



LAUREA

Markkinointisuunnitelma:  
Bed & Breakfast Solhem



Vuorimaa, Senni

2009 Kerava

Laurea-ammattikorkeakoulu  
Laurea-Kerava

## Markkinointisuunnitelma: Bed & Breakfast Solhem

Senni Vuorimaa  
Liiketalouden koulutusohjelma  
Opinnäytetyö  
Maaliskuu, 2009

## Sisällys

1	Johdanto .....	5
2	Perustietoa yrityksestä .....	6
2.1	Miten kaikki sai alkunsa? .....	8
2.2	Toiminnan aloittaminen .....	9
2.3	Yritystoiminnan tulevaisuuden suunnitelmat .....	9
2.4	Yrityksen nykyinen markkinointi ja markkinoinnin suunnitelmat .....	11
2.5	Pyhän Laurin kirkko ja sen vaikutukset yrityksen toimintaan .....	12
3	Markkinointistrategia .....	13
3.1	Lähtökohta-analyysit .....	13
3.1.1	Yritysanalyysit .....	14
3.1.2	Markkina-analyysit .....	16
3.1.3	Kilpailija-analyysit .....	17
3.1.4	Ympäristöanalyysit .....	18
3.1.5	Analyysien yhdistäminen .....	22
3.2	Strategialinjaukset .....	24
3.2.1	Portfoliomatriisi .....	24
3.2.2	Kilpailustrategia .....	26
3.2.3	Suuntausstrategia .....	28
3.2.3.1	Kannattavuusstrategia .....	28
3.2.3.2	Kasvustrategia .....	30
4	Markkinoinnin suunnittelu .....	33
4.1	Yhteistyökumppanit ja verkostoituminen .....	34
4.2	Kohderyhmät ja segmentointi .....	37
4.3	Palvelun jakelu ja toimitus sekä markkinointikanavat .....	43
4.4	Markkinointimateriaalin suunnittelu .....	44
4.4.1	Internet-sivut .....	48
4.4.2	Google-markkinointi .....	49
4.4.3	Käytettävät valokuvat .....	51
5	Markkinoinnin seuranta .....	51
6	Yhteenveto .....	53
7	Projektin onnistuminen ja oma oppiminen .....	54
	Lähteet .....	56
	Kuvio-otsikkoluettelo .....	58

Liite: Projektin aikataulu

Senni Vuorimaa

Markkinointisuunnitelma: Bed & Breakfast Solhem

Vuosi 2009 sivumäärä 58

---

Tässä opinnäytetyössä tutkitaan Helsingin pitäjän kirkonkylässä sijaitsevan Bed & Breakfast Solhemin markkinointia. Työn tarkoitus oli rakentaa kattava markkinointisuunnitelma aloittelevalle yritykselle käyttämällä erilaisia markkinoinnin keinoja. Työssä on kuitenkin otettu huomioon case-yrityksen keskeneräisyys, eikä täten ole tehty tarkkoja suunnitelmia. Tämän vuoksi toimenpiteitä ei ole myöskään aikataulutettu tai budjetoitu. Markkinointisuunnitelman tavoitteena on saada Solhemille tunnettua ja sen kautta uusia asiakkaita. Tällä pyritään saamaan yrityksen toiminta kunnolla käyntiin.

Suunnitelman rakentamiseen on käytetty erilaisia teorianäkökohtia, alakohtaista tietoa, yrityksen johtohenkilön haastattelua sekä omia ideoita Bed & Breakfast Solhemin tehokkaaseen markkinointiin. Teoriatiedoissa käsitellään markkinoinnin perusteorioita sekä tarkempaa matkailualan markkinointia. Tätä tietoa soveltamalla case-yrityksen toimintaan on pyritty tekemään päätöksiä Solhemin markkinoinnin kehittämiseksi.

Markkinointisuunnitelma sisältää erilaisia lähtökohta-analyyskejä, niiden yhdistämistä, strategialinjauksia sekä päätöksiä yrityksen yhteistyökumppaneista, kohderyhmistä, markkinointikanavista ja markkinointimateriaalin suunnittelusta. Työssä on käsitelty myös markkinoinnin seurantaan liittyviä huomioita. Erilaisia ideoita Bed & Breakfast Solhemin markkinointiin on kehitetty sekä teoria että yrityksen resurssit huomioon ottaen. Teorioiden kautta on huomattu case-yrityksen palveluiden kehittämistarve, johon on suunniteltu toimenpiteitä yrityksen menestyksekkään tulevaisuuden saavuttamiseksi. On huomattu, että yritystä pitää kehittää kokonaisvaltaisesti ennen toimivan markkinoinnin täytäntöönpanoa.

Opinnäytetyön tuloksena syntyi markkinointisuunnitelma, jota case-yritys Bed & Breakfast Solhem voi käyttää käynnistääkseen yritystoimintansa kunnolla. Solhem voi alkaa kehittää palveluitaan ja kokonaistoimintaansa sekä tämän jälkeen markkinoida itseään edustavasti suunnitelman perusteella. Suunnitelma on tarkoitettu ottaa välittömästi käyttöön aloittamalla Solhemin markkinointitoimenpiteiden toteuttaminen ja tätä kautta yrityksen imagon rakentaminen.

Asiasanat: markkinointi, matkailumarkkinointi, strategia

Senni Vuorimaa

Marketing Plan: Bed & Breakfast Solhem

Year	2009	Pages	58
------	------	-------	----

---

This Bachelor's thesis examines the marketing of Bed & Breakfast Solhem located in Helsingin pitäjän kirkonkylä. The overall purpose of the study was to create a comprehensive marketing plan for a starting company by using different marketing means. In the study it has been taken into account that the case company is still incomplete and that is why specific plans are not made. Also because of this, the steps are not scheduled or budgeted. The goal of the marketing plan is to give Solhem conspicuousness and after that to get new customers. The aim of this is to start the company's business properly.

The study consists of different kind of theories, sectoral information, the interview of the case company's management and own ideas for effective marketing of B&B Solhem. The theoretical background discusses the basic theories of marketing and more specific information about tourism marketing. By adjusting this information for the operations of the case company, it is intended to make decisions about the company's actions and therefore develop Solhems marketing.

The marketing plan is made up of different starting point analysis, implicating of those, strategic lines and decisions about the case company's partners, target groups, marketing channels and planning of the marketing material. The study deals also with the observations about monitoring the marketing. Different kind of ideas for the marketing of B&B Solhem has been developed, considering the theories and the resources of the company. Through the theories has been discovered the need for evolving the services of the case company. For this, different actions have been planned to achieve a great future for the company. It has been noticed that the company needs overall development before executing operational marketing.

As a result of this thesis a marketing plan sprang up that the case company B&B Solhem can take advantage of to start the business properly. Solhem can start to improve its services and the overall functions and after that to market itself representatively on the grounds of the plan. The purpose is to utilise the plan immediately by starting to carry through the marketing means in Solhem, and through this to build the image of the company.

Key words: marketing, tourism marketing, strategy

## 1 Johdanto

Aiheen opinnäytetyöhöni sain lähipiiristäni, kun minulta kysyttiin, miksen tekisi sitä tätini aloittelevalle bed and breakfast yritykselle. Kiinnostuin heti asiasta, sillä olen aina ollut kiinnostunut matkailusta ja täten myös matkailualan yrityksistä. Kysyinkin pian tämän jälkeen tädiltäni, mitä mieltä hän olisi, jos tekisin heille markkinointisuunnitelman ja hän innostui heti asiasta. Markkinointisuunnitelman päätin tehdä siksi, että suuntautumisvaihtoehdostani yritysviestinnästä minua on aina kiinnostanut eniten ulkoinen viestintä ja etenkin markkinointi. Markkinointisuunnitelman tekeminen kuulosti sopivan laajalta työltä opinnäytetyöksi ja tiesin, että siitä olisi paljon hyötyä tätini yritykselle.

Tutkimukseni tavoite on tehdä kattava markkinointisuunnitelma aloittelevalle bed and breakfast yritykselle ja näin ollen saada lisää asiakkaita ja käynnistää yrityksen toiminta kunnolla. Näin aloittelevalla yrityksellä tutkimusongelman voisi esittää kysymyksen muodossa: Miten saada yritys tunnetuksi ja miten saada sinne asiakkaita? Tutkimuksen alaongelmia ovat päätökset muun muassa yrityksen kohderyhmistä, markkinointikanavista, markkinointivaihteista sekä -materiaaleista. Myös yrityksen lopullisia toimintoja tulee suunnitella ja muokata. Mitkä voisivat olla yrityksen valtteja esimerkiksi suurempia majoituspaikkoja vastaan? Ensin tulee tietää yrityksen vahvuudet muihin yrityksiin nähden ja ehkä jopa lisätä niitä, ennen kuin tulee kysymys siitä, miten näitä yrityksen parhaita puolia saada yleisön tietoon markkinoinnin keinoin.

Rajaan aiheeni markkinointisuunnitelman tekoon, enkä siis aio toteuttaa suunnitelmaa käytännössä. Markkinointisuunnitelman rajaan pääasiassa yleisohjeisiin tämän tyyppiselle yritykselle sisältäen myös joitakin yksityiskohtaisempia suunnitelmia. Markkinointisuunnitelmani ei tule olemaan tarkkaan aikaan rajoitettu vaan enemmän suuntaa antava, jolloin sitä voi alkaa toteuttaa resurssien ollessa sopivat. Tarkempaa suunnitelmaa olisi vaikea tehdä, sillä yritys ei ole perheen pääasiallinen tulonlähde vaan syntynyt sattumalta. Tämän vuoksi yrityksessä ei siis ole kirjattu ylös mitään tarkkoja suunnitelmia, resursseja tai budjetteja. Markkinointisuunnitelmassani keskityn pääasiassa kotimaisiin, mutta myös ulkomaisiin asiakkaisiin.

Työssäni olen ensin ottanut tarkoin selville yrityksen perustiedot sekä heillä jo olevan markkinoinnin. Tämän jälkeen hain alakohtaista tietoa ja tein erilaisia lähtökohta-analyyskejä. Sitten perehdyin tarpeellisiin teorioihin ja vasta sen jälkeen aloin suunnitella yritykselle tarkempia markkinointikanavia ja materiaaleja. Työn tekeminen on kestänyt kauemmin kuin olin alun perin suunnitellut, koska olen samanaikaisesti ollut palkkatyössä sekä tehnyt työharjoittelua samassa yrityksessä ja jaksamiseni ei täten ole aina riittänyt opinnäytetyöni tekemiseen.

Lähdeaineistona käytin monia teorian tiedon teoksia, Internetiä, haastatteluja sekä esimerkiksi matkailun edistämiskeskuksesta saatuja tietoja. Monipuolisuuden lisäksi tiedon ajankohtaisuus on erittäin tärkeää. Kuitenkin markkinoinnin ollessa kyseessä, löytyy siitä myös paljon teorioita, jotka on kehitetty jo kauan sitten mutta ovat käytössä vielä tänäkin päivänä. Enemmän ajankohtaista tietoa työhöni tulee tietenkin alakohtaisista markkinoista, kilpailutilanteesta sekä yrityksen ympäristöstä ja yrityksestä itsestään.

Markkinointisuunnitelman tarpeellisuus aloittelevalla yritykselle on selvä: tähän mennessä suunnitelmat ovat olleet vain yksittäisiä asioita, eikä mitään ei ole vielä täysin suunniteltu loppuun. Siitä syystä varsinaisesta markkinointisuunnitelmasta olisi yritykselle paljon hyötyä. Koska yritys on pieni ja se on ollut toiminnassa vasta vähän aikaa, ei sitä tunneta tai tiedetä, muuta kuin puskaradion kautta tiedon kulkiessa tutuilta tutuille. Tämän takia asiakkaitakaan ei ole monia ollut, eikä yritystä ole saatu vielä kunnolla toimintaan. Niinpä kattava markkinointisuunnitelma voisi antaa yritykselle tarvittavan alkusysäyksen.

Bed and Breakfast Solhemin toimintaa ja markkinointia tutkiessani kävin läpi erilaisia teorioita. Teorioiden pohjalta taas sovelsin tietoa Solhemin toimintaan. Työssäni kulkevat siis teoriatieto ja case-yritykseen sovellettu tieto tiiviisti yhdessä. Käsittelen raportissani aina ensin markkinoinnin keskeisimpiä teorioita ja liitän niihin case-yritykseen sovelletut ratkaisut.

## 2 Perustietoa yrityksestä

Bed and breakfast yritys Solhem kuuluu Paavo Savolaisen sekä hänen serkkunsa vuonna 1986 perustamaan Sisustuspalsa Oy:hyn. Muutos kaupparekisteriin tehtiin vuonna 2005, jolloin Sisustuspalsa Oy sai luvan omistaa ja käyttää kiinteistöjä liiketoimintaan. Solhem sijaitsee idyllisellä paikalla kulttuurihistoriallisesti arvokkaassa Helsingin pitäjän kirkonkylässä Pyhän Laurin kirkon tuntumassa. Paikasta on hyvät kulkuyhteydet sekä lentokentälle että Tikkurilaan ja Helsinkiin. (Vuorimaa 2008.) Bed and Breakfast Solhem on 1800-luvulla tehty punamultarakennus ja se sisältää neljä erilaista huonetta: sininen, ruskea, vaaleanpunainen ja vihreä huone. Suurin huoneista on sininen huone, jonne mahtuu esimerkiksi kaksi aikuista ja kaksi lasta. Tämän huoneen hinta alkaa 60 eurosta per yö. Seuraavaksi suurin on ruskea huone kolmen hengen majoituksella alkaen 50 euroa per yö. Pienimmät huoneista ovat vihreä huone, joka on tarkoitettu yhdelle henkilölle kahden hengen lisävuoteen mahdollisuudella alkaen 40 euroa per yö sekä vaaleanpunainen huone kahdelle hengelle alkaen 50 euroa per yö. Suurin osa rakennuksen sisätoista on tehty ja kaikki huoneet saatiin käyttökuntoon vuonna 2007. Vessoja rakennuksessa on siniselle ja vihreälle huoneelle yksi yhteinen sekä omat vessat punaisessa ja ruskeassa huoneessa. (Hirvonen 2007)

Tontilla on majoituksen lisäksi toinen asuinrakennus kahdella asunnolla, jossa tällä hetkellä asuvat omistajaperheen poika tyttöystävänsä kanssa sekä yksi Sisustuspalsa Oy:n työntekijä. Tonttiin kuuluvat näiden lisäksi saunarakennus, aitta, varasto, kellari ja pihakaivo. Näitä yritys haluaisi mahdollisesti tulevaisuudessa käyttää Solhemin toimintaan. Esimerkiksi sauna aiotaan laittaa kuntoon, jonka jälkeen se mahdollisesti saataisiin asiakkaiden käyttöön. Myös aitta aiotaan kunnostaa edulliseksi yöpymismahdollisuudeksi esimerkiksi retkeilijöille, kun rahaa ja aikaa on tarpeeksi. (Vuorimaa 2008.)

Tällä hetkellä Bed and Breakfastin varaukset tehdään puhelimitse, mutta tulevaisuudessa ne voidaan tehdä myös yrityksen Internet-sivujen kautta omalla lomakkeella. Myös maksutapaa on ajateltu mahdollisesti uusia tulevaisuudessa, kun asiakasmäärät kasvavat. Nykyään laskutus toimii joko käteisellä tai laskutuksella tilinumeron kautta, mutta tulevaisuuden varalle on harkittu lisäksi sirukortinlukijaa. Varauksen yhteydessä asiakas voi määrittää, montako aamupalaa hän mahdollisesti haluaa ja miten hän ne haluaa. Aamupalaa ei ole pakko ottaa, mutta sen voi järjestää joko niin, että keittiöstä voi itse tehdä aamiaista yrityksen toimittamista elintarvikkeista tai ne voi valita valmiiksi tehtyinä. Useimmiten asiakkaat ovat kuitenkin halunneet itse rauhassa valmistaa ateriansa. Aamiaisen hinta aikuisille on viisi euroa, lapsille kuudesta kahteentoista ikävuoteen kolme euroa sekä alle kuusivuotiaille ilmainen. Muita ruokailuja ei yrityksessä ole tarjoilla, mutta ruokaa voi toki valmistaa itse keittiössä. Tämä on hyvä ratkaisu, jos haluaa olla omassa rauhassa. Esimerkiksi eräät messuvieraat pitivät tästä vaihtoehdosta meluisan messupäivän päätteeksi. He pitivät siitä, että he saivat rentoutua, eikä tarvinnut pukeutua lähteäkseen ruokailemaan. Yrityksen lähellä sijaitsevat Teboil sekä uudet tulokkaat, Tuusulan tien toisella puolella sijaitseva pizzeria Yes sekä Tammistossa sijaitseva Ravintola Tammi, joissa voi myös ruokailla. Yhteistyötä näiden ruokapaikkojen kanssa on harkittu esimerkiksi antamalla alennuksia Solhemissä majoileville asiakkaille. (Vuorimaa 2008.)

Bed and Breakfastin vastaanotto toimii niin, että asiakas sopii yrityksen henkilökunnan kanssa ajan, jolloin tämä tulee esittelemään paikan ja luovuttamaan sekä ulkoavaimen että huoneen oman avaimen. Kun asiakkaita on vähän tai ei ollenkaan, voi uusi asiakas halutessaan valita esittelyn jälkeen itse huoneen, jos sitä ei ole aiemmin erilailla sovittu. Työntekijöitä Solhemissä on tällä hetkellä vain yrityksen varatoimitusjohtaja Marjatta Vuorimaa sekä tilanteen vaatiessa joku hänen perheenjäsenensä. Asiakasmäärien kasvaessa kesiksi palkataan lisäksi mahdollisesti kesätyöntekijöitä. (Vuorimaa 2008.)

Kirjassa Majoitustoiminta ja palveluosaaminen määritellään bed & breakfast (B&B) eli aamiaismajoitus seuraavasti: Majoitusta tarjotaan yksityiskodeissa, joihin on teiden varsilla näkyvä opastus. Aamiaismajoitus on tuote, joka sisältää sekä yöpymisen että aamupalan. Se on Keski-Euroopassa ja etenkin Englannissa ja Irlannissa yleisin maaseutumatkailun majoitusmuo-



to, mutta Suomessa vastaava toiminto on vielä vähäistä. Majoitus voi olla muuallakin kuin maatiloilla, kuten yksityiskodeissa. B&B majoitusta käyttävät paljon varsinkin kesäisin omilla autoilla liikkuvat perheet. Solhemin toimintaa voisi verrata jollakin tasolla myös maaseutu-matkailuun sen mahdollisesti tarjoamien ohjelmalveluiden vuoksi. Rautiainen ja Siiskonen kertovat maatilamatkailun ohjelmalveluina olevan esimerkiksi kalastus, ratsastus, kävely, valjakko-, reki- ja kärryjelut, melonta soutu ja koskenlasku. (Rautiainen & Siiskonen 2007, 30 - 31.)

## 2.1 Miten kaikki sai alkunsa?

Bed and Breakfast Solhemillä on erikoinen alku ja siihen liittyy monia eri puolia sekä ihmisiä. Tarina alkoi siitä, kun Marjatta Vuorimaan mies sekä Sisustuspalsa Oy:n toimitusjohtaja Paavo Savolainen kuuluivat parilta Helsingin pitäjän kirkonkylässä asuvalta ystävältään kirkon läheisyydessä olevan mahtavia rakennuksia myynnissä. Savolaisen ystävät sanoivat haluavansa ostaa itse kyseisen paikan, mutta kuitenkin suosittelivat paikkaa hänelle, koska heillä ei olisi osaamista tehdä paikalle mitään. Niinpä Savolainen ja Vuorimaa kävivät katsomassa tonttia, joka ei ollut kovin hyvässä kunnossa, vaan huonosti hoidettu heinikoiden peittämä maakaistale vanhoilla rakennuksilla. He kuitenkin näkivät tontissa potentiaalia, ja kun välittäjä sitten pyysi muutaman muun lisäksi heitä uudelleen katsomaan paikkaa, menivät he uteliaina uudestaan Helsingin pitäjän kirkonkylään. Paikan päällä he tapasivat paikan asukkaan Helga Savisen, joka yhdessä veljenlastensa kanssa omisti tontin rakennuksineen. Tällöin kävi ilmi, että Savisella ja Vuorimaalla on monia yhteisiä tuttavuuksia. Savinen tunsi esimerkiksi Vuorimaan äidin vanhemmat, jotka aikanaan asuivat lähitöillä. Niinpä Savolainen ja Vuorimaa istuivat Helsingin pitäjän kirkonkylässä useita tunteja jutellen Savisen kanssa yhteisistä tuttavistaan ja lopuksi Savinen pyysikin heitä ostamaan tonttinsa ja sen rakennukset. Kaupat paikasta tehtiin kesäkuussa ja sovittiin, että Savinen saisi asua paikassa niin kauan kuin on tarpeen. Toinen rakennuksista oli ollut vuokralla, mutta sillä hetkellä se oli tyhjillään, joten kun Savinen sitten muutti lokakuussa, jäi paikka täysin vapaaksi Sisustuspalsa Oy:n käyttöön. (Vuorimaa 2008.)

Paikan ostoon liittyy muitakin onnekkaita sattumia, nimittäin myöhemmin kävi ilmi, että Vuorimaa tunsi myös paikan naapurit, joten työskentely paikalla helpottui. Hän myös oli sopivasti jäänyt hieman aikaisemmin eläkkeelle tilannevalvojan työstään Puolustusvoimissa 33 vuoden palvelusajan jälkeen, joten aikaa sekä uuden paikan kuntoon laittamiseen että toiminnan ylläpitämiseen riitti. Sisustuspalsa Oy:llä oli myös juuri irtisanottu yrityksen vuokraama varasto Saviolla, joten yrityksen sai tontilta sopivasti uudet varastotilat. (Vuorimaa 2008.)

## 2.2 Toiminnan aloittaminen

Kun Helsingin pitäjän kirkonkylän tontti rakennuksineen vapautui täysin Sisustuspalsa Oy:lle, alkoi Marjatta Vuorimaa heti remontoida paikkaa. Koska rakennukset on tehty 1800-luvulla, kuuluvat ne museoviraston piiriin, mikä siis tarkoittaa sitä, että niille on määritelty tietyntyyppisiä rakennussääntöjä. Esimerkiksi mitään uutta ei saa rakentaa, vaikka korjaustöitä saa tietenkin tehdä. Ulkoasuun ei saa tehdä suuria muutoksia, mutta sisätilojen remontoimiseen on enemmän vapautta. Suurin remontti päärakennuksissa ja pihatyöt saatiin tehtyä vuosien 2005 ja 2006 aikana, mutta pientä remontoitavaa riittää vielä tällekin päivälle. Onneksi yksi suurimmista urakoista, rakennuksen katon uusiminen saatiin valmiiksi jo vuonna 2006. Remontin aikana rakennuksessa majaili satunnaisesti perheen tuttavilla ilmaiseksi. Heiltä Vuorimaa pyysi palautetta paikasta ja sen perusteella paikkaan tehtiinkin parannuksia. Vasta vuodesta 2006 B&B Solhemissä on ollut varsinaisia maksavia asiakkaita. (Vuorimaa 2008.)

Ennen kuin Bed and Breakfast voitiin ottaa virallisesti käyttöön, täytyi Vuorimaan tehdä sinne omavalvontasuunnitelma terveystarvostolle, johon kuului monia pieniä asioita. Suunnitelmassa täytyi olla esimerkiksi kylmälaitteiden ja jääkaapin lämpötilat sekä paikan siivousohjeet kirjoitettuna täydellisesti. Tämän jälkeen saatiin lupa toimintaan terveystarkastajalta. Ennen toiminnan aloittamista täytyi henkilökunnalla olla lisäksi hygienia-passi. Tämä sääntö koskee kaikkia muita paitsi lyhytaikaisia työntekijöitä. (Vuorimaa 2008.)

Vuonna 2007 saatiin viimein kaikki sisätyöt tehtyä ja kaikki huoneet otettiin käyttöön. Tähän mennessä asiakkaita oli ollut vaihtelevasti, kuitenkin enemmän viikonloppuisin. Suurin osa asiakkaista on ollut suomalaisia, mutta Solhemissä on majoillut ruotsalaisia, ranskalaisia ja saksalaisiakin. Tähän mennessä asiakkaat ovat kuulleet Solhemistä lähinnä puskaradion kautta. Hyvä puoli tässä on se, että yritykseen tulee jotakin kautta tuttuja ihmisiä, jolloin asiakkaat ovat ainakin asiallisia käyttökseltään. (Vuorimaa 2008.) Tämä ei kuitenkaan riitä tarpeellisen asiakasmäärän saavuttamiseksi, joten markkinointisuunnitelmaa tarvitaan.

## 2.3 Yritystoiminnan tulevaisuuden suunnitelmat

Vuorimaa on miettinyt tulevaisuuden varalle erilaisia uusia toimintoja Bed and Breakfastiin. Hän on ajatellut paikan vahvuuksia sekä niiden parantamista ja täysin uusia mahdollisia houkuttimia potentiaalisille asiakkaille. Hän on ajatellut esimerkiksi järjestää mahdollisuuksia erilaisiin aktiviteetteihin. Paikan sijainti Vantaanjoen välittömässä läheisyydessä on saanut Vuorimaan harkitsemaan esimerkiksi kanootin vuokrausta. Tämä soisi varmasti eksoottisia kokemuksia majatalon asiakkaille ja toisi taas lisää rahaa yritykselle. Toinen suunnitelma on polkupyörävuokraus. (Vuorimaa 2008.) Majatalo sijaitsee hyvien polkupyöräreittien varrella

ja kauniiden maisemien ympäröimänä. Näin Bed and Breakfastin asukkaat voisivat itsenäisesti nauttia koko alueen kauneudesta, tai vaikka vain liikkua paikasta toiseen.

