

KESKUSVARAAMON NYKYTILA JA KEHITTÄMISTARPEET JYVÄSKYLÄN SEUDULLA

Case: Jyväskylä Booking

Maiju Hjelt

Opinnäytetyö
Toukokuu 2014

Liiketalouden koulutusohjelma
Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala





Tekijä(t) HJELT, Maiju	Julkaisun laji Opinnäytetyö	Päivämäärä 12.05.2014
	Sivumäärä 84	Julkaisun kieli Suomi
		Verkkojulkaisulupa myönnetty (X)
Työn nimi KESKUSVARAAMON NYKYTILA JA KEHITTÄMISTARPEET JYVÄSKYLÄN SEUDULLA Case: Jyväskylä Booking		
Koulutusohjelma Liiketalouden koulutusohjelma		
Työn ohjaaja(t) KIVIRANTA, Hanna-Maija		
Toimeksiantaja(t) Jyväskylä Booking		
Tiivistelmä <p>Opinnäytetyö toteutettiin toimeksiantona tapahtuma- ja kokousasiakkaiden keskusvaraamolle Jyväskylä Bookingille. Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, mikä on Jyväskylä Bookingin nykytila verrattuna muihin Suomessa toimiviin keskusvaraamoihin ja mitkä ovat sen sähköisen liiketoiminnan kehittämistarpeet. Toimeksiantajalla ei ollut käytettävissään aiempaa tutkittua tietoa siitä, olisiko Jyväskylän seudulla tarpeellista kehittää kattavampi keskusvaraamopalvelu. Tutkimuksen avulla oli tarpeellista myös selvittää, miten matkailualan toimijat hyödyntävät sähköisiä myyntikanavia yritystoiminnassaan Jyväskylän alueella.</p> <p>Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisena tutkimuksena. Tietoperusta keskittyi matkailupalveluiden toimintaympäristöön, matkailun sähköiseen liiketoimintaan ja matkailupalvelun tuotteistamiseen. Tutkimustulokset kerättiin kahden eri teemahaastattelurungon avulla, mistä johtuen myös haastateltavien joukko jakaantui kahteen osaan: Jyväskylän matkailualan toimijoihin ja keskusvaraamopalveluiden edustajiin. Ensimmäinen haastattelurunko perehtyi sähköisten myyntikanavien hyödyntämiseen, keskusvaraamon tarpeellisuuteen Jyväskylän alueella ja toimeksiantajan toiminnan arvioitiin. Toisen haastattelurungon avulla selvitettiin keskusvaraamoiden liiketoimintamalleja, asiakkuuksien hallittavuutta, markkinointia sekä kehittämistarpeita tulevaisuudessa.</p> <p>Tutkimustulosten avulla selvisi, että yritykset hyödyntävät kohtalaisesti sähköisiä myyntikanavia Jyväskylän seudulla. Jako isojen ja pienten yritysten välillä korostui etenkin online-varauspalvelun hyödyntämisessä. Tuloksista selvisi myös, ettei Jyväskylän seudulla ollut käytössä keskitettyä matkailupalveluiden sähköistä varaus- ja myyntipalvelua. Laajemman keskusvaraamopalvelun tarve oli suurempi etenkin pienemmillä toimijoilla. Jyväskylä Bookingin kehittämiskohteiksi nousivat ympärivuotisen sähköisen liiketoiminnan kasvattaminen ja matkailupalveluiden tuotteistamisen tehostaminen sähköisissä kanavissa. Tuloksista voivat hyötyä myös muut matkailualan toimijat.</p>		
Avainsanat (asiasanat) keskusvaraamo, matkailu, matkailupalveluiden toimintaympäristö, sähköinen liiketoiminta, palvelun tuotteistaminen		
Muut tiedot		



Author(s) HJELT, Maiju	Type of publication Bachelor's Thesis	Date 12052014
	Pages 84	Language Finnish
		Permission for web publication (X)
Title THE CURRENT STATE AND THE DEVELOPMENT NEEDS OF THE BOOKING CENTRE IN JYVÄSKYLÄ Case: Jyväskylä Booking		
Degree Programme Business Administration		
Tutor(s) KIVIRANTA, Hanna-Maija		
Assigned by Jyväskylä Booking		
Abstract <p>The aim of the thesis was to investigate the current state of the booking centre, Jyväskylä Booking as compared to other booking centres in Finland. Another target was to find out how the principal should develop their e-business. There was no earlier research on whether a booking centre is necessary in Jyväskylä area or not. It was also necessary to investigate how tourism players utilize electronic selling channels in the Jyväskylä area.</p> <p>The research was carried out using a qualitative research. The information was based on an environment of tourism services, e-business in tourism and the productization of tourism services. The data was collected through two separate interview frames. For this reason, the respondents were divided in two groups: the tourism professionals in Jyväskylä and the representatives of booking centres. The first frame focused on the use of electronic selling channels, the necessity of a booking centre in Jyväskylä area and an evaluation of principal's operations. The other frame investigated the business models, customer management, marketing and the needs for future development of the booking centres.</p> <p>According to the research results, the online selling channels are considerably used by enterprises in the Jyväskylä area. The difference between small and big enterprises was specially emphasized by the use of online booking services. The results also revealed that, actually, there was no centralized online booking and sales service for tourists in the Jyväskylä area. The need of a comprehensive booking centre was greater especially in smaller enterprises. Jyväskylä Booking will need to make their e-business more year-round and enhance the productization of their e-tourism services. Also other tourism players can benefit from results.</p>		
Keywords booking centre, tourism, tourism environment, e-business, service productization		
Miscellaneous		

Sisältö

1	Johdanto.....	3
2	Jyväskylän seudun matkailupalveluverkosto.....	4
3	Tutkimuksen toteutus.....	7
3.1	Tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset	7
3.2	Tutkimusmenetelmä.....	9
3.3	Tutkimuksen luotettavuus.....	14
4	Matkailupalveluiden toimintaympäristö	17
4.1	Makro- ja mikroympäristö.....	17
4.2	Matkailutarjonnan kilpailuympäristö	22
4.3	Tulevaisuuden näkymät.....	25
5	Matkailun sähköinen liiketoiminta.....	31
5.1	Sähköiset jakelutiet	34
5.2	Asiakkuuksienhallinta	36
5.3	Markkinointikanavat.....	37
5.4	Sähköisen liiketoiminnan tulevaisuus	40
6	Matkailupalvelun tuotteistaminen.....	42
6.1	Matkailupalvelun määritelmä	42
6.2	Tuotteistamisen määritelmä	44
6.3	Tuotteistamisprosessi.....	46
7	Tutkimustulokset	47
7.1	Sähköiset myyntikanavat ja keskusvaraamon tarve Jyväskylän seudulla	47
7.3	Keskusvaraamoiden toiminta	61
8	Johtopäätökset ja pohdinta	68
	Lähteet.....	76

Liitteet..... 79

Liite 1. Palvelun tuotteistamisen prosessi ja tuotteistamisen työkalut	79
Liite 2. Teemahaastattelurunko: sähköiset myyntikanavat ja keskusvaraamopalvelun tarve	80
Liite 3. Teemahaastattelurunko: keskusvaraamopalveluiden toiminta	82

Kuviot

Kuvio 1. PEST analyysi	18
Kuvio 2. Makro-ympäristön maantieteellinen kartta.....	19
Kuvio 3. Yrityksen mikro-ympäristön osatekijät	20
Kuvio 4. Porterin viiden kilpailuvoiman malli.....	24
Kuvio 5. E-matkailun liiketoimintaprosessi	33
Kuvio 6. Sosiaalisen median tyypit vuonna 2010	39
Kuvio 7. Jyväskylä Bookingin kilpailuasema	60
Kuvio 8. Keskusvaraamoiden asemointikartta	67

Taulukot

Taulukko 1. Haastateltavat ja haastateltavien jaottelu	12
Taulukko 2. SWOT-analyysi Jyväskylä Bookingin toiminnasta.....	59

1 Johdanto

Maailma muuttuu nopeammin kuin koskaan aiemmin. Teknologian kehitys tarjoaa jatkuvasti uusia mahdollisuuksia liiketoiminnalle, mutta luo samalla myös haasteita. Väitetään, että nykypäivän yritys ei voi menestyä ilman sähköistä liiketoimintaa. Tuotteiden markkinointi, myynti ja osto ovat siirtyneet kokonaisuudessaan uuteen kauppapaikkaan, Internetiin. Sähköiseen liiketoimintaan kuuluvat kuitenkin samat haasteet ja riskit kuin yrityksen tavanomaisessa liiketoiminnassa. Tavoitteena on luoda palvelun saavutettavuus mahdollisimman helpoksi. Internetin käytön myötä asiakkaatkin ovat kuitenkin entistä vaativampia. Etenkin palvelun tuotteistaminen ja sen tehokas markkinointi on yksi nykyajan suurimmista haasteista sähköisessä liiketoiminnassa. Kuinka erottua muista kilpailijoista sähköisissä kanavissa? Entä miten yrityksen sähköinen liiketoiminta pystyy mukautumaan jatkuvaan muutokseen ja vastaamaan samalla asiakkaiden tarpeisiin?

Keskusvaraamopalvelut ovat nousseet niin valtakunnallisesti kuin kansainvälisestikin suosituiksi liiketoimintamalleiksi. Sähköisten varauskanavien kautta asiakkaiden on mahdollista varata esimerkiksi hotellihuone tai viikon lomapaketti ajasta ja paikasta riippumatta. Matkailuala on yksi voimakkaimmin kasvavista aloista myös Suomessa. Vuonna 2012 Suomeen saapui noin 7 600 000 ulkomaista matkailijaa. Matkailijoiden määrä vuodesta 2011 kasvoi jopa 5 prosenttia ottaen huomioon tämänhetkinen taantuma maailmantaloudessa. (Matkailu ulkomailta Suomeen kasvoi vuonna 2012. 2013.) Koska noin kolmasosa Suomen matkailutuloista muodostuu ulkomaisten asiakkaiden palvelemisesta, kotimaan matkailuala voidaan nähdä kasvavana voimavarana (Matkailun ja elämystuotannon klusteriohjelman vuosijulkaisu 2013, 19).

Keskusvaraamon toiminta perustuu alueelliseen verkostoitumiseen ja sähköisen liiketoiminnan hyödyntämiseen matkailussa. Jyväskylässä toimiva tapahtuma- ja kokousasiakkaiden keskusvaraamo Jyväskylä Booking tarjoaa asiakkailleen niin majoitusta kuin matkailun oheispalvelujakin. Keskusvaraamo mahdollistaa myös pienempien matkailualan toimijoiden palveluiden saavutettavuuden myyntikanaviensa kautta.

Matkailuala elää kuitenkin jatkuvassa muutoksessa ja kilpailu kovenee. Tämä haastaa pohtimaan, milloin keskusvaraamopalvelun toiminta on tarpeellista ja onko siitä hyötyä muille alueen toimijoille. Opinnäytetyön tavoitteena on selvittää, onko keskusvaraamotoiminta Jyväskylässä tarpeellista ja mitä kehittämistarpeita se vaatii tulevaisuudessa. Keskusvaraamon nykytilan selvittämiseksi on myös tutkittava, kuinka muut matkailun keskusvaraamot toimivat eri puolilla Suomea.

2 Jyväskylän seudun matkailupalveluverkosto

Tutkimuksen toteutuksen ja tutkimustulosten analysoinnin kannalta on tarpeellista määritellä, minkälainen Jyväskylän seudun matkailupalveluverkosto on ja keitä toimijoita siihen kuuluu. Tässä luvussa esitellään tärkeimmät osatekijät, jotka muodostavat matkailupalveluverkoston Jyväskylän seudulla. Jyväskylä Booking keskusvaraamopalvelu kuuluu myös osaltaan Jyväskylän seudun matkailupalveluverkostoon. Tämän takia Jyväskylä Booking esitellään toimeksiantajana tämän luvun lopussa.

Jyväskylän seudun matkailu

Jyväskylän seudun matkailu on kattavin sähköinen markkinointikanava Jyväskylän seudun matkailualan palveluista. Matkailuneuvonta kattaa Jyväskylän, Laukaan, Muuramen, Uuraisten, Hankasalmen, Petäjäveden ja Toivakan alueen matkailupalvelutarjonnan. Web-sivut tarjoavat tietoa eri matkailukohteista, kulttuuri- ja aktiviteettielämyksistä sekä majoitus ja ravintolatarjonnasta. Sivusto kattaa tietoa myös kokous- ja kongressitapahtumien järjestäjistä sekä lapsiperheille ja ryhmämatkailijoille suunnatuista matkailukohteista. Sivuston kautta asiakas voidaan ohjata edelleen valitseman majoitus- tai muun matkailupalvelun tarjoajan omille web-sivuille. (Jyväskylän seudun matkailu 2014, verkkosivut.)

Tilastollisesti Jyväskylän seudun majoitustilanne on ollut hieman heikompi vuoden 2013 aikana, kun tarkastellaan jaksoa tammikuusta marraskuuhun. Vuonna 2013 yöpymiset Jyväskylän seudun majoitusliikkeissä vähenivät 1,4 prosenttia. Kotimaan

matkailijoiden määrä kasvoi, mutta ulkomaalaisyöpymiset vähenivät merkittävästi 20,3 prosenttia. Vastaavasti kesän 2013 yöpymiset olivat lisääntyneet edellisvuodesta 2 prosenttia. Tilastoista käy myös ilmi, että vapaa-ajanmatkailijoiden yöpymismäärä kasvoi 6 400:lla edellisvuodesta. Vastaavasti työmatkailijoiden osuus väheni jopa 13 400:lla. (Yöpymiset Jyväskylän seudulla ja eräissä muissa seutukunnissa tammi-marraskuussa 2013. 2014.)

Jyväskylän majoitus- ja oheispalveluntarjoajat

Jyväskylän seutu tarjoaa monipuolista ja kattavaa majoitusta niin vapaa-ajan matkailijoille kuin kongressi- ja tapahtuma-asiakkaillekin. Majoitusvalikoimaan kuuluvat niin keskusta-alueen hotellit kuin retkeily- ja mökkimajoituksetkin. Osalla majoitusliikkeistä on käytössään oma itsenäinen online-varauspalvelu, jonka kautta asiakkaat voivat varata majoituksen suoraan Internetin kautta. Kaupungin keskustan Sokos Hotelleilla, hotelli Alballa sekä kylpylähotelli Peurungalla on mm. käytössään online-varauspalvelu, jonka avulla asiakkaan on mahdollista varata hotellihuone suoraan Internetistä. Majoituksen lisäksi asiakkaitten on mahdollista varata sähköisesti myös muita matkailun oheispalveluja Jyväskylän seudulta, kuten autonvuokrausta ja vapaa-ajan urheiluaktiviteetteja. (Jyväskylän seudun matkailu 2014, online-yritykset.)

Kehittämishankkeet

Jyväskylän seudun matkailupalveluita tuetaan jatkuvasti ja uudelle kehitykselle pyritään antamaan mahdollisuudet. Jyväskylän seutu oli mukana mm. matkailun ja elämystuotannon klusteriohjelmassa, joka oli osa työ- ja elinkeinoministeriön osaamiskeskusohjelma OSKEa. 20-vuotinen ohjelma aloitettiin vuonna 1994 ja se päättyi vuoden 2013 lopussa. Tarkoituksena oli hyödyntää alueitten kansainvälistä osaamista. (OSKE 1994 – 2013 n.d.) OSKE:n myötä kehitettiin Jyväskylän seudun oma osaamiskeskus, joka kehitti Keski-Suomen uuden matkailustrategian. Hankkeen tuloksena kehitettiin aluemarkkinointia ja myyntimalleja sekä Jyväskylän seudun e-strategiaa ja verkkopalvelukonseptia (Matkailun ja elämystuotannon klusteriohjelman vuosijulkaisu 2013, 17).

Merkittävämpänä kehittämishankkeena toteutettiin vuosien 2011 ja 2012 aikana Rucola (Russian Consumer's Latent Needs) -ohjelma, jonka aikana toteutettiin kohderyhmätutkimuksia Venäjän sosiaalisen median avulla. Jyväskylä osallistui viiden muun paikkakunnan lisäksi hankkeeseen. Hankkeen avulla vahvistettiin tietämystä tarvelähtöisestä markkinoinnista ja palvelutuotannosta venäläisiä matkailijoita varten. Hanketta jatkettiin myöhemmin Rucola Plus -ohjelmalla, joka tarjosi lisäopastusta Venäjän sähköisestä markkinoinnista, myynnistä ja tuotteiden optimoinnista yrityskohtaisesti. (Russian Consumers Latent Needs RUCOLA n.d.)

Toimeksiantajan esittely

Tutkimus toteutetaan toimeksiantona Jyväskylä Bookingille, joka on Jyväskylän seudun kokous- ja tapahtuma-asiakkaiden keskusvaraamo. Keskusvaraamopalvelu on osa Jyväskylän Kongressikeskus Oy:n toimintaa, joka vastaa messu- ja kongressikeskus Jyväskylän Paviljongin kongressi- ja kokoustilojen myynnistä ja varauksista. Jyväskylä Bookingin toiminta keskittyy Jyväskylän Paviljongissa järjestettävien tapahtumien ja kongressien asiakkaiden tapahtuma-ilmoittautumisiin ja majoitusvarauksiin. Tästä johtuen Jyväskylä Booking on virallisesti rekisteröity aputoiminimi Jyväskylän kongressikeskus Oy:n varaustoiminnalle. Keskusvaraamopalvelu huolehtii myös vuosittain järjestettävän Neste Oil Rally Finland autourheilutapahtuman majoitusvarauksista mukaan lukien yksityismajoituksen järjestämisestä. Asiakkaat voivat varata majoituksen joko soittamalla, lähettämällä sähköpostia myyntipalveluun tai varaamalla majoituksen itse online-varauspalvelun kautta tapahtumakohtaisesti. Sähköinen varauspalvelu on usein linkitetty jokaisen tapahtuman Internet-sivujen yhteyteen. (Sorri 2013.)

Jyväskylä Bookingin kautta hotellimajoitusta on mahdollista varata Jyväskylän keskustan kolmesta Sokos hotellista, Cumulus Jyväskylästä, Kylpylähotelli Rantasipi Laajavuoresta, Hotelli Yöpuusta, Kylpylähotelli Peurungasta, Hotelli Albasta sekä Scandic Jyväskylästä (Jyväskylä Booking n.d., kokoustilat). Majoitusvalikoimaan kuuluvat lisäksi kaupungin lähiympäristön muut hotellit ja majoitusliikkeet (Jyväskylä Booking

n.d., majoitus). Majoitustarjonta on tapahtumakohtainen ja riippuu siitä, mistä hotelleista tapahtuman järjestäjä sopii majoituksen järjestettävän. Keskusvaraamon palvelualikoimaan kuuluvat myös vuokrattavat kokous- ja juhlatilat, kuten Viherlandia sekä Varjolan tila. (Jyväskylä Booking n.d., kokoustilat). Lisäksi Jyväskylä Booking tarjoaa yrityksille ja tapahtumajärjestäjille mahdollisuuden varata oheispalveluja, kuten laivaristeilyjä ja kuljetuspalveluja (Jyväskylä Booking n.d., oheispalvelut).

Tällä hetkellä Jyväskylä Booking käyttää pääkäyttöjärjestelmänä Comgaten Winres-ohjelmaa, jonka toiminta painottuu kokous- ja kongressi-ilmoittautumisten ja majoitusvarausten hallintaan. Winresin lisäksi keskusvaraamo hyödyntää Lyyti -järjestelmää, joka on erikoistunut nimenomaan ilmoittautumisten hallintaan. Järjestelmän etuna on helppo ilmoittautumislomakkeiden luominen. Käyttöjärjestelmien ero on, että Winres asennetaan tietokonekohtaisesti, kun taas Lyyti on käytettävissä verkkopohjaisesti. Sosiaalisen median kanavista Booking hyödyntää Facebookia. (Korhonen 2014.)

3 Tutkimuksen toteutus

Tässä luvussa esitellään tutkimuksen tavoitteet eli ratkaistava tutkimusongelma sekä tutkimuskysymykset, joihin tutkimuksen on tarkoitus vastata tutkimuksen lopussa. Tämän jälkeen perehdytään valittuun tutkimusotteeseen ja käytettyihin aineistonkeruu- ja analyysimenetelmiin. Tutkimuksen luotettavuutta käsitellään luvun lopussa.

3.1 Tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset

Tutkimuksen tehtävä ja tarkoitus ohjaavat koko työn toteutusta ja vaikuttavat myös tutkimusstrategioiden valintaan. Hirsjärven, Remeksen ja Sajavaaran (2009, 137–138) mukaan Yin (1984) kuvaa, että tutkimuksen tarkoituksen selvittämiseksi voidaan esittää kolme kysymystä: millainen on tutkimusongelman muoto, millaista ilmiötä se pyrkii tutkimaan ja sijoittuuko tutkittava ilmiö ajallisesti nykyaikaan vai menneisyyteen? Kysymysten lisäksi tutkimuksen tarkoitusta voidaan kuvailla neljän eri piirteen

avulla: *kartoittava, selittävä, kuvaileva ja ennustettava*. Tutkimuksen tarkoitusta voidaan luonnehtia joskus useammallakin kuin yhdellä piirteellä ja se voi myös muuttua tutkimusprosessin aikana.

Opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää, mikä on toimeksiantajan keskusvaraamon nykytila ja miten sen omaa sähköistä myynti- ja varaustoimintaa tulisi kehittää. Lisäksi tutkimuksen tavoitteena on saada selville, miten sähköisiä myyntikanavia hyödynnetään tällä hetkellä Jyväskylän seudulla. Tutkimuskohteena ovat Jyväskylän seudulla toimivien majoitus- ja oheispalvelutuotteiden edustajat sekä alueellisen matkailun parissa työskentelevät ja sen edelleenkehittämistä ajavat henkilöt. Opinnäytetyön tavoitteiden saavuttamiseksi toimeksiantajan toimintaa verrataan myös muiden keskusvaraamopalvelujen toimintaan.

Tutkimuksen ongelma on, ettei keskusvaraamon tarpeellisuudesta tai matkailupalveluiden sähköisten myyntikanavien nykytilasta Jyväskylän alueella ole yleistä tutkittua tietoa toimeksiantajan käyttöön. Ei ole myöskään yleistä näkemystä siitä, onko Jyväskylän seudulla käytössä toimivaa ja tehokasta keskusvaraamoja ja olisiko sellaiselle ylipäättään tarvetta jatkossa. Toimeksiantajan kannalta on hyödyllistä selvittää, miten muut matkailualan keskusvaraamopalvelut toimivat ja millaisiin asioihin ne panostavat etenkin sähköisessä markkinoinnissa.

Tutkimusongelma on helpompi ratkaista, kun se kiteytetään tutkimuskysymyksiiksi. Tutkimuskysymykset rajaavat tutkittavaa aihealuetta ja auttavat opinnäytetyön lukijaa sisäistämään tutkimuksen tavoitteet. (Kananen 2008, 18.) Tutkimustulosten avulla on tarkoitus löytää vastaus seuraaviin tutkimuskysymyksiin:

- Miten matkailualan yritykset hyödyntävät sähköisiä myyntikanavia Jyväskylän seudulla?
- Mikä on Jyväskylän Bookingin nykytila keskusvaraamopalveluna?
- Mitä kehittämistarpeita Jyväskylä Bookingilla on tulevaisuudessa?

Jotta voidaan selvittää keskusvaraamon nykytila, on sitä verrattava muiden alueiden vastaaviin palvelumalleihin. Edellä esitettyjen kysymysten ratkaisemiseksi tutkimus vaatii selvitystyötä myös seuraaviin alaongelmiin:

- Millaisia toimintamalleja keskusvaraamot käyttävät Suomessa?
- Miten keskusvaraamot tuotteistavat palvelunsa sähköisissä kanavissa?

3.2 Tutkimusmenetelmä

Tutkimusote

Opinnäytetyö on tutkimus, minkä takia työn on täytettävä tieteellisen tutkimuksen kriteerit. Tutkimusongelman ratkaisemiseksi käytetään tieteellisiä menetelmiä, joiden avulla aineistoa kerätään, analysoidaan ja tulkitaan. Tutkimusmenetelmät voidaan jakaa kahteen eri ryhmään: *kvalitatiiviseen* eli laadulliseen tutkimukseen ja *kvantitatiiviseen* eli määrälliseen tutkimukseen. (Kananen 2008, 16–18.)

Opinnäytetyössä käytetään kvalitatiivista tutkimusotetta. Kvalitatiivisen tutkimuksen tavoitteena on aina todellisen elämän kuvaaminen ja tutkimuskohteen kokonaisvaltainen ymmärtäminen. (Hirsjärvi ym. 2009, 161.) Kvalitatiivisella tutkimuksella tarkoitetaan systemaattista tutkimusta, jossa analysoitava tieto pohjautuu laadulliseen tietoon. Tutkimuksen luonteesta riippuen kvalitatiivinen tutkimusaineisto voi joskus sisältää lisäksi määrällistä aineistoa. Kvalitatiivista tutkimusta voidaan luonnehtia prosessina, jossa kerätään, kuvaillaan ja pyritään ymmärtämään aineistoa. Tavoitteena on ymmärtää ja tulkita ihmisten kertomaa tietoa. Kyseistä tutkimusmenetelmää hyödynnetään etenkin kulttuurien ja tiettyjen ryhmien toiminnan ymmärtämisessä. Oikeastaan kvalitatiivisen tutkimusta voidaan kuvailla yhtä monella tavalla kuin kyseinen tutkimus voidaan toteuttaa. Laadullinen tutkimus on yleensä kuvailevaa, havainnollistavaa, joustavaa, rakenteellista, aikaa vievää ja joskus pitkäkestoista tutkimustyötä. Tutkimus pohjautuu luonnollisten ja realististen tilanteiden ymmärtämiseen, joita voidaan tarkastella useammasta näkökulmasta. Kvalitatiivisen tutkimuk-

sen tunnuspiirteenä voidaan pitää myös sitä, että se pyrkii uskottaviin, oikeutettuihin, ja aitoihin päätelmiin. (Quimby 2011, 5, 7.)

Kvalitatiivinen tutkimuksen perimmäinen tarkoitus on löytää uusia tosiasioita sen sijaan, että tutkimus toistaisi jo olemassa olevaa tietoa (Hirsjärvi ym. 2009, 161). Osittain tämän takia kvalitatiivinen tutkimus voi toimia usein alustavana tutkimuksena kvantitatiiviselle tutkimukselle. Tutkimustapojen käyttöjärjestystä voidaan toki myös vaihtaa. Kvantitatiiviseen tutkimusotteeseen verrattuna kvalitatiivinen tutkimusmetodi tutkii yksittäistä tapausta, usein esimerkiksi prosesseja. Merkittävämpänä erona on myös päättelyn logiikka eli induktio. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa tutkimusaiheesta etsittyä teoriaa hyödynnetään käytäntöön, kun kvalitatiivisessa tutkimuksessa järjestys on päinvastainen. (Kananen 2008, 24–27.)

Kanasen (2008, 32) mukaan kvalitatiivista tutkimus soveltuu parhaiten tutkimusmenetelmäksi silloin, kun tutkittavasta ilmiöstä tiedetään mahdollisimman vähän. Toisin sanoen ilmiöstä ei ole tietoa, teorioita tai muuta tutkimusta. Tutkimusperusteiksi luetaan tilanteet, jolloin ilmiöstä halutaan luoda uusia teorioita ja hypoteeseja. Kvalitatiivista tutkimusta kannattaa hyödyntää myös silloin, kun tutkimuksessa käytetään triangulaatiota eli kolmiomittausta tai kun ilmiöstä tahdotaan luoda mahdollisimman hyvä kuvaus.

