

Opinnäytetyö (YAMK)

Palveluliiketoiminnan koulutusohjelma

Restonomi YAMK

2014

Niina Aitamurto

MATKAILUYRITYKSEN TULEVAISUUS

– Case - yrityksen kehittämissuunnitelma



TURUN AMMATTIKORKEAKOULU
TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

OPINNÄYTETYÖ (YAMK) | TIIVISTELMÄ

TURUN AMMATTIKORKEAKOULU

Palveluliiketoiminnan koulutusohjelma

2014 | 73

Ohjaaja Eija Koivisto

Niina Aitamurto

MATKAILUYRITYKSEN TULEVAISUUS

Tässä opinnäytetyössä muodostettiin ennakkoinnin, toimialan- ja kilpailukenttäanalyysin perusteella pienelle matkailualan yritykselle tulevaisuuden strateginen suunnitelma. Matkailuala on kasvava, muutosherkkä ala, ja pienikin yritys joutuu tekemään strategisia päätöksiä ilman tarkkaa tietoa tulevaisuudesta. Tässä työssä analysoitiin koko matkailualaan vaikuttavia megatrendejä sekä hiljaisia signaaleja. Toimiala-analyysi toteutettiin Porterin viiden kilpailuvoiman mallin avulla siinä kilpailukentässä, jossa yritys tulevaisuudessa aikoo toimia. Yrityksen osaamista kartoitettiin SWOT- analyysillä. Skenaariotyöskentelyn avulla kartoitettiin matkailua vuonna 2030 ja luotiin erilaisia skenaarioita, joista valittiin yrityksen näkökulmasta toivottavin. Analyysien ja skenaarion perusteella yritykselle luotiin missio ja visio vuoteen 2030. Strategisten portaiden avulla yrityksen tavoitteena on päästä visioon. Strategian toimeenpanemiseksi yritykselle muodostettiin liiketoimintamalli Business Model Canvasin avulla.

Ennakkoinnin avulla yritys voi saada kilpailuetua liiketoiminnan suunnittelemiseksi tulevaisuuden matkailijan tarpeita vastaavaksi. Toimintaympäristön analyysillä yritys saa tietoa strategian luomisen tueksi, kun analysoinnin kohteena ovat sekä alan nykyiset toimijat, asiakkaat, toimittajat että mahdolliset uudet tulokkaat. Liiketoimintamalli kerää yhteen kaikki yrityksen toiminnan kannalta keskeiset osa-alueet ja yritys voi tulevaisuudessa toimia mallin mukaisesti saavuttaakseen visionsa.

Matkailun kasvu jatkuu tulevaisuudessa. Matkailijoiden tarpeissa näyttäisivät korostuvan yksilöllisyyden ja elämysten tavoittelu, ekologisempien ja kestävämpien vaihtoehtojen etsintä sekä harrastusten ympärille muodostuva yhteisöllisyys. Kasvava asiakasryhmä on erityisesti ikääntyvä väestö, jotka matkaillessaan vaativat paljon ja uskaltavat tehdä yksilöllisiä valintoja. Yrityksen näkökulmasta tulevaisuuden matkailijan tarpeisiin vastaaminen on olennainen osa liiketoiminnan kehittämistä.

ASIASANAT:

Strategia, tulevaisuudentutkimus, toimintaympäristö, matkailu.

MASTER'S THESIS | ABSTRACT

TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Master's Degree Programme in Hospitality Management

2014 | 73

Instructor Eija Koivisto

Niina Aitamurto

FUTURE OF THE TOURISM COMPANY

This master's thesis is a development work which concentrates on developing a strategic plan for a small tourism company by using future foresight and industry analysis. Tourism is a growing industry which has to react quickly to changes and even the smallest of the companies has to make strategic decisions without information about the future. In this thesis megatrends and weak signals affecting tourism industry are analyzed. Industry analyses are executed by utilizing Porter's five forces model. Competence of the company was analyzed by using SWOT-analysis. Future tourism in 2030 was surveyed with scenario work and different scenarios were created from which the most valuable for the company's perspective was chosen.

Based on analyses and scenario the mission and the vision were created for the company. Using strategic stairs the company intends to achieve its vision by 2030. For achievement of the strategy a new business model was created by utilizing Business Model canvas.

A company can benefit from future foresight and gain competitive advantage when planning its products to serve the needs of a future tourist. Industry analyses can offer valuable information as foundation for strategic development. Business model gathers all necessary tools for the company to manage its business and to accomplish its vision. Growth of tourism industry is ongoing in the future. The needs of a future tourist seem to emphasize individuality and experiences, the search for ecological and sustainable choices and communality based on avocation. Ageing population that has the courage to make individual choices and are demanding seems to be a growing customer segment. In company's perspective meeting the requirements of a future tourist is the key element for developing the business.

KEYWORDS:

Strategy, future foresight, industry, tourism.

SISÄLTÖ

1 JOHDANTO	6
1.1 Työn tavoitteet, tutkimuskysymys ja rajaukset	7
1.2 Työn viitekehys	8
1.3 Työssä käytettävät menetelmät	9
2 MATKAILUALAN KEHITYS JA TULEVAISUUS	12
2.1 Matkailutoimiala	12
2.2 Matkailualan kehitys	13
2.3 Tulevaisuudentutkimus ja ennakointi	14
2.3.1 Ennakointi matkailualalla	15
2.3.2 Megatrendit ja trendit	17
2.3.3 Matkailun megatrendit ja trendit	18
2.3.4 Hiljaiset signaalit	22
2.3.5 Matkailun hiljaiset signaalit	24
3 CASE – YRITYKSEN TOIMINTAYMPÄRISTÖN ANALYYSI JA STRATEGIATYÖ	28
3.1 Strategia	28
3.2 Toimintaympäristön analyysi strategiatyön perustana	29
3.3 Porterin viiden kilpailuvoiman malli	30
3.4 Case - yrityksen nykytilan kuvaus	34
3.4.1 Case - yritys	34
3.4.2 Porterin malli ja case-yritys	37
4 CASE – YRITYKSEN TULEVAISUUDEN SUUNNITTELU	41
4.1 Skenaariotyöskentely	41
4.1.1 Case -yrityksen skenaariotyöskentely	42
4.1.2 Tulevaisuustaulukko	46
4.1.3 Case – yrityksen strategia vuodelle 2030	51
4.2 Uusi liiketoimintamalli	56
4.2.1 Business Model Canvas	56
4.2.2 Case – yrityksen tulevaisuuden liiketoimintamalli	59
4.3 Jatkoimenpiteet ja – tutkimusajatukset	62
4.4 Työn validiteetti ja reliabiliteetti	64

5 YHTEENVETO	66
---------------------	-----------

LÄHTEET	68
----------------	-----------

LIITTEET

Liite 1. Neuvotteluvoimien analyysit.

KUVIOT

Kuvio 1. Opinnäytetyön teemat.	8
Kuvio 2. Heikkojen signaalien muuttuminen trendiksi ja megatrendiksi (Molitor 1977; Rubinin 2004 ja Hiltusen 2012 mukaan).	23
Kuvio 3. Viiden kilpailuvoiman malli (Porter 1996, 22).	32
Kuvio 4. Toimintaympäristön analyysi Porterin mallin mukaan.	40
Kuvio 5. ACTVOD – tulevaisuusprosessi (Hietanen 2009, 17).	44
Kuvio 6. Tulevaisuusverstaan vaiheen 2 tuloksia.	45
Kuvio 7. Strategiaprosessi case -yrityksessä.	52
Kuvio 8. Case- yrityksen strategiportaati.	54
Kuvio 9. Liiketoimintamalli.	60
Kuvio 10. Hiljaisten signaalien käyttö organisaation tulevaisuus- ja strategiatyössä (Hiltunen 2012, 130).	63

TAULUKOT

Taulukko 1. Matkailun megatrendit ja trendit.	19
Taulukko 2. Yrittäjän osaaminen.	35
Taulukko 3. ACTVOD - tulevaisuustaulukko.	47
Taulukko 4. Tulevaisuustaulukon SWOT - analyysi.	48
Taulukko 5. Tulevaisuuden skenaariot.	51

1 JOHDANTO

Palvelu- ja erityisesti matkailuala on nopeasti muuttuvaa. Matkailu on viimeisten vuosikymmenien aikana muuttunut merkittävästi: maailma on avartunut, globalisoitunut ja melkein mikä tahansa on saavutettavissa missä tahansa Internetin maailman kautta. (Kostiainen ym. 2004, 312.)

Tarjonta matkailualalla on monipuolistunut, ja yksilölliset vaihtoehdot massamatkailun sijaan ovat olleet viimevuosien trendi. Asiakkaan ei enää tarvitse ostaa valmista pakettia matkatoimistosta, vaan hän voi paketoida dynaamisesti online-varausjärjestelmissä omannäköisensä matkan sille ajankohdalle kuin hän itse haluaa. Toisaalta asiakkaista on tullut entistä vaativampia ja tiedostavampia, ja odotukset ovat kovia. Haetaan elämyksiä. (Brännare ym. 2004, 244–245; Kostiainen ym. 2004, 294–296.)

Matkailuyrityksen kilpailukyvyyn säilyttäminen muuttuvilla markkinoilla vaatii paitsi tarkkaan suunniteltua strategiaa, myös tulevaisuuden ennakoitua. Matkailu on toimialana trendiherkkä, ja muutokset asiakkaan tarpeissa ja kulutuskäyttäytymisessä saattavat tapahtua nopeasti. Yrityksen onkin oltava ajan hermolla, kyettävä uusien tuotteiden tuottamiseen ja strategian muuttamiseen tarpeen mukaan.

Usein matkailuyrityksissä tehdään päätöksiä perustuen menneeseen tulokseen. Toimintaympäristön muutoksiin reagoidaan, mutta ei olla suunnittelemassa ja kehittämässä aktiivisesti omaa tulevaisuutta. Tulevaisuuden ennakoinnin avulla matkailuyrityksen on mahdollista saada uskallusta ja työkaluja uusien tuotteiden kehittelyyn ja innovointiin sekä yrityksen strategiseen suunnitteluun. (Ouallen 2012b, 72.)

Toimintasuunnitelma tai strategia on yrityksen toimintaa ohjaava työkalu. Strategian avulla yritykselle hahmotellaan tulevaisuuden suunta. Se määrittää mihin suuntaan yrityksen tulee edetä saavuttaakseen päämääränsä. Strategia päivit-

tyy usein yrityksen toiminnan mukana, ja sen luomisessa tulee ottaa huomioon toimintaympäristö ja siinä tapahtuvat muutokset. (E-conomic 2014.)

1.1 Työn tavoitteet, tutkimuskysymys ja rajaukset

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on kehittää matkailualan case – yrityksen toimintaa ja strategiaa sekä luoda yritykselle uusi strateginen suunnitelma ja liiketoimintamalli. Työn tarkoituksena on tuottaa analyysia tämän hetken toimintaympäristöstä ja pohtia analyysin pohjalta miten yrityksen strategiaa voitaisiin rakentaa tulevaisuuden tarpeita vastaavaksi. Tulevaisuuden ennakointi on oleellinen osa strategian luomista, ja sen vuoksi sitä on hyödynnetty myös tämän työn tekemisessä.

Työssä etsitään vastauksia ja ratkaisuja seuraaviin tutkimuskysymyksiin:

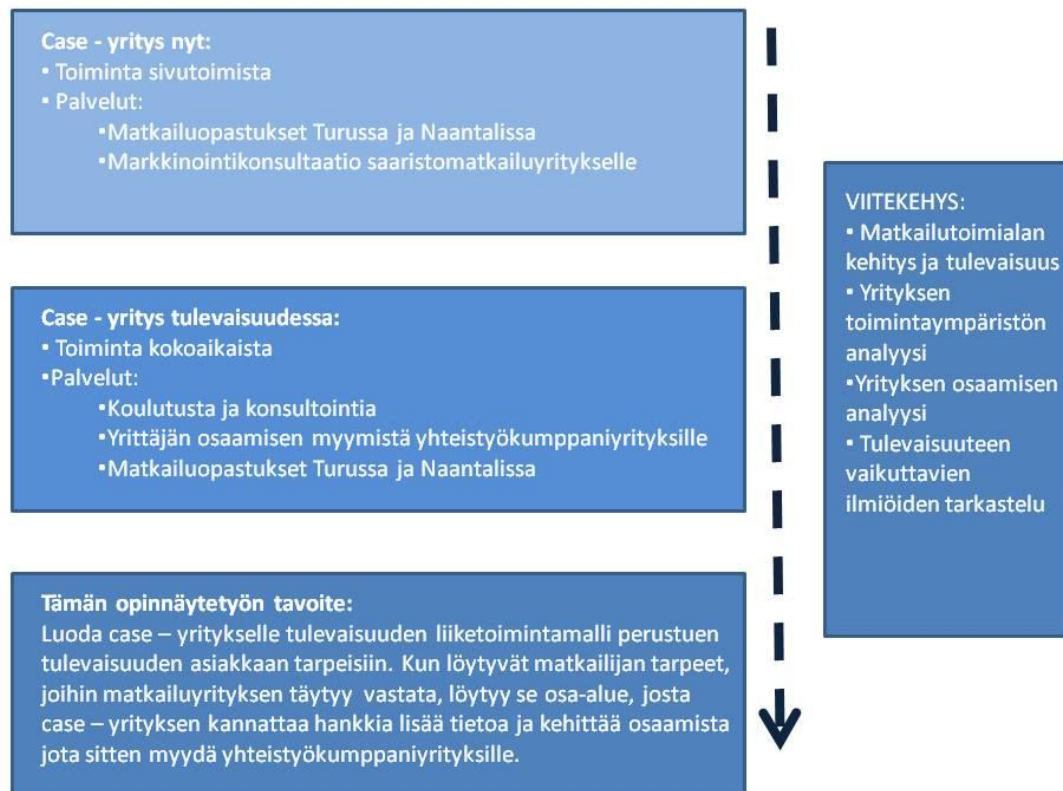
- Millaisia tarpeita matkailualalla tulevaisuudessa on? Mihin suuntaan alan kehitys kulkee?
- Mihin suuntaan liiketoimintaa tulisi kehittää, jotta se vastaa tulevaisuuden tarpeisiin?
- Millainen strategia ja liiketoimintamalli valitaan liiketoiminnan kehittämiseksi?

