

Saimaan ammattikorkeakoulu
Hotelli- ja ravintola-ala Imatra
Hotelli- ja ravintola-alan liikkeenjohdon koulutus

Anne Pesari

Majoitusalaalla toimivien suomalaisyritysten kilpailuetuja ja strategisia erilaistumismahdollisuuksia Aurinkorannikolla

Opinnäytetyö 2018

Tiivistelmä

Anne Pesari

Majoitusalan toimivien suomalaisyritysten kilpailuetuja ja strategisia erilaistumismahdollisuuksia Aurinkorannikolla, 64 sivua, 2 liitettä

Saimaan ammattikorkeakoulu

Hotelli- ja ravintola-ala Imatra

Hotelli- ja ravintola-alan liikkeenjohdon koulutus

Opinnäytetyö 2018

Ohjaajat: lehtori Jukka Aineslahti, Saimaan ammattikorkeakoulu

Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, millaisia kilpailuetuja Aurinkorannikolla toimivilla suomalaisilla majoitusalan yrityksillä on. Lisäksi haluttiin selvittää, millä tavoin ne pystyvät positiivisesti erottumaan kilpailijoistaan alueella. Kilpailustrategisten valintojen ymmärtämiseksi tarkoituksena oli myös hahmottaa strateginen prosessi valintojen taustalla. Majoitusalan yritykset rajattiin käytännön syistä erilaisia loma-asuntoja välittäviin yrityksiin.

Tutkimusote oli kvalitatiivinen eli laadullinen. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys koostettiin kirjallisuus-, lehti- ja internetlähteistä sekä luentomuistiinpanoista. Lisäksi hyödynnettiin aiempia tutkimuksia, jotka viittasivat tutkimusongelmaan. Tutkimusmenetelminä käytettiin kyselytutkimusta ja teknistä havainnointia. Kyselytutkimuksen kohderyhmänä olivat suomalaiset majoitusliikkeet Aurinkorannikolla. Havainnoinnin kohteiksi valittiin kyselyyn osallistuneet sekä niiden kilpailijoita eri kansallisuuksista.

Opinnäytetyössä käsitellään kilpailuetuja ja erilaistumisen keinoja strategisesta näkökulmasta. Opinnäytetyön tutkimukset osoittivat, että suomalaisyritysten tärkeimmät kilpailuedut perustuvat kieleen ja kulttuuriin. Majoitusalan yrityksinä Aurinkorannikolla ne erottuvat tarjonnasta erityisillä asiakassegmenteillä. Suomalaisyrityksiä toisistaan erottavina tekijöinä voidaan pitää asiakassegmenttejä ja niiden tarpeiden mukaan suunnattuja oheispalveluita. Myös yritysten toimintatavoissa on yritysکوhtaisia eroja. Opinnäytetyötä voivat hyödyntää jo alueella toimivat sekä uudet majoitusalan yrittäjät. Siitä voi olla apua liiketoiminnan kehittämisessä ja strategiatyössä.

Asiasanat: strategia, kilpailustrategia, strateginen johtaminen, erilaistuminen, kilpailuetu

Abstract

Anne Pesari

The Competitive Advantages and Strategic Differentiation Opportunities of the Finnish Companies Operating in the Hospitality Field on The Costa del Sol, 64 Pages, 2 Appendices

Saimaa University of Applied Sciences

Faculty of Tourism and Hospitality, Imatra

Degree Programme in Hotel and Restaurant Management

Bachelor's Thesis 2018

Instructor: Mr. Jukka Aineslahti, Senior Lecturer, Saimaa University of Applied Sciences

The objective of the study was to find out what kinds of competitive advantages Finnish accommodation companies have on The Costa del Sol in Spain. The purpose of that was to find out their means of differentiating positively from their competitors. Furthermore, the aim was to understand strategic process as a tool to success. The study was limited to the real estate companies that are specialized on the various vacation homes.

The research method was qualitative. The theoretical framework was gathered mainly from literature but also from newspapers, lecture notes and internet resources. The data for the research were collected by a questionnaire and technical observation. Previous researches were utilized since they were useful for this study. The target group of the questionnaire were Finnish accommodation enterprises. The objects of the observation were participants of the questionnaire and their competitors.

The thesis concerns competitive advantages and differentiation from a strategic point of view. Based on the findings, the most important competitive advantages of Finnish companies are based on the culture and language competence. They seem to stand out from the competition by special customer segments. The results of the study can be exploited in the developing process of the competitive strategy in the both current and new Finnish accommodation companies on the area.

Keywords: Strategy, Competitive strategy, Strategic management, Differentiation, Competitive advantage

Sisälllys

1	Johdanto.....	5
2	Strategia ja strateginen asema	8
2.1	Ulkoiset tekijät ja sidosryhmät.....	10
2.2	Sisäiset tekijät ja kokonaiskuva.....	14
3	Strategiset valinnat ja kilpailuedut.....	19
3.1	Kustannusjohtajuus.....	21
3.2	Erilaistuminen	23
3.2.1	Tuotteella erilaistuminen	23
3.2.2	Toimintatavoilla erilaistuminen	25
3.3	Fokusointi ja erikoistuminen.....	30
3.4	Uuden arvokäyrän luominen	31
4	Strategian toimeenpano ja seuranta	33
5	Aurinkorannikosta majoitusalan toimintaympäristönä	37
6	Tutkimus kilpailueduista ja erilaistumisen keinoista	39
6.1	Tutkimusmenetelmät.....	40
6.2	Tulokset ja analysointi.....	43
6.2.1	Yritysten tiedot.....	44
6.2.2	Asiakassegmentit ja niiden tarpeet.....	46
6.2.3	Kilpailuedut ja kilpailijoista erottuminen	48
6.2.4	Markkinoinnin kilpailukeinojen käyttö	50
7	Yhteenveto ja pohdinta	53
	Kuvat.....	61
	Kuviot.....	61
	Taulukot.....	61
	Lähteet.....	62

Liitteet

- Liite 1 Kysely
- Liite 2 Kyselyn saatekirje

1 Johdanto

Espanjan Aurinkorannikko on kasvattanut suosiota matkailijoiden keskuudessa. Se vaikuttaa olevan suosittu matkakohde myös suomalaisten keskuudessa. Alue tekee ennätyksiä matkailijamäärissään, ja majoitusvaihtoehtoja on laidasta laitaan. Matkailun markkinoiden kasvu ja elpyvä talous houkuttelevat alueelle lomien lisäksi töihin ja yrittämään. Alueella elää muiden ulkomaalaisten lisäksi vahva suomalaisyhteisö, joka on keskittynyt pääasiassa Fuengirolaan. Sen vuoksi siellä on myös useita palveluja saatavilla suomen kielellä.

Aiheen ajankohtaisuudesta kertoo esimerkiksi se, että Suomi-Espanja seuran (2016) toissavuotinen seminaari koski yrityksen perustamista Espanjaan. Houkuttimena mainittiin paraneva taloustilanne. Myös Aurinkorannikon yrittäjät ry (2017) järjestää seminaareja, joissa Suomen yrittäjien aluejärjestöt pääsevät tutustumaan alueen mahdollisuuksiin. Espanja.com (2016) artikkeli käsittelee puolestaan työelämän ulkomaanvaihtoja yrityksille järjestävän Baronan toimintaa. Artikkelin summaa, että Espanjaan on helppo lähteä töihin tämän yrityksen kautta, mutta viestii myös alueen kiinnostavuudesta suomalaisten keskuudessa.

Aiemmat tutkimukset ja opinnäytetyöt ovat lähinnä liiketoimintasuunnitelmia Aurinkorannikolle tai käsittelevät suomalaisyrittäjien kohtaamia haasteita alueella. Myös selvitystä alueen suomalaisista palveluista on tehty. Aihealueet pyörivät byrokratian ympärillä; selvitystyötä muun muassa yritysmuodoista ja tarvittavista luvista on tehty. Kilpailustrategioista ja -eduista alueella on tehty myös tutkimuksia. Siitä huolimatta varsinaista tutkimusta suomalaisten majoitusalan yritysten erilaistumisesta ja kilpailueduista ei löydy. Ajatus aiheeseen syntyi opinnäytetyöntekijän työskenneltyä kahden kesäsesongin ajan Torremolinoksessa espanjalaisessa hotelliketjussa. Majoitusvaihtoehtoja tarkastellessa heräsi kysymys, miksi kannattaisi valita suomalainen majoitusliike ja mitä lisäarvoa ne pystyvät asiakkailleen tarjoamaan.

Tämän opinnäytetyön tärkeimpänä tavoitteena on selvittää suomalaisten majoitusalan yritysten kilpailuetuja maahanmuuttajana alueella, jossa matkailu on tärkein elinkeino. Lisäksi tavoitteena on selvittää, miten ne erottuvat tarjonnasta vai

pystyvätkö ne välttämään kilpailua. Tuotoksena luodaan kuvaus Aurinkorannikosta majoitusalan yrityksen toimintaympäristönä sekä suomalaisyritysten vaihtoehtoisista erilaistumisen keinoista. Tarkoituksena on myös pyrkiä hahmottamaan strategiatyö konkreettisena työkaluna kilpailuetuja kehitettäessä ja valitessa. Sen avulla pyritään ymmärtämään Aurinkorannikolla toimivien yrittäjien strategisia valintoja liiketoiminnassaan.

Tutkimus toteutetaan laadullisena tutkimuksena. Tiedonkeruumenetelminä käytetään kyselytutkimusta ja teknistä havainnointia. Kyselytutkimuksen kohderyhmänä ovat suomalaiset majoitusalan yritykset Aurinkorannikolla. Havainnoinnin kohteena ovat kyselytutkimukseen vastanneet yritykset ja niiden kilpailijat. Havainnoinnin kohteet rajataan loma-asuntoja tai muuta lyhytaikaista majoitusta tarjoaviin yrityksiin. Menetelmillä etsitään vastauksia tutkimuskysymyksiin, joita ovat seuraavat;

- Millaisia ovat suomalaisten majoitusalan yritysten asiakassegmentit ja miksi juuri ne segmentit on valittu?
- Mitä kilpailustrategioita suomalaisyritykset käyttävät kilpailussa erottumiseen?
- Mitä kilpailuetuja näillä yrityksillä on ja miksi ne on valittu?
- Millaista lisäarvoa asiakas saa näiltä yrityksiltä?
- Ovatko alueen muut majoitusliikkeet kilpailijoita vai arvoa tuottavia yhteistyökumppaneita?

Raportin teoreettinen viitekehys mukailee jatkuvan strategisen johtamisen prosessia (Kuvio 1). Siihen kuuluvat strategisen aseman selvittäminen, valinnat ja toteutus. Kilpailuedut ja erilaistumisen keinot voidaan löytää vain, kun tunnetaan toimintaympäristö, asiakassegmentin tarpeet ja kilpailijat tarjontoineen. Lisäksi on tunnistettava ja tunnustettava yrityksen omat sisäiset mahdollisuudet ja kehittämisalueet. (Vuorinen 2014, 44.) Rakenteen avulla pyritään ymmärtämään strategisen johtamisen osa-alueita ja prosessille luonteenomaista eri vaiheiden limittejä.



Kuvio 1. Strategiatyön prosessin vaiheet (Vuorinen 2014, 44)

Vaikkei strategiatyö etene välttämättä lineaarisesti, edetään raportissa vaiheittain analysoinnista valintoihin ja toimeenpanoon. Pääpaino on strategisen aseman analyysissä ja strategisissa valinnoissa. Strategisen aseman analysoinnin luvussa tarkastellaan sidosryhmien ja kilpailijoiden sekä yrityksen sisäisten resursien vaikutusta asemaan. Strategisia valintoja koskevassa luvussa tarkastellaan kilpailuetujen ja tavoitteiden ratkaisevaa valitsemista. Toimeenpano-luvussa keskitytään keskeisimpiin strategian toteutumiseen vaadittaviin asioihin.

Opinnäytetyöstä on oletettavasti hyötyä majoitusalan yritystä Espanjan Aurinkorannikolle suunnitteleville strategiatyössä ja siellä jo toimiville liiketoiminnan kehittämiseksi. Strategiatyö on osa johdon työtä, joten työ hyödyttää myös opinnäytetyön tekijää tulevaisuuden urakehityksessä. Se auttaa ymmärtämään strategiaprosessia ja siihen liittyviä tekijöitä.

Aurinkorannikosta lyhyesti

Aurinkorannikoksi (espanjaksi Costa del Sol) kutsuttu alue sijaitsee Espanjassa, Andalusian itsehallintoalueella. Kuvasta 1 nähdään, että se käsittää suurpiirteisesti tummennettuna näkyvän Málagan maakunnan rannikkoalueen. Alueen ilmasto on talvella leuto ja kesällä välimerellisen kostea ja lämmin. Se tarjoaa nimensä mukaisesti aurinkoa yli 300 päivää vuodessa. Sateet sijoittuvat pääasiassa talveen marraskuusta tammikuuhun ja vähiten, jos lainkaan sataa kesäkuusta elokuuhun. Alue on suosittu matkailijoiden keskuudessa ympärivuotisesti, mutta erityisesti kesällä.



Kuva 1. Aurinkorannikon sijainti Etelä-Espanjassa (Andalusia)

Málagan samanniminen pääkaupunki on merkitty karttaan pisteellä. Aiemmin mainittu Fuengirola, jossa suurin suomalaiskeskittymä sijaitsee, sijaitsee pääkaupungista noin 30 km länteen. Aurinkorannikko tunnetaan Andalusiaan kuuluvana muun muassa värikkäistä ferioistaan eli niin sanotuista ulkoilmamarkkinoistaan viihdetarjoineen ja herkkuihin. Lisäksi sitä kutsutaan leikillä Golfrannikoksi siellä sijaitsevien useiden golfkenttien mukaan. Matkailu alueella on pitkälle kehittynyttä. Tarjontaan kuuluu muun muassa teemapuistoja, aktiviteetti- ja harrastusmahdollisuuksia sekä kansallisia ja alueellisia tapahtumia.

2 Strategia ja strateginen asema

Yrityksen aloittaessa sille määritellään toiminta-ajatus, arvot ja visio. Toiminta-ajatus kertoo, miksi yritys on olemassa. Arvot ovat toiminnan periaatteita. Visio on näkemys yrityksen toivotusta tulevaisuuden tilasta. Sitä yleensä päivitetään tavoitteiden saavuttamisen myötä tietyin aikaväleihin. Yhdessä nämä kolme ovat yrityksen elämäntehtävä, jonka päälle strategia voidaan rakentaa. (Ilmoniemi, Järvensivu, Kyläkallio, Parantainen & Siikavuo 2009, 28.)

Strategian tavoitteena on saavuttaa tulevaisuuden visio eli tahtotila ja liiketoiminnan jatkuvuus. Strategia käsittää ne tavoitteet, keinot ja tietoiset valinnat, mitä tehdään ja miksi. Se on eräänlainen suunnitelma pärjätä kilpailussa tai välttää sitä sopeutumalla tai muokkaamalla valinnoilla omaa toimintaa sekä ympäristöä.

(Pyykkö 2011, 225–226; Löytänä & Korhonen 2014, 14.) Strategia-termi ymmärretään helposti väärin sen laajuuden vuoksi. Se on laaja, koska sen avulla luodaan suuntaviivat sekä koko organisaation, liiketoiminnan ja henkilöstön johtamiselle että kehittämiselle. Se sisältää analyysijä, suunnittelua, valintoja, toimenpanoa ja kehitystyötä. Kokonaisuutta voidaan kutsua strategiseksi johtamiseksi tai strategiatyöksi. (Kamensky 2014, 13–15.)

Strategisen ja operatiivisen eli päivittäisjohtamisen ero on se, että strategia toimii operatiivisen työn pohjana antaen sille suuntaviivat ja kehyksen pitkälle aikavälille. Operatiivisella puolella tehdään alatavoitteet, toimintasuunnitelmat ja toimenpiteet strategialinjausten mukaisesti. Strategisen johdon on mahdollistettava, että resurssit ovat riittävät annettuihin tavoitteisiin nähden, jolloin niihin voidaan päästä operatiivisella puolella. (Rope 2003, 19, 200.)

Strategiatyö alkaa lähtökohtaisesti strategisen aseman analysoinnista. Analyysillä tarkastellaan omaa asemaa markkinoilla suhteessa toimintaympäristöön, asiakkaisiin ja kilpailijoihin. Niillä pyritään käytännössä hahmottamaan yrityksen toimintaan vaikuttavien ulkoisten ja sisäisten osatekijöiden tilanne. Siten tavoitteena on selvittää yrityksen kilpailuetu, joka on välttämätön yrityksen menestykselle. Kilpailuetu on asiakkaille kilpailijoita parempaa lisäarvoa tuottava tekijä. Analyysit ohjaavat yrityksen valintoja niin tavoitteiden asettamisessa kuin toimenpitepäätöksissä, joten analyysityö on merkittävä osa strategiatyötä. Lisäksi analysointitaitojen kehittyminen voi auttaa yhteisen näkemyksen luomisessa. Huolellisella analyysityöllä pyritään näkemään tulevaisuuteen, varautumaan muutoksiin ja kohdistamaan resurssit kilpailussa pärjäämiseksi oikein. (Ilmoniemi ym. 2009, 29–30; Bergström & Leppänen 2015, 73.)

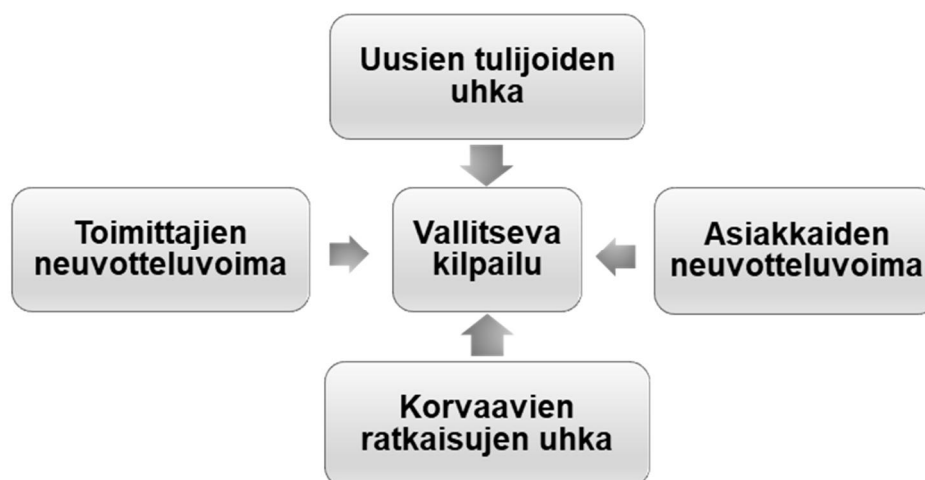
Analyysityö osana strategiatyötä on myös nähtävä jatkuvana prosessina. Sitä ei kuitenkaan koko laajuudessaan tehdä kuin noin 3–5 vuoden välein. Strategisen aseman analysointiin liiketoiminta- eli kilpailustrategiaa rakentaessa sopivat muun muassa viiden kilpailuvoiman malli sekä SWOT-analyysi. Niille voidaan luoda pohjaa PESTEL -ympäristöanalyysillä, joka sopii ympäristön tarkastelemiseen kansantaloudellisesta ja globaalista näkökulmasta. Se sisältää muun mu-

assa poliittisten, taloudellisten ja lainsäädännöllisten tekijöiden tarkastelun. (Kamensky 2014, 58–59, 123–124.) Aurinkorannikkoa tarkastellaan PESTEL-analyysin osia käyttäen tarkemmin luvussa 5.

Vuorinen (2014, 275) vertaa strategiatyötä kokonaisuudessaan autolla ajamiseen. Ympäristöä tulisi arvioida jatkuvasti ja tehdä tarvittavia ohjausliikkeitä. Maantiellä voi säätää vakionopeuden säätimen päälle ja ohjailla, mutta olosuhteiden muuttuessa sillä ei pärjää. Kokemuksen mukaan on kertynyt erilaisia keinoja hallita autoa ja muuttaa suuntaa, mutta niitä käytetään harkiten tilanteen ja halutun päämäärän mukaan. Vastaan voi tulla yllättäviä tilanteita, jolloin on reagoitava ilman varmuutta valintojen oikeellisuudesta. Mutta, mitä parempi näkyvyys on, sitä nopeammin muutokset havaitaan ja mitä enemmän on kokemusta arvioida vaihtoehtoja, sitä parempia ratkaisut ovat.

2.1 Ulkoiset tekijät ja sidosryhmät

Viiden kilpailuvoiman mallin (Kuvio 2) on kehittänyt professori Porter, M., jota pidetään yhtenä tärkeimmistä strategisen johtamisen kehittäjistä. Mallin avulla pyritään asemoimaan yritys toimialallaan siten, että se pystyy hallitsemaan omaa asemaansa kilpailuvoimiin vaikuttaen. Mallin avulla voidaan myös arvioida alan muutoksia tarkastellen toimialaa, jolle yritys voisi laajentua tai jolta sen kannattaisi vetäytyä. Mallin osapuolien tarkastelu on hyvä pohjatyö strategisille päätöksille ja se antaa suuntaa tulevista uhkista ja mahdollisuuksista. (Porter 1979, 137–138.)



Kuvio 2. Porterin viiden kilpailuvoiman malli (Vuorinen 2014, 232)

Alalla vallitsevaan kilpailuun vaikuttavat kilpailuvoimat ovat nykyiset kilpailijat, uudet tulokkaat, korvaavat tuotteet sekä sidosryhmien neuvotteluvoima. Kilpailun laatuun vaikuttavat toimialan kasvuvauhti, kiinteät kustannukset ja kilpailijoiden eroavaisuus toisistaan. Kilpailu on kovaa, jos tarjonta on samankaltaista ja yritykset tasaisen vahvoja. Kovaa kilpailua aiheuttavat myös suuret kiinteät tai alalta poistumiseen liittyvät kustannukset. (Vuorinen 2014, 231–232.)

Nykyiset kilpailijat voidaan jakaa ydinkilpailijoihin ja marginaalikelpailijoihin, jotka tulisi mieluummin nähdä lähitulevaisuuden mahdollisina ydinkilpailijoina. Yrityksen oman kilpailukykyyn säilyttämiseksi on tärkeää tuntea kilpailijat ja toimialan menestystekijät. Kilpailijoiden strategiaan ratkaisuihin kannattaa tutustua muun muassa niiden kilpailuetujen, tavoitteiden ja vision kautta. Kilpailijoita määriteltäessä kannattaa muistaa, että keskeisimmät kilpailijat voivat löytyä myös oman toimialan ulkopuolelta. Tärkeää on kiinnittää huomiota niihin, joiden tarjonta vastaa samoihin asiakkaiden tarpeisiin kuin itse yrityksen. (Kamensky 2014, 157, 164–165; Bergström & Leppänen 2015, 76.)

