

## **Matkailun alueorganisaation rooli yhteistyön ja jakelukanavien näkökulmasta**

Nina Järveläinen

Opinnäytetyö  
Ylempi amk-tutkinto  
Palveluliiketoiminnan  
koulutusohjelma  
2012



Palveluliiketoiminnan koulutusohjelma

<p><b>Tekijä tai tekijät</b> Nina Järveläinen</p>	<p><b>Ryhmä tai aloitusvuosi</b> 2009</p>
<p><b>Matkailun alueorganisaation rooli yhteistyön ja jakelukanavien näkökulmasta</b></p>	<p><b>Sivu- ja liitesivumäärä</b> 94 + 1</p>
<p><b>Ohjaaja</b> Vesa A. Heikkinen, Kristiina Havas</p>	
<p>Opinnäytetyössä selvitettiin matkailun alueorganisaatioiden myynnin ja markkinoinnin oleellisia hyötyjä ja haasteita sisältäen yhteistyön ja jakelukanavien näkökulman. Näistä kootuista tiedoista syntyi näkökulma ideaalista alueorganisaatiosta ja sen roolista.</p> <p>Vastauksia tutkimusongelmaan haettiin suomalaisten matkailun alueorganisaatioiden kyselyn ja suomalaisten matkailun asiantuntijoiden paneelikeskustelun avulla. Opinnäytetyössä toteutettiin alueorganisaatiokysely SUOMA ry:n rekisterin jäsenille ja järjestettiin matkailun asiantuntijapaneeli Matkamessuilla 2011, joissa molemmissa tarkasteltiin matkailun yhteismyynnin ja – markkinoinnin haasteita ja hyötyjä sekä tulevaisuuden jakelukanavia.</p> <p>Alueorganisaatioiden suurimpia hyötyjä yhteismyynnissä ja – markkinoinnissa olivat yleisesti ottaen vahva sitoutuminen ja yhteinen tahtotila toimintaan, alueen selkeät roolijat sekä avoimuus, neutraali toiminta ja julkisen rahoituksen läsnäolo matkailualueorganisaatiotoiminnassa. Hankaloittaviksi tekijöiksi koettiin kuntien ja kaupunkien kustannussäästöt, yhteistyön toimimattomuus, kuluttajakäyttäytymisen muutokset, teknologiseen muutokseen sopeutuminen, alueiden sisäinen työnjako ja sen tekemättömyys, kuntarajat ylittävä yhteistyö sekä erilaiset tarpeet alueiden sisällä. Myös ns. poliittinen lukkiintuma oli yksi haasteista.</p> <p>Tulevaisuuden jakelukanaviksi tutkimuksessa nousevat internet ja sähköiset jakelukanavat yleensä sekä yhteysteknologiat palvelutarpeiden ehdoilla. Tulevaisuuden jakelukanavia ei voida yksiselitteisesti luetella, koska ne ovat riippuvaisia monesta asiasta, kuten esimerkiksi yrityksestä ja sen toiminnasta.</p> <p>Työni päätuloksena syntyi näkemys ideaalista alueorganisaatiosta. Ideaalin alueorganisaation toimenkuva muuttui alueen markkinoinnista ja myynnistä kohti alueen managementia eli johtamista sisältäen kohdealueen kilpailussa menestymiseen liittyviä elementtejä.</p>	
<p><b>Asiasanat</b> Matkailu, alueorganisaatio, DMO, yhteistyö, jakelukanavat, rooli</p>	

Degree programme in Tourism, Master's thesis

<p><b>Author or authors</b> Nina Järveläinen</p>	<p><b>Group or year of entry</b> 2009</p>
<p><b>The title of thesis</b> <b>DMO's role in aspects of collaboration and distribution channels</b></p>	<p><b>Number of pages and appendices</b> 94 + 1</p>
<p><b>Supervisor or supervisors</b> Vesa A. Heikkinen, Kristiina Havas</p>	
<p>The objective of this Master's thesis was to study the essential benefits and challenges of destination management organizations (DMO) in marketing and sales in Finland through perspectives of co-operation and distribution channels. The aim was also to investigate the role of DMO.</p> <p>The thesis consists of theory section presenting the concepts of DMO, co-operation and distribution channels. The approach of this thesis was qualitative and the results were derived from the Finnish DMO questionnaire and Finnish tourism experts' group interview through content analysis.</p> <p>The thesis reveals that the major benefits of DMO's sales and marketing co-operation possibly were generally strong commitment, joint vision, distinct roles, transparent and neutral actions and the presence of public funding in their operations. The key challenges were presumably cost savings of cities and municipalities, failure of collaboration and technological change adaptation, changes in consumer behavior, area's overlapping roles, co-operation over municipality borders, different needs and political bolts.</p> <p>The future distribution channels cannot be explicitly listed because they are dependent on many things, for example the company and it's activities. The thesis reveals though that the future distribution channels from outcome of the survey and group interview were internet and digital distribution channels generally and service oriented connecting technology.</p> <p>The ideal role of DMO was modeled from the benefits and challenges of DMO. The ideal DMO works as a destination management organization which contributes more to the management than marketing and sales. This DMO is okay in competition with similar destinations.</p>	
<p><b>Key words</b> Tourism, DMO, distribution channel, collaboration, role</p>	

# Sisällys

1	Johdanto .....	1
1.1	Taustatekijät .....	1
1.2	Tutkimustavoitteet ja -asetelma.....	1
1.3	Työn rakenne ja tutkimusaineisto .....	4
2	Matkailun alueorganisaatio eli DMO.....	6
2.1	Alueorganisaation roolit .....	7
2.2	Historia ja organisoituminen Suomessa .....	8
2.3	Kilpailukykytekijät.....	13
3	Markkinointiyhteistyö.....	18
3.1	Markkinointi.....	18
3.2	Yhteistyö.....	21
3.2.1	Alueorganisaatioyhteistyön hyödyt / edistävät tekijät.....	22
3.2.2	E-yhteistyö.....	25
3.2.3	Alueorganisaatioiden haasteita.....	27
4	Teknologian vaikutus jakelukanaviin – sähköiset jakelukanavat.....	31
4.1	Jakelukanavahistoria.....	35
4.2	Jakelukanavan valinta.....	38
4.2.1	Matkailijan näkökulma .....	41
4.2.2	DMO:n näkökulma .....	45
5	Tulokset.....	49
5.1	Alueorganisaatiokysely.....	50
5.2	Matkailun asiantuntijapaneeli.....	68
6	Yhteenveto ja johtopäätökset.....	73
6.1	Yhteismarkkinointia ja –myyntiä edistävät tekijät.....	74
6.2	Yhteismarkkinointia ja – myyntiä hankaloittavat tekijät .....	75
6.3	Tulevaisuuden jakelukanavat .....	78
6.4	Alueorganisaation rooli tulevaisuudessa – ideaali alueorganisaatio .....	80
7	Pohdinta .....	85
	Lähteet.....	88
	Liite 1. Alueorganisaatiokysely .....	95

# 1 Johdanto

## 1.1 Taustatekijät

Kilpailu kiristyy matkailukohteiden välillä, joten tiiviimpi voimavarojen käyttö parantaa kohteiden keinoa menestyä kilpailussa matkailijavirroista. Nyt pohjoismaiset aluebrändit ovat suhteellisen samanlaisia ja toisaalta suhteellisen tuntemattomia, eivätkä ne pärjää tällä hetkellä kysynnän osalta maailman kohdekilpailussa suurten vetovoimaisten kohteiden kanssa. Kotimaisten kuntien alueorganisaatiot painivat myös kuntien ja valtiontalouden säästöjen ja toimintojen tehostamisvaatimusten kanssa. Tämä tarkoittaa liikelaitostamista, yhtiöittämistä tai ainakin lisääntyvää yhteistyötä kuntien ja toimialan kesken.

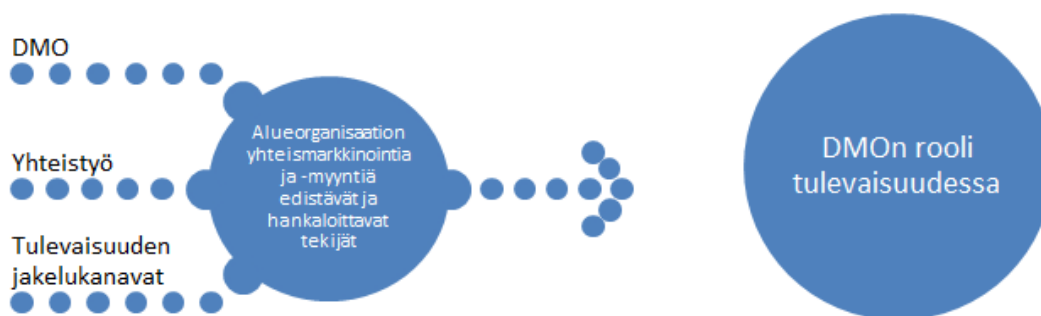
Opinnäytetyöaiheeni on syntynyt omasta mielenkiinnostani pääkaupunkiseudun kunnallisten alueorganisaatioiden yhteistyön seuraamiseen sekä matkailualueiden kilpailukyvyyn kehittämiseen. Aihe on kiinnostava mutta haastava, koska matkailuala on turbulenssissa. Tämä näkyy useissa eri asioissa, kuten esimerkiksi perinteisistä välittäjämarkkinoista on siirrytty paljolti jo tuottajalähtöisiin markkinoihin, uusien viestintävälineiden ja –kanavien ansiosta. Toisaalta kun matkailuala on fragmentoitunut, ja välittäjäporras laajentunut ja kasvanut internetin myötä, syntyy tarve portaaleille tai digitaalisille myynti- ja markkinointialustoille, jotka kokoavat yksittäisten tuottajien informaatiota yhteen ja samalla luodaan yhteistyötä naapurialueiden kanssa kilpailemme globaaleilla markkinoilla.

## 1.2 Tutkimustavoitteet ja -asetelma

Päähaasteena Suomessa on, että matkakohteemme eivät pärjää kansainvälisessä kilpailussa. Lisäksi on tärkeää selvittää kilpailussa pärjäämistä edistäviä tekijöitä. Tässä työssä keskitytään Suomen matkailun alueorganisaatioiden matkailukohteen kilpailukyvyyn edistäjän rooliin tulevaisuudessa. Roolia lähestytään tulevaisuuden jakelukanavien sekä alueyhteistyön näkökulmasta myynnissä ja markkinoinnissa. Tämän tiedon tarve johtuu alati muuttuvasta toimintaympäristöstä. Tutkimusongelma nousee siitä, että alueellisesti

on olemassa useita alueorganisaatioita Suomessa niin yksityisiä kuin julkisia tahoja, ja alueilla tehdään paljon päällekkäisiä toimenpiteitä. Toisaalta julkisen rahoituksen sääntämistä voisi miettiä, tarvitaanko enää julkisesti rahoitettuja alueorganisaatioita, miten alueorganisaatioiden rooli on muuttunut vuosien saatossa vai onko sekä millainen on ideaali matkailun alueorganisaatio. Tämän opinnäytteen hyötynä on haastaa alueorganisaatiot miettimään, että pitäisikö nykyistä matkailun alueorganisaatiroolia muuttaa.

Teknologian muutos on muuttanut markkinoinnin fokusta sähköiseen muotoon. Työ antaa sähköisten jakelukanavien näkökulmasta hyviä yksittäisiä apuneuvoja yhteismarkkinointiin ja kilpailukyvyn edistämiseen sähköisen markkinoinnin kautta. Tämän työn tuottamasta tiedosta eniten hyötyvät kohdemarkkinoinnin ja –myynnin parissa toimivat kotimaiset alueorganisaatiot.



KUVIO 1. Tutkimusasetelma

Tämän työn päätavoitteena on selvittää miten alueorganisaatio eli DMO voi omalla toiminnallaan edesauttaa matkakohteen kilpailukyvyn parantumista kansainvälisessä kilpailussa alueyhteistyön ja tulevaisuuden jakelukanavien näkökulmasta? Mitkä tekijät ovat yhteismarkkinoinnin ja –myynnin haasteita ja hyötyjä, ja mitä ovat tulevaisuuden jakelukanavat?

Tutkimuskysymyksiksi nousivatkin seuraavat:

1. Millainen on matkailualueen kilpailukykyä edistävä ideaali alueorganisaatio?
2. Mitkä tekijät edesauttavat ja hankaloittavat alueorganisaation yhteismarkkinointia ja -myyntiä?
3. Mitä ovat tulevaisuuden jakelukanavat?

Työtä on rajattu aiheen laajuuden pienentämiseksi. Opinnäytetyössä ei käsitellä alueen haasteita ja hyötyjä muusta kuin alueorganisaation myynnin ja markkinoinnin näkökulmasta. Opinnäytetyössä ei käsitellä alueen tarjoomaa, tuotteistamista, markkinointiviestintää, hinnoittelua, palveluprosesseja, tuottavuutta tai laatua, saati palveluosaamista tai fyysistä ympäristöä. Alueorganisaation rooli rakennetaan työssä koostettujen hyötyjen, haittojen ja tulevaisuuden jakelukanavien perusteella. Kyse on verkostomaisemman toiminnan tarkastelusta, pääsääntöisesti internetissä jolloin keskinäinen riippuvuus eli yhteistyö toisten kanssa on tärkeää. , koska aihealue on muutenkin todella laaja.

Olen jättänyt urbaanin imagon rakentamisen pois, vaikkakin imagon rakentaminen on iso osa vetovoimaisuuden lisäämistä alueelle. Vetovoimaisuuden lisääminen on tärkeä osa matkailualueen pärjäämisessä kansainvälisessä destinaatiokilpailussa. Opinnäytteenä käyn lävitse työn kannalta keskeiset käsitteet: alueorganisaatio (DMO), yhteistyö ja tulevaisuuden jakelukanavat.

Tässä opinnäytteessä alueorganisaatioilla eli DMolla (destination management organization) tarkoitetaan alueellisia yhteenliittymiä kuten Suomi, kunnat tai yritysrhyppäät, jotka saavat etua yhteisestä toiminnasta. Matkailualalla alueorganisaatiot ovat syntyneet yhdistämään alueiden yritysten yhteismarkkinointia, matkailun aluehallintaa, tuotekehitystä ja matkailupalveluiden myyntiä.

Yhteistyötä tarkastelen alueyhteistyön näkökulmasta, joka voi olla niin vertikaalista, horisontaalista kuin diagonaalista. Yhteistyö on vapaaehtoista, yhteiseen tavoitteeseen suuntaavaa, yhteisiä toimintoja sisältävää vaihdantaa.

Kun puhutaan myynti- ja markkinointi-kanavien hallinnasta (jakelukanavat) keskitymme silloin saavutettavuuteen eli paikkaan ja aikaan. Tässä työssä myynti- ja markkinointikanavilla tarkoitetaan kaikkea sitä millä matkailutarjooma eli tuotteet ja palvelut saadaan asiakkaan eli matkailijan tietoisuuteen. Myynti- ja markkinointi-kanavista käytetään yhteisnimitystä jakelukanava ts. jakelutie. Buhalis & Laws (2001) mukaan matkailun jakelukanavat ovat välittäjiä, jotka myyvät ja tuottavat matkailupalveluita ja – tuotteita tuottajilta kuluttajille (Kracht & Wang 2010). Pearce ym (2004) mukaan matkailun jakelukanavat vaikuttavat kuluttajien valinnan varaan ja myös businessmalleihin sekä markkinointistrategioihin (Kracht & Wang 2010). Työssä ei tartuta yksittäisiin nimettyihin jakelukanaviin, koska jakelukanavavalintaan vaikuttavat monet asiat, mm. yritys, yrityksen toimiala, markkinoinnin tavoitteet, markkinointikeinot, yrityksen resurssit, käytettävissä oleva tekniikka, jakelukanavan selektiivisyys jne. Sähköisiä jakelukanavia on paljon ja ne muuttuvat jatkuvasti.

### **1.3 Työn rakenne ja tutkimusaineisto**

Tässä laadullisessa tutkimuksessa kerätään tutkimustuloksista samankaltaisuudet ja poikkeamat. Tutkimusmetodeja tässä työssä olivat lomakehaastattelut, olemassa olevat aiemmat tutkimukset ja käytännön kokemuksen kautta hankittu oma tieto sekä asiantuntijapaneeli. Tutkimusaineistossa on käytetty primaarilähteinä Suoma ry:n jäsenrekisterissä oleville lähetetty kyselylomake joulukuussa 2010 (n=27) sekä Matkamessuilla 2011 järjestetty asiantuntijapaneeli (n=7). Sekundääriaineistoa ovat mm. Gretzel ym. (2006) tutkimusta DMOiden eli alueorganisaatioiden tulevaisuuden haasteista Yhdysvalloissa ”Searching for the Future: Challenges Faced by Destination Marketing Organizations”, Kauppa- ja teollisuusministeriön (2004) tutkimus Matkailun kehittämisen alueellisista työnjaoista ja vastuista sekä kolmas oleellinen aiempi tutkimus on Bornhorst, Ritchie & Sheehanin (2009) tekemä tutkimus Kanadassa 84 matkailujohtajalle ja omistajalle alueorganisaatioiden ja kohteiden menestykseen vaikuttavista tekijöistä ni-



meltään Determinants of tourism success for DMOs & destinations: An empirical examination of stakeholders' perspectives. Aiheesta on kirjoittanut useita kansainvälisesti arvostettuja artikkeleita ja kirjoja, mm. professori ja strategisti Dimitrios Buhalis.

Yleisesti alueyhteistyöstä ja jakelukanavista löytyy runsaasti erilaista kirjallisuutta ja tutkimuksia Suomesta ja maailmalta. Suomen matkailun alueorganisaatioiden roolista tulevaisuudessa sähköisten jakelukanavien ja alueyhteistyön yhteisnäkökulmasta ei ole tehty tutkimusta. Moilanen, Santala & Vesterinen (2004) Kauppa- ja teollisuusministeriölle tekemästä tutkimuksesta matkailun kehittämisen alueellisesta työnjaosta ja vastuusta löytyy paljon samansuuntaisia tutkimuselementtejä, joita olenkin työssä hyödyntänyt taustamateriaalina ja vertailukohteena tämän hetkiselälle tilanteelle. Kyseisessä työssä on tarkasteltu matkailuyritysten tarpeista lähtevää keskinäistä yhteistyötä sekä yksityisen ja julkisen sektorin kumppanuuksia kilpailukyvyn parantamisen fokuksella.

Kyseisissä aikaisemmissa tutkimuksissa kuvataan selkeästi alueorganisaatioiden kohtaamia haasteita ja ratkaisuja, joita myös peilaan työssäni Suomen matkailualan asiantuntijoiden ja alueorganisaatioiden näkemyksiin alueorganisaation toiminnan haasteista ja alueyhteistyöstä. Näiden vertailujen perusteella päättelen työn lopuksi, mikä on tulevaisuuden matkailualueorganisaation rooli huomioon ottaen tulevaisuuden jakelukanavat ja yhteistyön. Kuvaan myös ideaalin alueorganisaation koko materiaalin koosteista oman näkemykseni mukaisesti.

Työni koostuu 7 luvusta. Johdannon jälkeen luvussa kaksi käsittelen alueorganisaation nykyistä roolia, sen tehtäviä, historiaa, organisoitumista ja kilpailukykytekijöitä. Tämän jälkeen luvussa kolme kolme käsittelen markkinointiyhteistyötä ja yhteistyötä edistäviä ja hankaloittavia tekijöitä ja yhteistyötä e-yhteistyön näkökulmasta. Luvussa neljä pohdin teknologian merkitystä jakelukanaviin sekä sähköisiä jakelukanavia. Jakelukanavista käyn lävitse niiden taustaa ja tulevaisuutta teknologian kautta lisäksi jakelukanavan valintaa alueorganisaation ja matkailijan valintojen näkökulmasta. Luvun lopussa tuon esiin keinoja pärjätä kansainvälisessä kilpailussa. Opinnäytteen lopussa pohdin alueorganisaation toimintaan kuuluvien asioiden yhteistyötä edesauttavista ja hankaloittavista tekijöistä sekä tulevaisuuden jakelukanavista. Näistä muodostan käsityksen ideaalista alueorganisaatiosta sen rooleineen tulevaisuudessa.

Työssä huomioitavaa on se, että asiantuntijat, haastatellut ja taustakirjallisuus on rajattu täysin matkailupiiriin, joten opinnäytetyössä ei ole poikkitieteellistä näkemystä. Tärkeitä sanoja tässä tulevaisuuteen kohdentuvassa kvalitatiivisessa tutkimuksessa ovat todennäköisesti ja luultavasti, mikään ei ole ehdotonta. Mika Mannermaa (1991) on sanonut tulevaisuudesta, että se ei ole kuin ennen ja se merkitsee epävarmuutta ja asioita, joihin ei voi juurikaan vaikuttaa, mutta niihin voimme varautua. Emme etsi siis totuutta, vaan pyrimme vaikuttamaan nykyhetkessä tehtäviin päätöksiin ja estämään ei-toivotut tulevaisuuden kehityskulut.

## **2 Matkailun alueorganisaatio eli DMO**

Koko Suomen matkailuklusteri (majoitus- ja ravitsemistoiminta, liikenne ja sitä tukevat palvelut, ohjelmopalvelut jne.) on liki 13.5 miljardin euron elinkeino TEMin joulukuun (2011) toimialaraportin mukaan ja alalla työskentelee noin 97 500 henkilöä noin 27 700 yrityksessä.

Hall, Müller & Saarisen (2009, 92) mukaan matkailu voidaan nähdä yhtenä kilpailun muotona vetää puoleensa matkailijoita. Toiseksi se on kohdemarkkinointia ja imagon luomista. Lisäksi matkailu on mahdollistava elementti aluekehityksessä joka ottaa huomioon infrastruktuurin. Matkailukohteiden on pystyttävä hallitsemaan kaikki osa-alueet matkailusysteemistä jotta se menestyy. Tästä johtuen moni matkailualue on perustanut alueorganisaation matkailualueille johtamaan alueen toimintoja. Alueorganisaatioiden toimivalta voi olla maanlaajuinen, lääni, provinssi tai seutu tai joku tietty kaupunki, mukaan lukien isot urbaanit keskustat jotka ottavat yleensä muodon matkailu- ja kongressitoimistona, kuten Helsinki. (Sainaghi 2006, 1059.)

Alueorganisaatioista on monta määritelmää. Englannin kielisenä terminä alueorganisaatioita nimitetään DMO:ksi (destination marketing organization) eli kohdemarkkinointiorganisaatioiksi, jotka ovat yleensä voittoa tavoittelemattomia tahoja ja pyrkivät matkailijavirtojen kasvattamiseen kohdealueella. Nykypäivänä nimi on saanut myös uuden

muodon eli DMO on ”destination management organization”. Nimi osoittaa fokuksen muuttuneen markkinoinnin ja johtamisen yhteistyöksi. DMOt ovat yleisesti vastuussa alueen uniikin imagon rakentamisesta, yksityisen ja julkisen yhteistyön koordinoinnista, informaation tuottamisesta matkailijoille sekä yleisesti alueen matkailun johtamisesta. (Prideaux & Cooper 2002; Gretzel, Fesenmaier, Formica, O’Leary 2006, 119.)

## 2.1 Alueorganisaation roolit

Alueorganisaatioiden rooleista on olemassa useita eri näkemyksiä. Tässä on koostettu muutamien tässä työssä tärkeimpien lähteiden mukaisesti alueorganisaation rooleja seuraavasti:

- Getz, Anderson, Sheehan (1998): Matkailutoimistot toimien markkinointiorganisaatioina, jotka promotoivat kohteita ja palvelevat alueen jäseniä ja partnereita. Matkailutoimistot suunnittelevat tai kehittävätkin alueen tarjontaa.
- Buhalis (2000, 116): Kansalliset ja seudulliset matkailuorganisaatiot ja alueorganisaatiot tuottavat turisteille ja matkailutoimelle lisätietoa, tukevat dokumentointia, jaottelua ja matkailutuotteiden kontrollia, promootioyhteistyötä sekä erikoisjärjestelyitä. Jakelukanavat vaihtelevat tuotteen, teollisuusrakenteen ja maiden mukaisesti.
- Boxberg, Komppula, Korhonen, Mutka (2001,68): Suomen matkailun markkinointiorganisaatiot jaetaan paikallisiin, seutukunnallisiin, maakunnallisiin ja suuralueorganisaatioihin sekä matkailukeskusten markkinointiorganisaatioihin ja horisontaalisiin verkostoihin. Alueorganisaatiot ja –varaamot ovat syntyneet yhdistämään matkailukeskusten ja –alueiden yritysten yhteismarkkinointia ja tuotekehitystä.
- Moilanen ym. (2004): Jokaisessa maakunnassa tulee olla toimiva alueorganisaatio, seutukunnallisten olemassa olevien toimijoiden on tehtävä yhteistyötä alueorganisaation kanssa, kunnissa vain asiantuntijaorganisaatiot kuten matkailutoimistot ovat matkailutoimijoita, myynti- ja välitystoiminta toteutetaan yrityksen kautta ja yhteistyön varmistamiseksi tehdään ohjelmajärjestelyt eri osapuolten välillä.

- Gretzel ym. (2006): Destination Management Organization (markkinointi ja johtaminen), uniikin imagon rakentaminen, yksityisen ja julkisen yhteistyön koordinointi, informaation tuottaminen matkailijoille, alueen matkailun johtaminen.
- Bornhorst ym. (2009, 573): DMO:n toimenkuvaan kuuluvat laaja koordinaatio mukaan lukien paikalliset, poliittiset, kuntataho, business ja matkailijat, saadakseen yhden äänen matkailusta ulospäin. Toiseksi johtajuuden ja edunvalvonnan roolit matkailussa paikallisessa yhteisössä ovat osa toimenkuvaa. DMO:n pitää olla näkyvä kokonaisuus joka vetää puoleensa matkailijoita siten, että paikalliset asukkaat ymmärtävät matkailun tärkeyden. Kolmanneksi sen on varmistettava vetovoimainen matkailufasilitteettien kokonaisuus, tapahtumat, ohjelmat ja imago, jotka edesauttavat mainostamaan kohdetta. Neljänneksi se auttaa kävijäpalveluissa kuten ennakkoinformaation ja lisäinformaation tuottamisessa matkailijalle. Ja viidenneksi DMOlla on myös yksi erittäin tärkeä rooli eli toimia avainyhteystahona auttaakseen muita alueen yrityksiä, kuten kokousjärjestäjiä ja incoming-matkatoimistoja jotka tuovat matkailijoita kohteeseen. Toisin sanoen DMO:n roolina on paikallisten asukkaiden hyvinvoinnin parantaminen, tehdä kaikkensa auttaakseen matkailijoita, jotta he kokevat miellyttäviä elämyksiä ja samalla varmistaen tehokkaan destinaation hallinnan ja hoitamisen.
- Laukkanen (2010): Alueorganisaatio on tahon, joka tekee alueellista markkinointia, antaa matkailuneuvontaa, hoitaa alueen matkailumarkkinointia yhdessä yrittäjien kanssa, hoitaa edunvalvontaa, työstää matkailuhankkeita, ylläpitää varaus- ja tietojärjestelmää ja välittää matkailupalveluita.

Aija Laukkasen (2010) tekemä tutkimus kuvaa paljolti tämän hetkistä suomalaista alueorganisaatiotilaa. Tämän työn tuloksena saadaan aikaiseksi ideaali alueorganisaatio, jonka toimenkuva tukee destinaation pärjäämistä alueiden välisessä kilpailussa.

## 2.2 Historia ja organisoituminen Suomessa

Alueorganisaatioita on ollut jo pidemmän aikaa Suomessa ja niiden organisoitumismuotoja on useanlaisia. 1960-luvulla kunnat perustivat kunnallisia matkailutoimistoja, jonka tavoitteena oli objektiivisen tiedon välittäminen varsinkin kaupungeissa. 1980-luvulla

oli jo kehittynyt erilaisten kunnallisten, maakunnallisten ja seutukuntia käsittäneet matkailuorganisaation verkot, jotka toimivat pääsääntöisesti julkisin varoin alueen mainontaa ja myyntiä edistäen. 1990-luvulla kuntien talous kiristyi ja kunnallisia matkailuorganisaatioita yhtiöitettiin. Tavoitteena oli paikallisten matkailuyritysten sitouttaminen matkailun kehittämiseen sekä tulosten kasvu. Pääosa uusista matkailuyhtiöistä jäi kuitenkin käytännössä lähes 100 %:sti kuntien omistukseen, mikä johti useissa tapauksissa ristiriitaiseen tilanteeseen: yhtiön toiminta olisi vaatinut tulorahoitusta ja sen saamiseksi olisi pitänyt myydä. Toisaalta aktiivinen myyntityö aiheutti joissakin tapauksissa keskustelua yksityisen elinkeinon ja kunnallisen matkailutoimen kilpailuasetelmista. (Boxberg ym. 2001, 16.)

Kunnallista matkailutoimea on Suomessa harjoitettu erilaisin hallinnollisin järjestelyin Boxberg ym. 2001 mukaan:

- “oman hallintokunnan alaiset toimistot
- kunnanhallituksen välittömässä alaisuudessa toimivat toimistot
- kunnalliset matkailuosakeyhtiöt
- matkailuyhdistykset tai ulkopuoliset organisaatiot kunnan tehtävien toteuttajina
- kunta on jäsenenä tai osakkaana seutukunnallisessa tai maakunnallisessa markkinointiorganisaatiossa.”

Seutukunnalliset markkinointiorganisaatiot, yhdistykset ja osakeyhtiöiden määrä on kasvanut kuntatalouden säästöjen myötä. Tässä tapauksessa kunnan matkailuyrittäjät ovat mukana vastuunjaossa ja kulujen jakamisessa. (Boxberg ym. 2001, 71.) Suoma ry:n tekemän (2009) tutkimuksen mukaan matkailutoimistot eri kunnissa ovat organisoitu siten, että osa matkailutoimistosta on kunnan organisaatiota 53 %, osakeyhtiöitä 25 %, yhdistyksiä 7 % ja muita 15 %.

Anttiroiko (2010, 16) mukaan hierarkkinen hallinta edustaa perinteistä institutionaalista hallintaa, joka perustuu auktoriteettiin. Lähtökohtaisesti kunnan omana tuotantona eli in-house – periaatteella tuotetut palvelut perustuvat hierarkiaan. Myös esimerkiksi kunnan omistama osakeyhtiö on hierarkia, vaikka sen toiminnan ohjaaminen kuntakonsernin puitteissa ei perustu hierarkiaan vaan omistajaohjaukseen. Vaihtoehtona olisi markkinaehtoinen hallinta joka perustuu markkinamekanismia hyödyntävään hallintaan eli sen muoto on esimerkiksi kilpailuttamiseen perustuva ulkoistaminen. Verkostohallin-

nalla tarkoitetaan win-win – periaatetta, jossa löyhät verkostot toimivat kumppanuuksi-  
en eri muodoissa. Neljäs on yhteisöllinen hallinta, jonka lähtökohtana on yhteisöjen,  
asukkaiden ja palvelujen käyttäjien itseohjautuvuuden sekä desentralisoitujen rakentei-  
den hyödyntäminen hallintaprosessissa.

Kunnan palvelujen järjestämistapoja on siis useita. Kunnan oma tuotanto, jossa on  
kunnan virasto tai liikelaitos jonka toiminta perustuu julkiseen auktoriteetti johtamiseen.  
Toinen on kuntien yhteistyö, jossa rakennetaan kuntayhtymä tai muu yhteistyöelin ja  
perustuu sopimukseen. Kolmanneksi yhtiöittäminen, jossa on kunnan omistama yhtiö  
tai yhteisyritys toimien omistajaohjauksella. Neljäs järjestämistapa on ostopalvelut, jossa  
ulkopuoliset tuottajat toimivat yksityisoikeudellisilla sopimuksilla. (Anttiroiko 2010, 18.)

Kunnan omistama osakeyhtiö on nykyisin suosituin tapa siirtää kuntien toimintaa jul-  
kisoikeudellisen viitekehyksen ulkopuolelle. Kunnan tulisi näin ollen lähtökohtaisesti  
varmistua siitä, että yhtiö voi toimia ilman kunnan taloudellista tukea ja että omistajan  
mahdollisuus ohjata yhtiötä on riittävän hyvä. Kunnan omistamat yhtiöt toimivat peri-  
aatteessa samoilla ehdoilla kuin muutkin yhtiöt eli niiden on katettava toiminnasta ai-  
heutuneet menot tuloillaan ja niihin sovelletaan osakeyhtiölakia. Osakeyhtiö on hallin-  
tateoreettisesti yksityisoikeudellinen hierarkia, jonka avulla kunta voi hoitaa tiettyjä teh-  
täviä. Toiminnan suora demokraattinen kontrolli väljenee. (Anttiroiko 2010, 27.)

Muita tapoja ovat esimerkiksi strateginen allianssi, jossa perustetaan yhteisyritys (joint  
venture) tai löyhempi yhteistyömuoto ad hoc – pooli, konsortio, projektiyhteenliittymä  
tai vastaava. Pääsääntönä tässä on tiiviin yhteistyön organisaatio, jossa kunnat säilyttä-  
vät itsenäisyytensä. Tavoitteena on palvelujen kehittäminen yhteistyössä. Näitä yleensä  
käytetään naapurikuntien kesken. Allianssissa voidaan yhdistää kansainvälinen markki-  
nointi, back office – toiminnot ja varauspalvelut tai sitten sopimus pohjainen kump-  
panuus jossa hyödynnettäisiin tiedonjakamista, resursseja ja toimintakulttuureja. Lisäksi  
rahoitus pohja kasvaisi, ja kumppanuus tuottaa innovatiivisuutta ja muuntumiskapasi-  
teettia kun joudutaan käsittelemään ja oppimaan toistensa perusolettamuksista, työme-  
netelmistä ja toimintakulttuureista. Myös Public-Private Partnership (PPP), julkisen ja  
yksityisen sektorin kumppanuus on yksi tapa. Kun taas 4P-malli (Public Private People  
Partnership) perustuu julkisen hallinnon, yritysten ja käyttäjien väliseen strategisen

kumppanuuteen, jolla pyritään hyviin sidosryhmä- ja asiakassuhteiden kehittämiseen. (Anttiroiko 2010, 29-30, 38.)

