

Kohti brändiä

Majatalo Morvan brändin rakentamissuunnitelma

Virpi Värelä

Opinnäytetyö

Joulukuu 2019

Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala

Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma, ylempi AMK

Tekijä(t) Värelä, Virpi	Julkaisun laji Opinnäytetyö, ylempi AMK	Päivämäärä Joulukuu 2019
	Sivumäärä 84	Julkaisun kieli Suomi
		Verkkojulkaisulupa myönnetty: x
Työn nimi Kohti brändiä Majatalo Morvan brändin rakentamissuunnitelma		
Tutkinto-ohjelma Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma, ylempi AMK		
Työn ohjaaja(t) Minna Tunkkari-Eskelinen		
Toimeksiantaja(t) Majatalo Morva Oy, Teija Värelä		
<p>Tiivistelmä</p> <p>Tutkimuksen tavoitteena oli toimintaympäristöä, kilpailijoita ja itse yritystä analysoimalla, globaalit matkailutrendit huomioiden sekä Suomen matkailustrategiaan peilaten saada aikaan matkailuyritykselle brändisuunnitelma. Yritystä ei voi alkaa brändätä ilman tarvittavaa tietoa kilpailijoista ja kilpailuympäristöstä. Tutkimuksella haluttiin lisätä matkailuyrityksen ymmärrystä kilpailijoista ja strategisesta brändin rakennustyöstä. Tutkimuksella pyrittiin kehittämään yrityksen toimintaa ja näin lisäämään yrityksen arvoa. Hyvä brändi erottaa yrityksen kilpailijoista ja saa asiakkaat ostamaan palvelua uudelleen.</p> <p>Tutkimus toteutettiin laadullisena kehittämistutkimuksena. Teoria perustuu strategiseen johtamiseen sekä analyyseihin, jotka toimivat strategisen johtamisen perustana. Empiirinen osuus sisältää kaksi ympäristöanalyysia sekä yhteenvetoanalyysin, joka muodostaa synteesin ja kokonaiskuvan tutkittavasta asiasta.</p> <p>Yhdistämällä tämän tutkimuksen kilpailijatieto, yrityksessä jo olemassa olevaan asiakastietoon ja itseanalyyysiin, on yrityksen strateginen brändianalyysi valmis. Yritys voi aloittaa strategisen, kilpailijoista erottuvan brändin rakentamisen ja löytää oman kannattavan, heikot kilpailuvoimat omaavan paikan alueen kilpailijoihin nähden. Brändin rakentamiseen on osallistuttava koko henkilöstö ja se on systemaattista sekä pitkäjänteistä työtä.</p> <p>Tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että kilpailun kannalta brändin rakentaminen on välttämätöntä. Yrityksen on tunnettava ja ymmärrettävä toimintaympäristönsä rooli strategioiden määrittämisessä. Näistä syistä brändiä on syytä rakentaa ja johtaa strategisesti oikein.</p>		
Avainsanat (asiasanat) Brändianalyysi, brändi-identiteetti, kilpailija, toimintaympäristö		
Muut tiedot (Salassa pidettävät liitteet) Liitteet 1, 2 ja 3 ovat salassa pidettäviä, ja ne on poistettu julkisesta työstä. Salassapidon perusteena on viranomaisten toiminnan julkisuudesta annetun lain (621/1999) 24 §:n kohta 17: yrityksen liike- tai ammattisalaisuus. Salassapitoaika on viisi (5) vuotta. Salassapito päättyy 31.12.2024.		

Author(s) Värelä, Virpi	Type of publication Master's thesis	Date December 2019
		Language of publication: Finnish
	Number of pages 84	Permission for web publication: x
Title of publication Towards Brand Case Majatalo Morva – brand building		
Degree programme Master of Business Administration, Degree Programme in Entrepreneurship and Business Competence		
Supervisor(s) Tunkkari-Eskelinen, Minna		
Assigned by Majatalo Morva Ltd.		
<p>Abstract</p> <p>The objective of this study was to create a brand strategy to a tourism company by analyzing the company's operational environment, competitors and the company itself, considering also global tourism trends and the Finnish tourism strategy. A company cannot start branding without having the necessary knowledge of its competitors and its competitive environment.</p> <p>The objective of this study was to increase the company's knowledge of its competitors and strategic brand building. The objective was also to develop the company's operations and increase the value of the company. A good brand makes the company differ from its competitors and makes customers buy their service again.</p> <p>The study was conducted as a qualitative development study. The theory is based on strategic management and analyzes from the basis strategic management. Empirical section includes two environmental analyzes, which are the basis for strategic management and a summary, which creates a synthesis and an overall picture of the case under in this study.</p> <p>We can get a complete brand analyze by combining the knowledge of competitors in this study to the present knowledge of the customers and the company's self-analysis.</p> <p>With this information the company can start strategic and individual brand building. It can find its own profitable area beside its competitors in the same area. Brand building is systematic and long-term work and every staff member must commit to that.</p> <p>Based on this study, you can say that brand building is necessary. Company needs to know and understand the role of its operating environment when defining strategies. Due to these reasons the company must build and lead brand strategically right.</p>		
Keywords/tags (subjects) Brand analysis, brand identity, competitor, operational environment		
Miscellaneous (Confidential information) Attachment 1, 2 and 3 are confidential and they have been removed from public release.		

Sisältö

1	Johdanto	3
2	Tutkimuksen tavoite ja toteutus	3
2.1	Kehittämistutkimus	5
2.2	Aineistonkeruu- ja analyysimenetelmät	6
2.3	Luotettavuus.....	7
3	Matkailuyrityksen brändinrakentaminen	8
3.1	Matkailu toimialana	8
3.1.1	Suomen matkailustrategia 2020.....	10
3.1.2	Matkailun trendit.....	12
3.1.3	Jämsän matkailu	15
3.2	Brändi-identiteetti	16
3.3	Brändin arvo	21
4	Toimintaympäristön analysointi yrityksen suunnittelussa	25
4.1	Geneeriset strategiat.....	28
4.2	Analyysit ja analysointiprosessi	29
4.3	Ympäristöanalyysit	33
4.4	PESTE-analyysi	34
4.4.1	Poliittiset.....	36
4.4.2	Ekonomiset	38
4.4.3	Sosiaaliset	43
4.4.4	Teknologiset	45
4.4.5	Ekologiset.....	47
5	Viiden kilpailuvoiman malli.....	50
5.1	Alalle tulijoiden uhka	51
5.2	Asiakkaiden neuvotteluvoima	52
5.3	Toimittajien neuvotteluvoima.....	53
5.4	Korvaavien tuotteiden uhka	53
5.5	Alalla vallitseva kilpailu.....	54

6	SWOT synteesianalyysinä	58
7	Pohdinta.....	62
	Lähteet	68
	Liitteet.....	71
	Liite 1. Majatalo Morvan yritystiedot	71
	Liite 2. Majatalo Morvan kilpailijatiedot.....	73
	Liite 3. Brändin rakennusaineet	83

Kuviot

Kuvio 1. Tutkimusasetelma.....	5
Kuvio 2. Brändi-identiteetin suunnittelukaavio.....	17
Kuvio 3. Toimivien brändi-identiteettikokonaisuuksien luominen	19
Kuvio 4. Porterin (1985) geneeriset strategiat	29
Kuvio 5. Analysointiprosessin päävaiheet	31
Kuvio 6. PESTE-analyysi.....	35
Kuvio 7. Toimialan kilpailun määräävät viisi kilpailutekijää	51

Taulukot

Taulukko 1. Majatalo Morvan SWOT-analyysi.....	60
--	----

1 Johdanto

Brändit kuuluvat jokapäiväiseen elämäämme. Jäsennämme markkinoita brändeihin liitettävien mielikuvien kautta. Asiakkaille tarjottavien vaihtoehtojen määrä on kasvanut lähes kaikilla toimialaoilla. Kilpailu on kovaa ja tästä syystä on tärkeää erottautua kilpailijoistaan. Brändit ovat yrityksen arvokkain pääoma. Sitä ei voi mistään ostaa valmiina vaan se pitää itse luoda ja rakentaa. Hyvä brändi auttaa myymään kalliimmalla, sillä brändin arvosta ollaan valmiita maksamaan enemmän. Kovenevassa kilpailussa myös Majatalo Morva halusi lähteä kasvattamaan arvoaan brändin rakentamisen avulla.

Työn toimeksiantajana on keskisuomalainen maaseutumatkailuyritys Majatalo Morva, jossa tehtiin sukupolvenvaihdos vuonna 2018. Vanha yrittäjäpariskunta jäi pois yrityksen toiminnasta vuoden 2018 aikana ja nuoren yrittäjän on päivitettävä yrityksen liiketoimintastrategiat ajan tasalle. Yrittäjä Värelä (2019) koki, että matkailuyrityksen brändi on hyvin vaatimaton ja haluaa lähteä rakentamaan yritykselle erottuvaa ja kestävä brändiä. Yrittäjä on laskenut, että majoituksessa on parempi kate kuin ravintolapalveluissa ja tästä syystä jatkossa painopiste on aamiaismajoituksen myynnissä. Yrittäjällä oli hyvä perustieto matkailuyrityksen asiakkaista ja itse yrityksestä. Osoittautui, ettei yrittäjällä ollut riittävää tietoa yrityksen kilpailijoista, jotta yritykselle olisi voinut alkaa rakentaa brändi-identiteettiä strategisen brändianalyysin avulla. Yrittäjä totesi, että myös makrotason toimintaympäristöstä tarvittiin tietoja ja niin että katse on tulevaisuudessa. (Yrittäjä Värelä, 2019.)

2 Tutkimuksen tavoite ja toteutus

Tutkimuksen tavoitteena on toimintaympäristöä, kilpailijoita ja itse yritystä analysoida, globaalit matkailutrendit huomioiden sekä Suomen matkailustrategiaan peilaten löytää matkailuyritykselle oma kannattava, heikot kilpailuvoimat omaava paikka, eli positio alueen kilpailijoihin nähden. Kilpailuanalyysi on yksi tärkeä ja puuttuva osa matkailuyrityksen strategisesta brändianalyysistä. Yritystä ei voi alkaa brändätä ilman

tarvittavaa tietoa kilpailijoista ja kilpailuympäristöstä. Toisin sanoen työn tutkimusongelma on, että yritykseltä puuttuu brändi-identiteetti. Tutkimuskysymykseksi muodostui, että millainen on yrityksen brändin rakentaminen kohti toivottua brändiä.

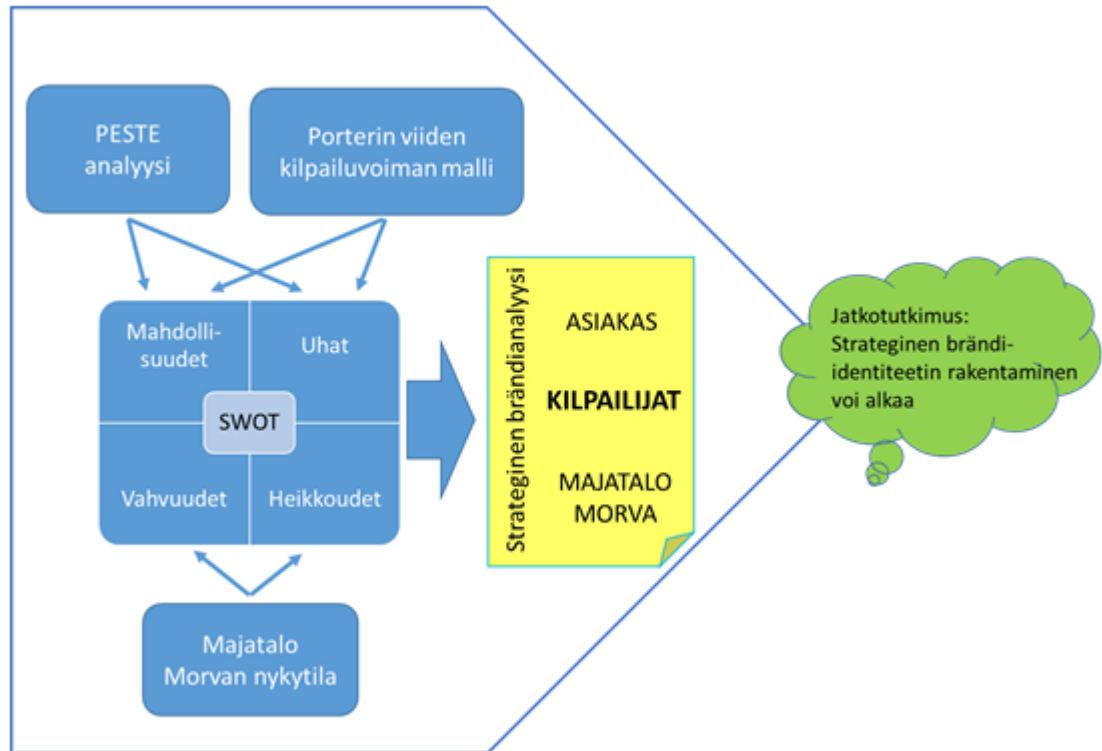
Tämä opinnäyteraportti on rakennettu niin, että kukin luku sisältää sekä tietoperustan että analyysin. Tutkimuksessa käytetään teoreettisena viitekehyksenä David A. Aakerin kehittämää brändianalyysimallia. Teoria perustuu strategiseen johtamiseen sekä analyyseihin, jotka toimivat strategisen johtamisen perustana. Empiirinen osuus sisältää kaksi ympäristöanalyysia sekä yhteenvedoanalyysin, muodostamaan synteesin ja kokonaiskuvan tutkittavasta asiasta. Strategisen johtamisen teorian kirjoittamiseen on panostettu siitä syystä, että haastattelussa kävi ilmi, että yrittäjä koki tarvitsevänsä lisää perustietoa johtamisensa tueksi ja tulevaa strategista brändi-identiteetin rakentamista varten.

PESTE-analyysin avulla lähdin selvittämään matkailuyrityksen makrotason toimintaympäristöä. Analyysiin kerättiin toimintaympäristön poliittisia, ekonomisia, sosiaalisia, teknologisia ja ekologisia vaikutuksia yrityksen toimintaan, joihin yritys ei omalla toiminnallaan pysty vaikuttamaan. PESTE-analyysin selkeät osa-alueet helpottivat toimintaympäristön hahmottamisessa ja tulkinnassa.

Matkailutoimialan kilpailua lähdin selvittämään Porterin viiden kilpailuvoiman mallin mukaan. Tämän mallin tavoitteena on asemoida yritys sellaiseen toimintaympäristöön, jossa se pystyy hallitsemaan kilpailuvoimat ja suojaamaan omaa asemaansa toimialalla. Tutkimuksen kohdassa 5.5 alalla vallitseva kilpailu sisältää analyysin matkailuyrityksen kilpailijoista Jämsän seudun alueella. Tarkat kilpailijatiedot ovat liitteessä.

SWOT-analyysia käytin yhteenvedoanalyysinä. PESTE-analyysin muutosvoimat ja Porterin viiteen kilpailuvoimaan vaikuttavat tekijät ovat SWOT-analyysin ulkoisia uhkia ja mahdollisuuksia. Yrityksen sisäiset resurssit ovat SWOT-analyysin heikkouksia ja vahvuuksia. SWOT:n avulla kaikkia olennaisia tekijöitä voi tarkastella, verrata ja analysoida keskenään.

Rakentamani tutkimusasetelma (ks. kuvio 1.) havainnollistaa mihin tieteellisiin teorioihin tutkimus nojautuu. Tutkimusasetelma myös rajaa tutkimusongelman. Työ ei rajaudu pelkästään yrityksen kilpailijoiden tutkimiseen seudulla vaan tutkii laajemmin yrityksen kilpailukenttää ja kilpailua yleensä, eri analyysien avulla.



Kuvio 1. Tutkimusasetelma

2.1 Kehittämistutkimus

Tämä tutkimus on kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus, jossa pyritään ilmiön eli ”kilpailun” syvälliseen ymmärtämiseen. Kilpailijat ovat osa strategista brändianalyysiä, joista yrityksellä ei ollut riittävästi tietoa. Tämän tutkimuksen avulla pyritään tietoisesti kehittämään sekä parantamaan yrityksen toimintaa, eli saamaan aikaan muutosta ja toimivia käytännön ratkaisuja. Voidaan siis todeta, että kyseessä on kehittämistutkimus.

Yritysmailma on jatkuvassa muutoksessa. Yritykset ja organisaatiot kehittävät tietoisesti toimintaansa ja tavoittelevat parempaa lopputulosta. Kehittäminen aloitetaan yleensä nykytilan kartoituksella ja ilmiöön vaikuttavien muuttujien välisen suhteen

selvittämisellä. Kehittämistutkimus on kehittämistyötä laajempi, sillä siihen otetaan mukaan tutkimus sekä prosessin- että tulosten raportointi (Kananen, 2015, 33). Tutkimus on tieteellinen kun se tehdään oikein ja tutkimuksellisella otteella. Siinä on käytetty hyväksi todettuja ja luotettavia menetelmiä niin tiedonkeruussa kuin analysoinnissa. Tieteellä pyritään uuteen tietoon ja tutkija tähtää omalla empiirisellä tiedolla lisäämään eli kumuloimaan tietoa (Kananen, 2010, 24–25). Kehittämistutkimus on Kananen (2015, 33–35) mukaan monimenetelmäinen tutkimusstrategia ja joukko erilaisia tutkimusmenetelmiä, joita käytetään tutkimusongelma-, kehittämiskohde- ja tilannelähtöisesti. Kehittämistutkimukseen kuuluu ongelman poistaminen. Oikean ratkaisun löytäminen ei takaa vielä sitä, että ratkaisu onnistuisi käytännössä (Kananen, 2015, 40). Tutkimuksen tuloksia ehdotetaan käyttöönotettavaksi.

2.2 Aineistonkeruu- ja analyysimenetelmät

Valitsin tämän laadullisen tutkimuksen tiedonkeruumenetelmäksi dokumenttiaiaineistot. Moilasen ym. (2015, 136) mukaan dokumenttianalyysin vahvuus on sen herkkyyks asiayhteydelle, eli millaisena ilmiö esiintyy omassa luonnollisessa ympäristössään. Dokumenttianalyysia käytetään myös laajasti tulevaisuuden tutkimiseen, jolloin tavoitteena on trendien tunnistaminen. John Naisbitin julkaisema menestyskirja ”Megatrends” perustui jo aikanaan vuonna 1982 amerikkalaisen median dokumenttien analysointiin.

Laadullisen tutkimuksen dokumenttianalyysin päävaiheita ovat aineiston kerääminen ja valmistelu, aineiston pelkistäminen ja aineiston rakenteiden tunnistaminen sekä tulkinta (Moilanen ym. 2015, 136). Rikas aineisto sisältää paljon informaatiota ja tästä informaatiosta tulee kerätä oleelliset havainnot ja tiivistää ne, jotta tietoa voidaan käyttää esimerkiksi päätöksen tekoon. Analysoimalla on tarkoitus lisätä informaatioarvoa (Moilanen ym. 2015, 136 ja 139). Kananen (2010, 64) mukaan tekstiaiaineiston analysointi ja tulkinta tapahtuvat yksinkertaisimmillaan lukemalla aineisto useamman kerran läpi ja etsimällä asiat, jotka ovat tutkimusongelman kannalta oleellisia. Kaikki kirjoitettu, puhuttu tai kuvattu materiaali jopa esineistö voidaan lukea dokumenteiksi (Moilanen, Ojasalo & Ritalahti, 2015, 136).

Lisäksi olen tehnyt asiantuntijahaastattelun yrittäjälle. Toteutin avointa haastattelua tutkimuksen lähtötilanteen kartoittamiseksi ja tavoitteen asettamiseksi. Metsämuurosen (2008, 39) mukaan Hirsjärvi ja Hurme (1985) pitävät haastattelua perusmenetelmänä, joka soveltuu useaan tilanteeseen. Haastattelun lisäksi olen hankkinut tietoperustaa matkailusta, jotta ymmärrän paremmin kehittämisen kohdetta omalla toimialalla.

Tarkoituksena on järjestelmällisesti dokumentteja, eli sisältöä analysoimalla, luoda tutkittavasta ja kehitettävästä asiasta selkeä ja tiivis sanallinen kuvaus. Tavoitteena on etsiä ja tunnistaa merkityksiä tekstistä. Analyyseilla luodaan aineistoon selkeyttä, jotta aineistosta voi tehdä luotettavia ja selkeitä johtopäätöksiä. (Moilanen, Ojasalo & Ritalahti, 2015, 136–137.) Dokumenttianalyysin eri vaiheissa tapahtuvalla kriittisellä tarkastelulla pyritään parantamaan tulosten luotettavuutta ja laatua (Moilanen ym. 2015, 138). Tämä kehittämistyö on aloitettu tavoitteen ja tutkimusongelman määrittelyllä, minkä jälkeen on valittu sopivat analyysimenetelmät. Tutkimuksessa on käytetty PESTE ympäristöanalyysiä yrityksen makrotason asioiden tutkimiseen ja Porterin viiden kilpailuvoiman mallia määrittämään toimialan kilpailua sekä lopuksi SWOT-analyysia yhteenvetoanalyysina.

2.3 Luotettavuus

Työn luotettavuutta arvioidaan tutkimustulosten pysyvyyden (reliabiliteetti) ja oikeiden asioiden tutkimisen (validiteetti) kautta. Edellisissä kappaleissa on perusteltu työn tiedonkeruu- ja analyysimenetelmien valintoja. Luotettavuus liittyy koko työn kaikkiin vaiheisiin ja luotettavuuskysymykset tulee ottaa huomioon jo työn suunnitteluvaiheessa (Kananen, 2010, 69).

Tämän tutkimuksen tuloksia ei pyritä yleistämään, sillä ne koskettavat yksittäistapausta eli toimeksiantajayritystä. Tutkimuksen viitekehystä ja tietoperustaa voidaan hyödyntää hyvinkin laajasti strategisessa brändin rakentamisessa jopa yrityksen toimialasta riippumatta. Kananen (2012, 43) mukaan kehittämistutkimuksen tuloksena saadaan aikaan muutosta entiseen ja muutos koskettaa vain kohteena ollutta ilmiötä. Muutosprosessi voidaan tehdä vastaavaan konseptiin, mutta tulosta ei voi hyödyntää

sellaisenaan. Ottamalla huomioon muutosprosessin vaatimat toimet ja konteksti, voidaan tulosta kuitenkin hyödyntää muuallakin. Dokumentoitu julkinen tutkimus tuo työn muiden hyödynnettäväksi ja arvioitavaksi. (Kananen, 2012, 43–44.) Moilasan, Ojasalon & Ritalahden (2015, 27) mukaan työelämän hiljainen tieto on hyödyllistä saada kaikkien käyttöön, jotta tieto jalostuu, kehittyy, malliintuu ja leviää enemmän.

Moilasan ym. (2015, 48) mukaan kehittämistöissä on muistettava työn merkitys yhteiskunnalle. Työ tulee tehdä rehellisyyttä, tarkkuutta ja huolellisuutta noudattaen ja tulosten on oltava käytännössä hyödynnettäviä. Kyse on samoista eettisistä säännöistä, kuin missä tahansa vuorovaikutustilanteissa yhteiskunnassa ja ihmisten välillä.

Tutkimusprosessin kuvaus ja tehtyjen tulkintojen perustelut ovat hyvin tärkeitä, kun lukija tekee johtopäätöksiä tutkimuksen luotettavuudesta (Moilanen ym. 2015, 105). Tutkimusprosessin tarkalla dokumentaatiolla olen pyrkinyt sekä lisäämään työn luotettavuutta että siirrettävyyttä vastaavassa tapauksessa.