Asiakkaiden tarpeissa on kyse valituista strategisista asiakassegmenteistä. Asiakkaiden segmentoinnilla tarkoitetaan asiakkaiden ja prospektien eli potentiaalisten asiakkaiden lajittelua ryhmiin. Lajittelu voi perustua samankaltaisiin tarpeisiin tai kulutuskäyttäytymiseen. Asiakkaat voidaan segmentoida demografisten tietojen sekä psykologisten tietojen mukaan. Demografiset tiedot tarkoittavat sukupuolta, asuinpaikkaa ja muita perustietoja. Psykologiset tiedot ovat puolestaan harrastuksia, asenteita ja muita henkilökohtaisia mieltymyksiä kuvaavia. Lisäksi segmenttejä voidaan tarkentaa ostokäyttäytymisen perusteella. Majoitusallalla tämä tarkoittaa muun muassa matkan tarkoitusta, käyttöiheyttä tai matkan keskipituutta. Kilpailukykyisintä on valita ne asiakassegmentit, joiden tarpeisiin yritys pystyy parhaiten vastaamaan omalla osaamisellaan. (Morritt 2007, 4, 17–27.)
Kaikkea kaikille on heikoin valinta.

Ihmisillä on myös tarve ilmaista itseään ostoksillaan. Asiakkaan itseilmaisuus eli asenteiden ilmaisuus voi olla esimerkiksi statusta, arvoja ja mielipiteitä tai elämäntapaa peilaavien valintojen tekemistä. Niitä osoitetaan esimerkiksi ostopaikan ja matkakohteen valinnalla. Myös sosiaalisilla suhteilla ja tiettyjen kohteiden seurannalla esimerkiksi sosiaalisessa mediassa ilmaistaan omia asenteita. (Burcher

2012, 20–21.) Yrityksen päättäessä strategisesta asiakassegmentistä, tulisi sen ottaa huomioon resurssinsa eli mitä se pystyy segmentille tarjoamaan ja millaisella volyymillä. Sen lisäksi sen tulisi ottaa huomioon oman arvomaailmansa vaikutus valintaan ja sitä kautta siihen, millainen arvoperusta valitulla segmentillä on. (Rope 2003, 160–161.)

Segmentointi hyödyttää markkinointia, jolloin markkinointiviestintä voidaan kohdistaa paremmin kohderyhmän tai ryhmien tavoittamiseksi. Yrityksen asiakassegmentointi tarkoittaa, että sen palvelut ja tuotteet on kehitetty tietyn tai tiettyjen segmenttien tarpeita, asenteita ja muita sellaisia vastaaviksi. Se voi rajata majoitusliikkeen palvelut esimerkiksi ainoastaan täysi-ikäisille tai vastata enemmän matkustavien perheiden tarpeisiin. Segmentointi on valinta, jossa tulee osata jättää jotain pois. Se ei tarkoita kuitenkaan, etteikö ovet ole avoinna tietyille ryhmille, mikäli tiettyä estettä ei aseteta. Se tarkoittaa, että yrityksellä on jotain tietylle segmentille arvoa tuottavaa, eikä kaikkea mahdollista kaikille.

Mahdollisten korvaavien ratkaisujen tarjoajat voidaan nähdä tarvekilpailijoina saman asiakassegmentin ajasta, rahasta ja tarpeiden tyydyttämisestä. Tarvekilpailijat tyydyttävät samoja tarpeita vaihtoehtoisilla tuotteilla, toimintatavoilla tai hyödyntämällä teknologiaa. Ne voivat muuttaa jopa koko toimialaa. Tarvekilpailijat voivat löytyä sekä nykyisten että uusien tulokkaiden joukosta. Tarvekilpailijoita eivät välttämättä siis ole lähellä toimivat samankaltaiset majoitusliikkeet, vaan ne, jotka pyrkivät vastaamaan saman segmentin tarpeisiin. (Rope 2003, 54–55.)

Tarvekilpailijoina Aurinkorannikolla tulee ehdottomasti nähdä yksityishenkilöt. Monet vuokraavat ja tarjoavat itsenäisesti kiinteistöjään tai osaa niistä tuttujensa ja ulkopuolisten lomakäyttöön pienempää tai suurempaa korvausta vastaan. Yksityishenkilöillä on mahdollisuus pitää hintoja alhaalla saavuttaakseen vain itselleen hieman taloudellista etua tai ylläpitääkseen kiinteistöään. Mukaan voidaan laskea myös niin kutsutut kodinvaihtajat ja kodin jakajat. Huomioon kannattaa ottaa se, että monella suomalaisellakin on omia kiinteistöjä Aurinkorannikolla omaan talvikäyttöön. Suomalaisia alueella asuu koko- tai osa-aikaisesti noin 25 000–30 000.

Yksityishenkilöiden toiminta on jo muuttanut kilpailua trendien ja lainsäädännön osalta. Aurinkorannikolla myös turisteille suunnatuille asunnoille on asetettu tiettyjä vaatimuksia, jotka niiden tulee täyttää. Lisäksi ne tulee rekisteröidä kuvattua käyttöä varten. Maailmanlaajuiset trendit kokeilla paikallista elämää majoittumalla yksityisissä kodeissa sekä niin kutsuttu jakamistalous näkyvät myös Espanjassa. Europa press (2018) kertoo, että tästä syystä Aurinkorannikon matkailunedistämiskeskuksen päämies Bendodo, E. ei näe tulvaisuudessa tarkemmalle säännöstelylle estettä. Perusteinaan hän pitää toiminnan läpinäkyvyyttä ja taloutta, sekä ennen kaikkea turvallisuutta.

Uusien kilpailijoiden uhka on luonnollisesti suurempi aloilla, joille on helppo mennä. Uudet tulokkaat voivat aiheuttaa lisää kilpailua olemassa olevista markkinoista ja luoda paineita myös hinnoitteluun. Kasvavat markkinat voivat houkuttaa tulokkaita ottamaan osuuden tuotoista. Uusien kilpailijoiden uhkaa voivat pienentää erilaiset lainsäädännölliset esteet tai hidasteet. Uusia tulokkaita voivat hidastaa myös tarvittavien investointien määrä sekä nykyisten toimijoiden kilpailueduilla saavuttamansa asemat. (Porter 1979, 138–140.)

Aiempia opinnäytetöitä on tehty suomalaisen yrityksen perustamisesta Espanjan Aurinkorannikolle. Tarkasteltaviin toimialoihin on kuulunut myös majoitusala. Suomalaisyritysten haasteiksi tutkimustuloksissa on mainittu suomalaisten ja espanjalaisten erilaiset liiketoimintakulttuurit, kielimuuri ja byrokratian määrä. Tuloksista on selvinnyt myös, että ensimmäisien vuosien rahoituksen tulisi olla riittävän suuri. (Vähämäki & Wahlroos 2010; Herranen 2013.) Byrokratian, tarvittavien lupien määrän ja rahoituksen määrän voidaan yleisesti olettaa pienentävän uusien kilpailijoiden uhkaa koko Espanjassa.

Valinnanvara on kuitenkin jatkuvassa kasvussa ja se synnyttää lisää valinnanvara, majoitusala ei tee asiassa poikkeusta. Perusyksikkönä voidaan ajatella olevan majoitusliike, joka edelleen jakaantuu sektoreiksi, kuten hotellit, hostellit, loma-asunnot, majatalot, leirintäalueet ja niin edelleen. Myynnissä voi käyttää erilaisia jakelukanavia. Lisäksi on erilaisia hakukoneita ja oppaita, joilla vaihtoehtoja voi vertailla. Valinnanvaran ollessa suurta sekä jatkuvasti kasvaessa tärkeintä on olla ainutlaatuinen ja kertoa siitä asiakkaalle sekä reagoida ympäristön muutoksiin. (Trout & Hafrén 2003, 15–21.)

Yrityksen asemaan voi myös vaikuttaa toimittajien neuvotteluvoima. Eniten sillä on vaikutusta, kun toimittajia on vain vähän ja vaihdosta aiheutuvat kustannukset ovat korkeat. Jos toimittajia on vähän, yritys voi olla riippuvainen niiden toimitusajoista ja vapaasta hinnoittelusta. Toimittajalla voi olla myös vahva brändi, joka tuo etua ostajayritykseen lisäten toimittajan neuvotteluvoimaa. (Kotler, Bowen, Makens & Baloglu 2010, 111–112.) Toimittajia majoitusalaalla ovat esimerkiksi ostetut siivouspalvelut, kiinteistönhuolto sekä tietenkin tavarantoimittajat. Yritys voi saada kilpailuetua toimittajan brändin avulla esimerkiksi sijoittamalla laadukkaina tunnettuihin vuoteisiin.

Lopulta asiakas on se, joka ostopäätöksen tekee. Asiakkaan neuvotteluvoima on korkea, kun markkinoilla on paljon tarjontaa suhteessa kysyntään. Mitä helpompaa on vertailla hintoja ja tuotetta sekä vaihtaa yritystä, sitä korkeammasta asiakkaiden neuvotteluvoimasta voidaan puhua. Yleisesti asiakas valitsee yrityksen sen mukaan, mistä hän kokee saavansa eniten arvoa itselleen. (Vuorinen 2014, 230; Bergström & Leppänen 2015, 74.)

2.2 Sisäiset tekijät ja kokonaiskuva

Analyysien yhteenvetoon sopivat erilaiset strategiakartat eli koosteet ja synteesianalyysit. SWOT-synteesianalyysi on niistä yleisin. Sillä tarkastellaan yrityksen sisäisiä heikkouksia ja vahvuuksia suhteessa ulkoisiin uhkiin ja mahdollisuuksiin (Taulukko 1). Analyysi sopii merkittävimpien asioiden kokoamiseen osa-analyysistä. Esimerkiksi viiden kilpailuvoiman ja ympäristön analyysillä saadaan melko hyvä kuva ulkoisista uhkista ja mahdollisuuksista. (Kotler ym. 2010, 94.)



Taulukko 1. Perinteinen SWOT-analyysi (Vuorinen 2014, 89)

Sisäisiä vahvuuksia ja heikkouksia voidaan tarkastella organisaation, toimintojen ja prosessien kautta sekä taloudellisesta näkökulmasta. Organisaation tarkastelussa on hyvä järjestää pääkohdat tärkeysjärjestykseen. Niitä voivat olla johtaminen, vuorovaikutus sekä muutoskyky. Johtamiseen kuuluvat tavoitteellisuus, valvonta ja kommunikaatio. Vuorovaikutusta voi tarkastella ulkoisien ja sisäisten suhteiden kautta. Muutoskykyyn vaikuttaa kyky tunnistaa tosiasiat ja ympäristön muutokset. Niiden lisäksi taloudelliset tunnusluvut sekä yrityksen ydin- ja tukiprosessien tarkastelu antaa tietoa yrityksen tilasta. Ydinprosesseja ovat muun muassa johtaminen ja tukiprosesseja esimerkiksi henkilöstöprosessi. (Kamensky 2014, 175–187.)

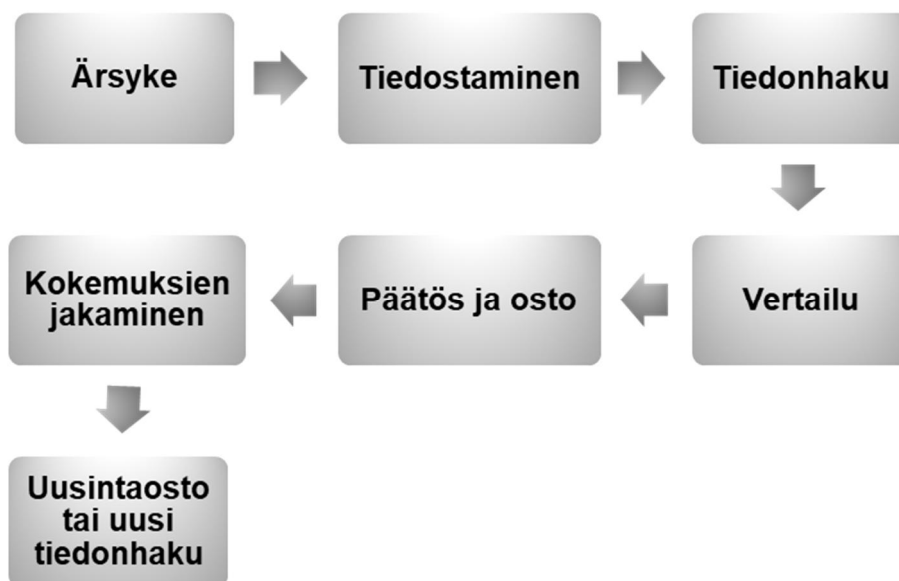
Oman kilpailukyvyn säilyttämiseksi ratkaisevaa on, kuinka hyvin kilpailijat ja markkinat tunnetaan. Tällöin voidaan saada kuva omien tuotteiden ja palveluiden tasa- tai ainutlaatuisuudesta suhteessa kilpailijoihin. Trout & Hafrén (2003, 87–93) mukaan oman kilpailumahdollisuuden ja aseman selvittämiseksi hyödyllistä on tuntee myös asiakkaiden mielikuva omasta sekä kilpailevista yrityksistä. Tällöin voidaan havaita se ero, jolla yritys erottuu kilpailussa asiakassegmentin arvostamisissa asioissa. He toteavat, että *markkinointi on kilpailua, joka käydään asiakkaan mielessä.*

On tärkeää muistaa, kuinka helppoa asiakkaiden on jakaa, välittää ja luoda kuvia, videoita ja kirjoituksia kokemuksistaan. Asiakkaat eivät ole vain mainonnan vastaanottajia vaan myös luoja. Tätä ansaittua mediaa on vaikein hallita, mutta sillä voidaan sanoa olevan suurin yleisö. (Burcher 2012, 13, 17–19.) Asiakaspalautteet ja jaetut kokemukset ovat helposti kaikkien saatavilla esimerkiksi TripAdvisor:ssa, Booking.com:issa ja sosiaalisessa mediassa. Ne ovat apuväline oman yrityksen ja kilpailijoiden asiakasmielikuvan ja kokemusten tarkasteluun.

Asiakaskokemus on asiakkaalle kohtaamisista, heränneistä tunteista ja mielikuvista syntyvä kokemus. Kokemus on jokaiselle henkilökohtainen ja jokainen kiinnittää huomiota eri asioihin muun muassa omiin arvoihin perustuen. Kokemukseen vaikuttavat muiden ja omien kokemusten sekä yrityksestä kuullun tai luetun luomat ennako-odotukset sekä asiakkaan kulttuuri. Päätös uusintaostoon ja siihen, mitä muille kerrotaan, perustuvat kokemukseen. (Fischer & Vainio 2015, 111; Salo 2016, 27–28.)

Koska jokainen yritys joka tapauksessa tuottaa kokemuksia kohtaamisissaan asiakkaiden kanssa, on järkevää johtaa niitä. Kaikki lähtee yleensä kokemusten nykytila-analyysistä. Todellisen asiakaskokemuksen tilan selvittämiseen vaaditaan asiakkaiden aitoa kuunlelua. Siinä auttavat ostoprosessin ja kosketuspisteiden määrittely sekä asiakkaille tehtävät tutkimukset. (Gerdt & Korhonen 2016, 32–39.)

Asiakas käyttää aikaa ja vaivaa ostoprosessiinsa (Kuvio 3) sisältyviin vaiheisiin sen mukaan, kuinka harkittu tai säännöllinen ostos on kyseessä. Prosessin kulku on ostaja- ja tuotekohtainen, joten yrityksen on syytä määrittellä omansa. Huomattavaa ostoprosessissa on se, että teknologia on mahdollistanut muiden palautteiden lukemisen lisäksi sen, että prosessi voidaan hoitaa välillisesti. Tiedonkeruu, vertailu, ostos ja lopulta kokemusten jakaminen voidaan tehdä ilman suoraa kontaktia yritykseen. (Bergström & Leppänen 2015, 120–125.)



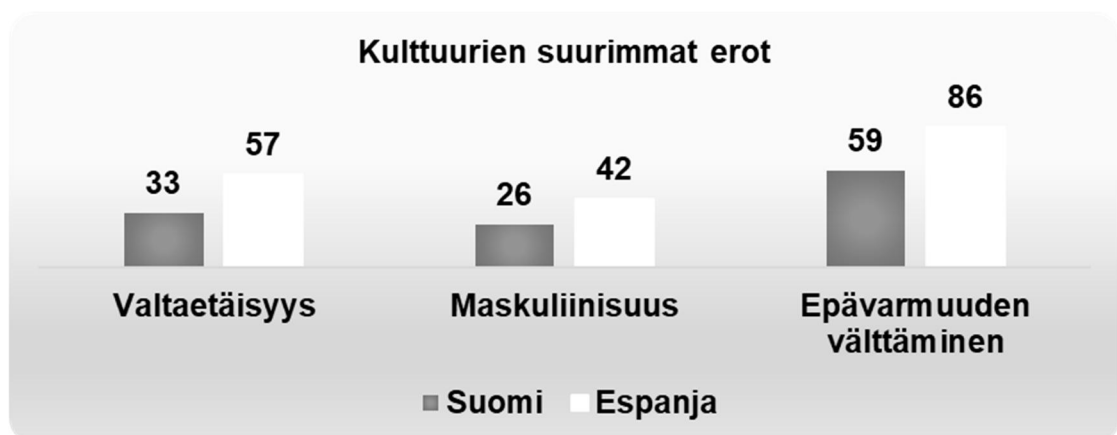
Kuvio 3. Asiakkaan pelkistetty ostoprosessi (Bergström & Leppänen 2015, 121)

Ostoprosessin määrittely auttaa hahmottelemaan eri kosketuspisteet prosessin eri vaiheissa. Ne voivat löytyä jo ennen tarpeen tunnistamista ja niitä on myös ostos jälkeen. Siksi on merkittävää pyrkiä johtamaan asiakaskokemusta kosketuspisteissä eli yrityksen ja asiakkaan kohtaamisissa. Siitä huolimatta, että osa vuoropuhelusta käydäänkin yrityksen ulottumattomissa. Asiakkaat haluavat toimia silloin kuin heille sopii itse valitsemisissaan kanavissa. Yrityksen olisi hyvä määrittellä kosketuspisteet, joissa asiakas on tekemisissä yrityksen kanssa myös

välillisesti ja ennen varsinaista kontaktia. Resurssit kannattaa suunnata tärkeimpiin asiakaskokemukseen vaikuttaviin kosketuspisteisiin. Erityisesti niihin, joissa yritys voi saada kilpailuetua toimimalla kilpailijoita paremmin. (Löytänä & Korkiakoski 2014, 98–103.)

Yrityksen heikkouksia ja vahvuuksia kosketuspisteissä voidaan tarkastella markkinoinnin kilpailukeinojen eli niin sanotun markkinointimixin avulla. Sen osa-alueita ovat ihmiset käsittäen henkilöstön, asiakkaat ja muut sidosryhmät, markkinointiviestintä, hinta, jakelu ja saatavuus sekä tuote. Ne ovat keinoja, joissa asiakas kohtaa yrityksen. Niiden tarkastelu asiakasnäkökulmasta eli asiakkaiden tarpeista, ostoon vaadituista kustannuksista ja uhrauksista sekä ostamisen ja kommunikoinnin helppoudesta voi edistää asiakaslähtöisyyttä. Keinoihin voidaan lisätä vielä prosessit eli toimintatavat ja fyysinen palveluympäristö. (Bergström & Leppänen 2015, 148–149.)

Maahanmuuttajana toimiva yritys kohtaa lähes poikkeuksetta kulttuurieroja toimiessaan julkisen vallan ja muiden sidosryhmien kanssa. Kulttuurien tuntemus voidaan nähdä sisäisenä vahvuutena, tuntemattomuus taas heikkoutena. Kulttuurierot voivat luoda ulkomaalaiselle yritykselle myös ulkoisia uhkia ja mahdollisuuksia, joten kulttuurin tuntemusta osana kokonaisvaltaista analyysiä on mahdoton kohdistaa vain yhdelle osa-alueelle. Professori Hofstede, G. luoman 6 ulottuvuuden mallin (Kuvio 4) avulla nähdään, että espanjalaisten ja suomalaisten suurimmat erot löytyvät valtaetäisyydestä, epävarmuuden välttämisestä sekä maskuliinisuudesta (Hofstede insights 2017).



Kuvio 4. Suurimmat erot espanjalaisessa ja suomalaisessa kulttuurissa (Hofstede insights 2017)

Valtaetäisyys kertoo käsityksestä hierarkiasta. Espanjassa Suomea korkeampi valtaetäisyys näkyy byrokratian määrässä, mikä myös yleensä hidastaa toimintoja. Korkeammassa asemassa olevien konsultointi on lähes välttämätöntä, mikä voi asiakkaalle näkyä odotteluna. Lisäksi eron voi nähdä informaation jaossa eri tahojen välillä. (Nieminen 2014, 41–45.) Hierarkian voidaan nähdä vaikuttavan myös maskuliinisuuteen. Suomi on selkeästi feminiinisempi, mikä tarkoittaa elämänlaadun, toisten auttamisen ja tasa-arvoisuuden olevan dominoivia arvoja. Espanja sijoittuu samalle puolelle, mutta on lähellä rajaa. (Häkli 2017.)

Espanjalaisten suomalaisia korkeammasta varmuuden tavoittelusta kertovat hierarkia, lakien määrä ja suhdekeskeisyys. Epävarmuutta ja epäonnistumisia halutaan välttää hankkimalla lähelle tuttuja ihmisiä luomalla suhteita. Suhteilla ja ystävällisyydellä pyritään välttämään konflikteja, jotka nähdään uhkana espanjalaisessa kulttuurissa. Graff (2008, 145–146, 153–154) toteaa, että espanjalaisten joustava aikakäsitys voi aiheuttaa suomalaisille päänvaivaa. Siihen liittyvä mañana eli liukuvan ajankohdan kulttuuri kuuluu kuitenkin ystävällisyyteen. Sen avulla espanjalainen pyrkii välttämään kieltävän vastaksen antamista. Espanjalaisen voidaan katsoa luottavan enemmän tuttuun ja turvalliseen, kun suomalainen on avoimempi muutoksille. Toisaalta suomalainen voi ajatella aikataulujen noudattamatta jättämisen aiheuttavan epävarmuutta ja muutoksia.

Myös viestintätavoissa on eroa. Suomalainen asiakaskeinen kommunikaatio perustuu siihen, että viestin sisältö on informatiivista ja asiakaspalvelu on tehokasta. Espanjalaisessa suhdekeskeisessä kulttuurissa tunnelma ja kohteliaisuus korostuvat. Asiaan ei mennä suorilta käsin, vaan kierrellen ja suomalainen suorasukaisuus voi vaikuttaa työkeältä. Espanjassa keskustelu, ystävällisyys ja oheisviestintä ovat tärkeässä roolissa. (Nieminen 2014, 35–40.)

Analyysityön lopussa johtopäätökset ja niiden myötä toimenpide-ehdotukset on mahdollista tehdä oikein tehdyn SWOT-analyysin pohjalta. SWOT-analyysia voi hyödyntää laajemmin asettamalla sisäiset ja ulkoiset tekijät vastakkain (Taulukko 2). Sen voi tehdä useista liiketoimintaan liittyvistä aiheista ja eri ajankohdista, mutta tärkeintä on rajata se merkittävimpiin toisiinsa vaikuttaviin asioihin.

