumatkailuyrityksen kustantamassa majoituspaikassa valveutunut ja työskentelee yhden päivän ilmaiseksi. Tällä tavoin molemmat hyötyvät.

Elementti	Toimenpide-ehdotus	Ajatus
Asiakasrajapinta	<p>Luo kattavat kanavat, joilla asiakas on mahdollista tavoittaa. Käytä ainakin seuraavia: verkkosivut, uutiskirjeet, esitteet, yhteistyökumppanit</p> <p>Kerää asiakastietoa kaikin mahdollisin tavoin ja hyödynnä sitä parantaaksesi yrityksesi palveluja/tarjontaa. Kerää tietoa ainakin seuraavin tavoin: verkkosivujen kautta esitietolomakkeella, matkakohteessa asiakaskyselylomakkeella, matkan jälkeen verkossa arviointilomakkeella</p> <p>Jos matkojen hintatiedot kerrotaan, tulee niiden löytyä helposti</p>	<p>Etsi uusia kanavia ja tapoja tavoittaa asiakas sillä hetkellä, kun asiakas haluaa palveluitasi</p> <p>Asiakastietoa tulisi aina kerätä matkan aikana, jolloin asiakkaat usein saattavat kertoa kokemuksistaan jollekin yrityksen työntekijälle. Työntekijöillä tulisi olla vastuu tämän asiakastiedon keräämisestä. He voisivat päivän jälkeen koota kaikki palautteet ylös, jotka yhteenvedettäisiin kuukausittaisessa palaverissa.</p> <p>Asiakas ei välttämättä tee valintaansa hinnan perusteella, mutta hintatietojen saatavuus luo kuvan yrityksen avoimuudesta, mikä vaikuttaa ostopäätökseen</p>
Strategiset resurssit	<p>Määrittele tavoitteesi, tuo ne/esiin</p> <p>Harkitse tarkoin tuote/markkina-alue</p> <p>Erilaista matkasi tai konseptisi täysin muista yrityksistä poikkeavaksi</p>	<p>Keksi matkustuskokemus, jollaista kukaan kilpailijasi ei ole vielä keksinyt ja markkinoi itseäsi sillä</p>
Ydinresurssit	<p>Tunnista oma ydinosaimisesi ja hyödynnä sitä</p> <p>Luo prosessit, jotka mahdollistavat ydinosaimisesi hyödyntämisen parhalla mahdollisella tavalla</p>	<p>Tarjoa sellaista osaamista asiakkaillesi, mitä muilla yrityksillä ei ole</p>

Arvoverkostot	Luo verkostoja ja vaali niitä	Yritykselle hyödylliset kumppanuudet luovat lisäarvoa
---------------	-------------------------------	---

Taulukko 7: Menestyvän matkailuyrityksen liiketoiminta malli

5.3 Yhteenveto tutkimuksesta

Tämän tutkimuksen lähtökohtana oli tarkastella menestyvien matkailualan yritysten toimintaa liiketoimintamalli-ajattelun näkökulmasta. Tavoitteena oli luoda menestyvän matkailuyrityksen liiketoimintamalli. Kyseessä on kasvava ala, joten alan uusille yrityksille haluttiin valottaa sitä, mitkä seikat ovat olleellisia menestyksen kannalta.