Työn tavoitteena on luoda pohja varsinaiselle liiketoiminnalle, jota yrityksessä tulevaisuudessa harjoitetaan. Yrityksen tarkoituksena on tulevaisuudessa keskittyä matkailualan koulutus- ja konsultointipalveluihin. Tässä opinnäytetyössä käsitellään tulevaisuuden ennakointimenetelmien avulla sitä, mihin suuntaan palveluita ja tuotteita tulisi kehittää. Lopullisena tuotoksena luodaan yritykselle uusi toimintasuunnitelma, joka perustuu tulevaisuuden ennakoinnin menetelmillä hankittuun ja työstettyyn tietoon ja tiedon perusteella tehtyihin skenaarioihin yrityksen tulevaisuuden rakentamisen tueksi. Yrittäjä on hankkinut kokemusta matkailualan ammatillisen osaamisen lisäksi koulutus- ja opetustehtävistä, ja yrityksen toimintaa onkin tarkoitus kehittää siihen suuntaan. Sen vuoksi tässä

analyysissa jätetään opastuspalveluiden osuus kokonaan tarkastelun ulkopuolelle.

1.2 Työn viitekehys

Aluksi opinnäytetyössä käsitellään matkailua yleisesti toimialana, sen kehitystä sekä nykytilannetta. Työssä sivutaan kansainvälistä matkailun kenttää lyhyesti, mutta pääsääntöisesti tarkastelun kohteena on Suomen matkailutoimiala, sen nykytilanne ja tulevaisuus.



Kuvio 1. Opinnäytetyön teemat.

Kuviossa 1 on esitelty opinnäytetyön tavoitteita sekä viitekehys, jota tarkastellaan. Toimialan yleisen tilanteen tarkastelun jälkeen käsitellään sitä toimintaympäristöä, johon case – yritys aikoo tulevaisuudessa keskittyä ja analyysi on siksi rajattu käsittelemään matkailualan koulutus- ja konsultointipalveluita.

Tulevaisuudentutkimuksen työkaluilla käsitellään koko matkailun kenttää, jotta saataisiin laajempi näkemys siitä, millaisia tulevaisuuden matkailijan tarpeet ovat ja millaisia palveluita tulevaisuudessa tarvitaan. Kartoituksen avulla saadaan yrityksen käyttöön käyttökelpoista analyysia oman osaamisen ja yritystoiminnan kehittämisen tueksi. Loppuosa työstä keskittyy tulevaisuuden tutkimuksen menetelmillä työstettävän tiedon analysointiin ja uuden liiketoimintamallin luomiseen.

1.3 Työssä käytettävät menetelmät

Tämä opinnäytetyö on luonteeltaan kvalitatiivinen tapaustutkimus sekä kehittämistyö, jossa oleellista ei niinkään ole uuden teorian luominen, vaan uusien mahdollisuuksien ja ratkaisujen etsiminen case – yrityksen tarpeisiin. Tapaustutkimuksessa tutkitaan yritystä tai organisaatiota syvällisesti sen omassa ympäristössä. Tuloksena saadaan kehittämismalli, joka voi ratkaista yhden toimijan ongelman, mutta on harvoin suoraan yleistettävissä laajaan joukkoon. Kvalitatiivinen tutkimus on kokonaisvaltaista tiedon hankintaa, jossa pääpaino on aineiston monipuolisessa tarkastelussa ja tiedon tulkinnassa. (Hero 2011; Hirsjärvi ym. 2004, 155.)

Osana työn tekemistä käytetään ennakointia. Ennakoinnin avulla hankitaan, monitoroidaan ja analysoidaan tietoa tulevaisuudesta. (Hero 2011.) Tulevaisuutta voidaan tutkia ja ennakoida usein menetelmin. Tässä työssä on otettu tutkimuksen kohteeksi matkailualaan vaikuttavat megatrendit sekä hiljaiset signaalit, joita monitoroidaan erilaisista kansainvälisistä ja kotimaisista lähteistä. Erityisen tarkastelun kohteeksi on valittu sellaisia lähteitä, jotka liittyvät matkailualaan.

Case -yrityksen strategiatyössä työkaluna käytetään skenaariotyöskentelyä. Skenaariotyöskentelyä voidaan toteuttaa erilaisin menetelmin. Tässä työssä menetelmäksi valittiin ACTVOD- tulevaisuustaulukko (Hietanen 2009), jota käytetään soveltaen.

ACTVOD- tulevaisuustaulukko on Turun Kauppakorkeakoulun Tulevaisuudentutkimuslaitoksen kehittämä tulevaisuustaulukko, joka soveltuu erityisen hyvin

strategioiden ja visioiden luomiseen. Menetelmä koostuu viidestä yhdistetystä perusmenetelmästä

1. Tulevaisuusverstas
2. Tulevaisuuspyörä
3. Tulevaisuustaulukko
4. Pehmeä systeemimetodologia
5. Delfoi -menetelmä. (Hietanen 2009, 9.)

Tässä opinnäytetyössä käytettävään sovellettavaan ACTVOD – menetelmään sisältyvät tulevaisuusverstas, tulevaisuuspyörä sekä tulevaisuustaulukon luominen.

Jotta tulevaisuuden muutoksia voitaisiin peilata jo olemassa olevaan tilanteeseen, on tässä työssä analysoitu myös tämän hetken toimintaympäristöä. Menetelmänä toimintaympäristön analyysissa on käytetty Michael E. Porterin vuonna 1980 luomaa viiden kilpailuvoiman mallia. Mallin avulla voidaan analysoida yrityksen toimintaympäristöä, ja sen antamien tuloksien avulla luoda yritykselle sellainen kilpailustrategia, joka vähentää voimien negatiivista vaikutusta yrityksen toimintaan (Porter 1996, 22).

Toimintaympäristön analyysin ja ennakkointityön tuotoksena luodaan yritykselle strategiset portaavat, joiden avulla saavutetaan tulevaisuuden visio. Lisäksi työssä käytetään Business Model Canvas – työkalua, joka on vapaasti käytettävissä oleva strategisen johtamisen työkalu. Malliin yritys voi täydentää juuri omaa liiketoimintaansa kuvaavat osa-alueet ja kuvata, muotoilla tai ideoida sen avulla omaa liiketoimintaansa. (Business Model Foundry, 2014.)

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa aineistona voivat olla virallisten dokumenttien lisäksi muistelmat, omaelämäkerrat tai päiväkirjat. Aineiston valinnassa merkittävää on se, miten sitä käsitellään ja tutkitaan. Tutkimusongelmat ohjaavat usein menetelmiä ja analyysieja. (Hirsjärvi ym. 2004, 206, 209.)

Tutkittavaa tietoa on paljon ja oleellista on käyttää useita tiedonkeruumenetelmiä, jotta tuloksesta saadaan luotettava. Dokumenttianalyysia tehdään itse määritellyistä lähteistä tietyillä itse määritellyillä kriteereillä. Dokumenttianalyysi on usein yhdistetty muihin tutkimusmenetelmiin. (Hero 2011.)

Dokumenttianalyysilla tarkoitetaan sellaisen todennettavissa olevien aineistojen analyysia, jota ei saada välittömien havaintojen avulla. Dokumenttianalyysi voi olla valmiin aineiston käyttämistä ja kokoamista aiheista, joita on käsitelty eri lähteissä. Dokumenttiaineistoa käytetään usein rinnakkain, eli useamman lähteen samanaikaisessa käytössä. Aineistoa löytyy esimerkiksi lehdistä, tiedotusmateriaaleista, pöytäkirjoista, raporteista ja hakuteoksista. Dokumenttianalyysissa tärkeää on lähdekritiikki ja oikean tiedon löytäminen. (Anttila 1998.)

Tiedon löytyminen ei ole nykyaikana ongelma, mutta juuri oikean tiedon löytäminen laajasta tarjonnasta saattaa muodostua ongelmaksi. Lähdekritiikissä onkin syytä kiinnittää huomiota ainakin seuraaviin seikkoihin:

- Kuka on koonnut dokumenttimateriaalin?
- Mihin tarkoitukseen aineisto on koottu?
- Mitä informaatiota aineisto sisältää? Kysymys liittyy myös oman tutkimusaiheen rajaukseen.
- Mitä informaatiota on tarkoitus saada kokoon?
- Tutkitaanko juuri sitä, mitä pitääkin tutkia?
- Onko tallennettu aineisto kattava? (Anttila 1998.)

Tässä opinnäytetyössä tietoa on kerätty matkailutoimialaa koskevista kansainvälisistä ja kotimaisista raporteista ja tutkimuksista, Internet-sivustoilta sekä kirjallisista lähteistä. Lähteitä käytetään työssä rinnakkain ja samanaikaisesti. Lähteiden hankinnassa on kiinnitetty huomiota lähteiden luotettavuuteen huomioimalla niiden ikä, kirjoittajan tunnettuus, lähteen uskottavuus sekä julkaisija (Hirsjärvi ym. 2004, 102-103).

2 MATKAILUALAN KEHITYS JA TULEVAISUUS

2.1 Matkailutoimiala

Matkailu on laaja toimiala, jonka sisälle kuuluvat niin liikenne- ja henkilönkuljetuspalvelut kuin matkatoimistojen toiminta sekä majoitus- ja ravitsemispalvelut ja ohjelmapalvelutkin. (Harju-Autti 2011, 8-9.) Ala on viimeaikaisista taloustilanteen vaikeuksista edelleen kasvava. Matkailu on kuitenkin herkkä muutoksille, ja heikon taloustilanteen lisäksi tämän hetkisiä paineita alalle luovat kasvanut turvattomuus, lentoyhtiöiden vaikeudet sekä luonnonkatastrofit ja epidemiat (Harju-Autti 2011, 20; Puhakka 2011, 5.)

Maailman matkailujärjestön (UNWTO) mukaan koko maailmassa ylitettiin ensimmäisen kerran miljardin matkailijan raja vuonna 2012 ja vuonna 2013 matkailijoita oli hieman alle 1,1 miljardia. Maailmanlaajuisesti mitaten joka yhdestoista työpaikka löytyy matkailualalta. Keskimäärin 6 % maailman viennistä on matkailua. (UNWTO 2014, 2.)

Suomessa matkailualan työllisyysvaikutukset ovat laajat ja sen merkittävyys tulonlähteenä on suuri. Tilastokeskuksen mukaan vuonna 2011 alalla työskentelevien kokonaismäärä oli 184 400 työntekijää mukaan luettuna koko- ja osa-aikaiset työntekijät. Matkailu on toimialana pienten yritysten kenttä. Matkailuyrityksiä oli yhteensä 27 000 ja niistä pieniä mikroyrityksiä oli peräti 90 %. Matkailun osuus bruttokansatuotteesta vuonna 2013 oli 2,7 %. (TEM 2014, 9.)

Vaikka Suomi sijaitsee tärkeän lähtöalueen, Euroopan laidalla, on suomalaisen matkailuelinkeinon perusta kotimaan matkailussa. Kehitystä ja parempia katteita sen sijaan haetaan ulkomaisista työ- ja vapaa-ajan matkustajista. (Harju-Autti 2011, 20; TEM, 2014,10.) Ulkomaalaisten matkailijoiden määrä onkin ollut viime vuosina kasvussa, ja vuonna 2012 Suomessa vieraili 7,6 miljoonaa ulkomaalaista matkailijaa. Ulkomaalaisista matkailijoista Suomessa vierailee eniten venäläisiä, virolaisia ja ruotsalaisia. (Tilastokeskus, 2013.)

