



Osaamista
ja oivallusta
tulevaisuuden
tekemiseen

Matias Kangas

Globaalien megatrendien merkitys lentoyhtiöiden kilpailukeinoissa

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Insinööri (AMK)

Tuotantotalous

Insinöörityö

5.5.2020

Tekijä Otsikko	Matias Kangas Globaalien megatrendien merkitys lentoyhtiöiden kilpailukeinoissa
Sivumäärä Aika	60 sivua 5 5 2020
Tutkinto	insinööri (AMK)
Tutkinto-ohjelma	Tuotantotalous
Ammatillinen pääaine	Logistiikka
Ohjaajat	Lehtori Anna Sperry
<p>Insinööriyön tarkoituksena oli tutkia tulevaisuuden globaaleja megatrendejä sekä niiden suhdetta kuluttajien ostokäyttäytymiseen ja ilmailualalla toimivien case-yritysten kilpailukeinoihin. Työn pääasiallisena tavoitteena oli selvittää, mitkä ovat ilmailualan eniten vaikuttavat megatrendit, miten ne vaikuttavat lentomatkustajien ostokäyttäytymiseen ja millä keinoin työn case-yritykset pystyvät säilyttämään kilpailukykinsä tulevaisuudessa trendit huomioiden.</p> <p>Insinööriyön teoriaosuudessa käsiteltiin Porterin kilpailustrategiamalleihin, markkinoinnin kilpailukeinoihin, liiketoimintamalleihin sekä kuluttajien ostokäyttäytymiseen ja brändiin liittyvää teoreettista tietoa. Työn empiirisessä osuudessa tunnistettiin keskeisimmät mega- ja kuluttajatrendit, jonka jälkeen kerätty informaatio analysoitiin teoreettisen viitekehyksen pohjalta. Analyysin avulla muodostettiin kehitysehdotukset case-yrityksille.</p> <p>Tutkimusmenetelmänä käytettiin laadullista sisällönanalyysia. Teoreettinen aineisto kerättiin teoriakirjallisuudesta ja tieteellisistä artikkeleista. Empiirinen aineisto puolestaan kerättiin yhdestä puolistrukturoidusta teemahaastattelusta, Finnairin toimintaympäristöanalyysistä sekä IATA:n ja Skyscannerin tekemistä aikaisemmista tutkimuksista. Työn case-yrityksiin liittyvä tieto kerättiin yritysten verkkosivuilta ja vuosikertomuksista.</p> <p>Tuloksista voidaan päätellä, että megatrendien muodostamilla kuluttajatrendeilla on keskeinen vaikutus lentoyhtiön kilpailukykyyn, vaikka osalla trendeistä on suurempi vaikutus kuin toisilla. Kilpailun painottuminen lentoliikenteessä yhä enemmän hinnalle ja lentolippujen hintojen tasoittuminen eri lentoyhtiöiden välillä korostavat tulevaisuudessa matkustajien asiakaskokemuksen ja palvelun merkitystä etenkin halpalentoyhtiöiden kilpailukeinoissa. Perinteisten verkostolentoyhtiöiden kilpailukeinoissa tulee korostumaan aasialaisten matkustajien huomioiminen elintason noustessa Aasiassa.</p>	
Avainsanat	Ilmailuala, globaalit megatrendit, Finnair, Ryanair

Author Title	Matias Kangas The role of global megatrends in airline competition
Number of Pages Date	60 pages 5 May 2020
Degree	Bachelor of Engineering
Degree Programme	Industrial Management
Professional Major	Logistics
Instructors	Anna Sperry, Senior Lecturer
<p>The purpose of this thesis was to study future global megatrends and their relationship to consumer buying behavior and to the competitive means of the case companies operating in the aviation industry. The main goal of the thesis was to find out, which megatrends have the biggest impact on the aviation industry, how they affect the buying behavior of airline passengers and how the case companies can maintain their competitiveness in the future according to the trends.</p> <p>The theoretical part of the thesis dealt with the existing knowledge related to Porter's competitive strategy models, competitive means of marketing, business models, consumer buying behavior and brand. The empirical part of the thesis identified the most important mega and consumer trends, after which the collected information was analyzed on the basis of the theoretical framework. The analysis was then used to form development proposals for the case companies.</p> <p>Qualitative content analysis was used as the research method of the thesis. Theoretical material was collected from existing literature and scientific articles. Empirical data was collected from one semi-structured thematic interview, Finnair's operating environment analysis and from previous studies conducted by IATA and Skyscanner. The information related to the case companies was collected from the case companies' websites and annual reports.</p> <p>The results show that consumer trends formed by key megatrends have a major impact on the airlines' competitiveness, although some trends have a greater impact than others. As the competition continues to focus more and more on the ticket price, the leveling out of ticket prices between different airlines will emphasize the importance of passenger customer experience and service in the future, especially in the competition between low-cost airlines. Rising living standards in Asia highlight the importance of taking better account of Asian customers in the competitive weapons between traditional network airlines.</p>	
Keywords	Aviation industry, global megatrends, Finnair, Ryanair

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Tutkimuksen tausta	2
1.2	Tavoite, tuotos ja raja	3
2	Tutkimuksen toteutus	4
2.1	Tutkimusmenetelmät	4
2.2	Tutkimusprosessi	4
3	Kirjallisuuskatsaus	5
3.1	Kilpailustrategia	6
3.2	Markkinoinnin kilpailukeinot	10
3.2.1	Markkinointistrategia	10
3.2.2	7P-markkinointimix	10
3.3	Liiketoimintamalli	12
3.3.1	Arvonluonti	13
3.3.2	Business Model Canvas	16
3.3.3	Lentoyhtiöiden liiketoimintamallit	17
3.4	Kuluttajan ostopäätökseen vaikuttaminen	20
3.4.1	Ostopäätökseen vaikuttavat tekijät	20
3.4.2	Ostopäätöksen prosessi	23
3.4.3	Brändi	24
3.5	Teorian yhteenveto	27
4	Ilmailualan- ja case-yritysten nykytilankuvaukset	29
4.1	Finnair	31
4.2	Ryanair	32
5	Megatrendien ja lentomatkustajan ostokäyttäytymisen tunnistaminen	35
5.1	Ilmailualan asiantuntijahaastattelu	35
5.1.1	Megatrendit ilmailualalla	35
5.1.2	Kuluttajatrendit matkailussa	38
5.1.3	Trendien huomioiminen palveluiden kehittämisessä	39

5.2	IATA:n globaali matkustajakysely 2019	41
6	Johtopäätökset ja suositukset	43
6.1	Case-yritysten vertailu	46
6.2	Yhtiökohtaiset suositukset	53
6.2.1	Finnair	53
6.2.2	Ryanair	56
6.2.3	Toimialakohtainen yhteenveto	58
7	Työn arviointi	59
	Lähteet	61

1 Johdanto

Tässä insinööriyössä tutkitaan tulevaisuuden globaaleja megatrendejä sekä niiden suhdetta kuluttajien ostokäyttäytymiseen ja ilmailualalla toimivien case-yritysten kilpailukeinoihin. Insinööriyön analyysi pohjautuu lentomatkustajan ostokäyttäytymisen muodostumiseen ja sen vaikutukseen lentoyhtiöiden kilpailukeinoissa.

Insinööriyön tarkoituksena on tarjota lentoyhtiöille ja ilmailualalle pyrkiville tai siellä jo toimiville henkilöille näkemyksiä alan tämänhetkisestä tilasta, tulevaisuuden trendeistä ja lentomatkustajien ostokäyttäytymisestä. Analyysin lopputuotos voi selkeyttää tai vahvistaa kyseisten toimijoiden ja henkilöiden omia näkemyksiä siitä, mihin suuntaan lentoyhtiöt vievät toimintaansa ja miten alan käytänteet kehittyvät. Täysin varmaa totuutta tulevaisuudesta ei pystytä kertomaan, mutta analyysin avulla pyritään hahmottamaan todennäköisimpiä vaihtoehtoja.

Insinööriyön ensimmäisessä osassa kerrotaan asetetut tavoitteet, lopputuotos ja työn rajaus. Sen jälkeen esitellään valitut tutkimusmenetelmät ja aineisto sekä kuvataan tutkimusprosessin eteneminen. Seuraavassa osassa suoritetaan kirjallisuuskatsaus aiheeseen pohjautuvaan teoreettiseen tietoon sekä parhaimpiin käytäntöihin. Kirjallisuuskatsauksessa käsitellään yrityksen kilpailu- ja markkinointistrategiaa sekä kuluttajan ostopäätökseen vaikuttavia tekijöitä yleisellä tasolla. Sen avulla luodaan tutkimukselle teoreettinen viitekehys, joka antaa tutkimukselle tieteellisen perustan ja auttaa hahmottamaan analysoitavaa aihetta. Kolmannessa osassa kuvataan työn case-yritykset, niiden menestykseen vaikuttaneet valinnat ja ilmailualan nykytila.

Nykytilan kuvauksen jälkeen suoritetaan insinööriyön empiirinen osuus. Analyysissä kuvataan ensin ilmailualan keskeisimmät megatrendit ja niiden vaikutukset kuluttajien ostokäyttäytymiseen. Kerätyn informaation pohjalta tehdään johtopäätöksiä megatrendien merkityksestä lentoyhtiöiden kilpailukeinoissa. Johtopäätösten perusteella muodostetaan yritys- ja toimialakohtaiset suositukset kilpailukyvyn säilyttämiseksi tulevaisuudessa.

1.1 Tutkimuksen tausta

Insinööriyön taustalla on tekijän oma kiinnostus ilmailualaa ja yritysten välisiä kilpailukeinoja sekä korkean kilpailutason markkinoilla menestymiseen vaikuttavia tekijöitä kohtaan. Ilmailuala on yksi niistä toimialoista, johon maailmalla tapahtuvat muutokset osuvat ensimmäisenä ja vaikutukset näkyvät nopeasti. Tähän pohjautuen insinööriyön tutkimuksen aihepiiri ja aineisto keskittyvät käsittelemään ilmailualaa. Toimiala on yksi maailman nopeimmin kasvavista aloista, mistä kertoo matkustavien ihmisten määrän kymmenkertaistuminen viimeisen 40:n vuoden aikana. Alan markkinat ovat vahvasti asiakaslähtöiset ja kuluttajien tarpeiden huomioimisella on suuri merkitys yritysten liiketoiminnassa.

Ilmailualaa koskevien rajoitteiden pienenentyminen on mahdollistanut uusien toimijoiden pääsyn markkinoille. Tämä muutos on kiristänyt lentoyhtiöiden välisen kilpailun äärimmäisen kovaksi ja tuonut mukanaan halpalentoyhtiöt, joiden kokonaismarkkinaosuus on nelinkertaistunut Euroopan lentoliikenteessä viimeisen 15 vuoden aikana.

Lentomatkustamisen ja halpalentoyhtiöiden nouseva trendi näyttäisi jatkuvan myös lähitulevaisuudessa. Trendin myötä kilpailun koveneminen on luonut ilmailualalle hintapaineen, joka on kutistanut lentoyhtiöiden liikevoittoja merkittävästi, ja vain muutamat yhtiöt ovat onnistuneet saavuttamaan menestyksekkään aseman toimialalla. Yleensä kilpailu itsessään on markkinoiden kannalta hyvä asia, mutta äärimmäisyyksiin edennyt kilpailutilanne, jolloin suurimmalla osalla yrityksistä on vaikeuksia pysyä kannattavana, on pidemmällä aikavälillä huolestuttava.

Nykyään asiakkaiden ostokäyttäytymistä ohjaavat lisääntyvissä määrin yleiset trendit ja eettiset asiat, joiden kehityksessä lentoyhtiöiden täytyy pysyä mukana. Ilmastomuutos ja ympäristöasiat sekä muut globaalit megatrendit vaikuttavat yhä useamman asiakkaan ostopäätöksiin. Näiden tekijöiden huomioiminen kilpailukeinossa on tärkeässä roolissa erityisesti ilmailualalla.

1.2 Tavoite, tuotos ja rajaus

Insinööriyön pääasiallisena tavoitteena on selvittää, mitkä ovat ilmailualaan eniten vaikuttavat megatrendit, miten ne vaikuttavat kuluttajien ostokäyttäytymiseen ja millä keinoilla työn case-yritykset pystyvät säilyttämään kilpailukykyänsä tulevaisuudessa trendit huomioon ottaen.

Lopputuloksena syntyy selvitys, jossa kuvataan ilmailualaan vaikuttavat trendit sekä yhtiökohtaiset suositukset kilpailukykyyn säilyttämiseksi tulevaisuudessa. Lisäksi suosituista toimenpiteistä tehdään toimialakohtainen yhteenveto. Analyysi käsittelee pääasiassa ilmailualaa ja kahden case-yrityksen liiketoimintaa, mutta siitä tehtävät johtopäätökset ovat mahdollisuuksien mukaan sovellettavissa myös muille vastaavanlaisia piirteitä omaaville toimialoille ja markkinoille.

Insinööriyön aihe on rajattu tarkastelemaan syvällisemmin yrityksiä kilpailu- ja markkinointistrategian osalta, eikä tarkoituksena ole käsitellä yleismaailmallisesti koko liiketoimintastrategiaa organisaation jokaisella tasolla, jottei kokonaisuus kasvaisi liian laajaksi.

Tutkimuksen case-yritykset on rajattu kaikista alalla toimivista lentoyhtiöistä kahteen erilaista liiketoimintamallia edustavaan lentoyhtiöön, jotta analysoitavaan aineistoon saataisiin toimialan kannalta kattavampi kokonaisuus. Yritysten rajauksessa on myös huomioitu saatavilla oleva lähdetieto, joten tästä syystä tutkimuksesta on rajattu pois pienemmät toimialalla toimivat yritykset. Lisäksi laajemman, maailmanlaajuisesti useamman lentoyhtiön tai toimialan kattavan tutkimuksen tekeminen ei olisi käytettävissä olevan ajan ja resurssien puitteissa mahdollista tässä insinööriyössä.

2 Tutkimuksen toteutus

2.1 Tutkimusmenetelmät

Insinööriyön tutkimuskysymykseen on vaikeaa vastata numeerisesti, eikä lopputuloksesta pystytä tekemään tilastollisesti mitattavia havaintoja. Tutkimuskysymykseen vastaavan lopputuloksen saavuttamiseksi on tutkimusmenetelmäksi valittu laadullinen, vertaileva sisällönanalyysi. Kyseinen menetelmä mahdollistaa aiheen tarkastelun objektiivisesti ja säilyttää kuitenkin tiiviin kokonaisuuden. Sisällönanalyysillä pyritään aineistoa sanallisesti kuvaamalla luomaan selkeä kuvaus tutkittavasta kohteesta. (1, s. 108.)

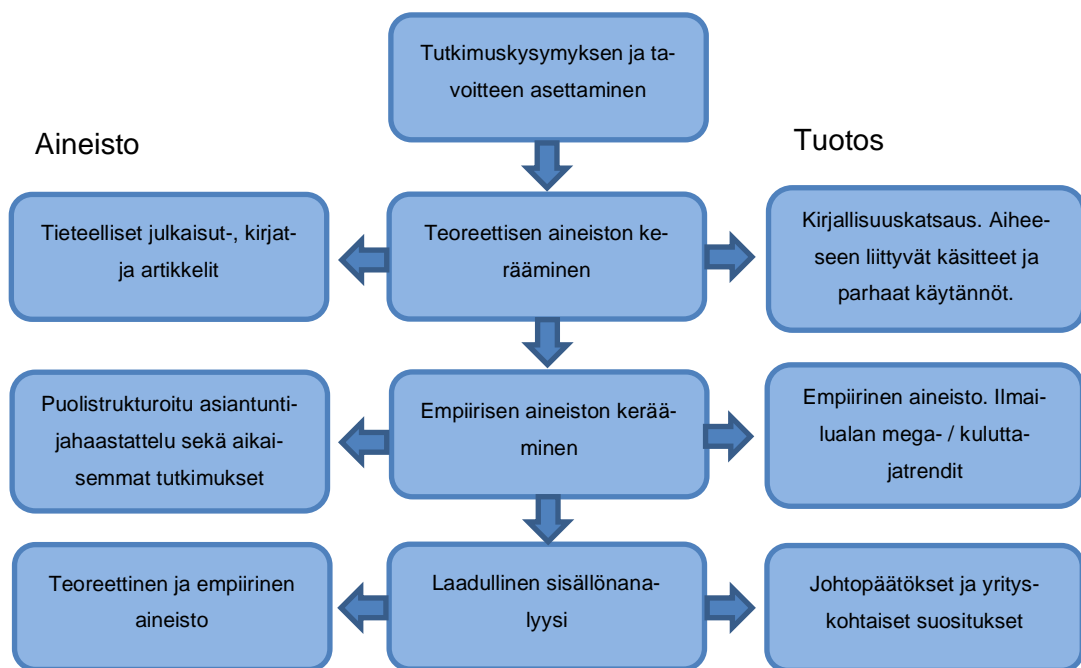
Tarkoituksena laadullisen aineiston analysoinnissa on informaation kasvattaminen, järjestämällä hajanainen aineisto yhtenäiseksi kokonaisuudeksi, säilyttäen samalla sen sisältämän oleellisen informaation. Analyysillä luodaan aineistoon selkeyttä, jonka pohjalta voidaan tehdä luotettavia johtopäätöksiä. (1, s. 108.)

2.2 Tutkimusprosessi

Insinööriyö aloitettiin aiheen valitsemisen jälkeen asettamalla tavoite, rajaukset ja lopputuotos. Tämän jälkeen tehtiin kirjallisuuskatsaus aiheeseen liittyviin teorioihin ja parhaimpiin käytäntöihin. Kirjallisuuskatsauksen jälkeen suoritettiin tutkimuksen analyysi, jossa kuvataan merkittävimmät megatrendit, niiden vaikutukset ja case-yrityksille suositellut toimenpiteet.

Tutkimuksen aineisto on kerätty aiheeseen liittyvästä kirjallisuudesta, kuten tieteellisistä artikkeleista, aikaisemmista tutkimuksista sekä teoriakirjoista. Case-yrityksiin liittyvä tieto on kerätty yritysten verkkosivuilta, vuosikertomuksista ja artikkeleista. Tutkimuksen empiirinen aineisto koostuu kirjallisen aineiston lisäksi yhdestä puolistrukturoidusta asiantuntijahaastattelusta. Haastattelu suoritettiin keskustelunomaisena teemahaastatteluna Finnairin pääkonttorilla Vantaalla.

Haastateltavana toimi työntekijä Finnairin asiakaskokemusyksiköstä. Teemahaastattelulla pyrittiin selvittämään, mitkä ovat ilmailualaan eniten vaikuttavat megatrendit, miten ne vaikuttavat lentoyhtiöihin ja kuluttajiin sekä kuinka trendit otetaan huomioon palvelujen kehittämisessä. Empiiristä aineistoa on täydennetty Finnairin tekemällä toimintaympäristöanalyysillä ja IATA:n teettämällä maailmanlaajuisella matkustajakyselyllä. Kuviossa 1 on esitelty insinööriyön prosessi.



Kuvio 1. Insinööriyön prosessi.

3 Kirjallisuuskatsaus

Kirjallisuuskatsauksen tarkoituksena on johdattaa lukija tutkimukseen liittyviin käsitteisiin ja aiheisiin yleisellä tasolla. Teoriaosuudessa määritellään analyysin kannalta oleelliset käsitteet ja parhaat käytännöt, jotka muodostavat insinööriyön tietoperustan. Kirjallisuuskatsauksen aiheet on valittu siten, että ne tukisivat parhaiten tutkimuskysymyksen analysointia. Aiheet liittyvät yleisellä tasolla yrityksen kilpailustrategian ja -edun muodostumiseen sekä kuluttajan ostokäyttäytymiseen.

3.1 Kilpailustrategia

Markkinoilla vallitsevassa kilpailutilanteessa yrityksellä on menestyksen kannalta välttämätöntä olla kilpailuetu, jonka avulla se pystyy erottumaan ja vastaamaan kilpailuun. Melkein minkä tahansa tuotteen tai palvelun kopioiminen on kuitenkin nykyään mahdollista toteuttaa nopeasti, joten yrityksellä oleva kilpailuetu on yleensä vain tilapäinen. Muuttuvien toimialojen ja markkinatilanteiden myötä myös yritysten on kyettävä muuttamaan ja sopeuttamaan olemassa olevaa kilpailuetua tilanteen mukaan. Jotta pystytään reagoimaan muuttuviin tilanteisiin ja säilyttämään tai saavuttamaan kilpailukyky markkinoilla, on yrityksellä oltava ennalta suunniteltu kilpailustrategia.

Yksi tunnetuimmista kilpailustrategiaa ja yritysten välistä kilpailua tutkineista henkilöistä on Michael Porter, joka tunnetaan erityisesti viiden kilpailuvoiman mallin kehittäjänä. Porterin mallissa yrityksen kannalta kilpailuasemaan vaikuttavat viisi voimaa ovat uusien toimijoiden uhka, ostajien neuvotteluvoima, korvaavien tuotteiden tai palveluiden uhka, jo markkinoilla olevien yritysten välinen kilpailu ja toimittajien neuvotteluvoima. Nämä määrittävät toimialan kilpailun intensiteetin ja voimien vahvuus sekä esiintyminen poikkeavat toisistaan toimialojen piirteiden mukaan. Porterin mukaan kilpailustrategian tavoitteena on löytää markkinoilta paikka, jossa yritys pystyy parhaiten puolustautumaan viittä voimaa vastaan tai kääntämään niiden vaikutuksen omaksi edukseen. (2, s. 3-4.)

Toimivan kilpailustrategian valitsemiseksi on ensin tunnistettava markkinoilla vaikuttavien voimien alkuperä, rakenteelliset piirteet ja vaikutukset. Näiden kilpailupaineen lähteiden tuntemus korostaa yrityksen kriittisiä vahvuuksia ja heikkouksia, selkiyttää markkinoilla olevia parhaimpia strategisia mahdollisuuksia ja korostaa toimialan alueita, joissa trendit tulevat luomaan joko mahdollisuuksia tai uhkia. (2, s.4.)

Yritys pystyy menestymään kilpailijoitaan paremmin vain, jos se voi luoda eron, jonka se pystyy säilyttämään. Sen on tuotettava asiakkailleen joko enemmän arvoa tai alennettava nykyisten tuotteiden tai palveluiden hintoja, tai sitten tehdä molemmat (2, s. 38.). Yritykset ovatkin löytäneet monenlaisia vaihtoehtoja pärjätäkseen markkinoilla vaikuttavia voimia vastaan, mutta Porterin mukaan laajimmalla tasolla voidaan tunnistaa kolme erilaista kilpailustrategiaa, joiden avulla yritys pystyy saavuttamaan kilpailuetua muihin markkinoiden yrityksiin nähden. (2, s. 34.)

Kustannusjohtajuusstrategia: Yritys tähtää kustannustehokkuuteen ja pyrkii tarjoamaan standardisoituja, asiakkaiden toiveet täyttäviä tuotteitaan halvempaan hintaan kuin kilpailijat. Onnistuneen strategian toteuttamisen myötä alemmat hinnat tuovat yritykselle kilpailuetua sekä lisäävät markkinaosuutta. (2, s. 35-36.)

