

samk



Satakunnan ammattikorkeakoulu
Satakunta University of Applied Sciences

ELINA NURMORANTA

Matkailuyritysten digitaalinen valmius Satakunnassa

JOHTAMISEN JA PALVELULIIKETOIMINNAN
YAMK-TUTKINTO-OHJELMA
2025

TIIVISTELMÄ

Nurmoranta, Elina: Matkailuyritysten digitaalinen valmius Satakunnassa
Opinnäytetyö, ylempi AMK
Tutkinto-ohjelma Johtaminen ja palveluliiketoiminta
Heinäkuu 2025
Sivumäärä: 86

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää Satakunnan matkailuyritysten digitaalinen valmius yrittäjien oman kokemuksen perusteella. Tutkimus tuotti tietoa alueen mikro- ja pk-yritysten digitaalisista ratkaisuista, kehitystarpeista sekä resursseista digitaalisuuden edistämiseen. Lisäksi tarkasteltiin, miten digitaaliset ratkaisut tukevat yritysten kilpailukykyä ja muutosjoustavuutta. Tavoitteena oli tuottaa raportti satakuntalaisten matkailuyritysten digitaalisesta valmiudesta, jota voidaan hyödyntää koulutussuunnitelmien ja mahdollisten uusien hankkeiden suunnittelussa ja kehittämisessä. Työ toteutettiin Satakunnan ammattikorkeakoulun Matkailun kehittämiskeskuksen toimeksiannosta osana ÄLYÄ matkassa -hanketta.

Tutkimuksen lähestymistapa oli laadullinen, ja aineisto kerättiin puolistrukturoiduilla haastatteluilla. Teoreettisessa osuudessa käsiteltiin digitalisuutta matkailussa, digitaalista valmiutta ja sen eri kypsyyksille sekä digitalisuuden kehittämistä matkailuyrityksissä. Tulokset osoittivat, että sisäinen digitaalinen kyvykyys, kuten johtaminen, henkilöstön osaaminen ja organisaatiokulttuuri, vaikuttavat merkittävästi digitaalisen kehityksen onnistumiseen. Kaikki yritykset eivät tähtää täyteen digitaaliseen transformaatioon, vaan edistystä tehdään vaiheittain, omien tavoitteiden ja resurssien mukaisesti.

Johtopäätöksissä korostui digimaturiteetin mittaamisen arvo digitalisaation johtamisessa. Matkailualalla erityisen merkittäviksi teemoiksi nousevat asiakaslähtöiset digiratkaisut, palvelumuotoilu ja tiedolla johtaminen. Tutkimuksen tuloksia voidaan hyödyntää käytännön kehittämistyössä ja kohdennettujen koulutusten suunnittelussa. Opinnäytetyö tarjoaa arvokasta tietoa matkailuyritysten digikypsyydestä, ja se toimii käytännöllisenä työkaluna alueellisen digikehityksen tukena.

Avainsanat: digitaalisuus, digitaalinen valmius, digimaturiteetti, matkailu

ABSTRACT

Nurmoranta, Elina

Master's thesis

Degree programme Leadership and Service Business

July 2025

Number of pages: 86

The aim of this thesis was to explore the digital readiness of tourism companies in the Satakunta region, based on the experiences of entrepreneurs themselves. The study provides insights into the current use of digital solutions, the development needs, and the resources available for enhancing digitalization in micro and small-to-medium-sized enterprises (SMEs). It also examines how digital tools support business competitiveness and adaptability in a changing environment. The findings are intended to inform the design of training programs and the planning of future development initiatives. The research was conducted on behalf of the Tourism Development Center at Satakunta University of Applied Sciences as part of the ÄLYÄ matkassa (Smart Tourism) project.

A qualitative research approach was applied, with data collected through semi-structured interviews. The theoretical framework covered digitalization in tourism, digital readiness and maturity models, and the development of digital capabilities in tourism businesses. The results indicate that internal digital capability such as leadership, employee competence, and organizational culture plays a critical role in successful digital transformation. Rather than striving for full digital transformation, many companies advance gradually according to their own goals and resources.

The conclusions emphasize the importance of measuring digital maturity to support effective digital leadership. Customer-driven digital solutions, service design, and data-based decision-making emerged as key focus areas for tourism enterprises. The results are directly applicable in practical development work and the design of targeted training. This thesis offers valuable knowledge on the digital maturity of tourism businesses and serves as a practical tool for supporting regional digital development.

Keywords: digitalization, digital readiness, digital maturity, tourism

SISÄLLYS

1 JOHDANTO	6
2 KEHITTÄMISTYÖN TAUSTAT JA TAVOITTEET	8
2.1 Satakunnan ammattikorkeakoulun Matkailun kehittämiskeskus.....	8
2.2 Kehittämistyön tavoite ja tutkimuskysymykset.....	10
2.3 Tutkimuksen rajaus ja näkökulma	12
2.4 Teoreettinen viitekehys.....	13
3 DIGITAALISUUS MATKAILUSSA.....	14
3.1 Digitalisaation vaikutukset matkailuun	14
3.2 Matkailun digitaalisen osaamisen viitekehys	17
3.3 Digitaalinen matkailuyritys	23
4 DIGITAALINEN VALMIUS	25
4.1 Digitaalisuuden tasot	25
4.2 Digimaturiteetin akateeminen tarkastelu.....	26
4.3 IT-asiantuntijaorganisaatioiden digimaturiteettimallien vertailu.....	27
4.4 Sofokuksen digimaturiteettimalli	29
5 DIGITAALISEN VALMIUDEN KEHITTÄMINEN	32
5.1 Tiedolla johtaminen ja päätöksenteon tukeminen digityökaluilla	32
5.2 Tekoäly matkailuyritysten digivalmiuden tukena.....	34
5.3 Eettiset kysymykset ja tietosuoja	35
5.4 Digitaalisuuden vaikutus kestävään kehitykseen ja vastuullisuuteen .	36
6 KEHITTÄMISTYÖN LÄHESTYMISTAVAT JA MENETELMÄT	38
6.1 Lähestymistapa	38
6.2 Tapaustutkimus	39
6.3 Tiedonkeruumenetelmät.....	41
6.4 Aineiston käsittely ja analysointi	41
7 TUTKIMUSTULOKSET	44
7.1 Haastatteluiden tulokset teemoittain.....	44
7.1.1 Digitalisaation merkitys yritykselle	45
7.1.2 Nykyinen digitaalinen tilanne	47
7.1.3 Osaaminen ja kehittämistarpeet	50
7.1.4 Tiedolla johtaminen.....	51
7.1.5 Tekoäly	53
7.1.6 Kyberturvallisuus ja tietosuoja	53
7.1.7 Kestävä kehitys ja vastuullisuus	54
7.1.8 Kilpailukyky ja asiakaskokemus.....	55

7.1.9 Digivalmiuden kehittäminen	57
8 JOHTOPÄÄTÖKSET	61
8.1 Uudet havainnot ja tulevaisuuden visiot	61
8.2 SWOT-analyysi	63
8.3 Kehittämisehdotukset	65
8.4 Yhteenveto	68
9 POHDINTA	70
9.1 Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys	70
9.2 Oman oppimisen arviointi	71
LÄHTEET	73
LIITE 1 SAATEKIRJE	81
LIITE 2 HAASTATTELUKYSYMYKSET	82
LIITE 3 ITSEARVIONTILOMAKE	86

1 JOHDANTO

Digitalisaatio on yksi aikamme merkittävimmistä megatrendeistä, joka muokkaa perusteellisesti eri toimialoja – myös matkailua (Sitra, 2023; Hiltunen, 2019). Asiakkaiden käyttäytyminen on siirtynyt verkkoon, ja palveluiden saatavuus, automaatio sekä tiedon hyödyntäminen ovat nousseet liiketoiminnan elinehdoiksi. Digitaaliset ratkaisut, kuten varausjärjestelmät, asiakasviestintä ja markkinointikanavat, ovat tulleet pysyviksi osiksi matkailuyritysten arkea. (Ilmarinen & Koskela, 2015.)

Kansallisesti digitalisaation kehittäminen on yksi matkailualan strategisista painopisteistä. Suomen työ- ja elinkeinoministeriön matkailustrategiassa vuosille 2022–2028 digitaalinen kehitys nähdään edellytyksenä kestäväälle kasvulle ja uudistumiselle. (Työ- ja elinkeinoministeriö, 2022). Alueellisesti tarkasteltuna Satakunnassa matkailualan digitaalinen osaaminen ja järjestelmien hyödyntäminen vaihtelevat kuitenkin suuresti. Yritykset kamppailevat osaamisvajeiden, ajanpuutteen ja resurssirajojen kanssa. Samaan aikaan asiakkaiden odotukset ovat korkealla ja kilpailu kiristyy niin kotimaassa kuin kansainvälisesti. (Matkailunkehittämiskeskus, n.d.)

Satakunnan ammattikorkeakoulun Matkailun kehittämiskeskuksessa nousi esiin tarve selvittää alueen matkailuyritysten digitaalista valmiutta systemaattisesti. Tämän opinnäytetyön tavoitteena on vastata tähän tarpeeseen kartoittamalla, millä tasolla digitaalinen valmius alueen mikro- ja pk-matkailuyrityksissä on tällä hetkellä. Tutkimuksessa tarkastellaan, mitä digitaalisia ratkaisuja yritykset ovat ottaneet käyttöön ja miksi juuri nämä ratkaisut on valittu, millaisia hyötyjä ne ovat tuoneet liiketoimintaan sekä mitä kehittämis- ja koulutustarpeita yritykset tunnistavat. Lisäksi tarkastellaan, miten digivalmius vaikuttaa yritysten kilpailukykyyn ja kykyyn sopeutua muuttuviin olosuhteisiin.

Työ liittyy osaksi käynnissä olevaa ÄLYÄ matkassa -hanketta ja tuottaa konkreettista tietoa kehittämistoimenpiteiden ja koulutusten suunnittelun tueksi. Tarkoituksena on tukea matkailuyrityksiä heidän digikehityksessään kestäväällä ja resurssit huomioivalla tavalla, ei teknologia edellä, vaan liiketoiminnan tarpeista käsin.

2 KEHITTÄMISTYÖN TAUSTAT JA TAVOITTEET

2.1 Satakunnan ammattikorkeakoulun Matkailun kehittämiskeskus

Opinnäytetyön toimeksiantaja on Satakunnan ammattikorkeakoulun Matkailun kehittämiskeskus, ja tutkimus tukee käynnissä olevan ÄLYÄ matkassa-hankkeen (1.3.2024 – 30.6.2026) tarpeita tuottamalla tutkimustietoa matkailuyritysten digitaalisista kehitystarpeista. Kehittämiskeskuksella on mahdollista hyödyntää aineistoa ja tutkimustuloksia myös yleisesti. Opinnäytetyössä tutkitut yritykset esiintyvät anonyymisti.

Satakunnan ammattikorkeakoulun yhteydessä on vuodesta 2021 toiminut Matkailun kehittämiskeskus, jonka kohderyhmänä ovat Satakunnan alueella toimivat mikro- ja pienet matkailuyritykset. Kehittämiskeskus tekee tiivistä yhteistyötä maakunnallisten, valtakunnallisten ja kansainvälisten kumppanien kanssa. Ideologia on edistää maakunnan matkailualaa kohti kestäväää ja kannattavaa liiketoimintaa. (Matkailunkehittämiskeskus, n.d.)

Ydinteemoikseen toiminnalleen Matkailun kehittämiskeskus luettelee mittavan joukon erilaisia kohtia, kuten matkailualan uudistaminen ja tiedon jakaminen, työllisyyden tukeminen ja alan toimijoiden osaamisesta huolehtiminen. Matkailualan kehittämistyön aktivoiminen tapahtuu luomalla verkostoja ja tuomalla eri toimijoita yhteen, niin valtakunnallisesti kuin kansainvälisesti, sekä nostamalla esiin matkailualaa maakunnallisessa päätöksenteossa. (Matkailunkehittämiskeskus, n.d.)

Matkailun kehittämiskeskuksen kautta yritykset saavat tietoa ja tukea toimintansa kehittämiseen sekä apua erilaisten verkostojen luomiseen alkaen maakunnallisesta yhteistyöstä yli valtakunnan rajojen, kohti kansainvälistä toimintaa. Hanketoiminnassa matkailun kehittämiskeskus on asiantuntija ja se toimii useissa matkailun kehittämishankkeissa hallinnoijan roolissa. (Matkailunkehittämiskeskus, n.d.)

Matkailun kehittämiskeskuksen mukaan tällä hetkellä Suomen matkailussa on kaksi vallitsevaa painopistettä ja kehittämiskohdetta: kestävä matkailu ja digitaalinen matkailu. Huolimatta vahvasta kytköksestä toisiinsa, Satakunnassa näitä teemoja kehitetään erikseen. (Matkailunkehittämiskeskus, n.d.) Edellä mainitut painopisteet löytyvät Suomen työ- ja elinkeinoministeriön koordinoimasta matkailustrategiasta vuosille 2022–2028. Matkailualan kehittämisessä korostuu yhteistyön merkitys. (Työ- ja elinkeinoministeriö, matkailustrategia 2022–2028).

Työ- ja elinkeinoministeriön (2022) mukaan digitalisaatio tarjoaa yrityksille uusia teknologioita, laajoja tietoaisteja ja niiden pohjalta kehittyviä liiketoimintamalleja. Tämä näkyy asiakkaille uudenaikaisina, fyysisistä ja virtuaalista maailmaa yhdistävinä tuotteina ja palveluina. Ohjelmistot ja data ovat erityisen tärkeitä alustataloudessa, jossa liiketoimintaa voidaan harjoittaa vähin fyysisin resurssein. Digitalisaatio korostaa palveluiden, verkostojen ja aineettoman pääoman merkitystä, mahdollistaa globaalin skaalautuvuuden ja uudet liiketoimintamallit sekä ekosysteemien ja digitaalisten alustojen hyödyntämisen. Keskeisiä teknologioita ovat automaatio, robotiikka, koneoppiminen, tekoäly, big datan analysointi, virtuaali- ja lisätty todellisuus sekä lohkoketjut. Yrityksiltä vaaditaan muutoskykyä ja henkilöstöltä uusia taitoja sekä jatkuvaa oppimista.

Digitaalisten teknologioiden käyttöönotto on kuitenkin hidasta ja siksi satakuntalaisten matkailuyritysten tulisi tarttua teemoihin tarmokkaasti, sillä vain pysymällä mukana jatkuvassa kehityksessä ja luomalla yhteistyötä eri toimijoiden kanssa, voidaan onnistua. Jatkuva oppiminen ja osaamisen lisääminen takaavat yrityksille kilpailukykyisen aseman, riippumatta siitä, tähtäävätkö ne kotimaiseen vai kansainväliseen kehittymiseen. (Matkailunkehittämiskeskus, n.d.) Ilman koulutusta on vaikeaa ja hidasta oppia uusia asioita tai tekniikoita, puhumattakaan oppien viemisestä käytäntöön, resurssien ollessa rajalliset. (Työterveyslaitos, 2019.)

Tulevaisuudessa Satakunnan matkailussa on tärkeää lisätä digitaalista osaamista ja ymmärrystä: levittää tietoa uusista digiteknologioista ja jalkauttaa niitä

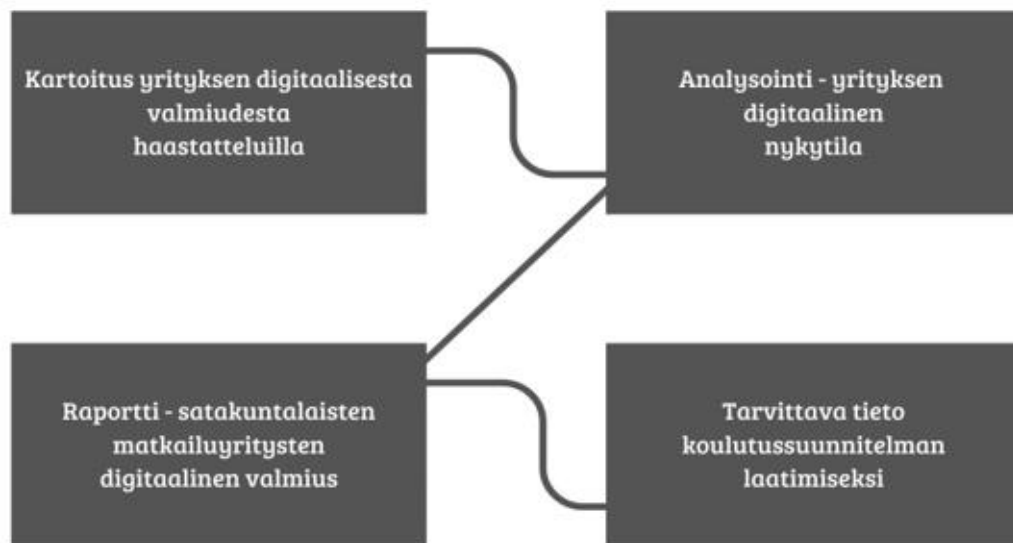
osaksi liiketoimintaa, ottaa tiedolla johtamisen työkalut haltuun ja jalostaa tietoa päätöksen teon tueksi sekä edistää kestäväen kehityksen digitalisaatiota. ÄLYÄ matkassa hankkeen tavoitteena on tuottaa tietoa ja erityisesti lisätä yritysten osaamista uusimmista trendeistä, digitalisuudesta ja tiedolla johtamisesta. (Matkailunkehittämiskeskus, n.d.) Tämä opinnäytetyö on yksi hankkeessa toteutettavista käytännön toimista.

2.2 Kehittämistyön tavoite ja tutkimuskysymykset

Työelämälähtöisen tutkimuksen tavoitteena on kehittää toimialan käytäntöjä ja palveluita vastaamaan paremmin käytännön tarpeita. Tavoitteiden saavuttaminen edellyttää usein monipuolista tutkimustietoa esimerkiksi palvelurakenteista, palveluntuottajista, alueellisesta osaamisesta, asiakasryhmien toimintatavoista, palvelupoluista, kilpailutilanteesta sekä tuen tarpeista. (Vilkkä, 2025.) Tämä opinnäytetyö tuotti tutkimustietoa ÄLYÄ matkassa hankkeeseen tutkilla satakuntalaisten matkailualan yritysten digitaalista valmiutta. Samalla se kartoitti minkälaista tietoa, tukea ja koulutusta yritykset mahdollisesti tarvitsevat. Tutkimus painottui erityisesti digitaalisuuteen.

Tutkimuksen tavoitteena oli tuottaa raportti satakuntalaisten matkailuyritysten digitaalisesta valmiudesta, jota Matkailunkehittämiskeskus voi hyödyntää koulutussuunnitelmien ja mahdollisten uusien hankkeiden suunnittelussa ja kehittämisessä. Tietoa yritysten digitaalisesta osaamisesta, nykyisestä valmiudesta ja kehittämistarpeista hankittiin haastattelukierroksella, jossa yrityksen johtoa haastateltiin puolistrukturoidusti. Saadun tiedon perusteella tehtiin tulosten analysointi ja selvitysraportti, joka kertoo, millä digitaalisella valmiustasolla yritykset kokevat tällä hetkellä olevansa.

Opinnäytetyön prosessi on kuvattuna vaiheittain seuraavassa (kuvio 1).



Kuvio 1. Opinnäytetyön prosessi.

Kehittämistyön tavoite voidaan purkaa tutkimusongelmaan ja tutkimuskysymyksiin, joiden avulla tutkimustavoite saavutetaan (Mattila ym., 2008, s. 94). Jatkuva kehittämistyö on yrityksille tärkeää, koska sen avulla voidaan parantaa kannattavuutta, kasvattaa liiketoimintaa, kehittää uusia tuotteita ja palveluita, tehostaa organisaation toimintaa sekä vastata asiakkaiden muuttuviin tarpeisiin ja ennakoida tulevaa kysyntää (Ojasalo ym., 2018, s. 21).

Tutkimusongelman tulee olla rajattu ja muotoiltu niin, että siihen on mahdollista vastata tutkimuksen keinoin. On suositeltavaa keskittyä kapeampaan osa-alueeseen laajan ilmiön sijaan, jotta tarkastelu pysyy hallittavana ja syvällisenä. Tutkimusprosessin aikana ongelmanasettelu voi tarkentua, sillä usein tutkimuksen edetessä hahmottuu, mikä on olennaista tutkittavan ilmiön ymmärtämiseksi. (Günther ym., n.d.) Hyvä tutkimusongelma on selkeä ja yksiselitteinen. Se kiteyttää tutkimuksen kohteen ja ohjaa koko prosessia. Laadullisessa tutkimuksessa tutkimuskysymykset ovat tyypillisesti, mitä- ja miten-kysymyksiä, joiden avulla pyritään kuvaamaan ja ymmärtämään ilmiöitä. Tavoitteena ei ole selvittää syy-seuraussuhteita, vaan syventyä ilmiöiden merkityksiin ja rakenteisiin (Günther ym., n.d.) Tämän opinnäytetyön tutkimusongelmana oli selvittää satakuntalaisten matkailuyritysten digitaalinen valmius.

Tutkimuskysymyksiä olivat:

- Millä tasolla digitaalinen valmius on satakuntalaisissa matkailuyrityksissä?
- Mitä digitaalisia ratkaisuja matkailuyritykset ovat ottaneet käyttöön ja miksi juuri ne?
- Millaista hyötyä digitaalisista ratkaisuista on koettu liiketoiminnan eri osa-alueilla?
- Mitä tukea ja koulutusta satakuntalaiset matkailuyritykset tarvitsevat digiosaamisen tueksi?
- Miten hyvä digitaalinen valmius tukee matkailuyrityksen kilpailukykyä ja resilienssiä muuttuvassa toimintaympäristössä?

2.3 Tutkimuksen rajausta ja näkökulma

Tutkimusaiheen valinnan jälkeen keskeistä on määrittellä, mitä aiheesta halutaan tutkia. Tutkimuksen rajaaminen tarkoittaa ennen kaikkea tutkimusongelman tai tutkimustehtävän asettamista. Laadullisessa tutkimuksessa tämä on usein joustava prosessi, ja tarkkojen tutkimusongelmien sijaan voidaan määrittellä yleisluontoisempi tutkimustehtävä. (Günther ym., n.d.)

Tämä opinnäytetyö rajasi tutkimuksen koskemaan digitaalisuutta satakuntalaisissa matkailualan mikro- ja pk-yrityksissä yleisellä tasolla. Työssä kartoitettiin, mikä on yritysten nykytilanne, mitä digitaalisia ratkaisuja yritykset ovat ottaneet käyttöönsä ja miksi he ovat juuri näihin ratkaisuihin päätyneet. Minkälaista käyttökokemusta heille on kertynyt ja millaista koulutusta kaivattaisiin lisää, jotta digitaalinen valmius yrityksessä olisi vahvempi. Selvitettiin, millä tasolla he kokevat yrityksen digitaalisen valmiuden olevan. Oleellista oli selvittää myös yritysten mahdolliset suunnitelmat digitaalisuuden lisäämiseksi ja se, miten he ovat olivat huomioineet mahdolliset kyberuhat ja tietosuoja-asiat liiketoiminnassaan. Näkökulma oli tarkastella digitaalisuutta eritoten käytettävyyden ja liiketoiminnan kehittämisen kannalta.

2.4 Teoreettinen viitekehys

Tämän opinnäytetyön tutkimuksellisia käsitteitä ovat digitaalisuus matkailussa, digitaalinen valmius ja digivalmiuksien kehittäminen matkailuyrityksessä. Tutkimuksen teoreettisen viitekehysten eri vaiheita tarkastellaan seuraavassa. (kuvio 2).



Kuvio 2. Kehittämistyön teoreettinen viitekehys.

Teoria yhdessä tutkimuksen eri vaiheiden kautta kuljettaa työtä kohti ratkaisua, nuolen osoittamaan suuntaan (Mattila ym., 2008, s.97). Pääteemojen lisäksi alateemoina tutkimuksessa kulkevat aiemmat tutkimukset ja teoriat, kehittämistyön lähestymistapa ja tiedonkeruuseen liittyvät toimenpiteet sekä tutkimustulosten analysointi. Keskiössä on koko tutkimuksen ajan satakuntalaisten matkailuyritysten digitaalinen valmius ja sen kehittämiseen liittyvä näkökulma. Vastaavaa tutkimusta ei Satakunnassa ole aiemmin tehty. Asetettuun tutkimusongelmaan ja siitä muodostettuihin kysymyksiin, saatiin vastauksia seuraamalla rajattua viitekehystä.