2.2 Matkailualan kehitys

Vaikka matkailun juuret ovat jo antiikissa ja keskiajalla, varsinaisesta massamatkailusta tai turismista voidaan puhua vasta teollistumisen yhteydessä. Ensimmäiset matkailuun liittyvät palvelut olivat keskiajan majoitus- ja ravitsemispalvelut, jotka kehittyivät erityisesti pyhiinvaeltajia varten. Myöhemmin kehittyivät kiltalaitos, kyytilaitos ja 1800-luvulla käytettiin majoituspalveluita tarjoavista yrityksistä ensi kertaa nimitystä hotelli. Samoihin aikoihin perustettiin Englannissa ensimmäinen valmismatkoja järjestävä toimisto Thomas Cookin toimesta. (Kostiainen 2006, 8-9.)

1960- ja -70 – luvuilla massamatkailu sellaisena kuin siitä tänä päivänä puhutaan, tavoitti edullisten matkojen hengessä ”jokaisen takametsän akan ja ukon.” Teollisuuden kasvu ja elintason nousu sekä vapaa-ajan lisääntyminen olivat tärkeitä elementtejä massamatkailun kehittymisessä. (Kostiainen 2006, 9.)

Charter-lennot ja yhdistetyt matkapaketit tekivät nopeasti matkailun mahdolliseksi kaikille, mutta erilaiset talouden heilahtelut ovat vaikuttaneet alaan jo menneinä vuosikymmeninä: öljykriisi vuonna 1973 nosti lentojen hintaa, Kyp-roksen kriisi 1974 johti kaikkien Välimeren matkojen peruuttamiseen ja 1990-luvun laman aikana useita valmismatkojen järjestäjiä ajautui konkurssiin. (Finnmatkat 2014.)

Myös työmatkailu, kokous-, kongressi- ja kannustematkailu ovat kehittyneet yksittäismatkailijoiden määrän noustessa. 2000-luvun alun nouseviin trendeihin kuuluneen kannustematkailuun arvioitiin käytettävän maailmanlaajuisesti yli 10 miljardia euroa (Kostiainen ym. 2004, 295). Vuonna 2013 Suomeen suuntautuvien kongressimatkojen tuoma tulo kasvoi vuodesta 2010 peräti 63 % (MEK 2014).

Vapaa-ajan matkailijan käyttäytymiseen voidaan pyrkiä vaikuttamaan matkailumarkkinoinnilla, mutta työmatkailuun sillä ei useinkaan ole vaikutusta. Vapaa-ajan matkailija on myös herkempi muuttamaan lomailutottumuksiaan trendien perässä kuin työmatkaaja. Viime vuosien taloudellinen epävarmuus on kääntä-

nyt suomalaisten matkailijoiden määrän hienoiseen nousuun kotimaassa. Ulkomaille matkustettaessa suomalainen matkailija suosii lyhyitä kaupunkilomia sekä perinteisiä aurinkolomia. Suomalainen kaipaa lomaltaan monipuolisuutta sekä hyvää hinta-laatusuhdetta. (Harju-Autti 2011, 23.)

Merkittävin viime vuosien muutos on sähköisen liiketoiminnan rajua kasvu ja kehitys. Teknologian kehittyminen on tuonut mahdollisuuden lähes jokaiselle länsimaissa tehdä varauksia ja ostoksia Internetin kautta tai jopa matkustaa virtuaalisesti (Kostiainen ym. 2004, 319.). Erityisesti matkailualalla sen vaikutus on ollut jonkin verran negatiivinen: matkatoimistot ovat ajautuneet ahdinkoon ja sulkeneet ovensa ja suuret matkanjärjestäjät ovat lopettaneet toimistojaan useilla paikkakunnilla. UNWTO:n John Kesterin (2008) mukaan edes heidän ennusteensa Internetin kasvun nopeudesta ei ollut tarpeeksi mittava, vaan arviot siitä olivat aliarvioituit. Vuonna 2008 41 % eurooppalaisista matkailijoista varasi matkansa Internetin välityksellä, kun vuonna 2006 vastaava luku oli 32 % (Oxford Economics & Amadeus 2010, 10).

2.3 Tulevaisuudentutkimus ja ennakointi

Tulevaisuudentutkimus ei ole ennustamista, eikä tulevaisuudentutkijoilla ole kristallipalloa jonne kurkistaa ja nähdä yksiselitteinen oikea tulevaisuus. Kysymys on ennen kaikkea ennakoinnista, kyvystä lukea merkkejä nykytilasta ja arvioida mitä on mahdollisesti tulossa. (Kamppinen ym. 2002, 19–21.) Tulevaisuudentutkimus ei myöskään ole asiantuntijoiden ja tutkijoiden yksinoikeus, vaan pienetkin yritykset ja organisaatiot voivat tehdä ennakointityötä osana päivittäisiä toimintoja (Ouallen 2012b, 72). Yhä useammat yritykset ovatkin ottaneet tulevaisuuden ennakoinnin osaksi strategiatyötään (Mannermaa 2004, 11).

Tulevaisuutta tutkittaessa pyritään käytössä olevan tiedon ja analyysien perusteella luomaan skenaarioita tulevaisuudesta. Keskeistä on erottaa ennustettu tila ja tavoitetila: mitä teoilla on saatava aikaiseksi, miten saavutetaan tavoiteltu päämäärä. (Kamppinen ym. 2002, 24–25.) Tulevaisuudentutkimuksen avulla pyritään siis vaikuttamaan tämän hetken päätöksiin (Mannermaa 1999, 22).

Tulevaisuus voi kehkeytyä erilaisia polkuja pitkin, ja voidaankin puhua vaihtoehtoisista, mahdollisista maailmoista, eli erilaisista vaihtoehtoista joita tulevaisuus tuo tullessaan. Näiden tulevaisuuspolkujen syntyyn vaikuttavat lukuisat toimenpiteet ja toiminnot joita toimija voi tehdä saavuttaakseen jonkin tulevaisuuden tapahtuman tai päämäärän. (Kamppinen ym. 2002, 26.)

Tulevaisuuskuvat voivat muuttua nopeasti ja radikaalistikin, joten riskitöntä ennakointi ja tulevaisuudentutkimus eivät ole (Ouallen 2012b, 72). Asiakkaan muuttuvien tarpeiden ennakkoinnilla voidaan kuitenkin parantaa kilpailukykyä, tuottaa uusia innovaatioita ja löytää uusia liiketoiminta-alueita (Puhakka 2011, 4). Erilaisten, vaihtoehtoisten tulevaisuuksien ymmärtäminen auttaa organisaatioita ja yrityksiä myös vaikuttamaan aktiivisesti tulevaisuuden kehittymiseen. (TEM 2014).

2.3.1 Ennakointi matkailualalla

Tulevaisuuden hahmottaminen, erilaisiin tapahtumiin ja muutoksiin varautuminen ja asiakkaiden muuttuvat tarpeet kiinnostavat eri toimialojen yrityksiä ja organisaatioita. Ennakointi auttaa organisaatioita varautumaan muutoksiin sekä suunnittelemaan toimintaansa säilyttääkseen kilpailukykyä muuttuvilla markkinoilla. (Puhakka 2011, 4; TEM 2014.)

Matkailualalla on jo pitkään pyritty ennakoimaan tulevaisuutta erilaisin ennakkoinnin ja tulevaisuudentutkimuksen keinoin. Kansallista ennakointia suorittavat mm. Finpro, Sitra ja Tulevaisuuden tutkimuskeskus Turun Yliopiston yhteydessä. Erityisesti matkailualan tulevaisuutta ennakoimaan on koottu Matkailualan tutkimus- ja koulutusinstituutin koordinoima ennakointiverkosto, jonka tehtävänä on kerätä kansallista, hajallaan olevaa matkailun ennakointia helpottavaa tietoa, sekä välittää tätä tietoa ja ennakointiin liittyvää osaamista. (Ouallen 2012a, 60–61.)

Matkailu on toimialana riippuvainen useista globaaleista megatrendeistä, kuten ilmastonmuutoksesta, kuluttajakäyttäytymisen muutoksesta sekä maailmanlaajuisesta taloustilanteesta. Näiden muuttujien valossa on yhä tärkeämpää pyrkiä

ennakoimaan tulevaa ja varautua mahdollisiin muutoksiin asiakkaan tarpeissa ja ostokäyttäytymisessä. (Kaksonen ym. 2012, 6.)

Matkailualan kasvun odotetaan jatkuvan tulevaisuudessa. UNWTO on arvioinut matkailun kasvuvauhdin olevan vuosittain 3,8 % vuosina 2010–2020. Todellisuudessa kasvu on ollut jo tähän mennessä hieman nopeampaa (UNWTO 2014, 2-3.) Myös World Travel and Tourism Council (WTTC) on arvioinut matkailun kysynnän kasvavan tulevaisuudessa. Talous- ja työllisyysvaikutusten odotetaan niin ikään kasvavan. (Puhakka 2011, 5.)

Kulutuskäyttäytymisen ennustetaan muuttuvan kun vapaa-aika lisääntyy. Lyhytlomien määrän uskotaan kasvavan, ja asiakkaiden tietoisuuden ja kriittisyyden lisääntyvän. Eettisyys ja luksus kohtaavat kestävän matkailun tavoittelussa ja aitouden metsästäminen lisääntyy. Jo nyt elämyksellisyyden tavoittelu on yksi keskeisistä matkailualan trendeistä, ja ainutlaatuisuuden ja yksilöllisyyden etsintä lisääntyy tulevaisuudessa kun asiakasryhmät pirstaloituvat ja jakautuvat yhä pienempiin segmentteihin. (Puhakka 2011, 6-7, 12–13.)

Tulevaisuuden matkailijan tarpeet ovat monimuotoisia ja herkkiä trendeille ja medialle. Sosiaalisen median merkitys tuotetiedon levittäjänä ja keskustelukanavana kasvaa entisestään, ja matkailijat hakevatkin uudenlaista yhteisöllisyyttä jakaakseen kokemuksiaan tai elämäntapaansa. Asiakkaita tulisikin segmentoida ensisijaisesti tarpeiden, ei sosiodemografisten piirteiden pohjalta. (Puhakka 2011, 8-13.)

Kasvun turvaaminen edellyttää ennakointia ja pitkän aikavälin huolellista suunnittelua (TEM 2014, 14). Vaikka alan tulevaisuus näyttää valoisalta, oleellista kasvun jatkuvuuden sekä yritysten kannattavuuden näkökulmasta on pyrkimä ennakoimaan asiakkaiden tarpeita ja ostokäyttäytymistä vallitsevine trendien ja megatrendien valossa. Näin kasvavaan ja muuttuvaan kysyntään pystytään jatkossakin vastaamaan oikeantyyppisillä tuotteilla ja innovaatioilla.

2.3.2 Megatrendit ja trendit

Megatrendi – käsite syntyi 1980-luvulla futuristi John Naisbittin tutkimuksen tuloksena. Naisbittin mukaan

Megatrendit eivät vain tule ja mene ohi nopeasti. Nämä laajat yhteiskunnalliset, taloudelliset, poliittiset ja teknologiset muutokset muodostuvat hitaasti, mutta sitten kun ne tapahtuvat, ne vaikuttavat meihin jonkin aikaa – seitsemästä kymmeneen vuoteen tai pidempään. (Naisbitt 1990; Hiltusen 2012, 78 mukaan.)

Megatrendit ovat kehityksen suuria linjoja, sellaisia laajoja ilmiöitä, joilla on toteutuneen kehityksen valossa selkeä suunta, jonka uskotaan jatkuvan tulevaisuudessa. Megatrendistä voidaan puhua silloin, kun ilmiö on tarpeeksi laaja ja sisältää globaaleja makrotason tapahtumia. Sen sisällä voi olla myös toisilleen vastakkaisia tapahtumaketjuja. (Mannermaa 1999, 84–85; Rubin 2005.)

Megatrendejä on kohtuullisen helppo löytää, kun niiden ajatellaan olevan kansainvälisiä, maailmanlaajuisia tapahtumia tai muutosprosesseja yhteiskunnallisessa kehityksessä (Rubin 2005). Megatrendeilla on useimmiten myös koko yhteiskunnallista rakennetta muuttava merkitys, ja muutos näkyy sekä kansainvälisellä että kansallisella tasolla (Hernesniemi 2000, 61). Esimerkiksi globalisaatio, ilmastonmuutos ja teknologian kehittyminen ovat tämän hetken megatrendejä (Kaksonen ym. 2012, 8).

Megatrendit voivat olla poliittisia tai taloudellisia, maailmalaajuisia kehityskulkuja. Joskus on haastavaa todeta, mikä trendi tai megatrendi on jonkin toisen ilmiön syy tai seuraus. (Rubin 2005.) Esimerkiksi globaali taloudellinen tilanne on selvästi megatrendi, sen suunta on ollut pitkään sama, ja tämän hetken tietojen valossa sen kehityksen uskotaan jatkuvan samansuuntaisena. Sen sisällä on kuitenkin runsaasti erilaisia trendejä ja hiljaisia signaaleja, jopa vastakkaisia megatrendin kanssa. Niiden ennustettavuus ei ole lainkaan niin yksinkertaista kuin laajan megatrendin.