Aluksi suunnitelmissa oli eläimien hankkimista paikalle, jolloin kaupunkilaiset saisivat nauttia myös maalaistunnelmasta ja vanhan ajan tinnusta tätä kautta. Myös lapset olisivat varmasti viihtyneet eläinten läheisyydessä ja heille olisi voitu järjestää esimerkiksi ponijeluja. Ongelmana ovat kuitenkin ensinnäkin lupien hankkimiset ja toiseksi eläinten sitovuus. Jos tontilla olisi eläimiä, olisi perhe tietenkin enemmän kiinni paikassa ja vastuussa myös eläinten hyvinvoinnista. Oma valttinaan ovat kuitenkin paikan villit eläimet, jotka eivät tietenkään vaadi hoitoa. Majatalon läheisyydessä on majoittunut muutamia kettuja, myyriä, rusakoita, faasaneja ja tietysti erilaisia lintuja. Nämä luovat lisää tunnelmaa maaseudun rauhasta kaukana kaupungin hälystä. (Vuorimaa 2008.)

Yrityksen tontilla on erillinen saunarakennus, mutta se on tällä hetkellä vielä huonossa kunnossa. Sauna aiotaan kunnostaa kesällä 2009, jonka jälkeen se toivottavasti saataisiin liiketoimintaan mukaan. Saunan tulevaa toimintaa on mietitty niin, että asiakkaan halutessa joku yrityksestä tulisi laittamaan saunan valmiiksi ja tämän jälkeen asiakas voisi saunoa pientä, esimerkiksi viiden euron korvausta vastaan. Se, että asiakkaat eivät voisi laittaa saunaa itsenäisesti, on pelkästään turvallisuuskysymys. Sauna on kuitenkin puulämmitteinen sauna, jolloin paloriski on aina todellinen. Sauna voisi kuitenkin tuoda elämyksiä esimerkiksi ulkomailaisille, jotka haluavat kokea todellisen Suomen suomalaisen näkökulmasta. Tällöin majataloon tulisi lisää kulttuurillisten kokemusten mahdollisuuksia. Kotimaisille vieraille taas sauna olisi oma rentouttava lisänsä lomaan ja esimerkiksi kirkkovieraat voisivat pitää saunaa arvossa ennen messua. (Vuorimaa 2008.)

Tulevaisuuden suunnitelmiin kuuluu saunan yhteyteen liiteriin toteutettava pyykkitupa. Vuorimaa kertoo suurimman työn Bed and Breakfastin pidossa olevan siivous ja erityisesti liina-vaatepyykki, joka pestään tällä hetkellä majatalorakennuksen asuintiloissa sijaitsevalla pesukoneella. Kunnollisesta pesutuvasta olisi siis hyötyä Solhemin työntekijöille. Myös Asiakkaat saisivat pientä parin euron maksua vastaan pestä omat pyykkinsä. Tämä taas auttaisi heitä, kun matkailijoiden ei tarvitsisi tuoda niin paljon vaatteita mukanaan. (Vuorimaa 2008.) Varsinkin ulkomailta tuleville tämä olisi suuri helpotus, sillä lennoilla on tunnetusti varsin pienet matkatavarakapasiteetit.

Aitan käyttöönotto liiketoiminnassa on yksi keskeisimmistä tulevaisuuden suunnitelmista. Koska nykyään aitan katto vuotaa, ei sitä ole saatu käyttöön. Tulevaisuudessa aitan katto kuitenkin aiotaan korjata ja rakennusta muutenkin kunnostaa. Tähän voi mennä enemmän aikaa, sillä katon korjaaminen on kallista ja aikaa vievää. Tämän vuoksi yrittäjä aikoo odottaa sopivien resurssien saantia ennen tämän suuren työurakan aloittamista. Liiketoimintaan aittaa

on aiottu käyttää edullisena yöpymispaikkana muun muassa retkeilijöille ja nuorisolle. (Vuorimaa 2008.) Esimerkiksi partiolaisille aitta olisi oivallinen yöpymispaikka heidän vaelluksillaan.

#### 2.4 Yrityksen nykyinen markkinointi ja markkinoinnin suunnitelmat

Tällä hetkellä Bed and Breakfast Solhemillä on vain vähän markkinointimateriaaleja ja nämäkin ovat suurimmaksi osaksi keskeneräisiä. Marjatta Vuorimaa on miettinyt jonkinlaisia markkinointikanavia ja yritykselle onkin jo alettu rakentaa Internet-sivuja. Näitä on kuitenkin vielä erittäin hankala löytää. Vuorimaa kertoo, ettei aio tehdä asialle mitään, ennen kuin Internet-sivut ovat täysin valmiit: nyt nettisivut ovat vain raakaversio tulevasta. Tällä hetkellä sivuilla on jo kuvaus paikasta, huoneista ja hinnoista. Sivuilta löytyy lisäksi lomakkeet varaamista ja palautetta varten. Sivuja on aloitettu kirjoittaa englanniksi ja tavoitteena on, että loppujen lopuksi koko sivuston voi lukea lisäksi ainakin englannin kielellä. Nettisivut on suunnitellut pääasiassa Vuorimaa itse, mutta myös niiden toteuttaja, perheen naapuri Mika Hirvonen, on ollut mukana. Hirvonen on rakentanut nettisivut ilmaiseksi, kun taas yrittäjäperhe on auttanut häntä vuorostaan remontoinneissa. Koska Hirvosella on oma tietokonealan yritys, jossa hän korjaa tietokoneita, on hän tällä hetkellä liian kiireinen sivujen toteutukseen. Siksi työt seisovat paikallaan. Vielä ei ole tietoa, koska sivut saadaan valmiiksi. Vuorimaa on erityisesti tyytymätön majoitustilojen valokuviiin yrityksen nettisivuilla, sillä ne eivät tuo oikeutta kauniisti remontoituille huoneille. (Vuorimaa 2008.)

Yrityksen Internet-sivut sijaitsevat osoitteessa [www.solhemvantaa.com](http://www.solhemvantaa.com). Vapaan nimen löysi Mika Hirvosen vaimo Suvi Hirvonen työnsä kautta. Pelkkä nimi Solhem oli jo varattuna ulkomailla ja Vuorimaa pohti, että on hyvä kun sivuissa on valmiiksi yrityksen sijainti mainittuna, niin tältä alueelta majoitusta etsivät kiinnittävät sivuihin heti huomiota. Koska sivuja ei tällä hetkellä kovin helposti löydy, on tulevaisuudessa ajateltu esimerkiksi mainosta Internet-hakupalvelu Googlessa. Myös linkitystä eri sivustojen, kuten Sisustuspalasa Oy:n ([www.sisustuspalasa.com](http://www.sisustuspalasa.com)) ja Vantaan kaupungin sivuilta on mietitty. (Vuorimaa 2008.) Internet-sivut ovat erittäin tärkeitä nykypäivänä, kun lähes kaikki toteutuu Internetin välityksellä: lennot, majoitukset ja jopa autot vuokrataan nykyään suoraan Internetistä. Internet-sivustolla tavoitetaan sekä kotimaiset että ulkomaiset potentiaaliset asiakkaat.

Muina markkinointikeinoina yrityksellä on mainoksia kaupungin matkailuvirastossa. Tämä ei kuitenkaan tähän mennessä ole toiminut. Matkailuvirastossa on niin paljon muidenkin yritysten mainoksia, ettei yksittäistä mainosta ole helppo löytää. Solhem aikoo tämän lisäksi teetää majoituksesta postikortteja, joista onkin jo tehty kokeiluvedoksia. Tämä voisi toimia eräänlaisena markkinointina, kun asiakkaat lähettävät kortteja kauniista vanhasta majatalos-

ta ystävilleen ja tutuilleen. Myös majatalon seinälle aiotaan etsiä vanhanaikainen kilpi mainostamaan paikkaa historiallisessa hengessä. (Vuorimaa 2008.)

Markkinointia on harkittu lehtiin, mutta esimerkiksi Vantaan Sanomiin olisi turhaa laittaa mainoksia, koska asiakkaat majoitukseen tulevat joko kauempaa Suomesta tai ulkomailta. Tämän takia onkin ajateltu, ettei lehtimainontaa ehkä otettaisi ollenkaan. Lehtimainontaa on vaikeaa kohdistaa tarpeeksi laajalle alueelle useiden lehtien paikallisuuden vuoksi ja valtakunnalliset lehdet, kuten Helsingin Sanomat, taas ovat aivan liian kalliita pienelle yritykselle, eivätkä luultavasti saavuttaisi edes kohdemarkkinoita. Vuorimaa on miettinyt, että markkinointia näinkin pienelle yritykselle ei kannata toteuttaa isolla budjetilla, kun majatalon kapasiteetti on kuitenkin suhteellisen pieni. Tähän mennessä aika hyvin toiminutta puskaradiota aiotaan käyttää jatkossakin yrityksen markkinointiin ja ehkä jopa ilmoittaa paikasta tuttaville sähköpostitse yrityksen sivuille johtavan linkin kanssa. Näin yritys jäisi perheen tuttaville vielä paremmin mieleen ja he taas voisivat halutessaan suositella majoitusta omille tuttavilleen. (Vuorimaa 2008.)

## 2.5 Pyhän Laurin kirkko ja sen vaikutukset yrityksen toimintaan

Viimeistään 1300-luvulta lähtien on Vantaan- ja Keravanjokien haaraumakohdassa sijaitseva Helsingin pitäjän kirkonkylä ollut pitäjän keskus. Kylässä sijainneesta puukirkosta on ensimmäinen asiakirjamaininta jo vuonna 1401. Kirkko on omistettu Roomassa vuonna 258 marttyyrikuoleman kärsineelle diakoni Laurentiukselle. On ajateltu, että Pyhän Laurin kirkko olisi valmistunut vuonna 1494. Uusin tieto kuitenkin kertoo, että sen muurit olisi muurattu jo vuosien 1455 ja 1460 välillä. 1800-luvun alussa Kivikirkon viereen rakennettu pieni puukirkko purettiin, ja toukokuussa 1893 kivikirkossa syttyi tulipalo jolloin kivikirkon puiset rakenteet paloivat. Theodor Höjer, aikansa kuuluisin arkkitehti, suunnitteli kirkon korjaustyöt, jolloin sen ulkoasu muuttui merkittävästi: kirkosta tuli valoisa ja avara ikkunoiden suurentamisen vuoksi. Myös kirkkosali rakennettiin uudestaan uusgoottilaiseen tyyliin. (Wikipedia 2008.)

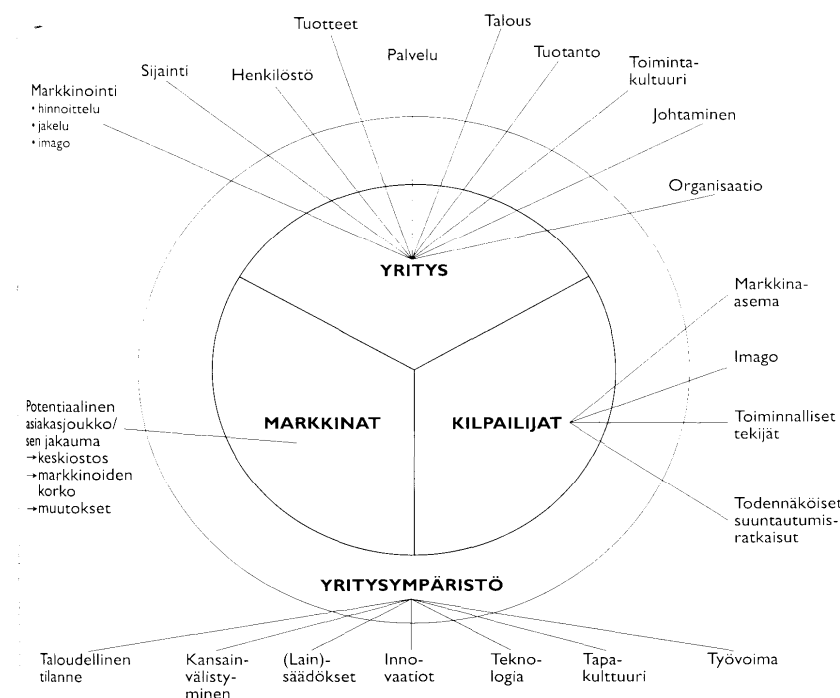
Pyhän Laurin kirkko on pääkaupunkiseudun vanhin rakennus ja se on Suomen suosituimpia vihkikirkkoja. Kahdeksan kymmenestä vihkiparista valitsee kirkkohäät ja noin 88 prosenttia eli valtaosa suomalaisista kastetaan pieninä sylilapsina. (Vantaan seurakunnat 2008.) Tämä kertookin siitä, että Pyhän Laurin kirkossa käy paljon ihmisiä erilaisissa kirkollisissa menoissa: ihmisiä vihitään ja kastetaan ja heillä on paljon vieraita seuraamassa näitä pyhiä toimituksia. Tämä tietenkin tuo alueelle paljon ihmisiä, joista osa on voinut tulla hyvinkin kaukaa. Solheimin toiminnalle tämä on oivallinen keino saada Bed and Breakfastiin asiakkaita sen hyvän sijainnin vuoksi. Se sopii hyvin kirkkovieraiden majoitukseen sen läheisyyden ja viihtyisän ilmapiirin vuoksi. Kirkko ja kaunis hautausmaa tekevät alueesta historiallisemman, joka taas viehättää monia turisteja sekä Suomesta että ulkomailta.

### 3 Markkinointistrategia

Tässä luvussa tutkitaan Bed and Breakfast Solheimin markkinointia edeltäviä yrityksen toimintaan liittyviä strategisia päätöksiä. Koska markkinointi sisältyy oleellisena osana yrityksen strategiaa, tulee yrityksen strategisten päätösten olla selvillä ennen varsinaisen markkinointisuunnitelman tekoa. Markkinointistrategia sisältyy yrityksen strategiaan ja sen tulee olla yhtenevä yrityksen muiden strategioiden kanssa. Siksi tässä luvussa tutkitaan markkinointistrategiaa osana yrityksen koko strategiaa.

#### 3.1 Lähtökohta-analyysit

Lähtökohta-analyyseissä tarkastellaan sekä yrityksen nykytilaa että näkymiä, ja se kattaa seuraavat osa-alueet: yritysanalyysit, markkina-analyysit, kilpailija-analyysit sekä ympäristö-analyysit (kuvio 1). Analyysikohteet tulee aina valita yritysکوhtaisesti ja täten kannattaa tarkastella vain niitä asioita, joilla on todellista merkitystä yrityksen menestyksen kannalta. Vastaavasti sellaiset muuttujat, jotka eivät oleellisesti vaikuta kaupalliseen menestykseen on syytä jättää tarkastelematta. Näin käsiteltävien asioiden joukko on hallittavampaa ja tarkoituksenmukaisempaa lopputuloksen kannalta. Merkittävää on myös tarkastella sekä nykytilanne, että näkymät tulevien ratkaisujen perustaksi. (Rope 2000, 464, 467.)



Kuvio 1: Lähtökohta-analyysit (Rope 2000, 467).

### 3.1.1 Yritysanalyysit

Kuten kuvioista 1 näkyy, selvitetään yritysanalyyseissä monia eri asioita: muun muassa yrityksen toimintaa, tuloksellisuutta, resursseja, organisaatiota sekä tuotteita ja palveluja. Näihin taas sisältyvät myynti, kate, tuotanto, tuotteisto, tuotekehitys, henkilöstö, johto ja johtaminen, toimintakulttuuri, organisaatio, palvelu, mielikuva, laatu, rahoitus, taloushallinto, markkinointi, varasto ja kuljetus, hinnoittelu, jakelu, toimitilat sekä sijainti (Rope 2000, 448, 466). Näitä eri kohtia tarkastellaan tietenkin siinä määrin, mikä kyseiseen yritykseen sopii. Kun nyt on kyseessä majoitusyritys, ovat sille tärkeitä esimerkiksi sijainti, mielikuvat, laatu ja palvelu, kun taas esimerkiksi tuotanto sekä varasto ja kuljetus ovat tällaiselle yritykselle turhia asioita tutkia. Solhem sijaitsee todella hyvällä paikalla viihtyisässä ympäristössä ja hyvien kulkuyhteyksien varrella. Koska yritys ei ole vielä kauaa ollut toiminnassa, ei asiakkaiden mielikuvia yrityksestä ole vielä kunnolla voitu tutkia. Yritys kuitenkin pyrkii antamaan asiakkailleen laadukkaan ja viihtyisän kuvan toiminnastaan. Bed and Breakfastin palvelu ja sen laatu ovat varmasti hyvää luokkaa yrityksen pienestä koosta johtuen. Työntekijät voivat kunnolla panostaa asiakkaidensa viihtyvyyteen ja he voivat suhteellisen helposti toteuttaa asiakkaiden erityisvaatimuksia. Laatua tuo myös varmasti juuri remontoitujen huoneiden sekä Bed and Breakfastin yleiset tilat.

Myynti tarkoittaa myyntimäärän selvittämistä tuotteittain tai asiakasryhmittäin ja kate taas katteen riittävyttä tuotteittain tai asiakasryhmittäin. Tuotekehityksessä seurataan yrityksen resursseja, systemaattisuutta, menetelmiä ja muuta vastaavaa. (Rope 2000, 465.) Solhemin myyntimäärää tai katetta on vaikea arvioida, koska Bed and Breakfast on ollut toiminnassa vasta vähän aikaa ja sen suunnitelmat ovat jatkuvasti muuttuneet. Tuotekehityksessä taas ollaan varmasti hyvällä mallilla, sillä yrittäjä kehittää jatkuvasti uusia ideoita, joita voidaan toteuttaa myös pienemmillä resursseilla. Pienellä budjetilla toteutettavia ideoita ovat esimerkiksi polkupyörien vuokraus tai pesutuvan tekeminen. Suuremman luokan tuotekehitystäkin on suunnitteilla. Esimerkiksi viereisen rakennuksen ostamista on harkittu juhlapaikaksi vaikka häille. Myös aitan kunnostamista ja käyttöönottamista retkeilijöiden majoitukseksi on mietitty pitkään.

Henkilöstöstä tutkitaan sen määrällinen ja laadullinen riittävyys tehtäväkentittäin, koulutus, sisäinen työilmasto sekä sisäinen yrityskuva. Johdossa ja johtamisessa taas katsotaan johtamistyylejä ja sen tuloksellisuutta sekä organisaatiota ja sen toimivuutta. (Rope 2000, 465.) Solhemin tämän hetkisen henkilöstön tutkiminen on helppoa, kun yrityksessä vakituksena työntekijänä toimii vain yrittäjä itse. Hänellä ei ole koulutusta matkailualasta, mutta yrittäjäperheellä on ollut rakennusalan yritys jo 1986, joten kokemusta yrittäjyydestä löytyy. Myös vähäisen työntekijämäärän ja työntekijöiden läheisyyden vuoksi työilmasto sekä sisäinen yrityskuva ovat hyviä ja kaikilla on hyvät tiedot yrityksestä kokonaisuudessaan.

Palvelua tarkastellaan lisäpalveluiden riittävytenä, palveluiden toimivuutena, ystävällisyytenä, nopeutena ja täsmällisyytenä. Laatua taas tutkitaan eri tekijöissä kuten palvelussa, tuotannossa, tuotteistossa ja kuljetuksissa. (Rope 2000, 465). Solhemissä on tällä hetkellä jonkin verran lisäpalveluita ja lisää suunnitellaan jatkuvasti. Lisäpalveluiksi mietitään esimerkiksi kanoottien vuokrausta, sillä B&B sijaitsee aivan Vantaan- ja Keravanjoen haaraumassa. Vuoden 2008 syksystä samoissa tiloissa Bed and Breakfastin kanssa on toiminut myös hieroja itsenäisenä yrittäjänä, joka tuo varmasti asiakkaille lisäarvoa. Solhemin työntekijänä yrittäjän kannattaa panostaa palvelun laatuun. Solhemin imagoon rauhallisena maalaismajoituksena kuuluu myös henkilöstön ystävällisyys ja rento tunnelma. Laatua taas majoitukseen tuo kauniisti remontoitua huoneita ja hyvin hoidettu yleisilme sekä sisällä että ulkona.

Rahoitus otetaan huomioon rahoituksen riittävytenä sekä maksuvalmiutena. Hinnoittelua katsotaan katteellisuutena, alennusten käyttönä sekä hinnoitteluna suhteessa kilpailijoihin. (Rope 2000, 465). Solhemin rahoitus on riittävä sen nykyiseen käyttöön, mutta tulevaisuudessa voi tulla vaikeuksia, kun palvelua aletaan kunnolla kehittää ja muita rakennuksia korjata. Voi olla, että töitä joudutaan lykkäämään rahoituksen vuoksi. Solhemin hinnoittelu on alhainen, mikä varmasti houkuttelee monia pienen budjetin matkailijoita.

Markkinointia mietitään myynnin ja mainonnan systematiikkana, osaamisasteena, resursointina sekä tuloksellisuutena. Mielikuvia taas katsotaan tunnettuutena kohderyhmittäin tai tuotteittain, ja imagoprofiilina kohderyhmittäin. (Rope 2000, 465). Markkinoinnin tuloksellisuutta Solhemissä ei voi vielä arvioida, kun kunnan markkinointia ei vielä ole toteutettu. Mielikuviin yrityksestä eli yrityksen imagoon tulisi kiinnittää erityisesti huomiota, sillä se on varmasti tämän tyyppiselle yritykselle suurimpia valtteja. Solhemin kannattaa panostaa suomalaiseen viihtyisään, rauhalliseen, mutta toimeliaaseen imagoon, jonka avulla saadaan oikean kohderyhmän huomio.

Yrityksen toimitiloja tarkastellaan niiden riittävyyden, edullisuuden, toiminnallisuuden sekä viihtyisyyden mukaan ja sijaintia taas sijaintina suhteessa asiakkaisiin, raaka-aineisiin, yhteistyökumppaneihin ja työvoimaan (Rope 2000, 465). Bed and Breakfast yrityksessä toimitiloja ja sijaintia tietenkin katsotaan erilaisesta näkökulmasta, sillä ne ovat yrityksen tärkeimpiä markkinointivaltteja. Solhemin toimitiloiksi voisi luokitella koko Bed and Breakfast rakennuksen. Rakennuksessa on riittävät tilat sen tämänhetkelle asiakaskunnalle tilavine huoneineen ja suurine keittiöineen. Edullisuutta taas ei majoitusyrityksessä voida samalla lailla katsoa, kun kyseessä on yrityksen varsinainen tuote. Toiminnallisuutta taas asiakkaille tuovat useat wc:t ja keittiön oma käyttömahdollisuus. Tilat ovat varmasti myös viihtyisät, kun ne ovat vanhaan henkeen sopien hyvällä maulla sisustetut. Solhem sijaitsee erinomaisella paikalla sen viihtyisän ympäristön ja hyvien kulkuyhteyksien kannalta. Sieltä on hyvät linja-autoyhteydet



lentokentälle, Helsinkiin ja Tikkurilaan. Tämä koetaankin varmasti suurena valttina asiakkaiden kannalta, kun lentokentältä on suora yhteys majoitukseen, ei tarvitse kannella tavaroita ympäri tai vaihdella kulkuvälineitä. Myös yhteys Helsinkiin on erittäin hyvä, sillä pääkaupunki vetää suuren kulttuuri- ja ostostarjontansa vuoksi puoleensa turisteja sekä kauempana asuvia suomalaisia.

### 3.1.2 Markkina-analyysit

Markkina-analyysissä selvitetään markkinoiden kokoa ja kehittymistä, ostovoimaa ja rakennetta. Siinä otetaan kuvion 1 mukaan selville alueella toimivan potentiaalisen asiakasryhmän suuruus, asiakaskohderyhmien jakauma, keskiostos, markkinoiden suuruus segmenteittäin, markkinoiden kylläisyysaste sekä muutokset. Asiakaskohderyhmien jakauma tarkoittaa sitä, kuinka paljon minkäkinlaisia potentiaalisia kohdeasiakkaita on markkinoilla (Rope 2000, 466,468.)

Matkailun edistämiskeskus MEK toteutti kesällä 2008 tutkimuksen ulkomaalaisista matkailijoista suomalaisissa kulttuurikohteissa ja tapahtumissa. Tutkimus toteutettiin haastatteluin, joita oli yhteensä 730. Lukumääräisesti suurin osa haastatteluista toteutettiin Helsingin keskeisissä matkailukohteissa ja tarkastelun kohteena olivat erityisesti Saksasta, Iso-Britanniasta, Ranskasta ja Venäjältä kotoisin olevat matkailijat. Tutkimus tehtiin osana hanketta, jossa pyritään hyödyntämään Suomen potentiaalia kulttuurimatkailumaana. Tässä tutkimuksen tulokset tiivistettynä: "Matkailijoiden kokemukset suomalaisista kulttuurikohteista olivat pääasiassa myönteisiä ja matkailijat olivat valmiita suosittelemaan niitä lähimpiirilleen laajalti. Ulkomaalaiset matkailijat kokivat suomalaiset ja suomalaisen kulttuurin moniulotteisesti. Vahvimmat mielikuvat liittyivät suomalaisten ystävällisyyteen sekä maan luontoon ja maisemaan. Kulttuuri-ilmiöstä esiin nousi etenkin suomalainen design. Haastatellut korostivat monien tekijöiden vaikuttavan matkakohteen valintaan. Kulttuurikohteiden ja aktiivisen kaupunkiympäristön rinnalle nousivat mm. matkustamisen käytäntöihin liittyvien asioiden sujuvuus ja luontoarvot. Matkoja suunniteltaessa Internet on käytetyin väline, mutta yksittäisiin kulttuurikohteisiin päädytään opaskirjojen ja esitteiden avulla. Ystävien ja sukulaisten suositukset ovat sekä merkittävä motiivi matkalle että tärkeä tiedonlähde. Osalle matkailijoista taas paikallinen kontakti on keskeinen matkakohteeseen vetävä tekijä. Kun matkailijat vertasivat Suomen muihin maihin tai alueisiin, nousi erityisesti esiin Suomen asema idän ja lännen välissä." (MEK, 2008.)