Erilaistamisstrategia: Yritys tarjoaa asiakkailleen korkealaatuisia, uniikkeja ominaisuuksia omaavia tuotteita tai palveluita, jotka eroavat muista kilpailijoista. Ainutlaatuisuus luo asiakkaille lisäarvoa, josta asiakkaat ovat usein myös valmiita maksamaan. Tämä mahdollistaa muita kilpailijoita korkeamman hinnan veloittamisen. Laadukkaat ja uniikit tuotteet lisäävät myös asiakastytyvyyttä sekä uskollisuutta. (2, s. 37-38.)

Fokusointistrategia: Strategian perustana on markkinoiden jakaminen segmentteihin ja keskittyminen vain yhteen tiettyyn segmenttiin, jossa pyritään vastaamaan kohderyhmän tarpeisiin aikaisempaa paremmin luomalla kohderyhmäkohtainen markkinointimix, ja näin saavuttamaan johtoasema kyseisellä segmentillä. Lisäksi strategiassa pyritään tavoittelemaan joko kustannus- tai erilaistamisetua. (2, s. 38-39.)

Näitä strategioita voidaan soveltaa joko yksinään tai yhdistettynä yrityksen tarpeiden ja ydinosaamisen mukaan, joten valitut strategiat ovat aina uniikkeja kokonaisuuksia. Porterin mukaan menestyksen saavuttamisen kannalta on tärkeää keskittyä pitkällä aikavälillä johonkin yhteen kolmesta strategiamallista. Mikäli yritys epäonnistuu strategisen suuntauksen määrittelyssä ja päätyy ilman selkeää kilpailustrategiaa, on vaarana, että se putoaa niin sanottuun välitilaan, mikä johtaa erityisen huonoon asemaan markkinoilla. Yrityksellä ei silloin ole kilpailuetua muihin nähden, joten tämä johtaa luonnollisesti heikkoon tuottavuuteen ja taloudellisiin vaikeuksiin. (2, s. 40-41.)

Sinisen ja punaisen meren strategiat

Sinisen- ja punaisen meren teoriassa kilpailustrategioita pyritään hahmottamaan jakamalla markkina-alueet kahteen eri osaan: siniseen ja punaiseen mereen. Punaiset meret tarkoittavat kaikkia jo olemassa olevia toimialoja sekä tunnettuja markkinoita. Tässä strategiassa toimialoille on määriteltä rajat, joiden sisällä kilpailu tapahtuu. Yritysten tavoitteena on peitota kilpailijat ja haalia itselleen entistä suurempi markkinaosuus. Toimialarajojen sisällä tapahtuva kilpailu johtaa markkinoiden ruuhkautumiseen sekä voitto- ja

kasvumahdollisuuksien pienentymiseen (3, s. 24-25.). Kyseinen ilmiö on tullut hyvin tutuksi juuri ilmailualalla.

Punaisen meren strategia perustuu siis perinteiseen Porterilaiseen ajatteluun kilpailusta, jossa yritykset pyrkivät peittoamaan kilpailijansa rakentamalla puolustettavissa olevan aseman jo olemassa oleville markkinoille. Strategisina valintoina on kilpailuedun tavoittelemisen joko differoinnin tai vähäisten kustannusten kautta (4, s. 39.). Koska punaisen meren strategiat edustavat perinteisiä Porterin mallien mukaisia strategioita, joita kuvattiin aikaisemmassa luvussa, keskitytään tässä luvussa enemmän sinisen meren strategiaan.

Siniset meret tarkoittavat vielä tuntemattomia markkinoita ja aloja. Sinisen meren strategialle on ominaista uuden markkinatilan ja kysynnän luominen sekä niiden hyödyntäminen. Siniset meret luodaan laajentamalla ja muokkaamalla nykyisiä toimialarajoja. Historia osoittaa, että toimialojen olosuhteet eikä alojen väliset rajat ole ennalta annettuja tekijöitä, vaan ne ovat yksittäisten toimijoiden muutettavissa. (4, s. 24-25; 30.)

Yritykset, jotka tavoittelevat uusia sinisiä meriä, eivät käytä kilpailijoita vertailukohtanaan. Ne noudattavat erilaista logiikkaa, jonka tarkoituksena ei ole peitota kilpailijoita, vaan tehdä kilpailusta merkityksetöntä. Kim ym. kutsuvat tätä logiikkaa arvoinnovaatioksi, jota he pitävät sinisen meren strategian kulmakivenä. Arvoinnovaatio onnistuu nostamalla huomattavasti sekä asiakkaiden että yrityksen saamaa arvoa ja avaamalla näin uutta markkinatilaa, joka ei sisällä kilpailua. Käytännössä tämä toteutuu vain, kun yritykset yhdistävät innovaatioon myös hyödyn ja kustannusaseman. (4, s. 33-34.)

Perinteisen ajattelun mukaan yritykset voivat joko luoda asiakkaille enemmän arvoa suuremmilla kustannuksilla tai luoda kohtuullista arvoa pienemmillä kustannuksilla. Arvoinnovaatio kuitenkin uhmaa tätä ajatusmallia. Sen mukaan ne, jotka pyrkivät luomaan sinisiä meriä, tavoittelevat samanaikaisesti sekä asiakkaan arvon kasvattamista että pienempiä kustannuksia. Tätä kautta saavutetaan merkittävä arvonnousu niin yritykselle kuin asiakkaallekin. (4, s. 34;37.)

Supistamalla tekijöitä, joilla toimialan yritykset kilpailevat, saadaan aikaan kustannussäästöjä. Asiakkaalle tuotettavaa arvoa kasvatetaan korostamalla ja luomalla elementtejä, joita toimialalla ei ole ennen tarjottu (4, s. 37.). Sinisen meren strategian tavoite on kehittää uusia parhaan käytännön sääntöjä vapautumalla arvon ja kustannusten välillä vallitsevasta valintapakosta. Kimin ym. mukaan tästä valintapakosta irtautumista voidaan helpottaa neljällä kysymyksellä: (4, s. 52.)

- 1 Mitkä toimialalla selvinä pidettävät tekijät tulisi poistaa?
- 2 Mitä alan tekijöitä tulisi supistaa normaalia vähemmäksi?
- 3 Mitä tekijöitä tulisi korostaa enemmän kuin alalla on totuttu?
- 4 Mitä sellaisia tekijöitä tulisi luoda, joita alalla ei koskaan ole tarjottu?

Kaksi ensimmäistä kysymystä auttavat hahmottamaan, miten kustannusrakennetta voi keventää kilpailijoihin verrattuna. Kaksi jälkimmäistä kysymystä puolestaan antavat tietoa siitä, miten asiakkaan saamaa arvoa voidaan lisätä ja miten pystytään luomaan uutta kysyntää (4, s. 52.). Taulukossa 2 on esitelty punaisen ja sinisen meren välisiä eroja.

Taulukko 2. Punaisen ja sinisen meren strategiat (4, s. 39)

Punaisen meren strategia	Sinisen meren strategia
Kilpaillaan olemassaolevassa markkinatilassa	Luodaan aivan uusi markkinatila, jossa ei ole kilpailua
Peitotaan kilpailijat	Tehdään kilpailusta merkityksetöntä
Hyödynnetään olemassaolevaa kysyntää	Luodaan uutta kysyntää ja vallataan se itselle
Tehdään valinta arvon ja kustannusten välillä	Vapaudutaan arvon ja kustannusten välisestä valintapakosta
Koordinoidaan koko toimintojärjestelmä varmistamaan vallitun strategisen vaihtoehdon eli differoinnin <i>tai</i> pienten kustannusten saavuttaminen	Koordinoidaan koko toimintojärjestelmä varmistamaan differointi <i>ja</i> pienet kustannukset

3.2 Markkinoinnin kilpailukeinot

3.2.1 Markkinointistrategia

Markkinoinnin mielletään yleensä tarkoittavan yrityksen tuotteiden mainontaa ja myyntiä, mutta yhdysvaltalainen markkinoinnin asiantuntija Philip Kotler määrittelee käsitteen tarkemmin. Hän kuvaa markkinointia prosessiksi, jonka tehtävänä on luoda tuottavia asiakassuhteita synnyttämällä asiakasarvoa ja keräämällä siitä palautuvaa rahallista arvoa (5, s. 29.). Markkinoinnilla pyritään luomaan positiivinen mielikuva yrityksestä ja sen tuotteista, jotta asiakkaat saadaan houkuteltua ostamaan sen myymiä tuotteita tai palveluita, sekä palaamaan myös myöhemmin saman yrityksen tuotteiden pariin (6). Markkinointi tulisi kuitenkin nykyään ymmärtää asiakkaan tarpeiden tyydyttämiseen johtavana toimenpiteenä pelkän myynnin lisäämisen sijaan. Mainonta ja myynti ovat vain osa markkinointiprosessiin kuuluvia työkaluja. (5, s. 29.)

Markkinointistrategialla tarkoitetaan logiikkaa, jolla yritys pyrkii luomaan asiakasarvoa ja tuottavia asiakassuhteita (5, s. 72). Kehittääkseen menestyvän markkinointistrategian, yrityksen täytyy vastata kahteen tärkeään kysymykseen: Mitä kohderyhmää yritämme palvella ja kuinka onnistumme siinä parhaiten, eli mikä on arvolupauksemme? Yritys ei pysty palvelemaan jokaista asiakasryhmää jokaisella tavalla, joten sen tulee valita vain sellaiset asiakkaat, joita se pystyy liiketoiminnan kannalta parhaiten palvelemaan. Kun asiakasryhmä on valittu, yrityksen täytyy päättää mitä arvoa se tuottaa asiakkailleen. Arvolupauksella tarkoitetaan hyötyjä, joita yritys lupaa toimittaa asiakkailleen tyydyttääkseen heidän tarpeensa. (5, s. 32-33.)

3.2.2 7P-markkinointimix

Markkinointistrategian ohjaamana yritys valitsee keinot, joilla se kilpailee omasta markkinaosuudestaan. Näitä keinoja kutsutaan markkinoinnin kilpailukeinoiksi. Keinojen painotus ja tärkeys vaihtelevat yrityskohtaisesti ja jokaisen omaa kilpailukeinojen yhdistelmää kutsutaan markkinointimixiksi. Näitä kilpailukeinoja kutsutaan 7P-malliksi, jonka nimi tulee niiden alkuperäisen englanninkielisen nimityksen mukaan: (6.)

Tuote (Product): Tuotteet ja palvelut, joita yritys tarjoaa kohderyhmälleen (5, s. 76). Tuotteiden tai palveluiden laadun tulee olla asiakkaiden tarpeen mukainen. (7)

Hinta (Price): Hinnalla tarkoitetaan rahan määrää, jonka asiakkaat joutuvat maksamaan saadakseen tuotteen tai palvelun käyttöönsä (5, s. 76). Hinnan ei aina kuitenkaan tarvitse olla halvimasta päästä. Asiakkaat ovat yleensä valmiita maksamaan hieman lisää jostain, joka tuottaa heille enemmän arvoa. (7.)

Saatavuus (Place): Aktiviteetit ja kanavat, jotka tuovat yrityksen tuotteen tai palvelun asiakasryhmän saataville. Näitä ovat esimerkiksi jälleenmyyjät, verkkokaupat ja posti. (7.)

Markkinointiviestintä (Promotion): Viestintävälineet, joiden kautta yritys houkuttelee asiakasryhmäänsä ostamaan sen tuotteita tai palveluita. Tämä sisältää esimerkiksi mainonnan ja myynninedistämisen. Sosiaalinen media näyttelee nykyään suurta roolia markkinointiviestinnässä. Viestinnän kannalta on tärkeää tavoittaa asiakasryhmä heidän haluamallaan tavalla, oli se sitten informatiivisesti tai tunteisiin vedoten. (7.)

Henkilöstö (People): Kaikki yritykset ovat riippuvaisia henkilöistä, jotka ovat vastuussa niin tuotteiden myynnistä kuin yrityksen johtamisesta. Oikeanlaisen henkilöstön ja asiakaspalvelun rooli on avainasemassa, koska he ovat yhtä suuri osa yrityksen liiketoimintaa kuin tuotteet ja palvelutkin. (7.)

Prosessit (Processes): Asiakaspalvelu toteutetaan yleensä asiakkaan ollessa läsnä, joten yrityksen toimintaprosessit vaikuttavat myös asiakkaisiin ja prosessin laadulla on merkitys asiakastyytyväisyyteen. Asiakkaat maksavat kaiken muun lisäksi myös siitä, kuinka asiakaspalvelu ja kommunikointi toteutetaan ja arvostavat sitä, että yrityksen kanssa on helppo toimia. (7.)

Yritysympäristö (Physical Evidence): Fyysinen ympäristö, jossa asiakkaiden tuotteet tai palvelut toimitetaan. Tähän kuuluvat esimerkiksi toimiston tai toimitilan sisustus, tuotteiden pakkaus ja ulkonäkö sekä yrityksen logo ja brändi. Myös työntekijöiden pukeutuminen ja käyttäytyminen voidaan sisällyttää tähän ympäristöön. Kaikki nämä asiakkaalle

fyysisesti näkyvät tekijät tulisi rakentaa siten, että ne rakentavat yrityksen brändiä ja imagoa myynnin lisäämiseksi. (7.)

Yritys ei ole kuitenkaan sidottuna yhteen tiettyyn markkinointimixiin, vaan kilpailukeinojen käyttö saattaa myös vaihdella asiakassuhteen eri vaiheissa. Esimerkiksi tarjoukset houkuttelevat uusia asiakkaita, kun kanta-asiakkuuksilla taas pyritään sitouttamaan asiakas erityisten kohdennettujen etuuksien ja hyötyjen kautta. Kaiken huomion ei kuitenkaan tulisi keskittyä vain asiakkaisiin, sillä yhteydenpito toimittajiin, jälleenmyyjiin ja muihin yhteistyökumppaneihin on myös osa markkinointia, jonka merkitystä ei pidä väheksyä. (6.)

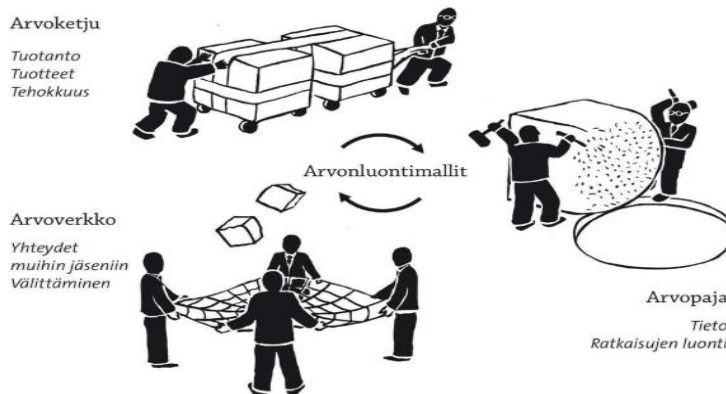
3.3 Liiketoimintamalli

Liiketoimintamalli on käsitteenä hajanainen, ja sille on useita erilaisia määritelmiä. Matti Pulkkinen ym. ovat kirjassaan Liiketoimintamallit arvonluojina koostaneet eri määritelmistä yhden käytännöntasoisien määritelmän, jonka mukaan liiketoimintamalli on yksinkertaistettu kuvaus siitä, miten yritys ansaitsee tuottonsa tietystä liiketoiminnasta. Se voidaan myös ilmaista kysymyksinä, mitä yritys tarjoaa asiakkailleen, mikä on asiakaskunta ja miten se käytännössä toteutetaan. Liiketoimintamalli on rakenteellinen ratkaisu, joka yhdistää sekä arvon luomisen että keräämisen. Arvonluonnilla tarkoitetaan asiakkaan arvostamien tuotteiden tai palveluiden kokoamista osaksi liiketoimintaa tai asiakkaan ongelmien ratkaisemista. Arvon keräämisellä taas tarkoitetaan asiakastarjooman kehittämistä, josta asiakas on valmis maksamaan. (8, s. 10;12.)

Yhdysvaltalainen kirjailija Joan Magretta puolestaan kuvaa liiketoimintamallia selvityksenä siitä, kuinka yritys toimii. Magrettan mukaan hyvä liiketoimintamalli vastaa kysymyksiin, kuka asiakas on ja mitä asiakas arvostaa, kuinka liiketoiminta tuottaa rahaa ja kuinka se luo arvoa kohtuulliseen hintaan. Hänen mielestään on hyödyllistä määritellä liiketoimintamalli vielä tarkemmin arvoketjun kannalta. Liiketoimintamalli jaetaan kahteen osaan, joista ensimmäinen sisältää jonkin asian valmistaseen liittyvät tekijät, kuten suunnittelu, materiaalihankinta ja tuotanto. Toinen osa sisältää kaikki myyntiin liittyvät tekijät, kuten asiakkaiden löytäminen ja saavuttaminen, myynnin kirjaaminen sekä tuotteen tai palvelun jakelun ja toimituksen. (9.)

3.3.1 Arvonluonti

Pulkkinen ym. lähestyvät liiketoimintamalliajattelua juuri arvonluontimallin kautta. Arvonluontimallissa on tunnistettu perinteisen Michael Porterin kehittämän arvoketjun lisäksi kaksi muuta arvonluomisen mallia, jotka ovat arvoverkko ja arvopaja. Näistä arvoverkon tehtävä on luoda arvoa asiakkaiden välistä informaation siirtymistä ja välittämistä hyödyntäen. Arvopaja puolestaan tuottaa asiakkaille tavaroiden sijaan ratkaisuja tiedon ja osaamisen avulla. (8, s. 11.)



Kuvio 2. Erilaiset arvonluontimallit liiketoiminta-ajattelussa (8, s. 11)

Arvoketju

Yrityksissä yleisimmin käytetty lähestymistapa on Michael Porterin tutkimuksiin perustuva arvoketju. Arvoketjussa asiakasarvo keskittyy kustannuksiin ja niiden minimoimiseen. Näin ollen arvoketjun voidaan myös sanoa tehostavan toimintaa. Kustannussäästöt näkyvät tuotteessa tai palvelussa tuotannon ja muiden prosessien tehostamisen seurauksena. Arvoketjussa arvo syntyy muuntamalla resursseja tuotteiksi tai palveluiksi, ja arvon luominen tapahtuu useissa peräkkäisissä vaiheissa, eli arvoketjuna. (8, s. 24.)

Arvon luomisen prosesseissa toiminnot jaetaan kahteen eri osaan: päätoimintoihin ja tukitoimintoihin. Arvoketjussa päätoiminnot edustavat suurta osaa yrityksen kustannuk-

sista, ja ne ovat toimintoja, jotka tuottavat arvoa asiakkaille, kuten yrityksen tulo- ja lähtölogistiikka, markkinointi ja myynti sekä tuotanto ja palvelut. Tukitoimintojen tehtävä on puolestaan parantaa ja tukea päätoimintojen tehokkuutta. Näitä toimintoja ovat esimerkiksi teknologian kehittäminen, hankinta, henkilöstön johtaminen ja kouluttaminen sekä infrastruktuurin hallinta. Nämä tekijät yhdessä mahdollistavat kilpailuedun arvoketjussa. (8, s. 25.)

Arvopaja

Arvopajamallissa lähtökohtana on yrityksen omaama suurempi tieto sen asiakkaan ongelmasta. Tällöin yrityksen asiakkaalle tuottama arvo riippuu yrityksen tiedollisen ylivalan määrästä. Asiakkaat maksavat pelkän tehdyn työn sijaan jonkun tietyn ongelman ratkaisusta. Asiakkaiden ongelmien ratkaiseminen alentaa asiakkaiden kokonaiskustannuksia ja sitä kautta tehostaa toimintaa. Näin ollen arvopajassa juuri ongelman ratkaiseminen on asiakkaan kannalta tärkeää, eikä hinta ole merkittävin kriteeri yhteistyökumppanin valinnassa. (8, s. 27.)

Asiakkaat haluavat löytää mahdollisimman varmoja ratkaisuja ongelmiinsa, joten mitta-kaavaedut eivät ole yhtä merkittäviä kuin arvoketjussa. Onnistunut yhteistyö asiakkaan kanssa näkyy yrityksen maineen parantumisenä, mikä puolestaan lisää kilpailuetua ja takaa paremmat mahdollisuudet menestykselle. Esimerkkejä tämänkaltaisesta toiminnasta ovat esimerkiksi lakimiehet ja konsultit. (8, s. 27.)

Asiakkaiden ongelmat voidaan määritellä nykytilan ja halutun tilan välisenä erona. Arvopajassa arvonluonti tapahtuu muutoksessa kohti haluttua tilaa. Arvonluonnin toiminnot ovat syklisiä, eivät ketjumaisia ja suoraviivaisia kuten arvoketjussa. Eri toiminnot ovat vahvasti toisistaan riippuvaisia, joka on seuraus ongelman ratkaisun vaiheiden, kuten tiedon keräämisen ja käsittelyn toistuvuudesta. Arvopajan päätoimintoja ovat ongelman etsiminen ja ratkaisu, ratkaisumallien valinta ja toteuttaminen sekä seuranta ja arviointi. Tukitoimintoja ovat infrastruktuurin ja inhimillisten resurssien hallinta, teknologian kehittäminen sekä hankinta. (8, s. 28.)

Arvopajatoiminnassa kustannuksella ja sen asiakasarvolla ei välttämättä ole suoraa yhteyttä, sillä pienen osan kokonaiskustannuksista muodostavat toiminnot voivat luoda

merkittävät osan ratkaisun arvosta. Käytetyillä resurssien määrällä ei ole suoraa yhteyttä lopputulokseen, vaan painotus on määrän sijaan laadulla. (8, s. 29.)

Arvoverkko

Arvoverkkomallissa merkityksellistä arvonluonnin kannalta on suorien tai epäsuorien yhteyksien mahdollistaminen asiakkaiden välillä. Käytännöntasolla tämä näkyy mahdollisuuksien luomisena esimerkiksi asiakkaiden väliseen kommunikointiin, kaupankäyntiin ja tiedon vaihtoon. Arvoverkkomallissa yritys hyödyntää teknologiaa yhdistämällä asiakkaita, jotka haluavat olla yhteyksissä toisiinsa. Yritys ei siis itse ole verkosto, vaan sen tarkoitus on luoda ja myydä verkostoitumispalveluita. (8, s. 31.)

Arvonluonti arvoverkossa tapahtuu välittämällä asiakkaiden tuotteita, informaatiota ja rahaa tai siirtämällä tuotteita sekä fyysisesti, että virtuaalisesti. Yritys valitsee arvoverkkoonsa asiakkaita, jotka täydentävät toisiaan ja verkoston arvo muodostuu riittävästä määrästä oikeita jäseniä. Verkoston arvo kasvaa asiakkaiden määrän kasvaessa. Tällöin verkoston jäsenet hyötyvät yhä enemmän toisistaan. Vaikutus on päinvastainen kuin arvoketjussa, jossa myynti kasvaa sitä hitaammin, mitä enemmän samaa tuotetta on saatu myytyä. (8, s. 31-33.)

Arvoverkkomallissa arvo syntyy palveluista, palvelukapasiteetista ja palvelumahdollisuuksista. Asiakkaita veloitetaan tyypillisesti verkkoon liittymisestä sekä verkon palveluiden käytöstä. Uuden palvelun arvo on ensimmäisille asiakkaille usein hyvin matala, mikä johtaa helposti kilpailun kohdistumiseen hinnalle. Edullisen hinnan avulla pyritään houkuttelemaan verkostoon ensimmäisiä asiakkaita. Tällä tapaa pyritään kasvattamaan verkosto niin suureksi, että se on kannattava. Prosessi voi viedä vuosia, josta esimerkkinä on yhdysvaltalainen verkkokauppa Amazon. Esimerkkejä arvoverkkomallista ovat muun muassa puhelinyhtiöt, postipalvelut, pankit sekä vakuutus- ja kuljetusyhtiöt. (8, s. 31;33.)