Trendit ovat mittavia ja laajoja ilmiöitä, suuntia tapahtumille. Trendien laajuus ei yllä megatrendin tasolle ja erilaiset trendit voivat vaikuttaa eri toimialoilla tai maantieteellisillä alueilla. Hiltunen (2012, 94–95) määrittelee trendin olevan lä-

himenneisyydessä ja tässä hetkessä näkyvä muutoksen suunta, joka voi jatkua samanlaisena tulevaisuudessa. Toisilla trendeillä on enemmän historian paino- lastia, eli niiden voidaan uskoa jatkuvan todennäköisemmin samankaltaisena tulevaisuudessa kuin sellaisten trendien, joilla ei historiakiinnitystä ole. Trendejä ovat esimerkiksi Facebook, jonka kasvua voidaan pitää historiaan kiinnittyneenä trendinä sekä muotivirtaukset tai vastuullinen ja eettinen kuluttaminen, joilla ei vielä historiariippuvuutta ole. (Hiltunen 2012, 95-96; Kaksonen ym. 2012, 9.)

Megatrendejä ja trendejä tutkitaan ja analysoidaan eli monitoroidaan tulevai- suudentutkimuksessa eri organisaatioiden toimesta. Niitä hyödynnetään niin elinkeinopolitiikassa, liiketoiminnan laajentamisessa kuin pienten yritysten stra- tegiatyöissäkin. (Hernesniemi 2000, 61.)

2.3.3 Matkailun megatrendit ja trendit

Matkailuun vaikuttavia megatrendejä ja trendejä on luokiteltu eri tutkimuksissa runsaasti ja monipuolisin kartoituksin. Taulukkoon 1 on kerätty niitä globaaleja megatrendejä, joita useampi eri tarkastelun kohteena ollut lähde oli nostanut tärkeäksi. Globaalien megatrendien rinnalle kerättiin matkailun megatrendejä ja trendejä maailmalla sekä Suomessa.

Taulukko 1. Matkailun megatrendit ja trendit.

GLOBAALIT MEGATRENDIT	MATKAILUN MEGATRENDIT MAAILMALLA	MATKAILUN MEGATRENDIT JA TRENDIT SUOMESSA	VAIKUTTAVUUS MATKAILUUN SUOMESSA
Globalisaatio (Ahola & Palkamo 2009; CSIRO 2012; Hiltunen 2012; Kaksonen ym. 2012; KPMG 2013; Oxford Economics & Amadeus 2010; Puhakka 2011; TEM 2014; UNWTO 2014.)	Globalisaatio: rajoitusten poisto, kilpailun lisääntyminen, liikkuvuuden lisääntyminen (Ahola & Palkamo 2009; Hiltunen 2012.)	Globalisaatio: rajoitusten poisto, kilpailun lisääntyminen, liikkuvuuden lisääntyminen (Ahola & Palkamo 2009; Hiltunen 2012.)	Vaikuttavuus erittäin suuri: avoimet työmarkkinat, kilpailun kasvu (esim. venäläiset sijoittajat Suomen mökki- vuokrausmarkkinoille) (Ahola & Palkamo 2009; Hiltunen 2012.)
Kaupungistuminen (Hiltunen 2012; KPMG 2013.)	Eettisen asumisen ja rakentamisen mahdollisuudet, energian vähentyminen (KPMG 2013.)	Eettisen asumisen ja rakentamisen mahdollisuudet, energian vähentyminen (KPMG 2013.)	Vaikuttavuus suuri: perinne-, nostalgia- ja maaseutumatkailun nousu (Kostiainen ym. 2004; Palmroos 2013.)
Nouseva itä (CSIRO 2012; Puhakka 2011.)	Aasia nousee yhdeksi tärkeimmäksi lähtöalueeksi talouskasvun myötä (Puhakka 2011.)	Aasia nousee yhdeksi tärkeimmäksi lähtöalueeksi talouskasvun myötä (Puhakka 2011.)	Vaikuttavuus melko suuri: vaatii uusia tuotteita uusille asiakasryhmille, kulttuurituntemuksen lisäämisen tarve (Puoskari 2012.)
Vähemmän on enemmän (CSIRO 2012.)	Kulutus- ja ostokäytännön muutos, eettinen matkailu, DIY, vapaaehtoistyö, back-to-basics (Kaksonen ym. 2012; Kostiainen ym. 2004; Puoskari 2012.)	Kulutus- ja ostokäytännön muutos, eettinen matkailu, DIY, kotimaan matkailun lisääntyminen, vapaaehtoistyö, ympäristösertifikaatit, perinematkailu (Kaksonen ym. 2012; Kostiainen ym. 2004; Puoskari 2012.)	Vaikuttavuus melko suuri: uudenlaisten tuotteiden innovointi vastaamaan asiakkaiden muuttuvia tarpeita, energiansäästöön ja ympäristöasioihin liittyvät uudet investoinnit yrityksiltä, puhtaus (Kaksonen ym. 2012; TEM 2014.)
Nuoruuden tavoittelu ja hyvinvointi, ikääntyvä väestö (CSIRO 2012; Hiltunen 2012; Puhakka 2011.)	Ikääntyvät asiakkaat, aktiiviset seniorit wellness-matkailun kehittyminen (Kaksonen ym. 2012; Kostiainen ym. 2004; Puhakka 2011.)	Ikääntyvät asiakkaat, aktiiviset seniorit, wellness-matkailun kehittyminen, uudet wellness-tuotteet, joissa hyödynnetty pohjoista luontoa (Kaksonen ym. 2012; Kostiainen ym. 2004; Puhakka 2011.)	Vaikutus merkittävä: jo nyt wellness-matkailu on nousussa ja ikääntyvällä väestöllä on erilaisia tarpeita (Kaksonen ym. 2012; Puhakka 2011.)

jatkuu

Taulukko 1 (jatkuu).

<p>Teknologian kehittyminen</p> <p>(Ahola & Palkamo 2009; CSIRO 2012; Hiltunen 2012; Kaksonen ym. 2012; KPMG 2013; Oxford Economics & Amadeus 2010; Puhakka 2011; TEM 2014; UNWTO 2014)</p>	<p>Virtuaalimatkailu (Kostiainen ym. 2004.)</p> <p>Sosiaalinen media: yhteisöllisyys, keskustelukanava, tuotetiedon levittäjä (Ahola & Palkamo 2009; Puhakka 2011)</p>	<p>Virtuaalimatkailu (Kostiainen ym. 2004.)</p> <p>Sosiaalinen media: yhteisöllisyys, keskustelukanava, tuotetiedon levittäjä(Ahola & Palkamo 2009; Puhakka 2011)</p>	<p>Vaikuttavuus suuri: varaimisen nopeus ja helppous kehittyvät, jokaisen on pakko olla mukana sosiaalisessa mediassa? Markkinoinnin murros → sosiaalinen media tuotetiedon välittäjänä, digitalisaatio (CSIRO 2012; Hiltunen 2012; Puhakka 2011.)</p>
<p>Suuret odotukset, vaativat asiakkaat, yksilöllistyminen</p> <p>(CSIRO 2012; KPMG 2013; Puhakka 2011.)</p>	<p>Tehokkuus matkailussa: lyhytloimat, luksus</p> <p>Tuotteen arvon mittaaminen: elämys tuotetta tärkeämpi (Kaksonen ym.2012; KPMG 2013; Puhakka 2011; TEM 2014.)</p> <p>Läpinäkyvyys hinnoittelussa (KPMG 2013.)</p>	<p>Lyhytloimat lähelle → kotimaan matkailun nousu, ekoluksus</p> <p>Tuotteen arvon mittaaminen: elämys tuotetta tärkeämpi (Kaksonen ym.2012; KPMG 2013; Puhakka 2011; TEM 2014.)</p> <p>Läpinäkyvyys hinnoittelussa (KPMG 2013.)</p>	<p>Vaikuttavuus vähäinen: jo nyt asiakkailta on paljon yksilöllisiä tarpeita, Internet toimii tiedon välittäjänä ja asiakas on kriittinen ostamiaan palveluita tai tuotteita kohtaan (Palmroos 2013; Puhakka 2011.)</p>
<p>Ilmastonmuutos</p> <p>(Ahola & Palkamo 2009; CSIRO 2012; Hiltunen 2012; Kaksonen ym. 2012; KPMG 2013; Oxford Economics & Amadeus 2010; Puhakka 2011; TEM 2014; UNWTO 2014.)</p>	<p>Kestävän ja eettisen matkailun nousu, asiakkaiden kasvanut tietoisuus, talkoistaminen, jakamistalous (Puhakka 2011; TEM 2014.)</p>	<p>Kestävän ja eettisen matkailun nousu, asiakkaiden kasvanut tietoisuus, talkoistaminen, jakamistalous (Puhakka 2011; TEM 2014.)</p>	<p>Vaikuttavuus suuri: perinne-, nostalgia- ja maaseutumatkailun nousu (Kostiainen ym. 2004; Palmroos 2013.)</p> <p>Suomen matkailun muutos: talvikausi lyhenee (Kaksonen ym. 2012.)</p> <p>Lentomatkailun kallistuminen: Suomeen pitkä matka → jäävätkö matkailijat etelään? (Kaksonen ym. 2012.)</p>

Globalisaatiosta megatrendinä on puhuttu jo vuosia. Arvioidaan, että se olisi hetkeksi jopa hidastunut talouskriisin myötä, mutta pysähtymään sitä ei enää nyky-yhteiskunnassa saa. Globalisaation vaikutukset matkailuun ovat merkittävät. Toimialan ja yritysten näkökulmasta rajoitusten poisto ja kilpailun lisääntyminen sekä työvoiman vapaampi liikkuvuus ovat merkittäviä globalisaation vai-

kutuksia (Ahola & Palkamo 2009). Edullisemmat mahdollisuudet matkustaa, avautuneet rajat ja uudet kommunikaatiomahdollisuudet avartavat maailmaa ja lisäävät saavutettavuutta sekä sähköisesti että perinteisen matkailun tasolla (TEM 2014, 20,22). Uudet asiakasryhmät uusista lähtömaista tarvitsevat uudenlaisia tuotepaketteja ja parempaa asiakasymmärrystä. Erityisesti Aasia nousevana lähtömaana on tärkeä niin Suomelle kuin muillekin matkailumaille. (Puhakka 2011, 6; TEM 2014, 20–21.)

Kaupungistuminen, ja toisaalta kaipuu perusasioiden äärelle synnyttää uudenlaista kulutuskäyttäytymistä. Vaikka asutaan kaupungeissa, halutaan tehdä itse, kasvattaa omia ruokatarpeita ja ollaan kiinnostuneita niin ruoan kuin tekstiilien ja muiden kulutustuotteiden alkuperästä. Eettisen ja kestävän matkailun kehittymiseen vaikuttaa myös lisääntynyt tietämys ilmastonmuutoksen vaikutuksista ja omien tekojen ja valintojen vaikutuksesta siihen. Ollaan valmiita maksamaan enemmän esimerkiksi ilmastoystävällisemmästä liikennemuodosta tai ympäristöystävällisemmällä energialla lämpiävästä hotellihuoneesta. (Puhakka 2011, 13–15; TEM 2014, 20, 22.)

Ikääntyvä väestö ja hyvinvointimatkailu ovat varmasti tulevaisuudessa lähes jokaisen matkailuyrityksen avainasiakkaita ja – tuotteita. Nuoruuden ja henkisen sekä fyysisen hyvinvoinnin tavoittelussa mennään yhä pidemmälle. Ikääntyvä kuluttaja uskaltaa tehdä uudenlaisia, yksilöllisiä valintoja. (Puhakka 2011, 9.) Tavalliset liikuntamuodot korvautuvat ehkä uudenlaisilla henkis-fyysisillä kokonaisvaltaisilla palveluilla, hyvinvointia lisäävillä kokonaisuuksilla (TEM 2014, 22). Hyvinvointituotteiden kysyntä on jo nyt kasvussa, ja erilaisia luonnon ja henkisen hyvinvoinnin tuotteita yhdistäviä tuotteita kehitellään esimerkiksi Green Care – tuoteidean merkeissä (esim. Satakunnan yrittäjät 2014).

Teknologian kehittymisellä ja sosiaalisen median roolin kasvulla päätöksiä tehtäessä on tulevaisuudessa entistä keskeisempi merkitys matkailualalla. Asiakkaiden jakaminen segmentteihin tarpeiden, ei sosiodemografisten ominaisuuksien, perusteella voi luoda uudenlaista yhteisöllisyyttä, joka näkyy sosiaalisen median keskusteluissa. Tietoa jaetaan ja kysytään sähköisesti oman kiinnostuksen kohteen mukaisissa kanavissa: ehkä kaikkea kaikille tarjoava Facebook

ei ole tulevaisuuden sosiaalisen media pääkanava, vaan tilalle tulee rypäs eri alojen tai harrastusten ympärille suunniteltuja sosiaalisia kanavia. (Ahola & Pal-kamo 2009, 14; Puhakka 2011, 7-8; TEM 2014, 20.)