Kulttuurimatkailu Suomeen suuntautuu etupäässä Etelä-Suomeen, etenkin Helsinkiin. Matkailussa korostuvat kulttuurikohteet, eivät tapahtumat. Keskeisin yhdistävä tekijä tutkimuksessa haastatelluissa matkailijoissa oli korkea koulutustaso. Haastatelluista reilu puolet oli käynyt Suomessa ensimmäistä kertaa ja peräti joka seitsemäs oli käynyt Suomessa jo yli viisi ker-

taa. Usein käyneitä oli suhteellisesti enemmän naapurimaiden kansalaisissa eli tässä tutkimuksessa ruotsalaisissa ja venäläisissä. (MEK 2008.) Markkinat kulttuurimatkailulle Solhemin alueella Etelä-Suomessa ovat siis varsin hyvät. Kuten tutkimuksessa kävi ilmi, vierailevat naapurimaan kansalaiset Suomessa myös useasti, useimmiten sukulaisia tai tuttavien tapaamaan. Koska Suomen kulttuuri selvästi kiinnostaa ulkomaalaisia, on Solhemilla historiallisine alueineen varmasti hyvät mahdollisuudet päästä näille markkinoille.

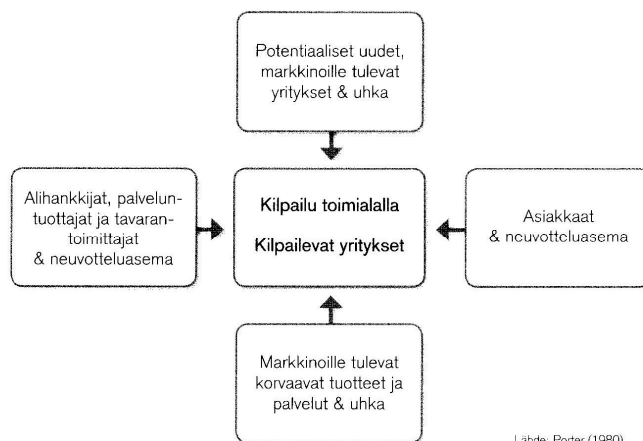
### 3.1.3 Kilpailija-analyysit

Kilpailija-analyysissä otetaan kuvion 1 mukaan selville yrityksen kilpailijat, niiden markkinaosuudet ja kilpailun luonne. Tässä analyysissä tutkitaan kilpailijoiden markkina-asemaa, heidän tuotteiden etuja ja haittoja verrattuna omiin, heidän tunnettuutta ja mielikuvaprofiileja, markkinointistrategioita, taloudellisia sekä toiminnallisia resursseja ja todennäköisiä suuntautumisia, jottei oma yritys tulevaisuudessa kilpailisi samoista markkinoista heidän kanssaan. (Rope 2000, 466-468.) Kilpailutilanne kuvaa yrityksen suhdetta muihin toimijoihin, joilla on osittain tarjoilla samoja tuotteita ja palveluja samalla toimialalla. Kun tarkastellaan kilpailutilannetta, selvitetään kilpailevien yritysten lukumäärä, koko ja sijainti alalla, tarjoama eli tuotteet, palvelut ja hyödykkeet sekä niiden samankaltaisuus tai erilaisuus oman yrityksen vastaaviin tuotteisiin, kilpailuetu, jolla yritykset markkinoilla toimivat sekä millaista kilpailua kyseisillä markkinoilla on. (Puustinen & Rouhiainen 2007, 38.)

Samalla alueella Solhemin kanssa toimii vain yksi Bed and Breakfast-yritys. Se on Sotungissa sijaitseva Juhaninkulma. Juhaninkulmalla on suurin piirtein sama kapasiteetti (yöpymistilat jopa kymmenelle hengelle) kuin Solhemilla ja se luo samankaltaista imagoa nettisivuillaan. Juhaninkulman Internet-sivuilla tätä mainostetaan viihtyisänä ja miellyttävänä levähdyspaikkana maaseudun rauhassa. Sen hintataso on Solhemin kanssa samaa luokkaa sekä huoneiden että aamiaisen osalta. Juhaninkulma on myös ajatellut suomalaisten maalaishäätömarkkinoiden omia hääpakettejaan kuohuviinin ja runsaan aamiaisen kera. Yhtäläisyyksiä löytyy sekä aamupalan järjestämisessä että huoneiden vanhanaikaisessa sisustuksessa. Juhaninkulman pihamökistä löytyy sauna, joka on asiakkaiden käytössä, samoin kuin päätalon keittiö. Juhaninkulma siis vaikuttaa todella samanlaiselta konseptilta kuin Solhem. Koska alueella ei kuitenkaan ole muita Bed and Breakfast yrityksiä, ei Juhaninkulma varmasti vie Solhemin asiakkaita. Solhemin kannattaakin enemmän verkostoitua kyseisen yrityksen kanssa kuin kilpailua sitä vastaan asiakkaista. Kummallakaan yrityksellä ei esimerkiksi ole kovin isoa kapasiteettia, joten yritykset voisivat oman kapasiteetin täytyttyä suositella toisiaan matkailijoille.

Porterin vuonna 1980 kehittämä kilpailukeinomalli (kuvio 2) esittää tekijät, joiden avulla tietyn toimialan kilpailua voi tutkia. Kilpailuun vaikuttavat jo alalla toimivat yritykset ja niiden välinen kilpailu, markkinoille tulevien potentiaalisten uusien yritysten uhka, uusien korvaavi-

en tuotteiden ja palveluiden uhka, asiakkaat ja ostajat ja heidän neuvotteluasemansa sekä alihankkijat, osapalvelun tuottajat ja tavarantoimittajat sekä heidän neuvotteluasemansa. (Puustinen & Rouhiainen 2007, 38.)



Kuvio 2: Porterin kilpailukeinomalli (Puustinen & Rouhiainen 2007, 39).

Suomessa majoituspalveluja tarjoava yritys voi esimerkiksi miettiä, millaisia yrityksiä, tuotteita ja palveluita samalla maantieteellisellä alueella on tai kuinka monta muuta matkailuyritystä alueella on. Mietittävä on myös muun muassa, kuinka yrityksellä on asiakkaita hiljaisena kautena tai kuinka suuria alennuksia voidaan kannattavuuden rajoissa antaa, jos asiakkaat halutaan pitää. Matkailutuotteet ovat yhä enemmän elämyksiä, joten markkinoille voi tulla hyvinkin erilaisia elämystuotteita, jotka kilpailevat perinteisten matkailutuotteiden kanssa. (Puustinen & Rouhiainen 2007, 39.)

### 3.1.4 Ympäristöanalyysit

Ympäristöanalyysissä otetaan huomioon koko yritystä ympäröivä maailma. Yrityksen on hyvä olla selvillä taloudellisesta kehityksestä, lainsäädännöstä, teknologisesta kehityksestä, poliittisesta kehityksestä sekä yhteiskunnallisesta kehityksestä. Kuvio 1 näkee tähän kuuluvan yhteiskunnan taloudellinen tilanne, työvoima, teknologia, innovaatiot, kansainvälistyminen, säädökset, tapakulttuuri ja kysyntä, kilpailu sekä markkinat. (Rope 2000, 467-468.)

Yhteiskunnan taloudellista tilannetta tutkailtaessa voidaan selvittää esimerkiksi korkotaso ja investoinnit, kun taas työvoimasta tutkaillaan sen saatavuutta, palkkakustannuksia sekä sivukustannuksia (Rope 2000, 467). Taloudellisessa ympäristössä mietitään ihmisten kokonaisosto-voimaa, johon vaikuttavat ihmisten tulot ja käytettävissä oleva varallisuus, velkaantumisaste,

säästämishalukkuus, luotonsaantimahdollisuudet sekä talouden suhdanteet. Kun taloudellinen tilanne on niukka, karsitaan niin sanotuista ylellisyshyödykkeistä, joka matkailukin on. (Puustinen & Rouhiainen 2007, 31.) Tällä hetkellä taloudellinen tilanne on USA:sta lähteneen kriisin jälkeen huonontunut ympäri maailmaa. Tämän takia talous on laskusuhdanteessa ja ihmiset säästävät enemmän ja kuluttavat vähemmän. Siksi tämä ei ole parasta aikaa matkailualan yrityksille. Tämä kannattaa Solheminkin ottaa markkinoinnissaan huomioon ja yrittää erilaista lähestymistapaa. Onneksi matkailu on kuitenkin usein lamakauden loputtua ensimmäisenä elpyvä ala, kun ihmiset haluavat vaihtaa maisemaa (Puustinen & Rouhiainen 2007, 31).

Nykypäivänä teknologia vaikuttaa paljon yrityksiin, siksi onkin syytä olla selvillä atk-kehityksestä, automatisoinnista, tietotekniikasta ja tietoliikenteestä. Myös innovaatiot voivat mullistaa yrityksen toimintaa. Onkin tärkeää tietää uusista keksinnöistä, materiaaleista ja toimintatavoista. (Rope 2000, 467.) Asiakkaat ja matkailijat ovat siirtyneet käyttämään tietoteknisiä ja sähköisiä välineitä. He edellyttävät tiedon olevan vaivattomasti ja nopeasti saatavilla, varaamisen ja ostamisen olevan helppoa sekä sivustoilla liikkumisen miellyttävää. Matkailuyritykselle tällaisia teknologisia ratkaisuja voivat olla esimerkiksi myynti- ja varausjärjestelmät, laskutus ja verkkosivut. (Puustinen & Rouhiainen 2007, 33-34.) Solhemille onkin suunnitteilla kattavat verkkosivut, jonne sijoitetaan helppokäyttöinen varausjärjestelmä, jotta asiakkaat voivat tehdä varauksensa nopealla lomakkeella suoraan Internetissä. Myös laskutusta on mietitty asiakasmäärien kasvaessa vaivattommaksi sirukortinlukijan avulla.

Säädökset on yritystoiminnassa aina otettava huomioon, jos yritykselle keskeinen lainsäädäntö tai muut säädökset esimerkiksi muuttuvat, on yrityksen toiminnan muututtava. (Rope 2000, 467). Matkailuun vaikuttavia lakeja on monia, kuten kuluttajansuojalaki, tuoteturvallisuuslaki, tuotevastuulaki, laki valmismatkaliikkeistä, yleiset valmismatkaehdot, majoitus- ja ravitsemusasetus sekä toimialoja koskevat erityisohjeet kuten esimerkiksi ohjelmapalvelujen turvallisuusnormisto (Puustinen & Rouhiainen 2007, 30).

Solhemin täytyi ottaa huomioon useita säädöksiä jo heti alkuvaiheessa. Ennen paikan remontoimisen aloittamista täytyi selvittää monia asioita, koska rakennukset on tehty 1800-luvulla ja kuuluvat siksi museoviraston piiriin. Tämä tarkoittaa sitä, että niille on määritelty tietynlaisia rakennussääntöjä: korjaustöitä saa tehdä, mutta mitään uutta ei saa rakentaa. Ennen kuin Bed and Breakfast voitiin ottaa virallisesti käyttöön, täytyi Solhemiin lisäksi tehdä omavalvontasuunnitelma terveystarvostolle. Tähän kuuluu monia pieniä asioita, kuten kylmälaitteiden ja jääkaapin lämpötilat sekä paikan siivousohjeet täydellisesti kirjoitettuna. Vasta tämän jälkeen saatiin lupa toimintaan terveystarkastajalta. Ennen toiminnan aloittamista täytyi henkilökunnalla olla myös hygienia-passi. Tämä sääntö koskee kaikkia muita paitsi lyhytaikaisia työntekijöitä. Tulevaisuudessa Solhemin täytyy olla tarkkana erilaisten säädösten suhteen. Jos Solhem tarjoaa erilaisia aktiviteetteja, kuten kanoottireissuja Vantaan joella, tulee heidän

tietää ohjelmapalvelujen turvallisuussäädökset. Lisäksi esimerkiksi saunan käytöstä tulee olla turvallisuussäädökset tiedossa.

Matkailuun vaikuttavia muita yhteiskunnallisia tekijöitä ovat muun muassa lomalainsäädäntö, päätökset koulujen lomakausista, vuosilomien porrastus, käytettävissä olevan vapaa-ajan määrä, yleiseen matkustusturvallisuuteen liittyvät tekijät sekä kansainvälistyminen. Esimerkiksi Euroopan unioni ja sen säätämät direktiivit vaikuttavat Suomenkin lainsäädäntöön. (Puustinen & Rouhiainen 2007, 30.) Solhemin kannattaa ottaa huomioon koulujen lomakaudet, jolloin ihmiset matkustavat eniten. Pitää myös huomioida eri maiden erilaiset lomakäytännöt. Esimerkiksi Etelä-Euroopassa kesälomat ovat myöhempään kuin Suomessa. Markkinointia kannattaa siis tehdä kausiluonteisesti eri paikkoihin ja eri asioilla. Myös matkustusturvallisuus vaikuttaa paljon Bed and Breakfastin toimintaan. Kun tapahtuu suuria katastrofeja, kuten WTC:n terrori-isku, käytetään lentokoneita huomattavasti vähemmän. Tällaisina aikoina Solhemin on kannattavampaa keskittyä kotimaan matkailijoihin.

Sosiodemografiset tekijät vaikuttavat yritysten toimintaan erittäin paljon. Näitä ovat muun muassa väestömäärä ja sen kehitys, väestön ikäjakaumat, väestöennusteet eli syntyvyys ja kuolleisuus, perherakenteen muutokset ja kaupungistuminen. Lisäksi matkailijoiden ikä, sukupuoli ja koulutus on hyvä ottaa huomioon ostokäyttäytymistä tutkittaessa. Esimerkiksi väestön ikääntyminen muuttaa palvelutuotteiden luonnetta. (Puustinen & Rouhiainen 2007, 32.)

Kaupungistuminen on lisännyt maaseutumatkailua. Suomessa jo 1990-luvulla maaseudun matkailuyrittäjät suunnittelivat sellaisia tuotteita kuten Heinänteko pellolla tai Hiljaisuus. Tällaisia tuotteita myydään tänä päivänä kaupungissa kiireen ja stressin keskellä eläville tietotyöläisille. Vastapainona ihmisten arkipäivän kokemuksille, on maaseutumatkailun kysyntä ollut kokonaisuudessaan vakaassa kasvussa. (Puustinen & Rouhiainen 2007, 33.) Solhemille tämä on erittäin hyvä asia, sillä vaikkei se varsinaisesti maaseudulla sijaitsekaan, on siellä maaseudun tunnelma ja rauha. Bed and Breakfastia kannattaakin markkinoida stressaantuneille työntekijöille mukavana lepopaikkana ja irti arjesta -kokemuksena. Myös paikan historiaa kannattaa mainostaa ja tuoda se selvästi esille sekä markkinoinnissa että paikan päällä.

Eettiset ja ekologiset tekijät ovat yhteydessä ihmisten arvomaailman muuttumiseen ja ympäristöön. Etiikassa pohditaan, mikä on moraalisesti oikein tai väärin. Matkailussa etiikka ja ekologia liittyvät sen aiheuttamiin negatiivisiin vaikutuksiin. Kuinka paljon voidaan lisätä kulutusta tai tuhota luontoa elämysten nimissä? Nykyään on joitakin tiedostavia asiakasryhmiä, joille reilun kaupan matkustaminen on merkittävä ostoperuste. Yhtenäistä ja selkeää reilun matkailun brändiä ei ole, mutta Reilun matkailun yhdistys on toiminut jo vuodesta 2003. Jäseninä on alojen ammattilaisia; opettajia, opiskelijoita, matkailuyrittäjiä sekä itse matkailijoita. Yleinen tietoisuus ympäristöstä on lisääntynyt ja matkailijat hakevat tuotteita, palvelu-

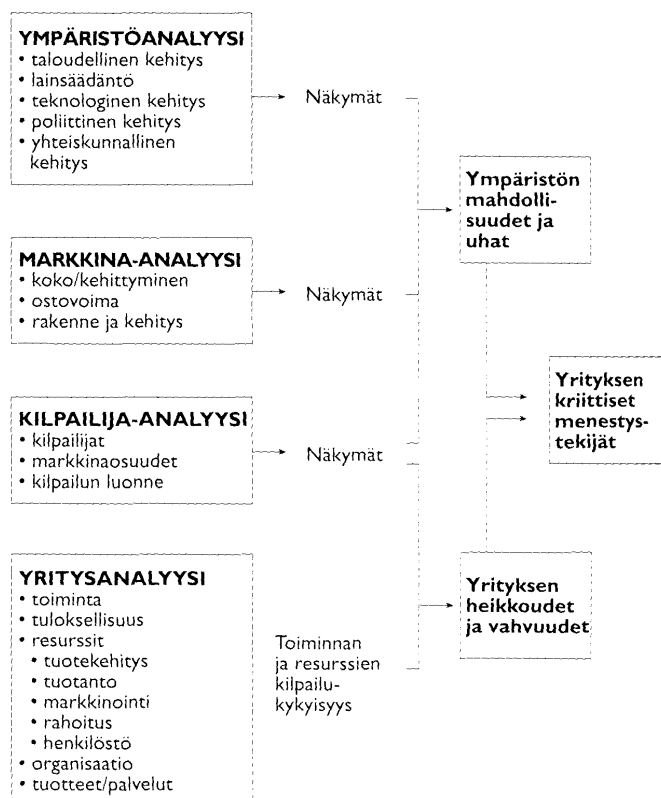
ja ja kohteita, joissa ympäristöasiat ja paikallinen yhteisö on huomioitu. (Puustinen & Rouhiainen 2007, 34-35.) Nämä matkailijat voisivat olla kiinnostuneita Solhemistä ja sen toiminnasta, sillä Solhem on ottanut ympäristöasiat huomioon. Pihalle on jätetty paljon aikaisempaa kasvustoa ja villit eläimetkin viihtyvät sen ympäristössä. Ympäröivä yhteisö on otettu huomioon ja majatalo sointuu siihen täydellisesti sekä ulkoiselta olemukseltaan että rauhalliselta toiminnaltaan. Myös Solhemiin mietityt lisäpalveluina toimivat aktiviteetit, kuten pyöräily, ovat ympäristölle haitattomia.

Matkailussa eri kulttuurit ja elinympäristöt täytyy ottaa huomioon. Kansainvälisen matkailun ympäristöön kuuluvat muun muassa ihmisten arvot, tavat ja tottumukset. Kulttuurien välisellä viestinnällä on suuri merkitys kansainvälisessä markkinoinnissa. Matkailijoilla voi olla eri uskonto, maailmankuva, käsitys ajasta ja paikasta, tai vaikka suhteesta itseensä, ryhmään tai auktoriteetteihin. Kaupankäynnin traditiot poikkeavatkin paljon toisistaan eri kulttuureissa. Vaikka matkailumainonta toistaa paljon samoja symboleja kaikkialla, ovat markkinoinnin ulkoiset merkit kulttuurisidonnaisia. Matkailuyrityksen tulisi tunnistaa erilaiset asiakasryhmät ja sen pitäisi ottaa huomioon kunkin ryhmän kulttuuriset taustat asiakaspalvelussa. Esimerkiksi saunan käyttö pitää selvittää hyvin tarkkaan muista kulttuureista tuleville. (Puustinen & Rouhiainen 2007, 36-37.) Solhemin kannattaa siis ottaa eri kulttuurit ja niiden erot hyvin huomioon sekä käytännönasioissa että viestinnässä. Esimerkiksi yrityksen nettisivuilla viestinnässä kannattaa käyttää neutraaleja ilmaisuja, jottei loukkaa mitään kulttuuria. Myös käytännön asioissa tulee eri kulttuurit ottaa huomioon. Esimerkiksi Bed and Breakfastin aamupalatarjoilua kannattaa miettiä asiakkaiden kulttuurien mukaan.

Tapakulttuurissa ja kysynnässä on syytä tarkkailla kysynnän määrällisiä muutoksia, siirtymiä toisenlaisiin tuotteisiin sekä ostotapamuutoksia, kun taas markkinoista on hyvä tietää niiden kasvu tai pieneneminen sekä rakenteiden muutokset. (Rope 2000, 467-468.) Kysyntä muodostuu markkinoilla olevien asiakkaiden tarpeista, toiveista ja ostoista. Kysyntä siis tarkoittaa sitä määrää tuotteita ja palveluja, jonka matkailijat haluavat tietyssä aikana ostaa ja kokea. Kysyntä ilmaisee halua ostaa, kun taas kulutus kertoo todellisen ostamisen ja rahavirran liikkeen. Kysynnän määrään vaikuttavat matkailijat, yhteiskunta ja yritykset. Matkailijoista johtuvia tekijöitä ovat muun muassa matkailijoiden tarpeet ja toiveet, matkustusmotiivit, matkailijoiden määrä, käytettävissä olevat tulot, sosiaaliset, psykologiset ja persoonalliset tekijät kuten esimerkiksi arvot, asenteet, ostotottumukset ja elämäntyyli. (Puustinen & Rouhiainen 2007, 37-38.) Näitä asioita on Solheminkin syytä tarkkailla, voidakseen valita sopivan strategian itselleen tilanteen mukaan. Esimerkiksi kysynnän ollessa pieni kannattaa sen syyt tutkia ja markkinoida itseään sen mukaan.

### 3.1.5 Analyysien yhdistäminen

Lähtökohta-analyysien jälkeen tulee erilliset analyysit yhdistää, jotta liiketoiminnasta saadaan kattava kokonaiskuva.



Kuvio 3: Erillisanalyyseistä yhteenvetoanalyysiksi (Rope 2000, 468).

SWOT-analyysi on erillisten analyysien yhteenvedoista tehty kooste (Rope 2000, 468). Kuten kuvio 3 esittää, huomioidaan SWOT-analyysissä yrityksen sisäiset tekijät: strengths eli vahvuudet, weaknesses eli heikkoudet sekä ulkoiset tekijät: opportunities eli mahdollisuudet ja threats eli uhat.

SWOT-analyysin perusteella tulisi tehdä konkreettisia ratkaisuja toimenpiteiksi, joilla vahvuuksia voi hyödyntää, heikkouksia kohentaa, mahdollisuuksia hyödyntää ja uhkiin voidaan varautua. Ilman tätä on vaarana, että analyysit jäävät erillisiksi ja irrallisiksi tehtävistä toimintaratkaisuksista ja päinvastoin. (Rope 2000, 140-170.)

Kuten kuviossa 4 näkyy, Bed and Breakfast Solhemin vahvuuksiin kuuluu ehdottomasti sen hyvä ja rauhallinen sijainti. Solhemin kannattaa markkinoinnissaan viestittää selvästi kauniista ja rauhallisesta ympäristöstä sekä hyvistä kulkuyhteyksistä. Vahvuutena ovat myös kauniisti

remontoidut huoneet. Näitä vahvuuksia kannattaa yrityksen ehdottomasti hyödyntää ottamalla laadukkaita valokuvia yrityksen markkinointiin ja kertomaan Solhemin ainutlaatuista historiaa tarinan muodossa ja näin vetoamalla asiakkaan tunteisiin.

Yrityksen heikkouksina ovat kuvion 4 mukaisesti sen pieni kapasiteetti ja huono näkyvyys kilpailijoihin verrattuna. Nämä heikkoudet kannattaa yrittää kääntää yrityksen vahvuudeksi tai ainakin minimoida niiden vaikutukset. Pienen kapasiteetin voi kääntää vahvuudeksi, kun miettii sen vaikutusta majoituksen laatuun. Asiakkailla on enemmän yksityisyyttä ja rauhallinen lepopaikka. Tällä voidaankin mahdollisesti hankkia uskollisia asiakkaita, jotka käyttävät palvelua useammin. Huonoa näkyvyyttä kilpailijoihin verrattuna voidaan parantaa suunnitelmallisella markkinoinnilla. Esimerkiksi Internetsivuilla ja tehokkaalla Google-markkinoinnilla saadaan yritys paremmin potentiaalisten asiakkaiden tietoisuuteen.

Uudella Bed and Breakfast yrityksellä on paljon mahdollisuuksia, kuten kuvion 4 huomataan. Sillä on vain vähän ydinkilpailua eli samankaltaisella liikeidealla operoivia yrityksiä, koska alueella toimii vain yksi B&B sen lisäksi. Tämä sijaitsee kaiken lisäksi Sotungissa, eli ei edes aivan lähialueella. Näin ollen Solhem saa kilpailuedun tiettyihin segmentteihin nähden. Myös lisäpalvelut tuovat yritykselle paljon mahdollisuuksia. Erilaisten lisäpalveluiden avulla voidaan saada erilaisia asiakassegmenttejä yritykseen. Esimerkiksi kanootin vuokraus voi houkuttaa huimapäitä uusia kokemuksia hakevia matkailijoita, kun taas pyörän vuokrauksella voidaan saada liikunnallisia rentouttavaa maalaislomaa hakevia asiakkaita. Saunan käyttömahdollisuudella taas voidaan hakea omaa asiakasryhmää, ehkäpä turisteja, jotka haluavat kokea koko Suomen ja sen kulttuurin. Verkostoitumisella Solhem voi saavuttaa suuren edun saadessaan yhteistyökumppaneikseen osaavia eri alojen ammattilaisia. Näin voidaan saavuttaa useampia asiakkaita ja parantaa palvelun laatua, kun jää resurssija keskittyä kunnolla yrityksen ydinosaamiseen.