3 DIGITAALISUUS MATKAILUSSA

3.1 Digitalisaation vaikutukset matkailuun

Digitaalisuus matkailussa tarkoittaa tänä päivänä erilaisten liiketoimintojen, kuten myynnin ja markkinoinnin prosessien digitalisoimista. Digitalisaation avulla voidaan tehostaa matkailuyrityksen liiketoimintaa kokonaisvaltaisesti. (Ilmarinen & Koskela 2015, s. 23.) Sama johtopäätös on luettavissa myös työ- ja elinkeinoministeriön (2019) julkaisemasta matkailun toimialaraportista, sillä sen mukaan digikyvykyys nousee uudelle tasolle, kun digitaalisuus huomioidaan jo tuotekehityksessä, varsinkin silloin, jos yritys tavoittelee kansainvälisiä asiakkaita.

Covid epidemian (2019–2021) aikana lukuisat matkailualanyritykset ottivat suuria harppauksia digitaalisen valmiuden parantamiseksi varsin nopealla syklillä. Verkkokauppoja perustettiin ripeästi myynnin tueksi, ja etätyöstä tuli uusi normaali. Voidaankin todeta, että pandemian kylväessä kauhua, digitalisointia se kiihdytti positiivisella tavalla, joka on pysyvästi muuttanut työntekoa, kuluttamista ja talouden rakenteita. (Tilastokeskus, 2021.)

Business Finland, Janne Järvisen (2023) mukaan pk-yritysten tulisi ottaa oppia ja mallia diginatiiveista yrityksistä, jolloin katseet on syytä kääntää alan markkinajohtajiin. Nämä yritykset ovat jo sisäistäneet lähes kaiken digitalisuudesta toimintaansa ja ovat koko ajan muutoksessa mukana. Resurssien ollessa rajalliset, tärkeintä on löytää omaan yritystoimintaan sopivat digityökalut, jolloin tarpeiden kirkastaminen ja vertailu muiden pk-yritysten kanssa voi auttaa suunnan löytämisessä. Liiketoiminnan kehittäminen vaatii matkailualan yrityksiltä vähintäänkin hyvää digiosaamista ja kykyä tehdä päätöksiä siitä, mitkä välineet vievät omaa liiketoimintaa eteenpäin. Jos osaamista ei löydy omasta takaa, tietoa voi hankkia kouluttautumalla tai ostamalla tukea yrityksen ulkopuolelta. (Visit Finland, 2024.)

Kun puhutaan megatrendeistä, lähes millä toimialalla tahansa, digitalisaatio on yksi keskeisimmistä vaikuttavista trendeistä, niin myös matkailussa. Digitalisaation vahva kumppani on teknologia, joka kehittyy nopeasti ja haastaa perinteiset liiketoimintamallit. Ennen kaikkea, digitaalisuus mahdollistaa paljon asioita, kuten liikevaihdon kasvun, uusien markkinoiden ja kohderyhmien löytymisen, myynnin kasvun, tietoon perustuvan ja oikea aikaisen kohdennetun markkinoinnin. Lisäksi digitaalisuus vahvistaa konversiota, kun asiakkaan ostopolku on helppo ja nopea. (Matkailuyrityksen digiopas, s. 5, 2022.)

Yrityksillä on vaikeuksia pysyä nopean kehityksen mukana, ja uusien digitaalisten oppiminen on haaste myös työntekijöille (Sitra, 2023). Carlisle ym. (2021) selvittivät Euroopan matkailualalla työskentelevien digitaalisia taitoja kvantitatiivisessa kyselytutkimuksessa. Tärkeimmiksi taidoiksi nousivat verkkoviestintä ja -markkinointi, sosiaalinen media, MS Office -ohjelmistot, käyttöjärjestelmien hallinta sekä tiedonhaku verkosta. Eniten osaamisvajetta oli tekoälyssä, robotiikassa, lisätyssä ja virtuaalituodellisuudessa, mutta näitä pidettiin koodaamisen ohella vähiten tärkeinä. Tutkimus osoitti myös digitaalisten eriytymistä eri maiden ja organisaatioiden välillä, mikä heijastaa alan epätasaista digitaalista kehitystä.

Digitalisaatiolla pyritään nostamaan tehokkuutta kustannuksia ja aikaa säästämällä. Käytännössä tämä tarkoittaa tiettyjen, yleensä hyvin geneeristen toimien automatisointia, asiakkaiden itsepalvelutoimintoja, erilaisten tietojärjestelmien optimointia sekä seuranta eli mittaaamista, joka tuottaa tietoa päätöksenteon tueksi. Laatu ei ole asia mistä halutaan tinkiä, päinvastoin, sen tulee pysyä yhtä hyvänä tai parantua. Siksi asiakkaiden osallistaminen yrityksen kehitystyöhön kerättävän datan kautta on yksi kehittyvän yrityksen tunnusmerkki. (Matkailuyrityksen digiopas, s. 5, 2022.)

Verkkopalveluiden saavutettavuus tarkoittaa, että palvelut ovat kaikkien käytettävissä yhdenvertaisesti. Se koostuu käytettävyydestä, teknisestä saavutettavuudesta kuten yhteensopivuudesta avustavien teknologioiden kanssa ja sisällön saavutettavuudesta, tästä esimerkkeinä selkeä kieli ja rakenne. Saavutettavuus huomioi käyttäjien erilaiset tarpeet ja rajoitteet, edistämällä yhdenvertaisuutta, itsenäisyyttä ja osallisuutta digitaalisessa yhteiskunnassa.

Verkkopalveluita suunniteltaessa on tärkeää ymmärtää ja huomioida erilaisten käyttäjien tarpeet ja tilanteet. (Haltu, 2023.)

Yrityksen näkyvyyttä verkossa varmistellaan hakukoneoptimoinnilla, laadukkaalla ja säännöllisellä sisällöntuotannolla, erityisesti sosiaalisen median kanavissa sekä esimerkiksi yhteistyö- ja vaikuttajamarkkinoinnilla (Matkailuyrityksen digiopas, 2022, s. 6). Se, miten näitä edellä mainittuja asioita hyödynnetään tai käytetään yrityksessä, riippuu hyvin pitkälti juuri yrityksen resursseista ja digitaalisesta valmiudesta.

Itse matkailuyrityksessä palvelut ovat saattaneet olla vuosia varsin stabiileja mutta asiakkaat ovat muuttaneet käyttäytymistään, tarpeet kasvaneet ja vastaikaa ei periaatteessa saisi olla ollenkaan. Liiketalouden näkökulmasta, yrityksen tulee olla tarjolla siellä missä asiakkaat liikkuvat, eli verkossa. Kun vielä vuosituhannen alussa yleisin tapa mainostaa oli lehtimainoksella, nyt asiakaspolku alkaa muodostua internetissä, kun asiakas kiinnittää huomionsa esimerkiksi mielenkiintoiseen postaukseen, blogiin tai ihailemansa henkilön suosituksiin, ja sitä kautta saa signaalin lähteä tavoittelemaan tuotetta tai palvelua myös itselleen. (Matkailutoimialaraportti, 2023, s. 67.)

Matkailuyrityksen ja asiakkaan kohtaamispisteitä on lukuisia ja oleellisinta yritykselle onkin tietää oman kohderyhmänsä digitaaliset pisteet. Yritykset kehittävät jatkuvasti tuotteitaan ja palveluitaan, mutta perinteinen tapa tehdä tuotekehitystä ilman asiakasta ei enää riitä – erityisesti digitaalisessa ympäristössä, jossa asiakaskokemus on menestyksen kannalta ratkaisevaa. Asiakkaat tulisi ottaa mukaan kehitysprosessiin alusta alkaen, jotta palvelu vastaa heidän todellisia tarpeitaan ja odotuksiaan. Tämä edellyttää kohtaamispisteiden tunnistamista ja avoimuutta vaihtoehtoista, jotta asiakkaat voivat aidosti osallistua. Vaikka osallistava kehittäminen voi nostaa kustannuksia, se parantaa lanseerausten onnistumista ja lisää asiakasuskollisuutta – varmistaen, että kehityspanokset kohdistuvat oikein. (Kauppalehti, Sami Kettunen 2017.) Asiakaspolulta tulee kerätä palautteita ja kokemuksia toiminnan kehittämiseksi säännöllisesti, jolloin puhutaan tiedolla johtamisesta (Matkailuyrityksen digiopas, 2022, s. 9–13).

Matkailu on globaalisti nopeasti kasvava ja kilpailtu toimiala, jota digitalisaatio muuttaa jatkuvasti. Myös Suomessa matkailun digitalisaatio etenee, joko omien innovaatioiden tai kansainvälisten ratkaisujen kautta. Vuonna 2019 päivitetty digitiekartta vastaa alan tarpeeseen yhteisistä tavoitteista digitaalisen ekosysteemin kehittämiseksi, ja sen tavoitteena on sujuvoittaa kansainvälisten matkailijoiden palvelupolkua sekä turvata matkailualan kannattavuus ja kestävyys. Digitiekartta tulisi päivittää vuosittain, jotta toimenpiteet pysyvät ajankohdaisina ja resurssit kohdennettava tehokkaasti nopeasti muuttuvassa toimintaympäristössä. (Visit Finland, 2019.)

Tiekartassa on neljä keskeistä toimenpidekokonaisuutta:

1. Tiedolla johdettu yhteistyö. Kehitetään datan hyödyntämistä päätöksenteossa.
2. Online-ostettavuus ja alustatalous. Tuetaan yrityksiä tarjoamaan palveluja digitaalisissa ekosysteemeissä.
3. Digipiloteista kansalliseksi ydintoiminnaksi. Skaalataan asiakaskokemusosaaminen ja työkalut koko alalle.
4. Vastuullisuuden edistäminen digitaalisesti. Luodaan ratkaisuja, jotka tukevat kestävä matkailua.

Digitiekartan tavoitteena on rakentaa valtakunnallinen, alustatalouteen perustuva matkailun ekosysteemi, jossa eri toimijat – julkinen sektori, yritykset ja palveluntarjoajat – toimivat yhteistyössä. Ekosysteemi kannustaa erikoistumiseen, kokeiluihin ja parhaiden käytäntöjen laajaan hyödyntämiseen. Näin mahdollistetaan kestävä kasvu, tehokas resurssien käyttö ja paremmat tulokset koko toimialalle. (Visit Finland, 2019.)

3.2 Matkailun digitaalisen osaamisen viitekehys

Busulwan ym. (2022) tutkimuksen mukaan digitaalinen muutos vaatii matkailu- ja ravitsemisalalan organisaatioilta digitaalisten liiketoimintakyvykkyyksien kehittämistä ja ylläpitämistä. Näitä kyvykkyyksiä ovat esimerkiksi digitaalinen asiakasvuorovaikutus, digitaalinen asiakaskokemuksen hallinta, digitaalinen

innovointi ja digitaalinen johtajuus. Nämä organisaation digitaaliset kyvykkyydet edellyttävät vastaavasti digitaaliseen muutokseen ja digitaaliseen liiketoimintaan liittyvää johtamisosaamista, jolla on merkittäviä vaikutuksia matkailualan johtamisen edellyttämään osaamiseen.

Eryteisesti digitaalisen muutoksen ja digitaalisen liiketoiminnan johtamisosaaminen nousi merkittävään rooliin tutkimuksessa. Eroja havaittiin eritoten näiden osaamisten ja aiemmin tunnistettujen matkailualan digitaalisten teknologiaosaamisten välillä. Tutkimuksesta syntyi integroitu kehys, joka yhdistää digitaalisen muutoksen ja digitaalisen liiketoiminnan johtamisosaamiset aikaisemmin tunnistettuihin digitaalisiin teknologiaosaamisiin. Kehyksestä, jota matkailualan johtajat tarvitsevat, löytyy tärkeitä näkökulmia koulutusten suunnitteluun ja käytännön johtamistyöhön. (Busulwan ym., 2022.)

Koivisto ym. (2019) mukaan digitaalisten teknologioiden (DT) nopea kehitys on muuttanut majoitus- ja matkailualan toimintaympäristöä siirtäen organisaatiot digitalisoinnista kohti digitaalista transformaatiota. Tämä tarkoittaa liiketoiminnan perusteellista uudelleenarviointia asiakaskokemuksen parantamiseksi, strategisen ketteryyden lisäämiseksi ja riskien minimoimiseksi. Transformaatio vaatii uusia tai parannettuja organisaatiokyvykkyyksiä, kuten digitaalista innovointia ja asiakaskokemuksen digitaalista hallintaa.

Matkailualalla digitaaliset palvelut, kuten tiedonhaku, varausjärjestelmät, chatbotit ja asiakasviestintäkanavat, ovat merkittävä osa asiakaskokemusta. Näiden kehittämisessä voidaan hyödyntää palvelumuotoilun periaatteita. Palvelumuotoilu tarkoittaa palvelujen suunnittelua ja kehittämistä käyttäjälähtöisesti muotoiluajattelun menetelmin. (Koivisto ym., 2019, s. 36.) Tavoitteena on kehittää palveluita, jotka vastaavat asiakkaiden tarpeisiin, ovat käytettäviä ja saatavutettavia sekä tukevat organisaation tavoitteita. Palvelumuotoilu keskittyy erityisesti aineettomiin palvelukokemuksiin ja palvelupolkujen suunnitteluun, eli siihen, miten asiakas etenee palvelun eri vaiheiden kautta (Koivisto ym. 2019, s. 43).

Muotoiluajattelun avulla voidaan inhimillistää teknologisia ratkaisuja, vastata kasvaviin asiakasodotuksiin ja luoda taloudellista arvoa (Reason, 2015, s. 11–12). Koska asiakkaiden valta ja odotukset ovat kasvaneet digitaalisessa toimintaympäristössä, yritysten tulee keskittyä asiakaskokemuksen kehittämiseen entistä enemmän (Koivisto ym. 2019, s. 21–22). Tämän toteuttaminen edellyttää myös johtajilta uudenlaista tai laajennettua osaamista (Busulwan ym., 2022).

Tutkimuksen mukaan nykyiset digitaaliset osaamislueitelot ovat pitkiä ja vaikeaselkoisia, eivätkä selkeästi osoita, mitkä osaamiset ovat tärkeimpiä ja missä tilanteissa niitä tarvitaan. Tämä vaikeuttaa koulutuksen kohdentamista ja voi heikentää johtajien kykyä toimia tehokkaasti digitaalisessa liiketoimintaympäristössä, altistaen alan digitaalisen disruption. Digitaalinen transformatio tuo kuitenkin myös mahdollisuuksia kehittää uusia palveluja ja liiketoimintamalleja. (Busulwan ym., 2022.)

Digitaalinen disruptio tarkoittaa ulkoista, usein äkillistä ja mullistavaa, jopa radikaalia murrosta toimialalla, joka syntyy uusien teknologioiden ja liiketoimintamallien vaikutuksesta. Disruptio haastaa vakiintuneet toimijat tarjoamalla asiakkaille vaihtoehtoja, jotka voivat olla edullisempia, helpommin saatavilla tai paremmin kohdennettuja heidän tarpeisiinsa. (Nielsen ym. 2017, s. 6–7.) Toisin sanoen, kyseessä ei ole pelkkä teknologinen kehitysaskel, vaan kokonaisvaltainen muutos siinä, miten arvoa tuotetaan, jaetaan ja hyödynnetään liiketoiminnassa.

Digitaalinen disruptio on muuttanut matkailualan markkinarakennetta erityisesti alustatalouden nousun myötä. Uudet toimijat, kuten Airbnb ja Uber, ovat onnistuneet valtaamaan markkinaosuuksia hyödyntämällä digitaalisia teknologioita ja alustapohjaisia liiketoimintamalleja. Näiden mallien etuna on skaalautuvuus ilman merkittäviä kiinteitä investointeja, kuten hotelleja tai ajoneuvokalustoa, mikä asettaa perinteiset toimijat haastavaan asemaan (Nielsen ym., 2017, s. 11–12).

Nielsenin ym. (2017) mukaan digitaalisella disruptiolla on neljä keskeistä ulottuvuutta, jotka näkyvät matkailualalla. Ensinnäkin kapasiteettirajoitteiden poistaminen mahdollistaa toiminnan laajentamisen ilman fyysisiä laajennuksia, kuten Airbnb:n toiminta osoittaa. Toiseksi lisäarvon tuottaminen kumppanuuk-sien kautta rikastuttaa asiakaskokemusta, esimerkiksi tarjoamalla paikallisia elämyksiä kolmansien osapuolien avulla. Kolmanneksi sidosryhmien roolit muuttuvat: asiakkaat voivat osallistua aktiivisesti palvelutuotantoon, kuten toimimalla majoittajina tai sisällöntuottajina. Neljäs ulottuvuus liittyy alustamallien tehokkaaseen hyödyntämiseen, jossa digitaalinen alusta yhdistää kysynnän ja tarjonnan, kuten esimerkiksi Booking.comin toiminta osoittaa. Tällaiset mallit tuottavat arvoa molemmille osapuolille – sekä palveluntarjoajalle että asiakkaalle. Nämä neljä ulottuvuutta muodostavat kokonaisuuden, joka selittää, miksi digitaaliset mallit haastavat perinteisiä toimijoita ja samalla avaavat uusia mahdollisuuksia ketterille, osaaville organisaatioille.

Digitaalisten liiketoimintamallien keskeinen piirre on skaalautuvuus, eli kyky kasvattaa toimintaa ilman kustannusten samansuuruisia lisäyksiä. Matkailualalla tämä näkyy esimerkiksi automatisoidussa asiakaspalvelussa, itsepalvelukanavissa ja digitaalisessa markkinoinnissa, joiden avulla voidaan tavoittaa uusia asiakkaita kustannustehokkaasti. Tällaiset ratkaisut ovat keskeisiä niille toimijoille, jotka pyrkivät pysymään kilpailukykyisinä disruptiivisessa markkinaympäristössä. (Nielsen ym., 2017, s. 17–18.)

Digitaalinen disruptio tarjoaa matkailualalle sekä merkittäviä riskejä että mahdollisuuksia. Ne yritykset, jotka eivät pysty mukautumaan digitaalisten alustojen ja uusien toimintamallien vaatimukseen, voivat jäädä jälkeen kehityksestä. Sen sijaan organisaatiot, jotka uudistavat toimintamallejaan ja hyödyntävät muuttuvaa asiakaskäyttäytymistä ja teknologiaa, voivat saavuttaa huomattavaa kilpailuetua. Sopeutumiskyky onkin elintärkeää jatkuvasti muuttuvassa toimintaympäristössä (Nielsen ym., 2017, s. 20–22).

Digitaalinen transformaatio viittaa yrityksen sisäiseen reagointiin toimintaympäristön muutokseen. Se edellyttää uusien liiketoimintamallien, palveluiden ja toimintatapojen kehittämistä sekä rakenteellisten ja kulttuuristen valmiuksien

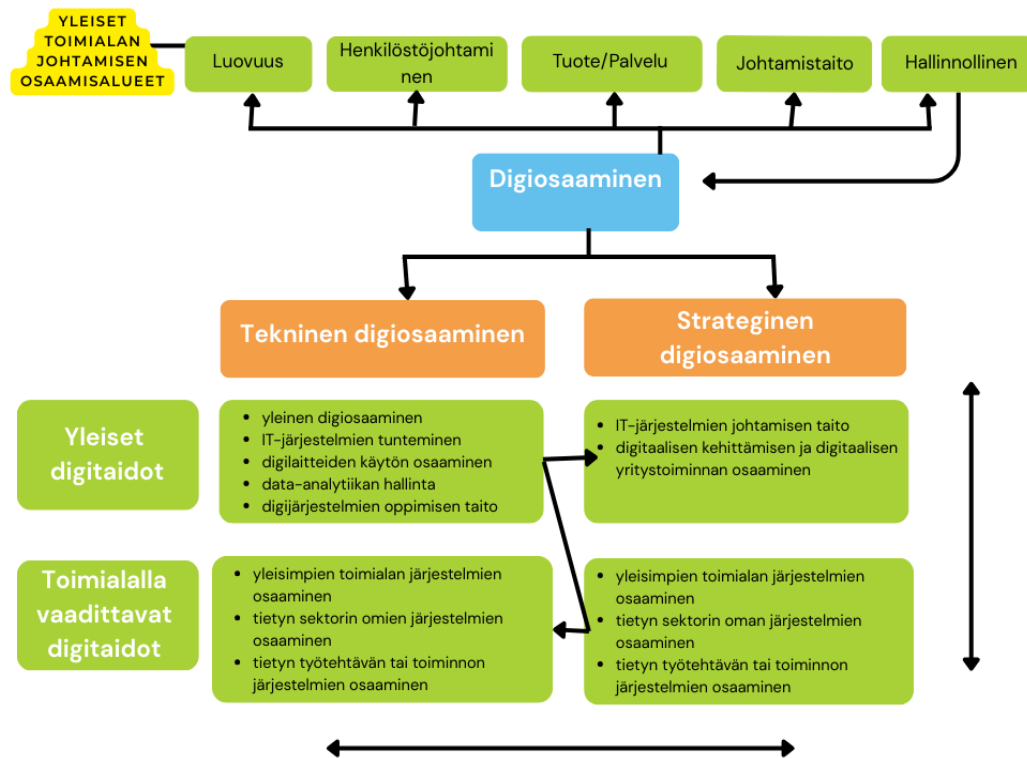
vahvistamista (Busulwa ym., 2022). Myös Andersson ja Hiltunen (2019) korostavat prosessien tehostamista kannattavuuden parantamisessa, vaikkakin se vaatii usein suuria investointeja. Teknologiat, kuten tekoäly ja robotiikka, voivat tehostaa liiketoimintaa automatisoinnin ja asiakaskokemuksen parantamisen kautta. Yritysjohdon osaaminen ja digitaalinen näkemys vaikuttavat ratkaisevasti siihen, miten onnistuneesti matkailuyritys kykenee hyödyntämään digitalisaation tuomat mahdollisuudet.

Busulwan ym. (2022) tutkimuksessa tunnistettiin kuusitoista digitaalista liiketoimintakyvykkyyttä, joita majoitus- ja matkailualan organisaatiot tarvitsevat digitaalisessa transformaatioissa menestymiseen. Jokainen kyvykkyys perustuu mikrotason prosesseihin ja edellyttää johtajilta vastaavaa osaamista – tietoja, taitoja ja kykyjä, joilla kyvykkyksiä toteutetaan käytännössä. Näihin kuuluvat esimerkiksi digitaalisen innovaation ja etiikan johtaminen. Näitä osaamisia tarkastellaan lopullisessa viitekehyksessä, jossa DT-osaamiset jaetaan teknisiin ja strategisiin sekä geneerisiin ja toimialakohtaisiin osaamisiin, muodostaen neljä osaamisaluetta. Viitekehys korostaa osaamisen dynaamisuutta – esimerkiksi tekninen osaaminen voi kehittyä strategiseksi – ja tarjoaa rakenteellisen pohjan koulutuksen ja osaamisen kehittämisen suunnittelulle toimialalla.

Tutkimuksen mukaan, digitaalinen transformaatio edellyttää toimialan johtajilta uudenlaisia, strategisia ja liiketoimintalähtöisiä osaamisia aiempien DT-osaamisten lisäksi. (Busulwa, 2022). Samaa ajatusta tukee myös ETLAN (2023) tutkimus, jossa todetaan Big datan eli massadatan hyödyntämisen olevan edelleen valitettavan heikkoa ICT-alaa ja suuria yrityksiä lukuun ottamatta. Suhteessa saatavan datan määrään, datan hyödyntäminen on kuitenkin hidasta ja heikkoa, ja sen tuottavuusvaikutuksia ei osata ottaa päätöksenteon tueksi.

Esitetty yhdistävä viitekehys auttaakin jäsentämään näitä osaamisen tarpeita kokonaisuutena ja tarjoaa rakenteen opetuksen ja organisaatiokehityksen suunnitteluun. Se tukee johtajien digitaalista päätöksentekoa ja auttaa yhdistämään koulutuksen käytännön johtamiseen. Jatkossa viitekehysten toimivuutta voidaan tutkia empiirisesti ja selvittää, miten osaamisia kehitetään eri

konteksteissa sekä miten koulutus ja työpaikat voivat tukea jatkuvaa osaamisen päivittämistä. Tutkimus tarjoaa vahvan pohjan alan organisaatioiden kehittämistyölle digitaalisessa toimintaympäristössä. (Busulwa ym., 2022.) Seuraavassa kuviossa asia on esitettyä visuaalisesti (kuvio 3).