2.3.4 Hiljaiset signaalit

Hiljaiset signaalit ovat sellaisia ilmiöitä, joilla ei ole selkeästi tunnistettavaa historiaa, mutta voivat mahdollisesti tulevaisuudessa muuttua keskeisiksi ilmiöiksi. Heikkoja signaaleja on haastavaa havaita, koska niillä ei ole tiettyä kaavaa tai mallia, jonka mukaan ne esiintyvät. Ne ovat outoja ilmiöitä, jotka tulevat vallitsevien järjestelmien ulkopuolelta. Heikot signaalit ovat erityisen kiinnostavia siksi, että niiden havainnoija on usein muita paremmassa asemassa kun varaudutaan tuleviin muutoksiin. (Mannermaa 1999, 87–88.) Yritysten kannattaisi tulevaisuustyössään keskittyä hiljaisiin signaaleihin megatrendien sijasta, sillä hiljaisiin signaaleihin yritys voi toiminnallaan vaikuttaa, megatrendeihin ei (Mannermaa 2004, 46).

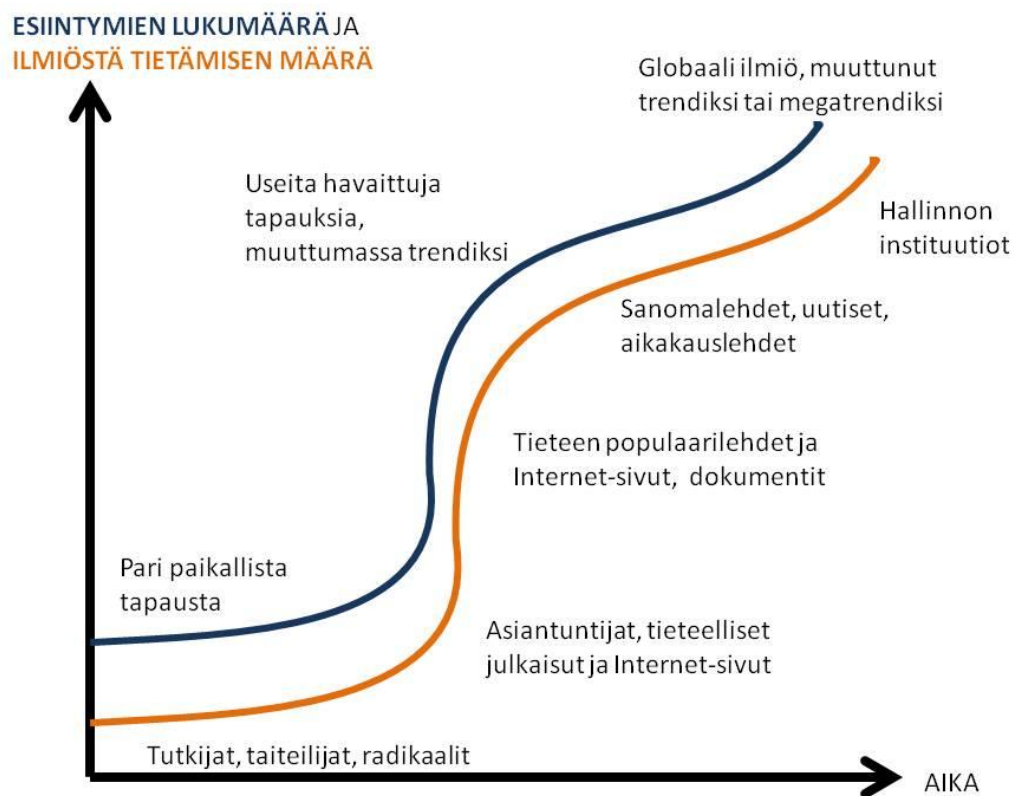
Heikko tai hiljainen signaali voi olla yksittäinen tapahtuma tai toisiinsa liittyvien tapahtumien joukko. Tapahtumahetkellä niillä ei välttämättä ole laajaa tai merkittävää vaikutusta, mutta tulevaisuuden muodostumisen kannalta ne ovat olla tärkeitä. Voidaan ajatella, että hiljainen signaali on ensimmäinen ilmaus tulevas-ta muutoksesta tai jopa sysäys tulevaisuuden muutoksen suuntaan. (Kaksonen ym. 2012, 8.)

Futuristi Elina Hiltusen mukaan kyseessä on heikko signaali jos uusi, huomioitu ilmiö esimerkiksi työpaikalla

- saa kollegat nauramaan
- vastustamaan kiivaasti
- herättää ihmetystä
- tai kukaan ei ole kuullut asiasta ennen

- halutaan, että kyseisestä asiasta ei voi puhua enempää (Hiltunen 2012, 113).

Heikkoja signaaleja voi löytää erilaisista lähteistä luotaamalla ja havainnoimalla ympäristöä sekä analysoimalla havaintoja. Tavallisesta poikkeavien tapahtumien tai uutisten kartoittaminen on oleellinen osa heikkojen signaalien havainnointia. (Nenonen 2014b.) Mannermaa (2004, 123-127) on nostanut 2000-luvun alkupuolen hiljaisiksi signaaleiksi muun muassa yhteiskunnallisen eriarvoisuuden lisääntymisen, teollisen tuotannon pois siirtymisen Suomesta, palvelualojen palkan laskun, uudet yhteisöt, ultrayksilöllisyyden sekä paikallisten ratkaisujen nousun.



Kuvio 2. Heikkojen signaalien muuttuminen trendiksi ja megatrendiksi (Molitor 1977; Rubinin 2004 ja Hiltusen 2012 mukaan).

Kuviossa 2 (Molitor 1977; Rubinin 2004 ja Hiltusen 2012, 33 mukaan) on esitetty, miten heikoista signaaleista saattaa ilmiöiden määrän ja tietämyksen lisää-

tymisen myötä muodostua trendejä tai megatrendejä. Aluksi uusi asia tai signaali on vain muutamien tiedossa, mutta kun se omaksutaan laajemmin, keskustelu siitä kiihtyy ja siitä muodostuu yhä useampien tuntema trendi. Lopulta siitä voi muodostua jo lähes kaikkien tuntema ilmiö, megatrendi. Kaikista hiljaisista signaaleista ei kuitenkaan muodostu megatrendejä, vaan ne voivat myös jäädä signaaleiksi, jotka eivät koskaan kehittyneetkään. (Hiltunen 2012, 33.) Yrityksen strategian suunnittelussa oleellista on havaita juuri ne hiljaiset signaalit jotka voivat kehittyä tulevaisuudessa laajemmiksi trendeiksi (Ouallen 2012b, 72).

2.3.5 Matkailun hiljaiset signaalit

Matkailuyritys tai – organisaatio voi havainnoida hiljaisia signaaleja esimerkiksi haastattelemalla ja havainnoimalla asiakkaita ja henkilökuntaa tai seuraamalla aktiivisesti tiedotusvälineitä. Hiljaisia signaaleja on tärkeää havainnoida myös oman toimialan ulkopuolelta. Verkostoituminen ja avoimuus edesauttavat ideoiden jakamista ja muutosten huomioimista. Yleisesti voidaan ajatella, että yhden matkailuyrityksen tekemät havainnot eivät vielä ole hiljaisia signaaleja, mutta jos useampi yritys tekee samansuuntaisia huomioita, kyseessä on mahdollinen heikko signaali, jota voidaan käyttää esimerkiksi tuotekehityksen pohjana. (Ouallen 2012b, 73.) Hiljaisia signaaleja on vaikea havaita, mutta siinä onnistuttaessa yrityksellä tai organisaatiolla on etulyöntiasema kilpailijoihin nähden (Nenonen 2014).

Vuonna 2009 matkailualan hiljaisiksi signaaleiksi nostettiin esimerkiksi avaruusmatkailun kehittyminen, eko- ja extreme- matkailun nousu sekä kodinvaihto. Myös matkustaminen itsessään nostettiin päämäärää tärkeämmäksi ja hitaan matkailun kasvua pidettiin merkittävänä (Heinonen 2009, 10.) Näistä osa on muuttunut viiden vuoden aikana trendeiksi, kuten esimerkiksi ekomatkailu ja hidastaminen (tai leppoistaminen), slow life. Avaruusmatkailu on edelleenkin varsin pienen segmentin harrastus, mutta kasvanee tulevaisuudessa.

TEM on kerännyt raporttiinsa Suomen matkailun tulevaisuudesta erilaisia heikkoja signaaleja, joilla saattaa tulevaisuudessa olla vaikutusta matkailuun (TEM 2014, 47–48.) Heikoista signaaleista löytyy viitteitä myös muualta. Alla olevaan listaan on kerätty joitakin sellaisia heikkoja signaaleja jotka saattavat vaikuttaa matkailuun:

- matkoja (ja muitakin tuotteita) vain naisille,
- GIY (grow-it-yourself, kasvata itse) & DIY (do-it-yourself, tee-se-itse)
- slow life, downshifting, hidastaminen
- ekoilu ja omatuntomatkat
- erilaiset harrastusten tai elämäntavan ympärille muodostuvat yhteisöt ja niiden ympärillä kasvava liiketoiminta
- käsin kirjoittamisen paluu
- julkisen liikenteen kehittäminen (smart mobile) niin että älypuhelin käytämällä voit kartan avulla määrittää koko reittisi kuljettavaksi ilman autoa (esim. vuokrapyörän, kävely, junan, metron ja linja-auton avulla). (Forum of The Future 2014; MoreInspiration.com 2013; TEM 2014, 47-48; TrendOriginal.com 2007.)

Muutamia vuosia sitten lanseerattiin Suomessa vain aikuisille suunnatut hotellit etelänmatkoilla. Vuonna 2012 arvioivat sekä Aurinkomatkojen toimitusjohtaja Tuomo Meretniemi että Tjäreborgin myyntijohtaja Tom Kåla, että kyseessä on jo kymmeniä tuhansia matkailijoita kiinnostava matkailun muoto. (Savon Sanomat 2012.) Kun segmenttejä aletaan pienentää ja tuotteita suunnitellaan yhä kapeammille asiakasryhmille myös vain naisille tai vain miehille suunnatut matkat voivat olla tulevaisuudessa kysytyjä. Katja Nordlund kertoi MeNaiset – lehdessä (35/2014, 50) miten maailmalla on tarjolla jo erityisesti naisille suunnattua olutta. Kuntosaleja vain naisille on ollut tarjolla jo pitkään (esim. Motivus).

GIY ja DIY eivät termeinä ole aivan uusia, ja erityisesti sisustuksen ja ruoanlaiton puolella ne ovat olleet näkyvissä jo muutaman vuoden. Edelleen matkailus-

sa kuitenkin tuotteet, kuten ruokapalvelut, tarjotaan valmiiksi tehtyinä asiakkaille. Asiakas voisi tulevaisuudessa olla kiinnostunut tekemään ostamansa ravintola-annoksen itse asiantuntijan johdolla tai pilkkomaan puunsa jolla lämmittää vuokramökkinsä.

Slow life, hidastaminen, on muuttumassa hiljaisesta signaalista trendiksi ja se näkyy myös matkailussa (Kaksonen ym. 2012, 6). Erilaiset matkustusmuodot, joissa itse matkanteko on päämäärää tärkeämpi, ovat alkaneet yleistyä ja niitä on tarjolla ympäri maailmaa. Pyöräily, junamatkailu, laivalla matkustaminen ja jopa kävely ovat hidastamiseen, tai hitaaseen matkailuun liittyviä uudehkoja suuntauksia (Puhakka 2011, 15.)

Kestävän ja ekomatkailun noususta on myös ollut viitteitä jo muutaman vuoden ajan (Puhakka 2011, 13). Esimerkiksi MoreInspiration – sivusto on listannut useita uusia innovaatioita, jotka viittaavat ekomatkailun, telttailun ja pyöräilyn lisääntymiseen. Sivustolta löytyy led-valolla varustettu makuupussi, yhdistetty sadetakki-reppu, takki gps-paikantimella ja kannettava suihku. (MoreInspiration.com 2013.)

Omatuntoon liittyvät hiljaiset signaalit ovat jo näkyvissä ekomatkailussa ja tulevaisuudessa ne varmasti lisääntyvät. Matkailijoiden tietoisuuden lisääntyessä valitaan sellaisia matkailupalveluita, jotka eivät ole ristiriidassa omantunnon kanssa (Puhakka 2011, 13). Omantunnon mukaan maksun periviä ravintoloita on jo useassa maassa (TEM 2014, 47), mutta matkailupalveluissa sitä ei vielä ole hyödynnetty. Kun asiakkaiden tarpeet muuttuvat ja kuluttajat ovat entistä kriittisempiä, voisiko kilpailijoista erottautua uskaltautumalla tällaiseen hinnoitteluun palvelemalla asiakkaita niin kohdennetusti, että jokainen tuntisi haluavansa maksaa palvelusta kohtuullisen hinnan.