3 Matkailuyrityksen brändinrakentaminen

Tässä kappaleessa käydään läpi matkailua toimialana, matkailun trendejä sekä Jämsän matkailua, jotta lukijalle muodostuu käsitys yrityksen toimialasta ja sen toimintaympäristöstä. Brändi-identiteetti ja brändin arvo ovat paikallaan perustelemassa tämän työn tärkeyttä eli miksi brändin rakentamissuunnitelma kannattaa tehdä.

3.1 Matkailu toimialana

World Tourism Organization (UNWTO) eli maailman matkailujärjestö määrittelee matkailun vuorokaudesta korkeintaan vuoden kestävään matkailuun ja oleskeluun, missä henkilö on pois omalta koti- tai työpaikkakunnalta. Matkailu voi liittyä joko työhön, vapaa-aikaan tai johonkin muuhun tarkoitukseen.

Matkailu toimialana sisältää monia toimialaluokituksia ja on näin laaja kokonaisuus. Tyypillisimmät toimialat ovat majoitus ja ravitseminen, matkanjärjestäjien ja matkatoimistojen varauspalvelut, urheilu, huvi- ja virkistyspalvelut, henkilökohtaiset palvelut, kulttuuri ja viihde sekä liikennepalvelut. Matkailusta hyötyvät välillisesti myös muiden toimialojen yritykset, kuten vähittäiskauppa, rakennusteollisuus ja käsi- ja taideteollisuus. Suomen bruttokansantuotteesta matkailun osuus on 2,5 %. Matkailun kokonaiskysyntä oli noin 15 miljardia vuonna 2017, mikä työllisti matkailualan yrityksissä yli 112 000 henkilötyövuotta. Tämä luku ei sisällä vuokratyöntekijöitä, mikä arvioitiin hotelli- ja ravintola-alalla 6000 täysiaikaiseen työpaikkaan ja 11 miljoonaan tuntiin vuonna 2015. (Matkailun toimialaraportti, 2019, 22–23.)

Matkailu on yksi harvoista toimialoista, joka on kasvanut taloudellisesta tilanteesta huolimatta. Matkailun kasvuennuste koko maailmassa on 5 %. Suomessa rekisteröityjen yöpymisten määrä oli lähes 22 miljoonaa vuonna 2017, josta kotimaisia yöpyjiä oli 15,2 miljoonaa. Kansainvälisiä yöpymisiä kirjattiin 6,7 miljoonaa. Ulkomainen kysyntä kasvoi 17 %:a ja kotimainen kysyntä 4 %:a edelliseen vuoteen verrattuna. Suomen matkailun peruskysyntä tulee kotimaasta, mutta pitkän aikavälin kasvun mahdollisuudet ovat kansainvälisillä markkinoilla. Tällä hetkellä kasvua odotetaan Aasiasta ja Euroopasta. Venäjä on suurin ulkomainen matkailijaryhmä maassamme ja edelleen meidän valtava mahdollisuus, vaikka venäläisten matkustus Suomeen on laskenut. Toiseksi suurin lähtömaa Venäjän jälkeen on Saksa. Ruotsin ollessa listalla kolmas. Kiinalaiset matkailijat suuntasivat Suomeen suurimmalla 35 prosentin kasvulla. (Matkailun toimialaraportti, 2019, 22–23.)

Suomen Maaseutumatkailuyrittäjät ry määrittelee maaseutumatkailun seuraavasti:

”Maaseutumatkailu on maaseudun luontaisiin edellytyksiin ja voimavaroihin sekä pienyrittäjyyteen perustuvaa asiakaslähtöistä matkailun yritystoimintaa. Näitä voimavaroja ovat luonto, maisema, kulttuuri ja ihminen. Tärkeää on noudattaa ekologisesti, sosiaalisesti, taloudellisesti ja kulttuurisesti kestävän

matkailun periaatteita, jotta voidaan taata väljä ja rauhallinen maaseutu myös tuleville sukupolville. (Kulttuurimatkailu, 2019).”

3.1.1 Suomen matkailustrategia 2020

Matkailun kehittäminen vaatii ennakointia, tulevaisuuden mahdollisuuksien havainnointia sekä varautumista yllättäviin tapahtumiin. Matkailun historian ja nykytilan ymmärtäminen on ennakkoinnin perusta sekä lähtökohta tulevaisuuden hahmottamiseen ja vaikuttamiseen. Ensin on tiedettävä missä tilanteessa nyt ollaan, jotta voidaan ymmärtää mihin ollaan menossa. (TEM 2014, 6.)

Matkailu nähdään tärkeänä vientitoimialana. Tästä syystä Suomen matkailustrategia 2020 lähtökohtana on, että Suomen matkailuelinkeino menestyy, kasvaa sekä kannattaa kansainvälisessä kilpailussa. Strategian toteutuminen edellyttää valtion sitoutumista ja yritysten aktiivisuutta. Matkailustrategian on valmisteellut työ- ja elinkeinoministeriön asettama työryhmä ja se on voimassa aina neljä vuotta kerrallaan. (TEM, 2010, 3.)

Matkailustrategian toimenpiteet sisältävät kolme toisiaan täydentävää kokonaisuutta, jotka ovat 1) matkailusektorin kehittäminen, 2) Suomen matkailumaakuvan vahvistaminen ja 3) yleiset elinkeinopoliittiset lähtökohdat. Matkailusektorin kehittämisen tavoitteita ja toimenpiteitä ovat; matkailukeskittymien ja –verkostojen vahvistaminen, yritysten kehittymisen ja kasvun tukeminen kansallisesti sekä kansainvälisesti, kestävän kehityksen huomioiminen liiketoiminnan eri prosessien vaiheissa ja palvelussa, matkailualan koulutuksen ja osaamisen kehittäminen, infrastruktuurin parantaminen ja tutkimus- sekä markkinatiedon parempi hyödynnettävyys. Suomen matkailumaakuvan vahvistamisen tavoitteita ja toimenpiteitä ovat matkailumarkkinoinnin vahvistaminen ja kansainvälisen näkyvyyden lisääminen. Suomen brändiä vahvistamalla Suomesta tulee yhä suositumpi ja haluttavampi matkailumaa. Elinkeino poliittisia tavoitteita ja toimenpiteitä ovat verotuksen kehittäminen, kuten arvonlisäverotus ja muu kulutusverotus. Työvoimakulut ja verotus tulisi pitää kilpailukykyisenä suhteessa Eurooppaan tai muuten Suomen houkuttavuus heikkenee. Suomen energiaverotus tulisi myös pitää kilpailukykyisenä verrattuna kilpailijamaihin. Suo-

men saavutettavuutta voidaan parantaa hyvällä infrastruktuurilla, mikä on alueell-
taan suuren ja syrjäisen maan elinehto. Lento- ja junaliikenne tulee saada sujuvaksi
sekä pääkaupunkiseudulla että muualle Suomeen. Monet matkailuyritykset ovat
ilmaston vuoksi sesonkiluonteisia. Sesongeista tulisi saada tasaisempia ja pidempiä
esim. jaksottamalla koulujen lomaviikkoja useampaan jaksoon ja pitämällä kesäloma
eurooppalaiseen loma-aikaan. (TEM, 2010, 19–31.)

Suomen matkailun kehitettäviä vahvuuksia ovat turvallisuus, luonto ja puhtaus.
Monipuolisen tuotetarjonnan perustana on talven, revontulten, hiljaisuuden ja
luonnon tuotteistaminen. Suomen matkailu hakee kasvua ulkomaisista matkailijoista,
vaikka kotimaiset matkailijat ovat matkailun perusta. Vetovoimaiset matkailualueet
ja – keskuskeskukset pystyvät vastaamaan kansainvälisten matkailijoiden palvelutarpeisiin.
(TEM, 2010, 19–31.)

Tällä hetkellä Suomen matkailun heikkouksia ovat tunnettuus ja saavutettavuus.
Matkailun saavutettavuus edellyttää kilpailukykyistä liikennejärjestelmää Suomeen
sekä maamme rajojen sisällä. Kilpailukykyisen infrastruktuurin tulee olla kattava,
esteetön ja sopivan hintainen. Sähköinen saavutettavuus on myös maassamme
heikkoa. Matkailualueiden ja – tuotteiden markkinoinnissa ja myynnissä ei
hyödynnetä tarpeeksi ICT – osaamista, internetiä ja sovelluksia. Suomen matkailun
heikkoutena nähdään myös yhteistyön ja verkostoitumisen puute. Laaja yhteistyö on
tärkeä osa matkailun kehittämistä niin alueellisesti kuin valtakunnallisesti. Matkailun
kehittämistä voidaan tukea myös oikeanlaisella lainsäädännöllä. (TEM, 2010, 19–31.)

Matkailu on merkittävä työllistäjä, mutta samanaikaisesti sesongit ja työn kausiluon-
teisuus asettavat omat haasteensa, sillä osaavan henkilöstön palkkaaminen lyhyen
sesongin ajaksi voi olla hyvinkin hankalaa. Erityisesti pienten yritysten haasteena ovat
korkeat työvoimakustannukset (TEM 2014, 17).

Matkailun mahdollisuuksina nähdään erilaiset tuotteet ja tapahtumat. Yhä useampaa
matkailijaa kiinnostaa osallistava, yksilöllinen ja esteettinen tuote. Suomalainen mat-
kailutuote voidaan erottaa kilpailijoista tarinoiden ja aitouden avulla. Tulevaisuuden
matkustusmotiveja ovat puhdas ilma, rauhallisuus, luonto, vesi ja ruoka. Nämä ovat

meille pohjoisena maana kilpailuetu, kun vertaa esimerkiksi Keski- ja Etelä-Euroopan maihin. Suomen ja Venäjän välinen liikkuvuus tulee kasvamaan. Sujuva liikkuminen tulisi turvata ja viisumien saantia tehostaa. Viisumivapaus maiden välillä voisi lisätä matkailijoiden liikkuvuutta entisestään. (TEM 2014, 18.)

Suomen luonnon koskemattomuuden ja puhtauden menetys on myös mahdollinen uhka. Ympäristökatastrofit ja luonnonilmiöt voivat aiheuttaa pitkäaikaista vahinkoa ympäristölle ja imagolle. Vakavia uhkia Suomen matkailualan kehitykselle ovat myös hintakilpailukyyn lasku ja infran uudistamattomuus. (TEM 2014, 18.)

World Economic Forumin (2013) tekemän tutkimuksen mukaan Suomen vahvuus on turvallisuudessa (sija 1) ja ympäristön kestävydessä (sija 3). Raportin mukaan hintakilpailukyky on Suomen heikkous, josta tuli vasta 118 sija. Kilpailukykyä kokonaisvaltaisesti arvioitaessa Suomi on kansainvälisesti sijalla 17 ja kymmenes Euroopan tasolla. Tutkimuksessa arvioitiin 140 maan matkailullista kilpailukykyä. (TEM 2014, 18.)

3.1.2 Matkailun trendit

Erilaisia trendiraportteja tuotetaan säännöllisesti matkailuyritysten ennakkoinnin tueksi. OECD:n matkailukomitea on määritellyt matkailun neljä megatrendiä vuoteen 2040. Ensinnäkin matkailijamäärät maailmalla kasvavat sekä tulee uusia matkailijaryhmiä, mitkä vaikuttavat matkailutuotteiden kysyntään. Keskiluokkaisista tulee suurin yhteiskuntaluokka globaalisti. Ikääntyvä väestö on vaurainta. Z ja Y sukupolvet eroavat vanhemmista ikäluokista matkustuskäyttäytymisellään ja tottumuksillaan, kuten sosiaalisen median käytön ja matkan suunnittelun suhteen. Toisena megatrendinä matkailukomitea näkee kasvua kestävässä matkailussa. Matkailussa kestävä kasvu tarkoittaa esimerkiksi, että ruuan tuotanto ja jätteiden vähentäminen on globaalisti resurssitehokasta ja matalahiilistä, päästöt minimoidaan ja paikallisten asukkaiden hyvinvointi huomioidaan. Uudet ja mahdollistavat teknologiat (autonomiset ajoneuvot, digitaaliset alustat, Internet of Things, lohkoketjut ja tekoäly) ovat kolmas megatrendi. Näiden avulla matkailusta voi tulla saavutettavampaa, tehokkaampaa ja taloudellisempaa. Neljäntenä trendinä nostetaan esiin liikkuminen. Matkailun tulevaisuuden kannalta liikenneyhteyksien toimivuus ja matkanteon sujuvuus ovat

keskeisiä asioita. Sujuvaa liikkumista ja ympäristön turvallisuutta voidaan kehittää tulli-, viisumi- ja terminaalitoiminnoilla ja liikenneinnovaatioilla. (Matkailun toimialaraportti, 2019, 46–47.)

Ennakoitavia lyhyen aikavälin muutoksia tulevat olemaan lisääntyvä ympäristötietoisuus, luontoon ja hyvinvointiin perustuvien palveluiden lisääntyminen, uudet matkailijakohderyhmät (mm. erilaiset perheyksiköt, X ja Y sukupolvet sekä ikääntyvät), kiinnostus kasvaa pieniin ja vähemmän tunnettuihin matkakohteisiin, esteettömän matkailun merkitys korostuu, kiinnostus paikalliseen ruokaan kasvaa ja markkinointiviestinnän keinot monipuolistuvat (Matkailun toimialaraportti, 2019, 47–49).

Kati Kelola (2019) on listannut vuonna 2019 matkailussa näkyvät trendit seuraavasti: Elokuvat ja televisiosarjat ovat saaneet ihmisiä matkustamaan jo kauan, mutta nyt tämä matkailu on kasvanut suuremmaksi ilmiöksi. Hyvänä esimerkkinä voi pitää Game of Thrones:ia, mikä on kuvattu ympäri maailmaa. Pohjois-Irlannissa sarjaan perustuvasta suosioista on tehty todellinen matkailuvaltti. Disneyland ja Disney World päivittävät teema-alueitaan leffauutuuksilla.

Huippupitkät yli 12 tuntia kestävät lentoreitit lisääntyvät. Pisin yhtäjaksoinen lento Singaporesta New Yorkiin kesti noin 19 tuntia. Pitkät lennot mahdollistaa kehittynyt lentokonetekniikka. Suorat pitkät lennot ovat hiilidioksidipäästöjen kannalta parempi vaihtoehto, kun vähentävät välilaskuja. Lentokenttien pikaruokalat ovat vaihtumassa yhä terveellisimpiin ravintoloihin. Myös lennoilla haluttaisiin tarjota terveellisimpiä ruokia, mutta korkea ilmanala tuo ruualle omat haasteensa. Lentokoneiden viihdetarjonta tarjoaa elokuvien lisäksi hyvinvointiohjelmia. (Kati Kelola 2019.)

Ketjujen hotellit näyttivät aiemmin varsin samanlaisilta eri kaupungeissa ja maissa. Erilaisuus trendinä on vaikuttanut siihen, että ketjujen hotelleista tehdään nykyään varsin yksilöllisiä ja persoonallisia. (Kati Kelola 2019.)

Kati Kelolan (2019) mukaan on yllättävää havaita, että valmismatkojen suosio on kasvanut vaikka matkailijat haluavat olla yksilöllisiä. Valmismatkojen suosiota selittää

kuluttajien kiireinen elämäntapa, helppouden tavoittelu sekä turvallisuushakuisuus. Valmismatkoista pystyy nykyään rakentamaan myös hyvin yksilöllisiä matkaratkaisuja erilaisten aktiviteettien valikoimista.

Yhä useampi kuluttava valitsee matkansa sosiaalisessa mediassa näkemänsä kuvan perusteella. Esimerkiksi vedenalaisia elämyksiä tarjoaa maailman ensimmäinen Malediiveillä sijaitseva hotelli ja ravintola, josta voi seurata lasiseinien takaa merenalaista elämää. (Kati Kelola 2019.)

Siivoustempaukset voivat olla osa matkailuelämystä. Luonnossa, kuten metsässä, meressä tai kanavassa liikkuesssa voi samalla kerätä roskia ja tehdä näin hyvää.

Ravintolamaailmassa nähdään yhä tiukempia ”sääntöjä ja rajoituksia”. Raaka-aineet ovat tuotettu yhä lähempänä, jopa ravintolan omalla maatilalla. Menuissa näkyy vahvasti kausiajattelu ja perinnelajit, kuten tietty lihakarjarotu. (Kati Kelola 2019.)

Hajautetun hotellin ajatuksena on, että hotellin eri osat sijaitsevat eri rakennuksissa, jopa eri puolilla keskustaa. Hotelli ikään kuin integroituu osaksi paikallista elämää ja näin matkailija saa autenttisen kokemuksen. Idea on peräisin Italiasta. Ajatuksena oli saada kyliin matkailijoita ja estää kylien autioituminen. (Kati Kelola 2019.)

Bleisure ja soolomatkat ovat kasvattaneet suosiotaan. Sana Bleisure on muodostunut sanoista business & leisure, mikä tarkoittaa työ- ja vapaa-ajanmatkojen yhdistämistä niin että työmatkan yhteyteen; alkuun tai loppuun lisätään pari lomapäivää. Soolomatkustamisessa kiinnostaa vapaus ja helppous. Sosiaalinen media mahdollistaa yhteydenpidon matkalta, eikä tarvitse olla kokonaan yksin. (Kati Kelola, 2019.)

Designajattelua hotellialan haasteisiin

Maailmantalouden tila, digitalisaatio ja uuden sukupolven kuluttajatottumukset haastavat suomalaiset hotellit uudistumaan nopeammin. Korkeampaa laatua tarvitaan niin palveluun kuin sisustukseen ja mukana on oltava vahva designnäkemys. Suomalainen suunnittelija Paola Suhola suunnittelee parhaillaan Sokos Hotel Presidentin huoneita. Suhonen sanoo, että konseptin uudistamisen avainsanoja ovat

”tarinallisuus, elämyksellisyys, suomalainen mystiikka ja raaka luksus”. Sokos Hotel Presidentissä on viisi kerrosta ja jokaisessa kerroksessa on oma teemansa, kuten Juhannustaika, Talvimyrsky, Hiljaisuus, Satumetsä ja Sisu (jäänmurtaja). Hotellin tunnelma ja tarinallisuus on sekoitus skandinaavista ja slaavilaista designia. Hotellin tulee kiinnostaa niin työmatkailijaa, ulkomaista turistia kuin kotimaista vapaa-ajan matkustajaa. Paolan mukaan hotellit yrittävät liian usein olla hajuttomia ja mauttomia, eivätkä ne poikkea millään tavalla toisistaan. Lopulta matkustaja ei hotellin perusteella tiedä missä on, mikä maa, mikä kaupunki. Liian persoonaton suunnittelu voi aiheuttaa vakavia seurauksia liiketoiminnalle. On oltava erittäin herkkä, sille mitä kuluttajat haluavat. Hotellialan tulisi olla rohkeampaa, luovampaa ja elinvoimaisempaa. (Niipola, 2016, 44.)

Y-sukupolven maailmassa pienuus, yksilöllisyys ja elämyksellisyys voittavat suuruuden, persoonattomuuden ja kliinisyden. Digitalisuuden ja teknologian tulee olla osa palvelukonseptia. Vahva trendi on korostaa paikallisia vahvuuksia. (Niipola, 2016, 48.)

Työ ja elinkeinoministeriön työryhmän laatima Suomen matkailustrategia 2020 mainitsee kolme tärkeintä matkailuun vaikuttavaa trendiä. Nämä ovat ympäristötietoisuuden korostuminen, asiakasryhmien pirstaloituminen ja internetin merkityksen kasvu. (TEM, 2010, 13–14.)

3.1.3 Jämsän matkailu

Himos on yksi Suomen suosituimmista matkailukeskuksista, eteläisen Suomen suurin hiihtokeskus ja koko Suomen viidenneksi suurin hiihtokeskus. Himos on Jämsän seudun matkailun vetovoimatekijä. Talvella matkailijoita palvelevat laadukkaat rinteet ja ladut sekä Himos Areenan bileviikonloput. Kesällä Himoksella järjestetään useat festarit ja tapahtumaa on joka viikonloppu. Jämsän monet luontokohteet tarjoavat mahdollisuuden niin aktiiviseen kuin rauhallisempaankin lomailuun. Useat pienet paikalliset yritykset tarjoavat monipuolista tekemistä seudulla yhteistyössä Himoksen palveluiden kanssa. (Himos MasterPlan 2035, 2019).

Jämsän seudulla rekisteröityjä yöpymisiä vuonna 2018 kirjattiin yhteensä 238 000, mikä oli 2,9 % enemmän kuin edellisenä vuonna. Kotimaisten yöpymisten määrä kasvoi 2,2 % ja ulkomaalaisten yöpymisten määrä kasvoi 6,3 %. Kasvu tuli kokonaisuudessaan kotimaasta. Eniten ulkomaalaisia yöpyjiä tuli Virosta (+6,8 %), Alankomaista (+59,6 %) ja Venäjältä (-7,4 %). (JÄMSEK, 2018).

Saunakylä

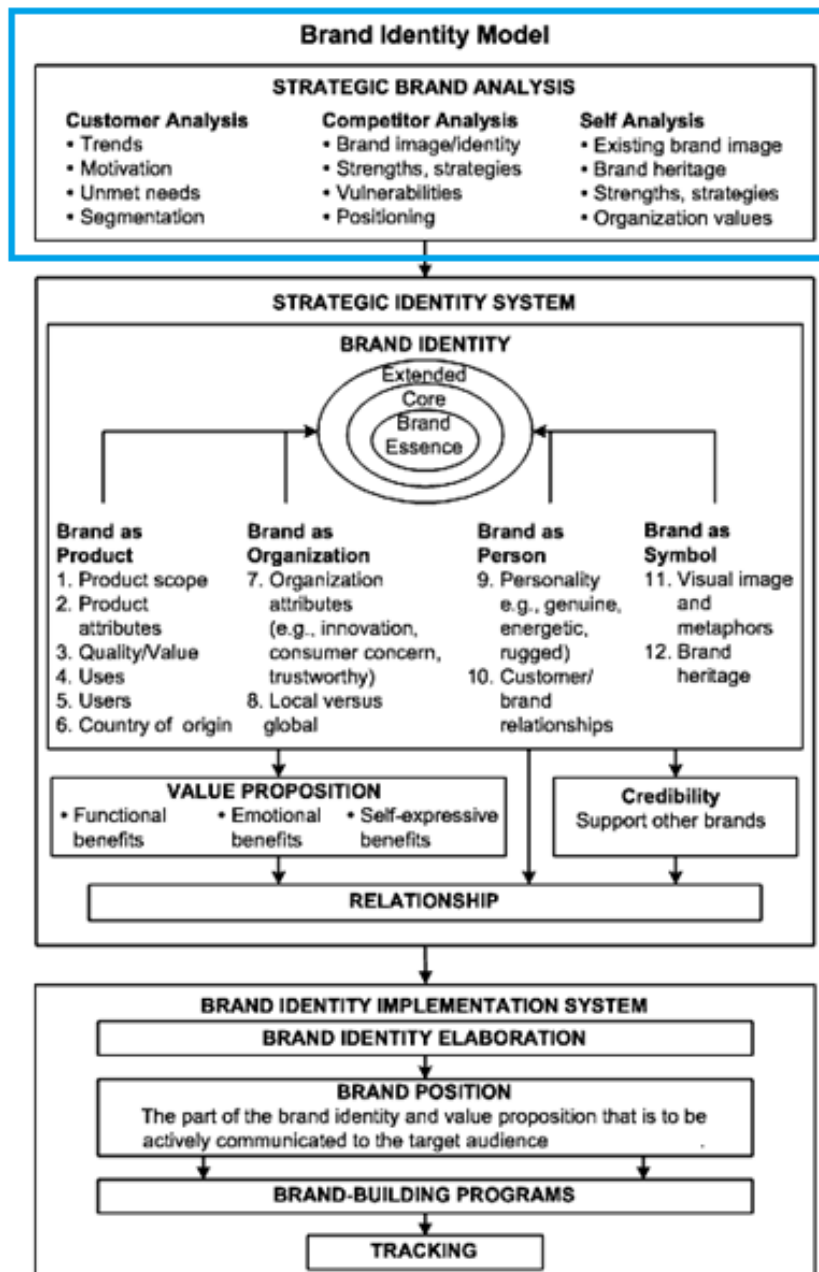
Suomalainen sauna on tärkeä osa kulttuuriamme. Lähes jokaisella suomalaisella on suhde saunaan. Siellä rentoudutaan yhdessä perheen ja ystävien sekä hoidetaan terveyttä. Sauna liittyy myös tärkeimpiin juhliimme, kuten juhannus ja jouluku. Viiden miljoonan asukkaan Suomessa on 1 – 3 miljoonaa saunaa riippuen laskentatavasta. Saunojen määrä kertoo sen tärkeydestä suomalaisille. (Keski-Suomen saunamaakunta julkaisu, 2019.)