Tutkimukseen valittujen kymmenen parhaan matkailualan yrityksen liiketoimintamallien yhteenveto kertoo sen, mikä on avain menestykseen. Tutkimuksen teoriaosuudessa käsiteltiin kolmea liiketoimintamallia, joista valittiin tutkijan mielestä paras mahdollinen malli yritysten toiminnan tarkastelun apuvälineeksi. Mallin avulla muokattiin tutkimuksen käsitekehys, joka toimi työkaluna yritysten eri toimintojen yksityiskohtaisessa tarkastelussa. Kaikista yrityksistä koottiin tiedot käsitekehysten pohjalta, jolloin saatiin kattava tietosisältö yritysten toiminnasta. Kaikki tiedot koottiin yhteen, jolloin oli mahdollista havaita yhtäläisyyksiä ja poikkeavuuksia yritysten toiminnassa. Analyysiosiossa kaikki tutkimuksen tulokset esitettiin. Tutkimuksen havainnot ja toimenpide-ehdotukset esitettiin edellisessä luvussa. Havainnot perustuvat tuloksiin, ja näiden havaintojen avulla on annettu toimenpide-ehdotukset alan uusille tulokkaille. Toimenpide-ehdotusten lähtökohtana oli tuoda esiin ne asiat, jotka vaikuttavat yrityksen menestykseen ja näin ollen ovat menestyvän liiketoimintamallin edellytyksenä.

5.4 Työn arviointi

Tutkimuksen voidaan sanoa onnistuneen, koska tutkimuksen tarkoituksen oli luoda menestyvän matkailuyrityksen liiketoimintamalli. Tutkimuksen johtopäätöksissä voitiin malli esittää. Liiketoimintamallin sisältö johdettiin analyysistä tehtyjen havaintojen perusteella. Tutkitut yritykset toimivat jo menestyksekkäästi, joten näiden yritysten liiketoimintamallien analysoinnin avulla voitiin antaa toimenpide-ehdotukset menestyvän mallin luomiseen. Näitä toimintoja on muun muassa yrityksen ansaintalogiikan eri osa-alueet, kuten kustannusrakenne ja ansaintamalli, jotka esiintyvät sekä Christensenin että Osterwalderin malleissa. Hamelin mallissa painopiste ei ollut näissä toiminnoissa, joten malli sopi loistavasti tutkimuksen lähtökohdaksi.

Tutkimukseen oli alun perin tarkoitus valita vähemmän yrityksiä tutkittavaksi. Minä kuitenkin päätin tutkimaan kymmenen yrityksen toimintaa, koska havaitsin, että yrityksillä on hyvin samankaltaiset toiminnot. Minun resurssit eivät myöskään riittäneet niin laajaan tutkimustyö-

hön kuin mitä kymmenen lisäyrittäjän tutkiminen olisi vaatinut. Tutkija teki päätöksen, että kymmenen yritystä on parempi menestyvän mallin havaitsemiseksi. Useampien yritysten tarkastelu olisi tuskin oleellisesti vaikuttanut tutkimuksen tuloksiin. Tutkimuksen tarkoituksena oli tutkia juuri menestyviä yrityksiä, ja nämä kymmenen ovat menestyneimpiä.

Minun mielestä jatkotutkimuksena voitaisiin tehdä määrällinen tutkimus yritysten verkkosivujen käytettävyydestä asiakkaiden näkökulmasta. Minun havaitsi tutkimusta tehdessään, että verkkosivujen käyttäjystävällisyydessä on eroja. Minun huomasi välillä turhautuvansa, koska ei löytänyt etsimäänsä tietoa helposti, vaan joutui navigoimaan melkoisesti löytääkseen etsimäänsä tietoa. Nykypäivänä internet on yksi käytetyimmistä tiedonhaun välineistä, joten yritykselle on suuri etu, jos sen verkkosivut ovat käyttäjystävälliset, laadukkaat ja tietosisällöltään kattavat. Hyvin rakennetut verkkosivut kasvattavat yrityksen imagoa ja voivat houkutellessa lisää potentiaalisia matkustajia. Toinen mahdollinen jatkotutkimus voisi olla laadullinen tai määrällinen asiakastytyväisyystutkimus, joka teetetäisiin tässä tutkimuksessa tutkituille kymmenelle yritykselle. Tutkimuksen tulokset voisivat tuoda lisänäkökulmia menestyvän matkailuyrittäjän liiketoimintamallien sisältöön.

Lähteet

Alasuutari, P. 1995. Laadullinen tutkimus. 3.painos. Tampere: Vastapaino.