Arvoverkoston päätoimintoihin kuuluvat verkoston edistäminen ja sopimusten hallinta, palvelujen tarjonta, yhteyksien luominen ja ylläpitäminen sekä verkostoinfrastruktuurioperaatiot. Tukitoimintoja arvoverkossa ovat edellisten arvonluontimallien tapaan inhimillisten resurssien johtaminen, teknologian kehittäminen, hankinta sekä informaatiotek-

nologinen infrastruktuuri. Arvoverkon päätoiminnot ovat samanaikaisia ja ne liittyvät vahvasti toisiinsa. Toiminnot eivät etene ketjumaisesti vaiheesta vaiheeseen, mikä tarkoittaa, että arvon luominen tapahtuu asiakkaiden välisen toiminnan mahdollistamisella. (8, s. 34.)

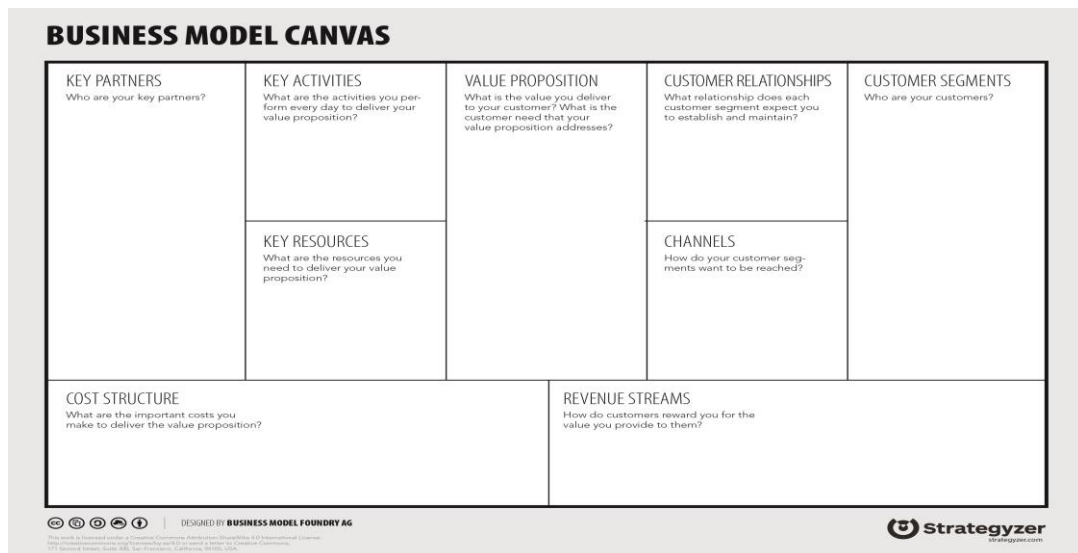
3.3.2 Business Model Canvas

Alexander Osterwalder ja Yves Pigneur kertovat kirjassaan Business Model Generation liiketoimintamallin kuvaavan perusteet, kuinka organisaatio luo, toimittaa ja kaappaa arvoa. Heidän näkemyksensä on siis perusteiltaan samankaltainen kuin muillakin edellä mainituilla tutkijoilla. Osterwalder ja Pigneur kuitenkin keskittyvät määrittelemään liiketoimintamallin tarkemmin yhdeksän perusrakenteen kautta, jotka näyttävät, kuinka yritys tekee rahaa. Kyseiset yhdeksän perusrakennetta kattavat liiketoiminnan neljä pääaluetta: asiakkaat, tarjooma, infrastruktuuri ja taloudellinen kannattavuus (10, s. 15.). Perusrakenteet esitellään tarkemmin taulukossa 1.

Taulukko 1. Liiketoimintamallin yhdeksän perusrakennetta (10, s. 17-42)

asiakassegmentit	arvolupaukset	kanavat	asiakassuhteet	tulovirrat	tärkeät resurssit	avainaktiviteetit	yhteistyökumpp.	kustannusrakenteet
Eri ihmis- tai organisaatio ryhmät, jotka yritys pyrkii liiketoiminnallaan tavoittamaan.	Tuotteet tai palvelut, jotka luovat arvoa tietyille asiakasryhmälle.	Asiakkaiden tavoittamiseen ja arvolupauksen toimittamiseen valitut toimintatavat.	Tiettyjen asiakasryhmien välillä toteutuvat asiakassuhteet ja mitä niillä tavoitellaan.	Liiketoiminnasta syntyvät asiakaskohtaiset rahavirrat.	Tärkeimmät varat, jotka vaaditaan liiketoimintamallin toteuttamiseen.	Tärkeimmät toiminnot, jotka yrityksen täytyy suorittaa liiketoimintamallin toteuttamiseksi.	Tärkeimmät yhteistyökumppanit kuten toimittajat, jotka vaaditaan liiketoimintamallin toteuttamiseen.	Liiketoimintamallin toteuttamisesta aiheutuvat kustannukset.

Nämä yhdeksän liiketoimintamallin perusrakennetta muodostavat kuvio 3 mukaisen Business Model Canvas -työkalun, jonka avulla pystytään suunnittelemaan uusia tai hahmottamaan jo käytössä olevia liiketoimintamalleja visuaalisessa muodossa. (10, s. 42)



Kuvio 3. Business Model Canvas (10, s.44)

3.3.3 Lentoyhtiöiden liiketoimintamallit

Halpalentoyhtiö

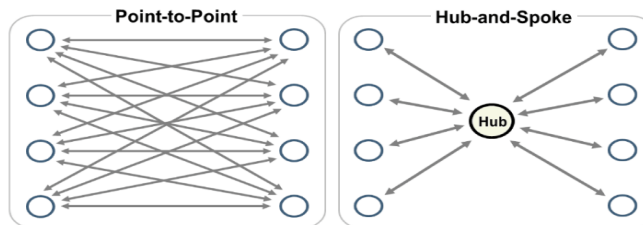
Halpalentoyhtiöllä tarkoitetaan lentoyhtiötä, jotka tarjoavat tavallisia lentoyhtiöitä halvempia lentolippuja matkustajille. Halvemmat hinnat perustuvat kustannustehokkuuteen ja liiketoimintamalliin, jossa lentokoneen operointikustannukset sekä maassa vietetty aika pyritään minimoimaan. Tästä käytetään yleisimmin nimitystä LCC liiketoimintamalli (11.). LCC-mallissa asiakkaan saama arvo perustuu mahdollisuuteen matkustaa pitkän etäisyyden päähän edullisesti. Edullisen hinnan myötä on kuitenkin luovuttava korkeasta palvelutasosta.

Operointikustannuksia mitataan yleensä matkustajakohtaisesti, eli kuinka paljon yksittäinen matkustaja kustantaa lentoyhtiölle. Pienemmät operointikustannukset pyritään saavuttamaan muun muassa (11.)

1. Lentämällä päivän aikana useita edestakaisia lyhyen matkan lentoja nopealla maakääntöajalla sekä lentämällä pienemmille lentokentille, joiden palvelumaksut ovat pienemmät. Toissijaisilla lentokentillä myös liikenne on vähäisempää, joka mahdollistaa nopeammat kääntöajat.

2. Maksimoimalla lentokoneen istuinkapasiteetti ja käyttämällä laivastossa vain yhtä konetyyppiä, jolloin lentäjien koulutuskustannukset sekä koneiden huoltokustannukset ovat pienemmät.
3. Operoimalla ns. pisteestä pisteeseen suosittujen lentoreittien välillä, jolloin korkean kysynnän volyymi on jatkuvasti samalla tasolla ja helposti ennustettavissa. Pisteestä pisteeseen liikennöinti eroaa tavallisten lentoyhtiöiden käyttämästä reitityksestä siten, että siinä lentoyhtiö ei käytä yhtä päälentoasemaa kaukaisempien kohteiden yhdistämiseen, vaan operoi lyhyitä edestakaisia lentoja useiden kohteiden välillä.

Point-to-Point versus Hub-and-Spoke Networks



Kuvio 4. Pisteestä pisteeseen- ja Hub and spoke -operointiverkostot (12)

LCC-liiketoimintamallissa on siis tarkoituksena operoida mahdollisimman paljon, mutta mahdollisimman vähällä. Halvemmat lentolippujen hinnat lisäävät kysyntää, mikä puolestaan kasvattaa liikevaihtoa. Lentokone on tuottava vain silloin, kun se on ilmassa. Tästä syystä koneen maassa viettämä aika pyritään minimoimaan ja koneella pyritään operoimaan matkustamo mahdollisimman täynnä. LCC-liiketoimintamallissa liikevoiton tuotto perustuu kulujen minimoimisen lisäksi tehokkaaseen lentokoneiden käyttöön sekä kuluttajan käyttämistä palveluista laskuttamiseen, kuten matkalaukusta, lennon aikana tarjoiltavista aterioista, istumapaikan valinnasta ja lentokentällä tehtävästä lähtöselvityksestä. Tämän lisäksi matkustajille tarjotaan usein lisäpalveluita, kuten hotelli- ja vuokra-autopaketit. (13, s. 50.)

Yhdysvaltalainen South West Airlines tunnetaan halpalennot synnyttäneen kustannustehokkaan liiketoimintamallin kehittäjänä. Halvat lentoliput avasivat lentomatkustamisen täysin uudelle kohderyhmälle. Kuluttajat, joilla ei ennen ollut mahdollisuutta matkustaa lentäen, pystyivätkin nyt hyödyntämään lentoliikennettä. Huomattuaan South Westin

poikkeuksellisen menestyksen, muut yhtiöt alkoivat hyödyntää vastaavanlaista liiketoimintamallia ja ovat sittemmin muokanneet sitä edelleen omaan toimintaansa sopivaksi (14.). Esimerkkejä eurooppalaisista halpalentoyhtiöistä ovat Ryanair, easyJet ja Wizzair

Perinteinen lentoyhtiö

Perinteisen lentoyhtiön liiketoimintamalli keskittyy tarjoamaan matkustajalle laajan valikoiman palveluita ennen lentoa ja sen aikana. Usein liiketoimintaan sisältyy myös rahtilennot. Nämä lentoyhtiöt tarjoavat yleisesti kaksi matkustusluokkaa, Economy- ja Businessluokat. Perinteisten lentoyhtiöiden laivasto on monipuolinen, sisältäen niin laajakuin kapearunkokoneita sekä suihku -että potkuriturbiineilla varustettuja koneita. (15, s. 5-7.)

Perinteiset täydenpalvelun lentoyhtiöt käyttävät niin sanottua hub and spoke -operointiverkostoa, mikä tarkoittaa useamman maailmanlaajuisen kohteen yhdistämistä yhteen päälentoasemaan, ja jatkoyhteyksien tarjoamista päälentoasemalta muihin kohteisiin. Hub and spoke -malli mahdollistaa joustavamman siirtymisen useammasta kohteesta toiseen, koska päälentoasema yhdistää jokaisen kohteen operointiverkostossa vain yhdellä vaihdoilla (12.). Mallin operointikustannukset ovat kuitenkin suuremmat, sillä lento- ja kääntöajat ovat usein pidempiä, eikä toissijaisten lentokenttien käyttö ole mahdollista. Yleensä mallista puhuttaessa käytetään myös nimitystä syöttöliikennemalli, jossa lentoyhtiö yhdistää pienempiä lentokenttiä päälentoasemaansa ja tarjoaa sieltä jatkolentoja eteenpäin muihin kohteisiin (15, s. 7.). Mallin operointikustannukset ovat kuitenkin suuremmat, sillä lento- ja kääntöajat ovat usein pidempiä, eikä toissijaisten lentokenttien käyttö ole mahdollista.

Lisäksi perinteisille lentoyhtiöille on tyypillistä kanta-asiakkuusohjelmat, joiden kautta pyritään kohdentamaan yksilöllisiä tarjouksia ja lentopisteitä paljon matkustaville asiakkaille. Tässä liiketoimintamallissa arvon tuottaminen perustuu lentoyhtiön maailmanlaajuiseen operointiverkostoon ja korkeaan palvelutasoon, joka ulottuu lennonaikaisen palvelun lisäksi myös lentoa edeltävälle ja jälkeisellekin ajalle. Esimerkkejä eurooppalaisista täyden palvelun lentoyhtiöistä ovat Finnair, Lufthansa ja SAS.

3.4 Kuluttajan ostopäätökseen vaikuttaminen

Yrityksen ymmärtäessä kuluttajien ostokäyttäytymisen ja arvostukset paremmin kuin kilpailijat, on sillä merkittävä kilpailuetu muihin nähden. Yritysten kannalta on keskeisintä, miten kuluttajat reagoivat heille tarjottuihin markkinoiden ohjaamiin ärsykkeisiin. Näitä ulkoisia ärsykeitä on olemassa kahdenlaisia. Markkinointiärsykeitä ovat markkinointimixin sisältämät tekijät eli 7P-malli. Ympäristöärsykkeet puolestaan ovat ostajan lähiympäristössä vaikuttavia taloudellisia, teknologisia, poliittisia ja kulttuurisia tekijöitä. Tärkeintä on ymmärtää, mitä tapahtuu kuluttajan mielessä ulkoisten ärsykkeiden ja ostopäätöksen välissä. (16, s. 158.)

3.4.1 Ostopäätökseen vaikuttavat tekijät

Yksittäisen kuluttajan taustatekijät vaikuttavat merkittävästi ostopäätöksen muodostumiseen. Philip Kotler on luokitellut nämä taustatekijät neljään eri osaan, joita ovat kulttuuriset, sosiaaliset, persoonalliset ja psykologiset tekijät. Suurin osa tekijöistä on sellaisia, joita ei pystytä suoraan kontrolloimaan, mutta ne on silti otettava huomioon. (5, s. 161.)

Kulttuurilliset tekijät: Kulttuuri on perusteellisin tekijä kuluttajan käyttäytymisen ja halujen muodostumisessa (5, s. 161). Ihmisen käytös on suurimmaksi osaksi opittua. Kasvaessaan lapsi oppii yhteiskunnan perusarvot, käsitykset ja mieltymykset perheensä sekä muiden tärkeiden instituutioiden kautta, kuten koulu ja harrastukset (18, s. 159.). Tästä syystä kuluttajien ostokäyttäytyminen voi vaihdella huomattavasti maasta toiseen mentäessä. (5, s. 161)

Jokainen kulttuuri sisältää alakulttuureita, jotka koostuvat samanlaisia elämäkokemuksiin perustuvia arvoja jakavista henkilöistä. Alakulttuurit sisältävät eri kansallisuudet, uskonnot, rodut ja maantieteelliset alueet. Monet alakulttuurit muodostavat tärkeitä asiakassegmenttejä, joille yritykset kohdistavat tuotteensa ja markkinointinsa. (5, s. 161.)

Ostokäyttäytymiseen vaikuttaviin kulttuurillisiin tekijöihin kuuluu myös sosiaalinen luokittelu, jota esiintyy lähes kaikissa yhteiskunnissa. Sosiaaliluokat muodostavat arvojärjestyksen alimmasta luokasta ylimpään. Luokan jäsenet omaavat samanlaiset arvot, kiin-

nostuksenkohteet ja käyttäytymismallit (16, s. 160.). Kotlerin ja Armstrongin mukaan sosiaaliset luokat määrittyvät ammatin, tulojen, koulutuksen, varallisuuden ja muiden muut-
tujen perusteella (5, s. 164). Sosiaalitutkijat ovat eritelleet luokat seitsemään eri osaan: eliitti, yläluokka, ylempi keskiluokka, keskiluokka, työväestö, alempi työväestö ja alin so-
siaaliluokka. Eri sosiaaliluokissa voidaan huomata selvästi erilaiset tuote- ja tuotemerk-
kimieltymykset esimerkiksi vaatteiden, sisustustarvikkeiden, harrastusten ja autojen suh-
teen. Lisäksi eri sosiaaliluokilla on niille ominaiset mediamieltymykset ja ilmaisutavat,
joten mainostajien on tiettyyn luokkaan kohdistetussa mainonnassa huomioitava kysei-
set ominaisuudet. (16, s. 160-161.)

Sosiaaliset tekijät: Viiteryhmillä, perheellä sekä sosiaalisella asemalla ja statuksella on
omat vaikutuksensa kuluttajien käyttäytymiseen. Näitä tekijöitä kutsutaan sosiaalisiksi
tekijöiksi. Ryhmillä, joilla on suora vaikutus henkilöön, kutsutaan jäsenryhmiksi. Ensisi-
jaisiin jäsenryhmiin sisältyvät mm. perhe, ystävät, naapurit ja työkaverit. Viiteryhmät puo-
lestaan koostuvat niistä ryhmistä, joilla on suora kasvoista kasvoihin tai epäsuora vaiku-
tus henkilön käyttäytymiseen. (16, s. 161.)

Ihmisiin vaikuttavat usein sellaiset viiteryhmät, joihin he eivät kuulu, mutta toivoisivat jos-
kus kuuluvansa. Esimerkiksi monet nuoret urheilijat haaveilevat pääsevänsä ammatti-
laiseksi johonkin tiettyyn urheiluseuraan ja he pitävät esikuvinaan tiettyjä huippu-urheili-
joita (14, s. 164). Juuri viiteryhmillä on merkittävä vaikutus ihmisiin. Viiteryhmät altistavat
ihmiset uusille käyttäytymismalleille ja elämäntyyliille, vaikuttavat henkilöiden asentei-
siin ja minäkuvaan sekä luovat paineita yhdenmukaisuuteen, mikä voi vaikuttaa henkilön
tuote- ja brändivalintoihin. (16, s. 162.) Viiteryhmän vaikutus vaihtelee tuotteiden ja brän-
dien kesken. Kotlerin ja Armstrongin mukaan sen vaikutus näyttäisi olevan vahvimmil-
laan, kun tuote on näkyvillä muille henkilöille, joita ostaja kunnioittaa. (5, s. 165.)

Persoonalliset tekijät: Ostokäyttäytymiseen vaikuttavat myös kuluttajan henkilökohtai-
set ominaisuudet, kuten ikä ja elämänvaihe, taloudellinen tila, elämäntyyli, persoonalli-
suus ja minäkuva. Kuluttajat ostavat erilaisia tuotteita ja palveluita elämänkaaren eri vai-
heissa. Ihmisten maku vaatteiden, kulutustuotteiden ja vapaa-ajanviettomahdollisuuksien
suhteen muuttuu iän myötä. (16, s. 164.)

Kenties yhtenä suurimpana ostokäyttäytymiseen vaikuttavana tekijänä voidaan pitää kuluttajan taloudellista tilannetta. Taloudellinen tilanne muodostuu henkilön käytettävissä olevista tuloista sekä säästöistä, ja yksilön sen hetkisestä suhtautumisesta säästämiseen sekä kuluttamiseen. Näin ollen tuotteen hinnoittelun on oltava kohderyhmän taloudellisen tilanteen mukaista. (16, s. 166.)

Psykologiset tekijät: Viimeisenä Kotlerin esittelemänä kohtana kuluttajan ostopäätökseen vaikuttavat neljä merkittävää psykologista tekijää, jotka ovat motivaatio, käsitys, oppiminen ja uskomukset sekä asenteet.

Motivaatiota tutkineen Sigmund Freudin teoria ehdottaa, että kuluttajan ostopäätökseen vaikuttavat alitajuntaiset motiivit, joita henkilö ei kokonaan edes itse ymmärrä (5, s. 172). Motivaatiotutkijat ovat esittäneet oletuksia, joiden mukaan ostohetkellä päätökseen vaikuttavat tuotteen ulkonäön suhde tuotteen laatuun, sekä tuotteen käytöstä aiheutuva tunne, jota ostaja peilaa omaan minäkuvaansa. Esimerkiksi kuluttajat eivät mielellään osta kuivattuja hedelmiä, koska ne näyttävät vanhoilta niiden ryppyisen ulkomuodon takia (18, s. 168.). Uuden auton ostaminen saattaa puolestaan liittyä oman varallisuuden näyttämiseen tai haluun tehdä vaikutus muihin ihmisiin. (5, s. 173)

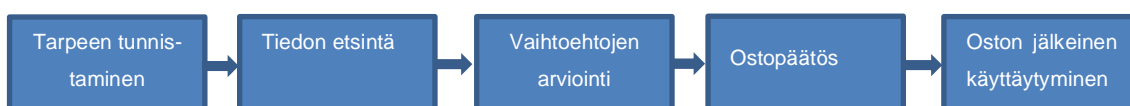
Ihmiset ovat taipuvaisia unohtamaan oppimansa, mutta säilyttämään informaation, joka tukee heidän asenteitaan ja uskomuksiaan. Tätä kutsutaan valikoivaksi muistamiseksi, minkä johdosta kuluttajat todennäköisemmin muistavat hyvät asiat heidän suosimistaan brändeistä ja unohtavat kilpailevien brändien vahvuudet. Tästä syystä markkinoijien on tehtävä kovasti töitä sekä käytettävä dramaattisuutta ja toistoa, jotta he saavat viestinsä tavoittamaan kohdeasiakkaat. (5, s. 174.)

Ihmiset oppivat toiminnan kautta. Oppiminen kuvastaa yksilön käytöksessä ilmeneviä muutoksia. Ostopäätöksen syntyminen muodostuu useista eri ärsykkeistä, vieteistä ja vihjeistä. Kun kuluttaja saa idean ostopäätöksestä, ympäristöstä saatavat vihjeet, kuten tarjoushintojen löytäminen tai kavereiden kautta saadut vinkit vaikuttavat tuotteen tai palvelun valintaan. Jos ostajan asiakaskokemus on palkitseva, hän todennäköisesti käyttää saman yrityksen tuotteita tai palveluita myös jatkossa. (5, s. 175.)

Toiminnan ja oppimisen kautta ihmiset muodostavat asenteita ja uskomuksia. Ihmisten uskomukset jostain tietystä tuotteesta tai palveluista muodostavat niiden tuote ja brändi-imagon, jotka puolestaan vaikuttavat ostokäyttäytymiseen. Asenteet kuvaavat henkilön tietoisia arvioita ja tunteita jostain tietystä kohteesta tai ideasta. Asenteet määrittävät, mistä asioista ihmiset pitävät tai eivät pidä, ja sen mukaan liikuttavat heitä joko asioista pois päin tai niitä kohti. Asenteita on vaikea muuttaa, joten yritysten tulisi sovittaa tuotteensa tai palvelunsa asiakkaiden asenteisiin, ennen kuin yrittää muuttaa jo olemassa olevia asenteita. (5, s. 175.)

3.4.2 Ostopäätöksen prosessi

Ostoprosessi alkaa jo paljon ennen varsinaista ostotapahtumaa, ja jatkuu myös sen jälkeen. Kotler ja Armstrong ovat kuvanneet kuluttajan ostoprosessin sisältävän viisi erillistä vaihetta, jotka esitellään kuviossa 6. Nämä viisi vaihetta havainnollistavat kaikki merkillepantavat tekijät, kun kuluttaja kohtaa uuden ostotilanteen. (5, s. 177.)