Kuvio 3. Matkailualan digitaalisen osaamisen viitekehys (mukailtu Busulwa, Pickering ja Mao, 2022).

Digitaaliset osaamistarpeet on jaoteltu kahdella ulottuvuudella: tekniseen ja strategiseen osaamiseen sekä yleisiin ja toimialakohtaisiin taitoihin. Tekninen osaaminen tarkoittaa arjen työssä tarvittavia digitaitoja, kuten ohjelmistojen käyttöä, tietojärjestelmien hallintaa ja analytiikan perustaitoja. Nämä taidot muodostavat operatiivisen perustan, jota tarvitaan lähes kaikissa matkailualan työtehtävissä. Strateginen osaaminen liittyy järjestelmien kehittämiseen, digitaaliseen johtamiseen ja innovaatioiden hyödyntämiseen. Tämä osaaminen tukee yrityksen digitaalisia valintoja pitkällä aikavälillä ja vaatii laajempaa näkemystä liiketoimintaympäristöstä. (Busulwa ym., 2022.)

Yleiset taidot ovat sellaisia, joita odotetaan laajalti löytyvän esimerkiksi alan uusilta työntekijöiltä. Näihin kuuluvat perustaidot tietotekniikasta ja kyvystä omaksua uusia teknologioita. Toimialakohtaiset taidot puolestaan ovat erityisiä tietyille matkailualan sektoreille tai tehtäville, kuten esimerkiksi tapahtumapalvelujen varaustyökalujen käyttö tai asiakaspolkujen digitaaliset ratkaisut. (Busulwa ym., 2022.)

Viitekehyksessä esitetään myös, että osaamistaidot voivat siirtyä kentän osa-alueelta toiselle. Tekninen osaaminen voi kehittyä strategiseksi ja yleinen osaaminen voi jalostua toimialakohtaiseksi. Lisäksi digitaalisen johtamisen osaaminen kytkeytyy laajemmin koko organisaation digikyvykkyyteen. Viitekehys auttaa matkailualan organisaatioita hahmottamaan, missä osaamisalueissa heillä on vahvuuksia ja missä tarvitaan kehittämistä. Se tarjoaa pohjan koulutustarpeiden määrittelyyn ja digitaalisen osaamisen suunnitelmalliseen kehittämiseen. (Busulwa ym., 2022.)

3.3 Digitaalinen matkailuyritys

Kun jokin asia on digitaalinen, se väistämättä tuo ajatuksen siitä, että se on saatavilla ja helppo tavoittaa jossain sähköisessä muodossa tai kanavassa. Digitaalinen matkailuyritys on löydettävissä eli yrityksen internetsivut ovat skaalautuvat eri laitteille, asiakasystävälliset, ajantasaiset ja hakukoneoptimoit. (Matkailuyrityksen digiopas, 2022., s. 15.)

Kuten monissa yrityksissä, myös matkailualan yrityksessä voi olla käytössä lukuisa määrä erilaisia digitaalisia toimintoja kuten kassajärjestelmä, taloushallinto-ohjelmisto, CRM-järjestelmä sekä paljon muita alustoja. Puhutaankin digitaalisesta ekosysteemistä tai digikartasta, johon on määriteltäviä sisäisiä kuin ulkoisetkin yhteydet ja kanavat. Ekosysteemi on kehittyvä ja avoin kokonaisuus, jossa ihmiset, yhteisöt, palvelut ja teknologiat yhdistyvät asiakastarpeen ympärille jakaen dataa, osaamista ja palveluita. Ekosysteemin toimijat saavat enemmän arvoa yhdessä kuin yksin, täydentävät toisiaan ja tuottavat lisäarvoa. Yrityksen oma digikartta auttaa hahmottamaan kokonaisuutta ja

havainnollistaa mahdolliset kehittämisen tarpeet. (Yrityksen digitalous, 2024.) Seuraavassa on listattu oleellimmat ja yleisimmät digitaalisuuden teemat, jotka tulisi matkailualan yrityksessä huomioida, ja annettu ratkaisuehdotukset siihen, miten ne tulisi huomioida liiketoiminnassa (taulukko 1).

Taulukko 1. Kymmenen kohdan checklist – matkailuyrityksendigiloikan abc (mukailtu Business Finland 2022).

	TEEMA	KESKEISET RATKAISUT
Digitaalisuuden teemat matkailussa	Digiajan strategia	Luo selkeä digiagenda. Hyödynnä digitaalisuutta liiketoiminnan kasvattamisessa, tehostamisessa ja laadun parantamisessa
	Asiakkaan tavoittaminen verkossa	Tunnista asiakaspolut ja digitaaliset näkyvyyden kohtaamispisteet
	Digitaalinen löydettävyys	Optimoi verkkosivut, analysoi
	Digitaaliset järjestelmät	Tunnista yrityksesi digitaalinen ekosysteemi. Integroi.
	Jakelukanavat ja varausjärjestelmät	Valitse järjestelmät liiketoimintasi mukaan
	Digimarkkinointi	Luo sisältö, johda tiedolla
	Tuotemuotoilu ja hinnoittelu	Muotoile selkeästi, hinnoittele kannattavasti ja huomio kohderyhmät sekä sesongit
	Vastuullisuus ja eettisyys	Noudata tietosuojaa ja markkinoinnin eettisiä periaatteita. Suojaa ja varaudu.

Teemat voisi nostaa yksittäin vuosittaiseen toiminnanvuosikelloon esimerkiksi sesonkien mukaisesti ja tarkastella mieluummin teemoittain kuin kaikkia kerralla. Isommassa yrityksessä teemoja voi jakaa ja vastuuttaa eri henkilöille. Yhteiset toimintamallit ja hyvä viestintä ovat tarkastuslistojen toimivuuden kannalta oleellisia. (Business Finland, 2022.)

4 DIGITAALINEN VALMIUS

4.1 Digitaalisuuden tasot

Digitalisaatio tarkoittaa ilmiötä, jossa digitalisoituminen, analogisen tiedon muuttaminen digitaaliseksi, muuttaa ihmisten käyttäytymistä, markkinoita ja yritysten ydintoimintaa. Vaikka digitalisaation taustalla on teknologia, itse muutos syntyy sen mahdollistamista uusista toimintatavoista. Ilmiötä voidaan tarkastella mikrotasolla (yksittäisten yritysten strategiat, tuotteet ja osaaminen) ja makrotasolla (yhteiskunnan ja markkinoiden rakenteet ja käyttäytyminen). Nämä tasot vaikuttavat toisiinsa: yritysten toimet muokkaavat markkinoita ja yhteiskunta voi sääntelyn kautta ohjata kehitystä. (Ilmarinen & Koskela, 2015., s. 23.)

Digitalisaation eri tasoja voidaan havainnollistaa siinä, miten yksittäiset yritykset hyödyntävät uusia teknologioita ja uudistavat strategioitaan esimerkiksi digitaalisten tuotteiden, verkkokaupan, automatisoinnin ja itsepalvelun avulla (kuva 1). Yritysten digikehitys muokkaa toimialojen käytäntöjä ja voi synnyttää uusia markkinalogiikoita, mikä vaikuttaa laajemmin ihmisten käyttäytymiseen ja yhteiskunnan rakenteisiin. Esimerkiksi AirBnB:n toiminta on muuttanut majoitusalan pelisääntöjä ja pakottanut lainsäätäjät reagoimaan toimialan digitalisaatioon. (Ilmarinen & Koskela, 2015, s. 23.)



Kuva 1. Digitalisaation tasot (Ilmarinen & Koskela, 2015).

4.2 Digimaturiteetin akateeminen tarkastelu

Tässä tutkimuksessa digimaturiteettia tarkastellaan sekä aiemman akateemisen tutkimustiedon että IT-alan asiantuntijaorganisaatioiden tulkintojen pohjalta. Tavoitteena on selvittää, onko digimaturiteetista olemassa vakiintunutta ja yhtenäisesti ymmärrettyä käsitemallia. Vaikka jako sisäiseen ja ulkoiseen digimaturiteettiin ei ole vielä yleisesti vakiintunut terminologia, tässä tutkimuksessa kyseinen jako on perusteltua, sillä molemmat näkökulmat muodostavat keskeisen pohjan organisaation digitalisaation kehittämiseksi (Kane ym., 2015).

Aiemman tutkimuksen tarkastelu on rajattu koskemaan vain sellaisia julkaisuja, jotka on esitetty tieteellisillä foorumeilla, kuten yliopistojen julkaisuissa tai kansainvälisissä konferensseissa. Näissä tutkimuksissa esitellyt digimaturiteettimallit sisältävät tyypillisesti tutkimuskategorioita sekä mitattavia attribuutteja. Kategoriat toimivat ylätasoinen tutkimuskohteina, kuten esimerkiksi organisaatiokulttuuri, kun taas attribuutit kuvaavat konkreettisia mitattavia ilmiöitä kyseisen kategorian sisällä. (Schumacher ym., 2016). Tutkimusten mukaan digimaturiteetti koostuu muun muassa organisaation strategisista kyvykkyyksistä, teknologian hyödyntämisestä sekä muutosvalmiudesta (Kane ym., 2015).

Rossmannin tutkimus (2018) painottaa, että digitaalisten toimintojen vahvistaminen on elintärkeää organisaation kilpailukyvyille. Hän kehitti kahdeksaan kategoriaan perustuvan digimaturiteettimallin, jossa jokaiselle kategoriaryhmälle (esim. strategia, johtaminen, teknologia) annettiin nelitasoinen valmiusasteikko. Tutkimuksessa tunnistettiin 32 mitattavaa attribuuttia, joiden avulla organisaation digikypsyys arvioitiin. Rossmann (2018) korostaa, että hyvä digimaturiteetti vaatii tasapainoa teknologisen osaamisen ja organisaation sisäisen johtamisen välillä, ja toteaa samalla, että digimaturiteetin mittaaminen kaippaa edelleen vakiintunutta tieteellistä perustaa.

Aslanova ja Kulichkina (2020) tutkivat puolestaan digimaturiteettia viidessä kategoriassa: strategia, organisaatiokulttuuri, henkilöstö, teknologia ja data. Organisaatiot luokiteltiin neljään maturiteettitasoon: aloittelijat, kiinniottajat,

matkalla olevat ja johtavat organisaatiot. Tutkimus osoittaa, että digimaturiteetti toimii työkaluna digitaalisen transformaation saavuttamiseksi, mutta kritiikkiä esitettiin erityisesti henkilöstön ja sisäisten muutosvalmiuksien huomiomattomuudesta. Mittaustapa jäi osin epämääräiseksi, eikä ollut suoraan toistettavissa.

Tuorein tässä opinnäytetyössä viitattavista tutkimuksista on Merkasin (2022) tutkimus, joka esittelee ajankohtaisimman digimaturiteettimallin, jossa digikypsyys arvioidaan viidessä pääkategoriassa: strategia, kulttuuri ja organisaatio, asiakassuhteet, teknologia ja prosessit. Jokaiselle kategorialle määritettiin kypsyystasot, riittämättömästä optimaaliseen. Merkas (2022) huomauttaa, että digimaturiteetti ei ole universaali, vaan sen mittaus on aina sidottava organisaation toimintaympäristöön. Tutkimus tuo esiin myös ulkoisen, sisäisen ja holistisen transformaation käsitteet. Mittaus auttaa tunnistamaan kehitystarpeita ja ohjaamaan resurssien käyttöä.

4.3 IT-asiantuntijaorganisaatioiden digimaturiteettimallien vertailu

Tieteellisen tutkimuksen lisäksi useat IT-alan asiantuntijaorganisaatiot ovat kehittäneet omia digimaturiteettimallejaan tukemaan organisaatioiden digitaalista kehitystä. Näillä malleilla pyritään tarjoamaan rakenteellinen tapa arvioida digikypsyttä sekä tuottamaan asiakasyrityksille käytännönläheisiä kehittämiskäytäntöjä. Tässä tutkimuksessa vertaillaan kahden asiantuntijaorganisaation, Forresterin (2017) ja Sofokuksen (2020), digimaturiteettimalleja sekä niiden suhdetta akateemiseen tutkimukseen.

Forrester on kehittänyt malliaan usean version kautta ja julkaissut muun muassa Digimaturiteettimalli 5.0:n vuonna 2017. Forresterin malli sisältää itsearviointityökalun, jonka avulla organisaatiot voivat arvioida toimintaansa neljän pääkategorian ja 28 attribuutin kautta. (Forrester, 2017.) Sofokus, on suomalaisen asiantuntijaorganisaation kehittämä ei-tieteellinen malli, joka toimii digikehityksen nykytilan havainnointivälineenä ja ohjaa organisaation digitaalista kehittämistä sen strategisista lähtökohdista käsin (Sofokus, 2020).

Digimaturiteettia arvioidaan molemmissa tarkastelluissa malleissa eri kategorioiden ja attribuuttien perusteella, mutta arviointitavoissa on selviä eroja. Forresterin (2017) malli on numeerinen ja pisteytetty: jokainen attribuutti arvioidaan asteikolla 0–3, ja tuloksista muodostetaan kokonaispistemäärä. Sofokuksen malli puolestaan perustuu laadulliseen havainnointiin, eikä sisällä numeerista pisteytystä (Sofokus, 2020). Molemmille malleille on yhteistä rakenteellinen lähestymistapa ja tasoittainen kyvykkyyden arviointi.

Forresterin (2017) malli jakaa organisaatiot neljään kypsyystasoon "Skeptikot" – "Erottautajat", kun taas Sofokus (2020) käyttää viittä tasoa, kuten "Aloittelijat" ja "Suunnannäyttäjät". Sofokus (2020) korostaa, ettei kaikkien organisaatioiden tarvitse tavoitella täyttä digitaalista transformaatiota, vaan sopiva digikypsyys riippuu liiketoimintaympäristöstä. Tässä tutkimuksessa vertailtiin kolmea akateemista ja kahta asiantuntijataustaista mallia, tavoitteena arvioida niiden soveltuvuutta matkailuyritysten digikypsyysmittaamiseen. Mallien keskeiset ulottuvuudet ja arviointitavat on koottu seuraavassa (taulukko 2).

Taulukko 2. Digimaturiteettimallien ulottuvuudet.

	MALLI	ULOTTUVUUDET	ARVIOINTITAPA	KOMMENTTI
DIGIMATURITEETTIMALLIT	Rossmann (2018)	Strategia, johtaminen, teknologia, kulttuuri	32 attribuuttia, 4-taso	Tieteellisesti kattava, mutta raskas
	Aslanova & Kulichkina (2020)	Strategia, henkilöstö, data, kulttuuri	5 kategoriaa, 4-taso	Soveltuu pk-yrityksiin, mutta mittarointi puutteellinen
	Merkas (2022)	Strategia, prosessit, asiakkuudet, teknologia	Holistinen	Soveltuu kehitysohjon, ei standardoituun vertailuun
	Forrester (2017)	4 aluetta, 28 attribuuttia	Pistetaulukko 0-3	Tarjoaa selkeää skaalautuvuutta
	Sofokus	5 digikypsyystasoa	Sanallinen itsearviointi	Käytännönläheinen, soveltuu mikroyrityksille

Rossmannin (2018) mallissa painottuvat strateginen sitoutuminen ja organisaation kyvykkyyksien tasapaino. Kuitenkin tutkimusaineiston yrityksissä digistrategia puuttui usein kokonaan, mikä heikensi mallin käytettävyyttä tässä kontekstissa. Aslanovan ja Kulichkinan (2020) mallissa korostetaan

henkilöstön merkitystä, mutta tutkimuksessa digivastuu oli pääasiassa yrittäjillä, mikä rajoitti mallin soveltuvuutta.

Merkasin (2022) malli huomioi vahvasti toimintaympäristön kontekstin, mikä tukee tapaustutkimuksen lähestymistapaa. Malli ei kuitenkaan pyri yleistettävyyteen, vaan toimii enemmän diagnostisena työkaluna. Forresterin (2017) kehittämä itsearviointimalli erottui ainoana selkeästi numeerisena menetelmänä, mahdollistaen kvantitatiivisen arvioinnin. Sofokuksen (2020) malli puolestaan osoittautui käytännönläheiseksi: se tunnistaa yritysten erilaiset lähtötasot ja mahdollistaa kehityksen epätäydellisestäkin tilanteesta, mikä tekee siitä hyödyllisen etenkin pk-yritysten kehittämistyössä.

4.4 Sofokuksen digimaturiteettimalli

Liiketoiminnan digitaalinen kypsyysmalli eli digimaturiteetti on siis työkalu, joka auttaa yrityksiä arvioimaan, kuinka kattavasti ja tehokkaasti ne hyödyntävät digitaalisia ratkaisuja liiketoimintansa eri osa-alueilla. Tämä kattaa muun muassa asiakaspalvelun, markkinoinnin, myynnin, tuotannon, hallinnon ja johtamisen. Mallin avulla voidaan tunnistaa nykytila (lähtötaso) ja asettaa konkreettinen tavoitetaso, johon yritys pyrkii. (Sofokus, 2020.)

Kypsyysmalli auttaa yritystä tunnistamaan nopeasti käyttöön otettavat digitaaliset kehitystoimet, kuten kotisivujen päivittämisen ja sosiaalisen median hyödyntämisen. Samalla se erottaa toimenpiteet, jotka vaativat perusteellisempaa muutosta, kuten liiketoimintaprosessien uudelleenmuotoilun tai uusien järjestelmien (esim. ERP- tai CRM-järjestelmät) käyttöönoton. Mallin avulla yritys voi vahvistaa kilpailuetuaan kehittämällä asiakaskokemusta, tehostamalla toimintaa ja tukemalla innovointia digitaalisten ratkaisujen avulla. Lisäksi kypsyysmalli tukee kehittämistoimenpiteiden priorisointia suhteessa käytettävissä oleviin resursseihin ja strategiaan tavoitteisiin. (Sofokus, 2020.)

Digitaalisen kehityksen ei tarvitse tarkoittaa täydellistä mullistusta tai huipputeknologiaa. Yrityksen kannattaa ensin selvittää, mikä on sen todellinen tarve

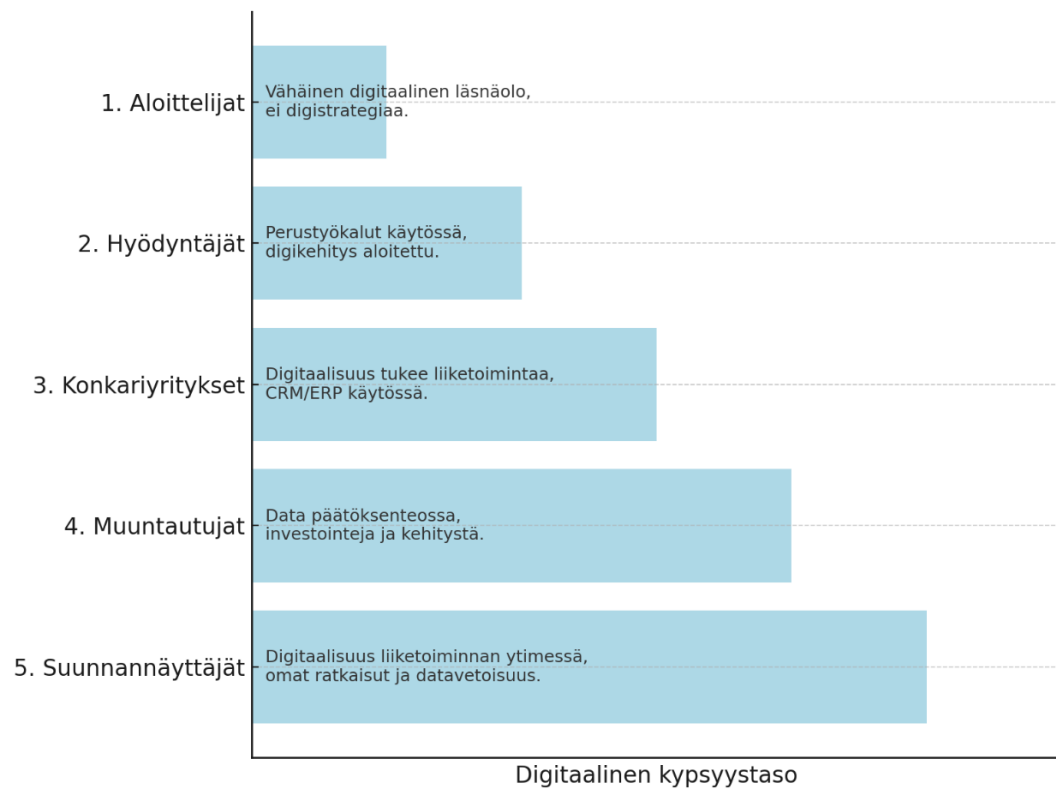
digitaalisen kehittämisen suhteen. Digitaalisuuden tulee palvella liiketoiminnan strategiaa – ei toisinpäin. Kaikkien yritysten ei tarvitse tähdätä Uberin tai Woltin kaltaiseksi digitaaliseksi toimijaksi. Usein strategisesti harkitut, pienet toimet voivat olla liiketoiminnallisesti merkittäviä. (Sofokus, 2020.)

Sofokus (2020) jaottelee organisaatioiden digitaalisuuden viiteen maturiteettitasoon. Ensimmäisellä tasolla ovat aloittelijat, joilla on perinteinen organisaatiokulttuuri, heikko digitaalinen läsnäolo ja vain vähän tai ei lainkaan käytössä olevia digitaalisia työkaluja. Toisella tasolla, hyödyntäjät ovat oppimishaluisia ja käyttävät jo perustyökaluja, kuten verkkosivuja ja sosiaalista mediaa. Heillä on havaittu tarve kehittää digitaalisuutta ja mittarointia. Konkariyritykset edustavat kolmatta kypsyyttä ja hyödyntävät digitaalisuutta jo laajasti liiketoiminnan tukena. Näillä organisaatioilla on käynnissä esimerkiksi CRM- tai ERP-järjestelmien käyttöönotto ja he investoivat aktiivisesti tulevaisuuteen.

Neljännellä tasolla ovat muuntautujat, joissa digitalisaatio on integroitu kiinteäksi osaksi liiketoiminnan kehittämistä. Päätöksenteossa hyödynnetään dataa, ja organisaatio etsii tietoisesti kilpailuetua teknologian avulla. Korkeimmalla, viidennellä tasolla toimivat suunnannäyttäjät, joiden liiketoimintamalli perustuu digitaalisuuteen. He kehittävät omia digitaalisia ratkaisujaan, toimivat datavetoisesti ja profiloituvat toimialansa edelläkävijöinä ja innovaattoreina (Sofokus, 2020).

Sofokuksen (2020) mukaan digitaalisen kypsyyden kehittäminen on jatkuva prosessi, jota voidaan tukea useilla konkreettisilla toimenpiteillä. Näitä ovat esimerkiksi työkalujen päivittäminen, henkilöstön digiosaamisen vahvistaminen, verkkonäkyvyyden parantaminen, ydintoimintojen digitalisointi sekä digitaalisen kulttuurin rakentaminen. Mallin etuna on sen käytännölläheisyys sillä se mahdollistaa digitaalisten kehitystoimenpiteiden porrastamisen organisaation tilanteen ja mahdollisen kausiluonteisuuden mukaan.

Seuraava kuvio on mukailtu Sofokuksen (2020) digitaalisen maturiteettimallin mukaisesti viiteen eri osaamistasoon (kuvio 5).



Kuvio 5. Mukailtu Sofokuksen digitaalinen maturiteettimalli (2020).