Tee-se-itse- ja kasvata itse –henkiset ihmiset alkavat lyöttäytyä yhteen erilaisiin yhteisöihin. Esimerkiksi Phoenixissa on naapuriyhteisö, jonka keskus on tuoreisiin lähiraaka-aineisiin keskittynyt torialue (Forum of The Future 2014). Lähi- ja terveysruoan nousu kehittää myös liiketoimintaa. Singaporessa Panasonic on aloittanut lähituotettujen kasvien kasvattamisen sisäfarmilla, mikä on maalle

uutta, sillä vain 8% maan kasviksista on aiemmin tuotettu paikallisesti. Terveysruokaa voidaan tulevaisuudessa saada välipala-automaateista. (Forum of The Future 2014.)

3 CASE – YRITYKSEN TOIMINTAYMPÄRISTÖN ANALYYSI JA STRATEGIATYÖ

3.1 Strategia

Strategia on yrityksen polku visioon (Hiltunen 2012, 219).

Strategia terminä liittyy alun perin sodankäyntiin ja on sieltä rantautunut yritysmaailman käyttöön 1960-luvulla. Kirjallisuudessa strategiaa määritellään useilla eri tavoilla, mutta määritelmille yhteistä on tavoite, eli visio, sekä missio, eli mitä, miksi ja kenelle tehdään. Strategia pitää siis sisällään toiminnan keskeiset suuntaviivat ja tavoitteet. Siihen liitetään usein keskustelua organisaation arvoista ja arvomaailmasta. (Hiltunen 2012, 217–221; Kamensky 2008, 19.)

Strategian avulla organisaatiot voivat kehittää ja ohjata toimintaansa ja kohdistamaan huomionsa paremmin oikeisiin tarpeisiin ja asiakkaisiin (Kamensky 2008, 18). Strategian lähtökohtana voidaan pitää yrityksen toimintaympäristöä, jota on tarkoitus strategian avulla hallita. Yritys ei tietenkään voi vaikuttaa kaikkiin sen ympärillä tapahtuviin asioihin, mutta sen on reagoitava ympäristön muutoksiin ja sopeutettava toimintaansa niihin. Strategian avulla yritys pyrkii hallitsemaan sen sisäisiä ja ulkoisia muuttujia niin, että asetetut tavoitteet pystytään saavuttamaan muutoksista huolimatta. (Kamensky 2008, 20.)

Strategian yhtenä keskeisenä tavoitteena on kilpailijoista erottautuminen, joka tapahtuu usein yhden valitun ajurin suuntaamana. Tämä ajuri toimii tärkeimpänä kriteerinä valittaessa strategian pääpainoaluetta. Ajuri voi periaatteessa olla mikä vain, mutta useimmiten puhutaan kolmen alalajin, asiakkaiden tarpeet, kilpailu ja osaaminen ja resurssit, alle jaotelluista kilpailustrategioista. Näitä voivat olla esimerkiksi asiakaslähtöisyys, differentiaalilähtöisyys, markkinalähtöisyys tai osaamislähtöisyys. (Kamensky 2008, 242–244.) Yrityksen strategiset valinnat riippuvat myös yrityksen riskinottokyvystä, ja usein pienellä yrityksellä ei ole muuta mahdollisuutta kuin pyrkiä toiminnassaan välttämään riskejä. Verkostoi-

tuminen ja yhteistyö lisäävät vaikutusmahdollisuuksia alalla ja kehittävät joustavampia toimintatapoja. (Meristö ym. 2007, 22.)

Missio ja visio

Yrityksen missiolla tarkoitetaan yrityksen perustehtävää, yrityksen tarkoitusta, joka on linjassa arvojen ja sidosryhmien odotusten kanssa (Hiltunen 2012, 219). Missio on koko toiminnan perusta ja se tulee olla kantava ja ohjaava elementti yrityksen toiminnassa. Sen tulee olla uniikki ja erilainen, ja kertoa miksi yritys erottuu muista alan toimijoista (Wheelen & Hunger 2012, 41). Mission luomiseen voi liittyä ongelmia, kuten kuinka laaja tai suppea sen tulisi olla tai mistä näkökulmasta sitä katsotaan. Mission avulla rajataan sitä, millä toimialalla yritys toimii. (Kamensky 2008, 71–72.)

Visio on tulevaisuuden tahtotila, ajatus siitä, missä yritys haluaa olla pitkän tähtäimen aikavälillä. Visio perustuu yrityksen arvoihin, jotka tulisi määritellä strategiatyön yhteydessä. Hyvä visio on selkeä ja yksinkertainen, uskottava, johdonmukainen, joustava, sisältää joitakin määrällisiä elementtejä sekä kilpailuedun toimialalla. Hyvin laadittu visio auttaa strategian toteutuksessa ja antaa organisaatiolle yhteisen suunnan. (Kamensky 2008, 87–90.)

3.2 Toimintaympäristön analyysi strategiatyön perustana

Pienikin yritys joutuu tekemään strategisia päätöksiä nopeasti muuttuvassa toimintaympäristössä ilman tarkkaa tietoa tulevaisuudesta, vaikka strategiatyö voidaan määritellä tulevaisuuden tekemiseksi. Strategiatyö perustuu nykytilan kartoitukseen, toimintaympäristön sisäiseen ja ulkoiseen analyysiin, muutostarpeiden kartoittamiseen, strategian luomiseen ja toimenpiteisiin (Hiltunen 2012, 223–225; Meristö ym. 2007, 12.) Analyysityöllä on kolmenlaisia vaikutuksia yrityksen strategiatyöhön: strategiatyö perustuu analyysiin, analyysien avulla voidaan kehittää lähtötilanteen tuntemusta yrityksestä sekä sen toimintaympä-

ristöstä ja analyysityöllä kehitetään strategista osaamista parantamalla analysointitaitoja. (Kamensky 2008, 120.)

Toimintaympäristön analyysi on tärkeä työkalu niin pienelle kuin suurellekin yritykselle tai organisaatiolle sen strategisen suunnittelun avuksi. Toimintaympäristön analyysi tarkoittaa tiedon keräämistä yrityksen tai organisaation toimialaympäristöstä. Toimintaympäristö pitää sisällään niin taloudelliset, poliittiset kuin sosiaaliset ja teknologisetkin osa-alueet. Toimintaympäristön analyysissa yrityksen tulisi kartoittaa niin omia alalla menestymisen mahdollisuuksiaan kuin tarkastella ulkopuolisia uhkia ja mahdollisuuksia ja analysoida kilpailutilannetta. (Nenonen 2014a.)

Toimintaympäristön analyysi on tärkeää erityisesti nopeasti muuttuvassa yhteiskunnassa, sillä muutoksen tekijät eivät katoa mihinkään. Yrityksen tulee sovetua muutokseen ja tulevan toimintaympäristön ennakkoinnilla saavutetaan kilpailuetua. Strateginen johtaminen on muuttunut yhä enemmän siihen suuntaan, että tärkein työkalu on tieto tulevaisuudesta. (Nenonen 2014a.)

Strategisen suunnittelun yhteydessä puhutaan usein innovaatioista, ketteryydestä ja strategisesta kyvykkyydestä. Näiden avulla yritys voi paremmin hallita nopeita muutoksia toimintaympäristössään ja tunnistaa niitä entistä nopeammin. Strateginen suunnittelu on osa yrityksen kilpailukyvyyn ylläpitämistä. (Meristö ym. 2007, 8.)

Strategioita voidaan jakaa eri tasoihin riippuen organisaation tasosta. Perinteisesti on puhuttu yritystason strategiasta, mutta käytännöllisempää on usein laatia liiketoimintakohtaisia strategioita, jolloin kilpailukenttänä toimii päivittäinen toimintaympäristö. Tämä toimintaympäristö pitää sisällään asiakkaat, toimittajat ja kilpailijat. (Kamensky 2008, 25.)

3.3 Porterin viiden kilpailuvoiman malli

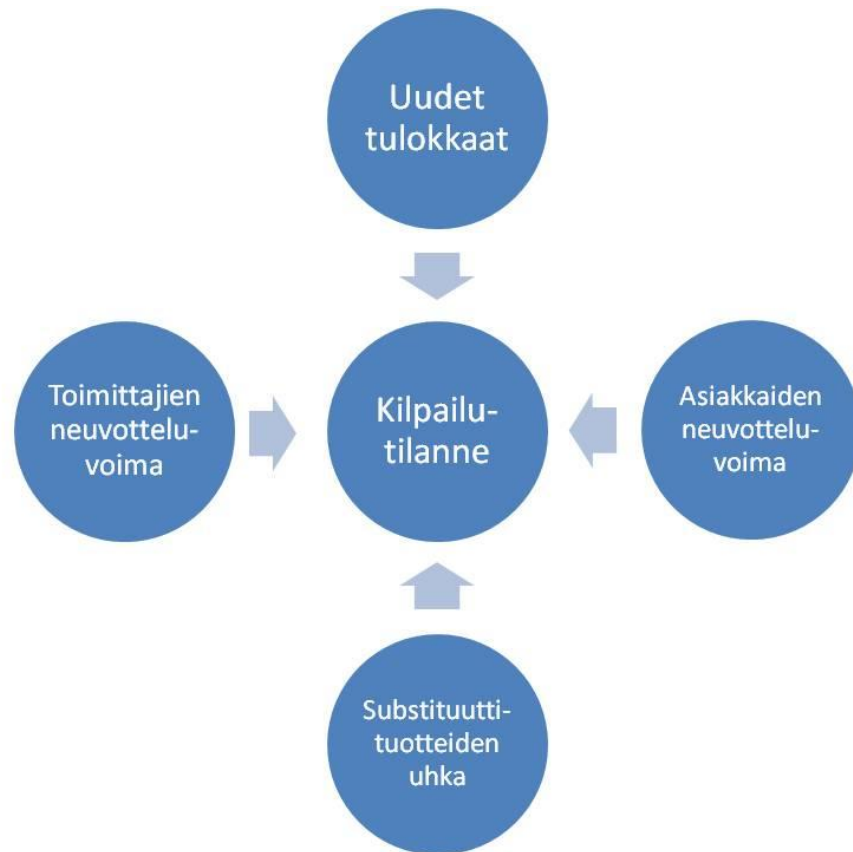
Michael Porterin 1980 luoma viiden kilpailuvoiman (five forces) malli on paljon käytetty työkalu yrityksen toimialan kilpailutilanteen luotaamiseen. Malli pitää

sisällään markkina-analyysin, kilpailijat, asiakkaat, kysynnän ja tarjonnan. Porterin mallissa esitetään viisi kilpailuvoimaa, joilla on vaikutusta kaikilla toimialoilla ja markkinoilla. Sen avulla voidaan analysoida yrityksen kilpailuasemaa markkinoilla, ja analyysin perusteella valita yritykselle parhaiten sopiva strategia. Malli sopii pääsääntöisesti kaikille yrityksille koosta riippumatta, mutta siitä saa eniten hyötyä, kun sitä käyttää vain yhden toimialan sisällä. Tämän vuoksi analyysivaiheessa onkin tärkeää valita juuri se toimiala, jolla yritys aikoo toimia, ja pohtia sen viittä kilpailuvoimaa. (Strategy Train, 2010; Wheelen & Hunger 2012, 134.)

Yrityksen tulisi valita liiketoimintastrategia niin, että sen avulla pyritään heikentämään Porterin mallissa olevaa viittä kilpailuvoimaa, eli

- uusien tulokkaiden uhkaa
- ostajien neuvotteluvoimaa
- korvaavien (substituutti-) tuotteiden tai palveluiden uhkaa
- yritysten välistä kilpailua ja
- tavarantoimittajien neuvotteluvoimaa (Porter 1996, 22; Strategy Train, 2010; Wheelen & Hunger 2012, 134–135).

Kuviossa 3 on esitetty Porterin viiden kilpailuvoiman mallin vaikuttavat tekijät. Keskellä kuvataan kilpailutilannetta, eli yrityksen kannalta tärkeintä tilannetta toimialalla juuri nyt (Porter 1996, 23). Tämä viittaa toimialan yleiseen rakenteeseen: onko jo paljon toimijoita, onko paljon samanlaisia, samalla tuotetarjoomalla varustettuja toimijoita, millainen on toimialan vakaus. Mallin valossa yrityksen tulevaisuuden suunnittelun kannalta keskeisintä on valita oikeanlainen strategia ja oikeat tuotteet tarjottaviksi asiakkaille (Strategy Train 2010).



Kuvio 3. Viiden kilpailuvoiman malli (Porter 1996, 22).