Tutkimus toteutetaan kvalitatiivisena tutkimuksena, koska halutaan selvittää yleiskuvaus sekä Suomessa toimivien keskusvaraamoiden toiminnasta että Jyväskylän seudun oman keskusvaraamon kehittämisen tarpeellisuudesta. Kvalitatiivisen tutkimusotteen valinta tukee myös sitä, että tutkimuksen tavoitteena on ymmärtää yleistä ilmiötä. Toimeksiantajan tavoitteena on hyödyntää tutkimustuloksia käytäntöön, jolloin tutkittavasta aiheesta on luotava mahdollisimman tarkka hypoteesi. Tutkimus on lisäksi ennen kaikkea ajankohtainen, koska matkailualan kasvattaminen kotimaassa koetaan entistä tärkeämmäksi tulevaisuudessa. Tutkimuksen osatavoitteena onkin, että tuloksia voitaisiin hyödyntää mahdollisesti koko Jyväskylän seudun matkailupalveluiden sähköisen myynnin edistämiseen ja kehittämiseen. Tutkija koki myös

itse henkilökohtaisesti kvalitatiivisen tutkimuksen valinnan luontevimmaksi vaihtoehdoksi.

Tiedonkeruu- ja analyysimenetelmä

Tiedonkeruumenetelmä ratkaisee tutkittavan tiedon hankintaprosessin. Se määrittelee, mitä tietoa tarvitaan ja millä tavalla ja mistä se hankitaan. Tiedonkeruumenetelmä vaikuttaa olennaisesti myöhemmin analyysimenetelmän valintaan. Analyysimenetelmä kuvaa kerätyn tiedon käsittelyä ja analysointia. Aineistoa voidaan analysoida niin kvalitatiivisen kuin kvantitatiivisenkin tutkimuksen keinoilla. Kvalitatiivisen tutkimuksen voidaan tämän takia sanoa olevan joustavampi eri tutkimusmenetelmiä kohtaan. (Kananen 2008, 56–58.)

Opinnäytetyön tutkimusaineisto kerätään kahden eri teemahaastattelurungon avulla (ks. liite 2 ja liite 3). Haastattelua suositellaan käytettävän tiedonhankinnassa, kun tietoa ja haastateltavien vastauksia tahdotaan syventää ja kun tutkimuskohteena on kartoittamaton aihealue. Haastattelu sopii käytettäväksi myös silloin, kun tutkimusaiheen tiedostetaan tuottavan monitahoisia ja erilaisia vastauksia. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 35.) Teemahaastattelu, joka on yksi tutkimushaastattelun lajityypeistä, on puolistrukturoitu haastattelumuoto. Hirsjärven ja Hurmeen (2000, 47–48) mukaan Eskola ja Suoranta (1993) määrittelevät teemahaastattelun olevan haastattelu, jossa kysymykset ovat kaikille haastateltaville samat. Haastateltavat saavat vastata omin sanoin kysymyksiin. Nimensä mukaisesti teemahaastattelu etenee tiettyjen, ennalta määrättyjen teemojen mukaisesti, jotka ohjaavat keskustelun sisältöä. Teemahaastattelut eivät kuitenkaan ole sidonnaisia haastatteluiden määrään tai siihen, kuinka syvällisesti aihetta käsitellään.

Haastateltavien valintaan vaikuttaa ensisijaisesti henkilöiden tietämys tutkittavasta ilmiöstä. Valintakriteerinä on myös, että haastateltavat henkilöt toimivat aktiivisesti matkailualan parissa Jyväskylän seudulla. Haastateltavia on yhteensä kymmenen. Ensimmäistä haastattelurunkoa käytetään haastateltaessa seitsemää henkilöä, jotka edustavat Jyväskylässä toimivaa matkailualan toimijoita. Joukkoon kuuluu niin yksit-

täisten hotellien kuin hotelliketjujen edustajia, oheispalveluiden tuottajia sekä matkailualan kehittämisen ja markkinoinnin parissa työskenteleviä henkilöitä. Toista haastattelurunkoa käytetään apuna, kun haastatellaan kolmea eri keskusvaraamopalvelun edustajaa eri puolelta Suomea. Haastateltavat ja heidän tarkempi jaottelunsa alla olevassa taulukossa:

Taulukko 1. Haastateltavat ja haastateltavien jaottelu

TUNNUS	HAASTATELTAVA
H1 *	Tulosjohtaja, Jyväskylän keskustan hotelli
H2 *	Myyntikeskuksen päällikkö, Jyväskylässä toimiva hotelli
H3 *	Hotellinjohtaja, Jyväskylän keskustan hotelli
M1 *	Toimitusjohtaja, matkailupalvelujen tuottaja Jyväskylän alueella
M2 *	Toimitusjohtaja, matkailupalvelujen tuottaja Jyväskylän alueella
J1 *	Toimitusjohtaja, alueellinen yritysten yhteistyöverkosto
J2 *	Viestintä- ja markkinointikoordinaattori, alueellinen markkinointi- ja informaatiokanava
K1	Toimitusjohtaja, alueellinen keskusvaraamopalvelu
K2	Myynti- ja markkinointijohtaja, alueellinen keskusvaraamopalvelu
K3	Toimitusjohtaja, alueellinen keskusvaraamopalvelu
<p>H =Jyväskylässä toimivan hotellin edustaja M =Matkailu- ja oheispalveluyrityksen edustaja J = Jyväskylän alueellisen matkailualan parissa toimiva edustaja tai asiantuntija K = Suomessa toimivan keskusvaraamopalvelun edustaja * = Haastattelussa käytetty teemahaastattelurunkoa 1 (ks. liite 2)</p>	

Edellä esitettyjen haastateltavien lisäksi myös toimeksiantajan omaa edustajaa haastatellaan, jotta toimeksiantajan keskusvaraamopalvelun toimintaa voidaan verrata toisiin saman alan yrityksiin.

Kerätty aineisto *litteroidaan* eli puretaan kirjalliseen muotoon. Litteroinnilla tarkoitetaan tallennetun aineiston puhtaaksikirjoitusta sanatarkasti. Aineiston analysointi tekstistä on yleisempää kuin se, että tutkimustulokset koottaisiin suoraan nauhoilta. (Hirsjärvi ym. 2009, 222.) Opinnäytetyön aineiston litteroinnissa noudatetaan yleis-kielen tason litterointia. Aineiston analyysimenetelmänä käytetään *sisällönanalyysiä*, jonka avulla litteroitu aineisto jaetaan aihekokonaisuuksiin ja edelleen alaluokkiin tai muihin vastaaviin tunnisteisiin. Sisällönanalyysin tavoitteena on löytää yhteneväisyyksiä haastatteluiden väliltä ja esittää yhteiset tekijät tutkimustuloksina (Kananen 2008, 94).

Haastattelurungot koostuvat teemoista, jotka selkeyttävät tutkimustulosten tulkintaa ja helpottavat yhteisten tekijöiden selvittämistä. Koska kyseessä on teemahaastattelu, aineiston analyysissä hyödynnetään osittain myös *teemoittelua*. Teemoittelun avulla litteroidusta aineistosta etsitään piirteitä, jotka esiintyvät useamman haastattelun aikana (Hirsjärvi & Hurme 2000, 173). Lisäksi Jyväskylän matkailualan toimijoiden haastatteluiden pohjalta laaditaan toimeksiantajan toiminnan SWOT-analyysi, jolla mitataan yrityksen vahvuuksia, heikkouksia, mahdollisuuksia ja tulevaisuuden uhkia. SWOT-analyysiä hyödynnetään, kun tahdotaan selvittää yrityksen nykyinen toiminta tai se, mihin yritystoiminnan tulisi tulevaisuudessa keskittyä. (Holloway 2004, 30.)

Myös keskusvaraamopalveluiden haastatteluiden tulkinnassa hyödynnetään sisällönanalyysiä. Lisäksi kyseisten haastatteluiden pohjalta voidaan toteuttaa *asemointikartta*. *Positioinnin* eli *asemoinnin* avulla haluttu tuote tai yritys kohdennetaan valittuun mielikuva-asemaan verrattuna toisiin samanlaisiin yrityksiin. Asemointikarttaa käytetään ensisijaisesti apuna, kun tahdotaan selvittää yrityksen toimintaa kilpailijoihin nähden. (Raatikainen 2008, 77–78.) Tutkimuksen lopussa asemointikartan avulla saadaan selville toimeksiantajan oman toiminnan nykytila verrattuna muihin keskusvaraamopalveluiden toimintaan. Jyväskylän seudun matkailualan palveluntuottajien haastattelut vastaavasti tuottavat tietoa toimeksiantajan alueellisen toiminnan nykytilasta ja tarpeellisuudesta.

3.3 Tutkimuksen luotettavuus

Kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuutta voi olla joskus haastavaa määritellä. Perinteisten *reabiliteetti* ja *validiteetti* luotettavuuskäsitteiden määrittelyn sijaan kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuutta voidaan kuvailla seuraavilla pätevyyskriteereillä: luotettavuus, siirrettävyys, riippuvuus ja vahvistettavuus. Luotettavuuteen vaikuttavat tutkimustulosten uskottavuus ja luotettavuus. Siirrettävyys kuvaa tutkimuksen toistettavuutta, jolloin tutkimusprosessin kuvauksen merkitys korostuu. Riippuvuus tarkoittaa, että toistettaessa tutkimus saataisiin samat tulokset. Tutkimuksen vahvistettavuuteen vaikuttaa muun muassa se, päätyvätkö muut tutkijat samaan tutkimustulokseen. (Kananen 2008, 124–127.)

Yksi tärkeimmistä kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuuskriteereistä on dokumentaatio, joka edellyttää tutkimusprosessin jokaisen vaiheen selostamista ja perustelemissa. Tämä koskee etenkin tiedonkeruu-, analysointi- ja tulkintamenetelmien perustelemissa. Eri tutkimusmenetelmiin perehtyminen ennalta osoittaa myös tutkijan kypsyyden arvioida kriittisesti valittua menetelmää ja sen sovelluttavuutta tutkimuksen toteutukseen. (Kananen 2010, 69.) Aineiston keruun laatua voidaan lisätä huolellisesti laaditun haastattelurungon laadinnalla ja teemojen syventämisellä esim. lisäkysymyksillä. Laaduntarkkailuun tulisi kiinnittää huomiota koko aineiston keruun aikana. Esimerkiksi aineiston välitön litterointi haastattelun jälkeen lisää luotettavuutta etenkin silloin, kun tutkija sekä kerää että litteroi aineiston. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 184–185.)

Tutkimuksen luotettavuutta voidaan perustella ensinnäkin tutkittavan aiheen valinnalla. Matkailualan kohtaa jatkuvasti muutoksia ja tarvitsee jatkuvaa kehitystyötä etenkin sähköisen myynnin ja markkinoinnin tehostamisessa. Jyväskylän seutu ei ole poikkeus vaan sen matkailualan kehittäminen tiedostetaan jo laajalti yritysten ja muiden toimijoiden parissa. Näin ollen tutkimusaihe on ajankohtainen, mutta ennen kaikkea tarpeellinen niin toimeksiantajalle kuin myös koko matkailualalle Jyväskylässä. Tutkimusmenetelmän sekä tiedonkeruu- ja analyysimenetelmien valintaa on pe-

rusteltu raportin tutkimuksen alussa, jotta lukija ymmärtäisi tutkimuksen lähtökohdat ja valinnat tutkimuksen toteuttamiselle.

Tutkimuksen luotettavuuteen on pyritty vaikuttamaan ennalta oikeiden haastateltavien valinnalla. Kuten aiemmin todettiin, haastateltaviksi valitaan aina ne henkilöt, jotka tietävät tutkittavasta ilmiöstä mahdollisimman paljon. Jotta Jyväskylän matkailupalveluiden myyntikanavien ja keskusvaraamon nykytilasta sekä niiden tarpeellisuudesta saataisiin mahdollisimman monipuolinen kuva, on tarpeellista kerätä tietoa matkailualan eri osaajilta. Haastateltavien valinnassa on huomioitu, millaisia yrityksiä he edustavat. Tutkimukseen on valittu tietoisesti myös muita matkailualan parissa työskenteleviä asiantuntijoita, ei pelkästään hotellialan edustajia. Tutkimusaineiston keruuta varten muodostetut haastattelurungot laadittiin etukäteen siten, että tutkimusaineiston analysointi johtaisi luotettaviin tutkimustuloksiin. Haastattelurunkojen suunnittelussa on huomioitu myös toimeksiantajan näkemys ilmiöstä, jotta tutkimus ohjautuisi toimeksiantajaa hyödyttäviin tuloksiin.

Kerätty aineisto analysoidaan reaaliaikaisesti, mikä lisää tutkimustulosten ajankohtaisuutta ja realistisuutta. Haastateltavien nimiä ja heidän edustamiaan yrityksiä ei mainita tutkimuksessa, mikä vahvistaa luottamussidettä tutkijan ja haastateltavien välillä. Anonyymit haastattelut mahdollistavat myös sen, että haastateltavat voivat vastata kysymyksiin totuudenmukaisesti. Kerätty aineisto on myös luotettavaa siinä mielessä, että haastateltavat vastaavat kysymyksiin spontaanisti. Tutkimuskysymyksiä ei ole annettu haastateltaville etukäteen, mutta haastatteluiden teemat on kuitenkin esitetty haastateltaville ennen itse haastattelua. Reaaliaikaisten vastausten vahvuutena on, että haastatteluiden kautta saadaan mahdollisimman luotettavaa tietoa, eivätkä haastateltavat ennätä ennalta valmistella vastauksiaan – tämä saattaisi johtaa epäolennaisiin tuloksiin. Tutkimusprosessi on kokonaisuudessaan pyritty kuvaamaan tässä raportissa siten, että se on mahdollista toteuttaa myös jälkeenpäin. Tämä on myös yksi merkki tutkimuksen luotettavuudesta. Itse tutkimustulosten luotettavuutta pyritään lisäämään haastatteluista poimittujen lainausten avulla.

Aiemmat tutkimukset

Tutkimuksen luotettavuutta voidaan perustella lisäksi aiemmin toteutettaville tutkimuksilla. Matkailupalveluverkostojen keskusvaraamopalveluiden sisäistä ja ulkoista toimintaa on tutkittu aiemminkin. Saarni (2013) tutki työssään Naantalın alueen majoitusyritysten kokemuksia online-varauspalvelusta. Työn tavoitteena oli selvittää toimeksiantajan tietoon, miten online-varauspalvelua tulisi kehittää. Kyseinen tutkimus vahvistaa väitteen siitä, että keskusvaraamopalvelut tiedostavat jatkuvan kehityksen tarpeellisuuden matkailualalla. Matkailualan verkostoitumisen tärkeyttä on tutkittu myös mm. Jämsän alueella. Leponiemen (2006) opinnäytetyössä selvitettiin, olisivatko Jämsän seudun matkailualan yrittäjät motivoituneita yhteiseen markkinointiin ja yhteistyöhön. Tutkimustulokset todistavat, että matkailupalveluiden verkostoiminen voi hyödyttää niin yksityisiä yrittäjiä kuin myös koko kunnan alueellista matkailupalvelujen näkyvyyttä valtakunnallisesti. Vaikka tutkimus on toteutettu yli kahdeksan vuotta sitten, viestii tutkimusaihe siitä, kuinka merkittävänä verkostoituminen on koettu jo pitkän aikaa alueellisen matkailualan tuotannossa. Matkailupalveluverkostojen keskusvaraamojen tarpeellisuus korostuu näin entisestään.

Suomen matkailupalveluiden tarjonnasta johtuen suurin osa keskusvaraamopalveluista panostaa vapaa-ajanmatkailijoihin. Myös Jyväskylä Bookingille on toteutettu aiemmin tutkimus koskien yrityksen mahdollisuuksia palvella vapaa-ajan matkailijoita. Rakkolan ja Uimosen (2010) opinnäytetyön tutkimustulosten perusteella asiakkaat suosivat eniten Internetiä varaustoiminnassa. Tutkimus osoitti myös, että Jyväskylä Bookingin tulisi panostaa sähköiseen jakeluun ja palvelutarjontaan. Toteutettavan tutkimuksen voisi sanoa olevan täydentävä tutkimus, jonka avulla pyritään syventämään näkemystä toimeksiantajan sähköisen liiketoiminnan tarpeellisuudesta.

4 Matkailupalveluiden toimintaympäristö

Tässä luvussa perehdytään matkailupalveluiden toimintaympäristöön, jota tarkastellaan makro- ja mikroympäristön tasolla. Toisessa alaluvussa esitellään matkailun kilpailuympäristön teoriamalli. Lopuksi käsitellään yleisesti matkailun tulevaisuutta ja siihen kohdistuvia haasteita ja trendejä.

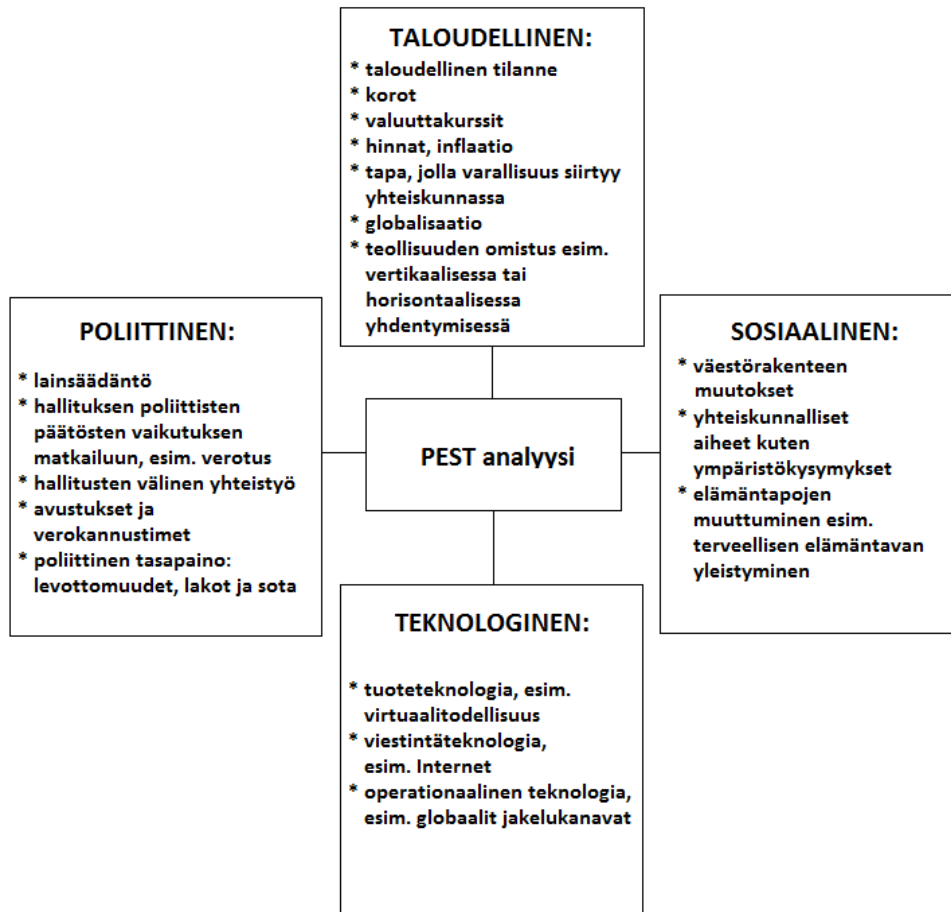
4.1 Makro- ja mikroympäristö

Kuten minkä tahansa muunkin yrityksen, myös matkailuyrityksen toimintaympäristöllä tarkoitetaan niitä kaikkia tekijöitä, jotka vaikuttavat organisaatioon ja sen markkinoihin. Toimintaympäristö voidaan jakaa eri tasoihin, makro- ja mikroympäristöön. Makroympäristöön kuuluvat laajemmat ympäristön kokonaisuudet, jotka myös vaikuttavat enemmän yrityksen toimintaan. Tällaisia tekijöitä voivat olla esimerkiksi kansainväliset vaikutteet. Mikroympäristöön kuuluvat vastaavasti yrityksen toimintaan ”läheisemmin” vaikuttavat tekijät, kuten tavarantoimittajat tai yhteistyökumppanit. (Swarbrooke & Horner 2002, 67.)

Makroympäristö

Jokaisen matkailuyrityksen makroympäristö on ainutlaatuinen. Makroympäristön vaikutukset ovat aina sidonnaisia aikaan. Tulevaisuuden ennustaminen ei ole itsensä selvyyttä, eivätkä nykypäivän ympäristövaikutukset välttämättä päde seuraavana päivänä. Toisaalta jotkut vaikutukset voivat kehittyä edelleen tasaisesti ilman suuria muutoksia ja vaikuttaa jatkuvasti samoin myös tulevaisuudessa. Makroympäristö voidaan jakaa eri tasoihin riippuen siitä, mistä näkökulmasta ympäristöä tarkastellaan. Tunnetuin makro-ympäristön kuvaukseen käytetty malli on PEST-analyysi, jonka mukaan makro-ympäristö on jaettu neljään pääelementtiin: **poliittiseen, taloudelliseen, teknologiseen ja sosiokulttuurilliseen ympäristöön**. Näissä ympäristöissä tapahtuvat muutokset vaikuttavat laajalti matkailuyritysten omaan toimintaan. Seu-

raava kuvio havainnollistaa, mitä kyseiset osa-alueet merkitsevät matkailuyrityksen osalta. (Swarbrooke & Horner 2002, 67, 73.)

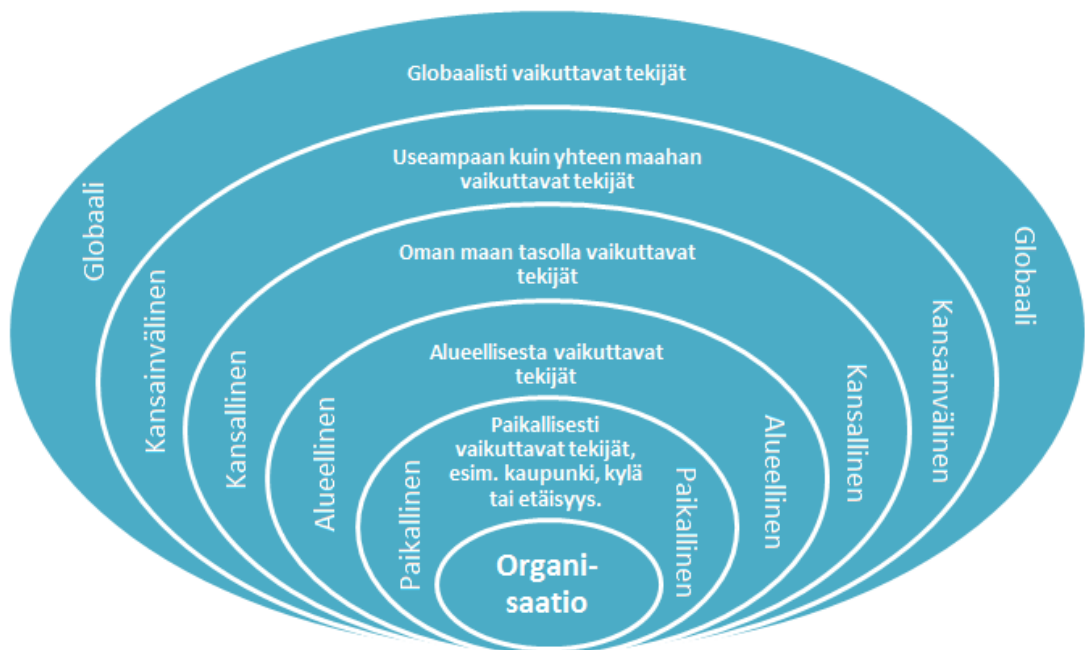


Kuvio 1. PEST-analyysi (alkup. kuvio ks. Swarbrooke & Horner 2002, 67)

Matkailuyritysten liiketoimintaan vaikuttavat paljon talouden vaihtelut. Matkailuun investoidaan paljon niin kansallisella kuin kansainvälisellä tasolla, mistä johtuen se on suurimpia teollisuudenaloja maailmassa. Globaalin kaupan kasvu ja maksuliikenteen helpottuminen ovat helpottuneet merkittävästi. Poliittikan tasolla matkailuun vaikuttavat kansainvälinen politiikka, turvallisuuskysymykset sekä konfliktit eri maiden välillä. Sosiokulttuurillisia tekijöitä ovat esimerkiksi matkailun muotitrendit, jotka vaikuttavat asiakkaiden ostokäyttäytymiseen. Lopuksi teknologinen ympäristö sekä vaikeuttaa että helpottaa matkailuliiketoimintaa. Tieto- ja viestintäteknologia kehittyy, mutta samalla kilpailu ja palvelun vaatimustaso kasvavat. (Tonder 2013, 24–25, 28, 31.)

Poliittinen, taloudellinen, sosiokulttuurinen ja teknologinen ympäristö vaikuttavat kaikki myös yritysten sisäiseen toimintaan, kuten markkinointiin, yrityksen finanssiin sekä operationaaliseen ja henkilöstöhallintaan. Lainsäädäntö vaikuttaa niin henkilöstön työllistämiseen kuin markkinointiinkin. Taloudellinen ympäristö saattaa vaatia yritykseltä uusia investointeja ja samalla vaikuttaa tuotteiden ostovoimaan. Sosiokulttuurinen ympäristö vastaavasti heijastuu esimerkiksi operationaalisissa toimissa, joissa on otettava huomioon ympäristökysymykset ja se miten yritystoiminta pyrkii minimoimaan ympäristövahingot. Teknologian luoma ympäristö vaatii yritystoiminnan teknistä kehittämistä yhtä lailla markkinointiviestinnässä ja yritysten välisessä business-viestinnässä. (Swarbrooke & Horner 2002, 69.)

Matkailualan on luonnollisesti laaja-alainen ala, jonka toiminta esiintyy monella eri tasolla samanaikaisesti. Makroympäristö voidaan kuvata myös maantieteellisen tason mukaisesti. Tällöin makroympäristö jaetaan **globaaliin, kansainväliseen, kansalliseen, alueelliseen ja paikalliseen ympäristöön**. Globaaliin tasoon kuuluu esimerkiksi Internet ja kansallisella tasolla kunkin maan oma lainsäädäntö. Mitä lähempänä yritys on makroympäristön tasoa, sitä enemmän taso vaikuttaa yritystoimintaan. (Mts. 69.)

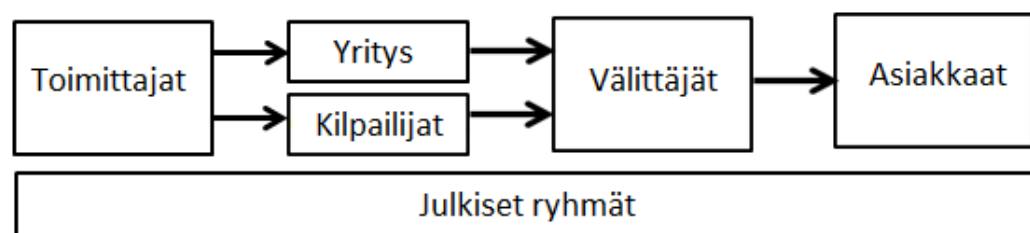


Kuvio 2. Makro-ympäristön maantieteellinen kartta (alkup. kuvio ks. Swarbrooke & Horner 2002, 68)

Makro-ympäristöön kuuluvat lisäksi **demografinen** ja **ekologinen ympäristö**. Demografisella ympäristöllä tarkoitetaan väestörakenteellisiin ja sosiaalisiin muutoksiin liittyviä tekijöitä (Tonder 2013, 29). Demografisia tekijöitä ovat esimerkiksi ihmisten ikä, sukupuoli, ammatti ja sijainti. Markkinoijat hyödyntävät näistä tekijöistä tehtyjä tilastoja toiminnassaan. Demografisista tekijöistä merkittävimmät muutokset kohdistuvat maapallon väestön räjähdysmäiseen lisääntymiseen ja väestön ikääntymiseen. Ekologinen ympäristö puolestaan edellyttää, että yritykset huomioivat ympäristökysymykset. Luonnonsaasteet ja kasvava ilmansaastuminen ovat ympäristökysymyksiä, joihin jokaisen yrityksen on otettava kantaa tänä päivänä. (Marketing Macro-environment n.d.)

Mikroympäristö

Makroympäristöön verrattuna mikroympäristön vaikutukset koskevat lähemmin tietyn yrityksen toimintaa. Mikroympäristöllä tarkoitetaan tekijöitä, jotka vaikuttavat suoraan ja kohdennetusti yrityksen toimintaan. Yrityksen on pystyttävä tunnistamaan mikroympäristössä, kuten myös makroympäristössä vaikuttavat tekijät. Mikroympäristö voidaan kuvata prosessina, jossa tuotteet kulkeutuvat toimittajille eri tahojen kautta lopulta asiakkaille (ks. kuvio 3). (Ramachandra, Chandrashekara & Shivakumar 2010, 46.)