Niin sanottu isäntäkuntamalli, jossa joku kunta hoitaa muiden yhteistyökuntienpuolesta tiettyä tehtävää, voidaan toteuttaa yhteisen viran tai toimielimen tai ostopalvelun muodossa. (Anttiroiko 2010, 32.) Viranhaltioiden keskuudessa vallitsee yleinen näkemys, että lähitulevaisuudessa tulee edelleen tapahtumaan siirtymää omasta palvelutuotannosta ulkoistettuihin ja erityisesti yritysten tuottamiin palveluihin. (Anttiroiko 2010, 32, 45-46.)

Muutamia esimerkkejä suomalaisista malleista ovat esimerkiksi Tampereen malli, jossa on osakeyhtiöitetty matkailun alueorganisaatio, jonka omistaa Tampereen kaupunki. Turussa suunniteltiin yhtiöittämistä vuoden 2010 alussa, mutta siitä luovuttiin. Turussa matkailussa on mukana myös yritysosakkaita kaupungin lisäksi. Kuopiossa on yhtiöitetty, kaupungin omistama yritys vuodelta 1974. Espoossa kaupunki, alan toimijoita ja teknillinen korkeakoulu ovat mukana Espoon Matkailu Oy:n toiminnassa. Oulussa on vuonna 2010 rakennettu Oulun kaupungin 33 % ja yritysten yhteinen, Oulun Matkailu Oy. Suomessa trendi onkin kohti julkishallinnon ja yritysten yhteisiä alueorganisaatioita.

World Tourism Organization, UNWTO (2000) mukaan julkisen hallinnon ylläpitämä markkinointiorganisaatio on tehottomampi kuin ne, joita johdetaan pelkästään yksityisen voimalla tai yhteistyössä yksityissektorin kanssa. Public-private – partnershipissä yrittäjillä on enemmän sananvaltaa matkailumarkkinoinnissa ja -myynnissä. Trendi kohti public-private – yhteistyötä matkailumarkkinoinnissa ja promootiossa ei ole nähtävissä vain kansallisella tasolla vaan se lisääntyvästi laajenee alueelliselle ja kaupunkien tasolle. Toisaalta Euroopassa valtionhallinnon yritykset ovat olleet pitkään yritysasemassa matkailualalla. Syynä valtionhallinnon asemaan on ollut se, että yksityiset yritykset eivät ole olleet valmiita ottamaan investointiriskejä kuten kuljetuksissa ilmailu ja junaliikenne (Hall ym. 2009, 56).

Aija Pekkisen Joensuun yliopistossa tekemän PD (Professional Development)-työn aiheesta alueorganisaation / kunnan rooli matkailussa vuodelta 2002 tarkasteltiin erilaisia organisaatiomuotoja alue-, seutukunta- ja maakuntatasolla sekä organisaatioiden teh-

täviä ja tavoitteita. Tutkimuksen johtopäätöksissä todettiin, että yhden tai useamman kunnan yhdessä muodostama oma myyntiorganisaatio, on Laukkasen mielestä heikoilla, ellei siinä ole yrittäjät vahvasti mukana. Työssä haettiin kuitenkin alueellisten ja kunnallisten toimistojen tiiviimpää yhteistyötä.

Aiemmat yhteistyön tutkimukset ja kirjallisuus osoittavat alueellisen yhteistyön tärkeyden globaalissa kilpailutaloudessa. Erilaisia yhteistyömalleja on paljon ja trendi on kohti PPP (Public-Private) -yhteistyötä maailmassa.

Olemme tilanteessa jossa alueorganisaatio kokee vastuuta niin ostajan kuin paikallisten yritysten muodossa, jota edustavat. Ei riitä pelkkä markkinointi vaan on saatava aikaiseksi tuotteita ja palveluita, jotka ovat vetovoimaisia ja laadukkaita. Alueorganisaatiot auttavat alueen vetovoimatekijöiden, tapahtumien kehittämistä. Usein alueorganisaatio sijaitsee alueella, mutta toimii alueen yritysten ”ulkopuolella”. Suurin osa toimistojen budjeteista käytetään ulkopuolisten matkailijoiden houkuttelemiseen alueelle, mutta pieni osa käytetään alueen sisällä. Tämä investointien puute alueen sisällä voi vaikuttaa alueen sisäisten projektien yhteistyöhön. Alueorganisaatiot ovat siirtäneet fokusointia ulkoisista markkinoista lähialueyhteistyöhön, samalla tavalla kuin PR eli tiedotus ja suhdetoiminta kohti yhteisöllistä osallistumista. Menneitä ovat ajat, jolloin alueorganisaatiot pystyivät käyttämään aikansa vain alueen mainostamiseen ja odottaa erilaisten tuotteiden/palveluiden syntymistä sekä tuottaa matkailijaesitteitä. Uudet asiakkaan haluavat personoituja palveluita Windham ja Ortonin (2000) mukaan, eikä tämä ole oletettavasti muuttunut kymmenessä vuodessa.

Pekka Vihma (2010), Vanajanlinna Hotel & Restaurant, on kiteyttänyt hyvin näkemyksen alueelliseen organisoitumiseen Länsi-Uudenmaan matkailuselvityksen loppuraportissa. ”Alueellista matkailuyhteistyötä rakennettaessa tulee ensimmäisenä selkeyttää eri toimijoiden roolit (kunnat, matkailutoimet, yritykset, julkiset rahoittajat), koska alueilla on useita monia päällekkäisiä toimijoita, jotka eivät tiedä kuinka asemoituvat. Toiseksi on keskeistä selvittää bisneksen nykytila ja määrittää tavoitteet. Kolmanneksi on tehtävä päätös siitä, minkä toimijan ympärille tavoitteet rakennetaan, sekä resursoitava toiminta. Tämän jälkeen pulinat pois ja tehdään 10 vuotta töitä yhdessä”. (Creamentors 2010.)



Sainaghi (2006, 1055) mukaan DMO:n on huolehdittava sesonkiluonteisuuden vähentämisestä, uusien tuotteiden tai palveluiden rakentamisesta ja uusista työkaluista alueelle. Tarvitsemme lisää yhteistyötä julkisten ja yksityisten matkailutahojen välille. Kuinka operaattorit saadaan mukaan toimintaan, kuinka kerätään lisää taloudellisia resursseja, kuinka koordinoidaan DMO:n toimintoja paikallisissa tuotannoissa joita hoitavat alueen yritykset? Sainaghin (2006, 1058) esimerkki Italian matkakohteesta on esimerkillinen. Kolme pääprosessia matkailualueella ovat seuraavat: palveluiden tuottaminen, uusien tuotteiden kehittäminen määrällisesti ja laadullisesti sekä yhteydet, mikä sisältää laajasti ajateltuna kaikki toimet millä loppukuluttaja saadaan paikan päälle houkutelua.

Kasvava trendi Italian matkakohteissa Sainaghin (2006, 1059) mukaan on ollut siirtää julkiset operatiiviset prosessit, jotka sisältävät suoraa hallintaa, kaupunkien hallinnoilta linsensseillä paikallisalueorganisaatioille eli DMOille, siellä missä on ollut vahvat institutionaaliset siteet paikallisten julkishallinnon tahojen ja DMOiden kanssa. DMO:t ovat kehittäneet uutta infraa, uusia palveluita ja valmennuksia. Kyse on siis strategisesta markkinoinnista, joka määrittelee liiketoiminta-alueet ja alueen promootion, kun taas operatiivinen markkinointi käsittelee eri markkinakontaktityökaluja. Tukityökaluja viestintäprosesseissa ovat printtimedia, matkamessut, workshopit, nettisivujen rakentaminen, infopisteiden miehittäminen ja promo-kuluttajakanavien kehittäminen.

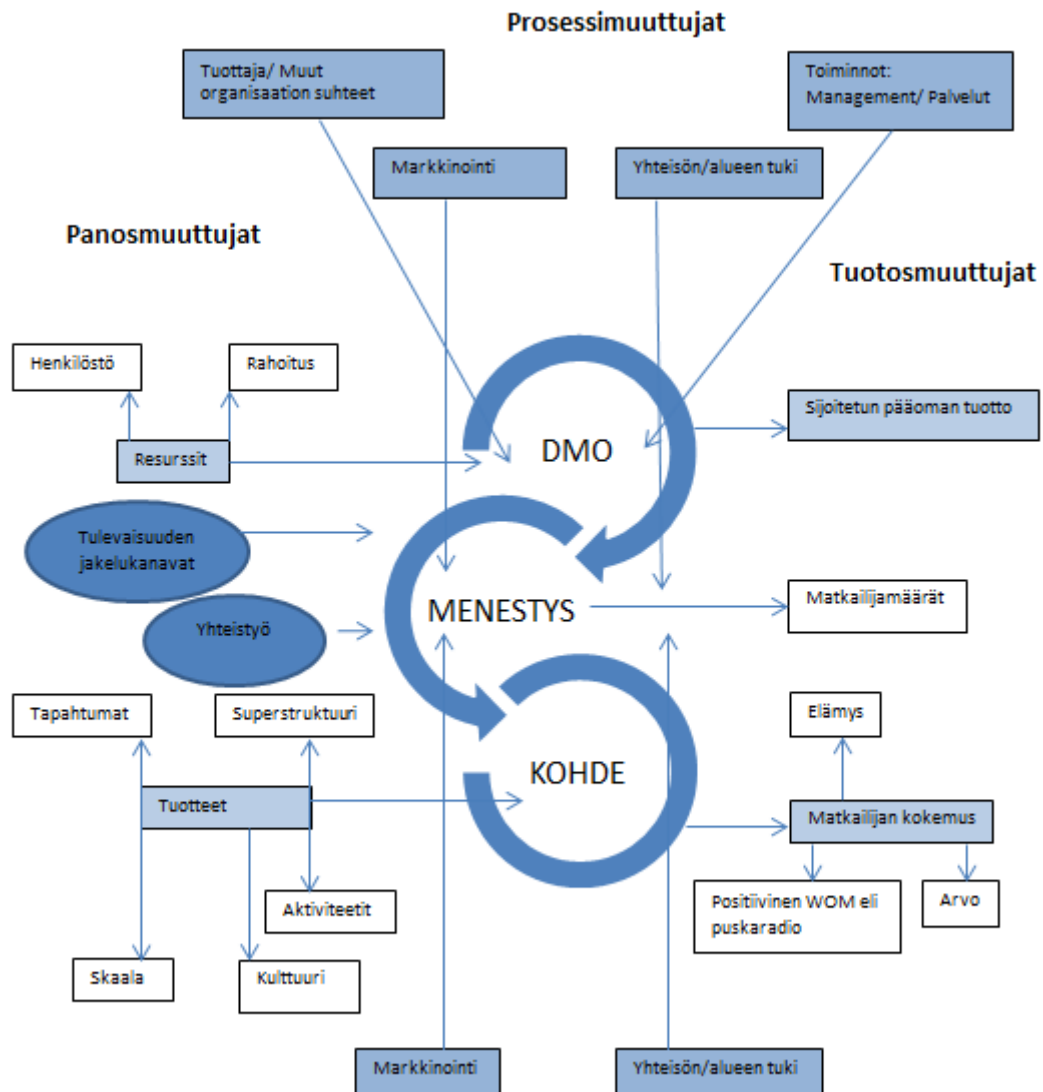
### **2.3 Kilpailukykytekijät**

Merkittävät kaupunkiseudut kilpailevat valtioiden ohella kansainvälisesti keskenään investoinneista ja osaavista ihmisistä matkailijavirtojen ohella. Esimerkiksi pääkaupunki-seudun tärkeimpiä kilpailijoita matkailusektorilla ovat Itämeren suuret kaupungit.

Destinaation kilpailukyky liittyy kohteen taitoon tuottaa elämyksellisiä tuotteita ja palveluita jotka toimivat paremmin kuin toisissa kohteissa. Destinaation konsepti sisältää hintavaihtelut vaihtokurssimuutoksineen, tuottavuuden tasot eri tuotteille ja palveluille ja laatutekijät vaikuttaen alueen vetovoimaisuuteen. Omistajien on tiedettävä kuinka kohteen kilpailukyky (hinta ja ei-hinta –tekijät) muuttuvat ja miksi ne muuttuvat.

(World Economic Forum, WEF 2011.)

DMO markkinoi ja johtaa aluetta menestykseen. Kuviossa 2 on kuvattu mitkä ovat DMO:n ja kohteen menestystekijät panos-tuotsmallissa sekä keskellä on nähtävissä prosessi. Toisaalta DMO voi olla se, joka tuottaa, kehittää ja kokoaa kohteen markkinoitustuotteet ja palvelut. Menestystä mitataan matkailijamäärällä. Työssä on käsitelty kuvion ympyröiden sisällä olevia asioita eli alueorganisaatiota eli DMO:ta kohteen menestyksen takana alueyhteistyön ja tulevaisuuden jakelukanavien näkökulmasta.



KUVIO 2. Opinnäytetyön fokusointi laajemmassa skaalassa, mukaellen menestystekijöiden vertailua ideaalin DMO:n ja kohteen välillä (Bornhorst ym. 2009)

Suomen matkailun kilpailukykyä on mitattu Maailman talousfoorumissa (Kuvio 3). Suomi on pärjännyt ihan hyvin, sijoittuessa Euroopan maista sijalle 12 vuonna 2011 tuloksissa. Ruotsi on viiden ensimmäisen maan joukossa ensimmäistä kertaa ja on pa-

rantanut kaksi sijaa sijoitustaan vuodesta 2009. Maa on sijoitettu kolmessa kategoriassa ensimmäiselle sijalle: kestävä ympäristö, IT- infrastruktuuri ja kulttuurivarannot. Poliittikka (8.s), hyvä turvallisuus (7.s), loistava lentoinfrastruktuuri (10.s) vahvistavat Ruotsin kovaa tulosta ja auttavat maata pärjäämään vaikka sen hintakilpailukykyä sijalla 120.

Country/Economy	SUBINDEXES								
	OVERALL INDEX			T&T regulatory framework		T&T business environment and infrastructure		T&T human, cultural, and natural resources	
	Regional rank	Overall rank	Score	Rank	Score	Rank	Score	Rank	Score
Switzerland	1	1	5.68	1	5.99	1	5.58	2	5.48
Germany	2	2	5.50	12	5.67	2	5.57	5	5.26
France	3	3	5.41	7	5.71	8	5.35	9	5.18
Austria	4	4	5.41	3	5.89	12	5.19	10	5.13
Sweden	5	5	5.34	11	5.67	15	5.15	8	5.21
United Kingdom	6	7	5.30	21	5.35	11	5.27	3	5.28
Spain	7	8	5.29	22	5.34	10	5.32	6	5.22
Iceland	8	11	5.19	2	5.90	6	5.36	41	4.31
Netherlands	9	14	5.13	16	5.50	18	5.10	16	4.78
Luxembourg	10	15	5.08	14	5.51	7	5.35	38	4.37
Denmark	11	16	5.05	15	5.51	16	5.11	26	4.53
Finland	12	17	5.02	5	5.74	30	4.75	25	4.55
Portugal	13	18	5.01	19	5.47	24	4.84	17	4.73
Norway	14	20	4.98	8	5.71	26	4.79	32	4.45
Ireland	15	21	4.98	10	5.68	23	4.88	37	4.37
Belgium	16	23	4.92	18	5.48	35	4.66	20	4.64
Cyprus	17	24	4.89	23	5.33	14	5.15	44	4.19
Estonia	18	25	4.88	17	5.50	19	5.09	50	4.06
Malta	19	26	4.88	9	5.69	22	4.93	54	4.02
Italy	20	27	4.87	45	5.00	27	4.79	15	4.83
Greece	21	29	4.78	34	5.11	29	4.75	29	4.48
Czech Republic	22	31	4.77	26	5.26	37	4.56	31	4.48
Slovenia	23	33	4.64	29	5.19	33	4.70	53	4.03
Croatia	24	34	4.61	42	5.02	36	4.58	43	4.23
Montenegro	25	36	4.56	32	5.15	49	4.15	36	4.38
Hungary	26	38	4.54	24	5.29	45	4.28	48	4.06
Bulgaria	27	48	4.39	54	4.79	44	4.32	51	4.05
Poland	28	49	4.38	49	4.86	65	3.81	30	4.48
Turkey	29	50	4.37	66	4.58	55	4.02	28	4.50
Latvia	30	51	4.36	38	5.07	39	4.36	83	3.66
Slovak Republic	31	54	4.35	39	5.05	57	3.96	52	4.04

KUVIO 3. Matkailun kilpailukykyindeksi 2011: Eurooppa (WEF 2011)

Jokainen yllä olevassa taulukossa oleva alaindeksi on tuotettu vuorollaan kohtien määrällä matkailun kilpailukykyistä ja niitä on kaiken kaikkiaan 14. Ne ovat:

1. Poliittikka ja säännökset
2. Kestävä ympäristö
3. Turvallisuus
4. Terveys ja hygienia
5. Matkailualan priorisoiminen
6. Lentoinfrastruktuuri
7. Maakuljetusten infrastruktuuri

8. Matkailun infrastruktuuri
9. IT -infrastruktuuri
10. Hinta kilpailutekijänä matkailussa
11. Työvoima
12. Matkailun mieltymys
13. Luonnonvarat
14. Kulttuurivarannot

Matkailun kilpailukykyindeksi (TTCI, The Travel & Tourism Competitiveness Index) on kehitetty Maaailman talousfoorumin lentoyhtiöt ja matkailusektori partneriohjelmassa. Indeksien tarkoituksena on mitata tekijöitä ja säädöksiä jotka vaikuttavat matkailusektorin kehittämiseen eri maissa. Indeksissä on kolme pääkategoriaa muuttujia jotka johtavat tai ohjaavat matkailun kilpailukykyä. Näistä parhaimmat maat on kuvattu kuviossa 4. Kyseisissä indekseissä on nähtävissä että Suomi oli paras turvallisuudessa ja hygieniassa. (WEF 2011.)

Country/Economy	Policy rules and regulations	Environmental sustainability	Safety and security	Health and hygiene	Prioritization of Travel & Tourism	Air transport infrastructure	Ground transport infrastructure	Tourism infrastructure	ICT infrastructure	Price competitiveness in the T & T industry	Human capital	Affinity for Travel & Tourism	Natural resources	Cultural resources
Albania	46	72	44	66	55	96	97	77	71	94	57	<b>3</b>	113	83
Australia	30	59	18	58	37	<b>3</b>	51	16	24	113	20	55	4	20
Austria	28	5	10	<b>3</b>	16	26	15	<b>1</b>	25	121	25	15	43	13
Barbados	75	30	34	33	<b>3</b>	25	10	28	27	74	48	<b>2</b>	129	63
Brazil	114	29	75	73	108	42	116	76	56	114	70	97	<b>1</b>	23
Brunei Darussalam	120	136	23	70	127	41	49	91	47	<b>1</b>	47	78	38	91
Canada	4	35	24	52	40	<b>1</b>	33	21	14	105	5	52	11	18
Cyprus	79	51	26	43	6	21	20	<b>1</b>	31	109	24	11	117	47
Denmark	17	<b>3</b>	8	38	81	17	7	24	10	139	4	111	77	22
Finland	5	7	<b>1</b>	12	65	16	21	42	17	128	7	83	66	26
Gambia, The	86	44	88	103	26	82	52	127	108	<b>2</b>	107	30	106	116
Germany	20	4	9	7	83	7	<b>3</b>	15	7	125	19	81	18	4
Hong Kong SAR	<b>2</b>	109	5	<b>1</b>	12	12	<b>1</b>	70	4	67	6	8	68	40
Iceland	33	15	4	4	9	18	32	7	<b>3</b>	71	<b>3</b>	14	80	56
Italy	84	60	48	27	56	29	39	<b>1</b>	34	129	45	91	49	8
Lebanon	98	125	123	48	39	56	100	29	80	55	64	<b>1</b>	139	98
Lithuania	83	19	59	<b>1</b>	97	107	26	50	32	73	62	84	114	57
Malaysia	21	64	83	75	46	34	36	74	52	<b>3</b>	37	17	22	33
Mauritius	27	62	45	68	<b>1</b>	61	41	47	66	18	53	4	131	110
New Zealand	<b>3</b>	20	14	30	21	11	50	36	23	84	14	18	30	49
Norway	15	6	<b>3</b>	23	36	9	63	23	11	134	16	88	60	27
Singapore	<b>1</b>	41	13	55	<b>2</b>	14	<b>2</b>	33	20	29	<b>2</b>	12	96	30
Spain	85	33	36	29	11	8	13	8	30	106	46	37	35	<b>2</b>
Sweden	8	<b>1</b>	7	36	60	10	16	37	<b>1</b>	120	13	54	45	<b>1</b>

KUVIO 4. Kolme kovinta maata per indeksi (WEF 2011).

## Travel & Tourism indicators

### T&T industry, 2010 estimates

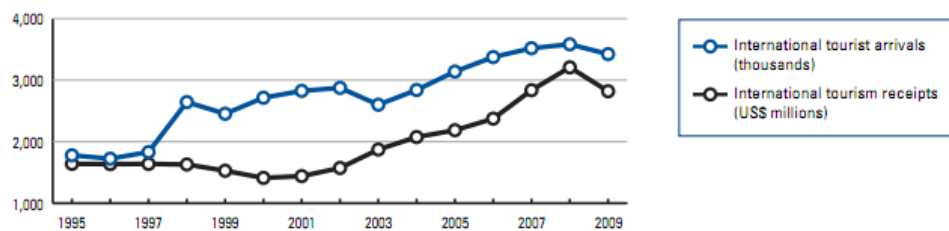
		Percent of total	2011–2020 annual growth (% forecast)
GDP (US\$ millions)	6,631	2.6	3.6
Employment (1,000 jobs)	60	2.5	3.3

### T&T economy, 2010 estimates

GDP (US\$ millions)	17,763	6.9	3.8
Employment (1,000 jobs)	166	7.0	2.8

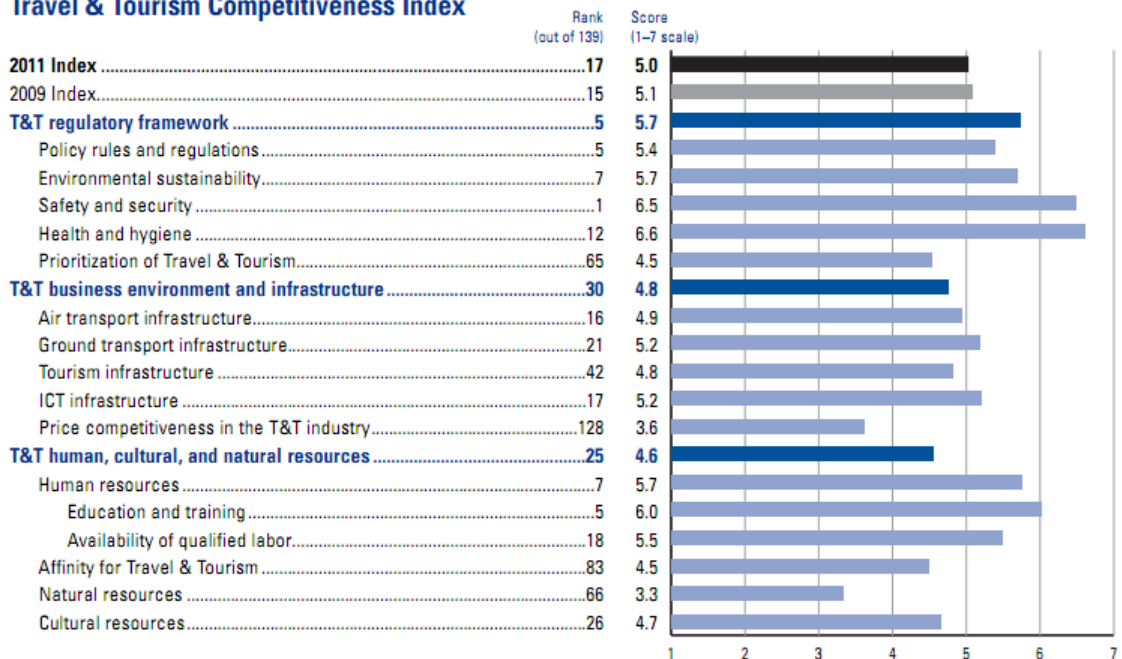
Source: World Travel & Tourism Council, TSA Research 2010

International tourist arrivals (thousands), 2009.....3,423.0  
International tourism receipts (US\$ millions), 2009 .....2,820.2



Source: United Nations World Tourism Organization

## Travel & Tourism Competitiveness Index



KUVIO 5. Suomen kilpailukykyindeksi (WEF 2011)

Kohdehallintatekijät ovat niitä jotka voivat edistää alueen vetovoimaa ydinresursseissa ja vetovoimatekijöissä, vahvistaa laatua tukevien tekijöiden ja resurssien tehokkuutta sekä parhaiten sopeutua tilanteen ehtoihin Crouch & Ritchie (1999) mukaan (WEF 2011). On hyödyllistä erottaa kohteen hallinnassa toimenpiteet julkisen ja yksityisen

sektorin välillä. Yhdessä aktiviteetit julkisen ja yksityisten organisaatioiden välillä vaikuttavat tuotteiden ja palveluiden yhteensopivuuteen kuluttajien mieltymysten kanssa. (WEF 2011.)

### **3 Markkinointiyhteistyö**

Kilpailu eri alueilla on kiristynyt ja useilla alueilla mietitään, miten alueen voimavaroja voidaan yhdistää ja alueen vetovoimaisuutta parantaa. Sotarauta, Linnamaa & Viljamaan (1999) mukaan Suomessa on puhuttu paljon kuntien yhteistyöstä ja verkostoitumisista jo 1990-luvulla. Syitä yhteistyön tehostamisen ovat alueiden välisten kilpailujen kiristyminen ja alueiden tarve tehostaa toimintoja.

#### **3.1 Markkinointi**

Itse markkinoinnin näkökulmia on valtavasti ja sitä on vaikea jäsentää yksiselitteisesti. Yksi näkökulma on Grönroos (2009, teoksissa Rouhiainen 2007, 14; Bergström & Leppänen 2003) mukaan, että markkinoinnin päätehtävänä on lisätä alueen vetovoimaisuutta. Markkinointi on asiakaslähtöinen ajattelu- ja toimintatapa, jonka avulla luodaan yritykselle kilpailuetua, tuodaan hyödykkeet markkinoille ostohalua synnyttäen ja rakennetaan kaikkia osapuolia tyydyttäviä, kannattavia suhteita. Grönroos (2001, teoksessa Rouhiainen 2007, 14) mukaan markkinointi on asiakkaiden ja muiden sidosryhmien kanssa ylläpidettävien suhteiden tunnistamista, solmimista, vaalimista ja kehittämistä, niin että kaikkien osapuolten taloudelliset ja muut tavoitteet täyttyvät.

Asiakkaat on saatava mukaan markkinointiin, koska dialogi asiakkaiden kanssa tehostaa parhaimmillaan kaikkia markkinoinnin osa-alueita. Dialogi asiakkaiden kanssa parantaa asiakkaiden brändituntemusta, tehostaa asiakastiedon keruuta pirstaloituvassa kentässä, tuottaa konkreettisia tuotekehitysideoita ja lisää mainonnan tehoa. Kyse on ns. muurahaispesäefektistä, jossa yksi muurahainen ei ole tuottava eikä saa paljon aikaan, mutta miljoonat muurahaiset pystyvät yhdessä tekemään uskomattomia asioita. Nyt on olennaista, että ihmiset saadaan tuottamaan itselleen ja samalla yritykselle lisäarvoa. Uuden-

lainen yhteistoiminta-ajattelu ei siis rajoitu pelkästään markkinointi-toimenpiteisiin, vaan yhteistyö asiakkaiden kanssa tulisi olla laajempaa. Ihmisten osallistaminen markkinointiin lähtee jo tuotteen suunnittelusta, kehityksestä ja markkinointi-toimenpiteistä. Sama pätee alueelliseen yhteistyöhön ja sitouttamiseen markkinointi-yhteistyössä. Jos asiakkaat ovat suunnitteluvaiheesta asti mukana, tuotteesta tulee sellainen mitä he haluavat ja tämä mukana ollut sidosryhmän jäsen kertoo siitä todennäköisimmin eteenpäin. Vuoropuhelu asiakkaan kanssa antaa yritykselle arvokasta tietoa ja parhaimmillaan suhde onnistutaan syventämään yhteistyöksi. (Salmenkivi & Nyman 2008, 222 - 224.)

Tässä työssä olen keskittynyt sähköiseen markkinointiin. Markkinointi on asiakashallintaa kuvaavana terminä vain noin sata vuotta vanha (Grönroos 2009, 16). Markkinointiviestintä pitää sisällään mainonnan, suoramarkkinoinnin, myyninedistämisen, www-sivustot, nettiviestinnän ja myyntikampanjat, jotka ovat suoraan yrityksen/organisaation valvonnassa. Markkinointia pidetään usein ainoana tuottoja kasvattavana toimintona ja markkinoinnin ytimenä nähdään markkinointimix. Markkinoija suunnittelee erilaisia kilpailukeinoja ja sekoittaa niistä ”markkinointimixin”, joka takaa parhaan tuloksen. (Grönroos 2009, 259, 325 – 326).

Markkinointi on murrosvaiheessa: perinteisten markkinointimallien rinnalle on noussut uusia malleja ja roolit kentällä ovat muuttumassa. Markkinoinnin muutoksen taustalla on digitaalisuus. Ydinkysymyksenä ei ole enää, miten yritys saavuttaa kohderyhmänsä vaan miten ihmiset saadaan tuottamaan itselleen ja samalla yritykselle arvokasta sisältöä. Heidän mukaansa internetistä on tulossa tärkein markkinointimedia, eräänlainen koomamedia, jonne ihmiset ohjataan muista medioista. Perinteisten kanavien, kuten television ja radion, rinnalle ovat ilmestyneet kännykät, internet ja iPodit. Markkinoinnin muutos on siirtänyt huomiota massamedioista sosiaalisiin kanaviin, pääasiassa verkkoon. (Salmenkivi & Nyman 2008, 59, 62.)

Internetmarkkinoinnissa voidaan erottaa neljä eri markkinoinnin osa-aluetta. Näkyvyys omissa kanavissa tarkoittaa viestintää ja mainostusta yrityksen hallinnoimien internetsivujen kautta kuten kotisivut, blogit ja kampanjasivustot. Avoimet yhteisölliset kanavat kuten Facebook sisältävät monia markkinointitarkoituksessa luotuja profiileja. Kommunikaatiolla tarkoitetaan sosiaalisten internetpalveluiden ja – ohjelmistojen käyttöä

yrittäjien sisäisessä kommunikoinnissa sekä kommunikointia ulospäin asiakkaille vaikka uutiskirjeiden avulla. Viimeinen osa-alue on mainonta. Siihen kuuluvat bannerit, muu mainonta verkkosivuilla sekä hakusanamainonta. (Salmenkivi & Nyman 2008, 70.)

Alemmissa tasoissa digitaalinen saatavuus organisaatioissa näkyy esimerkiksi online-toimintoina, joissa on keskitytty tietokantaan. Tämä antaa täyden tiedon potentiaalisille turisteille. Seuraavaksi alemmassa tasossa kunnallinen ja yksityinen operaattori käyttää nettiä promootioikkunana tuottaakseen yleistä informaatiota kohteen palveluista. Kaikista heikoimmassa kategoriassa matkailun tahot eivät käytä sähköisiä jakelukanavia markkinoidakseen tuotteitaan vaan käyttävät julkisia ja yksityisiä nettisivuja kuten paikallishallinnon sivut ja kansainväliset yhdistykset tai online-välitystoimistoja, jotka veloittavat heiltä huomattavia summia komissioita. Kohteen näkökulmasta ne, joilla on korkea taloudellinen ja sähköinen kehitys, on hurjat mahdollisuuden tehostaa paikallisten sidosryhmien yhteistyötä, organisoida ja markkinoida heidän tuotteitaan suoraan sähköisille markkinoille. (Minghetti & Buhalis 2009, 277.)