	Vahvuudet	Heikkoudet
Mahdollisuudet	Hyödynnä	Heikkoudet vahvuuksiksi
Uhat	Hallitse uhkia	Varaudu kriisiin

Taulukko 2. Laajennettu SWOT-analyysi (Vuorinen 2014, 90)

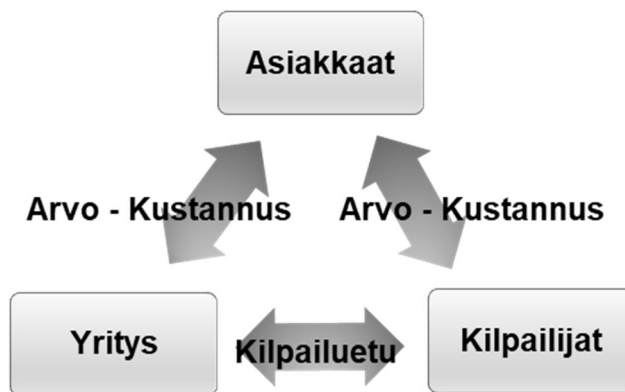
Yrityksen vahvuuksia ja ulkoisia mahdollisuuksia on tarkoitus pyrkiä hyödyntämään ja vahvistamaan. Heikkouksia ja ulkoisia uhkia on pyrittävä lieventämään, poistamaan tai ainakin välttämään. Parhaassa tapauksessa ne voidaan yrittää kääntää mahdollisuuksiksi. Heikkouksien ja uhkien tunnistaminen ja niihin varautuminen on riskeihin varautumista. (Vuorinen 2014, 88–91.)

3 Strategiset valinnat ja kilpailuedut

Strategiset valinnat koostuvat toiminnan tärkeimmän ohjausvoiman, tavoitteiden, kilpailustrategian sekä tarvittavien toimenpiteiden hahmottamisesta. Kilpailuetu ja kilpailijoista erottava tekijä syntyy näistä valinnoista. Kilpailustrategia perustuu tavoitteisiin pyrkimiseen kilpailuetuja ylläpitämällä ja vahvistamalla sekä kilpailun tuomia haittoja välttämällä, lieventämällä tai poistamalla. Tarkoitus ei ole niin sanotusti juosta kilpaa kilpailijoiden rinnalla, vaan löytää omilla valinnoilla se kilpailijoista erottava tekijä, jolla yritys voi menestyä.

Strategisilla tavoitteilla toiminnalle tulisi saada riittävä ohjausvoima. Ne ovat käytännössä välitavoitteita pyrkimyksessä kohti visiota. Tavoitteiksi nostetaan tärkeimmät asiat. Hyvät tavoitteet ovat realistisia, mitattavissa ja tarpeeksi haastavia. Yrityksen elämäntehtävä sisältäen toiminta-ajatuksen, arvot ja vision, ohjaa valintoja. Tavoitteet voidaan jakaa neljään eri ryhmään käsittäen kehittämistavoitteet, taloudelliset, sekä ulkoisen ja sisäisen tehokkuuden tavoitteet. Tällöin niiden yhdessä tuottaman ohjausvoiman voidaan katsoa olevan riittävä. (Kotler ym. 2010, 97; Kamensky 2014, 215–216.)

Kilpailustrategia voi olla asiakaslähtöinen, kilpailulähtöinen tai osaamiseen ja resursseihin perustuva, joskin parhaimmillaan se on yhdistelmä. Kilpailustrategian tarkoituksena on taata menestys kilpailussa jonka osapuolina toimivat asiakkaat, kilpailijat ja yritys (Kuvio 5). Analyysien avulla rakennettu kokonaisnäkemys auttaa sekä rajaamaan että tunnistamaan todellisen kilpailuedun. Kilpailuedulla yrityksen on puolestaan mahdollista luoda lisäarvoa asiakkailleen valitsemassaan toimintaympäristössä. (Pyykkö 2011, 226–227; Kamensky 2014, 233–235, 237.)



Kuvio 5. Strategisen kolmiodraaman vuorovaikutussuhteet (Kamensky 2014, 24)

Menestyksen saavuttamiseen strategiatyön avulla vaikuttaa se, kuinka yritys pysyy tämän osapuolten välisen kolmiodraaman ratkaisemaan. Tavoitteena on, että molemminpuolinen asiakkuuden arvon tuotto suhteessa kustannuksiin on molempia osapuolia tyydyttävä. Siihen pyritään tyydyttämällä asiakkaiden tarpeet yrityksen resursseilla ja osaamisella. Niillä myös luodaan kilpailuetu kilpailijoihin nähden. (Storbacka & Lehtinen 1997, 20–22).

Asiakkaan arvon tuotannossa avustaminen on tärkeää. Todellinen kilpailuetu on sitä, että asiakkaat kokevat saavansa siitä itselleen eniten hyötyä ja arvoa arvostamissaan asioissa eli jotain parempaa kuin kilpailijoilta. Kilpailuetu on kilpailuetu vain, jos se on kohderyhmälle merkityksellistä. Kyse voi olla taloudellisesta edusta, tuotteiden paremmuudesta tai imagosta. On myös huomioitava, että kilpailuetu voi olla samalle asiakkaalle tilanteen mukaan joko arvokas tai merkityksetön. (Rope 2003, 91–95; Bergström & Leppänen 2015, 73.)

Asiakkaan ostopäätöksiin vaikuttavat sekä hänen asenteensa ja tarpeensa. Mitä suurempi tarve on, sitä vähemmän asiakas kiinnittää huomiota esimerkiksi tuotemerkkiin. Pyykkö (2011, 189–194, 196) vertaa tilannetta akuuttiin verenvuotoon, jolloin laastaria tarvitseva ei välttämättä mieti sen merkkiä. Tässä tilanteessa hinnalla, ominaisuuksilla tai saatavuudella voi olla suurempi merkitys. Tilanteiden mukaan asiakas pitää erilaisia ominaisuuksia tai asioita merkityksellisempänä.

Sopiva kilpailustrategia valitaan pitäen mielessä, mikä erottaa yrityksen kilpailijoistaan ja kenelle se palvelujaan tuottaa. Erilaisia kilpailustrategioita kohti ovat alhaisen hinnan strategia, differointi eli erilaistuminen sekä fokuointi eli keskittyminen tietyn, rajatun segmentin erikoistarpeisiin (Taulukko 3). (Ilmoniemi ym. 2009, 30–31; Löytänä & Korteso 2011, 22–23.)

	Alhainen hinta	Erilaistuminen
Toimialan kohderyhmät	Hintajohtajuus	Erilaistuminen toimialalla
Rajatut kohderyhmät	Hintajohtajuus segmentissä	Erikoistuminen

Taulukko 3. Kilpailustrategiat Porterin mukaan (Laakso 2003, 30)

Näiden perinteisten Porterin mukaisten kilpailustrategioiden lisäksi yritys voi myös pyrkiä välttämään kilpailua luomalla uuden markkinatilan. Tällaista strategiaa kutsutaan Sinisen meren strategiaksi. Kielikuvallisesti se tarkoittaa, että olemassa oleva kilpailu markkinoista on veristä kilpailua ja sininen meri on alue, jolla kilpailu on väljempää.

3.1 Kustannusjohtajuus

Alhaisen hinnan strategia pohjautuu matalien kustannusten tai kilpailijoita tehokkaamman, kustannussäästöjä tuovan toiminnan tuomaan kilpailuetuun. Tuotteet ja palvelut voivat olla hyvin riisuttuja ja resursseja käytetään vain välttämättömimpään. (Laakso 2003, 30–31.) Hintastrategia on kuitenkin tuhonnut monia yrityksiä kustannustehokkuudesta huolimatta. Alhaisen hinnan strategiaan päädyttäessä

kannattaa mieluummin palata vielä analyyseihin ja tarkastella onko se todella menestystekijä toimialalla. Menestystekijät voivat löytyä kysymyksillä, miksi asiakkaat ostavat tai eivät osta sekä miksi kilpailijat menestyvät tai miksi eivät. (Trout & Hafrén 2003, 42; Kamensky 2014, 110–113.)

Hintaan perustuvalla asiakassegmentoinnilla toiminta voidaan kohdistaa niille, jotka haluavat joko ensiluokkaista, keskiluokkaista tai riisutumpaa edullista. Hintastrategian tarkoituksena on kyetä myymään kilpailijoita edullisemmin, jolloin valittu asiakassegmentti on hintatietoinen. Hintatietoisia segmenttejä majoitusalailla voivat olla budjettimatkailijat sekä usein tai esimerkiksi pidempää lomamajoitusta tarvitsevat. (Morritt 2007, 11, 29; Lanu 2017.) Katteiden jäädessä pieniksi tai olemattomiksi, volyyminmyynti onkin ehkä ainoa ratkaisu yrityksen selviytymiseksi.

Asiakaskokemukselle hintastrategia on riskialtis. Hinnoittelussa tulisi muistaa, että myös hinnalla on merkitystä asiakaskokemuksen luomisessa. Liian suuri hinta voi aiheuttaa pettymyksen. Liian alhainen hinta voi vähentää asiakkaan kokemaa arvon tunnetta. Toisaalta kustannustehokkuuden säilyttäminen voi pahimmillaan myös vaikuttaa siihen, että säästöihin pyritään asiakaskokemuksen näkökulmasta kriittisissä pisteissä. Hinnan ja asiakkaan saaman arvon tulisi olla keskenään sopusoinnussa ja viestintä on tärkeässä roolissa hinnoittelussa. Asiakkaalle tulee kertoa ja muistuttaa, mitä arvoa ja hyötyä hän sillä hinnalla saa. (Löytänä & Korteso 2011, 84–85.)

Trout & Rivkin (2008, 55–57) pitävät alhaista hintaa pikemminkin erilaistumisen vihollisena. Strategialla pärjääminen pitkäaikaisesti on vaikeaa ja luonnollisesti kustannukset tulee karsia sen mahdollistamiseksi. Nimekkäillä kilpailijoilla voi olla mahdollisuus laskea hintoja lyhyeksi aikaa tulokkaan savustamiseksi ulos markkinoilta. Teoksen esimerkissä alhaisen hinnan taustalla oli uuden teknologian tuoma kustannushyöty, mikä ei sinänsä erilaistanut tuotetta loppukäyttäjälle. Kilpailijat laskivat hintojaan siitäkin huolimatta, että tappiota tuli ja lopulta tulokas myi tuotantokoneistonsa yhdelle kilpailijoista. Kyse oli miniporkkanoiden pakkaustekniikasta, mutta tilanne voi olla hyvin todellinen myös majoitusalailla.

Hintakilpailua ylläpitää ja aiheuttaa selkeimmin yksityishenkilöiden toiminta. Sen toteaa nopeasti esimerkiksi Niumba, Wimdu ja AirBnB sivustoilla, joilla yleisesti

yksityishenkilöt tarjoavat huoneita tai muuta majoitusta matkailijoille. Aurinkoran-
nikkoa majoitusalan toimintaympäristönä tarkastellessa kävi selkeästi ilmi, että
ihmiset vuokraavat huoneistojaan ja kiinteistöjään myös itsenäisesti. Yksityishen-
kilöillä on mahdollisuudet toimia vapaammin myös hinnoittelussa.

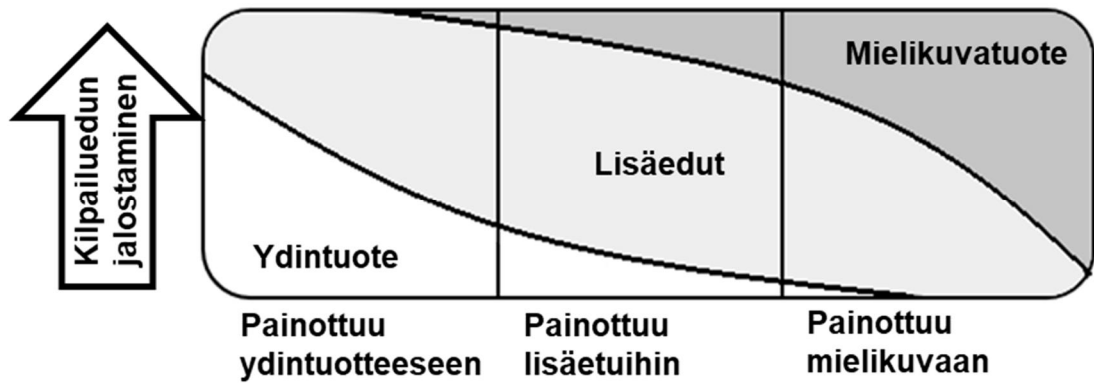
3.2 Erilaistuminen

Rope (2003, 149, 155) kutsuu erilaistumisstrategiaa jalostusstrategiaksi. Tavoit-
teena on jalostamalla luoda yhdestä tai useammasta elementistä yritykselle kil-
pailuetu, joka positiivisesti erottaa sen kilpailijoista kohdesegmentin arvostamis-
asioissa. Se voi perustua tuotteen ominaisuuksiin tai yrityksen toimintatapoihin.
Mahdollisuudet ovat lähes rajattomat, mutta valinnan teko ja siihen resurssointi
ovat välttämätön edellytys erilaistumisstrategialla onnistumiseksi. Tulee myös
osata hylätä hyviä vaihtoehtoja.

Kotleria ym. (2010, 239–243) mukaillen kilpailijoista erottuminen voi syntyä esi-
merkiksi fyysisistä ominaisuuksista, organisaatiokulttuurista henkilöstön avulla tai
imagosta. Mahdollisuuksista kannattaa valita se, joka sopii yrityksen profilliin ja
jota on järkevintä kehittää yrityksen resursseilla. Erilaistava piirre tai ominaisuus
on toimiva, kun se tuottaa arvoa kohdeasiakkaalle eikä ole helposti kopioitavissa.
Yhdistelmästä koostuva kilpailuetu on vaikeimmin ja pelkkiin tuotteen ominai-
suuksiin perustuva taas helpoimmin kopioitavissa.

3.2.1 Tuotteella erilaistuminen

Tuotteen kerroksia ovat ydintuote, avustavat osat eli lisäedut sekä laajennettu eli
mielikuvatuote. Mielikuvatuotteet ovat yleensä yrityksen kilpailuetuja, mutta kuten
Kuvio 6 osoittaa, todellisuudessa erilaistava kilpailuetu rakentuu kaikkien osa-
alueiden kokonaisuudesta painottuen enemmän yhteen. Kun ydinpalvelu on kai-
killa sama, asiakas tekee valinnan tuotteeseen liitettyjen palvelujen perusteella.
(Bergström & Leppänen 2015, 179–180.)



Kuvio 6. Kilpailuedun rakentuminen (Rope 2003, 150)

Myös palvelua voidaan tarkastella kerroksina, joita ovat vastaavasti ydin-, avustavat ja tukipalvelut (Kuvio 7). Majoitusliikkeen ydinpalvelu on yleensä majoitus. Avustavia palveluita voivat olla esimerkiksi sisään- ja uloskirjautumiseen tarjottavat palvelut eli kaikki ne, joita tarvitaan ydinpalvelun toteutumiseksi. Tukipalveluina voidaan tarjota muun muassa välinevuokrausta, lippujen varauspalvelua, kuntosalia, lentokenttäkuljetuksia tai aterioita. Aamiainen voi olla joko avustava tai tukipalvelu. Myös varustelu kuuluu tukipalveluihin. (Rautiainen & Siiskonen 2007, 87–88.)



Kuvio 7. Palvelun kerroksellisuus (Bergström & Leppänen 2015, 180)

Kilpailuetu voi myös perustua imagoon, mikä ohjaa tarkastelemaan brändiä kilpailuetuna. Brändi on käytännössä erilaistumisstrategia, joka pohjautuu johonkin asiakkaalle lisäarvoa tuottavaan ominaisuuteen. Ominaisuus voi liittyä tuotteisiin tai toimintatapoihin tai molempiin. Yritys ei voi yksinään rakentaa brändiä, vaan

sen luomiseen kuuluu myös asiakkaan ja yrityksen välinen vuoropuhelu. Asiakkaan ja hänen tarpeiden tunteminen ovat osa brändin rakentamista. Rakennusprosessi on strateginen prosessi, jossa positiivista tunnettuutta pyritään syventämään, jotta lopulta saavutettaisiin brändiuskollisuus. (Laakso 2003, 83–84, 125; Ilmoniemi ym. 2009, 30–31.)

Asiakas kokee saavansa ostamastaan brändistä lisäarvoa ja hyötyä, eli jotain ainutlaatuista. Positiivisesti tunnettu brändi herättää asiakkaalle mielikuvan siitä hyötyä ja lisäarvoa tuovasta ominaisuudesta, johon se perustuu. Se tuo luotettavuutta ja varmuutta asiakkaalle. Brändin rakennuksessa pyritään tunnettuuteen ja positiiviseen mielikuvaan. Sen rakentaminen on suunnitelmallista, pitkäjänteistä työtä, joka vaatii strategian. (Kotler ym. 2010, 262–267.) Vahvalla brändillä on merkitystä myös esimerkiksi työntekijöiden ja sijoittajien halukkuuteen. Se puolestaan vaikuttaa yrityksen mahdollisuuksiin rekrytoida parhaat työntekijät.

3.2.2 Toimintatavoilla erilaistuminen

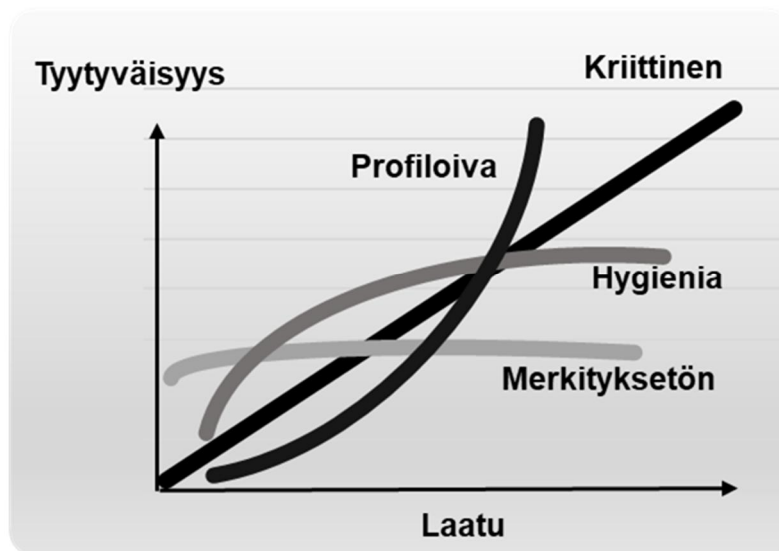
Toimintatavoilla voi erilaistua laatuun ja palveluun, asiakassuhteisiin tai tarjottavien palvelujen yhdistelmään keskittyen. Toimintatapoihin perustuvat kilpailuedut kytkeytyvät vahvasti markkinointiviestintään ja imagon luomiseen. Toimintatavoilla erilaistumisen kohdalla katse kiinnittyy entistä enemmän asiakaskokemukseen. Laatuun ja asiakassuhteiden hallintaan liittyvät kilpailuedut jalostetaan pääasiassa operatiivisella toiminnalla. (Rope 2003, 153–154.)

Laatu ja asiakaslähtöisyys ovat nykyään ennemminkin asia, jota asiakkaat odottavat, kuin poikkeus. Mitä parempi taloudellinen tilanne on, sitä laadukkaampaa saatetaan odottaa. Kuitenkin tulee muistaa, että asiakas vertaa laatua omaan panokseensa eli hintaan. Jos asiakas tuntee vaivannäkönsä ja sijoituksensa olleen kohtuuttoman suuria, hän kokee laadun helposti huonompana. Toisin sanoen kokemus hyvästä laadusta vaatii, että asiakkaan kokemus tuotteesta tai palvelusta on miellyttävässä suhteessa kustannukseen nähden. (Trout & Hafrén 2003, 43–45.)

Laatukäsitys syntyy kokemuksista ja mielikuvasta. Laatukäsitys voi asiakkaan mielessä syntyä myös siitä, että yritys on luotettava toimitusajoissa, kantaa ym-

päristövastuuta valitsemalla ekologisia tuotteita tai tukee jollain tapaa ihmisoikeuksia. Kun ne ovat asiakkaiden arvostamia asioita, niissä on potentiaalia erilaistavaksi kilpailueduksi. (Morgan 2017, 94–96, 101.)

Laadun parantaminen ei kuitenkaan välttämättä kasvata asiakkaan tyytyväisyyttä, eikä päinvastoin. Tyytyväisyyden ja laadun välistä suhdetta voidaan kuvata neljällä eri tekijällä, joita ovat hygienteekijät, kriittiset, merkityksettömät sekä profiloivat tekijät (Kuvio 8). Ainoastaan kriittisten tekijöiden kohdalla suhde on lineaarinen eli huonompi laatu tuottaa tyytymättömyyttä ja parempi tyytyväisyyttä. Hygienia tekijöissä laadun parantaminen tiettyyn pisteeseen asti lisää asiakas tyytyväisyyttä, mutta sen alapuolelle mentäessä se heikentää sitä. Merkityksettömät eli indifferentit eivät vaikuta suhteeseen. Profiloivilla tekijöillä yritys erottuu edukseen kilpailijoista. Niiden laadun parantaminen kasvattaa tyytyväisyyttä. Laadun heikkeneminen ei kuitenkaan vaikuta tyytyväisyyden laskuun yhtä akuutisti kuin kriittisten tekijöiden kohdalla. Yrityksessä tulisi tunnistaa erityisesti resursseja vaativat kohteet, joita ovat kriittiset ja profiloivat tekijät. (Storbacka & Lehtinen 1997, 99–100.)



Kuvio 8. Laadun vaikutus tyytyväisyyteen (Storbacka & Lehtinen 1997, 100)

Profiloivat tekijät ovat yrityksen kilpailussa erottavia tekijöitä. Esimerkkinä voisi mainita yksilöidyn kanta-asiakasmainonnan tai tietyn varustelun tason. Kriittisiä tekijöitä voivat olla esimerkiksi asiakkaan viestiin reagoimisen nopeus tai tilatun catering palvelun taso. Niiden laatu vaikuttaa suoraan tyytyväisyyteen. Hygienia

tekijänä voidaan nähdä siisteys, jolloin tietyn tason alle jäävä siisteys huonontaa tyytyväisyyttä, mutta yli menevä ei puolestaan paranna sitä. Merkityksettömäksi tekijäksi voisi nimittää esimerkiksi varausehtoja, joiden laadun parantaminen ei vaikuta tyytyväisyyteen.

Asiakassuhteiden hoitaminen käsittää ne toimenpiteet, joilla yritys hankkii uusia sekä kehittää ja pyrkii säilyttämään olemassa olevia asiakkuuksia. On selvää, että uusia, potentiaalisia asiakkaita tulee lähestyä eri tavalla kuin jo olemassa olevia. Viestintää voidaan tarkentaa ja kohdistaa eri ostoprosessin vaiheessa oleville sopivammaksi tai jopa yksilöllistää asiakaskohtaisesti. Suhteiden hoitamiseksi tarvitaan tietoa asiakkaista, tavoitteet uusien hankinnalle ja olemassa olevien kehittämiseksi sekä toimenpidesuunnitelmat. (Bergström & Leppänen 2015, 418–421.)