Jämsässä Juokslahden kylässä ja Päijänteen rannalla on luultavasti maailman suurin kokoelma savusaunoja. Kokoelma sisältää yli 20 savusaunaa, joista osa on museokäytössä, mutta suurin osa tulee aktiivikäyttöön. Saunat edustavat eri aikakausia ja savusaunatyyppejä. Vanhin savusauna on tiettävästi 1700 – luvulta. Alun perin saunakylä rakennettiin 1980 – luvulla Muurameen, joka on nyt siirretty Jämsään. Saunakylän valmistui kokonaisuudessaan 2019. (Keski-Suomen saunamaakunta julkaisu, 2019.)

Saunat ovat tärkeä osa saunakulttuuria. Vuonna 1983 saunakylä vihittiin käyttöön Presidentti Mauno Koiviston toimesta. Suomen Saunakulttuuri ry vastaa saunakylän rakentamisesta ja saunakulttuurin suojelemisesta. Saunakylän aluetta Juokslahdessa on ollut suunnittelemassa myös Japanilaissyntyinen puuseppä ja arkkitehti Yoshimasa Yamada. (Keski-Suomen saunamaakunta julkaisu, 2019.)

3.2 Brändi-identiteetti

Strateginen brändianalyysi auttaa yritystä luomaan kuvan asiakkaista, kilpailijoista ja itse brändistä (ks. kuvio 2.)



Kuvio 2. Brändi-identiteetin suunnittelukaavio (Aaker & Joachimsthaler, 2000, 69)

Tuloksekkään brändi-identiteetin on herätettävä kiinnostusta asiakkaissa. Se erilaistaa brändin kilpailijoiden brändeistä sekä edustaa, mihin yritys pystyy nyt ja tulevaisuudessa. Asiakasanalyysin avulla pyritään luomaan syvälinen käsitys asiakkaista ja laatimaan yrityksen strategiaa ohjaava segmentointi. Kilpailija-analyysilla tutkitaan nykyisiä ja mahdollisia tulevia kilpailijoita. Brändin rakentamisessa tarvitaan tietoja kilpailijoiden vahvuuksista, heikkouksista,

strategioista ja positioinnista. Yrityksen valitun strategian tulee erilaistaa brändi, sekä viestinnän keinoilla on pystyttävä erottautumaan halutulla tavalla kilpailijoiden tarjonnasta. Itseanalyysin tarkoituksena on miettiä löytyykö yrityksestä tarvittavia voimavaroja, osaamista ja tahtoa. Itseanalyysillä selvitetään nykyistä brändikuvaa ja brändin perintöä sekä yrityksen vahvuuksia, rajoituksia, strategioita ja arvoja. Edellä mainitut itseanalyysiin liittyvät tekijät tulisi saada brändistrategiaan, sillä brändin sielu tulee yrityksestä itsestään. (Aaker & Joachimsthaler, 2000, 67–68.)

Brändi-identiteetin lähtökohdaksi tarvitaan perusteellinen käsitys yrityksen asiakkais-
ta ja kilpailijoista sekä omasta liiketoimintastrategiasta. Brändistrategian on perus-
tuttava yrityksen tehokkaaseen segmentointistrategiaan ja asiakkaiden motiivien
tuntemiseen, sillä brändin arvoa ohjaavat lopulta asiakkaat. Kilpailija-analyysi on
tärkeä brändi-identiteetin erilaistavien näkökohtien vuoksi pidemmällä aikavälillä.
(Aaker & Joachimsthaler, 2000, 31–32.)

Brändiin liitettyjen mielleyhtymien kokonaisuus muodostaa brändi-identiteetin.
Brändin olemuksen tulisi herättää vastakaikua asiakkaissa ja oltava mukaansa-
tempaava sekä motivoida ja innostaa organisaationa työntekijöitä ja kumppaneita.
Brändin olemuksen tulisi pystyä omimaan itselle jokin arvoväittämä, jotta se saadaan
erottumaan kilpailijoista myös pitkällä aikavälillä. (Aaker & Joachimsthaler, 2000, 75.)

Brändin olemus voi rakentua jonkin tuoteominaisuuden eli toiminnallisen hyödyn
varaan. Tuotokeskeisyyttä yleisemmän ja laajemman perustan asiakassuhteelle luo
tunnepohjainen ja käyttäjän persoonallisuuteen perustuva brändin olemus. Tunne-
pohjainen brändiominaisuus on monipuolinen, syvä ja tunteita sisältävä ja näin vah-
vempi brändi. Käyttäjänsä persoonallisuutta ilmaiseva brändi tarjoaa asiakkaalle
tuoda esiin itsestä jotain tiettyä mielikuvaa. (Aaker & Joachimsthaler, 2000, 77–79.)

Yleinen virhe on, että brändiä tarkastellaan liian kapeasta näkökulmasta. Brändi on
monitahoinen asia, eikä sitä voi tiivistää yhteen lauseeseen. Yleinen ongelma on, että
brändiä jäädytään tarkastelemaan vain tuoteominaisuuksien kannalta. Aakerin (2000,
81) mukaan toimivan brändi-identiteetin luomisessa tulisi tarkastella kahdeksan eri
kohdan kautta (ks. kuvio 3). (Aaker & Joachimsthaler, 2000, 80–81.)



Kuvio 3. Toimivien brändi-identiteettikokonaisuuksien luominen (Aaker & Joachimsthaler, 2000, 81)

Yhtenä toimivan brändi-identiteettikokonaisuuden tekijänä on luoda selkeä käsitys kilpailijoista. Yrityksillä on nykyisiä kilpailijoita ja mahdollisia tulevia kilpailijoita. Ei riitä että yritys keskittyy vain omaan brändiinsä ja asiakkaisiinsa. Brändin erilaistamiseksi on ymmärrettävä kilpailijoiden toimintatapoja sekä kartoitettavan alueen tulee olla riittävän laaja, jotta se kattaa kaikki kilpailijat, eli kaikki ne jotka voivat viedä asiakkaasi tänään tai huomenna. Kilpailijoiden toimista kertoo mm. erilaiset budjetit, viestintä, vuosikertomukset sekä kilpailijoiden brändi-identiteetin analysointi, joko esim. määrällisen mielikuvatutkimuksen tai laadullisen syvätutkimuksen avulla. (Aaker & Joachimsthaler, 2000, 93–94.)

”Sinun brändisi ei ole sinun”

Pekka Juhani Mattila on suomalainen tutkija ja toimitusjohtaja. Hän toimii Aalto-yliopiston kauppakorkeakoulun työelämäprofessorina sekä kouluttajana, neuvonantajana ja kirjoittajana. Toukokuusta 2011 Mattila on työskennellyt Aalto University Executive Education -yhtiön toimitusjohtajana. Ennen yliopistotehtäviä Mattila toimi yli kymmenen vuotta finanssialan kehitys- ja johtotehtävissä sekä markkinointiviestintäyrityksen divisioonanjohtajan. (FAB – lehti, 16–25, 2019).

Minna Parikka (s. 1980 Helsinki) on suomalainen kenkäsuunnittelija. Hän muutti lukion jälkeen Isoon-Britanniaan opiskelemaan kenkäsuunnittelua De Montfort Universityssä Leicesteroon, jossa hän suoritti kenkäsuunnittelun Bachelor of Arts -tutkinnon vuonna 2002. Samana vuonna Parikka voitti arvostetun Young British Glove Designer of the Year -tittelin. Parikka palasi Suomeen vuonna 2005 ja perusti oman kenkäbrändinsä. (FAB – lehti, 16–25, 2019).

Minna Parikka ja Pekka Mattila kertoivat kuinka asiakas otetaan huomioon liiketoiminnassa. Brändiä ei ole ilman kuluttajaa. Asiakkaat käyttävät, muokkaavat, suojelevat ja jopa omivat brändiä. Voidaan ajatella, että brändit ovat kuluttajien omistuksessa. Eletään asiakkaan valtakautta, mikä on tullut jäädäkseen. Sitoutuneet asiakkaat ovat isoja massoja paljon arvokkaampia. Todella vannoutuneet ja uskolliset asiakkaat jopa puolustavat kiihkeästi brändiä, sillä edustavathan he brändin arvoja. (FAB – lehti, 16–25, 2019).

Asiakkaat ovat saaneet sosiaalisen median kautta paljon valtaa. Kaikkea valtaa ei kuitenkaan kannata luovuttaa – varsinkaan niille jotka eivät kuulu ydinkohderyhmään. Brändit herättävät kuluttajissa ristiriitaisia tunteita; toiset rakastavat ja toiset vihaavat. Keskinertaisuuteen ei kukaan rakastu, joten polarisoituminen voi olla myös elinehto brändille. Brändin kanaviin tullessiin viesteihin kannattaa aina vastata jotain. Jos palaute tulee loukkaamistarkoituksessa kuluttajalta, joka ei kuulu kohderyhmään, ei dialogia kannata jatkaa. (FAB – lehti, 16–25, 2019).

Pieni brändi ei voi tarjota tuotteita jokaiseen makuun eikä markkinoille. Omasta segmentistä on parempi tavoitella paria prosenttia kuin 80 prosenttia kaikista. Brän-

diä tulee rakentaa intohimolla, eikä vaan miellyttääkseen suuria joukkoja. (FAB – lehti, 16–25, 2019).

Tuotteita tehdään asiakkaille. On tehtävä sellaista bisnestä jolle on tervettä kysyntää. Nyky tuotteiden on oltava instattavia. Instagram on markkinointikanavista yksi parhaimmista. Se on muuttanut montaa eri alaa. (FAB – lehti, 16–25, 2019).

Jokaisessa asiakaskohtaamisessa on mahdollista aina oppia jotain uutta asiakkaasta. Palvelun tulee olla asiakasta kuuntelevaa. Liian paljon puhutaan ”big datan” hyödyntämisestä, kun ei osata hyödyntää edes ”small dataa”. Hyödyllisempää on tuntea uskolliset asiakkaat hyvin kun analysoida isoja tietomassoja. Suomessa asiakaspalvelua tulee kehittää henkilökohtaisempaan ja kaverillisempaan suuntaan. Myyjä voi antaa Whatsapp numeronsa ja vastata chat -palvelussa henkilökohtaisemmin (FAB – lehti, 16–25, 2019).

3.3 Brändin arvo

Asiakkaille tarjolla olevien vaihtoehtojen määrä on lisääntynyt lähes kaikilla toimialoilla niin B to B kuin B to C kaupassa. Kilpailu on koventunut. Ylitarjonnan aikana kuluttajat jäsentävät markkinaa brändien kautta ja vain vahvat brändit pärjäävät. (Uusitalo, 2014, 21.)

Asiantuntijoiden ymmärryksen mukaan brändin suora kytkentä liiketoimintastrategiaan sekä selkeys, innostavuus, erilaisuus ja tavoitteellisuus ovat hyödyllisiä ominaisuuksia brändin strategialle. Lisäksi suuren ”brändirakkauden” rakennusaineita ovat tarina, aistillisuus ja intiimiys. Erilaistuminen on tärkeää kilpailijoista erottumisen vuoksi. (Uusitalo, 2014, 32–33.)

Asemointi voidaan määritellä järjestelmälliseksi tavaksi löytää kuluttajan mielestä brändille vapaa ja avoin paikka. Asemointi tapahtuu siis kuluttajan ajatuksissa, kaikista niistä mielikuvista yrityksen tuotteista ja palveluista suhteessa kilpailijoihin. Jokaisella brändillä on asemointi, joko positiivinen tai negatiivinen, riippumatta siitä onko

yritys itse pyrkinyt muokkaamaan brändin asemoitumista ja miten. (Uusitalo, 2014, 34.)

Strateginen brändin rakentaminen ei ole vain suurten yritysten etuoikeus vaan se on järkevää kaikenkokoisille yrityksille. Hakasen (2004, 17–18) mukaan, strategiatyön perimmäinen tarkoitus on yrityksen kilpailukyvyn parantaminen ja kilpailuetujen luominen. Strategiatyö opettaa ja kehittää yrityksen osaamista ja sitä kautta varmistaa tulevaisuutta. Tärkeintä ei ole muodollinen strategia vaan työn aikana tapahtuva oppiminen ja yhteinen ymmärrys yrityksen toimintaympäristöstä, itse yrityksestä ja näiden vuorovaikutussuhteesta. Strategiatyö on yhtä aikaa sekä luomista, että toteuttamista. Strategian päivitys tapahtuu joustavasti, niin kuin pk-yritysten toiminta parhaimmillaan on, sekä jatkuvan oppimisen kautta. Sillä maailma ei pysähdy ja muutoksia tapahtuu jatkuvasti. (Hakanen, 2004, 17–18.)

Millaista arvoa brändi luo ja kenelle on brändin rakentamisen tärkein kysymys. Kysymys on yrityksen kilpailustrategian valitsemisesta, eli missä asiakkaille merkityksellisissä asioissa yritys voi olla kilpailijoitaan parempi, omien resurssien ja osaamisen turvin. Brändin rakentamisen tulee kiinnittyä suoraan liiketoiminnan johtamiseen ja näin yritys keskittyy kilpailuaseman vahvistamiseen. Sen myötä kun yritys oivaltaa missä se on paras, vahvistuu yrityksen tuotteiden ja palveluiden asiakkaille tuottama arvo sekä erottuvuus, haluttavuus ja brändi. (Uusitalo, 2014, 34.)

Käytännössä yrityksen tulee unohtaa määritelmäkeskeinen brändiajattelu eli mitkä sanat parhaiten kuvaavat brändin persoonallisuutta. Sen sijaan tulee keskittyä, miten voidaan tuottaa ja kehittää asiakkaille arvoa ja kuinka brändimme erottuu kilpailijoista. (Uusitalo, 2014, 35.)

Kilpailijoista erottuvan arvon tuottamiseen on monia erilaisia keinoja. Kestävintä kilpailuetua yritys voi tuottaa eri keinoilla ja niistä syntyvien ominaisuuksien ainutlaatuisella yhdistelmällä. Kilpailijoiden on vaikeampi jäljitellä eri osatekijöistä syntyvää arvoa kuin yhtä ainoaa erilaistavaa ominaisuutta. Esimerkiksi pelkkä halvan hinnan kilpailustrategia on hyvin haavoittuvainen kilpailijoiden toimenpiteille. Eri osatekijöistä luotu erilaisuus ja merkityksellisyys on osattava kiteyttää yhdeksi selkeäksi lau-

seeksi eli arvolupaukseksi asiakkaalle. Arvolupauksessa ei ole kyse brändin iskulauseesta vaan se on ajatus ja lupaus yrityksen asiakkaalle tuottamasta arvosta. Yrityksen resurssien kohdentaminen ylivoimaisen arvon tuottamiseen jollakin kapealla alueella on henkisesti vaikeaa. Se edellyttää monen muun hyvän ajatuksen hylkäämistä ja tähän on harvoilla yrityksillä tarpeeksi rohkeutta ja vakaumusta. (Uusitalo, 2014, 54–55.) Markkinaosuuden kasvattaminen kilpailijoilta vaatii keskittymistä ja ylimääräisistä asioista luopumista. Kohderyhmäajattelussa asiakkaiden lojaliteetti on asiakkaiden määrää tärkeämpi ja arvolupauksessa korvataan runsaus selkeydellä. (Uusitalo, 2014, 59.)

Erityyppisillä arvon tuottamisen strategioilla, toimivien yritysten menestystä mitatussa tutkimuksessa parhaiten pärjäsivät ne yritykset, jotka tähtäsivät erilaistavaan laatuun. Toiseksi paras vaihtoehto oli kustannusjohtajuuteen ja halvimpaan hintaan pyrkivät yritykset. Sen sijaan yritykset, jotka eivät olleet parhaita missään, eivät myöskään edullisia, kutistuivat. Tässä viiden vuoden seurantatutkimuksessa erilaistuvat ja halpaa hintaa tavoittelevat yritykset kasvoivat vuosittain ja ns. keskikastin yritykset menettivät markkinaosuuttaan. (Uusitalo, 2014, 56.)

Benchmark ja best practice tarkoittavat kilpailijoiden toimintatavoista oppimista ja parhaiden käytäntöjen kopioimista oman yrityksen käyttöön. Nämä keinot toimivat prosessisen tehostamisessa ja säästävät sekä aikaa että resursseja muihin asioihin. On hyvä ymmärtää, että benchmark ja best practice auttavat yrityksiä parantamaan kilpailukykyään, mutta ainoastaan näillä keinoilla yritys ei saa kilpailuetua. Kilpailukykyystä huolehtiminen on jokaiselle yritykselle välttämätöntä. Kilpailuedun aikaansaamiseksi yrityksen on tuotettava arvoa, jota asiakkaat eivät muualta saa. Vakiintuneita käytäntöjä ja toimintatapoja kyseenalaistamalla ja innovoimalla yrityksellä on mahdollista saada kilpailuetu muihin nähden. Sitä ei saavuteta matkimalla muita yrityksiä. (Uusitalo, 2014, 60.)

Yritys uupuu kovassa kilpailussa jos se lähtee kilpailemaan asiakkaista täysin samoilla keinoilla kuin kaikki muutkin. Sen on tarjottavat asiakkaille tuotteita ja palveluita, jotka poikkeavat muitten tarjoomaasta. Ensin on tietysti ymmärrettävä, mitkä ominaisuudet ovat asiakkaille muita tärkeämpiä ja lähdettävä panostamaan niihin. Mikä

taas tarkoittaa sitä, että yrityksen on panostettava vähemmän, ei niin tärkeisiin asioihin ja ehkä luovuttava joistain asioista kokonaan. Toisin sanoen, yrityksen tulee säästää niissä asioissa, joilla kaikki kilpailevat ja panostaa asiakkaille tärkeisiin asioihin, joihin muut eivät panosta. Näin yritys saa kehitettyä itselleen kilpailijoista poikkeavan ominaisuuksien profiilin. Resursseja on vapautettava vanhasta tekemisestä, jotta saadaan vapautettua resursseja uusien ideoiden ja innovaatioiden toteuttamiseksi. (Uusitalo, 2014, 61.)

Vahvan arvolupauksen tulee täyttää seuraavat kolme kriteeriä. Ensiksi arvon tulee erota siitä mitä kilpailijat lupaavat. Toiseksi, lupaus tulee pystyä toteuttamaan yrityksen resursseilla ja osaamisella. Ja kolmanneksi, arvolupauksen on oltava asiakkaiden mielestä kiinnostava ja innostava sekä vastattava heidän johonkin tärkeään tarpeeseen ja haluun. (Uusitalo, 2014, 63.) ”Kilpailuetua syntyy myös asiakkaiden tarpeiden ymmärtämisestä heitä itseään ja kilpailijoita paremmin” (Uusitalo, 2014, 66).

Menestyvien yritysten yleisin hinnoittelustrategia on asiakkaalle tuotetun arvon hinnoittelu. Kilpailu- ja kustannushinnoittelu ohjaa usein yritystä tekemään asiat samalla lailla kuin muut, mutta hieman halvemmalla. Arvohinnoittelu ohjaa tarjooman kehittämiseen, eli arvon kasvattamiseen. (Uusitalo, 2014, 124.)

Yritys pärjää valitsemassaan kohderyhmässään vain jos pystyy tuottamaan asiakkaille arvoa. Yritys erottautuu kilpailijoistaan erilaistamalla eli differoimalla oman tarjoomansa kilpailijoiden tarjoomaan nähden ja pyrkii tarjoamaan asiakkaille parempaa arvoa kuin kilpailijansa. Tuotteita voidaan erilaistaa esimerkiksi fyysisiä ominaisuuksia, suoritusta, muotoilua tai tyyliä muuttamalla. Tuotteista voidaan tehdä kestävämpiä tai luotettavampia kuin mitä kilpailijalla on saatavilla. Palvelua voidaan differoida esimerkiksi tarjoamalla neuvontaa ja asiakaskoulutus tai nopeampaa ja luotettavampaa toimitusta. Kilpailijoista voi erottua myös asiantuntevien ja palveluhenkisten työntekijöiden avulla. Mielikuvat ovat yksi tärkeä erottautumisen taso. Yritys voi selkeästi erottautua kilpailijoistaan rakentamalla ja kehittämällä brändiään. (Juuti, Laukkanen, Puusa & Reijonen. 2014, 94.)

Luonnollisestikin asiakkaat vertailevat kilpailijoiden tarjoomaa keskenään ja laittavat niitä mielessään tiettyyn järjestykseen. Yritykset taas yrittävät vaikuttaa siihen miten niiden oma tarjooma sijoittuu asiakkaiden tekemässä vertailussa ja yrittävät erottua positiivisesti kilpailijoista. Yritys pyrkii asemoimaan tarjoomansa asiakkaiden mielessä tiettyyn asemaan, suhteessa kilpailijoihin. Differointi auttaa asemoinnissa. Yleensä yritykset käyttävät useita eri keinoja toteuttaessaan asemointistrategiaansa. Keinoja kannattaa tarkastella asiakkaan näkökulmasta eli mitä asiakas arvostaa. Korostettavien keinojen tulee olla helposti viestittävässä ja kannattavissa. (Juuti ym. 2014, 94–95.)

4 Toimintaympäristön analysointi yrityksen suunnittelussa

Strategia-sana juontaa kreikankielisestä sanasta ”strategos” ja tarkoittaa sodan johtamisen taitoa. Sotateorian mukaan strategian tehtävänä on voittaa sota. Kyky välttää sota oli kuitenkin ylin strategisen johtamisen taito kiinalaisen sotapäällikkö Sun Tzunin mukaan. Suositun strategisen johtamisen kirja ”Sinisen meren strategia” lähteekin siitä ajatuksesta, että on fiksumpaa päästä siniselle merelle ja välttää kilpailua, kuin olla punaisella merellä superkovassa kilpailussa. Kilpailu on hyvin ristiriitainen ilmiö. Samaan aikaan kun kilpailua halutaan vapauttaa, sitä myös rajoitetaan monin tavoin. Yritystasolla yritämme löytää keinoja kilpailun rajoittamiseen erottautumisen keinoin. Kamensky (2008, 17) pitää kilpailun dynamiikkaa kehityksen kannalta tärkeämpänä kuin itse kilpailua. Kilpailussa pärjääminen edellyttää tavalla tai toisella kykyä erottua kilpailijoista. Strategia on yritykselle välttämätön olemassaolon ja eloon jäämisen ehto, kun toimitaan aidosta kilpailutilanteesta (Kamensky, 2008, 17). Strategiakäsite voidaan määritellä mm. seuraavasti: ”Strategia on yrityksen tietoinen keskeisten tavoitteiden ja toiminnan suuntaviivojen valinta muuttuvassa maailmassa”. (Kamensky, 2008, 19.)