Kuvio 3. Yrityksen mikro-ympäristön osatekijät (alkup. kuvio ks. Ramachandra, Chandrashekara & Shivakumar 2010, 46)

Toimittajat tuottavat palveluita ja tuotteita, joita yritys ja sen kilpailijat käyttävät. Yrityksen sisäiseen mikro-ympäristöön vaikuttavat kaikki sen toiminnan osa-alueet,

joita ovat ylin johto, tuotteiden osto- ja tuottamisprosessit, rahoitus ja laskenta. Välittäjät vastaavat tuotteiden edelleenjakelusta asiakkaille. Välittäjiä voivat olla esimerkiksi välitystoimistot. Välittäjien rooli on erittäin tärkeä yrityksille, koska ne toteuttavat myös suurimman osan yrityksen markkinoinnista. Lopuksi tuotteet välitetään asiakkaille, jotka luovat kysynnän ja markkinat yrityksen tuotteille. Asiakkaat eivät välttämättä aina ole yksityisiä henkilöasiakkaita. Yrityksen asiakasryhmä voi koostua myös muista yrityksistä eli yritysasiakkaista. Asiakkaina voivat olla myös jälleenmyyntiin keskittyvät yritykset. Lisäksi asiakasryhmät voidaan jaotella kansallisen ja kansainvälisen tason mukaisesti, mikäli tuotteita on tarkoitus myydä tahoille, jotka välittävät ne eteenpäin lopullisille kuluttajille. (Mts. 47–48.)

Mikro-ympäristön taustalla vaikuttavat lisäksi kaikki sellaiset julkiset tahot, jotka ovat potentiaalisia asiakkaita yritykselle. Julkisia ryhmiä voivat olla esimerkiksi julkinen media tai paikalliset julkiset ryhmät. Mikro-ympäristön kokonaisuuden hahmottamisessa on tärkeintä ymmärtää, miten eri tekijät vaikuttavat toisiinsa. Käytännössä yrityksen menestyminen mikroympäristön osalta vaatii päätöksentekoa markkinoinnin ja valittavien välityskanavien osalta. Aluksi yrityksen on vastattava suoraan kilpailuun samankaltaisia tuotteita myyvien yritysten kanssa. Vasta tämän jälkeen mikro-ympäristöön alkavat vaikuttaa julkiset ryhmät. (Mts. 48–49.)

Kuten aikaisemmin todettiin, yrityksen elinehto on asiakkaiden luoma **kysyntä**. Kysynnällä tarkoitetaan sitä tuotteiden määrää, minkä verran asiakkaat ostavat yritykseltä tietyn ajanjakson aikana (Bergström & Leppänen 2007, 32). Kysynnän suuruus on tärkeä osa matkailuelinkeinoa. Siihen vaikuttavat asiakkaat ja heidän käyttämänsä rahan määrä. Myös matkailijoiden valitsemat majoituspaikat ja kuljetusvaihtoehdon valinta vaikuttavat kysyntään. Yritys pyrkii markkinoinnin ja myynninedistämisen avulla kasvattamaan kysyntää, joskus jopa vain tietyinä ajankohtana. (Goeldner & Ritchie 2011, 286.)

Kysyntä on suorassa yhteydessä taloudessa tapahtuviin muutoksiin ja siihen vaikuttavien muuttujien ennustamisen avulla voidaan vastata kysyntään. Moutinhon (2011, 72–73) kokoelmateoksessa Witt, Moutinho, Huang ja Hui-Kuang Yu (2011) määrittelevät matkailualalla, etenkin lomamatkailussa, kysyntään vaikuttavia muuttujien olevan

- ennustettavat muuttujat
- asiakasmäärä
- asiakkaiden tulot
- yrityksen oma hinta
- kilpailijoiden hinnat
- trendit
- markkinointi ja
- laatutekijät.

Eniten kysyntään vaikuttaa niin kotimaisten kuin ulkomaistenkin asiakkaiden määrä. Ennustettavia muuttujiin voivat kuulua esimerkiksi asiakkaiden viettämät yöt majoituskohdeissa. Asiakkaiden käytettävissä olevat tulot luovat rajat yrityksen tuotteen hinnoittelulle. Hinnan muodostuminen koostuu riippuen siitä, millainen matkailutuote on kyseessä. Tuotteen hinnoittelussa on myös otettava huomioon kilpailijoiden asettamat hinnat, jotka saattavat vaikuttaa asiakkaan ostopäätökseen. Kvalitatiiviset eli laadulliset tekijät voivat vaikuttaa kysyntään alhaisesti, mikäli nämä tekijät alentavat asiakkaiden tuloja ja näin heikentävät ostokykyä. Esimerkiksi öljyn hinnan nousu vaikuttaa lentoliikenteeseen ja näin ollen lentomatkustuksen kallistumiseen. Yrityksen markkinointi ja muuttuvat trendit muokkaavat myös laajalti kysyntää. Trendejä käsitellään tarkemmin luvussa Tulevaisuuden näkymät (ks. s. 25). (Moutinho 2011, 72–73.)

4.2 Matkailutarjonnan kilpailuympäristö

Kilpailutilanteet

Matkailualan kilpailuun vaikuttavat sekä makro- että mikroympäristö. Jokainen kilpailijayritys vaikuttaa osaltaan koko kilpailuverkoston. Tästä johtuen kaikkien matkailuyritysten on huomioitava kilpailun ominaispiirteet. Ensisijainen tekijä on tunnistaa kilpailijat ja selvittää heidän ja oman yrityksen ero. Albanese ja Boedeker (2002, 51–52) esittävät neljä eri matkailuyritysten kilpailutilannetta. Ensimmäinen vaihtoehto on, että kilpaileva matkailuyritys tarjoaa samanlaisia tuotteita ja palveluja samanlaisille kohderyhmille kuin oma yritys. Tämä kilpailutilanne on suppein kilpailijamäärän osalta. Kilpailijoiden tunnistaminen vaatii siksi myös muiden kuin oman sektorin seu-

raamista. Toinen kilpailutilanne syntyy, kun yritykset tarjoavat samanlaisia tuotteita, mutta eri asiakkaille. Perustarve asiakkaille on silti sama. Kolmas kilpailutilanne on asiakkaiden kannalta sama. Matkailuyritys tarjoaa samanlaisia matkailuelämyksiä muiden tuottajien kanssa, mutta tuotteet on kohdennettu eri asiakasryhmille. Viimeinen kilpailutilanne on kaikkein laajin, koska yritys kilpailee yleisesti asiakkaan palvelemisesta. Matkailuyrityksen kilpailijoita voivat tällöin olla myös muut kuin matkailupalveluiden tuottajat.

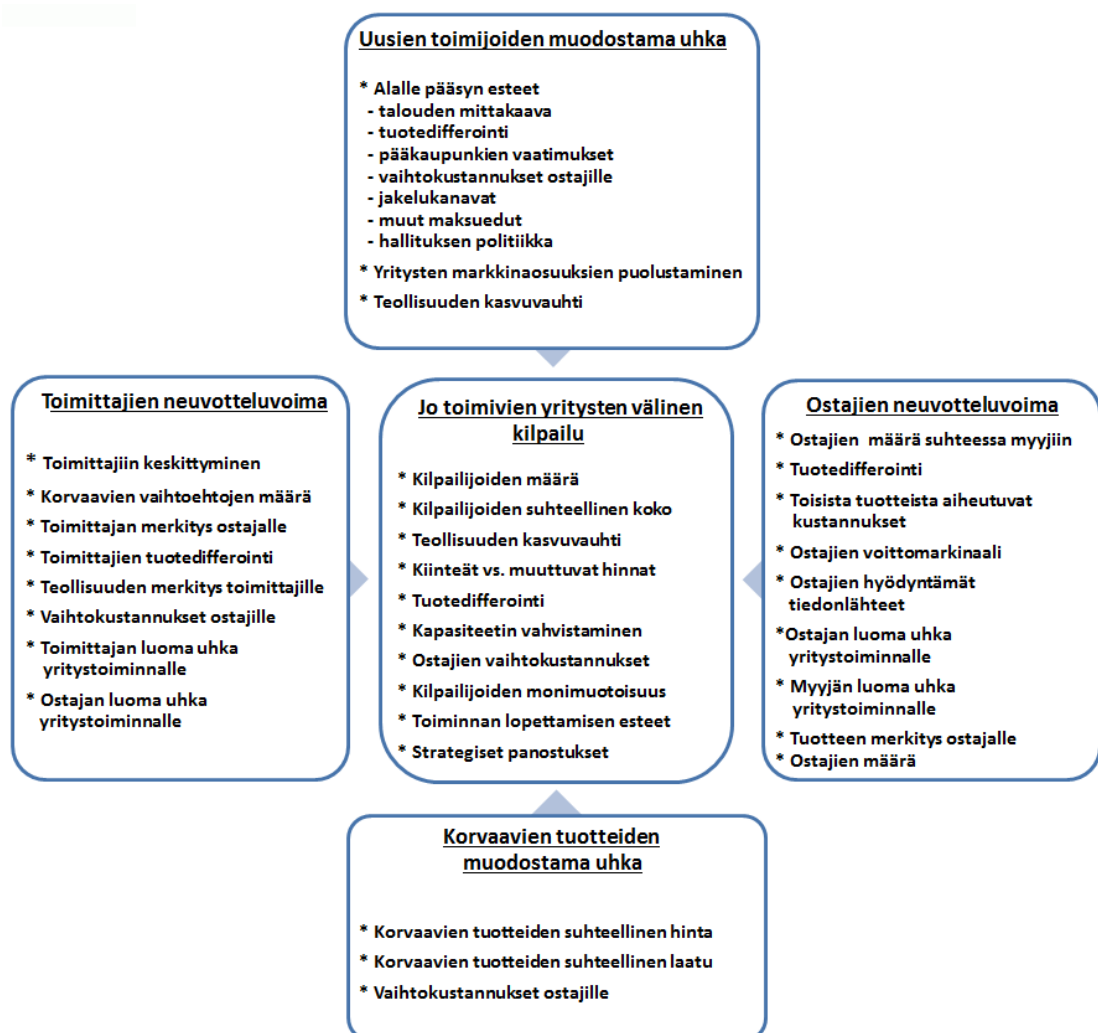
Kilpailustrategiat

Kilpailijoiden tunnistaminen ei yksin riitä. Lisäksi yrityksen on valittava oikea kilpailustrategia, jonka avulla luodaan kilpailuetuja. Tavoitteena on synnyttää asiakkaalle mielikuva siitä, miksi tietyn yrityksen tarjoama palvelu on parempi kuin kilpailijoiden. Kilpailuetuja voivat olla esimerkiksi yrityksen imago tai ainutlaatuinen palvelutoiminta. Kilpailustrategiat voivat perustua *kustannusjohteiseen, erilaistamiseen, palveluiden keskittämiseen tai verkostoitumiseen perustuvaan strategiaan*. Kustannusjohtainen strategiaa hyödyntävä yritys pyrkii kilpailemaan markkinoilla tavallista alhaisimmilla hinnoilla ja näin erottumaan kilpailussa. Kyseistä kilpailustrategiaa hyödyntävät yritykset, joiden palvelut ovat vakiintuneita. Erilaistamisen avulla matkailuyritys voi korostaa palveluidensa ainutlaatuisuutta ja tuoda niiden ominaispiirteitä esille markkinoinnissa. Ostokriteereitä, kuten tuotteen laatua, pyritään vahvistamaan, jossa ostopäätös helpottuisi. Talouden vaihtelut eivät myöskään vaikuta yritykseen, joka hyödyntää erilaistamista strategianaan, koska sen ei tarvitse osallistua hintakilpailuun. Toisaalta erilaistaminen vaatii huolellista paneutumista asiakkaiden tarpeisiin. (Albanese & Boedeker 2002, 53–54.)

Verkostoituminen on kilpailustrategia, joka hyödyntää kilpailijoiden osaamista. Verkostojen kautta on mahdollista saada uusia myynti- ja markkinointiväyliä. Myös kansainvälisten markkinoiden saavuttaminen voi helpottaa verkostoitumisen myötä. Verkostoitumisen tavoin ketjuuntuminen perustuu matkailuyritysten toiminnan yhdistämiseen. Ketjuuntumisen tuloksena esim. hotelliketjut mainostavat samoja markkinointikanavien kautta ja käyttävät samoja kanta-asiakasohjelmia. Hotelliketju-

jen toiminnasta vastaavat yleensä keskusyksiköt, jotka hoitava myös keskusvaraimoiden toimintaa. Ketjut voivat olla myös omistus pohjaisia ketjuja, joissa yhteinen brändi ja palveluiden laatu on helpompi toteuttaa. (Mts. 54–55.)

Kilpailustrategiaa laativan yrityksen on osattava hahmottaa kilpailun luonne ja siihen osallistuvat tekijät eri toimialoilla. Ei riitä, että yritys huomioi pelkästään esimerkiksi nykyiset kilpailijansa. Lisäksi on huomioitava uhat, jotka vaikuttavat toimintaan riippuen tarkasteltavasta yritys näkökulmasta. Vaikka yritykset saattaisivat tuotevalikoimaltaan poiketa paljon toisistaan, vaikuttaa niiden kilpailuympäristöön yleisesti samankaltaiset tekijät. (The Five Competitive Forces that Shape Strategy. n.d.) Seuraava Porterin esittämä malli havainnollistaa viittä eri kilpailuvoimaa, jotka vaikuttavat toimialalla yrityksen kilpailuympäristöön.



Kuvio 4. Porterin viiden kilpailuvoiman malli (alkup. kuvio ks. Michael Porter's Five Forces Analysis, n.d.)

Mallin mukaan yrityksen kilpailuympäristöön vaikuttavat uusien kilpailijoiden ja korvaavien tuotteiden uhka sekä ostajien ja toimittajien vaikutukset. Näiden tekijöiden vaikutus on suoraan yhteydessä siihen, kuinka yritystoiminta menestyy. Yhdenkin tekijän vaikutus kilpailuun voi alentaa tuottavuutta. Toisaalta on muistettava, että mallin tekijöiden taustalla vaikuttaa kuitenkin aina kilpailuympäristön kokonaisuus eli yhteiskunnallinen tila. Esimerkiksi teollisuuden rakenne eri aloilla vaikuttaa siihen, esiintyykö markkinoilla ylipäätään kilpailua ja onko kilpailu hyvälaatuista. (The Five Competitive Forces that Shape Strategy n.d.) Porterin mallia sovelletaan myöhemmin toimeksiantajan yritystoimintaan (ks. s. 60).

4.3 Tulevaisuuden näkymät

Matkailuala muokkautuu sitä mukaa, kun maailmamme muuttuu. Jotkut muutokset saattavat vaikuttaa vain yhteen matkailualan sektoriin, toiset vastaavasti voivat muuttaa koko palveluketjua niin työ- kuin vapaa-ajanmatkailussa. Matkailuyritykset joutuvat kohtaamaan haastavia muutoksia muun muassa kehittyvän teknologian ja vaativimpien asiakkaiden myötä. (Swarbrooke & Horner 2002, 223–224.)

Tulevaisuuden haasteet

Swarbrooke ja Horner (2001, 223) esittävät kaksitoista suurinta haastetta, jotka tulevat vaikuttamaan matkailuun tulevaisuudessa. Näitä haasteita ovat

1. teollisuuden hajaantuminen ja kaupan yhdistyminen
2. henkilökunnan koulutus ja perehdyttäminen
3. tiedonpuute
4. uuden teknologian vaikutus
5. naispuolisten työmatkailijoiden tarpeiden täyttäminen
6. vammaisten matkustajien palveleminen
7. kuluttajien ja asiakkaiden tarpeiden täyttäminen
8. vapaa-ajan ja työn tasapainottaminen
9. teollisuuden suorituskyvyn arviointi objektiivisesti

10. ympäristökysymykset
11. rahoitus ja yritysten välinen yhteistyö sekä
12. monikulttuurisuus.

Matkailuteollisuuden hajaantumisen taustalla on osittain se, ettei valtio usein tue tarpeeksi matkailualaa. Tämä johtuu kuitenkin siitä, että matkailuala koostuu luontaisesti monista elementeistä, eri yrityksistä ja yhteistyökumppaneista. Jokainen matkailupalvelun tarjoaja on yhteydessä toisiin palveluntarjoajiin, välittäjiin ja niin edelleen. Kokonaisuuden hahmottaminen on haastavaa. Suurin ongelma onkin, ettei koko matkailualan puolesta voi puhua yksi ainut taho, etenkin kansainvälisellä tasolla. Matkailuala tarvitsee tulevaisuudessa yhdistymistä yritysten välillä, jotta yhteinen päämäärä voidaan tavoittaa. Matkailuteollisuuden hajaantumiseen liittyen myös matkailualan koulutukseen ja perehdyttämiseen tulisi kiinnittää huomiota. Henkilökunnan omien taitojen hyödyntäminen ja tietotaidon kasvattaminen etenkin matkailumarkkinoinnissa on elintärkeää tulevaisuudessa. Alan muuttuessa uuden osaamisen tarve kasvaa, minkä vuoksi matkailualaa toivotaan opetettavan korkeakouluissa myös jatkossa. Lisäksi kouluttamisessa on tärkeää huomioida käytännön ja teorian tasapainottaminen koulutuksessa. Vain kokeilemalla voi oppia. (Swarbrooke & Horner 2001, 224–226.)

Tiedonpuute on ongelma, joka koskee etenkin työmatkailua. Asiakkaille merkitsee paljon, kuinka paljon ja mistä tietoa on saatavilla. Esimerkiksi ostopäätökseen vaikuttavien tietojen puute voi pahentaa yrityksen kilpailuasemaa. Matkailuyrityksen menestyminen vaatii tiedon muuttumisen ymmärtämistä ja jalostamista pidemmällä aikavälillä. Tästä voidaankin siirtyä seuraavaan haasteeseen, joka koskee teknologian muutosta tulevaisuudessa. Internet ja virtuaalinen maailma tarjoaa mahdollisuuden verkostoitumiseen ja tehokkaampaan markkinointiin ja palvelunjakeluun. Toisaalta ne saattavat myös heikentää etenkin palveluiden kysyntää, kun ihmiset hyödyntävät työmatkailussa esim. videopuheluita etätyöskentelyssä. Virtuaalinen maailma saattaa tulevaisuudessa muuttua niinkin dominoivaksi, että työmatkustusta ei tarvita lainkaan. (Mts. 226–227.) Matkailun sähköisen liiketoiminnan tulevaisuuden näkymiä käsitellään tarkemmin kappaleessa Sähköisen liiketoiminnan tulevaisuus. (ks. s. 40.)

Matkailun tavoite on kaikessa yksinkertaisuudessaan täyttää asiakkaan tarve. Niin asiakkaat kuin aktiiviset kuluttajatkin ovat entistä kokeneempia ja tiedostavat yhä enemmän matkailusta. Työn ja stressin vuoksi asiakkaat vaativat lomaltaan entistäkin enemmän, jotta he voisivat palautua niin fyysisesti kuin henkisesti arjen rasitteista. Yritysten on tämän vuoksi pyrittävä luomaan asiakkaille enemmän valinnanvaraa sekä helpottamaan matkustamista ja kommunikointia välimatkoista riippumatta. Eri asiakasryhmien huomioiminen vaatii myös oman panostuksensa yrityksiltä. Esimerkiksi naispuolisten työmatkailijoiden tarpeiden tunnistaminen korostuu tulevaisuudessa. Naismatkailijat suosivat esimerkiksi yhden hengen huoneita ja lisäpalveluita majoituksen ohessa. Myös yleinen turvallisuus matkustettaessa kiinnittää yhä useamman matkustajan huomion. Asiakkaan kokonaisvaltainen huomioiminen korostuu vielä enemmän vammaisten, kuten liikuntarajoitteisten, asiakkaiden palvelemisessa. Tasapuolisen palvelun takaamisen niin kuulo- kuin näkövammaisellekin tulisi olla sama kaikkialla maailmassa. Yrityksiltä tarpeiden täyttäminen vaatii lisärahoitusta, mutta toisaalta erikoisvaatimusten täyttäminen voi luoda uusia yhteistyökumppanuuksia uusien yritysten välille. (Mts. 228–230.)

Globaalistuminen tiivistää yhteistyötä, mutta luo myös kansainvälisiä haasteita. Matkailun aiheuttamat ympäristövahingot, kuten pakokaasut ja öljyvahingot herättävät keskustelua ympäristönsuojelusta. Etenkin lentokoneliikenne pahentaa ilmastonmuutosta. Ympäristökatastrofien välttämiseksi uusista matkailukeskittymistä ja rakennuksista tulee rakentaa mahdollisimman ympäristöystävällisiä. Monikulttuurillinen matkailu lisääntyy yhä enemmän, ja onkin huomioitava, että asiakas voi olla mistä päin maailmaa tahansa. Kansainvälisten tapojen ja arvojen oppiminen korostuu siksi matkailussa. Lopulta yhteistyön kasvaminen haastaa matkailun hallinnon ja rahoittamisen yritystasolla. Organisaation on oltava objektiivinen palveluiden tarjonnassa ja parannettava palvelunlaatua. Joissain organisaatioissa ei myöskään ole aina vaadittavaa tietotaitoa tai osaavaa henkilökuntaa. Tämän takia matkailuyritysten toimintaa on osattava organisoida parhaan ansion ja markkinapaikan saavuttamiseksi. (Mts. 230–232.)

Tulevaisuuden trendit

Matkailualaan uskotaan vaikuttavan tulevaisuudessa tiettyjen maailmanlaajuisten trendien. Kuten aiemmin kerrottiin, yrityksen makroympäristö koostuu eri osa-alueista. Matkailuyrityksen ympäristöön vaikuttavat trendit tulevat tavalla tai toisella vaikuttamaan muun muassa palveluiden kysyntään ja kuluttajakäyttäytymiseen. Yritykset ja matkailukohteet tulevat kehittymään, mikä johtaa myös uudenlaisiin tuotekehityksiin. (Tonder 2013, 22–23.)

Kansainvälisen politiikan vaikutukset tulevat ilmenemään kaksijakoisesti. Vastapareina politiikassa vaikuttavat USA ja Euroopan Unioni, joista kumpikin vaikuttavat maiden välisiin suhteisiin ja näin ollen matkailuun. EU:n politiikka tulee myös vaikuttamaan Euroopan rajojen ulkopuolella. Lisäksi Aasian maat, kuten Intia ja Kiina tulevat aiheuttamaan taloudellisia ja teollisia muutoksia matkailussa. Poliittikka on yhteydessä myös turvallisuustekijöiden tiukentumiseen matkailussa. Turvallisuuteen liitetään vahvasti luotettavuus, jonka tulisi näkyä koko palveluprosessissa. Poliittisiin trendeihin voidaan lukea myös alueelliset ja etniset konfliktit, jotka vaikuttavat eniten yksittäisten valtioiden tasolla. (Mts. 25–26.)

Talouteen vaikuttavia tulevaisuuden trendejä on ensinnäkin kehittyvä makrotalouspolitiikka, jolla pyritään edesauttamaan matkailuyritysten toipumista vaikeiden taloudellisten aikojen jälkeen. Talouden avulla aiotaan myös helpottaa bruttokansantuotteen ja samalla matkailuliiketoiminnan kasvattamista maittain. Myös yksityinen sektori tulee kasvamaan ja yritysten toiminta tehostumaan, mikä lisää kilpailua ja ajaa yrityksiä edelleen kehittämään toimintaansa. (Mts. 24–25.)

Teknologian kehitys on varmasti eniten muutosta aikaan saava trendi tulevaisuudessa. Teknologia tulee vaikuttamaan tiedon ja viestinnän jakamiseen ja luo matkailusta yksilöllisempää ja omatoimisempaa. Liikenneteknologia vaikuttaa matkustukseen käytettävien resurssien, kuten ajan ja koneiden käytettävyyteen. Tulevaisuuden haasteena voivat olla poliittiset päätökset ja turvallisuuteen kohdistuvat kysymykset, jotka voivat vaikeuttaa liikenneteknologian toimintaa. Lisäksi asiakkaat vaativat uutta

kehityskaaren myötä, jolloin yritykset joutuvat päivittämään palvelumuotojaan. Kiristytvä vaatimustaso lisää näin ollen kilpailua yritysten välillä ja pakottaa yrityksiä panostamaan entistä enemmän teknologiseen kehitykseen. (Mts. 28.)

Sosiokulttuurilliset tekijät, joita ovat mm. ihmiset arvot ja asenteet, tulevat muokkaamaan suhtautumista matkailuun. Kulutustottumuksiin vaikuttaa ihmisten ostovoima eli rahanmäärä. Elintason nousu luonnollisesti vahvistaa ostovoimaa, mutta myös ihmisten ajankäyttö on muuttunut. Toisaalta rahaa käytetään entistä harkitummin, ja palvelun laatuun kiinnitetään huomiota, jotta rahoille saataisiin vastinetta. Aiemmin mainittu yksilöllisyys kuuluu myös sosiokulttuurillisiin trendeihin. Näiden lisäksi matkailijat suosivat elämyksellistä ja itsensä kehittämistä tukevaa matkailua. Samalla asiakkaat kiinnittävät huomiota palveluiden eettisyyteen ja ja ympäristöystävällisyyteen. (Mts. 31.)

Matkailun ekologisuuteen tulee vaikuttamaan kolme suurinta tekijää, jotka ovat saasteet, luonnonvarat ja ekosysteemien vaarantuminen. Nykypäivänä matkailua on entistä hankalampi kontrolloida, mikä vaikeuttaa myös ympäristönsuojelua. Matkailu vaikuttaa veden laatuun, ilman- ja äänisaasteen määrään sekä ilmastonmuutokselle herkkien alueiden tuhoutumiseen. Muun muassa roskaaminen saattaa tuhota merkittäviä matkakohteita ja haitata paikallisten asukkaiden elämää. (Tourism's Three Main Impact Areas. n.d.) Ekologisen ympäristön luomat ympäristökysymykset koskevat etenkin matkailun logistiikkaa. Fossiilisten polttoaineiden hyödyntäminen lentoliikenteessä pahentaa ilmastonmuutosta. Ilmansaastuminen voi vaikeuttaa etenkin luonnon vetovoimaisuutta hyödyntäviä matkailukohteita. Tästä syystä matkailijat ovat ryhtyneet kiinnittämään matkailun infrastruktuuriin. Jotta luontoa vahingoitettaisiin mahdollisimman vähän, suositaan niin sanottua hidasta matkailua eli *slow tourismia*. Se perustuu ekologisiin arvoihin ja kannustaa matkailijoita eettisten päätösten tekoon heidän valitessaan kuljetusta kohteesta toiseen. Tulevaisuudessa voidaan olettaa, että slow tourism tulee kasvattamaan suosiotaan. (Tonder 2013, 27.)

Demografisen ympäristön tulevaisuuden trendit tulevat muuttumaan jatkuvasti. Väestön ikääntyminen vaikuttaa ensisijaisesti länsimaisten matkailijoiden kasvuun.

Kaupungistumisen eli urbanisaation kasvu jakaa matkailun kohderyhmiä uudella tavalla. Kaupungissa asuvat viettävät mielellään lomansa maalla, mistä johtuen kaupunkien ulkopuolelle rakennetaan enemmän vapaa-ajanviettokeskuksia. Koska työelämä elää tällä hetkellä muutoksen aikaa ja on muuttumassa entistä kiireellisemmäksi, tahdotaan työelämän ja vapaa-ajan välille luoda selkeä ero. Lomakonseptien muuttuminen rikkoo perinteisiä matkailun stereotypioita. Ydinperheen sijasta lomiamarkkinoidaan nyt myös yksinhuoltajille tai lapsettomille pareille. Palvelujen määrä tulee tästä johtuen myös rikastumaan entisestään. Lisäksi, osittain ekologisen ympäristön vaikutuksesta johtuen, matkailijat suosivat terveyttä edistäviä matkailupalveluja. Etenkin ikääntyvät ihmiset tahtovat matkaltaan sellaisia toimintoja, jotka voivat edistää heidän hyvinvointiaan. (Tonder 2013, 29–31.)