Kuvio 6. Ostopäätöksen prosessi. (5, s. 177)

Ostoprosessi alkaa tarpeen tunnistamisella. Tarve syntyy joko sisäisellä tai ulkoisella ärsykkeellä, joita voivat olla esimerkiksi nälkä tai kaverin kanssa käyty keskustelu uudesta autosta tai ulkomaanmatkasta. Seuraavaksi kuluttaja etsii haluttuun tuotteeseen liittyvää tietoa, mikäli tuote ei ole entuudestaan tuttu tai helposti saatavilla. Tietoa etsitään yleensä internetistä ja tuttavien kokemusten kautta. Kotler esittää, että erään tutkimuksen mukaan jopa 78 % kuluttajista pitää muilta ihmisiltä saatuja suosituksia kaikista hyödyllisimpinä ja luotettavimpina tiedon lähteinä. (5, s. 178.)

Kuluttaja hyödyntää keräämäänsä tietoa ja valitsee sen pohjalta parhaimmat tuote-, palvelu- tai brändivaihtoehdot. Vaihtoehtojen arviointi ei ole yksittäinen tapahtuma, vaan arviointeja suoritetaan useaan kertaan. Joskus kuluttajat käyttävät arvioinnissaan tarkkoja laskelmia ja loogista ajattelua, kun taas jossain tapauksissa kuluttaja päätyy tekemään ostopäätöksen hetken mielijohteesta ja tukeutuu intuitioon. Yleisesti ostopäätös

kohdistuu parhaaseen vaihtoehtoon, mutta tilannetta voivat kuitenkin vielä muuttaa ostajan lähipiiriin kuuluvien ihmisten mielipiteet tai muut odottamattomat tilanteet, joiden perusteella ostopäätös saattaakin kohdistua toiseen vaihtoehtoon. (5, s. 179.)

Ostotapahtuman jälkeen kuluttaja on joko tyytyväinen tai pettynyt asiakaskokemukseen, joka ilmenee oston jälkeisenä käytöksenä. Kuluttajan asiakaskokemus riippuu hänen odotuksiansa ja toteutuneen kokemuksen välisestä suhteesta. Mitä suurempi ero on odotusten ja todellisuuden välillä, sitä suurempia ovat kuluttajan kokemat tunteet. Tämä tarkoittaa sitä, että yritysten tulisi luvata vain mitä heidän brändinsä pystyy tarjoamaan, jotta asiakkaat pysyvät tyytyväisinä. Asiakastyytyväisyys on avainasemassa tuottavien asiakassuhteiden rakentamisessa ja säilyttämisessä. (5, s. 179.)

3.4.3 Brändi

Brändi on uniikki ominaisuus, merkki, logo tai näiden kaikkien yhdistelmä, joka luo tunnistettavan kuvan yrityksestä, tuotteesta tai palvelusta, jonka avulla se pystyy erottumaan kilpailijoistaan. Ajan kuluessa kuva brändistä yhdistyy kuluttajan mielessä koettuun luotettavuuden, laadun ja tyytyväisyyden tasoon (17). Brändiä ei voida rajata yhteen paikkaan tai luokitella maantieteellisesti. Brändit eivät ole fyysisessä tilassa olevia kokonaisuuksia, vaan kuluttajien mielissä olevia ajatuksia, joita brändit muodostavat. (18, s. 30.)

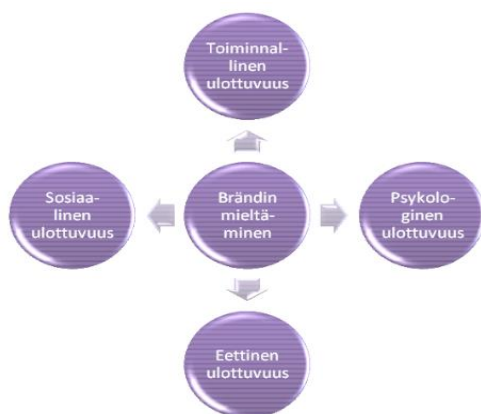
Nykyään ihmiset sitoutuvat yhä enemmän pelkkien yritysten tai tuotteiden sijasta brändeihin. Brändit perustuvat henkilökohtaisiin suhteisiin, ja ne koskettavat ihmisiä tunteellisesti. Menestyvät brändit edustavat kuluttajille tärkeitä olevia arvoja, joihin he uskovat. Brändi on yritykselle tärkeä kilpailukeino, koska sillä on merkittävä vaikutus kuluttajien ostopäätöksiin ja hyvin rakennettu brändi on mahdollisuus erottua kilpailijoista. Menestyvät yritykset eivät pelkästään rakenna brändiä, vaan ne elävät sen mukana, sillä ne ovat itse brändi. (18, s. 10-11; 23.)

Thomas Gadin mukaan menestyvät brändit ovat sellaisia, jotka ihmiset kokevat yhtenäisiksi. Täysin samanlaista brändikuvaa on kuitenkin mahdotonta luoda ihmisten mieliin, sillä kaikki ajattelevat brändistä omalla tavallaan ja mielikuvan muodostumiseen vaikut-

tavat yksilölliset taustatekijät. Jos ihmiset kuitenkin muodostavat brändistä tarpeeksi samanlaisia mielikuvia ja näkemyksiä, syntyy siitä yhtenäinen vaikutelma. Vaikka kilpailijoiden tuotteet olisivat parempia, saa yhtenäinen brändi taakseen enemmän asiakkaita kuin kilpailijoiden vähemmän yhtenäiset brändit. Tämä merkitsee sitä, etteivät kuluttajat aina valitse markkinoiden parasta tuotetta tai palvelua, vaan perustavat ostopäätöksensä heidän omien mielikuviansa kautta muodostuneisiin brändikuviin, joista he kokevat saavansa eniten arvoa. (18, s. 32-33.)

Erottautumisen lisäksi on samanaikaisesti kiinnitettävä huomioita myös samanlaisuuteen. Yhdysvaltalainen professori Kevin Keller on esittänyt, että menestyvän brändin rakentamiseksi yrityksen täytyy oivaltaa kilpailevien tuotteiden erojen ja yhtäläisyyksien merkitys. Yrityksen on mahdollista eliminoida kilpailevien brändien kilpailuetu tunnistamalla yhtäläiset piirteet ja kehittämällä niitä eteenpäin. Samanaikaisesti se pystyy erottumaan muista ottamalla käyttöön kilpailijoista erilaisia piirteitä. (18, s. 24.)

Jotta brändiä voisi ymmärtää syvällisemmin, Thomas Gad on kehittänyt kuvion 7 mukaisen neliulotteisen brändimallin, joka auttaa selvittämään brändin vahvuudet ja heikkoudet. Brändiä rakentaessaan yrityksen tulisi pyrkiä sisällyttämään siihen nämä ulottuvuudet. Mallin sisältämät neljä ulottuvuutta ovat toiminnallinen, sosiaalinen, psykologinen ja eettinen ulottuvuus. (18, s. 23.)



Kuvio 7. 4D-brändimalli. (18, s. 23)

Toiminnallisella ulottuvuudella tarkoitetaan brändiin liittyvän tuotteen tai palvelun hyödyn ymmärtämistä. Sosiaalisella ulottuvuudella puolestaan tarkoitetaan brändin kykyä luoda

samaistumista ryhmän sisällä. Eettinen ulottuvuus liittyy maailmanlaajuisen tai paikallisen vastuun ymmärtämiseen ja psykologisella ulottuvuudella tarkoitetaan brändin kykyä tukea yksilöä henkisesti. (18, s.23.)

Lentoyhtiöbrändi

Brändeillä on epätavallisempi rooli ilmailualalla, mutta lentoyhtiöiden on silti luotava tavanomaisiin standardeihin perustuvia brändejä pysyäkseen kilpailukykyisinä. Laine Barnard esittää lentoyhtiöbrändiä käsittelevässä artikkelissaan lentoyhtiöiden kohtaavaan brändityössään uniikkeja haasteita kolmella keskeisellä alueella: (19.)

Käytännöllisyys vastaan Brändin persoonallisuus: Ihmiset saattavat suosia tietyn lentoyhtiön brändiä, mutta he pitävät tärkeämpinä seikkoina käytännöllisiä asioita, kuten aikataulut, lentoreitit, lentojen pituudet, hinta ja lentopisteet. Tutkimusten mukaan lentoa valitessaan ihmiset todennäköisimmin valitsevat ensin halvimman vaihtoehdon, toiseksi parhaimman lentoajan ja sen jälkeen lennon, joka tarjoaa parhaat lentopisteet. Tietyn brändin suosiminen tulee vielä tällä hetkellä harvoin kyseeseen lennon valinnassa. (19.)

Turvallisuus vastaan Edullisuus: Halvempi hinta ei aina takaa kaikkia matkustajia. Lentoyhtiöbrändiä käsittelevien tutkimusten mukaan halvempi hinta viittaa heikompaan turvallisuuteen suurelle osaa matkustajista. Halpalentoyhtiöt ovat joutuneet etsimään keinoja vastaamaan tähän ongelmaan omissa brändistrategioissaan. Erityisesti uusilla brändeillä, jotka yrittävät osoittautua uudeksi halvimmaksi vaihtoehdoksi, on vaikeuksia saada asiakkaat vakuutettua heidän turvallisuudestaan. (19.)

Hinta vastaan Mukavuus: Vaikka lentomatkustamista pidetään kalliina, monet asiakkaat näkevät merkittävän eroavuuden kustannusten ja mukavuuden välillä. Halvimpia lentoja ensimmäisenä kriteerinä etsivillä matkustajilla on usein kuitenkin liian suuret odotukset mukavuudesta. Näin ollen halpa hinta saattaa viitata osalle matkustajista epämiellyttävään matkustuskokemukseen. (19.)

Näiden haasteiden välillä tasapainottelu on saanut monet lentoyhtiöbrändit näyttämään hieman sekavilta. Ne eivät ole kyenneet luomaan tunnepohjaista sidettä omaan brändiinsä. Lentoyhtiöbrändiä tutkineet henkilöt kuten Devin Liddle, Chris Nurko ja Daniel

Baron näkevät, että lentoyhtiöbrändien tulevaisuus piilee niiden kyvyssä muuttua Applen tai Starbucksin kaltaisiksi elämäntapabrändeiksi. Baronin mukaan lentoyhtiöiden tulisi tulevaisuudessa keskittyä vaikuttamaan enemmän matkustajien tunteisiin pelkän hinnan sijasta luomalla heille merkityksellisiä kokemuksia. Chris Nurkon mukaan hyvä tapa toteuttaa tämä olisi yhdistää lentoyhtiöt korkean profiilin tapahtumiin tai uuteen tuotevalikoimaan. (19.)

3.5 Teorian yhteenveto

Insinööriyön teoriaosuudessa käsiteltiin tutkimuskysymykseen liittyviä parhaimpia käytäntöjä sekä määriteltiin aiheeseen sisältyvät keskeisimmät käsitteet. Markkinoilla menestyäkseen on yrityksellä oltava muista kilpailijoista erottuva kilpailuetu, minkä takia etsittiin tietoa kilpailuedun muodostumisesta ja sen säilyttämisestä. Tutkimalla Porterin kilpailustrategiamalleja sekä sinisen ja punaisen meren strategioita löydettiin parhaimmat käytänteet kilpailuedun saavuttamiselle sekä sen säilyttämiselle. Yrityksen kilpailustrategian tulisi keskittyä joko kustannusjohtajuuteen, erilaistamiseen eli differointiin tai yhden tietyn asiakassegmentin johtajuuteen eli fokusointistrategiaan. Yrityksen kilpailustrategian putoaminen näiden kolmen suuntauksen väliin johtaa kilpailuedun puuttumiseen ja huonoon markkina-asemaan.

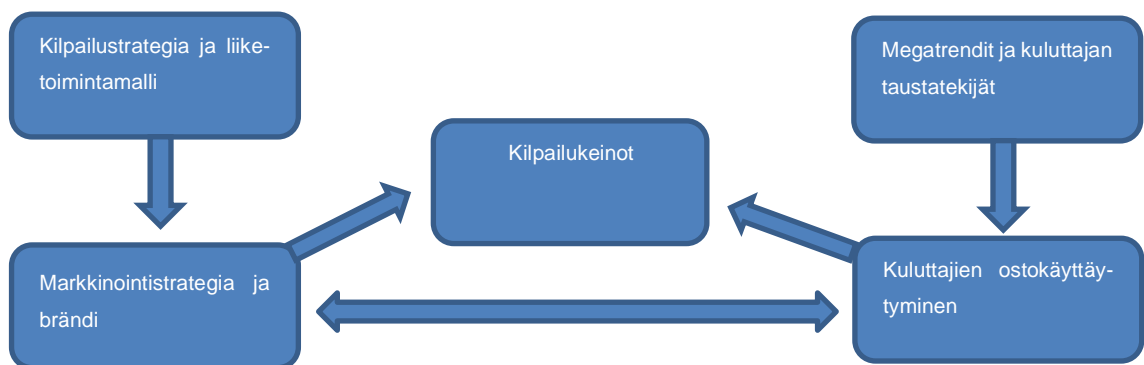
Markkinoinnin kilpailukeinoja tutkimalla pyrittiin löytämään tietoa konkreettisista toimenpiteistä kilpailuedun saavuttamiseksi. Yrityksen on valittava omat keinot, joilla se taistelee markkina-asemastaan. Nämä valitut keinot muodostavat yrityksen markkinointimixin, jotka koostuvat 7p-mallista. Kuluttajalähtöisillä markkinoilla merkittäviä keinoja 7p-mallissa ovat hinta, tuotteen saatavuus ja markkinointiviestintä.

Jotta insinööriyön analyysissä voitaisiin paremmin ymmärtää megatrendien vaikutusta kuluttajien ostokäyttäytymisessä, etsittiin tietoa ostokäyttäytymiseen vaikuttavista tekijöistä ja ostopäätösprosessin muodostumisesta. Kehittääkseen oikeanlaisen markkinointistrategian ja -mixin, täytyy yrityksen ymmärtää, mitä kuluttajan mielessä tapahtuu markkinointiärsykkeen ja ostopäätöksen välissä. Ostokäyttäytymistä tutkineen Philip Kotlerin mukaan henkilökohtaisilla taustatekijöillä on suuri merkitys yksittäisen kuluttajan ostokäyttäytymisessä. Näitä kuluttajaan vaikuttavia taustatekijöitä ovat kulttuuriset, sosiaaliset, persoonalliset ja psykologiset tekijät.

Teoreettinen viitekehys

Insinööriyön teoriaosuuden pohjalta laadittiin teoreettinen viitekehys, joka esitellään kuviossa 8. Teoreettinen viitekehys pohjautuu kuluttajan ostokäyttäytymisen muodostumiseen ja sen merkitykseen yrityksen kilpailukeinoissa. Yritys analysoi markkinaympäristönsä käyttämällä Porterin 5 voiman mallia, jonka avulla tunnistetaan markkinoilla vallitsevat kilpailutekijät ja niiden intensiteetti. Liiketoiminamallin vahvuudet ja heikkoudet pyritään tunnistamaan business model canvas-työkalulla. Markkinaympäristöanalyysin pohjalta yritys valitsee itselleen sopivan kilpailustrategian ja liiketoimintamallin, joilla se pystyy mahdollisimman hyvin puolustautumaan markkinoiden viittä voimaa vastaan ja ansaitsemaan liikevoittoa.

Markkinointistrategian ja halutun brändi-ilmeen johdattamana yritys valitsee keinot, joilla se kilpailee omasta markkinaosuudestaan. Kilpailukeinoihin vaikuttaa myös kuluttajien ostokäyttäytyminen, joka muodostuu megatrendien ja yksilöllisten taustatekijöiden perusteella. Samalla yrityksen markkinointistrategia ja brändi ovat yhteydessä kuluttajien ostopäätöksiensä muodostumiseen, sillä markkinoijat pyrkivät ohjaamaan näiden ulkoisten ärsykkeiden kautta heidän ostokäyttäytymistään.



Kuvio 8. Teoreettinen viitekehys

4 Ilmailualan- ja case-yritysten nykytilankuvaukset

Lentoliikenne on ollut yksi maailman nopeimmin kasvavista talouden aloista. Alalle on viime vuosikymmenien aikana tullut useita uusia toimijoita markkinoille pääsyn vapauttua alaa koskevien rajoitusten pienentyttyä. Lukuisten uusien toimijoiden myötä ilmailualaa on kuitenkin jo pitkään vaivannut erittäin kova kilpailu ja siitä seurannut merkittävä lentolippujen hintojen sekä lentoyhtiöiden voittojen kutistuminen. 2000-luvulla lentoyhtiön liikevoitto oli keskimäärin noin 0,7 %, ja vain muutamat yhtiöt ovat onnistuneet saavuttamaan menestyksekkään aseman. Kovan kilpailun markkinaympäristössä asiakkaan on mahdollista olla vaativa ja siirtyminen kilpailijalta toiselle on helppoa, mikäli asiakkaan tarpeita ei täytetä (20, s. 2; 14.). Maailmaa muokkaavien trendien, kuten kestävä kehityksen ja digitalisaation aiheuttamat muutokset osuvat ensimmäisenä ilmailualaan, ja niiden vaikutukset näkyvät nopeasti. Näistä syistä ilmailuala on hyvin arvaamaton ja herkkä muutoksille sekä vaikeasti ennustettavissa.

Merkittävänä osana toimialalla näkyvää hintapainetta ja kilpailua on lisännyt halpalentoyhtiöiden nopea kasvu alan kokonaismarkkinaosuudessa. Vuonna 2017 halpalentoyhtiöiden kokonaisosuus Euroopan lentoliikenteen istuinkapasiteetista oli 42 %, kun vuonna 2002 se oli vain 10 %, ja sama trendi näyttäisi jatkuvan myös tulevaisuudessa (21, s. 20.). Näin ollen tutkimuksessa päädyttiin keskittymään yhden perinteisen eurooppalaisen lentoyhtiön lisäksi myös yhteen Euroopassa toimivaan halpalentoyhtiöön.

Taulukko 3. Halpalentoyhtiöiden kasvu- ja markkinaosuus Euroopassa vuonna 2017. (21, s. 20)

Growth coming from LCCs		LCC share		
Seats	% of capacity growth	2002 (%)	2017 (%)	% point increase
268,555,272	71	10	42	33

Kansainvälinen ilmakuljetusliitto IATA ja Michael Porter analysoivat Vision 2050 -raportissa ilmailualan tuottavuutta viiden kilpailuvoiman avulla. Raportti vahvistaa, että alalla lentoyhtiöiden välinen kilpailu on korkea. Jatkuvasti kasvava kapasiteetti, joka ei koskaan poistu markkinoilta ajaa hinnoittelupäätöksiä, jotka eivät tue sijoittajia houkuttelevaa tuottoa. Lisäksi differointi ilmailualalla on melko rajoitettua, osittain turvamääräysten

myötä, mutta sen lisäksi lentoyhtiöiden palvelut ovat peruspiirteiltään samanlaisia. Niiden tarkoitus on kuljettaa matkustaja paikasta A paikkaan B. (20, s. 33.)

Uusien toimijoiden uhka on alalla heikosta tuottavuudesta riippumatta korkea. Viimeisen 40 vuoden aikana on perustettu yli 1300 lentoyhtiötä. Uudet tulokkaat syntyvät pääasiassa nykyisten lentoyhtiöiden laajentaessa toimintaansa uusille markkinoille, esimerkiksi tytäryhtiöiden avulla. Uusien toimijoiden uhalla näyttäisi kuitenkin olevan pieni vaikutus alan tilanteeseen. Lentoyhtiöt joutuvat laskemaan hintoja markkinoille tulon jälkeen, ei ennakoon eikä estääkseen muiden toimijoiden markkinoille pääsemisen. Uusilla toimijoilla on myös aikaisempaa helpompi pääsy jakelukanaviin erilaisten verkossa toimivien matkanvälittäjä sivustojen lisääntyttyä merkittävästi viime vuosina. (20, s. 38.)

Ostajien neuvotteluvoima on korkea ja jatkaa edelleen kasvamistaan. Lentolippujen jakelukanavat keskittyvät internetiin, ja matkanvälittäjät tavoittelevat yhä aggressiivisemmin loppukäyttäjän henkilökohtaisia tarpeita. Lentomatkustaminen mielletään standardisoiduksi tuotteeksi, joten merkittävä osa matkustajista on hyvin hintaohjautuneita. Lentolippujen ostamisesta sekä halvimpien lippujen löytämisestä on tullut internetin avulla heille helppoa. Tästä syystä asiakkaiden on helppo siirtyä lentoyhtiöltä toiselle, eikä uskollisuus yhdelle lentoyhtiölle ole kovinkaan suurella tasolla. (20, s. 38-39.)

Toimittajien neuvotteluvoima on korkea usealle kriittiselle tekijälle. Kokonaisena ryhmänä ilmailualalla toimittajat ansaitsevat enemmän tuottoa pääomalle kuin lentoyhtiöt itse. Lentoyhtiöt ovat hyvin riippuvaisia eri toimittajista, kuten lentokoneita valmistavista Airbusista ja Boeingista sekä lentokenttien asematasolla tapahtuvista erilaisista palveluista. (20, s. 40-41.)

Korvaavien tuotteiden uhka on nykyhetkellä keskitasoa, mutta kuitenkin jatkuvassa nousussa. Vahvin uhka lentomatkustamiselle ei yllättävästi olekaan jokin muu liikenteen muoto, vaan päätös olla matkustamatta ollenkaan. Tämä pätee erityisesti vapaa-ajan matkustajiin, jotka voivat kohdistaa kulutuksensa johonkin muuhun aktiviteettiin. Korvaavan tuotteen uhka liittyy muista matkustusmuodoista saataviin hinta-laatusuhteisiin lentomatkustamiseen verrattuna. Lentolippujen hintojen alentuminen on kuitenkin nostanut lentoliikenteen asemaa muihin matkustusmuotoihin nähden. (20, s. 41-42.)

Seuraavissa luvuissa esitellään työn case-yritykset, jotka käyttävät liiketoimintansa perustana erilaisia liiketoimintamalleja.

4.1 Finnair

Finnair on yksi maailman vanhimmista edelleen toimivista lentoyhtiöistä. Yhtiö perustettiin marraskuussa 1923 alkuperäisellä nimellä Aero. Vuotta myöhemmin Aero aloitti ensimmäiset lentonsa Junker F13 -koneella Helsingistä Tukholmaan yhteistyössä ruotsalaisen lentoyhtiön ABA:n kanssa. Vuonna 1946 enemmistö Aeron osakkeista siirtyi valtion omistukseen, ja myöhemmin yhtiö alkoi käyttämään koneissaan nimeä Finnish Airlines. Nimenmuutos Finnairiin tapahtui virallisesti vuonna 1968, vaikka nimi olikin ollut mukana markkinoinnissa jo 15 vuotta aikaisemmin. Tähän mennessä vuosittainen matkustajamäärä oli kasvanut jo yli miljoonaan matkustajaan. (22.)