5 DIGITAALISEN VALMIUDEN KEHITTÄMINEN

5.1 Tiedolla johtaminen ja päätöksenteon tukeminen digityökaluilla

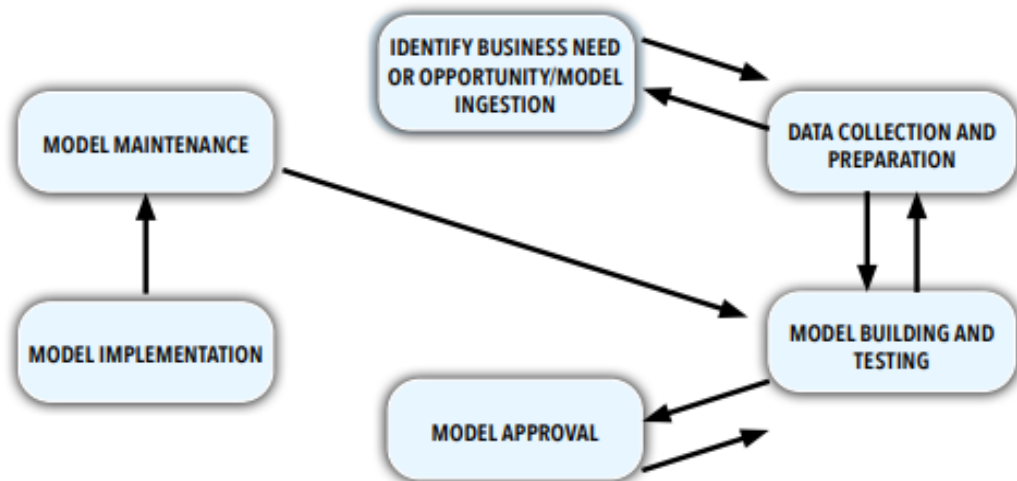
Tiedolla johtaminen tarkoittaa päätöksentekoa, joka perustuu ajantasaiseen, laadukkaaseen ja analysoituun tietoon. Keskeistä on kerätä dataa eri lähteistä ja jalostaa siitä käyttökelpoista informaatiota hyödyntämällä digitaalisia työkaluja, kuten data-analytiikkaa, tekoälyä ja ohjelmistorobotiikkaa. Tiedolla johtaminen voidaan nähdä eräänlaisena digivalmiuden perustasona: yrityksen kyvykkyutenä ymmärtää ja käyttää dataa päätöksenteon tukena liiketoiminnan kehittämisessä. (SAMK, 2025.)

Vaikka teknologia tarjoaa entistä tehokkaampia välineitä ennustamiseen ja analysointiin, ihmisen rooli päätöksenteossa on edelleen keskeinen. Seppälän (2018) mukaan päätöksenteko rakentuu neljästä elementistä: data, ennuste, harkinta ja toimenpide. Ennustamista voidaan tehdä esimerkiksi tekoälyn tuottamien mallien avulla, mutta se on vain yksi osa kokonaisuutta. Erityisesti harkinta edellyttää inhimillistä arviointikykyä, jota algoritmit eivät vielä kykene jäljittelemään. Tilanteissa, joissa vaihtoehtoja on useita ja päätöksiin liittyy yksilöllisiä tekijöitä tai epävarmuuksia, korostuu ihmisen kyky suhteuttaa ennusteet todellisuuteen.

Matkailuyritysten näkökulmasta tiedolla johtaminen tarkoittaa usein käytännönläheisiä ratkaisuja, kuten asiakastietojen hyödyntämistä palvelujen kohdentamisessa tai verkkosivujen liikenteen analysointia markkinoinnin kehittämiseksi. Pienissä, analytiikkamatkansa alkuvaiheessa olevissa yrityksissä yksi henkilö voi vastata datan keruusta ja analysoinnista. Usein menestyksekkäs analytiikan hyödyntäminen edellyttää kuitenkin laajempaa yhteistyötä – esimerkiksi asiakaspalvelun, johdon ja teknisten asiantuntijoiden välillä. (Kyber-turvallisuuskeskus, 2020, s. 15.)

Analytiikan rooli korostuu erityisesti silloin, kun yritys pyrkii ymmärtämään asiakkaidensa käyttäytymistä tai optimoimaan omia resurssejaan. Analytiikan

elinkaari alkaa liiketoimintatarpeen tunnistamisesta ja etenee datan keruun, mallien rakentamisen ja testauksen kautta kohti käyttöönottoa ja jatkuvaa kehittämistä. Mallien ylläpito on tärkeää, sillä liiketoimintaympäristöt muuttuvat jatkuvasti. (Watson & Rivard, 2021). Analytiikan elinkaarimallia havainnollistetaan seuraavassa (kuva 2).



Kuva 2. Analytiikan elinkaari (Business Intelligence Journal, Seattle, 2021).

Vaikka analytiikan elinkaari voi tuntua monimutkaiselta, myös pienet matkailuyritykset voivat hyödyntää sen periaatteita. Esimerkiksi asiakaspalautteen systemaattinen kerääminen ja analysointi voi auttaa parantamaan palvelukokemusta. Lisäksi analytiikan onnistunut hyödyntäminen edellyttää suorituskykymittareiden määrittelyä ja jatkuvaa seuranta. Näiden avulla voidaan varmistaa, että tehdyt ratkaisut tukevat liiketoiminnan tavoitteita. (Watson & Rivard, 2021, s. 10–11.)

Watson ym. (2021) mukaan lopulta analytiikan hyödyntäminen päätöksenteossa vaatii paitsi teknistä osaamista myös kykyä yhdistää tieto liiketoiminnan kontekstiin. Analytiikka ei yksin tee päätöksiä, mutta sen tuottama tieto voi merkittävästi vahvistaa päätöksenteon laatua, erityisesti jos se sidotaan strategiaan tavoitteisiin ja asiakkaiden tarpeisiin. Tämä tekee analytiikasta arvokkaan osan digitaalisesti kyvykkään matkailuyrityksen työkalupakkia.

5.2 Tekoäly matkailuyritysten digivalmiuden tukena

Tekoäly (AI) tarjoaa matkailualalle merkittäviä mahdollisuuksia muun muassa sisällöntuotannossa, kampanjasuunnittelussa ja asiakaspalvelun tehostamisessa. Esimerkiksi markkinointisisällön, kuvien ja videoiden luominen tai muokkaaminen onnistuu tekoälyn avulla aiempaa nopeammin ja tarkemmin. Hakukoneoptimointi (SEO) voidaan integroida jo sisällöntuotannon vaiheessa, mikä parantaa näkyvyyttä digitaalisissa kanavissa. Tekoäly voi toimia tehokkaana työkaluna myös kampanjoiden aikatauluttamisessa ja viestinnän kieliversioiden tuottamisessa. Reaaliaikainen kielitulkkaus ja personoitu asiakaskokemus ovat tulevaisuudessa yhä keskeisempiä tekoälyn sovelluksia. (Dwivedi ym., 2021.)

Tekoäly tukee liiketoiminnan prosessien tehostamista, kuten raporttien analysointia, resurssien optimointia ja chatbot-palveluiden kehittämistä. Matkailuyrityksissä tekoäly voi toimia asiakaspalvelijan tukena tai suoraan asiakasrajapinnassa, mikä nopeuttaa palvelua ja vapauttaa henkilöstöresursseja. Samalla voidaan kehittää älykkäitä malleja esimerkiksi työvuorojen hallintaan, mikä edistää taloudellisesti kestäväää toimintaa. Tekoälyllä voidaan myös räätälöidä matkailupalveluja entistä yksilöllisemmiksi suosittelualgoritmien avulla, mikä muuttaa alan palvelurakenteita ja lisää asiakastyytyvää. (Gretzel ym., 2020.)

Tekoälyn käyttö edellyttää kuitenkin tietoista ohjausta ja ihmisen asiantunte-
musta. Teknologia ei yksin riitä takaamaan laadukasta asiakaskokemusta –
erityisesti tilanteissa, joissa vaaditaan kontekstin ymmärrystä, empaattista
vuorovaikutusta tai kriisiviestintää. On tärkeää, että matkailuyritykset tunnistavat
oman asemansa tiedolla johtamisen kehityspolulla ja etenevät kohti auto-
maatiota vaiheittain. Riskit, kuten tietoturva ja yksityisyyden suoja, on huomi-
oitava erityisesti dataa kerätessä ja tekoälyratkaisuja valittaessa. Ammatti-
laisten tuki sekä yhteistyö oppilaitosten ja muiden yritysten kanssa voi merkit-
täväästi nopeuttaa tekoälyn hyödyntämistä liiketoiminnassa – myös pienissä yri-
tyksissä, joilla on usein mahdollisuus ketterään kokeilukulttuuriin. (European
Commission, 2021.)

5.3 Eettiset kysymykset ja tietosuoja

Tietosuoja on keskeinen osa tekoälyn soveltamista, etenkin kun kyseessä on henkilötietojen käsittely. Euroopan unionin yleinen tietosuoja-asetus (General Data Protection Regulation, GDPR) edellyttää, että henkilötietojen käsittely perustuu selkeään suostumukseen ja tapahtuu läpinäkyvästi ja turvallisesti (Järvinen, 2022, s. 24). Yritysten on kerättävä vain tarpeellisia ja ajantasaisia tietoja, jotka poistetaan asiakassuhteen päättyessä. Kuluttajien kasvava tietoisuus yksityisyydensuojasta on nostanut avoimuuden ja eettisyyden strategiseksi kilpailueduksi, erityisesti digitalisoituvalla matkailualalla. GDPR:n myötä myös pienet ja keskisuuret yritykset ovat joutuneet kehittämään tietosuojakäytäntöjään, ja Suomessa asetusta täydentää kansallinen tietosuojalaki (1050/2018). (Andersson & Hiltunen, 2019.)

Kyberturvallisuus laajentaa perinteistä tietoturvaa kattamaan yhteiskunnan kriittisen infrastruktuurin, kuten energian, liikenteen ja terveydenhuollon. Kyberriskit eivät ole enää vain teknisiä haasteita, vaan ne liittyvät olennaisesti liiketoiminnan jatkuvuuteen ja yhteiskunnan toimivuuteen (Järvinen, 2022, s. 33). Esimerkiksi tietojenkalastelu ja palvelunestohyökkäykset ovat yleistyneet, ja erityisen haavoittuvia kohteita ovat organisaatioiden johto, pilvipalvelut ja sähköpostijärjestelmät (Kyberturvallisuuskeskus, 2022, s. 3–5). Monet hyökkäykset ovat opportunistisia ja automatisoituja, mikä tekee koulutuksesta ja varautumisesta entistä tärkeämpiä. Tietoturva ei ole enää vain IT-osaston tehtävä, vaan organisaation yhteinen vastuu, jossa ihmisten toiminta on usein suurin riskitekijä. (Järvinen, 2022, s. 32.)

Tietosuojan ja kyberturvallisuuden kehittäminen on jatkuva prosessi, joka vaatii riskiperusteista suunnittelua ja selkeitä käytäntöjä. Organisaatioiden on sisällytettävä kyberuhat osaksi kokonaisvaltaista riskienhallintaa, jolloin toimenpiteet voidaan mitoittaa suhteessa liiketoimintatavoitteisiin ja uhkaprofiiliin (Kyberturvallisuuskeskus, 2020, s. 15). Esimerkiksi kansallinen HAVARO-varoituspalvelu ja monikerroksinen tietoturva-arkkitehtuuri voivat vahvistaa suojautumista vakavilta tietoturvaloukkauksilta. Teknisten ratkaisujen ohella inhimilliset tekijät – koulutus, tietoisuus ja turvallisuuskulttuuri – ovat ratkaisevassa

asemassa tietoturvan onnistumisessa. Parhaiten menestyvät organisaatiot ovat niitä, jotka osaavat epäillä, varautua ja mukauttaa suojaustaan ennakkoivasti muuttuviin uhkiin. (Järvinen, 2022, s. 34.)

5.4 Digitaalisuuden vaikutus kestävään kehitykseen ja vastuullisuuteen

Matkailuala on yksi maailman nopeimmin kasvavista elinkeinoista, mutta sen kasvu tuo mukanaan merkittäviä ympäristöhaasteita. Globalisaatio, lisääntynyt vauraus ja digitalisaation kehitys ovat tehneet matkustamisesta entistä saavutettavampaa, mikä on lisännyt matkailun kokonaisvolyymiä. Samaan aikaan matkailijoiden ympäristötietoisuus on kasvanut, ja vastuullisuus on noussut keskeiseksi matkustuspäätösten kriteeriksi, erityisesti liikennemuodon ja kohteen valinnassa. Tämä kehitys on lisännyt painetta matkailutoimijoille ottaa ympäristönäkökulmat huomioon palvelujensa suunnittelussa ja viestinnässä. (Business Finland, 2022.)

Yritykset ovat vastanneet muuttuneisiin odotuksiin kehittämällä ympäristöystävällisempiä ratkaisuja, kuten vähäpäästöisiä kuljetuksia, digitaalisia palveluita paperinkulutuksen vähentämiseksi sekä matkailukokemuksia, jotka tukevat paikallisyhteisöjä ja kulttuuriperintöä. Digitalisaatio tarjoaa keinoja tehostaa viestintää vastuullisista valinnoista ja parantaa palvelujen saavutettavuutta. Teknologiat mahdollistavat myös entistä kohdennetumman ja läpinäkyvämmän vuorovaikutuksen asiakkaiden kanssa, mikä vahvistaa kestävä matkailun asemaa osana brändiä ja kilpailukykyä. (Gretzel ym., 2020.)

Tekoälyn hyödyntäminen tuo matkailualalle uusia mahdollisuuksia kestävyysnäkökulmasta. Palvelujen suunnittelu ja resurssien ohjaaminen datan perusteella mahdollistaa ruuhkien välttämisen, hiilijalanjäljen pienentämisen ja logististen ketjujen optimoinnin. Samalla asiakaskokemus paranee, kun palvelut voidaan räätälöidä paremmin kysynnän ja resurssien mukaisiksi. Tekoäly auttaa matkailuyrityksiä sopeutumaan vastuullisuutta painottavaan toimintaympäristöön ja parantamaan operatiivista tehokkuutta kestävällä tavalla. (Business Finland, 2022.)

Teknologiaratkaisujen käyttö ei kuitenkaan ole ongelmaton. Esimerkiksi ICT-alan energiankulutus on kasvanut merkittävästi, ja myös tekoälyratkaisut voivat lisätä ympäristökuormaa, jos niitä ei suunnitella resurssitehokkaiksi. Vastuullinen teknologian soveltaminen edellyttää arviointia siitä, tuottavatko ratkaisut enemmän hyötyä kuin haittaa ympäristölle. Tulevaisuuden menestyjiä ovat todennäköisesti ne toimijat, jotka osaavat yhdistää teknologiset innovaatiot kestäviin arvoihin – painottaen muun muassa paikallisuutta, energiatehokkuutta ja vähähiilisiä palvelumalleja. (Business Finland, 2022.)

6 KEHITTÄMISTYÖN LÄHESTYMISTAVAT JA MENETELMÄT

6.1 Lähestymistapa

Tutkimuksen lähestymistapa ohjaa kehittämistyötä ja vastausten hakemista tutkimuskysymyksiin. Kehittämistyötä voidaan lähestyä eri tavoin, ja sopiva lähestymistapa tulisi valita ennen menetelmien valintaa. Lähestymistapa liittyy kehittämisen tavoitteeseen, itsessään se ei ole menetelmä. (Ojasalo ym., 2018, s. 51.) Lähestymistavan valintaan vaikuttavat tutkimusongelma ja taustateoria (Kananen, 2012, s. 25). Tässä opinnäytetyössä lähestymistavaksi on valikoitu kvalitatiivinen tutkimus, joka pyrkii kokonaisvaltaisesti ymmärtämään ilmiöitä ja paljastamaan uutta tietoa. Lähestymistapana kvalitatiivisuus joustaa ja muokkautuu tutkimuksen edetessä ja sen tavoitteena on tutkia todellista elämää ja siihen liittyviä ilmiöitä sekä tuoda esiin uusia näkökulmia. (Hirsjärvi ym., s. 140.)

Kvalitatiivinen lähestymistapa ja tapaustutkimus kohdistuivat kuuteen satakuntalaiseen matkailuyritykseen. Tämä valinta oli perusteltu seuraavista syistä: Tutkimuksen tavoitteena oli ymmärtää matkailuyritysten digitaalisen valmiuden nykytila, haasteet ja kehittämistarpeet syvällisesti ja kontekstisidonnaisesti. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara, 2010.) Lisäksi tapaustutkimus mahdollistaa ilmiön tutkimisen aidossa toimintaympäristössä ja tuo esiin yksittäisten tapausten erityispiirteitä, joita määrällinen tutkimus ei tavoita (Yin, 2018).

Puolistrukturoidut teemahaastattelut tarjosivat joustavuutta esiin nousseiden teemojen syventämiseen. Tämä on erityisen tärkeää digimaturiteetin kaltaisessa moniulotteisessa ilmiössä. (Juuti ym. 2020.) Aineiston määrällinen tiivistys (esim. itsearviot kypsyystasosta asteikolla 1–5) mahdollistivat kvalitatiivisen aineiston kvantitatiivisen jäsentämisen vaikuttavuuden parantamiseksi (Tuomi & Sarajärvi, 2018). Menetelmällinen valinta on siis johdonmukainen tutkimusongelman kanssa ja tuotti syvällistä, mutta vertailukelpoista tietoa.

Teemahaastattelumenetelmä valittiin, koska haluttiin ymmärtää syvällisesti yritysten omia kokemuksia ja näkemyksiä digitaalisesta osaamisesta, ei ainoastaan kartoittaa valmiiksi määriteltyjä ilmiöitä. Avoimet kysymykset mahdollistivat sen, että yritykset saattoivat tuoda esiin myös sellaisia digivalmiuden osa-alueita, joita tutkimusasetelmassa ei alun perin huomioitu. (Tuomi & Sarajärvi, 2018.)

Laadullinen sisällönanalyysi soveltui menetelmäksi, koska sen avulla oli mahdollista tunnistaa toistuvia teemoja, mutta myös nostaa esiin yksittäisiä näkökulmia, jotka kuvastivat haastateltavien arjen todellisuutta. Analyysi tuo aineiston ja teorian yhteen, jotta tutkimustyöstä voidaan tehdä johtopäätökset. Vaihtoehtoisia lähestymistapoja, kuten määrällinen kysely tai valmiiden luokitusten käyttö, pidettiin liian rajaavina ottaen huomioon tavoite ymmärtää ilmiötä kontekstissaan. Menetelmän rajoituksena voidaan pitää aineiston määrää ja tulokinnan subjektiivisuutta, mikä pyrittiin huomioimaan systemaattisella koodauksella ja vertailemalla havaintoja usean teeman kautta. (Tuomi & Sarajärvi, 2018.)

6.2 Tapaustutkimus

Tämän opinnäytetyön tutkimusmenetelmä oli tapaustutkimus. Digitalisaatio vaikuttaa matkailuun laajasti ja monitasoisesti, mutta tässä tutkimuksessa keskityttiin erityisesti Satakunnassa toimiviin matkailualan yrityksiin. Alueellinen rajausta mahdollisti ilmiön tarkastelun kontekstisidonnaisesti ja syvällisesti, mikä on tapaustutkimukselle tyypillistä. Tapaustutkimusmenetelmä soveltuu tilanteisiin, joissa tutkitaan ajankohtaista ilmiötä omassa toimintaympäristössään ja pyritään ymmärtämään sen monimuotoisuutta kokonaisvaltaisesti. (Vilkka, 2021). Tällöin tutkimuksen kohteena ei ole ilmiön yleistettävyyden koko toimialalle, vaan syvä ymmärrys yksittäisestä tapauksesta tai tapauksista. Koska digitalisaation vaikutukset voivat vaihdella suuresti alueittain, tapaustutkimus tarjoaa mahdollisuuden tuottaa käytännönläheistä ja kontekstiin sidottua tietoa Satakunnan matkailuyritysten näkökulmasta. (Ojasalo ym., 2014.)

Tapaustutkimus on monimuotoinen käsite, jota ei voida rajata vain opinnäyte- töihin tai ihmisiin liittyviin ilmiöihin. Tapaus voi olla mikä tahansa erityinen sel- vitystä vaativa kohde, kuten rakennusprojekti tai yksittäinen tapahtuma. Ta- paustutkimusta määritellään väljästi ja se voi käsittää myös useampia tapauk- sia. Vaikka usein sanotaan, että kaikki laadulliset tutkimukset ovat tapaustut- kimuksia, ne eroavat esimerkiksi etnografiasta siinä, että tapaustutkimus kes- kittyy yleensä rajattuun tapaukseen tai ilmiöön, kun taas etnografia pyrkii ym- märtämään kulttuuria ja ihmisten toimintaa laajemmin. (Hakala, 2024, n.d.)

Tapaustutkimus ei ole yksiselitteinen tutkimusmenetelmä, vaan pikemminkin tutkimuksellinen lähestymistapa. Se voi yhdistyä moniin eri tiedonkeruu- ja analyysimenetelmiin, kuten haastatteluihin, narratiivisuuteen tai määrällisiin keinoihin. Keskeistä on, että tutkimuksen kohde muodostaa rajatun ja mielek- kään kokonaisuuden, jota kannattaa tarkastella omana itsenään. (Hakala, 2024, n.d.)

Työelämässä tapaustutkimuksen yleisillä kysymyksillä miten ja miksi, voidaan löytää uusia ideoita kehittämistyöhön ilman, että pyritään vielä tekemään var- sinaista muutosta olemassa olevaan toimintaan (Ojasalo ym., 2009, s. 38, 52– 55). Hakalan (2024) mukaan tapaustutkimus auttaa ymmärtämään tutkitta- vaan kohteeseen liittyviä erityisongelmia, ilmiöitä ja mekanismeja syvällisesti. Sen vahvuus on yksittäisen tapauksen tarjoamassa ainutlaatuisessa näkökul- massa, joka saattaa muuten jäädä suuremmassa aineistossa huomaamatta. Tapaustutkimus ei pyri suoraan yleistämään tuloksiaan, kuten kyselytutkimus, mutta se voi tarjota merkityksellistä tietoa, jota voidaan hyödyntää muiden vas- taavien tilanteiden ymmärtämisessä tai jatkotutkimusten suunnittelussa.

Tapaustutkijan tehtävänä on pohtia, miten tutkimustulokset voisivat kertoa jo- takin laajemmista ilmiöistä tai prosesseista ja missä olosuhteissa niitä voisi soveltaa muihin tilanteisiin. Tässä yhteydessä puhutaan tulosten siirrettävyy- destä, eli siitä, että tulokset voivat olla käyttökelpoisia tietyin ehdoin myös toi- senlaisissa tutkimuskonteksteissa. (Hakala, 2024, n.d.)

6.3 Tiedonkeruumenetelmät

Tässä opinnäytetyössä tiedonkeruumenetelmänä käytettiin teemahaastattelua, joka soveltuu tapaustutkimuksen menetelmäksi erinomaisesti. Tapaustutkimuksessa voidaan hyödyntää useita erilaisia aineistonkeruumenetelmiä, joiden avulla pyritään ymmärtämään ilmiötä syvällisesti ja löytämään ratkaisuja tutkimusongelmaan (Saarela-Kinnunen & Eskola, 2018, s. 190). Teemahaastattelu tarjoaa joustavan ja osallistavan tavan kerätä tietoa etenkin silloin, kun tutkittava aihe, kuten digitalisaatio ja digivalmius matkailualalla, on moniulotteinen ja kontekstiin sidottu.

Haastattelujen kohderyhmänä olivat Satakunnan alueella toimivien matkailualan yritysten omistajat ja johto. Koska tutkimuksessa haluttiin ymmärtää digitaalisuuden ja digiosaamisen tilaa alueellisesti, oli tärkeää kerätä aineistoa useista näkökulmista. Puolistrukturoitu teemahaastattelu mahdollistaa tämän tarjoamalla haastateltaville tilaa tuoda esiin omia näkemyksiään, kokemuksiin ja tulkintojaan (Puusa, 2011, s. 73–74).

Teemahaastattelu valittiin menetelmäksi myös siksi, että sen avulla voitiin kerätä rikasta ja merkityksellistä aineistoa tilanteissa, joissa kysymyksiin ei ole yksiselitteisiä vastauksia. Matkailualan yritysten digivalmiudesta ei ole saatavilla paikallista, aiempaa tutkimustietoa, minkä vuoksi ilmiön laadullinen tutkimus on perusteltua. Kysymysten avoimuus mahdollistaa sen, että haastateltavat voivat kuvata omaa tilannettaan ja kokemuksiin syvällisemmin kuin esimerkiksi strukturoitu kyselylomake sallisi (Kananen, 2015, s. 143).