Suomen matkailun tulevaisuus

Edellä mainitut matkailun tulevaisuuden uhat ja trendit vaikuttavat myös Suomen matkailun tulevaisuuteen. Suomen matkailun vahvuudet perustuvat jo olemassa olevaan pääomaan, kuten luontoon ja puhtauteen. Suomella on mahdollisuus tarjota monipuolisia ja uniikkeja matkailupalveluita ja -kohteita. Myös palveluiden paikallisuus, kulttuuririkkaus ja kotimaiset kehittämissuunnitelmat kuuluvat vahvuuksiin. Matkailualan koulutukseen panostetaan ja esimerkiksi matkailukeskusten toiminnassa huomioidaan myös kansainväliset asiakkaat. Vastaavasti Suomen matkailun heikkouksia ovat kallis verotus ja hintataso sekä kotimaisten palveluiden brändäys ulkomaille. Myös verkostoitumisessa ja matkailuyritysten yhteistyössä piilee ongelmia. (TEM Raportteja 4/2014, 16.)

Globalisaatio tulee vaikuttamaan Suomen matkailuelinkeinoon etenkin poliittisella tasolla. Turvallisuussuunnittelulla ja kotimaisen koulutuksen turvaamisella voidaan pyrkiä ennaltaehkäisemään epävakaudesta koituvia ongelmia. Jotta matkailupalveluiden tuottaminen olisi myös jatkossa kannattavaa, vaatii se yrityksiltä uusia kehittämishankkeita ja rohkeutta etsiä asiakasryhmiä myös Suomen ulkopuolelta. Hintakilpailutilanne on säilytettävä, mutta tuotetarjonnan laatuun on samalla panostettava. Päätöksentekoon on paneuduttava huolellisesti. Yhteiskunnallisten tekijöiden

muuttuminen tulee myös haastamaan matkailualan tulevaisuudessa. Uusia kohde-ryhmiä voivat olla jatkossa niin sinkut kuin sateenkaariperheetkin. Suomen vahvaa roolia hyvinvointivaltiona voitaisiin korostaa tulevaisuudessa matkailun avulla, koska vapaa-ajalta vaaditaan nykyään hyvinvointiin ja terveyteen edistäviä palveluita. Myös eettisyyden ja turvallisuuden esilletuominen matkailussa voi avata Suomelle uusia ovia. (TEM raportteja 4/2014, 21–22.)

Teknologian kannalta matkailua on kehitettävä Suomessa ympäristöystävällisemmäksi kehittämällä esimerkiksi ekologisempia tapoja matkustaa kotimaassa. Yhä useammat matkailijat arvostavat ekologista matkustusta. Koska Suomi tunnetaan sen puhtaasta luonnosta, ilmastonmuutosta ja saasteiden kasvamista vastaan on taisteltava. (Mts. 22–23.) Ilmastonmuutos tulee vaikuttamaan etenkin alueellisesti Suomen matkailun tulevaisuuteen. Etelä-Suomen matkailukohteiden sesonkiaika tulee painottumaan kesäkauteen, mutta talvikauden lomamatkailu vaikeutuu lumen puutteen takia. Samalla lämpenevä ilmasto voi luoda etulyöntiaseman Suomen pohjoisille matkailutarjoajille verrattuna esimerkiksi Keski-Euroopan talvimatkailuun. (Tonder 2013, 27.) Lisäksi teknologiaa tulee ehdottomasti hyödyntää sähköisessä myynnissä ja markkinoinnissa kuten asiakaspalvelun helpottamisessakin. Samalla voidaan taata kilpailukyvyyn kasvaminen. (TEM raportteja 4/2014, 22–23.)

5 Matkailun sähköinen liiketoiminta

Tässä luvussa määritetään, mitä on matkailun sähköinen liiketoiminta ja siihen kuuluvat sähköiset jakelukanavat matkailualalla. Lisäksi perehdytään myös siihen, kuinka asiakassegmentointia voidaan hyödyntää yrityksen asiakkuuksienhallinnassa ja mitä markkinointikanavia voidaan hyödyntää sähköisessä liiketoiminnassa. Luvun lopussa tarkastellaan sähköisen liiketoiminnan tulevaisuutta kuluttaja- ja yritysnaikokulmasta.

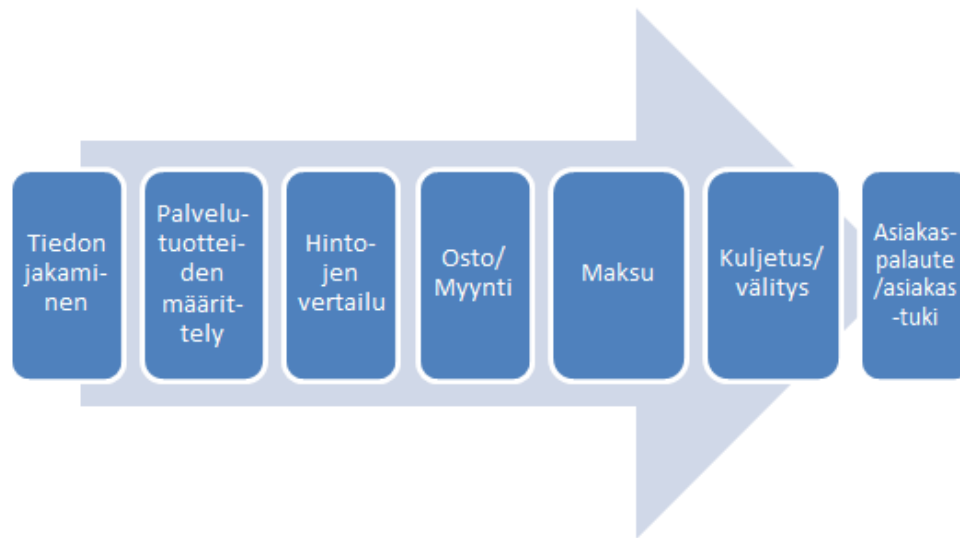
Mitä on matkailun sähköinen liiketoiminta?

Sähköinen liiketoiminta eli e-business kattaa yrityksen kaiken myynti- ja markkinointitoiminnan, jossa hyödynnetään jollain tavalla sähköistä informaatio- tai viestintätekniikkaa. Toiminnan tavoitteena on antaa yritykselle mahdollisuus tavoittaa asiakas uusien keinoin yhdistämällä yrityksen sisäisiä toimintoja ulkoisiin myynti- ja markkinointikeinoihin. (Kaarusaari & Nylund 2009, 110.) Suurin osa matkailualan yrityksistä, kuten hotellit ja matkatoimistot, hyödyntävät tänä päivänä sähköistä liiketoimintaa yritystoiminnassaan. Matkailun sähköinen liiketoiminta eli e-tourism on seurausta informaatioteknologian kehityksestä. Perinteisestä liiketoiminnasta poiketen sähköisessä liiketoiminnassa yritykset hyödyntävät Internetiä ja teknologiaa säästääkseen aikaa ja rahaa. Näiden resurssien lisäksi matkailualan yritykset hyötyvät sähköisestä liiketoiminnasta myös monilla muilla tavoilla. Sähköisen liiketoiminnan avulla yritykset voivat esimerkiksi (Kaarusaari & Nylund 2009, 110):

- vaihtaa ja tuottaa informaatiota
- tuotteistaa ja kuvata palveluja
- vertailla hintoja
- ostaa, myydä ja välittää palveluja
- markkinoida yritystoimintaa ja
- kehittää uusia palveluja.

Niin yrityksen kuin asiakkaankin näkökulmasta sähköisen liiketoiminnan suurin etu on tiedon ja palvelujen nopea välittäminen. Lisäksi sähköinen liiketoiminta on merkittävin asiakkaan ostopäätökseen vaikuttava tekijä valittaessa esimerkiksi kuljetusta, majoitusta tai matkakohdetta. Matkailuyritykset voivat tarjota asiakkaalle kattavasti tietoa paitsi palvelujen hinnasta, myös niiden sisällöstä, laadusta, brändistä ja tuottajista. Matkailun sähköinen liiketoiminta on verrattavissa sähköiseen markkinointiin, joskin se on tarkemmin segmentoitu ja kohdennettu tietyille asiakasryhmälle. Kuten seuraavassa kuviossa on havainnollistettu, sähköisen liiketoiminnan prosessi alkaa, kun asiakas saa tai hakee tietoa esimerkiksi matkailukohteesta tai ostettavasta tuotteesta. Prosessin aikana asiakas vertailee mahdollisesti yrityksen tuotteen hintaa kansakilpailijoiden hintoihin ennen ostopäätöksen tekemistä. Prosessi päättyy, kun

asiakas on saanut tai käyttänyt tuotteen ja antanut sen käytöstä mahdollista palautetta.



Kuvio 5. E-matkailun liiketoimintaprosessi (alkup. kuvio ks. Swain & Mishra 2012)

Yritysnäkökulmasta sähköinen liiketoiminta ei kata pelkästään yrityksen internetsivujen ylläpitoa. Karusaaren ja Nylundin (2009, 111) mukaan myös sähköposti, markkinoitviestintä, sosiaalinen media sekä mobiilipalvelut ja asiakashallinta eli CRM kuuluvat sähköiseen liiketoimintaan. Palvelujen reaaliaikainen tuottaminen edellyttää, että yrityksen Internet-sivuja päivitetään aktiivisesti ja asiakasviesteihin on vastattava mahdollisimman nopeasti. Sosiaalinen media on matkailuyritykselle arvokas lisäkanava, mikäli sen päivittämiseen ja seuraamiseen osallistutaan tehokkaasti.

Syy sähköisen kaupan yleistymiselle on selittävässä sen menestystekijöiden avulla. Menestykseen vaikuttaa sähköisen kaupan luoma strategia, joka mahdollistaa mm. markkinoinnin kohdistamisen ja kulujen minimoinnin. Asiakkuuksien ja tiedonkulun hallintaprosesseista on sähköisen kaupan myötä tullut tehokkaampia. E-business mahdollistaa yhteistyön ristiinmyynnissä, sisällön tuottamisessa ja teknologiassa sekä ajankohtaisen sisällön tuottamisessa. Tärkeimpänä menestystekijänä voidaan kuitenkin kenties pitää palveluiden saavutettavuutta. (Boxberg, Komppula, Korhonen & Mutka 2001, 188–189.)

5.1 Sähköiset jakelutiet

Internet ja sähköisten palveluiden hyödyntäminen matkailun liiketoiminnassa on yleistynyt, kun vastaavasti perinteisten jakelukanavien käyttö on vähentynyt (Tonder 2013, 47). Matkailualan sähköisillä jakeluteillä tarkoitetaan kansallisia ja kansainvälisiä sähköisiä varausjärjestelmiä, joihin on koottu mittava määrä varaustietoa. Tyypillisimmät varausjärjestelmien kautta varatut palvelut koostuvat kuljetus- ja majoituspalveluista. Internetin lisäksi sähköiset varausjärjestelmät ovat tänä päivänä matkatoimistojen tärkeimpiä tiedonlähteitä. Keskitettyjen varauspalvelujen avulla palvelujen välitys globaalisti on tehostunut ja helpottanut sähköisen liiketoiminnan prosessia. Niiden ansaintalogiikka on melko samanlainen verrattuna keskusvaraamopalveluihin. Matkailualan toimijat maksavat välityspalkkioita sekä ylläpitomaksuja matkailupalveluvälittäjälle, joka jakaa tuottajien palveluja edelleen Internetissä. (Albanese & Boedeker 2002, 153.)

Suomessa toimivien varauspalvelujärjestelmien palveluvalikoimat keskittyvät majoitusvarauksiin. Esimerkiksi **Hotellimaailma.fi**-sivuston kautta asiakkaan on mahdollista varata huone minkä tahansa Restel-ketjuun kuuluvasta hotellista. (Hotellimaailma n.d., verkkosivut). Toinen suomalainen varauspalvelujärjestelmä on esimerkiksi **Hotellivaraamo.fi**-sivusto, joka on yhteydessä yli 500 suomalaiseen hotelliin Internetin välityksellä. Hotellimaailma.fi varauspalvelusta poiketen Hotellivaraamo.fi:n kautta majoitus on mahdollista varata myös muista hotelliketjuista, kuten Sokos-hotelleista. (Hotellit n.d.)

Maailmanlaajuisesti tunnetuimmat varausjärjestelmät ovat Amadeus, Galileo, WorldSpan ja Sabre. **Amadeus** on suurin matkailuvarauksia hallinnoiva operaattori maailmassa. Se tarjoaa kattavimman teknologiavalikoiman palveluiden edelleenmyynnille kaikille matkailupalveluiden tuottajille. Järjestelmä mahdollistaa täydellisen sähköisen kaupankäynnin ja tarjoaa asiakkaille shoppailumahdollisuuksia Internetissä. **Galileo** ja **WorldSpan** tunnettiin aluksi yhteisellä nimellä Apollo Reservation System by United Airlines. Myöhemmin järjestelmät erotettiin omiksi kokonaisuuksiksi. Niiden palvelujakelu kattaa jopa noin 160 maata ja yli 63 000 matkatoimiston

tiedot. Galileon pääasiallinen liiketoiminta koostuu elektronisten pääkäyttöjärjestelmien tarjonnasta matkanjärjestäjille ja matkailupalveluiden tuottajille. WorldSpanin toiminta on lähes samanlaista. Se välittää tietoa matkatoimistojen tarjoamista palveluista ja sähköisen kaupankäynnin mahdollisuuksista palvelun tarjoajille. Muiden varausjärjestelmien tavoin myös **Sabren** kautta on mahdollista varata majoitus, lentokuljetus ja monia muita palveluja tuhansista eri matkatoimistoista ympäri maailman. Sabren brändi perustuu varausjärjestelmään, joka tarjoaa palveluja myös suoraan kuluttajille. Kyseisen varausjärjestelmän voidaan sanoa olla yksi maailman johtavista varauspalvelujärjestelmistä huomioiden sen markkina-aseman palvelujen kattavuus. (Swain & Mishra 2012, 657–658.)

Perinteisten jakeluteiden, kuten matkatoimistojen, merkitys tulee tulevaisuudessa vähenemään. Sähköiset jakelutiet tulevat kasvattamaan suosiotaan matkailuelinkeinon ketjuuntumisesta johtuen. Matkailutuotteiden jakelun ja asiakkaiden hallinnan sähköistymistä pyritään hyödyntämään jatkossa entistä enemmän myös mobiiliportaalien, kuten puhelimien, kautta. (Boxberg, Komppula, Korhonen & Mutka 2001, 194.)

Keskusvaraamopalvelun määritelmä

Keskusvaraamo tai keskusvaraamopalvelu kuuluu matkailun jakelukanavista epäsuoran jakelun piiriin. Tämä tarkoittaa sitä, että matkailupalvelu välitetään jonkin myyntikanavan kautta epäsuorasti. (Albanese & Boedeker 2002, 151.) Keskusvaraamo eli keskitetty välitysorganisaatio voi olla majoituspalveluiden alueellinen tai hotelliketjujen oma varaamo. Niiden toimintamalli on verrattavissa matkanjärjestäjien palkkaamien agenttien toimintaan, joiden tavoite on välittää ja myydä majoituspalveluita keskitetysti tietyltä alueelta. Keskusvaraamoiden ansaintalogiikka perustuu matkailupalveluiden tuottajien maksamiin provisioihin. Tämän lisäksi osa keskusvaraamon elannosta muodostuu palvelumaksuista, kuten ylläpito-, liittymis- ja varausmaksuista. (Albanese & Boedeker 2002, 153.)

5.2 Asiakkuuksienhallinta

Asiakkaiden määrittely ja heidän tarpeidensa tunnistaminen korostuvat etenkin matkailumarkkinoinnissa. Asiakaskeskeinen ajattelumalli tulisi sisällyttää yritystoiminnan koko tuotteistamisprosessiin. Asiakaskeskeisyys tarkoittaa myös, että se ohjaa kaikin tavoin yritystä käyttämään oikeaa markkinointiviestintää ja täyttämään asiakaslupauksen. Syy asiakkuuksien tärkeyteen ja asiakkuuksien hallittavuuteen johtuu asiakkaiden tarpeiden muuttumisesta. Nykyajan asiakas hakee matkailupalvelun avulla pakoa stressaavasta arjesta ja vaatii palvelulta elämyksiä ja kokemuksia. Asiakkaat luovat kuitenkin yhtä monta vaatimusta palvelulle kuin heitä on. Vaatimukset vaihtelevat aktiiviretkistä rentouttaviin aurinkolomiin. Lopullinen tavoite on säilyttää asiakkuudet. (Albanese & Boedeker 2002, 88–89.)

Asiakassegmentointi

Segmentointiprosessin tavoitteena on löytää yritykselle sopivat asiakaskohderyhmät. Segmentointia varten yritykset voivat tehdä kuluttajatutkimuksia, joiden avulla selvitetään, mitä ja miksi asiakas ostaa tai kuluttaa. Tutkimuksen kautta kuluttajaryhmiä voidaan luokitella esimerkiksi väestötilastollisten, psykografisten tai maantieteellisten tekijöiden mukaisesti. Lopputuloksena asiakkaita voidaan ryhmitellä yhteisten tekijöiden kautta ja yrityksen markkinointia kohdentaa tietyille segmenttiryhmälle. (Raatikainen 2008, 20–22.)

Palveluiden välittäminen oikeille asiakkailta vaatii asiakkaiden tuntemista. Asiakassegmentoinnissa olennaisinta on määritellä asiakkaiden tarpeet ja ostokäyttäytyminen. Esimerkiksi matkailupalveluiden tuotteistamisen ja markkinoinnin tehostaminen ja taloudellinen vahvistaminen edellyttää asiakasryhmien *differentia* eli eriyttämistä. Asiakassegmentoinnissa voidaan käyttää apuna myös profilointia eli eri asiakastyypien määrittelemistä. Profiloinnissa on tärkeää ymmärtää etenkin asiakkaiden ostopäätökseen vaikuttavat tekijät. Kuluttajakäyttäytyminen on kuitenkin muuttunut viime vuosikymmenien aikana, mistä johtuen asiakassegmentointi on muuttunut haastavammaksi. Kysyntä on kasvanut ja palvelutarjonnalta vaaditaan enemmän. Tästä

johtuen segmenttien kaavamainen noudattaminen ei välttämättä aina johda oikeiden palvelujen ja asiakkaiden kohtaamiseen, koska kulutuskäyttäytymisen ennakoiminen on vaikeutunut. Segmentointi ja profilointi voivat auttaa yritystä muodostamaan asiakasta tyydyttävän palvelun, mutta olennaisinta on käytännössä pystyä todentamaan, että palvelu vastaa tarvetta. (Tonder 2013, 43–44.)

5.3 Markkinointikanavat

Web 2.0

Internet on mahdollistanut yritystoiminnan tehostamisen ja etenkin merkittävän ajansäästön tiedon levittämisessä. Nykyään niin asiakkaiden kuin yritystenkin on mahdollista kommunikoida keskenään esteettömästi kaikkialla maailmassa. Alin ja Frewin (2013, 13) mukaan O'Reilly (2006) määrittelee nykyajan virtuaalisen maailman eli Web 2.0:n sähköisen liiketoiminnan kehitysasteena, jossa hyödynnetään Internetiä alustana ja pyritään ymmärtämään sen käytettävyyttä. Teknologian takia etenkin markkinoijat hyödyntävät www-sivuja ja luovat jatkuvasti tuotteita, joiden markkinointiin Web 2.0 soveltuu parhaiten. Www-sivulla tarkoitetaan world wide web -sivustoa, joka mahdollistaa Internetin kautta tavoitettavat tiedostot. Nämä tiedostot voivat olla joko ilmaisia tai maksullisia. (Boxberg, Kompula, Korhonen & Mutka 2001, 186.) Etenkin sosiaalisen median tarjonta luo markkinoijille uusia mahdollisuuksia informoida tuotteista ja niiden sisällöstä. Web 2.0:n toimintaan kuuluu myös, että se mahdollistaa siihen kuuluvien sovellusten, kuten aikaisemmin mainitun sosiaalisen median, käytön yhdessä toisten vastaavanlaisten sovellusten kanssa. (Strauss & Frost 2012, 35.)

Sosiaalisen median lisäksi Web 2.0 tarjontaan kuuluvat myös *blogit*, *mashupit*, *kuvan jakamissovellukset* ja *podcastit*. Weblogit eli blogit ovat yleisimmin yksittäisten ihmisten henkilökohtaisia sivustoja, joilla jaetaan henkilön valitsemaa tietoa, kuvamateriaaleja, linkkejä jne. Blogien taso vaihtelee amatöörisivustoista pitkälle kehittyneisiin blogeihin. Blogieja hyödyntävät myös matkailijat, joiden sivustot saattavat tarjota matkailukohteista tarkemman kuvauksen kuin yritysten web-sivustot. Mashupit taas

ovat sovelluksia, jotka hyödyntävät vähintään kahta eri tietolähdettä. Tällainen sovellus voi olla esimerkiksi Googlen karttahuu, jossa on yhdistetty sijainti ja siihen lisätty informaatio. Mashup voi helpottaa matkailijoita löytämään oikean palvelun kartalta ja samalla saavuttamaan kohteen yhteystiedot. Kuvan jakaminen Internetissä on muuttanut kokemusten jakamisen globaaliksi ja julkisemmaksi. Kuvan jakaminen esimerkiksi älypuhelimien välityksellä mahdollistaa tiedon liittämisen esimerkiksi Mashup-sovellukseen. Matkailukokemuksia välitetään nykyään nimenomaan kuvien avulla. iPod-älypuhelin on muun muassa yksi väline kuvien jakamiseen. iPodin kautta on syntynyt myös käsite podcast, jolla tarkoitetaan kuva- tai äänimediaa. Kyseinen media on saatavissa vain tietyn tarjoajan kautta, ja sitä on mahdollista käyttää uudestaan ja helposti. (Ali & Frew 2012, 125–130.)

Sosiaalinen media

Sosiaalinen media tai lyhennetyksi some on ehdottomasti tärkein markkinointikanava matkailualan yrityksille. Oleellisinta markkinoinnissa on sen sisällön ja viestinnän ajoittaminen ja laatuun keskittyminen. Sosiaalisen median hyödyntäminen markkinoinnissa poikkeaa huomattavasti tavallisesta muusta Internet-markkinoinnista. Ensinnäkin luottamuksen saavuttamisessa somen kautta on joskus haastavaa, mikäli asiakkaat epäilevät esimerkiksi asiakastietojensa joutuvan väärin käsiin tai pelkäävät, että heidät lisätään johonkin ryhmään heidän tietämättään. Sosiaalisen mediassa vahvuus eli vuorovaikutuksen lisääminen erottaa somen toisista markkinointikanavista. Somen markkinointi vaatii vuorovaikutteista kommunikointia, mikä mahdollistaa myös asiakkaitten osallistumisen yrityksen median sisällöntuotantoon. Vastavuoroisesti yrityksen on huomioitava aktiivisesti asiakkaansa somessa. Lopulta yrityksen tavoitteena on sitouttaa asiakas. Käytännössä tämä voi tarkoittaa henkilön kuulumista esimerkiksi yrityksen Facebook-ryhmään ja sitä, että hän jakaa kokemuksiaan edelleen toisille käyttäjille sosiaalisessa mediassa. (Tonder 2013, 49.)

Jos sosiaalista mediaa tulisi luonnehtia yhdellä sanalla, se olisi nimenomaan jakaminen (Ali & Frew 2013, 122). Sosiaalinen median tarkoituksena on jakaa viihdyttävää informaatiota, kuvia ja muuta visuaalista materiaalia sen käyttäjille. Sen ominaispiirre on, että kuka tahansa voi jakaa materiaalia toisille henkilöille rajattomasti. Sosiaali-

sesta median esimerkkejä ovat muun muassa blogit ja Internet-foorumit. Monet web-sivut hyödyntävät sosiaalisen median toimintoja laajentaakseen sivujen käytettävyyttä. Sosiaalista mediaa voi olla haastavaa määritellä, koska sen muoto ja tarjonta muuttuvat ja kasvavat jatkuvasti. Esimerkiksi vuonna 2010 Strauss ja Frost (2012) jakavat sosiaalisen median eri tyyppisiin, jotka määräytyvät median sisällön mukaisesti. Median sisältö voi vaihdella kuvista ja presentaatioista esimerkiksi tuotteisiin ja liiketoimintaan. (Strauss & Frost 2012, 328–329.)



Kuvio 6. Sosiaalisen median tyypit vuonna 2010 (alkup. kuvio ks. Strauss & Frost 2012, 329)

Sosiaalisen median kanavista matkailualalla kenties eniten käytetyin on *Facebook*. Tämä maailman ylivoimaisesti eniten käytetty sosiaalinen verkosto tarjoaa jakamismahdollisuuksia niin yksityisille henkilöille kuin yrityksillekin. Yli puolen Facebookin käyttäjistä väitetään käyttävän palvelua päivittäin. Mobiililaitteet, kuten älypuhelimet yleistyvät koko ajan Facebookin käytössä, mikä etenkin matkailijoiden näkökulmasta parantaa Facebookin käytettävyyttä. Toinen merkittävä sosiaalinen kanava on

Twitter. Twitterissä jaettu tieto välitetään julkisesti *twiitteinä*. Jakamisprosessia voisi verrata tekstiviestin lähettämiseen. Twitteriä hyödyntävät yksityisten henkilöiden lisäksi nimenomaan yritykset, julkisuuden henkilöt sekä poliittiset ryhmät, joiden viestejä voi seurata jatkuvasti kuka tahansa. Matkailualalla yritykset voivat hyödyntää twitteriä välittämällä seuraajilleen reaaliaikaista informaatiota. *LinkedIn* kuuluu myös sosiaalisen median tarjoamiin informaatiokanaviin. Sitä käytetään eniten ammatilliseen tiedonvälitykseen ja tiettyjen kohderyhmien kontaktoimiseen. LinkedIniä hyödynnetään esimerkiksi kestävän matkailun ja ekomatkailun tiedonvälityksessä. (Ali & Frew 2013, 131–132.)

5.4 Sähköisen liiketoiminnan tulevaisuus

Matkailuala tulee varmasti myös tulevaisuudessa tarvitsemaan teknologiaa ja sähköistä liiketoimintaa. Uskotaan, että tähän asti kehitetty matkailun sähköinen liiketoiminta on vain alkua suuremmalle kehityskululle, minkä takia yritysten on oltava valmis jatkuvaan muutokseen sähköisessä kauppaympäristössä. Yritykset tulevat olemaan tulevaisuudessa entistä riippuvaisempia informaatioteknologian kehittämisestä yritystoiminnassa ja asiakastarpeiden täyttämisestä. Globaali talous tulee myös vaikuttamaan vahvasti matkailualan toimijoiden sähköiseen liiketoimintaan. Oman haasteensa yritystoiminnalle luovat myös Internetin omat uhat, kuten virukset ja vakoiluohjelmat. (Swain & Mishra 2012, 668.)

Swainin ja Mishran (2012, 668–669) mukaan yritysten on mukauduttava tiettyihin trendeihin tulevaisuudessa matkailualalla, jotta ne voisivat menestyä. Ensiksikin tekniikan kehittyminen vaatii matkailualan yrityksiltä verkostoitumista, jotta palvelujen välittäminen olisi tehokkaampaa ja kulut alenisivat. Toiseksi eri toimijoiden ja eri maiden välille on kehitettävä yhteinen standardisointi. Standardisoinnin avulla voidaan taata palveluiden laadun yhdenmukaisuus ja lisätä viestintää toimitusketjuun osallistuvien tahojen kesken. Näiden toimijoiden on myös synkronoitava järjestelmänsä, jotta asiakkaille tarjottava palveluvalikoima olisi mahdollisimman suuri. Lisäksi jatkuva laadun parantaminen ja turvallisuuden takaaminen sähköisissä kanavissa on välttämätöntä, jotta asiakkaat voivat luottaa yritystoimintaan myös jatkossa. Tie-

tosuojamurtoja ja Internet-terrorismia vastaan varautuminen on tärkeää niin kansallisella kuin kansainväliselläkin tasolla.