Uhkina yrityksellä ovat kuvion 4 mukaisesti mahdolliset uudet toimijat alalla. Alueelle saattaa muodostua uusia Bed and Breakfast yrityksiä tulevaisuudessa. Ihmisten mieltymykset vaihtelevat ja tulevaisuudessa matkailijat saattavat suosia isoja hotelliketjuja kylpylöineen, ravintoloineen ja kauppoineen. Kiristynyt työtahti saattaa työntää lomailijatkin kiireeseen, jolloin lomapäiviä pidetään vähemmän ja siksi lomallakin halutaan olla tiettyjen palveluiden lähetyvillä. Tällä hetkellä lama on todellinen uhka myös matkailuteollisuudelle. Kun ihmisillä on yhä vähemmän rahaa käytössään, sitä säästetään enemmän. Tällöin ensimmäiset asiat mistä karsitaan, ovat luonnollisesti ne, joita elämiseen ei todella tarvita. Tähän luokkaan kuuluu tietysti matkailu.



<b>VAHVUUDET</b> Hyvä ja rauhallinen sijainti Kauniisti remontoitunut huoneet Ainutlaatuinen historia	<b>HEIKKOUEDET</b> Pieni kapasiteetti Huono näkyvyys kilpailijoihin verrattuna
<b>MAHDOLLISUUDET</b> Pieni ydinkilpailu Lisäpalvelut Verkostoituminen	<b>UHAT</b> Uudet toimijat Muiden majoitusmuotojen suosiminen Lama

Kuvio 4: B&B Solhemmin SWOT-analyysi

### 3.2 Strategialinjaukset

Analyysien pohjalta yritys tekee strategiset toimintaratkaisut ja vastaa seuraaviin kysymyksiin:

- miten varmistetaan yrityksen menestys tulevaisuudessa?
- minkälaiseksi yritys jatkossa haluaa?
- millä linjaratkaisulla haluttuihin päämääriin päästään?

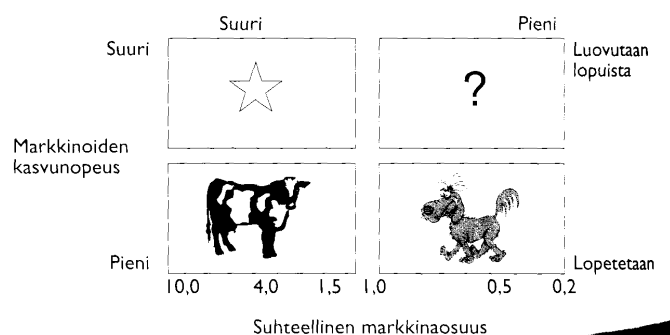
Koska kokonaisvaltaisen markkinointiajattelun mukaisesti tulee koko liiketoimintaa tarkastella markkinoinnillisesta näkökulmasta, tulee markkinoinnin kehittämiseen liittyvien strategisten linjausten sisältyä yrityksen liiketoiminnan strategiaratkaisuihin. Tämä tarkoittaa sitä, että strategiseen markkinoinnin kehittämiseen vaikuttaa johdon näkemys siitä, millaiseksi yritys halutaan kehittää jatkossa. (Rope 2000, 470.)

#### 3.2.1 Portfoliomatriisi

Portfolioanalyysit eli tuotesalkkuanalyysit selvittävät yrityksen tuotteiston toimivuutta erilaisien ulkoisten menestystekijöiden suhteen. Muuttujia näissä analyyseissä yleensä ovat: yrityksen markkina-asema, markkinoiden kasvunopeus, toimialan ja tuotteiden elinkaaren vaihe ja toimialan kiinnostavuusaste. (Rope 2000, 471-472.)

Boston Consulting Groupin malli on tunnetuin portfoliomatriisi. Siinä liiketoiminnat jaetaan neljään ryhmään markkinoiden kasvuvauhdin perusteella. Markkinoiden kasvuvauhti mittaa

liiketoiminnan houkuttelevuutta sekä elinkaaren vaihetta ja markkinaosuus ilmaisee markkinapotentiaalin kannattavuuden. Bostonin mallissa tuotteita pyritään analysoimaan siitä, miten ne sijoittuvat markkina-aseman ja markkinoiden kasvun perusteella. Tuotteet ryhmitellään neljään luokkaan, joiden nimitykset perustuvat tuotteiden luonteeseen. Nämä nimitykset ovat: tähti, kysymysmerkki, lypsylehmä ja rakkikoira. (Rope 2000, 472.)



Kuvio 5: Bostonin portfoliomatriisi (Rope 2000, 472).

Yllä oleva kuvio 5 voidaan selittää markkinoiden kasvun ja markkinaosuuksien avulla, jolloin jokaisesta vaiheesta voidaan tehdä omat johtopäätöksensä. Silloin kun markkinoiden kasvu on suuri ja markkinaosuus pieni, on yrityksellä liiketoiminta-alue nimeltään kysymysmerkki. Tämän kehittäminen vaatii paljon pääomia, mikä tarkoittaa sitä, että johdon on syytä valita mitkä kysymysmerkkituotteet ovat pääomanmenetyksen arvoisia. Tähtituotteille ominaista on suuri markkinaosuus sekä kasvavat markkinat ja kannattavuus. Ne myös sitovat paljon pääomia. Lypsylehmätuotteilla puolestaan on suuri markkinaosuus, mutta pieni kasvu. Niistä siis lypsetään tulorahoitusta, eivätkä ne vaadi enää investointeja. Rakkikoirilla on pieni kasvu sekä markkinaosuus, niistä siis kannattaa vakavasti harkita luopumista, kun ne eivät enää anna tulorahoitusta. (Rope 2000, 472-473.)

Matkailualalla voidaan Bostonin portfolio ajatella hieman erilailla. Tuotteet ovat useinkin palveluita tai palvelukokonaisuuksia. Solhem on vasta aloittanut toimintansa, joten sen palvelut ovat vielä pääosin kysymysmerkkivaiheessa. Tällä hetkellä Solhem on tullessa siis miettiä, mihin tuotekonsepteihin se panostaa ja mitä katsotaan vasta tulevaisuudessa. Näin alussa Bed and Breakfast -yrityksen tulee tietenkin saada ydinpalvelunsa toimivaksi ja kannattavaksi, jolloin panostus on sen perusmajoituspalvelussa ja sen markkinoinnissa. Kun tämän palvelun kasvunopeus hiipuu, mutta sen markkinaosuus on suuri, käytetään sitä lypsylehmänä. Sen rinnalle halutaankin saada tähtipalveluita. Näitä voisivat olla yrityksen suunnittelemat lisäpalvelut, kuten kanootin vuokraus, pyörän vuokraus, saunan käyttö, tai vaikka uuteen rakennukseen mahdollisesti järjestettävät tapahtumat, kuten pienimuotoiset hääjuhlat. Rakkikoira-palveluita ei yrityksessä tällä hetkellä ole, mutta niitä kannattaa tulevaisuudessa miettiä. Jos

esimerkiksi jokin yrityksen lisäpalveluista ei kiinnosta sen asiakkaita, eikä näin tuota tulosta, kannattaa siitä useammin mieluummin luopua.

### 3.2.2 Kilpailustrategia

Porter kehitti vuonna 1984 kilpailustrategiamallin, johon kuuluu kolme perusstrategiaa. Yritykset voivat saavuttaa kilpailuetua markkinoilla ja menestyä kustannusjohtajuudella (cost leadership), erilaistamisella (differentiation) tai keskittymisellä (focusing). Kustannusjohtajuus perustuu ylivoimaiseen kustannustehokkuuteen, erilaistaminen tuotteiden ja palveluiden sisällön tai ominaisuuksien korostamiseen ja keskittyminen tietyn kapean segmentin, tuotevalikoiman tai maantieteellisen alueen valintaan. Näillä kilpailustrategioilla haetaan kilpailuetua, ylivoimaisuutta, jonka avulla saavutetaan mahdollisimman korkea markkinaosuus eli yrityksen myynnin osuus tuotteen tai palvelun kokonaisymyynnistä. (Puustinen & Rouhiainen 2007, 39-40.)

Solhemin kilpailustrategia on ehdottomasti erilaistaminen. Solhem pyrkii korostamaan ominaisuuksiaan, jotka poikkeavat muista alan toimijoista. Solhemin konsepti on täysin erilainen kuin suurimman osan sen kilpailijoista. Sillä on vain yksi ydinkilpailija eli Bed and Breakfast -yritys alueella. Muut majoitusmuodot, kuten hotellit, kilpailevat ennemminkin kustannustehokkuudellaan ja isolla kapasiteetillaan. Solhem eroaa kaikista kilpailijoistaan sen rauhallisella ja historiallisella sijainnilla sekä vanhoilla perinteisillä rakennuksilla ja sisustustyyllillä. Se aikoo myös korostaa lisäpalveluidensa ominaisuuksia ja sitä kuinka ne tekevät matkasta sekä helpomman että antavat asiakkaille mahdollisuuden kokea Suomea uudella tavalla. Se pyrkii antamaan asiakkailleen kokemuksia, joita he eivät muuten ikinä kokisi, esimerkiksi kanootin vuokrauksen avulla.

Näillä Porterin kolmella strategialla on liiketoiminnassa edelleen omat roolinsa, mutta nykyaikaisessa toimintaympäristössä on kilpailun käsite ja merkitys muuttunut. Matkailualalla siirtyään kilpailuasetelmista erilaiseen verkostomaiseen yhteistyöhön. Tällöin yritykset eivät kilpaile toisiaan vastaan vaan kilpailevat asiakkaista yhdessä. (Puustinen & Rouhiainen 2007, 39-40). Tämä on myös Solhemille paras tapa toimia. Sen kannattaa etsiä alueella toimivia yrityksiä ja verkostoitua heidän kanssaan saadakseen asiakkailleen kokonaisvaltaisemman elämyksen.

Verkostossa toimittaessa yritys sitoutuu yhteistyöhön, on vuorovaikutuksessa ja luottaa muihin yrityksiin. Verkostossa mukana olevat yritykset ovat riippuvaisia toisistaan ja toistensa osaamisesta. Tällöin myös toisen yrityksen valinnat voivat vaikuttaa omaan yritykseen. Verkostossa otetaan käyttöön laajempi osaaminen, hyödynnetään tietotaito tehokkaasti sekä tehdään selkeät työ- ja vastuujao. Pienille matkailuyrityksille tällainen verkostoituminen on todella

hyvä toimintatapa, kun kansainvälinen kilpailu kovenee. Markkinaosuuksien laskeminen verkostomaisessa ja pitkäaikaisessa asiakas- ja yhteistyösuhteita korostavassa toiminnassa ei välttämättä enää ole olennaista. Matkailualalla tämä on muutenkin kyseenalaista, kun kokonainen palvelutuote koostuu eri yritysten palveluista ja tuotteista. (Puustinen & Rouhiainen 2007, 40.) Jos Solhem onnistuu löytämään itselleen sopivia yrityksiä ja verkostoitumaan näiden kanssa, voi se keskittyä omaan ydintoimintaansa ja asiakas taas saada parasta mahdollista osaamista.

Pitkäaikainen kilpailuetu voidaan saavuttaa, kun nähdään ja ymmärretään alueen tai verkoston tavoite. Kilpailun sijaan olennaista on siis miettiä yhteistyösuhteiden laajuutta, laatua ja lujuutta sekä asiakkaiden sitoutumista yrityksen kumppaneiksi. Verkostomaisen yhteistyön tulee kuitenkin perustua jokaisen yrityksen oman taloudellisen kannattavuuden parantumiseen. Yhteistyön perustaksi laaditaan kirjalliset sopimukset ja suunnitelmat, joissa määritellään tavoitteet, veloitteet ja vastuut. (Puustinen & Rouhiainen 2007, 41.)

Matkailuverkostot voivat olla alueellisia, jolloin tavoitteena on alueen matkailullisen tunnettuuden ja matkailutulon lisääminen. Toinen verkostomuoto taas on asiapohjainen, jolloin paikallistason matkailuyritykset ovat liittyneet yhteen tavoitteena yhteinen tuotekehitys, markkinointi tai myynti. Verkosto voi koostua saman toimialan yrityksistä tai olla laajempi sisältäen hyvinkin erilaisia yrityksiä. Se voi olla myös markkinointiketju, kuten esimerkiksi kotimaiset viiniyrittäjät. Matkailuyritysten verkostoihin kannattaa saada mukaan muita toimijoita, kuten kulttuurin taiteen ja muiden elinkeinojen alalta. (Puustinen & Rouhiainen 2007, 41.)

Vaikka Solhemin tuleekin verkostoitua paikallisten yrittäjien kanssa, on sen verkostomuoto asiapohjainen; tavoitteena yhteinen markkinointi ja kokonaisvaltaisen elämyksen tarjoaminen asiakkaalle. Solhem on suunnitellut verkostoituvansa läheisten ravintoloiden kanssa esimerkiksi antamalla alennuksia Solhemin asiakkaille. Näin molemmat yritykset markkinoisivat toisiaan, jolloin molemmat hyötyisivät yhteistyöstä. Muita hyviä potentiaalisia verkostokumppaneita voisivat olla esimerkiksi Vantaankoskella sijaitseva Viilatehdas, jossa usein järjestetään häävastaanottoja. Koska Bed and Breakfast sijaitsee Pyhän Laurin kirkon tuntumassa, tulee alueelle varmasti paljon häävieraita ja siksi näille organisaatioille olisi kannattavaa moleminpuolinen markkinointi. Solhemin kannattaa lisäksi selvittää mahdollisuutta verkostoitua alueella sijaitsevien erilaisten aktiviteettiharjoittajien kanssa. Tähän kuuluu esimerkiksi Solhemin suunnittelemat kanoottivuokraukset.

Jos Solhem ostaa läheisen rakennuksen, kannattaa yrittäjien miettiä yhteistyötä esimerkiksi erilaisten taiteen tai kulttuurinharjoittajien kanssa, jolloin tilassa voisi olla vaikka taidenäyt-

telyitä. Myös kirkollisten tapahtumien yhteydessä Solhem voisi järjestää jonkinlaista ohjelmaa rakennuksessa. Joulun alla siellä voisi vaikka tarjoilla joulukahvit tai laulaa joululauluja.

### 3.2.3 Suuntausstrategia

Suuntausstrategiassa valitaan liiketoiminnan tuleva kilpailukenttä. Käytännössä se merkitsee valintaa kannattavuusstrategian tai kasvustrategian välillä.

#### 3.2.3.1 Kannattavuusstrategia

Kannattavuusstrategiat ovat kasvustrategian vastakohtia liiketoimintakentän määrittelyn suhteen. Niissä pyritään liiketoiminnan kannattavuuden parantamiseen tarkastelemalla mitkä ratkaisut nykyliikeideassa ehkäisevät kannattavuutta. Tällöin eteen saattaa tulla toiminnan karsiminen tuotteisto- ja/tai asiakasryhmäkentässä niiltä osin, kuin markkinointi pienentää yrityksen kokonaiskannattavuutta näissä tuoteryhmissä. Kun kannattavuusstrategiaa tavoitellaan, on siinä tuote-/markkina-analyysi erittäin hyvä väline. Se kertoo asiakas- ja tuoteryhmäkohtaisesti tuotteiden kannattavuuden tasot sekä eri tuotteiden yhteydet toisiinsa saman asiakasryhmän kautta. Kannattavuusstrategiassa yritys voi valita seuraavat vaihtoehdot: Kannattavuus nykybisineksellä, markkinalohkoja karsimalla, tuotteita karsimalla tai tuote- ja markkinalohkoja karsimalla. (Rope 2000, 478-479.)

Kun haetaan kannattavuutta nykybisineksellä, ei yritys tee tuote-/markkinaratkaisuissaan muutosta liikeideassaan. Sen sijaan toiminnassa pyritään tehostamaan nykytoimintaa, pienentämään kustannuksia ja parantamaan tuotteesta saatavaa hintaa mahdollisuuksien mukaan. Tämä ratkaisu on erinomainen yritystoiminnan perustan ollessa terve, mutta sen tehostamisessa ja kannattavuudessa olevan parantamisen varaa. (Rope 2000, 479.)

Näin alussa Solhemin on syytä hakea kannattavuutta nykybisineksellä. Muutosta liikeideaan ei voida tehdä ennen kuin sen toimivuus nähdään kunnolla käytännössä. Nykytoimintaa sen sijaan kannattaa aina tehostaa ja kustannuksia pienentää erilaisilla pienillä ratkaisuilla. Solhemissa esimerkiksi vaihdettiin kaikki lakanat ja pyyhkeet samanvärisiksi, jotta ne voidaan pestä yhdessä. Tämä pienentää loppujen lopuksi sähkön kulutusta pienentäen kustannuksia ja aikaakin säästyy muihin tehtäviin. Toinen pieni muutos mitä näin alussa on jo ehditty toteuttaa, on huoneiden luovutuksessa asiakkaille. Henkilöstökustannuksia ja aikaa säästetään, kun majoituksen avain voidaan viedä valmiiksi majatalolle. Majatalon seinässä ulkona on avainlaatikko, jonka saa auki vain käyttämällä tiettyä numerokoodia. Näin sopimuksen synnyttyä saadaan huoneiden luovuttaminen helpommaksi sekä asiakkaille että Bed and Breakfastille. Solhemin tulee myös miettiä asettamaansa hintaa kriittisesti, kun saadaan parempi kuva tuotteen kysynnästä.

Markkinalohkoja karsimalla voidaan myös parantaa kannattavuutta. Tällöin yritys karsii toiminnastaan pysyväluonteisesti kannattamattomat asiakasryhmät ja keskittyy omaan toimintaansa miettien kannattavampien asiakasryhmien hoitamiseen. Asiakasryhmiä karsittaessa asiakastyytyväisyys pitää varmistaa, eivätkä asiakkaat saa kokea yrityksen ratkaisua kielteisenä. Tämä voidaan hoitaa esimerkiksi kertomalla asiakkaalle, mistä muista yrityksistä hän saa ne tarvitsemansa tuotteet, joita yrityksen ei itse jostakin syystä kannata tälle asiakasryhmälle tuottaa. Yksi kannattamattomien markkinalohkojen karsintatapa on nostaa tuotteen hintaa asiakasryhmälle niin, että jatkossa business uudella hinnalla olisi kannattavaa. Näin ollen asiakasryhmän ostaessa korotetulla hinnalla karsintaa ei tarvitse tehdä. Mikäli taas korotuksen seurauksena asiakas siirtyy toisten tuotteiden käyttäjäksi, karsiutuu se kuin itsestään markkinalohkosta. (Rope 2000, 479-480.)

Myöhemmin Solhemin tulee miettiä asiakasryhmiään. Kun segmentoinnit on tehty, tulee niitä tarkastella kriittisesti. Jos jokin asiakasryhmä ei ole kannattava, on syytä karsia se ja keskittyä markkinoimaan kannattavammille ryhmille. Solhemin tapauksessa tämä vaikuttaisi varsinkin markkinoinnin sanomaan. Jos esimerkiksi tuotteen markkinointi häävieraille ei toimi, kannattaa yrityksen unohtaa sellaisten ominaisuuksien mainostaminen, jotka ovat oleellisia vain tälle segmentille ja keskittyä mainostamaan jonkin kannattavan segmentin arvostamia ominaisuuksia.

Kannattavuutta voidaan parantaa tuotteita karsimalla. Kannattamattomia tuotteita ei yleensä kannata pitää valikoimissa, ellei tuoteryhmän uskota muuttuvan kannattavaksi jatkossa tai ellei tuote kytkeydy kannattavien asiakasryhmien hoitamiseen tai toisten tuotteiden kauppaamiseen niin, että sen lopetus lopettaisi myös kannattavien tuotteiden kysynnän. Kannattamattomia tuotteita tulisi kriittisesti tarkastella jatkuvasti tuote-/markkina-analyysien avulla. Lisäksi tuotteen elinkaaren perusteella olisi hyvä arvioida sen mahdollinen kannattava tulevaisuus. Kannattavuuden varmistamiseksi tehtävät tuoteleikkaukset tulisi aina tehdä mahdollisimman nopeasti, koska ajan myötä tappioilla on taipumus vain kasvaa. Yrityksen suunnitelmassa uusia tuotteita on sillä erityinen syy tarkastella kriittisesti nykyistä valikoimaa, jotta yrityksen tuotetarjonta ei kasva yli yrityksen resurssien. (Rope 2000, 480.)

Solhem voi tulevaisuudessa huomata, että jokin sen tuotteista ei tuota haluttua tulosta. Tällöin sen tuleekin miettiä, olisiko tämä tuote parempi lakkauttaa kokonaan. Jos esimerkiksi ladon käyttö yöpymispaikkana ei houkuttele asiakkaita, on tila ehkä kannattavampaa ottaa johonkin muuhun käyttöön ja näin ollen lopettaa tappion kasvu sekä mahdollisesti jopa parantaa kannattavuutta uudella toiminnalla.

Sekä tuote- että markkinalohkoa karsimalla voidaan parantaa kannattavuutta. Kun karsitaan tuotteistoa, voivat sen myötä jotkut asiakasryhmät karsiutua ja päinvastoin. Saneeraukseen eli yritystoiminnan tervehdyttämiseen jouduttaessa tulee yrityksen kriittisesti tarkastella molempia ja olla valmis luopumaan niistä, vaikka samanaikaisesti. Tämä kannattaa tehdä, jos leikkaus parantaa mahdollisuuksia menestyä jäljelle jäävillä toimintasektoreilla, tai jos tulevaisuudessa ei ole odotettavissa selkeästi parempaa kannattavuutta kannattamattomilla asiakas- tai tuotelohkoilla. (Rope 2000, 480.)

Tämä sekä tuote- että markkinalohkon karsiminen samanaikaisesti voi tulla Solhemille aiheelliseksi esimerkiksi juuri ladon kannattamattomalla toiminnalla. Koska ladolle majoitusmuotona on oma segmenttinsä, ei tähän segmenttiinkään olisi kannattavaa panostaa ladon toiminnan ollessa heikko. Jos siis lato päätettäisiin ottaa muuhun käyttöön, karsiutuisi sen asiakkaatkin itsestään.

Karsimalla liiketoiminta-aluetta saadaan myös markkinoinnillinen seuraus, vaikkei sitä usein huomatakaan. Karsiminen antaa yritykselle mahdollisuuden panostaa sille luontaisesti vahvempiin osa-alueisiin. Paremmilla painotuksilla ja resurssien kohdistamisella vahvoihin osa-alueisiin voidaan tehty karsinta usein suurelta osin - aikaa myöten jopa kokonaan - korvata. Tällä ratkaisulla myös yleensä kokonaiskannattavuus paranee ratkaisevasti, jolloin liiketoiminnan terveyskin paranee. (Rope 2000, 480-481.)

### 3.2.3.2 Kasvustrategia

Kasvustrategiassa päätetään yrityksen tavoitteleman kasvun suuntaaminen tuote-/markkinakentän suuntaan. Tässä voidaan käyttää hyväksi niin sanottua Ansoffin matriisia (kuvio 6) (Rope 2000, 467, 475)

Tuote \ Markkinalohko	Nykyiset	Parannettu	Uusi
Nykyinen	A	B	C
Laajennettu	D	E	F
Uusi	G	H	I

Diagrammilla on osoitettu liikemahdollisuudet: pystysuorat nuolet osoittavat A:stä B:hen ja D:stä E:hen, sekä G:stä H:hen. Vaakasuorat nuolet osoittavat A:stä B:hen, D:stä E:hen ja G:stä H:hen.

Kuvio 6: Liikkumavaran määrittäminen tuote-/markkinamatriisilla (Rope 2000, 467).

Kuviossa 6 tuotevaihtoehtoja nykytuotteistoon nähden tarkastellaan vaakatasolla ja markkina-  
lohkoja nykyiseen asiakaskuntaan nähden pystytasossa. Nykyliikeidean mukaista ratkaisua,  
jossa on nykyasiakaskunta sekä nykytuotteisto, kuvastaa ruutu A. Kasvua taas voidaan suunnata  
joko nykybisinekselle, jossa näennäisuudistettua tuotetta markkinoidaan nykyiseen asia-  
kassegmenttiin (B), markkinalohkokentässä nykyisen markkinasegmentin yli (D ja G), tuote-  
kentässä nykytuotteiden ulkopuolelle (C), ja nykyliikeidean ulkopuolelle sekä markkinalohko-  
etta tuotekentässä (E, F, H ja I). (Rope 2000, 467.)

Yrityksen toimiessa kasvavilla markkinoilla saavutetaan liiketoiminnan kasvu jo säilyttämällä  
nykyinen markkinaosuus. Jos taas markkinat eivät kasva, täytyy yrityksen suunnitella tarkasti  
kenen kilpailijan markkinaosuuksia pyritään valtaamaan ja millä keinoin. Kun päätetään kas-  
vustrategiasta, on suurena vaarana hintakilpailu. Tämä merkitsee sitä, että yrityksen tulee  
ehdottomasti varmistaa sen tuottojen suotuisa kehitys kasvun seurauksena. Kasvua markkina-  
tai tuotekenttää kasvattamatta voidaan tavoitella joko tuomalla rinnakkaistuotteita samaan  
tuoteryhmään tai uudistamalla nykyisiä tuotteita. (Rope 2000, 476-477.)

Tämä keino ei sovi tällä hetkellä sovi Solhemille, sillä Bed and Breakfastilla ei ole paljoa ydin-  
kilpailua ja hotelleilta Solhem tuskin pystyy markkinoita valtaamaan. Solhemilla ei myöskään  
ole riittävää majoituskapasiteettia, jotta se saisi tarpeeksi tuottoa hintakilpailun syntyessä.