Asiakkuudet ovat luonnollisesti erivaiheissa ja asiakkaat erilaisia yksilöitä. Tästä syystä asiakassuhteiden hoitamisella voidaan saavuttaa kilpailuetua vain silloin, kun yrityksen asiakkuusstrategiat tukevat yksilön arvontuottoa. Yrityksen on määriteltävä roolinsa asiakkaan arvontuotannon tukijana. Siitä syystä sen on tiedettävä, miten asiakas tuottaa oman arvonsa ja millaista tukea hän eri tilanteissa tarvitsee. (Storbacka & Lehtinen 1997, 121–126.)

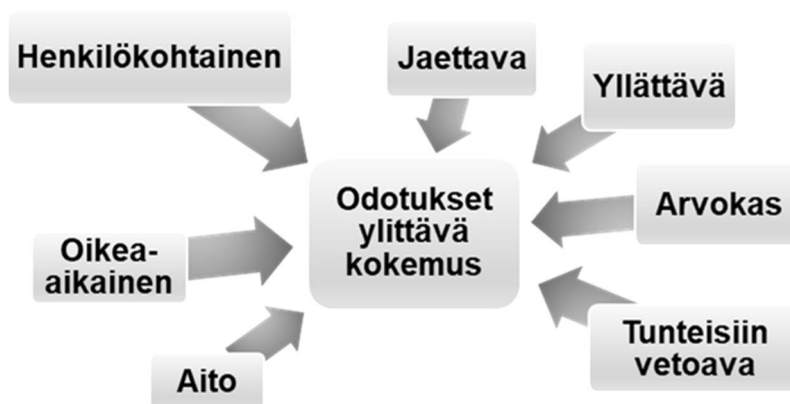
Asiakaskokemuksen johtamista voidaan pitää osana asiakkuuksien hallintaa eli tietynlaista johtamista. Asiakaskokemusta voidaan tarkastella samankaltaisesti kuin tuotteen tai palvelun kerroksia (Kuvio 9). Ydinkokemus on niistä ensisijainen, jonka päälle voidaan rakentaa laajennettu ja luoda odotukset ylittävä kokemus. Jotta asiakaskokemusta voidaan laajentaa, tulee yrityksen pystyä tuottamaan vähintään tasalaatuisia ydinkokemuksia. Tämän lähtökohtana ovat riittävät resurssit siihen nähden mitä tarjotaan ja henkilöstön hyvinvointi. Pahoinvointi ja huonokemia työyhteisössä siirtyvät helposti asiakkaaseen ja vaikuttavat asiakaskokemukseen. Laajennetun kokemuksen tavoitteena on palvelun lisäksi tarjotulla palvelulla lisätä sitä arvoa, jonka asiakas saa ostaessaan tuotteen tai palvelun. (Löytänä & Korteso 2011, 59–63.)



Kuvio 9. Kokemuksen kerroksellisuus (Löytänä & Kortesus 2011, 60)

Pelkästään tasalaatuisuuteen pyrkiessä unohdetaan liian helposti erilaiset asiakkaat ja erilaiset tarpeet, joihin huomio tulisi erityisesti kiinnittää. Asiakaskokemuksesta tulee kilpailuetu, kun yritys onnistuu systemaattisesti ylittämään asiakkaiden odotukset. Tällöin se onnistuu luomaan asiakkaalle positiivisia tunteita herättävän kokemuksen.

Koska tilanteet ja asiakkaat sekä heidän tarpeensa muuttuvat, odotukset voi ylittää erilaisin keinoin. Kuvio 10 osoittaa, että odotukset ylittävä kokemus voi olla esimerkiksi asiakkaalle henkilökohtainen tai yllättävä. Tarkoitus ei ole tietenkään, että sen pitäisi olla kaikkea samaan aikaan. Keinojen vaihtelu on suositeltavaa. Esimerkiksi huoneeseen kuuluva ravintolakuponki voi aluksi ylittää odotukset ja olla arvokas, mutta asiakas myös tottuu siihen. Tarjota kannattaa jotain sellaista, jota asiakas ei voi saada tai rahalla ostaa muualta. (Löytänä & Korkiakoski 2014, 119–120.)



Kuvio 10. Asiakkaan odotusten ylittäminen (Löytänä & Kortesus 2011, 60)

Odotusten ylittämiseen tarjoavat runsaasti apua muun muassa erilaiset asiakastietojärjestelmät. Niihin voi tallentaa esimerkiksi asiakkaiden henkilökohtaisia mieltymyksiä ja tarkastella ostohistoriaa. Niiden perusteella asiakas voidaan esimerkiksi yllättää toivottamalla tervetulleeksi takaisin tai valita huone tietyllä näky-mällä asiakkaan kirjattujen mieltymysten mukaan. Näin voidaan luoda aito tai tun-teisiin vetoava kokemus. Positiivisesti odotukset ylittävä kokemus jaetaan nyky-ään helposti ystäville ja tutuille.

Odotukset ylittävät asiakaskokemukset voivat poikia suurempaa asiakassäily-vyyttä tyytyväisyyden ja lisäarvon avulla, mikä puolestaan tuo yritykselle ajallisia ja taloudellisia säästöjä. Säästöt syntyvät, kun tarve uusien asiakkaiden hankin-nalle ja reklamaatioiden käsittelyille vähenee. On myös mahdollista, että tyytyväi-semmät asiakkaat käyttävät enemmän rahaa eivätkä ole niin hintaherkkiä. Li-säksi suosittelut voivat tuoda yritykselle uusia asiakkaita. (Gerdt & Korkiakoski 2016, 16–18.)

Paketointi kilpailuetuna syntyy kokonaisuudesta, josta asiakas saa useamman tarpeensa tyydytettyä samasta paikasta. Niinkään yksittäiset tuotteet eivät ole erikoisia. Paketointi voi olla kilpailuetu esimerkiksi lomahotelleille tai lomakylille, jotka voivat tarjota majoituksen, kokouspalvelut, aktiviteetit, myymälät ja ravinto-lapalvelut saman katon alta. (Rautiainen & Siiskonen 2007, 27–32.)

Valikoiman laajentaminen ja jatkuva kasvuhakuisuus voivat pahimmillaan kuiten-kin heikentää brändin imagoa. Se, mihin on erikoistunut, missä on asiantuntija tai minkä osaa paremmin kuin muut, erottaa kilpailijoista. Erikoistuminen antaa sel-keän viestin asiakkaille, jos siitä pidetään kiinni myös yrityksen kasvaessa. Vaih-toehtoinen ratkaisu kasvuun voi olla monibrändistrategia. Sen avulla tuotteet ja palvelut voidaan suunnitella täydentämään toisiaan ja vastaamaan markkinoiden erilaisiin tarpeisiin tuhoamatta kuitenkaan sitä alkuperää, johon on keskitytty. Tur-han laajentamisen sijasta on järkevää keskittyä brändin kehittämiseen. (Trout & Hafren 2003, 105–106, 207–216.)

3.3 Fokusointi ja erikoistuminen

Fokusointia eli kohdistamisstrategia toimii edellä mainittujen hinta- tai erilaistamisstrategioiden mukaisesti. Asiakassegmentiksi valitaan toimialalta yksi tai useampi rajattu kohderyhmä, jolle ominaiset tarpeet yritys voi pyrkiä paremmin täyttämään. Hintastrategia perustuu tässä tapauksessa juuri sen kohderyhmän kustannusjohtajuuteen. Sen voi mahdollistaa esimerkiksi tarjoamalla vain ja juuri sitä, mistä asiakkaat ovat halukkaita maksamaan ilman erityisiä hintaan sisällytettyjä tekijöitä. (Laakso 2003, 32–34.)

Valittu kohderyhmä voi olla yksi markkinarako eli niche tai useampi tällainen. Tuottaakseen segmentin erityistarpeisiin keskittyntä palvelua, tulee yrityksen tuntea sen tarpeet todella hyvin. Lisäksi voidaan tarvita erikoisosaamista. Markkinarako voi olla niin kapea, ettei se sen vuoksi kiinnosta muita. Tai moni ei pysty tarjoamaan tyydyttävää ratkaisua sen tarpeisiin esimerkiksi vaaditun erikoisosaamisen vuoksi. Oikein valitulla markkinaraolla voidaan estää tai haitata kilpailua segmentin tarpeista. (Rope 2003, 170–171; Bergström & Leppänen 2015, 68.)

Hintastrategiassa kyse voi olla pienemmän hintatietoisien markkinaraon tarpeesta. Tällainen markkinarako voi olla esimerkiksi itsenäiset liikematkustajat, jotka tarvitsevat majoitusta usein. Marriott Courtyard esimerkiksi tarjoaa riisuttuja palveluita yhdistettynä liikematkustajan tarvitsemaan varustukseen. Vaikka markkinarako on kapea, siihen liittyy myös volyymikäyttö, mikä voi olla ratkaiseva tekijä hintastrategialla menestymisessä. (Morritt 2007, 149.)

Fokusointistrategiaa käytettäessä voisi olla hyödyllistä korostaa sen henkilökohtaisuutta ja yksilöllisyyttä. Toisin sanoen yritys voisi kiinnittää huomiota erityisesti odotukset ylittävään asiakaskokemukseen. Mitä paremmin yritys tuntee asiakkaansa tarpeet ja ostoprosessin, sitä asiakaskohtaisemmin se voi tarjota räätälöityjä ratkaisuja. Edellyttäen, että räätälöintiin annetaan joustoa operatiiviselle puolelle. (Löytänä & Korteso 2011, 64–68.)

3.4 Uuden arvokäyrän luominen

Kim & Mauborgne (2015, 35–37, 271–272) nimittävät vaihtoehtoiseksi kilpailustrategiaksi Sinisen meren strategiaa. Sen tavoitteena ovat periaatteessa erilaisuus sekä kustannustehokkuus, muttei kuitenkaan alhaisin hinta. Sen ero perinteisiin kilpailustrategioihin löytyy neljästä kohtaa. Saman alan kilpailijoiden sijaan tarkastellaan vaihtoehtoisia aloja, joilla voisi korvata tai täydentää tarjontaa. Pyrkimyksenä on luoda uudet markkinat ja keskittyä asiakkaan arvonnousuun kilpailemisen sijaan. Strategia muuttaa kilpailua siirtämällä toimialarajoja. Niin kutsutuilla punaisilla merillä eli kovassa kilpailussa, selkeät toimialarajat on vedetty ja tarkoituksena on saada markkinaosuus valmiista kysynnästä (Taulukko 4). Yrityksen ei tarvitse olla uusi muuttaakseen suuntaa.

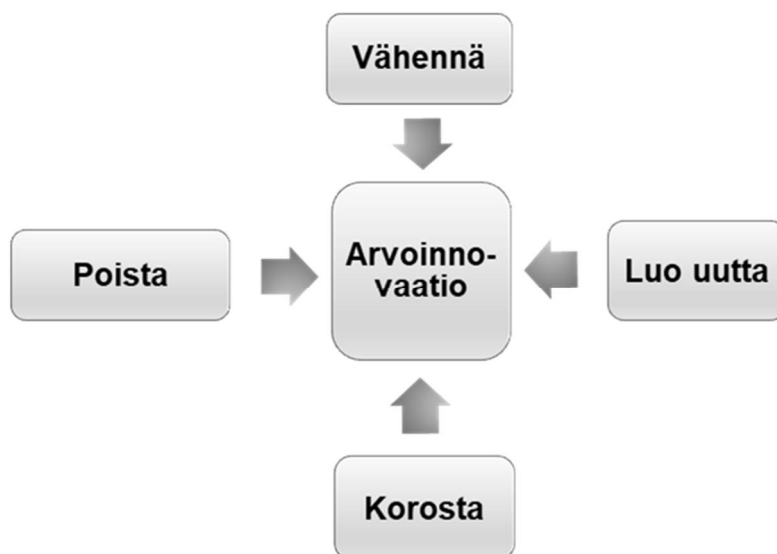
Kilpaileminen		Kilpailun välttäminen
Samalla toimialalla kilpailevat	Toimiala	Vaihtoehtoiset alat
Toimialan nykyiset	Asiakkaat	Ei-asiakkaat
Parannetaan	Arvon ja kustannusten suhde	Uusitaan
Sopeudutaan trendeihin	Aika	Muokataan trendejä

Taulukko 4. Porterin mukaisten kilpailustrategioiden ja Sinisen meren strategian eroja (Kim & Mauborgne 2015, 115)

Tämän strategian kilpailuetu perustuu uusien, tuntemattomien markkinoiden tarpeiden tyydyttämiseen. Siniset meret ovat toimialoja, joita ei ole vielä olemassa. Ne täytyy luoda joko nykyisiä toimialarajoja laajentamalla tai toimialan sisällä. Tavoitteena on löytää hyödyntämättömät markkinat, joilla on potentiaalia kannattavaan kasvuun. Tarkastelun kohteena ovat ei-asiakkaat, joiden kohdalla mietitään, miksi he eivät käytä olemassa olevaa tuotetta tai palvelua. Ei-asiakkaita tarkastellaan kolmeen tasoon jaettuna ja erojen sijaan etsitään samankaltaisuuksia. Ei-asiakkaat ovat niitä, jotka rajoitetusti käyttävät tai eivät edes harkitse nykyistä tarjontaa. (Bergström & Leppänen 2015, 75; Kim & Mauborgne 2015, 141–152.)

Uusien markkina-alueiden taustalla ovat ne asiakkaiden tarpeet, joita ei ole tyydytetty. Ne ovat periaatteessa piilossa. Jo sisäisten tekijöiden ja kokonaiskuvan analysoinnin yhteydessä kävi ilmi, että asiakkaiden toiveet ja tarpeet koskevat nykyisyyttä. He eivät osaa kertoa, mikä vastaisi heidän piileviin tarpeisiinsa, joten pelkästään asiakkaiden toiveita ja tarpeita kysyttäessä ne eivät tule ilmi. (Pyykkö 2011, 231.) Tästä syystä tarkastelu suunnataan perinteisten strategisten ryhmien ja toimialarajojen yli.

Sinisen meren strategia perustuu arvoinnovaatioon. Uudenlaisen arvoinnovaation luomiseksi voi kysyä neljä kysymystä (Kuvio 11): Mitä tulisi poistaa, vähentää, korostaa ja mitä uutta toimiala tarvitsisi? Kahden ensimmäisen osa-alueen kohdalla on mietittävä ominaisuuden tarpeellisuutta ja todellista arvoa asiakkaille. Näillä toiminnoilla voidaan vähentää kustannuksia toiminnoissa, jotka eivät edes tuota hyötyä yritykselle tai lisäarvoa asiakkaalle. Korostamalla tiettyjä tekijöitä ja luomalla uutta on tarkoitus luoda uutta kysyntää sekä parantaa asiakkaan arvontuotantoa. Kokonaisuudessaan näiden neljän kysymyksen läpikäyminen auttaa sekä kustannusten hallinnassa että luomaan alasta poikkeavaa tarjontaa. (Kim & Mauborgne 2017, 220–222.)



Kuvio 11. Arvoinnovoinnin toimenpiteet (Kim & Mauborgne 2015, 63)

Vakiintuneilla toimialoilla, kovassa kilpailussa, on jo valmiit standardit, joita Sinisen meren strategiaa luodessa on tarkoitus pyrkiä tarkastelemaan kriittisesti. Tar-

koitus ei ole vallata osaa olemassa olevista markkinoista vaan luoda uusia vaihtoehtoja niihin tarpeisiin, joihin ei ole vielä vastattu. Trout & Hafrén (2003, 52) kirjoittavat, että Porterin mukaan yritykset muistuttavat toisiaan sitä enemmän, mitä enemmän ne pyrkivät kilpailemaan keskenään. Tästä syystä vähintään erilaistavan piirteen tai ominaisuuden löytäminen ja työstäminen strategisesti on Porterin mukaan tärkeää.

4 Strategian toimeenpano ja seuranta

Liiketoiminta- eli kilpailustrategia ohjaa koko yrityksen toimintaa. Katse on suunnattu pitkälle aikavälille ja sen avulla tähdätään yrityksen menestykseen. Strategian onnistumiseksi se tulee kytkeä yrityksen operatiiviseen toimintaan, toisin sanoen jalkauttaa työyhteisöön. Toteutumiseen vaikuttavat strategia, osaaminen, vuorovaikutus sekä johtaminen. (Kamensky 2014, 346–347; Vuorinen 2014, 15–17.) Strategian toteuttamista voidaan ajatella markkinoinnin kilpailukeinojen kautta, suunnittelemalla miten yritys viestii asiakkaille ja sidosryhmille niitä käyttäen. Fyysisten ominaisuuksien rakentaminen on lähtökohtaisesti helppoa. Huomiota kannattaa kiinnittää erityisesti ihmisten toiminnasta riippuvaisiin keinoihin. Erityisesti henkilöihin, markkinointiviestintään ja toimintatapoihin.

Strategisten tavoitteiden toteutuminen ja kehittämistyö on kahden kauppaa strategisen ja operatiivisen toiminnan välillä. Operatiivisesta toiminnasta syntyvät tulokset ja muu informaatio ovat arvioinnin työkaluja strategiatyölle. Strategiaan tehdyt muutokset taas tuodaan operatiiviseen toimintaan. Fischer & Vainio (2015, 118–122) korostavat johdon ja henkilökunnan sitoutumisen tärkeyttä, jotta strategiset valinnat johdattavat yritystä kohti määriteltyä tahtotilaa. Eniten onnistumiseen vaikuttaa työskentely yhteistä päämäärää kohti. Se vaatii, että osapuolet tuntevat roolinsa ja tietävät, miten voivat omalla työllään vaikuttaa lopputulokseen, jolloin työstä tulee merkityksellistä.

Johdon tehtävänä on mahdollistaa strategian toteutuminen tarjoamalla riittävät resurssit ja työkalut. Sopivat ja käytännölliset työkalut voivat olla koulutuksia, helppokäyttöisiä ohjelmistoratkaisuja tai jonkin asteinen joustovara työntekijöiden päätöksentekoprosesseihin. Erityisesti asiakasrajapinnassa päätöksen tekoky-

kyisyys voi lisätä henkilöstön hyvinvointia, mutta myös parantaa asiakaskokemusta. Tietyin yritysjohtajien asettamien rajojen sisällä henkilöstö voi tehdä yritystä ja asiakasta tyydyttäviä, yksilöllisempiä ratkaisuja. Tällöin henkilöstön ei aina tarvitse pyytää asiakasta odottamaan tai sanoa ei. Lisäksi se auttaa hyödyntämään työntekijöiden osaamista. (Morgan 2017, 69–71.)

Ongelmien tunnistaminen ja resurssien kohdistaminen tarvitsevat tuekseen motivoituneen työyhteisön. Avainasemassa ovat niin kutsutut mielipidejohtajat, joihin vaikuttamalla voidaan vaikuttaa muihin. Varmin tapa kehityskykyisen yrityksen ylläpitoon ja rakentamiseen on rekrytoida osaajia, joiden arvot ovat lähellä yrityksen arvoja. Päätäväisyys sekä kyky ja halu kehittyä ovat osaamisen rinnalla tärkeimmät signaalit työntekijän potentiaalista mukautua muuttuvassa yritysmaailmassa ja innoittaa samalla muita. Motivaatiota voi kasvattaa esimerkiksi avoimesti tarkastelemalla niin onnistumisia kuin epäonnistumisiakin niistä oppimalla tai palkitsemalla. Syyttelemisen sijaan tulisi epäonnistumisia tarkastellessa tutkia, mikä niihin on johtanut. Motivoitunut henkilö oppii paremmin, mikä edistää myös innovatiivisuutta. (Kim & Mauborgne 2015, 188–190; Gerdt & Korhonen 2016, 109.)

Palkitsemisjärjestelmillään yritys myös viestii arvoistaan ja tavoitteistaan sisäisesti. Gerdt & Korhonen (2016, 112, 114–115) huomauttavat nykyongelmana olevan, että henkilöstöä kannustetaan lyhytnäköisesti esimerkiksi myyntipalkkioilla ja uusien kanta-asiakkaiden hankinnasta. Vaikka puhutaan uusien asiakkaiden kalleudesta ja siitä, kuinka olemassa olevat asiakkuudet ovat niitä tärkeimpiä. Mikäli tavoitteena on kehittää esimerkiksi asiakaskokemusta yrityksen kilpailuetuna, tulisi ottaa huomioon erilaistavasta ja suosittelua tuottavasta asiakaskokemuksesta palkitseminen.

Toimeenpanon, toteuttamisen ja kehittämisen esteitä voi kaataa monin tavoin. Parhaiten muutostarpeen tunnistaa ja tunnustaa, kun sen näkee ja kokee itse. Asiakkaan asemaan voi asettua käyttämällä itse palvelujaan, niin johto kuin henkilöstökin. Myös tyytymättömien asiakkaiden kuuntelu ja kohtaaminen on tärkeää. Resurssien puutteesta johtuvan esteen edessä tulisi pohtia, mitkä toiminnot vaikuttavat tuloksiin eniten, mutta niihin on suunnattu vain vähän resursseja. Käytettävissä olevat resurssit tulisi kohdistaa oikein ja vapauttaa niitä sieltä, mihin

niitä on kohdistettu paljon suhteessa tulosvaikutukseen. (Kim & Mauborgne 2015, 194–200.)

Markkinointi ja media voidaan jakaa yrityksen ostamaksi, itse tuottamaksi ja ansaituksi mediaksi. Sivun 16 perusteella voidaan todeta, ansaitun median määrän on kasvaneen pääasiassa teknologian ansiosta. Koska ansaittua mediaa on vaikeinta hallita, tarvitaan markkinointistrategiaa, joka ulottuu myös yrityksen sidosryhmiin. Markkinointi on nähtävä suurempana kokonaisuutena kuin pelkästään markkinointi- ja mainontaosaston tehtävänä. Koska jokainen vaikuttaa toisiinsa tavalla tai toisella, tulisi erityisesti ostetun ja omistetun median tukea ja täydentää toisiaan. (Burcher 2012, 21–25.)

Markkinointiviestintä luo asiakkaille ennakkokäsityksiä ja odotuksia. Yrityksen tavoitteena tulisi olla viestiä niin, että lupaukset ovat lunastettavissa. Lupaukset lunastetaan eri kosketuspisteissä asiakaskokemuksella. Strategisella resurssoinnilla on tarkoitus mahdollistaa, että mitä luvataan, sitä pystytään tarjoamaan. Lisäksi vastuu asiakaskokemuksesta tulee jakaa yrityksen eri osastoille, olivat ne sitten suorassa tai epäsuorassa kontaktissa asiakkaaseen. (Löytänä & Korteso 2011, 95–97.)