Sähköisen liiketoiminnan kehittyminen luo mahdollisuuksia tai vastaavasti haasteita matkailualalla. Seuraavassa on eritelty, miten sähköinen liiketoiminta tulee vaikuttamaan kuluttajien ja yritysten toimintaan.

Kuluttajanäkökulma

Kuluttajien näkökulmasta matkailun tulevaisuus näyttää erittäin positiiviselta. Tekniikan kehittymisen myötä markkinat tulevat kasvamaan nopeasti. Kilpailu yritysten kesken ajaa hinnan kilpailuttamiseen, jolloin asiakkaan on helppo valita edullisin ja sopivin vaihtoehto varauspalveluiden kautta. Matkailun ja Internetin valtakielen englannin rinnalle tulevat nousemaan myös muut maailman kielet, mikä tulee helpottamaan myös muita kieliä puhuvien asiakkaiden tavoittamista Internetissä. Palvelujen maksutapahtumiin liittyvät turvallisuusriskit vähenevät, kun yhä useammat pankit sallivat luottokortilla maksamisen Internetissä. Tällöin kuluttajien pelko esimerkiksi luottokorttien väärinkäytöstä vähenee ja kynnyks ostaa palveluja Internetin kautta madaltuu. Kiteytettynä kuluttajilla tulee olemaan tulevaisuudessa entistä enemmän valtaa ja valinnanvaraa matkailupalveluissa. Teknologiaa pyritään soveltamaan luonnollisesti asiakaspalvelun tehostamiseen ja myynnin kasvattamiseen, joten asiakaslähtöisyys tulee ohjaamaan myös jatkossa matkailun sähköistä liiketoimintaa. (Buhalis 2003, 326.)

Yritysnäkökulma

Internet vaikuttaa merkittävästi matkailupalvelujen välittäjien toimintaan tulevaisuudessa. Teknologiasta johtuva jatkuva muutos edellyttää, että kaikilla matkailupalvelujen tuottajille on käytössään sähköistä liiketoimintaa tukevat markkinointikanavat. Etenkin matkatoimistojen palvelutoiminta on vaarassa, koska asiakkaat suosivat enemmän omatoimista palvelunostamista online-varauspalveluiden kautta. Perinteisten matkatoimistojen on näin ollen viisaampaa kohdistaa palveluntarjonta tietyille

kohderyhmälle ja panostaa palvelun ainutlaatuisuuteen. Tällöin palvelu maksaisi ja sisältäisi enemmän kuin yleisempien varausjärjestelmien kautta varatut palvelut. Toinen vaihtoehto on tarjota edullisempia palveluita kuin kilpailijat. Isompien matkatoimistojen on vastaavasti hyödynnettävä toimintastrategiassaan useampia kanavia, joiden kautta voidaan kasvattaa yrityksen markkinaosuutta ja parantaa asiakaspalvelua moniulotteisemmaksi. Matkatoimistojen tulisi integroida varausjärjestelmänsä muiden palveluntuottajien järjestelmiin sopiviksi, jotta kaupankäynti olisi mahdollisimman esteetöntä. Lisäksi matkailuyrityksen henkilöstöstä huolehtiminen on tärkeää. He ovat tärkeä voimavara yritykselle. (Buhalis 2003, 329–331.)

6 Matkailupalvelun tuotteistaminen

Hyvin tuotteistettu palvelu on laadukas ja kannattava. Palvelun tuotteistaminen helpottaa tuotteen hinnoittelua ja edesauttaa menestystä markkinakilpailussa. Tässä teoriaosassa määritellään, mikä on matkailupalvelu ja kuinka se voidaan tuotteistaa. Lopussa esitellään erityisesti matkailupalvelun tuotteistamista varten kehitetty prosessimalli.

6.1 Matkailupalvelun määritelmä

Mikä on palvelu?

Jotta voidaan määrittää, mikä on matkailupalvelu ja kuinka se tuotteistetaan, on aluksi määriteltävä, mikä on *palvelu*. Yksinkertaisesti kuvattuna palvelu on aineeton tapahtuma, jossa palvelu tuotetaan ja kulutetaan samanaikaisesti. Osapuolia on kaksi, eli palvelun tuottaja ja sen käyttäjä. Rissanen (2005, 17–20) määrittelee palvelun tarkemmin seuraavanlaisesti:

Palvelu on vuorovaikutus, teko, tapahtuma, toiminta, suoritus tai valmius, jossa asiakkaalle tuotetaan ja annetaan mahdollisuus lisäarvon saamiseen ongelman ratkaisuna, helppoutena, vaivattomuutena, elä-

myksenä, nautintona, kokemuksena, mielihyvänä, ajan tai materian säästönä jne.

Palvelun luonteesta ja sen laadusta määrää lopulta siis asiakas, joka vastaa palvelun kuluttamisesta. Palvelu toteutetaan asiakkaan tarpeiden mukaan, sillä asiakas arvioi palvelun hyvyden ja huonouden (Rissanen 2005, 17–20).

Palvelu voidaan jakaa kokonaisuutena eri osiin: ydinpalveluun, tukipalveluun sekä lisäpalveluun. Ydinpalvelu määrittää syyn, minkä takia asiakas ostaa palvelun. Tukipalvelut ovat oheispalveluja, jotka tarjoavat asiakkaalle ydinpalvelua enemmän vaihtoehtoja. Lisäpalveluiden ideologia noudattaa samaa mallia. Niiden tarkoituksena on erottaa palvelu muista kilpailijoista kasvattamalla asiakkaiden mielikuvaa palvelun laadusta. Asiakasvirran kasvu saattaa olla yksi lisäpalveluiden tuottama tulos. Lisäpalveluiden tarjontaa tulee silti aina pohtia harkinnanvaraisesti, sillä ne vaikuttavat helposti koko palvelupakettiin. (Jaakkola, Orava & Varjonen 2009, 11–12.)

Mikä on matkailupalvelu?

Matkailupalvelu tarkoittaa *matkailutuotteen* toteutumista asiakkaalle. Matkailutuote tarkoittaa aineettomien, aineellisten ja muiden osatekijöiden summaa, jonka tuottamiseen osallistuu yksi tai useampi yritys. Aineellisia tekijöitä voivat olla esimerkiksi tuotteen toimintaympäristö eli matkailualue, varusteet ja välineet tai esimerkiksi matkustukseen tarvittavat koneet ja laitteet. Aineettomat tekijät vastaavasti koostuvat elämyksistä ja tuntemuksista, joita asiakas kokee tuotteen käyttöaikana. Näitä tekijöitä voivat olla esim. palvelun ystävällisyys, asiakkaan kokema arvostus ja saatu kokemus. Muut tekijät, kuten henkilöstön ammattitaito ja matkailukohteen imago, vaikuttavat myös osaltaan asiakkaan kuluttamisprosessiin. (Karusaari & Nylund 2010, 56–57.)

Kuten aiemmin todettiin, palvelun tehtävänä on vastata asiakkaan tarpeeseen ja tämän odotuksiin ja toiveisiin. Myös matkailupalvelun on täytettävä samat kriteerit. Matkailupalvelun kuluttamistapahtumassa palvelun tuottaman elämyksen tärkeys korostuu tavallista enemmän. Matkailupalvelu on aina ainutlaatuinen ja asiakkaalle

henkilökohtainen kokemus niin kuin mikä tahansa muukin palvelu. (Karusaari & Ny-lund 2010, 58.)

6.2 Tuotteistamisen määritelmä

Palvelun tuotteistamisella tarkoitetaan sellaista toimintaa, jossa asiantuntemusta ja osaamista hyödynnetään palvelutuotteen jalostamisessa myynti-, markkinointi- ja toimituskelpoiseksi. Hyvin ja tarkoin tuotteistetun palvelun salaisuus on palvelun tuottamisprosessin dokumentointi. Koko palveluprosessi, aina suunnitteluvaiheesta myynnin toteutukseen ja palvelun hinnoitteluun saakka, tulisi kirjata tai muulla tavoin tallentaa. Dokumentointi on tuotteistamisen elinehto, koska ilman sitä yrityksen palvelun määrittelemisen on lähes mahdotonta. Palvelutuote ei voi kehittyä, jollei sen nykytilaa ja kehittämistarpeita tiedosteta. (Parantainen 2007, 11–12.)

Tuotteistamisen tavoite on, että palvelut ovat asiakkaiden saatavilla mahdollisimman helposti. Tonder (2013, 16) esittää neljä seuraavaa ominaispiirrettä, joista tunnistaa hyvin tuotteistetun palvelun:

1. Selkeä kohderyhmä ja markkinat
2. Palvelua ostetaan
3. Palvelu tuottaa katetta
4. Palvelu on monistettavissa

Asiakasnäkökulmasta tuotteen tulee olla selkeä ja konkreettinen kokonaisuus, jota asiakas pitää luotettavana. Samalla tuotteen on erotuttava kilpailijoista ja vastattava kaikin puolin asiakkaan odotuksiin. (Tonder 2013, 15.) Palvelun monistaminen onnistuu, kun se on tuotteistettu. Tällöin palvelu on mahdollista myydä helposti eteenpäin käyttö- ja omistusoikeuksineen ja siirtää se ammattilaiselta toiselle. Tuotteistaminen edellyttää tällöin tarjottavan palvelun määrittely- ja suunnitteluprosessin onnistuneen dokumentoinnin. Tuloksena asiakkaan kokema hyöty maksimoituu ja yrityksen on mahdollista saavuttaa tulostavoitteensa. (Sipilä 1999, 12.)

Tyypillisin matkailupalvelun tuotteistamistapa on *dynaaminen paketointi*. Sen avulla asiakas voi itse valita tarvitsemansa tuotteet ja palvelut yrityksen tarjoamalta online-varaussivustolta. Tuote- ja palveluvalikoima voi sisältää majoitusten ja kuljetuksen lisäksi ohjelma- ja opaspalveluita. Dynaamisen paketoinnin vahvuus on palvelun tuottaminen asiakkaalle reaaliajassa. Yritysten on tulevaisuudessa verkostoituva ja yhdistettävä osaamisensa yhä laajemmin, jotta asiakkaalle voidaan välittää entistä kattavampia palvelukokonaisuuksia sähköisesti. (Karusaari & Nylund 2009, 111–112.)

Tuotteistamisen hyödyt

Miksi palvelu tulisi sitten tuotteistaa? Vastaus löytyy, kun tarkastellaan, mitä epäonnistuneesta tuotteistamisesta voi seurata. Huonosti tuotteistetun palvelun sisältöä on hankala perustella ja luonnehtia, sen hintaa ei osata määrittellä eikä palvelun tuottamisesta vastaavaa yritystä tai henkilöä pystytä nimeämään. Tuotteistajan omat virheet ovat usein syynä tuotteistamisen epäonnistumiselle. Yrittäjä saattaa muuttaa mieltään palvelun kohderyhmästä, mikä vaikeuttaa potentiaalisten asiakkaiden määrittelyä. Asioiden olettaminen vaarantaa tuotteistamisen toteutumisen. Asiakas ei ole ajatustenlukija, eikä tuotteistajan tule tämän takia jättää palvelun määrittelyä puolitiehen. Epämääräinen palvelu ei houkuta ketään. Epäonnistuneen tuotteistamisen taustalla saattaa olla myös liian niukka budjetti tai tuotteistajan tapa keskittyä epäolennaisuuksiin. (Parantainen 2007, 25–28.)

Onnistunut tuotteistaminen vaikuttaa koko tuotestrategian onnistumiseen. Tuotteistamisen hyöty voidaan kuvata nelivaiheisena prosessina. Aluksi tuoteajattelun hyödyntäminen yritystoiminnassa jatkuu edelleen palveluiden, projektien ja muiden tuotteiden tuottamiseen. Vaikutukset etenevät suoraan asiakkaille, jolloin tuotteistamisen tulokset ovat nähtävissä. (Sipilä 1999, 14–15.) Tuoteajattelu tehostaa yrityksen tehokkuutta ja toiminnan laatua. Kehitystyö ja markkinointi tehostuvat ja toiminnan laatu systematisoituu. Tuotteistettujen palveluiden hinnoittelu myös helpottuu, jolloin tuote on riskittömämpää kiintohinnoitella. Yrityksen toimintastrategia ja tavoitteiden määrittely muodostuu myös helpommaksi tuotteistamisen avulla.

Näin ollen henkilöstön johtaminen tehostuu ja kannattavuus paranee tuoteajattelun myötä. (Sipilä 1999, 18–21.)

6.3 Tuotteistamisprosessi

Matkailupalveluiden tuotteistamisprosessi helpottaa ymmärtämään, että tuotteistaminen sisältää monta eri työvaihetta useammalla tasolla. Tonderin (2013, 12) mukaan matkailupalveluiden tuotteistamisprosessi voidaan jakaa kahteen eri vaiheeseen: myynnin edistämiseen ja tuotannon kehittämiseen (ks. liite 1.). Innovaatiotasolla tuotteistaminen jakautuu idean kehittämiseen, sen arviointiin ja analysointiin sekä lopuksi tuotantoprosessiin.

Myynnin edistäminen vaatii myynnin tehokkuutta edistävien toimintojen kehittämistä. Tuotteistamisen alussa on kehitettävä toimiva liike-idea ja tunnistettava markkinat. Myös kysynnän ja tarpeen tutkiminen ovat lähtökohta tehokkaalle tuotteistamiselle. Hyvin tuotteistettu palvelu vaatii, että se muokataan kohderyhmänsä mukaisesti ja että se täyttää asiakkaiden odotukset. Tästä johtuen palvelun asiakasryhmät on määriteltävä alussa. Asiakasryhmän määrittelemiseen kuuluu myös oikean jakelukanavan ja markkinoinnin valinta. Tämän jälkeen tuotteistamisprosessi etenee konseptointi-vaiheeseen eli palvelun sisällön luomiseen. Vaikka palvelu koostuisi useammasta eri palvelumoduulista, on niiden muodostettava toimiva kokonaisuus. Asiakkaan on koettava palvelusta olevan hyötyä ja saavansa rahoilleen vastinetta. Tuotteistaminen on toteutettava kuitenkin siten, että palvelu on mahdollisimman kustannustehokas yritykselle. (Tonder 2013, 13.)

Kun palvelu on tuotettu ja välitetty asiakkaalle, tuotteistamisprosessi jatkuu edelleen tuotantotasolla. Tuotannon kehittäminen on tärkeää, koska myytävän palvelun on säilyttävä ennallaan ulkoisista tekijöistä huolimatta. Tuotantoa voidaan kehittää esimerkiksi panostamalla palveluiden määrittelemiseen ja standardisointiin. (Tonder 2013, 13.) Tässä voidaan käyttää apuna esimerkiksi *Blueprinttaus* -tekniikkaa, jossa erotetaan asiakkaalle näkyvä ja näkymätön palvelunprosessin osa. Palveluprosessien erottamisella voidaan selvittää prosessien heikkoudet ja kehitystä vaativat vaiheet ja näin ollen parantaa yritystoimintaa kokonaisuudessaan. (Tonder 2013, 97–98.) Toi-

sena tekniikkana voidaan hyödyntää vaatimusmäärittelyä, jonka avulla pyritään takaamaan palvelun reunaehtojen täyttyminen. Vaatimusmäärittelyt voivat sisältää esim. määrittelyn siitä, kenelle tuote on tarkoitettu ja miten palvelun tuotteistamisprosessi toteutetaan. Tärkeintä on, että kaikki toimintavaiheet ja tuotteistamiseen liittyvät osatekijät dokumentoidaan. Dokumentoinnin vahvuus on, että sen avulla voidaan karsia epävarmuustekijöitä. (Mts. 104–105.)

7 Tutkimustulokset

Tutkimusaineisto kerättiin kahden eri teemahaastattelurungon avulla. Tästä johtuen tutkimustulokset esitellään kahtena eri alalukuna tässä luvussa. Ensimmäinen haastattelurunko koski matkailupalveluyritysten sähköisten myyntikanavien käyttöä ja keskusvaraamopalvelun tarpeellisuutta Jyväskylän alueella sekä Jyväskylä Bookingin toimintaa. Toinen haastattelurunko keskittyi eri puolella Suomea toimivien keskusvaraamoiden liiketoimintamalleihin, asiakkuuksiin, markkinointiin ja tulevaisuuden kehittämistarpeisiin. Haastateltavat on esitelty työn alussa (ks. taulukko 1). Haastattelut toteutettiin helmi-maaliskuun 2014 aikana.

7.1 Sähköiset myyntikanavat ja keskusvaraamon tarve Jyväskylän seudulla

Matkailutoimijoiden sähköiset myyntikanavat

Sähköinen myynti ja markkinointi ovat eilinehto mille tahansa yritykselle tänä päivänä. Haastateltavilta kysyttiin aluksi, kuinka yritykset hyödyntävät sähköisiä myyntikanavia tai muita vastaavanlaisia verkostoja palvelumyynnissään. Haastatteluiden kautta nousi esille, että tärkeimpänä ensisijaisena sähköisenä myyntikanavana matkailualan yritykset pitivät omia Internet-sivujaan. Niiden kautta asiakkaille pyrittiin luomaan mahdollisimman selkeä kuvaus yrityksen tarjoamista palveluista mutta myös välittämään tietoa itse yrityksestä. Osa haastateltujen edustamista yrityksistä

myy palvelujaan omien nettisivujen kautta oman varausjärjestelmän, kuten lippukaupan kautta.

No tuota meillähän on ihan nettikauppa eli lippukauppa. Sehän on ollut jo meillä vähän aikaa käytössä. ..myyntikanavia, no toki on myös yhteistyökumppanien kautta tuota välitysmyyntiä, ihan sen meidän välitysryhmän kautta. (Haastateltava M2)

Sosiaalinen media ja suurimmat nettihakukanavat, kuten Google, toimivat myös jokapäiväisesti yritysten tärkeinä markkinointikanavina. Eräs haastateltava mm. kertoi, että sosiaalisen median kanavista eniten hyödynnetään Facebookia. Myös muiden somen kanavien, kuten Instagramin ja Twitterin, käyttöä harkitaan. Muut markkinointikanavat muodostuvat yritykselle markkinointikampanjoiden kautta.

Etenkin isoimmat hotellitoimijat Jyväskylän alueella myyvät palveluitaan valtakunnallisesti isojen hotelliverkostojen kautta. Verkostot ovat yleensä hotelliketjujen omia myyntipalvelukanavia, joiden kautta asiakkaan on mahdollista varata majoitus mistä tahansa yritysketjun hotellista. Myös valtakunnallisesti merkittävät myyntikanavat, kuten Hotellimaailma.fi, auttavat yrityksiä tavoittamaan entistä suuremman asiakaskunnan.

No kyllä hyödynnetään. Että siis se on hotellibisneksessä hyvinkin keskeinen osa tällä hetkellä. Ihan näiden omien nettisivujen kautta, sähköiset varaussivut... Ja tietysti sitten me kuulutaan suurempaan hotellimarkkinointiketjuun, että sitä kautta. Ja sitten tietysti nämä kaikki maksulliset mitä on nykyään hyvinkin suuressa käytössä maailmanlaajuisesti. (Haastateltava H3)

... Ja jos nyt ajatellaan meidän omaa paikallista myyntipalvelua niin sielläkin siinä se verkosto ulottuu, on linkitetty valtakunnallisiin palveluihin. Toisin sanoen jos soitat tänne meidän myyntipalveluun, ja jos se on ruuhkainen, niin sun puhelu kääntyy sitten valtakunnalliseen myyntipalveluun. Välttämättä sä et sitä paikallista palvelua saa. Nykyinen tekniikka mahdollistaa sen, että meidän varauksia pystyy tekemään esim. Rovaniemellä taikka Kuopiossa niin kuin periaatteellisella tasolla. (Haastateltava H1)

Myös maailmanlaajuisia myyntikanavia hyödynnetään aktiivisesti. Eräs haastateltavista kommentoi seuraavanlaisesti yrityksen sähköistä myyntiverkostoitumista: ”Joo

meillähän on tässä iso ketju taustalla. Niin mehän ollaan niin kuin tällaisen Myfidelio järjestelmän kautta yhteyksissä tuhansiin matkatoimistoihin ja matkavälittäjiin maailmalla. Et silleen et me ollaan melko laajasti sähköisissä jakelukanavissa mukana.”

Toinen merkittävä ulkoinen myyntikanava yrityksille on Booking.com kansainvälinen hotellivaraussivusto. ” --jos ajatellaan vaikka, ainakin meidän markkinoilla suurin markkinaosuus tällaisessa sähköisessä toiminnassa on booking.comilla. Niitten käytettävyys ja se markkinointi ja hakukoneoptimointi, kaikki tämmöinen, niin on periaatteessa helppo toimia koska niiden ydinbisnes on juuri siellä verkossa oleminen ja ne laittaa kaikki paukut siihen. Niiden kanssa kilpaileminen varsinkin pienemmillä toimijoilla on äärimmäisen hankalaa”, kertoi eräs haastatelluista. Suuret sähköiset myyntiverkostot luovat mahdollisuuksia laajentaa sähköistä myyntiä, mutta aiheuttavat myös paljon kilpailua matkailualalla.

Kilpailu ja teknologian kehitys luovat tarpeen jatkuvalla kehitykselle. Lähes kaikki hotellien ja oheispalvelujen edustajat kertoivat yritystensä sähköisellä myynnillä olevan kehittämistarpeita. ”Tottakai ja sehän kehittyy jo muutenkin, kun maailma muuttuu koko ajan. Pitää pysyä ajan tasalla. Tottakai ollaan tekemässä kehitystä koko ajan. Nettisivujen uudistus on tulossa, mutta tulevan kesäkauden jälkeen. Nettikauppa kehittään koko ajan ja haetaan yhteistyökumppaneita lisää – se on sitä jatkuvaa kehittämistä”, kertoi haastateltava M2. Tärkeimpinä kehittämiskohteina pidettiin etenkin myynti- ja ostoprosessien helpottamista asiakkaalle ja yritykselle sekä palvelutarjonnan laajentamista sähköisissä varauskanavissa.

Osa näistä varauksista tulee s-postissa, eli jos joku huone varataan jakelukanavan kautta, niin se tulee sähköpostitse meille. Että se ei mee suoraan meidän omaan hotellijärjestelmään. -- Se on sellainen iso puute, mikä on tällä hetkellä. (Haastateltava H2)

Sä voit tällä hetkellä pääsääntöisesti ostaa huoneen, mutta hirvittävän paljon muutakin voisi sähköisesti myydä. Puhutaan vaikka jostain dynaamisesta paketoinnista, joissa voitaisiin myydä teatterilippu erikseen. Nyt ne on paketoitu erikseen niin että sä saat yhden hinnan huoneelle ja yhden teatterilipuille. - - Että periaatteessa pystyisit niin kuin jotkut kansainväliset ketjut sitä jo tarjoaa, mutta siellä olisi mun mielestä lisämyynnin mahdollisuuksia vielä paljon kun ajatellaan sitä sähköistä maailmaa. (Haastateltava H1)

Matkailun nykytila Jyväskylän seudulla

Haastateltavilta kysyttiin, mitkä ovat Jyväskylän seudun matkailupalvelujen saatavuuden vahvuudet ja heikkoudet sähköisesti. Suurimmaksi vahvuudeksi koettiin matkailupalveluiden laaja tarjonta Jyväskylän sekä yleisesti Keski-Suomen alueella. Seudullisesti matkailupalveluyrityksiä on isoja ketjuja, mutta myös pieniä toimijoita on runsaasti, mikä koetaan vahvuudeksi. Yritykset ovat mukana aktiivisesti omalta osaltaan matkailualan kehitystoiminnassa, ja verkostoitumista pyritään parantamaan aina etenkin pienempiä yrityksiä tukien. Seudullinen vahva yhteistyö välittyy myös ulospäin asiakkaalle.

Kotimaan matkailijoille Jyväskylän matkailupalvelu tarjoaa ihan hyvää informaatiota, ehkä meidän vahvuus on kuitenkin se, että meillä on tiivis yhteistyö keskeisten matkailijatoimijoiden kesken. Ja Keski-Suomen matkailuhallitus laatii Keski-Suomen matkailustrategian ja toteuttaa ne. Se ei ole julkista tämä matkailustrategian tekeminen vaan se on aidosti yrityslähtöistä. Vaikka yritykset ovat tietyllä tavalla toistensa kilpailijoita, ovat siinä mielessä myös kirittävät kilpailijoita parempaan juoksuun ja sitä kautta koko Keski-Suomen matkailualan edelleen kehittymiseen. Tämä on tavallaan muihin paikkakuntiin verrattavissa poikkeuksellista. (Haastateltava J1)

Voimakkaita isoja hyviä toimijoita on paljon, myöskin hyvin paikallisesti, että haluavat tälle seudulle väkeä, se on hyvä asia. Se on mielestäni paras vahvuus. (Haastateltava M2.)

Toisaalta heikkoudeksi koettiin olevan juuri ero isojen ja pienempien yritysten sähköisen myynnin välillä. Haastateltavista etenkin pienemmät toimijat kokivat, että oma myynti alueellisesti on liian paljon oman yrityksen omalla vastuulla, ja yhteistyöverkoston tukea kaivattaisiin vielä enemmän. ”--mutta jos tässä nyt sitä myyntiä tarkoitetaan, niin pääasiassa yritysten omalla vastuulla on tuo myynti hyvin pitkälti. Yhteistyö on aika hyvää, mutta yritysten omalla vastuulla tällä hetkellä tosiaan tuo toiminta nyt on. Osasyynä on myös keinojen, markkinoinnin ja myynnin harjoittamisen puute, eli ollaan menty sillä mitä nyt on käytössä”, kertoi haastateltava M1. Toisin sanoen uusia innovaatioita tarvitaan jatkuvasti lisää, eikä samoilla myyntikeinoilla voi edetä liian kauaa. Lisäksi matkailupalveluiden saatavuuden heikkoudeksi koettiin palveluiden ja tiedon pirstaloituneisuus sähköisissä kanavissa. Asiakasnäkökulmasta

matkailupalveluiden tarjonta saattaa olla jopa vaikeasti löydettävissä, jolloin etenkin pienemmät toimijat saattavat jäädä taustalle. Myös isommat yritykset ovat huomanneet nykyisen tilanteen.

Se heikkous tietenkkin sitten, kun ei ole sellaista varausjärjestelmää. Mietin, että meille se ei ole kovin iso puute, että me ollaan kuitenkin iso toimija ja meillä on nämä omat kanavat. Mutta kun ajatellaan jotain pienempää yritystä, niin kylähän sille olisi todella hyvä että olisi sellainen keskitetty kanava, missä näkyisi myös sitten. Eli jos kokonaisuutta ajatellaan, niin varmasti joillekin pienille yrityksille se olisi tosi hyvä juttu. (Haastateltava H2)

Asiakkaan pitää varata ne eri toiminnot aika lailla kukin omastaan omien yrittäjänsä mukaan. Se on ehkä mahdollisesti työläämpää ja he joutuvat näkemään enempää vaivaa siihen. Yrityksille myöskin sillä tavalla vaihtelee. Ne jotka ovat isompia toimijoita, joilla on omat verkkokaupat ja joilla on sitä volyyminä ja mahdollisuus tehdä, niin heillä ei varmaan ole niin kova ongelma se. Mutta sitten pienemmät yritykset, pienemmät toimijat, niin he varmaan kaipaisi sellaista keskitetympää. (Haastateltava J2)

Keskusvaraamopalvelun tarve

Haastatteluista nousi selkeästi esille, että sähköisiä myyntikanavia ei hyödynnetä tarpeeksi tehokkaasti tällä hetkellä Jyväskylän seudulla. ”No ei myyntikanavia olekaan alueellisessa myynnissä, joten ei voi puhua sähköisestä myynnistä”, vastasi eräs haastateltavista. Alueellista markkinointia koetaan kyllä olevan, mutta nimenomaan sähköisen myynnin puolta tulisi ehdottomasti kehittää. Sähköisiä myyntikanavia ei joko ole olemassa tai niihin ei yksinkertaisesti ole tarpeeksi resursseja. ”Ei hyödynnetä. Siihen ei ole ollut hajautuneella pienellä yritys kentällä riittävästi resursseja ja osaamista tehdä asioita. Kyllä metodirytysten mukaan voimakkaimmin matkailumyynti ja tuotteiden myynti siirtyy sähköiseen suoramyyntiin suoraan kuluttajalle, eikä niinkään matkatoimiston kautta”, kertoi haastateltava J1.