Kasvua voidaan saavuttaa markkinalohkoa laventaen, jolloin se suunnataan nykysegmentin  
ulkopuolelle. Tässä tavoitteessa voidaan joko laajentaa segmenttiä, jolloin kohderyhmä on  
sama, mutta sitä on laajennettu esimerkiksi maantieteellisesti tai suunnata tuote täysin uusil-  
le markkinalohkoille. Kun markkinalohkoa lavennetaan, ei yrityksen tuoteratkaisu muutu eli  
liikuttaessa markkinalohkon suuntaisesti on yrityksen varmistettava tuotesynergia. Tämän  
mukaisesti mahdollisia markkinasegmenttejä ovat ne, joille yrityksen nykyinen tuote voidaan  
lanseerata. Tämä kuuluu lanseerausmarkkinointiin, sillä tuote on uusi, jos se on asiakaskun-  
nalle uusi. (Rope 2000, 477.)

Tällä hetkellä Solhem on vasta aloitteleva yritys vailla tarkempaa markkinointistrategiaa. Sille  
ei siis ole vielä määritelty kohderyhmää ja eri asiakassegmenttejä ja se toimii puolella kapasi-  
teetilla. Siksi Solhemin tuleekin laventaa markkinalohkoaan nykyisistä asiakkaistaan. Myö-  
hemmin tässä suunnitelmassa palataan kohderyhmän valintaan, segmentointiin ja siihen,  
kuinka markkinoida uutta yritystä potentiaalisille asiakkaille.

Tuotelohkoa laventamalla voidaan hakea kasvua. Tällöin markkinoille tuodaan joko nykytuot-  
teisiin verrattuna parannettu tai täysin uusi tuote. Suurin osa näistä uutuuslanseerauksista on  
tuoteparannuksia, jolloin tuote on jalostettu vakiintuneille markkinoille joko lisäeduin tai  
pelkin mielikuvaelementein nykytuotetta paremmaksi. Etuna tässä ratkaisussa on yrityksen



kokemus nykyisestä tuotteesta sekä sen markkinoinnista, mikä taas pienentää riskiä täysin uuteen tuotteeseen verrattuna. Tässä strategiassa yrityksen markkinalohkoa ei tule laajentaa. Kun uusia lanseerattavia tuotteita haetaan ja kehitetään, tulee pitää mielessä, että ne täytyy voida lanseerata kannattavasti yrityksen nykyisille markkinalohkoille. (Rope 2000, 477.)

Myöhemmin Solhem voi kasvussaan turvautua laventamaan tuotelohkoaan. Yritys voi joko tehdä tuoteparannuksia, esimerkiksi parantamalla paikan nykyisiä palveluja, vaikka tekemällä huoneista entistä viihtyisämpiä tai lisäpalveluin, kuten erilaisin aktiviteettimahdollisuuksin. Paras keino lienee kuitenkin yrityksen imagon parantaminen. Kasvua voitaisiin saada esimerkiksi imagokampanjoinnilla. Bed and Breakfast voi myös laseerata markkinoille täysin uusia tuotteita. Tätä onkin suunniteltu jo etukäteen miettimällä ladon käyttöönottoa erilaisena edullisena majoitusmuotona. Tässä on kuitenkin suurempi riski, sillä tuotteen realistista kysyntää ei voida etukäteen tietää. Ennen uuden tuotteen lanseeraamista onkin tärkeää tehdä taustatutkimusta ja kyselyjä ihmisten mielenkiinnosta ja mahdollisista toiveista uutta tuotetta kohtaan.

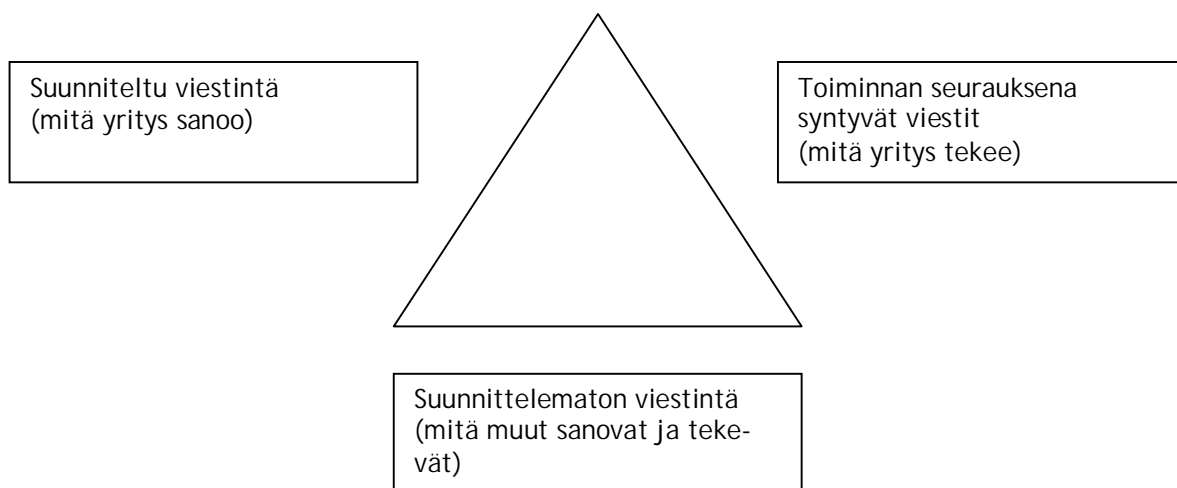
Kasvua voidaan saada sekä tuote- että markkinalohkoa laventamalla. Tällöin markkinoille tuodaan tuote, joka poikkeaa sekä tuote- että markkinalohkon suhteen nykyisestä liikeidearatkaisusta. On kuitenkin erittäin tärkeää muistaa, että aina kun liikeideaa lavennetaan liikumalla minkä elementin suuntaan tahansa, otetaan tietoinen riski. Tuotekentän suunnassa liikuttaessa todellisia ovat tuoteriskit ja markkinalohkon suunnassa liikuttaessa vaarana ovat asiakasriskit. Samanaikaisesti molemmissa suunnissa liikuttaessa ovat tietenkin molemmat riskit todellisia. Tämä tarkoittaa sitä, että mitä kauemmas nykyliikeideasta liikutaan, sitä enemmän strategian epäonnistumisen riski kasvaa. (Rope 2000, 477.)

Matriisin riskitasoja voidaan kuvata näin: Kun ei oteta yhtään askelta liikeideasta (Ruutu A), ei ole merkittäviä riskejä. Jos otetaan yksi askel nykyliikeideasta (Ruudut B ja D), tulee yhden askeleen riskitaso eli lievä riski. Kaksi askelta nykyliikeideasta (Ruudut C, G tai E) eli kahden askeleen riskitaso tuottaa jo suurehkon riskin tuote- tai asiakassegmentissä tai lievän riskin sekä asiakas- että tuotekentässä. Otettaessa kolme askelta nykyliikeideasta (Ruudut F ja H) eli kolmen askeleen riskitaso tuottaa joko suuren asiakasriskin ja lievän tuoteriskin tai kääntäen. Neljä askelta nykyliikeideasta (Ruutu I) eli neljän askeleen riskitaso aiheuttaa samanaikaisesti sekä suuren asiakas- että tuoteriskin. Keskeistä tässä tarkastelutavassa on, että nykyisestä tuote- ja markkinaratkaisusta jokainen lisäaskel lisää merkittävästi riskitasoa. Siksi usein käytetäänkin liiketoiminnan strategisten suuntausratkaisujen hallitsemiseksi peukalosääntöä: Kahden askeleen riskitaso = liiketoiminnan hallittavuusraja. Tämä hallittavuuden raja-alue on kuviossa merkitty tummemmalla. Kun otetaan kolmen tai jopa neljän askeleen riskitaso, ei nykyisestä liiketoiminnan osaamis- ja kokemusperustasta ole yritykselle hyötyä. (Rope 2000, 477-478.)

#### 4 Markkinoinnin suunnittelu

Markkinointiviestinnällä matkailuyritys pyrkii informoimaan ja muistuttamaan kuluttajia tuotamistaan palveluista ja vaikuttamaan heidän ostokäyttäytymiseensä. Kaikki kilpailukeinot viestivät jotain ja siksi niiden välillä ei saa olla ristiriitoja. Tuotteen, hinnan, saatavuuden ja varsinaisen viestinnän tulisi olla sopuinnassa keskenään ja kertoa samanlaisia asioita yrityksen palveluista. Matkailupalveluissa erityisesti se, että asiakas ei voi etukäteen arvioida tuotteen laatua, pakottaa alan yritykset panostamaan markkinointiviestintäänsä. Tämän avulla pyritään vähentämään asiakkaan ostotilanteessa yleensä kokemaa palvelujen aineettomuuden luomaa epävarmuutta. Markkinointiviestinnän tärkeys matkailualalla näkyy myös toisella tavalla. Matkailijat hakevat tyydytystä emotionaalisiin, tunneperäisiin ja persoonallisuuteensa liittyviin tarpeisiinsa ostaessaan matkailupalveluja. Näihin taas voidaan tehokkaasti vedota suunnittelella ja luomalla mielikuvia, jotka herättävät ja vastaavat näihin tarpeisiin. Matkailupalveluiden ostaminen perustuu aina osittain palvelun ympärille kehitettyihin mielikuviin ja symbolisiin odotuksiin, joita luodaan muun muassa kuvien, äänien ja sanojen avulla. (Albanese & Boedeker 2002, 179-180.)

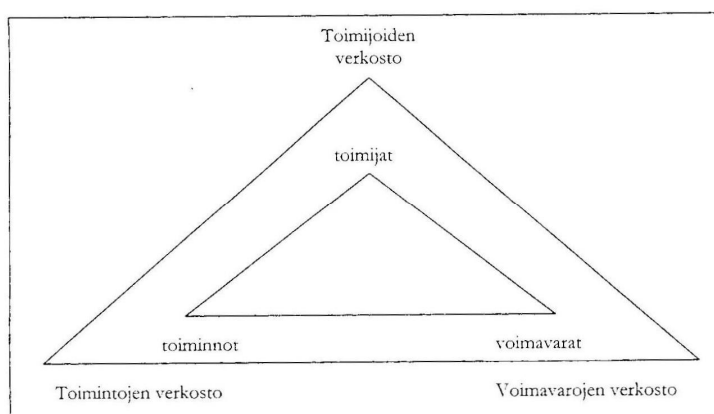
Tiedottamisen lisäksi markkinointiviestintä tähtää ostohalukkuuden herättämiseen, yritys- ja tuoteimagon luomiseen, myynnin aikaansaamiseen, asiakkaiden ostopäätösten vahvistamiseen sekä asiakassuhteiden ylläpitämiseen, kehittämiseen ja syventämiseen. Grönroosin (2001) mukaan viestintä, joka koskee yritystä voi syntyä monin eri tavoin. Tyypillisesti se on yrityksen suunnittelemaa ja erilaisten keinojen kautta ulospäin välittämää. Viestintä voi kuitenkin myös kehittyä yrityksen ja asiakkaiden välisessä vuorovaikutuksessa, tai vaikka huhupuheiden, suositusten tai median kautta suunnittelemattomana viestintänä. Tämä vaikuttaa ihmisiin, jotka eivät aiemmin ole olleet kontaktissa yrityksen kanssa. Kuten kuvio 7 esittää, syntyy yrityksen viestintä kokonaisuudessaan yrityksen suunnittelemissa lähetetyistä viesteistä, viesteistä jotka syntyvät yrityksen toiminnasta sekä muista viesteistä, joita yrityksen ulkopuoliset tahot välittävät. Yrityksen kannattaa pyrkiä siihen, että kaikki nämä eri paikoista lähtevät viestit olisivat samansuuntaisia keskenään tehostamalla esimerkiksi suhdetoimintaa ja toimimalla avoimemmin. (Albanese & Boedeker 2002, 180,182-183.)



Kuvio 7: Integroidun markkinointiviestinnän kolmio (Grönroos 2001, mukailtu).  
(Albanese & Boedeker 2002, 182).

#### 4.1 Yhteistyökumppanit ja verkostoituminen

Kuten jo kilpailustrategia kohdassa tuli selväksi, on verkostoituminen yrityksille tärkeää. Organisaatiot muodostavat verkoston erilaisten vaihdantasuhteiden kautta. Håkansson ja Snehota (1995) ovat kehittäneet mallin (kuvio 8) täsmentämällä verkostojen kehittymisen vuorovaikutukseksi kolmen tekijän tuloksena. Nämä tekijät ovat sidokset toimijoiden välillä (actor bonds), yhteydet toimintojen välillä (activity links) sekä voimavarasiteet (resource ties). Tätä mallia kutsutaan ARA-malliksi. (Komppula 2000, 31.)



Kuvio 8: Yritysverkostojen perusrakenne, ARA-malli (Komppula 2000, 31).

Toiminnot ovat tapahtumia, joissa muita voimavaroja hyväkseen käyttäen yksi tai useampi toimija yhdistää, kehittää tai luo resursseja. Näistä toimijoiden välille aiheutuu toiminnallisia sidoksia, jotka voivat olla taloudellisia, sosiaalisia, teknisiä, hallinnollisia, viestinnällisiä tai juridisia. Nämä toiminnot vaikuttavat yrityksen kustannuksiin ja tuottoihin. Toimijat investoivat suhteisiin sekä aineellisia että aineettomia voimavaroja. Näitä resursseja ovat muun muassa työvoima, koneet ja laitteet, tietotaito ja taloudelliset voimavarat. Yritysverkostojen tyypillisiä toimijoita ovat yritykset ja organisaatiot, mutta myös yksilöt, yksilöiden ryhmät, yritysten osat ja jopa yritysyhdykset esiintyvät Häkanssonin ja Johanssonin (1992) mukaan verkostotutkimuksessa toimijoina. Toimijoilla tulee olla yhteinen orientaatio eli yritysten täytyy olla valmiita keskinäiseen vuorovaikutukseen ja odotusten keskinäisestä yhteistyöstä täytyy olla samanlaiset. Yritysten tavoitteiden tulisi myös olla yhdensuuntaiset tai ainakin toisiaan täydentävät. Tämä edellyttääkin jonkinasteisia sääntöjä siitä, miten tavoitteisiin pyritään ja tuotoksia jaetaan kussakin tapauksessa. (Komppula 2000, 31-35.)

Kuten aikaisemmin on todettu, kannattaa Solhemin ehdottomasti verkostoitua lähialueiden yritysten ja organisaatioiden kanssa. Mahdollisia yhteistyökumppaneita löytyy Solhemin ympäriltä paljon erilaisia. Solhemin sijainnin vuoksi voisi ajatella ensinnäkin jonkinlaista yhteistyötä Pyhän Laurin kirkon kanssa. Solhem voisi tiloissaan ilmoittaa kirkon tapahtumista, kuten musiikkiesityksistä tai erilaisista historiallisista kierroksista, joista Solhemin asiakkaat voisivat nauttia. Kirkko taas voisi puolestaan opastaa majapaikan kyselijöitä tien toiselle puolelle ja ehkä jopa laittaa ilmoituksen majatalosta ilmoitustaululle. Näin esimerkiksi häävieraat löytäisivät Solhemin helposti ja vaivattomasti. Toinen mahdollinen yhteistyökumppani on Helsingin pitäjän kirkonkylässä sijaitseva Midgårdin juhlapaikka. Kyseisessä tilassa järjestetään paljon häävastanottoja ja erilaisia tilaisuuksia. Yritykset voisivat siis mainostaa toinen toisiaan. Toinen juhlapaikka lähiympäristössä on Vantaankoskella sijaitseva Kuninkaan Lohet. Vanhalla Viilatehtaalla tai Kuninkaan Kartanossa on omat erikoisuutensa häävjuhliä varten ja ne ovatkin usein jo alkuvuodesta varattuja kesäksi. Historiallisessa tehdasmiljöössä ja kauniissa kartanomaisemissa on mukava käydä myös muuten vaan nauttimassa ravintolan erilaisia ruokia. Yhteistyö tämän yrityksen kanssa siis kannattaa. Tällä hetkellä Kuninkaan Lohet mainostaa Internet-sivuillaan häävieraille lähellä sijaitsevaa Airport Hotellia, mutta miksei se voisi mainostaa myös Solhemia erilaista majoitusta kaipaaville tai vaikka hääpareille. (Kuninkaanlohet.) Solhemin kannattaa muutenkin tehdä yhteistyötä erilaisten ravintoloiden kanssa kuin vain häävjuhlien puitteissa. Esimerkiksi Ylästöntiellä sijaitsevan YES-ravintolan kanssa voisi tehdä yhteistyösopimuksia esimerkiksi Solhemin asiakkaille annettavilla alennuksilla.

Solhemin kannattaa verkostoitua yritysten kanssa, joissa sen asiakkaat voisivat vierailta ja kokea erilaisia elämyksiä. Yksi tällainen paikka on Pohjois-Helsingissä sijaitseva Tuomarinkylän kartano. Kartano jo itsessään on hieno paikka vierailta, mutta sieltä löytyy myös tekemistä. Päärakennuksessa on museo, joka tarjoaa vuosisatojen varrelta helsinkiläiskotien sisusta-

miseen ja koristamiseen käytettyjä esineitä. (Helsinkiopas 2008.) Kartanossa sijaitsee lisäksi ravintola, jossa vietetään paljon juhlia, kuten juuri häitä. Näitä varten ravintolalla on erikois- palveluja, kuten jääveistosten teko tilauksesta. (Tuomarinkylän ravintola.) Tuomarinkylän kartanosta löytyy myös ratsastuskoulu, jossa on tarjoilla erilaisia palveluita normaalin ratsastuskoulutoiminnan ohella. Näitä ovat esimerkiksi juhla- ja rekiajot, jotka sopivat hyvin hääteemaan sekä yritysten ratsastuskerhot vaikka businessmatkalaisille. (Tuomarinkylän Ravintola.) Solhemin siis kannattaa ehdottomasti verkostoitua Tuomarinkylän kartanon kanssa tekemällä esimerkiksi sopimuksen erilaisista matkapaketeista ja laittamalla linkit yritysten Internet-sivuille.

Erilaisia kokemuksia Solhemin asiakkaille voi tarjota Heureka-tiedekeskus. Heurekassa on varsinaisen näyttelyn ja planetaario-elokuvien lisäksi paljon tapahtumia. Heurekassa järjestetään esimerkiksi esitelmiä, luentoja, tapahtumapäiviä, leirikouluja tai muita tieteeseen liittyviä tapahtumia, kuten erilaisia projekteja ja tiedeleirejä. Näin ollen esimerkiksi kauempaa tulevat luennoitsijat tai muut yritysihmiset sekä tiedeleiriläiset ja leirikoululaiset voisivat majoittua Solhemissä. (Heureka.) Heurekaan siis kannattaisi laittaa mainoksia ja heidän kanssaan sopia esimerkiksi jonkinlaisista alennuksista Solhemin asiakkaille. Muita mielenkiintoisia yhteistyökumppaneja olisivat varmasti kanoottien vuokrausyritykset Vantaanjoen varrella, kuten Helsinki NMKY Melontarata tai Welhonpesä Oy. Näin Solhem voisi mainostaa asiakkailleen kanoottielämyksiä Vantaanjoen varrella ilman, että heidän tarvitsisi itse palvelua hoitaa. Näin ollen kaikki yhteistyön osapuolet voisivat keskittyä ydintoimintoihinsa.

Mahdollisia yhteistyökumppaneita Solhemille voisivat olla lähialueen koulut kuten Helsingin pitäjän kirkonkylässä sijaitseva ruotsinkielinen yläkoulu Helsingin Skola tai Veromiehessä sijaitseva Tikkurilan ammattikoulun sivupisteeksi rakennettu Veromiehen koulu. Myös Kartanonkoskella sijaitseva POINT, Pakkalan Opetus- ja Informaatiotalo kouluineen ja päiväkotineen, voisi olla hyvä yhteistyökumppani. Kouluissa usein vieraillee oppilaita tai jopa opettajia muista maista, jolloin majoitusta tarvitaan. Tällaisissa tilanteissa koulut voisivat mainostaa Solhemia hyväksi majoituspaikaksi. Lisäksi esimerkiksi luokkaretkille muualta tulevat koulut voisivat majoittua vaikka Solhemin aitassa. Urheiluseurojen kanssa voisi tehdä yhteistyötä majoittamalla pelimatkalaisia. Esimerkiksi POINT:in liikuntasali on päivisin urheiluseurojen käytössä (VTK Kiinteistöt 2008), joten siellä olisi hyvä mainostaa Solhemin edullista aittamajoitusta. Urheiluseuroja Solhem voisi majoittaa yhteistyössä Tikkurilan urheilupuiston ja siellä sijaitsevan urheilutalon kanssa. Organisaatiot voisivat suositella toisiaan kapasiteetin täyttyessä. Urheilupuistossa on myös erilaisia aktiviteetteja Solhemin asiakkaille, kuten keilausta, biljardia, uintia tai vaikka luistelua tai perinteistä kuntosaliharjoittelua.

Yksi tärkeä yhteistyökumppani on tietenkin Matkailun edistämiskeskus. Se on työ- ja elinkeinoministeriön alainen virasto, joka vastaa valtakunnallisena matkailualan asiantuntijana ja

aktiivisena toimijana Suomen matkailun kansainvälisestä edistämisestä. Se myös tukee alan yrityksiä ja yritysryhmiä kansainvälisille markkinoille tarkoitettujen matkailupalvelujen kehittämisessä ja markkinoinnissa. MEKin ydintehtävät ovat Suomen matkailun markkinointiviestintä, johon kuuluu MEKin pääasiallinen tehtävä eli matkailullinen Suomi-kuva, tuotemarkkinointi eli yhteistyö matkailupalveluiden ja myyjien välillä sekä verkottumisen edistäminen. Sen toinen tehtävä on markkinatiedon hankinta ja siirtäminen matkailuelinkeinolle eli muun muassa sähköisen tietopankin luominen ja ylläpito sekä tiedon analysointi ja välittäminen. MEKin kolmantena tehtävänä on laadukkaan tuotekehityksen ja tuotteistamisen edistäminen. Rahoituksen MEK saa valtion budjetista ja Finpron kautta. Matkailuelinkeino myös osallistuu markkinointiin. (Matkailun edistämiskeskus.)

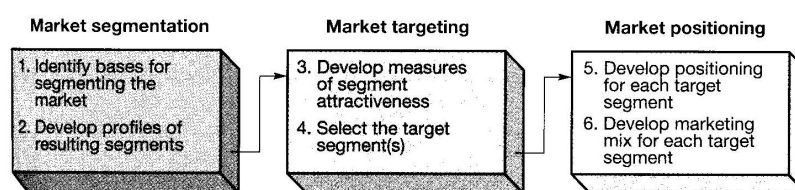
Matkailun edistämiskeskus teki elo-syyskuussa 2008 selvityksen kesäaktiiviteettituotteista kansainvälisille markkinoille. Siinä selvitettiin kansainvälisille markkinoille suunnatut tuotteet monien aktiviteettien osalta. Näitä aktiviteetteja olivat pyöräily, melonta, vaellus/patikointi, sisävesiristeilyt sekä hevoslomat. Tutkimuksen mukaan toimiva kiertomatkatarjonta edellyttäisi jonkun tahon joka keräisi modulit yhteen. MEKin mukaan tähän tarvittaisiin joko myyjä, joka olisi perehtynyt alueisiin ja palveluihin ja keräisi, hinnottelisi, markkinoisi ja myisi tuotteet matkanjärjestäjille. Toinen vaihtoehto MEKin mukaan olisi toimiva nettiportaali, josta voisi kerätä ostoskoriin haluamansa majoitusmuodon eri kohteissa ja liittää siihen ohjelma joko omatoimisena tai opastettuna sekä välinevuokraus. MEK kertoo myyjäongelman tulevan esiin myös pyörämatkapaketeissa, joita on Helsingin ympäristössä todella vähän tarjoilla. (Matkailun edistämiskeskus.) Vaikka aktiviteettituotteita on tullut lisää, on erilaisille ohjelmopalveluille ja varsinkin niiden yhdistämiselle sekä välinevuokraukselle siis kysyntää. Jos Solhem onnistuu verkostoitumaan lähialueiden yritysten ja organisaatioiden kanssa, voi se tarjota ainutlaatuista ohjelmaa asiakkailleen. Tällöin Solhemin asiakkaat saisivat itse koota haluamansa ohjelman itselleen, josta kaikki alueen yritykset hyötyisivät. MEKin mukaan oma-toimisesti liikkuvat matkailijat ovatkin tulevaisuudessa suuri potentiaali.

#### 4.2 Kohderyhmät ja segmentointi

Yritykset ymmärtävät, etteivät voi vedota kaikkiin ostajiin markkinoilla tai eivät ainakaan samalla tavalla. Ostajia on liian monia, he ovat liian laajalle levittäytyneitä ja erilaisia tarpeissaan sekä ostoskäyttäytymisessään. Markkinointitapoja ovat massamarkkinointi, jossa markkinoidaan yhtä tuotetta kaikille ostajille, tuotevalikoima-markkinointi, jossa markkinoidaan tuotteita tai palveluja eri ominaisuuksilla, tyyleillä, laaduilla ja kooilla sekä kohderyhmämarkkinointi, jossa tunnustetaan eri markkinointisegmenttejä, valitaan yksi tai useampia ja kehitetään tuotteita tai palveluja ja räätälöidään ne valituille segmenteille. Kohderyhmämarkkinoinnissa Internet ja tietokantamarkkinointi ovat auttaneet yrityksiä saavuttamaan pieniä segmenttejä yksilöllisine tarpeineen. Tällainen mikromarkkinointi on erityisen hyvä

majoitus- ja turismipalveluissa, kun nykypäivän ostajat vaativat erikoisuuksia tuotteissa tai palveluissa, joita ostavat. (Kotler, Bowen & Makens 2006, 261-262.)