Pienten ja keskisuurten yritysten toimintamalli, voimavarat ja kulttuuri ovat hyvin usein erilaisia kuin suuryritysten, joita yleensä kirjallisuudessa käsitellään. Pk-yritysten strategiatyö on useimmiten satunnaista ja epämuodollista. Pienten yritysten strategiatyö usein käsittää lähes samat vaiheet ja osa-alueet kuin suuryrityksissä. Asioita ei ole vain niin selvästi ilmastu tai tiedostettu, kuin

suuremmissa yrityksissä. (Hakanen, 2004, 15.) Pk-yritysten strategiatyön suurimpia heikkouksia Hakasen (2004, 15) mukaan ovat kokonaisuuksien hallinta, syyseurauksien jäsentäminen ja kuvaaminen sekä uusien strategisten vaihtoehtojen luominen.

Jostain syystä pk-yrityksissä ajatellaan, että strategiatyö ja strateginen suunnittelu on tehty vain suuryritysten tarpeisiin. Tämä käsitys on vahingollista pienten yritysten menestymiselle, sillä ”kysymys on tulevaisuuteen valmistautumisesta yrityksen tilanteen, tavoitteiden ja resurssien mukaisesti. Tämä valmistautuminen on tarpeen kaikenkokoisille yrityksille”. (Hakanen, 2004, 16.)

Alla on kaksi strategia määritelmää Kamenskyn ja Hakasen lisäksi.

”Yrityksen toiminnan juoni, sen tapahtumien punainen lanka” (Näsi & Aunola, 2001,12).

”Tää hyökkäysovan ratekia on tällane... Tähtää ensin, tähtää hyvin tarkkaan ja ammu ensin. Yhen sekunnin etumatka riittää. Silviisi se on” (Antti Rokka).

Strategian avainkysymyksiä ovat esimerkiksi: 1) Mitä paremmin tunnemme asiakkaamme ja kilpailijamme, sitä paremmat edellytykset meillä on suunnitella omia toimenpiteitämme 2) Ilman selvää tulevaisuuden päämäärää, yritys vain ajelehtii jatkuvasti muuttuvassa toimintaympäristössä. Yksi strategiatyön perusasioita on tahotilan eli vision määrittäminen. 3) Miten henkilöstö saadaan ymmärtämään ja sitoutettua yrityksen päämäärään ja keinoihin sen saavuttamiseksi, on myös yksi strateginen avainkysymys. (Hakanen, 2004, 17.)

Strategiatyön perimmäinen tarkoitus on yrityksen kilpailukyvyyn parantaminen ja kilpailuetujen luominen. Strategiatyö opettaa ja kehittää yrityksen osaamista ja sitä kautta varmistaa tulevaisuutta. Tärkeintä ei ole muodollinen strategia vaan työn aikana tapahtuva oppiminen ja yhteinen ymmärrys yrityksen toimintaympäristöstä, itse yrityksestä ja näiden vuorovaikutussuhteesta. Strategiatyö on yhtä aikaa sekä luomista, että toteuttamista. Strategian päivitys tapahtuu joustavasti, niin kuin pk-

yrittäjien toiminta parhaimmillaan on, sekä jatkuvan oppimisen kautta. Sillä maailma ei pysähdy ja muutoksia tapahtuu jatkuvasti. (Hakanen, 2004, 17–18.)

Strategiatyö lähtee liikenteeseen tiedonhallinnalla. Tieto on strategiatyön raaka-ainetta, jota keräämme, vastaanotamme, karsimme, jalostamme, järjestämme ja analysoimme omiin tarkoituksiin sopivaksi. Tiedon keräämisen ja analysoinnin tavoitteena on tietysti ymmärryksen lisääminen. (Hakanen, 2004, 20.) Strategiatyöhön tietoa tarvitaan pääasiassa 1) markkinoista, eli asiakkaista, 2) toimialasta eli kilpailusta ja 3) yrityksestä eli osaamisesta. Yrityksen visio, päämäärät ja tavoitteet ohjaavat ensisijaisesti tiedon hankintaa. Alueellisesti toimivan yrityksen ei kannata kerätä kaikkea tietoa globaalisti. Tosin globaalit ilmiöt, trendit ja heikot signaalit koskettavat kaikkia yrityksiä. Niin kuin olemme jo todenneet, yritykset ja toimialat ovat hyvin erilaisia, myös tiedon tarve on yrityskohtaista. Laaja tiedon kerääminen ja seuraaminen voivat auttaa paikallisesti toimivaa yritystä löytämään ja kehittämään aivan uusia ideoita ja innovaatioita. (Hakanen, 2004, 28.)

Luovuus ja innovatiivisuus ovat strategiatyön kriittisimmät menestystekijät. Näiden avulla yritys pystyy päästämään irti vanhoista toimintatavoista ja kehittämään uutta. Luovuutta tulee käyttää yrityksen tulevaisuuden suunnittelussa. Luovuuden avulla kehitetään mahdollisimman paljon erilaisia uusia ideoita ja vaihtoehtoja siitä ymmärryksestä mikä on syntynyt erilaista tietoa yhdistelemällä ja analysoimalla. Mitä enemmän yrityksellä on vaihtoehtoisia tulevaisuuksia, sitä todennäköisemmin joukossa on myös hyviä ratkaisuja. Strategiatyö onkin ennen kaikkea valintoja ja luopumista. Yrityksen tulisi osata valita lukuisista ympäristön tarjoamista vaihtoehtoista juuri se, mikä johtaa yrityksen kannalta parhaaseen tulokseen, kun otetaan huomioon yrityksen osaaminen, heikkoudet ja vahvuudet. Luovuus on synnynnäinen kyky, mutta sitä voi aina myös kehittää ja parantaa. (Hakanen, 2004, 21.)

Hakasen (2004, 22) mukaan strategiatyön heikoin lenkki on käytännön toteutus. Yrityksen henkilökunnan tulee ymmärtää mitkä ovat strategiatyön lähtökohdat ja mitä strategia tarkoittaa jokaisen käytännön työssä. Henkilöstön on ymmärrettävä mihin yritys pyrkii ja millä keinoilla. Strategian on ”tunnuttava” omalta, jotta se innostaa

henkilöstöä toimimaan yhteisen päämäärän saavuttamiseksi. (Hakanen, 2004, 22.) Keskittymisestä ja erilaisuudesta yritykselle syntyy omaleimainen profiili, mikä on Hakasen mukaan (2004, 25) avain menestykseen. Kolmantena onnistumiseen vaikuttavana asiana hän näkee strategian arkipäiväistämisen, mikä tarkoittaa, että strategiatyö on jatkuva ja olennainen osa yrityksen johtamista ja toimintaa niin, että henkilöstö ymmärtää strategian ja vision jokapäiväisessä työssään Hakanen, 2004, 25).

Yritykset ovat erilaisia ja erilaisissa kehitys- ja markkinatilanteissa, joten ei ole yhtä ainoaa oikeaa tapaa tehdä strategiatyötä. Kaikkia strategiatyön osa-alueita ei ole välttämättömyys käydä joka vuosi läpi. Strategiassa painottuvat eri aikoina eri asiat ja vuosittain on hyvä tehdä valintoja eri painopisteiden välillä. Jonain hetkenä on ke- rättävä ja arvioida toimintaympäristöä tarkemmin, minkä jälkeen painopiste seuraa- vana vuonna vaihtuu toiseen strategisesti tärkeään osa-alueeseen. Toimialan luon- teen vuoksi monissa yrityksissä strategiaa tulee päivittää useita kertoja vuodessa. (Hakanen, 2004, 23.)

Markkinoiden, ympäristön, kilpailun ja yrityksen analyysit ja näiden perusteella syn- tyvä ymmärrys, muodostavat strategisen kehittämisen perustan. Analyyseista ja nii- hin käytettävästä luovuudesta syntyy erilaisia mahdollisuuksia ja vaihtoehtoja, joita voidaan käyttää menestykselliseen strategiatyöhön ja käyttöönottoon. (Hakanen, 2004, 35.)

4.1 Geneeriset strategiat

Harvard Business Schoolin professori Michael Porter on kehittänyt geneeriset strate- giat – mallin vuonna 1985. Malli haastaa yritystä miettimään kilpailuetuansa ja ase- maansa markkinoilla. Yrityksen tulee valita toiminnalleen jokin tietty asemointiin perustuva strategia ja tehdä valintoja tavoitellun aseman saavuttamiseksi, koska se ei voi menestyvästi tarjota kaikille kaikkea ja olla kaikessa paras. Perustrategian valinta edellyttää yrityksen toimintaympäristön tuntemista. Geneeristen strategioiden mu- kaan yrityksen on mielekästä toimia vain tietyssä asemassa markkinoilla. Tässä mal- lissa strategiaa tehdään ”ympäristöstä yritykseen päin” – ajatuksella. Geneerisessä perustrategiassa yritys voi kilpailla joko kustannusjohtajuudella eli hinnalla, diffe-

roinnilla eli erilaisuudella tai fokusoinnilla eli rajatuilla markkinoilla. (Vuorinen, 2013, 199–200.)

Seuraavaksi on esitelty geneeristen strategioiden viitekehys (ks. kuvio 4).

Strateginen kohde	Strateginen etu	
	Kustannukset	Ainutlaatuisuus
Laaja (koko ala)	Kustannusjohtajuus	Differointi
Suppea (markkinasegmentti)	Fokusointi (perustuen kustannuksiin)	Fokusointi (perustuen hintaan)

Kuvio 4. Porterin (1985) geneeriset strategiat (Vuorinen, 2013, 200)

Geneeristen strategioiden malli on käyttökelpoinen pohja strategian laatimiseen. Onnistunut mallin hyödyntäminen edellyttää tuekseen erilaisia analyysejä. Yritys voi lisätä ymmärrystä toimintaympäristöstä ja omasta asemasta ympäristössä seuraavilla analyyseillä, kuten makrotason ympäristöanalyysi, toimiala-analyysi, kilpailija-analyysi sekä omien vahvuuksien ja heikkouksien arvioinnilla. Kun yritys on tehnyt valintansa, tulee sen toiminnan tukea perusstrategian toteutumista. (Vuorinen, 2013, 208.)

4.2 Analyysit ja analysointiprosessi

Periaatteessa analyysien merkitys hyvälle strategiatyölle ymmärretään, mutta harvat yritykset kuitenkaan ovat tyytyväisiä analyyksiensä tasoon. Analyysityö nähdään usein liian vaikeaksi, työlääksi, vaatimattomaksi ja hitaasti palkitsevaksi. Juuri tarvittava tieto puuttuu tai on työlästä hankkia ja toisaalta tietoa on aivan liikaa. Hyvänkään analyysin hyödynnettävyys suunnitelmissa ja toteutuksessa ei ole helppoa.

Analyysityö tulisi nähdä jatkuvana prosessina, eikä yksittäisenä tapahtumana.

(Kamensky, 2008, 119–120.)

Analyysit ovat perusta yrityksen tavoitteiden, strategioiden ja toimenpiteiden valinnalle, eli ne muodostavat sen perustan, minkä päälle menestyksenkäs liiketoiminta rakennetaan. Analyysityön perusteella tulisi luoda, toteuttaa ja uusia strategioita. Yrityksen on tärkeätä tuntea oma nykytilanne ja toimintaympäristö sekä näiden vuorovaikutus. On tunnettava historia, nykytila ja erityisesti mihin yritys on menossa. Ympäristö muuttuu jatkuvasti, hitaammin tai nopeammin, se on yllätyksellinen ja yhä monimutkaisempi. Oman toiminnan arviointi suhteessa muuttuvaan ympäristöön on haasteellista. Tämän päivän vahvuus voi olla huomenna heikkous. (Kamensky, 2008, 119–120.)

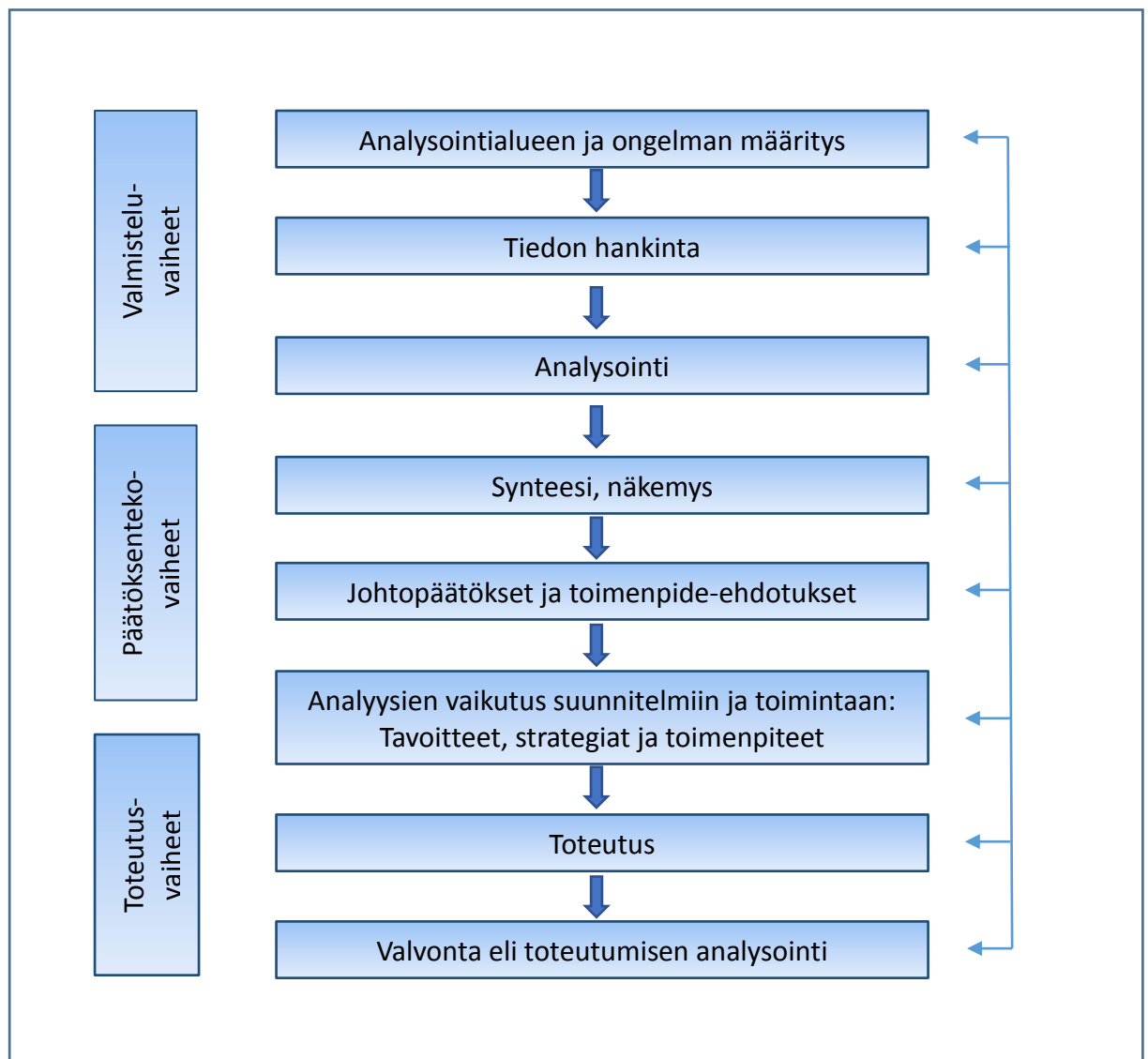
Ymmärryksen lisääntyminen on tiedon hankinnan ja analysoinnin tavoite. Strategisen analyysityön tarkoitus on saada aikaan oivalluksia asiakkaista, markkinoista, kilpailusta ja yrityksestä itsestään suhteessa toimintaympäristöön. Uudet oivallukset synnyttävät meille ymmärrystä, eli ymmärrys syntyy oivallusten kautta. Hakanen (2004, 53) toteaa, että ”ymmärrys on kyky nähdä asiat uudella, kokonaisvaltaisemmalla tavalla”. Ymmärryksen avulla erotamme esimerkiksi toimintaympäristön muutoksia paremmin, heikkoja signaaleja ja oleellista tietoa valtavasta tietomäärästä. Ymmärrystä ja oppimista yrityksessä tapahtuu hiljaisen tiedon ja täsmätiedon vuorovaikutuksessa. Oppiminen ei voi perustua vain jompaankumpaan tietoon. (Hakanen, 2004, 53–55.)

Analyysien avulla pystytään kehittämään niin henkilökohtaista kuin ryhmäajattelua ja liiketoimintanäkemyksiä. Se luo edellytykset yhteisen strategisen näkemyksen syntymiselle. Kehittynyt analyysityöskentely on merkittävä kilpailuetujen lähde. (Kamensky, 2008, 119–120.)

Analyysit jaetaan kahteen pääryhmään: ympäristöanalyysihin ja sisäisen tehokkuuden analyysihin. Synteesianalyysien tekniikan avulla voidaan yhdistää useampia, sekä ympäristöön että sisäiseen tehokkuuteen liittyviä tekijöitä yhteen. Kilpailuanalyysit kuuluvat ympäristöanalyysihin. (Kamensky, 2008, 121–122.)

Analysointiprosessi on vaativa prosessi, joka jakautuu kolmeen päävaiheeseen; valmistelu-, päätöksenteko- ja toteutusvaihe. Ongelmaa määritettäessä on vastattava

kysymyksiin, mitä ja miksi analysoidaan. Lisäksi tulee tietää mitä työllä tavoitellaan. Monimutkaisessa ympäristössä analysointialueen rajaaminen on tarkka ja vaativa tehtävä. Strategisessa johtamisessa oikea ongelman määrittäminen on jopa puoli ratkaisua. (Kamensky, 2008, 123–124.) Analyysien tehtävänä on antaa asioille perspektiiviä. Ongelman tarkastelu ja ymmärtäminen voivat osoittautua tärkeämmäksi kuin itse ratkaisu. (Hakanen, 2004, 37.) Alla on kuvattu analysointiprosessin vaiheet (ks. kuvio 5.)



Kuvio 5. Analysointiprosessin päävaiheet (Kamensky, 2008, 124)

Analyysityössä tarvittavan tiedon tulee olla kattavaa (validiteetti) ja luotettavaa (reliabiliteetti). Kattavuudella tarkoitetaan, että tieto on oikealta alueelta ja se kattaa riittävän suuren osan alueesta. Tiedolla tulee pystyä mittaamaan ja kuvaamaan ilmiötä, jota ollaan selvittämässä. Tiedon luotettavuus on hyvä aina varmistaa, sillä tietoa on valtavasti ja se on sirpaloitunut niin laadullisesti kuin määrällisesti. Ulottuvilla on eri laatuista tietoa, kuten varmaa tietoa, huhuja, heikkoja signaaleja, mielipiteitä ja tietoista harhautusta. Esimerkiksi kilpailijat harhauttavat, toimittajat kaunistelevat asioita, asiakkaat eivät aina tiedä mitä tarvitsevat, talouden tunnusluvuissa on laskuvirhe ja organisaation oma henkilökunta on ”liian” lähellä ilmiötä.

(Kamensky, 2008, 125.) Analysointi on hyvä aloittaa perususkomusten kartoittamisella. Perususkomukset ovat liiketoimintaan liittyviä muutoksia ja trendejä, jotka tulevat suurella todennäköisyydellä toteutumaan ja vaikuttamaan kaikkien yritysten toimintaan. Perususkomusten jälkeen tulee kartoittaa muutostekijät ja – ilmiöt, jotka saattavat toteutua. Näitä muutosilmiöitä voi tutkia esim. PESTE-analyysin avulla. Yrityksen tulevaisuuden kannalta kriittisimpiä ovat ne ilmiöt ja tekijät, joissa on sekä suurta vaikuttavuutta että epävarmuutta. (Hakanen, 2004, 43.)

Analysointivaihe jaottelee ja erittelee tietoa, muokkaa ja yhdistelee tietoa sekä tarkastelee erilaisista näkökulmista ja erilaisilla kriteereillä. Huolellinen ja oikea aihealueen ja ongelman määrittäminen sekä tiedon kerääminen, luovat edellytykset hyvälle analyysivaiheelle. Hyvä analyysityö taas luo edellytykset seuraaville eli, päätöksentekojen ja toteutusvaiheille. (Kamensky, 2008, 126.)

Tärkein ja vaikein vaatimus analysointityölle on pyrkimys ehdottomaan objektiivisuuteen. Ihminen voi oikeastaan olla vain subjektiivinen, joten tätä vaatimusta on aika mahdoton toteuttaa. Objektiivisuutta voidaan lähestyä oikealla prosessoinnilla, ryhmien kokoonpanolla, ulkopuolisilla asiantuntijoilla, opponenteilla, hyvillä analyysimenetelmillä ja oikealla asenteella. (Kamensky, 2008, 127.)

Analysointiprosessin monissa eri vaiheissa tarvitaan luovaa ja analyttistä ajattelutapaa, jota Kamensky (2008, 129) kuvaa seuraavasti: ”On pystyttävä näkemään monia asioita laaja-alaisesti, on pystyttävä katsomaan asioita useista näkökulmista ja kehi-

tettävä eri vaihtoehtoja, on ymmärrettävä eri asioiden välisiä vuorovaikutussuhteita ja nähtävä kokonaisuuksia. Samoin on pystyttävä tekemään johtopäätöksiä ja toimenpide-ehdotuksia, jotka johtavat uusiin asioihin tai toimimiseen uudella tavalla.”

Johtopäätökset ja toimenpide-ehdotukset tulee pystyä tekemään tosiasioiden pohjalta eikä uskomusten tai mieltymysten pohjalta. Tämä on kriittinen vaihe pysyä objektiivisena. Hyvin tehdyt johtopäätökset ja toimenpide-ehdotukset vaikuttavat oikealla tavalla tavoitteiden asetantaan sekä strategioiden ja toimenpiteiden valintaan. (Ka-mensky, 2008, 131.) Toimenpiteiden toteutumista tulee myös valvoa. Analysointiprosessi saattaa tuottaa sellaista tietoa, mikä on laitettava välittömästi toteutukseen. Yrityksen on koko ajan, päivittäisessä liiketoiminnassa pidettävä huolta siitä, että tietoa kerätään ja dokumentoidaan systemaattisesti, jotta tietoa ja sen luotettavuutta pystytään jatkuvasti parantamaan yhä parempien ja parempien analyysien tuottamiseen. (Kamensky, 2008, 132.)

4.3 Ympäristöanalyysit

Ympäristöllä on keskeinen rooli strategioiden määrittämisessä. Yrityksen tulee sopeutua ympäristöön, sen on pystyttävä muokkaamaan sitä, vaikuttamaan siihen ja valitsemaan se. Tämä kaikki on mahdollista vain jos yritys tuntee ja ymmärtää ympäristöään sekä ympäristön käyttäytymisen ja siinä tapahtuvat muutokset. (Kamensky, 2008, 138.) Tarkastelun painopisteen tulee olla tulevaisuudessa, jolloin tehtävä on vähintäänkin haasteellinen. Kilpailijoita parempi tuntemus ympäristöstä voi olla ratkaiseva kilpailuetu. Vihollinen tai vastustaja on tunnettava paremmin kuin se tuntee meidät. Ajatukset ja ideat tulevaisuuden ympäristöstä saattavat auttaa yritystä näkemään uusia tarpeita, joilla ei ole vielä kilpailua tai kilpailu on vielä rajallista. (Kamensky, 2008, 139.)

Toimiala-analyyseillä analysoidaan ympäristöä. Toimialan analysointiin kuuluvat seuraavat analyysit; kysyntä, asiakas, toimittaja, kilpailu ja verkostokumppani. Kilpailijoiden analysoinnissa on huomioitava myös ei-asiakkaat sekä korvaavat ja potentiaaliset kilpailijat. (Kamensky, 2008, 141.)