Kaikki haastateltavat kertoivat, että Jyväskylän seudulta puuttuu keskitetty myynti- ja varauskanava, josta kaikki matkailupalvelut olisi mahdollista varata. Keskusvaraamopalvelu hyödyttäisi paitsi asiakkaita, myös etenkin pienempiä toimijoita, jotka eivät vielä ole mukana suurempien sähköisten myyntikanavien toiminnassa. Jälleen kerran haastatteluista nousi esille kahtiajako liiketoiminnaltaan erikokoisten yritysten välillä.

Kyllä, jos ajatellaan kokonaisuutta, niin näitä pienempiä toimijoita ajatellen. Jos siellä on kaikki hotellit näkyvissä ja asiakkaat löytää sen palvelun niin totta kai se voi myös tuoda asiakkaita. (Haastateltava H2)

Tarvetta olisi totta kai, jos meinataan pärjätä alueena kilpailussa. Hyviä esimerkkejä löytyy esimerkiksi Pohjois-Suomessa. Siellä ollaan menty, minne me ollaan vasta menossa. (Haastateltava M2)

Keskusvaraamon lopullisesta tarpeellisuudesta oltiin osittain eri mieltä ja jopa hie-
man skeptisiä. Osa haastateltavista pohti, kuinka kyseinen järjestelmä ja myyntitoi-
minta voidaan käytännössä toteuttaa ja olisiko siitä lopulta hyötyä lainkaan isoille
toimijoille. Keskistetty myynti- ja varauspalvelu vaatii lisäksi aina resursseja, kuten
rahaa ja tarpeeksi paljon toimijoita, mutta ennen kaikkea toteuttajan.

Se on sitten taas äärimmäisen hyvä kysymys, että onko tarvetta. Varmaankin joittenkin mielestä on, mutta ne on varmaan sitten sellaisia, joilla ei ole välttämättä olemassa äärimmäisen hyviä omia myyntiväyliä. Meiltä löytyy omia jakelukanavia jo niin paljon, että periaatteessa se riippuu hyvin pitkälle siitä hintalapusta, että mikä sen kyseisen jakelukanavan hinta on. (Haastateltava H1)

Kyllä tarvetta sellaiselle voi olla, mutta en usko, että sellainen hirveesti syntyy, koska yrityksillä ja hotelleilla on omat sähköiset nettijärjestelmät käytössään. Viitataan taas siihen, ettei rahaa siihen (keskusvaraamoon) varmasti löydy. (Haastateltava M1)

Haastatteluista ilmeni myös se, että keskusvaraamon perustaminen voi osoittautua
lähtökohtaisesti haastavaksi. Esimerkiksi kansainvälisesti menestyneet myynti- ja
varauskanavat luovat vahvan kilpailun matkailualalla. Haastateltava J1 kommentoi: ”-
-mutta sellaisen olisi oltava tehokas, automaattinen ja hyvin kustannustehokas, että
se ei saisi kauheasti nostaa hintaa ja kun taas ajatellaan sitä että meillä on maailman-
laajuiset varauskanavat, kuten Trivago ja Booking.com. Se pitäisi jotenkin synkronoi-
tua siten, että tarvittaessa suomen kielellä puhelinpalvelu olisi saavutettavissa, lisäksi
useammallakin kielellä. Mutta en osaa sanoa, onko juna jo mennyt siitä ohitse, että
meillä olisi oma sähköinen järjestelmä.”

Asiakasryhmiin panostaminen

Sähköiset myyntikanavat luodaan aina mahdollisimman käyttäjäystävällisiksi. Tästä johtuen haastateltavilta kysyttiin, mihin asiakasryhmiin nimenomaan Jyväskylän seudulla tulisi panostaa. *”Itse asiassa työkseen matkustavia täällä jo on ihan hyvin. Vapaa-ajan ajat ovat kaupungissa ongelma yleensäkin”*, kertoi haastateltava H3. Jyväskylän seudulla tulisi panostaa enemmän yksittäisiin vapaa-ajanmatkailijoihin, koska työ- ja kokousasiakkaita kaupunkiin saapuu lähes koko ajan. Toisaalta työmatkailijoiden tavoittelemista ei tule unohtaa kokonaan, koska kyseinen asiakaskunta varaa majoituksensa yleensä erillisten jakelukanavien ja ulkopuolisten yritysten kautta. Näin ollen työmatkailijoiden saanti riippuu lähes kokonaan ennalta laadituista yhteistyösopimuksista, ei niinkään sähköisistä kanavista. Jyväskylän seudun vahvuus on tapahtuma- ja kongressitoiminnan takia nimenomaan työmatkailijoiden hankinnassa. *Kokous ja tapahtumamarkkinointi on ylilyönti ja on sellainen johon pitäisi keskittää toimintaa. Realismi on kuitenkin se, että suurin osa kokous- ja tapahtumamatkailijoista tulee Suomesta.* (Haastateltava J1)

Jako kotimaisten ja ulkomaalaisten asiakkaiden välillä on monimutkaisempi. Molempiin asiakasryhmiin tulisi toki panostaa, mutta kysymys kuuluu, kuinka paljon. *”Täytyyhän se kohdentaa eli tiedän, että tämän Keski-Suomen strategiahan on venäläiset matkailijat. Että johonkinhan ne voimavarat täytyy kohdistaa, että ei pysty kaikkea kaikille tarjoamaan. Mutta en näkisi, että sen pitäisi olla vain yksi kohderyhmä.”*, kommentoi haastateltava H3. Kotimaan matkailijoihin olisi tarpeellista panostaa enemmän, koska etenkin vapaa-ajanmatkailijoita tulisi tavoitella aktiivisesti eri puolilta Suomea. Vastaavasti osa haastateltavista näkee tulevaisuuden ulkomaalaisissa asiakkaissa. Selkeimmäksi ulkomaiseksi asiakasryhmäksi nousivat venäläiset vapaa-ajanmatkustajat. Tähän asiakasryhmään onkin panostettu hiljattain Keski-Suomen alueella mittavalla projektilla, jonka tarkoituksena oli kehittää matkailupalvelujen sähköistä myyntiä venäläisiä asiakkaita palvelevaksi.

Toisaalta muutama haastatelluista koki, että muut ulkomaalaiset asiakkaat saattavat unohtua venäläisten rinnalla. Esimerkiksi Keski-Euroopasta saapuvia asiakkaita, kuten

saksalaisia ja ranskalaisia, pidettiin potentiaalisena kohderyhmänä. Vaikka ulkomaalaisista asiakkaista saatettaisiin löytää potentiaalinen kohderyhmä etenkin vapaa-ajanmatkailulle, vaatii täysin uuden markkina-alueen valtaaminen paljon työtä. Osa yrityksistä saattaa kokea tämän toissijaiseksi, jolloin huomio kiinnittyy enemmän kotimaan matkailijoihin.

Eurooppa on unohdettu venäläisten rinnalla ihan kokonaan. Siellä on sentään jo kokonaan valmiit markkinat, kun vastaavasti Venäjällä on tehtävä alusta kaikki. Euroopasta yleensä, saksalaiset, hollantilaiset, ranskalaiset, se on iso alue Euroopassa jossa tiedetään jo Suomesta. (Haastateltava M2)

Aina puhutaan siitä, että Venäjällä on isot markkinat. Tiedän että tiettyjä projekteja on sinne puolelle tehty, mutta oman salkun näkökulmasta, millaista tuotetta meillä on täällä tarjota niin ei me hirveesti uskota, että jostain Suomen ulkopuolen markkinoilta löytyy sellaista niin selkeätä asiakkuutta, että sinne voisi lähteä panostamaan ja että me siitä hirveästi hyödyttäisi. (Haastateltava H1)

Sähköisten myyntikanavien kehittämistarpeet

Haastateltavien mielestä sähköisten myyntikanavien verkostoitumista ja linkittämistä tulisi lisätä tulevaisuudessa. Tämä tarkoittaisi, että esimerkiksi hotellien ja matkailun oheispalvelujen omat sähköiset järjestelmät olisivat yhdistettyinä toisiinsa, mikä jouduttaisi asiakkaan ohjaamista oikean palvelun äärelle.

Jos ajatellaan sitä asiakkaan palvelemista, että tehdään tämmöisiä kokonaisuuksia ja saadaan lisämyyntiä, voidaan myydä useampi tuote kerrallaan, useampi kohde kuten yhdistää majoitusta, ruokailu, aktiviteetteja ja ohjelmatahtumia. Semmoinen sähköinen kanava, jossa tätä räätälöintiä on mahdollista toteuttaa, mikä on juuri sitä mitä tämmöinen keskusvaraamo toteuttaa tai mitä keskusvaraamo voi tehdä. Se on siis semmoinen millä voitaisiin parantaa. (Haastateltava J2)

Verkostoituminen ei kuitenkaan tarkoittaisi pelkästään Jyväskylän seutua vaan myös muita Keski-Suomen alueita. Osa haastatelluista koki, että yhteistyö lähialueiden kanssa saattaa synnyttää uusia innovaatioita. Haastateltava M2 totesi seuraavasti: ”-- Jyväskylän seutuhan ei ole iso alue, on muistettava että Jyväskylään liittyy monta muutakin aluetta, ettei rajoista pidettäisi liikaa kiinni. Yhteistyö muidenkin alueitten kanssa voisi olla myös hedelmällistä.”

Sähköisissä kanavissa tulisi panostaa tuotteistamisen tehokkuuteen, markkinoinnin houkuttelevuuteen ja Jyväskylän seudun vetovoimatekijöiden esilletuomiseen. ”Jyväskylän vetovoimatekijöitä pitäisi saada paremmin esille, jos on joku yhteinen vaaruskanava, niin sinne pitäisi saada asiakkaalle hyvin esille, että mitä kaikkea täällä Jyväskylässä on. Esim vapaa-ajanmatkustajille olisi erilaisia paketteja, että asiakas voisi helposti nähdä, mitä kaikkea Jyväskylässä voi tehdä ja minkä takia tänne kannattaisi tulla”, kertoi yksi haastatelluista. Palvelutarjonnan jatkuva päivittäminen on lähes välttämätöntä, jotta voidaan vastata muiden alueiden kilpailuun.

Kaikki haastateltavat uskovat matkailualan kehittyvän ja kasvavan jatkossakin Jyväskylän seudulla. Tulevaisuus koetaan positiiviseksi huolimatta globaalisti vaikuttavasta taloudellisesta tilanteesta. Haastattelujen kautta nousivat vahvasti esille yritysten kehitysyhteistyön jatkumisen tärkeys ja uusien kiinnostavien matkailukohteiden innovointi ja esilletuonti sähköisessä myynnissä ja markkinoinnissa. Jo käytettävissä olevilla resursseilla olisi mahdollista parantaa matkailupalvelujen houkuttelevuutta niin ulkomaalaisten kuin kotimaistenkin asiakkaiden silmissä. Innovointia, josta voi syntyä isompia, kaikkia alueen yrityksiä hyödyttäviä kokonaisuuksia, tarvitaan jokaisen yksittäisen yrityksen taholta.

Meiltä ehkä puuttuu jotain isompia imeviä asioita, joka saisi ihmiset tänne tulemaan. Toisaalta meidän teollisuus pohja on hyvä, meillä on paljon pieniä ja keskisuuria yrityksiä, jotka työmatkustusta tänne tuo. Ja toisaalta me ollaan viiree urheilukaupunki, ja täällä on paljon turnauksia ja tapahtumia, joissa tulee sitten sitä majoitusta sitä kautta. Kyllä näen sen, että meillä on hyvin vankka pohja, ajatellaan ihan mitä tahansa asiakassegmenttiä, unohtamatta tietenkään sitten Paviljonkia tapahtumakeskuksena ja muuta. (Haastateltava H1)

Kyllä mä näen jotenkin toiveikkaana, mun mielestä meillä on hyvä pohja, ja täällä on halua koko ajan mennä eteenpäin ja kehittyä. Meillä on myös paljon sellaista mahdollisuutta ja potentiaalia kasvattaa meidän matkaili ja kävijämäärään. Pienillä satsauksilla uskon, että se on hyvinkin otettavissa. (Haastateltava J2)

Jyväskylä Bookingin toiminta ja kehittämistarpeet

Haastateltavilta kysyttiin lopuksi heidän kokemuksiaan Jyväskylä Bookingin toiminnasta ja tarpeellisuudesta Jyväskylän alueella. Kaikki haastateltavat olivat olleet jollain tavalla yhteistyössä Bookingin kanssa. Joidenkin yritysten palvelut olivat olleet välitysmyyntissä Bookingin kautta ja osa yrityksistä oli muulla tavoin toiminut yhteistyössä Bookingin kanssa. Yleisesti keskusvaraamon toimintaan oltiin tyytyväisiä ja Bookingin kautta koettiin saatavan yksi merkittävä lisäväylä tapahtuma- ja kongressimajoitukselle. Hotellien ja oheispalveluyritysten edustajien kokemuksiin keskusvaraamon toiminnasta vaikutti osittain myynnin onnistuminen. Pienempien toimijoiden kokemukset eivät olleet täysin positiivisia, mikäli merkittävää kauppaa ei ollut syntynyt keskusvaraamon kautta. Yksi haastateltavista kommentoi: *"Olemme, hyvin olemme toimineet yhteistyössä. Tosin toiminta on ollut yksipuoleista. Olemme yrittäneet saada sinne myyntiin asioita, mutta oikeastaan sieltä ei ole tullut kovin kummoista kauppaa."* Toisaalta keskusvaraamo saattaa olla ainoa ulkoinen myyntikanava pienemmille yrityksille. Keskusvaraamon toiminnan puolueettomuus herätti kuitenkin kysymyksen yhdessä haastateltavista: *"Yhteistyöstä ei sinänsä ole mitään moitittavaa. Mutta se tietysti, mikä meitä vähän huolestuttaa, on se että, kun he toimii siellä Paviljongin tiloissa, että se toiminta ei välttämättä ole aina kovin puolueetonta. Tarkoitin sillä sitä, jos on jotkut messut, niin he pyytää ensimmäisenä kiintiöt keskus-tan ja sen jälkeen muista hotelleista--".* Booking pyytää majoituskiintiöt tapahtumien ja kongressien yhteyteen Jyväskylän hotelleista, joita myydään edelleen keskusvaraamon kautta asiakkaille. Majoituskiintiöt eivät kuitenkaan aina ole asiakkaitten itsensä varattavissa varauspalveluissa, vaan majoitusvaraukset voi tehdä sähköpostitse tai puhelimitse. Tämä voi johtaa siihen, etteivät kaikki majoituskohteet koe palveluidensa saavutettavuutta tasapuoliseksi keskusvaraamon kautta.

Jyväskylä Bookingin nykyinen toiminta keskittyy tapahtumajärjestäjien palveleeseen, jolloin keskusvaraamon kautta majoitusta varaavat vain tapahtuma- ja kongressiasiakkaat. Suurin osa haastateltavista ei kokenut tarpeelliseksi, että keskusvaraamon tulisi laajentaa esimerkiksi yksittäisiin vapaa-ajanmatkailijoihin, koska palvelun rajaamista tapahtuma-asiakkaisiin pidettiin tarpeellisempänä. Muutama haasta-

teltavista uskoi myös, että etenkin vapaa-ajanmatkailijat varaavat majoituksen suoraan hotellista sen sijaan, että hyödyntäisivät keskusvaraamopalvelua. Sen sijaan kolme haastateltavista uskoi, että ryhmämatkailu voisi olla Bookingille mahdollisesti potentiaalinen kohderyhmä, mikäli se tahtoi laajentaa asiakaskuntaansa. Eräs haastateltavista kommentoi: *”Mun mielestä Bookingin ei välttämättä kannattaisi lähteä yksittäisten asiakkaitten puolelle. Mutta tietysti yksi mikä voisi olla, on ryhmä vapaa-aika. Mun mielestä tuollaisen organisaation ja konklaavin kannattaa kuitenkin jollain tavalla perustaa se toiminta jollain tavalla ryhmien kanssa toimimiseen. On ne sitten mitä vain”*.

Jyväskylä Bookingin nykyinen toiminta tapahtuma- ja kongressiasiakkaita palvelevana keskusvaraamona koettiin pääasiassa tarpeelliseksi. Haastateltavien vastauksiin vaikuttivat jälleen kokemukset kaupan onnistumisesta ja asiakkaiden saamisesta keskusvaraamon kautta. Tällä hetkellä Booking on ainut sähköinen varauskanava, jonka toiminta on keskittynyt Jyväskylän seudun majoituskohteisiin. Haastateltava J1 kertoi: *”Jos Bookingin kaltainen toiminta loppuisi, niin pitää olla kuitenkin jokin sähköinen järjestelmä, jota kautta pystytään vielä paremmin palvelemaan asiakkaita. Nyt ollaan lähellä sitä”*. Toisin sanoen Booking toimii selkeänä varauskanavana tapahtumajärjestäjille, mitä hotellit ja majoituskohteet voivat käyttää apuna palvelujen markkinoinnissa ja myynnissä. Näin toivottiin myös olevan jatkossa. Toinen haastateltavista vahvisti edellä mainitun seuraavasti: *”On se ihan ehdottomasti. Kyllä meidän olisi haasteellista tällä kapasiteetilla, joka on niinkun pieni, kun on isoja tapahtumia täällä on, niin me varmasti menetettäis osa näistä isoista tapahtumista. Mikä sitten olisi sitten se organisaatio, jos ei Jyväskylä Booking, joka haalis ja varmistais, että on mahdollisuudet kaikille näytteilleasettajille ja asiakkaille saada huoneet.”*

Kysymys siitä, voisiko Booking toimia tulevaisuudessa seudun matkailupalvelujen sähköisenä myyntikanava, jakoi mielipiteitä. Suurin osa haastateltavista ei tyrmännyt ideaa keskusvaraamotoiminnan laajentamisesta alueelliseksi myynti- ja varauskanavaksi, mutta sen toteuttaminen käytännössä herätti kysymyksen resurssien riittävydestä. Sähköisen keskistetyn varaustoiminnan edellytyksenä on vahva yhteistyö kaikkien toimijoiden kesken ja verkostoituminen etenkin majoitusliikkeiden sisäisten

järjestelmien kanssa. Myös kilpailu muiden sähköisten kanavien kanssa arvelutti haastateltavia.

Kyllä minun mielestäni voi olla, jos se sellainen (keskusvaraamo) rakennetaan. Lisäkauppa on aina hyvästä. Uudet kanavat, uusia myyntikanavia, mutta se viittaa tähän rahoitukseen. (Haastateltava M1)

Kyllähän se mahdollista on, mutta kyllä siinä iso työ on ennen kuin se on pystyssä. ja loppujen lopuksi se toimija, joka siihen ryhtyy, niin sehän voi olla mikä tahansa toimija, kunhan se saa ne asiakkaat eli toimittajat puolelleen ja luottamus on kohdallaan. (Haastateltava M2)

No ehkä juuri niihin tapahtumiin enemmänkin.. En silti jaksa uskoa näihin yksityisiin matkailijoihin, että miksi varaisivat sieltä kautta ja on kuitenkin tällaisia kansainvälisiä nettiportaaleja joiden kautta kansainväliset asiakkaat varaavat. (Haastateltava H3)

En oikein usko, pärjäkö siinä kisassa kuluttajamatkailussa. Käännetään asia toisinpäin. Esim maailmanlaajuiset palvelut on viritetty niin pitkälle ja niissä on niin kovat volyymit, että yksityisasiakkaissa on aikamoinen haaste, pystytäänkö. On lisäarvo, että asiakas löytäisi Bookingin ja käyttäisi sitä sitten myös jatkossa. Brändin luominen kilpailutilanteessa on se suurin haaste. (Haastateltava J1)

Jyväskylä Bookingin tärkein kehittämistarve tulevaisuudessa haastateltavien mukaan olisi sähköisen myynnin tehostaminen. Etenkin Bookingin oman käyttöjärjestelmän edelleenkehittämistä toivottiin vahvasti. Sähköisen verkkokaupan kehittämisessä nähtiin mahdollisuus myös tasapuolisemman myynnin edistämiseksi, jolloin asiakkaat voivat aina itse valita majoituskohteensa verkon kautta. ”Nythän se toimii niin, että Jyväskylä Booking pyytää tietyiltä hotelleilta kiintiön ja laittaa ne tietyt hotellit sinne. Mutta jos on tällanen että kaikki jotka haluaa, niin on siellä mukana. Se olisi silloin tasapuolista ja asiakas saa itse päättää, mihin hän haluaa”, mainitsi haastateltava H3. Kaksi haastateltavaa toivoi myös Bookingin osallistuvan jatkossa aktiivisemmin seudun tapahtumien ja asiakkaiden hankintaan. Eräs haastateltavista ehdotti myös, että Bookingin voisi olla hyödyllistä laajentaa alueellisesti toimintaansa muualle kuin Jyväskylän keskustan alueelle.

--ja sitten myöskin sen järjestelmän kehittämistä, että se sitten taipuisi monenlaiseen. Ja sitten voimakasta markkinointia. Tietysti se tulisi sitten luonnostaan, jos olisi tiivis yhteistyö, niin sitä myöskin nostettaisiin esiin eri tavalla, mutta

myöskin se, että olisi hyvin aktiivinen siellä alueellisen verkoston ylläpitämisessä ja sen tuomisessa esille. (Haastateltava J2)

Bookingille tulisi kehittää oma online-palvelu, se on nykypäivää, ja pitää vielä tutkia mikä on oikea järjestelmäkin, jotta asia hoituu helposti ja mutkattomasti. Yhteensopivuus kannattaa tarkastaa. (Haastateltava M2)

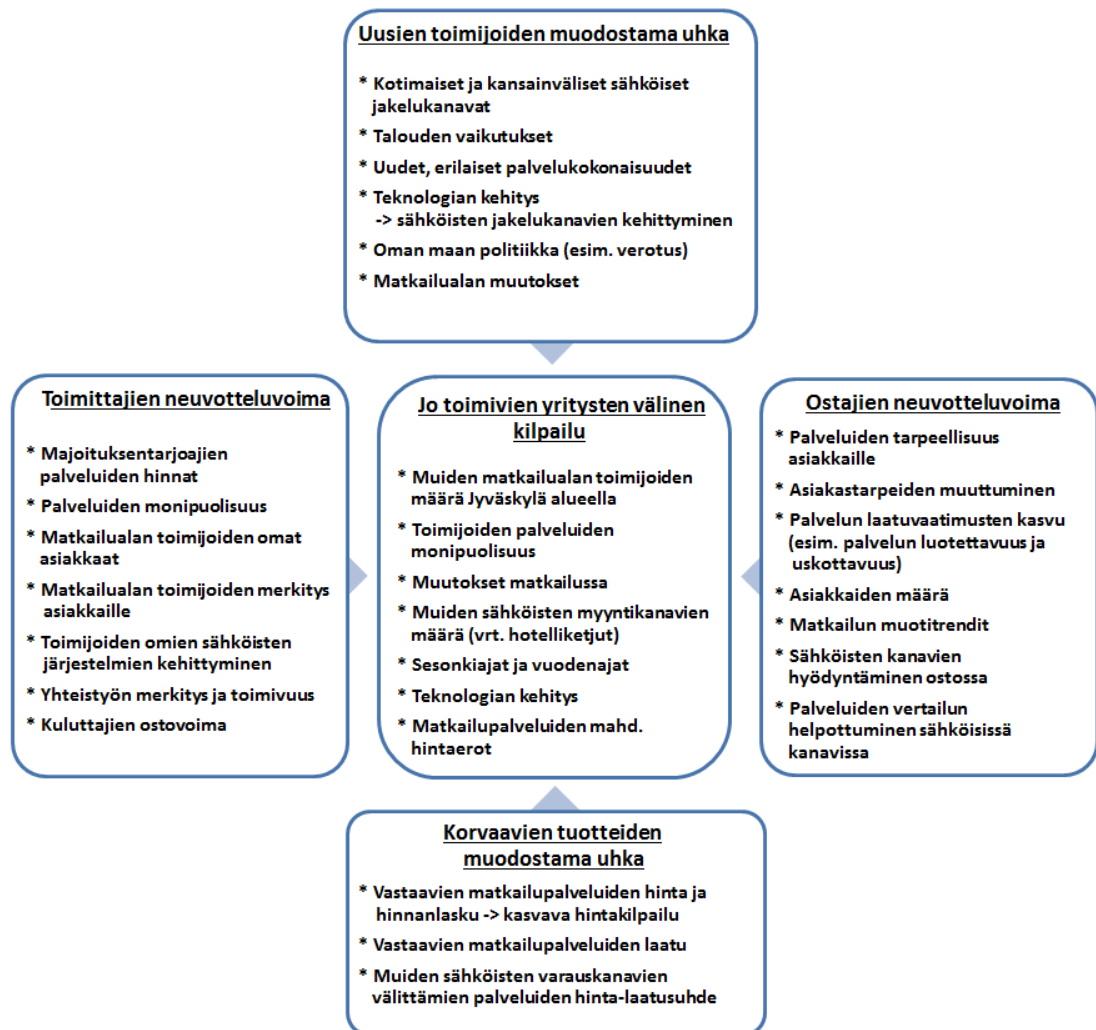
Jyväskylä Bookingin nykyisen toiminnan tulisi selvästi kehittyä. Seuraavaan SWOT-taulukkoon on listattu tutkimustulosten perusteella Jyväskylä Bookingin vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet ja tulevaisuuden uhat:

Taulukko 2. SWOT-analyysi Jyväskylä Bookingin toiminnasta

VAHVUUDET	HEIKKOUEDET
<ul style="list-style-type: none"> • Tapahtumiin ja kongresseihin keskittyminen, myös isot tapahtuma • Kansainvälinen asiakaskunta • Rajattu asiakaskunta • Vahva yhteistyö alueellisten toimijoiden kanssa • Ainut keskusvaraamopalvelu Jyväskylän seudulla • Sijainti: tapahtumakeskuksen yhteydessä sekä alueellisesti keskellä Suomea 	<ul style="list-style-type: none"> • Ainoastaan tapahtuma-aikainen palvelutarjonta • Sosiaalisen median hyödyntäminen myyntitoiminnassa • Aktiivisen myyntikanavan puute • Palvelutarjonnan tuotteistaminen sähköisissä kanavissa • Ei mahdollisuutta tehdä lisämyyntiä sähköisten kanavien avulla • Asiakaspalvelijoiden vaihtuvuus
MAHDOLLISUUDET	UHAT
<ul style="list-style-type: none"> • Sähköisen myynnin kehittäminen: käyttöjärjestelmän laajentaminen • Toiminnan ympärivuotisuus • Alueellisena keskusvaraamopalveluna toimiminen • Ryhmämatkailu (etenkin vapaa-aika) • Aktiivinen kaupanhakeminen • Kansainvälisten tapahtumien hankinta • Palvelutarjonnan laajentaminen: lisämyynnin kasvattaminen • Yksittäiset vapaa-ajanmatkailijat 	<ul style="list-style-type: none"> • Teknologian nopea kehitys ja jälkeenjäänti muista keskusvaraamoista • Tapahtumien väheneminen kaupunkialueella • Taloudelliset heilahtelut • Alueellinen kilpailu: hotellit ja muut majoitusliikkeet • Kotimaiset ja kv. myynti- ja varauskanavat (esim. Booking.fi ja Trivago.com) -> kasvava kilpailu • Tehokkaan viestinnän puute • Luottamuspuola toimijoiden kesken (esim. myynnin epäonnistuminen)

Toimeksiantajan kilpailuasema

Aikaisemmin esitellyn Porterin viiden kilpailumallin (ks. s. 24) mukaan voidaan analysoida, mitkä tekijät vaikuttavat yrityksen viiteen kilpailuvoimaan sen toimintaympäristössä. Tutkimustulosten avulla mallia on sovellettu seuraavassa kuviossa havainnollistamaan, mitkä tekijät vaikuttavat Jyväskylä Bookingin kilpailuasemaan ja sen viiteen kilpailuvoimaan.