6.4 Aineiston käsittely ja analysointi

Aineistolähtöisyys on keskeinen osa laadullista tutkimusta, jossa tutkija lähestyy aineistoa avoimesti, uteliaasti ja kriittisesti jo tutkimusprosessin alkuvaiheista lähtien. Muistiinpanot syntyvät tutkimuksen edetessä, ja analyysivaiheessa aineisto järjestellään ja siitä johdetaan kategorioita, jotka voivat olla alustavia tai lopullisia. Näitä kategorioita voidaan rikastuttaa aineistosta esiin nousevilla ominaispiirteillä. Aito aineistolähtöisyys näkyy tutkijan

pyrkimyksessä ymmärtää ilmiötä suoraan aineistosta käsin, tunnistaa merkityksiä ja rakentaa käsitteitä, jotka kuvaavat aineiston sisältöä mahdollisimman tarkasti ja uskottavasti. (Laadullisen tutkimuksen ABC, n.d.) Laadullisessa tutkimuksessa litteroidut aineisto-otteet tukevat tehtyjä tulkintoja ja lisäävät analyysin läpinäkyvyyttä. Huolellisesti valitut esimerkit auttavat lukijaa ymmärtämään, miten aineistoa on tulkittu, ja tarjoavat mahdollisuuden omien johtopäätösten tekemiseen. Tämä vahvistaa myös tutkimuksen validiteettia. (Nikander, 2010.)

Teemoittelu on laadullisen analyysin keino, jossa pyritään tunnistamaan tutkimusaineistosta keskeisiä aihepiirejä eli teemoja. Se toimii alustavana aineiston ryhmittelynä ja voidaan liittää monenlaisiin aineistonkeruumenetelmiin, kuten haastatteluihin tai kirjoitelmiin. Teemat voivat esiintyä aineistossa useina toistuvina aiheina, ja ne auttavat jäsentämään aineistoa edelleen tarkempaan analyysiin, kuten tyypittelyyn. Teemoittelu voi olla käytännöllinen keino aineiston alkuvaiheen jäsentämisessä. (Hakala, 2024, n.d.)

Teemoittelu vaatii tutkijalta huolellista ja toistuvaa aineiston läpikäyntiä, jotta keskeiset aiheet eli teemat voidaan tunnistaa. Teemoittelu toimii aineiston jäsentämisen välineenä ja auttaa esiin nostamaan olennaisia ilmiöitä, joita ei välttämättä muuten havaittaisi. Teemojen muodostamiseen voidaan käyttää erilaisia merkintä- ja ryhmittelytapoja, kuten taulukoita, kunhan tutkija itse ymmärtää omat merkintänsä. (Hakala, 2024, n.d.). Tutkimuksessa hyödynnettiin kvalitatiivista tapaustutkimusta, joka mahdollistaa digitaalisen valmiuden syvällisen ja kontekstuaalisen tarkastelun. Haastattelumenetelmä ja itsearvioiden kvantifiointi lisäsivät tutkimuksen vaikuttavuutta, vaikka aineiston pieni koko rajoitti sen yleistettävyyttä. (Hakala, 2024, n.d.)

Tutkimuksen eettisyys on keskeinen osa tutkimusprosessia ja tarkoittaa muun muassa tutkittavien oikeuksien ja yksityisyyden kunnioittamista sekä osallistujien suojelemista riskeiltä ja vahingoilta. Tutkijan vastuulla on kertoa selkeästi, mihin aineistoa käytetään ja miten se kerätään. Eettisyyteen kuuluu myös läpinäkyvyys aineiston käsittelyn jatkovaiheista: miten ja missä aineisto

säilytetään tai hävitetään tutkimuksen jälkeen. Lisäksi tutkijan tulee selvittää dokumenttien tallentamiseen liittyvät luvat, lait ja säädökset (Hakala, 2024, n.d.)

7 TUTKIMUSTULOKSET

7.1 Haastatteluiden tulokset teemoittain

Kehittämistyössä haastateltiin kuutta eri matkailualan yrityksen henkilöä keväällä 2025. Kaikki haastateltavista olivat yrittäjiä tai vähintäänkin yrityksen osakkaita, jotka osallistuvat operatiiviseen työhön tai hallinnollisiin tehtäviin yrityksessä. Haastattelut toteutettiin Teamsin välityksellä ja nauhoitettiin. Puolistrukturoidut haastattelukysymykset esitettiin (liitteen 2) mukaisesti. Litterointia eli auki kirjoittamista ei tehty sanatarkasti lukuun ottamatta joitakin suoria lainauksia. Yritykset esitellään julkisessa työssä anonymisesti numeroina eikä yritysten tarkkoja taustatietoja tuoda työssä esille.

Analyysiprosessi aloitettiin viemällä kysymykset Excel taulukkoon, jonka jälkeen yritys kerrallaan haastatteluista saatu data tiivistettiin ja siirrettiin oikeaan kohtaan taulukossa. Työteliäs, mutta palkitseva urakka antoi lopulta hyvän kokonaiskäsityksen siitä, mitä eroja ja yhtäläisyyksiä yritysten välillä oli. Yritysten määrä oli optimaalinen aineiston käsittelyn kannalta, sillä vastaukset olivat avoimia.

Haastattelussa käytiin läpi seuraavat teemat:

1. Digitalisaation merkitys yritykselle
2. Nykyinen digitaalinen tilanne
3. Osaaminen ja kehittämistarpeet
4. Tiedolla johtaminen
5. Tekoäly
6. Kyberturvallisuus ja tietosuojat
7. Kestävä kehitys ja vastuullisuus
8. Kilpailukyky ja asiakaskokemus
9. Yhteistyö ja resurssit
10. Digivalmiuksien kehittäminen

7.1.1 Digitalisaation merkitys yritykselle

Digitalisaatio nähtiin yrityksissä tärkeänä osana liiketoimintaa. Sen avulla tehostetaan toimintaa, parannetaan tavoitettavuutta ja säästetään henkilöstökustannuksissa. Digitaaliset ratkaisut, kuten verkkosivut, sähköiset varausjärjestelmät ja kassat, mahdollistavat ajasta ja paikasta riippumattoman työskentelyn. Monet tehtävät, kuten työvuorojen suunnittelu tai viestintä, olisivat manuaalisesti käytännössä mahdottomia toteuttaa. Vaikka digitaalisuus ei aina ole kirjattuna yrityksen strategiaan, sen merkitys on itsestään selvä ja kiinteä osa arkea.

Erittäin tärkeä. Kaikkea hallitaan back officen puolella. Tietokoneella, milloin, missä ja mistä tahansa. Aika on kallista ja sitä on vähän. Esim. työvuorot olisi mahdoton järjestää manuaalisesti. Kaikki viestintä tapahtuu diginä. Verkkosivut, varaukset, kassat yms. Verkkokauppa on auki ympäri vuoden, ympäri vuorokauden. Jouluna asiakkaat ostavat valtavat määrät lahjakortteja. Se näkyy myös kassassa.

Vaikka verkkokauppa tarjoaa merkittäviä mahdollisuuksia, sen ylläpito koetaan paikoittain raskaaksi. Yksi haastatelluista yrityksistä kertoi, että verkkokauppa otettiin käyttöön koronapandemian aikana, mutta siitä luovuttiin sen kuormittavuuden vuoksi. Tilaukset hoidetaan nyt lomakkeella verkkosivujen kautta kuten ennen koronaa. Asiakkaiden ostokäyttäytymisessä näkyy yhä siirtymä digitaalisiin kanaviin, mutta merkittävä osa yhteydenotoista tapahtuu edelleen sähköpostilla tai puhelimitse, mikä rajoittaa myyntiä ja koetaan myynnin esteenä. Esimerkiksi ostot keskittyvät aikaan, jolloin asiakaspalvelu ei ole tavoitettavissa, kuten iltaisin ja viikonloppuisin.

Tällä hetkellä vain 24 % kaupasta tulee digitaalisesti. Suurin osa ottaa yhteyttä meilitse tai puhelimitse, ja se on myynnin este. Emme ole tavoitettavissa koko ajan verkossa. Ihmiset ostavat eniten juuri silloin kun myyntipalvelumme on kiinni eli klo 16–24 välillä la-su, ja respassa on silloin vain yksi ihminen töissä.

Sosiaalinen media ja verkkosivut muodostavat kaikilla keskeisimmän viestintä- ja markkinointikanavan. Sosiaalista mediaa käytetään aktiivisesti viikoittain ja suunnitelmallisuus koettiin tärkeänä, kuten aikataulujen julkaiseminen hyvissä ajoin verkossa ja somessa. Printtimainonta koettiin kalliiksi suhteessa hyötyyn, eikä sen käyttö ole enää ensisijainen.

Näkyvyys tulee digitaalisuuden kautta. Some on paras väline mainostaa, sillä tieto leviää nopeasti ja kustannustehokkaasti.

Sometetaan joka viikko, mutta ei olla siinä vielä niin hyviä, kuin haluttaisiin olla. Keikkakalenteri löytyy netistä hyvissä ajoin. Koronan jälkeen toki asiakkaiden rahan käyttö on vieläkin maltillista ja liput varataan varsin myöhään. Printtimainonta ei iske, koska hinta ei mene yksin saatavan hyödyn kanssa. Vahvin kanava on some ja nettisivut.

Yritykset pyrkivät jatkuvasti kehittämään digitaalista läsnäoloaan, vaikka resurssit tai osaamista ei aina ole toivotulla tasolla. Digitaalisuus nähdään yrityksissä käytännön työvälineenä ja mahdollistajana, sen avulla lisätään näkyvyyttä, palvellaan asiakkaita paremmin ja tehostetaan sisäistä toimintaa. Kehittämistyö vaatii kuitenkin jatkuvuutta, selkeyttä ja resursseja, jotta mahdollisuudet saadaan täysimääräisesti käyttöön.

Osalla yrityksistä on käytössään erilaisia toiminnanohjausjärjestelmiä, kun taas taloushallintoa kaikki hoitavat jo sähköisesti. Kaksi yrityksistä totesi käyttävänsä myös perusratkaisuja, kuten Excel taulukoita ja Word tekstinkäsittelyohjelmaa. Kehitys nojaa osittain myös ulkoistettuihin palveluihin, kuten IT-tukeen, markkinointiin ja kirjanpitoon.

Digitalisuuden paras hyöty yritystoiminnassa on tavoitettavuus ja tiedolla johtaminen. Sisäisesti ja ulkoisesti tiedot ovat helposti löydettävissä.

Yrityksissä tunnistetaan eri järjestelmien tuomat mahdollisuudet asiakasprofiilien, datan ja jälkimarkkinoinnin keräämiseen, mutta käytännön toteutusta rajoittaa osaamisen ja integraatioiden puute. Yksi yrityksistä on juuri tämän opinäytetyön teon aikaan keskellä suurta kokonaisvaltaista uudistusta, jossa digitaalisuudesta tulee merkittävä osa laajempaa hospitality-järjestelmää, jolla

haetaan liikevaihdon kolminkertaistamista. Mallia tähän on otettu Euroopan matkailualan vastaavilta toimijoilta.

Digityökaluja käytetään laajasti (verkkosivut, sosiaalinen media, kassaohjelmat, sähköinen taloushallinto), mutta järjestelmien integraatio ja automaatio puuttuvat usein. Tämä osoittaa teknologian hajautuneisuutta ja viittaa matalahkoon teknologiseen kypsyystasoon, erityisesti Merkasin (2022) ja Forresterin (2017) määrittämällä mittareilla. "Monessa yrityksessä järjestelmät eivät keskustele keskenään."

7.1.2 Nykyinen digitaalinen tilanne

Yritykset hyödyntävät monipuolisesti erilaisia digitaalisia ratkaisuja: verkkosivut, kassajärjestelmät, taloushallinto-ohjelmistot, CRM-järjestelmät ja sähköinen raportointi ovat monissa yrityksissä yleisiä. Käytössä on myös varausjärjestelmiä (esim. Johku, Restolution, Booking.com), mutta järjestelmien yhteensopivuus ja integraatiot puuttuvat useilta. Useassa yrityksessä mainittiin, että eri työkalut eivät keskustele keskenään, mikä aiheuttaa manuaalista työtä ja päällekkäisyyksiä.

Nettisivut, kassajärjestelmät pilvessä, tuotannon suunnittelujärjestelmä, kyselyjärjestelmä ja reseptiikka. Sosiaalinen media ja varauslomake. Sähköinen kirjanpito ja raportointi. Melkoinen tilkkutäkki. Vuonna 2018 oli iso kasvun paikka. Yhteinen tietokanta ja yhteiset kassanäkymät kaikissa toimispisteissä, etuna tuttuus ja helppous.

Jotkut yritykset ovat investoineet kehitettyihin kokonaisuuksiin, joissa on mukana mm. tuotannonohjaus, kalenterivaraukset ja digitaalinen työvuorosuunnittelu. Toisaalta osa käyttää edelleen erillisiä ratkaisuja, kuten Excel- ja Word-pohjaisia tarjouksia. Erityisesti pienemmissä yrityksissä valintoja ohjaa tuttuus, helppous ja periytyneet toimintatavat. Toiminnan ollessa pientä, koetaan, että toimintatavat ovat riittäviä.

Verkkosivut, toiminnanohjausjärjestelmä Wisenetworks (ei halvin, mutta tehokkain), crm, laskutus, tuotehallinta, verkkokauppa, uutiskirjeet. Erikoiseen digitaalinen, nettipohjainen työvuorosuunnittelualusta. Lisäksi

erillinen varaussovellus fillareihin. Sähköpostit Gmailissa, tärkeä osa myös kalenterit. Whatsup ja somen meta.

Helpoimmaksi työkaluksi koettiin sähköinen taloushallinto ja siitä saatava sähköinen raportointi. Haasteellisiksi koettiin mm. jatkuvasti soiva puhelin ja reseptiikkatyökalut, joiden käyttö vaatii jatkuvaa opettelua, sekä sosiaalinen media, joka kaikessa toimivuudessaan vaatii kuitenkin aktiivisuutta ja ajankoh- taista sisällöntuotantoa. Haasteelliset ohjelmat aiheuttavat myös ongelmia ja tuntuvat hinta-laatusuhteessa huonoilta valinnoilta. Tuki palvelutarjoajalta koettiin huonoksi. Moni yritys koki, ettei heillä ole käytössä asiakashallinta- tai markkinointijärjestelmiä, vaikka tarve niille tunnustetaan.

Erilaisten digitaalisten työkalujen valintaan vaikuttavat useimmiten helppokäyt- töisyys tai periytyneisyys. Moni tunnisti tarpeen kehittää erityisesti markkinoin- tia ja varausprosessien automatisointia. Useat vastasivat, että tarvitaan "yksi alusta, joka hoitaa kaiken", tämä viittaa tarpeeseen integroiduista ratkaisuista.

Markkinointia tehdään enimmäkseen manuaalisesti tai ajastetusti Metan kautta sosiaalisessa mediassa. Uutiskirjeet ja automaattinen sähköpostimark- kinointi eivät ole laajassa käytössä, vaikka sähköpostilistoja on jo valmiina. Joissakin yrityksissä hyödynnetään alueellisia markkinointialustoja kuten Visit Satakunta tai Luontoon.fi, mutta omat kampanjat jäävät satunnaisiksi.

Paras markkinointikanava on puskaradio. Sähköistä markkinointia kyllä, mutta ei uutiskirjeitä.

Jälkimarkkinointia ei ole, uutiskirjeen voi tilata, mutta mitään ei silti tule. Ei ehdi tekemään. Sähköpostilistat kyllä löytyvät. Tehdään kohdennettua markkinointia, jolla on lehti-ilmoitteluun verrattuna moninkertainen hyöty. Käytämme maksettua mainontaa somessa. Ei olla LinkedInissä.

Asiakasyhteys tapahtuu edelleen useimmiten puhelimitse tai sähköpostilla. Varausjärjestelmät ovat käytössä vain osittain, riippuen myytävästä palvelusta tai tuotteesta. Tämä aiheuttaa pullonkauloja ja riippuvuutta henkilöstöresurs- seista, erityisesti iltaisin ja viikonloppuisin. Tämä on tunnustettu myös myynnin esteenä. Isoimmassa yrityksessä tähän ongelmaan haetaan ratkaisua hyö- dyntämällä mm. tekoälyä.

Palautetta asiakkailta kerätään osittain sähköisillä lomakkeilla, perinteisesti paperi kyselyillä tapahtumissa ja osa luottaa myös perinteiseen face to face eli kasvotusten saatavaan palautteeseen. Osassa yrityksistä raportit käydään läpi myös henkilöstön tai yhteistyökumppaneiden kanssa. Yksi yrityksistä ei halua kuormittaa asiakasta palautekyselyillä ja keräys jää satunnaiseksi. Yritykset käyttävät laajasti digitaalisia ratkaisuja, mutta kokonaisuuden hallinta ja järjestelmien yhteen toimivuus kaipaavat kehittämistä.

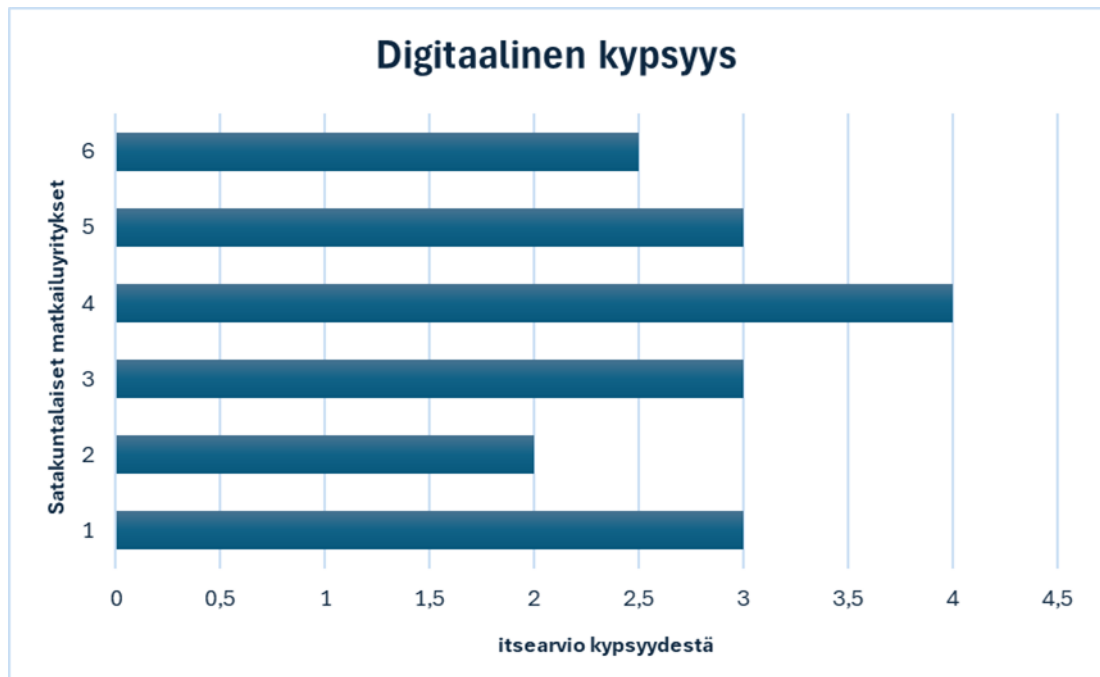
Meillä on käytössä sähköinen palautelomake verkkosivuilla, kerran vuodessa pidetään asiakastyytyväisyyskysely toimipisteissä paperilomakkein (myös sähköisesti). Hyvä työkalu. Toimitusjohtaja tekee raportin ja se käydään yhdessä läpi. Myös yhteistyökumppaneiden kanssa tehdään ko. kysely ja käydään keskustelut.

Suullisesti voi antaa palautetta. Ei haluta pilata asiakaskokemusta tai kuormittaa asiakasta jollain QR koodeilla tms. Keskitytään tyylikkääseen palveluun.

Asiakaskohtaamiset ovat yhä osin manuaalisia (puhelin, sähköposti), vaikka varausjärjestelmiä hyödynnetään. Asiakastiedon keruu ei ole systemaattista, mikä viittaa Merkasin (2022) asiakasulottuvuuden puutteisiin. "Asiakaspalautetta kerätään satunnaisesti – järjestelmällisyys puuttuu."

Useimmissa yrityksissä digitalisaatiota ei ole kirjattu strategiaan, vaikka sen merkitys ymmärretään. Kehitys on reaktiivista eikä perustu selkeään tietkarttaan – tämä viittaa Rossmannin (2018) ja Merkasin (2022) mukaan matalahkoon kypsyystasoon (tasot 2–3). Sofokuksen (2020) mukaan yritykset sijoittuvat pääosin tasoille Hyödyntäjät tai Konkariyritykset.

Yritysten oma arvio digikypsytydestä vaihteli välillä 2–4 (asteikolla 1–5). Keskiarvoksi tullut luku 2,9 vastaa Sofokuksen mallin mukaan keskitasoa eli "konkareita". Useimmiten arvioitiin, että parannettavaa vielä on, mutta suunta on oikea. Tiettyjen osa-alueitten ulkoistukset ovat yleisiä lähes kaikissa yrityksissä, kuten IT-tuki, taloushallinto, kirjanpito, markkinointi, graafinen suunnittelu ja mainonta. Digikarttaa yrityksillä ei vielä ole, joka viittaa siihen, ettei digikehitystä ohjata kokonaisvaltaisesti. Seuraavassa digitaalista kypsyystasoa on esitetty yritysten antamalla omilla arvoilla (kuvio 5).



Kuvio 5. Opinnäytetyössä haastateltujen matkailuyrityksen itsearvio digitaalisen kypsyys tasosta (1 = matala, 5 = korkea).

7.1.3 Osaaminen ja kehittämistarpeet

Yrityksissä digitaalinen osaaminen rakentuu pitkälti käytännön kautta. Niillä työntekijöillä, jotka käyttävät digitaalisia järjestelmiä päivittäin, osaaminen on hyvällä tasolla. Usein pääkäyttäjät tai yrittäjät opastavat muuta henkilökuntaa. Lisäksi Teamsin ja muiden ohjelmien kautta on järjestetty lyhytkoulutuksia.

Niiden digiosaaminen on ok, jotka järjestelmiä käyttävät. Koulutuksia voidaan järjestää tarvittaessa. Ohjelmien myötä tulee jonkin verran Teams koulutuksia. Parhaiten toimii, kun kollegat tai pääkäyttäjät opettavat muuta henkilökuntaa. Reseptiikka työkalua osaavat käyttää parhaiten esim. keittiömestarit ja kokit. Toimitusjohtaja vastaa enemmän sisällöistä, mutta ei osaa välttämättä itse käyttää ohjelmaa.

Moni yrittäjä kokee hallitsevansa vain osan työkaluista – esimerkiksi tärkeimmät markkinointikanavat – eikä aikaa koulutuksiin osallistumiseen välttämättä ole. Joissain yrityksissä käytetään mm. työntekijöiden itse tekemiä opastusvideoita, mikä auttaa oppimisessa ja perehdytyksessä. Tulevaisuudessa

suunnitellaan kehitettävän esimerkiksi perehdytysprosesseja entistä digitaalisemmiksi.

Digitaalisesta kehityksestä vastaa useimmiten yrittäjä itse tai pieni ydinjoukko, kuten yrittäjä ja assistentti. Laajempaa digivastuuta ei ole delegoitu muulle henkilöstölle. Tämä kuormittaa erityisesti pienissä yrityksissä, joissa yrittäjän harteille jää myös operatiivinen työ.

Uusien ohjelmien käyttöönotto on aina haasteellista, kuten koko muutoksen johtaminen sillä toiset oppivat paremmin kuin toiset, ja syntyy muutostavastarintaa.

Yrittäjän tulee hoitaa itse aika monta asiaa. Onneksi tuttavapiirissä on auttavia käsiä, kun koneet kaatuvat tms.

Osaaminen rakentuu pitkälti yrittäjän tai avainhenkilön varaan. Tietotaitoa ja kiinnostusta on, mutta resurssien ja ajan puute rajoittavat kehitystä. Tämä tukee Aslanovan & Kulichkinan (2020) havaintoa, että sisäiset valmiudet ovat usein puutteellisesti huomioitu. "Kehittämistarpeita tunnistetaan, mutta resurssit, aika ja muutostavastarinta rajoittavat etenemistä."

7.1.4 Tiedolla johtaminen

Digitaalisen osaamisen hyödyt eivät jakautuneet kaikille yrityksille samalla tavalla. Esimerkiksi yritykset, joilla oli jo valmiiksi käytössä varausjärjestelmä ja analytiikkatyökaluja, pystyivät osoittamaan konkreettisia hyötyjä asiakasymmärryksen ja työajan säästön muodossa. Sen sijaan yritykset, joilla ei ollut järjestelmiä käytössä tai joilla digityökalut olivat vasta kokeiluasteella, eivät vielä kokeneet suoraa hyötyä. Tämä osoittaa, että digitaalisen muutoksen vaikutukset ilmenevät viiveellä ja ovat riippuvaisia käyttöönoton asteesta (Ilmarinen & Koskela, 2015; OECD, 2019).