Virtuaalisyhteisöjen vaikutus nousee tulevaisuudessa jopa siten, että kuluttajat uskovat enemmän yhteisöjen kirjoituksiin markkinointiviestien sijaan. Virtuaalisyhteisöjä tulee seurata ja estää negatiivisen *word of mouth* – puheen leviäminen netissä. (Kracht & Wang 2010, 749.) Viraali- eli *word-of-mouth-markkinointi* (WOM) on markkinointia, jossa mainosviesti kulkee ihmiseltä toiselle ja leviää viruksenomaisesti (Wikipedia 2012). Toinen osallistava markkinointitapa on jälleenmyyntiohjelmat (*affiliate-markkinointi*), jossa tavallisista internetin käyttäjistä tehdään yrityksen tuotteiden jälleenmyyjiä provisiopalkalla. Edelläkävijäyritykset hyödyntävät ihmisten kollektiivista älykkyyttä ja kekseliäisyyttä ja vastapalveluksena haluavat antaa heille mahdollisuuden vaikuttaa tuotteiden tai palveluiden sisältöön, tällöin puhutaan esimerkiksi ns. *crowd-sourcingista* eli toimintojen ulkoistamisesta asiakkaille. Hakukoneoptimointi, siinä hyvä sisältö ja verkostoituminen ovat avainsanoja. Helppo tapa lisätä verkostoitumista on pitää eri maaversiot sivustoista eri verkko-osoitteissa ja ristiinlinkittää sivustot sekä pyytää alihankkijoita ja yhteistyökumppaneita linkittämään takaisin sivustolle. (Salmenkivi & Nyman 2008, 238 - 244, 285.) Muita sivustolle tärkeitä ominaisuuksia ovat hyvä *domain-nimi* (sivuston nimi), strategiset suhteet olemassa olevien tunnettujen *e-myyntifirmojen* kanssa, sivuston toimivuus, käytettävyys, tehokkuus, luotettavuus ja



pidettävyys. Ulkoasussa värit, grafiikka ja ulkoasu, staattisuus, sisältö ja nopeus kaupanteossa, navigoinnin helppuus, tiedon rikkaus ja tiedon paikkansa pitävyys ja hyvä päivittäminen olivat tärkeitä asioita. (Kracht & Wang 2010, 748.)

Ilkka Kauppinen (2010), joka konsultoi matkailuyrityksiä sähköisessä liiketoiminnassa Suomessa, kirjoitti omassa blogissaan näkemyksen, että alueorganisaatiot pitkin Suomea tekevät jatkuvasti samoja virheitä uudestaan, koska pelkäävät epävarmuutta ja uusia asioita. Vielä kertaalleen he yrittävät tempaista ja koota porukkaa yhteiselle myyntimatkalle tai messuosastolle ja kerätään rahat alueelliseen matkailuportaaliin sekä kesäesitteeseen. Hän ehdottikin, että alueorganisaation rooliin kuuluisi mm. huolehtia joko itse keskitetysti tai ihan vain ohjeiden antajana alueen näkyvyydestä erilaisissa sosiaalisissa medioissa, karttapalveluissa sekä video- ja kuvapalveluissa. Tämän lisäksi alueorganisaation tehtäviin voi hyvin kuulua vaikkapa alueen kaikkien verkkosivujen hakukonenäkyvyydestä huolehtiminen ja vaikkapa alueen oman kumppanuusverkoston luominen sekä erilaisten verkkosivujen kuten kohderyhmiä kiinnostavien ryhmäblogien koordinointi. Ilkka Kauppinen (2010) ei kannusta rakentamaan uusia myyntipaikkoja, valitsemaan sähköisen myynnin toteuttavaa matkanjärjestäjää tai miettiä sopivia teknologiaratkaisuja, sillä suurin osa viimeisen vuosikymmenen aikana toteutetuista alueellisista sähköisistä keskusvaraamohankkeista on mennyt pahasti mönkään Suomessa.

### **3.2 Yhteistyö**

Yhteistyö määritellään vapaaehtoiseksi, yhteiseen tavoitteeseen suuntaavaksi, pitkäaikaisista ja yhteisiä toimintoja sisältäväksi vaihdannaksi. Yhteistyö edellyttää jonkinasteista yhteistä sopimusta yhteisistä toimenpiteistä. (Boxberg, Komppula, Korhonen & Mutka 2001, 27.) Yhteistyö voidaan jakaa vertikaaliseen ja horisontaaliseen yhteistyöhön. Vertikaalisessa yhteistyössä paikalliset, alueelliset tai seutukunnalliset organisaatiot toimivat jakelukanavana (myynti- ja/tai markkinointikanavana) esimerkiksi Lapin matkailu. Horisontaalisessa yhteistyössä samalla toimialalla tai maantieteellisellä alueella toimivien yritysten/organisaatioiden yhteistyötä, esim. Suomen viinitilat). (Puustinen & Rouhiainen 2007, 268 - 269.)

Fyall & Spyriadis (2003, teoksessa Caiwei 2008, 66 - 67) mukaan yhteistyössä on kolme muotoa: vertikaalinen, horisontaalinen ja diagonaalinen. Vertikaalisessa yhteistyössä on tuottajan ja ostajan yhteistyöstä kuten matkaoperaattori ja matkatoimisto tai matkatoimisto ja hotelli. Horisontaalisessa yhteistyössä on kyse esimerkiksi kahden hotellin yhteistyöstä, jossa kilpailevat yritykset myyvät samanlaisia tuotteita ja palveluita. Yhteistyö voi olla organisaation sisäistä kuten lisensointia, franchisingia, alihankintaa tai yhden brändin tai allianssin alla toimimista. Organisaatiot ovat kuitenkin erillisiä yrityksiä. Esimerkiksi Orbitz-matkatoimisto jonka perustivat alun perin viisi lentoyhtiötä. Nyt kyseinen toimisto myy muidenkin lentoyhtiöiden lippuja saadakseen enemmän volyyymiä sivustoilleen. Diagonaalisisessa yhteistyössä eri sektorin yhtiöt tekevät yhteistyötä. Se on dynaaminen struktuuri ja kasvava mahdollisuus. Esimerkiksi Grandheritage.com joka on onlinen hotellivaraamo, mutta sillä on yhteistyö valuutanvaihtofirman, BBC sääpalveluiden, MultiMapin, Lontoon julkisen liikenteen ja monen muun kanssa.

### **3.2.1 Alueorganisaatioyhteistyön hyödyt / edistävät tekijät**

Yhteistyöllä saadaan etuja (kuvio 6). Fyall & Spyriadiksen (2003) mukaan yhteistyö antaa mahdollisuuden seurata liiketoiminnan kehitystä, tulojen kasvua, kustannusten alen- tamista mainostamisessa ja markkinoinnissa, parantaa markkinaimagoa ja mainetta (Caiwei 2008, 66.) Lambert ym (1996); Cooper (1993); Oliver (1990) mukaan yhteistyö perustuu yhteisluottamukseen, avoimuuteen, jaettuun riskiin ja jaettuihin tuloksiin (Caiwei 2008, 66).

Kehittämisen ongelmana on se, että kuinka moni taho on mukana, kuinka saada yhteis- ymmärrys kaikkien näiden tahojen kanssa? **Andersonin (1995, 76)** mukaan matkailun alueellinen kehittäminen on tasapainoilua taloudellisten, ympäristötekijöiden ja sosiaa- listen vaikutusten välillä. Siinä mietitään julkisen ja yksityisen sektorin yhteistyötä. Ke- hittäminen maksaa aina. Aluekehittämisessä jokaisen tahon oma edunvalvonta tulee esille politiikassa, suunnitelmissa, päätöksenteossa ja täytäntöönpanossa. Olisi hyvä jos tavoitteet muodostetaan kaikkien matkailutoimijoiden kanssa yhdessä, sen jälkeen kun on tehty tutkimus liiketoimintaympäristöstä, markkina-analyysi sekä segmentointi. (Hall ym. 2009, 44). Yhteistyön avulla siirretään osaamista alueilta toisille.

Sekä kahdenväliseen että monenkeskiseen yhteistyöhön vaikuttavana motiivina on hyötyodotus: Yhteistyötä voidaan pitää järkevänä toimintavaihtoehtona kun siitä saa etuja mitä ei voi yksin tavoittaa. Yhteistyöllä pyritään tehokkuuteen, mikä tarkoittaa, että samoilla kustannuksilla saadaan paremmat tuotot. Yhteistyössä uskottavuus paranee. (Boxberg ym. 2001, 29.) Toisaalta sillä pyritään myös siirtämään osaamista alueilta toisille ja täten kasvattamaan yhteisalueen vetovoimaisuutta. Yhteistyöhön tarvitaan valmiudet olla yhtä mieltä: Mitkä toiminnot ovat yhteistyötä, mitä hyötyjä yritys hakee tai odottaa yhteistyöstä ja kuinka kauan yritys on valmis odottamaan yhteistyöhyötyjä.

Anttiroiko (2010, 59-60) mukaan yhteistyön puitteissa kunnat voisivat miettiä alla mainittujen kohtien kannalta yhteistyötä. Samoja voi miettiä myös kunnallisten matkailualueorganisaatioiden kohdalta.

- hallinto ja peruspalvelut -> virasto-organisaatio (luotettavuus, oikeusturva, rationaalisuus)
- tekniset huoltopalvelut -> liikelaitos (luotettavuus, itsenäisyys, tekninen osaaminen)
- liiketoiminta -> osakeyhtiö (yrittäjäyys, itsekannattavuus, reagointikyky)
- tukipalvelut -> ostopalvelut (selkeät palvelukokonaisuudet, taloudellisuus)
- investoinnit -> kumppanuus (pääomatarve, luottamus, yrittäjäyys, osaaminen)
- yhteiskehittäminen ja – palvelu -> allianssi (liittoutuminen ja osaamisen yhdistäminen)
- kehittäminen ja edunvalvonta -> verkosto (resurssien yhdistely, yhteinen etu, luottamus).

Anttiroiko (2010) esittää julkaisussaan myös, että pitkäaikainen yhteistyö ja kumppanuus ovat palvelujen pitkäjänteisen kehittämisen ja transaktiokutsannusten alentamisen kannalta lyhytaikaisia palvelusopimuksia suositeltavia toimintatapamalleja.

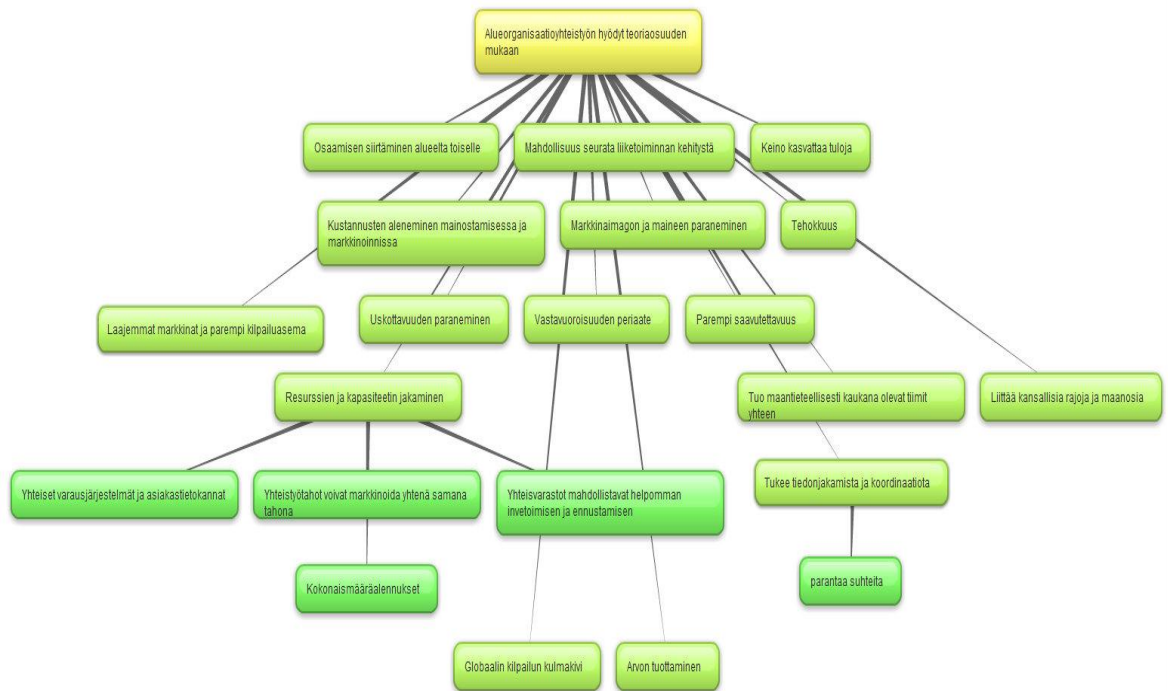
Moilanen & Rainiston (2008, 34-35) mukaan suositeltavia kehittämisalueita paikkojen markkinoinnissa ovat julkisyksityisten kumppanuuksien (public-private partnership) ja johtajuus (leadership) sekä kyvykkään työvoiman käyttäminen. Paikat tarvitsevat yhteistyöverkostoja ja ristiinmarkkinointia (cross marketing), siten että kaikki osallistuvat tahot ovat voittajia. Paikan markkinointia ei pidä harjoittaa hallinnollisten rajojen, kuten maakuntien tai läänien mukaan vaan toiminnallisten alueiden puitteissa.

Yhdysvalloissa tehdyssä tutkimuksessa todettiin myös, että verkostossa toimitaan yhteistyössä ja samalla kilpaillaan. Jakamisen päämääränä on osaamisen levittäminen koko alueelle. Jotta jakamisen aloite on onnistunut, on jokaisen ymmärrettävä kannustimien pakollisuus jotta yhteistyö on hyödyllistä. Lisäksi on huomattava että aina on vapaa- matkustajia. Pitkässä juoksussa kaikki osallistujat hyötyvät yhteistyöstä. Foorumiin osallistuneet löysivät neljä tekijää verkostojen rakentamiselle sen lisäksi, että mukana on oltava alueen tärkeimmät ”pelaajat”:

1. Jaettavan tiedon laatu, tärkeys ja kiinnostavuus
2. Verkoston ylläpidon kustannukset
3. Toisten kontribuutio verkostolle
4. Verkoston vaikutus yrityksen maineeseen tai menestykseen. (Gretzel ym 2006, 122-124.)

Gretzel ym. (2006, 125) mukaan organisaation on kehittyäkseen rakennettava muutos- kapasiteettia, ymmärrettävä matkailijan kokemuksen kautta sekä muodostettava sopivat työkalut ja benchmark tavat. On tärkeää huomioida kenen kanssa tekee yhteistyötä. Master kehittäjä – ajattelu (holistinen ja proaktiivinen johtamistapa, joka pyrkii kehittämään ja yhdistämään alueen eri osa-alueita ja varmistamaan että ympäristö on veto- voimainen ja palvelee alueen asukkaita, matkailijoita ja yrityksiä sekä pyrkii saamaan alueelle yrityksiä jotka tukevat tavoiteltavia käyttötapoja). On käytettävä tehokkaasti uusia teknologioita mukaan lukien täydellinen ymmärrys matkustajien odotuksista ja kokemuksista. Jos näin ei ole, alueorganisaation tuotteistaminen ja markkinointiponnis- tukset perustuvat mutu-tuntumaan, sen sijaan kun kyseessä olisi strateginen ja vakuut- tava kokemuksen kautta rakentaminen ja metodologinen arviointi.

Yhteistyön toimivuuteen vaikuttavat organisaatiomallin ohella niin yhteistoiminnan laatu kuin seutuyhteistyöhön osallistuvien asenne ja motivaatio. Tilanteen tulee olla kai- kille win-win – tilanne. Yhteistyö ei toimi jos joku määrää ja joku jää alakynteen. Kuvi- oon 6 onkin koottuna aiemmasta teoriaosuudesta alueorganisaatioyhteistyön hyödyt, joita kannattaisi tarkastella.



KUVIO 6. Alueorganisaatioyhteistyön hyötyjä yhteenkoottuna.

### 3.2.2 E-yhteistyö

E-yhteistyö on uusi strategia tämän päivän businessmaailmassa. E-yhteistyön hyötyjä ovat halvemmat kustannukset, helpompi saavuttaminen, laajat markkinat, maine ja resurssien jakaminen. Se tuo maantieteellisesti kaukana olevat tiimit yhteen, tukee tiedonjakoa, koordinaatiota ja yhteistyötä. E-yhteistyössä on myös haittapuolensa, joita ovat mm. tasapainoton johtaminen, yhteistyötahojen voimasuhteet, epäsuhtaiset resurssisitoumukset, laadun tarkkailu ja kulttuurin erilaisuudet. (Caiwei 2008, 65.)

Elämme tällä hetkellä ns. e-aikaa (e-time, elektroninen aika). Stern & Hicks (2000) mukaan matkailutahot toimivat vertikaalisissa yhteistyösuhteissa tuottajiin ja työvoimaan. Liikemaailman muutokset kuten globalisaatio, seudullistuminen, informaatioteknologia ja e-kauppa lisääntyivät, jolloin olivat läpinäkyvämpiä. Monikansalliset yhtiöt ja pienet turistiorganisaatiot ovat pyrkineet omaksumaan e-yhteistyöstrategioita. (Caiwei 2008, 65).

E-yhteistyö liittää kansallisia rajoja ja maanosia. Yhteistyöstä on tullut globaalissa kilpailussa kulmakivi. Nykyajan nopeassa taloudellisessa muutoksessa ja IT-maailman muut-

tuessa voidaan organisaatio toiminnot jakaa kahteen osastoon: toinen globaaleille markkinoille ja toinen tulevaisuuden kehittämistä varten. (Caiwei 2008, 65.)

E-yhteistyössä on etuja ovat mm. seuraavat:

1. Laajemmat markkinat ja parempi kilpailuasema

E-yhteistyötä tekevät partnerit jakavat yleisen varausjärjestelmän ja asiakastietokannan. Fyall & Spyriadis (2003) mukaan täten matkailukohteet, hotellit, matkatoimistot jne voivat saavuttaa kansainväliset markkinat rajoista huolimatta.

(Caiwei 2008, 67). Yhteistyötahot voivat markkinoida keskenään myös yhtenä samana tahona.

2. Arvon tuottaminen

Antaa mahdollisuuden yrityksen saavuttaa kapasiteettia mitä siltä puuttuu toiselta yritykseltä, varsinkin kun ovat eri alueilta.

3. Kokonaismäärälennukset

Voi parantaa asiakaspalvelua, asiakastyytyvääisyyttä, kanta-asiakkuutta sekä olla tehokkaampaa markkinointia. Kun varastot ovat yhdessä tietokannassa, on inventoiminen helpompaa ja ennustaminen helpompaa.

4. Parempi tiedonjakaminen

E-yhteistyö parantaa organisaation sisäisiä suhteita. Se mahdollistaa paperittomia jopa paperittomia toimistoja, johtajat voivat jakaa tietoa dynaamisemmin ja nopeammin. Tietotekniikka parantaa tiedonkulkua Bernel ym. (2002, Caiwei 2008, 68) mukaan.

E-yhteistyöstrategia on erittäin tärkeä matkailualalle tämän päivän liiketaloudessa.

Matkailumarkkinointistrategioiden pitää jatkuvasti kehittyä siten, että ne sopivat yhteen kuluttajakäyttäytymismuutosten sekä teknologian kehittymisen kanssa. Matkailuyrityksen menestys on suuresti riippuvainen kuinka olemassa olevaa teknologiaa käytetään hyväksi ja kehitetään eteenpäin. (Caiwei 2008, 68.)

### 3.2.3 Alueorganisaatioiden haasteita

Alueorganisaatiot kokevat useita erilaisia haasteita taiteillessaan destinaatiokilpailussa sekä alueen välisessä yhteistyössä (kuvio 7). Aija Laukkasen (2010) mukaan alueorganisaatioiden suurin haaste on toiminnan rahoituksessa. Vain tietyillä yrityksillä on varaa panostaa esim. ulkomaanmarkkinointiin, joka puolestaan kaventaa sitä matkailutarjontanäkymää alueelta, koska vain ne jotka maksavat saavat näkyvyyden.

Gretzel ym. (2006) mukaan maantieteelliset poliittiset rajat estävät alueorganisaatioita innovatiiviseen yhteistyöhön. Alueorganisaatiot tuntuvat työskentelevät omien intressiensä ympärillä sen sijaan, että tutkisivat mistä asiakkaat todella ovat kiinnostuneita. Sotarauta (2009, 35-37) mukaan kyseessä on ns. poliittinen lukkiutumana, jossa seudun poliittis-hallinnollinen asetelma tukee alueen vanhoja kehityskaaria tai estää tai hidastaa uusien kehityspolkujen syntymistä. Piirteitä ovat oman edun turvaaminen, haavoittuvuus uusien sääntöjen edessä sekä oman toiminnan puutteellinen reflektointi. Toiminta on lyhytjänteistä ja vaarana on se, että yhteiset kehittämissasiat jäävät operationaaliselle tasolle. Kun kunnat pitävät paljon päätäntävaltaa itsellään, niiden omistamalla asiantuntijaorganisaatioilla on vähemmän vapausasteita vaikuttaa omaan toimintaansa. Poliittisten itseintressien varjelu voi pahimmillaan johtaa siihen, että yhteistyölle haastavammat strategisen tason päätökset jäävät tekemättä tai vähälle huomiolle. Yhteistyössä on niin avoimuutta, keskustelua kuin kyräilyä. Verkoston pysyvyys perustuu luottamukseen, maineeseen ja vakiintuneisiin tapoihin (Sotarauta 2009, 36). Aluekehitykseen niin kuin kehittäjäverkoston jäsenyyteenkin vaikuttaa solmukohdat tai organisaation kyky kommunikoida muun verkoston kanssa.

Useimmat matkailijat eivät ole tietoisia kaupunkien tai maiden rajoista, he etsivät yleisesti tarjottavia tuotteita ja palveluita eivätkä katso tarjontaa tietyn alueen mukaisesti. Kun puhutaan seudullisista markkinoituskonsepteista, varsinkin seuduista joilla on aivan erilaiset tarjoomat ja fokukset, partneruuden rakentaminen voi olla vaikeaa. Lisäksi alueiden erilaiset taloudelliset ja henkilöstöresurssit vaikeuttavat yhteistyötä.

Alueorganisaatioiden muita haasteita ovat seuraavat Gretzel ym. (2006) mukaan mm.

- teknologiseen muutokseen sopeutuminen,
- inhimillisten ja taloudellisten resurssien puute,
- internet ei ole vanhojen markkinointitapojen korvaava tekijä,
- nettisivut eivät tue asiakkaiden yksilöllisiä tarpeita,
- odotusten täyttäminen,
- DMOiden johtajuus – rooli paikallisissa yhteisöissä,
- tehokkaampi kommunikaatio tunnistamalla asiakaskäyttäytyminen,
- tarve alueellisen yhteistyön suunnitelmalle,
- kohdemarkkinoinnista paljon vastuullisempiin DMOihin,
- alueorganisaatioiden suurempi yhteistyö kehitysprojekteissa,
- toimistokulttuurin muuttaminen,
- uusien kilpailumuotojen kohtaaminen,
- markkinaosuuksista taistelu muiden matkakohteiden kanssa,
- yhdistyminen tuottoa tuoviin DMOihin,
- kiristynyt rahoitus,
- luovien partnereiden tunnistaminen,
- maantieteellisten rajojen ulkopuoliset partneruudet,
- uusien menestystekijöiden löytäminen,
- lisääntyvä tarve osoittaa luotettavuus ja
- oikeiden benchmarkkauskohteiden löytäminen.

Väittämättä suurin muutos kohdemarkkinoinnissa on teknologia. Viimeisimmät tutkimukset ovat osoittaneet että DMOt eivät ole täysin omaksuneet uutta teknologiaa toimintoihinsa ja strategioihinsa. Useimmat DMOt ovat kehittäneet nettisivustojaan, mutta eivät ole täysin onnistuneet sähköisen kaupankäynnin rakentamisessa. (Gretzel ym. 2006). Myyntiorganisaatioiden puuttuminen monilta alueilta on ongelmallista. Myynti- ja välitysorganisaatioiden kannattavan toiminnan ylläpitäminen koetaan haasteelliseksi (Moilanen ym. 2004, 45).

Yhdysvaltojen keskilännessä vuonna 2002 tehdyssä tutkimuksessa koottiin 22 alueorganisaation johtajat Teknologia ja muutos – foorumiin keskustelemaan haasteista joita



he kokevat organisaatioissaan. Tutkimuksessa löydettiin kuusi tärkeää kohdemarkkinoinnin haastetta:

1. Teknologiamuutokseen sopeutuminen
  - työvoiman ja rahan puute
  - internet-teknologia ei korvaa vanhoja markkinointitapoja
  - nettisivut eivät palvele kuluttajien uniikkeja tarpeita
2. Odotusten täyttäminen
  - johtajan rooli paikallisessa yhteisössä
  - aluetoimijoiden määrän lisääntyminen
  - kuluttajakäyttäytymisen muutosten tunnistaminen tehokkaamman yhteydenpidon aikaansaamiseksi
  - tarve alueen roolijaolle
3. Kohteen markkinoinnista managerointiin
  - entistä kompleksisemmat vastuut
  - jatkuvat suunnittelu ja kehitystyö eri tahojen kanssa
  - tarve muuttaa organisaatorakenteita
4. Uudenlaisen kilpailun kohtaaminen
  - markkinaosuuksista taistelevien eri kohteiden kanssa
  - voittoa tavoittelevien alueorganisaatioiden lisääntyminen
  - taistelu rajoituista varoista eri sektoreiden kanssa
5. Luovan partneriajattelun tunnistaminen uutena toiminnan muotona
  - kuntarajat ylittävä yhteistyö
  - partneritoiminnan kannustimien puute
  - tarve luoville partneri-ideoille
6. Uusien menestyskeinojen löytäminen
  - lisääntyvä tarve osoittaa vastuullisuutta
  - oikeiden benchmark-kohteiden ja partnereiden löytäminen
  - Vastuut ja markkinointityökalut ovat muuttuneet, mutta arvioinnit perustuvat edelleen vanhoihin metodeihin. (Gretzel, Fesenmaier, Formica, O'Leary. 2006, 116-118.)

Yhteistyön suurimmat esteet Sotaraudan ym. (1999, 54) mukaan ovat oman reviirin suojeleminen, oman kunnan päätösvallan menettämisen pelkoon ja informaation kulun ongelmat. Pitäisi katsoa mitä kukin kunta on valmis tarjoamaan muille, mitä palveluja kukin kunta on valmis ostamaan muilta ja mitä kukin on valmis panostamaan yhteistyöhön, mitä tehdään seudullisesti ja mitä kunnallisesti, mitä tehdään pienemmillä kokoonpanoilla. Yhteistyön pullonkauloja ovat tyypillisimmin Sotarauda ym. (1999, 12-13) mukaan:

- keinokeisuus – yhteistyötä yhteistyön vuoksi
- yhteensopimattomuus – ei tulla toimeen keskenään
- eristäytyminen – keskitytään sisäisiin asioihin eikä aktiivisesti pyritä ulospäin etsimään yhteistyötä
- informaation panttaaminen – ei jaeta aktiivisesti tietoa toisille
- epäluottamus – luottamuksen menettäminen
- kurittomuus – ei kunnioiteta verkoston pelisääntöjä
- ymmärtämättömyys – ei ymmärretä toistensa tavoitteita
- sitoutumattomuus – oletetaan sitoutuvan yhteiseen hyvään käymättä lävitse kaikkien omia lähtökohtia ja hyväksymättä erilaisia tapoja sitoutua
- resurssien puute – jokaisen on tuotava lisäarvoa verkostoon
- oppimattomuus – ei osata hyödyntää kokemuksia ja viedä niitä omaan toimintaan
- foorumien vähäisyys ja toimimattomuus – riittävä määrä foorumeita keskusteluun
- työnjaon selkiintymättömyys – osattava delegoida ja vastuuttaa tekemisiä.

Sotaraudan ym. (1999, 56) esittelemät Karhukuntien (Porin seutu) seutuyhteistyön kulminaatiopisteet ovat

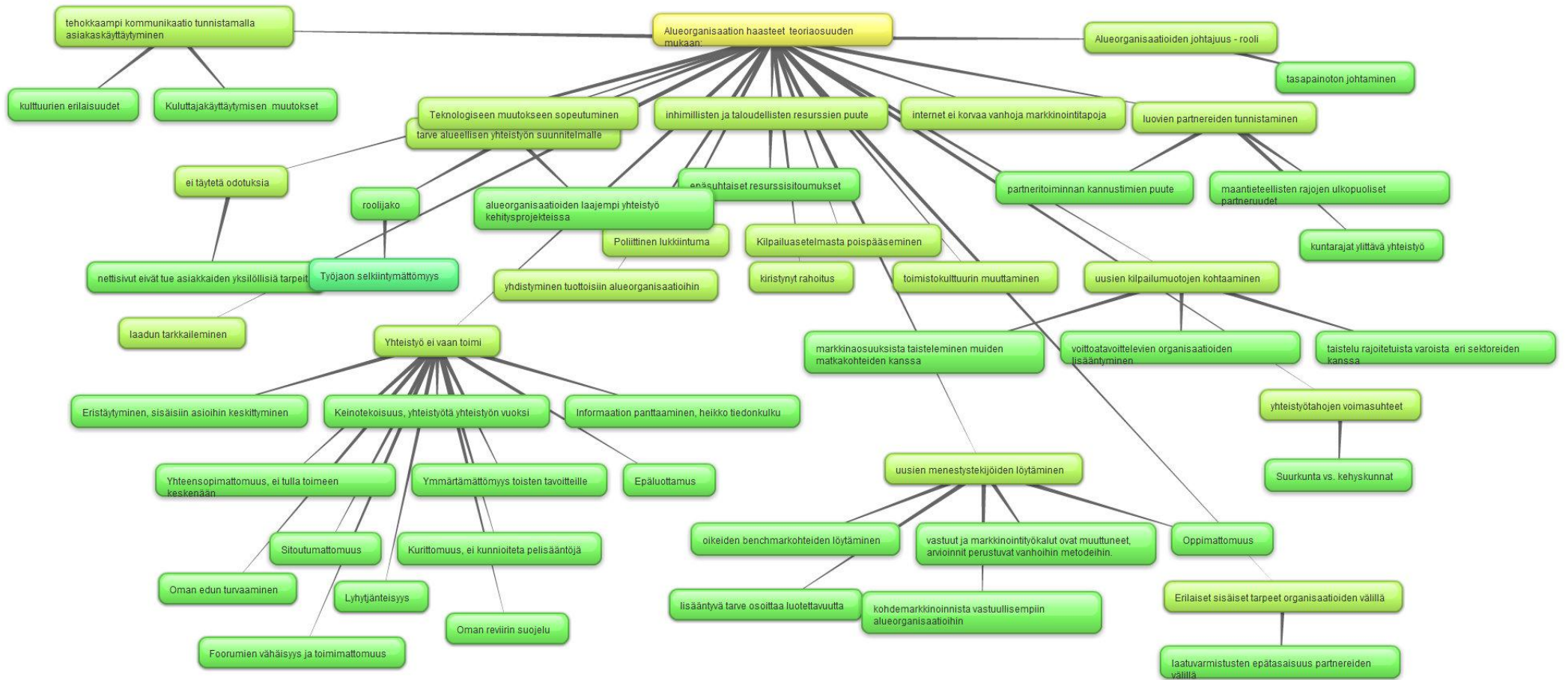
- yleinen yhteistyön tuntemuksen puute (luottamushenkilöt)
- oman reviirin suojeleminen
- seutuyhteistyön suhde kuntien omiin tavoitteisiin ja tunne keskinäisestä kilpailusta
- kuntien välinen heikko informaation kulku
- Porin (vrt. esim. Helsingin) asema ja rooli.

Ei siis tiedoteta avoimesti omista suunnitelmista, tavoitteista ja hankkeista muille kunnille. Asioiden valmisteluvaiheessa tiedottaminen on ehdottoman tärkeää eikä vasta niiden valmistuttua. (Sotarauta ym. 1999, 56.)

Keskuskaupungilla, kuten esimerkiksi Helsinki pääkaupunkiseudulla, on yleensä suuremmat rahalliset resurssit ja henkilöresurssit, joten niiden asenne seutuyhteistyötä kohtaa voi usein olla ratkaisevaa yhteistyön kehittämisessä. Keskuskaupungilta odotetaan suurempia panostuksia ja näin on myös esim. Helsingin osalta, joka maksaa suhteessa enemmän kuin kehyskunnat yhteisissä toimenpiteissä. Ne eli keskuskaupungit ovat usein myös kaupunkiseudun kehittämisen ja seutuyhteistyön vetureita. Keskuskaupunkien odotetaan usein ottavan johtajuus seutuyhteistyössä, mutta samanaikaisesti pienemmät kunnat tuntevat eräänlaista ”luonnollista pelkoa” isompaa organisaatiota kohtaan. Yhteistyö kuitenkin kehittyy pikkuhiljaa askel askeleelta eikä siinä voi ottaa nopeita ja näyttäviä askeleita. (Sotarauta ym. 1999, 57.)

Alueelliseen yhteistyöhön vaikuttavat myös henkilökemiat ja suhdeverkostot. Kuinka hyvin alueen sisällä on organisoitu ja tiedetään kunkin vastuut? Usein se ongelma on siinä, että oletetaan asioita eikä yksinkertaisesti sovita asioita pilkun tarkasti alkumetreillä. Tästä syntyy ongelmia. Seutuyhteistyöhön ei ole kuitenkaan olemassa organisatorista patenttiratkaisua; organisaatiomallien kehittämisen on pohjauduttava kunkin seudun omiin lähtökohtiin. (Hoikka ym. 1996, 22.)

Yhteistyötä voidaan tavoitella ja se voi hyvinkin onnistua tai toteutua, mutta yhteistyöhön ja alueen menestykseen vaikuttavat myös olennaisesti ulkoiset ympäristötekijät kuten maailman trendit ja markkinatilanne. Kuvioon 7 on tiivistetty aiempi teoriaosuus alueorganisaation haasteista.



KUVIO 7. Alueorganisaation haasteita yhteenkoottuna.

## 4 Teknologian vaikutus jakelukanaviin – sähköiset jakelukanavat

Mikä sitten motivoi yhteistyöhön? Globalisaatio ja seudullistuminen lisääntyvät maailmalla. Tätä stimuloi teknologian kehitys joka parantaa yhdistymistä käänteisesti.