Kuvio 7. Jyväskylä Bookingin kilpailuasema

7.2 Keskusvaraamoiden toiminta

Kahdella kolmesta haastatellusta keskusvaraamopalvelun toiminta perustuu provi-
siopohjaiseen ansaintalogiikkaan. Kaikkien keskusvaraamoiden rahoitus perustui
omarahoitukseen, ja vain yksi haastateltavista kertoi edustamansa yrityksen rahoit-
tavan toimintansa osittain myös kuntarahoituksella. Kaikki keskusvaraamot käyttivät
samaa käyttöjärjestelmää kuin Jyväskylä Booking, eli Winres-käyttöjärjestelmää.

Asiakkuudet ja niiden hallinta

Kaikkien keskusvaraamoiden suurin asiakasryhmä koostui kotimaisista vapaa-
ajanmatkailijoista. Osa asiakkaista oli myös B2B-matkustajia. Eräässä keskusvaraa-
mossa asiakkaat oli segmentoitu lisäksi vielä useampaan alaryhmään: *”Kyllähän meil-
lä on paljon eri asiakassegmenttejä, on vapaa-ajanmatkustajat jotka on sitten heidän
intressien mukaan jaettu moniinkin eri ryhmiin. Sitten on kokous- ja kongressimatkai-
lijat, tapahtumakävijät, ryhmämatka ja hyvinkin erilaisia kohderyhmiä”*. Sen sijaan
asiakassegmentoinnissa ja asiakkuuksien ylläpitämisessä keskusvaraamopalvelut
hyödynsivät aktiivisesti käyttöjärjestelmän CRM- tilastoja, minkä kautta myös kanta-
asiakkuuksia pystyttiin hyödyntämään asiakasmarkkinoinnissa. Lisäksi perinteisten
asiakaspalautteiden keräämisellä haluttiin luoda pysyvyyttä asiakassuhteisiin.

*--me lähetetään asiakkaille tällainen kirje retken jälkeen posti-postilla, jossa
on pieni give-away, ja me pyydetään heitä täyttämään tällainen palautekaava-
ke. (Haastateltava K1)*

*On meillä semmoinen, tämän varausjärjestelmän kautta sellainen keskeiset -
teema. Heille annetaan sitä, on tavallaan koko alueelle liittyviä juttuja, tietyille
ravintoloille myönnetään alennuksia ja myös joihinkin hissilippuihin saa alen-
nuksia. (Haastateltava K3)*

Asiakastutkimuksia eivät keskusvaraamot olleet itse teettäneet. Suurin osa tutkimuk-
sista oli alueellisia ja ulkopuolisen tahon, kuten matkatoimiston teettämiä. *”Ei ole
tehty keskusvaraamon asiakkaista asiakastutkimusta, mutta seurataan esim talous-
tutkimuksen kaupungit matkailukohteina, joka toinen vuosi ilmestyvää tutkimusta,
sitä seurataan.”* haastateltava K1 kertoi. Lisäksi oli tehty pienempiä erinäisiä tutki-

muksia kävijämääristä, tyytyväisyyskyselyitä sekä sähköpostitiedusteluita. Ostokäytännön tutkimiseen sen sijaan käytettiin hyödyksi sosiaalisen median kävijätuloksia, Google Analyticsin tilastoja ja tapahtumien kävijämääriä. Tyypillisin seurattava kanava olivat keskusvaraamoiden omien nettisivujen kävijämäärät ja Facebookin tykkääjä-määrät. Sen sijaan keskusvaraamoissa ei sisäisesti seurattu myyntiä esimerkiksi myyjäkohtaisesti.

Kyllä me seurataan meidän matkailutilastoja, seurataan meidän yöpymisvuorokausia, meidän tapahtumakävijöitä, seurataan meidän kokous ja tapahtumamääriä, meidän nettisivukävijöitä, meidän esitejakeluita. Että meillä on aika laaja seuranta. Kun me ollaan myyntiyhtiö, niin me seurataan mitä tahansa myyntiä, jos ei ihan päivittäin niin viikoittain. (Haastateltava K2)

Sesonkipalveluita keskusvaraamoiden tuotevalikoimaan ei kuulunut, kun taas oheispalveluita, kuten erilaisia lippuja ja matkapaketteja pyrittiin myymään ahkerasti lisää myyntinä. Yksi kolmesta keskusvaraamosta keskittyi nimenomaan ryhmämatkailijoihin. Muiden keskusvaraamoiden kautta myös yksittäisen vapaa-ajanmatkailijoiden oli mahdollista ostaa palveluita. Kysyttäessä haastateltavilta, esiintyykö keskusvaraamon ja muiden matkailutoimijoiden kesken ristiinmyyntiä, vedottiin vahvaan alueelliseen yhteistyöhön. Keskusvaraamoiden koettiin olevan hyödyksi kaikille muille toimijoille ja toimivan vain yhtenä monista markkinointi- ja myyntikanavista. ”Toimijoita toki on, hotelleilla on omat järjestelmänsä ja oli mikä tahansa toimija, niin tällä on oma myyntikanavansa, mutta tällaista alueellista matkailuyhtiötä ei ole toista. Mutta ei-hän nämä vain meidän myynnin varassa voi olla, vaan jokainen vastaa omasta myynnistään ja hakee myös muita kanavia. Eli ei tässä tarkoitus olekaan olla siten, että olisimme vain ainoa kanava. Me ollaan niin kuin lisäkanava”, kommentoi haastateltava K2.

Haastateltavien mielestä asiakkaan lopulliseen ostopäätökseen vaikuttivat eniten keskusvaraamopalvelun helppous ja nopeus. Asiakkaan on mahdollista varata myös isoja kokonaisuuksia niin verkkopalvelun avulla kuin myös soittamalla. Esimerkiksi haastateltavan K1 mukaan ostopäätökseen saattaa vaikuttaa paljon myös alueen brändi ja imago sekä alueen vierailukohteet ja muu palvelutarjonta, jotka välittyvät asiakkaalle web-sivujen kautta.

Palveluiden tuotteistaminen ja markkinointi sähköisissä kanavissa

Keskusvaraamoiden palvelut on tuotteistettu lähes samalla tavalla heidän web-sivuillaan. Majoituskohteista ja oheispalveluista, kuten aktiviteeteista, löytyvät lyhyet kuvaukset ja hinnat verkkosivuilla. Majoituspalvelut on ryhmitelty majoituskohtaisesti usein hotelleihin ja pienmajoituskohteisiin sekä lisäksi mahdollisesti muihin kategorioihin, kuten mökkeihin. Verkkokauppa mahdollistaa etenkin lisämyynnin, mikäli keskusvaraamo hyödyntää varauspalvelussa hakukoneoptimointia. Palvelut on myös helppo paketoida valmiiksi kokonaisuuksiksi nettiin asiakkaalle. Samoja palveluja on kuitenkin oltava mahdollista varata puhelimitse tai paikan päältä myyntitoimistosta. Pääasiassa keskusvaraamot keskittävät majoitus- ja tapahtumamyynnin verkkoon. Tapahtuma- ja kokousmyynnissä tarvitaan kuitenkin perinteisiä myyntikeinoja ennen varauspalvelun muodostamista verkkoon. Web-sivut ja verkkokauppa toimivat myös tehokkaana markkinointikeinona.

Elikkä se kone mahdollistaa sen ja meidän myyntimenetelmän, että me myydään kaikkea myös erikseen erillisinä tuotteita. Ne on erikseen hinnoiteltu ja ne kaikki on jokainen erikseen ostettavissa niin meiltä toimistosta, puhelinmyynnistä kuin netistäkin. Ne on sillä tavalla kuvattu, että ne on valmiita, ostettavia paketteja ja ohjelmapalvelupaketteja. (Haastateltava K3)

Toki me markkinoidaan meidän palveluja ja mitä palveluita meiltä saa ja sitten kun se laajennetaan tuonne verkkosivuille, niin se on aina tapauskohtaisesti. Ne ei ole sillä tavalla, että osta meiltä kokoustuote, vaan kyllä ne neuvottelut käydään face-to-face ja sitten sen jälkeen ne laitetaan sinne sivustolle tapahtumatai kokouskäyttöön. Sitten sille tapahtumalle luodaan oma nettisivu. (Haastateltava K2)

Markkinoinnin visuaalisuus on tärkeässä asemassa niin keskusvaraamoiden web-sivuilla kuin muissakin digitaalisissa kanavissa. Visuaalinen ilme, kuten värit ja logot, ovat usein mainostoimiston suunnittelemlia ja ne toistuvat myös somessa, kuten Facebookissa. Facebookia hyödynnetään myös palveluiden tuotteistamisessa kohdistamalla erilliset Facebook-sivut eri kohderyhmille ja palvelutuotteille. ”Meillä on perhematkailukohteita, joilla on Facebook-sivut, tapahtumakaupungin alla omat sivut, on matkailumaskotteja, joilla on omat Facebook-sivut. Eli muutamilla eri tavoilla hyödynnetään”, kertoi haastateltava K2.

Sosiaalisen median käyttöön panostetaan yhä enemmän aikaa ja vaivaa. Yksi haastateltavista perusteli hyvin, kuinka tarpeellista somen hyödyntäminen on nykypäivänä matkailualalla etenkin alueellisen liiketoiminnan kannalta: *”Somea käytetään myös vahvasti markkinointikanavana. Tietysti tämmöinen keskusvaraamotyylinen myy koko aluetta. Alue-markkinointi eli sellainen yleismarkkinointi se on meille meidän näkökulmasta. Meidän ei välttämättä tarvitse markkinoida esim jotain tiettyä osaketta tai jotakin muuta. Meidän markkinointi on laajempaa.”* Keskusvaraamon markkinointi hyödyttää luontaisesti muitakin toimijoita kuin pelkästään keskusvaraamoja. Alueelliseen markkinointiin panostetaan alueellisesti haastateltavien mukaan myös usein markkinointiyhtiöiden ja muiden toimijoiden kanssa yhdistämällä esim. rahallisia resursseja. Myös perinteisten esitteiden ja tv-kampanjoiden avulla pyritään saamaan lisää näkyvyyttä. Tulevaisuutta varten myös matkailualan kehittämisprojekteja tarvitaan.

Haastateltavilta kysyttiin, kuinka paljon keskusvaraamon brändi ja imago vastaavat sitä, minkälaisena palvelu näyttäytyy asiakkaille ja muille matkailualan toimijoille. Kaikki olivat yhtä mieltä siitä, että imagojen on ehdottomasti vastattava toisiaan. *”Imagoiden on vastattava, ja pitää vastata toisiaan, kyllä. Pitää olla helppokäyttöinen ja houkutteleva ja paljon kuvia, että seudun imago tulee esille myös sieltä”*, totesi haastateltava K1. Brändin muotoutumiseen vaikuttivat haastateltavien mielestä esim. alueen oma imago ja muut matkailukohteet lähiseudulla. Yhden keskusvaraamon edustaja kuitenkin koki, että keskusvaraamon palvelukokonaisuus ei ole vielä täysin selkeä oman toiminta-alueen kaikille alueen ihmisille. Tähän saattaa vaikuttaa esimerkiksi palveluiden laajuus etenkin jos keskusvaraamon toiminta keskittyy niin kokous- kuin vapaa-ajanmatkailijoihin. Toisaalta riittää, että palvelu tavoittaa ne asiakkaat, joille se on kohdistettu.

Toki se yrityskuva voisi olla selkeempikin, mutta olemme sitä mieltä ettei meidän kohderyhmistä kaikkien tarvitse edes tietää mitä kaikkea me oikein tehdään, kunhan ne oikeat kohderyhmät sen tietää. (Haastateltava K2)

Kehittämiskohteet ja matkailualan tulevaisuus

Haastateltavat olivat yksimielisesti samaa mieltä siitä, että liiketoiminta ja palveluiden tarjonta keskittyvät myös tulevaisuudessa entistä enemmän verkkoon. Tämän takia käyttöjärjestelmien hallittavuutta on tehostettava, jotta sitä voidaan hyödyntää tehokkaasti niin aluemarkkinointiin kuin lisämyyntiin. Yksi haastateltavista mainitsi, että keskusvaraamon markkinoinnissa aiotaan tulevaisuudessa hyödyntää blogia, joka tavoittaisi asiakkaat. Myös somen linkittäminen verkkopalveluihin on tärkeää, koska suurin osa asiakkaista hyödyntää monia eri sähköisiä kanavia samanaikaisesti.

Me tiedetään että toi matkailumyynti kokonaisuudessaan on koko ajan yhä enemmän ja enemmän verkossa. Siihen haasteeseen on pystyttävä paremmin ja paremmin vastaamaan. (Haastateltava K2)

Ja tietysti tuolla sosiaalisessa mediassa sen online-varauspalvelun paukuttaminen että tällöinen mahdollisuus on, koska ihmiset jotka varaavat onlinessa, niin he varmasti käyttävät aika paljon näitä sosiaalisen median välineitä. Siellähän he sitten löytävät toisensa, näin luulisin. (Haastateltava K1)

Keskusvaraamot pyrkivät toiminnassaan ympärivuotisuuteen. Tämä vaatii ennen kaikkea yhteistyön jatkumista ja sujuvuutta matkailutoimijoiden kesken. Toisaalta haaste keskusvaraamon toiminnalle saattaa syntyä juuri yhteistyöstä. Eräs haastateltava kommentoi: ” Suurin haaste on siinä, että saadaan yrittäjät ilmoittamaan ajoissa seuraavan kauden hinnat meille, ettei niitä hintoja ja kohteen sisältöä tulla muuttamaan.” Toinen haastateltavista taas viittasi viestinnän tärkeyteen. ”Kyllä mä näkisin, että viestintä on aina sellainen, mikä on haasteellista, niin ulkoinen että sisäinen viestintä. Tuntuu siltä että sitä ei voi olla koskaan riittävästi.” Asiakkaat vaativat nykyään entistä nopeampaa palvelua, mikä asettaa paineen keskusvaraamolle tarjota oikeita palveluita reaaliaikaisesti. Keskusvaraamon järjestelmän on oltava yhteydessä esim. hotellien järjestelmiin, jotta palvelut vastaisivat tarjottuja palveluita. Suurin haaste keskusvaraamoille on juuri teknologian perässä pysyminen ja jatkuva kehittyminen.

Muita haasteita keskusvaraamoiden toiminnalle saattavat aiheuttaa talouden heilahtelut ja asiakkaiden kulutusvoima. Tätä varten keskusvaraamot voivat panostaa pal-

veluiden paketointiin ja hinnoitteluun, jotta asiakasmäärät eivät laskisi. Haastateltava K1 kommentoi seuraavasti:

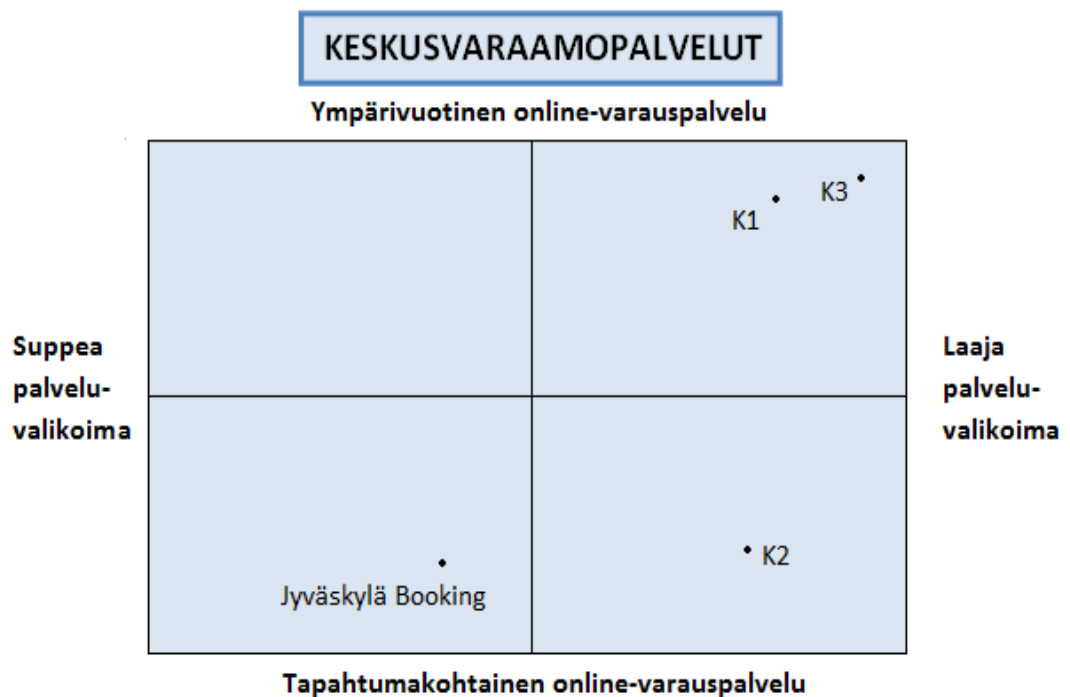
Jos taloudellinen epävakaus jatkuu niin esim hinnankorotuksiin silloin ei oo vaaraa. Ja sitten täytyy miettii edullisia tuotteita ja paketteja. Jonkin verran lamas-ta huolimatta matkustetaan ja ostetaan joten siksi pitää olla edullisempia tuotteita myöskin tarjolla.

Kaikki haastateltavat kuitenkin uskoivat vakaasti matkailualan kehitykseen ja kasvuun Suomessa taloudellisesta tilanteesta huolimatta. Yksi haastateltavista ei nimenomaan uskonut, että Internetin käyttöaste yleisesti vaikuttaisi negatiivisesti tulevaisuudessa esim. työpaikkoihin. Päinvastoin.

Vaikka paljon puhutaan, että se vähentää työväkeä ja työntekoa, mutta kyllä käytännössä meillä ainakin on osoittautunut että päinvastoinhan siinä käy. Siinä on niin valtava ylläpito, rumba siinä. Tavallaan tiskiltä saadaan asiakaspalvelijoita vähentää ja muuta, mutta ei se sen tehtaen työmäärä kuitenkaan pienene. Se vaan lisääntyy sitten täällä netti ja somepuolella. (Haastateltava K3)

Keskusvaraamoiden asemointi

Tutkimustulosten avulla Jyväskylä Bookingin toimintaa voidaan verrata muihin vastaaviin yritystoimijoihin. Jyväskylä Bookingin palveluvalikoima, etenkin oheispalveluvalikoima, ei ole yhtä laaja verrattuna muihin keskusvaraamoihin. Palvelut eivät myöskään ole varattavissa yhtäjaksoisesti online-varauspalvelun kautta vaan ainoastaan tapahtumakohtaisesti. Seuraava asemointikartta havainnollistaa keskusvaraamoiden toimintaa suhteessa niiden ympärivuotiseen palveluntarjontaan ja sen laajuuteen verkossa:



Kuvio 8. Keskusvaraamoiden asemointikartta

8 Johtopäätökset ja pohdinta

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, mikä on keskusvaraamopalvelu Jyväskylä Bookingin oman toiminnan nykytila suhteessa muihin Suomessa toimiviin keskusvaraamoihin ja kuinka sen sähköistä liiketoimintaa tulisi kehittää. Sähköisen liiketoiminnan merkitystä matkailulle korostavat niin Swain ja Mishra (2012) kuin Buhalis (2003). Koska keskusvaraamoiden toiminta perustuu verkostoitumiseen toisten matkailutoimijoiden kanssa, oli tavoitteena myös selvittää, miten sähköisiä myyntikanavia hyödynnetään matkailussa Jyväskylän seudulla. Tutkimuksen tuloksena selvisi, että Jyväskylän matkailupalvelutarjonta on rikas ja ainutlaatuinen ja että sen kasvuun uskotaan vankasti. Palveluita on laajalti niin vapaa-ajanmatkailijoille kuin kongressi- ja kokousasiakkaillekin. Tärkeintä kuitenkin on palveluiden saavutettavuus, johon vaikuttavat tänä päivänä entistä enemmän sähköisen myynnin tehokkuus ja yritysten näkyvyys sähköisissä kanavissa. Lähes kaikilla matkailualan yrityksillä Jyväskylä seudulla on omat web-sivut, mutta yrityksen suuruudesta riippuen niiden käyttäjäystävällisyys ja kehitysaste ovat omalta osaltaan vielä kesken. Etenkään pienemmillä toimijoilla ei ole vielä käytössä online-varauspalvelua eikä sosiaalista mediaa hyödynnetä tarpeeksi tehokkaasti markkinoinnissa. Suurin ero esiintyi isojen hotelliketjujen ja pienten yrittäjien välillä. Isoilla hotelliketjuilla on käytössään usein yhteinen sähköinen varauskanava, jonka kautta ketjun kaikki hotellit on mahdollista varata. Pienempien yritysten on haastavampaa luoda markkinasijaa, koska niiden sähköisen liiketoiminnan kehittäminen ei ole pystynyt kehittymään eteenpäin resurssien puutteen vuoksi.

Alueelliset vetonaulat, kuten huvipuistot tai isot tapahtumat ohjaavat niin kotimaisten kuin ulkomaalaistenkin asiakkaiden ostopäätöstä valittaessa matkakohdetta. Osa haastateltavista koki, ettei Jyväskylän seudulla ole tällä hetkellä tarpeeksi mielenkiintoista vetovoimakohdetta, joka vetäisi puoleensa vapaa-ajanmatkustajia. Jyväskylän matkailupalveluyritysten tulisi hyödyntää jo olemassa olevia resurssejaan ja tuotteistaa niitä etenkin sähköisesti. Opastetut lomamatkat, aktiivilomat tai merkittävät tapahtumat voitaisiin paketoita houkutteleviksi kokonaisuuksiksi monen eri toimijan kesken. Matkailijoiden mielenkiintoa voidaan lisätä luomalla alueista tai palveluista

mielikuvia. Myös tässä Suomen eri vuodenaajoista voidaan luoda vahvuus eikä rasite, mikä ei rajoittaisi esim. kotimaanmatkailua pelkästään kesäkauteen. Kuten aiemmin todettiin, Suomen nykyinen vahvuus matkailussa perustuu jo olemassa olevaan pääomaan, kuten luontoon ja puhtaaseen ympäristöön (TEM Raportteja 4/2014, 16). Ympärivuotinen palvelutarjonta vahvistuisi, eivätkä sesonkiajat olisi enää ainut ajan kohta myynnille. Näin myös vapaa-ajanmatkustajien osuutta saataisiin kasvatettua seudun asiakaskunnassa. Samalla yhteistyö kasvaisi, mutta vastuunjakoa kevennettäisiin.

Toisin sanoen, Jyväskylän seutua voitaisiin verrata palapeliin. Tarvittavat osaset ovat jo käytössä ja pohjarakenne matkailualan kasvattamiselle on olemassa, mutta haasteena on saada osaset toimimaan yhdessä. Tärkeintä olisi löytää ratkaisuja, joiden avulla etenkin pienempien toimijoiden tulevaisuus voidaan turvata jatkossa. Jyväskylän seudun matkailualan toimijat ovat hyvin valveutuneita siitä, että niin sanotusta kehityskelkasta ei tule tippua. Keskistetty sähköinen varaustalukanava, kuten keskusvaraamopalvelu, voisi koota keskeneräisen palapelin.

Tutkimustuloksista kävi ilmi, että keskusvaraamot ryhmittelevät asiakaskuntansa usein suoraan vapaa-ajanmatkailijoihin ja kokousasiakkaisiin. Kotimaiset asiakkaat ovat pääkohderyhmä, mutta ulkomaalaiset asiakkaat huomioidaan etenkin monikielisten web-sivujen ja palvelupakettien avulla. Asiakassegmentointi helpottaa niin palveluiden tuotteistamista kuin markkinointiakin ja lopulta myyntiä. Asiakkaat ja heidän tarpeensa on tunnettava, jotta heitä osataan palvella myös sähköisissä kanavissa. Kuten aiemmin mainittiin, asiakaskeskeinen toiminta vaatii kuluttajakäyttäytymisen tutkimista, jotta asiakkaiden tarpeita voidaan ymmärtää (Albanese & Boedeker 2002, 133). Haastatteluiden myötä korostui lisäksi se, miten keskusvaraamoiden toiminta on sidoksissa sen toimintaympäristöön. Mm. Swarbrooke ja Horner (2001) kuvaavat, miten makroympäristö vaikuttaa matkailuyrityksiin monella eri tasolla. Globaali taloudellinen tilanne haastaa keskusvaraamoja hyödyntämään entistä enemmän sosiaalista mediaa. Samalla keskusvaraamoiden toimintaan voivat vaikuttaa esimerkiksi kuntayhtymät. Myös muiden matkailupalveluiden tuottajien palveluiden vetovoimaisuus ja menestys ovat yhteydessä toisiinsa. Keskusvaraamon brändin

rakentumiseen eivät vaikuta ainoastaan yrityksen omat toimet, vaan myös sen välittämät palvelut. Kaikki vaikuttaa kaikkeen.

Asiakastarpeiden täyttämiseksi ja kysynnän jatkumisen vuoksi keskusvaraamoiden toiminta on pääasiassa ympärivuotista. Koska keskusvaraamon toiminta perustuu nykyään pääsääntöisesti sähköiseen liiketoimintaan, on yritysten huomioitava teknisen ympäristön kehitys. Jatkuvan kehityksen myötä keskusvaraamon online-varausjärjestelmää muokataan siten, että se palvelisi asiakasta nopeammin ja paremmin kuin kanssakilpailijat. Merkittävin tapa kohdentaa oikea palvelu oikealle asiakkaalle, on kehittää online-varauspalvelun hakukoneoptimointia. Majoituspalvelut ovat jaettu esimerkiksi keskustan hotelleihin ja mökkeihin. Oheispalveluvalikoima luo mahdollisuuden lisämyynnille ja tekee keskusvaraamon palveluvalikoimasta entistä kattavamman.

Kehitysehdotukset toimeksiantajalle

Perimmäinen kysymys on, olisiko Jyväskylä Bookingin kannattavaa laajentaa toimintaansa siten, että siitä muodostuisi palvelukokonaisuudeltaan kattavampi keskusvaraamopalvelu. Tämä tarkoittaisi, että Booking ryhtyisi palvelemaan muiden keskusvaraamoiden tavoin myös vapaa-ajanmatkailijoita ympärivuotisesti. Haastateltavat kaikki kokivat, että Bookingin nykyinen toiminta Jyväskylän alueella on tarpeellista ja helpottaa etenkin työmatkustajien saavuttamisen. Keskusvaraamotoiminnan toivottiin jatkuvan myös tulevaisuudessa. Mielipiteet kuitenkin jakoutuivat, kun haastateltavilta kysyttiin, olisiko Jyväskylä Bookingin toiminta tarpeellista alueellisena keskusvaraamona tulevaisuudessa. Osa haastateltavista uskoi, että asiakkaat varaavat majoituksen mieluummin suoraan hotelleista kuin keskusvaraamon kautta. Toisaalta osa ei tyrmännyt ajatusta alueellisen keskusvaraamon kehittämisestä. Jyväskylä Bookingin vahvuus on tapahtuma- ja kokousasiakkaisiin keskittyminen, mutta asiantuntijuutta voitaisiin hyödyntää lisäksi ryhmämatkailun puolella. Ryhmämatkailijoille voitaisiin tuotteistaa palvelupaketteja, joissa voitaisiin hyödyntää etenkin oheispalveluiden tarjoajia. Näin pienemmät toimijat voisivat saada palvelujaan aktiivisemmin

myyntiin Bookingin kautta. Mikäli ryhmämatkailupalveluiden välitysmyynti onnistuu, voidaan tämän jälkeen harkita asiakaskunnan laajentamista.

Bookingin tulisi vahvistaa toimintaansa etenkin siten, että siitä muotoutuisi vahvempi matkailupalveluiden markkinoija. Keskusvaraamo saisi lisää vakuuttavuutta alueellisenä toimijana, mutta myös auttaisi alueen muiden toimijoiden näkyvyyttä. Tähän Bookingin tulisi ensisijaisesti kehittyä sähköisessä markkinoinnissa ja myynnissä. Yksi keskusvaraamopalveluiden edustaja mainitsi:

Meillä itse asiassa käytetään aika paljon nettisivujen päivityksiin ja ylläpitoon paljon työaika, samoiten kuin näihin uusiin viestintämenetelmiin kaikkiin Facebookiin ja Twitteriin yms.