Yritykset hyödyntävät tietoa vaihtelevasti ja eri syvyyksillä. Joissain yrityksissä seurataan tarkasti kassajärjestelmistä ja nettisivujen kävijäliikenteestä saatavaa dataa. Tällöin tieto myynnistä, asiakasvirroista ja sesonkien vaihtelusta

auttaa päätöksenteossa, kuten aukioloaikojen suunnittelussa tai resurssien kohdentamisessa. Erityisesti myynnin dataa pidetään arvokkaana – esimerkiksi hittituotteiden ja tilausten rakenteen perusteella optimoidaan valikoimaa ja tuotantoa. Toisaalta osa yrityksistä nojaa enemmän kokemukseen ja "mututuntumaan" päätöksenteossa. Näissä yrityksissä ei ole käytössä järjestelmällistä seuranta- tai mittaristoa, ja data-analyysiä tehdään vain satunnaisesti.

Kassajärjestelmästä, myynnin rakenteesta, ostoista tehdään analyysia. Kotisivujen kävijöistä, somesta jne. Uusista kotisivuista saadaan kerättyä kunnan analytiikkaa, jota on helpompi seurata ja saada käsitys meissä mennään.

Digitaalisessa markkinoinnissa seuraaminen perustuu esimerkiksi kävijämäärien, sukupuolijakaumien tai yksittäisten mainoskampanjoiden vasteiden tarkasteluun. Somessa nähdään nopeasti, mikä sisältö kiinnostaa, ja tätä tietoa käytetään jatkokehitykseen. Joillain yrityksillä on analytiikkaa verkkosivuilla, mutta se ei ole aina aktiivisessa käytössä. Yrittäjien kokemus ja intuitio täydentävät kvantitatiivista dataa – usein ymmärretään eri asiakasryhmien käyttäytymistä ilman mittaristoja.

Asiakaspalautetta digitaalisista kanavista ei kerätä säännöllisesti, mutta kun sitä saadaan, se käsitellään välittömästi. Esimerkkinä mainittiin palaute siitä, ettei hotellihuonetta voi varata suoraan ilman lisäkuluja. Palautteesta pyritään ottamaan opiksi, mutta systemaattinen kerääminen ja analysointi puuttuvat useilta yrityksiltä.

Vaikka osa yrityksistä hyödyntää analytiikkaa, suurin osa toimii edelleen intuitiolla. Tämä on keskeinen puute kaikissa malleissa, joissa datan hyödyntäminen on edellytys korkealle digikypsyydelle kuten Forresterin 28 attribuuttia tai Merkasin prosessit vaativat. Suurin potentiaali on myynnin, verkkosivujen ja somesisältöjen analytiikassa.

7.1.5 Tekoäly

Tekoälyä on hyödynnetty vielä varsin rajatusti, mutta kokeiluja on käynnissä useissa yrityksissä. Tyypillisiä käyttökohteita ovat olleet kuvien luominen ja ideoiden hakeminen markkinointiin. Yksi yrityksistä oli hyödyntänyt tekoälyä ravintolan nimen keksimisessä ja toinen radiomainoksen sisällönluomisessa. Kielikäännökset muun muassa websivuille onnistuvat nyt kädenkäänteessä yrittäjältä itseltään ja asiakasviestintä kansainvälisten asiakkaitten kanssa onnistuu helposti tekoälyn kielimuunnoksilla.

Moni koki, että tekoäly on hauska ja kiinnostava, mutta aikaa perehtymiseen ei ole. Tekoälyä pidetään tukea antavana apuvälineenä, ei itsenäisenä ratkaisuna. Esimerkiksi chatbotteja on kokeiltu, mutta niiden ei odoteta korvaavan henkilökohtaista asiakaspalvelua. Osa jopa koki, että palvelutaso laskee, jos asiakaspalvelutilanteessa vastassa olisi robotti, eivätkä missään tilanteessa ottaisi käyttöön chatbottia websivuilleen. Tekoäly on otettu käyttöön pienissä kokeiluissa, erityisesti sisällöntuotannon ja käännösten tukena. Suurin este laajemmalle hyödyntämiselle on ajan ja osaamisen puute. Potentiaalia tunnustetaan, mutta systemaattinen käyttö vaatii koulutusta ja käytännön kokeiluja lisää.

7.1.6 Kyberturvallisuus ja tietosuojaja

Yritykset tunnistavat tietoturvan merkityksen liiketoiminnan jatkuvuuden ja asiakastiedon suojan kannalta. Useissa tapauksissa IT-tuki on ulkoistettu, ja laitteet, ohjelmistot sekä liikenneverkot ovat hallinnassa vain rajatulla määrällä henkilöitä. Tavoitteena on minimoida tietoturvariskit keskittämällä hallinta ja käyttämällä hyväksi todettuja palveluntarjoajia.

Ei ole ollut ongelmia mutta koko ajan pitää pysyä kartalla ja seurata mitä uutta tulee esille. GDPR oli iso asia, joka vaikutti paljon omaankin toimintaan. Tietojen säilyttämiseen vaadittava aika ja lukitut kaapistot. yms. Tietoturvan tulee olla kunnossa ja yhteistyökumppaneiden kanssa toiminta on tärkeää. Heidän tulee taata meidän turvallisuutemme, siitä heille

maksetaan. Hyvät suojaukset ja ennakointi, riskejä on paljon. Tietoturva huolettaa, kun kaikki data on lähestyttävissä niin monesta eri suunnasta, kun ennen kaikki ole yhdellä koneella nyt pilvessä. Pelottaa mihin kaikkien hakkerit pystyvät. Tiedonhallinta on melko kriittistä.

GDPR on vaikuttanut merkittävästi toimintakäytäntöihin, erityisesti tietojen säilyttämisen, hallinnoinnin ja säilytystapojen osalta. Osa yrityksistä mainitsi luki-
tut säilytystilat, pilvipalvelut ja yhteistyökumppaneiden vastuun tietoturvasta.

Useissa vastauksissa korostettiin, että tiedonhallinta on kriittistä, etenkin kun kaikki tieto ei enää ole yhdessä laitteessa, vaan hajautetusti pilvipalveluissa ja järjestelmissä. Yritykset pyrkivät ennaltaehkäisemään riskejä hyvillä käytännöillä: ohjelmistopäivityksillä, rajatuilla käyttöoikeuksilla ja asiantuntevilla palveluntarjoajilla. Esimerkiksi internetpalveluntarjoajan tarjoama suoja mainittiin tärkeänä tekijänä. Lisäksi uudistuksia on tehty asiakastiedon suojaamiseksi entistä paremmin.

Nettiliittymän tarjoaja takaa vahvan suojan - kyberhyökkäyksiä tulee sairautaan paljon, mutta ne ovat palvelutuottajan toimesta hyvässä hoidossa.

IT-tuki on ulkoistettu. Koneet, laitteet ja liikenneverkot, ohjelmistot liisattu. Tietoturva pyritti maksimoimaan sillä, että hallinta vain tietyillä henkilöillä. Huijausviestit ovat haaste. Some aiheuttaa myös haasteita vrt. kilpailut.

Tietosuoja ja kyberturvallisuus otetaan vakavasti, mutta käytännöt vaihtelevat. Pienyrityksissä tietoisuus uhista on olemassa, mutta resurssien puute tai tekninen osaaminen voi rajata kehittämistä. Kumppanien valintaan ja jatkuvaan seurantaan panostetaan – ja huoli pilvipalveluiden turvallisuudesta on vahvasti läsnä.

7.1.7 Kestävä kehitys ja vastuullisuus

Useat yritykset näkivät digitalisaation tärkeänä osana kestävästä kehityksestä erityisesti tiedolla johtamisen näkökulmasta. Digitaaliset työkalut auttavat seuraamaan esimerkiksi ostojen, varaston ja tuotannon tehokkuutta, mikä

mahdollistaa jätteen ja hävikin vähentämisen. Esimerkiksi tukkuraporttien avulla on pystytty vähentämään ruokahävikkiä merkittävästi viikkotasolla. Joissain yrityksissä käytössä on digitaalisia vuosiraportteja ja mittareita, joiden avulla voidaan osoittaa vastuullisuustoimia ja parantaa läpinäkyvyyttä.

Nyt kun mekin olemme mukana kestävän kehityksen projekteissa, niin on joutunut katsomaan niitä asioita tarkemmin. Ja sitten on huomannut, että esimerkiksi digitaalisuus tarjoaa sitä dataa mitä kautta pystytään johtamaan myös vastuullisesti. Tarkoitan, että meillä on tukun kanssa aika hyvät raportointityökalut, niin sieltä pystyttiin esimerkiksi vähentämään pudotuksia ravintoloihin viidestä kerrasta kolmeen kertaan viikossa. Varmaan kestävän kehityksen kannalta just se data. Tieto on tärkeää.

Yritysten suhtautuminen ympäristösertifikaatteihin jakautuu. Osa ei käytä sertifikaatteja lainkaan, sillä niiden ei koeta konkreettisesti muuttavan toimintaa – vastuullisuus näkyy käytännöissä muutenkin, kuten kierrätyksessä, sähköisessä viestinnässä ja lähiruokaan panostamisessa. Joillekin taas sertifikaatit, kuten Ekokompassi tai Sustainable Travel Finland, ovat jo käytössä tai työn alla, ja niitä pidetään hyödyllisinä erityisesti asiakasviestinnässä.

Ei sertifikaatteja. Tommoiset sertifikaatit ei ne tule sitä toimintaa välttämättä muuttamaan. Meillä kierrätetään jo nyt ja toimitaan ympäristöystävällisesti. Isot toimijat pakottavat pieniä toimijoita ja kustannukset vain kasvavat, mutta asiakasvirtaan sillä ei ole positiivisia vaikutuksia.

7.1.8 Kilpailukyky ja asiakaskokemus

Yritykset näkevät digitalisaation vaikuttavan positiivisesti kilpailukykyyn ja liiketoiminnan tehokkuuteen. Digitalisaation koettiin tehostavan eri prosesseja sekä vähentävä geneeristä työstä. Tästä esimerkkinä pöytävarausjärjestelmä, joka säästää yrittäjän mukaan useita henkilötyövuosia. Digitalisuus parantaa yrityksen näkyvyyttä ja saavutettavuutta asiakkaitten suunnasta katsottuna. Yritykset kokivat myös, että digitaalisuutta hyödyntäen yrityksen brändiä voidaan nostaa paremmin esille ja sen avulla päästään kohti strategisia tavoitteita.

Digitaaliset ratkaisut mahdollistavat asiakaspalvelun ja markkinoinnin laajempaa ja tarkempaa kohdentamista, vaikka alueellisesti kilpailua saattaa olla vähäistä. Yksi yrittäjistä totesi, että muutosvaiheessa ollaan nousemassa "uudelle tasolle" ja tavoitteena on olla Suomen vetovoimaisimpia omassa luokassaan. Toinen vastaaja koki, että vaikka digitalisaatiolla ei ole ollut suoraa vaikutusta, asiakas saa kuitenkin sen laadun, mikä luvataan – ja se itsessään on kilpailutekijä.

Varmasti vaikuttaa positiivisesti liikevaihtoon. Tehostaa. Juuri näkyvyys ja saavutettavuus korostuvat.

Ei varsinaisesti digitalisuus mutta asiakas saa sitä laatua mitä luvataan, ehkä sillä kärjellä.

Digitaalinen taso nähdään siis kilpailijoihin nähden vähintään tasavertaisena, ja osalla yrityksistä se on tai tulee jatkossa olemaan selkeä vahvuus. Joillain osa-alueilla kilpailu on vähäisempää, joten digitaalinen panostus ei ole yhtä kriittinen selviytymistekijä, mutta sen merkitys kasvaa koko ajan. Yhteistyö ja resurssit

Yritykset tekevät yhteistyötä eri tavoin – osa toimii tiiviissä yhteistyössä tukkureiden, lähialueen yritysten ja maaseututoimijoiden kanssa. Joillain yrityksillä on alueellista yhteistyötä esimerkiksi Visit destinaation kautta, mutta toisaalta moni koki alueellisen yhteistyön vielä melko vähäiseksi. Odotukset kohdistuvat tuleviin isompiin hankkeisiin, kuten myyntialustoihin (esim. Yyteri), jotka voivat tuoda uusia markkinointikanavia.

Oppilaitosyhteistyö näkyy muun muassa opiskelijoiden tekeminä käytännön harjoitteluina, tutkimuksina ja opinnäytetöinä. Joillain yrityksillä oli taustalla useita tutkimusprojekteja ammattikorkeakoulun kanssa. Opinnäytetöiden merkitys tutkimustyössä koettiin merkittäväksi resurssiksi.

Opinnäytetyöt ovat hyvä juttu, ne mahdollistavat tiedonkeruun ja analysoinnin. Luottamuksellisuus. Samkilla hyviä koulutuksia myös. Tarjolla tietoa uusimmista trendeistä jne.

Rahoitusta digitalisaation kehittämiseen on saatu korona-aikana Business Finlandin tuen kautta. Myös Leader-tukea tai muita paikallisia kehittämisrahoituksia on hyödynnetty. Jotkut mainitsivat osallistuneensa suurtaapahtumahankkeisiin tai olevansa mukaan isoissa investointihankkeissa. Toisaalta osa koki, ettei heillä ole aikaa osallistua hankkeisiin, ja panostavat mieluummin omiin projekteihinsa.

Suurin este digitalisaation kehittämiseksi on usein ajan puute. Vaikka kiinnostusta ja ajatuksia olisi, päivittäinen operatiivinen työ vie resurssit. Osa arvioi resurssinsa kohtuullisiksi, mutta yleinen tilanne kuvataan sanoin "aika kortilla" tai "vähäiset mahdollisuudet". Tehdään mieluummin omia juttuja kuin lähdeään hankkeisiin mukaan.

7.1.9 Digivalmiuden kehittäminen

Useat yritykset nostivat esiin avun tarpeen sisällöntuotannon ja viestinnän parantamiseksi. Digitaalisten kanavien jatkuvasti muuttuva luonne aiheuttaa haasteita: juuri kun yksi alusta on opittu, vaaditaan taas uudenlaista sisältöä. Sisällöntuotanto vie aikaa, ja vastuu siitä jää usein yrittäjälle tai yhden henkilön varaan. Kuvamateriaalia kyllä tuotetaan, mutta viestintä jää silti hajanaiseksi ja epäyhtenäiseksi. Viestintää tulisi tehdä niin sisäisesti kuin ulkoisesti.

Digitalisaation tukeminen vaatisi helposti lähestyttävää, käytännönläheistä ja kohtuuhintaista apua, erityisesti sisällöntuotantoon ja viestintään. Yrityksissä on halua kehittää, mutta tekijöiden ja resurssien puute hidastaa etenemistä. Yritykset ovat halukkaita kehittämään, mutta muutosta tehdään omaan tahtiin. Tämä vastaa Sofokuksen (2020) näkemystä siitä, että kaikkien ei tarvitse tähdätä täydelliseen transformaatioon, vaan eteneminen voi olla vaiheittaista ja strategialähtöistä. Digitalisaatio nähdään mahdollistajana, ei itseisarvona.

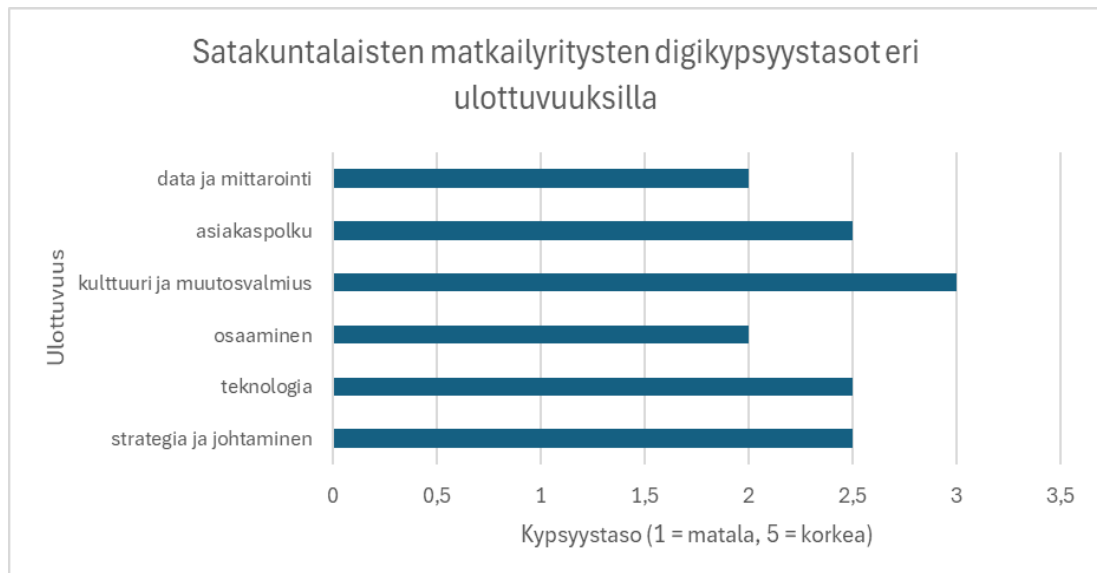
Tutkimustulokset on tiivistetty visuaalisesti seuraavassa kuvassa, joka havainnollistaa satakuntalaisen digitaalisen matkailuyrityksen (kuva 5). Vastaukset

on koottu teemahaastatteluista ja jaoteltu selkeästi eri osa-alueisiin, jotka painottuvat erityisesti operatiiviseen ja strategiseen digiosaamiseen.



Kuva 5. Haastatteluiden pääteemat ja tutkimuksen tulokset.

Oheisessa kuviossa on yhteenveto Satakunnan matkailuyritysten digikypsyydestä eri ulottuvuuksilla (kuvio 6). Kuvio havainnollistaa, että korkein kypsyystaso saavutetaan kulttuurin ja muutosvalmiuden osalta, kun taas osaaminen ja datan hyödyntäminen jäävät heikoimmiksi osa-alueiksi.

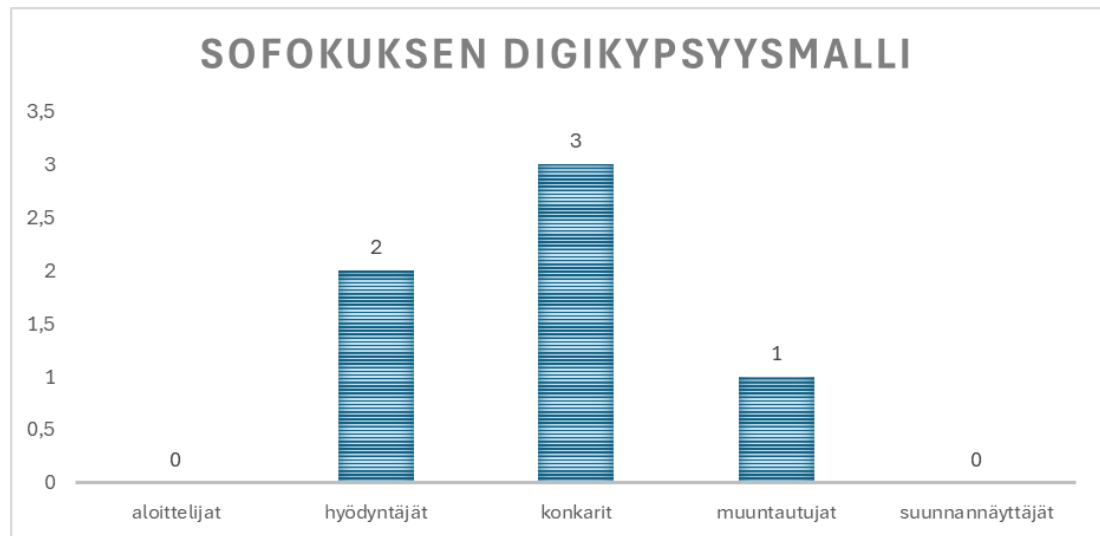


Kuvio 6. Satakuntalaisten matkailuyritysten digikypsyydet eri ulottuvuuksilla mitattuna.

Yhteenvetona voidaan todeta, että yritykset sijoittuvat Sofokuksen (2020) mallin mukaan keskimäärin tasoille 2–3 (Hyödyntäjät–Konkariyritykset) ja Rossmannin (2018) mallin mukaan vaiheeseen, jossa perusjärjestelmät ovat käytössä, mutta strateginen ja kulttuurinen integraatio vielä puutteellista. Digikehitystä yrityksissä siis tapahtuu, mutta se ei ole vielä systemaattista tai strategisesti ohjattua. Erityisesti tiedolla johtaminen ja järjestelmien integraatio ovat puutteellisia. Sofokuksen (2020) mallin mukaan yritysten digivalmius on kohdalainen, mutta potentiaalia on edelleen hyödyntämättä.

Maturiteettinäkökulma tuo näkyväksi kehityksen jatkumon, jossa yritysten tarpeet vaihtelevat merkittävästi. Perustasolla olevat yritykset hyötyvät käytännönläheisestä tuesta ja koulutuksista teknologian peruskäytössä, kun taas kehittyneemmät yritykset tarvitsevat sparrausta esimerkiksi digitaalisten innovaatioiden johtamisessa ja tiedolla johtamisessa. Tämä havainnointi tukee aiempia tutkimuksia, joiden mukaan digitaalisen kypsyyden kehittäminen edellyttää sekä osaamisen että strategisen johtamisen yhtäaikaista vahvistamista. (Busulwa ym., 2022).

Oheisessa kuviossa matkailuyritysten itsearviointin tulokset ovat kuvattuna visuaalisesti Sofokuksen (2020) mallin mukaisesti (kuvio 7). Yksikään yrityksistä ei koe olevansa täysin aloittelija, mutta vastaavasti kukaan ei toistaiseksi ole suunnan näyttäjänä. Numeerisesti yritykset kokivat olevansa konkaritasoa ja kuuden yrityksen numeeriseksi digikypsyydystason arvosanaksi tuli kolme (3).



Kuvio 7. Haastateltujen matkailuyritysten sijoittuminen Sofokuksen digitaalisessa kypsyystasoa kuvaavalla asteikolla.

8 JOHTOPÄÄTÖKSET

8.1 Uudet havainnot ja tulevaisuuden visiot

Tutkimuksen perusteella satakuntalaisten matkailuyritysten digitaalinen valmius osoittautui vaihtelevaksi. Osa yrityksistä hyödyntää jo aktiivisesti sähköisiä varausjärjestelmiä, verkkosivuja, sosiaalista mediaa ja analytiikkatyökaluja, kun taas toisilla digitaalisuus on vasta alkuvaiheessa. Yritysten digikypsyys sijoittuu keskitason tuntumaan, vastaten Rossmannin (2018) esittämää "toimijat"-tasoa: digitaalinen strategia on olemassa, mutta toimeenpano on hajanaista ja usein epäjohdonmukaista. Moni yritys kuvasikin olevansa "matkalla", mikä vastaa Aslanovan ja Kulichkinan (2020) kolmannen tason digimaturiteettia – halua kehittyä on, mutta strateginen johtaminen ja mittarit puuttuvat.

Asiakaskäyttäytyminen on toiminut merkittävänä suunnannäyttäjänä digiratkaisujen käyttöönotossa. Palveluita on siirretty verkkoon ennen kaikkea asiakkaiden tarpeiden ja odotusten mukaan, ei niinkään strategisesta lähtökohdasta (Koivisto ym., 2019). Digitaalisuuden hyödyt näkyvät erityisesti asiakasviestinnän sujuvuudessa, toiminnan tehostumisessa sekä palvelujen saatavuuden parantumisessa. Osassa yrityksistä digitaalisuus on mahdollistanut myös liiketoimintamallin uudistamista, joka on merkki korkeammasta digikypsyydestä (Merkas, 2022).

Suurimmat haasteet liittyivät teknologian käyttöönottoon, muutosvastarintaan, teknisiin ongelmiin sekä rajallisiin resursseihin. Yksittäisten henkilöiden harjoille jäävä osaaminen tekee järjestelmäriippuvuudesta haavoittuvaa. Vaikka kiinnostusta kehittämiseen on, järjestelmien vaihtaminen ja laajojen digihankkeiden käynnistäminen koetaan riskialttiiksi ja kuormittaviksi. Erityistä kehittämispotentiaalia tunnistettiin verkkosivujen optimoinnissa, monikielisyudessa, varausjärjestelmien kehittämisessä ja myynnin tukemisessa.