UNWTO (2001) mukaan tietotekniikalla on kriittinen rooli matkailuorganisaatioiden ja –kohteiden kilpailussa maailmalla (Buhalis & Law 2008, 609). Tietotekniikka on muuttanut radikaalisti matkailuorganisaatioiden tehokkuutta. On mm. nähtävissä, että pakettimatkat ovat menettämässä markkinaosuuttaan, koska dynaaminen paketointi on tullut alalle. (Buhalis & Law 2008, 611.) Dynaamisessa paketoinnissa kuluttajat voivat ostaa useita eri komponentteja yhdellä haulla (esim. lento ja hotelli). Tämä yleensä antaa mahdollisuuden halvempiin kokonaishintoihin.

Miten pysymme kohdealuekilpailussa mukana tai pääsisimme kilpailevien alueiden edelle? Mitä kannattaa tehdä? Tämän kysymyksen kanssa painitaan monilla paikkakunnilla niin Suomessa kuin ulkomaillakin. Viime vuosina teknologia on mahdollistanut uusien jakelukanavien syntyminen ja internetistä on tiedonvälityskanavana kehittynyt kauppa- paikka. (Hall & Williams 2008, 231 - 233.)

Laadun varmistaminen, korkeat kustannukset ja globaalien markkinoiden palvelujen kompleksisuus on saanut organisaatiot yhteistyöhön niin asiakkaiden, tuottajien kuin kilpailijoidenkin kanssa. Teknologia antaa mahdollisuuden hallita tietoa tehokkaammin, maailmanlaatuinen siirtäminen tapahtuu heti.

Destinaatiossa tietotekniikka toimii paikallisen kasvun ja yhteistyön käyttövoimana eri sidosryhmien välillä. Se vahvistaa monikanavaista jakelua ja antaa matkailuorganisaatiolle mahdollisuuden promotoida ja myydä palveluitaan maailmanlaajuisilla markkinoilla. Se rakentaa yhteisymmärryksen mahdollisista asiakkaista ja ohittaa välittäjätahot. Kohteen näkyminen e-markkinapaikoilla johtuu usein koosta, taidoista, visios- ta, rahkeista ja paikallisen matkailuorganisaation rakenteesta sekä yksittäistoimijoista

(DMO, matkailutoimistot ja matkailun pienet ja keskisuuret yritykset). (Minghetti & Buhalis 2009, 275.)

Parhaimmin saavutettavat kohteet ovat hyvinvointivaltioissa, jossa yritykset ja organisaatiot ovat erittäin motivoituneita käyttämään tietotekniikkaa. Heillä on hyvä infrastruktuuri kohtuulliseen hintaan, institutionaalinen tuki, poliittiset teot ja taloudelliset toimet keskus- ja paikallishallinnoissa. Markkinointi ja jakelustrategiat on usein rakennettu keskitetyn matkailutietokannan ympärille. Ne fokusoituvat personoituihin palveluihin. Nämä destinaatiot omaavat nettisovellusten parhaimmiston muotoilussa, sisällössä ja tuotteistamistaidoissa. Teknologia on hyvin kehittynyttä ja jakaantuu paikallisiin ja seudullisiin matkailuorganisaatioihin. He saavat usein suuren prosenttiosuuden online-varauksista. (Minghetti & Buhalis 2009, 276.)

Christopher (1991); Gattorna (1990); Stern and El-Ansary (1992) mukaan jakelukanavia käytetään markkinoinnin ja myynnin tukena. Kanavia pidetään entistä tärkeimpinä markkinoinnin elementteinä, koska ne määrittelevät kilpailukyvyn ja tuottavuuden organisaatioissa. (Buhalis 2000, 114.)

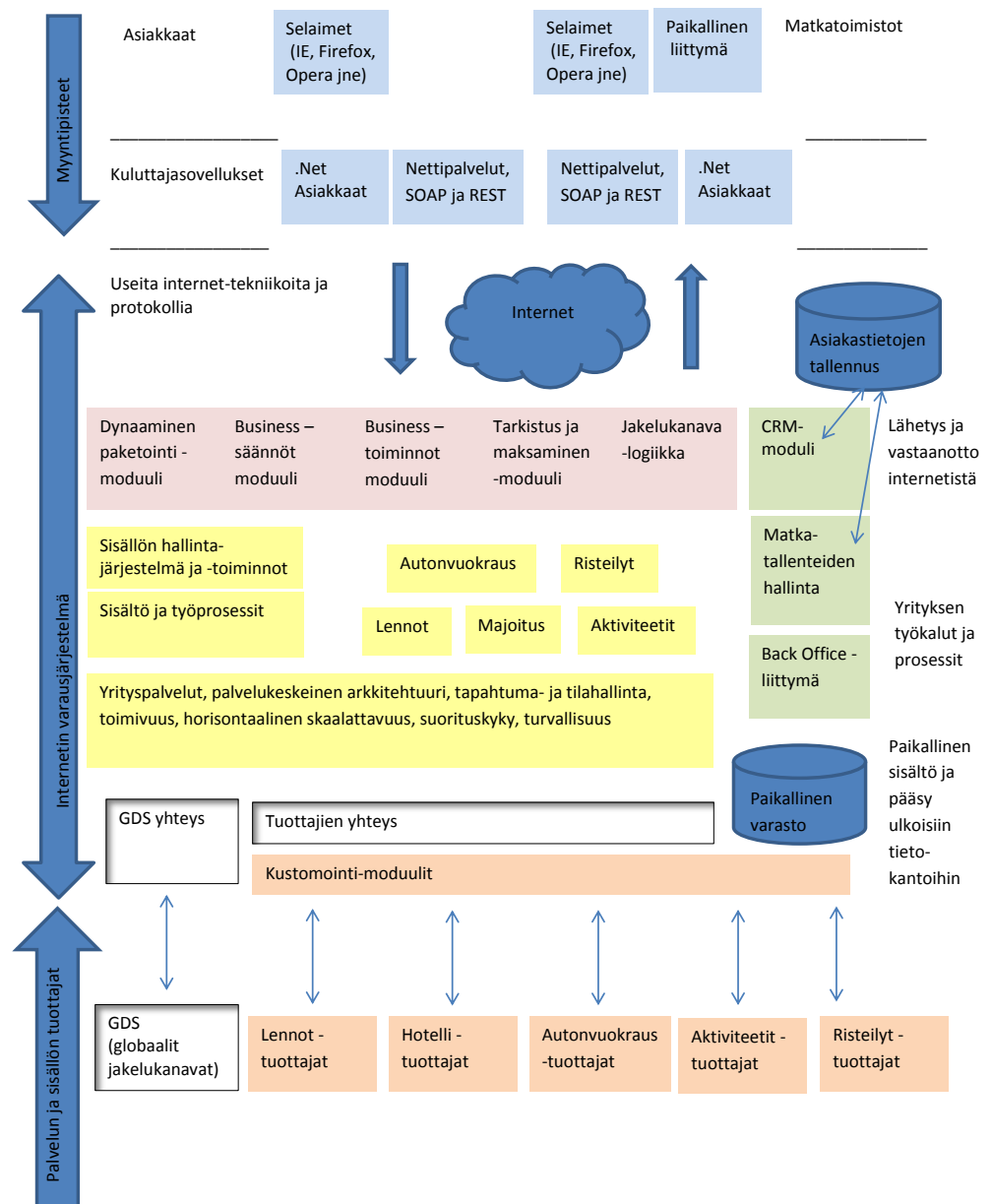
Matkailualalla jakelukanava-käsite voidaan jakaa informaatio- eli markkinointikanaviin ja jakelu- eli myyntikanaviin. Yhä useammin myynti ja markkinointi ovat samanaikaisia, päällekkäisiä toimintoja ja sama yritys tai jälleenmyyjä toteuttaa ne. Jakelutiet, myyntikanavat, markkinointikanavat ovat kaikki käsitteinä saman asian ilmentymiä ja usein niitä käytetään toistensa synonyymeina. WTO, World Trade Organization, (1975) määritelmän mukaan jakelukanavia ovat erilaiset yhdistelmät välittäjiä jotka tekevät yhteistyötä tuotteen myymiseksi. (Puustinen & Rouhiainen 2007, 266-268.)

Jakelukanavalla tarkoitetaan joukkoa itsenäisiä organisaatioita ja/tai yrityksiä, jotka erikoistuvat saatavuuden järjestämiseen. Saatavuudella taas tarkoitetaan sekä fyysistä tai sähköistä paikkaa josta voidaan ostaa, kuluttaa tai kokea tuotteita/palveluita. Myös paikkaa tai kanavaa, jonka kautta asiakas saa tietoa tai josta voi varata tai ostaa tuotteita tai palveluita. Saatavuus on elinehto aluekilpailussa.

Markkinointikanavan tavoitteena on herättää potentiaalisen asiakkaan huomio ja ostohalu. Kanavassa liikkuu informaatio ja sen muodostavat palvelujen tuottajat, lopulliset asiakkaat sekä muut jakelukanavan jäsenet, jotka vaikuttavat tuotteen tai palvelun saatavuuteen. Markkinointikanavia ovat yrityksen oma markkinointiviestintä, paikalliset, seutukunnalliset, maakunnalliset matkailutoimistot, suuralueorganisaatiot ja alueelliset markkinointiorganisaatiot, matkailukeskusten markkinointiorganisaatiot, MEK, messut ja muut myyntiä edistävät tapahtumat ja verkostoyhteistyö.

Myyntikanava sen sijaan korostaa jakelukanavan kaupan päättämisen näkökulmaa. Myyntikanavassa liikkuu raha, joka vaihtaa omistajaa. Se korostaa jakelukanavan kaupan päättämisen näkökulmaa. Myyntikanavia ovat matkanjärjestäjät, keskusvaraamot, alueelliset myyntiorganisaatiot, hotelliketjut ja matkatoimistot, liikenneyhtiöt jne. Näistä kaikista rakentuu ydin eli markkinointimix, jolloin markkinoija valitsee näistä parhaat joka takaa heille parhaan tuloksen. (Puustinen & Rouhiainen 2007, 268-269.)

The European Technology and Travel Services Association (ETTSA) (2010) mukaan jakelu on tärkeä osa matkailua, kuten monella muullakin alalla. Jakelussa matkailutuotteet ja palvelut toimitetaan loppuasiakkaille. Matkailussa jakelu on pohjimmiltaan tiedonsiirtoa palvelulupauksesta tulevaisuudessa, kuten lento, majoitus, koettava elämys tai odotus joka täytetään tässä maailman suurimmassa busineksessä. Jakelua on kahdenlaista, suoraa ja välittämistä. Toisessa tuote liikkuu suoraan tuottajalta loppukuluttajalle ja toisessa on mukana erilaisia kolmansia tahoja välissä, kuten matkatoimistot ja touroperaattorit. Suoraa jakelua ovat mm. lentoyhtiöiden varaukset suoraan asiakkaille. Välittämistä on, kun matkatoimisto myy lentoyhtiön palveluita asiakkaalle. Seuraavassa kaaviossa on nähtävissä yksi tällainen laaja jakeluverkostomalli (kuvio 8).



KUVIO 8. Laaja jakelukanavakonsepti mukaellen PhocusWright (2010).

Kuvassa on nähtävissä kolme kerrosta; asiakkaat/matkatoimistot, internetvarausjärjestelmät ja palvelun ja sisällön tuottajat kolmantena. Kuluttajat ja matkatoimistot käyttävät erityyisiä selaimia (IE, Firefox, Opera) tai paikallista liittymää päästäkseen käsiksi varausjärjestelmiin. Tässä välissä internetistä saadaan tietoa sähköpostitse tai SOAPin (Simple Object Access Protocol) eli XML-pohjaisen kielen ja protokollan kautta tai RESTin (Representational State Transfer) eli rajapinnan, joka hyödyttää http-protokollaa, kautta.



Matkailun jakelukanavat koostuvat siis kompleksisista nettiyhteyksistä, segmenteistä, useita välittäjätasoja voi olla tuottajan ja loppukäyttäjän välissä. Tuottajat ovat matkailupalveluiden omistajia, kuten lentoyhtiöt, hotellit, risteily-yritykset ja juna-yhtiöt. He voivat myydä suoraan loppukuluttajalle internetin tai vaikka puhelimen kautta. He voivat myös käyttää myynnissä välittäjiä kuten matkatoimistot ja matkanjärjestäjät. Kanavapäätös on peruspäätös, jonka mukaisesti saatavuus toteutetaan itse tai toisten avulla. (Rope 2005, 250-251.) Jakelukanavien tehokas käyttö riippuu myös niiden historian ja käytettävyyden ymmärtämisestä.

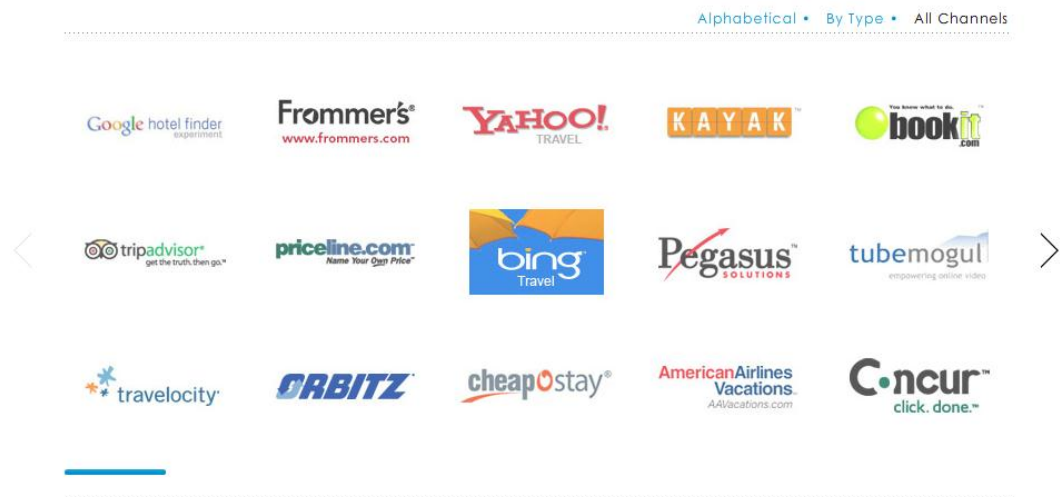
#### **4.1 Jakelukanavahistoria**

Tämän päivän matkailun jakelumalli sai alkunsa 1960-luvulla, kun ensimmäinen tietokonepohjainen varausjärjestelmä kehitettiin lentokoneeteollisuudelle. Tekniset ja kaupalliset innovaatiot ovat olleet kehittämässä jakeluteitä. Esimerkiksi GDS (Global Distribution System) – teknologia auttaa matkatoimistoja tarjoamaan laajempia matkavaihtoehtoja ja kilpailukykyisempiä hintoja tuhansilta eri toimittajilta globaaleille asiakaskunnille. (ETTSA 2010.)

Ennen vuotta 1993 (kaupallinen internet-sovellus) perinteiset matkailun jakelukanavat koostuivat kuluttajista, välitysmatkatoimistoista, yritysmatka-agenteista, touroperaattoreista, globaaleista jakelukanavista eli GDS:stä, incoming-matkatoimistoista, vaihteista, kohdemarkkinointiorganisaatioista (DMO) sekä tuottajista. (Kracht & Wang 2010, 739.)

Buhalis & Laws (2001); Wang & Gualls (2007) mukaan teknologian muutos World Wide Webin (www) synnyttyä on muuttanut merkittävästi matkailun jakelukanavia mm. lisäämällä välittäjäkerroksia (Kracht & Wang 2010). Buhalis & Law (2008) mukaan tiettyjen välikäsien hylkääminen myyden ja markkinoiden suoraan tuottajalta kuluttajille sekä olemassa olevien välittäjien liittymiset (Kracht & Wang 2010). On siis syntynyt uskomattoman kompleksinen välittäjäverkosto eri kerroksineen. Pärjätäkseen kilpailussa matkailutahot jatkavat kilpailua eri kerroksissa, tekevät yhteistyötä, sulautuvat, muodostavat partneruuksia ja kehittävät suhdeverkostoja jatkuvasti. (Kracht & Wang 2010.)

Internet on tuonut uusia globaaleja jakelukanavia matkailutuotteille ja – palveluille. Internetin kautta matkailijoilla on paljon mahdollisuuksia varata matkojaan, mm. etsimällä karttoja, ajo-ohjeita, lentohintoja, aikatauluja, etsien eri kohteita, autovuokraushintoja, majoituspaikkoja. Jakelukanavat ovat kokeneet suuria muutoksia ja suuri osa on siirtynyt internetiin (Kuvio 9). Nettiä käytetään paljolti vertailemaan hintoja sekä matkojen personalisointiin. Internet lisää kilpailua ja alentaa hintoja. Internet toimii täydellisenä tapana yhdistää tuotteet ja ostajat. Kysymys onkin siitä, että miten käy välittäjien. Välittäjät voivat käyttää apunaan ammatillista kokemustaan. He rakentavat pitkälle työstettyjä matkapaketteja ja käyttävät aikaa tuotteiden erikoistamiseen ja muotoilemiseen. (Duncan 2010, 1-7.)



KUVIO 9. Matkailun jakelukanavia esimerkki (Lähde: vfmleonardo, <http://www.vfmleonardo.com/distribution-channels/>)

Ensimmäiset hakukoneet ilmestyivät vuonna 1993. Tätä myötä Googlen syntyi vuonna 1998. Internet-teknologia oli siirtänyt voimaa uuteen keskukseseen: hakukoneille. Online-matkatoimistot ilmestyivät kartalle vuonna 1995, kun Internet Travel Network (ITN) syntyi. Tämän jälkeen tulivat online-matkatoimistot kuten Travelocity, Expedia, Priceline ja lastminute.com. (Kracht & Wang 2010, 741 - 742, 744.)

Sähköisissä jakelukanavissa toimivia välittäjiä kutsutaan useilla eri nimillä. Englanniksi ne ovat intermediaries, middlemen, cybermediaries, e-intermediaries ja e-mediaries. E-

mediareissa on otettu huomioon myös perinteiset välittäjät kuten varausjärjestelmät (CRS), kansainväliset jakelusteemit (GDS:t) ja Videotex systeemit. Buhalis ja Licatan (2002) mukaan sähköisiin jakelukanaviin kuuluvat myös tuottajat kuten lentoyhtiöt ja hotellit jotka käyttävät internetiä suoramyyntiin kuluttajille. (Kracht & Wang 2010.)

Sähköiset kanavat toimivat useimmiten ja kaikkein parhaiten juuri tiedon jakamisessa eli markkinoimisessa ennen ostopäätöksen tekemistä. Asiakkaan ostopäätökseen liittyy kuitenkin useita eri vaiheita, joissa kaikissa voidaan käyttää sähköisiä välineitä vähintäänkin asiakaspalvelun tukena. Ennen ostopäätöksen tekemistä yritys- ja tuotetiedon jakaminen on tärkeää. Internet mahdollistaa myös tuotevertailujen tekemisen helposti ja nopeasti. Kauppatapahtumassa verkkokauppa voi toimia kaupan alustana tai sähköiset välineet, kuten pankkikortit ja kassapäätteet, toimivat kaupanteon tukena. (Seppä ym. 2005, 26.)

Online-matkatoimistojen ja netin taustalla oli lentoteollisuus. GDS:t eli globaalit jakelukanavat kuten Sabre ja Amadeus kohtasivat uuden haasteen vuonna 2005, kun lentoyhtiöt alkoivat partneroida GNE:iden (GDS uudet tulijat eli Global New Entrants) kanssa, kun nämä tarjosivat edullisempia hintoja, tarjoten samoja palveluita kuin GDS:t. Näitä GNE-toimijoita ovat mm. Farelogiz, G2Wwitchworks ja ITA Software. GDS:t selvisivät pälkähästä neuvottelemalla lentoyhtiöiden kanssa uudet sopimukset. Se muuttui, että lentoyhtiöt voivat käyttää GNE-toimijoita tarjoustyökaluina. GNE:t ovat tuoneet yhden uuden kerroksen jakeluportaaseen, mm. ITA tuomalla it-ratkaisuja eri matkailutahoille, mm. onlinematkatoimisto Orbitzilla, metahakukone Bing Travelille ja jopa toiselle GNE:lle Farelogizille. (Kracht & Wang 2010, 744 – 745.)

Touoperaattoreilla ongelmana on se, että lentoyhtiöt alkavat paketoimaan omia tuotteitaan ja toimimaan touoperaattoreina, kuten Quantas lentoyhtiö on jo tehnyt. Toisaalta touoperaattorit ovat vastanneet tähän tulella charter-lentojen tuottajiksi ja toisaalta välittäjämatkatoimistojen omistajiksi. Toisaalta touoperaattorit ovat alkaneet myydä suoraan kuluttajille ilman välikäsiä. Matkatoimistot ovat myös ottaneet omaan toimintaansa mukaan suorapaketoinnin lentoyhtiöiden kanssa, jättäen touoperaattori pois välistä. (Kracht & Wang 2010, 742-3.)

Yritysmatka-agentit tai matkahallintayhtiöt (TMC:t) ovat kokeneet internetin myötä mullistuksia kun isot matkatoimistot kuten Expedia, Orbitz ja Travelocity pyrkivät heidän markkinoilleen. Suurimmat TMC:t kuten Carlson Wagonlit Travel ja American Express' Global Corporate Travel divisioona ovat selvinneet näistä haasteista. (Kracht & Wang 2010, 743 – 44.)

Vuonna 2000 uusi jakelukanavakerros syntyi ns. cyber-välikäsistä eli ns. metahakukoneista. Näitä ovat mm. SideStep ja Kayak. Metahakukoneet hakevat onlinematkatoimistojen sivuilta sekä tuottajien sivustoilta ja ovat täten yksi välittäjä mukana pelissä. Kayakin kehittivät Expedian, Orbitzin ja Travelocityn perustajat. Kayak omistaa nyt myös SideStepin. Muita metahakukoneita ovat Bing Travel, Dohop, FareCompare, Mobissimo, Momondo ja Skyscanner. (Kracht & Wang 2010, 744.)

Buhalis and Laws (2001) mukaan matkailun jakelukanavat ovat siis systeemi joka koostuu välittäjistä jotka myyvät ja tuottavat matkailupalveluita tuottajilta kuluttajille (Kracht & Wang 2010, 1). Digitaalisen teknologian, globaalien paikannusjärjestelmien, e-kauppatoimintojen ja innovatiivisten sovellusten, kuten paikkatietoperustaiset palvelut ja suosittelusivustot yhteen koottuna nostavat kohteen kilpailukykyä (Minghetti & Buhalis 2009, 276).

## 4.2 Jakelukanavan valinta

Kanavavalintaan vaikuttaa usea tekijä. Näitä ovat yritys, yrityksen toimiala, markkinoinnin tavoitteet, markkinointikeinot, yrityksen resurssit, käytettävissä oleva tekniikka, jakelukanavan selektiivisyys (mitä kanavia valitaan ja millä perusteella), rinnakkaiset kanavat (montako yhtä aikaa käytössä), markkinapeitto ja kustannukset jne. (Puustinen & Rouhiainen 2007, 269; Huang ym 2011). Kun pyritään rakentamaan juuri se oikea jakelukanavamix useista eri vaihtoehtoista, matkatoimistojen tulisi käyttää matkabloggausta asiakassuhteiden parantamiseen, mainonnan tehokkuuden lisäämiseksi, ulkoisten sensoreiden jäljittämiseksi sekä tutkimuskulujen alentamiseksi (Huang ym. 2011, 145, 147).

Toisaalta useat rinnakkaiset kanavat asettavat yrityksille myös haasteen hallita markkinointia ja sisällön välittämistä useiden kanavien kautta (engl. multi-channel management). Yrityksen on tehtävä päätös, mihin kanaviin sen kannattaa sitoutua ja arvioitava sähköisten palvelujen rakentamista tai sähköiseen kauppapaikkaan investoimista. Kaikissa valituissa kanavissa tulisi pystyä tarjoamaan samantasoinen palvelu sekä ylläpitämään ja kehittämään yrityksen imagoa. Jokaisella jakelukanavalla on omat vahvuutensa ja heikkoutensa ja niitä tulee osata hyödyntää oikealla tavalla - esimerkiksi matkapuhelimeen ei kannata tarjota yksityiskohtaista tietopakettia kalliista ja suurta ostopäätöstä vaativasta tuotteesta, vaan yksinkertaisia, nopeasti tilattavia ja kulutettavia palveluita. Suurin hyöty saavutetaan, jos eri kanavia pystytään hyödyntämään toisiaan täydentävästi (cross-channel management) niin, että asiakkaalla on pääsy yrityksen palveluihin eri kanavien kautta palvelukokemuksen säilyessä ehyenä. (Seppä, Rissanen, Mäkipää, Ruohonen, Hannula & Mäkinen. 2005, 14.)

Internet ja mobiilit yhteydet ovat tuoneet uusien tiedonsiirtoteknologioiden lisäksi jälleen uudet alustat kaupankäynnille. Uusien innovaatioiden hyödyntäminen kaupallisiin tarkoituksiin on jatkuvasti nopeutunut. TEM (2011) mukaan innovaatio on osaamisesta syntynyt kilpailuetu, joka hyödyttää liiketoimintaa, yhteiskuntaa ja hyvinvointia.

Seuraavassa on esimerkkejä joidenkin innovaatioiden hyödyntämisnopeudesta kuluttajakaupankäynnin välineenä:

- Postimyynti 200 vuotta postin yleistymisen jälkeen
- Puhelinmyynti 70 vuotta puhelimen jälkeen
- Ostoskanavat 30 vuotta TV:n jälkeen
- Verkkokauppa 3 vuotta Internetin jälkeen
- Mobiilitilaus 6 viikkoa WAPin jälkeen

Tällainen kehitystrendi osoittaa, että jatkossa kasvava osa palveluista kehittyy samanaikaisesti yhteysteknologian kanssa ja teknologioita kehitetään yhä enemmän palvelutarpeiden ehdoilla. Kaikki tämä viittaisi siihen, että tulevaisuuden jakelukanavina ovat uusimmat palvelutarpeiden ehdoilla syntyneet yhteysteknologiat. (Seppä, Rissanen, Mäkipää, Ruohonen, Hannula & Mäkinen. 2005, 14.)

Tulevaisuuden teknologiassa vuoteen 2020 mennessä Amadeuksen (2010) asiantuntijakyselyn vastausten mukaisesti tulee näkymään dramaattinen muutos, miten sisältöä etsitään ja järjestetään netissä. On edelleen erittäin vaikeata asiakkaiden löytää sisältöä, määrittellä sitä tai käyttää sitä. Ne tulevat muuttumaan sellaisiksi, että tätä ongelmaa ei enää ole. Teknologia tulee kehittymään eniten siinä, miten tieto kootaan ja esitetään loppukuluttajalle. Mielenkiintoista Amadeuksen tutkimuksessa oli, että tulevaisuuden teknologia tulisi eniten auttamaan matkanetsimistä, seuraavaksi eniten hintahakuja, sitten itse varauksen tekoa, hotellin valintaa ja tämän jälkeen matkakohteen valintaa.

Amadeus (2010, 20) mukaan matkailun tulevaisuus on miljoonissa markkinaraoissa (longtail) jakelukanavien pienissä virroissa halpalentoyhtiöiden, retkien ja aktiviteettien, seikkailutuotteiden, loma-asuntojen ja kylpylöiden varauspuolella. Suurimmaksi mahdollisuudeksi on huomattu perheystävälliset matkat, seuraavaksi tärkeimmät ovat paneelin mukaan seikkailumatkat (38 %), uskonnolliset matkat (55 %) ja häät (45 %) Pienen markkinaraon valtaamisessa on kaksi haastetta: matalat volyymit ja asiakkaiden löytäminen.

Rohit Talwar, Fast Future Researchin toimitusjohtaja, esitteli Berliinissä 2011 matkailualan tulevaisuuden skenarioita vuoteen 2020 mennessä. Talwar (2011) nosti esille mm. seuraavia tulevaisuustrendejä: Sovelluskulttuurin (Application culture), älypuhelimet matkailuelämysten tuottajina, lisätyn todellisuuden (Augmented Reality), holografiset näytöt, personoidut palvelut, analyttisten ohjelmien hyödyt ennustamisessa vrt. Google Analytics, väestön määrän kasvun, kuluttajakäyttäytymisen muutokset, segmentoinnin vaikeudet, sosiaalisen median käytön ja kollektiivisen älyn matkapalveluissa (esim. Dopplr), halutun tuotteen määrittelyyn väliaikaisissa itseohjatuissa ryhmissä. Aasian keskiluokat muodostavat tulevaisuudessa suurimman osuuden kansainvälisestä matkailusta. Muita huomioita tulevaisuudesta olivat globaalien markkinoiden uudelleen orientointi, hotellien käyttökatteiden laskeminen hurjien investointien ja lisääntyvän globaalin kilpailun myötä, vastuullisuuden lisääntyminen, ja persoonallisten palveluiden tuottaminen teknologian kautta.

Matkailun jakelukanavissa voima on siirtymässä hakukoneille. Esimerkiksi Googlen selain Chrome voi ohjata hakuliikennettä toisille Googlen sivuille, toimien täten välittäjänä. Kenelle se välittää, pitää maksaa komissiota Googlelle. (Kracht & Wang 2010, 745.)

#### 4.2.1 Matkailijan näkökulma

MEKin teettämän tutkimuksen mukaan esim. Ranskan, Saksan ja Iso-Britannian turistit pitivät tärkeimpinä ideoiden ja tietolähteiden antajina henkilökohtaista kokemusta ja internetiä. Kaikissa tutkimuksen kohdemaissa tärkeimmät tieto- ja idealähteet matkakohteen suunnittelussa ovat henkilökohtaiset kokemukset, internet sekä ystävien ja tuttavien kanssa käydyt keskustelut. Saksassa ja Ranskassa Suomesta matkailukohteena kiinnostuneet pitävät internetiä erittäin tärkeänä idea- ja tietolähteenä useammin kuin ne, joita Suomi ei kiinnosta. (MEK 2010, 20 - 21.)

Sosiaalinen verkosto WAYN ja World Travel & Tourism Council teettivät tutkimuksen, joka julkaistiin Frommer's Budget Travel Magaziinissa vuonna 2010. Tutkimuksessa haastateltiin lähes 3580 ihmistä (780 USA:sta ja 2800 henkilöä USAn ulkopuolelta). Kyselyssä tutkittiin miten vastaajat aikovat suunnitella ja varata ja mitä teknologioita käyttää matkavarauksissaan. Tuloksissa nousi korkeimmalla mobiilikartat ja sosiaalinen media. Sivustomääriä kysyessä yleisin määrä oli 2-5 sivustoa riittää matkan suunnitteluun. Kun kysyttiin mitä seuraavista käytät, kun matkustaessasi meren yli, yleisin vastaus oli yhdysvaltalaisilla metahakukoneet ja muilla Facebook. Toisaalta Yhdysvalloissa on nähtävissä Bing-hakukoneen vaihtoehto visuaaliselle haulle, joka ei vielä toimi meillä. Googlen mukaan vuorostaan kaksi kolmesta yrityksistä suunnittelevat matkansa käyttämällä hakukoneita, käymällä keskimäärin 22 sivustolla ennen kuin valitsevat kohteensa. Vuonna 2010 älypuhelinvarausten määrä oli 15 % kaikista varauksista. Älypuhelinvarausten määrä nousi 69 %:iin vuonna 2010. (New Media Trend Watch 2011.)

Travelmolen ja Frommersin vuodelta 2010 yhteistutkimuksessa todettiin muun muassa, että sosiaalinen media on matkailumarkkinoinnissa korkeimmalla sijalla. Sitä seurasi hakukoneoptimointi ja sisällöntuotanto. Kaksi kolmasosaa vastaajista suunnittelee lisäsatsauksia sisällöntuotantoon. (Tnooz 2010.)

Frommers' Unlimitedin tutkimuksessa vuonna 2010, joka tehtiin 1200 ihmiselle, kävi ilmi miten matkajat varaavat matkansa. Suurin matkan valintaan vaikuttava syy oli hinta. Muita tärkeitä tutkimuksen tuloksia olivat seuraavat:

- matkan suunnittelussa, destinaatio oli tärkein tekijä
- kohteen aktiviteetit, tapahtumat ja kartat seuraavaksi tärkeimpinä
- varattaessa kolme tärkeintä tarpeellista tietoa olivat lentokenttä- ja kuljetustiedot, hotellihuoneen kuvat sekä kohteen opas (guide).
- varauksen jälkeen eniten kaivattiin tietoa alueen kartoista, säästä, tapahtumista ja aktiviteeteista sekä paikallisista ravintoloista. (Tnooz 2010.)

Ville Valorinnan (2011) e-Tourism seminaariesityksen (24.3.2011) mukaan suurin muutos ei ole se, että ostetaan verkossa vaan se, että ostopäätös tehdään verkossa. Ei riitä, että ollaan ostohetkellä netissä vaan jo silloin kun asiakkaalle syntyy ensimmäinen ajatus matkasta, oli kohde sitten kotimaassa tai ulkomailla. Ostospäätös perustuu nykyään suositteluihin ja arvosteluihin sivustojen Pizreport.comin ja PhoCusWrightin mukaan, kertoi Valorinta. Puolet matkailijoista on valmiita tekemään ostopäätöksen sen perusteella mitä muut ovat tehneet ja yli neljäsosa on valmis muuttamaan omaa päätöstään internetiin kirjoittaman arvostelun perusteella.