Keskusvaraamoiden sähköisestä liiketoiminnasta saattavat vastata tietyt työntekijät, jotka keskittyvät yitystoiminnan sähköisen maailman luomiseen. Jyväskylä Bookingin web-sivujen visuaalista ja tiedollista sisältöä tulisi kasvattaa. Web-sivujen visuaalisuudessa voidaan hyödyntää Bookingin logon värimaailmaa. Mielikuvien luominen Bookingin tarjoamista palveluista saadaan aikaan isoilla kuvilla, jotka vetoavat myös visuaalisesti. Bookingin tulisi myös lisätä tietoa sivuilleen. Etenkin Jyväskylän omia vetovoimatekijöitä, kuten järvimaisemaa, lapsiperheille suunnattuja matkailukohteita ja keskustan viihdepalveluja, tulisi korostaa. Majoituskohteista tulisi olla sekä kuvia, että ajankohtaista tietoa. Sosiaalisen median kanavista tärkein markkinointikanava Bookingille on Facebook, koska etenkin tapahtumien markkinointi on sen kautta helppoa ja voi tavoittaa isoja asiakasryhmiä. Sähköistä markkinointia voitaisiin tehostaa myös blogin avulla, jonka sisältö kohdentuisi nimenomaan vapaa-aikaan ja asiakkaiden mielenkiinnon herättämiseen. Mitä enemmän yrityksellä on markkinointi- tai myyntikanavia käytössään, sitä tärkeämmäksi korostuu linkitys näiden kanavien välillä, jotta asiakkaille jäisi mielikuva aktiivisesta yritystoiminnasta Internetissä. Tiedon on oltava päivitettyä, vakuuttavaa ja asiakkaita houkuttelevaa. Web-sivujen sekä Facebookin käyttöönoton ehtona on aktiivinen päivittäminen. Asiakkaiden mielenkiinto ei kestä kauan, mikäli yritys ei esiinny sähköisissä kanavissa jatkuvasti.

Vaikka verkostoituminen alueellisten toimijoiden kanssa on myös jatkossa ensisijaisen tärkeää, voisi Booking hyödyntää sähköisessä markkinoinnissaan myös Jyväskylän Paviljongin palveluja ja markkinoida niitä sähköisten kanavien kautta. Tällä hetkellä Booking vastaa laajalti Paviljongissa järjestettävien tapahtumien majoituksesta, mutta yksi lisämarkkinointikanava tuskin olisi haitaksi Paviljongin toiminnalle. Vastaavasti Bookingin roolia keskusvaraamona tulisi korostaa mm. Paviljongin omilla web-sivuilla ja esitelehdissä.

Bookingin suurin kehittämiskohde tulee olemaan sen ympärivuotisen toiminnan kasvattaminen. Tapahtuma-aikainen palveluntarjonta rajaa asiakaskuntaa ja saattaa olla jopa uhka, mikäli tapahtumien määrä vähenee Jyväskylän alueella. Bookingin web-sivujen yhteyteen tulisi avata jatkuvasti avoin online-varauspalvelu, josta asiakkaat voivat itse valita haluamansa majoituskohteen. Tämä voisi osoittautua myös majoituskohteiden näkökulmasta oikeudenmukaisemmaksi, kun hotellit ja muut kohteet ovat kaikkien ulottuvilla varauspalvelussa. Edellytyksenä toki on, että Bookingin varausjärjestelmä olisi yhteydessä majoituskohteiden, kuten keskustan hotellien omiin varausjärjestelmiin, jotta majoituskapasiteetit päivittyvät automaattisesti. Toisaalta osaa palveluista on pakko toteuttaa manuaalisesti, mikäli matkailuyrityksellä ei ole omaa online-varausjärjestelmää. Tällaisten toimijoiden palveluiden myynti voitaisiin kuitenkin toteuttaa tehokkaasti, jos palveluista kootaan valmiita tuotepaketteja, joita Booking välittää eteenpäin. Tuotepaketit voivat olla majoituksen tavoin online-varauspalvelussa, mutta niiden myyntimäärää hallinnoisi Booking. Online-varauspalvelu olisi myös oiva lisämyynnin paikka. Oheispalvelutarjontaan voisivat kuulua esimerkiksi asuntomessujen pääsyliput, teatteripakettikokonaisuudet, kylpyläpaketit, saunalauttaristeilyt jne. Jyväskylän kulttuuri- ja vapaa-ajanohjelmatarjonta on laajaa, mitä tulisi myös hyödyntää keskusvaraamotoiminnassa.

Kanta-asiakkuuksien luominen on se päämäärä, jota kohti myös Bookingin tulisi pyrkiä. Muiden keskusvaraamoiden tavoin Bookingin asiakkuuksien hallittavuuden kannalta esimerkiksi CRM:n hyödyntäminen sähköisessä markkinoinnissa olisi suositeltavaa. Kokonaisuudessaan Bookingin toiminnan selkeyttämiseksi palveluprosessia voitaisiin arvioida blueprint-menetelmällä. Tonderin (2013, 97) esittämää matkailupal-

velun tuotantoketjun kuvauksen avulla voitaisiin tunnistaa palveluprosessin vahvuudet ja heikkoudet.

Bookingin tulevaisuuden toiminnan suunnittelussa on huomioitava myös matkailun tulevaisuuden trendit. Teknologian lisäksi etenkin taloudelliset tekijät tulevat vaikuttamaan matkustajien maksukykyyn, mikä heijastuu kysyntään. Alueellisessa kilpailussa Bookingin on pysyttävä vakuuttamaan asiakas, jotta tämä ostaisi matkailupalvelun keskusvaraamon kautta. Sähköisien jakeluteiden käytössä tulisi näin ollen korostaa ostamisen turvallisuutta, jotta asiakas olisi vakuuttuneempi käyttämään sähköisiä palveluita. Lisäksi Bookingin tulisi huomioida demografisten tekijöiden vaikutus matkailuun. Suurten ikäluokkien ikääntyminen voi lisätä matkailupalveluiden laadun kasvattamista. Tämän takia myös itse ostoprosessin laatua on syytä kehittää sähköisissä kanavissa sellaisiksi, että se täyttää asiakkaan tarpeet. Helppous, nopeus, turvallisuus, reaaliaikaisuus ja ainutlaatuisuus ovat avainsanoja.

Tutkimustuloksia hyödyntäen Jyväskylä Booking voisi toteuttaa seuraavaksi selvityksen alueellisten matkailupalveluiden määrästä ja niiden sisällöstä sekä kattavuudesta. Näin ollen tutkimuksen avulla voitaisiin kartoittaa palveluiden kokonaisuus ja niiden monipuolisuus Jyväskylän seudulla ja yleensä Keski-Suomessa. Tämä vahvistaisi myös yrityksen jatkotoimenpiteiden suunnittelua, mikäli Booking kohdentaisi toimintaansa tulevaisuudessa etenkin vapaa-ajanmatkailuun. Toinen jatkotutkimuksen aihe voisi rajautua sähköisen, myös kansainvälisiä asiakkaita palvelevan sähköisen varaus- ja myyntikanavan suunnitteluun. Tätä varten tulisi selvittää, miten esimerkiksi Jyväskylän alueelle olisi käytännössä mahdollista toteuttaa kyseinen varausjärjestelmä. Tällöin myös muiden matkailualan toimijoiden käyttämisen sähköisten varausjärjestelmien analysoiminen olisi tarpeellista, jotta pystyttäisiin selvittämään, olisiko sähköisiä järjestelmiä mahdollista yhdistää toisiinsa. Toisin sanoen tutkimus vaatisi selvitystyötä kaikista niistä sähköisen maailman työkaluista, joita sähköisen keskusvaraamon perustamiseen ja toteuttamiseen tarvittaisiin. Tutkimuksessa voitaisiin hyödyntää esimerkiksi vertailuanalyysia ja selvittää, kuinka vastaavanlaiset ja kansainvälisesti menestyneet varauskanavat toimivat ja mitä niiden ylläpitäminen vaatii.

Tutkimuksen luotettavuusarviointi

Tutkimus onnistui melko hyvin. Tutkimusta varten laadittua tutkimussuunnitelmaa noudatettiin aikaisemmin raportoidun mukaisesti. Tutkimusta varten määriteltiin tutkimusongelma ja -kysymykset, joihin saatiin vastaus teemahaastattelurunkoja käyttämällä. Tieteellisen tutkimuksen tavoitteenahan on, että sille asetetut kysymykset ratkaistaan tutkimusmenetelmien avulla. Kvalitatiivinen tutkimus oli oikea vaihtoehto tutkimusmenetelmäksi, koska haastatteluiden avulla tahdottiin selvittää eri matkailutoimijoiden mielipiteitä sähköisten myyntikanavien käytöstä ja keskusvaraamon tarpeellisuudesta Jyväskylässä. Prosessin kuvaaminen ja tutkimusmenetelmien perusteleminen on huomioitu raportoitaessa, jotta lukija voi seurata tutkimuksen etenemistä ja ymmärtää sen päämäärän. Tuloksia voidaan hyödyntää Jyväskylä Bookingin sähköisen markkinoinnin ja myynnin kehittämisessä sekä mahdollisten uusien asiakasryhmien valinnassa. Tulosten avulla toimeksiantajan on mahdollista myös kehittää toimintaansa Jyväskylän seudun matkailualaa tukevaksi ja tuotteistaa palveluitaan kohdennetusti.

Kriittisesti arvioituna tutkimuksen heikkoutena on tutkimusaiheen rajaaminen. Haastateltavien valinnassa olisi ollut viisasta keskittyä ainoastaan tiettyihin matkailualan toimijoihin Jyväskylän alueella. Tämä olisi helpottanut myös haastattelurungon laadintaa. Tutkimusaineistoa analysoitaessa yhteisten tekijöiden löytäminen osoittautui haasteelliseksi johtuen haastateltavien erilaisesti yritystaustasta. Ero haastateltavien välillä johti myös siihen, että haastattelukysymyksiä oli osattava soveltaa siten, että paras mahdollinen tieto ja asiantuntemus saatiin kerättyä. Toisaalta tutkimuksen tarkoituksena oli nimenomaan saada mahdollisimman kattava kuva matkailupalveluista Jyväskylän alueella, joten tutkimuksen tavoite tuolta osalta toteutui. Koska tutkimusaineiston sisältö on melko laaja, asetti se myös haasteen teoreettisen viitekehyksen rakentamiselle.

Haastateltavien määrä oli ilmeisesti liian vähäinen, mistä johtuen tulosten avulla ei saavutettu täydellistä saturaatiota eli vastausten toistuvuutta. Saturaatio toteutui paremmin keskusvaraamoiden edustajien haastatteluissa kuin Jyväskylän matkai-

lualan toimijoiden keskuudessa. Tästä voidaan toisaalta päätellä, että tutkittavaan ilmiöön on useampi kuin yksi ratkaisu. On kuitenkin arvioitava, riittääkö kolmen keskusvaraamopalvelun edustajan haastatteleminen tutkimusaineistoa varten, saati sitten muodostamaan laajaa käsitystä Suomessa toimivien keskusvaraamopalveluiden toiminnasta. Toteutettu tutkimus toimisi hyvin ensisijaisena tutkimuksena suuremmalle kokonaisuudelle, jota Jyväskylän matkailualan parissa voidaan mitata. Tutkimuksessa on potentiaalia, mutta tutkimuskohteiden rajaamisen myötä tutkimusongelman ratkaiseminen osoittautui haastavaksi. Seuraavia tutkimuksia varten on viisaampaa rajata tutkimuskohteet ainoastaan tiettyihin matkailualan toimijoihin Jyväskylän seudulla tai vastaavasti rajata kohderyhmä ainoastaan muihin keskusvaraamopalveluihin.

Loppusanat

Tutkimusprosessi on ollut omasta näkökulmasta antoisa ja ”silmät avaava” matka. Toivon, että tutkimuksesta on hyötyä niin toimeksiantajalle, Jyväskylän matkailupalveluverkostolle kuin muillekin tutkijoille ja opiskelijoille, jotka tulevaisuudessa pyrkivät edistämään matkailun sähköistä myyntiä ja sen kehittämistä Jyväskylän seudulla ja mahdollisesti laajemmin Keski-Suomen alueella.

Lähteet

- Albanese, P. & Boedeker, M. 2002. Matkailumarkkinointi. Helsinki: Edita.
- Ali, A. & Frew, A. J. 2013. Information and Communication Technologies for Sustainable Tourism. London: Routledge.
- Bergström, S. & Leppänen, A. 2007. Markkinoinnin maailma. Helsinki: Edita.
- Boxberg, M., Komppula, R., Korhonen, S. & Mutka P. 2001. Matkailutuotteen markkinointi- ja jakelukanavat. Helsinki: Edita.
- Buhalis, D. 2003. E-tourism. Information technology for strategic tourism management.
- Goeldner, R., G. & Ritchie, J., R., J. 2011. Tourism: Principles, Practices, Philosophies. 12. p. Hoboken: Wiley.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2000. Tutkimushaastattelu Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15. uud. p. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Holloway, J. C. 2004. Marketing for Tourism. 4. p. Harlow: Pearson Education.
- Hotellimaailma. N.d. Keskusvaraamon verkkosivut. Viitattu 15.4.2014. <https://www.hotellimaailma.fi>.
- Hotellit. N.d. Hotellivaraamo.fi-sivustolla. Viitattu 15.4.2014. <https://www.hotellivaraamo.fi>.
- Jaakkola, E., Orava, M. & Varjonen, V. 2009. 4. p. Palvelujen tuotteistamisesta kilpailuetua. Opas yrityksille. Helsinki: Tekes.
- Jyväskylä Booking. N.d. Jyväskylän seudun kokous- ja tapahtuma-asiakkaiden keskusvaraamon Internet sivut. Viitattu 27.1.2014. <http://www.jklcongresses.fi/>.
- Jyväskylän seudun matkailu. 2014. Jyväskylän seudun matkailun kotisivut. Viitattu 29.1.2014. <http://jyvaskylanseutu.fi>, matkailu.
- Kananen, J. 2008. Kvali. Kvalitatiivisen tutkimuksen teoria ja käytänteet. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisusarja.
- Kananen, J. 2010. Opinnäytetyön kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisusarja.

Karusaari, R. & Nylund, A. 2009. Matkailu on cool. 1. p. Helsinki: WSOYpro.

Korhonen, M. 2014. Jyväskylän Kongressikeskus Oy, tuottaja. Palaveri 3.3.2014.

Leponiemi, T. 2006. Jämsän seudun matkailuyrittäjien näkemyksiä markkinointi- ja verkostoyhteistyöstä. Opinnäytetyö. Jyväskylän ammattikorkeakoulu, Matkailu-, ravitsemis- ja talousala, matkailun koulutusohjelma. Viitattu 29.1.2014.
[Http://urn.fi/URN:NBN:fi:jamk-175](http://urn.fi/URN:NBN:fi:jamk-175).

Marketing Macro-Environment. N.d. Principles of Marketing. Viitattu 28.4.2014.
[Http://www.zeepedia.com/read.php?marketing_macro_environment_demographic_environment_cultural_environment_principles_of_marketing&b=39&c=10](http://www.zeepedia.com/read.php?marketing_macro_environment_demographic_environment_cultural_environment_principles_of_marketing&b=39&c=10).

Matkailun ja elämystuotannon klusteriohjelman vuosijulkaisu 2013. 2014. Viitattu 20.1.2014. [Http://www.e-julkaisu.fi/m&e2013/](http://www.e-julkaisu.fi/m&e2013/).

Matkailu ulkomailta Suomeen kasvoi vuonna 2012. 2014. Tilastokeskus. Viitattu 20.1.2014. [Http://www.stat.fi](http://www.stat.fi), Tilastot, Liikenne ja matkailu, Rajahaastattelututkimus, 2012, Matkailu ulkomailta Suomeen kasvoi vuonna 2012.

Micheal Porter's Five Forces Analysis. N.d. Strategig advantage web-sivusto. Viitattu 28.4.2014. [Http://www.strategy4u.com](http://www.strategy4u.com), assessment tools, Michael Porter's Five Forces Analysis.

Moutinho, L. 2011. Strategic Management in Tourism. 2. p. Wallingford, Oxfordshire; Cambridge, MA: CABI.

OSKE 1994 - 2013. N.d. OSKE Osaamiskeskusohjelman Internet-sivut. Viitattu 29.1.2014. [Http://www.oske.net/ajankohtaista/artikkeleita/oske-1994-2013/](http://www.oske.net/ajankohtaista/artikkeleita/oske-1994-2013/).

Parantainen, J. 2007. Tuotteistaminen: Rakenna palvelusta tuote 10 päivässä. Helsinki: Talentum.

Quimby, E. 2011. Doing Qualitative Community Research: Lessons for Faculty, Students and the Community. UEA: Bentham Science Publishers. Viitattu 7.5.2014.
[Http://www.jamk.fi/kirjasto](http://www.jamk.fi/kirjasto), Nelli-portaali, Ebrary.

Raatikainen, L. 2008. Asiakas, tuote ja markkinat. Helsinki: Edita Publishing.

Rakkola, S. & Uimonen, M. 2010. Jyväskylä Booking – Parempaa keskusvaraamopalvelua vapaa-ajan matkailijoille. Opinnäytetyö. Jyväskylän ammattikorkeakoulu, Matkailu-, ravitsemis- ja talousala, matkailun koulutusohjelma. Viitattu 20.1.2014.
[Http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2010060811687](http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2010060811687).

Ramachandra, K., Chandrashekara, B. & Shivakumar S. Marketing Management. Mumbai, IND: Global Media. Viitattu 29.4.2014. [Http://www.jamk.fi/kirjasto](http://www.jamk.fi/kirjasto), Nelli-portaali, Ebrary.

Rissanen, T. 2005. Hyvän palvelun kehittäminen. Vaasa: Polestar.

Rucola Consumers Latent Needs RUCOLA. N.d. OSKE Matkailun ja elämystuotannon klusteriohjelman kotisivut. Viitattu 30.1.2014.

[Http://www.experiencebusiness.fi/hankkeet/toteutuneet-hankkeet/russian-consumers-latent-needs-rucola.html](http://www.experiencebusiness.fi/hankkeet/toteutuneet-hankkeet/russian-consumers-latent-needs-rucola.html).

Saarni, A. 2013. Käyttökokemuksia online-varausjärjestelmästä. Case: Naantalin matkailut Oy. Opinnäytetyö. Haaga-Helia ammattikorkeakoulu, matkailun koulutusohjelma. Viitattu 29.1.2014. [Http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2013120520292](http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2013120520292).

Sipilä, J. 1999. Asiantuntijapalvelujen tuotteistaminen. Porvoo: WSOY.

Sorri, P. 2013. Jyväskylän Kongressikeskus Oy:n toimitusjohtaja. Palaveri 25.9.2013.

Strauss, J. & Frost, R. 2012. E-marketing. 6. p. Boston: Pearson cop.

Swain, S., K. & Mishra, J., M. 2012. Tourism. Principles and practices. New Delhi: Oxford University Press.

Swarbrooke, J. & Horner, S. 2001. Business Travel and Tourism. Oxford: Butterworth-Heinemann.

TEM raportteja 4/2014. Työ- ja elinkeinoministeriön tilaama raportti Suomen matkailun tulevaisuuden näkymistä. Elinkeino- ja innovaatioosasto 17.1.2014. Viitattu 28.4.2014. [Https://www.tem.fi/files/38503/TEMrap_4_2014_web_17012014.pdf](https://www.tem.fi/files/38503/TEMrap_4_2014_web_17012014.pdf).

The Five Competitive Forces That Shape Strategy. Tammikuu 2008. Artikkel. Harvard Business Review. Viitattu 28.4.2014. [Http://hbr.org/2008/01/the-five-competitive-forces-that-shape-strategy/ar/1](http://hbr.org/2008/01/the-five-competitive-forces-that-shape-strategy/ar/1).

Tonder, M. 2013. Ideasta kaupalliseksi tuotteeksi. Matkailupalvelujen tuotteistaminen. Vantaa: Restamark.

Tourism's Three Main Impact Areas. N.d. UNEP. United Nations Environment Programme. Viitattu 28.4.2014.

[Http://www.unep.org/resourceefficiency/Business/SectoralActivities/Tourism/TheTourismandEnvironmentProgramme/FactsandFiguresaboutTourism/ImpactsofTourism/EnvironmentalImpacts/TourismThreeMainImpactAreas/tabid/78776/Default.aspx](http://www.unep.org/resourceefficiency/Business/SectoralActivities/Tourism/TheTourismandEnvironmentProgramme/FactsandFiguresaboutTourism/ImpactsofTourism/EnvironmentalImpacts/TourismThreeMainImpactAreas/tabid/78776/Default.aspx).

Yöpymiset Jyväskylän seudulla ja eräissä muissa seutukunnissa tammi-marraskuussa 2013. Majoitustilastoja marraskuulta 2013. 20.1.2014. Pdf-tiedosto. Viitattu 29.1.2014.

[Http://jyvaskylanseutu.fi/instancedata/prime_product_julkaisu/jyvaskyla/embeds/jyvaskylanseutustructure/65957_Jyvas1113.pdf](http://jyvaskylanseutu.fi/instancedata/prime_product_julkaisu/jyvaskyla/embeds/jyvaskylanseutustructure/65957_Jyvas1113.pdf).

Liitteet

Liite 1. Palvelun tuotteistamisen prosessi ja tuotteistamisen työkalut

(Alkup. kuvio ks. Tonder 2013, 12.)



Liite 2. Teemahaastattelurunko: sähköiset myyntikanavat ja keskusvaraamopalvelun tarve

Yrityksen oma toiminta

- Hyödynnetäänkö yrityksen toiminnassa sähköisiä myyntikanavia tai muita verkostoja? Mitä kanavia ja miten?
- Onko yrityksen sähköisellä myynnillä kehittämistarpeita? Mitä? Miten yrityksen sähköistä myyntiä aiotaan kehittää?

Keskusvaraamopalvelun tarve Jyväskylän seudulla

- Mitkä ovat Jyväskylän seudun matkailupalveluiden saatavuuden vahvuudet? Entä heikkoudet?
- Sähköiset myyntikanavat. Hyödynnetäänkö tarpeeksi tehokkaasti tällä hetkellä Jyväskylän matkailupalveluiden alueellisessa myynnissä? Perustelut.
- Onko Jyväskylän seudulla käytössä toimivaa matkailupalveluiden sähköistä keskitettyä myynti- ja varaupalvelua? Kokemukset. Jos ei, olisiko sellaiselle tarvetta?
- Mihin asiakasryhmiin tulisi panostaa Jyväskylän seudulla matkailupalveluissa? Vapaa-ajanmatkailijat vs. työmatkailijat? Kotimaiset vs. ulkomaiset? Perustelut.
- Miten Jyväskylän seudun matkailupalveluiden yhteisiä myyntikanavia voitaisiin parantaa?
- Millaisena näette matkailupalveluiden tulevaisuuden Jyväskylän seudulla? Mahdolliset kasvunäkymät yms.?

Jyväskylä Bookingin toiminta ja kehittämistarpeet

- Oletteko toimineet yhteistyössä Jyväskylä Bookingin kanssa? Millä tavoin? Kokemukset?

- Tulisiko Jyväskylä Bookingin asiakaskuntaa (tapahtuma- ja messuasiakkaat) laajentaa? Miksi?
- Onko Jyväskylä Bookingin varaustoiminta tarpeellista Jyväskylän seudulla? Kokemukset ja perustelut.
- Näkisittekö Jyväskylä Bookingin roolin tulevaisuudessa Jyväskylän seudun matkailupalveluiden sähköisenä myyntikanavana tarpeellisena?
- Mitä kehittämistarpeita Jyväskylä Bookingilla olisi mielestänne tulevaisuudessa?

- Vapaa sana: Muuta aiheeseen liittyvää tai kommentoitavaa?

Liite 3. Teemahaastattelurunko: keskusvaraamopalveluiden toiminta

Keskusvaraamon toimintamalli

- Millainen on keskusvaraamopalvelun ansaintalogiikka matkailupalveluverkostossa (esim. provisio, kuukausihinnoittelu tms.)?
- Mikä on keskusvaraamopalvelun osuus alueen kokonaispalvelumyynnistä?
- Millainen on yrityksen perusrahoitus? Esim. omarahoitus, hankerahoitus tai kuntarahoitus?
- Mitä käyttöjärjestelmää keskusvaraamo käyttää?

Asiakkaat – matkailupalveluiden ostokäyttäytyminen alueella

- Millaisia ovat keskusvaraamon asiakasprofiilit ja -segmentit? Onko yrityksellä kanta-asiakkuusmalleja, VIP tuotteet tms.?
- Miten asiakkuuksia ylläpidetään? Toimintamallit yms.?
- Asiakkaiden kotimaisuus vs. kansainvälisyys? Panostetaanko jompaankumpaan asiakasryhmään enemmän? Miten ja miksi?
- Kuuluuko palveluvalikoimaan sesonkipalveluita tai oheispalveluita? Esiintyykö ristiiinmyyntiä tai muuta yhteistyötä matkailupalveluverkostossa?
- Mitkä ovat palvelun lopulliseen ostopäätökseen vaikuttavat tekijät? Esim. tarjonta, markkinoinnin visuaalisuus tai kattavuus, markkinointikanavat jne.?
- Miten ostokäyttäytymistä mitataan? Saadaanko tilastot esim. sosiaalinen media tai sivustolle johtavien web-kanavien kautta? Onko ollut aiempia yritystapoja, mutta eivät ole toimineet? Miksi ei?
- Asiakastutkimukset – millaisia ja kuinka usein? Tehdäänkö asiakastytyväisyystutkimuksia yksityisten toimijoiden osalta vai alueellisesti?
- Onko asiakkuuksien hallintaa kehitetty? Jos on, miksi? Mitä tuloksia saatiin?

Markkinointi – alueellisten matkailupalveluiden tuotteistaminen ja nykytila sähköisissä kanavissa

- Millainen on palvelutuotteiden nykyinen näkyvyys ja laajuus keskusvaraamon web-sivustolla? Miten tuotteet on kuvattu ja hinnoiteltu? Miten tuotteita myydään?
- Miten tuotteet voi ostaa verkosta? Kuinka helppoa tuote on ostaa? Miksi?
- Kuinka sosiaalista mediaa hyödynnetään tällä hetkellä?
- Markkinoinnin visuaalisuus - miten näkyy verkossa?
- Palvelutuotteiden volyymit ja tuoteryhmittelyt matkailuyritysten kesken?
- Markkinointipanostukset vs. tuotokset digitaalisissa kanavissa? Millaisia tuloksia on saatu?
- Brändi – miten yrityksen brändi on integroitu alueellisesti? Mitkä asiat vaikuttavat? Entä yrityksen alueellinen imago vs. oma imago, kuinka paljon vastaavat toisiaan?
- Miten panostetaan toimitsijoiden yhteiseen alueelliseen markkinointiin? Entä koordinointiin?

Kehitysnäkymät ja tulevaisuuden kuva matkailupalveluista

- Onko yrityksellä uudet matkailupalvelutuotteita tai innovaatioita alueella? Miten nämä tuotteet saadaan sähköiseen myyntiin? Muita mahdollisuuksia yms.?
- Kehitteillä olevat liiketoimintamallit – miten aiotaan jatkossa panostaa sähköiseen myyntiin?
- Käyttöjärjestelmä – kuinka toimiva ja miten sitä aiotaan hyödyntää jatkossa yritystoimintaan?
- Uudet asiakasryhmät – aiotaanko panostaa johonkin tiettyyn asiakaskuntaan tulevaisuudessa? Miksi?
- Miten aiotaan panostaa markkinointiin tulevaisuudessa? Esim. uudet somekanavat tai muut keinot?

- Kansainväliset uudet asiakasryhmät – halutaanko keskittyä tiettyihin asiakasryhmiin? Miksi?
- Miten yritys pyrkii ennakoimaan talouden heilahtelut, tai muut tulevaisuuden haasteet? Miten selviydytään sesonkikausista? Mitkä ovat suurimmat haasteet?
- Suurimmat haasteet toiminnassa: esim. ajankäyttö, prosessien monimutkaisuus ja toimivuus? Missä yritystoiminnan tulisi eniten kehittyä?
- Millaiset kasvunäkymät yrityksen toiminnalle on alueellisesti tulevaisuudessa?