Asiakaskokemuksen luomisessa on tärkeää ymmärtää kohtaamisten kokonaisuus. Kaikkia kosketuspisteitä ei kuitenkaan ole syytä hioa ylivoimaisiksi odotusten ylittämispisteiksi, vaan keskittyä tärkeimpiin. Useimmiten asiakas valitsee asioimisen ja tiedonkeruun kanavaksi muut kuin itse puhelinpalvelun tai paikan päällä käymisen. Nämä tai muut suorat kontaktit valitaan yleensä silloin, kun haettua vastausta ei saada muista kanavista. Asiakaspalvelun roolina on nykyään enemmän tarjota asiantuntija-apua osana valtavaa kosketuspisteiden rypästä kuin toimia myyjänä. (Löytänä & Korhikoski 2014, 103.)

Ihmismieli sulkee ei-tärkeiksi viesteiksi katsotut asiat pois ja asiakkaiden on helppo rajoittaa mainontaa niihin, mitä he haluavat nähdä. Jos viesti herättää mielenkiinnon, se myös luetaan. Liian luovaksi mainoksien ei kuitenkaan pitäisi muuttua eikä tärkeää informaatiota ei tulisi unohtaa luovuuden alle. Markkinoinnin tulisi ominaisuuksien luettelon tai jopa epämääräisyyden sijasta kertoa mitä hyödyistä ja arvoa asiakas itselleen saa. Tuotteen markkinoinnin tarkoituksena

on herättää kiinnostus, esittää asiakkaalle ainutlaatuinen tarjous ja tarjota ratkaisua. Koska ihmiset seuraavat ostopäätöksissään helposti muita kuluttajia, kannattaa sitä hyödyntää strategiassa. Mikä on tehnyt tuotteesta kuuluisan ja miksi se on ainutlaatuinen tai kenties parempi kuin muut vastaavat? Tietojen tulee olla kuitenkin oikeellisia. (Trout & Hafren 2003, 199–202; Trout & Rivkin 2008, 45–48, 52–53.)

Toiminnan arvioinnin työkaluja ovat erilaiset mittarit. Selkeitä mittareita ovat erilaiset taloudelliset tunnusluvut ja esimerkiksi sosiaalisessa mediassa seuraajien määrä. Kunnas (2016, 24–25) pitää asiakaskokemuksen mittaamisen lähtökohdana puolestaan kohtaamispisteiden määrittelyä. Tietoa asiakkaan ostopäätökseen vaikuttaneista tekijöistä tai siitä, miksi asiakas ei ostanut, voidaan myös hyödyntää arvioinnin työkaluna.

Asiakaskokemusta voidaan mitata kohtaamispisteissä ja kokonaisuutena. Mitattavista asioista yleisimpiä ovat asioinnin helppous, tarpeiden täyttyminen ja suositteluhaluus. Suositteluhalukkuutta kysyttäessä voidaan käyttää erityistä NPS-asteikkoa, joka rajaa asiakkaat heidän antamansa numeron perusteella joko suosittelijoihin 9 ja 10, neutraaleihin 7 ja 8 tai arvostelijoihin 0–6. Suosittelevien prosentuaalinen osuus vähennetään arvostelijoiden prosentuaalisesta osuudesta, jolloin saadaan NPS. Positiivinen on hyvä. (Gerdt & Korhikoski 2016, 162–164, 171.)

Tyytyväisyyden, eli odotuksien ja kokemuksen välisen suhteen mittaaminen on toki tärkeää, muttei välttämättä tuota aina oikeellista tietoa. Lisäksi tyytyväinenkin asiakas voi helposti itselleen parempaa löytäessään vaihtaa toimittajaa ja päinvastoin tyytymätön tyytyä siihen, minkä on valinnut. (Storbacka 1997, 100–102.) Tarkoituksena on saada palautetta, joka edistää yrityksen kehittymistä asiakkaan lisäarvon tuojana. Vanhanaikaisten tyytyväisyyskyselyiden sijaan yritys voisi hyödyntää niin sanottua spontaania palautetta rohkaisemalla sen antamiseen. Sen lisäksi voidaan tietysti kysyä asiakkaan suositteluhalukkuutta ja syitä sen taustalla. Mittaamista tärkeämpää on kuitenkin se, että yrityksessä tiedetään, miksi mitataan. (Löytänä & Korhikoski 2014, 135–139.)

Spontaanin palautteen kerääminen on käytännössä helppoa. Ensimmäinen askel on kysyä asiakkaalta suoraan, onko hän viihtynyt ja onko huone vastannut odotuksia. Seuraava askel, joka saattaa paremmin tuoda esille konkreettisia kehittämiskohteita, on rohkaista asiakasta jättämään palautetta internetin kautta. Asiakas saattaa kasvokkain sanoa olevansa tyytyväinen, mutta anonyymisti uskaltaa kertoa epäkohdista. Esimerkiksi TripAdvisorilta saa tarroja ja muuta oheistavaa, jota voi asetella asiakkaiden nähtävillä palautteen antamista rohkaisemaan. Palautteen saamisen lisäksi yrityksen on osoitettava asiakkaalle, että palautteen antaminen on tärkeää, koska sitä hyödynnetään käytännössä. Yritys osoittaa kiinnostuksensa asiakkaan kokemusta kohtaan olemalla läsnä vuoropuhelussa, jota sen palautekanavissa käydään.

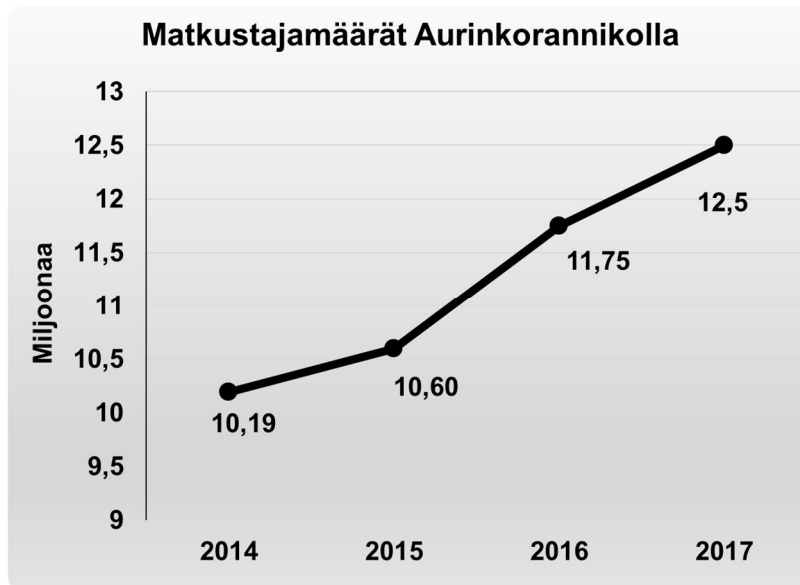
Pelkästään asiakkailta kysyttäessä ongelma voi kuitenkin olla se, että asiakkaiden toiveet ja tarpeet koskevat nykyisyyttä. Yritys voi päätyä sopeutumaan toimimaan asiakkaiden toiveiden ja tyytyväisyyden perusteella. Asiakkaan ja yrityksen välisessä suhteessa kyse pitäisi kuitenkin olla yhteistyöstä, joka tuottaa molemminpuolista arvoa. Jotta analyysi antaa tulevaisuudelle kehitymissuuntaa, on selvitettävä yrityksen voimavarat ja muut ympäristötekijät kuten kilpailijoiden tilanne ja muuttuvat tarpeet sekä trendit. (Storbacka & Lehtinen 1997, 28–29.)

Strategisessa kehitystyössä kannattaa muistaa ne ominaisuudet ja asiakkaan saama lisäarvo, mitkä ovat tehneet tuotteesta kuuluisan ja pitää niistä kiinni (Trout & Hafrén 2003, 39–41). Kehitystyö on jatkuva prosessi, koska toimintaympäristö sekä asiakkaiden toiveet ja tarpeet muuttuvat. Ajan hermoilla on oltava, koska tosiasia on, että yrityksiä kuolee ja syntyy jatkuvasti. Uusien yritysten etu voi olla esimerkiksi nykyaikaisuus ja ketteryys vastata asiakkaiden tarpeisiin asiakkaan valitsemissa kanavissa. Pidempään toimineiden etuna voi olla jo tunnettuus ja asiakkaiden luottamus, mutta aseman säilyttäminen vaatii kehitystyötä. (Gerdt & Korhonen 2016, 93–94.)

5 Aurinkorannikosta majoitusalan toimintaympäristönä

Matkailijamäärät Aurinkorannikolla ovat kasvaneet viime vuosina (Kuvio 12). Aurinkorannikon Matkailun tutkimuskeskuksen raportin mukaan määrät ovat historiallisen suuria. Vuonna 2016 kasvuennätys lyötiin 10,3 % kasvulla verrattuna

vuoteen 2015. (Observatorio Turístico de la Costa del Sol - Málaga 2016, 160.) Vuonna 2017 alueella rekisteröitiin 12,5 miljoonaa matkailijaa ja suunnan ennustetaan olevan edelleen ylöspäin. Kasvua vuoteen 2016 verraten oli 6,4 %. Turismin kasvu on vaikuttanut alueen talouteen positiivisesti lisäten muun muassa työpaikkojen määrää sekä suorasti että epäsuorasti. Talouden kasvu puolestaan on osasyynä vaikuttanut korottavasti myös espanjalaisten matkailijoiden määrään. Heitä rekisteröitiin Aurinkorannikolla 2017 5,1 miljoonaa. (Europa press 2018.)



Kuvio 12. Matkailijoiden määrä Aurinkorannikolla vuosina 2014–2017 (Observatorio Turístico de la Costa del Sol - Málaga 2016, 160; Europa press 2018)

Suurin matkustussesonki sijoittuu selkeästi kesään. Kesä 2017 toi ennätysellisesti yli 7 miljoonaa kävijää Aurinkorannikolle, mikä oli noin 350 000 enemmän kesään 2016 verrattuna. (Martín 2017.) Luvuista voidaan päätellä kesäsesongin tuovan poikkeuksetta yli puolet matkailijoista. Kesällä erityisesti tapahtumatarjonta kasvaa ja hellettä riittää. Suurimmiksi syiksi valita matkakohteeksi Aurinkorannikko lukeutuvatkin rannat ja ilmasto, kulttuurimatkailu ja monipuoliset vapaaajan viettomahdollisuudet (Observatorio Turístico de la Costa del Sol - Málaga 2016, 147).

Suurimpien syiden takana voidaan nähdä vaikuttavan matkailijoiden maantieteellinen lähtösijainti. Kansainvälisistä matkailijoista tärkeimpänä ryhmänä 2017 jatkoivat britit 1,4 miljoonalla matkailijalla. Seuraavaksi suurimpia ryhmiä olivat ranskalaiset, saksalaiset ja pohjoismaalaiset. Viime vuonna 2017 suurin kasvu oli

pohjoismaalaisten matkailijoiden keskuudessa, erityisesti ruotsalaisten, joiden määrä kasvoi 46%. Lisäksi merkittävää kasvua oli Aurinkorannikon matkailun-edistämiskeskuksen päämies Bendodo, E:n mukaan hollantilaisten, italialaisten, tanskalaisten sekä saksalaisten matkailijoiden määrissä. (Sánchez Orellana 2017.) Brittiläisten ollessa tärkein ryhmä, jää nähtäväksi Brexit'in vaikutus Aurinkorannikon matkailuun.

Majoitusta matkailijoille Aurinkorannikolla tarjotaan erilaisissa hotelleissa ja asunnoissa tai taloissa sisältäen muun muassa huvilat. Asunnot ja talot on Espanjan normien mukaan jaettu erikseen niin sanotusti koteihin ja matkailijakoteihin. Aurinkorannikolla vuonna 2016 matkailuun rekisteröityjä hotelleja oli 566, leirintä-alueita 17, asuntoja ja taloja 643 sekä matkailijakoteja eli turistiasuntoja 5169. Selkeä enemmistö oli erilaisia asuntoja ja taloja, mutta hotelleiden vuodepaikkojen määrä käsitti vielä puolet koko Aurinkorannikon kapasiteetista, joka oli tuolloin kokonaisuudessaan noin 279 940 paikkaa. (Observatorio Turístico de la Costa del Sol - Málaga 2016, 36, 38.) Vuodesta 2017 tilanteen on kuitenkin raportoitu olevan päinvastainen. Turisteille suunnattujen asuntojen, erityisesti niin kutsuttujen turistiasuntojen kapasiteetti ylittää hotellien tarjooman. Erilaisia lukuja on tuotu esille, mutta vahvasti uskotaan, että rekisteröimättä on vielä useita kymmeniätuhansia turistiasuntoja koko Andalusiassa alueella. (Martínez 2017.)

Majoitusalan kilpailutilanne Aurinkorannikolla hahmottuu edellä esitettyjen lukujen avulla hyvin. Viime vuoden 12,5 miljoonan matkailijamäärällä tasaisesti koko vuodelle jaettuna se olisi tarkoittanut noin 34 246 yöpyvää matkailijaa vuorokautta kohden. Tämä tarkoittaa, että tarjonta ylittää kysynnän ja matkailijoilla on enemmän valinnanvaraa. Tietysti tulee ottaa huomioon kesäsesongin vetovoima ja se, ettei koko majoitustarjonta ole välttämättä ympärivuotisesti jatkuvassa käytössä.

6 Tutkimus kilpailueduista ja erilaistumisen keinoista

Laadullisella tutkimuksella pyritään ymmärtämään todellisen elämän merkityksiä, jotka perustuvat käsityksiin ja kokemuksiin. Sen tarkoituksena voidaan katsoa olevan asioiden löytäminen ja paljastaminen sekä ymmärtäminen väittämien toteen näyttämisen tai yleistettävyyden sijaan. Koska tutkimuksella kuvataan elävän

elämän merkityssuhteita, on huomioitava tapahtumien vaikutus toisiinsa. (Kananen 2017, 35.)

Opinnäytetyön tutkimusote oli kvalitatiivinen eli laadullinen. Tutkimuksessa pyrittiin kuvaamaan ja ymmärtämään keinoja, joilla suomalaiset majoitusalan yritykset pystyvät erilaistumaan edukseen Espanjan Aurinkorannikolla. Määrällisellä tutkimuksella ei olisi saatu vastauksia tämän opinnäytetyön tutkimusongelmaan. Tutkimusongelmaan perustuva teoreettinen viitekehys koostettiin käyttäen monipuolisesti kirjallisuutta, internetiä ja sanomalehtiä sekä luentomuistiinpanoja lähteinä. Lähteitä valitessa kiinnitettiin huomiota niiden lähdemateriaalin luotettavuuteen.

Sekundäriaineisto on valmista, muiden keräämää aineistoa. Valmiin aineiston käyttö on perusteltua, jos sen pohjalta saadaan vastauksia tutkimusongelman osiin. Se vähentää työmäärää, eikä jokaista ongelmaa varten tarvitse tai ole järkevää kerätä aineistoa itse. Valmista aineistoa tulee kuitenkin sovittaa omaan aineistoon sopivaksi. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2008, 181.)

Valmiina aineistoina käytettiin virallisia tilastoja ja aiempia tutkimuksia. Niiden avulla selvitettiin kilpailutilannetta ja toimialaan vaikuttavia tekijöitä Aurinkorannikolla. Tuloksia analysoitiin tutkimusongelman pohjalta, ja niitä käytettiin täydentävänä aineistona.

6.1 Tutkimusmenetelmät

Tutkimuksen empiirisen osuuden tutkimusmenetelmät koostuivat kyselytutkimuksesta ja teknisestä havainnoinnista. Alkuperäisenä suunnitelmana oli tehdä teemahaastattelut, joilla olisi voitu saada tarkempaa tietoa ilmiöstä ja strategiaan valintoihin vaikuttaneista tekijöistä. Haastattelukutsut lähetettiin sähköpostitse 30:een eri yritykseen, ja harvasta tuli niihin vastaus. Tämän vuoksi yrittäjiä tavoiteltiin myös puhelimitse sekä muutamaa paikan päällä. Suurin osa kieltäytyneistä ilmoitti syyksi ajanpuutteen. Kahdessa yrityksessä oltiin kiinnostuneita osallistumaan. Toisessa haastattelu ei sopinut aikataulullisesti, ja toisessa puolestaan myöntävä vastaus saatiin vasta suunnitelmien muutoksien jälkeen. Ajanpuutteen perustuen päädyttiin aikataulullisesti riippumattomaan kyselyyn.

Tutkimuksen perusjoukoksi kutsutaan tutkimuksen kohteena olevia yksiköitä tai ryhmiä, joilta tietoa halutaan kerätä tutkimusongelman ratkaisemiseksi. Yleensä perusjoukosta valitaan sitä edustava otos. Laadullisessa tutkimuksessa puhutaan otoksen sijaan näytteestä. Laadullisen aineiston koolla ei sinänsä ole väliä. Kysymys voi olla esimerkiksi vain yhden yksikön tarkastelusta, mikäli se on riittävää tutkimusongelman ratkaisemiseksi. Saturaatio- eli kylläntymismenetelmällä aineistoa kerätään, kunnes tutkimusongelmaan on saatu vastaukset ja uusi aineisto ei tuota uutta tietoa. (Vilkkä 2015, 98; Kananen 2017, 126–128.)

Kyselyn perusjoukkona olivat Espanjan Aurinkorannikolla toimivat suomalaiset majoitusalan yritykset. Havainnoinnin perusjoukoksi tarkennettiin kyselyyn saatujen vastauksien perusteella lomakiinteistöjä Espanjan Aurinkorannikolla vuokraavat yritykset. Tutkimuksen kohderyhmäksi valittiin yritykset, koska tavoitteena oli ymmärtää yritysten valintoja. Havainnoinnissa käytettiin saturaatiomenetelmää näytteen koon riittävyden arviointiin.

Kysely (Liite 1) toteutettiin puolistrukturoituna eli osittain vastausvaihtoehdot sisältävänä onlinekyselynä. Kyselystä tehtiin suurelta osin strukturoitu, koska tavoitteena oli luoda helposti ja nopeasti vastattava kysely. Kysely luotiin Webropol-työkalulla. Työkalu sopi hyvin kyselyn luontiin myös mukautuvuutensa vuoksi. Sitä pystyi käyttämään eri päätelaitteilla eli tabletilla, tietokoneella ja puhelimella. Mukautuvuuden katsottiin edistävän vastaamisen helppoutta. Lisäksi kyselyä pystyi muotoilemaan niin kutsuttujen hyppyjen avulla, joilla saatiin näkyviin tietyn vaihtoehdon tarkentavat kysymykset. Kyselylomakkeen toimivuus ja arvio ajankäytöstä testattiin ennen julkaisua. Pieniä muutoksia tehtiin erityisesti niihin kohtiin, joissa pyydettiin selitettä. Niissä kohdissa piti ottaa huomioon, ettei selitelätkkoon voinut kirjoittaa ilman laatikon valitsemista, joten valinta automatisoitiin.

Kyselylomakkeella oli yhteensä 14 kysymystä, joista kaksi avautui vain tietyn vaihtoehdon valinnasta. Strukturoituja, eli vastausvaihtoehdot sisältäviä kysymyksiä oli 9, ja loput 5 olivat avoimia kysymyksiä. Avoimilla kysymyksillä pyrittiin saamaan vastauksia kysymyksiin, joihin ei pystynyt ennalta määrittelemään vastausvaihtoehtoja tai niiden määrittely olisi saattanut vääristää tuloksia. Lisäksi strukturoiduissa kysymyksissä käytettiin lyhyttä tekstikenttää mahdollisia tarken-

nuksia varten. Kaksi ensimmäistä aihealuetta koskivat yrityksiä ja niiden asiakas-segmenttejä. Seuraavat kysymykset koskivat erilaistumista ja kilpailuetuja. Viimeiseksi kysyttiin, kuinka riippuvainen yrityksen kilpailuetu oli markkinoinnin kilpailukeinoista.

Koska kysely lopulta toteutettiin julkista linkkiä käyttäen, se jaettiin saatekirjeineen (Liite 2) Aurinkorannikon yrityskeskuksen sekä Aurinkorannikon yrittäjät yhdistyksen Facebook-sivuilla. Se lähetettiin myös jo haastattelukutsun saaneille yrityksille, joista ei tullut aiemmin kieltävää vastausta, sähköpostitse tai Facebook-keskustelussa. Kysely sai paljon huomiota. Yhteensä se avattiin noin 570 kertaa, mikä oli paljon suhteessa alueella toimiviin suomalaisiin majoitusalan yrityksiin. Kyselyyn vastasi kolme yrittäjää. Kysely oli avoinna 5.3.–23.3.2018.

Aivan alussa kyselyn pystyi selaamaan kokonaan läpi vastaamatta mihinkään, mutta lopulta yrityksen nimi muutettiin pakolliseksi. Sillä pyrittiin varmistamaan, että vastaukset koskivat yrityksiä eivätkä esimerkiksi yksityishenkilöiden toimintaa. Lisäksi haluttiin varmistua, että opinnäytetyön tekijä pystyi kohdistamaan havainnoinnin oikeisiin yrityksiin.

Havainnointi

Havainnointia voidaan käyttää tutkimusmenetelmänä, kun tieto ilmiöstä on vähäistä tai halutaan selvittää, miten esimerkiksi ihmiset toimivat. Tarkkailtavan ilmiön on oltava havainnoitavissa, esimerkiksi ihmisten ajatuksia ei voi havainnoida, mutta tekemistä voi. Havainnoinnin etuna on, että ilmiö toimii todellisessa ympäristössään eli havainnoinnilla saadaan tietoa luonnollisesta käyttäytymisestä ja toiminnasta. (Hirsjärvi ym. 2008, 207–208.)

Havainnointia voi tehdä kahdella eri tavalla. Havainnoija joko on mukana tilanteessa tai sen ulkopuolella. Ulkopuolelta, esimerkiksi internetissä tehtyä havainnointia nimitetään tekniseksi havainnoinniksi. Jos tiedetään, mitä ollaan havainnoimassa, käytetään strukturoitua menetelmää eli havainnoitavista asioista laaditaan lista. Havainnot tulee dokumentoida ja havainnoinnin aikaväli määrittää. (Kananen 2017, 84–85.)

Havainnot tehtiin strukturoituna teknisenä havainnointina internetissä. Havainnoinnin kohteena olivat kyselyyn vastanneiden ja niiden kilpailijoiden tuottamat verkkodokumentit eli kotisivut ja sosiaalisen median kanavat. Havainnoinnissa käytettiin tarkistuslistaa, jonka rakenne oli aihealueiltaan kyselylomaketta mukainen. Strukturoidulla havainnoinnilla pyrittiin saamaan vertailukelpoisia tuloksia. Havainnot tehtiin aikavälillä 15.3.–24.3.2018 useassa osassa.

Kilpailijat valittiin havainnointia varten asiakkaiden tarpeisiin ja tuotteisiin perustuen. Havainnoitavaksi pyrittiin valitsemaan kyselyyn vastanneiden yritysten ydin-, marginaali- ja tarvekilpailijoiksi katsotuista kategorioista. Suomalaisyrityksiä valittiin haastattelukutsun saaneiden joukosta. Pois jätettiin kuitenkin suoraan ne suomalaisyritykset, joista oli aiemmin saatu kieltävä vastaus osallistumiseen. Vertailukohteiksi suomalaisyrityksille valittiin Booking.com- ja Google-hauilla kilpailevia yrityksiä, joiden yrittäjät olivat eri kansallisuuksista. Hakusanoina käytettiin muun muassa huvilaa, loma-asuntoa ja luksushuvilaa. Kilpailijoita valittiin yhteensä 15, joista 7 oli suomalaisia.