Finnairin kilpailustrategia perustuu erilaistumisetua tavoittelevaan fokusointistrategiaan. Merkittävänä Finnairin asiakassegmenttinä ovat aasialaiset matkustajat sekä Keski-Euroopasta Aasiaan matkustavat työ- ja lomamatkailijat. Finnair käyttää operoinnissaan maailmanlaajuisista ns. hub and spoke -reittiverkostoa, joka on kuvattu luvussa 3. Liiketoimintamallin kulmakivenä toimiva Helsingin maantieteellinen sijainti mahdollistaa Finnairin erikoistumisen Aasian ja Euroopan yhdistävään reittiverkostoon, mikä tarjoaa kilpailuedun muihin lentoyhtiöihin nähden. Aasiasta tullessa Helsinki on ensimmäinen eurooppalainen pääkaupunki ja lyhin lentoreitti Keski-Euroopasta Aasiaan kulkee Helsingin yli. Osana Finnairin liiketoimintaa ovat myös rahtiliikenne ja Aurinkomatkat sekä Finnair Holidays -tuotemerkkien nimellä olevat matkapalvelut. Niiden osuus kokonaisliikevaihdosta on kuitenkin melko pieni, noin 14 % vuoden 2019 tilastojen mukaan. Suurimman osan Finnairin liikevaihdosta muodostavat matkustajatuotot 80 prosentilla. (23, s. 7; 9.)

Finnairin menestystä ovat johdattaneet strategiset valinnat keskittyä jatkuvasti kasvaviin Aasian markkinoihin. Vuonna 2019 Aasian lipputuotot olivat 44 % Finnairin kokonaislipputuotoista (23, s. 10.). Yhtiön strategiaan kuuluvat myös korkean palvelutason tarjoaminen matkustajille sekä vastuulliset toimintatavat. Lentomatkustajien oikeuksiin keskittyvän teknologiayritys AirHelpin tekemien vuotuisten lentoyhtiövertailujen mukaan Finnairin asiakastyytyväisyys on ollut hyvällä tasolla jo useamman vuoden, mutta yhtiöllä olisi

vielä lisäpotentiaalia kasvattaa asiakastyytyväisyyttä entisestään. AirHelpin tilastojen perusteella voidaan huomata, että lentojen täsmällisyyden- ja korvausten käsittelyn ailahtelu heikentävät asiakastyytyväisyyttä. (24.)

Osana kilpailustrategiaansa Finnair on pyrkinyt tavoittelemaan erikoistumisetua vahvan persoonallisen brändin kautta. Pääasiakassegmentin keskittyminen aasialaisiin matkustajiin on antanut Finnairille mahdollisuuden luoda vahva pohjoismaista kuvaa levittävä brändi, joka tarjoaa uniikin ja eksoottisen kokemuksen aasialaisille matkustajille. Merkityksellisen brändi-ilmeen yhdistyminen korkeaan palvelutasoon luo arvoa matkustajille, jotka puolestaan palauttavat rahallista arvoa Finnairille, mikä on mahdollistanut yhtiön pitkäaikaisen menestyksen. Nykypäivänä Finnair lennättää vuosittain noin 15 miljoonaa matkustajaa yli 1000 kohteeseen 150 maassa (22.). Yhtiön liikevaihto vuonna 2019 oli 160 miljoonaa euroa. (23, s. 12)

4.2 Ryanair

Irlantilainen Ryanair perustettiin marraskuussa 1984, jolloin se aloitti viikottaiset lennot 15-paikkaisella Embraerin koneella Irlannin Waterfordista Lontoon Gatwickiin. Kilpailun kiristyttyä 80-luvun lopulla Ryanair kärsi 20 miljoonan punnan tappioista, minkä johdosta yhtiö päätti siirtyä käyttämään South West Airlinesin kehittämää LCC-liiketoimintamallia vuonna 1990, jolloin siitä muuttui nykypäivänä tunnettu halpalentoyhtiö. Ryanair siirtyi käyttämään yhtenäistä Boeing 737 -laivastoa ja poisti lentolipun hintaan sisältyvät matkan aikana tarjottavat ateriat. Muutoksen johdosta yhtiö onnistui saavuttamaan 40 miljoonan punnan tuotot seuraavana vuotena. (25.)

Yritys hyötyi syyskuun 11. päivän terrori-iskujen jälkipuinnista, jolloin uusien lentokoneiden myyntihinnat putosivat. Ryanair pystyi uudistamaan laivastonsa nuorempaan ja polttoainetehokkaampaan versioon kilpailijoihinsa nähden. Tämä mahdollisti entistä pienemmät operointi- ja huoltokustannukset. (20, s. 15-16.)

Laivaston kasvattaminen alensi lippujen hintoja entisestään, mikä lisäsi matkustajamääriä, ja Ryanair jatkoi 2000-luvulla nopeaa kasvuaan. Vuonna 2009 lentoyhtiö kuljetti yhteensä 66,5 miljoonaa matkustajaa, lentolipun hinnan ollessa keskimäärin 35 euroa. Vuoteen 2019 mennessä Ryanair on onnistunut muodostamaan ylivoimaisen aseman

Euroopan markkinoilla. Yhtiö lennättää vuosittain 151 miljoonaa matkustajaa 241:n kohteeseen 40 eri maassa (26.). Tuloksellisesti Ryanair on säilynyt jo pitkään yhtenä Euroopan kannattavimpana lentoyhtiönä. Vuonna 2019 yhtiön liike-tulos oli 885 miljoonaa euroa. (27, s. 2.)

Merkittävin tekijä Ryanairin menestyksessä on ollut onnistunut kustannusjohtajuutta tavoittelevan kilpailustrategian toteuttaminen. Yrityksen liiketoimintamalli vastaa tarkasti valitulta kilpailustrategialta vaadittuja tarpeita. Ryanair on onnistunut optimoimaan LCC-liiketoimintamallin juuri omaa strategiaa tukevaksi, ja tuloksena liiketoimintamalli mahdollistaa pienentyneet operointikustannukset, jotka mahdollistavat markkinoiden halvimmat lentolippujen hinnat (8.). Edulliset lippujen hinnat ovat Ryanairin merkittävin kilpailuetu. Vuonna 2019 Ryanairin keskimääräinen hinta lentolipulle oli 37€, kun lähimmän kilpailijan easyJetin hinta oli 61 € (28.). Ryanairin keskeisenä asiakassegmenttinä ovat niin sanotut budjettimatkailijat ja reppureissaajat, jotka ovat valmiita tinkimään mukavuudesta. Asiakassegmenttiin sisältyvät myös keskiluokkaan ja muihin alempiin sosiaaliluokkiin kuuluvat ihmiset.

Ryanair on tunnistanut oman asiakassegmenttinsä tarpeet ja luonut sille kohdistetun aggressiivisen markkinointistrategian, joka vahvistaa yhtiön brändiä Euroopan menestyneimpänä halpalentoyhtiönä (8.). Aggressiivinen markkinointi sekä äärimmäisyyksiin vievät keinot karsia kustannuksia ovat kuitenkin herättäneet myös kritiikkiä. Esimerkiksi lentäjien ja matkustamohenkilökunnan palkkaleikkaukset ja majoittuminen matalan laatutason hotelleissa ovat olleet kritiikin kohteena. Erityisesti uusille matkustajille nämä toimintatavat yhdistettynä halpaan hintaan luovat mielikuvia heikommasta turvallisuudesta ja palvelun tasosta.

Koska nykypäivänä matkustajat ovat ostokäyttäytymisessään yhä enemmän hintaohjautuvia, Ryanairin liiketoimintamallin aiheuttamat toiminnot lisäävät kysyntää, vähentämättä kuitenkaan merkittävästi asiakkaiden halua käyttää halpalentoyhtiön palveluita (8.). Yhtiön liiketoimintamalli nojaa vahvasti lentomatkkaan kuuluvien lisäpalveluiden myyntiin. Ryanairin lentomatkkaan sisältyvien lisäpalveluiden osuus matkustajakohtaisesta tuotosta oli noin 32 % vuonna 2019, mikä vahvistaa lisäpalveluiden merkityksen. (27, s. 58.)

Toimiva liiketoimintamalli luo itseohjautuvia positiivisia kierteitä, jotka maksimoivat tuotot jatkuvasti pienentyvien kulujen ja lipun hintojen kautta. Yrityksen kilpailuetu säilyy niin pitkään, kuin liiketoimintamallin positiiviset kierteen pysyvät liikkeessä. Ryanairin kolme keskeistä kierrettä ovat (8.):

1. Alhaiset hinnat → Korkea kysyntä → Suurempi neuvotteluvoima toimittajien kanssa → Pienemmät kiinteät kustannukset →
2. Alhaiset hinnat → Korkea kysyntä → Korkea lentokoneiden käyttöaste → Pienemmät matkustajakohtaiset kustannukset → Vielä alhaisemmat hinnat → Vielä korkeampi kysyntä
3. Alhaiset hinnat → Odotukset huonommasta palvelusta → Ei ilmaisia aterioita lennolla → Pienet muuttuvat kustannukset → Vielä alhaisemmat hinnat → Vielä korkeampi kysyntä

Osana lentoyhtiön kasvua ovat olleet myös tytäryhtiöiden perustaminen yritysostojen kautta. Vuonna 2019 Ryanair osti itävaltalaisen Laudamotionin sekä Malta Airin, jotka molemmat siirtyivät operoimaan osana Ryanair Groupia. Kolmas tytäryhtiö, puolalainen vuonna 2018 perustettu Ryanair Sun brändättiin toimimaan nimellä Buzz syksyllä 2019. (27, s. 4; 7.)

5 Megatrendien ja lentomatkustajan ostokäyttäytymisen tunnistaminen

Tästä kappaleesta alkaa insinööriyön empiirinen osuus. Jotta voidaan tehdä johtopäätöksiä megatrendien merkityksestä lentoyhtiöiden kilpailukeinoissa, on ensin hyödyllistä tutkia, miten trendit vaikuttavat kuluttajien ostokäyttäytymiseen ja minkälaisia kuluttajatrendejä ne muodostavat. Koska Ilmailualan markkinat ovat vahvasti asiakaslähtöiset ja lentoyhtiöt kilpailevat tarjolla olevasta matkustajamäärästä, on mega- ja kuluttajatrendeillä suora vaikutus lentoyhtiöiden kilpailukeinoihin.

5.1 Ilmailualan asiantuntijahaastattelu

Osana tutkimuksen empiirisen aineiston keräämistä suoritettiin yksi puolistrukturoitu teemahaastattelu. Haastateltavana toimi usean vuoden kokemuksen ilmailualalta omaava työntekijä Finnairin asiakaskokemuksen yksiköstä. Teemahaastattelulla pyrittiin selvittämään, mitkä ovat ilmailualaan eniten vaikuttavat megatrendit, miten ne vaikuttavat lentoyhtiöihin ja kuluttajiin sekä kuinka trendit otetaan huomioon palvelujen kehittämisessä. Haastattelun vastaukset on annettu Finnairin näkökulmasta, mutta esiin nousseet keskeisimmät ilmiöt ovat yleismaailmallisia ja niiden voidaan katsoa peruspiirteiltään esiintyvän yleisesti koko ilmailualalla.

Haluttuihin kysymyksiin saatiin haastattelun aikana riittävän kattavat vastaukset ja keskustelu pysyi teemojen sisällä, joten haastattelusta saatua aineistoa voidaan pitää hyödyllisenä. Haastateltavan vahvin osaamisalue kohdistui asiakaskokemuksen muodostumiseen ja sen kehittämiseen, joten haastattelu sovittiin keskittymään niihin liittyviin teemoihin. Näin ollen esimerkiksi markkinointistrategiaan liittyviä luotettavia ja yksityiskohdaisia vastauksia ei ollut mahdollista antaa tässä haastattelussa. Haastattelusta raportoitua sisältöä on täydennetty myös Finnairin toimintaympäristöanalyysin informaatiolla, joka tukee haastattelussa käytettyjä teemoja.

5.1.1 Megatrendit ilmailualalla

Megatrendillä tarkoitetaan yksittäistä ilmiötä tai ilmiöiden joukkoa, joka määrittää hallitsevan tulevaisuuden suunnan. Megatrendit ovat suuria aaltoja tai suuntauksia, joiden

historiaa on mahdollista havainnoida ja tarkastella. Samalla ne ovat myös ilmiöiden yhtenäisiä kokonaisuuksia, joilla on selkeä kehityssuunta ja joiden voidaan nähdä jatkuvan vahvasti samansuuntaisina myös tulevaisuudessa. Globaalit megatrendit ovat siis maailmanlaajuisesti vaikuttavia trendejä. (29)

Haastattelun perusteella kävi ilmi, että ilmailualalla on havaittavissa neljä merkittävää globaalia megatrendiä, jotka ovat Aasian taloudellinen ja poliittinen kehitys, ilmastonmuutos ja vastuullisuus, teknologian kehitys sekä kaupungistuminen.

Aasian taloudellinen ja poliittinen kehitys

Yksi voimakkaimmista ilmailualaan vaikuttavista trendeistä on Aasian taloudellinen ja poliittinen kehittyminen ja painopisteen vähittäinen siirtyminen Euroopasta ja Yhdysvalloista Aasian kehittyviin maihin, etenkin Kiinaan. Aasialaisten yritysten arvo maailmanmarkkinoilla kasvaa, minkä myötä monen aasialaisen ostovoima lisääntyy ja keskiluokka yleistyy monessa Aasian maassa. (30.)

Aasialaisten vaurastuminen lisää luonnollisesti myös heidän mahdollisuuksiensa matkustaa enemmän, joten Aasian ja länsimaiden välinen matkustus kasvaa. Lisääntynyt kysyntä avaa uusia markkinoita, mutta myös tiukentaa lentoyhtiöiden välistä kilpailua ja samalla valtioiden ja lentoyhtiöiden täytyy neuvotella itselleen uusia liikenneoikeuksia. Koska Aasian asukasluku on moninkertainen Eurooppaan ja Yhdysvaltoihin verrattuna, aasialaiset kuluttajat tulevat todennäköisesti määrittelemään yhä useammin palveluiden ja tuotteiden odotetun laatutason. Näin ollen ei-aasialaisten lentoyhtiöiden on sopeuduttava muutokseen ja ymmärrettävä tarkemmin aasialaista kulttuuria sekä paikallisten kuluttajien mieltymyksiä ja arvoja pärjätäkseen kilpailussa. (30.)

Ilmastonmuutos ja vastuullisuus

Ilmastonmuutoksen voidaan katsoa olevan lähes yhtä voimakas trendi ilmailualalla kuin Aasian taloudellinen kasvu. Haastateltavan mukaan matkustaja pystyy vaikuttamaan omiin päästöihinsä jo pelkästään vastuullisen lentoyhtiön valinnalla. Tulevaisuudessa

matkustajat todennäköisesti pystyvät hyvittämään päästönsä lisämaksulla lentolipun oston yhteydessä. Yleensä kuitenkin suorimman ja lyhimmän lentoreitin valinta on jo asia, joka säästää ympäristöä. Tässä kohtaa kuitenkin hinta painaa usein vaakakupissa

Myös poliittiset päättäjät ja muut sidosryhmät vaativat yrityksiä toimimaan ympäristöystävällisesti, mikä lisää sääntelyä ja raportointivaatimuksia. Tämän seurauksena yritykset joutuvat valvomaan toimintansa vastuullisuutta entistä tarkemmin. Ilmailualan päästö- ja melusäännösten tiukentuminen aiheuttaa lisäkustannuksia lentoyhtiölle, kun esimerkiksi lentoveron kaltaiset maksut lisääntyvät eri maissa (30.). Kuluja lisäävät myös pakolliset investoinnit uusiin ympäristöystävällisempiin lentokoneisiin niitä koskevien säännösten tiukentuessa.

Vastuulliseen toimintaan kuuluu myös eettisyys ja matkustajien oikeuksiin sekä tasa-arvoon liittyvät asiat. Lentoyhtiöiden ulkoisen ja sisäisen viestinnän merkitys kasvaa, sillä kuluttajien vaatimustason noustessa lentoyhtiöiden on kyettävä viestimään selkeästi omasta vastuullisuudestaan ja eettisyydestään.

Teknologian kehitys

Teknologian kehitys tarjoaa uusia ja entistä tehokkaampia keinoja kerätä informaatiota asiakkaiden matkustus- ja ostokäyttäytymisestä sekä mieltymyksistä. Lentoyhtiöt pystyvät hyödyntämään kerättyä tietoa aikaisempaa paremmin, mikä mahdollistaa markkinointiviestinnän tehokkaamman kohdentamisen asiakasryhmille oikeaan aikaan ja oikealla tavalla. Haastateltavan mukaan tavoitteena on saada asiakas kokemaan markkinointiviestintä itselleen relevantiksi ja arvoa tuottavaksi.

Teknologian kehitys mahdollistaa myös uudenlaisia innovaatioita kehittää asiakaskokemukseen sisältyviä palveluita, kuten lennonaikaista viihdetarjontaa, lentokentällä tapahtuvia toimintoja sekä matkaan liittyvää tiedottamista. Nykyään suurin osa kuluttajista käyttää älypuhelintaan tai muuta älylaitetta matkan varaamiseen ja siihen liittyvien asioiden hoitamiseen. Lentoyhtiöiden kannalta on tärkeää, että heidän tarjoamat palvelut ovat helppokäyttöisiä ja kuluttajan saatavilla usean eri laitteen kautta.

Kaupungistuminen

Muuttoliike maaseudulta kaupunkeihin on ollut jatkuvassa kasvussa. Esimerkiksi yhä useamman työpaikan sijoittuminen kaupunkeihin lisää muuttoliikettä maaseudulta kaupunkeihin. Kaupungistuminen yhdistyy myös Aasian taloudellisen aseman kasvuun, sillä trendi on Finnairin selvitysten mukaan voimakkaimmillaan etenkin Kiinassa. Aasiassa yli viiden miljoonan asukkaan kaupunkien lukumäärää kasvaa ja samalla uusien suurkaupunkien välinen liikenne lisääntyy. Tämä avaa puolestaan uusia markkina-alueita lentoyhtiöille. (30.)

5.1.2 Kuluttajatrendit matkailussa

Haastattelussa pyrittiin selvittämään myös lentomatkustamiseen vaikuttavia kuluttajatrendejä. Megatrendit vaikuttavat erityisesti kuluttajien sosiaalisiin ja psykologisiin taustatekijöihin sekä kulttuurillisiin sosiaaliluokkiin. Näin ollen edellä mainitut viisi merkittävää megatrendiä muodostavat vääjäämättä kuluttajatrendejä, joita voidaan havaita myös matkailun yhteydessä.

Aasialaisten elintason nousu nostaa alueen keskiluokkaan kuuluvien kuluttajien lukumäärää. Tämän myötä yhä useampi lentoyhtiöiden potentiaalisista asiakkaista omaa keskiluokalle tyypillisiä piirteitä ostokäyttäytymisessään. Aikaisemmin aasialaiset turistit ovat kuuluneet suurimmaksi osaksi ylempiin sosiaaliluokkiin. Elintason nousu mahdollistaa aasialaisille kuluttajille myös teknologian tehokkaamman hyödyntämisen ja esimerkiksi internetin saatavuus talouksissa yleistyy.

Teknologian integroituminen kuluttajien päivittäiseen elämään mahdollistaa heille informaation laajan ja nopean saatavuuden. Teknologian kehittymisen myötä kuluttajat edellyttävät verkkoyhteyksien saatavuutta kaikkialla. He haluavat päästä verkkoon ennen lentoa, sen aikana ja sen jälkeen. NykYTEknologia tuo kuluttajille internetin kautta mahdollisuuden helppoon ja nopeaan hintavertailuun, joten matkustajien hintatietoisuus on yleistynyt yhdeksi hallitsevaksi kuluttajatrendiksi. Uusimman informaation nopea tavoitettavuus on saanut kuluttajat seuraamaan tarkasti lentolippujen hintakehitystä ja matkan varaaminen tapahtuu usein ulkoisen välittäjäpalvelun kautta. Näin ollen kuluttajan on helppoa löytää itselleen sopiva matka halvimman hinnan mukaan.

Aasian keskiluokan kasvun ja teknologian kehityksen seurauksena palveluiden sekä tuotteiden odotettu hinta- ja laatutaso määräytyvät tulevaisuudessa entistä todennäköisemmin aasialaisten kuluttajien mieltymysten mukaan (30). Haastateltavan mukaan kiinalaiset käyttävät enemmän rahaa matkustaessaan kuin muut kansallisuudet ja lento-matka on heille eräänlainen shoppailutapahtuma. Mikäli erityisesti kiinalaisten osuus matkailijoissa kasvaa, se tuo lentoyhtiöille uusia liiketoimintamahdollisuuksia esimerkiksi kiinalaisille kohdistettujen mahdollisimman houkuttelevien tuotevalikoimien kautta.

Yksi merkittävimmistä haastattelussa esiin nousseista kuluttajatrendeistä oli personointi ja ainutlaatuisten elämyksien hakeminen matkailusta. Asiakkaat haluavat personoida tuotteita ja kokemuksia itselleen sopiviksi. Tästä kertoo erityisesti omatoimimatkailun lisääntyminen. Ennen lähes kaikki kuluttajien ostamat lomamatkat olivat valmiita lennot, majoituksen, ruokailut ja aktiviteetit sisältäviä paketteja. Nykyään suuri osa matkustajista ei halua tai tarvitse kaikkia pakettiin kuuluvia palveluita, joten asiakastyytyväisyyttä parantaakseen perinteiset lentoyhtiöt ovat joutuneet muuttamaan hinnoittelumalliaan siten, että lentolipulle tarjotaan edullisempi perushinta, johon yhdistetään valinnaiset lisähintaiset palvelut. Haastateltavan mukaan erityisesti nuoremmat sukupolvet arvostavat yhä enemmän tämänkaltaisia asioita ja sitä, että palvelut ovat itse valittavissa.

Ilmastonmuutoksen ja vastuullisuuden merkitys näkyy entistä voimakkaammin kuluttajien ostokäyttäytymisessä. Yhä useampi kuluttaja on ympäristötietoinen ja heidän ostopäätöksiään ohjaavat vastuullisuus ja vihreät arvot. Ilmastonmuutos on edennyt siihen pisteeseen, että siitä on syntynyt jo kuluttajalle näkyviä seurauksia, joita vielä muutama vuosi sitten saatettiin väheksyä. Muutos on saanut kuluttajat muuttamaan toimintatapojaan ja he ovat valmiita tekemään radikaalejakin ratkaisuja omien päästöjensä vähentämiseksi. Kuluttajat seuraavat yhä aktiivisemmin yritysten vastuullisuutta ja muodostavat ostopäätöksensä näkemänsä tai kuulemansa kautta syntyneiden uskomusten ja asenteiden perusteella.

5.1.3 Trendien huomioiminen palveluiden kehittämisessä

Finnairilla personointia hyödynnetään palveluiden kehittämisessä siten, että asiakkaille pystytään kohdennetusti viestimään valinnaisista palveluista, joista he voivat rakentaa

itselleen sopivan kokonaisuuden. Jos asiakas esimerkiksi haluaa matkasta erityisen uniikin kokemuksen, on lentolipulle mahdollista ostaa yhdensuuntainen päivitys bisnesluokkaan, kun ennen on joutunut suoraan ostamaan bisnesluokan meno-paluulipun ilman joustavaa mahdollisuutta muuttaa lentolippuaan. Muita mahdollisuuksia ovat esimerkiksi economyluokan korottaminen comfortluokkaan, mikä lisää muun muassa matkustajan jalkatilaa ja istuinmukavuutta.

Keskusteltaessa haastattelun aikana tarkemmin aasialaisista matkailijoista ja siitä, kuinka heidän tarpeisiinsa pyritään vastaamaan, tärkeiksi asioiksi ilmenivät kulttuurilliset tekijät kuten ruoka, luonto ja toimintaympäristö. Vaikka elintason nousu on lisännyt aasialaisten mahdollisuuksia matkustaa, joutuvat haastateltavan mukaan monet vielä olemaan tärkeitä siitä, kuinka paljon he pystyvät maksamaan. Toisaalta Aasiasta löytyy myös asiakassegmenttejä, jotka ovat valmiita investoimaan nimenomaan elämyksiin.