Kohdemarkkinoinnissa ensimmäinen askel on segmentointi, jossa markkinat jaetaan toisistaan eroavaisiin ryhmiin, jotka voivat vaatia eri tuotteita ja/tai markkinointimixejä. Segmenttien profiloinnin jälkeen markkinat kohdennetaan arvioimalla jokaisen segmentin vetovoima ja täten valitsemalla yksi tai useampi segmentti. Lopuksi markkinat asemoidaan kehittämällä kilpailukykyinen asemointi tuotteelle ja sopiva markkinointimix (kuva 9). (Kotler ym. 2006, 262-263.)



Kuvio 9: Askeleet segmentoinnissa, kohdentamisessa ja asemoinnissa (Kotler ym. 2006, 263).

Markkinat koostuvat ostajista, jotka eroavat useammilla kuin yhdellä tavalla. He voivat erota esimerkiksi haluisaan, varoissaan, sijainnissaan, ostosasenteissaan ja -tavoissaan. Koska ostajilla on ainutlaatuiset tarpeet ja halut, on jokainen yksilö potentiaalisesti oma markkinansa. Ideaalitapauksessa myyjä voi suunnitella ja erotella markkinointiohjelmat jokaiselle ostajalle erikseen. Kuitenkin suurimmalle osalle yrityksistä on mahdotonta tarjota täydellinen segmentaatio verrattuna kuluihin. Yritykset täten etsivät laajoja ostajaryhmiä, jotka eroavat toisistaan tarpeiltaan ja ostokäyttäytymiseltään. Markkinoiden segmentointiin ei ole yksinkertaista tietä. Markkinoijan täytyy yrittää erilaisia segmentointimuunnelmia. (Kotler ym. 2006, 263.)

Maantieteellinen segmentointi tarkoittaa markkinoiden jakamista erilaisiin maantieteellisiin yksiköihin, kuten kansakuntiin, valtioihin, seutuihin, piirikuntiin, kaupunkeihin tai naapurustoihin. Yritys päättää operoida yhdellä tai useammalla maantieteellisellä alueella ottaen huomioon maantieteelliset erot asiakkaiden mieltymyksissä. Monet jälleenmyyjät esimerkiksi kysyvät asiakkaidensa postinumeroita. Näin he voivat tutkia eri alueilta tulevien asiakkaidensa ostokäyttäytymistä. (Kotler ym. 2006, 263-265.) Solhemin ei majoitusyrityksenä kannata segmentoida maantieteellisin perustein, sillä sen asiakkaat ovat todella laajalle levittäytyneitä. He ovat pääosin Suomesta, mikä tietysti helpottaa kulttuurituntemuksessa. On helpompi asioida, kun käytetään samaa kieltä ja tavatkin ovat samat. Solhemissä voidaan kuitenkin ottaa asiakkaiden maantieteellinen sijainti huomioon esimerkiksi niin, että varauksen tullessa ulko-

mailta, otetaan selville asiakkaiden peruskulttuuria ja tapoja. Näin Solhem voisi palvella asiakkaitaan yksityiskohtaisemmin, eikä väärinkäsityksiäkään tulisi niin helposti. Ulkomaiset asiakkaat tulee ottaa huomioon myös Internet-sivuja suunniteltaessa ja sivujen tulisikin olla vähintään englannin kielellä.

Demografinen segmentointi koostuu markkinoiden jakamisesta ryhmiin demografisten muuttujien mukaan, kuten iän, elämänkaaren, sukupuolen, tulojen, ammatin, koulutuksen, uskonnon, rodun ja kansallisuuden. Nämä ovatkin yleisimpiä segmentointiperusteita. Yksi syy, miksi demografisin perustein segmentoidaan usein, on se, että kuluttajan mieltymykset ja kulutustaste vaihtelevat usein näiden muuttujien mukaan. Demografisia muuttujia on helppo mitata, ja vaikka pääpiirteittäin segmentoitaisiinkin muin perustein, kuten luonteen tai käyttäytymisen mukaan, täytyy demografiset tuntemerkit tietää, jotta voidaan arvioida markkinoiden koko ja tavoittaa ne tehokkaasti. (Kotler ym. 2006, 266.)

Ikä ja elämänkaaren vaihe voivat olla tärkeitä segmentointiperusteita. Esimerkiksi lapset on hyvä ottaa huomioon, kun suurin osa perheiden päätöksistä saa vaikutteita lapsilta ja kotitalouksilta. Myös suuret ikäluokat vaikuttavat yritysten päätöksiin monissa teollistuneissa maissa. Nämä markkinat merkitsevät suurta ostopotentiaalia turismille. USA:ssa on huomattu, että vaikka suuret ikäluokat ikääntyvät, he eivät pidä opastetuista kiertueista, vaan haluavat tehdä omat kokemuksensa, kuitenkin pakettimatkojen helppouden avulla ilman omia aikaa vieviä järjestelyjä. (Kotler ym. 2006, 266-267.) Solhemin kannattaa miettiä asiakkaidensa ikää segmentoidessaan. Maaseutumainen rauhallinen paikka luultavasti houkuttelee enemmän hievan vanhempia ihmisiä tai perheitä kuin esimerkiksi nuoria sinkkuja. Maisemat ja itse Solhemin sekä sen ympäristön historia varmasti kiinnostavat vanhempaa väestöä ja siksi tätä ominaisuutta kannattaakin mainostaa. Perheitä taas varmasti kiinnostaa paikan rauha ja lapsiturvallinen ympäristö. Tämän vuoksi Solhemin kannattaa kertoa sijainnistaan vähäliikenteisen tien varrella ja isosta piha-alueestaan, jossa on lapsillekin turvallinen paikka leikkiä.

Sukupuolta segmentointiperusteena on käytetty jo kauan vaatteiden, hiusten, kosmetiikan ja lehtien markkinoinnissa. Nykyään sitä käytetään myös majoitusmarkkinoinnissa. Esimerkiksi 1970-luvulla naiset muodostivat vain alle prosentin liikematkailijoista. Nykyään taas naiset edustavat todella tärkeää markkinointisegmenttiä. Siksi majoitusyritykset ottavat naiset huomioon hotellihuoneiden suunnittelussa. Design muuttuu sisältäen aulabaarit, kuntolaitteet, hiustenkuivaajat ja vaaleammilla väreillä sisustetut huoneet. Vaikka nämä muutokset ovat puhuttelevia naisille, ovat ne usein vetoavia miehillekin. Hotellit ovat lisäksi taitavasti alkaneet käyttää enemmän naisjohtajia mainoksissaan. Sukupuolimarkkinointi on tehokkainta, kun sitä käytetään demografia ja elämäntyyli informaatioon yhdistettynä. Markkinointi tähdättynä kiinnostuksenkohteisiin ennen sukupuolta tuottaa todennäköisemmin hyvää tulosta hotelleille, ravintoloille ja muille alan yrityksille. (Kotler ym. 2006, 267-269.) Sukupuolen



mukaan Solhemin tuskin kannattaa segmentoida. Majoitus Bed and Breakfastissa houkuttelee yhtä lailla sekä miehiä että naisia, riippuen heidän elämäntyylistään ja mielenkiinnostaan. Siksi onkin hyvä, että Solhemin sisustus ja muu markkinointi on neutraalia, sellaista, joka sopii sekä naisille että miehille. Usein kuitenkin naiset tekevät perheissä päätökset majoituspaikasta ja huonevaraukset, mikä tietenkin kannattaa ottaa huomioon markkinointimateriaalia suunniteltaessa.

Tulosegmentointi on erityisen tehokasta majoituslalla. Ylemmän tuloluokan vieraat ja yritykset ovat kohteina korkealuokkaisille hotelleille ja virkistyspaikoille. Alemman tuloluokan segmenttiin on suhteellisen helppoa kohdentaa markkinointi esimerkiksi motelli- ja linja-autopalvelut. Keskiluokan kuluttajat ovat verrattomasti isoin segmentti majoitus-taloudelle, mutta sitä voi olla vaikeaa houkuttaa ja pitää. Tässä luokassa on suuri valikoima tulotasoja ja elämäntyyliä, mikä taas monimutkaistaa markkinointistrategioita ja -taktiikoita. Tulosegmentoinnin on yleisesti oletettu olevan yksi ensisijaisista hinnoittelustrategioista. Vaikka hinta ei pelkästään määräydy tulon mukaan, on siinä usein läheinen vastaavuussuhde. (Kotler ym. 2006, 269.) Matkustaminen yleisesti ei ole kovin halpaa, joten majoitusalan asiakkaat useimmin ovat ainakin keskiluokan kuluttajia. Koska Solhemillä on suhteellisen alhaiset hinnat, kuten aamiaismajoituksilla yleisesti, voi sen potentiaalisiin asiakkaisiin kuulua alempituloisia ihmisiä. Ylemmän tuloluokan matkailijat taas luultavammin valitsevat yöpymispaikkaan jonkin korkeatasoisen hotellin kaikkine mukavuuksineen.

Psykograafinen segmentointi jakaa ostajat eri ryhmiin sosiaalisen luokan, elämäntyylin ja luonteen perusteella. Saman demografisen ryhmän ihmisillä voi olla todella erilainen psykograafinen profiili. Eri sosiaaliluokilla on vahva vaikutus ihmisten mieltymyksiin autoissa, vaatteissa, kodin kalustuksessa, vapaa-ajan toiminnassa ja lukutavoissa. Jokaisen luokan asiakkaat tuntisivat luultavasti olonsa epämukavaksi toisille suunnatuissa yrityksissä. Elämäntyyli taas on ihmisen elämän toimintamalli, joka näkyy hänen toiminnoissaan, mielenkiinnostuksissaan ja mielipiteissään. Elämäntyyli kuvaa ihmisen koko persoonaa vuorovaikutuksessa ympäristön kanssa. Se siis vaikuttaa siihen, mitä tavaroita tai palveluja ihmiset ostavat. Markkinoijat käyttävät persoonallisuusmuuttujaa segmentoidakseen markkinoita. Monet majoitusalan yritykset ovat syntyneet perustajan persoonallisuuden lisänä, kuten Hilton-hotelliketju. (Kotler ym. 2006, 207, 270-271.) Varsinkin elämäntyyli on tärkeä segmentointiperuste majatalon markkinoinnille. Ihmiset, jotka ovat tottuneet kaikkiin nykypäivän mukavuuksiin, kuten televisioon ja Internetiin tärkeänä osana elämäntapaansa, tuskin haluavat majoittua tämän tyyppiseen yritykseen. Myös businessmatkailijat, joille on tärkeää päästä Internetiin, hakevat varmasti toisenlaista majoitusmuotoa. Toisaalta juuri kiireiseen elämään tottuneet ihmiset usein saattavat haluta lomallaan rauhaa ja lepoa, mihin Solhem onkin oivallinen. Myös ihmiset jotka arvostavat luonnon läheisyyttä ja historiaa luultavasti hakeutuvat tällaiseen lomakohteeseen.

Käyttäytymissegmentoinnissa ostajat jaetaan ryhmiin heidän tietonsa, asenteensa sekä tuotteen käytön tai tuotteen aiheuttaman vastatoimen perusteella. Monet markkinoijat uskovat, että käyttäytymismuuttajat ovat paras aloitus markkinointisegmenttiä muodostaessa. Ostajat voidaan jakaa ryhmiin tilanteiden perusteella, joissa he ostavat tai käyttävät tuotetta. (Kotler ym. 2006, 272.) Segmentointi käyttäytymisen perusteella onkin varteen otettava keino Solhemin kohdalla.

Tilaisuussegmentointi auttaa yrityksiä muodostamaan tuotehyödyn. Esimerkiksi lentomatkailu on jaettu tilaisuuksiin liittyen joko liikematkailuun, lomamatkailuun tai perhematkailuun. Tilaisuusmarkkinoinnissa voidaan käyttää hyväksi erilaisia juhlapäiviä, kuten äitienpäivää. Matkailuteollisuudelle hyvä mahdollisuus on häämatka, joka on usein hääparin perheiden maksama. Lahjana annetussa häämatkapaketissa voi olla korkealuokkaisia tuotteita tai palveluja. Joissakin hotelleissa esimerkiksi huoneiden sängyt ovat sydämenmuotoisia, ravintoloissa voi olla varattu pareille kynttiläillallisia ja huoneissa voi olla vaikka samppanjaa jäissä. (Kotler ym. 2006, 272.) Solhemiin tilaisuussegmentointi sopii erinomaisesti. Aivan vieressä sijaitsevassa Pyhän Laurin kirkossa vietetään erityisen paljon häitä. Tämän vuoksi Solhemin kohde-ryhmä on varmasti kauempaa tulevat kirkkovieraat. Majoitusmuoto kauniine maisemineen ja maalaisidyllisine tunnelmineen sopii lisäksi erittäin hyvin häämatkailijoille ulkomailta tai vaikka häyöpaikaksi vastaanaineille. Tämän vuoksi Solhemin kannattaakin miettiä erityisen hääpaketin tarjoamista. Huoneen voisi tällöin esimerkiksi sisustaa hieman tavallista romanttisemmin ja paikalle varata vaikka samppanjaa ja mansikoita. Paketin hinta olisi tietysti hieman tavallista huonetta korkeampi, jolloin tulojakin saataisiin mukavasti hieman lisää. Toinen oiva tilaisuussegmentti on Tikkurilassa järjestettävät markkinat. Esimerkiksi kaksi kertaa vuodessa järjestettäville maalaismarkkinoille tulee paljon myyjiä ympäri Suomea. Tällöin Solhem voisi majoittaa myyjiä markkinoiden keston ajaksi ja näin ollen käyttää tilaisuuksia hyväkseen.

Ostajat voi laittaa ryhmiin sen mukaan, mitä hyötyjä he tuotteesta etsivät. Näin voidaan kehittää tuotteita ominaisuuksilla, jotka tarjoavat asiakkaille heidän etsimänsä hyödyn. Esimerkiksi perheet valitsevat ravintolansa mukavuuden ja menun perusteella, kun taas gurmeeravintoloiden asiakkaat hakevat laatua. Tietäessään mitä hyötyjä kuluttajat hakevat, voivat johtajat myös kommunikoida asiakkaidensa kanssa tehokkaammin. Hyöty on positiivinen tulos, joka saadaan tuotteen ominaisuuksista. Ne ominaisuudet, jotka tuottavat positiivisia tuloksia vieraille, luovat asiakkaille arvoa. (Kotler ym. 2006, 273.) Solhemin ominaisuuksia, jotka jo nykyisellä kokemuksella ovat osoittautuneet asiakkaille arvoa luoviksi, ovat erityisesti sen hyvä sijainti sekä siellä oleva oma rauha. Asiakkaita on saatu Solhemiin hyvien kulkuyhteyksien vuoksi ja majataloa on keuhuttu asiakkaiden oman ruuanvalmistusmahdollisuuden ja rauhan vuoksi. Hyödyn haun perusteella Solhem voisi ottaa kohderyhmäkseen myös nuoret urheilijat

hyvän sijaintinsa ja halvan aittamajoituksensa vuoksi. Solhemin kannattaa siis kohdistaa markkinointiaan pelimatkaajille ja muille urheilulomasta kiinnostuneille. Edelleen hyvän sijaintinsa vuoksi Solhemin oivina kohdeasiakkaina voisivat asiakkaiden etsimän hyödyn perusteella olla erilaiset elämysmatkailijat, ihmiset, jotka haluavat kokea uusia asioita lomillaan. Solhemissä itsessään ja sen ympäristössä on paljon erilaista koettavaa sekä ulkomaalaisille että kotimaalaisille asiakkaille. Solhemistä itsestään löytyy esimerkiksi ulkomaalaisille uusi kokemus sauna, kun taas sen ympäristössä sijaitsevat esimerkiksi kanoottivuokraamot ja Tiekeskus Heureka.

Käyttäjän statuksen mukaan voidaan segmentoida ihmisiin, jotka eivät käytä tuotetta, tuotteen edellisiin käyttäjiin, potentiaalsiin käyttäjiin ja säännöllisiin käyttäjiin. Suuren markkinaosuuden omaavat yritykset, kuten suuret lentoyhtiöt, ovat erityisen kiinnostuneita pitämään säännölliset käyttäjät ja houkuttelemaan potentiaalisia käyttäjiä. Kummatkin ryhmät yleensä vaativat erilaisia markkinointivetoimuksia. Myös tuotteen käytön määrän perusteella voidaan segmentoida. Näin asiakkaat voidaan jakaa kevytkäyttäjiin, keskikäyttäjiin ja runsaskäyttäjiin. Vaikka runsaskäyttäjät ovat usein pieni prosentuaalinen ryhmä markkinoista, he kuitenkin käyttävät prosentuaalisesti suuren osuuden kokonaisostoksista. Siksi markkinoijat haluavat tunnistaa tämän ryhmän ja rakentaa markkinointimixin heidän houkuttelemisekseen. (Kotler ym. 2006, 273-274.) Matkailuyrityksen ja varsinkin majoitusyrityksen on hankalaa saada runsaskäyttäjiä asiakkaikseen. Matkailu kuitenkin on usein tilanteesta riippuvaa ja sitä tehdään usein eri paikkoihin sekä loman että työn vuoksi. Tässä voitaisiin kuitenkin houkutella businessmatkailijoita, jotka tulevat Vantaalle usein työnsä vuoksi.

Markkinat voidaan segmentoida asiakkaiden lojaaliuden perusteella. Majoitustuotteiden kuluttajat voivat olla lojaaleja brändeille tai yrityksille. Toiset taas voivat olla jonkin verran lojaaleja esimerkiksi kahdelle, kolmelle brändille tai suosia yhtä brändiä, mutta ostaa muita. Kuitenkin joillakuilla ei ole ollenkaan brändilojaaliutta, vaan he haluavat vaihtelua tai yksinkertaisesti ostavat sitä brändiä, mikä kulloinkin on halvin tai kätevin. Lojaaliuden takia yritysten kannattaa pitää yllä tiedostoja usein käyvistä asiakkaista ja heidän mieltymyksistään. Vanhoihin asiakkaisiin kannattaa olla kontaktissa esimerkiksi sähköpostitse ja kertoa heille erikoista- pahtumista tai vaikka uusista ohjelmista tai laitteista. Markkinoita voi segmentoida myös asiakkaiden valmiutena ostaa. Jotkut eivät tiedä tuotteesta, toiset ovat siitä selvillä, jotkut tietoisia, jotkut haluavat tuotteen ja jotkut taas aikovat ostaa sen. (Kotler ym. 2006, 275.) Solhem tuskin saa brändilojaaleja asiakkaita, mutta se voi yrittää houkutella säännöllisesti Vantaalle saapuvia businessmatkailijoita vakioasiakkaikseen antamalla esimerkiksi alennuksia ja vastaamalla heidän viihtyvyydestään. Solhem voi esimerkiksi ottaa selville vakioasiakkaidensa erityismieltymyksiä ja tarjota niitä heille aina valmiiksi. Myös perhematkailijoita kannattaa houkutella vakioasiakkaiksi, sillä he vierailevat usein samassa paikassa perheitä tai ystäviä tapaamassa. Nämä asiakkaat voivat olla sekä suomalaisia että ulkomaalaisia.

### 4.3 Palvelun jakelu ja toimitus sekä markkinointikanavat

Palveluteollisuudessa kontakti palveluyrityksen ja asiakkaan välillä on välttämätön. Palveluisa suora jakelu ja toimitus ovat välttämättömiä. Pienillä palveluntuottajilla luonnollinen jakelu on "one to one" jakelua ja toimitusta, jossa palveluntuottaja on yksi ihminen joka jakaa ja toimittaa palvelun usealle asiakkaalle. Tämä toimitus on useimmin peräkkäin tapahtuvaa palvelua, jolloin palveluntarjoaja tapaa asiakkaat yksi toisensa jälkeen. (Bruhn & Georgi 2006,246.) Koska Solhemin toiminta perustuu pitkälti henkilökohtaiseen palvelutyöhön, on yrityksen varmasti yksi tehokkaimmista markkinointikeinoista henkilökohtainen markkinointi. Solhemin kannattaa siis panostaa palveluunsa, tuottaa arvoa asiakkaalle ja näin ollen tehdä asiakas tyytyväiseksi, jotta hän mahdollisesti käyttäisi yritystä jatkossakin. Yksi tärkeä saavutettava asia hyvällä asiakaspalvelulla on niin sanottu puskaradio. Tähän mennessä Solhemin toiminta on perustunut pitkälti puskaradioon eli ihmiset ovat kertoneet tuttavilleen paikasta positiivisesti. Tätä keinoa kannattaa siis käyttää jatkossakin. On todettu, että asiakkaiden viestiminen yrityksestä tuttavilleen on erittäin tehokasta markkinointia, mutta tällöin myös negatiiviset huomiot vaikuttavat potentiaalisiiin asiakkaisiin voimakkaasti.

Palvelujen jakelussa ja toimituksessa on vain yksi poikkeus koskien henkilökohtaista palvelua. Tällainen on jaettua palveluntoimitusta, jossa kaksi työvaihetta on eriytetty. Ensimmäisessä työvaiheessa asiakkaalle myydään jonkinlainen lippu tai kuitti, joka toimii todisteena asiakkaan oikeuteen saada tietty palvelu. Tällaisia palveluja ovat esimerkiksi juna tai lentomatkat sekä konserttiliput. (Bruhn & Georgi 2006,247.) Vaikka majoitusyrityksissä ei palvelua varsinaisesti osteta etukäteen, tehdään siinä silti usein varaus ennen palvelun vastaanottamista. Tämä tehdään joko puhelimen välityksellä tai, kuten nykyään on yleisempää, Internetin kautta. Se, miten asiakas tänä päivänä lähtee hakemaan matkailupalveluita, on useimmiten Internetin ja sen hakupalveluiden kautta. Lähes jokaisella yrityksellä tulisi olla jonkinlaiset Internet-sivut ja erittäin tärkeää se on matkailualalla. Koska asiakkaat useimmiten löytävät majoitusyritykset Internetin kautta ja varaavat huoneet samasta paikasta, tulisi yrityksen Internet-sivujen olla mahdollisimman kattavat ja samalla tehokkaat. Matkailuyrityksen yksi ehdottomasti tärkeimmistä markkinointikeinoista onkin itse nettisivut ja hakukoneiden käyttö niiden löytämiseen. Myös Solhemin kannattaa markkinoida itseään ensisijaisesti Internetin kautta. Internetin hyötyjä ovat esimerkiksi suhteellisen hyvä interaktiivisuuden mahdollisuus sekä joustavuus asiakkaan sijainnissa. Nämä ovat matkailuyrityksille oleellisia etuja, kun sen asiakkaat voivat olla lähes missä tahansa ympäri maailmaa ja vuorovaikutusta tarvitaan jo ennen varsinaisen palvelun vastaanottoa varaamalla palvelu.

Matkailuyrityksenä Solhemin ei kannata mainostaa itseään lehdissä niiden usein aika paikallisen jakelun vuoksi. Myöskään televisiomainonta ei ole kannattavaa varsinkaan näin pienelle

yritykselle. Internetin ja puskaradion lisäksi Solhemillä ei siis ole montaa markkinointikanava- vaihtoehtoa. Yksi tärkeä seikka on kuitenkin yrityksen läheisyydessä sijaitsevat ulkomainokset, jotka kertovat majatalon sijainnista. Ulkokyltin avulla ihmiset, jotka ajavat paikan ohi, saavat tietää uudesta yrityksestä ja usein tällaiset paikalliset tapahtumat huomioidaan ja niistä kerrotaan muille. Vaikka tämän avulla saadaan vain lähiasukkaiden huomio, voi siitä olla paljonkin hyötyä, kun sana leviää. Lähiseutujen asukkaat voivat esimerkiksi suositella paikkaa muualla Suomessa tai ulkomailla asuville sukulaisilleen ja tuttavilleen. Ulkomainonta on myös pakollista, jotta asiakkaat löytävät paikan helposti. Tämä taas luo hyvää imagoa yritykselle. Toinen erittäin hyödyllinen markkinointikeino matkailuyrityksille on verkoston kautta tapahtuva markkinointi. Näistä mahdollisuuksista Solheminkin kannattaa ehdottomasti ottaa selvää. Majoituspalveluna Solhemin kannattaa myös laittaa lentokentälle ilmoitus palveluistaan.

#### 4.4 Markkinointimateriaalin suunnittelu

Mainonnan suunnittelu alkaa strategisilla päätöksillä mainonnan tavoitteista ja päämääristä. Tyypillisiä päämääriä ovat tunnettuuden parantaminen eli yritys halutaan tuoda potentiaalisten ostajien tietoisuuteen ja suostuttelu, jolloin potentiaaliset asiakkaat halutaan vakuuttaa palvelun ylivoimaisuudesta. Tyypillistä ovat myös muistuttaminen, kun yrityksen tai sen tietyn palvelun halutaan pysyvän pitkään kuluttajien suosiossa ja vahvistaminen, kun asiakkaalle halutaan antaa suotuisa mielikuva sekä luoda ja kehittää asiakasuskollisuutta. Usein päämääränä on myös oston nopeuttaminen, kun potentiaalisia ostajia halutaan rohkaista reagoimaan mainokseen heti ja asemointi sekä imagon rakentaminen, jolloin yritykselle tai sen tietylle palvelulle halutaan rakentaa kohderyhmän tarpeita, toiveita ja mieltymyksiä vastaava imago. (Albanese & Boedeker 2002, 192.) Solhemillä mainonnan tavoite näin aluksi on etenkin tunnettuuden parantaminen ja yrityksen imagon rakentaminen.