4.4 PESTE-analyysi

Yrityksemme ovat riippuvaisia kansantaloutemme kehityksestä ja Suomen kansantalous on riippuvainen maailman taloudesta ja maailman politiikasta. Kotimaan yritysten on syytä seurata myös kansainvälistä kehitystä. Eri maanosat, talousalueet ja kansakunnat ovat hyvin eri kehitystasolla ja erilaisessa kasvussa. (Kamensky, 2008, 139.) Yritysten ympäristötekijöiden analysointia varten on kehitelty monia malleja, joista yksi tunnetuimpia on PESTE-analyysi. Mallista on olemassa useampia erilaisia versioita, kuten esimerkiksi PEST-, STEP ja PESTEL-mallit. PESTE-sana koostuu seuraavista termeistä Political, Economic, Social, Technological ja Environmental. Malli on kehitetty auttamaan yritysjohtajia kilpailukykyisen ja toteuttamiskelpoisen strategian suunnittelussa. (Juuti, Laukkanen, Puusa & Reijonen, 2014, 67.) PESTE-analyysi antaa hyvän viitekehyksen makrotason asioiden tutkimiseen ja edellytykset analysoida myös kansainvälistä kehitystä omaan liiketoimintaan. PESTE-analyysi sisältää paljon aihealueita, näkökulmia ja osatekijöitä. (Kamensky, 2008, 139.) PESTE tyyppisiä analyyseja ja skenaarioita tulisi tehdä nykyistä enemmän, jotta nähtäisiin paremmin niitä poliittisia, taloudellisia, sosiaalisia, teknologisia ja ekologisia markkinoiden epäjatkuvuuksia. Arviot tulevista vuosista tehdään aika usein virheellisesti, jatkamalla vain nykyisiä trendejä eteenpäin. (Kamensky, 2008, 143.)

PESTE-analyysilla selvitetään siis ympäristön poliittisia, ekonomisia, sosiaalisia, teknologisia ja ekologisia vaikutuksia yrityksen toimintaan. Analyysi keskittyy makroympäristön muutoksiin, joihin yritys ei voi itse vaikuttaa omilla toimillaan. Analyysin tarkoituksena on kuvata kunkin kirjaimen eli osa-alueen muutosvoima ja vaikutus yrityksen toimintaan. Osa-alueisiin jakaminen helpottaa ympäristön hahmottamista ja tulkintaa. PESTE-analyysin avulla on tarkoitus löytää juuri kyseisen yrityksen kanalta keskeisimmät muutosvoimat, jotka tulee huomioida käytännön toiminnassa. (Vuorinen, 2013, 220.) PESTE-analyysin viitekehys on esitelty alla (ks. kuvio 6.)

Poliittiset	Ekonomiset	Sosiaaliset
<ul style="list-style-type: none"> • hallituksen asema • valtion tukipolitiikka • yleinen verolinja • tullit • sodat ja konfliktit • puolueiden voimasuhteet 	<ul style="list-style-type: none"> • suhdannevaiheet • kansantuotetrendit • toimialan trendit • korkotasot • rahan tarjonta • inflaatio • työttömyys • varallisuus • investoinnit 	<ul style="list-style-type: none"> • väestönrakenne • tulojakauma • elämäntyyli muutokset • asenteet työhön ja vapaa-aikaan • kulutustottumukset • koulutustaso • muuttoliike • etniset tekijät
Teknologiset	Ekologiset	
<ul style="list-style-type: none"> • tuotekehitys ja tutkimustoiminta • yhteiskunnan tukitoiminnot • teknologian kehitysaste • rinnakkaisten alojen löydökset • patentit 	<ul style="list-style-type: none"> • ympäristönsuojelu • energian kulutus • jätteiden käsittely • hiilidioksidipäästöt • vihreiden arvojen vaikutukset • ekokatastrofit • kierrätys • päästökauppa 	

Kuvio 6. PESTE-analyysi (Vuorinen, 2013, 222, muokattu)

PESTE-analyysin vaiheet

Aluksi PESTE-analyysin muutosvoimat jaetaan eri osa-alueisiin kirjainten mukaan.

Seuraavaksi valitaan esimerkiksi 5 – 20 tärkeintä muutosvoimaa, jotka arvioidaan sen mukaan, kuinka ne vaikuttavat yrityksen toimintaan ja miten todennäköistä on niiden toteutuminen. Muutosvoiman aikajännettä on myös arvioitava. Tällä tavoin saadaan selville tärkeimmät yritykseen vaikuttavat muutosajurit. Muutosajurilla tässä yhteydessä tarkoitetaan useammasta muutosvoimasta syntyvää yhteisvaikutusta.

Viimeisessä vaiheessa mietitään, miten positiivisia muutosajureita voisi hyödyntää tai miten negatiiviselta muutosajureilta olisi hyvä suojautua. Yrityksen on pohdittava muutosvoimien yhteisvaikutusta ja pyrittävä tiivistämään ne muutamaksi muutosajuriksi. Tämä helpottaa lukuisten muutosvoimien huomioimista strategisessa

suunnittelussa. Muutosvoimia on hyvä tarkastella yrityksen heikkouksien ja vahvuuksien kautta. (Vuorinen, 2013, 223.)

PESTE-analyysin sopiva tarkastelu-aika on usein noin 3-10 vuotta. PESTE yhdistettynä skenaariotyöhön, voidaan tuottaa esim. 10 – 30 vuoden päähän ulottuvia vaihtoehtoisia tulevaisuuksia. (Vuorinen, 2013, 221.)

Huolellisesti tehtynä PESTE-analyysi on oiva ja yksinkertainen työkalu yrityksen strategisen aseman tarkasteluun. Se kannattaa kuitenkin yhdistää muihin ympäristöä tarkasteleviin analyysihin, kuten pienemmän mittakaavan toimiala-analyysiin ja strategisten ryhmien analyysien kanssa sekä omien resurssien analyysiin ja kauemaksi tulevaisuuteen tähtäävään skenaariotyöhön. PESTE-analyysin muutosvoimilla on vaikutusta toimialan rakenteeseen ja kilpailuun. Näitä muutosvoimia on hyvä ”punnita” SWOT-analyysin keinoin. Muutosvoimat ovat SWOT:ssa yrityksen ulkoisia uhkia ja mahdollisuuksia, joita tulee verrata yrityksen sisäisiä heikkouksia ja vahvuuksia vasten. Edellä mainitut työkalut yhdessä PESTE:n kanssa antavat huomattavan tarkan kuvan yrityksen strategisesta asemasta ja valinnan mahdollisuuksista. (Vuorinen, 2013, 221 ja 227.)

4.4.1 Poliittiset

Poliittisten (politic) päättäjien laatimat lait ja asetukset sekä verot ja verotuksen kohdentaminen vaikuttavat yritysten toimintaan. Säännöksissä ja määräyksissä on eroja toimialojen välillä. Hyvänä esimerkkinä on lääketeollisuus, jota säädellään hyvin tarkasti. Työsuojelulain tavoitteena taas on taata työntekijöille paremmat työolosuhteet sekä torjua ja ehkäistä työtapaturmia. Erilaiset kriisit ja konfliktit maailmalla ovat seurauksia poliittisista päätöksistä. Kriisien seurauksena syntyneet pakotteet heikentävät monen yrityksen taloudellista asemaa mm. vientitoiminnan vaikeutumisen takia. (Juuti ym. 2014, 67–68.)

Suomella on positiivinen imago turvallisena ja vakaana maana. Maailman poliittinen tilanne ja yleinen epävarmuus vaikuttavat myös Suomeen ja vaikeuttaa ennustettavuutta ja suunnittelua. (Matkailun toimialaraportti, 2019, 51.) Poliittinen tilanne voi

mahdollistaa tai estää ihmisten vapaan liikkumisen. Matkailun ja globalisaation lisääntyessä maailma pienenee, ymmärrys erilaisuudesta lisää suvaitsevaisuutta ja maailman eri kulttuurit tulevat tutuiksi maailmanlaajuisesti. Matkakohteiden turvallisuusmielikuvat ovat kuluttajille tärkeitä lisääntyvän turvattomuuden takia. Suomi voi vastata turvattomuuteen tuote- ja aluekohtaisella turvallisuussuunnittelulla. (TEM 2014, 21.)

Työvoiman koulutukseen, osaamiseen ja liikkumiseen liittyvät omat haasteet ja mahdollisuudet. Matkailuelinkeinon laadukas toiminta edellyttää kotimaisen työvoiman kouluttamisen ja ulkomaisen työvoiman osaamisen varmistamisen. (TEM 2014, 21.)

Suomen matkailun kilpailukyvyyn turvaaminen edellyttää yhteistyötä, avoimuutta, matkailua tukevia poliittisia päätöksiä ja kuluttajansuojan huomioimista. Tällä hetkellä poliittisen keskustelun alla ovat mm. anniskeltavan alkoholin arvonlisäveron ja energiaveron alentaminen sekä Suomen saavutettavuuteen liittyviä kysymyksiä. (TEM 2014, 21.)

Matkailuyritysten energiaveron alentaminen muun vientiteollisuuden tasolle helpottaisi matkailualan kehitystä. (TEM 2014, 17 – 18). Alkoholin kulutusta halutaan ohjata nykyistä enemmän ravintoloihin alentamalla anniskellun alkoholin arvonlisävero 14 prosenttiin. Arvonlisäveron alentaminen laskisi ravintolassa myytävien alkoholiannosten hintoja, mikä vaikuttaisi positiivisesti ravintolapalveluiden kysyntään ja työllisyyteen. Hyvänä esimerkkinä voidaan pitää ravintolaruuan arvonlisän alennusta 13 prosenttiin vuonna 2010. (MARA, 2016.) Sujuva raja- ja kauttakulkuliikenteen turvaaminen, viisumien saannin tehostaminen tai jopa viisumivapaus edesauttaisi matkailijamäärien potentiaalista kasvua ja liikkuvuutta entisestään Suomen ja Venäjän maiden välillä (TEM, 2014, 18). Lentoyhteyksien parantaminen, hyväkuntoiset tie- ja rataverkostot sekä laivaliikenne ovat välttämättömiä saavutettavuuden turvaamiseksi (TEM 2014, 17). Suomen saavutettavuus on parantunut, mutta maan sisäinen saavutettavuus on edelleen haastavaa. Koko matkaketju lähtöpisteestä kohteeseen ja takaisin on kehitetty, jotta koko maa olisi edes kohtuullisesti saavutettavissa ja erilaisia liikkumisen sovelluksia tulee hyödyntää jatkossakin. (Matkailun toimialaraportti, 2019, 54.)

4.4.2 Ekonomiset

Taloudellisen (economic) tilanteen ja kehityssunnan seuraaminen on tärkeää yksittäisen yrityksen näkökulmasta monesta syystä. Talouden suhdanteet vaikuttavat kannattavuuteen mm. työvoimakustannusten, raaka-aineiden hintojen ja kysynnän kautta. Talouden suhdanteiden muutokset vaikuttavat myös yritysten investointeihin, lainansaantiin ja lainaehtoihin. (Juuti ym. 2014, 68.)

Väestön vanheneminen on globaali ilmiö, vaikka sitä on pidetty lähinnä vain jälkiteollisten maiden ilmiönä. YK:n laatiman ennusteen mukaan vuonna 2050 maailmassa olisi 22 % yli 60 vuotiaita, kun vastaava luku vuonna 2009 oli 11 % väestöstä. (Hiltunen, 2014, 82.) Ikääntyminen koskettaa erityisesti meitä suomalaisia, sillä seuraavan kahden vuosikymmenen aikana vanhenemme tavallista nopeammin. Tästä syystä työssä käyvien osuutta tulisi saada nostettua nykyisestä 69 % (2014) 1980-luvun huippulukemiin 75 %:iin ja jopa 80 %:iin. Useita talouspolitiikan ja työelämän sääntöjä tulee muuttaa, jotta työssä käyvien osuus saadaan nostettua tavoitteisiin. (Juuti ym. 2014, 81.)

BRICS – maat, eli Brasilia, Venäjä, Intia, Kiina ja Etelä-Afrikka vaurastuvat ja taloudellinen painopiste siirtyy vähitellen lännestä itään. Tämä uusi kuluttava keskiluokka edellyttää entistä parempaa asiakaspalvelua ja kulttuurituntemusta. Uudet asiakkaat tulee huomioida matkailutuotteita kehittämällä, laadukkaalla ja houkuttelevalla tuotetarjonnalla. (TEM 2014, 21.)

Ennusteiden mukaan matkailijamäärät ovat kasvussa. Suurin kasvu on siirtymässä Euroopan ulkopuolelle ja kilpailu tulee kiristymään. Matkailuyritysten kasvun ja kehityksen esteenä paikoitellen nähdään osaavan työvoiman puute. (Matkailun toimiala-raportti, 2019, 45.)

Jakamistalous

Jakamis- ja alustatalous tulee muuttamaan matkailua. TEM:n toimialaraportissa (2019, 51) jakamistalous viittaa vajaakäytössä olevien hyödykkeiden, osaamisen ja ajan jakamista sähköisten alustojen kautta. Alustatalous on digitaalisen alustan kaut-

ta tapahtuvaa liiketoimintaa, jossa verkkosovellus tai – alusta yhdistää palvelun tarjonnan ja kysynnän.

Vuonna 2018 Euroopan komission teettämän tutkimuksen mukaan Euroopan väestöstä 23 prosenttia on käyttänyt tai osallistunut jakamistalouteen liittyvään toimintaan. Eniten jakamistalouteen liittyviä palveluita käytettiin majoitukseen (57 %) ja liikkumiseen (51 %). Tutkimuksen mukaan Suomessa jakamistalouspalveluita käytti 21 % väestöstä. (Matkailun toimialaraportti, 2019, 51.)

Suomalaisista 12 prosenttia oli vuokrannut lyhytaikaista majoitusta välitysyriyksiltä vuonna 2017. Esimerkiksi majoituspalvelu Airbnb:n kautta tuloja sai noin 9 000 suomalaista. Talouden ja työllisyyden kannalta digitaalisten alustojen merkitys on vielä varsin pientä, mutta ilmiö ei ole mitätön. Vuonna 2016 jakamistalousmarkkinoiden kokonaisarvo oli yli 100 miljoonaa euroa. Suurimpana alana oli joukkorahoitus (65 %), toisena majoitus ja tilat (19 %) ja kolmantena kotitalous ja pientyöt (14 %). TEM:n (2019) teettämän selvityksen mukaan jakamistalous saattaa kasvaa Suomessa nopeasti muutamassa vuodessa ja markkinoiden arvon arvioidaan jopa kymmenkertaistuvan vuoteen 2020 mennessä. (Matkailun toimialaraportti, 2019, 51.)

Resurssien aiempaa tehokkaampi hyödyntäminen on jakamistalouden keskeisin taloudellinen mahdollisuus. Kuluttajalla jakamistalous merkitsee lisää vaihtoehtoja ja alentaa hintoja.

Jakamistalouden katsotaan syntyneen seuraavista tekijöistä:

- kulutuskäyttäytymisen muutos pysyvän omaisuuden arvostamisesta enemmän käyttöomaisuuden arvostamiseen.
- kehittynyt teknologia, kuten ubiikkiyhteiskunta, digitalisaatio, verkkoinfrastruktuuuri, mobiiliteknologia ja sosiaalinen media.
- ekologisen kestävyys merkittävyys kasvaa.
- talouskriisin synnyttämä paine tulonsaantiin ja uusiin liiketoimintamalleihin.
- uuden sukupolven yrittäjät ja rajoittajat näkevät mahdollisuuksia uudella liikeytoiminnassa.

Sanotaan, että jakamistaloudella on suurin vaikutus yhteiskuntaan sitten teollisen vallankumouksen. Jakamistaloutta ei kannata kieltää tai vastustaa vaan sitä tulisi hyödyntää mahdollisimman laajasti. Tämä tarkoittaa niin yksityisen, julkisen kuin kolmannen sektorin sopeuttamista uuteen tilanteeseen. Valtio voisi saada verotuksen kautta lisää tuloja, lisätä työpaikkoja ja luoda ekologisempaa toimintakulttuuria edesauttamalla jakamistaloutta. (Työ ja elinkeinoministeriön julkaisu, 2016.)

Matkailualan toimintaympäristö on muutoksessa. Perinteisen matkailualan toimijat ja jakamistalouden toimijat voisivat yhdessä kehittää ja innovoida uusia palveluja ja liiketoimintamalleja. Yhteistyöstä olisi apua sopeutua toimintaympäristön muutokseen. Viranomaiset ja vakuutusyhtiöt tekevätkin yhteistyötä kotimajoitusta tarjoavien toimijoiden kanssa monissa maissa. Yhteistyö julkisen vallan kanssa on keino kehittää toimintaa, mahdollistaa verojen keräämisen ja toiminnan voi vakuuttaa. Innovaatiot ja uudet toimintamallit luovat edellytyksiä kaikille alan toimijoille ja luo uusia elämyksiä matkailijoille sekä parhaimmillaan houkuttelee meille Suomeen lisää matkailijoita. (Työ ja elinkeinoministeriön julkaisu, 2016.)

Päättäjien ja matkailunkehittäjien tulisi yhdessä arvioida ja tunnistaa, mitä kehittämistarpeita sääntelyyn kohdistuu. Sääntelyn tulisi olla avointa ja läpinäkyvää ja sen tulisi vastata alan nykyistä tilaa sekä optimoida tulevaisuuden mahdollisuudet. Tarpeetonta, liian laajaa ja yksityiskohtaista sääntelyä tulee välttää. (Työ ja elinkeinoministeriön julkaisu, 2016.)

Kotimajoitus

Jakamistaloutta harjoitetaan matkailussa seuraavilla osa-alueilla, kuten majoituksessa, kuljetuksessa, oheispalveluissa ja ruokailussa. Airbnb on Suomessa suurin globaali alustatalouden toimija matkailualalla. Airbnb lisää jatkuvasti valikoimaansa uusia palveluita ja näin pyrkii rakentamaan täysin uutta matkailun ekosysteemiä. (Matkailun toimialaraportti, 2019, 52.)

Yhä useampi haluaa vuokrata kotiansa matkailijalle ja ansaita rahaa ylimääräisellä tilalla. Moni matkailija haluaa asua kuin paikallinen ja kokea matkakohteen kuin

asuisi siellä. Airbnb on yksi suosituimmista loma-asuntovuokrauspalveluista. Se on Kaliforniassa, San Franciscossa vuonna 2008 perustettu yhteisöllinen markkina-alusta, minkä kautta ihmiset eri puolilta maailmaa voivat ilmoittaa, löytää ja varata ainutlaatuisia kohteita. Palvelulla on yli 60 miljoonaa käyttäjää ja sillä on kohteita yli 6 miljoonaa, 81 000 kaupungissa ja 191 maassa. (Airbnb verkkosivu, 2016.)

Yksityisten ihmisten tarjoama majoitus kasvaa hurjasti maailmalla ja myös Suomessa. Verkossa jaetaan ja etsitään houkuttelevia majoituskohteita. Tämä uusi ”kotimajoitus” liiketoiminta kilpailee samoista asiakkaista, mutta erilaisilla pelisäännöillä. Harva yksityinen majoituksen tarjoaja maksaa tuloistaan veroja valtiolle. Toiminta ei ole viranomaisvalvonnassa niin verot on helppo jättää maksamatta. Kuluttaja eli asiakas jää vaille kuluttajansuojaa sekä yleisiä varaus- ja peruutusehtojen suojaa kun varaa majoituksensa harmaan talouden yksityiseltä majoitustoiminnanharjoittajalta. (MaRa ry:n julkaisu, 2015.)

Kotimajoituksesta ollaan montaa mieltä; niin puolesta kuin vastaan ja toiminnassa nähdään sekä uhkia että mahdollisuuksia. Sitran johtavan asiantuntijan Vesa-Matti Lahden mukaan Airbnb-tyyppiset majoitukset ovat uhka hotellibisnekselle (Ojala, 2013). Lomarengas ja Destination Lapland arvioivat, että jopa 30–40 prosenttia talvisesongin mökkivuokrauksesta on harmaata taloutta. Omistajien harjoittama suora-kauppa on lisääntynyt muun muassa netin uusien jakelukanavien myötä. Suora kaupankäynti on nykyään helppoa, sillä markkinoille on ilmestynyt uusia jakamistalouden mallilla toimivia majoitussivustoja. Vastuullinen yrittäjä noudattaa lakeja ja työehtosopimuksia, eikä näin pärjää hintakilpailussa harmaan talouden toimijoille. Yleisesti digitalisaatio ja uudet markkinakanavat nähdään hyvänä asiana mökkien suorakaupalle. Reilun ja samoilla pelisäännöillä tapahtuvan kilpailun perään kuitenkin kuulutetaan, jotta hinnat pysyvät oikeina ja kilpailu kannustaisi ammattimaisia toimijoita kehittämään liiketoimintaansa. (Rasimus, 2016.)

Matkailutoimijoiden huoli kotimajoitusilmiöstä sai Suomen työ- ja elinkeinoministeriön selvittämään kotimajoituksen laajuutta, haasteita ja mahdollisuuksia sekä vaikutuksia matkailu- ja ravintola-alalle vuonna 2015. Selvityksen mukaan kotimajoitukseen liittyy seuraavia mahdollisuuksia:

- Jakamistalous kehittää valtion taloutta ilman merkittäviä investointeja tai kustannuksia ja uusilla palveluilla voidaan saada lisää tuloja. Tutkimusten mukaan kotimajoitusten käyttäjät viipyvät matkoillaan usein pidempään, mikä tuo muuta tuloa alueelle.
- Maaseutualueiden elinvoimaa voidaan vahvistaa hyödyntämällä alhaisen käyttöasteen kesämökkejä kotimajoituksessa.
- Jakamistalous antaa mahdollisuuden joustavammalle työskentelylle ja itsensätyöllistäjille.
- Palvelun alustojen kehittämiseen liittyy paljon mahdollisuuksia, mihin Suomalaisen kannattaisi panostaa.
- Erityisesti suurten tapahtumien aikaan jakamistalous nähdään myönteisenä ilmiönä, joka vahvistaa toimintaedellytyksiä etenkin pienillä paikkakunnilla. Matkailijat voivat nauttia paikallisesta tunnelmasta kotimajoituksessa jos esim. perinteinen hotellimajoitus on riittämätöntä paikkakunnalla.
- Jakamistalouden tuomat palvelut voivat houkutella turisteja alueille, joille ei yleensä ole matkailua.
- Jakamistalous voi tasoittaa sesonkeja ja tehdä matkailusta ympärivuotisempaa.

Aitous ja persoonallisuus ovat kasvavia matkailutrendejä. Matkailijat suosivat yhä enemmän uniikkeja, epätavallisia ja aitoja majoitusvaihtoehtoja, joita kotimajoitus tarjoaa. Paikallisessa kotimajoituksessa matkailija voi tutustua paremmin arkeen ja kulttuuriin kuin hotelliympäristössä. Isot seurueet ja perheet tarvitsevat usein suuremman yhtenäisen tilan kuin mitä hotellit pystyvät tarjoamaan. Matkailijoiden kasvava ympäristötietoisuus vaikuttaa myös päätöksentekoon. Hinta ja varaus digitaalisella alustalla vetoavat erityisesti nuoriin kuluttajiin. Kuluttajat ovat tyytyväisiä jakamistalouden palveluihin; niin laatuun kuin turvallisuuteenkin. Useat hotelliketjut maailmalla ovat parantaneet kilpailukykyään kotimajoitustyyppisellä palvelulla, vastatakseen paremmin asiakkaidensa tarpeisiin. Hotellit tekevät aiempaa enemmän yhteistyötä paikallisten ihmisten ja yrittäjien kanssa. Matkailijat ovat yhä kokeilunhaluisempia ja haluavat nauttia paikallisesta tunnelmasta, tukea paikallisia yrittäjiä sekä saada autenttisia kokemuksia. (Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisu, 2016.)