Kuluttajilla on suuri määrä vaihtoehtoja mistä valita. Hintavertailu vaikeutuu ja vie enemmän aikaa. On jopa nähtävissä uusi suuntaus missä kuluttajat käyttävät enemmän henkilökohtaista palvelua kyllästyttyään nettivälitysmaailmaan. (Kracht & Wang 2010, 746 – 747.) Matkailijat arvostavat seuraavia asioita matkatoimistojen palveluissa: personoitu palvelu, vahvat ja kestävät asiakassuhteet, vaihtoehdot jotka tukevat matkailijaa sen sijaan että ovat komissioperusteisia, paikallistiedon omaaminen, ajankäyttö (kuluttajan ei tarvitse käyttää niin paljon aikaa tiedon etsimiseen internetistä vaan matkatoimisto tekee sen hänen puolestaan). Etuina nähdään myös matkatoimistojen toimiminen niche-tietolähteinä ja hyväksikäyttäen dynaamista paketoititeknologiaa kootakseen matkan osia personoidulla tavalla. Myös se, että matkatoimisto ei elä komissiolla vaan ns. management fee – periaatteella auttaa kuluttajaa hyväksymään varaustoiminnot paremmin. (Kracht & Wang 2010, 747.)



Mills & Law (2004) mukaan kärsivällisyyttä on turha odottaa, avain menestykseen on nopeassa asiakkaan tarpeiden selvittämisessä sekä potentiaalisten asiakkaiden tavoittamisessa kokonaisvaltaisella, personoiduilla ja up-to-date tuotteilla sekä palveluilla. Internet on muuttanut asiakkaiden käytöstä dramaattisesti. (Buhalis & Law 2008, 611.)

PhoCusWrightin (2010) mukaan matkailijoiden suositukset online-matkatoimistojen sivustoilla vaikuttavat kaikista eniten matkan suunnitteluun, lähes 50 %:sti (kuvio 10.).

<b>WEB 2.0 VAIKUTUKSET MATKAN SUUNNITTELUSSA</b>	
Matkailun podcastit	13 %
Sosiaalisen median suosittelut tuntemattomilta	15 %
Sosiaalisen median suosittelut tutuilta	22 %
Matkailublogit	22 %
Matkailijoiden omat matkavideot	28 %
Ammattilaisten matkavideot	29 %
Matkailijoiden suosittelusivustot	33 %
Ammattimaiset kuvat/virtuaalimatkat	39 %
Matkasuosittelut matkailun ammattilaisilta	41 %
Matkailijoiden tekemät kuva/virtuaalimatkat	43 %
Matkailijoiden suositukset online-matkatoimistojen sivustoilla	50 %

KUVIO 10. PhoCusWright 2010. Web 2.0:n merkitys matkan suunnittelussa.

Matkailijoista 22 % käyttää matkailublogeja matkan suunnittelussa apuna (kuvio 8). Matkailublogeja käytetään myös hyväksi monitoroimaan trendejä, tuotteiden ja palveluiden arviointiin, kilpailija-analyysiin. Sosiaalinen media ja blogit tuottavat asiakkaiden tietoa, joka auttaa tuotteiden kehittämisessä suoraan asiakkaiden tarpeita ajatellen. Matkablogi -markkinointikanava lisää keskustelua ja kiinnostusta, lisää myyntiä ja sivujen nousua ranking-listoilla hakukoneissa sekä tuo vakituisia kävijöitä blogiin tai vastaaville sivustoille. (Huang ym. 2011, 145, 147.)

Asiakkaat ovat entistä tietoisempia eri vaihtoehtoista ja vaihtavat nopeasti mielipidettään löytäessään halvempia hintoja, ehtoja tai palvelua. Lisäksi asiakkaat haluavat palve-

lua 24/7 sekä joka paikassa, kuten netissä, sähköpostilla, tekstiviesteillä, kasvotusten, puhelimitse jne. Lynch ym. (2001) mukaan kuluttajat luottamus nettisivustoon nousee, kun sivustolla on kuluttajien hyviä palautteita/todisteita. Nettisivun luotettavuustodistus kolmansilta osapuolilta ja vanhojen asiakkaiden ”puolestapuheet eli testimonit” ovat luottamuksen nostattajia. (Kracht & Wang 2010, 747-748.)

Neljä kymmenestä kansainvälisestä matkustajasta (38 %) valitsevat kohteensa ystävien ja sukulaisten suosittelun perusteella vuonna 2011. Viraalikanavat ovat tärkeimpiä, kun tehdään ostopäätöstä. Kymmenen tärkeintä tekijää, jotka ovat vaikuttaneet kohteen valintaan, ovat seuraavat:

- Ystävien ja sukulaisten suosittelut 38 %
- Maailman ns. must see –kohteet 32 %
- Tieto internetissä 22 %
- Halvat diilit tai tarjoukset 15 %
- Maantieteellisesti lähellä oleva destinaatio 14 %
- Matkatoimiston suosittelu 8 %
- Artikkelit lehdessä 6 %
- Elokuvissa nähty maa 5 %
- Vetävä mainos kohteesta 5 %
- Televisiouutisissa kuuleminen kohteesta 2 %. (Aboutourism 2011.)

Eniten matkajia harmittivat Hotelmarketing.com (2012, New Media Trend Watch World) mukaan mainostettujen ja toteutuneiden hintojen väliset erot, sivustojen toimimattomuus, sivustojen hakuongelmat, tuotekuvausten heikko laatu, ylimääräiset maksut, hidas ja vaikea navigointi, alennusten puuttuminen, yleiset virheilmoitukset, sivuston latauksen hitaus sekä matkailupalveluiden tai tuotteiden ostopäätökset tai tuote/palvelu ei ole ostettavissa markkinoinnista huolimatta.

## 4.2.2 DMO:n näkökulma

Organisaatioiden on oltava kuluttajaystävällisiä ja hoidettava omia kanaviaan tarkasti sekä pidettävä huolta että asiakassuhteiden säilyttämisestä. Tämän päivän valuutta on tieto. Yritysten on tarjottava ristiinkanavointitietoa asiakkailleen. Asiakastietokantojen on oltava kunnossa jotta ymmärretään paremmin asiakkaiden ostokäyttäytymistä. Microsoftin mukaan on kyse ns. ”people-ready busineksistä”. Microsoftin mukaan yritykset keskittyvät tällä hetkellä kolmeen kohtaan: asiakasymmärrykseen, IT-muutokseen sekä ns. SOA:an (service oriented architecture eli palvelukeskeinen arkkitehtuuri). (Jacob 2007, 1-2.) Palvelukeskeinen arkkitehtuuri on suunnittelutapa, jossa eri tietojärjestelmien toimintoja pystyy käyttämään avoimien standardien rajapintojen kautta. Tavoitteena on erilaisten tietojärjestelmien järjestelmäriippumaton vuorovaikutus. (Wikipedia 2011.)

Tulevaisuudessa, mitä on jo nyt nähtävissä esim. online-matkatoimistojen Expedia ja Lastminute.comin välillä, että yhdistetään voimia kilpailijoiden kanssa. Trendinä on myös erottautuminen brändinä, joka näkyy esimerkiksi sivustojen sisältönä ja uniikkeinä piirteinä. Tähän vaikuttaa se, että netissä hinnat ovat entistä läpinäkyvämpiä ja täten ainut tapa erottautua on brändi tai erilaistuminen. Brändi koetaan kuitenkin tärkeimpänä luottamuksen lähteenä. (Kracht & Wang 2010, 748.)

Hakukoneiden kautta haetaan 59 % business-matkakohteista ja 66 % vapaa-ajan kohteista. Itse destinaatioiden sivuja katsotaan business-matkailijoiden kohdalla 32 % ja vapaa-ajan matkustajista 40 %. Kaikki tämä riippuu kuinka hakukoneoptimointi on tehty sekä siitä, että sivustot ovat portaaleja tarjoten paljon linkkejä muille sivustoille. (Travelport 2010.)

Tutkimuksissa online-matkatoimisto tarjoaa matkailijoille huomattavat edut: mahdollisuuden ostaa tuotteita, aikatauluttaa ja hinnoitella tuotteita useilta eri toimittajilta. Dynaamisuus lisää kilpailua ja antaa asiakkaille mahdollisuuden tehokkaaseen ostamiseen heille tärkeimmän kriteerin, hinnan, mukaan. Kuluttajat arvostavat edullisempia hintoja ja hyviä sisältöjä varaus- ja ostoprosessissa. (PhoCusWright’s European Consumer Travel Report 2010.) Muita tärkeitä innovaatioita verkkokaupassa ovat kalenteripohjai-

set haut sekä kartta- ja osoitepohjaiset hotellihaut. Hintavertailut ovat lisänneet kuluttajien kiinnostusta matkailun metahakuihin, Yhdysvalloissa esimerkiksi SideStep ja Kayak – metahakusivustot etsivät useista sivustoista aina satoihin sivustoihin kerralla.

Euroopassa on myös pelkkiä netissä toimivia online-matkatoimistoja, jotka saavat niiden myynnistä vähintään 50 % internetin kautta. Näitä ovat mm. Booking.com, ebookers, eDreams, Expedia, lastminute.com ja Opodo. (ET TSA 2010.) Euroopassa on keskimäärin 475 miljoonaa internetin käyttäjää, edustaen 58,4 % väestöstä, vuoden 2010 kesäkuun tilastojen mukaan. Kasvua vuodesta 2000 on ollut 352 %. (ET TSA 2010.) Trendinä on näkyvissä, että destinaatiot pyrkivät pääsemään pois näiden globaalien kanavien ikeestä rakentamalla omia destinaatiovarauskanavia. Syynä tähän on GDS (Global Distribution System eli globaalit jakelusysteemit) –kanavat, jotka suosivat vain suuria volyymeja ja ne ottavat välistä useita kymmeniä prosentteja hotelleilta ja muilta matkailualan toimijoilta välitys-palkkiota. Pienillä toimijoilla ei ole varaa näkyä GDS-järjestelmissä.

Mark D. Shipley (Wanderlust, President & Chief Strategic Officer) on edelleen ihmeissään kuinka vähäinen määrä matkakohteista toimii parhaiden käytäntöjen mukaan sivustojen designin, sisältöstrategioiden ja hakukoneoptimoinnin osalta. Wanderlustin mukaan sivustot, jotka ovat esitevarastoja ja omaavat place to point – kampanjoita toisissa medioissa ovat vanhentuneita, web 1.0 päivää. (Travel Industry Wire, 2009.)

Xotels, Euroopan johtaja onlinemarkkinointiyhtiö, on antanut alueorganisaatioille ja yleensäkin matkailutoimistojen sivuille 20 neuvoa pärjätä isojen kaupallisten jättien rinnalla seuraavasti:

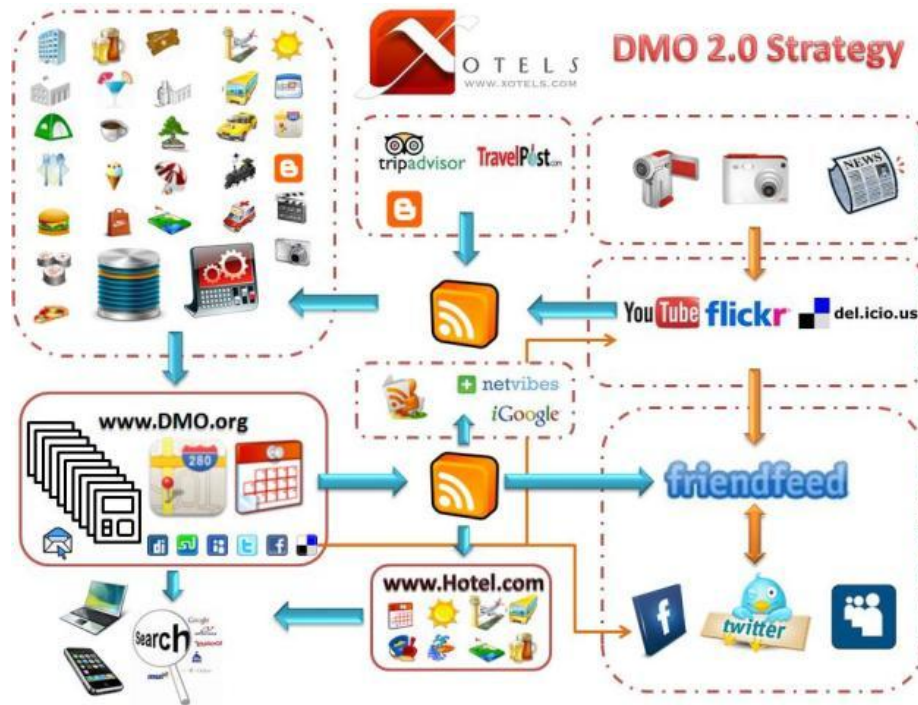
1. Myy ammattitaitoa
2. Oma laadukasta ja relevanttia tietoa
3. Sivustollasi on kartta-mashupit (yhdistetään useampia toimintoja) esim. Visit Sweden
4. Sivustollasi on tapahtumakalenteri esim. nycgo.com
5. Hakukoneasemointi on huomioitu, esim. omat sivut eri aihealueille

6. Hakukoneoptimointi ja meta-tagit on huomioitu, esim. omat tagit joka sivulle
7. Kielet, esim. 7-10 kieltä Euroopan standardissa
8. Longtail – myynti on huomioitu
9. Tuo sisältöä esim. hotellisuosittelut suoraan RSS-feedinä esim. travelpost.com – sivustolta
10. Jaa sisältöä
11. Konversiot ovat huomiota eli ”lookers to bookers” (katsojista ostajiksi)
12. Ei tuplatyötä alueellisesti (alueen sisällä yksi rakentaa ja muut kopioi, muuten hotellit ja matkailutoimistot tekevät tuplatyötä)
13. Saavutettavuus
14. Pidä blogia, blogin pitäminen lisää hakukonenäkyvyyttä
15. Sosiaalisen median strategia on tehty
16. Kuvien ja videoiden jakaminen
17. Palautejulkaisut
18. Seuraa netistä kuka kirjoittaa sinusta
19. Suunnittele ensin
20. Rakenna kansainvälisille markkinoille strategiasi kansainvälisten asiantuntijoiden avulla. (Xotels 2011; New Media Trend Watch 2011)

DMO:n rakentaman yhteisen markkinointi- ja/tai myyntialustan onnistuminen riippuu paljolti matkailijatuotteiden toimittajien osallistumishalukkuudesta (Nagadowski 2010, 6). Jotta DMO:n sivu pärjäisi kaupallisille sivustoille, DMO:n sivujen pitäisi olla ymmärrettäviä, antaa kävijälle juuri ne työkalut, mitä he tarvitsevat kuten mashup-kartat, live-kamerat, youtuben videot ja Flickrin kuvagallerian. Destinaation pitäisi toimia myös yhden pysähdyksen kauppana kävijälle tarjoten laajan valikoiman tietoa alueen tuotevalikoimasta kuten keskitetyn hotelli- ja tapahtumavarausjärjestelmän. Lisäksi kohteen nettisivu tarvitsee reaaliaikaisen ja sosiaalista kanssakäymistä ylläpitävän sisällön muodostaakseen yhteistyötä ihmisten kanssa joilla on henkilökohtaista ja kaupallista mielenkiintoa auttaa potentiaalisia matkailijoita tulemaan kohteeseen. Viisi tärkeintä periaatetta kohdesivustolle NewMediaTrendWatchin mukaan (2011):

1. Näytä hyvältä
2. Sisältö on kuningas
3. Naulitse yleisösi, tunnista asiakkaittesi käytös

4. Älä unohda hakukoneoptimointia
5. Muista konversiot, jotta saat asiakkaat katsojista ostajiksi.



KUVIO 11. DMO 2.0 strategia (Xotels 2011)

Jotta nettisivuille saadaan lisää kävijöitä, toimijalla on oltava hyvä brändi domain-nimessä tai varmistettava, että yritys näkyy korkealla hakukoneiden hakutuloksissa. On nähtävissä, että monet yritykset ovat sisällyttäneet online-markkinointistrategioihinsa ostettuja hakukonepaikkoja. Nähtävissä on lisäksi, että välittäjät ovat alkaneet toimia mainostajina ja ovat synnyttäneet tuottoperusteista mainostamista. (Kracht & Wang 2010, 749.) Incoming-toimistot toimivat välikäsinä touroperaattoreiden ja tuottajien välissä kuluttajille.

Forrester Researchin mukaan matkailusivustojen kasvava kompleksisuus on saanut ihmiset myös entistä enemmän käyttämään matkatoimistojen palveluita. Toinen syy tähän käyttäytymiseen ovat "aika"-stressaantuneet ihmiset, jotka haluavat nopeampia palveluita. (New Media Trend Watch 2012.)

Vuoden 2009 elokuun Travel Daily Newsissa todettiin, että entistä useampi kohde on valinnut omaksi domain-nimekseen.travel – päätteen. Näistä esimerkkinä

www.Poland.travel, www.SriLanka.travel ja www.Canada.travel. Portaalin rakentaminen ja ylläpitäminen eivät ole halpaa. Useissa kohteissa on rakennettu tietokantoja, jotka ovat vaatineet suuria investointeja ja erittäin vaihtelevin menestyksin, esimerkiksi BOSS Kanadassa, Gulliver Irlannissa, Swissline Sveitsissä ja ATLAS Queenslandissa Australiassa. DMS:n (destination management system eli kohdehallintajärjestelmä) kehittäminen ja ylläpitäminen on kallista. UNWTO (2001) on arvioinut suurimpien DMSien kehityksen maksaneen 500 000 dollarin ja 8 000 000 dollarin välillä sekä ylläpidon tyypillisesti n. 250 000 dollaria vuodessa. (Morgan, Pritchard & Pride. 2004, 133-134.).

Viimeaikaisten tutkimusten mukaan kohdemarkkinointiorganisaatiot eli DMOt kohtaavat erityisen kovia haasteita tuottaakseen laadukasta tietoa online, kun tietoa jaetaan suurissa määrin joka puolella. Kun he eivät tiedä, mistä matkailijat etsivät tietoa eikä omien asiakkaiden hakukäyttäytymistä ole tutkittu, vaikeuttaa se tehokasta tiedonjakamista. Paikallisen kohteen sivustojen pitää antaa tietoa koko kohteelle itselleen, kuin myös hotelleista, matkailukohteista, ravintoloista, teatterista, urheilusta, aktiviteeteista. Ideaalia olisi jos voisi ostaa tai varata suoraan DMO:n sivuilta. Tulevaisuudessa DMO:n tulisi mennä sinne missä asiakas on, eikä odottaa asiakkaan tulevan luokseen. Toisaalta moni miettii, mikä on destinaatioiden rooli netissä seuraavien 10 vuoden aikana, kun on olemassa Tripadvisorit, WAYN, Google maps, Facebook jne.

## 5 Tulokset

Opinnäytetyössä pyrittiin selvittämään, miten alueorganisaatio eli DMO voi omalla toiminnallaan edesauttaa destinaation kilpailukyvyn parantumista kansainvälisessä kilpailussa alueyhteistyön ja tulevaisuuden jakelukanavien (myynti ja markkinointi) näkökulmasta? Alakysymyksinä olivat, mitkä asiat edistävät/ haittaavat alueorganisaation yhteismyyntiä ja -markkinointia sekä mitkä ovat tulevaisuuden jakelukanavat?

Vastauksia tutkimusongelmaan haettiin suomalaisten matkailun alueorganisaatioiden kyselyn kautta, jossa kysyttiin alueyhteistyöstä ja tulevaisuuden jakelukanavista, olemas-

sa olevien tutkimuksien, ja suomalaisten matkailun asiantuntijoiden paneelikeskustelun matkailuorganisaatioiden myynnistä ja markkinoinnista tulevaisuudessa, avulla. Suomalaisen asiantuntijoiden ja alueorganisaatioiden näkemyksiä peilataan teoriaosuuteen ja kootaan yhteen tulevaisuuden alueorganisaation rooli näiden yhteistulosten perusteella.

Työ alkoi ensimmäisellä suunnitelmaversiolla joulukuussa 2009. Keväällä 2010 rajasin aiheita sekä luin teoriaa aiheen tiimoilta. Syksyn 2010 aikana aihe rajaantui toimintakohteenä alueorganisaatioihin. Alun perin työn ollessa laajempi kokonaisuus yleisesti matkailun myynnistä ja markkinoinnista. Joulutammikuussa 2010 - 2011 lähetettiin sähköpostikysely SUOMA Ry:n alueorganisaatiorekisterin jäsenille (liite 1). Näiden vastauksen pohjalta laadin kysymyksiä matkailun asiantuntijapaneeleihin, joka pidettiin tammikuussa 2011 Matkamessuilla Helsingissä. Tavoitteena oli saada lisää vahvistusta ja näkemystä kyselyssä ilmenneille seikoille. Itse työn kokoamiseen ja analysoimiseen meni lähes vuosi 2011. Usko työn valmistumisen osalta oli tänä aikana koetuksella.

Seuraavaksi kerron aikajärjestyksessä miten tutkimukset tehtiin, mitä tiedon hankinnan keinoja käytin, valintojen perustelut sekä aineistoanalyysien tekniikat. Kaikki tulokset olen tämän jälkeen koonnut yhdeksi päätutkimusongelman vastaukseksi.

## **5.1 Alueorganisaatiokysely**

Joulukuussa 2010 lähetin kyselyn sähköpostitse Googlen kyselysovelluksella Suomen alueorganisaatioille. Kyselylomake sisälsi niin monivalintakysymyksiä kuin vapaata sanaa. Sähköisen kyselyn valitsin sen edullisuuden ja nopeuden vuoksi. Sähköisessä kyselyssä on myös se etu, että tulokset saadaan suoraan tietokoneelle jolloin käsin työstäminen on vähäisempää.

Monivalintakysymyksissä ongelmana on se, että ne tahtovat vaikuttaa vastaajien myöhempiin vapaan sanan tulkintoihin. Vastauksissa oli nähtävissä, että monivalintakysymysten vaihtoehtoja oli nostettu vapaaseen tekstiin vastauksiksi. Osassa tutkimuskysymyksiä oli mahdollista valita useita vaihtoehtoja yhden sijaan, se vaikuttaa myös tulosten luotettavuuteen.

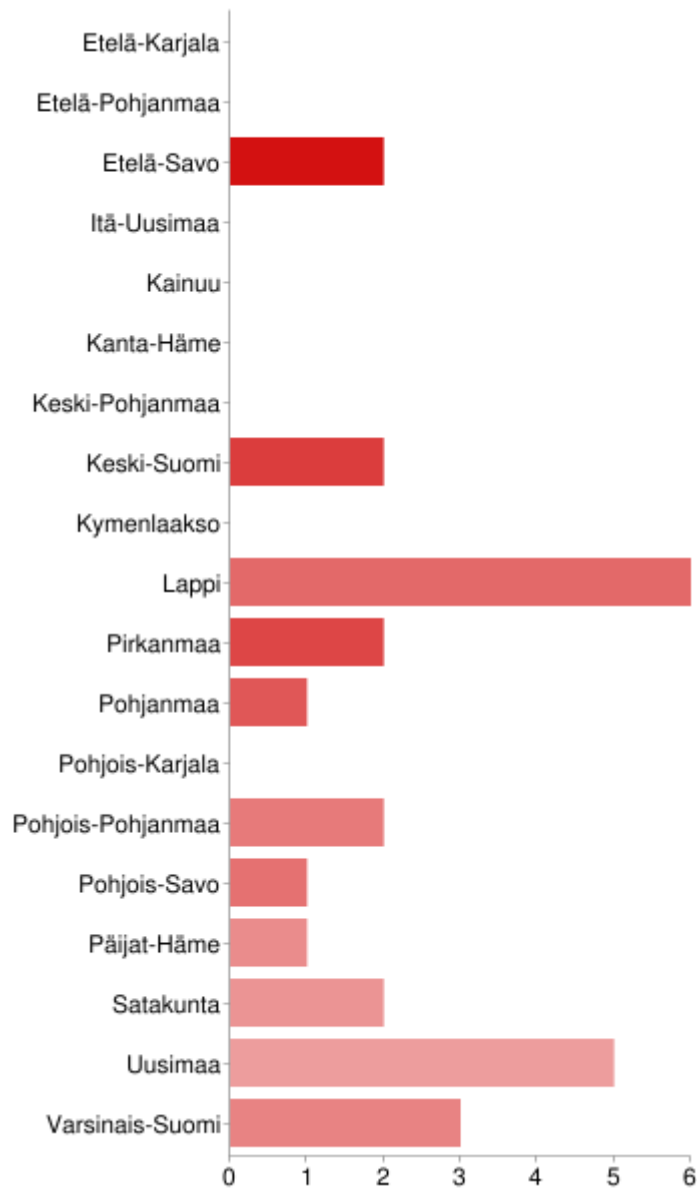


Listan Suomen alueorganisaatiorekisterin jäsenistä sain SUOMA Ry:ltä. Kysymyksiä alueorganisaatiorekisterin jäsenille lähetettiin 83 kpl. Vastauksia saatiin tammikuun alkuun mennessä 24 kappaletta. Kysely lähetettiin juuri ennen joulua, mikä on luultavasti vaikuttanut vastausten suhteessa vähäiseen määrään. Toinen vastausten määrään vaikuttanut tekijä oli se, että Suoma Ry oli itse tehnyt juuri ennen omaa kyselyäni vastaavanlaisen kyselyn eri näkökulmasta. Tästä sainkin palautetta vastaajilta. Vastaajille lähetettiin muistutuskirje tammikuun alussa, jolloin sain kolme lisävastausta. Lopulliseksi vastausten lukumääräksi tuli näin 27 vastausta.

Monivalintakysymyksistä sain Googlen ohjelman avulla suoraan diagrammit, mutta vapaasta sanasta kokosin kaikkien vastanneiden perusteella vastaustyyppittelyitä. Kokosin kasaan kaikista vastauksista omia ryhmiä, jotka tukivat samaa aihetta. Näistä kokosin sen jälkeen tutkimusongelmaan vastaavat vastaukset ja koostin yhteen. Yhteenvedossa vertailen tutkimuskysymyksiä niin teorian kuin tutkimuksen kautta ja tuotan näkemystäni ideaalista alueorganisaatiosta tulevaisuudessa.

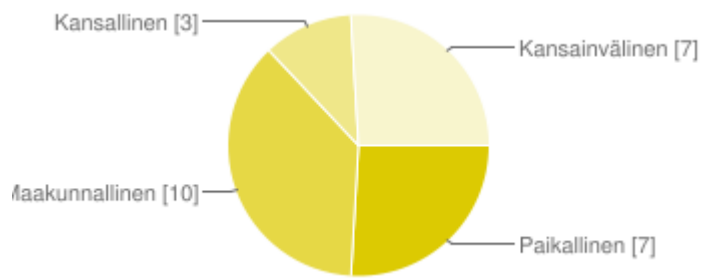
Kyselyyn vastasi Suomen 27 alueorganisaatiorekisterissä olevaa tahoa. Vastaajista yhdeksän oli yksityisen sektorin vastaajia joko yhdistyksistä tai pk-yrityksistä ja vastaajista 18 kpl vastaajista edusti kunnan, maakunnan tai valtion tahoja. Tämä osoittaa, että vastaajat edustivat suurimmaksi osaksi kuntien ja julkisen sektorin edustajia. Vastaajista lähes puolet, 48 %, oli johtotason henkilöitä, 30 % kuului myynti/markkinointitehtäviin ja loput muihin mahdollisiin tittleihin.

Vastaajia oli määrällisesti eniten Lapista ja Uudeltamaalta, Lapista 6 ja Uudeltamaalta 5 vastaajaa (kuvio 12). Matkailullisesti kaksi vahvinta aluetta oli hyvin edustettuina, eli Lappi ja Uusimaa.

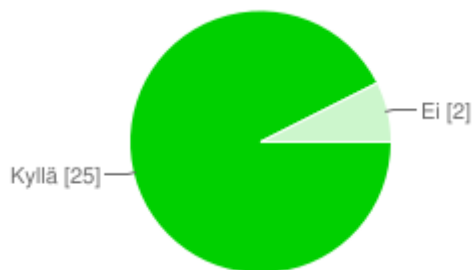


KUVIO 12. Alueorganisaatiokyselyyn vastanneiden toimintapaikka.

Vastaajien alueorganisaatioiden toimintapiirinä oli maakunnallisia 10, kansainvälisiä 7, paikallisia 7 ja kansallisia 3 (kuvio 13). Tämä osoittaa, että toiminta-alueet olivat hyvin erilaisia vastanneiden kesken.

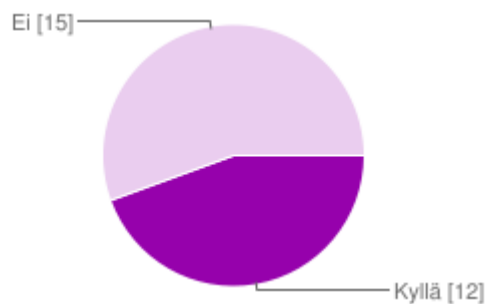


KUVIO 13. Alueorganisaation toimintapiiri.



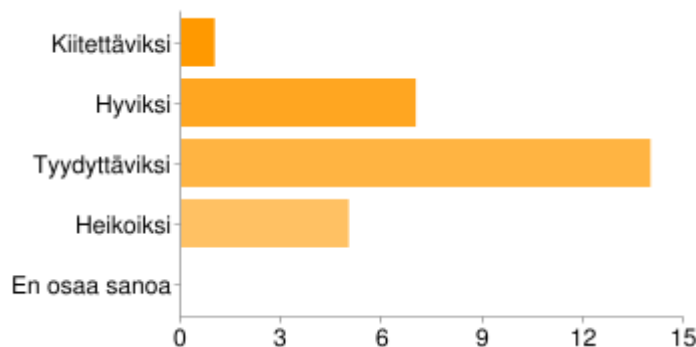
KUVIO 14. Alueorganisaation toimintaan kuuluu matkailumarkkinointi.

Työn taustaksi tarkistettiin, että kuinka moni vastanneista tahoista keskittyi markkinointiin ja kuinka moni myyntiin. Vastanneista kaksi ilmoitti toimintansa sisältävän muuta kuin markkinointia (kuvio 14). 93 % vastaajista totesi matkailumarkkinoinnin olevan keskeinen osa toimintaa (kuvio 7). Vain kahden vastaajan kohdella se ei ollut sitä. Näitä olivat yksi maakunnan taho ja yksi kunnan yhteisö keskisestä Suomesta.



KUVIO 15. Alueorganisaation toimintaan kuuluu matkailutuotteiden myynti.

Matkailutuotteiden myynti oli jakautunut lähes puoliksi: 56 % vastaajista koki matkailutuotteiden myynnin olevan olennainen osa heidän toimintaansa, kun taas 44% kohdalla näin ei ollut (kuvio 15.). Vastaajista viisi tahoja oli julkisen palvelun tuottajia, joilla matkailupalveluiden myynti oli keskeinen osa toimintaa. Kaikista vastaajista 12 kpl harjoittaa alueen myyntitoimintaa.



KUVIO 16. Yrityksen resurssit toimintansa ylläpitämiseen.

Yritykset kokivat omat resurssinsa toimintansa ylläpitämiseen suurimmaksi osaksi tyydyttäväksi eli 52 % vastaajista. Hyväksi toiminnan ylläpitämisen koki 26 % ja heikoiksi 19 %. Kiitettäväksi resurssit toiminnan ylläpitämiseen koki yksi kunnan yhteisö Uudeltamaalta (kuvio 16).

Kuten työn alussa jo mainittiin yhteistyö on olennainen osa nyky maailmaa ja sen lisävaatimuksiin ovat vaikuttaneet monet asiat. Alueorganisaatiokyselyllä ei kysytty suoraan, millaista on hyvä yhteistyö vaan vastausta haettiin tulevaisuuden yhteismarkkinoinnin ja –myynnin haasteiden ja edistävien asioiden näkökulmasta. Markkinointi ja myynti ovat kuitenkin alueorganisaation ydintoimia. Sana yhteismarkkinointi ja –myynti toimivat kysymyksen asettelussa hyvin, koska vastaukset koskivat juuri aidosti oikeata fokusta alueorganisaatioyhteistyössä.

### *Hyvä yhteistyö*

Korkealle matkailun yhteismarkkinoinnin – ja myynnin edesauttavista tekijöistä nousi esiin hyvä yhteistyö. Miten määritellään hyvä yhteistyö? Hyvän yhteistyön sisällöksi nousi lähinnä seuraavanlaisia elementtejä: Yritysten vahva sitoutuminen yhteiseen

toimintaan sekä yritysten ja yhteiskunnan yhteisen tahtotilan saavuttaminen edesauttaa yhteismarkkinointia ja -myyntiä. Yhteistyössä toivottiin enemmän yhteistyötä esimerkiksi lähikeskusten/maakuntien kanssa ja alueellisten markkinointitoimenpiteiden yhdistämistä. Myös tiivis yhteistyö alueella ja mielenkiinto alueen palvelutarjontaa ja tuotteita kohtaan koettiin hyväksi. Julkisen ja yksityisen sektorin saumaton yhteistyö ja yhteiset päätökset toimenpiteistä sekä kuntien selkeät linjaukset omasta mallista tehdä matkailumarkkinointia edistivät yhteismarkkinointia ja -myyntiä. Toimijoiden avoimuutta toimintaan kannatettiin. Kumppaneiden tuotteiden ja osaamisen tunteminen koettiin tärkeäksi, koska kaikkien ei tarvitse tehdä/tuottaa itse.