6.2 Tulokset ja analysointi

Analysointia varten aineistoa tulee luokitella. Luokittelu voi olla joko aineistolähtöistä tai teoriaan pohjautuvaa. Teoreettinen luokittelu viittaa aineiston luokitteluun ilmiötä selittävien teorioiden pohjalta. Aineistosta etsitään teoreettisiin kategorioihin liittyviä ilmaisuja ja asioita. Menetelmä mahdollistaa samalla teorian testaamisen käytännössä. Aineistolähtöinen luokittelu puolestaan tarkoittaa luokitte-
lua aineistosta esiin nousseiden asioiden mukaan. (Kananen 2017, 141–144.)

Tutkimusaineistot luokiteltiin analyysiä varten sekä aineistolähtöisesti että teoriapohjaisesti, eli tuloksista etsittiin teorian mukaisia ilmauksia ja asiakokonaisuuksia. Aineistolähtöistä luokittelua käytettiin esimerkiksi majoitustyyppien luokittelussa. Tulokset analysoitiin jaettuna kahteen ryhmään, jotka olivat suomalaiset ja muut kansallisuudet. Analyysivaiheessa aineistosta pyrittiin löytämään suomalaisyritysten välisiä sekä suomalaisten ja muiden yritysten välisiä erottavia ja yhdistäviä tekijöitä tutkimusongelmaa ratkaistaessa. Mikäli eroavaisuuksia ei ollut, analyysi kirjoitettiin puhtaaksi erottelematta suomalaisia ja muita.

6.2.1 Yritysten tiedot

Kysely aloitettiin yrityksen perustiedoista, joilla selvitettiin yrityksen aloitusvuosi, visio, toimintakausi ja majoitustyyppi. Yrityksistä, joista vastauksia saatiin, päätettiin käyttää kirjaintunnusta. Nimiä ei voitu käyttää, koska saatekirjeessä ilmoitettiin, että tulokset julkaistaan anonyymisti. Sillä pyrittiin alentamaan kynnystä osallistua tutkimukseen.

- Yritys A toimii Aurinkorannikolla ympärivuotisesti. Se välittää rantaloma- matkailijoille erikokoisia loma-asuntoja ja huviloita omilla tai jaetuilla al- tailla. Yrityksen toiminta-alueeseen Aurinkorannikolla kuuluu kuusi eri paikkakuntaa.
- Yritys B toimii myös ympärivuotisesti. Se välittää rantalomaa, aktiviteetteja ja kulttuuria hakeville lomamatkailijoille pääasiassa huviloita sekä loma- asuntoja. Sillä on kohteita ainakin kahdella paikkakunnalla Aurinkoranni- kolla.
- Yritys C välittää eri kokoisia kiinteistöjä sekä työn puolesta matkustaville että lomamatkailijoille pidempään tarpeeseen. Myös se toimii ympärivuo- tisesti. Sillä on kohteita useammalla paikkakunnalla Aurinkorannikolla.

Ensimmäiseksi haluttiin selvittää, olivatko yritykset uusia tulokkaita vai vanhem- pia toimijoita kysymällä aloitusvuotta. Vastauksista selvisi, että kyselyyn osallis- tuneet yritykset ovat toimineet Aurinkorannikon eri alueilla majoitusalaalla 6–14 vuotta. Toiminta oli aloitettu 2004, 2008 ja 2012. Tästä voitiin päätellä, että kyse- lyyn osallistuneilla saattoi olla jo vakiintunut asiakaskunta eli palvelujen käyttäjät. Lisäksi voitiin päätellä, että erityisesti pidempään toimineet yritykset ovat onnis- tuneet kehittämään kilpailuetuaan pysyessään markkinoilla.

Havainnointiin valitut kilpailevat suomalaisyritykset ovat toimineet Aurinkoranni- kolla 90-luvun lopulta tai 2010-luvun alusta alkaen. Espanjalaisista ja muista yri- tyksistä pisimpään toiminut oli aloittanut 1993. Loput olivat aloittaneet eri vai- heessa 2000- sekä 2010-luvuilla, tuorein vuonna 2013. Muut yritykset olivat es- panjalaisten, brittien tai hollantilaisten omistamia. Kaikista havainnointiin vali-

tuista yrityksistä ei löytynyt aloitusvuotta kotisivuilta tai sosiaalisen median kanavilta. Erityisesti pidempään toimineet näyttivät tuovan aloitusvuoden esille kotisivuillaan ja korostavan sillä osaamistaan.

Yrityksen tulevaisuuden päämäärää kysyttäessä haluttiin selvittää yrityksen visiota tukemaan ymmärrystä strategisista valinnoista. Kysymys aiheutti vastaajien kesken hieman erilaista pohdintaa, kuin opinnäytetyön tekijä oli ajatellut. Vastaukset koskivat enemmän liiketoiminnan kehityssuuntaa kuin suoraan visiota. Kysymyksessä olisi voinut päämäärän sijaan käyttää termiä tahtotila tai visio, mutta termien käyttäminen olisi myös saattanut jättää vastauksia saamatta.

Päämäärään liittyvät ilmaisut luokiteltiin kasvuun ja maantieteelliseen laajentumiseen. Kasvua ja laajentumista kuvattiin kyseisillä verbeillä. Suoraan kasvuun liittyviä ilmauksia oli vain yksi, mutta laajentumista kuvaavia ilmaisuja saatiin kolme. Sijainteja kuvattiin vastauksissa eri tavoin. Päämääräkseen laajentumiselle kaksi yritystä mainitsi uudet kaupungit ja alueet sekä toinen niistä lisäksi eri maan. Lisäksi huomionarvoista eräässä ilmaisussa oli se, että toimintaa pyrittiin laajentamaan *maltillisesti hankkimalla edustettavaksi / vuokrattavaksi laadukkaita* kohteita. Sen voitiin katsoa liittyvän brändin kehittämiseen erityisesti kilpailuetua silmällä pitäen.

Neljäs kysymys koski yrityksen majoitustyypppejä. Yritykset A ja B vastasivat molemmat majoitustyyppiensä olevan huviloita ja loma-asuntoja. Yritys C vastasi majoitustyyppikseen erilaiset kiinteistöt. Havainnointi osoitti kiinteistöihin kuuluvan kaikenlaiset kiinteistöt sisältäen huvilat, omakotitalot ja asunnot.

Havaintojen pohjalta kilpailijoiksi katsotut yritykset välittivät erilaisia kiinteistöjä. Eniten tarjolla havaittiin olevan asuntoja ja huviloita. Rivitaloasuntojen kohdalla tehtiin huomio, että enemmistö oli suomalaisia yrityksiä. Vähiten tarjontaa oli huoneistohoteleista. Kiinteistöjen ohella yhden suomalaisyrityksen nähtiin toimivan matkatoimiston tavoin myös hotellihuoneen välittäjänä ja erään vaihtoehtoista löytyi myös matkailuauto.

6.2.2 Asiakassegmentit ja niiden tarpeet

Kyselyn toisella osa-alueella tarkasteltiin yritysten valitsemissa asiakassegmenteissä. Asiakkaiden kansalaisuuksiksi eniten mainintoja kyselystä saatiin suomalaisista. Ne kuuluivat jokaisen vastanneen yrityksen kohderyhmään. Britit ja muut pohjoismaalaiset mainittiin molemmat kahdesti. Kilpailevien yritysten valinnassa kiinnitettiin huomiota siihen, että niistä sai palveluja ensisijaisesti suomeksi ja englanniksi. Yhden kilpailijaksi valitun suomalaisyrityksen kohdalla tehtiin havainto, että se markkinoi myös ruotsin kielitaitoa.

Asiakkaiden keskiviipymäksi huviloissa ja asunnoissa vastattiin 4–8 vuorokautta tai tasan viikko. Pidempiaikaisen loma- tai työmatkailun viipymän kerrottiin olevan jopa 1–11 kuukautta. Mahdolliset syyt viipymiin voivat olla vuokrausehdoissa, joihin yritykset voivat asettaa minimiöypymisajan.

Kyselyn vastaukset jakoivat yritykset asiakkaiden matkan tarkoituksen osalta kahteen osaan. Kahdessa yrityksessä tuotteet ja palvelut oli suunnattu lomamatkailijoille ja yhdessä sekä työ- että lomamatkailijoille. Yhdellä muulla kuin suomalaisella kilpailijalla oli kotisivuillaan maininta työmatkustajista. Muiden asiakassegmentteihin kuuluivat lomamatkailijat.

Asiakassegmenttien laajuutta kuvaavalla liukukytkimellä oli kyselyssä tarkoitus selvittää, kuinka fokuoituja yrityksen palvelut olivat. Liukukytin oli asteikolla yhdestä kymmeneen, jossa yksi tarkoitti rajattua segmenttiä ja kymmenen toimialan segmenttejä. Kahdesta yrityksestä saatiin vastauksia asiakassegmentin laajuutta kysyttäessä. Näissä asiakasryhmiä kuvattiin olleen useimmat toimialan segmentit numeroilla yhdeksän ja kymmenen. Yhdestä yrityksestä vastausta ei pystytty antamaan kysymyksen epäselvyyden vuoksi. Se ilmeni kyselyn lopussa olleesta vapaasta kommentista.

Asiakkaita koskevan aihealueen viimeisellä kysymyksellä kysyttiin tärkeintä syytä, miksi asiakassegmentti käyttää yrityksen palveluita. Sillä pyrittiin hahmotamaan asiakkaiden arvostamia asioita kilpailuetua silmällä pitäen ja tarkentamaan valittujen asiakaskohderyhmien kuvausta. Vastaukset luokiteltiin kilpailuetuja kuvaaviin kategorioihin. Vastaukset voitiin jakaa tuotetta, palvelua ja imagoa koskeviin teemoihin. Eniten mainintoja saatiin imagoon liittyen, johon voitiin

katsoa kuuluvan luotettavuus ja maine sekä työkaluna mainonta. Tuotetta koskevia syitä olivat tuotteiden laatu ja hinnoittelu sekä valikoiman laajuus. Tärkeimmiksi syiksi kahdessa yrityksessä mainittiin palvelun laatu ja yhdessä selkeästi *reaaliaikaisuus vuokrauksen sekä kyselyiden suhteen*.

- Yritys A:n asiakassegmenttien voitiin katsoa koostuvan suomalaisista ja brittiläisistä perheistä, ryhmistä ja pariskunnista. Segmenttien mielenkiinnon kohteina nähtiin oma rauha ja aito espanjalainen kokemus sekä edullinen hinta.
- Yritys B:n asiakassegmentteihin katsottiin kuuluvan monipuolisista lomista kiinnostuneet pohjoismaalaiset yksityis- ja yritysasiakkaat, perheet ja ryhmät. Segmenttien nähtiin hakevan lomalta tyylikkyyttä ja omaa rauhaa.
- Yritys C:n asiakassegmenttien katsottiin koostuvan pohjoismaalaisista ja briteistä työ- ja lomamatkailijoista. Segmenteillä todettiin olevan tarve pidempiaikaiselle loma-asunnolle tai muulle kiinteistölle.

Suomalaisista kilpailijoista kaksi oli keskittynyt lyhytaikaisiin lomavuokrauksiin ja loput viisi sekä lyhyt- että pitkäaikaisiin lomavuokrauksiin. Espanjalaisista ja muista yrityksistä päinvastoin kaksi oli keskittynyt sekä lyhyt- että pitkäaikaisiin ja loput kuusi lyhytaikaisiin lomavuokrauksiin. Tiedot saatiin tarkastelemalla kotisivujen lisäksi hinnastoja, jotka olivat joko viikoksi, kuukaudeksi tai molemmiksi. Tutkimuksesta selvisi, että suuren osan valikoimaan kuului edullisesta korkeaan hintaluokkaan kuuluvia kohteita yksityisten loma-asuntotarjontaan verraten. Suppeammalla osalla hintaluokka oli korkea.

Kaikkien yritysten asiakassegmenttejä tarkasteltiin ryhmäkoon, elämäntilanteen ja kiinnostuksen kohteiden osalta. Lähes kaikilla yrityksillä asiakassegmentteihin kuuluivat perheet ja ryhmät. Valtaosalla niihin kuuluivat myös parit ja noin kuu- della kaikista yksin matkustavat sisältäen työmatkustajat segmenttikseen valinneet yritykset. Ryhmiksi katsottiin kuuluvan maininnat kaveriporukoista, juhlaporukoista sekä yrityksistä. Yhteensä neljältä yritykseltä löytyi yrityksille suunnattuja palveluita. Niitä olivat esimerkiksi työkykymatkat ja kokoukset. Huomionarvoista oli, että kaikki nämä yritykset olivat suomalaisia. Perheiksi katsottiin lapsiperheet, lapsiperheet isovanhempien kanssa ja yhdessä matkustavat lapsiperheet. Lapsiperheet voitiin jakaa lisäksi vauvan tai taaperon kanssa sekä isomprien lasten

kanssa matkustaviin saatavilla olevista lisäpalveluista tehtyjen havaintojen perusteella. Vauvantarvikkeita havaittiin olevan saatavilla seitsemässä yrityksessä, vaikka perheet mainittiin lähes kaikkien kohderyhmäksi.

Psykologisten tietojen eli asiakkaiden harrastusten, arvojen ja mielenkiinnon kohteiden tarkastelussa muutamasta yrityksestä löytyi selkeä segmentointi. Arvoja tai statusta kuvaavia ilmaisuja olivat luksus ja toiminnan lainmukaisuus. Aktiiviteettien perusteella oli segmentoitu golfryhmät. Useammalla asiakkaiden mielenkiinnon kohteina pidettiin kulttuuria ja vapaa-aikaa, rantalomailua ja auringosta nauttimista sekä muita aktiviteetteja. Tämä näkyi retkien ja alueen käyntikohteiden esittelynä tai harrastuspaikkojen, esimerkiksi purjehdus, ratsastus tai tennis, Se näkyi myös loman kotitöitä helpottavina palveluina kuten siivous tai kaupassa käynti.

6.2.3 Kilpailuedut ja kilpailijoista erottuminen

Kyselyn kolmannen osion kysymyksillä tarkasteltiin yritysten kilpailuetuja. Kilpailuetua selvitettiin kysymällä, perustuiko kilpailuetu kustannusjohtajuuteen, tuotteen ominaisuuksiin, toimintatapoihin tai useampaan niistä. Kyselyn tulosten mukaan kaikissa kolmessa yrityksessä kilpailuetu perustui toimintatapoihin. Vastaukset luokiteltiin jo kyselylomakkeella laatuun ja palveluun, asiakkuuksien hoitoon ja palvelupaketointiin liittyviin kilpailuetuihin. Paketointiin liittyvä kilpailuetu löytyi yhdestä yrityksestä, mutta laatua ja palvelua sekä asiakkuuksien hoitoa pidettiin jokaisessa yrityksessä kilpailuetuna. Koska tarkentavia vastauksia saatiin vain osalta, käytettiin havainnointia analyysin täydentämiseksi. Havainnoilla haettiin vastauksia samaan kysymykseen, joka esitettiin kyselylomakkeella eli mikä positiivisesti erottaa kilpailijoista.

Kilpailevista yrityksistä etsittiin kilpailuetua tarkastelemalla markkinoinnin kilpailukeinoja sekä asiakaslupauksia. Havainnoinnin tuloksina nähtiin erilaisia kilpailuetua luovia yhdistelmiä. Enemmistön kilpailuedut näyttivät perustuvan toimintatapoihin. Noin kolmessa suomalaisyrityksessä ja kolmessa muussa yrityksessä kilpailuedun katsottiin perustuvan tuotteen ominaisuuksiin.

Seuraavaksi kyselyn ja havainnoinnin tulokset analysoitiin kansallisuuslähtöisesti jaettuna suomalaisiin ja muihin kuin suomalaisiin. Kyselyyn vastanneita ei siis

enää eritelty. Jakoa ei nähty tarpeellisena, koska tutkimuksen tavoitteena oli selvittää suomalaisyrityksille tyypillisiä erilaistumismahdollisuuksia ja kilpailuetuja.

Toimintatapoihin perustuvat kilpailuedut perustuivat havainnoinnin pohjalta suurimmaksi osaksi yhdessä laatuun ja palveluun sekä asiakkuuksien hoitoon. Alle puolessa yrityksistä useamman palvelun saatavuus samasta paikasta toimi osana kilpailuetua, mutta jokaisessa yhdessä laadun ja asiakkuuksien hoitoon perustuvan kilpailuedun kanssa. Tähän niin sanottuun pakettiin katsottiin kuuluvan ne yritykset, joista oli mahdollista saada lisäksi muita kuin lentokenttäkuljetukseen, saapumispäivän ostoksiin tai siivoukseen saatavia palveluja.

Laatuun ja palveluun liittyvät kilpailuedut voitiin jakaa henkilöstöä, toimintaa ja tuotetta koskeviin kategorioihin. Henkilöstöä koskevissa ilmaisuissa korostettiin erityisesti asiantuntijuutta ja luotettavuutta. Myös kielitaito mainittiin suuressa osassa. Huomioon tuli ottaa kuitenkin se, että kilpailijat, erityisesti muut kuin suomalaiset, valittiin vähintään englanninkielisten palveluiden perusteella. Tuotteen laatua kuvaavia ilmaisuja olivat kohteille asetetut laatuvaatimukset ja tyyli kuten luksus tai hotellitaso, joka yhdistettiin yrityksen omistamiin kiinteistöihin. Toiminnan laatua kuvattiin esimerkiksi lainmukaisuudella ja ainakin yhdessä turvallisuudella, joka liittyi alueelle järjestettyyn vartiointiin eräässä lomakylässä.

Asiakkuuksien hoitoon liittyvät kilpailuedut voitiin jakaa odotukset ylittävään asiakaskokemukseen ja asiakassuhteen kehittämistä tai säilyttämistä edistäviin toimintatapoihin. Asiakaskokemukseen viittaavat ilmaisut jaettiin räätälöintiin ja oikea-aikaisuuteen. Räätälöintinä pidettiin mahdollisuutta paketoita loma asiakkaan toiveiden ja tarpeiden mukaiseksi. Useassa yrityksessä luvattiin etsiä asiakkaan puolesta hänelle sopivin vaihtoehto tai vaihtoehtoja. Oikea-aikaisuutta kuvattiin ostoprosessin erivaiheissa annettavalla neuvonnalla ja viestinnällä.

Asiakassuhteen hoitoon liittyvänä pidettiin erityisesti suomalaisilla etukäteen lähetettäviä tietopaketteja tai kohteessa olevia talonkirjoja. Kahdessa muussa kuin suomalaisessa yrityksessä samankaltainen ohjeistus kerrottiin annettavan esittelemällä kohde avainten luovutuksen yhteydessä. Asiakassuhteen kehittämistä ja säilyttämistä koskevinä tekijöinä nähtiin kotisivuilla myös asiakkaiden mahdollisuus kirjautua omalle sivulle. Muissa kuin suomalaisissa yrityksissä havaittiin

muutamassa tervetuliaislahjat tai asukkaille ja useammin yöpyville suunnatut edut.

Palvelujen paketointiin kilpailuetuna liittyi sekä mielikuvia että oheispalveluita. Mielikuvia luotiin erilaisin ilmaisin, jotka liittyivät vaivattomuuteen ja rentoutumiseen. Oheispalveluiden paketoitina nähtiin erityisesti lomaan liittyvät palvelut kuten catering tai yksityinen kokki, retket ja lippupalvelu. Muutamalla yrityksellä palvelut oli tarkemmin kohdistettu tietyille asiakasryhmälle kuten perheille tai golfryhmille. Yrityksille suunnattuina palveluina mainittiin kokoukset, työkyky- tai virkistyspäivät tarjoiluineen ja ohjelmineen. Yritysten virkistyspalveluita, työkykypalvelut mukaan lukien, löytyi ainoastaan suomalaisten yritysten verkkosivuilta.

Tuotteen ominaisuuksilla erottuvilla oli joko ydintuotteeseen tai lisätuihin perustuvia kilpailuetuja. Pelkästään tuotteen ominaisuuksilla erottuvia oli määrällisesti vähiten. Ominaisuudet näyttivät olevan samankaltaisia ja asiakassegmentit laajoja. Ydintuotteeseen liittyvinä etuina pidettiin sijaintia tai laajaa valikoimaa. Oheispalveluina oli saatavilla peruspalveluiden lisäksi hierontaa. Muilla kuin suomalaisyrityksillä ydintuotteen kilpailuetu rakentui siitä, että kiinteistöt olivat yrityksen omia ja varustukseltaan hotellitasoisia.

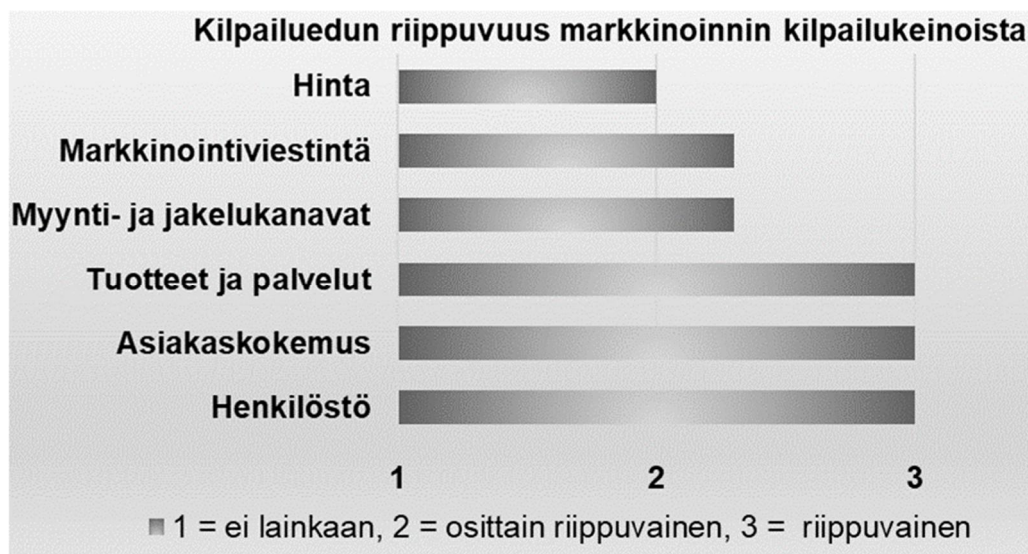
Ydintuotteita olivat pääasiassa yksityishenkilöiden kiinteistöt. Muita olivat yrityksen omat tai huoneistohotellikohteet. Useamman suomalaisyrityksen valikoimaan havaittiin kuuluvan rivitalot, kun taas muilla yrityksillä näitä oli selkeästi vähemmän. Avustavina tai tukipalveluina suomalaisyrityksissä tarjottiin erityisesti asumiseen liittyviä asennus- tai korjauspalveluita sekä ulkomaalaisen asettumiseen liittyviä palveluita. Näitä tarjottiin erityisesti pitkäaikaisvuokrauksien yhteyteen. Muissa yrityksissä asumiseen liittyvät palvelut rajoittuivat selkeästi siisteyden ylläpitoon. Perheille suunnattujen oheispalveluiden kohdalla oli pieniä eroja saatavilla olevissa tarvikkeissa. Asiaa tarkastellessa havaittiin myös, että lastenhoitoa tarjoavista enemmistö oli suomalaisia, ja vain yhdessä muussa yrityksessä palvelu oli saatavilla.