Työ- ja elinkeinoministeriön syksyllä 2015 tekemän kyselyn mukaan matkailutoimijat näkevät pienimuotoisen kotimajoitustoiminnan mahdollisuudeksi, houkuttelevana vaihtoehtona niin kotimaisten kuin ulkomaisten matkailijoiden keskuudessa sekä ter-
vetulleena kilpailuna. Lisäksi kotimajoitustoiminnan nähtiin täydentävän majoitustar-
jontaa, mahdollistaa eri kulttuureihin tutustumisen sekä lisäävän matkailutuloa. (Työ-
ja elinkeinoministeriön julkaisu, 2016.)

4.4.3 Sosiaaliset

Sosiaalisilla (sosial) ja kulttuurisilla tekijöillä tarkoitetaan kulttuurisia instituutioita sekä erilaisia trendejä, ajatusmalleja, käytäntöjä ja tapoja. Markkinointia ajatellen, lyhyessä ajassa on syntynyt paljon uusia segmenttejä. Naisten siirtyminen työelä-
mään vaikutti aikanaan suuresti perheiden ruokailutottumuksiin. Markkinoinnissa
painotettiin nopeutta sekä helppoutta ja valmisruokateollisuudelle avautui selvä
markkinarako. Nykyään perheyksikkö käsittää niin ydinperheet, uusioperheet, sinkut
kuin yksinhuoltajat. Naisten asema on muuttunut, mutta niin on myös lasten. Van-
hemman haluavat ja heillä on varaa sijoittaa lastensa harrastuksiin, muotiin ja lelui-
hin sekä peleihin enemmän kuin muutama kymmenen vuotta sitten. (Juuti, Laukka-
nen, Puusa & Reijonen. 2014, 68–70.)

Työelämän, vapaa-ajan ja taloustilanteen muuttumisen myötä, ihmisten vapaa-ajan
ja rahan määrä on lisääntynyt. Rahaa jää pakollisten elinkustannusten lisäksi vapaa-
ajan palveluille ja viihdykkeille. Ruumiillisen työn vähentyminen länsimaissa on ai-
heuttanut ihmisille ylipainoa. Huoli terveydestä ja jaksamisesta lisää terveys-, laihtu-
tus- ja hyvinvointituotteiden ja – palveluiden käyttöä. (Juuti ym. 2014, 68–70.)

Kulttuurisissa tekijöissä tulee ottaa huomioon erilaiset ryhmät (esim. ikäryhmät ja
sukupolvet), ajatusmallit ja kulutustottumukset. Eri sukupolvet ovat keskenään
erilaisia kuluttajia ja työelämän toimijoita. Valveutuneet kuluttajat vaativat yrityksiltä
ja sen sidosryhmiltä yhä vastuullisempaa ja läpinäkyvämpää toimintaa. Ajatusmallit
muuttavat ostopäätöskriteereitä ja asiakasuskollisuutta rakennetaan eritavalla kuin
ennen. Asiakkaiden arvot ja käyttäytymien muuttuu ja elää voimakkaasti.
Asiakkaiden yksilöllistyvät tarpeet saavat markkinat ja asiakassegmentit

monimutkaisemmiksi, mikä lisää yrityksille paineita erikoistua. (Juuti ym. 2014, 68–70.)

Matkailun sosiaaliseen toimintaympäristöön vaikuttavat globaali väestönkasvu, uudet kuluttajaryhmät, kuten keskiluokkaiset Aasialaiset sekä elintason nousu. Paikalliset eivät pelkästään suhtaudu matkailijoihin myönteisesti jos nämä aiheuttavat esim. ruuhkaa. Kuluttajien valinnoissa kestävyys ja vastuullisuus näkyvät entistä tärkeimpinä arvoina. (Matkailun toimialaraportti, 2019, 52.)

Ihmisillä on kuitenkin yhteisöllisyyden tarve, vaikka yksilöllisiä kokemuksia etsitään yhä enemmän. Yksilö osallistuu oman matkan suunnitteluun ja toteuttamiseen, mikä on osa itse tekemisen kulttuuria (DIY). Sosiaalinen, yhteisöllinen ja halpa vieraanvairaus kuvaavat ilmiötä, jossa yhdessä toimimalla mahdollistetaan esimerkiksi vaihtoehtoisten majoituspalveluiden tarjoaminen ja käyttö, kuten kotimajoitus. (TEM 2014, 22.)

Demografisilla tekijöillä tarkoitetaan yksilön tai ryhmään kuuluvien ikään, sukupuoleen, koulutukseen, uskontoon, asuinpaikkaan tai muuhun vastaavaan liittyviä ominaisuuksia. Ajankohtaisena esimerkkinä voidaan mainita eläköityvät suuret ikäluokat, jotka vievät mennessään paljon osaamista ja aiheuttavat yrityksille rekrytointihuolia. Myös taloudellinen huoltosuhde tulee muuttumaan niin Suomessa kuin muissakin teollisissa länsimaissa. Paine tulee kohdistumaan niihin väheneviin ihmisiin, jotka ovat työelämässä mukana ja maksavat veroja. Hoito- ja terveystaloudellisuuden tarve kasvaa kun ihmisten ikä pitenee ja väestö vanhenee. Erilaiset kulutustottumukset, arvot, asenteet ja tarpeet eri ikäryhmien välillä on yrityksen hyvä huomioida ja tuntee potentiaalista kohderyhmää valitessa. (Juuti ym. 2014, 70.)

Aktiiviset ja taloudellisesti hyvin toimeentulevat eläkeläiset ovat tulevaisuuden matkailijoita. On kuitenkin vaikea ennakoida kuinka paljon eläkeläiset todellisuudessa matkustavat vai tulevatko he toteuttamaan itseään jollain muilla keinoin. (TEM 2014, 22.)

4.4.4 Teknologiset

Teollinen vallankumous sijoittui 1700 – luvun Englantiin ja yksi tärkeimmistä keksinnöistä oli höyrykone. Teollinen vallankumous muutti ihmiskunnan historiaa ja sen vaikutukset ovat olleet kauaskantoisia. Teknologian kehittymisen lisäksi se on vaikuttanut poliittiseen, taloudelliseen, sosiaaliseen ja kulttuuriseen kehitykseen. Teollisen vallankumouksen vaikutukset meidän luonnolliseen ympäristöön, luontoon ja ilmastoon ovat olleet tuntuvia. Kehitys mahdollisti automaation, minkä seurauksena massakulttuuri yleistyi niin tuotannon kuin kysynnän osalta. Tämä osaltaan selittää kulutusyhteiskuntamme ilmiöitä. Uusia teollisuudenaloja syntyi, kilpailu lisääntyi, elintaso vähitellen nousi ja ostovoima lisääntyi. Jatkuvien muutosten myötä kilpailu on lisääntynyt, mikä on synnyttänyt tarpeen kehittää malleja yrityksille oman kilpailuympäristönsä analysointia varten. (Juuti ym. 2014, 72.)

Teknologian (technological) kehitys on tuonut niin yrityksille kuin asiakkaille uusia mahdollisuuksia. Yritykset voivat johtaa koko kaupan arvoketjua tiedon avulla. Yrityksen omat toiminnot, yhteistyökumppanit ja asiakkaat voidaan kytkeä tietojärjestelmällä yhteen, josta kaikki osapuolet hyötyvät. Asiakaspalaute, asiakasyhteisöt, tilaus- ja varausjärjestelmät, maksaminen ja omien asiakastietojen selailu ovat tulevaisuudessa sähköisen liiketoiminnan ominaispiirteitä. (Juuti ym. 2014, 71.)

Sähköisten myynti- ja markkinointikanavien käytön lisääntyminen luo asiakaspalvelulle ja saavutettavuudelle uusia mahdollisuuksia ja ulottuvuuksia. Globaalien teknologisten ratkaisujen avulla voidaan monipuolistaa liikennratkaisuja, vähentää hiilidioksidipäästöjä ja kehittää uudenlaisia innovatiivisia matkailutuotteita. Erilaiset sovellukset mahdollistavat reaaliaikaisen ja laajan matkakokemusten jakamisen. Tämä on yritysten hyvä huomioida matkailupalvelujen ja asiakaspalvelun kehittämisessä. Teknologian hyödyntäminen on yhä tärkeämpi osa saavutettavuutta. (TEM 2014, 22.)

Internet ja sosiaalinen media yleistyvät jatkuvasti tarjousten, arvostelujen, suositusten ja keskustelujen foorumina. Sosiaalisessa mediassa jaetaan musiikkia, kuvia, videoita ja erilaista informaatiota käyttäjien kesken. Somen käyttö vaikuttaa kulutta-

jien ostokäyttäytymiseen ja monet yritykset käyttävätkin eri sosiaalisen median välineitä hyödykseen, kuten esimerkiksi Facebookia, YouTubea, Instagramia ja Twitteriä. Ahkerat blogien pitäjät voivat ansaita bloggaamisellaan tuotteita, mainosyhteistyötä ja toimeentuloa. Yritykset lahjoittavat tuotteitaan suosituille bloggaajille siinä toivossa, että bloggaajat arvostelisivat tuotteita sivuillaan. Bloggaaminen on osin ammatimaistunutta. (Juuti ym. 2014, 71.)

Suomen tyyppisissä yhteiskunnissa internet ja mobiili teknologia tulevat jatkuvasti yleistymään. Maailman talousfoorumi (WEF) on arvioinut, että juuri Suomella on maailman parhaat valmiudet käyttää tieto- ja viestintäteknologiaa taloutensa kasvuun ja hyvinvointiin. (Juuti ym. 2014, 81.)

Teknologia näkyy elämässämme lähes jokaisella elämän alueella, kuten vihteessä, työssä, liikkumisessa, terveydessä, koulutuksessa ja ihmissuhteissa. Teknologia voi levitä laajoille massoille todella tehokkaasti. Olemme yhä valmiimpia ja omaksumme jatkuvasti nopeammin uusia teknologioita. (Hiltunen, 2014, 87 ja 89.)

Internet of Things

Teollinen internet tai englanniksi ”Internet of Things” tarkoitetaan ”koneisiin asennettujen sensoreiden välistä kommunikointia ja sen ympärille muodostettua liiketoimintaa”. Teollinen internet on megatrendi, jota hyödynnetään toistaiseksi vielä vähän. Puhutaan, että tämä megatrendi on kolmas teollinen vallankumous. Teollinen internet on Suomelle suuri mahdollisuus, johon meidän teknologiaorientoituneena maana kannattaa panostaa. Teollinen internet ei rajoitu pelkästään teollisuuteen vaan älykkäistä ratkaisuksista hyötyy koko yhteiskunta, kuten esimerkiksi palvelu-, terveydenhuolto- ja kiinteistöala. Digitaalisten ratkaisujen avulla yritykset voivat parantaa tuottavuuttaan ja kilpailukykyään sekä luoda uusia liiketoimintamalleja ja kehittää palveluliiketoimintaa. (Teknologiateollisuus, 2015.)

Esineiden internet lupaa sujuvampaa ja elämyksellisempää matkailua. Teknologian avulla matkailijalle voidaan tarjota kustannustehokkaammin saumatonta matkailukokemusta ja vaikuttavia elämyksiä. Lentoyhtiöt ja – asemat käyttävät teknologiaa lentokoneiden kunnossapidon valvonnassa ja asiakkaiden seurannassa. Myös erilaiset

teemapuistot ja hotellit ovat kehittäneet palveluitaan teknologian avulla. IoT-infrastruktura mahdollistaa vuorovaikutuksen asiakkaan kanssa, huomioiden heidän toiveet ja tarpeet sekä ennakoivaa ja ehdottaa ratkaisuja mahdollisiin ongelma-kohtiin. Matkailuyritykset voivat olla asiakkaan tavoitettavissa oikea-aikaisesti. (VisitFinland, 2016.)

4.4.5 Ekologiset

Ilmastonmuutos herättää paljon keskustelua puolesta ja vastaan. Osa ihmisistä ovat täysin vakuuttuneita tai haluavat uskoa, että ilmastonmuutos on vain normaalia lämpötilanvaihtelua. Tieteellistä näyttöä ilmastonmuutoksen etenemisestä löytyy paljon. Esimerkiksi Nasan mittauksen mukaan viime vuosikymmenen 2001 – 2009 oli ennätys lämmin. Nasan Goddard Institute for Space Studies johtaja Tohtori James E. Hansenin mukaan ilmastonmuutos jatkuu tutkimusten valossa hellittämättömänä. (Hiltunen, 2014, 87.)

Teollistumisen aiheuttamat ympäristövaikutukset ovat mittavia, kauaskantoisia ja osittain peruuttamattomia. Ihmisen kuluttamasta ravinnosta, materiaalista ja energian tuotannosta aiheutuneiden jätteiden käsittelyyn tarvittavan vesi- ja maa-alueiden tarve on kasvanut ts. ekologinen (tai hiili-) jalanjälki on kasvanut. Kestävän kehityksen ylläpitäminen on käynyt yhä haastavammaksi osaksi liiketoimintaa. (Juuti ym. 2014, 72.) Ilmastonmuutoksen etenemisestä huolimatta on vaikea ennustaa, kuinka ihmiset todellisuudessa ymmärtävät ilmastonmuutoksen ja miten he huomioivat sen omassa toiminnassaan. Lisäämällä tuotteiden läpinäkyvyyttä voidaan helpottaa kuluttajien valintaa. (TEM 2014, 23.)

Ekologiset eli ympäristötekijät (environmental) ovatkin nousseet monelle yritykselle yhdeksi kantavaksi liikeideaksi ja liiketoiminnan filosofiaksi. Ympäristökysymykset vaikuttavat keskeisesti yritysten yhteiskuntavastuujähteluun. Tuotteiden ja palveluiden koko elinkaaren ajattelu on olennainen osa vastuullista liiketoimintaa. (Juuti ym. 2014, 72.) Yrittäjiltä vaaditaan entistä kattavampaa ympäristösuunnittelua puhtaan luonto-ympäristön turvaamiseksi. Puhdas vesi, ruoka ja ilma kannattaa tuotteistaa, sillä niitä arvostetaan. Jokamiehen oikeuksien hyödyntäminen kaupallisessa matkailu-

toiminnassa herättää keskustelua, kun kyseessä on yhteisestä omaisuudesta hyötyminen. (TEM 2014, 23.)

Ilmaston lämpeneminen vaikuttaa koko maailman ilmastoon niin kesä- kuin talvi-aikaan. Lämpenemiseen liittyvä epävarmuus tulee lisääntymään tulevaisuudessa merkittävästi. Ilmastopakolaisuus on tulevaisuutta myös Suomessa. Viitteitä on siitä, että eteläisimpien maiden kansalaiset matkustavat Suomeen viileämmän ilmaston takia. Ilmaston lämpeneminen vaikuttaa suomalaisten ulkomaan- ja kotimaanmatkailuun. Ilmaston muuttuminen voi houkutella suomalaisia jäämään tulevaisuudessa yhä useammin kotimaahan lomalle eikä lentomatkustaminen enää kiinnosta. Kasvihuonepäästöjen rajoittaminen ja mahdollinen polttoaineiden hintojen nousu nostavat matkustamisen hintaa ja vähentää lentomatkustamista. Vaihtoehtoisilla ja edullisimmilla kulkutavoilla matkustaminen saattaa lisääntyä. Lentomatkustamisen kannalta viipymän pidentäminen kohteessa olisi kestävämpää. (Matkailun toimialaraportti, 2019, 49–50.)

Arvion mukaan Suomen kesä on noin asteen lämpimämpi vuonna 2038 ja helteet lisääntyvät. Sademäärät pysyisivät ennallaan, mutta sateiden ennustetaan olevat rajumpia. Lumiraja siirtyy pohjoisemmaksi ja talvet ovat pidempään lumetonta ja loskaista. Revontulimatkailua heikentää lisääntyvä pilvisuus talvella. Itä- ja Pohjois-Suomessa talviolosuhteet säilyvät parhaiten jopa entistä lumisempina. Talvikausi kuitenkin alkanee entistä myöhemmin, mikä aiheuttaa haasteita joulumatkailulle. Keinolumetus ilmeisesti lisääntyy, mutta lämpötilojen nousu ja kustannukset tuovat lumetukseen omat vaikeutensa. Talvikausi lyhenee Keski ja Länsi-Suomessa. Etelä-Suomessa talvisiin olosuhteisiin perustuvia palveluita ei voida enää tulevaisuudessa tarjota, epävarman lumisen talven takia. (Matkailun toimialaraportti, 2019, 50.)

Sitran tulevaisuusselvityksen (2013) synkimmän skenaarion mukaan ilmastonmuutos uhkaa Suomen hyvinvointia, ruokahuoltoa, palveluja ja yhteiskuntarauhaa jo vuonna 2080 jos nykymeno jatkuu. Ilmaston arvioidaan lämpenevän jopa 6 astetta vuoteen 2100 mennessä. Pahimman skenaarion mukaan eteläisessä Suomessa talvilajeja ei enää harrasteta, jouluna sataa vettä ja myrskyä, merenpinta nousee sekä myrskyt ja tulvat lisääntyvät. Vähävaraisilla ei ole varaa monipuoliseen ruokaan, sillä ruoka,

energia ja vesi ovat kallistuneet niin paljon. Omavaraisuus kotitalouksissa kasvaa. Eriarvoisuus kasvaa niin, että varakkaat asuvat omilla turvatuilla asuinalueillaan, kun taas köyhemmät puolestaan huonompien liikenneyhteyksien päässä heikommin turvatuilla alueilla. Ihmiset tarvitsevat turvaa niin säätä kuin levottomuuttakin vastaan. Levottomuudet ovat tavallisia ilmastopakolaisten, sosiaalisten erojen ja huonon julkisen palvelun takia. Polttoaineen kalleus rajoittaa yksityisautoilua. Eriarvoistuminen johtaa suuriin eroihin terveyspalveluissa. Hengityselinsairaudet, mielenterveysongelmat ja epidemiat yleistyvät Suomessa. Kehittynyt lääketiede takaa pitkän elämän varakkaille. Globaalisti merkittäviä sopimuksia kasvihuonekaasujen vähentämiseksi ei saada aikaan. (Sitran tulevaisuusselvitys, 2013)

Norjalaisen professorin ja tulevaisuustutkija Jørgen Randers mukaan ”Kolme suurinta trendiä, jotka tulevat määrittelemään tulevaisuuttamme ovat globaali väestönkasvu, talouskasvun hidastuminen ja työn ja elintapojen muutos”. Randersin mukaan nyt käsillä oleva kestävyyskriisi on nähty jo 70 – luvulla. Tilannetta ei ole osattu pysäyttää ja siksi maailman on nyt kestävämmällä pohjalla kuin koskaan aiemmin. Randersin ennusteet tulevaisuudesta ovat pessimistiset. Hänen mukaansa ilmasto jatkaa lämpenemistä, energiankulutus ja väestö jatkavat kasvuaan. (Sitran julkaisu 2016.)

Skenaarion mukaan Suomen talouden perusta on osaamisessa ja luonnonvaroissa vuonna 2080. Suomen menestys tulevaisuudessa voisi perustua puhtaaseen veteen, metsiin ja mineraaleihin, kun kilpailu luonnonvaroista kärjistyy. Meillä on koulutettu väestö, toimiva infrastruktuuri ja vakaa yhteiskunta, jotka luovat hyvät edellytykset menestyä. Edellisten vahvuuksien lisäksi tarvitsemme rohkeutta uusien ratkaisujen luomiseen ja kykyä monialaisten ongelmien ymmärtämiseen. (Sitran tulevaisuusselvitys, 2013.) Juuti ym. (2014, 81) mukaan ilmastomuutoksessa piilee myös ratkaisujen mahdollisuus. Nykyinen todellinen ja vakava tilanne luo uusia mahdollisuuksia esimerkiksi energiaratkaisuihin ja muihin toimiin päästöjen vähentämiseksi.

5 Viiden kilpailuvoiman malli

Yhdysvaltalainen professori Michael Porter on kehittänyt viiden kilpailuvoiman mallin vuonna 1970. Porteria pidetään yleisesti jopa maailman tärkeimpänä strategisen johtamisen kehittäjänä. Hän on kehittänyt useita laajaa arvostusta saaneita viitekehysjä ja malleja yritysjohtoon käyttöön. (Vuorinen, 2013, 228.) Viiden kilpailuvoiman mallia luonnehditaan geneeriseksi, sillä se ei kuvaa mitään tiettyä toimialaa vaan sen osatekijät ns. kilpailun determinantit ovat tunnistettavissa toimialasta riippumatta (Juuti ym. 2014).

Porterin (2006, 71) mukaan yrityksen kilpailustrategia perustuu toimialan rakenteen ja sen muutosten ymmärtämiseen. Kilpailun luonne riippuu seuraavasta viidestä kilpailuvoimasta: 1) alalle tulijoiden uhasta, 2) korvaavien palveluiden ja tuotteiden uhasta, 3) toimittajien neuvotteluvoimasta, 4) asiakkaiden neuvotteluvoimasta sekä 5) alalla olevien kilpailijoiden vallitsevasta kilpailusta (Porter, 2006, 71). Nämä viisi kilpailutekijää vaikuttavat yritysten hintoihin, kustannuksiin ja investointeihin ja näin määräävät alan kannattavuuden (Porter, 2006, 72).

Viiden kilpailuvoiman mallin tavoitteena on asemoida yritys sellaiseen ympäristöön, jossa se pystyy hallitsemaan kilpailuvoimat. Mallin avulla yritys pystyy tarkastelemaan liiketoimintaa jollain tietyllä toimialalla; joko omalla toimialalla tai toisella vaihtoehtoisella toimialalla, johon yritys haluaa laajentua. Malli auttaa yritystä suojaamaan omaa asemaansa toimialalla. Yrityksellä on paremmat mahdollisuudet menestyä toimialalla, jossa on heikot kilpailuvoimat. (Vuorinen, 2013, 228.)

Kaikki viisi kilpailuvoimaa käydään huolellisesti erikseen läpi, jotta yritys saa kattavan arvion kunkin voiman luonteesta ja voiman mahdollisista muutoksista tulevaisuudessa (Vuorinen, 2013, 229). Alla on esitelty viiden kilpailuvoiman malli (ks. kuvio 7.)



Kuvio 7. Toimialan kilpailun määräävät viisi kilpailutekijää (Porter, 2006, 71)

Kilpailuvoimien keskinäinen suhde ja tasapaino määrittävät toimialan rakenteen. Keskinäiseen suhteeseen ja tasapainoon vaikuttaa kunkin kilpailuvoiman neuvotteluvoima. Neuvotteluvoiman määrä riippuu suhteen tärkeydestä eri osapuolille. Oligopoli- ja monopolityyppinen tilanne syntyy kun jollakin tai joillakin on neuvotteluvoimaa selvästi enemmän kuin muille. Tämän tyyppinen niin sanottu epätäydellisen kilpailun muoto syntyy kilpailun vähyydestä, jossa kysyntä ja tarjonta ovat epätasapainossa keskenään. (Juuti ym. 2014, 75.)

5.1 Alalle tulijoiden uhka

Uudet tulokkaat tuovat tullessaan uutta kapasiteettia ja havittelevat markkinaosuutta alenevin kattein. Tiukka kilpailu vähentää yritysten voittoja, koska kilpailuun menee enemmän resursseja, kuten mainontaan ja myyntiin sekä kehitys- ja tutkimustoimintaan. Voittoa jaetaan asiakkaille myös alempina myyntihintoina. (Porter, 2006, 27.)