*Teknologia kehittyi, on pysyttävä mukana kehityksessä.*

Vastanneiden mukaan internetin ja sosiaalisen median vahvistuminen ja uusi teknologia yleensä edesauttavat alueorganisaatioiden myyntiä ja markkinointia tulevaisuudessa. Vastajat kokivat edellisessä vastauskohdassa suurimmaksi haasteeksi myös muita kohteita. On kannattavampaa tehdä kehitystä laajemmalle alueelle kuin vain kuntakohtaisesti, totesi eräs vastaajista. Sähköisten viestimien merkitys kasvaa, mikä tuo toimijat yhteisten haasteiden eteen. Teknologia antaa uusia mahdollisuuksia tavoittaa asiakkaat. Aktiivinen, osaava ja ketterä verkkoläsnäolo yhteisömedioissa (erityisesti matkailu/lifestyle sivustot) sekä ajanmukaiset välineet (portaalit ym. sähköisen median alustat) edesauttavat. Lisäksi myynnin työkaluja ja teknologista osaamista on kehitettävä. Osaamisen alhainen taso koettiin heikentäväksi tekijäksi. Teknologinen osaaminen on matkailuyrityksissä sekä alueorganisaatioissa hyvin eri tasoilla. Yhden vastaajan mielestä iso ongelma ovat vanhanaikaiset menetelmät ja asenteet.

*Yhden luukun periaate.*

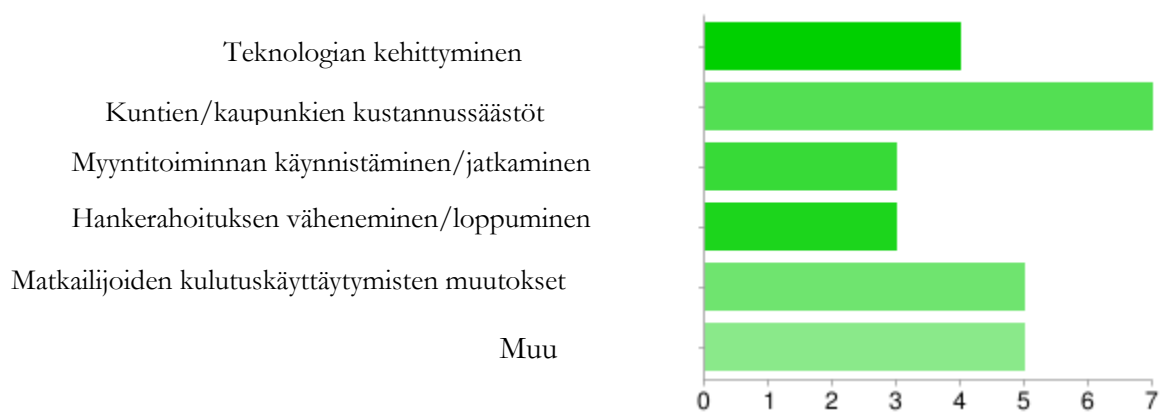
Erään vastaajista mukaan erottuva, dynaamisella otteella tehty yhteinen suuralueen markkinointi on hyväksi. Erilaiset matkailukeskittymät ja valtakunnalliset alueorganisaatiot joissa yhdistetään voimat, pärjäävät paremmin. Toisaalta todettiin liian suuret toiminta-alueiden laajuudet hankaloittavaksi tekijäksi. Vastakkaisia mielipiteitä oli nähtävissä. Eräässä vastauksessa todettiin sähköisten varausjärjestelmien hajanaisuus (useita eri järjestelmiä, jotka sopivat tietyille tuotemyyntisegmentille) sekä järjestelmien kalleus

(monet järjestelmät ovat liian kalliita pk-yritysten käyttöön) vaikeuttavat yhteistyön rakentamista. Myös se, että eri varausjärjestelmät eivät keskustele keskenään. Monet eri tahot kysyvät matkailuyrittäjiä mukaan erilaisiin julkaisuihin ja nettisivuille. Riittääkö intoa jaksaa tiedottaa vielä alueorganisaationkin välineissä riittävästi, kirjoitettiin. Netissä on lukemattomia nettisivustoja, joiden ylläpitoon menee resursseja ja varsinkin maksullisia yhteissivustoja mainostetaan "välttämättöminä". Eräs totesi, että MEKin tutkimuksen mukaan asiakas käyttää kuitenkin eri nettisivustoja matkansa suunnittelussa ja varauksissa/ostoissa.

Erään vastaajan mukaan alueorganisaation järjestelmän hajanaisuus saadaan kuntoon tekemällä kunnolliset roolijakosopimukset toimijan ja julkisen sektorin kanssa eli toiminta- ja alueorganisaatiomalli pitää vakiinnuttaa alueella alueen paremman yhteistyön luomiseksi.

#### *Merkittävin haaste kaupunkien ja kuntien kustannussäästöt*

Merkittävimmäksi myynnin ja markkinoinnin tulevaisuuden haasteeksi alueorganisaatioissa vastaajat valitsivat kuntien ja kaupunkien kustannussäästöt, seitsemän kpl vastaajista eli 26 % (kuvio 17). Seuraavaksi eniten kannatusta sai matkailijoiden kulutus-käyttäytymisen muutokset ja kohta ”muu”, molemmat 19 % vastauksista. Muiksi haasteiksi mainittiin saavutettavuus ja suorat lähdöt, osaava henkilöstö, markkinoinnin pirstaloituminen, oikea tapa saada business ja kehittäminen toimimaan sekä erään vastaajan mukaan asenne eli pitää pystyä muuttumaan ja muuttamaan perinteisiä matkailutoimistokäytäntöjä nykyvaatimuksia vastaaviksi. On myös etsittäviä uusia informaatiokanavia, mm. sähköisen median tarjoamia mahdollisuuksia ja perinteiset myynti- ja neuvontatoimistot kaipaavat myös tuuletusta. Sijalla 4. oli teknologian kehittyminen (15 %). Myyntitoiminnan käynnistäminen/jatkaminen ja hankerahoituksen väheneminen/loppuminen saivat kumpainenkin 11 % kannatusta.



KUVIO 17. Merkittävät myynnin ja markkinoinnin tulevaisuuden haasteet alueorganisaatioissa.

Julkisia palveluita tuottavan organisaation kohdalla eniten ääniä tulevaisuuden haasteina saivat kuntien ja kaupunkien kustannussäästöt (5 kpl) sekä kuluttajakäyttäytymisen tottumusten muuttuminen (5 kpl). Yksityisten alueorganisaatioiden kohdalla eniten päätään nosti teknologian muutos, 3 kpl vastaajista. Julkiset alueorganisaatiot eivät kokeneet teknologian muutosta suurimpana haasteista, vain yksi Pohjois-Pohjanmaalainen taho koki näin.

#### *Yhteistyökyvyttömyys*

Sana yhteistyökyvyttömyys nousi useassa vastauksessa esille eri muodoissa, kuten toteamalla, että lyhytnäköisyys ja kyvyttömyys aitoon pitkäaikaiseen yhteistyöhön ja kyvyttömyys oikeaan yhteistyöhön hankaloittavat, samoin kuin puute yhteistyölle. Eräs vastaajista totesi, että on monta tahtoa jotka vetävät eri suuntiin. Alueellinen yhden-suuntaisuus olisi tärkeä saada aikaiseksi mutta omaan napaan tuijottajia on liikaa. Jos yrittäjät luottavat liiaksi uuden teknologian tuomiin mahdollisuuksiin markkinoinnissa ja myynnissä, eivät he enää näe "perinteistä" yhteistyötä kannattavana millään asteella.

Eräs vastaajista totesi, että sooloilu, eripuraisuus ja kuppikuntaisuus haittaavat tulevaisuuden myyntiä ja markkinointia. Eräs vastaajista kysyi, voiko alueorganisaatio kilpailla mahdollisesti jo alueella toimivien matkailupalveluiden myyjätahojen kanssa, jos alueorganisaatio ei ole aiemmin toiminut palveluiden myyjänä. Matkailupalvelujen myynti on

helposti matkanjärjestäjän tai matkanvälittäjän kaltaista säädeltyä toimintaa, jota alueorganisaatio ei pysty toteuttamaan paitsi kiertämällä säädöksiä. Joten, miksi matkoja välittävä tai järjestävä yritys ei riitä, vaan alueorganisaatio järjestää matkakaupan ja toimii sen ylläpitäjänä ja välttää matkanjärjestäjän tai välittäjän vastuut ja kustannukset?

Erään vastaajan mukaan, lasketaan vain oman yrityksen kannattavuus eikä olla valmiita panostamaan alueen yleiseen imagoon ja luotetaan omaan erikoistuotteeseen uusien jakelukanavien myötä. Liiallinen matkailukeskusten kasvu - yhteistyö ja verkottautuminen hajaantuvat erään vastaajista mukaan liiaksi ja yhdessä tekeminen katoaa, tulee vapaamatkustajia. Eräs vastaajista totesi myös, että ei saada aikaan yhteistä myyntikanavaa, kun jokainen toimii tahollaan.

Näistä yllämainituista saattaisi päätellä, että alueellisesti yksityisen ja julkisen sektorin yhteistyössä ja roolijaossa on parantamisen varaa. Julkisen sektorin on vaikeata saada yksityisyrittäjiä sitoutumaan yhteismarkkinointiin ja – myyntiin jos heitä ei oteta mukaan suunnitteluun, heitä ei tiedoteta tarpeeksi sekä alueiden roolitukset ovat epäselviä. Tavallisesti tämän voisi kiteyttää, että kaikki ”suhaavat” eri suuntiin. Oli myös nähtävissä teknologian tuomia ongelmia eli kun jokainen rakentaa omaa netti”valtakuntaansa” eikä enää nähdä metsää puilta. On mahdollista myös, että yrityspuolella on kokemusta, että julkinen taho tekisi päällekkäisiä toimia yksityisen tahon kanssa, koska alueen toimijoiden tehtävien roolitusta kaivataan.

*Alueorganisaation on oltava neutraali ja uskottava.*

Alueen tarjonta on oltava kattavasti esillä. Tiedottaminen, markkinointi, myynti ja edunvalvonta on oltava neutraalia, esimerkiksi kunnallinen info ja kuntien tuottamat esitteet ja nettisivut antavat kaikkia alueen yrityksiä koskevaa matkailuneuvontaa. Yhteistyötä edistää tasapuolinen markkinointi tai selkeästi ostettu ja maksettu markkinointi. Näissä vastauksista on nähtävissä, että puhutaan kunnallisista neuvontapalveluista. Onko kunnallinen taho ainut ja oikea neutraali taho?



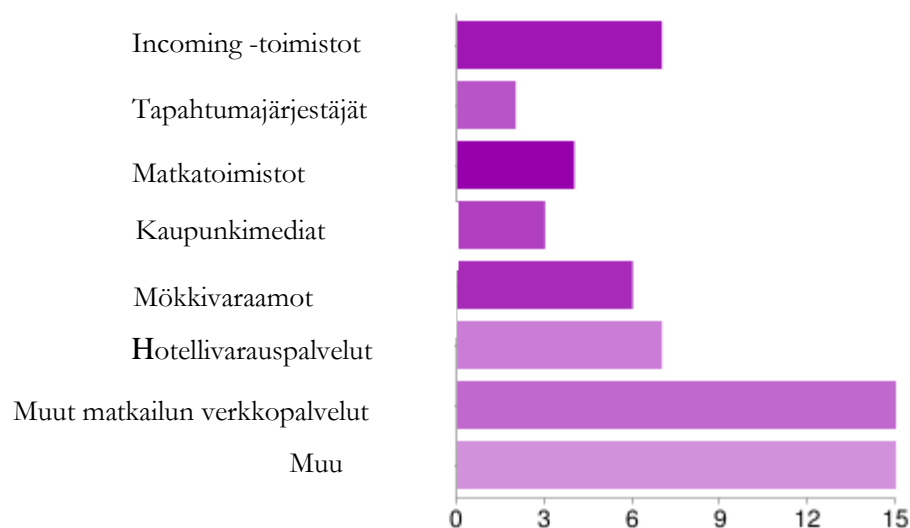
*Alueella yhteinen ääni toimii tehokkaana viestinä.*

Alueorganisaatiolla on oltava lupa käyttää yhteistä ääntä toimiakseen alueen matkailuelinkeinon puolestapuhujana. Tehokas viestintä edesauttaa alueen myyntiä ja markkinointia. Nähtiin myös, että on olemassa liian paljon toimijoita ja kilpailua, joka on kallista. Matkailualueen yritysten heterogeenisyys on sekä ongelma että mahdollisuus: kuinka sovittaa yhteen kaikkien tarpeet? Yhteistä ääntä vaikeuttaa se, että yhden kunnan alueella voi olla 3 - 4 matkailun alueorganisaatiota. Kunnan intressi voi olla kunnan imagomarkkinoinnin toteutuksessa, mutta lisäksi se joutuu rahoittamaan 3-4 muutakin matkailuorganisaatiota. Lisäksi matkailun kehittämistä ja rahoitusta kanavoidaan aivan liian monessa ministeriössä.

*Matkailun verkkopalvelut pabin kilpailija*

Kun kysyttiin alueorganisaatioiden kilpailijoista, hajonta vastauksissa oli suurta. Kysymyksen tavoitteena oli selvittää, miten vastaajat kokevat kilpailun sekä yleensä onko sitä. Matkailun verkkopalvelut koettiin suurimmaksi kilpailijaksi 56 %:n kannatuksella. Viidessä vastauksessa koettiin, että alueorganisaatioilla ei voi olla kilpailijoita. Syinä mainittiin toimintojen toistensa tukeminen ja toimialojen välinen kilpailu. Sekä alueorganisaatio tukee alueen yritystoimintaa. Eräs vastaajista kirjoitti, että alueorganisaation, mikäli puhutaan julkisesta sellaisesta, tulisi tukea kaikin voimin yrityskenttää. Eräs julkisten palveluiden alueorganisaatio totesi: ” Jos alueorganisaatiolla on kilpailijoita, on toiminnan selkeyttämisen tarve. Alueorganisaatiolla on oma tärkeä roolinsa alueellisena toimijana, alueellisena kehittäjänä. Markkinoinnin painopisteeksi sopii mielestäni hyvin linjaus: alueorganisaatio huolehtii seutumarkkinoinnista ja kansainvälisestä markkinoinnista, kunnat kuntamarkkinoinnista ja yritykset omasta markkinoinnista.” Valtion tai kunnan rahoittamat alueorganisaatioista 3 kpl, jotka toimivat myös myyntiorganisaatioina, kokivat kilpailijoikseen muita matkailun verkkopalveluita (kuvio 18) . Muita valtion tai kuntien rahoittamien alueorganisaatioiden (myös myyntitoimintaa) kilpailijoiksi lueteltiin mökkivaraamot,

hotellivarauspalvelut ja varauspalvelut, joiden laatua asiakkaat voivat pisteyttää ja kommentoida sekä matkatoimistot.



KUVIO 18. Alueorganisaation kilpailijat.

Kokonaistarkastelussa kolmannen kilpailijasijan jakoivat 26 %:n kannatuksellaan incoming –toimistot sekä hotellivarauspalvelut. 22 %:n osuudella seuraavaksi tuli mökkivaraamot ja sitten 15 %:n osuudella matkatoimistot (kuvio 18). Vähiten vastanneista (2 kpl) valitsi tapahtumajärjestäjät kilpailijakseen. Vastauksissa pystyi valitsemaan itselleen tärkeimmistä kilpailijoista useampi, joten prosentuaalisesti arvot ylittävät 100 %. Kysymys on sinänsä epärelevantti varsinkin jos kyseessä on kunnalliset matkailutoimistot, koska heillä kaikki jotka tukevat alueen näkyvyyttä ovat yhteistyökumppaneita eivätkä kilpailijoita. Toisaalta ne, jotka toimivat myyjinä, kokivat kilpailua.

#### *Jakelukanavat tulevaisuudessa internet ja erilaiset nettikaupat sekä portaalit*

Kun tarkastelin vastauksia kysymykseen, mitä ovat tulevaisuuden jakelukanavat vuonna 2020 tuli erilaisia vastauksia. Eräs vastaajista totesi, että alueella on oltava tehokkaat markkinointi- ja jakelukanavat. Yleisin jakelukanava oli internet. Sanaa Internet käyttivät pääsääntöisesti yksityiset alueorganisaatiot ja yksi julkinen tahon. Muita tulevaisuuden jakelukanavia olivat vastaajien mielestä mm. erilaiset nettikaupat ja portaalit, sähköinen

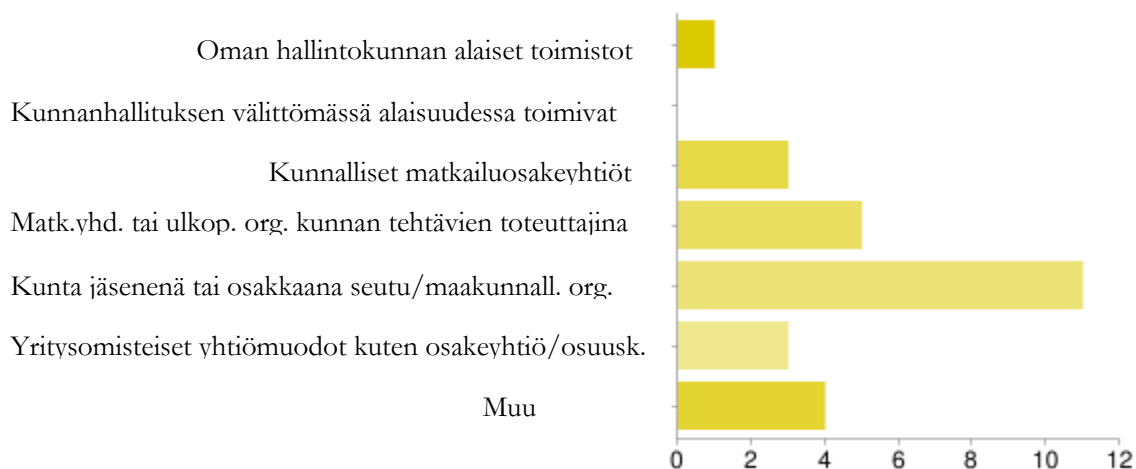
ja sosiaalinen media, kansainväliset markkinat, mobiilikanavat, keskusvaraamot ja yhteisvarauspisteet, varausjärjestelmät, henkilökohtainen palvelu – matkanjärjestäjät/agentit/matkatuotoimistot/matkamyyjät, ammattimaiset alueorganisaatiot, incoming, printtimarkkinointi, destinaatio verkossa toimivana aktiivisena välittäjänä, matkatiedon neutraalit kerääjät, brändääjät, omat nettisivut, poikkialaisuus ja partneruus, wellbeing ja matkailun liudentuminen matkatuotteena sekä täysin uudet jakelukanavat, kohdealueryippu- ja kunnallisten yritysten kanssa yhdessä muodostetut osakeyhtiöt. Hajonta oli suurta.

Internetin kanssa eniten vastauksia keräsi myös sähköinen media ja erilaiset netti- ja onlinekaupat. Eräs vastaajista vastasi jopa sanalla ”useita”. Tämä osoittaa sen, että tulevaisuuden jakelukanavia on paljon ja niiden luetteleminen tai parhaaksi osoittaminen on vaikeaa. Eräs vastaajista kirjoitti: ”Tulevaisuudessa poikkialaisuus ja partneruudet korostuvat. Yllättävätkin kanavat ja jakelutiet nousevat siten esille. Asiakas tavoitetaan kekseliäässä käännteessä ja yllättävässä yhteydessä. Hotellivarausjärjestelmät (lento+auto+ohjelmalvelut), luetteli eräs vastaajista jatkaen, että netti yhteisyömedian sovelluksineen jatkaa kehittymistään systemaattisesti. Special Interest – matkanjärjestäjät/agentit, joissa henkilökohtainen palvelu (24/7 online). Wellbeing ja matkailun ”liudentuminen” > ”itsensä kehittäminen”, kirjoitti yksi vastaajista. Eräs keskisen Suomen julkinen taho koki tulevaisuuden jakelukanavat seuraavasti: ”Sähköiset jakelukanavat – se mitä ne ovat, riippuu kohderyhmästä ja markkina-alueesta (esim. Venäjällä ihan eri kanavat kuin Länsi-Euroopassa ja kotimaassa).”

*Hallintamuodoista paras oli kunta jäsenenä tai osakkaana seutukunnallisessa tai maakunnallisessa markkinointiorganisaatiossa*

Parhaana hallinnointimuotona alueorganisaatiokyselyyn vastanneista piti kohtaa ”Kunta on jäsenenä tai osakkaana seutukunnallisessa tai maakunnallisessa markkinointiorganisaatiossa” (kuviokuva 19). Tätä mieltä oli 41 % vastanneista. Seuraavaksi eniten, 19 %, sai kannatusta ”Matkailuyhdistykset tai ulkopuoliset organisaatiot kunnan tehtävien toteuttajina”. Seuraavaksi eniten vastauksia sai kohta muu, 15 % ja sitten 11 % osuuksillaan kaksi vaihtoehtoa; ”Kunnalliset matkailuosakeyhtiöt” ja ”Yritysomisteiset yhtiömuodot kuten osakeyhtiö tai osuuskunta.” Vastausvaihtoehtoista ”Oma hallintokunnan alaiset

toimisto” sai yhden vastaajista puolelleen (4 %) ja vaihtoehto ”Kunnanhallituksen välittömässä alaisuudessa toimivat toimistot” ei yhtään.



KUVIO 19. Alueorganisaation paras hallintomuoto vastaajien mielestä.

Lähestulkoon kaikki yksityiset alueorganisaatiot näkivät vastausvaihtoehdon yritysomistajuuden, matkailuyhdistyksen, maakunnallisen organisaation tai matkailuyhdistyksen tai ulkouoliset organisaatiot kunnan tehtävien toteuttajina parhaimpina. Vain yksi yksityinen Lapin taho oli sitä mieltä, että kunnan on parasta olla mukana jäsenenä tai osakkaana seutukunnallisessa tai maakunnallisessa markkinointiorganisaatiossa. Julkisissa alueorganisaatioissa suurimman kannatuksen sai kunta jäsenenä tai osakkaana seutukunnallisessa tai maakunnallisessa markkinointiorganisaatiossa (9 kpl). Toiseksi koettiin kunnalliset matkailuosakeyhtiöt parhaimmaksi hallinnointimuodoksi. Etelä-Savosta ja Keski-Suomesta tuli myös julkisrahoitteisista alueorganisaatioista kannatusta yritysomisteisille yhtiömuodoille, matkailuyhdistyksille tai ulkopuoliset organisaatio kunnan tehtävien toteuttajana ja osakeyhtiölle. Yksi vastaajista koki oman hallintokunnan alaiset toimistot parhaaksi tavaksi hallinnoida alueorganisaatiota. Eräs vastaajista oli kirjoittanut seuraavasti: ”Paras hallinnointimuoto on olla osana elinkeinoyhtiötä, sillä elinkeinojen kehittämistä tässä pitää olla kyse ja näin saadaan synergiaetua. Vierastan matkailun eriyttämistä omaksi erityisalakseen, pois muusta elinkeinojen kehittämistoiminnasta.” Yksi vastaajista totesi, että nyt ja tulevaisuudessa näkemykseni on, että niin yritysvetoista kuin mahdollista matkailubisnes tulee olla, mutta laaja-alaisen kehittämisen rooli matkailubisneksen tukena tulee nivouttaa selkeämmin kokonaisuuteen. Eli

olisiko malli jälleen osakeyhtiö, jossa kehittäminen ja bisnes lyövät sopivasti hyntteet yhteen, totesi eräs vastaajista.

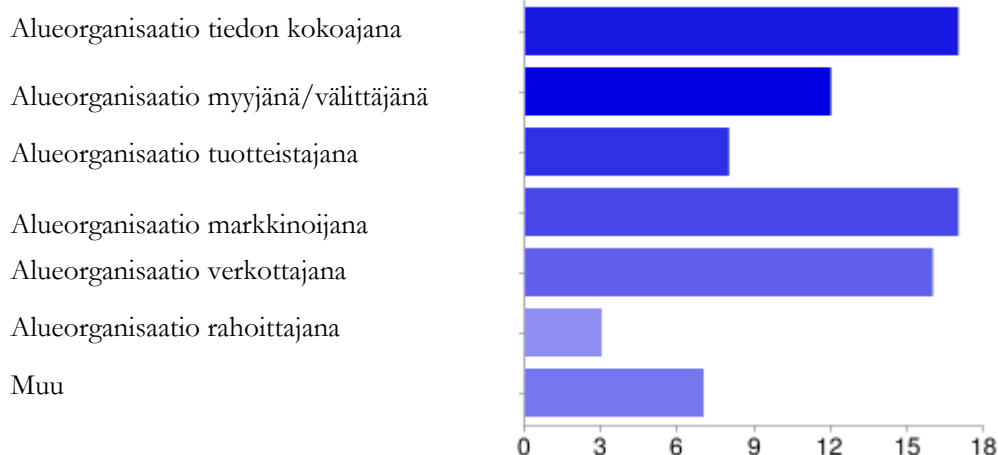
Ylläolevasta hallinointimuoto-vastauksista voisi luultavasti päätellä, että yritykset haluavat tiiviimpään yhteistyöhön kuntien kanssa tai jopa kuntien paikalle. Kunnat taas luultavasti haluavat pitää itse kiinni nykyisestä toiminnastaan.

### *Alueorganisaation rooli on olla markkinoijana ja verkottajana*

Alueorganisaatioiden tulevaisuuden roolia kysyttäessä vastaajat olivat valinneet rooliksi alueorganisaation markkinoijana 62 % ja verkottajana 58 % (kuvio 20). Myyjänä ja välittäjänä 46 %:sti. Vähiten kannatusta sai alueorganisaatio rahoittajana 12 %:llaan. Vastaajat saivat valita useita vaihtoehtoja vastatessaan sopivia vaihtoehtoja. Kohdassa muu oli eräs julkisten palveluiden alueorganisaatio todennut seuraavasti: ”

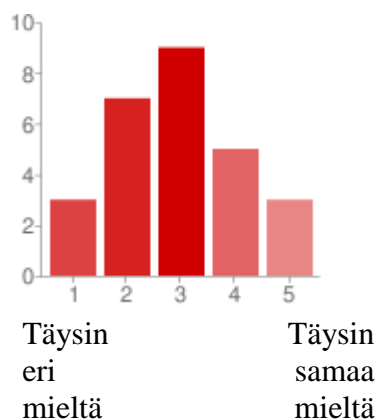
Alueorganisaation tulevaisuuden rooli on toimia monialaisena yhteistyökumppanina sisältäen myös infran joustavan kehittämisen”. Toinen oli vastannut:

”Alueorganisaation tulevaisuuden rooli on olla kehittäjäyhteistyökumppani hyvin laajalla sektorilla (osaamisen kehittäminen, kansainvälisyys, ennakointi ja tilastointi, strategioiden fasilitaattori, mahdollisesti edelleen yhteismarkkinoinnin koordinoija, mikäli yrityskenttä näin kokee).”



KUVIO 20. Alueorganisaation tulevaisuuden rooli.

Kysymyksellä ”onko alueorganisaation taloudellisesti kannattavaa myydä/välittää alueen yritysten matkailupalveluita” on merkittävä rooli. Tämä vastaa kysymykseen onko organisaatio myynti vai markkinointihenkinen. Vastauksissa oli suuri hajonta, johtuen varmastikin siitä, että osa vastanneista ei ”myy” lainkaan (kuvio 21).



KUVIO 21. Alueorganisaation on taloudellisesti kannattavaa myydä /välittää alueen yritysten matkailupalveluita

Kun kysyttiin, että onko alueorganisaation taloudellisesti kannattavaa myydä/välittää alueen yritysten matkailupalveluita, vastaajista 33 % oli täysin eri mieltä tai täysin samaa mieltä asiasta. Täysin samaa mieltä oli 3 kpl vastaajista eli 11 % ja täysin eri mieltä 3 kpl eli 11 %. Lähes samaa mieltä oli 19 % ja lähes eri mieltä kannattavuudesta oli 26 % vastaajista. Se, että vastaukset keskittyivät kohtaan ”keskelle” voi päätellä, että ei ole varmaa tietoa onko myynti taloudellisesti kannattavaa.

Kun vertailin yksityisten ja julkisten tahojen halukkuutta/tietämystä alueellisen myynnin taloudellisesta kannattavuudesta vastaajista 5 kpl ei myynyt ja heillä ei ollut tietoa onko myynti kannattavaa. Tämä on tehty oletuksena, koska he ovat vastanneet keskelle eli kohtaan ei samaa eikä eri mieltä. Toiset 5 kpl vastaajista ei myynyt lainkaan tuotteita/palveluita, mutta kokivat myynnin taloudellisesti kannattavaksi tai suhteellisen kannattavaksi. Nämä tahot edustivat julkisia palveluita yhteisöalanana. Vastaajista 7 kpl

myi alueellisia tuotteita/palveluita ja koki ne kannattavaksi tai lähes kannattavaksi, näissä vastaajissa 2/7 oli julkisten palveluiden tuottajia. Jälleen viisi vastaajista, jotka myivät palveluita taas kokivat niiden myynnin taloudellisesti heikoksi tai kannattamattomaksi ja loput viisi kokivat, että ei kannata myydä. Ne, jotka kokivat myynnin kannattamattomaksi tai lähes kannattamattomaksi eivätkä myyneet, olivat kaikki julkisten palvelun tuottajia. Toisaalta oli myös viisi julkista tahoa, jotka kokivat myynnin kannattavaksi vaikkeivat itse myyneet. Kaikenkaikkiaan julkisen tahon vastaajia oli 18 kpl.

Erään vastaajista mukaan markkinoinnin arvostusta ja panostusta on nostettava. Hyviä esimerkkejä onnistuneesta yhteismarkkinoinnista oli nähty Hämeessä ja Pohjanmaalla. Vanhojen hyvien käytäntöjen mukanaolo monen vuoden jälkeen vielä tänäkin päivänä edesauttaa.

#### *Vähäiset resurssit*

Yksi pinnalle noussut teema oli resurssit. Vähäiset resurssit ja niiden väheneminen olivat suurimpia haasteita kaikille alueorganisaatioille riippumatta olivatko ne yksityisiä vai julkisrahoitteisia. Resursseja kaivattiin myyntityöhön. Niitä tulisi yhdistää vaikuttavuuden aikaansaamiseksi sekä taloudellisten resurssien pitäisi olla riittäviä. Lisäksi tuli esille, että resurssien (taloudellisten samoin kuin henkilöstöresurssien) mahdollisimman tehokas hyödyntäminen olisi tavoiteltavaa sekä kasvava kilpailu pakottaa yhdistämään voimia. Todettiin, että kansainvälisille markkinoille ei useimmilla yrityksillä ole yksin asiaa. Markkinoinnin ja myynnin henkilöstö ei saa vaihtua muutaman vuoden välein, koska osaamisen taso laskee. Todettiin, että pienet resurssit, resurssien väärä kohdentaminen, yleensäkin resursointi ja erilaiset säästötoimenpiteet hankaloittavat. Hankerahoituksen sekä kuntien rahoituksen hiipuminen ja toiminnan alasajo, esim. kuntien vähenevät resurssit satsata sisältöjen (infra, toiminta) kehittämiseen, haittaavat yhteismarkkinointia ja -myyntiä. EU -hankerahoituksen väheneminen ainakin markkinointitarkoituksiin koettiin ongelmalliseksi sekä yleisesti rahan puute. Toimijoiden ikääntyminen koettiin heikentäväksi tekijäksi yleisen talouden kiristymisen kanssa.

*Kuluttajakäyttäytymisen muutokset vaikuttavat myyntiin ja markkinointiin.*

Kuluttajilla on halu saada tietoa laajemmalta alueelta, ollaan valmiita liikkumaan enemmän loman aikana, eikä pysytä yhdessä kohteessa, tarvitaan valinnanvaraa ja vaihtoehtoja. Asiakkaiden ostokäyttäytyminen muuttuu voimakkaasti. Nähtiin, että kuluttajat ovat valveutuneempia ja valmiimpia tekemään varaukset itse kohteittain - ei välttämättä nähdä paketoinnin hyötyä tai olla valmiita siitä maksamaan. Asiakkaan polku on usein ihan eri kuin ne väylät, joissa matkailutietoa ja -palveluja tarjotaan. Kuluttajakäyttäytymisen muutoksiin ei varauduta.

Matkailualueen on *profiloiduttava*, jotta se erottuu muista alueista sekä on oltava *kyky nähdä tulevaisuuden muutokset riittävän ajoissa*, totesi eräs vastaajista. Ajan hermolla oleminen, tulevaisuuden visiointi ja "etukenossa" kulkeminen edesauttavat. Parhaimmillaan alueyksikön tulisi olla "askeleen edellä" muuta elinkeinoa, totesi eräs vastaaja.

*Erialaisten matkailun hankkeiden ja edunvalvojien organisaatioiden purkaminen* edesauttaisi yhteismarkkinointia ja -myyntiä erään vastaajista mielestä jatkaen, että suomalainen rakastaa organisaatioita, ja ongelmat "ratkaistaan" lisäorganisaatioilla (tiimit, verkostot, kehittämisorganisaatiot jne.). Hankkeet ovat omiaan luomaan tyhjääkin toimintaa. Tämän jälkeen on tehtävä selkeä tehtävänjako jäljelle jäävien toimijoiden kesken.

Voimakas *myyntiorientoituneisuus*, myynnin osaaminen ja lisämyynnin tekeminen edesauttavat alueiden yhteismyyntiä. *Verotuksen järjeistäminen* edesauttaisi niin että mikäli alueella ei toimi incoming-toimistoa voisi esimerkiksi yhdistys myydä palveluja yrittäjien puolesta ilman korkean provision keräämistarvetta. Nähtiin, että *tarjonnan vähyyys ja laadun kirjavuus* vaikeuttavat samoin kuin heikkolaatuiset ja segmentoimattomat palvelut. Se, että ei kehitetä tuotteita, eikä tiedosteta, että matkailija haluaa "löytää" erityisiä pieniä erikoiskohteita, vaikeuttaa yhteistyötä erään vastaajan mielestä.