Digiosaaminen yrityksissä rakentuu pitkälti käytännön kautta, ja sitä tukevat sisäiset toimintamallit, kuten videoperehdytys uusille työntekijöille tai pääkäyttäjät opettavat muuta henkilökuntaa työn ohessa. Dataa hyödynnetään päätöksenteossa vaihtelevasti, erityisesti myynnin ja markkinoinnin analytiikassa, mutta järjestelmällinen asiakastiedon keruu ja sen hyödyntäminen ei ole vielä arkipäivää. Tietoturvaan suhtaudutaan vakavasti, vaikka konkreettisia kyberuhkia ei ole juuri kohdattu. Haasteet liittyvät muun muassa huijausviesteihin, somekilpailujen väärinkäyttöksiin ja yleiseen epävarmuuteen teknologian riskeistä.

Tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että digitaalinen valmius on siirtymässä perustaitojen tasolta kohti kriittistä kilpailukykytekijää. Carlisle ym. (2021) korostavat, että matkailualalla käytettävien järjestelmien ja ohjelmistojen määrä kasvaa jatkuvasti. Tämä asettaa suuria vaatimuksia osaamiselle, erityisesti itseohjautuvuudelle ja kyvyille oppia uutta nopeasti. Siksi matkailualan koulutuksessa tulisi panostaa digitaalisuuden ymmärtämiseen, tiedolla johtamisen taitoihin, markkinoinnin ja asiakaspolkujen hallintaan sekä uusien teknologioiden, kuten tekoälyn perusteisiin.

Tulevaisuudessa digitaalinen kyvykkyys ei ole enää kilpailuetu, vaan perusedellytys liiketoiminnan jatkuvuudelle. Yritysten on varauduttava siihen, että tekoäly ja automaatio vaikuttavat yhä laajemmin asiakaspalveluun, hinnoitteluun ja kapasiteetin hallintaan. Tiedolla johtaminen muuttuu strategiseksi välineeksi, ja yrityksiltä vaaditaan kykyä tulkita ja hyödyntää kerättyä dataa. Vastuullisuustyökalut integroituvat osaksi palveluketjua ja asiakasviestintää. Alustatalous ja verkkonäkyvyys korostuvat, ilman näkyvyyttä ei ole kysyntää. Digitaalisuus sulautuu kaikkeen liiketoimintaan: palvelumuotoiluun, logistiikkaan, asiakaskokemukseen ja kestävyYTEEN. Yhteiskehittäminen ja ekosysteemiajattelu (esim. oppilaitosten ja kehittäjäorganisaatioiden kanssa) nousevat keskeisiksi kilpailutekijöiksi.

Matkailualan koulutuksessa tulisi keskittyä digitalisaation vaikutuksiin liiketoiminnan, johtamisen ja kestäväen kehityksen näkökulmasta, ei niinkään teknologiaan itseensä (Carlisle ym., 2021). Iskulause "High Tech with a Human

Touch" kiteyttää hyvin tulevaisuuden tarpeet: teknologiaa on osattava hyödyntää, mutta inhimillisyys ja asiakasymmärrys on säilytettävä keskiössä. Digitalisaation murrosvaihe vaatii yrityksiltä kykyä ennakoida ja uudistua. Ne toimijat, jotka lähestyvät kehittämistä järjestelmällisesti ja hyödyntävät yhteistyötä, voivat paitsi sopeutua muutoksiin myös profiloitua suunnannäyttäjiksi, myös kansainvälisesti.

8.2 SWOT-analyysi

Digitalisaation nykytilan ja kehityspotentiaalin ymmärtämiseksi laadittiin SWOT-analyysi, joka tiivistää satakuntalaisten matkailuyritysten digivalmiuden nelikenttämallin mukaisesti. SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) on laajasti hyödynnetty strateginen analyysityökalu, jonka avulla voidaan tarkastella organisaation sisäisiä vahvuuksia ja heikkouksia sekä ulkoisia mahdollisuuksia ja uhkia. (Suomen Riskienhallintayhdistys n.d.) Seuraava kuva esittää SWOT-analyysin Satakunnan matkailuyritysten digitalisaatiosta (kuva 4). SWOT-analyysi tiivistää digitaalisen kehityksen keskeiset vahvuudet, haasteet, mahdollisuudet ja uhat, ja se voi toimia pohjana kehittämistyölle.



Kuva 4. Satakuntalaisten matkailuyritysten digitaalinen SWOT-analyysi.

Analyysin visuaalinen rakenne tukee kokonaisvaltaista tarkastelua, ja sen soveltaminen tässä kontekstissa auttaa yrityksiä hahmottamaan digitaalisen kehittämistyön kriittiset osa-alueet. Analyysin perusteella yritysten vahvuuksia ovat oma-aloitteisuus, joustavuus ja asiakasymmärrykseen perustuva digiratkaisujen käyttöönotto. Moni yritys on kehittänyt toimintaansa omatoimisesti ja omaksunut käytännönläheisesti uusia teknologioita, mikä osoittaa motivaatiota ja kykyä reagoida toimintaympäristön muutoksiin. Paikallinen tuntemus tukee palveluiden kohdentamista, ja digitaaliset kanavat nähdään keskeisinä asiakaspalvelun välineinä, ei pelkästään näkyvyyden rakentajina.

Heikkouksina korostuvat hajautunut digiosaaminen, resurssien puute ja järjestelmien yhteensopimattomuus. Digitaalisuus on useissa tapauksissa yhden henkilön varassa, eikä systemaattista osaamisen kehittämistä ole juurrutettu organisaatiokulttuuriin. Erityisesti strateginen digijohtaminen, tiedolla johtamisen rakenteet sekä mittarit puuttuvat useilta toimijoilta. Toimintaa ohjaa

usein hetkellinen reagointi ja intuitio suunnitelmallisuuden sijaan, mikä tekee kehittämisestä epätasaista ja haavoittuvaa.

Uhat liittyvät digitaalisen kehityksen epätasaisuuteen, teknologisen muutoksen vauhtiin ja kyberturvallisuushaasteisiin. Eriytyvä kehityskaari voi johtaa siihen, että osa yrityksistä jää teknologisesta muutoksesta jälkeen, mikä heikentää alueen kilpailukykyä kokonaisuudessaan. Samalla henkilöstön kuormittuminen ja epäselvä vastuunjako voivat estää laajempaa digimuutosta. Teknologian käyttöönottoa rajoittaa usein myös pelko hallinnan menetyksestä. IT-tuki on ulkoistettu, mutta yrityksillä ei ole itsellään osaamista arvioida tietoturvan riittävyttä.

Mahdollisuuksien kenttä on kuitenkin merkittävä. Alueelliset kehittämishankkeet, oppilaitosyhteistyö sekä digimarkkinoinnin ja tiedolla johtamisen työkalujen hyödyntäminen tarjoavat selkeää potentiaalia. Visit Finlandin (2023) mukaan alustatalouden rooli kasvaa, ja tulevaisuudessa menestyvät ne yritykset, jotka kykenevät keräämään, analysoimaan ja hyödyntämään asiakasdataa tehokkaasti. Lisäksi yhteinen teknologinen kehittäminen, esimerkiksi järjestelmien integrointiin liittyvät investoinnit, voisivat jakaa riskiä ja kustannuksia useamman yrityksen kesken.

8.3 Kehittämisehdotukset

Tulosten perusteella digitaalinen kehitys matkailuyrityksissä edellyttää huomattavasti nykyistä käytännönläheisempää ja yrityskohtaisemmin räätälöityä tukea. Pelkkä teknologian saatavuus ei riitä, vaan tarvitaan konkreettista apua käyttöönottoon, sisällöntuotantoon, digimarkkinointiin ja erityisesti tiedolla johtamiseen liittyvissä kysymyksissä. Useat yrittäjät toivoivat henkilökohtaista sparrausta ja matalan kynnyksen asiantuntijapalveluita, joita voitaisiin hyödyntää esimerkiksi uutiskirjeiden laatimisessa, videosisällön tuotannossa tai sosiaalisen median hallinnassa. Tarve kohdistuu selvästi arjen konkreettisiin toimiin, joiden avulla digitaalinen muutos voi tapahtua vaiheittain ja yrityksen

omista lähtökohdista käsin. Ilman käytännön tukea riskinä on, että teknologiat jäävät hyödyntämättä tai niiden käyttö jää satunnaiseksi.

Kehittämistyötä voisi merkittävästi edistää alueellisen digipalveluyksikön perustaminen, joka kokoaisi yhteen neuvonnan, teknisen tuen ja koulutuspalvelut. Tällainen yhteinen alusta tarjoaisi erityisesti pienyrityksille mahdollisuuden saada juuri heidän tarpeisiinsa sopivaa osaamista ja tukea. Vertaisoppimista ja yhteisöllistä kehittämistä tukevat työpajat voisivat madaltaa uuden omaksumisen kynnystä ja tuoda eri kehitysvaiheessa olevia yrityksiä yhteen jakamaan kokemuksiaan. Palveluiden tulisi olla modulaarisia ja skaalautuvia, jotta ne palvelisivat niin aloittavia kuin jo digitaalisesti kehittyneempiä yrityksiä. Lisäksi olisi tärkeää, että palveluiden toteutuksessa hyödynnetään ajantasaisia kehittämismalleja, kuten Rossmannin (2018) ja Sofokuksen (2020) digikypsyttä ja organisaatiokulttuuria painottavia viitekehyksiä.

Strategisen ajattelun vahvistaminen on noussut keskeiseksi kehityskohteeksi. Monille yrityksille digitalisaatio näyttäytyy yhä ensisijaisesti operatiivisena työkaluna, eikä niinkään strategisena kilpailuetuna. Tämä rajoittaa digitaalisen kehityksen pitkän aikavälin vaikuttavuutta ja tekee kehittämisestä reaktiivista ja henkilöriippuvaista. Koulutusten tulisi keskittyä digistrategioiden rakentamiseen, strategisten mittareiden käyttöönottoon ja kokonaisuuden hallintaan. Eriyisesti tiedolla johtamisen kehittäminen tulisi nivoa osaksi päivittäistä päätöksentekoa siten, että siirrytään yksittäisten talouslukujen tarkastelusta kohti laaja-alaisempaa asiakasdatan ja analytiikan hyödyntämistä.

Digikyvyyden kehittämistä tukisi selkeä, vaiheistettu itsearviointimalli ja mittaristo, jonka avulla yritykset voivat tunnistaa oman digikypsystasonsa ja suunnitella kehittämisspolkuja realistisesti. Sofokuksen (2020) visuaalinen ja käyttäjäystävällinen itsearviointityökalu tarjoaa tähän toimivan lähtökohdan. Tällainen lähestymistapa mahdollistaa myös koulutusten ja resurssien tarkemman kohdentamisen. Lisäksi yrityksissä tulisi kehittää palautteenkeruun ja asiakasdatan systemaattista hyödyntämistä, mikä mahdollistaisi asiakaspolkujen tehokkaamman hallinnan. Tällä hetkellä näiden työkalujen käyttö on

monessa yrityksessä satunnaista, vaikka potentiaali liiketoiminnan kehittämiseen on merkittävä.

Teknologiaratkaisujen yhteensovittaminen on kriittinen edellytys tehokkaalle digikehitykselle. Nykyiset järjestelmät ovat usein irrallisia ja aiheuttavat manuaalista, päällekkäistä työtä erityisesti pienissä yrityksissä, joilla ei ole omia teknisiä resursseja. Alueellinen koordinointi voisi tuoda merkittäviä hyötyjä esimerkiksi varausjärjestelmien, asiakkuudenhallintaratkaisujen (CRM) ja raportointityökalujen yhteensopivuuden kehittämisessä. Samalla tulisi tarjota teknistä neuvontaa ja edullisia konsultointipalveluita, jotta järjestelmien käyttöönotto ja ylläpito ei kuormita yrityksiä kohtuuttomasti. Integroitu teknologia edistää tehokkuutta, asiakaskokemusta ja tiedolla johtamista, mutta sen käyttö edellyttää jatkuvaa tukea ja osaamisen päivittämistä.

Koulutustarjonta tulisi suunnitella helposti saavutettavaksi ja mahdollisimman käytännönläheiseksi. Tarpeita esiintyy erityisesti sosiaalisen median mainonnassa, asiakasdatan hyödyntämisessä, automaatiotyökaluissa sekä varausjärjestelmien käytössä. Lisäksi tekoälyn sovelluksiin liittyvät pilotit ja oppaat voisivat edistää uusien teknologioiden käyttöönottoa erityisesti pienissä yrityksissä. Koulutusten vaikuttavuutta parantaa oppien nopea käyttöönotto, mutta se vaatii usein vierellä kulkemista, esimerkiksi jatkoneuvontaa tai henkilökohtaista sparrausta koulutusten jälkeenkin. Ilman tätä tukea riskinä on, että koulutusten sisällöt eivät siirry käytäntöön.

Tietoturvan ja vastuullisuuden asema digistrategioissa kaipaa selkeytystä. Yrityksille tulisi tarjota käytännönläheisiä tarkistuslistoja ja ohjeistuksia tietoturvan ylläpitämiseen ja digitaalisten uhkien hallintaan. Lisäksi vastuullisuusviestintää tukevat digitaaliset työkalut, kuten sähköinen raportointi, hiilijalanjäljen seuranta ja ympäristövaikutusten mittaaminen, voivat tukea asiakasluottamuksen rakentamista. Useat yritykset toimivat jo nyt vastuullisesti, mutta viestintä näistä teoista ulospäin on vähäistä. Digitaalinen vastuullisuus on osa kilpailuetua, joka voi konkretisoitua erityisesti vastuullisuutta arvostavien matkailijoiden valinnoissa.

Lopuksi kehittämistyötä tukisi selkeästi määritelty alueellinen digipalvelu, joka kokoaisi yhteen teknisen tuen, koulutukset, kehittämisresurssit ja strategisen sparrauksen. Tällainen palvelu voisi toimia sekä yksittäisten yritysten tukena että alueellisen digikehityksen moottorina. Samalla se loisi pohjan pitkäjänteiselle, yhteisölliselle oppimiselle ja mahdollistaisi kestävämmän ja tasa-arvoisemman digisiirtymän kaikenkokoisille toimijoille. Jotta vaikutukset olisivat pysyviä, palvelun tulisi kytkeytyä alueellisiin elinkeinostrategioihin ja julkisiin kehitysohjelmiin. Näin digikyvykyys rakentuu pitkäjänteisesti ja yrityksiä osallistavasti.

8.4 Yhteenveto

Tämän opinnäytetyön perusteella voidaan todeta, että satakuntalaisten matkailuyritysten digitaalisessa kehitymisessä tarvitaan sekä konkreettisia teknisiä taitoja että strategisen ajattelun vahvistamista. Kehittämistarpeet ovat monipuolisia ja ulottuvat yksittäisistä teknologiaratkaisuista koko liiketoiminnan digistrategian suunnitteluun ja toteutukseen. Tämä korostaa koulutusten tarvetta, joissa yhdistyvät käytännönläheinen osaaminen ja liiketoimintalähtöinen ajattelu.

Tutkimuksen tulokset tarjoavat arvokasta tietoa Satakunnan alueen kehittämistyön tueksi ja voivat toimia mallina muille alueille vastaavien selvitysten toteuttamisessa. Tuloksia voidaan hyödyntää erityisesti koulutusten suunnittelussa, hanketoiminnan suuntaamisessa sekä alueellisen digistrategian kehittämisessä. Tulevaisuutta ajatellen, olisi tärkeää tarkastella, miten digimaturiteetti kehittyy eri kokoisissa yrityksissä sekä miten koulutussektorin, ja kehittämishankkeiden kaltaiset tukitoimet vaikuttavat digitaaliseen kehitykseen. Kvantitatiivinen mittaustutkimus voisi tukea laadullisten havaintojen vahvistamista ja auttaa alueellisten kehittämistoimien kohdentamisessa.

Käytännön suosituksena esitetään digistrategioiden jalkauttamisen vahvistamista yrityksissä. Yritykset tarvitsevat selkeää tukea ja koulutusta strategisen tason digikehityksen suunnitteluun. Lisäksi alueelle olisi perusteltua luoda

keskitetty tukipalvelu tai digihubi, joka tarjoaa asiantuntija-apua teknologioiden valinnassa, järjestelmäintegraatioissa ja osaamisen kehittämisessä. Ver-taisoppimisen työpajamallit voivat tukea yrityksiä jakamaan hyviä käytäntöjä ja oppimaan toisiltaan. Digikyvyyden mittariston kehittäminen on keskeistä. Itsearviointityökalu, joka on esitelty liitteessä 3, tarjoaa yrityksille konkreettisen keinon oman nykytilansa kartoittamiseen ja kehittämistavoitteiden asettami- seen. Työkalu auttaa kohdentamaan koulutustarpeet ja resursoimaan kehittä- mistoimet tehokkaasti. Digitaalisen kehityksen myötä yritykset voivat parantaa näkyvyyttään, sujuvoittaa asiakaspalveluaan ja hyödyntää dataa liiketoimin- tansa kehittämisessä.

9 POHDINTA

9.1 Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys

Tutkimuksen luotettavuuteen liittyy käsitteellisesti kaksi ulottuvuutta: toistettavuus ja sisällöllinen pätevyys. Koska kyseessä on laadullinen tutkimus, ei toistettavuus tarkoita samanlaista eksaktiutta kuin määrällisessä tutkimuksessa. Tutkimuksen tavoitteena oli ymmärtää syvällisesti satakuntalaisten matkailuyritysten kokemuksia digitaalisuudesta ja siksi tutkimuksen tulokset eivät ole yleistettävissä muihin maakuntiin tai toimialoihin. Laadullisessa tutkimuksessa keskeistä on aineiston rikkaus ja tulkinnan perusteltavuus (Tuomi & Sarajärvi, 2018).

Tutkimuksen sisällöllistä luotettavuutta tukee se, että aineiston analyysissä on käytetty systemaattista teemoittelua ja tulokset on esitetty avoimesti. Lisäksi työn teoreettinen viitekehys pohjautuu ajankohtaisiin, tieteellisiin ja asiantuntijataustaisiin lähteisiin. Tutkimuksen dokumentointi on tehty huolellisesti ja avoimesti, jolloin lukija voi arvioida tutkimusprosessin kulkua ja tulosten syntyä. Haastattelujen puolistrukturoitu luonne mahdollisti joustavan keskustelun, mutta samalla säilytti vertailtavuuden eri vastaajien kesken. (Tietoarkisto, n.d.)

Eettisesti tutkimus noudatti hyvän tieteellisen käytännön periaatteita. Kaikilta haastateltavilta pyydettiin suostumus osallistumiseen ja heitä informoitiin tutkimuksen tavoitteista, käyttötarkoituksesta ja anonymiteetin säilyttämisestä. Osallistujia ei painostettu ja heillä oli mahdollisuus kieltäytyä osallistumasta. Aineisto säilytettiin asianmukaisesti ja on vain tutkijan saatavilla. Tutkimuksessa ei ollut alttiutta intressiristiriidoille tai kaupallisille vaikuttimille, vaan sen tavoitteena oli tukea paikallista elinkeinoelämää kestäväällä tavalla. (Tenk, 2024, n.d.)

9.2 Oman oppimisen arviointi

Tämä opinnäytetyö tarjosi ainutlaatuisen mahdollisuuden tarkastella matkailuyritysten digitaalista valmiutta alueellisesta ja käytännönläheisestä näkökulmasta. Kehittämistyö oli luonteeltaan paitsi analyttinen, myös vuorovaikutteinen, sillä se perustui läheiseen yhteistyöhön alueen yrittäjien ja Satakunnan ammattikorkeakoulun Matkailun kehittämiskeskuksen kanssa. Haastattelujen kautta saadut näkökulmat avasivat konkreettisesti sitä todellisuutta, jossa pienet ja keskisuuret matkailuyritykset digitaalisuutta arjessaan toteuttavat, usein rajallisin resurssein, mutta suurella motivaatiolla.

Työn aikana korostui, kuinka tärkeää on ymmärtää digitalisaatio paitsi teknologisenä muutoksena, myös kulttuurisena ja strategisena kehityskohtena. Organisaatiokulttuuri, johtaminen ja henkilöstön osaaminen nousivat keskeisiksi tekijöiksi onnistuneessa digitaalisessa kehityksessä. Oli myös mielenkiintoista huomata, että kaikilla yrityksillä ei ole tarvetta tähdätä korkeimmalle digikypsyytasolle, vaan tärkeämpää on, että digitaaliset ratkaisut tukevat yrityksen omaa liiketoimintastrategiaa ja asiakkaiden tarpeita.

Omalta osaltani opin paljon tutkimusprosessin eri vaiheista: teoreettisen viitekehyksen rakentamisesta, haastattelumenetelmien soveltamisesta sekä laadullisen aineiston analysoinnista. Haastattelujen suunnittelu ja toteutus vaativat tarkkaa valmistautumista, kuuntelemisen taitoa ja kykyä reagoida spontaanisti esiin nousseisiin teemoihin. Laadullinen analyysi puolestaan opetti jäsentämään aineistoa systemaattisesti ja etsimään ilmiöiden taustalla vaikuttavia rakenteita ja merkityksiä.

Kehittämistyön aikana havaitsin myös omia vahvuuksiani ja kehittymiskohteni. Tiedonhankinta, analysointi ja kokonaisuuksien hahmottaminen ovat taitoja, joita pääsin hyödyntämään ja syventämään. Kirjoittamisessa opin erityisesti akateemisen ilmaisun täsmällisyyttä sekä viitteiden huolellista käyttöä. Ajoittain haastavaa oli pitää työ rajattuna ja johdonmukaisena, sillä digitaalisuus matkailussa on laaja ja jatkuvasti kehittyvä kenttä. Tämän vuoksi selkeä

rakenne ja tutkimuskysymyksiin pitäytyminen olivat työn hallinnan kannalta ratkaisevia.

Tutkimuskysymyksiin saatiin kattavat ja johdonmukaiset vastaukset, jotka tukevat paitsi käytännön kehittämistyötä myös digimaturiteettiteorian edelleen jäsentämistä matkailualan kontekstissa. Yritysten näkemykset ja kokemukset heijastelivat selvästi tutkimuksessa esiteltyjen digimaturiteettimallien eri vaiheita ja vahvistivat käsitystä digikyvykkyyden monitasaisuudesta.

Yhteistyö toimeksiantajan kanssa oli sujuvaa ja antoisaa. Työ onnistui tuottamaan toimeksiantajan tarpeisiin soveltuvaa ja hyödynnettävää tietoa, jonka pohjalta voidaan suunnitella kohdennettuja koulutuksia ja kehittämistoimia alueen matkailuyrityksille. On myös ilahduttavaa, että tuloksia voidaan käyttää laajemmin hanketoiminnan ja alueellisen toiminnan kehittämisen tukena. Lopulta tämä opinnäytetyö vahvisti käsitystäni siitä, että kestävää digitalisaatiota ei rakenneta pelkän teknologian varaan vaan se vaatii ihmisten sitouttamista, oppimista ja yhteistä suuntaa. Uskon, että työni voi osaltaan tukea tätä kehitystä Satakunnan matkailuelinkeinossa.

LÄHTEET

Andersson, C. & Hiltunen, E. (2019). Tekoäly ja robotiikka matkailualan kehittäjinä. Huusko.P. Tulevaisuuden teknologiat matkailussa. Kajaanin ammattikorkeakoulun julkaisusarja B.

Aslanova, A., & Kulichkina, T. (2020). Digital maturity assessment of enterprises. In MTDE 2020: Modern management trends and the digital economy.