Tässä kappaleessa käydään läpi mahdollisia alalle tulijoiden uhkaa vähentäviä tekijöitä. Mittakaavaedut pakottavat uusia yrityksiä investoimaan huomattavasti, jotta ne pääsevät samaan tilanteeseen jo markkinoilla olevien yritysten kanssa. Alalla jo toimivat yritykset voivat puolustaa mittakaavaetuaan esimerkiksi markkinoinnin keinoin. Tuotedifferointi eli tuotteen erilaistaminen auttaa suojautumaan uusien toimijoiden vastaan. Erilaistamisen myötä alalla jo toimivalle yritykselle on syntynyt brändi ja mahdollinen asiakaskunta. Uuden kilpailijan täytyy alussa käyttää paljon resursseja tuotteensa markkinointiin ja asiakashankintaan. Yritystoimintaa käynnistettäessä pääoman tarve on usein suuri. Pääomatarve lisää uusien tulijoiden riskiä ja korottaa alalle tulon kynnystä. Muita alalle tulon esteitä ovat toimittajien vaihtokustannukset ja vaikeudet päästä jakelukanaviin. (Vuorinen, 2013, 229–230.) Nykyisillä yrityksillä saattaa olla hyvät ja toimivat verkostot, jotka perustuvat pitkiin suhteisiin, korkeaan palvelun laatuun ja erityislaatuisiin suhteisiin. Uuden yrityksen on tehtävä töitä päästäkseen verkostoihin sisään ja jopa luotava uusia verkostoja. (Porter, 2006, 31.) Edellisten lisäksi lainsäädännölliset esteet saattavat suojata alaa, kuten erilaiset luvat, pätevyysvaatimukset, pitkät sopimukset ja patentit. Alalla jo toimivien yritysten tulee pyrkiä vahvistamaan ja/tai säilyttämään alalle tulon esteitä. (Vuorinen, 2013, 229–230.)

Alalle tulo saattaa estyä, jos nykyiset kilpailijat ryhtyvät vastatoimiin. Uudella tulokkaalla on odotettavissa vastatoimia jos alalla on myös aiemmin ilmennyt voimakkaita vastatoimia. Vakiintuneilla yrityksillä on resursseja huomattaviin vastatoimiin ja suuri sitoutuminen alaan. (Porter, 2006, 34–35.)

5.2 Asiakkaiden neuvotteluvoima

Asiakkaiden neuvotteluvoima on sitä korkeampi, mitä vähemmän asiakkaita on suhteessa tuotetta tai palvelua tarjoavien yritysten määrään. Hinta määräytyy hyvin pitkälle sen mukaan, millainen neuvotteluvoima on kullakin osapuolella. (Kamensky, 2008, 150.) Asiakkaat vaativat enemmän ja parempaa palvelua sekä vertailevat toimittajien hintoja. Mitä enemmän ostajalla on tietoa kysynnästä, markkinahinnasta ja kustannuksista, sitä suuremmat mahdollisuudet ostajalla on alennuksiin ja edullisimman hinnan valintaan. (Porter, 2006, 47.)

Asiakassegmenttien valinta on yksi yrityksen merkittävä strateginen päätös. Yritys voi yrittää strategisesti valita asiakkaita, joilla on vähemmän valtaa vaikuttaa haitallisesti yritykseen. Asiakassegmenttien valinta on avainasemassa yrityksen kannattavuuden kanssa. Asiakkaiden erilaiset ostotarpeet vaikuttavat niiden vaikutusvaltaan. Asiakkaat eroavat toisistaan myös kasvupotentiaalin ja ostovoiman kasvun suhteen. Parhaiden asiakassegmenttien valinta käytännössä tarkoittaa eri tekijöiden punnitsemista suhteessa yrityksen päämääriin. (Porter, 2006, 143.)

5.3 Toimittajien neuvotteluvoima

Toimittajien neuvotteluvoima on sitä korkeampi, mitä alhaisempi on toimittajien lukumäärä. Neuvotteluvoimaan vaikuttavat myös toimittajien korkeat vaihtokustannukset tai loppuasiakkaalle saakka vaikuttava toimittajan vahva brändi. (Vuorinen, 2013, 231.) Toimittajat voivat käyttää vaikutusvaltaansa nostamalla hintoja ja vähentämällä tarjottavien tuotteiden ja palvelujen määrää ja laatua. Toimittajien vaikutusvaltaa määräävät olosuhteet ovat alttiita muutoksille ja ovat usein yrityksen vaikutusvallan ulkopuolella. Huolellisella strategialla, yritys voi kuitenkin parantaa tilannettaan toimittajien vaikutusvallan suhteen. (Porter, 2006, 50.)

5.4 Korvaavien tuotteiden uhka

Korvaavan tuotteen uhka voi syntyä siten, että tuotteen syrjäyttää jokin korvaava tuote tai tuote poistuu kokonaan alalla tapahtuvan muutoksen takia (Vuorinen, 2013, 231). Korvaava tuote eli substituuttituote voi suorittaa saman tehtävän kuin alan tuote. Alan asemaa voi vahvistaa korvaavaa tuotetta vastaan esimerkiksi markkinointiponnisteluilla, laadun parantamisella tai tuotteen helpommalla saatavuudella. Eniten on kiinnitettävä huomiota sellaisiin substituuttituotteisiin, jotka ovat alttiita vallitseville trendeille. (Porter, 2006, 45.)

5.5 Alalla vallitseva kilpailu

Viiden kilpailuvoiman mallin keskellä on kilpailutilanne markkinoilla ja nykyiset kilpailijat. Kilpailutilanteen voimakkuuteen vaikuttavat alalla toimijoiden luonne, elinkaaren vaihe alalla, hajautuneet asiakasryhmät markkinoilla, alan epätasapaino kysynnän ja tarjonnan välillä sekä erilaiset yritysten valitsevat kilpailustrategiat. (Juuti ym. 2014, 73.) Kilpailua syntyy, kun yhdelle tai useammalle kilpailijalle syntyy paineita tai jokin kilpailija huomaa tilaisuutensa tulleen ja haluaa parantaa asemaansa. Yrityksen kilpailutoimet aiheuttavat aina vastatoimia ja toimenpiteitä ja vaikuttavat alan kilpailuun. Voidaan siis sanoa, että yritykset ovat keskenään riippuvaisia. (Porter, 2006, 40.)

Kilpailu on jatkuvasti päällä, sillä uusia kilpailijoita tulee, vanhoja lähtee, verkostoidutaan, toimialarakenteet muuttuvat sekä toteutetaan strategioita ja toimenpiteitä (Kamensky, 2008, 168). Asiakkaiden tarpeita pyrkii tyydyttämään suuri määrä yrityksiä, eikä mikään yritys toimi yksin markkinoilla. Pk-yrityksissä kilpailua ei oteta riittävästi huomioon ja sen merkitystä jopa vähätellään. Kilpailijoita ei tunnisteta ja tunneta kovinkaan hyvin. Tieto kilpailijoista on usein hiljaista tietoa ja muutamalla avainhenkilöllä (Hakanen, 2004, 45). Kilpailijoiden toimia on vaikea ennakoida, mutta tiettyjä lähteitä on olemassa. Kilpailijan strategia on yksi lähde, johon pääsee kiinni, sillä menestyäkseen markkinoilla, kilpailijoiden on myytävä ajatuksiaan asiakkaille, toimittajille, sijoittajille ja muille sidosryhmille. Nämä ovat niitä tартtumapintoja, joita ei voi pitää salassa (Kamensky, 2008, 168).

Kilpailijat eroavat toisistaan mm. historialtaan, strategioiltaan, yksilöllisyydeltään, päämääriltään ja kilpailustrategioiltaan. Tämä aiheuttaa sen, että yritysten on vaikea tulkita toisiaan. Ulkomaiset kilpailijat lisäävät usein alan moninaisuutta, erilaisilla tavoitteillaan ja lähtökohdillaan. (Porter, 2006, 40.) Vaarallisimpia lyhyen aikavälin kilpailijoita ovat kaikista eniten omaa yritystäsi muistuttavat kilpailijat. Asiakkaat miettivät tulevatko yrityksesi vai kilpailijasi asiakkaaksi jos eivät huomaa mitään eroa välillänne (Kotler, 2005, 58).

Mitä korkeammat strategiset panokset usealla alan yrityksellä on, sitä epävakaammaksi kilpailu tulee. Tilanteessa, jossa yrityksen tavoitteena on laajentaa markkinaosuuttaan, se voi joutua uhraamaan kannattavuuttaan kasvun aikaansaamiseksi. (Porter, 2006, 41.) Eriyisen kovaa kilpailutilannetta kuvaa, jos alalla toimivat kilpailijat ovat tasavahvoja keskenään, kasvu on toimialalla hidasta, suuret kiinteät kustannukset, tarjotaan samankaltaista tuotetta tai palvelua ja alalta on hyvin kallista poistua. (Vuorinen, 2013, 231.)

Korkeat alalta poistumisen esteet pitävät yritystä kilpailussa mukana, vaikka yrityksen tuotto olisi alhaista tai jopa tappiollista. Poistumisesteet voivat olla taloudellisia, strategisia tai emotionaalisia tekijöitä. Yleisimpiä alalta poistumisen esteitä ovat:

- erityisresurssit, kuten tiettyyn liiketoimintaan tai paikkaan erikoistuneet resurssit, joilla on alhainen likvidi. Resursseja on kallista muuttaa tai siirtää.
- kiinteät kustannukset, kuten työvoimasopimukset tai uudelleen sijoittumiseen liittyvät kulut.
- emotionaalisenä esteenä on johdon haluttomuus tehdä päätöstä lähteä alalta. Syitä voivat olla mm. tiettyyn liiketoimintaan samaistumisesta, uskollisuudesta henkilöstöä kohtaan, pelätään oman uran puolesta tai ylpeydestä.
- hallituksen asettamat kiellot ja rajoitteet.

Kun alalta poistumisen esteet ovat liian korkeat, häviävät kilpailijat eivät luovuta vaan pysyttelevät sitkeästi mukana, käyttämällä äärimmäisiä taktiikoita. Nämä kilpailijat saattavat vaikuttaa toimillaan koko alaan niin, että kannattavuus on alhainen. (Porter, 2006, 41–42.)

Kun yritys on kartoittanut alan kilpailuun vaikuttavat perustekijät, sen tulee verrata omia vahvuuksiaan ja heikkouksiaan koko alaan. Tehokkaassa kilpailustrategiassa yritys ”puolustautuu” viittä kilpailuvoimaa vastaan seuraavasti, joko asemoimalla yritys parhaalla mahdollisella tavalla, vaikuttamalla viiden kilpailuvoiman tasapainoon tai hyväksikäyttäen tulevaa muutosta ennen kilpailijoita. Tieto yrityksen

kyvyistä ja kilpailuvoimien syistä auttaa yritystä ymmärtämään, missä sen tulisi kilpailla ja missä kilpailua pitäisi välttää. Alan kehitys luonnollisesti aiheuttaa muutoksia kilpailutekijöissä. (Porter, 2006, 52.)

Porter (2006, 55) on sitä mieltä, että jos yritys tunnistaa kilpailun syyt ja niiden vaikutuksen laajasti, niin se minne yritys todellisuudessa vetää rajat tulee strategian määrittelyn kannalta vähemmän merkitykselliseksi. Kilpailun lähteitä eikä ulottuvuuksia tule jättää huomiotta. Analyttisen ja strategisen huomion painopiste tulisi kohdistaa tekijöihin jotka määrittävät kilpailun jollakin tietyllä alalla, sillä kaikki kilpailutekijät eivät ole yhtä tärkeitä. (Porter, 2006, 55.)

Ei ole olemassa yhtä yleismaailmallista kilpailustrategiaa, jonka turvin yritysten tulokset saadaan sekä kannattaviksi että pysyviksi. Kilpailustrategia on muokattava toimialan ja jokaisen yksittäisen yrityksen taitojen ja resurssien mukaan. Kaksi kilpailustrategian taustalla olevaa perusasiaa ovat toimialan rakenne ja asemointi. Täytyy muistaa, että toimialan rakenne sekä kilpailuasema ovat muuttuvia tekijöitä. Ajan saatossa toimialarakenteen perustekijät voivat muuttua, mikä vaikuttaa toimialan houkuttavuuteen. Yritys pystyy vaikuttamaan kilpailuasemaansa sekä toimialan houkuttavuuteen. Menestyvät yritykset reagoivat ja muuttavat ympäristöään itselleen edulliseen suuntaan. (Porter, 2006, 71.)

Uutta yritystoimintaa suunnitteleville toimiala-analyysi tarjoaa hyödyllisen mallin markkinoiden nykytilan analysointiin. Alalla jo toimivat yritykset voivat mallin avulla tarkastella vallitsevaa kilpailutilannetta ja asemoitumistaan kilpailijoihin ja asiakkaisiin nähden. Oman aseman tarkasteluun suhteessa toimialan muihin tekijöihin yritys voi käyttää SWOT-analyysia. (Juuti ym. 2014, 76.)

Kilpailijat samalla toimialalla

Tarkasteluun on valittu yritykset, jotka toimivat samalla toimialalla, heillä on samankaltaiset resurssit ja tavoitteet sekä sijaintina Jämsän seutu kuten toimeksiantajayrityksellä. Kilpailijoista kerätty aineisto on liitteessä 2. Kilpailijoiden tiedot on haettu kauppalehden verkkosivuilta ja kilpailijoiden omilta verkkosivuilta, esitteistä, facebook-sivuilta ja muista somekanavista. Kilpailijatiedoissa ”Havainnoijan huomiota

brändistä” – kohdassa on tutkijan omaa havainnointia brändistä, mikä on muodostunut yritysviestinnän ja omien kokemuksen kautta.

Tämän tutkimuksen kilpailija-analyysissä ovat mukana yrityksen yhdeksän kilpailijaa. Kilpailija 8 on resursseiltaan suurempi kuin kaikki muut analyysissä mukana olevat yritykset yhteensä. Kilpailija 8 on myös tärkeä kumppani alan yrityksille ja näin osa verkostoa ja selkeä vetovoimatekijä seudulla, mutta myös kilpailija ja tästä syystä mukana tutkimuksessa.

Kilpailija-analyysin mukaan yrityksellä on viisi avainkilpailijaa, joilla on samankaltaiset majoitus- ja ravintolapalvelut. Nämä ovat Kilpailija 1, Kilpailija 3, Kilpailija 6, Kilpailija 7 sekä Kilpailija 9. Avainkilpailijoiden lisäksi neljällä muulla kilpailijalla on kilpailevia palveluja, kuten kokous- ja juhlapalveluja.

Kilpailijat hyödynsivät lähiruokaa monipuolisesti ravintoloissaan. Kilpailija 1:n kotikutoinen tyyli ja ravintolan lähiruoka sekä tilan omat luomuviinit ovat yrityksen vetovoimatekijät ja kilpailuetu. Kilpailija 2:lla on ainutlaatuinen mahdollisuus tavata hirvet, täpläkauriit ja porot silmästä silmään ja päästä jopa taputtamaan niitä. Eläimet ovat esillä lajeille ominaisissa ympäristöissä ja omilla ehdoillaan. Yrityksen keittiössä valmistetaan asiakkaille riistarukaa taitavasti. Kilpailija 6:n majoituspalvelu on oman näköistä ja laadukasta ja siinä näkyy vahvasti alueen historia, luonto ja kulttuuri. Yritys erottuu visuaalisesti edukseen muihin kilpailijoihin nähden. Kilpailijat 1, 2 ja 6 olivat asemoineet itsensä selvästi ja lisäarvoa on ammennettu omista vahvuuksista.

Oheispalvelut olivat yrityksille ”sopivan” näköisiä. Kilpailija 4:n vahvuus kilpailijoihin nähden on seudun monipuolisimmat elämykselliset oheispalvelut. Kilpailija 4 palvelee pienillä resursseilla pienempiä asiakasryhmiä, kun Kilpailija 8:n resurssit mahdollistavat isonkin ryhmän palvelun seudulla.

Yleisesti sosiaalista mediaa käytettiin monipuolisesti sekä yritysten verkkosivut olivat laadukkaat ja ajan tasalla. Kilpailija 2:lla ja Kilpailija 6:lla on ehdottomasti parhaat ja

”elävät” verkkosivut. Nämä yritykset olivat hyödyntäneet sosiaalista mediaa ja verkkoalustoja eniten kilpailijoihinsa nähden.

Kilpailija 7:n palvelut ovat hyvin tavanomaiset, eikä selkeitä erottuvuustekijöitä ollut näkyvissä. Kilpailija 9 ei ole kovin tunnettu ja taloudellisesti yrityksellä ei mene vahvasti.

Kilpailijat 5 ja 8 profiloituvat selvästi resursseiltaan isojen (yli 100 hengen) tilaisuuksien ja juhlien järjestäjiksi.

Himoksen alue tarjoaa kaiken tasoista majoitus- ja ravintopalvelua; edullisesta aina luksukseen. Himos on Jämsän alueen vetovoimatekijä, jota ei miellä kilpailijaksi, vaikka siellä on kilpailevia ravintola- ja majoituspalveluita. Tärkeää on pysyä yhteistyössä Himoksen alueen toimijoiden kanssa sekä olla mukana yhteismarkkinoinnissa. Himos on brändiltään tunnetumpi kuin Jämsän kaupunki.

Majatalo Morva on hyvin samanlaisessa asemassa kilpailijoiden 1,3 ja 6 kanssa, sillä kaikki nämä ovat asiakkaiden silmissä luotettavia ja laadukkaita toimijoita, joilla on useiden vuosien kokemus alalta. Nämä kolme kilpailijaa tarjoavat samankaltaista majoitus- ja ravintolapalvelua ja tavoittelevat samoja asiakassegmenttejä kuin Majatalo Morva.

Kaikki analyysiin valitut, yrityksen 9 kilpailijaa tarjoavat kokous- ja juhlapalveluja. Tarjonta on pienistä intiimeistä kotakokouksista ja juhlista aina suuriin noin 200 hengen tilaisuuksiin. Tarjonta on monipuolinen ja kilpailu on kyseisen palvelun kohdalla kova.

6 SWOT synteesianalyysina

Analysoinnin jälkeen on muodostettava synteesi ja kokonaisnäkemys asiasta. Tyypillisiä synteesianalyyssejä ovat SWOT-analyysi, toimialan menestystekijät, ydinosaamispuu ja portfolio-analyysit. Analyysikartat kuuluvat myös synteesianalyysien ryhmään.

Analyysikartat ovat hyvä keino tehdä synteesi ja yhdistää esimerkiksi useita erilaisia asiakkaista, kilpailusta ja organisaatiosta tehtyjä analyyskejä. (Kamensky, 2008, 130.)

Perinteinen SWOT-analyysi on kaikille tuttu ja käyttökelpoinen yhteenvedoanalyysi. Tämän kuuluisan ja laajasti käytössä olevan analyysin kehitti Kenneth Andrews 1960 – luvulla strategisen johtamisen työkaluksi. SWOT-analyysiin kerätään kaikista muista analyysseistä ja arvioinneista saatu olennainen tieto yhteen. SWOT pelkästään ja ainoana työkaluna ei luo riittävää strategiatyön perustaa. SWOT siis puolustaa paikkaansa yhteenvedoanalyysina ja sen pohjalta on hyvä tehdä erilaisia jatkoanalyyskejä. (Hakanen, 2004, 50.)

SWOT-analyysin avulla yritys voi tarkastella ulkoisten tekijöiden muodostamia uhkia ja tarjoamia mahdollisuuksia samalla kun se arvioi omia vahvuuksia ja heikkouksia. Yritys voi tunnistaa uhkia ja mahdollisuuksia kriittisen toimiala-analyysin avulla vertaamalla yrityksen asemaa suhteessa kilpailijoihin ja asiakkaisiin sekä analysoimalla yrityksen luonnollista ympäristöä ja markkinoita. Yrityksen sisäisten resurssien tarkastelu yhdessä menestystä mittaaviin ulkoisiin mittareihin auttaa yritystä arvioimaan, millaiset valmiudet sillä on toimia liiketoimintaympäristön asettamien vaatimusten mukaan. (Juuti ym. 2014, 76–77.)

Nykytilan arvioinnin lisäksi yrityksen on syytä arvioida myös tulevaisuuden kehitysuuntia niin sisäisten resurssien kuin ulkopuolisten tekijöiden osalta. SWOT-analyysin tavoitteena on yhteensovittaa yrityksen liiketoimintaympäristö, valitun markkina-alueen ominaisuudet ja sisäiset resurssit, jotta yritys voi tunnistaa uusia mahdollisuuksiaan ja tiedostaa kehitettäviä heikkouksiaan. (Juuti ym. 2014, 76–77.)

Majatalo Morvan SWOT analyysi

Maaseutumatkailuyritys Majatalo Morva Oy on lämminhenkinen ja perinteinen majatalo, joka sijaitsee keskellä Suomea, Jämsässä, 10 km:n päässä Himos hiihtokeskusta. Majatalo Morva tarjoaa asiakkailleen majoitus-, kokous- ja juhlapalveluja. (Yrittäjä Värelä, 2019). Tarkat yritystiedot löydät liitteestä 1.

Alla on Majatalo Morvan SWOT-analyysi (ks. taulukko 1.) Olen tulkinnut aineistosta yritykselle SWOT-analyysin ulkoiset mahdollisuudet ja uhat. Yrittäjää haastatteleamalla olen saanut yritykselle sisäiset vahvuudet ja heikkoudet. SWOT-analyysi tavallisesti havainnollistetaan nelikentän muotoon kuten alla.

Taulukko 1. Majatalo Morvan SWOT-analyysi

	Hyödylliset +	Haitalliset -
SISÄISIÄ	<p>Vahvuudet (Strengths)</p> <p>Puhdas luontoympäristö Aitous ja paikallisuus Palvelun/tuotteen laatu Yrittäjän sisustussaaminen Rauhallisuus ja hiljaisuus Joustava ja ketterä Verkostot ja yhteistyökumppanit Luotettava imago Ruokaosaaminen (paikallisuus & kulttuuri)</p> <p>Rakenna</p>	<p>Heikkoudet (Weakness)</p> <p>Kannattavuus Työntekijöiden saatavuus Myynti ja markkinointi Saavutettavuus Digitaalisuuden hyödyntäminen Palvelun/tuotteen laatu ei ole näkyvä Sesonkivaihtelut Ei löydetä kilpailuetua Yrityksen nimi "Majatalo" Heikko brändi</p> <p>Korjaa</p>
ULKOISIA	<p>Mahdollisuudet (Opportunities)</p> <p>Strategisesti "oikeisiin" hankkeisiin osallistuminen Matkailun globaali kasvu Luonto ja hyvinvointimatkailu Digitaalisuuden hyödyntäminen Kulttuurista ammentaminen Sijainti turvallisessa Suomessa Himos</p> <p>Hyödynnä</p>	<p>Uhat (Treats)</p> <p>Saavutettavuus Suomi brändin kiinnostavuus Globaali turvattomuus lisääntyy Ilmastonmuutos Suomen hintakilpailukyky laskee Kilpailijoiden brändit vahvistuvat</p> <p>Varaudu</p>

Vahvuudet

Yrityksen sijainti on tunnistettu vahvuudeksi ja vahvuuksia ammennetaan luontoympäristöstä ja paikallisuudesta. Rauhallinen ympäristö takaa hyvät unet. Ympäristön tarjoamat herkut metsistä, pelloilta ja puutarhasta keittiöön hyödynnetään toiminnassa. Ruokaosaamisessa näkyy kulttuuri ja omat sekä paikallisten tuottajien laaduk-

kaat raaka-aineet ja tuotteet. Laadukkaassa ruuassa yhdistyvät puhtaus, paikallisuus, sesongit ja yrittäjän ammattitaito. Yrityksen sisustus on suomalaista, uutta ja vanhaa kunnostettua harmonisesti yhdistettynä. Sisustuksessa on huomioitu kestävä kehitys ja tuotteiden elinkaari.