Muita mainitsemisen arvoisia yhteismarkkinointiin ja -myyntiin vaikuttavia asioita olivat *politiikkojen sekaantuminen toimintaan ja sesonkiluonteisuus*, jossa kysyttiin mm. kuinka palvellaan eksklusiivista tuotetta haluava maksukykyinen asiakas sesongin ulkopuolisina



aikoina. Sesonkeja tulisi myös venyttää, erään vastaajista mielestä. *Kunta- ja aluerajat eli* suuraluemarkkinoinnin näkemuserot (esimerkiksi kuka kuuluu Lappiin?) aiheuttivat ongelmia. *Lyhyjänteisyys* eli ei sitouduta tavoitteisiin riittävän pitkäksi ajaksi sekä *markkinoinnin puute* todettiin estäviksi tekijöiksi yhteismarkkinoinnille ja – myynnille. Todettiin, että markkinointia ei pidetä tärkeänä, tuotteita kyllä kehitellään, mutta markkinointiin ei panosteta.

*Taloudellinen heikko tilanne lisää yhteistyötä, jopa pakko keinona.* Kuntatalouden heikko tilanne, pakko yhteistyöhön ja toimintojen laajentamiseen sekä järjeistämiseen edistävät yhteismyyntiä ja markkinointia erään vastaajista mukaan. Toimintaympäristön muutokset "pakottavat" toimijat tiiviimpään yhteistyöhön (keskenään ja alueorganisaatioiden kanssa). Toisin sanoen talouden kiristyminen "pakottaa" etsimään yhteistyökumppaneita.

Toisaalta nähtiin *kilpailun vääristyminen banketoiminnalla* aiheuttavan hankaluuksia yhteismyyntiin ja – markkinointiin erään vastaajista mielestä. Hänen mielestään kaikenlaiset tukihankkeet, pienet ja sirpaleiset, poukkoilevat ja kalliit hankerahoitteiset ideat sekoittavat ja vääristävät kilpailua. Matkailun erilaisia organisaatioita ja hankkeita on pitkin, poikin ja päällekkäin. Ne voivat keskittyä keskinäiseen verkostoitumiseen niin, ettei työstä ole välttämättä mitään oikeaa hyötyä matkailun kentän toimijoille (yritykset, infot, markkinointi, myynti). Ehkä tämä on vaikuttanut siihen, että matkailun organisointi on nykyisin hyvin sekavaa, monitasoista, moninkertaisesti organisoitunutta ja tehotonta. Projektit, hankkeet aina siihen saakka kun niihin saadaan rahaa - hajoittaa pirstaleiksi.

Vapaassa sanassa annoin vastaajille mahdollisuuden nostaa aiheen tiimoilta asioita, joita haluaisivat käsiteltävän tammikuussa Matkamessuilla järjestettävässä paneelikeskustelussa. Kaikkea ei voinut käsitellä paneelissa, mutta sieltä nousi työtäni koskevia kysymyksiä, joka osoitti alueorganisaation tulevaisuuden roolin olevan epäselvä monelle. Näitä aiheita olivat mm. kannattaako tänä päivänä vielä perustaa perinteisen mallin alueorganisaatio, onko alueorganisaatioiden pakko toimia myös myyjinä markkinointitoiminnan turvaamiseksi, kuinka monta alueorganisaatiota oikeasti toimii kunnolla ja terveellä tavalla Suomessa ja mihin toimintaan alueorganisaatioiden pitäisi keskittyä. Ja

yksi vastaajista esitti peruskysymyksen, myös työni kannalta: *Miten alueorganisaatiomallin saisi toimimaan yhteistyömallina esim. pelkän alueellisen verkkokaupan ja markkinoinnin ympärille?*

## 5.2 Matkailun asiantuntijapaneeli

Alueorganisaatiokyselyn tulosten pohjalta järjestettiin ryhmähaastattelu paneelikeskustelussa Matkamessuilla 2011. Paneelin pääteemana oli selvittää matkailun alueorganisaatioiden myyntiä ja markkinointia tulevaisuudessa sekä alueorganisaatioiden olemassaolon tarkoitusta. Osallistujat valittiin ammattitaustansa mukaisesti yhtenäiseksi ryhmäksi, jolla oli samaa fokus eli kaikilla oli matkailualan kokemusta ja näkemystä. Fokusryhmän haastattelusta voi käyttää nimeä asiantuntija-paneeli. Asiantuntija-panelistit vastasivat kysymyksiin omista toimintarooleistaan käsin.

Tässä laadullisessa tutkimuksessa on käytetty yhden aineiston sijaan useita erilaisia aineistoja eli puhutaan aineistotriangulaatiosta. Sen kautta on pyritty näkemään aineistoa monitahoisesti ja yksityiskohtaisesti nostaten esiin merkityksellisiä havaintoja ja teemoja. Tässä fokusryhmähaastattelu on yhdistetty edeltävään alueorganisaatioille lähetettyyn lomakehaastatteluun, jonka perusteella nostettiin aiheita panelistien käsiteltäviksi.

Alueorganisaatiohaastattelut olivat osittain puolistrukturoituja, jossa haastattelijalla ei ole tarjonnut haastateltavalle valmiita vastausvaihtoehtoja. Tavoitteena on keskustelun vapaamuotoisuus. Ryhmähaastattelun etuna on se, että saadaan nopeasti tietoa useilta henkilöiltä samanaikaisesti. Jäsenet voivat omilla vastauksillaan nostaa toisten vastaajien mieleen uusia asioita.

Asiantuntijapaneeli videoitiin. Keskustelut litteroitiin tekstiksi, jonka teemoitin sisällönanalyysin avulla. Aineistosta nostin esiin keskeisimmät ja toistuvat teemat. Asiantuntijapaneeli kesti noin tunnin kaiken kaikkiaan ja sen tarkoituksena oli täydentää ja varmentaa alueorganisaatiokyselyn alustavia tutkimustuloksia.

Valitsin asiantuntijoiksi matkailualan sekä matkailualasta kirjoittaneita henkilöitä, jotka ovat tällä hetkellä esillä alan keskusteluissa ja vaikutuspaikoilla kotimaisessa matkailussa mukaan lukien matkailun korkeimmista päätöstahoista aina pienyrityksiin Lapissa. Paneeliin valittiin matkailualan henkilöitä, jotka vaikuttavat eri aluekokonaisuuksissa, kuten koko Suomea, isoa kaupunkia, pientä kaupunkia sekä matkailun sähköisen liiketoiminnan edustajia. Eräällä alueen edustaja sen vuoksi, että heillä on uusi alueellinen varausjärjestelmä ja markkinointiyhtiö sen vuoksi, koska kyseinen yritys on ollut matkailupiireissä kauan ja nähnyt alueorganisaatiotoimintaa pitkän aikaa ympäri Suomea. Alustajana toimi Anna-Marget Niemi (Turku Touringin toimitusjohtaja sekä SUOMARy:n puheenjohtaja). Tilaisuuden juonsi Haaga-Heliasta yliopettaja VA Heikkinen.

Anne-Marget Niemi (2011) kertoi aluksi alueorganisaatioiden synnyn historiaa kuinka jo vuonna 1440 ensimmäinen kansainvälinen turisti rantautui Suomeen ja 1930-luvulla perustettiin Porvooseen matkailulautakunta ja poliitikot tulivat mukaan matkailun kehittämiseen. Jo vuonna 1938 Saimaalla tehtiin alueorganisaatioyhteistyötä ja perustettiin Saimaan matkailuvaltuuskunta. Monikaan nykyinen alueorganisaatio ei ole päässyt Saimaan tasolle Anne-Marget Niemen (2011) mukaan. Tuolloin yhdistettiin kaikki Saimaan kaupungit, kauppiat, matkailijayhdistyksen paikallisosastot, Saimaan laivayhtiöt, rautatiehallitus, linja-autoliitto, AERO Oy (nykyinen Finnair) ja johtavat helsinkiläiset matkatoimistot. Anne-Marget kysyikin, että kuinka moni pystyy tähän?

Anne-Marget Niemi (2011) jatkoi puhetta sanoessaan, että ”meidän tulisi muistaa julkisten ja yksityisten toimijoiden yhteistyö (public private partnership). Julkisen tahon ei pidä kilpailla yksityisen tahon kanssa, vaan jättäytyä suosiolla pois sen jälkeen kun löytyy toimija joka voi saman tuottaa/ylläpitää. Julkisella rahalla tulee kehittää sellaista, joka ei ole vielä saavuttanut kaupallista menestystä.” Suoma Ry:n puheenjohtajan Anne-Marget Niemen (2011) mukaan matkailun alueorganisaatioiden yhteinen kieli on, miten markkinoidaan ulospäin. Olemme sirpaleisia, onko meillä omaa yhteistä kieltä, puhummeko koko alueen puolesta? Ajammeko kaikkien alueiden etuja? Mikä tähän avuksi, kysyy Anne-Marget Niemi. On olemassa erillisiä toiminnallisia yhteistyöalueita, jotka ovat kehittämisohjelmiin tai yhteistyösopimuksiin perustuvia kuntien keskinäisiä yhteistyöalueita. Keinotekoisesti ei pidä pitää pystyssä alueorganisaatioita. Alueorgani-

saation pitää saada julkista rahaa, mutta ostettava konkreettisia asioita kuten matkailuneuvontaa. Matkailun kehittäminen kuuluu julkiselle sektorille.

### *Alueorganisaation olemassaolon kysymys*

Tarvitaanko alueorganisaatioita ja mikä oikeasti on heidän roolinsa tulevaisuudessa. Vastauksena näihin eräs vastaajista (mies) paneelissa totesi, että kaikki on yhteispelin summaa, ilman kunnan ja valtion ääntä alueorganisaatio on heikossa tilanteessa, joka kärjistyy. Ilman julkista rahoitusta ei pärjätä alueorganisaatioissa. Alueellinen ja yritysraha on suhdanneherkkää eli haavoittuvia ollaan, jatkoi panelisti. Hänen mukaansa kuntaa tarvitaan yhteistyöhön, koska kunta vastaa haavoittuvuudesta ja aluekehityksestä. Alueorganisaation ja kunnan kesken on oltava avoin vuoropuhelu.

Tästä keskustelu siirtyi julkisen ja yksityisen sektorin yhteistyöhön sekä matkailumarkkinointiin käytettyihin rahoihin paneelissa. Eräs panelisti (mies) totesi, että Osllossa ja Kööpenhaminassa käytetään 8-24 miljoonaa euroa matkailumarkkinointiin, Helsingissä 3-4 miljoonaa ja että tarvitaan enemmän yhteistyötä julkisen ja yksityisen sektorin välillä. Eräs panelisteista (mies) totesi tähän, että jos budjettia pienennetään, miten käy? Matkailua tuetaan suoraan ja välillisesti todella paljon, mutta tuki kohdistuu tuotekehitykseen ja tuotepäähän. Markkinointipuolta ei pidetä kauhean tärkeänä julkisen rahan hallinnoijien keskuudessa vaikka se on yksi keskeinen osa. Tarvitaan myös saavutettavuus ja tuotteet. Kilpailijamaissa osoitetaan rahaa markkinointiin matkailussa. Emme voi olla pioneereja ja jättää julkista rahoitusta pois, käy muuten huonosti.

Eräs vastaajista (nainen) jatkoi tähän, että kuntien rahaa tarvitaan, kunnes on toinen systeemi. Asiakkaan maksama markkinointimaksu pitäisi saada Suomeen. Se on kaikissa matkailumaissa olemassa Itävallassa, Ranskassa, Kanadassa, Yhdysvalloissa, asiakas maksaa jokaista yöpymistä kohden tietyn pienen summan. Lapissa jos asiakas maksaa yhden euron vuorokaudessa, saadaan kootuksi 2 miljoonaa euroa. Ei tarvittaisi kuntien, valtion tai hankerahaa. Tämä on kaatunut Suomessa siihen, että Suomeen ei haluta lisää veroja, mutta kun tämä ei ole vero. Ranskalainen maksaa euron vuorokaudessa, mikä vero se on?

Matkailun merkitys tulee kasvamaan. Kun kilpailijamaat lisäävät matkailun tukia, me vähennetään, totesi yksi panelisteista (mies). Olen yhteiskunnan tuen kannattaja matkailussa, mutta jakoperusteet pitäisi miettiä uudelleen. Ollaan insinöörikansa, pitäisi mennä enemmän markkinoinnin kautta. Tätä toisen panelistin näkökulmaa tuki yksi panelisteista. Eräs panelisteista totesi, että pitäisi poistaa julkinen raha markkinoinnista. Toisen mukaan matkailua tuetaan suoraan ja epäsuoraan todella paljon, mutta tuki kohdistuu tuotekehitykseen ja tuotepäähän. Markkinointipuolta ei pidetä tarpeeksi tärkeänä hänen mielestään. Lopuksi hän sanoi, että ei voida olla pioneereja ja jättää julkista rahoitusta pois – käy huonosti.

Alueorganisaatioita ei pidä lakkauttaa erään vastaajan mielestä. Toinen panelisti kyseenalaisti tämän sanomalla, että tarvitaanko alueorganisaatioita? Se raha mikä niihin laiteetaan – verrattuna ovat aika tehottomia. Panelistin mukaan suurella osalla alueorganisaatioita on ongelma saada yrittäjät mukaan. Erään vastaajista mukaan alueorganisaatioiden olisi oltava osaavampia ja kehittyneempiä kuin tällä hetkellä sekä alueorganisaatioita tarvitaan ehdottomasti ja kahdesta syystä: yrittäjien kannalta, koska se säästää heidän rahaa ja resursseja, kun saadaan rahat samaan laariin. Se säästää myös asiakkaan aikaa, koska hän saa palvelut yhdestä paikasta. Paikkaamisen varaa on se, että mitä ne alueorganisaatiot ovat. Ne ovat kuntien alueellisten hallinnollisten rajojen mukaan ja näinhän sen ei pitäisi mennä vaan asiakkaan mukaan. Esim. Kuusamossa 2003 alueorganisaatio on rakennettu lentoaseman varaan, lentokentän vaikutusalueelle. Mikä on sotkenut tämän kaiken, on ”hankehelvetti”, hankkeita on pitkin ja poikin – jotka noudattavat kuntien rajoja ja se johtaa, että tehdään päällekkäistä ja itse asia unohtuu. Kuntien rajat pitäisi hävittää, jolloin saataisiin järkevä alueorganisaatio yhteistyöhön.

Kysymys nosti esille myös saavutettavuuden ongelma, että miten lentoyhtiöitä saataisiin alueille lisää ja todettiin alueorganisaatioiden rooli tässä tärkeäksi. Alueorganisaatiot olivat myös pystyneet viemään alueita ja yrityksiä taantuman ylitse ilman julkista rahaa, mikä oli puolesta puhe alueorganisaatioiden olemassaololle. Esitettiin myös kysymys, että ihmisten kollektiivinen toiminta tapahtuu netissä, tarvitaanko kuntaa, pärjäisivätkö yritykset keskenään?

Tämän jälkeen keskustelu siirtyi alueportaalikeskusteluksi ja eräs vastaajista kertoi nähneensä kaikki alueportaali-ponnistelut Suomessa ja ne ovat suurin osa älytöntä rahojen haaskausta. Alueportaalien ja kauppapaikkojen asemasta rahat pitäisi laittaa yrittäjän internet-markkinointitaitojen kehittämiseen ja kampanjojen tukemiseen. Todettiin myös, että portaalilla pääsee rahoistaan eroon. Suosittelu koettiin tärkeäksi (blogit) ja kerrottiin, että MEK teki tutkimuksen Keski-Euroopassa ja asiakkaat valitsivat portaalit 9.ksi tärkeimmäksi informaatiokanavaksi matkapäätöstä tehdessä. Portaalit ovat tylsiä, puuduttavia ja ei-toimivia, sanottiin. Tietopankki on kuitenkin oltava, sisältäen niin staattista kuin dynaamista tietoa. Eräs vastaajista totesi omalta alueeltaan, että siellä on panostettu internetmarkkinointiin ja myynnin kehittämiseen. Facebook on tärkein myynnin edistäjä ja marraskuussa avattiin matkailukeskukseen verkkokauppa alueportaaliiin. Yritysten tuotteet saadaan paremmin taten esille ja palvellaan paremmin asiakkaita. Se on haasteellista, koska internetmarkkinointi ei ole halpaa markkinointia, kun kustannus siirtyy henkilökohtaiseen palvelutyöhön.

Tämän jälkeen paneelissa keskityttiin markkinoinnin ja myynnin dilemmaan ja tarkasteltiin valitsemalla joko myynti vai markkinointi? Erään vastaajista mukaan rahaa tulisi sijoittaa verkkomarkkinointikoulutuksiin yrittäjille ja totesi, että pienet yritykset laittavat sanomalehtiin puolet mainosrahasta, sitten aikakauslehdet, sen jälkeen radio, sitten sijalla 11 - 12 on verkkomarkkinointi ja toisen vastaajan mukaan on tähdättävä myyntiin. Molemmat näkökulmat nousivat esille.

Lopuksi panelisteilta kysyttiin, millaista alueellinen markkinointi on 10v päästä. Ensimmäin vastaaja totesi, että geograafinen jaottelu Suomen alueorganisaatioissa on kadonnut, Suomi on jaettu motiivisegmentteihin, miksi ihminen tulee Suomeen. Markkinointi ja koordinointi ovat siirtyneet yrityksiin. Erään mukaan onlineissa mennään lujaa (videot ja kuvat sosiaalisessa mediassa) ja myös teemoittain tulevaisuudessa. Yhden vastaajan mukaan alueorganisaatioita on edelleen, mutta ne eivät vaan noudata kuntarajoja. PPP- public-private – partnershipissä yhdistyy sekä hallinnollinen puoli että yritykset. Ei ole enää formaaleja verkostoja.

Erään vastaajan mukaan matkailun määritelmä voi olla ihan muuta – virtuaalista. 10 vuoden päästä matkailu ei välttämättä ole mahdollista samassa mittakaavassa kuin tänä

päivänä. Matkailu ja matkailijan rooli muuttuu voimakkaasti ja matkailijan rooli on osallistuva. Asiakkaita pidettiin keskeisenä voimavarana. Erään vastaajan mukaan sähköinen maailma kehittyi ja totesi, että on mahdotonta lakkauttaa alueorganisaatioita, koska kukaan ei voi päättää sitä.

## 6 Yhteenveto ja johtopäätökset

Opinnäytetyössä tutkittiin, mikä on matkailun alueorganisaation rooli tulevaisuudessa? Alakysymyksinä olivat mitkä ovat alueorganisaatioiden yhteismyyntiä ja –markkinointia edesauttavat ja vaikeuttavat tekijät sekä mitkä ovat tulevaisuuden jakelukanavat. Haasteiden ja hyötyjen sekä tulevaisuuden jakelukanavien sekä taustakirjallisuuden kautta olen tuonut esiin destinaation kilpailumenestyksen elementtejä ja niistä muodostanut ideaalin alueorganisaation roolin tulevaisuudessa.

Työssä saavutetut tutkimustulokset tukivat paljolti aiempia tutkimustuloksia koskien haasteita ja etuja alueorganisaatioiden toiminnassa. Alueorganisaation päätehtäviä ovat mm. alueen matkailutuotteiden ja –palveluiden markkinointi ja myynti, joiden haasteita ja etuja on tarkasteltu kotimaan haastatteluissa. Matkailun alueorganisaatioiden ja matkailun asiantuntijoiden paneelissa ei kuitenkaan selvästi noussut esiin kaikkia mahdollisia haasteita tai etuja, mitä ulkomaisissa tutkimuksissa oli nostettu esille. Toisaalta kirjallisuudessa ei ollut keskitytty pelkästään myyntiin ja markkinointiin. Alueorganisaation tehtävähän ovat paljon laajemmat kuin pelkkä myynti ja markkinointi loppujen lopuksi.

Pyrkimyksenä on esittää yksi näkökulma, miten alueorganisaation voisi toimia, jotta sen kilpailukyky paranee ja se menestyy destinaatioiden välisessä kilpailussa käyttämällä parhaita käytäntöjä ja huomioimalla tulevaisuuden jakelukanavat.

## 6.1 Yhteismarkkinointia ja –myyntiä edistävät tekijät

Alueorganisaation toiminta jonkin maantieteellisen alueen sisällä on yhteistyötä alueen yritysten kanssa. Yhteistyö on olennainen osa alueen menestymistä, kuten yksi vastaajista sanoi, että kaikki on yhteispelin summaa.

Tehdyssä tutkimuksessa suomalaiset matkailun alueorganisaatiot ja asiantuntijat sekä aiempi tutkimus olivat aika lailla yhtä mieltä siitä, että yleisesti yhteistyö on edesauttava tekijä markkinoinnissa ja myynnissä. Alueen yrityksillä on oltava vahva sitoutuminen ja yhteinen tahtotila yhteiseen toimintaan. Alueella tehdyt roolijakosopimukset edesauttavat luultavammin alueen toimintoja. Myös toimijoiden avoimuus ja kumppaneiden tuotteiden ja osaamisen tunteminen olivat edesauttavia tekijöitä.

Työ nosti esiin organisoitumisen kysymysten kautta yhteistyöasioita, kuten kuntien selkeät linjaukset omasta markkinointimallista tai julkisen ja yksityisen sektorin saumaton yhteistyö. Myös se, että alueorganisaatio on neutraali ja uskottava taho koettiin edistäväksi tekijäksi alueella. Julkisen rahoituksen läsnäolo alueorganisaatiossa koettiin hyväksi. Toisaalta suurin osa vastaajista oli kunnallisten alueorganisaatioiden vastaajia, joten vastaus on värittänyt heidän näkemystensä kaltaiseksi.

Toisaalta muita taustakirjallisuudessa mainittuja yhteistyön hyötyjä tehty tutkimus ei tuonut esille kuten osaamisen siirtämisen hyödyt, kun tietoa jaetaan keskenään. Myöskään sitä, että yhteistyö olisi keino kasvattaa tuloja, loisi lisää tehokkuutta, parempaa markkinaimagoa ja mainetta sekä yhteistoimenpiteet laskisivat kustannuksia mainostamisessa ja markkinoinnissa tai jopa myynnissä. Yleisesti resurssien ja kapasiteetin jakamisen hyödyt eivät nousseet kovin hyvin esille.



Muita kustannuksia ja resursseja säästäviä hyötyjä kuten mahdolliset yhteisvarastot ja kokonaismäärälennukset jäivät pois tässä työssä tehdyn tutkimuksen mukaan edistävinä tekijöinä. Kyseistä yhteisvarastotoimintaahan on jo nähtävissä hyvin huonekalu- ja kauppaketjuilla. Taustakirjallisuuden mukaan yhteistyö on globaalin kilpailun kulmakivi ja ilman sitä ei pärjätä.

## **6.2 Yhteismarkkinointia ja – myyntiä hankaloittavat tekijät**

Vertaillen taustatiedon ja tehdyn tutkimuksen sisällä alueorganisaatioiden haasteita havaitsi, että pääsääntöisesti mainittiin kaikki hankaloittavat tekijät molemmissa tutkimuksissa, joten vanhat ja uusi tutkimus tukivat toisiaan. Toisaalta taustateoria ja tehty tutkimus toivat esiin sellaisia asioita, mitä ei jommassa kummassa mainittu. Syynä voivat kenties olla kysymysten asettelu, maantieteellisyys tai esimerkiksi destinaatiotekijät.

Tehdyssä tutkimuksessa merkittävimmäksi yhteismyynnin ja -markkinoinnin tulevaisuuden haasteeksi alueorganisaatioissa vastaajat valitsivat kuntien ja kaupunkien kustannussäästöt, vastaavasti tätä tuki teoriaosuuden ajatus kiristyneestä rahoituksesta. Sekä teoriaosuus ja tutkimus molemmat toivat esille haasteet kuten resurssien puute, yhteistyön toimimattomuus, kuluttajakäyttäytymisen muutokset, teknologiseen muutokseen sopeutuminen, alueiden sisäisen työnjako ja sen tekemättömyys, kuntarajat ylittävä yhteistyö sekä erilaiset tarpeet alueiden sisällä. Taustakirjallisuudessa mainittiin sanana poliittinen lukkiintuma, joka näkyi tässä tehdyssä tutkimuksessa haasteena, että poliitikot sekaantuvat toimintaan.



KUVIO 23. Yhteismyyntiä ja –markkinointia hankaloittavat tekijät, jotka tukivat aiempaa tutkimusta.

Eroavaisuuksia löytyi siinä, että kotimaisessa tutkimusasetelmassa yhteismyynnin ja –markkinoinnin haasteissa ei otettu alueorganisaatioiden johtajuuteen kantaa, kuten taustakirjallisuudessa oli mainittu haasteeksi mm. tasapainoton johtaminen. Henkilöstöön liittyviä haasteita käsiteltiin enemmän tässä tehdyssä tutkimuksessa, jossa nousivat esiin haasteina mm. henkilöstön vaihtuvuuden ongelmat ja toimijoiden ikääntyminen.

Toisaalta tässä tehdyssä tutkimuksessa ei noussut esille luovien partnereiden tunnistamisen haasteet tai yhteistyötahojen voimasuhteiden ongelmat vrt. suurkunta vs. kehyskunnat. Lisäksi uusien menestystekijöiden löytämisen vaikeus, oikeiden benchmarkkohteiden löytäminen tai kohdemarkkinoinnista vastuullisempiin alueorganisaatioihin muuttaminen jäivät nousematta esiin. Yhteistyön ongelmakohdat kuten keinotekoinen yhteistyö eli yhteistyö vain yhteistyön vuoksi jäi mainitsematta, samoin informaation panttaaminen, epäluottamus tai jopa kurittomuus eli ei kunnioiteta pelisääntöjä. Myös foorumien vähäisyys tai toimimattomuus ei tullut vastaajille mieleen. Onko sitten aikaisemmissa tutkimuksissa myös suoraan vastauksia nyt tehdyn tutkimuksen tuloksiin? Aiemmissä tutkimuksissa koettiin haasteena alueorganisaatioiden yhdistyminen tuottoisempiin alueorganisaatioihin, kun taas nyt tehdyssä tutkimuksessa koettiin haasteena se, että yhden alueen sisällä on liian monta alueorganisaatiota ja kehittäminen sekä rahoitus

ovat liian monen ministeriön alaisuudessa. Olisiko tässä paikka alueorganisaatioiden yhdistämiselle?

Tässä opinnäytteessä tehdyssä tutkimuksessa nousivat haasteina esiin sesonkiluonteisuus, erilaiset vapaamatkustajat, ihan pelkkä markkinoinnin puute, sidosryhmien sitouttamisen ongelmat, liian suuret toiminta-alueet, liiallinen yritysten heterogeenisyys ja toisaalta kuinka sovittaa yhteen kaikkien tarpeet. Myös myyntitoiminnan käynnistäminen tai jatkaminen koettiin haasteelliseksi. Myyntitoiminnan haasteellisuutta tuki myös aiempi Kauppa- ja teollisuusministeriön tutkimus (2004), jossa todettiin, että myynti- ja välitysoorganisaatioiden ongelmana on kannattavan toiminnan ylläpitäminen.



KUVIO 24. Yhteismyyntiä ja –markkinointia hankaloittavat tekijät, aiempi ja uusi tutkimus eivät tukeneet toisiaan.

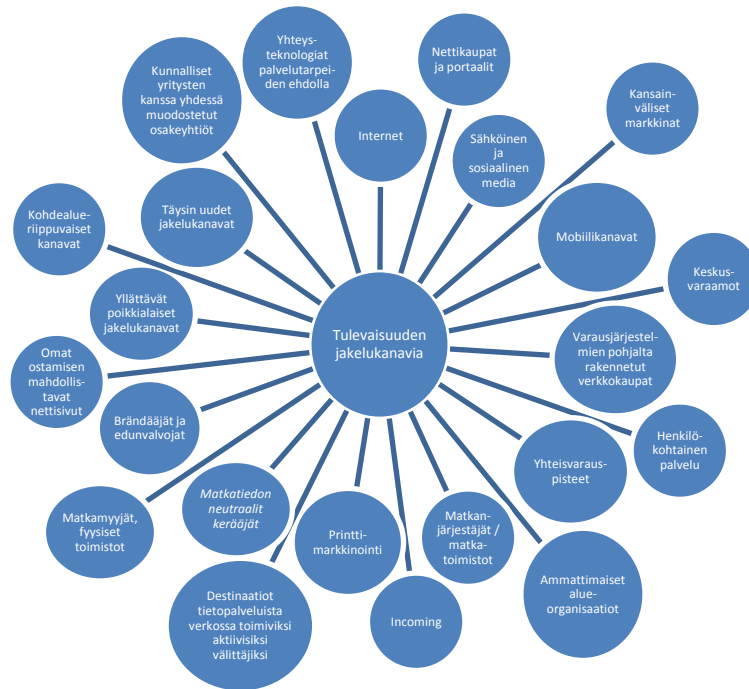
Opinnäytteessä tehty haastattelututkimus toi esille haasteen, että alueyhteistyötä yhteismyynnissä ja –markkinoinnissa haittaa toimijoiden omaan napaan tuijottaminen, sooloilu, eripuraisuus ja kuppikuntaisuus. Tämä sama oli nähtävissä jo olemassa olevissa tutkimuksissa yleisesti yhteistyön ongelmakohtina. Yleisesti yhteistyö ei toimi jos

eristäytytään ja keskitytään vain omiin sisäisiin asioihin, ei tulla toimeen keskenään (henkilökemiat ja suhdeverkostot), ei sitouduta yhteistyöhön, ajatellaan vain oman edun turvaamista ja suojellaan omaa reviiriä.

Teknologinen osaaminen on matkailuyrityksissä että alueorganisaatioissa osaamisessaan hyvin eri tasoilla ja se koettiin yhdeksi haasteista. Yhden vastaajan mielestä iso ongelma olivat myös vanhanaikaiset menetelmät ja asenteet. Varausjärjestelmien toistensa kanssa keskustelemattomuus oli haasteellista ja niiden kalleus. Tätä tuki aiempi tutkimustieto, että alueorganisaatiot kokevat haasteena teknologiseen muutokseen sopeutumisen.

### **6.3 Tulevaisuuden jakelukanavat**

Matkailun kehitys on teknologiapainotteista myynnissä ja markkinoinnissa, joten tulevaisuuden teknologia tulee siivittämään matkailun tulevaisuuden jakelukanavia. Mihin teknologia kehittyy? Tämä olisi tärkeä asia selvittää matkailun kannalta ja täten ennakoita matkailun markkinointia ja myyntiä. Tämä tukee ajatusta, että matkailun ja teknologia tulisi ottaa entistä tiiviimpää yhteistyötä ja tätä kautta lähteä kehittämään palveluita eteenpäin.



KUVIO 25. Näkökulma tulevaisuuden jakelukanavista.

Tehty tutkimus osoitti luultavasti sen, että tulevaisuuden jakelukanavia on paljon ja niiden luetteleminen tai parhaaksi osoittaminen on vaikeaa. Onko kyse kenties kilpailusta tai vastausten panttaamisesta tai silkasta mahdottomuudesta ennustaa tulevaisuutta? Mitä luultavimmin on kyse jälkimmäisestä vaihtoehdosta. Tulevaisuuden jakelukanaviksi matkailun alueorganisaatiot Suomessa ja asiantuntija-paneeli nimittivät internetin ja sähköiset jakelukanavat yleisesti. Keskustelua käytiin sen suhteen kannattaako matkailuportaalit vai ei. Tutkimustulos tuki jo tehtyjä tutkimuksia ja päätelmiä, että jakelukanavat ovat tulevaisuudessa internetissä. Se, että teknologia kehittyy ja on pysyttävä mukana kehityksessä, tuki teoriaa sen suhteen, että tulevaisuuden jakelukanavia ovat yhteysteknologiat palvelutarpeiden ehdolla. Eräs vastaajista myös totesi, että jakelukanavat ovat erilaisia eri kohderyhmille, tuki taustateoriaa, jossa todettiin, että on tehtävä jakelukanavamix, jotta saadaan paras kokonaisuus rakennettua. Dynaaminen paketointi varausjärjestelmissä on tärkeä elementti ja on nähtävissä välittäjätahojen ohitta-

minen myynissä, enemmän kohti suoramyyntiä tuottajan ja kuluttajan välillä. Longtail-jakelukanavat ja hakukoneet kuten Google, nousivat korkealle tulevaisuuden jakelukanavina. Toisaalta se, että tulevaisuudessa asiakas tavoitetaan kekseliäissä käänteissä ja yllättävässä yhteydessä jättää paljon arvailujen varaan.

#### **6.4 Alueorganisaation rooli tulevaisuudessa – ideaali alueorganisaatio**

Millainen on se alueorganisaatio tulevaisuudessa, joka auttaa parhaiten matkailualueita pärjäämään kilpailussa? Mitkä ovat alueorganisaation menestyksen elementtejä? Näitä olen kuvannut tässä tässä alueorganisaation unelmaroolina (kuviot 25). Menestysroolin olen koonnut haasteiden, hyötyjen ja tulevaisuuden jakelukanavien näkökulmasta.

Alueorganisaatio -nimenä tarkoittaa luultavasti tulevaisuudessa alueen hallintaorganisaatiota, josta alueen markkinointi ja myynti on jätetty alueen yritysten hallintaan ja kunnallinen taho on jossain määrin mukana toiminnassa. Toisaalta tutkimustulos näytti, että eniten kannatusta kunnallisten alueorganisaatioiden vastauksissa sai roolit markkinoija ja verkottaja. Myyjän rooli sai vähemmän kannatusta. Koska tutkimukset ovat osoittaneet, että julkinen taho markkinointiorganisaationa on tehottomampi kuin yksityisen pitämä, alueellinen markkinointi on tosiaan luultavasti siirtynyt yritysten tai vähintään julkis-yksityisen hallintomuodon omaavan alueorganisaation ylläpitämäksi. Tulevaisuuden DMO:n hallintomuoto voi olla kunta jäsenenä tai osakkaana seutukunnallisessa tai maakunnallisessa organisaatiossa. Toisaalta DMO voi olla osana elinkeinoyhtiötä saaden siitä synergiaetua.