Uusien tulokkaiden uhalla tarkoitetaan toimialalle tulevien uusien yritysten tuomaa kapasiteettia, uusia resursseja ja osuutta markkinoista. Uusien tulokkaiden uhan vakavuus määräytyy nykyisten toimijoiden reaktioilla sekä esteillä, joita uudet yritykset toimialoilla kohtaavat. Mikäli nykyiset toimijat eivät usko uuden yrityksen koventavan kilpailua merkittävästi, ja esteet toimialalle pääsyyn ovat suuret, ei uuden tulokkaan uhka ole merkittävä. Tulokkaat voivat vaikuttaa mm. hintojen laskuun tai markkinaosuuksien menettämiseen. Alasta riippumatta yritys tulee kohtaamaan alalle pääsyn esteitä lähes aina uudelle toimialalle siirryttäessä. (Porter 1996, 23; Strategy Train, 2010.)

Alalle pääsyn esteitä on tyypillisesti kuusi. Suurtuotannolla saavutetaan merkittävää etua, jolloin jo olemassa olevilla suurilla toimijoilla on mahdollisuus tuottaa palveluita tai valmistaa tuotteita huomattavasti pientä tai uutta yritystä kannattavammin. Tuotedifferoinnilla tarkoitetaan joko sitä, että yrityksen valmistamat tuotteet poikkeavat merkittävästi kilpailijoiden tuotteista (Strategy Train 2010) tai

sitä, että vahvan brändin, markkinoinnin ja viestinnän avulla tuote tai yritys on saavuttanut lojalin asiakaskunnan. Joillakin aloilla pääomavaatimukset ovat niin suuret, että ne muodostuvat alalle pääsyn suurimmaksi esteeksi. Vaihtokustannuksilla tarkoitetaan niitä kustannuksia, jotka koituvat asiakkaalle, mikäli hän vaihtaa tuotteesta toiseen. Esimerkiksi tietokoneohjelmien vaihto koko organisaatiolle aiheuttaa asiakkaalle suuret vaihtokustannukset, eikä siihen todennäköisesti lähdetä ilman painavaa harkintaa. Jakelukanavilla ja avainasemassa olevilla tuottajilla on useimmilla toimialoilla tiukat sopimukset, ja uusilla tulokkailla saattaa olla haasteellista saada tuotteitaan jakeluun. Koosta riippumattomat kustannusedut ovat sellaisia, joista hyötyvät jo alalle vakiintuneet yritykset. (Porter 1996, 24-25; Strategy Train 2010). Lisäksi hallituksen, lakien, lupien tai säädösten avulla voidaan rajoittaa kilpailua tietyillä toimialoilla, jolloin uuden tulokkaan alalle pääsyn esteet voivat olla mahdottomat ylittää (Porter 1996, 25).

Mallista löytyy myös kohta mahdollisten substituutti- eli korvaavien tuotteiden uhalle. Asiakas voi korvata esimerkiksi liian kalliiksi muodostuneen tuotteen jollakin korvaavalla tuotteella. Korvaavien tuotteiden uhkaa voi analysoida esimerkiksi pohtimalla, mikä on niiden hinta-laatusuhde, miten suuri niiden aiheuttama riski omalle liiketoiminnalle on tai millaista kehitystä alalla tapahtuu, joka voi lisätä korvikkeiden saapumista markkinoille. (Porter 1996, 32-33; Strategy Train 2010.)

Porterin mallin mukaan sekä ostajilla eli asiakkailla että toimittajilla on vahva vaikutusvalta. Ostajien valta on sitä suurempi, mitä enemmän yrityksen tuottamien palvelujen tai tuotteiden kanssa samanlaisia tuotteita on tarjolla. Toimittajat puolestaan voivat vaikuttaa toimialaan esimerkiksi nostamalla hintoja tai heikentämällä laatua (Sorri 2010).

3.4 Case - yrityksen nykytilan kuvaus

3.4.1 Case - yritys

Case - yritys on yhden naisen matkailualan yritys, joka on perustettu vuonna 2012. Yritys perustettiin juhlatilan vuokraus- ja tapahtumanjärjestämistoimintaa varten. Yrittäjä oli aiemmin toiminut osakkaana toisessa matkailualan yrityksessä, jonka kautta operoitiin juhlatilaa. Siitä haluttiin kuitenkin luopua, ja case - yritys perustettiin toisen osakkaan toimesta juhlatilassa jatkamista varten.

Tällä hetkellä yritys on murrostilassa ja sen toiminta sivutoimista. Yrityksen keskeisin toiminta koostui syyskuun 2013 loppuun saakka juhla- ja kokoustilan ope-roinnista. Vuokrasopimus päättyi, eikä sitä haluttu jatkaa yrittäjän toisen, päätoimisen työn vuoksi. Nyt yrityksen tuotteita ovat markkinointikonsultaatio pie-nille matkailuyrityksille, erityisesti Turun saaristossa, sekä matkailuopaspalvelut Turussa ja Naantalissa. Yrittäjän resurssit ovat rajalliset, eivätkä ne ole riittäneet kokonaisvaltaiseen yrityksen kehittämiseen ja yritystoimintaa. Tällä hetkellä pal-velut ovat pienimuotoisia ja toiminta sivutoimista. Osaamisen määrittelyä SWOT – analyysin avulla

Tulevaisuudessa tavoitteena on tarjota matkailualan konsultaatiopalveluita yri-tyksen kautta. Tätä varten yrityksen toimintaa on kehitettävä sekä mietittävä millaiseen toimintaan keskittyä. Koska kyseessä on yhden hengen yritys, yrittä-jän osaaminen on keskeistä yrityksen toiminnan suunnittelussa, ja oleellinen osa myös strategisia valintoja.

SWOT- analyysin avulla voidaan kartoittaa sekä henkilökohtaisia että yrityksen resursseja ja analysoida niitä. SWOT- analyysissä peilataan yrityksen ja toimin-taympäristön muutoksia yrityksen toimintaan nähden. Yrityksen sisäisiä tekijöitä ovat vahvuudet, eli ne tekijät, jotka auttavat tavoitteen saavuttamisessa sekä heikkoudet, jotka ovat haitallisia tavoitteen saavuttamisen kannalta. Ulkoisia tekijöitä ovat mahdollisuudet ja uhat. (Meristö ym. 2007, 13; Wheelen & Hunger 2012, 40-41.)

Oleellista SWOT- analyysin käytössä on ratkaisevien tekijöiden tunnistaminen ja määrittäminen. Kun analyysia käytetään strategisen suunnittelun apuvälineenä, tulee pohtia yrityksen osaamista suhteessa kilpailijoihin. Vertailun kohteeksi tulee ottaa huomioon vain todelliset vertailukelpoiset tekijät ja pyrkiä tunnistamaan mahdollisia ulkopuolisia muutoksia, jotka voivat nousta mahdollisuudeksi tai uhaksi. (Strategy Train 2009.)

Taulukossa 2 on esitetty case - yrityksen osaaminen SWOT- analyysin muodossa. Koska kyseessä on yhden henkilön yritys, analyysi on samalla yrittäjän osaamisen työkalu.

Taulukko 2. Yrittäjän osaaminen.

VAHVUUDET	HEIKKOUEDET
<ul style="list-style-type: none"> * ammatillinen osaaminen sekä työkokemuksen että koulutusten kautta hankittuna * monipuolinen kokemus matkailualalta sekä myynnistä ja markkinoinnista että operatiivisista ja hallinnollisista tehtävistä * yrittäjyys * koulutus- ja opetusosaaminen * vuorovaikutus- ja asiakaspalveluosaaminen * laaja verkosto Turun talousalueella * yrityksen pieni kulurakenne mahdollistaa kilpailukykyisen hinnoittelun * luovuus ja innovatiivisuus, nopea uudistumiskyky ja mahdollisuus tuotekehitykseen ilman raskasta ja hidasta byrokratiaa 	<ul style="list-style-type: none"> * liian monipuolinen osaaminen, ei tiettyä yhden asian ammatillista osaamista * hyvät verkostot ammatillisen osaamisen puolelta, mutta koulutus- ja opetustehtävistä heikot * ikä ja sen puitteissa vähemmän kokemusta kuin pidemmän työuran omaavalla henkilöllä → uskottavuus * uusi yritys konsultointimarkkinoilla → uskottavuus ja luotettavuus

jatkuu

Taulukko 2 (jatkuu).

MAHDOLLISUUDET	UHAT
* monipuolisen ammatillisen osaamisen tuotteistaminen liiketoiminnallisiin tarkoituksiin	* nopeasti muuttuva ala (esim. lait ja säädökset) → tarvitaan koko ajan uutta osaamista
* ammatillisten verkostojen hyödyntäminen	* osaaminen muuttuu osaamattomuudeksi
* uusi kehittämissuunnitelma ja uudet tarpeeseen tulevat tuotteet ennakoitavien avulla	* tulevaisuuden matkailutarpeiden väärin ennakoiminen → keskittyminen väärin tuotteisiin
* luovuus ja innovatiivisuus, mahdollisuus kehittää uusia tuotteita ja suunnata liiketoimintaa asiakkaiden tarpeisiin nopealla aikataululla	* tuotteiden lyhyet elinkaaret → koko-aikainen uudistaminen kuluttaa resursseja * taloudellinen tilanne → ei kysyntää yrityksen palveluille, yrittäjän taloudelliset riskit

Yritys on muutoksen tilassa, ja tulevaisuus on melko avoin. Uusilla, innovatiivisilla ratkaisuilla yritys voi saada uusia asiakkaita ja niiden avulla voisi myös kehittää uusia tuotteita. Tällä hetkellä uusia tuotteita ja palveluita syntyy palvelu-aloilla paljon. Tuotteiden elinkaari on tyypillisesti viime aikoina lyhentynyt, mikä osaltaan luo painetta uusien tuotteiden luomiselle ja koko yrityksen uudistumiselle (Meristö ym. 2007, 8,12; Yliherva 2006, 16.)

Yrittäjän vahvuutena on erityisesti monipuolinen kokemus erilaisista matkailualan tehtävistä. Toisaalta juuri se luo myös haasteita, sillä yrittäjällä ei ole tietyn yhden asian erityisosaamista. Löytämällä oikeanlaisen tavan hyödyntää, tuotteistaa ja kehittää omaa osaamistaan, yrityksen tavoitteena on kehittää uusia tuotteita ja palveluita (Yliherva 2006, 21). Pienen yrityksen keskeisiä kilpailuetuja voivat olla nopeasti muuttuvassa elinkeinoelämässä nopea uudistumiskyky, pieni kulurakenne ja nopea tiedonkulku yrityksen sisällä. Myös mahdollisten uusien ideoiden jalostaminen valmiiksi tuotteiksi voi tapahtua huomattavasti suurta organisaatiota nopeammin. (Meristö ym. 2007, 22).

3.4.2 Porterin malli ja case-yritys

Toimialarajauksena tässä työssä tehtävään toimintaympäristön analyysiin on käytetty Kamenskyn (2008, 25) määritelmää toimialasta, joka sisältää asiakkaat, toimittajat ja kilpailijat. Sen vuoksi mikrotason toimiala-analyysissä ei karoteta kilpailutilannetta koko matkailualaa koskien, vaan toimialan tarkastelu keskittyy päivittäiseen toimintaympäristöön.

Toimintaympäristön analyysin aluksi tulee pohtia toimialaa, jolla analyysin kohteena oleva yritys toimii. Matkailualaa voidaan pitää päätoimialana, ja sen sisällä Tilastokeskuksen (TOL 2008) toimialaluokituksen mukaan yrityksen päätoimialaa ovat varauspalvelut, matkaoppaiden palvelut ym. (toimiala 79900), jonka pääluokkana on N eli hallinto- ja tukipalvelutoiminta (Tilastokeskus, 2008).

Matkailun toimialan rajauksena Työ- ja elinkeinoministeriön raporteissa käytetään Tilastokeskuksen luokitusta, jonka mukaan matkailuklusteri piti sisällään yli 27 000 toimipaikkaa vuonna 2011 (TEM 2014, 9). Vuonna 2009 toimialan 79900 toimijoita oli 1062 kappaletta ja niissä työskenteli yhteensä 1505 henkilöä. Liikevaihto oli noin 246 miljoonaa euroa (Harju-Autti 2011, 10).

Yrityksen tavoitteena on tulevaisuudessa keskittyä erikoisosaamisen jakamiseen, joka luetaan Tilastokeskuksen luokittelussa pääluokkaan M, pääkonttorien toiminta ja liikkeenjohdon konsultointi. Tämän alta löytyy toimialaluokka 702, joka sisältää liikkeenjohdon konsultoinnin. (Tilastokeskus 2008.) Tilastokeskuksen mukaan toimialalla oli vuonna 2012 7880 yritystä, joista 7711 oli kotimaisessa yksityisessä omistuksessa. Työntekijöitä näissä yrityksissä oli yli 10 000 (Tilastokeskus 2008).