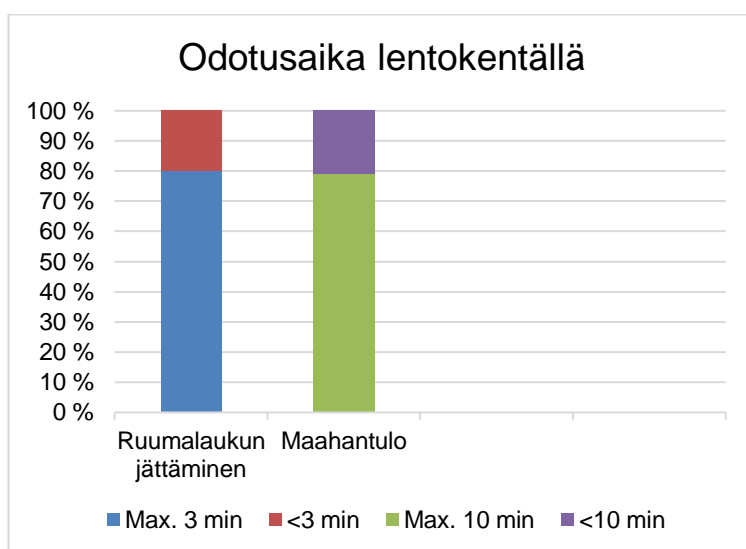
Finnairin brändi nojaa paljon pohjoismaiseen luontoon, mikä tuo aasialaisille asiakkaille matkaan jo uniikkeja piirteitä. Tätä tuodaan esille markkinointiviestinnässä ja matkustuskokemuksen elementeissä. Myös suomalainen design Finnairin lentokoneissa ja lounge-tiloissa sekä yhteistyö esimerkiksi Marimekon kanssa tukevat matkustuskokemusta. Se, mikä tuntuu suomalaisille normaalilta, on aasialaisille hyvin elämyksellistä ja eksoottista.

Uuteen kulttuuriin tutustuttaessa on ruoka yksi tärkeä elementti. Tätä Finnair pyrkii hyödyntämään esimerkiksi siten, että bisnesluokassa tarjoitavat ateriat ovat suomalaisten kokkien valmistamaa korkeatasoista ruokaa, mitä erityisesti kiinalaiset ja japanilaiset arvostavat. Vastuullisuus ja ympäristön säästäminen yhdistyvät myös terveellisiin elämäntapoihin kuten ruokavalioon. Punaisen lihan vähentyminen ja vegaanisten sekä kasvisperäisten tuotteiden lisääntyminen näkyy kasvavissa määrin kuluttajien ruokavalioissa. Kuluttajat ovat alkaneet vaatia myös tämänkaltaisten ateriovaihtoehtojen saatavuutta cateringpalveluissa. Lentoyhtiöt joutuvat huomioimaan trendin omissa lennon aikaisissa tarjoiluissaan pitääkseen myös tämän kasvavan asiakasryhmän tyytyväisenä.

Matkan ja elämysten halutaan alkavan jo heti lentokentällä ja lennon aikana, eikä vasta kohdemaahan päästyä. Näiden tekijöiden sekä itselle räätälöidyn matkan mahdollistamisen avulla luodaan lisäarvoa asiakkaille ja tätä kaikkea hyödynnetään kohdennetussa markkinointiviestinnässä.

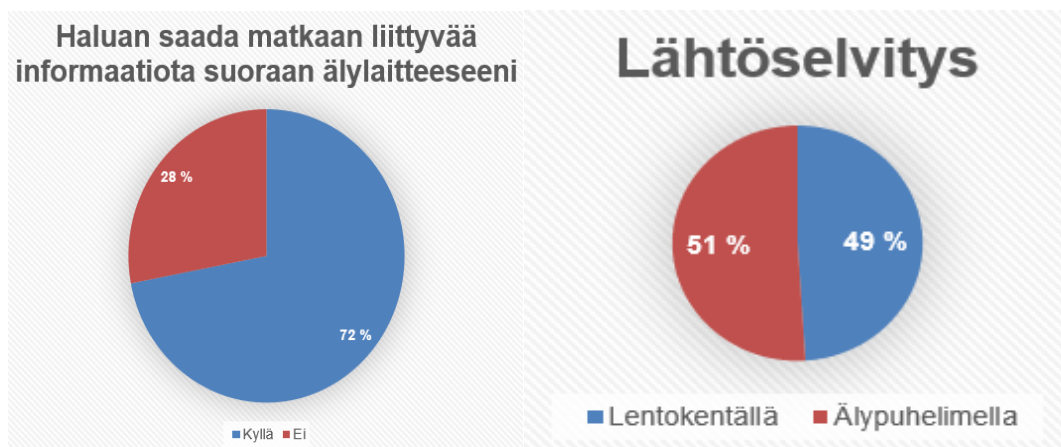
5.2 IATA:n globaali matkustajakysely 2019

Teemahaastattelun lisäksi työn empiiriseen aineistoon kerättiin lentomatkustajiin liittyvää dataa myös IATA:n vuoden 2019 globaalista matkustajakyselystä. Kyselyyn on vastannut yli 10 000 ihmistä 166 eri maasta, ja sen tavoitteena oli selvittää lentomatkustajien mieltymyksiä matkantekoon liittyen. Keskeisimpänä havaintona kyselyn perusteella matkustajat haluavat enemmän kontrollia ja vähemmän odottamista. Erityisesti ajan säästäminen on tärkeässä asemassa matkustajien keskuudessa. Esimerkiksi 80 % matkustajista eivät halua odottaa pidempään kuin kolme minuuttia jättäessään ruumaan menevää matkalaukkua, ja 79 %:lle kymmenen minuuttia on maksimi odotusaika maahantulotarkastuksessa. (31.)



Kuvio 9. Matkustajien mieleinen odotusaika lentokentällä. (31)

Toinen ajan säästämistä tukeva tulos kyselyssä on biometristen tunnistaiden lisääntynyt suosiminen. 70 % matkustajista ovat halukkaita jakamaan biometriset tunnisteensa, kuten kasvot ja sormenjäljet, ja 46 % suosivat biometristä tunnistautumista paperisen passin sijaan (31.). Biometrisellä tunnistautumisella pystytään nopeuttamaan lentokentällä asiointia, kun osa tarkastuksista pystytään automatisoimaan. Ajansäästämisen tärkeys saattaa johtua siitä, että informaation ollessa nykyään nopeasti matkustajien saatavilla, he ovat tottuneet vähäiseen odottamiseen arkisissa tilanteissa.

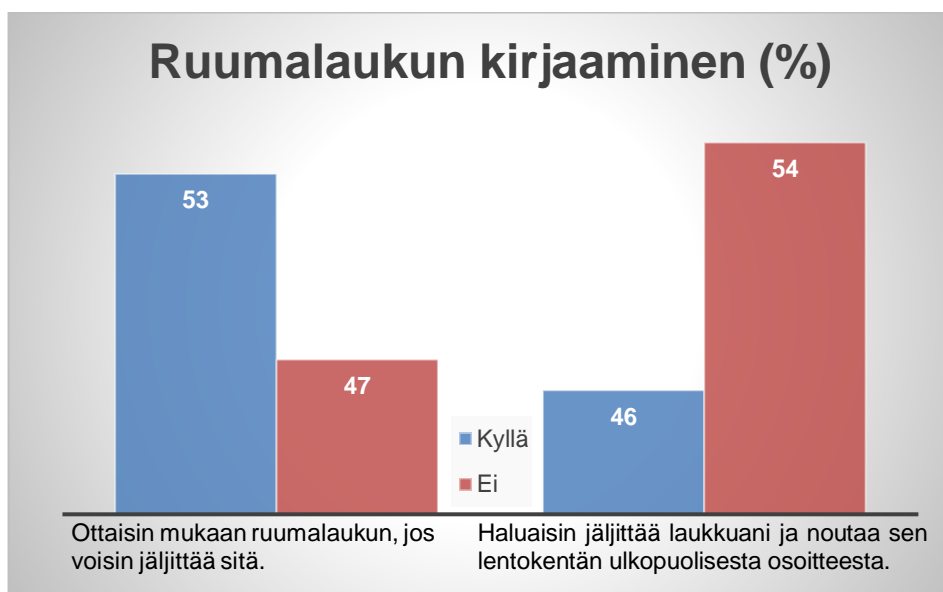


Kuvio 10. Lentomatkustajien mobiililaitteiden hyödyntäminen. (31)

Kuvio 10 osoittaa, että valtaosa matkustajista haluaa hyödyntää mobiililaitettaan matkaan liittyvien asioiden hoitamisessa. 72 % matkustajista haluaa pysyä ajan tasalla matkaansa liittyvästä informaatiosta oma älylaitteensa kautta. Tärkeimpänä informaationa pidetään lennon reaaliaikaista aikataulua sekä odotusaikoja lentokentällä. Matkustajat pitävät tärkeänä, että matkaan liittyviä tietoja pystyy muokkaamaan ja kontrolloimaan joustavasti ja yksilöllisesti. 51 % kaikista matkustajista suosii lähtöselvityksen tekemistä älypuhelimellaan ja 53 % pitää Wi-Fi:n saatavuutta tärkeänä niin lentokentillä, kuin lentokoneissakin. Sen lisäksi yhä useampi matkustaja varaa matkansa joko lentoyhtiön tai matkanvälittäjän mobiilisovelluksen kautta, mutta mobiilisovelluksia käytetään kuitenkin vielä enimmäkseen vain informaation etsimiseen. Eniten mobiilisovelluksia käyttävät Pohjois-Aasialaiset, joista 24 % varaa matkansa mobiilisovelluksesta (31.). Tämän havainnon voidaan myös nähdä linkittyvän Aasian taloudellisen kasvun megatrendiin. Mobiililaitteiden ja muiden teknologisten ratkaisujen nousu matkustajien suosimissa toimintatavoissa vahvistaa omalta osaltaan teknologian kehittymisen merkityksen ilmailualalla.

Lentomatkustamiseen liittyy yleisesti myös riskejä, joista yksi yleisimmin tapahtuva on ruumaan jätettyjen matkalaukkujen katoaminen. Pelko matkalaukun katoamisesta aiheuttaa matkustajalle ylimääräistä stressiä, ja tästä syystä monet eivät enää ota ollenkaan ruumalaukkaa lennolle. Tämän seurauksena ruumalaukusta laskuttavat lentoyhtiöt, erityisesti halpalentoyhtiöt menettävät mahdollisuuden potentiaaliseen lisämyyntiin. Teknologian kehittyessä kysyntä matkalaukkujen jäljittämiseksi kasvaa. Kyselyn mukaan 53 % matkustajista ottaisivat todennäköisemmin ruumalaukun lennolle, jos laukua pystyisi

jäljittämään matkan ajan. 46 % puolestaan haluaisi jäljittää laukkuun ja toimituttaa sen noutoa varten lentokentän ulkopuoliseen sijaintiin, esimerkiksi suoraan hotelliin (31.). Lentoyhtiöt tarjoavat kuitenkin matkustajilleen tällaisia palveluita vielä melko vähän, vaikka niille näyttäisi olevan lisääntyvissä määrin kysyntää. NykYTEknologian avulla tällaiset palvelut olisivat hyvin toteutettavissa ja ne antaisivat mahdollisuuden asiakaskokemuksen kehittämiseen.



Kuvio 11. Ruumalaukun kirjaaminen. (31)

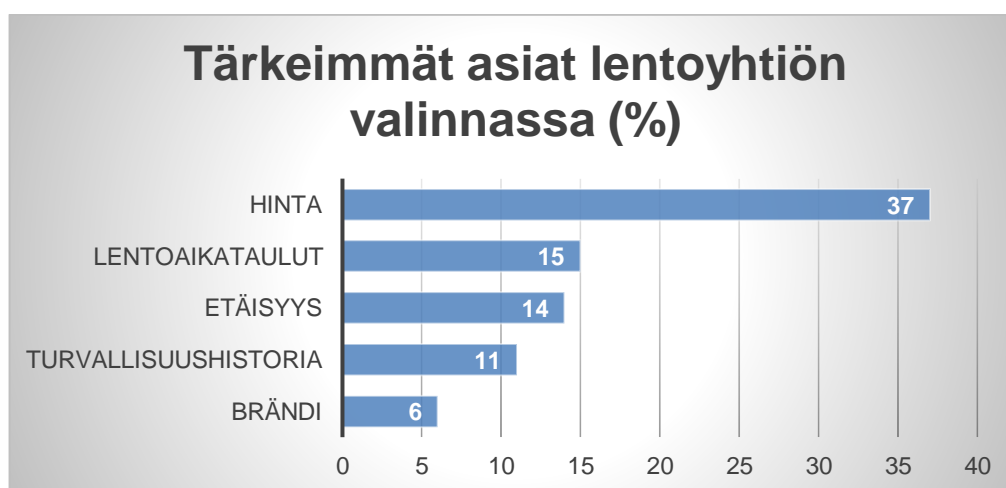
6 Johtopäätökset ja suositukset

Tulevaisuuden merkittävä kuluttaja tulee siis todennäköisesti olemaan aasialainen, hinta- ja laatutietoinen sekä uusinta teknologiaa hyödyntävä henkilö. Vaikka painopisteen vähittäinen siirtyminen Aasiaan onkin keskeinen megatrendi, ei pidä kuitenkaan unohtaa länsimaisia kuluttajamarkkinoita. Tärkeä tekijä lentoyhtiöille on aasialaisten ja länsimaisten kuluttajien eroavaisuuksien tunnistaminen ja viestiminen kohdennetusti kummallekin kuluttajaryhmälle.

Suurimmat erot aasialaisen ja länsimaisen kuluttajan välillä löytyvät etenkin kulttuurillisista ja psykologisista tekijöistä. Pitkien perinteiden myötä korkeatasoinen ja ihmislähe-

nen asiakaspalvelu on keskeinen osa aasialaista kulttuuria (32), joten alueen kaiken ikäisillä kuluttajilla on länsimaisia korkeammat odotukset palvelun tasosta. Lisäksi aasialaisen kulttuurin piirteisiin kuuluu yhteisöllisyys ja kokonaisvaltainen ajattelutapa, kun länsimaissa yleisempää on yksilöllisyys ja analyyttinen ajattelu (33, s. 5-6.). Tämän myötä aasialaiset ovat kiinnostuneempia pelkkien ominaisuuksien lisäksi myös tuotteen taustatekijöistä, kuten valmistajayrityksestä ja historiasta, kun taas länsimaiset painottavat enemmän tuotteen ominaisuuksien tuomaa yksilöllistä tunnepohjaista käyttökokemusta. Näin ollen aasialaiset etsivät taustatekijöihin liittyvää tietoa länsimaisia kuluttajia enemmän ennen ostopäätöksen muodostamista. Aasialaiset käyttävät myös länsimaisia enemmän verkkopalveluita ja suuri osa aasialaisista asioi verkossa mobiililaitteen kautta.

Lentomatkustamisessa kuluttajilla on kuitenkin myös yhteisiä piirteitä, olivatpa he mistä päin maailmaa tahansa. Verkkomatkatoimisto Skyscannerin tekemän selvityksen perusteella lentoa valitessa matkustajille kolme yhteisesti tärkeintä asiaa olivat hinta, mukavat lentoaikataulut ja etäisyys lentokentältä viimeiseen määränpäähän. Esimerkiksi lentoyhtiön brändiä piti tärkeänä vain noin 6 % vastanneista (34.). Hintaa ja lentoaikatauluja pidetään tärkeimpinä kriteereinä lentoyhtiön valinnassa, sillä lentomatkustaminen mielletään usein standardoiduksi tuotteeksi jonka tarkoituksena on kuljettaa matkustaja paikasta A paikkaan B. Lentomatkan kustannuksista ollaan valmiita säästämään, jotta itse määränpäässä tapahtuviin matka-aktiviteetteihin ja elämyksiin voisi panostaa enemmän. Näin ollen lentoyhtiön brändillä ole matkustajille niin suurta merkitystä.



Kuvio 12. Tärkeimmät asiat lentoyhtiön valinnassa. (34)

Voisiko kilpailu kuitenkin tulevaisuudessa jakaantua muillekin osa-alueille, kuin hinnalle? Lyhyiden lentojen osalta kilpailu tulee todennäköisesti painottumaan pitkälti vielä hintaan, mutta pitkissä mannerten välisissä lennoissa palvelun taso ja matkustusmukavuus korostuvat lyhyitä lentoja enemmän. Lentomatka on usein pakollinen tapahtuma loma-matkan alussa, joten lentoyhtiöt voisivat jo lennosta itsessään tehdä elämyksen, jota matkustajat odottaisivat osana matkaa. Silloin brändiin olisi mahdollista saada tunnepohjainen yhteys ja se jäisi paremmin matkustajan mieleen. Positiivinen asiakaskokemus puolestaan lisäisi asiakkaan mahdollisuutta valita sama lentoyhtiö tulevaisuudessa uudelleen ja parantaisi näin brändiuskollisuutta.

Kuluttajien odotusten ja laatutietoisuuden kasvaessa sekä personointitrendin yleistymisen myötä asiakaspalvelusta ja -kokemuksesta onkin muodostumassa yksi tärkeimmistä tulevaisuuden kilpailukeinoista lentoyhtiöille. Perinteisten lentoyhtiöiden siirtyminen kustannusjohteisimpaan kilpailustrategiaan pakottaa myös halpalentoyhtiöt kiinnittämään enemmän huomioita asiakaskokemukseen. Kilpailussa ovat vahvoilla ne lentoyhtiöt, jotka pystyvät parhaiten erottautumaan muista näiden asioiden puitteissa. Oman asiakassegmentin tarpeiden tunnistaminen ja oikeanlainen viestintä ovat avain asemassa tässä onnistumisessa. Asiakkaat haluavat, että viestintä on heille relevanttia ja arvoa tuottavaa. Näin ollen asiakkaille tulee viestiä heidän haluamallaan tavalla, eli pääasiassa sosiaalisen median, mobiilisovellusten ja verkkosivujen kautta. Samalla viestintä ei saa kuitenkaan olla liian aggressiivista ja päällekkäyvä, jolloin asiakas todennäköisesti ärsyyntyy ja kohdennettu viestintä menettää hyötynsä. Tärkeää on myös halutuista asioista viestiminen riittävän ajoissa, jotta asiakkaille jää tarpeeksi aikaa reagoida uuteen informaatioon.

Uusimman teknologian tuomat mahdollisuudet ovat tulevaisuudessa toinen merkittävä tekijä lentoyhtiöille. Teknologian kehittyminen mahdollistaa jatkuvasti uusia innovaatioita niin lentokoneiden kuin asiakaskokemuksenkin kehittämiseen. Nykypäivän kuluttajat edellyttävät uusimpien teknologioiden hyödyntämistä etenkin asiakaspalvelussa ja viihtyvyydessä, joten kilpailu matkustajista vaatii jatkuvaa toiminnan kehittämistä.

6.1 Case-yritysten vertailu

Insinööriyön case-yritykset edustavat kahta erilaista liiketoimintamallia. Työn case-yrityksistä Finnair edustaa perinteisiä lentoyhtiöitä, ja Ryanair halpalentoyhtiöitä. Case-yrityksiä vertaillaan keskenään toimintaympäristön, kilpailustrategian, markkinointimixin, liiketoimintamallin sekä brändin kautta. Vertailun tarkoituksena on tehdä havaintoja, onko megatrendien merkityksessä eroja perinteisten ja halpalentoyhtiöiden välillä.

Toimintaympäristö

Taulukko 4. Porterin 5 voiman malli case-yritysten toimintaympäristössä.

Case-yritys	Uusien toimijoiden uhka	Ostajien neuvotteluvoima	Toimittajien neuvotteluvoima	Korvaavien tuotteiden uhka	Olemassa oleva kilpailutilanne.
Finnair	Korkea. Halpalentoyhtiöt Euroopassa. Uudet lentoyhtiöt Aasiassa.	Korkea. Halpalentoyhtiöiden tuoma kilpailu. Aasiassa matkustajien lisääntyvä vaatimustaso.	Korkea. Riippuvuus suurten lentokenttien kalliista asematason palvelusta.	Matala pitkien välimatkojen vuoksi. Kotimaanliikenteessä suurempi	Korkea. Kilpailutilanne etenkin Aasiassa kovenee Aasian taloudellisen vahvistumisen myötä.
Ryanair	Keskitasoa. Vahva asema markkinoilla ja uusien toimijoiden vaikea vastata hintoihin ja kapasiteettiin.	Korkea. Kilpailijat alentavat jatkuvasti hintojaan ja palvelun tason merkitys kasvaa.	Keskitasoa. Toissijaisilla lentokentillä toimittajien neuvotteluvoima on pienempi.	Keskitasoa. Keski-Euroopassa lyhemmät välimatkat, joten junan ja auton mahdollisuus suurempi.	Korkea. Lähimmät kilpailijat vastaavat entistä paremmin hintakilpailuun ja kuluttajien vaatimus korostaa palvelun tärkeyttä.

Case-yritysten toimintoympäristöä voidaan analysoida Porterin viiden voiman mallin kautta, jonka avulla pystytään löytämään yritysten toimintaympäristössä vaikuttavat tekijät. Taulukossa 4 on havainnollistettu voimien keskeisimmät vaikutukset case-yritysten toimintaympäristössä. Uusien toimijoiden uhka on Finnairin kannalta korkea etenkin Euroopan lentoliikenteessä, sillä halpalentoyhtiöiden vahvistuva asema on korkeimmillaan juuri Euroopassa, jonne uusia halpalentoyhtiöitä on nähty syntyvän paljon viime vuosina. Lisäksi Aasian taloudellinen vahvistuminen tulee synnyttämään uusia lentoyhtiöitä Aa-

sian alueella, jotka kaikki ovat uusia kilpailijoita Finnairin päämarkkina-alueella. Ryanairin kannalta uusien toimijoiden uhka on olemassa, mutta se ei ole niin korkea kuin Finnairilla, sillä Ryanair omaa vahvan ja hallitsevan aseman Euroopan lentoliikenteessä. Uusien toimijoiden on lähes mahdotonta vastata Ryanairin hintoihin ja operointikapasiteettiin lyhyellä ja keskipitkällä aikavälillä.

Ostajien neuvotteluvoima on koko toimialalla poikkeuksellisen korkea. Matkustajien hintaohjautuvuus tuottaa etenkin Finnairin kaltaisille perinteisille lentoyhtiöille haasteita. Euroopan markkinoilla Finnair joutuu laskemaan lentolippujen hintoja vastatakseen halpalentoyhtiöiden tuomaan kilpailuun, mutta usein hinnat ovat silti kaksinkertaisia esimerkiksi Ryanairin hintoihin. Lisäksi aasialaisten kuluttajien aseman vahvistuminen tulevaisuudessa nostaa vaatimustasoa palvelun ja hinta-laatusuhteen osalta aasialaisten keskuudessa. Finnairille tämä tarkoittaa entistä tiukempaa kilpailutilannetta yrityksen päämarkkina-alueella. Euroopassa Ryanairin lähimmät kilpailijat ovat puolestaan pystyneet vuosittain laskemaan hintojaan ja pääsevät useammin samoihin tai välillä jopa edullisempiin hintoihin. Tämän myötä palvelutason ja asiakaskokemuksen merkitys vahvistuu halpalentoyhtiöiden kilpailukeinoissa.