Alueorganisaatio huolehtii seutumarkkinoinnista ja kansainvälisestä markkinoinnista, kunnat kuntamarkkinoinnista ja yritykset omasta markkinoinnista. Yhteisnäkyvyyden markkinointisuunnitelmat tehdään alueen yritysten kesken, markkinointi- ja myyntitoimenpiteistä keskustellaan, niitä ideoidaan ja näin saadaan alueen yritykset sitoutumaan markkinointitoimenpiteisiin. Markkinointi tapahtuu luultavasti pääsääntöisesti tulevaisuudessa internetissä, joten markkinointituki alueorganisaatiolta yrityksille on erilaisia markkinoinnin sähköisen toiminnan valmennuksia ja alueen yritysten sähköisten markkinointi- ja myyntijärjestelmien tukemista. Alueen neuvonta on mahdollisesti siirtynyt

yhteysteknologioiden mukaan nettiin, kännyköihin ja tabletteihin. Yhteinen kansainvälinen markkinointi rahoitetaan erilaisten rahoitusinstrumenttien ja yritysosuuden avulla yhteispotteina.

Alueorganisaatio toimii alueen yritysten kehittäjänä, helpottaa erilaisten sähköisten ratkaisujen toteutusta ja hankintaa sekä voi olla kehittäjäyhteistyö-kumppani hyvin laajalla sektorilla esim. osaamisen kehittäminen, kansainvälisyys, ennakointi ja tilastointi, strategioiden fasilitaattori, mahdollisesti edelleen yhteismarkkinoinnin koordinoija, mikäli yritys kenttä näin kokee.

Alueella on selkiytetty matkailuyhteistyötä rakennettaessa eri toimijoiden roolit (kunnat, matkailutoimet, yritykset, julkiset rahoittajat), minkä toimijan ympärille tavoitteet on rakennettu ja resursoitu toiminta. Alueorganisaatio on aina askeleen edistyneempi alueen yrityksiä, joten se toimii esimerkkinä alueen yrityksille.

Kyseinen hallintaorganisaatio toimii edunvalvojana. Koska suurin matkan valintaan vaikuttava syy on hinta, alueorganisaatio toimii ns. edunvalvontayksikkönä, joka estää alueellisesti hintojen polkemisen sekä isojen kaupallisten online-matkatoimistojen raadolliset provisiovaatimukset alueelle. Alueorganisaatio kerää joko hotelleilta majoitusveroa alueen matkailun kehittämiseen tai erillistä markkinointimaksua, joka on mitoitettu alueen yritysten koon mukaan, mutta ei toimi välissä välittäjätahona, joka kerää provisiota alueen yrittäjiltä. Alueorganisaatio toimii myös alueen kannalta tärkeän saavutettavuuden kehittäjänä.

Alueorganisaation tavoitteena on tukea alueen yritysten toimintaa niin myynnissä kuin markkinoinnissa. DMO arvioi sähköisten palvelujen rakentamista tai sähköiseen kaupapaikkaan investoimista ja kokoaa parhaat käytännöt toiminnaksi tämän alueen yrittäjien eduksi. Alueorganisaatio voi huolehtia alueen kaikkien verkkosivujen haku-konenäkyvyydestä tai vaikkapa alueen oman affliate eli kumppanuusverkoston luomisesta. Yhteistyön kautta se hakee säästöjä yhteismarkkinoinnissa ja alue hakee sen laidoilta lisää vetovoimatekijöitä. Alueorganisaatio voi koota yhteisen aluehallintajärjestelmän, jossa alueen yritykset saavat itselleen varausmoottorin ja mahdollisuuden olla alueorganisaation kautta globaaleissa jakelukanavissa. Varausjärjestelmät toimivat

dynaamisena verkkokauppana. Alueorganisaatio pyrkii huomioimaan alueen päällekkäiset toiminnot ja yksi tekee ja muut kopioivat, jolloin säästetään kaikkien resursseja. Alueorganisaatio tekee yhteiset päätökset toimialan yritysten kanssa ja tiedottaa jatkuvasti alueen toiminnoista.

Jotta DMO:n sivu pärjäisi kaupallisille sivustoille, DMO:n sivustot netissä ovat ymmärrettäviä, antavat kävijälle juuri ne työkalut, mitä he tarvitsevat kuten esimerkiksi tällä hetkellä mashup-kartat, live-kamerat, Youtuben videot ja Flickrin kuvagallerian. Destinaatio toimii yhden pysähdyksen dynaamisena kauppana kävijälle tarjoten laajan valikoiman tietoa alueen tuotevalikoimasta kuten myös keskitetyn hotelli- ja tapahtumavarausjärjestelmän. Lisäksi alueorganisaation ylläpitämä nettisivu sisältää reaaliaikaisen ja sosiaalista kanssakäymistä ylläpitävän sisällön muodostaakseen yhteistyötä ihmisten kanssa, joilla on henkilökohtaista ja kaupallista mielenkiintoa auttaa potentiaalisia matkailijoita tulemaan kohteeseen. Myös erään vastaajista mukaan alueorganisaatiot ovat tulevaisuudessa välitys- ja tuotemyyntiä tekeviä ja aktiivisia verkkoläsnäoloa ajavia hybrideitä.

Tulevaisuuden DMOlla on paljon kompleksisemmät vastuut, se suunnittelee ja kehittää yhteistyössä eri tahojen kanssa ja sen organisaatorakenne on muuttunut. Alueorganisaatio tekee kuntarajat ylittävää yhteistyötä ja sen toiminta-alue on paljolti kuntarajoista riippumaton. Alueet ovat profiloituneet ja alueorganisaatiot toimivat näiden profiilien mukaisesti. Alueorganisaatiolla on kannustimet partneritoiminnalle. DMO jakaa tietoa 24/7 sähköisesti ja sillä on holistinen ja proaktiivinen lähestyminen kohdealueen managerointiin. Alueorganisaatio toteuttaa master-kehittäjä –ajattelua ja se on mukana alueen holistisessa kehittämisessä, jossa huomioidaan alueen asukkaiden, matkailijoiden ja yritysten kokonaisuus alueen vetovoimaisuutta ajatellen.



DMO on luotettava ja neutraali taho. Alueorganisaatio kokoaa tietoa ja verkottaa alueen yrityksiä. Yhteistyötä haetaan enemmän esimerkiksi lähikeskusten/maakuntien kanssa. Alueorganisaatio jakaa resursseja ja toimintoja myös lähialueiden kanssa. Yhdellä alueella toimii vain yksi alueorganisaatio, koska kaikki heikommat alueorganisaatiot ovat yhdistyneet tähän parhaiten toimivampaan alueorganisaatioon. Alueorganisaatiolla on mielenkiinto alueen palvelutarjontaa ja tuotteita kohtaan, joita se kehittää yhdessä alueen kehittämisyhtiöiden ja yritysten kanssa. Tavoitteena on saada lisättyä tarjontaa ja saada tuotteiden ja palveluiden laatua parannettua. Alueella on voimakas myyntiorientoituneisuus. DMO rakentaa yhteistyöverkostoja ja tekee ristiinmarkkinointia (cross marketing), siten että kaikki osallistuvat tahot ovat voittajia. Alueorganisaatiolla on oltava lupa käyttää yhteistä ääntä/toimia alueen matkailu-elinkeinoon puolestapuhujana. Tehokas viestintä edesauttaa alueen myyntiä ja markkinointia. Alueella on yhteinen näkyvyys ulospäin.



KUVIO 26. Ideaali matkailun alueorganisaatio

Tutkimukseen osallistuneista alueorganisaatioista suurin osa oli kuntien omistuksessa Suomessa. Ovatko alueorganisaatioiden roolit muuttumassa kohti liittojen, kehittämissyhtiöiden ja kauppakamarien toimintoja? Toisaalta osassa Suomea kauppakamarit toimivat matkailun edistäjän roolissa. Olisikohan tässä enemmän mietittävää päällekkäisyyksien ehkäisemiseksi tulevaisuudessa vai voimmeko toimia destinaation kilpailukykyyn edistäjinä kaikki tahot yhteisymmärryksessä. Roolijaon tekeminen tässäkin asiassa taitaisi olla tärkeätä alueen toimivuuden kannalta.

Toisaalta se mikä toimii yhdelle alueorganisaatiolle, ei välttämättä toimi toiselle. Alueorganisaation on otettava oppia omista kokemuksistaan. Tulevaisuuden ennustaminen



seen sanaan ja kyselylomake sisälsi avoimia kysymyksiä haasteita ja eduista myynnissä ja markkinoinnissa.

Sähköisen alueorganisaatiokyselyn ajankohta ei ollut oikea. Se järjestettiin juuri ennen joulua ja kävi ilmi, että Suoma ry (Suomen alueorganisaatioyhdistys) oli juuri tehnyt kyselyn alueorganisaatioille, mutta hiukan eri fokuksella. Nämä molemmat tekijät, ajankohta ja toinen kysely ehkä vaikuttivat vastausmäärään (27/83). Asiantuntijapaneelissa panelistit pystyivät siirtämään keskustelua itse siihen suuntaan mihin itse kokivat sen parhaaksi ja tämä näkyi siten, että vastaukset siirtyivät tulevaisuuden jakelukanavakohdassa alueelliseen yhteistyöhön. Henkilökemiat toimivat asiantuntijapaneelissa ja mittausajankohta oli oikea, koska kyseessä oli matkamessut ja kuulijakuntana oli paljon alan vaikuttajia, tämä antoi vastaajille pontta olla aktiivisia. Työn kannalta olennaiset käsitteet olen määritellyt ja näitä olivat alueorganisaatio, alueyhteistyön haasteet ja hyödyt sekä sähköiset jakelukanavat.

Reliabiliteetti suomennetaan sanoiksi luotettavuus, käyttövarmuus ja toimintavarmuus. Työni sisältää teorian ja metodin, eikä siihen ole tehty liian tarkkoja ennusteita. On oltava tarkka haastattelukysymysten teossa, että ne eivät tuota ennalta arvattavia vastauksia tai niitä olisi vaikea ymmärtää ja niiden on oltava mielekkäitä. Osittain oli nähtävissä, että kysymyspatteriston ensimmäiset kysymykset näkyivät vastauspatteriston lopun vapaassa sanassa. Asiantuntijapaneelin valinnassa on myös onnistuttava, ratkaisevaa on asiantuntijoiden laatu, ei määrä (von Bruun & Vapaavuori ym. 2003, 139-140). Mielestäni valitsemani henkilöt olivat laadukkaita. Luotettavuutta lisää se, että asiantuntijapaneeli on videoitu. On huomioitava, että kielenkäyttö ja puhettavat ovat tilannesidonnaisia, esimerkiksi paneelissa vaikutusvaltaisin henkilö voi saattaa muut asemaan, jossa he eivät uskalla kertoa kaikkia mielipiteitään.

Vapaassa sanassa alueorganisaatiokyselyssä annoin vastaajille mahdollisuuden nostaa aiheen tiimoilta asioita, joita haluaisivat käsiteltävän paneelikeskustelussa. Näistä aiheista saisi hyviä opinnäytetyön aiheita tulevaisuudessa. Vastauksissa nousi mm. seuraavia kohtia:

- Alueiden brändääminen,
- Paperiesitteiden olemassaolo,

- ”Suuret eivät saa syödä pieniä”,
- Matkailuyrittäjien osaaminen,
- Kannattaako tänä päivänä vielä perustaa perinteisen mallin alueorganisaatio,
- Onko alueorganisaatioiden pakko toimia myös myyjinä markkinointitoiminnan turvaamiseksi,
- Valtion satsaukset matkailumarkkinointiin suhteessa kilpailijamaihin ja sen vaikutukset aluorganisaatioiden toimintaan,
- Kuinka monta matkailun alueorganisaatiota oikeasti toimii kunnolla ja terveellä tavalla Suomessa,
- Matkailun alueorganisaatioiden mieletön määrä, miten kansainvälisiä matkailijoita saadaan Suomeen lisää ja muuallekin kuin Etelä-Suomeen ja Lappiin,.
- Ja miten alueorganisaatiomallin saisi toimimaan yhteistyömallina esim. pelkän alueellisen verkkokaupan ja markkinoinnin ympärille?

## Lähteet

Amadeus IT Group SA. 2010. The Amateur-Expert Traveller. Luettavissa: [www.amadeus.com/amateur-experts](http://www.amadeus.com/amateur-experts). Luettu 26.3.2011.

Aboutourism. 2011. Top factors influencing destination choice. Luettavissa: <http://aboutourism.wordpress.com/2011/10/03/top-factors-influencing-destination-choice/> . Luettu 25.11.2011.

Anttiroiko, A-V. 2010. Hallintainnovaatiot. Hallintateoreettinen näkökulma kaupunkien palvelujen organisoimiseen, omistajuuden ja rahoituksen uudistamiseen. Tampereen yliopisto. Alueellisen kehittämisen tutkimusyksikkö. Sente-julkaisu 33/2010. Luettavissa: <http://www.uta.fi/laitokset/yhdt/sente/julkaisut/sentejulkaisut/Hallintainnovaatiot.pdf>. Luettu 6.6.2011.

Bornhorst, T., Ritchie, B., Sheehan, L. 2009. Determinants of tourism success for DMOs & Destinations: An empirical examination of stakeholders' perspectives. Canada: Elsevier. *Tourism Management* 31 (2010) s.572–589.

Boxberg, M., Komppula, R., Korhonen, S., Mutka, P. 2001. Matkailutuotteen markkinointi- ja jakelukanavat. Edita Oyj. Helsinki.

Bruun von, S, Vapaavuori, M. 2003. Miten tutkimme tulevaisuutta. Tulevaisuuden tutkimuksen seura.

Buhalis, D. 2000. Relationships in the Distribution Channel of Tourism: Conflicts Between Hoteliers and Tour Operators in the Mediterranean Region. The Haworth Press, Inc.

Buhalis, D. Law, R. 2008. Progress in information technology and tourism management: 20 years on and 10 years after the internet – The state of eTourism Research. Science Direct, Elsevier Ltd. *Tourism Management* 29 (2008) s. 609 – 623.

Caiwei, M. 2008. E-Collaboration: A Universal Key to Solve Fierce Competition in Tourism Industry? *International Business Research*, vol. 1, No. 4. Luettavissa: [www.ccsenet.org/journal.html](http://www.ccsenet.org/journal.html). Luettu 17.11.2011.

Creamentors Oy. 2010. Länsi-Uudenmaan matkailun alueellisen myynti- ja/tai markkinointiorganisaation muodostamisen edellytysten selvittäminen. Luettavissa:

<http://www.lansi.fi/koko/Materiaalit/L%E4nsiUusimaa%20loppuraportti%2010.09.2010.pdf> . Luettu: 26.3.2011.

Duncan, E. 2010. The internet effects on Tourism industry. Luettavissa: <http://ssrn.com/abstract=1403087>. Luettu 24.12.2011.

European Technology & Travel Services Association (ET TSA). 2010. Technology and Independent Distribution in the European Travel Industry. Luettavissa: <http://www.etsa.eu/uploads/NewsEvents/ET TSA%20Study%202010%20Single%20Pages.pdf>. Luettu 21.3.2011.

European Travel Commission. 2011. Online travel market. Luettavissa: <http://www.newmediatrendwatch.com/world-overview/91-online-travel-market>. Luettu 21.3.2011.

European Travel Commission. 2011. Online travel market. Luettavissa: <http://www.newmediatrendwatch.com/world-overview/91-online-travel-market?start=1>. Luettu 21.3.2011.

Getz, M., Anderson, D., & Sheehan, L. 1998. Roles, issues and strategies for convention and visitors bureau in destination planning and product development: a survey of

Canadian bureau. *Tourism Management*, vol. 19, No. 4, s. 331 – 340. Luettavissa: [www.elsevier.com/locate/tourman](http://www.elsevier.com/locate/tourman). Luettu 21.3.2011.

Gretzel, U., Fesenmaier, D., Formica, S., O'Leary, J. 2006. *Searching for the Future: Challenges Faced by Destination Marketing Organizations*. Luettavissa: <http://digibib.ehb.be/storage/Sector%20Informatie/DM%20Destination%20Management/Searching%20for%20the%20Future-%20Challenges%20Faced%20by%20Destination%20Marketing%20Organizations.pdf> Luettu 21.3.2011.

Grönroos, C. 2009. *Palveluiden johtaminen ja markkinointi*. WSOY. Helsinki.

Hall, C. M, Müller & D.K, Saarinen, J. 2009. *Nordic Tourism Issues and Cases*. Channel View Publications. MPG Books Ltd. Great Britain.

Hall, C.M, Williams A.M. 2008. *Tourism and innovation. Routledge Contemporary geographies of leisure, tourism and mobility*. MPG Books Ltd, Bodmin. Great Britain.

Hoikka, P., Kallio, O. & Rynänen, A. 1996. *Kuntien Unioniin. Tutkimus Lahden kaupunkiseudun kuntien yhteistoiminnan kehittämisvaihtoehtoista*. Tampereen yliopisto, Kunnallistieteiden laitos. Suunnittelusarja 49/1996. Tampere.

Huang, L, Young, C-Y, Yang, E. 2011. How do travel agencies obtain a competitive advantage?: Through a travel blog marketing channel. *Journal of Vacation Marketing* 17(2) 139-149. Sagepub.co.uk.

Jacob, T. Microsoft Corp. 2007. *The future is now. Channel Sales and Service innovation*. White paper.

Kauppinen, I. 2010. *Maailma muuttuu, muuttuvatko matkailun alueorganisaatiot*. Ilkka Kauppinen. Kolumni. *Matkailusilmä*. 1/2010, s. 20.



Kracht, J, Wang, Y. 2010. Examining the tourism distribution channel: evolution and transformation. Emerald. International Journal of Contemporary Hospitality Management. Vol 22, No. 5. Emerald Group Publishing Limited. Luettavissa: [www.emeraldinsight.com/0959-6119.htm](http://www.emeraldinsight.com/0959-6119.htm). Luettu 17.11.2011.

Laukkanen, A. 2010. Matkailun alueorganisaatiot Suomessa 2010 – tehtävät, rakenne ja rahoitus. Opinnäytetyö. Liiketalouden koulutusohjelma. Mikkelin ammattikorkeakoulu.

Mamaghani, F. 2009. Impact of E-commerce on Travel and Tourism: An historical analysis. International Journal of Management. Vol. 26, Issue 3, s. 365 – 375.

Mannermaa, M. 1991. Evolutionaarinen tulevaisuudentutkimus. Tulevaisuudentutkimuksen paradigmojen ja niiden metodologisten ominaisuuksien tarkastelua. Tulevaisuuden tutkimuksen seuran julkaisusarja Acta Futura Fennica 2. VAPK-kustannus, Helsinki.

Matkailun edistämiskeskus, MEK. 2010. Yhdistelmäraportti. Matkailu ja onlinekäyttö. Luettavissa: [http://www.mek.fi/w5/mekfi/index.nsf/\(Pages\)/Matkailu\\_ja\\_sosiaalisen\\_median\\_k%C3%A4ytt%C3%B6?opendocument&np=F](http://www.mek.fi/w5/mekfi/index.nsf/(Pages)/Matkailu_ja_sosiaalisen_median_k%C3%A4ytt%C3%B6?opendocument&np=F). Luettu: 11.8.2010.

Minghetti, V, Buhalis, D. 2009. Digital Divide on Tourism. Journal of Travel Research. Luettavissa: <http://jtr.sagepub.com/content/49/3/267>. Luettu: 17.11.2011.

Moilanen, T., Rainisto, S. 2008. Suomen maabrändin rakentaminen. MEK.

Moilanen, T., Santala, P. Vesterinen, N. 2004. Matkailun kehittämisen alueellinen työnjako ja vastuut. Kauppa- ja teollisuusministeriö (KTM). KTM Rahoitetut tutkimukset 1/2004.

Morgan, N, Pritchard, A., Pride R. 2004. Destination branding, creating the unique destination proposition. Biddles Ltd. Great Britain.

Nagadowski, J. 2010. Dynamic packaging, drivers to participate in the integration platform. Maisterityö. Wienin yliopisto.

New Media Trend Watch World. 2010. Online travel market – travel booking. Luettavissa: <http://roohit.com/site/showArc.php?shid=b9c44>. Luettu 17.11.2011.

New Media Trend Watch World. 2011. Online travel market – Travel booking. Luettavissa: <http://www.newmediatrendwatch.com/world-overview/91-online-travel-market?start=1>. Luettu 3.3.2012.

Niemi, A. 2011. Asiantuntijapaneelin alustuspuhe.

Pekkinen, A. 2002. Alueorganisaation/kunnan rooli matkailussa, Joensuun yliopisto, PD työ.

PhocusWright. 2010. European Consumer Travel report. Luettavissa: [www.phocuswright.com](http://www.phocuswright.com). Luettu: 17.11.2011.

Puustinen, A., Rouhiainen, U. 2007. Matkailumarkkinoinnin teorioita ja työkaluja. Edita Prima Oy. Helsinki.

Rope, T. 2005. Suuri markkinointikirja. Talentum. Gummerus Kirjapaino Oy. Jyväskylä.

Sainaghi, R. 2006. From contents to processes: Versus a dynamic destination management model (DDMM). Elsevier. *Tourism Management* 27 (2006) 1053-1063.

Salmenkivi, S., Nyman, N. 2008. Yhteisöllinen media ja muuttuva markkinointi 2.0. Talentum. Helsinki.

Seppä, M., Rissanen, T., Mäkipää, M., Ruohonen, M., Hannula, M., Mäkinen, S. 2005. Liiketoiminnan sähköistyminen: nykytila, tulevaisuuden haasteet ja tarve kansalliselle

strategialle. e-Business Research Center. Research Reports. Tampereen yliopisto. Tampere. Luettavissa: [http://www.ebrc.fi/kuvat/eBRC\\_RR22.pdf](http://www.ebrc.fi/kuvat/eBRC_RR22.pdf). Luettu 22.2.2011.

Sotarauta, M. (toim.) 2009. Itseuudistumisen kapasiteetti ja alueelliset innovaatiopolitiikat. Tekesin katsaus 263/2009. Helsinki.

Sotarauta, M., Linnamaa, R., Viljamaa, K. 1999. Karhukunnat peilissä. Seutuyhteistyön lähtökohdat, esteet ja mahdollisuudet Porinseudulla. Tampereen yliopisto. Alueellisen johtamisen tutkimusyksikkö. Sente-julkaisuja 3/1999. Tampere. Cityoffset Oy.

SUOMA ry. 2011. Luettavissa: <http://www.suoma.fi/Suomeksi/Toiminta.iw3>. Luettu: 21.2.2011.

Talwar, R. 2011. The Future of the Travel Industry – Scenarios for 2020. ITB Future Day seminaari, Berliini.

TEM, 2011. Innovaatiot. Luettavissa: <http://www.tem.fi/index.phtml?s=2069>. Luettu 26.7.2011.

TEM, 2011. Matkailun toimialaraportti. Toimialapalvelut. Luettavissa: <http://www.temtoimialapalvelu.fi/>. Luettu 26.3.2011.

Tnooz 2010. Survey: How travelers use technology to search, book and play when away. Luettavissa: <http://www.tnooz.com/2010/08/12/news/survey-how-travellers-use-technology-to-search-book-and-play-when-away/>. Luettu 17.11.2011.

Travel Daily News. 2009. Number of key destinations worldwide adopting .travel on the rise. Luettavissa: [http://www.traveldailynews.com/pages/show\\_page/30039-Number-of-key-destinations-worldwide-adopting-travel-on-the-rise](http://www.traveldailynews.com/pages/show_page/30039-Number-of-key-destinations-worldwide-adopting-travel-on-the-rise) Luettu 21.3.2011.

Travel Industry Wire. 2010. Building a destination website. Luettavissa:  
[http://www.travelindustrywire.com/article41515Building\\_a\\_Destination\\_Website.htm](http://www.travelindustrywire.com/article41515Building_a_Destination_Website.htm)  
l. Luettu 17.11.2011.

Travelport. 2010. The Well Connected Traveller. The changing face of today's  
travel consumers. A Survey of Consumer Travel Trends. Luettavissa.  
[http://www.greektourism2020.gr/fileadmin/GreekTourism2020/gt2020\\_documents/  
oreksi\\_diavasma/connected\\_traveller.pdf](http://www.greektourism2020.gr/fileadmin/GreekTourism2020/gt2020_documents/oreksi_diavasma/connected_traveller.pdf). Luettu: 17.11.2011.

UNWTO. 2000. Australian Tourism Data Warehouse. 2010.(supplied by the STOs) s.  
60. Luettavissa: <http://www.atdw.com.au/> . Luettu 20.3.2010.

Valorinta, V. E-tourism –seminaari tulevaisuuden jakelukanavat. 24.3.2011. Rantasalmi.  
Muistiinpano.

WFMLEonardo. 2012. Jakelukanavat. Luettavissa:  
[http://wfmleonardo.com/distribution\\_channels](http://wfmleonardo.com/distribution_channels). Luettu 15.1.2012.

Wikipedia. 2011. Luettavissa: <http://fi.wikipedia.org/wiki/Wikipedia:Etusivu>.

Windham, L., & K. Orton (2000). The Soul of the New Consumer. New  
York: Allworth.

Xotels. Luettavissa: Top 20 best practices for DMO websites.  
<http://www.xotels.com/en/marketing/destination-internet-marketing> . Luettu  
21.3.2011.

## Liite 1. Alueorganisaatiokysely

### Matkailun alueorganisaatioiden myynti ja markkinointi tulevaisuudessa

Hei! Teidät on valittu vastaamaan tärkeään lyhyeen esikyselyyn, jonka vastauksista rakennetaan Matkamessuilla järjestettävään asiantuntijapaneeliin väittämiä ja kysymyksiä. Kyselyyn vastaaminen vie vain n. 5 minuuttia. Vastaathan heti! Miten matkailun alueellisten organisaatioiden toimintaa kehitetään? Mitkä ovat alueorganisaatioiden myynnin ja markkinoinnin tulevaisuuden haasteet? Asiantuntijapaneelissa pureudutaan tähän matkailupiirejä ympäri Suomea puhuttavaan ”kuumaan perunaan”. Asiantuntijapaneeli järjestetään Matkamessujen Mondo-areenalla torstaina 20.1.2011 klo 15-16. Paneelikeskustelun asiantuntijoina ovat MEKin ylijohdaja Jaakko Lehtonen, Tieken erityisasiantuntija Kari A. Hintikka, Nordic Marketingin toimitusjohtaja Heleena Luusua, Rovaniemen Matkailu ja Markkinointi Oy:n toimitusjohtaja Sanna Kortelainen, Matkalle Sallaan ry:n matkailukoordinaattori Paula Aspholm-Heimonen, Helsingin matkailu ja kongressitoimiston markkinointipäällikkö Kari Halonen ja Sähköinen Liiketoiminta Suomi Oy:n kehitysjohtaja Ilkka Kauppinen. Tilaisuuden juontaa Haaga-Helia ammattikorkeakoulun yliopettaja Vesa A. Heikkinen ja alustuksen pitää Turku Touringin matkailujohtaja Anne-Marget Niemi. Keskustelun taltioi Rantapallo. Tilaisuuden on organisoinut Pääkaupunkiseudun matkailumarkkinoinnin kehittämishankkeen projektipäällikkö Nina Järveläinen Culminatum Innovation Oy Ltd:stä (opinnäytetyö). Tässä kyselyssä myynti- ja markkinointikanavilla tavoitellaan kaikkea sitä millä matkailutarjooma eli tuotteet ja palvelut saadaan asiakkaan eli matkailijan tietoisuuteen. Myynti- ja markkinointikanavista käytetään yhteisnimitystä jakelukanava (eg. jakelutie). Alueorganisaatioilla tarkoitetaan alueellisia yhteenliittymiä kuten kunnat tai yritysyryppäät, jotka saavat etua yhteisestä toiminnasta. Matkailualalla alueorganisaatiot ovat syntyneet yhdistämään alueiden yritysten yhteismarkkinointia, tuotekehitystä ja matkailupalveluiden myyntiä. Kysely alkaa seuraavalta sivulta, paina jatka.

## MATKAILUN ALUEORGANISAATIOIDEN MYYNTI JA MARKKINOINTI TULEVAISUUDESSA

\*Pakollinen

Kyselytutkimus matkailun alueorganisaatioiden myynnin ja markkinoinnin tulevaisuuden näkymistä

Edustamasi yhteisö \* Merkitse lähin vastaava

- Yhdistys
- PK-yritys
- Osuuskunta
- Suuryritys (>250)
- Valtion yhteisö
- Kunnan yhteisö

- Korkeakoulu yhteisö tai vastaava
- Muu:

Edustamasi yhteisön toimiala \*

- Yksityiset palvelut
- Julkiset palvelut

Edustamasi yhteisön toimipaikka Suomessa \*

- Etelä-Karjala
- Etelä-Pohjanmaa
- Etelä-Savo
- Itä-Uusimaa
- Kainuu
- Kanta-Häme
- Keski-Pohjanmaa
- Keski-Suomi
- Kymenlaakso
- Lappi
- Pirkanmaa
- Pohjanmaa
- Pohjois-Karjala
- Pohjois-Pohjanmaa
- Pohjois-Savo
- Päijät-Häme
- Satakunta
- Uusimaa
- Varsinais-Suomi

Mikä parhaiten kuvaa edustamasi yhteisön toimintaympäristöä? \*

- Paikallinen
- Maakunnallinen
- Kansallinen
- Kansainvälinen

Onko matkailumarkkinointi keskeinen osa toimintaanne? \*

- Kyllä
- Ei

Onko matkailupalveluiden myynti keskeinen osa toimintaanne? \*

- Kyllä
- Ei

Toimenkuvasi pääpiirteissään: \*

- Johto
- Myynti/markkinointi
- Tutkimus ja tuotekehitys
- Tuotanto/jakelu
- Muu:

1. Koetko yhteisönne resurssit toiminnan ylläpitämiseen \*

- Kiitettäväksi
- Hyviksi
- Tyydyttäväksi
- Heikoiksi
- En osaa sanoa

2. Alueorganisaation on taloudellisesti kannattavaa myydä/välittää alueen yritysten matkailupalveluita \*

1 2 3 4 5

Täysin eri mieltä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Täysin samaa mieltä
-------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	---------------------

3. Mielestänne matkailun alueorganisaatioiden paras hallinnointimuoto on \* valitse yksi

- Oman hallintokunnan alaiset toimistot
- Kunnanhallituksen välittömässä alaisuudessa toimivat toimistot
- Kunnalliset matkailuosakeyhtiöt
- Matkailuyhdistykset tai ulkopuoliset organisaatiot kunnan tehtävien toteuttajina
- Kunta on jäsenenä tai osakkaana seutukunnallisessa tai maakunnallisessa markkinointiorganisaatiossa
- Yritysomisteiset yhtiömuodot kuten osakeyhtiö tai osuuskunta
- Muu:

4. Mikä seuraavista on arviosi mukaan alueorganisaatioiden myynnin ja markkinoinnin merkittävin tulevaisuuden haaste? \* valitse yksi

- Teknologian kehittyminen
- Kuntien/kaupunkien kustannussäästöt
- Myyntitoiminnan käynnistäminen/jatkaminen
- Hankerahoituksen väheneminen/loppuminen
- Matkailijoiden kulutuskäyttäytymisten muutokset

- Muu:

5. Mitkä toimijat ovat alueorganisaation kilpailijoita \* Valitse kolme tärkeintä kilpailijaa

- Incoming -toimistot
- Tapahtumajärjestäjät
- Matkatoimistot
- Kaupunkimedit
- Mökkivaraamot
- Hotellivarauspalvelut
- Muut matkailun verkkopalvelut
- Muu:

6. Mikä on teidän mielestänne alueorganisaation rooli tulevaisuudessa? \* Valitse 3 luultavinta

- Alueorganisaatio tiedon kokoajana
- Alueorganisaatio myyjänä/välittäjänä
- Alueorganisaatio tuotteistajana
- Alueorganisaatio markkinoijana
- Alueorganisaatio verkottajana
- Alueorganisaatio rahoittajana
- Muu:

7. Mitkä asiat edistävät teidän mielestänne alueorganisaation matkailupalveluiden yhteismarkkinointia ja myyntiä tulevaisuudessa? \* Luettele max. 3 asiaa ja perustelee

8. Mitkä ulkoiset tekijät haittaavat teidän mielestänne matkailupalveluiden yhteismarkkinoinnin ja myynnin tulevaisuutta? \* Luettele max. 3 asiaa ja perustelee



9. Mitkä ovat sinun mielestäsi tulevaisuuden jakelukanavat matkailualalla vuoteen 2020 mennessä? \*

An empty rectangular text input field with a thin black border. On the right side, there are three vertically stacked buttons: a small square with a triangle pointing up, a square with a horizontal line, and a square with a triangle pointing down. On the bottom side, there are two square buttons with left-pointing and right-pointing arrows.

10. Kerro itseäsi askarruttavia kysymyksiä otsikon tiimoilta. \* Mitä asioita haluaisit ottaa esiin paneelissa

An empty rectangular text input field with a thin black border. On the right side, there are three vertically stacked buttons: a small square with a triangle pointing up, a square with a horizontal line, and a square with a triangle pointing down. On the bottom side, there are two square buttons with left-pointing and right-pointing arrows.