Kun nämä päämäärät ovat hyvin selvillä, voidaan aloittaa mainossanomien suunnittelu eli sanomastrategia. Tässä on tarkoituksena kääntää mainonnan tavoitteet ja päämäärät konkreettiseksi mainokseksi erilaisten ilmaisujen, symbolien, merkkien ynnä muiden keinojen kautta. Sanomastrategiassa suunnitellaan ensin mitä asiakkaalle halutaan viestiä eli mainonnan sisältö. Toinen vaihe sanomastrategiassa on sanoman muodon suunnittelu. Tämä onkin mainossanomastrategian luovim vaihe, jossa haluttu sanoma muodostetaan merkitykselliseksi ilmaisuksi eli mainonnaksi. Mainonnassa pyritään yleensä vaikuttamaan kohderyhmään sekä järkipärisin argumentein että emotionaalisiin vetoamuksiin. Viestinnässä tärkeää voivat siis olla tieto eli kognitiiviset elementit tai tunteet eli affektiiviset elementit. Mainoksessa huomio voidaan kiinnittää myös sisältöön eli mitä tuotteesta tai palvelusta kerrotaan tai formaattiin eli miten asiat tuodaan esiin. (Albanese & Boedeker 2002, 192-193, 196.) Varsinkin Solhemin tapaukses-

sa on järjen lisäksi erityisen tärkeää vaikuttaa tunteisiin. Matkailualalla yleisestikin ihmiset perustavat ostopäätöksensä paljon tunteiden varaan.

Matkailupalvelujen ja matkakohteiden mainostajille historia tarjoaa mainioita mahdollisuuksia. Sehän on yksi tärkeimmistä motiiveista matkustaa tiettyyn paikkaan. Tämän vuoksi matkakohteet, joiden vetovoimaisuus perustuu pääosin historiaan pyrkivät rakentamaan tai vahvistamaan brändiä luomalla mielikuvia menneisyyden ympärille, joiden avulla ne erottuvat kilpailevista kohteista. (Albanese & Boedeker 2002, 199.) Solhemille tämä on hyvä markkinointikeino sen rakennusten ja ympäristön ainutlaatuisen historian vuoksi. Solhemin kannattaa siis kertoa paikan historiaa markkinointimielessä ja parhaiten tämä käy tarinan avulla.

Kirjassa *Tarinoiden voima* kerrotaan Maailmanpankin tietämyksenhallintajohtajan Steve Denningin ideasta käyttää tarinaa yrityksen sisäisessä tiedonvälityksessä. Vaikka Solhem ei tarinankerrontaa sisäisessä viestinnässään tarvitse, ovat jotkin asiat tarinankerronnassa kuitenkin samat. Ensinnäkin tarinankerrontaprosessissa on tavallaan kaksi erillistä tarinaa koko ajan mukana: se, joka kerrotaan ja se, jonka kuulijat muokkaavat oman hiljaisen tietonsa perusteella ajatuksissaan. Näin kuulijat muokkaavat aktiivisesti ideat uudestaan omassa kokemuspiirissään. Denning huomasi myös, että toimivissa tarinoissa on oltava ainakin kolme piirrettä. Hyvä tarina on selkeästi yhteydessä kuulijakunnan elämään, siinä on riittävästi odottamattomia piirteitä eli jotain yllätyksellistä ja siinä on jokin idea, joka syventää kuulijan ymmärrystä. Toimivien tarinoiden luomisessa tarvitaan paljon etukäteissuunnittelua ja huomion kiinnittämistä yksityiskohtiin. Kun tarinaa rakennetaan, tulisi Denningin mukaan miettiä, miten siitä saadaan elävä ja toimiva. Tarinan voima ei niinkään ole itse tarinassa, vaan nimenomaan sen esittämisessä. (Aaltonen & Heikkilä 2003, 68-71.) Näiden seikkojen vuoksi Solhemin kannattaakin miettiä, kuka tarinan kirjoittaa. Solhemin kannattasi varmasti tukeutua ammattilaisen apuun tarinan kerronnassa, jolloin tarinasta saadaan mahdollisimman tunteisiin vetoava ja elävä.

Hollantilaisen Reputation Institutin johtaja Gees Van Riel (2001) sanoo, että uskottava tarina parantaa yrityksen mainetta ja edesauttaa yritystä tekemään paremman taloudellisen tuloksen. Van Rielin mukaan ihanteellinen tarina yrityksestä on realistinen ja relevantti kuvaus, joka on luotu yrityksen sidosryhmien kanssa avoimessa dialogissa. Kirjassa *Tarinoiden voima* Aaltonen ja Heikkilä kertovat tarinaa miettiessä tärkeiden kysymysten olevan: Mitä ihmisten tulisi yrityksestä tietää?, millaiset tunteet heillä pitäisi olla sitä kohtaan?, mitä heidän tulisi tehdä? ja onko tämäkään riittävästi?. Erityisesti ensimmäistä kysymystä on pohdittu laajasti sekä Suomessa että muualla. Leif Åberg (1997) tarkastelee tarinaa strategisen viestinnän näkökulmasta ja määrittelee kehitystarinan rakennuspalasiksi yrityksen vision, mission, liikeidean ja strategian. Van Riel puolestaan rakentaisi uskottavan tarinan yrityksen strategiasta, identiteetistä ja maineesta. Toimialasta ja historiasta riippuen tarina voi olla hyvinkin erilai-

nen. Joillekin yrityksille sopii historian, toisille nykyhetken tai tulevaisuuden korostaminen. (Aaltonen & Heikkilä 2003, 76-77.) Solhemille tärkeää on erityisesti sen itsensä ja ympäristön historian mainostaminen. Nämä kun ovat ainutlaatuiset.

Ihmisen sisäisten skeemojen ansioista ihminen pystyy tulkitsemaan kuvaa puhetta tai tekstiä. Uudesta ärsykkeestä saatua kuvaa verrataan aikaisempiin tietoihin eli sisäisiin malleihin. Vaikka aikaisemmat skeemat ohjaavat tiedon etsintää, saattaa uusi tieto muuttaa aikaisempaa mallia. Tarinaa kerrottaessa, tuodaan se esiin ja tietoisuuteen. Näin asioille voidaan antaa uusia merkityksiä. Kirjallinen kerronta rakentuu pääasiassa huipentuvan lineaarisen juonen varaan. Juoni pitää tarinan kasassa, kuljettaa sitä eteenpäin ja luo sille kronologisen ja loogisen jatkumon. Yritykset kertovat tarinaansa myös kuvien avulla. Hyvä kuva, kuvitus tai sarjakuva kiteyttää tarinaa ja kirkastaa sen ydinviestit. Kuvallisen tarinankerronnan merkitys kasvaa koko ajan kiireisemmäksi ja monimutkaisemmaksi muuttuneessa maailmassa. Hyvän kuvan avulla yrityksestä voidaan luoda mielikuva nopeammin ja helpommin kuin pitkällä tekstillä. Parhaiten ne toimivat kuitenkin tiiviissä yhteistyössä kirjoitetun tekstin tai kerrotun tarinan kanssa. (Aaltonen & Heikkilä 2003, 153-157.) Solhemin kannattaa ehdottomasti käyttää kuvia tarinan kerronnassaan. Solhemistä ja sen ympäristöstä varmasti löytyy paljon vanhoja kuvia, jotka elävöittävät sen historiaa. Myös nykypäivän kuvia paikasta kannattaa käyttää muodostamaan kuvaa rauhallisesta ja kauniista maalaismaisesta majatalosta.

Tarinat voivat olla muodoiltaan erilaisia kuvauksia, satuja, kronikoita, historiankuvauksia ja uutisia. Niissä voidaan käyttää metaforia eli vertauskuvia liittämään asioiden uusia merkityksiä. (Aaltonen & Heikkilä 2003, 159, 161.) Kirjassa Design Management Ville Saarikoski kertoo paljon samoja asioita, kuin Aaltonen ja Heikkinen Tarinoiden voimassa. Kummassakin on mainittu Denningin huomioiden tarinankerronnasta. Saarikoski kuitenkin kertoo tarinoiden suhteesta totuuteen osuvasti. Hän kertoo kuinka tämä on usein koettu ongelmalliseksi ja peruskysymys liittyykin siihen mitä voidaan pitää tarinoiden totuuden, luotettavuuden tai pätevyuden kriteerinä. Saarikoski kuitenkin huomauttaa, että asiaa pitää lähestyä ennakkoluulottomasti ja kysyykin: "Miksi tarinoiden edes pitäisi yrittää olla 'totta joka sana'?" Hänen mielestään vaatimus absoluuttisesta totuudesta ei vahvista tarinaa, vaan imee siltä voimaa. Absoluuttisella totuudella hän tarkoittaa, että tarina kuvaa sanatarkasti ja objektiivisesti todellisuutta, sen tapahtumia ja asioita, mitään lisäämättä ja mitään pois jättämättä. Saarikoski sanoo, ettei tämä kuitenkaan tarkoita sitä, että voitaisiin syölistyä valehteluun. Tarinoiden kohdalla parempi sana kuin totuus, on realismi ja totuudellisuus. Totuuden kriteeri siis olisi se, kuinka ristiriidattomia ne ovat muiden totuudelliseksi koettujen tai määriteltyjen asioiden kanssa. Kaikissa asioissa ja kuvauksissa, myös siis faktoissa, on yleensä tosina ja epätosina pidettyjä asioita sekoitettuna toisiinsa. (Kymidesign, muotoilu- ja tuotekehityskeskus 2004, 39.) Solhemin kannattaa tarinaa muodostaessaan perustaa se vahvasti tositahtumiin. Sen historia kun on jo valmiiksi mielenkiintoinen. Absoluuttisesta totuudesta ei kuitenkaan tässäkään ole kyse,

sillä tarinan kerronnassa tulee varmasti asioita, jotka eivät ole absoluuttisen totta, jotta tarinasta saadaan sujuvasti jatkuva kertomus.

Tarinan luomisen ensimmäinen vaihe on tiedonkeruu sekä kirjallisesta materiaalista että haastatteluista. Tämän jälkeen tarina luodaan kolmessa osassa: aineisto käsitellään, analysoidaan ja tarina kirjoitetaan, minkä jälkeen tarina jo julkistetaan. (Aaltonen & Heikkilä 2003, 164, 167, 170.) Tiedon keruu tulee olemaan Solhemille haastava tehtävä. Vaikka tietoa varmasti saadaan monipuolisesti, täytyy päättää mitkä asiat ovat olleellisia Solhemin imagon kannalta. Bed & Breakfastin kannattaa käyttää julkisia asiakirjoja hyväkseen paikan historian selvittämisessä. Myös haastattelut ovat hyvä keino saada erilaista tietoa tarinaan. Solhemin olisi hyvä haastatella muun muassa edellistä omistajaa, jolla varmasti on omia mielikuvia ja muistoja paikasta. Yhdistämällä virallisten asiakirjojen tiedot ja haastateltavien omat kokemukseräiset tarinat saataisiin varmasti kattava ja tunteita herättävä tarina Solhemille, joka loisi siitä oikeanlaista mielikuvaa. Solhemin kannattaa panostaa perinteikkääseen ja historiaa kunnioittavaan imagoon. Yrityksestä tulisi ihmisille muodostua kuva kauniista ja rauhallisesta perinteisestä suomalaisesta majatalosta.

Tarinalla voidaan rakentaa yrityksen tai tuotteen brändiä. Brändi tarkoittaa merkin herättämiä assosiaatioita ja mielteitä markkinoilla. Brändisisältöä määriteltäessä merkkiin rakennetaan siihen liitettävä imagomaailma. Yrityksen kannattaakin miettiä, rakentaako se brändin yrityksestä vai tuotteesta vai niiden yhdistelmästä. Yrityksen asiakkaat, sidosryhmät ja ympäristö muodostavat yrityksestä yrityskuvan eli imagon. Siksi viestinnän tulisi olla yhtenäistä ja parhaillaan edustaa koko yrityksen identiteettiä. Yhtenäisyyttä voidaan parantaa graafisella ohjeistolla, joka määrittelee yrityksen yhtenäisten tunnusten käytöstä, väreistä ja kirjaintyypeistä painotuotteissa, markkinoinnissa ja yritys ympäristössä. Sähköinen viestintä on tullut yrityksille yhä tärkeämmiksi kanaviksi. Jotkut yritykset keskittävätkin kaiken viestintänsä sähköiseen ja digitaaliseen muotoon. (Kymidesign, muotoilu- ja tuotekehityskeskus 2004, 46-47, 49, 105).

Kuten jo aikaisemmin mainittiin, kannattaa Solhemin panostaa imagoonsa ja tehdä brändiä koko yrityksestä. Tähän voidaan käyttää kaikessa markkinointimateriaalissa samankaltaisia värejä ja tunnuksia. Koska paikan historiallisuutta halutaan korostaa, kannattaa markkinointimateriaalinkin tuoda tämä esille erilaisin keinoin. Esimerkiksi Solhemin ulkomainonta eli kyltit voisivat, kuten aiemmin mainittu, olla vanhanaikaista tyyliä ja kirjoitustapaa. Myös esimerkiksi käyntikorttein kannattaa paikkaa mainostaa ja siinäkin tietysti käyttää samaa linjaa muun markkinoinnin kanssa. Asioita, joita Solhemin tulisi mainostaa, ovat tietenkin sen kaikki vahvuudet. Näitä ovat jo SWOT-analysissä mainitut hyvä ja rauhallinen sijainti, kauniisti remontoitunut huoneet sekä yrityksen ja sen ympäristön ainutlaatuinen historia. Mainitta-



via asioita ovat myös ehdottomasti kaikki lisäpalvelut sekä verkostoitumisella saavutetut edut.

#### 4.4.1 Internet-sivut

”Internet on nykyisin osa todellisuutta, osa reaaliaikamaailmaa.” sanoivat Hedman ja Pappinen kirjassaan *Kaupankäynti ja markkinointi Internetissä* jo vuonna 1999. Heidän mielestään yrityksellä on monia syitä luoda oma sivusto. Sivuston avulla voidaan rakentaa omaa verkkoa ja olla ympärivuorokautisessa viestinnässä muiden ihmisten ja organisaatioiden kanssa. Internetissä voi tarjota palveluaan asiakkaille ja sivustolla voi sekä tiedottaa, myydä että viestiä. Internet on oiva kanava nopeasti muuttuville tiedoille. Uudet tiedot voi sijoittaa sivuille välittömästi. Yritys voi myydä tuotteitaan verkossa joko suoraan tai epäsuorasti koko ajan, sillä paikka on auki joka päivä, ympäri vuorokauden. Internet-sivustolla yritys avaa kansainväliset kanavat ja markkinat. Sivuston kautta tarjotaan asiakkaalle mahdollisuus vuorovaikutteiseen viestintään ja nopeaan palautteeseen. Sivustoilla voi tehdä myös markkina-kyselyjä. (Hedman & Pappinen 1999, 4, 126.) Solhemille Internetin käyttö markkinoinnissa sekä myynnissä on olennainen. Koska pienen budjetin matkailuyritystä on vaikeaa mainostaa monissa medioissa, kuten televisiossa tai lehdissä, on sille Internet erityisen tärkeä viestintäkanava. Nykypäivänä lähes kaikki matkojen sekä majoitusten varaukset tai ostot tehdään Internetin kautta. Sopivaa majapaikkaa etsitään yleensä ensisijaisesti Internetistä.

Ennen sivustojen tekemistä kannattaa suunnitella tarkasti. On hyvä tietää, mitä asiakkaat sivuilla haluavat tehdä ja mitä tietoja he tarvitsevat. Tätä varten kannattaa tehdä asiakas-kyselyjä esimerkiksi webiin sijoitettavien sähköisten lomakkeiden avulla. Myös kilpailijoita tulisi seurata. On hyvä tutkia, millaisia heidän sivunsa ovat ja mitä alalta löytyy ja mistä on tullut ”standardi”. Vaikka kilpailijoita ei kannata kopioida, voi heidän sivuiltaan löytää erilaisia tapoja asiakkaiden tarpeiden tyydyttämiseen. (Hedman & Pappinen 1999, 248.) Solhemin kannattaa käydä ahkerasti tutkimassa muiden majoituspalvelujen Internet-sivuja, jotta se saisi käsitystä siitä, mitä tietoja tai toimintoja näiltä yleisesti löytyy. Erityisesti läheisen kilpailijan Juhaninkulman sivuja kannattaa käydä kriittisesti läpi.

Solhemin sivuilla täytyy tietenkin olla perustiedot yrityksestä, kuten paikan sijainti, huoneiden lukumäärät ja toimintokäytännöt. Sivuilla tulisi olla selkeästi yhden otsikon alla hinnasto sekä pelkistä huoneista tai aittamajoituksesta että muista palveluista kuten aamiaisesta, tai vaikka pakettien hinnoista sisältöineen. Myös muista maksullisista toiminnoista, kuten saunan, pesutuvan tai polkupyörien käytöstä, tulisi olla maininnat. Yhteystiedot on hyvä sijoittaa yhden otsikon alle ja kartta, ajo-ohjeet sekä yleiset kulkuneuvot kannattaa mainita tässä yhteydessä. Huoneista kannattaa lisäksi olla valokuvia ja kuvauksia. Kuvauksissa tulisi ainakin mainita, sisältääkö huone oman wc:n vai onko se huoneen ulkopuolella. Myös laadukkaita valoku-

via kannattaa käyttää hyväksi. Koska Solhemillä on niin ainutlaatuinen historia, kannattaa tätä käyttää ja kirjoittaa se tarinan muodossa sivuille omaksi osiokseen. Se voisi herättää mielenkiintoa uudella tavalla ja houkutella asiakkaita. Erilaisista paketeista, kuten hääpaketeista, kannattaa kertoa yksityiskohtaisemmin. Solhem voisi laittaa sivuilleen omaksi otsikokseen lisäksi erilaiset aktiviteetit, josta löytyisi tekstiä sen omista aktiviteeteista, kuten polkupyörän vuokrauksesta sekä linkkejä sen yhteistyökumppaneiden sivuille.

Sivustoilla on ennen kaikkea oltava laadukasta sisältöä. Siitä riippuu, palaako vierailija paikalle vai ei. Sisällön tulisi aina olla viihdyttävää ja sen tulisi puhutella vierailijoita. (Hedman & Pappinen 1999, 249). Yrityksen sivusto on visuaalinen ja esteettinen ympäristö, jonka avulla luodaan mielikuvaa yrityksen toiminnasta ja viestitetään yrityksen identiteetistä. (Puustinen & Rouhiainen 2007, 33). Solhemin sivustosta saadaan viihdyttävä käyttämällä kauniita kuvia ja sopivassa määrin oikeanlaisia värejä. Sisällön tulisi myös olla informatiivisuuden lisäksi puhuttelevaa, siksi yrityksen kannattaakin kertoa sivuilla sen ympäristön tarjoamista viihde-elämyksistä ja mainostaa itseään kokonaisvaltaisena kokemuksena pelkän majoituksen sijaan. Identiteettinsä Solhem saa parhaiten näkyviin kertomalla omaa tarinaansa, sen ja ympäristön historiaa sekä korostamalla sille tärkeitä ominaisuuksia, kuten rauhaa. Myös valokuvilla ja sivujen rakenteella on suuri osuus Solhemin imagon luomisessa.

Sivujen tulisi olla helppokäyttöisiä. Sivuille tulisi olla helppoa navigoida, eivätkä ne saisi olla eksyttäviä labyrinthtejä. Rakenteen tulisi olla yksinkertainen ja sivuston sisällön tulisi selvitä korkeintaan kahdesta ruudullisesta. Tasoja ei saisi olla liikaa ja aina pitää muistaa, että kuvien lataaminen katsojan koneelle kestää, joten niitä tulisi käyttää harkiten. Koska kaikilla ei ole nopeita yhteyksiä, kannattaa suuria kuvia ja kaavioita välttää. Sivujen tekstin tulisi olla helppolukuista, joten värejä on hyvä käyttää säästeliäästi. Sivustoa kannattaa testata eri selaimilla ja eri ympäristöissä, sillä niissä värit vaihtelevat ja sivut täten näyttävät erilaisilta. (Hedman & Pappinen 1999, 249-250.) Sivujen helppokäyttöisyyden aikaansaamiseksi tulee Solhemin erityisesti miettiä niiden rakennetta. Rakenteen tulisi olla selkeä, vaikka tasoja ei saisikaan olla liikaa. Koska sisältöä sivuille ei tarvita läheskään niin paljon kuin esimerkiksi yritys jätti Nokialle, on sivuista suhteellisen helppo saada selkeät ja helposti navigoitavat. Vaikka valokuvat majoituspaikasta ja ehkä jopa sen ympäristöstä ovat Solhemille oleelliset, ei niitä kannata olla joka paikassa. Tämä nopeuttaa sivujen lataamista, mutta myös selkeyttää sisältöä ja hienot kuvat pääsevät oikeuksiinsa erottuessaan selkeästi.

#### 4.4.2 Google-markkinointi

Kirjassa 101 kysymystä ja vastausta Google-markkinoinnista Poutiainen (2006, 104) kertoo Google-markkinoinnin sopivan kaikille aloille. Hän kuitenkin ilmaisee, että tällä hetkellä matkailuala ja työpaikkasivustot saavat eniten napsautuksia, joten Google-markkinointi sopisi

erityisesti B&B:n käyttöön. Google on hyvä ja kustannustehokas paikka mainostaa tuotteita, joita ihmiset hakevat hakukoneilla. Sillä pääsee helposti liikkeelle pienellä budjetilla. Koska Solhemin Internet-sivut ovat sen tärkein markkinointikanava, täytyy asiakkaiden löytää ne helposti. Kuten Poutiainen mainitsee, saa matkailuala eniten napsautuksia. Tämä siis tarkoittaa sitä, että erityisesti matkailualan yrityksiä haetaan Internetistä. Nykypäivänä varmasti helpoin ja useimmiten käytetty tapa on etsiä majoituspaikkaa Internetin välityksellä ja etenkin Google-hakupalvelun kautta.

Googlessa taajuuden virittäminen asiakkaisiin käy helposti, sillä he käyttävät samaa kanavaa. Suomessa hakukoneista Googlea käyttää yli 90 prosenttia. Esimerkiksi vuonna 2005 tehtiin päivässä yli viisi miljoonaa Google-hakua. Koska Internet on nykyään osa kuluttajan arkipäivää, kannattaa se ottaa osaksi yrityksen mediavalintoja. (Poutiainen 2006, 10-11.) Googlessa voi mainostaa Google AdWordsin avulla. Se on mainostusohjelma, jolla hakutulostussivulle saadaan lyhyitä tekstimainoksia, jotka näkyvät joko normaalien hakutulosten yläpuolella tai niiden oikealla puolella. Hakusanat Google AdWordsiin tulee valita tarkasti, sillä potentiaalinen asiakas hakee tuotetta tai palvelua hakusanalla, jolla uskoo löytävänsä ratkaisun tarpeisiinsa nopeimmin. Jos sanat on valittu huolella, aukeaa mainos suoraan hänen hakutulossivullaan. Pelkkä AdWords mainoksen näkyminen ei maksa mitään, vaan maksu tulee vain silloin, jos potentiaalinen asiakas on tarpeeksi kiinnostunut ja napsauttaa mainosta. (Poutiainen 2006, 14.) AdWordsin käyttäminen yrityksen näkyvyyden saamiselle kannattaa myös Solhemille. Kun asiakas kerran saadaan Solhemin sivuille, on hänet hyvien sivujen avulla myös helposti saatava asiakkaaksi. Hakusanoja kannattaa miettiä huolella, mutta sanat majoitus ja Bed and Breakfast ovat varmasti yleisiä hakusanoja.

Google AdWordsissa joutuu kilpailemaan parhaista mainospaikoista, kuten mainonnassa yleensäkin. Tämä tapahtuu jatkuvan huutokaupan perusteella. Tarjouksia ei kuitenkaan joudu koko ajan tekemään, sillä otettaessa palvelua käyttöön voi määrittää hakusanoille vähimmäis- ja enimmäishinnat. Toinen asia, joka sijoituksen määrää, on mainoksien napsautusprosentti: Korkeammat prosentit nostetaan paremmille paikoille. (Poutiainen 2006, 14.) Solhemin pienen budjetin takia ei kannata maksaa liian kovaa hintaa parhaasta mainospaikasta. Siksi sen tuleekin huolella miettiä budjettinsa ja verrata sitä hakukoneesta saatuun hyötyyn. Toivottavaa tietenkin on, että sivut saavat paljon napsautuksia, joilla ne pysyvät hyvillä mainospaikoilla.

Googlea ei voi verrata muihin mainosvälineisiin, sillä se eroaa niistä siten, että sitä tarvitaan vasta, kun halu on jo synnytetty perinteisen median keinoin. Tämän jälkeen tuleva asiakas etsii ja vertailee tietoa käyttäen hakukonetta. Hakukoneen lähin kilpakumppani on siis suoramarkkinointi. Ero suoramarkkinointiin on kuitenkin siinä, että normaalisti asiakas väistelee kiusallisia markkinointiviestejä, mutta hakukoneella hän suorastaan toivoo törmäävänsä

markkinointiin. Hakukoneista Google on ylivoimaisesti maailman suosituin. Google-markkinointi on pull-markkinointia. Siinä asiakkaan konkreettiseen tarpeeseen vastataan asiakkaan omasta aloitteesta. Google-markkinoinnin idea on siis tavoittaa ihmiset juuri silloin, kun he ovat tekemässä ostopäätöstä. Tämän vuoksi Google-markkinointi on erittäin kustannustehokasta. (Poutiainen 2006, 16-20, 22.)