Heikkoudet

Laadukkaat raaka-aineet ja vastuullinen toiminta eivät näy yrityksen viestinnässä. Paremmalla markkinointiviestinnällä ja asioiden näkyväksi tekemisellä voidaan pyytää asiakkaalta korkeampaa hintaa. Suuremmalla katteella saadaan yrityksen kannattavuutta paremmalle tasolle. Nykyisillä resursseilla yrityksellä on mahdollista tavoitella kasvua hiljaisille kausille. Hiljaisin aika on syksy ennen joulua sekä alkukevät kun talvimatkailijat ovat lähteneet seudulta. Näille kausille tulisi markkinoida esimerkiksi ”yön yli koulutuspaketteja”. Kannattavampi toiminta ja sitä kautta parempi palkka sekä tasaisemmat sesonkivaihtelut takaavat myös tyytyväisemmät ja sitoutuneemmat työntekijät.

Yrityksellä ei ole varausjärjestelmää verkossa. Sähköisen varausjärjestelmän puuttuminen vaikuttaa saavutettavuuteen ja asia tulee korjata. Järjestelmä vapauttaa myös yrittäjän resursseja muuhun työhön.

Yrittäjä Väreä (2019) pohti, että yrityksen nimi ”Majatalo Morva” on hieman haastava sekä lokaalisti että globaalisti. Ihmisten mielikuvat sanasta ”majatalo” ja ”gasthouse” ovat hyvinkin erilaisia. Vaihtoehtoisia sanoja yritykselle olisivat mm. hotelli, motelli, hostelli, maalaishotelli ja maaseutuhotelli.

Heikko ja vaatimaton brändi on yrityksen heikkous ja syy miksi brändin rakentamissuunnitelmaa on ylipäänsä lähdetty tekemään. Brändin rakentaminen ja oman position löytäminen on elinehto.

Mahdollisuudet

Matkailu on kasvava toimiala niin kuin on aiemmin jo todettu. Strategisesti oikein valittuihin matkailun kehittämisen sekä digitaalisen osaamisen hankkeisiin osallistamalla yrittäjä pystyy kehittämään oman yrityksen toimintaa.

Kasvava Himos ja sen tuomat palvelut yritys näkee mahdollisuutena. Omien luontoreitistöjen yhdistäminen Himoksen ja Jämsän kaupungin reitteihin lisää saavutettavuutta. Himoksen läheisyys kannattaa hyödyntää myös jatkossa markkinoinnissa ja miettiä mahdollisia kumppanuussuhteita sellaisten yrittäjien kanssa, jotka tukevat kummankin yrittäjän brändiä.

Matkailuyritystä voi uudistaa ja brändätä kulttuurin tuomien mahdollisuuksien mukaan. Tarinoita voi ammentaa niin saunasta, mökkeilystä kuin mummolasta. Suomen Saunakylä sijaitsee 6 kilometrin päässä yrityksestä. Yhteistyö saunaseuran kanssa täydentäisi yrityksen palveluja.

Uhat

Ukana nähdään kilpailijoiden brändien vahvistuminen ja oman brändin heikkeneminen.

Suomen saavutettavuus on parantunut, mutta se ei ole koko maata ajatellen riittävällä tasolla. Lähes puolet matkailijoista vierailee vain pääkaupunkiseudulla. Matkailuyritykseen ei voi saapua yleisillä kulkuneuvoilla vaan kulkemiseen tarvitaan aina joko oma tai vuokra-auto.

7 Pohdinta

Tässä tutkimuksessa esitettiin kysymys millainen on brändin rakennus kohti haluttua brändiä. Lähdin selvittämään tutkimusongelmaa David A. Aakerin kehittämän brändi-identiteettisuunnittelumalliin pohjautuvan strategisen brändianalyysin kautta (kuvio 2).

Tutkimuksen tavoitteeksi muodostui kilpailija-analyysin tekeminen yrityksen strategiaan brändianalyysiin. Tutkijana kuitenkin näin, että yritys tarvitsee laajemmin tietoa yleensäkin kilpailusta ja että pelkkä kilpailijatieto alueen kilpailijoista on riittämätöntä, kun lähdetään rakentamaan yritykselle laadukas, kestävä ja tulevaisuuteen katsova brändi-identiteetti. Aakerin & Joachimsthalerin (2000, 67–68) mukaan kilpai-

lija-analyysin tarkoituksena on tarkastella nykyisiä ja mahdollisia kilpailijoita. Jotta yritys pystyy ottamaan mahdolliset kilpailijat huomioon sekä varautumaan nykyisten kilpailijoiden strategioihin omassa brändin rakentamissuunnitelmassaan, on perusteltua, että tutkimuksessa on tarkasteltu myös yrityksen toimintaympäristöä, Suomen matkailustrategiaa ja matkailun globaaleja trendejä.

Aaker & Joachimsthaler (2000, 67–68) totesivat aiemmin teoriassa, että tulokseksa brändi-identiteetti herättää kiinnostusta asiakkaissa. Lisäksi se erilaistaa brändin kilpailijoiden brändeistä, sekä osoittaa mihin brändi pystyy nyt ja tulevaisuudessa. Tämän tutkimuksen perusteella voidaan todeta että, kilpailun kannalta brändin rakentaminen on välttämätöntä ja jos brändiä ei rakenna, muodostuu jonkinlainen brändimielikuva joka tapauksessa. Tästä syystä brändiä on syytä rakentaa ja johtaa strategisesti oikein. Huomattavaa oli, että kilpailija-analyysin perusteella yrityksen kilpailijat olivat profiloituneet toisistaan erilaisiksi.

Kilpailijoiden seurannan lisäksi yrityksen tulee ymmärtää ja arvioida tulevaisuuden muuttuvaa toimintaympäristöä. Yrityksen on tunnettava ja ymmärrettävä ympäristöään ja että ympäristöllä on keskeinen rooli strategioiden määrittämisessä. Moilasen ym. (2015, 29) mukaan toimialan ymmärtäminen on tärkeää siitä syystä, etteivät kehittämiseen tuotetut ratkaisut perustuisi vain liiketoiminnan yleisiin käsitteisiin ja malleihin vaan olisivat lähempänä kehitettävän yrityksen todellisuutta ja arkipäivää. Brändit; Suomi, Himos ja Saunakylä kuuluvat ja vaikuttavat yrityksen toimintaympäristöön ja on syytä ottaa huomioon yrityksen strategisessa brändinrakentamisessa.

Erilaistava kilpailuetu ja oikea paikka alueen toimijoihin tulisi löytää; joko yrittäjän vahvuudesta tai sitten ihan keksimällä ja rakentamalla. Kilpailijoita tulee koko ajan lisää Himos-alueen kasvaessa. Houkuttelevia vanhoja kiinteistöjä on seudulla jatkuvasti kaupan, kun suuret yritykset sekä kunta myyvät omaisuuttaan pois. Yrityksen asiakassegmentit löytyvät myös Himos alueen segmenteistä. Tutkimuksen perusteella yrityksen on hyvä näkyä Himos alueen markkinoinnissa ja tätä kautta saada asiakkaita, jotka haluavat rauhallisempaa ja intiimimpää majoituspalvelua läheltä Himosta, kuitenkin niin, että yritys erottuu avainkilpailijoistaan.

Tutkimustulosten perusteella laadukkaalla ja erottuvalla majoituksella olisi vähemmän kilpailijoita kuin kokous- ja juhlapalvelulla. Laadukkaan huone- ja mökkimajoituksen tulisi mahdollistaa myös etätyön tekemisen majoituskohteessa, kuten rauhallisuus, toimivat verkkoyhteydet ja tasokas varustelu. Töitä tehdään nykyään joustavasti. Esimerkkinä voisi toimia seuraava; Perhe on varannut mökin viikoksi Himoksen läheisyydestä. Valmentaja isä on lasten kanssa arkipäivät Himoksella suurpujotteluleirillä ja äiti hoitaa yrityksen asioita päivät mökissä etäyhteyden päässä Espoon konttorista. Iltapäivällä perhe kokoontuu mökillä ja viettävät iltapäivän ja illan yhdessä. Esimerkissä on joustavasti ja vaivattomasti yhdistetty perheen yhdessäolo, tärkeä harrastus sekä työ.

Vastuullisuudella erottautuminen ei trendikkyystään huolimatta ole helppoa. Kuluttajat luovat jatkuvasti enemmän painetta ympäristö- ja yhteiskuntavastuun kehittämiseen. Todellisesta vastuullisuudesta on arvoa kaikille, niin asiakkaalle, yritykselle, yhteiskunnalle ja ympäristölle, joihin yrityksen hankintaketju ulottuu. Vastuullisuuden korostaminen ilman, että asioita tehdään oikein, on yrityksen maineelle vaarallinen strategia. Liioittelusta ja vääristelystä jää lopulta kiinni verkottuneessa ja internetin läpivalaisevassa maailmassa. Vastuullisen toiminnan tulee olla aitoa arvon tuottamista, jota ei saa aliarvioida (Uusitalo, 2000, 48).

Tutkimustulosten perusteella kehoitan yritystä selvittämään jonkin kansainvälisesti tunnetun ympäristösertifikaatin vaatimukset, kuten esimerkiksi ISO14001 tai Green-Key. Oikean sertifikaatin avulla yritys saisi majoitukselle laadun taetta. Vastuullisen liiketoiminnan, etenkin ympäristöarvojen tulisi näkyä yrityksen kaikessa viestinnässä. Yrityksen kannattaa mm. lisätä verkkosivuilleen oma ”välilehti” vastuullisesta toiminnastaan ja tätä kautta tuoda yritys vastuuta näkyväksi.

Teknologian hyödyntäminen on yhä tärkeämpi osa saavutettavuutta. Tutkimuksen mukaan yrityksen kannattaa käyttää teknologiaa monipuolisemmin hyödyksi. Yrityksellä on mahdollisuus lisätä myyntiä ja markkinointia matkailualan suurimpien verkkokauppayritysten alustoille, kuten booking.com, trivago.com ja tripadvisor.com. Verkkosivuja voi edelleen kehittää esimerkiksi lisäämällä blogi ja/tai vlogi yrityksen elämästä. Blogin kautta asiakkaat voivat seurata yrityksen arkea. Sosiaalista mediaa

kannattaa hyödyntää myös jatkossa keskustelufoorumina asiakkaiden kanssa.

Yrityksen tulisi ehdottomasti ottaa sähköisen tilaus- ja varausjärjestelmän käyttöön, sillä lisätään merkittävästi yrityksen saavutettavuutta.

Yrittäjä Väreä (2019) pohti, että yrityksen nimi ”Majatalo Morva” on hieman haastava sekä lokaalisti että globaalisti. Ihmisten mielikuvat sanasta ”majatalo” ja ”gasthouse” ovat hyvinkin erilaisia. Vaihtoehtoisia sanoja yritykselle olisivat mm. hotelli, motelli, hostelli, maalaishotelli ja maaseutuhotelli. Yrittäjän mielestä ”majatalon” antama mielikuva on kuitenkin parhaiten linjassa halutun brändimielikuvan kanssa. Pientä, kotoisaa, ovet aina avoinna ohikulkijoille -ajatus vahvistaa aamiaismajoitus-tuotteen myyntiä. Täytyy muistaa että yritys myös itse rakentaa ja luo omalta osaltaan majatalo mielikuvaa. Yrittäjä ja tutkija eivät kokeneet nimen muuttamista tarpeelliseksi.

Yrityksellä ei ole selkeää erottuvuustekijää kilpailijoihinsa nähden. Tutkimuksen perusteella kehotan yritystä tarkastelemaan haluttua brändi-identiteettiä laajasta näkökulmasta. Uusitalon (2014, 32–33) mukaan suuren brändin rakennusaineita ovat tarina, aistillisuus ja intiimiys. Kilpailijoista erottautumiseen on monia eri keinoja. Kilpailijoiden on vaikeampi jäljitellä eri osatekijöistä syntyvää arvoa kuin yhtä ainoaa erilaistavaa ominaisuutta. Toisin sanoen jos yrityksellä ei ole yhtä ylivoimaista kilpailuetua kilpailijoihinsa nähden, ei sitä tarvitse yrittää ”väkisin” löytää vaan nokkelampaa ja kestävämpää on koota kilpailuetu eri ominaisuuksien ainutlaatuisella yhdistelmällä (Uusitalo, 2014, 54–55). Aakerin ym. (2000, 77–79) mukaan tuotekeskeisyyttä laajemman perustan asiakassuhteelle luo tunnepohjainen ja käyttäjän persoonallisuuteen perustuva brändin olemus. Tunnepohjainen brändiominaisuus on monipuolinen, syvä ja tunteita sisältävä ja näin vahvempi brändi (Aaker & Joachimsthaler, 2000, 77–79).

Tutkimusasetelmaa ja tietoperustaa voidaan hyödyntää hyvinkin laajasti brändin rakentamisessa yrityksen toimialasta riippumatta. Tutkimustuloksilla on merkittävää arvoa toimeksiantajayritykselle, sillä pk-yrityksellä itsellä ei ole riittävästi voimavaroja ja osaamista kerätä tietoa, analysoida ja tehdä johtopäätöksiä tutkittavasta ilmiöstä. Mielestäni tutkimuksen tavoitteet saavutettiin. Tutkimuksessa selvitettiin yritykselle

avainkilpailijat seudulla sekä tutkittiin yrityksen makrotason toimintaympäristöä ja kartoitettiin toimialan kilpailua. Edellisten avulla yrityksellä on tarvittavat valmiudet aloittaa haluamansa brändin rakentaminen ja löytää oma kannattava heikkojen kilpailuvoimien paikka alueen kilpailijoihin nähden.

Brändin rakentamissuunnitelma opinnäytteenä lisäsi sekä yrityksen että tutkijan omaa osaamista ja ymmärrystä enemmän kuin, että se olisi tehty kehittämistyönä ilman tutkimuksellista otetta. Koko tutkimusprosessi lisäsi ymmärrystäni siitä mitä yrityksen tulee tietää, ennen kuin se voi aloittaa brändin rakentamisen. Lisäksi ymmärsin, miksi brändin rakentaminen on todella niin tärkeää ja että brändin rakentaminen on pitkäjänteistä työtä. Toimintaympäristön rajaamisen koin vaikeaksi. Yrityksen toimintaympäristö ulottuu toimialasta ja seudusta aina koko maailmaan. Yritys ei voi läheskään aika vaikuttaa omilla toimillaan toimintaympäristöönsä. Sen on hahmotettava, tunnettava ja ymmärrettävä ympäristön vaikutus omaan toimintaan. Olenko löytänyt ja tunnistanut ne keskeiset muutosvoimat, jotka yrityksen tulee ottaa huomioon toiminnassaan? SWOT-analyysi toimi hyvin yhteenvedoanalyyysinä, johon sai koottua olennaisen tiedon yhteen.

Brändin rakentamiseen tulee sitouttaa koko henkilöstö. Toimeksiantajayrityksessä henkilöstö tarkoittaa yrittäjää ja yhtä työntekijää. Tämän yrityksen kohdalla olen sitä mieltä, että yrittäjä on yhtä kuin yrityksen tuleva brändi-identiteetti. Vasta kun brändin rakentaminen on alussa, yrittäjän on ymmärrettävä roolinsa brändin rakentajana. Kaiken viestinnän ja tekemisen on oltava linjassa yhtenäisen ja halutun brändimielikuvan kanssa. Brändin rakentaminen on pitkäjänteistä ja systemaattista työtä. Millaisen brändi-identiteetin yrittäjä haluaa yritykselleen rakentaa?

Tämän tutkimuksen tulosten perusteella kehotan yritystä ammentamaan brändi-identiteetin yrityksen vahvuuksista, maaseudun luontaisista edellytyksistä ja voimavaroista, suomalaisesta luonnosta, kulttuurista ja ihmisistä. Näitä elementtejä yhdistelemällä ja kilpailijoista erottautumalla sekä PESTE-tulokset huomioiden yrityksellä on mahdollisuus löytää positio ja kilpailuetu kilpailijoihinsa nähden.

Tutkimuksen tulosten perusteella ehdotan yritykselle brändinrakennussuunnitelman (liite 3.) Millaisena yritys näyttäytyy ulospäin ja missä se tulee näkymään, vaikuttaa sen positioitumiseen markkinoilla. Olisi mielenkiintoista jatkotutkia, kuinka brändin rakentaminen käytännössä toteutuu ja miten brändiä voi edelleen kehittää ja mitata. Täytyy muistaa, että brändin rakentaminen on jatkuva prosessi yhdessä asiakkaiden ja sidosryhmien kanssa.

Onnea ja menestystä halutun brändin rakennustyöhön ❤️

Lähteet

- Aaker, D. & Joachimsthaler, E. 2000. Brändien johtaminen. Porvoo: WSOY.
- Ahola, A. 2013. Kotimaan uutiset: Yhä useampi vuokraa kotinsa matkailijoille. Kaleva –lehti. Viitattu 17.5.2016. <http://www.kaleva.fi/uutiset/kotimaa/yha-useampi-vuokraa-kotinsa-matkailijoille/636014>.
- Airbnb:n verkkosivut. 2016. Viitattu 15.4.2016. <https://www.airbnb.fi>.
- FAB Fashion, Lifestyle & Business –lehti, nro 4, sivut 16– 25, Artikkelin ”Sinun brändisi ei ole sinun”. Viitattu 25.8.2019.
- Hakanen, M. 2004. Pk-yrityksen strategiatyö. Helsinki: Multiprint.
- Hiltunen, E. 2012. Matkaopas tulevaisuuteen. Helsinki: Talentum.
- Himos Jämsä matkailuesite. 2019. Viitattu 30.9.2019. https://issuu.com/jamsankaupunki/docs/himos-jamsa_esite_2019_173x247_fi_w.
- Himos MasterPlan 2035. 2019. Viitattu 30.9.2019. <https://himosmasterplan.fi>.
- Juuti, P., Laukkanen, T., Puusa, A. & Reijonen, H. 2014. Akatemiasta markkinapaikalle - Johtaminen ja markkinointi aikansa kuvina. 4. uud. p. Helsinki: Talentum.
- Jämsän seudun kehitys, JÄMSEK –julkaisu. <https://www.jamsek.fi/tutustu-toimintaamme/tilastot/majoitustilastot/>. Viitattu 10.4.2018.
- Jämsän seudun kehitys, JÄMSEK –julkaisu. 2011. Viitattu 8.9.2016. http://www.jamsek.fi/wp-content/uploads/2014/10/Himos-J%C3%A4ms%C3%A4n_seutu-Matkailustrategia_korj.pdf.
- Jänkälä Susanna. 2019. Työ ja elinkeinoministeriön raportti. Matkailun toimialaraportti. Viitattu 15.4.2019.
- Kamensky, M. 2008. Strateginen johtaminen. Hämeenlinna: Karisto.
- Niipola, J. 2016. Huone ja palvelua. Kauppalehti Optio 18.8.2016, 12.
- Kananen, J. 2015. Kehittämistutkimuksen kirjoittamisen opas. Tampere: Juvenes Print.
- Kananen, J. 2010. Opinnäytetyön kirjoittamisen käytännön opas. Tampere Juvenes Print.
- Keski-Suomi saunamaakunta julkaisu. 2019. Viitattu 25.10.2019. <https://saunaregion.fi/fi/kokeile/nahtavyudet>.
- Kulttuurimatkailu. 2019. Viitattu 30.4.2019. <http://www.kulmat.fi/tutkimustietoa/maaseutumatkailu>.

MaRa ry:n julkaisu. 2015. Viitattu 19.5.2016. <http://www.mara.fi/uutishuone/vitriini-2/vitriinin-verkkoartikkelit/7-15-mara-vaatii-tasapuolisia-kilpailuolosuhteita-majoitusmarkkinoille>.

Mara ry:n julkaisu. 2016. Viitattu 8.9.2016. <http://www.mara.fi/uutishuone/tiedotteet-2/matkailu--ja-ravintolapalvelut-mara-ry-alkoholilaista-anniskelun-alamaki-jatkuu-arvonlisaveron-alentaminen-14-prosenttiin-valtta>.

Metsämuuronen, J. 2008. Laadullisen tutkimuksen perusteet. Jyväskylä: Gummerus.

Moilanen, T., Ojasalo, K., Ritalahti, J. 2015. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. 3. uud. p. Helsinki: Sanoma Pro.

Mondo lehden päätoimittaja Kati Kelola, 5.1.2019. Viitattu 10.4.2019. <https://www.apu.fi/artikkelit/matkailun-trendit-2019>.

Näsi, J. & Aunola, M. 2001. Yritysten strategiaprosessit. Yleinen teoria ja suomalainen käytäntö. Helsinki: MET.

Ojala, A. 2013. Kaleva –verkkolehti. Yhä useampi vuokraa kotinsa matkailijoille. Viitattu 20.5.2016. <https://www.kaleva.fi/uutiset/kotimaa/yha-useampi-vuokraa-kotinsa-matkailijoille/636014/>.

Porter, M. E. 2006. Kansakuntien kilpailuetu. Helsinki: Talentum.

Rasmus, J. 2016. MaRa ry:n julkaisu: Harmaa mökkivuokraus kasvussa. Viitattu 19.5.2016. <http://www.mara.fi/uutishuone/vitriini-2/vitriinin-verkkoartikkelit/harmaa-mokkivuokraus-kasvussa>.

Sitra. 2013. Ilmastomuutos uhkaa Suomen hyvinvointia, ruokahuoltoa, palveluja ja yhteiskuntarauhaa. Viitattu 28.2.2016. <http://www.sitra.fi/uutiset/elamantavat/ilmastonmuutos-uhkaa-suomen-hyvinvointia-ruokahuoltoa-palveluja-ja>.

Sitra. 2016. Tukea päätöksentekoon tulisi hakea tulevaisuudesta. Viitattu 28.2.2016. <http://www.sitra.fi/artikkelit/talous/tukea-paatoksentekoon-tulisi-hakea-tulevaisuudesta>.

Teknologiaeollisuus. 2015. Artikkelit. Teollisesta internetistä uutta kasvua. Viitattu 19.5.2016. <http://teknologiaeollisuus.fi/fi/elinkeinopolitiikka/digitalisaatio/teollisesta-internetista-uutta-kasvua>.

Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisu. 2019. Matkailun toimialaraportti, julkaistu 17.1.2019. viitattu 10.4.2019. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-327-390-0>.

Työ ja elinkeinoministeriö. TEM raportti. Suomen matkailun tulevaisuuden näkymät, katse vuoteen 2030. Viitattu 8.9.2016. <http://tem.fi/documents/1410877/2871099/Suomen+matkailun+tulevaisuuden+nakymat+17012014.pdf>.

Työ ja elinkeinoministeriö. Taustamuistio 29.4.2016. Kotimajoitus osana jakamista-
loutta. Viitattu 20.5.2016. https://www.tem.fi/files/45248/Taustamuistio_kotimajoitus_osana_jakamistaloutta.pdf.

Uusitalo, P. 2014. Brändi & Business. Helsinki: Mainostajien Liitto.

Visit Finland –julkaisu. 2010. Suomen matkailustrategia 2020. Viitattu 8.9.2016.
[Http://www.visitfinland.fi/wp-content/uploads/2013/04/Matkailustrategia_020610.pdf](http://www.visitfinland.fi/wp-content/uploads/2013/04/Matkailustrategia_020610.pdf).

Visit Finland –julkaisu. 2016. Esineiden internet lupaa sujuvampaa ja elämyksellisempää matkailua. Viitattu 14.9.2016. [Http://www.visitfinland.fi/news/esineiden-internet-lupaa-sujuvampaa-ja-elamyksellisempaa-matkailua/](http://www.visitfinland.fi/news/esineiden-internet-lupaa-sujuvampaa-ja-elamyksellisempaa-matkailua/).

Vuorinen, T. 2013. Strategiakirja, 20 työkalua. Helsinki: Talentum.