Toimittajien neuvotteluvoima on kriittinen tekijä kaikkien lentoyhtiöiden toiminnassa. Finnairin kaltaiset perinteiset lentoyhtiöt käyttävät lähinnä suuria lentoasemia operointiverkostossaan, ja näin ollen esimerkiksi asematasolla tapahtuvien palveluiden toimittajilla on korkea neuvotteluvalmius Finnairia vastaan. Ryanairin kaltaiset halpalentoyhtiöt käyttävät toissijaisia lentokenttiä ja ne vastaavatkin usein lähes kokonaan näiden pienempien lentokenttien matkustajaliikenteestä. Sen myötä asematason palveluiden toimittajilla on heikompi neuvotteluvoima Ryanairia vastaan, eivätkä halpalentoyhtiöt ole riippuvaisia suurten lentokenttien toimijoista. Lisäksi Ryanair käyttää pääosin yhtenäistä Boeing 737 -konetyyppiä, joten se pystyy neuvottelemaan parempia tarjouksia uusien lentokoneiden hankinnassa.

Korvaavien matkustusmuotojen uhka on Finnairille suurin kotimaanmatkustuksen osalta, mutta Aasian ja Euroopan liikenteessä melko pieni pitkien etäisyyksien vuoksi. Yleisesti katsoen korvaavien matkustusmuotojen uhka lentoyhtiöille on kuitenkin jatkuvassa kas-

vussa ympäristötietoisuuden ja vastuullisuuden lisääntyessä. Keski- ja Etelä-Euroopassa lyhemmät välimatkat mahdollistavat esimerkiksi junan tai auton käyttämisen, joten Ryanairin kannalta uhka on tulevaisuudessa varteenotettavalla tasolla.

Kilpailustrategia ja markkinointimix

Finnairin kilpailustrategia painottuu Porterin määrittämistä strategioista fokusointistrategiaan, jossa tavoitellaan erilaistumisetua. Finnair on erikoistunut Aasian ja Euroopan väliseen vaihtomatkestamiseen. Ryanairin kilpailustrategia perustuu puhtaasti fokusoivaan kustannusjohtajuuteen. Pääasiallisena asiakassegmenttinä Ryanairilla on erityisesti budjettimatkustajat, mutta lentomatkestajien hintatietoisuuden lisääntyä asiakaskuntaan kuuluvat nykyään lähes kaiken tyyliiset matkestajat. Kulmakivenä Finnairin kilpailustrategiassa on Helsingin ihanteellinen maantieteellinen sijainti, mikä tuo yhtiölle yhden pysyvän kilpailuedun muihin Eurooppalaisiin Aasian vaihtoliikenteeseen erikoistuneisiin lentoyhtiöihin nähden. Ryanairin tärkein kilpailuetu on markkinoiden edullisimpien lentolippujen tarjoaminen, mutta etu ei puolestaan ole pysyvä. Mikäli kilpailijat pystyvät eliminoimaan luvussa 4 mainittuja Ryanairin liiketoimintamallin synnyttämiä positiivisia kiertä, tällöin yhtiö menettää hetkellisesti kilpailuetunsa.

Halpalentoyhtiöiden luoma kilpailutilanne ja hintatietoisuuden kuluttajatrendi on pakottanut Finnairin ja myös muut perinteiset lentoyhtiöt muuttamaan kustannusrakennettaan kevyemmäksi karsimalla pois ylimääräisiä palveluita. Tämä vaikuttaa osaltaan myös Ryanairiin ja muihin halpalentoyhtiöihin, sillä perinteiset lentoyhtiöt pystyvät lisääntyvässä määrin vastaamaan hintakilpailuun. Jos tulevaisuudessa uniikkeihin elämyksiin panostaminen ja asiakaskokemuksen tärkeys kilpailukeinoissa korostuvat, menettää edullisen hinnan priorisointi osuuttaan. Näin ollen halpalentoyhtiöiden on löydettävä uusia palvelutason ja asiakaskokemuksen parantamiseen tähtääviä kilpailukeinoja, säilyttäen silti kustannusjohteisen strategian. Kuviossa 14 on esitelty case-yritysten sijoittuminen Porterin kilpailustrategiamalliin.

Koko ala	1. Erilaistaminen	2. Kustannusjohtajuus
		Ryanair
Tietty segmentti	3a. Fokusointi ja erilaistaminen	3b. Fokusointi ja kustannusjohtajuus
	Finnair	

Kuvio 14. Case-yritysten kilpailustrategiat.

Finnairin markkinointimix koostuu korkeatasoisesta ja modernista asiakaskokemuksesta, joustavasta hinnoittelumallista, nopeista lentoreiteistä Euroopan ja Aasian välillä, Pohjoismaisesta brändistä, houkuttelevasta tuotevalikoimasta ja kohdennetusta markkinointiviestinnästä. Ryanairin markkinointimix puolestaan muodostuu edullisista hinnoista, laajasta operointiverkostosta, tehokkaasta lisämyynnistä ja markkinointiviestinnästä, optimoiduista prosesseista ja huomiota herättävästä brändi-ilmeestä.

Taulukko 5. Case-yritysten markkinointimix.

	Product	Price	Place	Promotion	People	Processes	Physical Evidence
Finnair	-Nopeat lentoreitit Aasian ja Euroopan välillä. -Yksilöllinen asiakaskokemus	-Joustava hinnoittelumalli	-Digitaaliset jakelukanavat -Aurinkomatkat ja Finnair Holidays matkatoimistot	-Kohdennettu markkinointiviestintä -Kanta-asiakasohjelma	-Osaava henkilöstö -Korkealaatuinen asiakaspalvelu	-Tehokas asematason toiminta vaihtoyhteyksien järjestämisessä matkustajille	-Pohjoismainen brändi -Modernit lentokoneet
Ryanair	-Laaja operointiverkosto Euroopassa -Tytäryhtiöt -Lennon aikana tapahtuva lisämyynti.	-Markkinoiden edullisimmat hinnat	-Oma mobiilisovellus ja verkkosivut	-Aggressiivinen markkinointiviestintä, joka tavoittaa mahdollisimman monta ihmistä	-Myyntitaitojen matkustajahenkilökunta mahdollisimman korkean lisämyynnin saavuttamiseksi	-Optimoidut toimintaprosessit ja liiketoimintamalli -Tehokas lentokoneiden käyttöaste	-Huomiota herättävä brändi-ilme

Mega- ja kuluttajatrendien myötä niin Finnair kuin Ryanairkin joutuvat todennäköisesti muuttamaan markkinointimixiään tulevaisuudessa. Finnairin on löydettävä keinoja, joilla se pystyy houkuttelemaan aasialaisia kuluttajia valitsemaan juuri Finnairin paikallisten lentoyhtiöiden sijaan. Aasialaisten matkailun yleistymisen tuo mahdollisesti myös lisää aasialaisia Eurooppaan ja siten Ryanairin asiakaskuntaan. Lisäksi kilpailutilanteen kiristyminen korostaa halpalentoyhtiöiden brändi-ilmeen merkitystä kuluttajien suosiossa moderneja piirteitä. Vastuulliset ja ympäristöystävälliset piirteet tulevat olemaan yhä tärkeämmässä asemassa lentoyhtiöiden markkinointimixissä. Matkustajat myös kuluttavat matkan aikana entistä yleisemmin digitaalisia tuotteita, joten niiden lisääminen tuotevalikoimaan ja digitaalisten ratkaisujen kehittäminen tulevat muokkaamaan lentoyhtiöiden markkinointimixiä.

Liiketoimintamalli

Halpalentoyhtiöiden ja perinteisten lentoyhtiöiden liiketoimintamallit eroavat toisistaan eniten kustannusrakenteen osalta, mutta niillä on myös yhteisiä piirteitä. Molemmassa arvonluonti asiakkaalle tapahtuu Pulkkinen ym. arvoverkkomallin mukaisesti mahdollistamalla operointiverkoston kautta asiakkaan ja matkakohteen yhdistäminen fyysisesti. Molemmassa liiketoimintamalleissa korostuu myös tukitoimintojen tärkeys, kuten operatiivinen tehokkuus ja teknologisten ratkaisujen kehittäminen. Taulukossa 6 on vertailtu case-yritysten liiketoimintamalleja business model canvas työkalun avulla.

Taulukko 6. Business model canvas ja case-yritysten liiketoimintamallit.

Asiakasseg	Arvolupauks	Kanavat	Asiakassuht	Tulovirrat	Resurssit	Avainaktivit	Kumppanit	Kustannusr
Finnair Aasian ja Euroopan väliset vaihtomatkat	Nopeimmat yhteydet Euroopan ja Aasian välillä	Verkkosivut, mobiilisovellus, kohdennettu mainonta, sos. media	Korkeatasoinen palvelu, pohjoismainen brändi, Finnair Plus	Lentoliput, businessluokka, matkapaketit, lisämyynti, matkatoimistot	Eniten yhteyksiä Euroopasta Aasiaan, Norra Suomessa	Operointi, huolto, markkinointi ja myynti, henkilöstön koulutus	Lentokonevalmistajat, asematason palvelijat, Oneworld allianssi	Korkeat operointikustannukset, polttoaine, huolto, henkilöstö
Ryanair Euroopan sisäiset loma- ja budjettimatkaajat	Markkinoiden edullisimmat lentoliput -Täsmällisyys ja luotettavuus	Mobiilisovellus, verkkosivut, lentokentät, ja some mainonta	Ei ylimääräisiä tekijöitä, helppo matkustus, online-lähetöselvitys	Lentoliput, lisämyynti- ja palvelut (20% koko myynnistä)	Suuri Boeing 737 laivasto, laaja operointiverkosto Euroopassa	Operointi, huolto, markkinointi ja myynti, henkilöstön koulutus	Lentokonevalmistajat, asematason palvelijat, hotellit, autovuokra	Pienet operointikustannukset, polttoaine, huolto, henkilöstö

Finnairin liiketoimintamallin keskittyminen verkostoliikenteeseen ja kasvaviin Aasian markkinoihin tarjoaa yhtiölle suotuisan liiketoimintaympäristön tulevaisuuden kannalta. Ryanairilla on puolestaan tulevaisuudessa enemmän hävittävää kuin voitettavaa, ellei se pysty mukauttamaan liiketoimintamalliaan megatrendien tuomiin muutoksiin. Tähän yhtiöllä on kuitenkin hyvät edellytykset osaavan johtoryhmän sekä joustavan liiketoimintamallin ja kustannusrakenteen myötä. Tulevaisuudessa molemmille case-yrityksille on tärkeää arvolupauksesta viestiminen siten, että asiakkaat ymmärtävät sen oikean tarkoi-

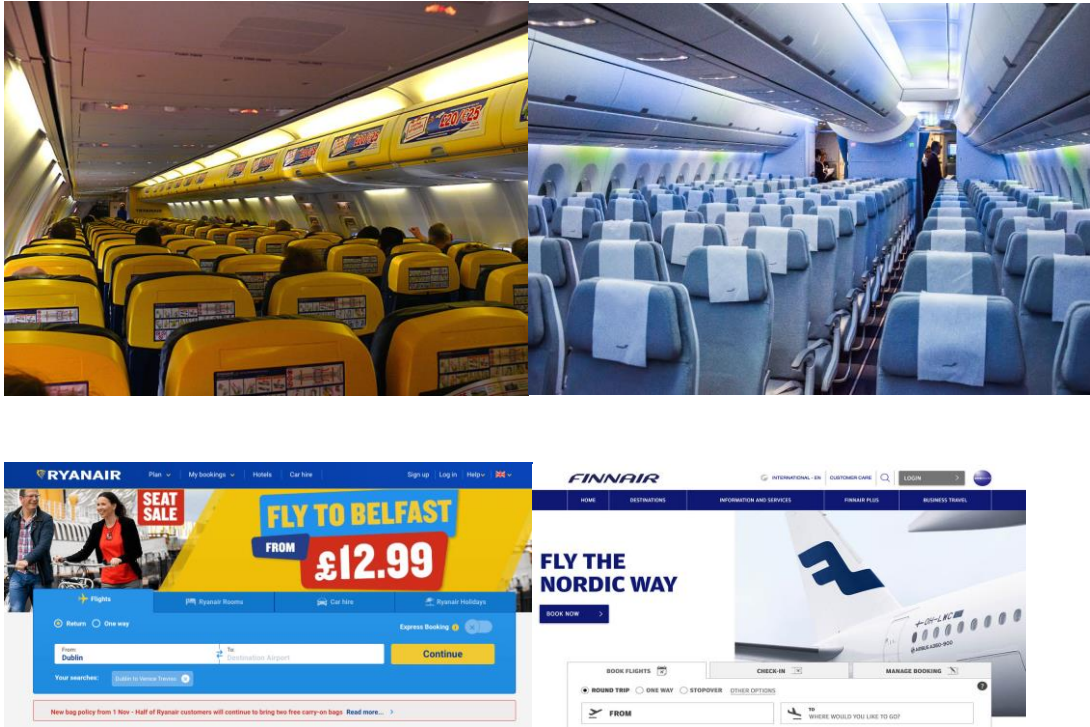
tuksen ja sen jälkeen arvolupauksen toteuttaminen luvatussa tavalla. Arvolupaus määrittelee asiakkaiden odotukset palvelun tasosta ja harhaanjohtavat arvolupaukset johtavat pettymykseen asiakaskokemuksessa. Näin ollen kuluttajien hintatietoisuuden kasvaessa Ryanair ei voi pitkään enää vedota pelkästään Euroopan edullisimpiin hintoihin, sillä yhä useammin myös kilpailevat halpalentoyhtiöt pystyvät vastaamaan Ryanairin hinnoitteluun, eikä yhtiö siten pysty tarjoamaan samoissa määrin lisäarvoa asiakkailleen kuin ennen. Finnair puolestaan joutuu keskittymään arvolupauksen kannalta asiakaskokemuksen kehittämiseen personoinnin, laatutietoisuuden ja vaatimustason kasvaessa aasialaisten sekä myös muiden kuluttajien keskuudessa.

Verkostoliiketoimintamallia harjoittavien perinteisten lentoyhtiöiden kannalta on oleellista, alkavatko halpalentoyhtiöt laajentamaan tulevaisuudessa toimintaansa myös pitkiin mannerten välisiin lentoihin. Ryanairin uudet kohteet Pohjois-Afrikassa, Jordaniassa ja Israelissa antavat jo viitteitä tästä suuntauksesta. Mannerten välisillä lennoilla hinnalla ei ole tällä hetkellä kilpailussa niin hallitsevaa asemaa kuin Euroopan sisäisessä lentoliikenteessä, vaan matkustajien kriteerit painottuvat enemmän lentoaikoihin ja matkustusmukavuuteen. Halpalentoyhtiöiden laajentuminen mannerten väliseen lentoliikenteeseen saattaa kuitenkin muuttaa tilannetta. Toisaalta tässä suunnassa on kuitenkin riskejä halpalentoyhtiöille, sillä edulliset hinnat mahdollistetaan käytännössä karsimalla mukavuudesta ja palvelun tasosta, joten kysyntä saattaa myös jäädä heikoksi. Tässä liikkeessä onnistumisen kannalta halpalentoyhtiöiden täytyy löytää se raja, missä hinnan ja matkustusmukavuuden suhde on matkustajille riittävällä tasolla.

Brändi

Halpalentoyhtiöt ja perinteiset lentoyhtiöt tavoittelevat yleisesti hieman erilaisia asioita brändeillään. Finnairin tavoittelee brändillään pohjoismaista asiakaskokemusta. Yhtiön brändi ilmenee digitaalisten palveluiden ulkoasussa, Airbus A350 -koneiden raikkaassa sisustuksessa, businessluokan pohjoismaisuutta korostavassa ruokatarjonnassa, lounge-tilojen skandinaavisessa muotoilussa sekä toimintojen täsmällisyydessä ja luotettavuudessa. Ryanair puolestaan tavoittelee brändillään mahdollisimman hyvin muistettavaa ja erottuvaa kokonaisuutta. Tämä ilmenee Ryanairin lentokoneiden matkustamon sekä yhtiön digitaalisten alustojen räikeässä sinikeltaisessa ulkoasussa. Väritys ei välttämättä ole matkustajien mielestä kaikista modernein ja miellyttävin, mutta se jää

varmasti monelle mieleen. Koska asiakaskokemus ei korostu lyhyiden lentojen aikana niin tärkeäksi tekijäksi kuin pitkillä mannerten välisillä lennoilla, Ryanair pyrkii huomiota herättävällä brändi-ilmeellään vetoamaan matkustajien psykologisiin taustatekijöihin. Siiten matkustajat yhdistävät todennäköisimmin brändi-ilmeen Ryanairiin Euroopan johtavana ja edullisimpana halpalentoyhtiönä.



Kuvio 15. Ryanairin (vas.) ja Finnairin (oik.) brändi-ilmeet.

Psykologisten tekijöiden myötä Ryanairin brändin ”halvan” näköinen ulkoasu yhdistettynä halpuihin hintoihin viittaa Sigmund Freudin teorian mukaisesti monelle kuitenkin heikompaan turvallisuuteen. Tämä onkin todennäköisesti yksi tekijä, joka vie Ryanairilta potentiaalisia asiakkaita vaatimustason kasvaessa tulevaisuudessa. Ryanairin lähimmät kilpailijat ovatkin tällä hetkellä hieman edellä matkustamon ja digitaalisten alustojen ulkoasujen moderniuudessa ja tarjoavat sitä kautta miellyttävämmän kokonaisuuden asiakkaalle.

Ryanairin brändiä ei ole myöskään helppoa suoraan yhdistää yhteen Euroopan ympäristöystävällisimpään ja vastuullisimpaan lentoyhtiöön, vaikka todellisuudessa yhtiön

matkustajakohtaiset päästöt ovat 23 % pienemmät kuin millään muulla Euroopan lentoyhtiöllä. Lisäksi Ryanair oli ensimmäinen lentoyhtiö, joka aloitti vuotuisen päästöjä käsittelevän raportoinnin ja otti käyttöön biohajoavat astiat (23.). Koska tämä informaatio ei välity selkeästi brändi-ilmeen kautta, harhaluulot ovat yleisiä matkustajien keskuudessa ja erityisesti ympäristötietoiset matkustajat saattavat turhaan karttaa Ryanairia ja myös muita halpalentoyhtiöitä. Thomas Gadin brändimallin mukaan Ryanairin brändiltä voidaan siis havaita puuttuvan vahva eettinen ulottuvuus, kun taas toiminnallinen ulottuvuus on vahvasti esillä edullisten hintojen kautta.

Finnairin tavoitteena on olla moderni laatulentoyhtiö, joten sen arvoihin liittyvät vahvasti vastuullisuus ja ympäristöystävälliset toimintatavat. Raikas ja moderni pohjoismaiseen luontoon nojaava brändi-ilme puolestaan tukee näitä arvoja, joten matkustajien on helppompaa yhdistää vastuulliset toimintatavat Finnairin brändiin. Brändi-ilmeen yhdistyessä vahvasti arvolupaukseen asiakkaat muodostavat usein jo huomaamattaan positiivisia mielikuvia. Gadin brändimallissa Finnairilla on vahva eettinen, toiminnallinen ja sosiaalinen ulottuvuus, sillä pohjoismaiseen luontoon ja raikkauteen nojaavat piirteet viestivät vastuullisuudesta ja siten luovat arvoa sekä yhteenkuuluvuuden tunnetta asiakkaille.

6.2 Yhtiökohtaiset suositukset

6.2.1 Finnair

Koska Finnairin päämarkkina-alue koostuu jo tällä hetkellä Aasian ja Euroopan välisestä vaihtoliikenteestä ja alueen markkinat jatkavat Aasian taloudellisen vahvistumisen myötä kasvuaan myös tulevaisuudessa, kannattaa yhtiön jatkaa merkittävimpiä panostuksiaan juuri tällä markkina-alueella. Helsingin maantieteellinen sijainti mahdollistaa Finnairille pysyvän kilpailuedun muihin Euroopan ja Aasian välisiin verkostolentoyhtiöihin nähden. Lentoaika Keski-Euroopan ja Koillis-Aasian välillä on Helsingin kautta noin kaksi tuntia lyhyempi kuin muiden Euroopan hubien kautta ja noin neljä tuntia lyhyempi kuin Lähi-Idän hubien kautta. Näin ollen merkittävimmät kilpailijat tulevat olemaan aasialaiset lentoyhtiöt, kuten Air China ja Japan Airlines. Oleellista onkin siis juuri aasialaisista lentoyhtiöistä erottautuminen. Finnair pystyy houkuttelemaan aasialaisia asiakkaita pohjoismaisen brändin tuoman eksoottisen asiakaskokemuksen ja luotettavan toiminnan kautta. Aasialaiset ovat tottuneet korkeatasoiseen ja ihmisläheiseen palveluun, joten Finnairin

täytyy kiinnittää huomiota näihin tekijöihin asiakaspalvelussaan etenkin Aasian liikenteessä.

Finnairille brändistä viestiminen ja informaation välittyminen brändin kautta ovat tulevaisuuden kannalta tärkeää etenkin Aasian markkinoilla erottautumisen ja menestymisen kannalta. Pohjoismainen asiakaskokemus tuo aasialaisille lisäarvoa uniikkien piirteiden myötä ja puolestaan suomalaiset matkustajat arvostavat brändi-ilmeen tuomaa kotoisaa turvallisuuden tunnetta ja rauhallisuutta.

Yksi tärkeä tekijä Finnairin kilpailukyvyyn kannalta on valita asiakkaiden tavoittamiseen sellaiset kanavat, mistä heidät todennäköisimmin tavoittaa. Suosituimmat kanavat eroavat toisistaan eri asiakassegmenttien välillä. Suurimmat erot löytyvät etenkin Kiinasta. Maassa on 731 miljoonaa internetin käyttäjää, joista 95 % käyttää mobiililaitetta internetin selaamiseen. Kiinassa internetin pääasiallinen käyttötarkoitus on sosiaalinen media (35.), joten Finnairin näkyvyys sosiaalisessa mediassa on yksi ratkaiseva tekijä. Kaksi suosituinta kiinalaisten kuluttajien käyttämää mobiilisovellusta, joita ei löydy länsimaisilta kuluttajilta ovat WeChat ja Weibo. Lisäksi muita Kiinassa suosittuja sivustoja ovat Alibaba, Baidu ja Tencent (35.). Maksimoidakseen näkyvyyden Kiinassa, Finnairin voisi olla hyödyllistä kohdentaa mainontaa näille digitaalisille alustoille ja niissä esiintyviin markkinarakoihin. Keskiluokan vahvistuessa Aasiassa internetin käyttö lisääntyy myös alemman elintason kaupungeissa, joten Finnairin kannalta näkyvyyden lisääminen myös näissä kasvavissa kaupungeissa olisi tulevaisuudessa suotavaa.