Christensen, Clayton & Kagermann, Henning & Johnson, Mark 2008. Reinventing your business model. Harvard Business Review 2008.

Hamel, Gary 2001. Vallankumouksen kärjessä. Helsinki: WSOY.

Komppula, Raija & Boxberg, Matti 2002. Matkailuyrittäjän tuotekehitys. Edita Prima Oy,

Osterwalder, Alexander 2004. Lausanne 2004, Lausannen yliopisto.

Pulkinen, M., Rajahonka, M., Siuruainen, R., Tinnilä, M. & Wendelin, R. 2005. Liiketoimintamallit arvonaluojina - ketjut, pajat ja verkot.

Viitala, Ritva & Jylhä, Eila 2007. Liiketoimintaosaaminen: menestyvän yritystoiminnan perusta. Edita, Helsinki.

Artikkelit

Latikka, A. 2002. Helsingin Sanomat. Viitattu pvm 19.09.2012
<http://www.hs.fi/matkailu/artikkeli/HL20020511S11AL048yt>

Internet-lähteet

Africa Adventure Consultants. 2011. Viitattu 09.08.2012
<http://www.adventuresinafrica.com/index.aspx>.

Mountain Travel Sobek. <http://www.mtsobek.com/> Viitattu 28.08.2012

O.A.R.S. <http://www.oars.com/> Viitattu 23.08.12

National Geographic Adventure.

<http://adventure.nationalgeographic.com/2009/02/adventure-ratings-text> Viitattu 13.07.2012

Gap Adventures. <http://www.gapadventures.com/> . Viitattu 14.06.2012

andBeeyond. <http://www.andbeyond.com/> Viitattu 19.04.2012

Wilderness Travel. <http://www.wildernesstravel.com/> Viitattu 07.08.2012

Alpine Ascents International. <http://www.alpineascents.com/default.htm> Viitattu 04.06.2014

Mark Thornton Safaris. <http://www.thorntonsafaris.com> Viitattu 03.05.2012

Gap Adventures. <http://www.gapadventures.com/trips/activity/> Viitattu 05.03.2012

Liikkeenjohdon strategia 2009. http://fi.wikipedia.org/wiki/Liikkeenjohdon_strategia Viitattu 04.05.2012

National Geographic Adventure.

<http://adventure.nationalgeographic.com/2009/02/adventure-ratings-text>. Viitattu 03.02.2012

Gap Adventures. <http://www.gapadventures.com/share-connect/> Viitattu 05.04.2012

Sierra Club Adventures. <http://www.sierraclub.org/outings/> Viitattu 16.03.2012

The Adventure Ratings, The World's First Authoritative Adventure Tour Operations 2009, <http://adventure.nationalgeographic.com/adventure/searchoutfitter> Viitattu 16.02.2012

Timmers, Paul 1998. Business Models for Electronic Markets. European Commission, Directorate-General III. Commercenet. 10.1.1.22.2665.pdf. Viitattu 03.02.2012

Kuviot

Kuvio 1: Liiketoimintamallin suhde muihin käsitteisiin (mukaillen Osterwalder 2004; Äijö & Saarinen 2001; Pulkkinen ym. 2005, 18.).....	9
Kuvio 2: Liiketoimintamalli (Hamel 2001, 105)	12
Kuvio 3: Liiketoimintamalli (Cristensen 2008, 5).....	15
Kuvio 5: Tutkimuksen toteutus	24

Taulukot

Taulukko 1: Yhdeksän liiketoimintamallin elementtiä (Osterwalder 2004, 43).....	18
Taulukko 2: Liiketoimintamallien yhteenveto	20
Taulukko 3: Tutkimuksen käsitekehys.....	22
Taulukko 3: Asiakasrajapinta	26
Taulukko 4: Ydinstrategia	29
Taulukko 5: Strategiset resurssit.....	30
Taulukko 6: Arvoverkostot	31
Taulukko 7: Menestyvän matkailuyrityksen liiketoiminta malli	38