#### 4.4.3 Käytettävät valokuvat

Valokuvia otettaessa tulee kiinnittää huomiota ympäristön muotoihin ja rytmeihin. Kuvaajan tulee tallentaa se, mikä aiheessa on kiinnostavaa. Hyvät valokuvat erottuvat ja ovat taitavasti sommiteltuja. Kuvan aiheen eli pääkohteen tulee välittyä katsojalle yhdellä silmäyksellä. Aihe voi erottua taustasta monella eri ominaisuudella, kuten vaaleudeltaan tai tummuudeltaan, kooltaan, terävyydeltään tai esimerkiksi rytmitykseltään. (Asikainen 2005, 17.) Solhemin markkinoinnissa käytettävillä valokuvilla on todella suuri merkitys, jotta potentiaaliset asiakkaat kokisivat paikan puoleensavetäväksi, mutta samalla myös mukavaksi. Tämän takia Solhemin kannattaakin harkita ammattikuvaajan käyttöä tärkeimpien kuvien ottoon. Kuvat myös luovat Solhemin imagoa ja antavat asiakkaalle mielikuvia yrityksestä.

Oikeiden mielikuvien muodostamiseksi tulee selvittää monia asioita. Kuvaajan tulee tietää miksi tuotetta myydään ja mihin tai miten sitä käytetään. Tuotteen edut kilpailijoihin verrattuna tulee tuntea. Jos tuotteella on kielteisiä ominaisuuksia tai muita rajoituksia, tulisi nämä saada tieteenkin kuvan ulkopuolelle. Mainosvalokuvaa otettaessa tulee tietää, missä medioissa tuotetta mainostetaan, kenelle se on suunnattu, kuka tuotetta ostaa ja miksi eli mihin ostopäätös perustuu. Kuvaa otettaessa tulee kiinnittää huomiota siihen, missä tuotetta myydään ja millaisia ominaisuuksia tuotteeseen halutaan kytkeä. (Asikainen 2005, 49.) Solhemissa valokuvuihin halutaan vangita paikan idyllisyys ja historiallisuus. Sen tarinaa kaukaa historiasta halutaan kuvata myös valokuvien avulla. Tärkeitä ominaisuuksia, mitä kuviin tulee saada, on paikan mukavuudet ja ympäristön kauneus ja rauha.

## 5 Markkinoinnin seuranta

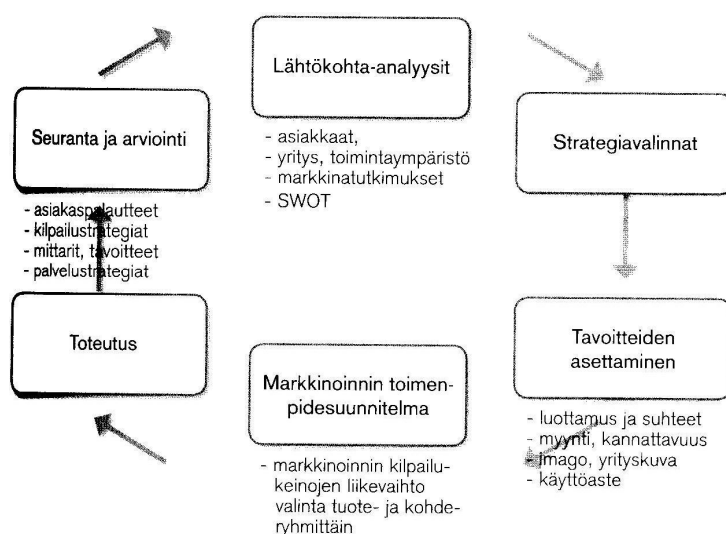
Manfred Bruhnin ja Dominik Georgin (2006, 427) mukaan on palvelumarkkinoinnin johtava tarkoitus luoda arvoa palveluyritykselle. Hallitakseen palveluitaan, systemaattinen kontrollointi on välttämätöntä. Vain jos yritys on tietoinen siitä kuinka menestyneitä sen markkinointitoimet ja palvelun arvoketju olivat ja ovat, voi se tulevaisuudessa ohjata toimensa arvon ylläpitoon tai jopa sen lisäämiseen.

Negatiivisen arvon eli suoran taloudellisen vaikutuksen tekevät tietenkin palvelumarkkinoinnin kustannukset. Usein nämä kulut ovat helposti ymmärrettäviä, kuten markkinointibudjetti

tai markkinointikulut. Nämä ovat suoria kuluja, jotka voidaan suoraan lukea jonkin tietyn markkinointiaktiviteetin tiliin, kuten TV-mainoksen kustannuksiin. Joskus kuluja on kuitenkin vaikeampi määrittää tiettyyn aktiviteettiin, kun esimerkiksi monet työntekijät tekevät erilaisia tehtäviä. Tällöin voidaan kuluja määritellä aktiviteettilähtökohtaisiin kustannuksiin. Esimerkiksi, jos työntekijällä menee noin kaksi minuuttia hotellin varauksen tekemiseen ja viisi muihin sisäisiin aktiviteetteihin, kuten dokumentointiin, voidaan nämä kulut laskea työntekijän palkan perusteella. Näin kulut saadaan määriteltyä tietyn prosessin perusteella. Positiivisia arvoja eli tuloja onkin vaikeampi määrittää tietyn prosessin tuotteeksi, vaikka myynnit ja voitot onkin helppo laskea. Muita seurannan kohteita ovat muun muassa palvelun tuottavuus ja palvelumarkkinoinnin tuotto. Palveluiden tuottavuus on panoksen ja tuoton välinen suhde. Kun panos vähenee ja tuotto on muuttumaton, tai kun tuotto nousee ja panos on muuttumaton, on palvelun tuottavuus noussut. Toinen panoksen ja tuoton välistä suhdetta kuvaava prosessi on palvelumarkkinoinnin tuotto. Siinä perinteisesti käytetty tunnus on investoinnin tuotto eli ROI (return on investment), mikä onkin yksi tärkeimmistä tunnuksista markkinointitoimien kontrolloinnissa. Tämä lasketaan näin: markkinointiaktiviteettien tulot miinus menot, jaettuna menoilla. (Bruhn & Georgi 2006, 432-435.)

Markkinointiviestinnällä on lyhyen, keskipitkän ja pitkän aikavälin vaikutuksia, jotka voivat erota paljonkin toisistaan. Liian usein markkinointiviestintää käytetään vain lyhytaikaisten tavoitteiden saavuttamiseen. Jokaisella viestintätoimella, oli se sitten mainoskampanja, asiakaspalveluhenkilöstön käyttäytyminen, tai vaikka pankkiautomaatin käyttö, on viestintätoimena välitön lyhytaikainen vaikutus. Tämä vaikutus voi olla hyvinkin tehokas, mutta pidemmän päälle vaikutukset saattavat hälvetä tai jopa muuttua kielteisiksi. Esimerkiksi jos mainoskampanja lupaa liikoja, saattaa se ensin saada asiakkaiden ja potentiaalisten asiakkaiden huomion positiivisesti, mutta ajan myötä täyttämättä jääneet lupaukset saavat asiakkaat tuntemaan itsensä petetyiksi. Näin kokonaismarkkinoinnin yhteisvaikutus jää luultavimmin kielteiseksi. Jos aikaväliä vielä pidennetään esimerkiksi pidentämällä kampanjan kestoja tai muilla liikoja lupaavilla kampanjoilla, voivat vaikutukset muuttua vakavammiksi. Tällöin asiakkaat ja potentiaaliset asiakkaat saavat kuulla tai kokea, ettei organisaatioon ole luottamista. Näin yksittäisillä markkinointikampanjoilla, jotka sinänsä näyttävät hyviltä, voi olla kohtalokas vaikutus organisaation imagoon. Luotettavan viestintäkampanjan, joka sisältää realistisia lupauksia, vaikutukset ovat tietenkin aivan erilaiset. Kun alun myönteistä vaikutusta vahvistaa havainto, että palveluntuotantoprosessi on yhtenevä kampanjan kanssa, tukevat ostajan ja myyjän vuorovaikutuksen aikainen markkinointi ja viestintä toinen toisiaan. Pitkällä aikavälillä tämä tarkoittaa sitä, että yrityksen imago kohenee organisaation antaman johdonmukaisen hyvän vaikutelman vuoksi niin markkinointiviestinnässä, todellisuudessa, kuin vuorovaikutteisessa markkinoinnissakin. (Grönroos 2001, 362-365.)

Solhemin kannattaa ehdottomasti seurata markkinointinsa vaikutuksia ja näin ollen parantaa tulevaa markkinointiaan. Tämä käy edellä mainituin keinoin tarkkailemalla lukuja sekä muita markkinoinnista aiheutuvia seurauksia. Markkinoinnin suunnittelu on kokonaisprosessi, joka ei koskaan pysähdy. Suunnittelua tulee tehdä koko ajan ja näin ollen samat vaiheet toistuvat yhä uudelleen ja markkinoinnin suunnittelusta saadaan sujuvasti jatkuva prosessi (kuvio 10). Näin saavutetaan potentiaaliset asiakkaat parhaiten muuttuvassa ympäristössä.



Kuvio 10: Markkinoinnin suunnitteluprosessi (Puustinen & Rouhiainen 2007, 57).

## 6 Yhteenveto

Solhemin tulee miettiä kaikkia toimintojaan markkinoinnilliselta kannalta. Ensin Solhemin kannattaa käyttää kannattavuusstrategiaa ja saada perustuotteensa toimimaan ja vasta sen jälkeen voidaan miettiä kasvustrategiaa lisäämällä esimerkiksi tuotteita. Solhemin tärkein tarkkailtava asia tällä hetkellä on siis sen nykyisen toiminnan sujuvuus. Perustuotteen eli ma-joituksen tulee olla kunnossa sekä tilojen että palvelun kannalta. Myös miljöötä ja pihapiiriä kannattaa kehittää mahdollisuuksien mukaan. Hyvällä toiminnalla Solhem saa asiakkaat tyytyväisiksi ja puskaradio toimii näin yrityksen eduksi. Solhemin kannattaa kerätä palautetta kai-kilta asiakkailtaan, jotta se voi kehittää palveluitaan entisestään.

Kun perustuote on saatu kunnolla toimivaksi ja sitä on palautteen perusteella kehitetty, on seuraava askel segmentointi. Yritys voi palautteen avulla miettiä kohderyhmiään. Yhdeksi tärkeimmäksi kohderyhmäksi varmasti muotoutuu yrityksen sijainnin takia kirkkovieraat. Koh-

deryhmien valitsemisen jälkeen yrityksen täytyykin miettiä imagoaan ja markkinointivalttejaan näille kohderyhmille. Tässä samassa yrityksen tulee ajatella mahdollisia yhteistyökumppaneita ja ottaa selville verkostoitumismahdollisuuksiaan perustuotteensa parantamiseksi ja markkinoinnin helpottamiseksi.

Seuraavana vuorossa on yrityksen markkinoinnin varsinainen aloittaminen. Ensimmäiset asiat tässä ovat yrityksen Internet-sivujen kehittäminen sekä ulkokylttien sijoittaminen. Ulkokyltit tulee sijoittaa hyviin paikkoihin, jotta asiakkaat löytävät majatalon helposti ja tästäkin saadaan asiakkaille vain positiivisia kokemuksia. Ulkokyltit kannattaa suunnitella yrityksen imagoon sopiviksi ja tehdä ne vanhanajan tyyllillä. Internet-sivujen kehityksellä tavoitteena on saada toimiva kokonaisuus. Tärkeintä nettisivuille on saada yrityksen sijainti, peruspalvelut ja hinnat hyvin esille. Sivujen ulkoasun sekä kuvien tulisi sopia yrityksen imagoon ja olla selkeät. Kun nämä asiat ovat kunnossa, voidaan miettiä sivujen löydettävyyttä ja näin ollen esimerkiksi Google-markkinointia. Tämän jälkeen sivuja on hyvä kehittää jatkuvasti, sillä sivujen täytyy olla elävät ja niiden tiedon täytyy uusiutua tilanteiden mukaan. Esimerkiksi yrityksen ja sen ympäristön historiaa tarinan muodossa kannattaa miettiä yrityksen imagon rakentamiseen.

Kun markkinointi on aloitettu, kannattaa yrityksen seuraavaksi miettiä tulevaisuuttaan. Kun perustuote on kunnossa, kohderyhmät ja yhteistyökumppanit valittu, voidaan yritystä taas kehittää edelleen. Kun yritys on seurannut nykyisien ratkaisujensa toimivuutta, voi se alkaa tämän tiedon perusteella kehittää palveluitaan. Tällöin Solhemille tulee varmasti olennaiseksi kasvustrategia ja näin ollen erilaiset lisäpalvelut. Aktiviteettien tarjontaa kannattaa miettiä ja sitä, toteutetaanko ne itse vai mahdollisesti jonkin nykyisen tai tulevan verkostokumppanin avulla. Tällöin verkostoitumista erilaisia aktiviteetteja tarjoavien yritysten kanssa tulee ajankohtaiseksi. Markkinoiden seurannan jälkeen Solhem voi myös miettiä aitan kunnostamista ja sen ottamista käyttöön. Yksi tärkeä asia näissä uudistuksissa on tietenkin niiden markkinointi. Yrityksen tulee sivuillaan ilmoittaa kaikista uusista palveluistaan. Solhemin täytyy muistaa, että markkinointia tulee seurata ja kehittää jatkuvasti kuvion 10 mukaisesti.

## 7 Projektin onnistuminen ja oma oppiminen

Projekti kokonaisuudessaan onnistui tavoitteissaan. Case-yritykselle saatiin markkinointisuunnitelma, jonka se voi heti ottaa käyttöönsä. Tulevaisuudessa saadaan tietää ovatko nämä markkinoinnin keinot parantaneet yrityksen toimintoja ja tuoneet yritykseen uusia asiakkaita. Vaikka aikataulu pettikin (liite 1), on aihe yritykselle vielä ajankohtainen. Aikataulun pettäminen johtui pelkästään itsestäni, kun en työn ohella pystynytään projektin toteutukseen projektin alussa kehittämälläni aikataululla. Tämä ei kuitenkaan vaikuta projektin onnistumiseen, sillä Solhem on yhä markkinointisuunnitelman tarpeessa.

Projektia tehdessäni opin paljon erilaisia markkinointiteorioita. Vaikka suurin osa teorioista olikin tuttuja, ymmärsin niiden merkityksen paremmin case-yrityksen kautta. Opin myös ymmärtämään eri alojen erilaiset toiminta- sekä markkinointitarpeet. Mielenkiintoista oli huomata kuinka monia asioita aloittelevan yrityksen tulee ottaa huomioon markkinoinnissaan. Ymmärsin projektin laajuuden ja sain kuvan aikataulun riskeistä. Näin isoa projektia on todella hankala tehdä muun työn ohella. Kaiken kaikkiaan projektin suunnitteleminen ja läpivienti opetti paljon projektityöskentelystä ja yleisesti yritysten päätösten tekoihin vaikuttavista tekijöistä.



## Lähteet

### Kirjalliset lähteet:

Aaltonen, M. & Heikkilä, T. 2003. Tarinoiden voima: Miten yritykset hyödyntävät tarinoita? Helsinki: Talentum.

Albanese, P & Boedeker, M. 2002. Matkailumarkkinointi. Helsinki: Edita Prima Oy.

Asikainen J-P. 2005. Mainosvalokuvauksen ABC. Helsinki: WSOY.

Bruhn, M. & Georgi, D. 2006. Services Marketing: Managing The Service Value Chain. Essex, England: Pearson Education.

Grönroos, C. 2001. Palveluiden johtaminen ja markkinointi. Porvoo: WS Bookwell Oy.

Komppula, R. 2000. Matkailuyrityksen sitoutuminen verkostoon: Tapaustutkius Pohjois-Karjalan maakunnallinen matkailuverkosto. Rovaniemi: Lapin yliopisto.

Kotler, P., Bowen J.T., Makens, J.C. 2006. Marketing for Hospitality and Tourism. New Jersey: Pearson Education.

Kymidesign, muotoilu- ja tuotekehityskeskus. 2004. Design Management: Yrityskuvan johtaminen. Porvoo: WS Bookwell Oy.

Poutiainen, R. 2006. 101 kysymystä ja vastausta Google-markkinoinnista. Hämeenlinna: Karisto Oy.

Puustinen, A. & Rouhiainen, U-M. 2007. Matkailumarkkinoinnin teorioita ja työkaluja. Helsinki: Edita Prima Oy.

Rautiainen, M. & Siiskonen, M. 2007. Majoitustoiminta ja palveluosaaminen. Vantaa: Dark Oy.

Rope, T. 2000. Suuri markkinointikirja. Helsinki: Kauppakaari Oyj.

### Sähköiset lähteet:

Heureka. Viitattu 12.1.2009. <http://www.heureka.fi/portal/>

Hirvonen, M. 2007. Solhem. Viitattu 8.4.2008. <http://www.solhemvantaa.com/>

Kuninkaan Lohet. Viitattu 12.1.2009. <http://www.kuninkaanlohet.com/?p=esittely>

Markkinointisuunnitelma: Markkinointistrategia. Viitattu 16.4.2008. <http://www.edu.fi/oppimateriaalit/markkinointisuunnitelma/pages/markkinointistrategia.htm>

Matkailun edistämiskeskus. Viitattu 2.12.2008. [http://www.mek.fi/w5/mekfi/index.nsf/\(pages\)/index](http://www.mek.fi/w5/mekfi/index.nsf/(pages)/index)

Matkailun edistämiskeskus. 2008. Ulkomaalaiset matkailijat suomalaisissa kulttuurikohteissa ja tapahtumissa. Viitattu 2.12.2008.

[http://www.mek.fi/W5/mekfi/index.nsf/\(Pages\)/Ulkomaalaiset\\_matkailijat\\_suomalaisissa\\_kulttuurikohteissa?opendocument&np=F](http://www.mek.fi/W5/mekfi/index.nsf/(Pages)/Ulkomaalaiset_matkailijat_suomalaisissa_kulttuurikohteissa?opendocument&np=F)

Tuomarinkylän museo. Viitattu 12.1.2009

<http://www.helsinkiopas.com/nahtavyudet/tuomarinkylanmuseo/>

Tuomarinkylän ratsastuskoulu. Viitattu 12.1.2009.

<http://www.tuomarinkylanratsastuskoulu.fi/yhteystiedot.htm>

Tuomarinkylän Ravintolan. Viitattu 12.1.2009.

<http://www.tuomarinkylankartanoravintola.com/>

Vantaan Seurakunnat. 2008. Pyhän Laurin kirkko. Viitattu 23.9.2008.

[http://www.vantaanseurakunnat.fi/tikkurila/kirkot/plaurin\\_kirkko/plaurin\\_kirkko.](http://www.vantaanseurakunnat.fi/tikkurila/kirkot/plaurin_kirkko/plaurin_kirkko.)

VTK Kiinteistöt. 2008. POINT Kansainvälinen koulu. Viitattu 12.1.2009.

<http://www.vtkoy.fi/index.php?k=9252.>

Wikipedia. 2008. Pyhän Laurin kirkko (Vantaa). Viitattu 23.9.2008.

[http://fi.wikipedia.org/wiki/Pyh%C3%A4n\\_Laurin\\_kirkko\\_\(Vantaa\)](http://fi.wikipedia.org/wiki/Pyh%C3%A4n_Laurin_kirkko_(Vantaa))

Muut lähteet:

Vuorimaa, Marjatta, haastattelu 27.3.2008.

## Kuvio-otsikkoluettelo

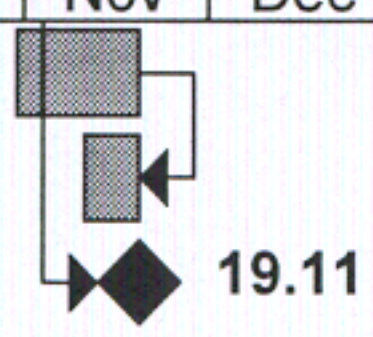
Kuvio 1: Lähtökohta-analyysit (Rope 2000, 467). .....	13
Kuvio 2: Porterin kilpailukeinomalli (Puustinen & Rouhiainen 2007, 39). .....	18
Kuvio 3: Erillisanalyyseistä yhteenvetoanalyysiksi (Rope 2000, 468). .....	22
Kuvio 4: B&B Solhemin SWOT-analyysi .....	24
Kuvio 5: Bostonin portfoliomatriisi (Rope 2000, 472). .....	25
Kuvio 6: Liikkumavaran määrittäminen tuote-/markkinamatriisilla (Rope 2000, 467). .....	30
Kuvio 7: Integroidun markkinointiviestinnän kolmio (Grönroos 2001, mukailtu). .....	34
Kuvio 8: Yritysverkoston perusrakenne, ARA-malli (Komppula 2000, 31). .....	34
Kuvio 9: Askeleet segmentoinnissa, kohdentamisessa ja asemoinnissa .....	38
Kuvio 10: Markkinoinnin suunnitteluprosessi (Puustinen & Rouhiainen 2007, 57). .....	53

ID	Task Name	Duration	Start	Finish	008		Qtr 2, 2008			Qtr 3, 2008			Qtr 4, 2008			
					Feb	Mar	Apr	May	Jun	Jul	Aug	Sep	Oct	Nov	Dec	
1	<b>Markkinointisuunnitelman laatimisprojekti</b>	<b>188 days</b>	<b>Mon 3.3.08</b>	<b>Wed 19.11.08</b>												
2	<b>Projektin aloitusvaihe</b>	<b>1 day</b>	<b>Mon 3.3.08</b>	<b>Mon 3.3.08</b>												
3	Tavoitteiden läpikäynti	1 day	Mon 3.3.08	Mon 3.3.08												
4	<b>Projektin suunnitteluvaihe</b>	<b>9 days</b>	<b>Mon 10.3.08</b>	<b>Thu 20.3.08</b>												
5	Projektin vaiheiden läpikäynti	3 days	Mon 10.3.08	Wed 12.3.08												
6	Projektin aikataulut	2 days	Wed 19.3.08	Thu 20.3.08												
7	Projektin suunnittelu valmis	0 days	Thu 20.3.08	Thu 20.3.08												
8	<b>Projektin toteutusvaihe</b>	<b>170 days</b>	<b>Thu 27.3.08</b>	<b>Wed 19.11.08</b>												
9	<b>Tiedon keruu vaihe</b>	<b>67 days</b>	<b>Thu 27.3.08</b>	<b>Fri 27.6.08</b>												
10	<b>Yritystiedon keruu</b>	<b>3 days</b>	<b>Thu 27.3.08</b>	<b>Mon 31.3.08</b>												
11	Varatoimitusjohtajan haastattelu	0,5 days	Thu 27.3.08	Thu 27.3.08												
12	Internet-sivujen tutkiminen	1 day	Mon 31.3.08	Mon 31.3.08												
13	<b>Teoriatiedon keruu</b>	<b>60 days</b>	<b>Mon 7.4.08</b>	<b>Fri 27.6.08</b>												
14	Kirjalähteiden tutkiminen	60 days	Mon 7.4.08	Fri 27.6.08												
15	Internet lähteiden tutkiminen	20 days	Mon 2.6.08	Fri 27.6.08												
16	Alakohtaisen tiedon etsiminen	14 days	Tue 10.6.08	Fri 27.6.08												
17	Tiedon keruuvaihe valmis	0 days	Fri 27.6.08	Fri 27.6.08												
18	<b>Tiedon analysointivaihe</b>	<b>25 days</b>	<b>Mon 30.6.08</b>	<b>Fri 1.8.08</b>												
19	Lähtökohta-analyysit	15 days	Mon 30.6.08	Fri 18.7.08												
20	Strategialinjaukset	10 days	Mon 21.7.08	Fri 1.8.08												
21	<b>Markkinoinnin suunnittelu</b>	<b>43 days</b>	<b>Mon 4.8.08</b>	<b>Wed 1.10.08</b>												
22	Markkinointivalteista päättäminen	7 days	Mon 4.8.08	Tue 12.8.08												
23	Asiakassegmenttien määrittäminen	14 days	Wed 13.8.08	Mon 1.9.08												
24	Markkinointikanavien määrittely	22 days	Tue 2.9.08	Wed 1.10.08												
25	Markkinoinnin suunnittelu valmis	0 days	Wed 1.10.08	Wed 1.10.08												
26	<b>Markkinointimateriaalin suunnittelu</b>	<b>21 days</b>	<b>Thu 2.10.08</b>	<b>Thu 30.10.08</b>												
27	Internet-sivujen suunnittelu	21 days	Thu 2.10.08	Thu 30.10.08												
28	Ulkomainonnan suunnittelu	7 days	Thu 2.10.08	Fri 10.10.08												
29	Markkinointimateriaalin suunnittelu valmis	0 days	Thu 30.10.08	Thu 30.10.08												
30	<b>Työn hiominen</b>	<b>14 days</b>	<b>Fri 31.10.08</b>	<b>Wed 19.11.08</b>												

Project: Projektisuunnitelma  
Date: Thu 5.2.09

Task		Milestone		External Tasks	
Split		Summary		External Milestone	
Progress		Project Summary		Deadline	

ID	Task Name	Duration	Start	Finish	008		Qtr 2, 2008			Qtr 3, 2008			Qtr 4, 2008		
					Feb	Mar	Apr	May	Jun	Jul	Aug	Sep	Oct	Nov	Dec
31	Sisällön hiominen	14 days	Fri 31.10.08	Wed 19.11.08											
32	Ulkoasun hiominen	7 days	Tue 11.11.08	Wed 19.11.08											
33	Projektin päättäminen	0 days	Wed 19.11.08	Wed 19.11.08											
34															
35	Projektipalaveri	132 days	Fri 28.3.08	Mon 29.9.08											



Project: Projektisuunnitelma  
Date: Thu 5.2.09

Task		Milestone		External Tasks	
Split		Summary		External Milestone	
Progress		Project Summary		Deadline	