Lisäksi kiinalaiset kuluttajat ovat sosiaalisessa mediassa pitkälti sisältöohjautuvia (36), joten mahdollisesti Finnairille hyödyllistä markkinointia olisi brändiin yhdistyvän sisällön ja tarinankerronnan tuottaminen jollain kiinalaisten suosimalla digitaalisella alustalla. Konkreettisia keinoja voisivat olla esimerkiksi kiinankielinen blogi postaus tai video Finnairin lennosta ja asiakaskokemuksesta. Markkinoinnissa on tärkeää korostaa aasialaisten kohderyhmien kannalta oikeita arvoja sekä erityisesti uniikkeja kokemuksia, sillä niiden on huomattu keräävän eniten yleisöä ja seuraajia. Viestinnässä täytyisi myös tuoda esille Finnairin kilpailuedun muodostavia faktoja, kuten nopeinta lentoaikaa Euroopan ja Aasian välillä sekä yksilöllisesti muokattavaa matkakokemusta ja hinnoittelua.

Menestyvän brändin on oltava ennen kaikkea yhtenäinen, joten Finnairin brändi-ilmeen tulisi välittyä myös Helsingistä Eurooppaan suuntautuvilla jatkolennoilla. Kokonaisuuden huomioiminen Helsingin kautta kulkevassa Aasian ja Keski-Euroopan vaihtoliikenteessä on tärkeässä asemassa, sillä matka ei pääty vielä Helsinkiin. Jos pohjoismaista brändiä korostetaan ainoastaan Helsingin ja Aasian kohteiden välisillä lennoilla, mutta se jää taka-alalle Finnairin Euroopan lennoilla, tulee aasialaisten asiakaskokemuksesta ristiriitainen.

Matkustajien kuluttaessa yhä enemmän digitaalisia tuotteita, Finnairin kannattaa tulevaisuudessa jatkaa uusimman teknologian mahdollistamien innovaatioiden hyödyntämistä. Etenkin aasialaisten etsiessä kollektiivisen kulttuurin myötä länsimaisia enemmän taustatietoa tuotteisiin liittyen, on teknologisia ratkaisuja paljon mahdollisuuksia Finnairille. Asiakasarvoa tuottavia ratkaisuja voisivat tulevaisuudessa olla esimerkiksi matkakohteen ja lentokoneen esittely virtuaalitodellisuutta hyödyntämällä, jonka kautta asiakas saisi yksilöllisen kokemuksen. Virtuaalitodellisuuden hyödyntäminen myös lennonaikaisessa viihdejärjestelmässä mahdollistaisi lentomatkasta elämyksellisemmän kokemuksen.

Taulukossa 7 on esitelty kehitysehdotukset Finnairin markkinointimixiin kilpailukyvyyn säilyttämiseksi tulevaisuudessa. Ehdotukset liittyvät saatavuuteen, markkinointiviestintään, henkilöstöön sekä yritys ympäristöön ja ne tähtäävät kilpailukyvyyn lisäämiseen kasvavilla Aasian markkinoilla.

Taulukko 7. Kehitysehdotukset Finnairin markkinointimixiin.

Saatavuus (place)	Viestintä (Promotion)	Henkilöstö (People)	Ympäristö (Phys. Evid.)
<ul style="list-style-type: none"> -Näkyvyys kiinalaisilla digitaalisilla alustoilla, kuten WeChat, Weibo, Alibaba, Baidu ja Tencent -Näkyvyyden lisääminen alemman elintason kasvavissa kaupungeissa Kiinassa ja muualla Aasiassa. 	<ul style="list-style-type: none"> -Kohdennettu viestintä aasialaisten kohderyhmien suosimilla digitaalisilla alustoilla ja niiden markkinaroissa. -Esim. kiinan kielinen blogipostaus tai video Finnairin uniikista asiakaskokemuksesta. -Selkeä viestintä Finnairin kilpailueduista aasialaisia lentoyhtiöitä vastaan. 	<ul style="list-style-type: none"> -Henkilöstön tietoisuuden ja ymmärryksen lisääminen aasialaisesta kulttuurista. -Ihmisläheinen asiakaspalvelu. 	<ul style="list-style-type: none"> -Pohjoismaisen brändin korostaminen yhtenäisesti myös Helsingistä Eurooppaan lähtevillä jatkolennoilla. -Uusien teknologioiden kuten virtuaalitodellisuuden hyödyntäminen elämyksellisen asiakaskokemuksen rakentamisessa.

6.2.2 Ryanair

Ryanairin ollessa tällä hetkellä Euroopan lentoyhtiöiden kustannusjohtaja, tulee sen kilpailukyky painottumaan tulevaisuudessa enemmän asiakaskokemukseen ja kuluttajien mielikuviin. Ryanairin kilpailukykyä uhkaavat palvelun vaatimustason noustessa kilpailijoiden enemmän asiakasarvoa tuottavat ratkaisut, vaikka hinta olisikin hieman korkeampi.

Ryanairin kannalta asiakaskokemusta ja -tyytyväisyyttä voisi parantaa brändi-ilmeen modernisoinnilla sekä sen yhdistämisellä yrityksen vastuullisiin arvoihin. Yhtiö onkin jo alkanut tekemään toimenpiteitä brändi-ilmeen muuttamisen eteen julkaisemalla modernisoidun matkustamon sisutuksen ja päivittämällä lennon aikaista ruokatarjontaa. Muutokset lisäävät matkustusmukavuutta ja modernisoivat brändi-ilmettä, mutta niiden käyttöönotto kaikissa lentokoneissa olisi tärkeää saada toteutettua mahdollisimman nopeasti.

Ryanairin asiakastyytyväisyyttä voisi parantaa myös keventämällä matkustajiin kohdistettuja rajoituksia, kuten ilmaisten käsimatkatavaroiden kokoa ja lukumäärää. Tämän kaltaiset rajoitukset usein vain ärsyttävät matkustajia, sillä ne eivät tuota heille millään tapaa arvoa vaan ovat ainoastaan keino lentoyhtiön lisämyynnin kasvattamiseen. Perinteisten lentoyhtiöiden muuttuessa yhä enemmän kustannusjohteisiksi ne pystyvät vastaamaan jatkuvasti paremmin hintakilpailuun, mutta tarjoavat silti perinteisiin standardeihin sisältyvät palvelut. Näin ollen yhä suurempi osa matkustajista on valmiita maksamaan muutaman euron enemmän paremmasta matkustusmukavuudesta ja huolettomuudesta.

Ryanairin olisi hyvä tuoda aikaisempaa selkeämmin markkinointiviestinnässään esille ympäristöystävällisiin toimintatapoihin liittyvää vastuullisuutta ja lentoyhtiön turvallisuutta. Mielikuvia näistä asioista voisi myös parantaa esimerkiksi yhdistämällä Ryanairin brändi johonkin toiseen tunnettuun tuotteeseen tai brändiin, jolla on samat vastuulliset

arvot. Laukkujen jäljityspalveluiden kysynnän ollessa jatkuvassa kasvussa jäljityspalvelun tarjoaminen matkustajille saattaisi toimia keinona erottautua muista sekä parantaa mielikuvia halpalentoyhtiön luotettavuudesta ja lisätä sitä kautta asiakastyytyväisyyttä.

Lisäksi matkustajien vaatimuksiin kuuluu nykytekniikan myötä verkkoyhteyden saata- vuus missä tahansa. Lähes kaikki perinteiset lentoyhtiöt jo tarjoavatkin lennonaikana verkkoyhteyden matkustajilleen. Myös osa halpalentoyhtiöistä, esimerkiksi Norwegian mahdollistavat lennonaikaisen verkkoyhteyden, joten sen toteuttaminen halpalentoyhtiön liiketoimintamallissa on täysin mahdollista. Ryanairille verkkoyhteyden tuominen lennoille tarjoaisi mahdollisuuden kehittää asiakaskokemusta modernimmaksi ja sitouttaa uusia asiakkaita, kuten liikematkustajia. Laukunjäljityksen ja verkkoyhteyden kaltaiset palvelut olisivat Ryanairille mahdollisuus esimerkiksi lisämyyntiin, joka tarjoaisi kuitenkin samalla lisäarvoa myös matkustajille.

Taulukossa 8 on esitelty kehitysehdotukset Ryanairin markkinointimixiin kilpailukyvyyn säilyttämiseksi tulevaisuudessa. Kehitysehdotukset liittyvät tuotteeseen, markkinointi- viestintään, henkilöstöön ja yritys ympäristöön ja niiden tavoitteena on pääasiassa vas- tata Ryanairin kilpailijoiden luomiin uikiin tulevaisuudessa.

Taulukko 8. Kehitysehdotukset Ryanairin markkinointimixiin.

Tuote (Product)	Viestintä (Promotion)	Henkilöstö (People)	Ympäristö (Phys. Evid.)
<ul style="list-style-type: none"> -Uusimman teknologian hyödyntäminen palveluiden kehittämisessä, asiakaskokemuksen parantamisessa ja uusien asiakkaiden kuten liikematkustajien sitouttamisessa. -Matkustajiin kohdistuvien, asiakasarvoa tuottamattomien rajoitusten keventäminen ja lisämyynnin tavoitte- leminen esim. laukun jälji- tyspalvelun ja lennonaikais- ten verkkoyhteyksien kautta 	<ul style="list-style-type: none"> -Selkeä viestintä ympäris- töystävällisistä arvoista ja turvallisuudesta harhaluulo- jen vähentämiseksi. -Esim. Ryanairin brändin yhdistäminen johonkin toi- seen tunnettuun tuotteeseen tai brändiin, jolla on samanlaiset vastuulliset ar- vot. 	<ul style="list-style-type: none"> -Asiakastyytyväisyyden pa- rantaminen asiakaspalve- lun kautta. 	<ul style="list-style-type: none"> -Brändi-ilmeen moderni- soinnin toteutus mahdolli- simman nopeasti matkusta- jien viihtyvyyden lisää- miseksi. -Uuden brändi-ilmeen yh- distäminen Ryanairin vas- tuullisiin arvoihin.

6.2.3 Toimialakohtainen yhteenveto

Ilmailuun vaikuttavilla megatrendeillä voidaan katsoa olevan hieman erilaiset vaikutukset perinteisiin lentoyhtiöihin ja halpalentoyhtiöihin. Aasian taloudellinen ja poliittinen vahvistuminen sen yhdistyminen teknologian kehittymiseen vaikuttavat eniten Aasiaan operoiviin perinteisiin verkostolentoyhtiöihin. Aasian keskiluokan vahvistumisen myötä internetin ja mobiililaitteiden käyttö kasvaa Aasiassa hyvin nopeasti, joten länsimaisten lentoyhtiöiden täytyy lisätä näkyvyyttä aasialaisten suosimilla digitaalisilla alustoilla ja kasvavissa alemman elintason kaupungeissa. Lisäksi länsimaisten lentoyhtiöiden ymmärrys aasialaisesta kulttuurista ja odotetusta palvelun tasosta korostuvat, jotta ne pysyvät kilpailemaan aasialaisia lentoyhtiöitä vastaan. Kaupungistumisen myötä aukeaa uusia markkina-alueita niin Aasiassa kuin Euroopassakin, mikä tarjoaa kasvumahdollisuuksia myös halpalentoyhtiöille, mutta kiristää samalla kilpailutilannetta entisestään.

Yhteisenä tekijänä molempien liiketoimintamallien lentoyhtiöille on hinta- laatu- ja ympäristötietoisuuden sekä persoonallisen asiakaskokemuksen kuluttajatrendit. Perinteisten lentoyhtiöiden vastatessa yhä paremmin halpalentoyhtiöiden hintakilpailuun, korostuu tulevaisuudessa asiakaskokemuksen ja matkustusmukavuuden merkitys erityisesti halpalentoyhtiöiden kilpailukeinoissa. Lisäksi kuluttajat edellyttävät moderniutta ja uusimpien teknologioiden hyödyntämistä, kuin myös ympäristöystävällisiä ja eettisiä toimintatapoja. Näin ollen lentoyhtiöiden täytyy tehdä uudistuksia, kuten biohajoavien astioiden ja vegaanisten sekä lihattomien ateriavaihtoehtojen käyttöönotto, jotta asiakkaat näkevät konkreettisia tekoja niistä viestimisen lisäksi.

Tulevaisuudessa lentoyhtiöiden brändillä saattaa olla nykyistä tärkeämpi merkitys, ja uskollisten asiakassuhteiden luominen vaatii asiakkaiden huomioimista myös lentokenttien ulkopuolella heidän jokapäiväisessä elämässään. Sitä kautta lentoyhtiöt oppisivat tuntemaan asiakkaansa paremmin ja muodostamaan tuottavia asiakassuhteita. Lentoyhtiöbrändin näkyvyys myös lentokenttien ulkopuolella mahdollistaisi sen muuttumisen luvussa 3.4.3 mainitun lifestyle-brändin kaltaiseksi ilmiöksi. Muutoksen avulla lentoyhtiöt voisivat mahdollistaa kuluttajille tunnepohjaisen yhteyden luomisen brändiin.

7 Työn arviointi

Tutkimuksen aikana keväällä 2020 puhjennut Covid-19 pandemia iski erityisen vahvasti ilmailualaan ja lentoyhtiöiden liiketoimintaan. Jo pandemian ensimmäisinä kuukausina useita lentoyhtiöitä meni konkurssiin. Maailmanlaajusten tartuntatautien riskit ovat kuitenkin lähes jokaisen lentoyhtiön tiedostamia ilmailualan ollessa erittäin herkkä maailmanlaajuisille muutoksille. Siten useimmilla lentoyhtiöillä on valmiiksi olemassa riskisuunnitelmat tämän kaltaisia tapahtumia varten. Covid-19 pandemia vaikuttaa luonnollisesti opinnäytetyön tutkimustuloksien realistisuuteen todennäköisesti vuosien 2020-2022 osalta, mutta pandemian päätyttyä lentomatkailun suosion ja yleisten trendien voidaan nähdä palautuvan hyvinkin nopeasti pandemiaa edeltäneeseen tilanteeseen. Näin ollen tutkimuksen tuloksia voidaan pitää realistisina Covid-19 pandemian jälkeisenä aikana. Täytyy kuitenkin muistaa, että tulevaisuutta on mahdotonta ennustaa, joten tutkimuksessa tehdyt havainnot käsittelevät vain todennäköisimpiä vaihtoehtoja. Tutkimustulokset ovat kuitenkin melko hyvin yleistettävissä ilmailualalle ja tutkimuskysymyksiin pystyttiin vastaamaan kattavasti sekä laadullisen tutkimuksen puitteissa niin objektiivisesti, kuin mahdollista.

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, mitkä ovat ilmailualaan eniten vaikuttavat megatrendit, kuinka ne vaikuttavat lentomatkustajien ostokäyttäytymiseen ja millä keinoin työn case-yritykset pystyvät säilyttämään kilpailukykyä tulevaisuudessa. Yhtiökohtaisissa suosituksissa keskityttiin uusien kilpailukeinojen keksimisen sijaan niiden kilpailukeinojen kehittämiseen, joilla havaittiin olevan suurin merkitys ja joita oli opinnäytetyön resursien puitteissa realistista analysoida. Asetettuun tavoitteeseen tutkimus vastaa yleisellä ja suuntaa-antavalla tasolla, josta on mahdollista tehdä jatkotutkimuksia käytännön soveltuvuutta varten. Käytännöntasaisen tutkimuksen tekeminen ei olisi ollut mahdollista tämän opinnäytetyön resursseilla. Tutkimustuloksista voisi tehdä luotettavampia esimerkiksi sisällyttämällä tutkimukseen maailmanlaajuisesti enemmän case-yrityksiä. Lisäksi luotettavuuden parantamiseksi empiiriseen aineistoon voisi jatkotutkimuksissa sisällyttää matkustajakyselyn, jossa selvitetään matkustajien yksilöllisiä mieltymyksiä sekä mielipiteitä ja kokemuksia case-yrityksistä.

Itselle opinnäytetyön aihe oli mielenkiintoinen ja tuki sitä aihepiiriä, mihin haluan osallistani tulevaisuudessa suunnata. Koska opinnäytetyöllä ei ollut toimeksiantajaa, vaan

keksin työn aiheen itse, vaati tavoitteen hahmottaminen ja työn rajausten asettaminen oman aikansa. Lisäksi empiiriseen aineiston haastatteluun oli haastavaa löytää ilmailualalta sopiva asiantuntija, mutta lopulta siinäkin onnistuttiin. Työn aihe muuttui tutkimusprosessin aikana alkuperäisestä melko paljon, mutta lopullisen version ja tavoitteen löydyttyä työn tekeminen alkoi sujua melko suoraviivaisesti. Opinnäytetyön myötä oma ymmärrys markkinointia ja asiakaskokemuksen muodostumista kohtaan syveni huomattavasti. Erityisesti yksityiskohdat markkinaympäristön analysoinnista ja asiakkaiden ostokäyttäytymiseen vaikuttavista tekijöistä tulivat entistä tutummaksi ja työn myötä kokonaisymmärrykseni näistä asioista kasvoi kiitettävästi.

Lähteet

1. Jouni Tuomi - Anneli Sarajärvi. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi.
2. Michael E. Porter 1998. Competitive Strategy.
3. Michael E. Porter 2008. On Competition – Updated and Expanded Edition.
4. W. Chan Kim & Renee Mauborgne 2005. Sinisen Meren Strategia.
5. Philip Kotler & Gary Armstrong 2009. Principles of Marketing – Global Edition.
6. VerkkoVaria 2015, Markkinoinnin Kilpailukeinot. Verkkoaineisto. <https://www.verkkovaria.fi/taydentavat/markkinointi/?page_id=50> Luettu 17.1.2020.
7. Professional Academy, Marketing Theories – The Marketing Mix – From 4 Ps to 7 Ps. Verkkoaineisto. <<https://www.professionalacademy.com/blogs-and-advice/marketing-theories---the-marketing-mix---from-4-p-s-to-7-p-s>> Luettu 17.1.2020.
8. Matti Pulkkinen - Mervi Rajahonka - Riikka Siuruainen - Markku Tinnilä - Robert Wendelin. 2006. Liiketoimintamallit arvonluojina - ketjut, pajat ja verkot.
9. Andrea Ovans 2015. What is a Business Model? Harvard Business Review. Verkkoaineisto. <<https://hbr.org/2015/01/what-is-a-business-model>> Luettu 27.11.2019.
10. Alexander Osterwalder - Yves Pigneur. 2010. Business Model Generation.
11. Ryan Haydon 2016. The rise of low-cost carriers: an airline business model overview. Verkkoaineisto. <<https://www.linkedin.com/pulse/rise-low-cost-carriers-airline-business-model-overview-ryan-haydon>> Luettu 17.12.2019.
12. Jean-Paul Rodrigue 2017. The Geography of Transport Systems. Verkkoaineisto. <https://transportgeography.org/?page_id=653> Luettu 19.12.2019.
13. Mustafa Kemail Yilmaz 2017. A Study on The Future of Low-Cost Carrier Business Model in International Air Transportation. Verkkoaineisto. <<http://www.ito-biad.com/tr/download/article-file/368012>> Luettu 17.12.2019.

14. Simple Flying 2019. How South West Airlines Pioneered The Low Cost Carrier Model. Verkkoaineisto. <<https://simpleflying.com/southwest-lcc-model/>> Luettu 19.12.2019.
15. DLR 2008. Topical Report, Airline Business Models. Verkkoaineisto. <https://ec.europa.eu/transport/sites/transport/files/modes/air/doc/abm_report_2008.pdf> Luettu 15.4.2020.
16. Philip Kotler 1990. Markkinoinnin käsikirja.
17. Business Dictionary 2016. Brand Definition. Verkkoaineisto. <<http://www.businessdictionary.com/definition/brand.html>> Luettu 28.1.2020.
18. Thomas Gad 2001. 4D Brandimalli – Menetelmä tulevaisuuden brandin luomiseen. Talentum Media Oy. Helsinki.
19. Laine Barnard 2015. Brands That Take Off: What it Takes to Create a Successful Airline Brand. Verkkoaineisto. <<https://www.linkedin.com/pulse/brands-take-off-what-takes-create-successful-airline-brand-barnard>> Luettu 28.1.2020.
20. IATA 2011, Vision 2050. Verkkoaineisto. <https://www.iata.org/press-room/facts_figures/Documents/vision-2050.pdf> Luettu 29.1.2020.
21. Mehtap Acküç – Miroslav Beblavý - Felice Simonelli. 2018. Low-cost Airlines Bringing the EU closer together. Verkkoaineisto. <<https://www.ceps.eu/wp-content/uploads/2018/05/LowCost%20Airlines%20Bringing%20the%20EU%20closer%20together.pdf>> Luettu 29.1.2020.
22. Finnair 2020. Finnairin Historia. Verkkoaineisto. <<https://company.finnair.com/fi/finnair-yrityksena/historia>> Luettu 7.4.2020.
23. Finnair 2020. Vuosikertomus 2019. Verkkoaineisto. <https://investors.finnair.com/~/_media/Files/F/Finnair-IR/documents/fi/reports-and-presentation/2020/vuosikertomus-2019.pdf> Luettu 7.4.2020.
24. AirHelp 2019. AirHelp Score 2019. Verkkoaineisto. <<https://www.airhelp.com/fi/airhelp-score/lentoyhtioiden-vertailu/>> Luettu 15.4.2020.

25. Tom Boon 2019. 34 Years Of Low Cost Flights. How Ryanair Built an Empire. Simple Flying. Verkkoaineisto. <<https://simpleflying.com/ryanair-history-34-years/>> Luettu 29.1.2020.
26. Ryanair 2020. Facts and Figures. Verkkoaineisto. <<https://corporate.ryanair.com/ryanair-facts-and-figures/>> Luettu 6.4.2020.
27. Ryanair 2020. Annual report 2019. Verkkoaineisto. <<https://investor.ryanair.com/wp-content/uploads/2019/07/Ryanair-2019-Annual-Report.pdf>> Luettu 6.4.2020.
28. AirTravelGenious 2020. Easyjet vs. Ryanair comparison for 2020. Verkkoaineisto. <<https://www.airtravelgenius.com/easyjet-vs-ryanair/>> Luettu 6.4.2020.
29. Anita Rubin. Trendianalyysi tulevaisuudentutkimuksen menetelmänä. Verkkoaineisto. <<https://tulevaisuus.fi/menetelmat/toimintaympariston-muutosten-tarkastelu/trendianalyysi-tulevaisuudentutkimuksen-menetelmana/>> Luettu 15.4.2020.
30. Finnair 2019. Toimintaympäristö. Verkkoaineisto. <<https://investors.finnair.com/fi/finnair-as-an-investment/operating-environment>> Luettu 15.4.2020.
31. IATA 2019. Global Passenger Survey. Verkkoaineisto. <<https://www.iata.org/en/publications/store/global-passenger-survey/>> Luettu 20.4.2020.
32. Vincent Giraud 2017. Customer service expectations – comparing Asia and the West. Verkkoaineisto. <<https://www.eptica.com/blog/customer-service-expectations-comparing-asia-and-west>> Luettu 23.4.2020.
33. Young-Won Ha 2015. The psychology of Asian consumers: What we know and what we don't. Verkkoaineisto. <https://www.researchgate.net/publication/319934540_The_Psychology_of_Asian_Consumers_What_We_Know_and_What_We_Don't> Luettu 23.4.2020.

34. Skyscanner 2009. What are the most important things when choosing an airline? Verkkoaineisto. <<https://poll.fm/1614016/embed>> Luettu 27.4.2020.
35. Econsultancy 2018. Chinese marketing trends in 2018: What Western brands need to know. Verkkoaineisto. <<https://econsultancy.com/chinese-marketing-trends-in-2018-what-western-brands-need-to-know/>> Luettu 2.5.2020.