Business Finland. Kymmenen kohdan checklist – matkailuyrityksendigiloikan abc Haettu 2.4.2025 osoitteesta: <https://www.businessfinland.fi/49d175/globalassets/finnish-customers/02-build-your-network/visit-finland/julkaisut/matkailuyrityksendigiloikanabc.pdf>

Business Finland. Janne Järvinen (2023) Haettu 2.5.2025 osoitteesta: <https://www.businessfinland.fi/ajankohtaista/blogit/2023/suomen-kestava-kasvu-ja-kehitys-rakentuvat-digitalisaatiolle2>

Busulwa, R., Pickering, M. & Mao, I. (2022). Digital transformation and hospitality management competencies: Toward an integrative framework. *International Journal of Hospitality Management*. Haettu 4.6.2025 osoitteesta: <https://www.sciencedirect.com/journal/international-journal-of-hospitality-management>

Carlisle, Ivanov & Dijkmans (2021). *Journal of Tourism Futures* –julkaisussa julkaistun artikkelin The digital skills divide: evidence from the European tourism industry

Dwivedi, Y. K., Hughes, D. L., Ismagilova, E., Aarts, G., Coombs, C., Crick, T., & Williams, M. D. (2021). Artificial Intelligence (AI): Multidisciplinary perspectives on emerging challenges, opportunities, and agenda for research, practice and policy. *International Journal of Information Management*. Haettu 5.6.2025 osoitteesta: <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2019.08.002>

ETLA. (2023). Haettu 2.2.2025 osoitteesta: <https://www.etla.fi/ajankoh-taista/uutiset-ja-tiedotteet/digibarometri-2023-suomi-on-maailman-ykkonen-digitaalisuuden-hyodyntamisessa/>

European Commission. (2021). Proposal for a regulation laying down harmo-nised rules on artificial intelligence. Haettu 3.3.2025 osoitteesta: <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/library/proposal-regulation-laying-down-harmoni-sed-rules-artificial-intelligence>

Forrester. (2017). The Digital Maturity Model 5.0. Forrester Research.

Gretzel, U., Sigala, M., & Koo, C. (2020). Smart tourism and the role of AI. In Handbook of e-Tourism. Springer. Haettu 4.6.2025 osoitteesta: https://doi.org/10.1007/978-3-030-05324-6_98-1

Hakala.J. (2024). Laadullisen tutkimuksen ABC. Gaudeamus.

Haleem, H., Javaid, M., Qadri, M., Singh, R. & Suman, R. (2022). Artificial in-telligence (AI) applications for marketing: A literature- based study. Internati-onal Journal of Intelligent Networks. Haettu 5.5.2025 osoitteesta: <https://www.sciencedirect.com/science/arti-cle/pii/S2666603022000136#bib46>.

Haltu. (2023). Verkkopalveluiden saavutettavuus. Haettu 7.4.2025 osoitteesta: <https://www.haltu.fi/blogi/verkkopalvelun-saavutettavuus>.

Hautala, A. (2022). Millaisella osaamisella tulevaisuudessa pärjätään? TAMK blogi. Tampere. Viitattu 18.4.2023 <https://blogs.tuni.fi/tamkblogi/teema2/millai-sella-osaamisella-tulevaisuudessa-parjataan/>

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (2010). Tutki ja kirjoita (15.–16. pai-nos). Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Ilmarinen, V & Koskela, K. (2015). Digitalisaation murroksessa. Yritysjohdon käsikirja. Talentum Media Oy. Liettua.

Juuti, P. & Puusa, A. (2020b). Laadullisen tutkimuksen luotettavuus. Julkaisussa Laadulliseen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Toinen painos. Helsinki: Gaudamus.

Järvinen Petteri, Yrityksen tietoturvaopas. (2022). Haettu 2.4.2025. osoitteesta: [https://kauppakamaritieto-fi.lillukka.samk.fi/ammattikirjasto/teos/yrityksen-tietoturvaopas-2022#kohta:Yrityksen\(\(20\)tietoturvaopas](https://kauppakamaritieto-fi.lillukka.samk.fi/ammattikirjasto/teos/yrityksen-tietoturvaopas-2022#kohta:Yrityksen((20)tietoturvaopas)

Kananen, J. (2015). Case-tutkimus opinnäytetyönä: Ohjeita opinnäytetyön tekijälle. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kananen, J. (2015). Kehittämistutkimuksen kirjoittaminen käytännön opas. Miten kirjoitan kehittämistutkimuksen vaihe vaiheelta. Suomen Yliopistopaino.

Kane, G. C., Palmer, D., Phillips, A. N., Kiron, D., & Buckley, N. (2015). Strategy, not technology, drives digital transformation. MIT Sloan Management Review. Haettu 6.3.2025 osoitteesta: <https://sloanreview.mit.edu/projects/strategy-drives-digital-transformation/>

Kauppalehti. Sami Kettunen. 2017. Haettu 2.4.2025 osoitteesta: <https://www.kauppalehti.fi/uutiset/uskallatko-ottaa-asiakkaan-mukaan-tuotekehitykseen/116d080b-aa02-5ad6-9a6e-b2ef1111348e>

Koivisto, M., Säynäjäkangas, P., & Forsberg, S. (2019). Palvelumuotoilu – uusia menetelmiä kehittämiseen. Alma Talent.

Kyberturvallisuuskeskus, <https://www.kyberturvallisuuskeskus.fi/fi>.

Tutkimuseettinen neuvottelukunta. (2024) Haettu 2.4.2025 osoitteesta: <https://tenk.fi/fi/hyva-tieteellinen-kaytanto-htk>

Liikenne- ja viestintävirasto. Kyberturvallisuuskeskus. (2020). Kyberturvallisuus ja yrityksen hallituksen vastuu. Haettu 24.3.2025 osoitteesta: https://www.kyberturvallisuuskeskus.fi/sites/default/files/media/publication/T_KyberHV_digiAUK_220120.pdf

Liikenne- ja viestintävirasto. Kyberturvallisuuskeskus. (2020). Pienyritysten kyberturvallisuusopas. Haettu 24.3.2025 osoitteesta: https://www.kyberturvallisuuskeskus.fi/sites/default/files/media/publication/Pienyritysten_kyberturvallisuusopas_9_2020.pdf

Liikenne- ja viestintävirasto Traficom. Kyberturvallisuuskeskus. (2018). Turvallinen tuotekehitys: kohti hyväksyntää. Haettu 24.3.2025 osoitteesta: https://www.kyberturvallisuuskeskus.fi/sites/default/files/media/publication/Turvallinen_tuotekehitys_Suomi_J003_2018.pdf

Malinen, M. (2020). Sofokus. Haettu 5.6.2025 osoitteesta: <https://www.sofokus.com/fi/liiketoiminnan-digitaalinen-kypsyysmalli/>

Matkailun kehittämiskeskus. (n.d.). Haettu 5.6.2024 osoitteesta: <https://www.matkailunkehittamiskeskus.fi/tietoa-meista/projektit/>

Matkailuyrityksen digiopas. Haettu 28.3.2025 osoitteesta: https://www.the-seus.fi/bitstream/handle/10024/788562/Matkailuyrityksen_Digiopas.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Matkailun toimialaraportti (2023). Digitalisaatio ja tiedolla johtaminen. Haettu 28.3.2025 osoitteesta: https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/164883/TEM_2023_3_T.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Merkas, S. (2022). Measuring digital maturity in organizations as a tool for managing digital transformation. In Conference on Economic and Social Development

Nielsen, C., Lund, M., & Thomsen, P. P. (2017). From digital disruption to business model scalability. ISPIIM Innovation Conference Proceedings. Aalborg University. Haettu 4.6.2025 osoitteesta: https://vbn.aau.dk/files/267402566/DD2scalability_20170426.pdf

Nikander, Pirjo (2010) Laadullisten aineistojen litterointi, kääntäminen ja validiteetti. Teoksessa Johanna Ruusuvuori & Pirjo Nikander & Matti Hyvärinen (toim.) Haastattelun analyysi. Tampere: Vastapaino.

OECD (2018). Matkailuun vaikuttavat megatrendit. OECD:n matkailukomitea. Haettu 21.4.2025 osoitteesta: <https://www.elykeskus.fi/documents/10191/37577758/matkailun+megatrendit+oecd/619cafe4543a-45f1-af20-73296042899a>.

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. (2018). Kehittämistyön menetelmät uudenlaista osaamista liiketoimintaan. (3.–5. painos). Sanoma Pro.

Reason, B. (2015). Service design for business: A practical guide to optimizing the customer experience. Wiley Rossmann, A. (2018). Digital maturity – development and validation of a measurement instrument. Proceedings of the 39th International Conference on Information Systems (ICIS), San Francisco, USA.

Saarela-Kinnunen, M., & Eskola, J. (2010). Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1: Metodien valinta ja aineistonkeruu: Virikkeitä aloittelevalle tutkijalle (6. uud. p., Jyväskylä: PS-kustannus.

Seppälä, T. (2018). Tekoäly ja ennustaminen päätöksenteossa. ETLA Muistio 77. Elinkeinoelämän tutkimuslaitos. Haettu 2.4.2025 osoitteesta <https://www.etla.fi/julkaisut/tekoaly-ja-ennustaminen-paatoksenteossa/>

SITRA. Megatrendit. (2023). Haettu 2.4.2025 osoitteesta: <https://www.sitra.fi/julkaisut/megatrendit-2023/#muutosten-kokonaiskuva>

Schumacher, A., Erol, S., & Sihn, W. (2016). A maturity model for assessing Industry 4.0 readiness and maturity of manufacturing enterprises. Procedia

CIRP, 52, 161–166. Haettu 2.4.2025 osoitteesta: <https://doi.org/10.1016/j.procir.2016.07.040>

Kirsi Günther & Kirsi Hasanen. Tietoarkisto. Haettu 6.6.2025 osoitteesta: <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/laadullisen-tutkimuksen-prosessi/tutkimuksen-suunnittelu/>

Tietoarkisto. Teemoittelu. Haettu 5.5.2025 osoitteesta: <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/analyysitavan-valinta-ja-yleiset-analyysitavat/teemoittelu/>

Tilastokeskus. (2021). Haettu 2.5.2025 osoitteesta: https://stat.fi/tietotrendit/blogit/2021/digitalisaatiosta-toivonpilkahduksia-kriisin-keskella?utm_source=chatgpt.com

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2018). Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Uudistettu laitos. Helsinki: Tammi.

Työ- ja elinkeinoministeriö. TEM toimialaraportit (2021:1). Helsinki.

Haettu 2.5.2025 osoitteesta: <https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/handle/10024/162841>.

Työ- ja elinkeinoministeriö. (2022). Yhdessä enemmän – kestävä kasvua ja uudistumista Suomen matkailuun. Suomen matkailustrategia vuosille 2022–2028. Haettu 2.5.2025 osoitteesta: <https://tem.fi/suomen-matkailustrategia>.

Työ- ja elinkeinoministeriö. (2022). Lundström, I. & Kyyrä S. Elämykset liveinä, palvelut digitaalisina – Digitalisaatio mullistaa myös matkailualaa. Viitattu 17.4.2023 <https://valtioneuvosto.fi/-/1410877/elamykset-livena-palvelut-digitaalisina-digitalisaatio-mullistaa-myos-matkailualaa>.

Työterveyslaitos, (2019). Haettu 2.5.2025 osoitteesta: <https://www.ttl.fi/ajankohtaista/blogi/koulutusta-vai-jatkuvaa-kehittymista-oppivan-pienyrityksen-askelmerkit>

Vilkka, H. (2021). Näin onnistut opinnäytetyössä. Ratkaisut tutkimuksen umpikujiin. PS-kustannus.

Visit Finland. Strategia 2021–2025. Haettu 2.5.2025 osoitteesta: <https://www.businessfinland.fi/492562/globalassets/finnish-customers/02-build-your-network/visit-finland/julkaisut/visit-finland-strategia-2021-2025-suomi.pdf>

Visit Finland. (2019). Haettu 2.5.2025 osoitteesta: https://www.businessfinland.fi/492e08/globalassets/julkaisut/visit-finland/tutkimukset/2019/suomen_matkailun_digitiekartta_2019.pdf

Visit Finland. (2019). Haettu 2.5.2025 osoitteesta: <https://www.visitfinland.fi/liiketoiminnan-kehittaminen/digitaalisuus>

Visit Finland (2023a). Matkailun ennakointi. Artikkelit. Visit Finland. Haettu 14.3.2025 osoitteesta: <https://www.visitfinland.fi/suomen-matkailudata/matkailun-ennakointi>.

Visit Finland (2023b). Suomen matkailudata. Tutkimukset ja tilastot. Haettu 16.3.2025 osoitteesta: <https://www.visitfinland.fi/suomen-matkailudata>.

Visit Finland (2023c). Digitalisuus tukemaan matkailun kestävä kehitystä. Digitalisuus ja matkailu. Haettu 16.3.2025 osoitteesta: <https://www.visitfinland.fi/liiketoiminnan-kehittaminen/digitaalisuus>.

Visit Finland. (2019). Digitaalisen asiakaskokemuksen käsikirja. Haettu 3.3.2025 osoitteesta: https://www.businessfinland.fi/497f30/globalassets/julkaisut/visit-finland/tutkimukset/2020/digitaalisen_asiakaskokemuksen_kasikirja_destinaatioille_2020.pdf

Visit Finland. (2024). Digitaalisuus ja matkailu. Haettu 7.1.2025 osoitteesta: <https://www.visitfinland.fi/liiketoiminnan-kehittaminen/digitaalisuus>

Visit Finland. (2019). Matkailuyrittäjän kansainvälistymisopas. Haettu 11.2.2025 osoitteesta: https://www.businessfinland.fi/498bfa/globalassets/julkaisut/visit-finland/tutkimukset/2019/vf_kansainvalistymisopas_2019.pdf

Vuorikari, R., Kluzer, S. & Punie, Y. (2022). DigComp 2.2: The Digital Competence Framework for Citizens – with new examples of knowledge, skills and attitudes [Verkkopdf]. Publications Office of the European Union.

Watson, H., & Rivard, E. (2021). Haettu 5.5.2025 osoitteesta: https://www.researchgate.net/publication/359932110_THE_ANALYTICS_LIFE_CYCLE_A_Deep_Dive_into_the_Analytics_Life_Cycle

Yin, R. K. (2018). Case study research and applications Design an.docx. Haettu 7.1.2025 osoitteesta: <https://www.slideshare.net/slideshow/yin-r-k-2018-case-study-research-and-applications-design-andocx/255153005>

Yrityksen digitalous. (2022). Haettu 2.4.2025 osoitteesta: <https://yrityksendigitalous.fi/yrityksen-digitalous-hankeesta/digitaalinen-ekosysteemi/>

LIITE 1 SAATEKIRJE

Hei!

Kiitos, että saan haastatella sinua matkailuyritysten digitaalisesta valmiudesta Satakunnassa, ja näin edistää YAMK opinnäytetyöni valmistumista. Toivon, että kehittämistyön tuloksista tulee olemaan hyötyä myös teidän yrityksessänne. Olen lähestynyt sinua asiassa, koska olet alalla merkittävä asiantuntija, ja voit antaa arvokasta tietoa itse matkailualan kehittämistyöhön.

Haastattelut pidetään Teamsin kautta ja tallennetaan suostumuksellasi tutkimuksen ajaksi, aineiston virheetöntä käsittelyä varten. Haastattelun tuloksia hyödynnetään Matkailun Kehittämiskeskuksen kehitystyössä ja ne käsitellään anonyymisti.

Haastatteluun on hyvä varata tunnin aikaikkuna ja mikäli haluat, voin toimittaa haastattelukysymykset etukäteen mutta ennakkovalmistautuminen ei ole välttämätöntä. Mikäli jokin asiaa kaipaa lisätietoa haastattelun jälkeen, voimme palata tarkentamaan kohtaa myöhemmin. Pyritään luomaan vuorovaikutteinen ja rento keskustelu aiheesta.

Mikäli kaipaa vielä lisätietoja, vastaan mieluusti. Lopussa yhteystietoni.

Nähdään linjoilla xx.xx.xxxx klo: 00.00. Linkki:

Ystävällisin terveisin

Elina Nurmoranta

YAMK, Palveluliiketoiminnan ja johtamisen tutkinto-ohjelma

LIITE 2 HAASTATTELUKYSYMYKSET

Matkailualan yritysten digitaalinen valmius Satakunnassa – Kysymyspatteristo

Johdanto ja taustatiedot

1. Kerrotko lyhyesti yrityksestänne ja sen toiminnasta?
 - Milloin yritys on perustettu ja mistä toiminta on saanut alkunsa?
 - Kuinka monta henkilöä yrityksessänne työskentelee?
 - Miten eri tehtävät ovat yrityksessänne jakautuneet? Vastuu- tai osaamisalueet?
 - Mistä toiminnoista tulee suurin liikevaihto?
 2. Millaisille asiakasryhmille tarjoatte palveluita, ja ovatko he pääosin kotimaisia vai kansainvälisiä asiakkaita?
 - Onko näiden asiakkaiden tarpeissa mielestänne eroja? Jos, niin millaisia?
-

Digitalisaation merkitys yritykselle

3. Miten tärkeänä pidätte digitalisaatiota yrityksenne toiminnan kannalta?
 - Onko digitaalisuus osa yrityksenne strategiaa?
 - Oletteko asettaneet konkreettisia tavoitteita digitalisaation kehittämiseksi? Jos kyllä, millaisia?
 - Miten arvioitte yrityksenne digitaalista kypsyyttä? Oletteko tehneet itsearviointia tai hyödyntäneet jotain valmista arviointimallia?
 - Mitä digitaalisia toimia olette ulkoistaneet? Miksi?
 - Minkälainen on yrityksenne digikartta?
 4. Mitkä ovat mielestänne suurimmat hyödyt digitalisaation hyödyntämisestä matkailualalla?
-

Nykyinen digitaalinen tilanne

5. Millaisia digitaalisia työkaluja tai alustoja käytätte tällä hetkellä?

- Käytättekö esimerkiksi verkkosivuja, sosiaalista mediaa tai varausjärjestelmiä?
 - Mikä edellä mainituista on helpoin hallita? Miksi?
 - Miten olette päätyneet käyttämään tätä työkalua?
 - Mikä haastavin ja miksi?
6. Onko teillä käytössä automatisoituja järjestelmiä, kuten asiakashallinta- tai markkinointityökaluja?
- Jos kyllä, millaisia?
 - Miksi olette päätyneet valitsemaan juuri nämä järjestelmät?
7. Miten asiakkaanne voivat tällä hetkellä ottaa yhteyttä yritykseenne tai varata palveluita?
- Onko käytössänne sähköisiä varausjärjestelmiä tai maksutapoja?
 - Miten olette päätyneet juuri näihin järjestelmiin tai maksutapoihin?
 - Keräättekö asiakkailta palautetta liittyen saavutettavuuteen?
 - Miten keräätte palautetta ja miten hyödynnätte sitä?

Osaaminen ja kehittämistarpeet

8. Miten arvioisitte henkilöstönne digitaalista osaamista?
- Tarvitsetteko lisäkoulutusta tai tukea digitaalisten työkalujen käyttöön?
 - Onko teillä yrityksessänne joku, joka erityisesti vastaa digitaalisista toiminnoista?
 - Mistä olette saaneet lisäkoulutusta tai tukea digitalisuuteen liittyen?
9. Mitkä ovat olleet suurimmat haasteet digitaalisen kehityksen tiellä?
- Esimerkiksi teknologian käyttöönotto, kustannukset tai osaaminen.
10. Onko teillä suunnitelmia kehittää tai laajentaa digitaalista toimintaa lähitulevaisuudessa?
- Jos on, mitä osa-alueita haluaisitte parantaa ja miksi?

Tiedon ja datan hyödyntäminen

11. Millaisia datalähteitä hyödynnätte liiketoiminnan kehittämisessä?
- Esimerkiksi asiakasdata, verkkosivuanalytiikka, some-analytiikka.

- Miten hyödynnätte tätä tietoa päätöksenteossa?
12. Mitä mittareita teillä on käytössä asiakkaiden käyttäytymisestä digitaalisissa kanavissa?
- Hyödynnättekö tätä tietoa toiminnassanne?
13. Kuinka paljon asiakkaanne käyttävät digitaalisia kanavia (esim. verkkosivut, some, mobiilisovellukset) asioidessaan yrityksenne kanssa?
14. Oletteko saaneet asiakkailta palautetta digitaalisten palveluiden toimivuudesta?
- Jos kyllä, millaista palautetta olette saaneet?
-

Tekoälyn hyödyntäminen

15. Miten hyödynnätte tekoälyä yritystoiminnassanne?
- Onko tekoäly käytössä asiakaspalvelussa, markkinoinnissa tai liiketoimintaprosesseissa?
 - Mitä tekoälytyökaluja tai -ratkaisuja käytätte, ja miksi valitsitte juuri nämä?
 - Millaisia hyötyjä ja haasteita tekoälyn hyödyntämisessä olette havainneet?
 - Onko tekoälyyn liittyen suunnitteilla uusia kehitystoimia?
-

Kyberturvallisuus ja tietosuojaja

16. Miten huomioitte tietosuojan ja kyberturvallisuuden yrityksenne digitaalisessa toiminnassa?
- Oletteko kohdanneet tietoturva-asteita tai -uhkia? Jos kyllä, miten olette niihin reagoineet?
 - Millaisia tietoturvaratkaisuja yrityksellä on tällä hetkellä kenties harkinnassa ja miksi?
-

Digitalisaation vaikutus kestävyteen ja vastuullisuuteen

17. Oletteko miettineet, miten digitalisaatio voi tukea vastuullista ja kestävä matkailua?
18. Onko yrityksessänne käytössä digitaalisia ratkaisuja, jotka edistävät ympäristöystävällisyyttä?

- Esimerkiksi sähköiset liput, resurssitehokkaat varausjärjestelmät, hiilijalanjäljen seuranta.
-

Digitalisaation vaikutus kilpailukykyyn ja asiakaskokemukseen

19. Miten arvioitte yrityksenne digitaalisen valmiuden suhteessa kilpailijoihin?
 20. Onko digitalisaatio vaikuttanut asiakasmäärien kasvuun, asiakastyytyväisyyteen tai liikevaihtoon?
 - Jos kyllä, miten?
-

Yhteistyö ja resurssit

21. Teettekö yhteistyötä muiden paikallisten yritysten tai organisaatioiden kanssa digitalisaation kehittämiseksi?
 - Jos kyllä, millaista yhteistyötä?
 - Oletteko hakeneet ulkopuolista rahoitusta tai hanketukea digitalisaation kehittämiseen?
 - Oletteko nyt tai olleet mukana digitaalisissa hankkeissa, esim. SAMK, Leader tms.?
 - Mitä hyötyä ja/tai haasteita olette yhteistyössä kohdanneet?
 22. Miten arvioisitte resurssienne riittävyttä digitalisaation kehittämiseen?
 - Esimerkiksi taloudelliset resurssit, aika, osaaminen.
-

Muut huomiot

23. Onko jotain muuta, mitä haluaisitte kertoa yrityksenne digivalmiuksista tai -tarpeista, mitä ei tullut aiemmin esille?
 - Mihin kaipaisitte eniten apua tai tukea tällä hetkellä?

LIITE 3 ITSEARVIONTILOMAKE

Digivalmiuksien itsearviointimittaristo matkailuyrityksille

Tämä itsearviointityökalu on tarkoitettu matkailuyritysten digivalmiuden arviointiin. Arvioi jokainen osa-alue asteikolla 1–5, jossa 1 = alkuvaihe ja 5 = strategisesti kehittynyt.

1. Tekninen digiosaaminen

Arviointikriteeri	Arvosana (1–5)
Digityökalujen käyttö Käytetäänkö arjessa varausjärjestelmiä, kassajärjestelmiä, analytiikkaa?	
Sisällöntuotanto ja näkyvyys Ovatko verkkosivut, some ja markkinointikanavat aktiivisessa käytössä?	
1.3 Digiturvallisuus Onko tietoturva huomioitu ja hallinnassa?	

2. Strateginen digiosaaminen

Arviointikriteeri	Arvosana (1–5)
Digistrategia Onko digille asetettu tavoitteita tai suunnitelmia?	
Johtaminen ja päätöksenteko Hyödynnetäänkö digidataa johtamisessa?	
Innovaatio ja kehittäminen Otetaanko käyttöön uusia ratkaisuja suunnitellusti?	

3. Osaamisen kehittäminen

Arviointikriteeri	Arvosana (1–5)
Henkilöstön digitaidot Riittävätkö nykyiset taidot työtehtäviin?	
Koulutuksen järjestäminen Tarjotaanko koulutusta tai oppimismahdollisuuksia?	
Oppimisen kulttuuri Kannustetaanko uuden oppimiseen ja kokeiluihin?	

4. Verkostoituminen ja yhteistyö

Arviointikriteeri	Arvosana (1–5)
Yhteistyö muiden kanssa Tehdäänkö yhteistyötä digikehityksessä?	
Kehittämishankkeet Osallistutaanko kehitysohjelmiin?	
Alustat ja integraatiot Hyödynnetäänkö digitaalisia alustoja ja integraatioita?	