6.2.4 Markkinoinnin kilpailukeinojen käyttö

Kyselylomakkeella kysyttiin, kuinka riippuvaisia vastauksia antaneiden yritysten kilpailuedut olivat eri markkinoinnin kilpailukeinoista. Kyselyssä ihmisiä kuvattiin

asiakaskokemuksella ja henkilöstön osaamisella. Tuloksien avulla tarkoitus oli tarkastella kilpailuedun esille tuomiseksi vaadittavia keinoja. Kyselyn tulosten lisäksi tehtiin havaintoja niistä kilpailukeinoista, joista yritysten kilpailuetujen kerrottiin olevan riippuvaisia kokonaan tai osittain. Havaintojen tarkoituksena oli vahvistaa ymmärrystä yritysten asiakassegmenteistä ja niiden tarpeista. Riippuvaisuus numeroitiin 1–3. 1 tarkoitti ei lainkaan riippuvaista, 2 osittain riippuvaista ja 3 riippuvaista.

Selkeästi riippuvaisimpia tuloksien perusteella yritysten toimintatapoihin perustuvat kilpailuedut olivat henkilöistä sekä tuotteista ja palveluista (Kuvio 13). Henkilöstöstä nousi esiin suomen ja englannin kielitaito. Asiakaskokemus nähtiin kaikissa kolmessa kyselyyn osallistuneessa yrityksessä yhtenä tärkeimmistä kilpailuedun tekijöistä. Yhteenvedona henkilökontaktien ja tuotteiden voitiin sanoa olevan tärkeimpiä tekijöitä kilpailuedun luomiseksi kyseisissä yrityksissä.

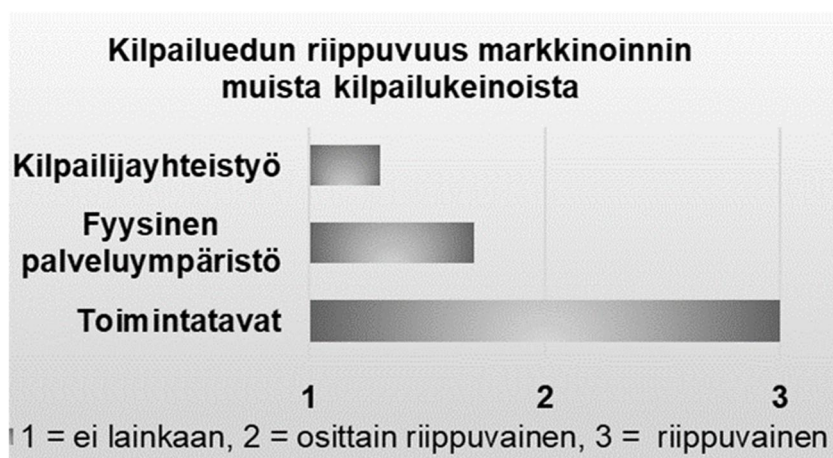


Kuvio 13. Riippuvuus kilpailuedun ja markkinoinnin viiden kilpailukeinon välillä

Yllättävintä tuloksissa oli, että vaikka toimintatapoihin perustuvien kilpailuetujen katsotaan perustuvan markkinointiviestintään, kahdessa kolmesta yrityksestä niitä pidettiin vain osittain riippuvaisina siitä. Riippuvaisen kilpailuedun taustalla nähtiin säännöllinen sosiaalisen median päivitys, jota toistettiin myös kotisivuilla. Kaikilla yrityksillä oli ainakin kotisivut ja suurella osalla myös Facebook-sivut, mutta vain yhdellä oli linkki kotisivuilta Facebook-sivuille. Markkinointiviestinnästä riippuvaisuuden takana oli myös ahkera päivitys, joka toistui kotisivuilla.

Havainnoitaessa kilpailuetuja markkinointiviestintä osoittautui kuitenkin hyvin tärkeäksi keinoksi sekä tuotteeseen että toimintatapoihin perustuvassa kilpailuedussa. Tuote ja palvelukuvaukset olivat tärkeitä molempien kohdalla. Toimintatapoihin perustuvan kilpailuedun havainnoinnissa olisi kaivattu tietoa ostoprosessista tai esimerkiksi konkreettisista keinoista laadunvarmistuksessa. Ilman niitä kilpailuetua oli vaikea hahmottaa. Hinta toimi pääasiassa osana kuvausta, suurempi hinta liitettiin korkeampaan laatuun tai tuotteen korkealuokkaisiin ominaisuuksiin. Myyntikanavina toimivat kaikilla kotisivut, puhelin ja sähköposti. Ainoastaan muutamasta pystyttiin varaamaan loma reaaliajassa. Tämä tarkoitti, ettei halutun ajanjakson kanssa ollut päällekkäisyyksiä ja varaus oli varma. Näiden yritysten joukossa oli ainakin yksi suomalainen.

Kyselyssä kysyttiin myös riippuvuutta toimintatapoihin, fyysiseen palveluympäristöön ja kilpailijayhteistyöhön (Kuvio 14). Kilpailijayhteistyö, ei virallisesti markkinoinnin kilpailukeinoihin. Sillä haluttiin selvittää mahdollista molemmin puolin arvoa tuottavaa yhteistyötä, jolloin osapuolet olisivat toistensa sidosryhmiä. Sidoryhmät puolestaan kuuluvat kilpailukeinoissa ihmisiin, jolla voitiin perustella kysymyksen asettamista taulukkoon. Kahdessa yrityksessä kilpailuetu oli riippuvainen toimintatavoista. Yhdestä yrityksestä ei saatu tähän kohtaan vastausta. Pakolliseksi kysymyksiä kyselyssä asetettiin ainoastaan yrityksen nimi ja aloitusvuosi, minkä vuoksi vastaus saattoi jäädä epähuomiossa antamatta. Vaihtoehtona oli myös en osaa sanoa -ruutu. Kilpailuedun perustuessa toimintatapoihin ja toimintatapojen käyttö kilpailukeinona olivat luonnollisesti yhteydessä toisiinsa.



Kuvio 14. Kilpailuedun riippuvuus muista markkinoinnin kilpailukeinoista

Kilpailuetu oli osittain riippuvainen fyysisestä palveluympäristöstä kahdessa yrityksessä, yhdessä ei lainkaan. Syitä riippumattomuuteen saattoi olla useita. Kyselyssä ohjattiin tämän tarkoittavan esimerkiksi sisustusta ja henkilökunnan vaatetusta. Sisustus selittyi helposti sillä, että vaikka välittäjällä on mahdollisuus valita kohteensa, omistajat vaikuttavat niihin suurelta osin. Osittainen riippuvuus saattoi tarkoittaa esimerkiksi tyylikästä pukeutumista, kun luodaan mielikuvia luksus kohteista.

Kilpailuetu oli yhdessä yrityksessä osittain riippuvainen kilpailijayhteistyöstä. Yhteistyötavoista ei saatu tarkempaa tietoa. Kilpailijayhteistyönä käytettiin ainakin yhdessä muussa kuin suomalaisessa yrityksessä kilpailijan tuotteiden markkinointia ja hallinnointia komissiota vastaan. Muunlaista kilpailijayhteistyötä ei havaittu. Yrityksiä havainnoidessa tehtiin havainto, että samat kiinteistöt olivat saatavilla usealla eri yrityksellä. Espanjalainen tiedonkulku tai pitkälti sen kulkemattomuus näkyi lähes kaikissa yrityksissä. Se näkyi erityisesti siinä, ettei varmaa tietoa kohteen saatavilla olevista viikoista ollut kuin muutamalla yrityksellä reaaliaikaisesti.

Kyselyn tulokset osoittivat, että kilpailuedut olivat riippuvaisia toimintatavoilla erilaistuesssa tuotteista ja palveluista, henkilöistä ja toimintatavoista. Paketointiin liittyvän kilpailuedun taustalla voitiin nähdä sekä markkinointiviestintä että myyntikanavat, koska asiakkaat tarvitsivat tietoa saatavilla olevista vaihtoehtoista sekä varaustavasta. Kyselyn tutkimustulosten perusteella erityisesti laatuun ja asiakassuhteiden hoitoon liitetyt kilpailuedut olivat riippuvaisia henkilöistä, toimintatavoista sekä tuotteista ja palveluista markkinoinnin kilpailukeinoina.

7 Yhteenveto ja pohdinta

Kilpailuetujen ja kilpailusta erottumisen katsottiin alusta alkaen liittyvän vahvasti strategiaproessiin. Kilpailustrategia oli laaja aihe tarkastella, ja aihealuetta tuli rajata useaan otteeseen. Teoreettinen viitekehys rajattiin kilpailuedun tunnistamiseen, valitsemiseen ja toimeenpanoon liittyviin asiakokonaisuuksiin niiltä osin, kuin ne katsottiin tärkeiksi strategiatyössä. Tutkimuksen kohderyhmä rajattiin lopulta lomakiinteistöjä välittäviin yrityksiin.

Tutkimus toteutettiin suomalaisyrityksille kohdistetulla kyselyllä sekä yritysten tuottaman verkkomateriaalin havainnointina. Havainnoinnin kohteeksi valittiin samoihin tarpeisiin vastaavia suomalaisyrityksiä ja muita kuin suomalaisia yrityksiä viitaten sivuun 11. Muiden kuin suomalaisten yritysten havainnoinnilla oli tarkoitus löytää suomalaisyrityksille tyypillisiä keinoja erilaistua. Kyselyn ja havainnoinnin kohteet jaettiin tutkimuskysymysten mukaisesti aihealueisiin. Saatuja tuloksia tarkasteltiin teoreettisen viitekehyksen näkökulmasta sekä peilaten niitä tutkimuskysymyksiin. Seuraavissa kappaleissa käsitellään tarkastelusta syntyneitä pohdintaa.

Suomalaisyritysten nähdään käyttäneen muun muassa erilaisia asiakassegmentointikeinoja yhdistellen erilaisia demografisia tietoja psykologisiin tietoihin tai ostokäyttäytymiseen. Segmentit näyttäisivät olevan valittu ensisijaisesti osaamisen, esimerkiksi kielitaidon tai harrastusten yritykseltä vaatimien taitojen perusteella. Tällaisia valintoja voidaan pitää asiakaslähtöisinä tai yrityksen osaamiseen ja resursseihin perustuvina. Poikkeuksena muutamassa yrityksessä segmenttejä ei voida pitää määriteltynä. Ne kuvaavat palvelujaan ja kohteitaan esimerkiksi joka makuu sopivina. Tarkemmin ajateltuna, näissä yrityksissä ei välttämättä ole tunnistettu omaa kilpailuetua tai uskallettu jättää mitään pois.

Kilpailustrategiana suomalaisyritysten nähdään käyttävän pääasiassa erilaistumisstrategiaa. Muutamassa vaikuttaa olevan käytössä markkinarakoihin perustuva fokusointi. Tarkennuksia segmenttiin niissä on tehty erityisesti ostokäyttäytymisessä ja psykologisissa kuvauksissa. Hint- tai sinisen meren strategiaa ei tuloksiin perustuen havaita olevan näillä yrityksillä. Lomakiinteistöjen välityksen voidaan kuitenkin ajatella sellaisenaan joskus olleen Sinisen meren strategian suuntainen. Erimerkiksi matkailijat on tuotu lähemmäs paikallisia, ja omaa rauhaa on korostettu.

Erilaistuminen perustuu suomalaisyrityksissä eniten toimintatapoihin ja muutamassa tuotteen ominaisuuksiin. Taustalla vaikuttavat selkeästi asiakassegmenttien valinnat. Useamman yrityksen kohteet ovat yksityisomistuksessa, jolloin toimintatavat ja esimerkiksi kohteiden tarkka valikointi voivat olla lähes pakollinen keino erilaistua. Tietyillä laatuvaatimuksilla voi tietysti vaikuttaa esimerkiksi va-

rustetasoon tai kohteen sijaintiin hyvien kulkuyhteyksien päässä. Ne suomalaisyritykset, joiden kilpailuedun nähdään perustuvan pelkästään tuotteen ominaisuuksiin, muistuttavat paljon toisiaan. Erottavina tekijöinä voidaan pitää ainoastaan muutamia erilaisia tukipalveluja. Kuten teoriassa kävi ilmi, käytännössä tuotteen ominaisuuksilla näyttää olevan hankalampaa erilaistua.

Suomalaisille tyypillisten kilpailusta erottavien ja kilpailuetua tuovien tekijöiden katsotaan perustuvan suomen kieleen ja kulttuuriin. Kulttuuriin perustuvia tekijöitä katsotaan olevan esimerkiksi informatiivisuus ja suomalaiseen kulttuuriin liittyvät asiakassegmentit. Suomalaista informatiivisuutta viestinnässä kuvaavat tekijät voidaan esimerkiksi muutamassa yrityksessä liittää odotukset ylittävän asiakaskokemuksen elementteihin. Niiden katsotaan liittyvän oikea-aikaisuuteen, koska ne liittyvät ostoprosessin vaiheisiin. Ennen matkaa lähetetty tietopaketti esimerkiksi varatun kohteen palveluista ja harrastusmahdollisuuksista voi olla asiakkaalle myös arvokas ja aikaa säästävä. Tätä voidaan perustella sillä, että matkan varannut henkilö yleensä etsii tietoa alueesta ennen matkaa.

Laatua ja palvelua sekä asiakkuuksien hoitoa ei nähdä täysin irrallisina toisistaan. Osana asiakkuuksien hoitoa erityisesti asiakaskokemus liittyy oikeastaan kaikkiin kilpailustrategioihin. Sen voidaan ajatella perustuvan siihen, että kilpailuetu on sidoksissa asiakkaan kokemukseen. Laadun eroavaisuuksina voidaan yrityksissä pitää erilaisia profiloivia tekijöitä viitaten sivuun 26. Kriittisinä pidettyjen tekijöiden kuvaukseen olisi kaivattu enemmän tietoa suoraan yrittäjiltä tai tietoa kotisivuilla. Laatu, mieltymykset ja kokemus ovat hyvin abstrakteja, koska esimerkiksi espanjalainen kokemus voi tarkoittaa eri ihmisille eri asioita. Tulee ottaa myös huomioon, että kulttuuri on opeteltavissa oleva asia ja pitkään alueella asuneiden käsitykset laatutekijöistä ovat voineet muuttua. Esimerkiksi espanjalaisen aikakäsityksen on voinut omaksua huomaamattaan, mikä voi vaikuttaa suomalaisen lomailijan kokemukseen esimerkiksi luotettavuudesta.

Asiakkaalle lisäarvoa tuovat tekijät nähdään segmenttikohtaisina. Suomalaisyri-tysten asiakkailleen tuottaman lisäarvon nähdään olevan mieluummin imagollinen tai tuotteen ja palvelun ominaisuuksiin perustuva kuin taloudellinen. Suuremmat ryhmät voivat kuitenkin osasta yrityksistä saada myös enemmän taloudellista

etua, kuin majoittumalla esimerkiksi hotelleissa. Kulttuurin tuntemusta ja kulttuurin luomaa laatukäsitystä käytetään mahdollisesti juuri neuvonnassa ja kiinteistöille asetetuissa laatuvaatimuksissa. Laatuvaatimuksia ei kuitenkaan tarkemmin avata yritysten kotisivuilla, vaikka se asian abstraktin luonteen vuoksi voisi olla hyödyllistä.

Aurinkorannikon suomalaisyritysten vertailua ei nähdä helppona asiakasnäkökulmasta. Erillistä hakukonetta ei tutkimuksen aikana löydetty eikä suomalaisyrityksiä löydetty esimerkiksi booking.com-sivustolta. Tämän voidaan katsoa alentavan asiakkaiden neuvotteluvoimaa, vaikka sen voidaan samalla todeta olevan melko korkea. Osittain samoille asiakassegmenteille palveluja tuottavia suomalaisyrityksiä on useita, mikä osaltaan alentaa kynnystä vaihtaa yritystä.

Yksityiset asuntojen omistajat voidaan nähdä lähes kaikkien tutkimukseen osallistuneiden tai valittujen yritysten toimittajina. Yritysten neuvotteluvoimaa suhteessa toimittajiin voidaan pitää melko alhaisena. Erityisenä ongelmana havaitaan se, että useat kohteet ovat saatavilla useammasta eri yrityksestä. Lisäksi yksityishenkilöiden kiinteistöjen kalenterit vaativat tarkistusta, koska kohteita voi vuokrata useampi yritys tai omistaja itse.

Alueella toimivat yritykset nähdään toistensa ydin-, marginaali- tai tarvekilpailijoina. Selkeää yhteistyötä ei tutkimuksessa tarkasteltujen suomalaisyritysten kohdalla ole havaittavissa. Tarve aina varmistaa kohteen vapaana olo kertoo puutteellisesta tiedonkulusta. Teknologiasta voisi löytyä ratkaisu tiedonkulkuun, jolloin yhteistyö voisi tuoda kilpailuetua ja arvoa molemmin puolin. Lisäksi sen avulla voisi pyrkiä vähentämään niin kutsuttujen toimittajien neuvotteluvoimaa parantaen yrityksen asemaa. Tällaisella toiminnalla yritys voi muun muassa hallita ulkoisia uhkia tai ennaltaehkäistä kriisiä. Kriisi voi syntyä esimerkiksi siitä, että kohteiden varaustilanteen epävarmuuden myötä asiakkaita vaihtaa sellaiselle, jossa tiedetään, ovatko kohteet vapaita vai ei. Tämä liittyy myös asiakassuhteiden hallintaan, koska vaihtavat asiakkaat voivat olla menetettyjä asiakkaita.

Myyntikanavat kilpailukeinoina vaikuttavat olevan vanhentuneita. Lähes kaikilla varauskanava on esimerkiksi verkkosivuilla täytettävä lomake tai sähköposti. Oheispalvelut ja huoneistot esitellään monissa kohteissa vain eri sivuilla, vaikka

ne voisivat olla vielä ostotilanteessa selkeästi esillä. Teknologialla voisi helpottaa loman räätälöintiä ja oheispalveluiden ostoa. Lisäksi lähes kaikissa yrityksissä varauksen ja kiinteistön vapaana olon tarkistukseen tarvitaan henkilökunnan toimenpiteitä. Toiminnan nopeuttaminen esimerkiksi teknologian avulla olisi heikkouden kääntämistä vahvuudeksi. Se voisi myös vapauttaa resursseja muihin toimintoihin ja vahvistaisi yrityksen kilpailuetua. Toimintojen kehittäminen voisi esimerkiksi parantaa asiakkaan kokemusta laadusta, ja helppo varaussysteemi voisi ylittää odotukset. Se voisi toimia yhtenä yrityksen profiloivista laatutekijöistä.

Myynti- ja viestintäkanavien valinnassa herää kysymys, että ovatko ne niitä, mitkä asiakkaat valitsisivat. Onkohan asiaa kysytty asiakkailta vai onko se yrityksen mielipide? Mitkä niistä vaikuttavat eniten asiakaskokemukseen? Asiaa voisi tarkastella asiakkaan näkökulmasta eli kommunikoinnin ja ostamisen helppoudesta. Viestintä näyttää olevan kuitenkin keskitetty internettiin ja sosiaaliseen mediaan, jotka voidaan nähdä nykyään tärkeinä kanavina.

Suurin haaste opinnäytetyön teossa oli empiirisen osuuden toteutuksessa. Haastatteluun valituista yrityksistä suuri osa joko ei vastannut yhteydenottoihin tai kieltäytyi. Suuri osa kertoi kieltäytymisen syyksi ajanpuutteen ja osa ei kiinnostunut tutkimuksesta. Ajanpuutteen tuoman haasteen perusteella yrittäjille luotiin helposti ja nopeasti vastattava kysely, jonka pystyi tarvittaessa tallentamaan myöhemmin jatkamista varten. Arvio noin 5–10 minuutin vastausajasta onnistui hyvin, koska keskimäärin yrityksiltä meni vastaamiseen 10 minuuttia. Kyselyyn saatiin kuitenkin vain kolme vastausta. Yrittäjiä tavoiteltiin sosiaalisessa mediassa, sähköpostitse ja puhelimitse sekä muutamaa paikan päällä. Suurin osa jätti edelleen vastaamatta kutsuun, ja muutamalta saatiin kieltävä vastaus. Kysely sai osakseen paljon huomiota sen avauskertojen perusteella.

Syyt kieltäytymisten taustalla johtuivat todennäköisesti myös muista syistä kuin kiireestä, koska ne toistuivat kiire-esteen poistuttua kyselyn avulla. Potentiaalinen vastaaja ei välttämättä ymmärtänyt, ettei kyse ole liikesalaisuuksista. Osalle käsitteet saattoivat olla vieraita, eikä ymmärryksen puute siten edistänyt halua vastaamiseen. Osa ei ehkä kokenut saavansa osallistumisesta itselleen lisäarvoa tai hyötyä. Kieltäytyneet yritykset eivät välttämättä olleet määritelleet kilpailuetujaan

tai strategiaansa. Nämä tekijät saattoivat johtua puhtaasti yrittäjien taustoista. Yhdestä kyselyyn osallistuneista yrityksistä yrittäjältä saatiin selkeä viesti, että hänellä on pitkä kokemus hotellialalta ennen yrityksen perustamista. Muiden yrittäjien koulutus- tai työtaustoista ei saatu tietoa.

Mahdolliset syyt kieltäytymiselle paljastivat tarpeen opinnäytetyölle. Strategisen käsitteistön avaaminen käytännönläheisin esimerkein voi auttaa prosessin sisäistämässä. Opinnäytetyön voitiin katsoa olevan tarpeellinen myös strategiatyöhön kuuluvan analyysityön osalta. Kilpailuedun tunnistaminen vaatii joka tapauksessa sisäisten ja ulkoisten tekijöiden analysointia. Miten yrityksissä on voitu varautua uhkiin tai tehdä kehittämissuunnitelmia ilman eri tekijöiden tarkastelua? Lisäksi Sinisen meren strategian ja sen toimeenpanon tarkastelu saattoi luoda näkökulmia resurssien käytöstä ja eri toimintojen tarkastelusta kriittisesti arvonn tuottajana.

Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta arvioidessa arvioinnin perusteena on, kuinka hyvin tutkijan tekemät tulkinnat vastaavat tutkittavan käsityksiä. Aineistosta tehtyyn lopulliseen tulkintaan johtaneet valinnat tulee pystyä perustelemaan. Laadullinen tutkimus on ainutlaatuinen tulkinta, johon vaikuttavat tutkijan tausta ja tietämys. Siksi toistettavuutta ei laadullisessa tutkimuksessa pidetä tärkeänä. (Vilkkä 2015, 195–198.) Tutkimuksen luotettavuutta arvioidaan sen validiteetin ja reliabiliteetin osalta. Validiteettia eli pätevyyttä tarkastellessa huomiota kiinnitetään siihen, mittaako tutkimus oikeita asioita. Reliaabelius kertoo, kuinka hyvin tutkimus antaa yleistettäviä, ei sattumaan perustuvia tuloksia. Sillä mitataan tutkimuksen toistettavuutta ja tuloksien luotettavuutta. (Hirsjärvi ym. 2008, 226.)

Tutkimuksen validiteetti oli hyvällä tasolla. Kyselylomake laadittiin tutkimuskysymysten mukaisesti, ja havainnoinnin kohteet valittiin tutkimusongelman mukaan. Kyselyn kohderyhmäksi valittiin suomalaiset majoitusliikkeet, koska näkökulma oli yrityksen toiminnassa ja valinnoissa. Tarkoituksena oli selvittää suomalaisten majoitusalan yritysten kilpailuetuja ja erilaistumiskeinoja, joten tutkimuksen kohderyhmä oli selkeä valinta. Myös havainnoinnin kohderyhmänä olivat yritykset ja niiden toiminta, mutta suomalaisyritysten lisäksi havainnoinnin kohteiksi valittiin

muita kuin suomalaisia. Sen tarkoituksena oli tarkastella suomalaiset muista erot-
tavia tekijöitä. Sekä suomalaisten että muiden yritysten havainnointi antoi tärkeää
 tietoa vastaten tutkimusongelmaan.

Opinnäytetyön kyselyyn vastasi ainoastaan kolme yritystä, joten kyselyn tulokset
 eivät antaneet riittävää kuvaa erilaistumisen keinoista. Tutkimuksen luotetta-
 vuutta pyrittiin lisäämään havainnoimalla riittävästi vastanneiden yritysten kilpai-
 lijoita. Kilpailijoita valittiin sekä suomalaisista että muista kuin suomalaisista, jol-
 loin saatiin tietoa suomalaisyrityksille ominaisista keinoista ja kilpailueduista. Ky-
 selyllä saatiin haastatteluiden jäätyä mahdottomiksi kuitenkin jollain tasolla yrittä-
 jien omia ajatuksia ilmi. Tietenkään ei voitu varmistua, oliko kysymykset ymmär-
 retty tarkoituksenmukaisella tavalla. Ei myöskään voitu tietää, kuinka ajatuksella
 kyselyyn vastattiin.

Kyselyn vastausprosentti jäi pieneksi, mutta havainnoinnin avulla pystyttiin täy-
 dentämään tuloksia ja lisäämään tutkimuksen luotettavuutta. Tutkimuksen relia-
 biliteettiin vaikutti laskevasti erityisesti opinnäytetyöntekijän tulkinta. Suurin osa
 tuloksista kerättiin havainnoimalla yritysten verkkosivuja ja sosiaalisen median
 kanavia. Aivan varmoja ei voitu olla tulkinnan ja yrittäjien tarkoittaman kohtaami-
 sesta, koska ajatuksia ei voi tietenkään havainnoida. Toisaalta verkkomateriaalin
 havainnointi antoi tietoa yrityksen luomasta viestistä aidossa ympäristössä. Ha-
 vainnointi oli joka tapauksessa tärkein keino saada vastaukset tutkimusongel-
 maan, koska kyselyn toteutus jäi pieneksi osanottajamäärän vuoksi. Kaikkiin tut-
 kimuskysymyksiin saatiin lopulta vastaukset, kun havainnointia jatkettiin tar-
 peeksi kauan.

Haastattelu tutkimusmenetelmänä olisi ollut aineiston keruussa epäilemättä pa-
 ras vaihtoehto, mikäli se olisi ollut mahdollinen. Se avulla olisi voitu paremmin
 saada yrittäjien oma ääni kuuluviin, ja heille olisi voitu esittää tarkentavat kysy-
 mykset. Myös haastatteluiden lisäksi oli tarkoitus havainnoida, mutta havainnointi
 olisi voitu kohdistaa pelkästään muihin kuin suomalaisiin yrityksiin.

Kyselyssä oli ainakin kaksi kysymystä, joita ei ymmärretty opinnäytetyön tekijän
 tarkoittamalla tavalla. Toinen niistä liittyi visioon ja toinen asiakasryhmien mää-

rään. Ne aiheuttivat vastaajien kesken erilaista pohdintaa, kuin opinnäytetyöntekijä oli ajatellut. Asiakassegmenttien laajuutta koskevan kysymyksen olisi voinut muotoilla eri tavalla, jolloin se olisi ollut ymmärrettävissä paremmin. Esimerkiksi olisi voinut kysyä, kuinka monta eri asiakasryhmää yritys on valinnut markkinoinnin ja palveluiden kohteeksi. Segmentti sanan käyttöä olisi voinut tutkimuksessa välttää muissakin kohdissa ja käyttää mieluummin kohderyhmiä tai asiakasryhmiä ymmärrettävyyden lisäämiseksi. Segmentti käsite on tutumpi markkinoinnin puolella. Laajuuden sijaan olisi voinut kysyä esimerkiksi asiakasryhmien erityispiirteitä tai kiinnostuksen kohteita.

Opinnäytetyön aloitus sujui vauhdikkaasti, mutta loppujen lopuksi aikataulussa tuli joustaa loppupuolella. Aikataulun ylittymiseen vaikuttivat olennaisesti suunnitelmien muutokset. Haastattelukutsuihin ja toisaalta myös haastateltavien etsimiseen kului paljon aikaa. Tämän jälkeen suunnitelman muutoksen myötä kyselylomakkeen tekoon ja vastaajien kutsumiseen käytettiin paljon aikaa. Lopulta myös havainnointi oli aikaa vievää. Pidemmästä tutkimusajasta voitiin todeta, että se hyödytti opinnäytetyöntekijää ymmärtämään eri asiayhteyksiä.

Jatkotutkimuksena voisi tutkia, millaisia erilaisia hallinnointitapoja ja menetelmiä lomakiinteistöjä välittävillä yrityksillä on kiinteistöjen omistajien näkökulmasta. Millä tavoin yritykset luovat arvoa yksityisille kiinteistöjen omistajille ja pystyvätkö ne erottumaan jotenkin kiinteistöjen omistajien silmissä muista välittäjistä? Lisäksi aihetta voisi lähestyä esimerkiksi lainsäädännöllä erityisesti matkailija-asunnoille luotujen vaatimuksien toteuttamisen näkökulmasta eli miten ne vaikuttavat yritysten toimintaan ja palveluihin.

Yrityksissä voisi jatkotutkimuksena tarkastella, kuinka hyvin resurssit on suunnattu kilpailuetua ja arvoa tuottaviin tekijöihin. Aihetta voisi käsitellä muun muassa taloudellisesta tai tyytyväisyyttä laadun avulla parantavasta näkökulmasta. Taloudellinen näkökulma voisi kohdistua sellaisiin aikaa vieviin toimintoihin, jotka eivät todellisuudessa tuo lisäarvoa asiakkaalle ja pahimmassa tapauksessa vievät vain molempien osapuolien aikaa. Tyytyväisyyttä parantavat laatutekijät voisi puolestaan määritellä yrityskohtaisesti. Niistä voisi tehdä esimerkiksi asiakastytyväisyystutkimuksen palvelujen ja tuotteiden kehittämiseksi.

Kuvat

Kuva 1. Aurinkorannikon sijainti Etelä-Espanjassa (Andalusia), s. 8

Kuviot

Kuvio 1. Strategiatyön prosessin vaiheet (Vuorinen 2014, 44), s. 7

Kuvio 2. Porterin viiden kilpailuvoiman malli (Vuorinen 2014, 232), s. 10

Kuvio 3. Asiakkaan pelkistetty ostoprosessi (Bergström & Leppänen 2015, 121), s. 16

Kuvio 4. Suurimmat erot espanjalaisessa ja suomalaisessa kulttuurissa (Hofstede insights 2017), s. 17

Kuvio 5. Strategisen kolmiodraaman vuorovaikutussuhteet (Kamensky 2014, 24), s. 20

Kuvio 6. Kilpailuedun rakentuminen (Rope 2003, 150), s. 24

Kuvio 7. Palvelun kerroksellisuus (Bergström & Leppänen 2015, 180), s. 24

Kuvio 8. Laadun vaikutus tyytyväisyyteen (Storbacka & Lehtinen 1997, 100), s. 26

Kuvio 9. Kokemuksen kerroksellisuus (Löytänä & Kortesus 2011, 60), s. 28

Kuvio 10. Asiakkaan odotusten ylittäminen (Löytänä & Kortesus 2011, 60), s. 28

Kuvio 11. Arvoinnovoinnin toimenpiteet (Kim & Mauborgne 2015, 63), s. 32

Kuvio 12. Matkailijoiden määrä Aurinkorannikolla vuosina 2014–2017 (Observatorio Turístico de la Costa del Sol - Málaga 2016, 160; Europa press 2018), s. 38

Kuvio 13. Riippuvuus kilpailuedun ja markkinoinnin viiden kilpailukeinon välillä, s. 51

Kuvio 14. Kilpailuedun riippuvuus muista markkinoinnin kilpailukeinoista, s. 52

Taulukot

Taulukko 1. Perinteinen SWOT -analyysi (Vuorinen 2014, 89), s. 14

Taulukko 2. Laajennettu SWOT -analyysi (Vuorinen 2014, 90), s. 19

Taulukko 3. Kilpailustrategiat Porterin mukaan (Laakso 2003, 30), s. 21

Taulukko 4. Porterin mukaisten kilpailustrategioiden ja sinisen meren strategian eroja (Kim & Mauborgne 2015, 115), s. 31

Lähteet

Andalusia. Andalusian virallinen matkailusivusto. Costa del Sol. <http://www.andalusia.org/es/playas/costa-del-sol/>. Luettu 16.5.2017

Aurinkorannikon yrittäjät ry 2017. Yhdistyksen Facebook-sivut. https://www.facebook.com/aurinkorannikon.yrittajat/?hc_ref=ARRLP1e1yYqwTs3M-_Zd0wKbY8_h13ZgUEmIVWgpk9GBIrdqMAStxax9oa1IGWkU3KY. Luettu 7.11.2017

Bergström, S. & Leppänen, A. 2015. Yrityksen asiakasmarkkinointi. 16 uudistettu painos. Helsinki: Edita.

Burcher, N. 2012. Paid, owned, earned. Maximizing marketing returns in a socially connected world. London: KoganPage.

Espanja.com 2017. Uutiset. Ajankohtaista. Suomalaisyritys on Fuengirolan suurimpia työllistäjiä. <http://espanja.com/ajankohtaista/suomalaisyritys-on-fuengirolan-suurimpia-tyollistajia/>. Luettu 7.7.2017

Europa press 2018. La Costa del Sol cierra 2017 con 12,5 millones de viajeros y prevé un 2,5% de crecimiento turístico hasta abril. Europa Press. Andalucía, Málaga. 11.2.2018

Fischer, M. & Vainio, S. 2015. Potkua palvelubisnekseen. Asiakaskokemus luodaan yhdessä. Helsinki: Talentum Pro.

Gerdt, B. & Korhonen, K. 2016. Ylivoimainen asiakaskokemus. Helsinki: Talentum.

Graff, M. L. 2008. Spain: A survival guide to customs and etiquette. Singapore: Marshall Cavendish.

Herranen, T. 2013. Suomalaisyrittäjien haasteet Aurinkorannikolla. Haaga-Helia ammattikorkeakoulu. Liiketalouden koulutusohjelma. Opinnäytetyö.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2008. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.

Hofstede insights 2017. Our models. Country comparison tool. <https://www.hofstede-insights.com/country-comparison/finland,spain/>. Luettu 6.2.2018

Häkli, J. 2017. Intercultural communication. Saimaan ammattikorkeakoulu. Hotelli- ja ravintola-ala. Luentomuistiinpanot.

Ilmoniemi, M., Järvensivu, P., Kyläkallio, K., Parantainen, J. & Siikavuo, J. 2009. Uuden yrittäjän käsikirja. Helsinki: Talentum

Kamensky, M. 2014. Strateginen johtaminen: Menestyksen timantti. 4. tarkastettu painos. Helsinki: Talentum Media Oy.

Kananen, J. 2017. Laadullinen tutkimus pro graduna ja opinnäytetyönä. Jyväskylä: Suomen yliopistopaino oy.

- Kim, W. C. & Mauborgne, R. 2015. Sinisen meren Strategia. Helsinki: Talentum.
- Kim, W. C. & Mauborgne, R. 2017. Blue ocean shift: Beyond competing - proven steps to inspire confidence and seize new growth. New York: Hachette Books.
- Kotler, P., Bowen, J. T., Makens, J.C. & Baloglu, S. 2010. Marketing for Hospitality and Tourism. 7th edition. Global edition. Harlow, Essex, England: Pearson.
- Kunnas, P. 2016. Asiakaskokemus nousi strategiaan. Myynti & markkinointi 6/16, 18–25.
- Laakso, H. 2003. Brandit kilpailuetuna. Miten rakennan ja kehitän tuotemerkkiä. Helsinki: Talentum.
- Lanu, S. 2017. Networking and social media in tourism. Saimaan ammattikorkeakoulu. Hotelli- ja ravintola-ala. Luentomuistiinpanot.
- Löytänä, J. & Korhonen, K. 2014. Asiakkaan aikakausi. Rohkeus + rakkaus = raha. Helsinki: Talentum.
- Löytänä, J. & Kortesoja, K. 2011. Asiakaskokemus. Palvelubisneksestä kokemusbisnekseen. Helsinki: Talentum.
- Martín, L. 2017. La Costa del Sol ratifica su año de récord con un verano de más de 7 millones de viajeros. La Opinión de Málaga. Turismo. 20.10.2017
- Martínez, P. 2017. Las plazas de viviendas turísticas superan ya a la oferta hotelera en la Costa del Sol. SUR. Málaga. Turismo. 27.10.2017
- Morgan, B. 2017. More is more: How the best companies go farther and work harder to create Knock-Your-Socks-Off customer experiences. New York, NY: Bibliomotion, Inc.
- Morritt, R. M. 2007. Segmentation strategies for hospitality managers: Target marketing for competitive advantage. New York: Haworth Press.
- Nieminen, M. 2014. Monikulttuurinen asiakastyö. Helsinki: Tietosanoma.
- Observatorio Turístico de la Costa del Sol - Málaga 2016. Estudios y estadísticas (tutkimukset ja tilastot). Observatorio Turístico de la Provincia de Málaga 2016 OT. http://www.costadelsolmalaga.org/home.asp?com1_mn=0&-cod=577-3&com1_gs=0&com1_tc=0&com1_bs=OBSERVATORIO%20TURISTICO. Luettu 31.1.2018
- Porter, M. 1979. How Competitive Forces Shape Strategy. Harvard Business Review. 137–145. 1.3.1979
- Pyykkö, M. 2011. Minustako yrittäjä? Helsinki: WSOYpro Oy.
- Rautiainen, M. & Siiskonen, M. 2007. Majoitustoiminta ja palveluosaaminen. Helsinki: Restamark.

Rope, T. 2003. Johdon markkinointiratkaisut - strateginen markkinointi. Porvoo: WSOY.

Salo, P. 2016. Microsoft tarjoaa tiloja kohtaamiselle. Myynti & markkinointi 6/16, 26–28.

Sánchez Orellana, J. 2017. La Costa del Sol alcanza, por primera vez, los 7.000 millones en ingresos. Turismo. SER Málaga. Cadena SER. http://cadenaser.com/emisora/2017/10/19/ser_malaga/1508417248_151991.html. Luettu 21.1.2017

Storbacka, K. & Lehtinen, J. R. 1997. Asiakkuuden ehdoilla vai asiakkaiden armoilla. Porvoo: WSOY.

Suomi-Espanja seura. 2016. Suomi-Espanja seuran kotisivut. Espanja. Työ ja yrittäminen. <http://www.suomiespanjaseura.fi/fi/tyo.php>. Luettu 12.5.2017

Trout, J. & Hafren, G. 2003. Eri-laistu tai kuole. Jyväskylä: Gummerus.

Trout, J. & Rivkin, S. 2008. Differentiate or Die: Survival in Our Era of Killer Competition. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons.

Vilkkä, H. 2015. Tutki ja kehitä. Helsinki: Tammi.

Vuorinen, T. 2014. Strategiakirja 20 työkalua. Helsinki: Talentum.

Vähämäki, J. & Wahlroos, N. 2010. How to found a hostel in Fuengirola, Spain. Mikkelin ammattikorkeakoulu. Matkailun & liiketalouden koulutusohjelmat. Opin- näytetyö.

Suomalaisten majoitusliikkeiden kilpailuedut ja erilaistuminen Aurinkorannikolla

Kiitos, kun osallistutte opinnäytetyöhöni.

Tällä opinnäytetyöllä kartoitetaan majoituslalla toimivien suomalaisyritysten kilpailuetuja ja erottumismahdollisuuksia Espanjan Aurinkorannikolla.

Kilpailuedun muodostavat ne asiat, ominaisuudet, toimintatavat, joista kohdeasiakas kokee saavansa itselleen lisäarvoa eli jotain parempaa kuin saisi kilpailijalta. Mitkä ovat siis teidän majoitustoimintanne kilpailuedut?

Kyselyyn vastaamiseen menee vain 5-10 minuuttia. Tarvittaessa voitte tallentaa vastauksenne ja jatkaa myöhemmin. Täytetty kysely päätetään viimeisellä sivulla Lähetä painikkeella.

Tallenna & jatka myöhemmin

Seuraava →

1. Yrityksen tiedot *

Yrityksen nimi	<input type="text"/>
Yritys on ollut toiminnassa vuodesta	<input type="text"/>

2. Mikä on yrityksen tulevaisuuden päämäärä?**3.
Toimiiiko yritys**

- a. ympärivuotisesti
- b. kesällä
- c. talvella
- d. muuna aikana, milloin?

4. Majoitustyypit (voitte valita useamman)

- a. Hostelli
- b. Hotelli
- c. Hotelli täysi- tai puoishoitomahdollisuudella
- d. Huoneistohotelli
- e. Leirintäalue
- f. Asunnot
- g. Maaseutumajoitus
- h. Majoitus/ Bed&breakfast
- i. Muu mikä?

Tallenna & jatka myöhemmin

← Edellinen

Seuraava →

Asiakassegmentti ja tarpeet

6. Mikä tai mitkä ovat asiakassegmenttinne kansallisuudet?

- a. suomalaiset
- b. muut pohjoismaalaiset
- c. espanjalaiset
- d. brittiläiset
- e. saksalaiset
- f. muu, mikä?

6. Mikä on asiakassegmenttinne keskilämpö?*

- a. 1 – 3 vuorokautta
- b. 4 – 8 vuorokautta
- c. 9 – 15 vuorokautta
- d. Muu?

7. Mikä on asiakassegmenttinne matkan tarkoitus?

- Työ ja liiketoiminta
- Loma
- a. rantaloma
- b. harrastukset ja aktiviteetit
- c. kulttuuri ja vapaa-aika

8. Kuinka laaja asiakassegmenttinne on?



9. Mikä on tärkein syy, miksi asiakassegmenttinne käyttää majoituspalveluunne?

Tallenna & jatka myöhemmin

← Edellinen

Seuraava →

Kilpailijoista erottuminen**10. Mihin kilpailuetunne perustuu? (Voitte valita useamman)**

- a. Halvimpaan hintaan,
- joka perustuu rajalliseen määrään palveluja
- joka perustuu itsepalveluun teknologian avulla
- Muuhun, mihin?
- b. Majoitustuotteen ominaisuuksiin
- c. Toimintatapoihin

11. Mihin tuotteelle kilpailuetua tuova ominaisuus perustuu?

- a. Ydintuotteeseen
- b. Avustaviin palveluihin (esim. sisään- ja uloskirjautumisen palvelut, aamiainen)
- c. Tukipalveluihin (esim. ateriat, huonevarustelu, kuntosali, sauna, kuljetukset)
- d. Mielikuvaan/brändiin
- Mikä erottaa positiivisesti kilpailijoista?

12. Mihin toimintatapojen kilpailuetu perustuu?

- a. Laatuun ja palveluun (esim. yksilöllinen kokemus, tasalaatuisuus)
- b. Asiakkuuksien hoitoon (esim. yksilöllinen tai ostoprosessin vaiheesta riippuva viestintä)
- c. Useampaan palveluun saman katon alta (ateriat, aktiviteetit ym.)
- Mikä erottaa positiivisesti kilpailijoista?

Tallenna & jatka myöhemmin

← Edellinen

Seuraava →

13.

Kuinka riippuvainen kilpailuetunne on seuraavista kilpailukeinoista?

	Ei lainkaan riippuvainen	Osittain riippuvainen	Riippuvainen	En osaa sanoa
a. Henkilöstön osaaminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
b. Asiakaskokemus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
c. Myynti- /jakelukanavat	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
d. Toimintatavat	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
e. Fyysinen palveluympäristö (sisustus, henkilökunnan vaatetus)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
f. Markkinointiviestintä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
g. Hinta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
h. Tuotteet/Palvelut	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
i. Kilpailijayhteistyö, millainen?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="text"/>				

14. Vapaa kommentti

Kiitos vastauksistanne!

Valmis työ julkaistaan opinnäytetyökannassa www.theseus.fi
toukokuun 2018 loppuun mennessä.



Kysely luotu Webropolilla
Klikkaa tästä ja lue lisää

Hyvät Aurinkorannikon majoitusalan yrittäjät!

Olen 3. vuoden hotelli- ja ravintola-alan liikkeenjohdon opiskelija Saimaan ammattikorkeakoulusta. Teen opinnäytetyötä majoitusosalalla Aurinkorannikolla toimivien suomalaisyritysten kilpailueduista ja erottumisen mahdollisuuksista.

Kohderyhmänä ovat lyhytaikaista majoitusta tai loma-asuntojen vuokrausta tarjoavat suomalaisomisteiset yritykset. Opinnäytetyöstä toivon olevan hyötyä jo alueella toimiville liiketoiminnan kehittämisessä sekä tulevaisuudessa majoitus-toiminnan yrittäjiksi aikoville strategian suunnittelussa.

Osana opinnäytetyötä toteutan kyselyn, jonka toteutumiseksi tarvitsen juuri teitä yrittäjiä. Toivon teidän osallistuvan avoimin mielin tämän mielenkiintoisen aiheen tarkasteluun. Vastauksenne käsitellään luottamuksellisesti ja niitä käytetään ai-noastaan tässä opinnäytetyössä. Tulokset julkaistaan siten, ettei yksittäinen vas-taaja ole niistä tunnistettavissa.

Mikäli teillä on kysyttävää tästä opinnäytetyöstä, vastaan mielelläni. Voitte lähettää kysymykset minulle sähköpostitse.

Kiitos jo etukäteen ajastanne!

Talvisin terveisin,

Anne Pesari