Kilpailijat

Viiden kilpailuvoiman mallin (kuvio 3) keskellä on esitetty olemassa olevien toimijoiden välinen kilpailu toimialalla. Matkailualalla erilaisia konsultaatiopalveluita tarjoavia yrityksiä on paljon. Fonectan valtakunnallisen yrityshakemiston mu-

kaan hakusanalla ”koulutuspalvelut – konsultointi” löytyy 481 osumaa joista 45 sijaitsee Varsinais-Suomessa (Fonecta 2014). Näistä matkailualalle suunnattuja toimijoita ei ole eritelty. Kulttuurimatkailusivusto kulmat.fi on listannut matkailu- ja kulttuurialan yrityksille palveluita tarjoavia asiantuntijoita, joista tuotteistaminen – alaotsikon alla on 14 asiantuntijaa tai organisaatiota (Kulmat 2014.)

Matkailualalla on vuosien saatossa ollut ja on edelleen käynnissä runsaasti erilaisia hankkeita, joiden puitteissa myös pk-yrityksillä on mahdollista saada koulutusta ja konsultointia sekä kehittää osaamistaan. Toimijoita näiden hankkeiden koordinaattoreina ovat paitsi yksityiset yrittäjät ja yritykset, myös aikuiskoulutuskeskukset, ammatilliset oppilaitokset, korkeakoulut ja erilaiset täydennyskoulutuskeskukset sekä matkailualan osaamiskeskukset (Matkailu.org 2014). Osan hankkeiden tavoitteena ovat matkailuyrittäjien osaamisen ja täydennyskoulutustarpeiden määrittely (esim. Satakunnan Yrittäjät 2014, OIVA 2012.)

Case -yrityksen tavoitteena ei ole kilpailla alan koulutuspalveluita tarjoavien julkishallinnollisten organisaatioiden tai koulutuskuntayhtymien kanssa, vaan löytää omaan osaamiseensa sopivia tuotteita, joita tarjota yhteistyökumppaneille. Yrityksellä on yhteistyökumppaneita ja verkostoa erityisesti Turun seudulla, joten olisi luontevaa aloittaa uuden toiminnan kehittäminen alueella olevien yhteistyökumppaneiden kanssa.

Kysyntä ja tarjonta

Asiakkaiden ja toimittajien neuvotteluvoimaa voi analysoida erilaisten taulukoiden ja työkalujen avulla. Tässä analyysissä hyödynnettiin liitteessä 1 olevia Kamenskyn laatimia kysymyspatteristoja (Kamensky 2008, 151, 157). Patteristojen avulla pohdittiin, kuinka paljon neuvotteluvoimaa on case- yrityksellä, ja kuinka paljon asiakkailla tai toimittajilla. Mitä enemmän oikealla on analyysin vastauskäyrä, sitä enemmän neuvotteluvoimaa on asiakkaalla tai toimittajalla. (Kamensky 2008, 150, 157.)

Matkailualan konsultaatiosta puhuttaessa yritys ei juuri kohtaa varsinaisesti toimittajia, kuten teollisuudessa. Voidaan kuitenkin ajatella, että koulutusorgani-

saatiot, joissa konsultti voi täydentää omaa tietoaan ja kehittää osaamistaan, ovat toimittajia. Ostajina, asiakkaina, ovat erilaiset matkailualan toimijat, yritykset, yhteisöt ja alueelliset matkailuorganisaatiot. Jotta yritys pysyy kannattavasti mukana kilpailussa, on tärkeää analysoida asiakkaiden tarpeita, tulevia trendejä, asiakkaiden laatuvaatimuksia sekä sitä, miten tärkeä oma tuote on asiakkaalle (Strategy Train 2010.)

Uudet tulokkaat

Matkailualan koulutusta ja konsultaatiota on jo saatavilla, ja toimijoina ovat sekä yksityiset että julkishallinnon toimijat (esim. Fonecta 2014). Kilpailun voi ajatella olevan alalla jo melko kiivasta ja uusien tulokkaiden myötä kovenevan. Matkailualalla tyypillisesti majoituspalvelut ovat sellaisia, jotka vaativat paljon pääomaa, mikäli rakennetaan uusia kiinteistöjä tai remontoidaan vanhaa, ja se voi muodostua alalle pääsyn esteeksi. Osaaminen on kuitenkin aineetonta pääomaa, jonka kehittäminen ei vaadi suuria taloudellisia investointeja, eikä pääoman tarve näin ollen muodostu toiminnan kehittämisen esteeksi. Sen sijaan alalle vakiintuneilla toimijoilla saattaa olla niin vahva brändi, että uuden tulokkaan on tehtävä paljon töitä uskottavuuden ja luotettavuuden saralla saadakseen markkinaosuuden asiakkaista. Kyse ei ole asiakkaalle vaihtokustannuksiltaan korkeista tuotteista, joten myöskään tämä alalle pääsyn este ei ole tarkasteltavalla toimialalla merkittävä.

Substituuttituotteet

Konsultaatiopalveluita korvaavia tuotteita voivat olla esimerkiksi suuremmat massaluennot tai – koulutukset, jotka kilpailevat hinnalla. Voidaan ajatella myös henkilöstövälitysyrietysten tuottamien palveluiden olevan mahdollisia substituuttituotteita silloin, kun asiakasyritys pohtii ostaako osaamista case – yritykseltä vai vuokraako henkilöstöä lyhytaikaiseen työsuhteeseen. Hinta-laatusuhteella on konsultointi- tai koulutustyössä suuri merkitys.

Analyysin yhteenveto



Kuvio 4. Toimintaympäristön analyysi Porterin mallin mukaan.

Kuviossa 4 on esitetty analyysin tulosten yhteenveto. Keskellä kuviossa on toimialan merkittäviä kilpailijoita, ylhäällä uusien tulokkaiden uhka sekä mahdollisia alle pääsyn esteitä. Oikealla on esitetty asiakkaiden neuvotteluvoiman merkittävyyttä sekä pohdittu, mitkä ovat merkittävimpiä asiakkaan neuvotteluvoimaan vaikuttavia asioita. Alhaalla mallissa on mahdollisten substituutti- eli korvaavien tuotteiden uhka, ja vasemmalla toimittajien neuvotteluvoima ja siihen vaikuttavat asiat.

4 CASE – YRITYKSEN TULEVAISUUDEN SUUNNITTELU

4.1 Skenaariotyöskentely

Tulevaisuutta voidaan ennakoida erilaisin menetelmin ja tulevaisuudesta kerättyä tietoa voidaan työstää eri tavoin. Koska kyse ei ole tulevaisuuden ennustamisesta, skenaariotkaan eivät ole ennusteita tulevaisuudesta, vaan ne ovat näkemyksiä siitä, millaisia erilaisia vaihtoehtoja tulevaisuus voi tuoda mukanaan. (Hiltunen 2012, 180–181.)

Mannermaa on määritellyt skenaarion seuraavasti:

Skenaariomenetelmällä luodaan loogisesti etenevä tapahtumasarja, jonka tarkoituksena on näyttää miten mahdollinen, joko todennäköinen, tavoiteltava tai uhkaava tulevaisuudentila kehittyy askel askeleelta nykytilasta. (Mannermaa 1999, 57.)

Skenaariot voidaan jakaa kahteen pääkategoriaan, eksploratiivisiin ja normatiivisiin. Eksploratiivinen skenaario perustuu menneisiin ja nykyisiin trendeihin ja niiden jatkamiseen tulevaisuuteen. Normatiiviset skenaariot puolestaan perustuvat tulevaisuuskuviin ja niissä kuljetaan tulevaisuudesta nykyhetkeen. (Mannermaa 1999, 58.)

Skenaariossa tulisi menetelmästä riippumatta olla kolme elementtiä: yrityksen tai toimintaympäristön nykytilan kuvaus, kuvaus tulevaisuudesta, sekä kuvaus prosessista, joka liittyy kaksi edellä mainittua toisiinsa. Skenaariotyöskentely aloitetaan yrityksen tai organisaation nykytilan kuvauksesta ja toimintaympäristön analyysistä. (Mannermaa 1999, 58; Nenonen 2014b.)

Nykytilan kartoituksen jälkeen arvioidaan mahdollisia kehitykseen vaikuttavia ulkoisia tekijöitä, kuten megatrendejä ja hiljaisia signaaleja. Näiden pohjalta laaditaan soveltuvalla tutkimusmenetelmällä mielellään vähintään kolme erilaista skenaariota. Luotujen skenaarioiden pohjalta laaditaan yritykselle tai organisaatiolle tulevaisuuden tahtotila eli visio. Lopuksi vision pohjalta kehitetään missio, kartta siitä, miten haluttuun tulevaisuuden visioon päästään. Viimeiseksi

voidaan tehdä toimenpide-ehdotuksia organisaation päätöksentekoa varten ja selvittää kunkin skenaarion vaikutuksia organisaatioon. (Nenonen 2014b.)

Skenaariomenetelmiä on useita erilaisia, mutta yhteistä niissä on se, että lopulta niitä tulisi soveltaa siihen tarkoitukseen, johon ne on tehty. Soveltaminen helpottuu, kun skenaariot on viestitty selkeästi. (Hiltunen 2012, 184.)

4.1.1 Case -yrityksen skenaariotyöskentely

Case – yrityksen tulevaisuuden liiketoimintasuunnitelman ja strategian pohjaksi luotiin erilaisia skenarioita, joista valittiin SWOT- analyysin avulla yrityksen näkökulmasta tavoiteltavin tulevaisuudenkuva. Skenaariotyöskentely toteutettiin ACTVOD - tulevaisuustaulukkomallia soveltaen. Menetelmään sisältyivät tulevaisuusverstas, tulevaisuuspyörä sekä tulevaisuustaulukon luominen.

Tulevaisuusverstas on toimijajoukon tai työryhmän ohjattua työskentelyä. Verstas eroaa haastattelusta tai kyselystä siinä, että sen tarkoituksena on olla aidosti keskustelevaa dialogia. Tavoitteena on tuottaa materiaalia, oppia tulevaisuusajattelua, ratkaista mahdollinen ongelma tai tuottaa uusia innovaatioita. Tulevaisuusverstaassa voidaan käyttää erilaisia menetelmiä, mutta useimmiten siihen sisältyy viisi eri vaihetta. Valmisteluvaihe on ennen varsinaista verstaasta. Ongelmavaihe, jossa käydään läpi käsiteltävä ongelma tai ilmiö ja sen nykytila sekä mielikuvitusvaihe, jossa etistään vaihtoehtoisia ratkaisuja ovat varsinaisen verstaan tärkeimmät vaiheet. Näiden jälkeen voidaan esittää konkreettisia toimenpiteitä todellistamisvaiheessa ja tehdä toimenpiteet jälkivaiheessa verstaan jälkeen. (Hietanen 2009, 9-10.)

Tulevaisuuspyörässä etsitään mind map – menetelmällä erilaisia näkökulmia käsiteltävänä olevaan teemaan. Pyörää voidaan lähteä rakentamaan niin, että keskiössä on teeman tämän hetkinen tilanne, tai niin että pohditaan teeman tulevaisuutta jonakin tiettyinä vuonna. Tarkoituksena on purkaa käsillä oleva ilmiö kerroksittain ja lopulta tarkastella sen kokonaisuutta erilaisten trendien valossa. Miellekarttaan on tarkoitus kerätä kaikkien tulevaisuuspyörän tekemiseen

osallistuvien ajatuksia, ei rajata tai keskittyä tiettyihin teemoihin. (Hietanen 2009, 10–12.)

Tulevaisuustaulukko on tulevaisuudentutkimuksessa käytettävä skenaariomenetelmä, jonka avulla voidaan hahmottaa vaihtoehtoisia tulevaisuuksia. Tulevaisuustaulukko on matriisi, jonka vasemman laidan pystysarakkeeseen kerätään mahdollisimman monipuolisesti tutkittavaan asiaan liittyvät muuttujat. Taulukon vaakariveihin kirjataan kunkin muuttujan erilaisia tiloja. Vasemman puolen ajurit voidaan valita erilaisin menetelmin. Vaihtoehtoisia tulevaisuuksia muodostetaan etsimällä erilaisia tilapareja. (Hietanen 2009, 12; Hiltunen 2012, 191–193.)

ACTVOD- tulevaisuustaulukko eroaa perinteisestä taulukosta niin, että sen vasemman reunan muuttujat ovat valittu etukäteen. Muuttujat ovat:

A (actors/kuka) = ne toimijat, jotka tuottavat ja tekevät asioita: kuka, ketkä?

C (customers/kenelle) = ne toimijat, joille tehdään: kenelle?

T (Transformation process/mitä) = toiminnan tavoite eli se, mitä on tarkoitus saada toiminnan avulla aikaan

V (Values/arvot) = arvot, jotka liittyvät toimintaan (mm. asiakkaiden ja aktoreiden arvot): (voidaan toisinaan korvata myös kysymyksellä miten?)

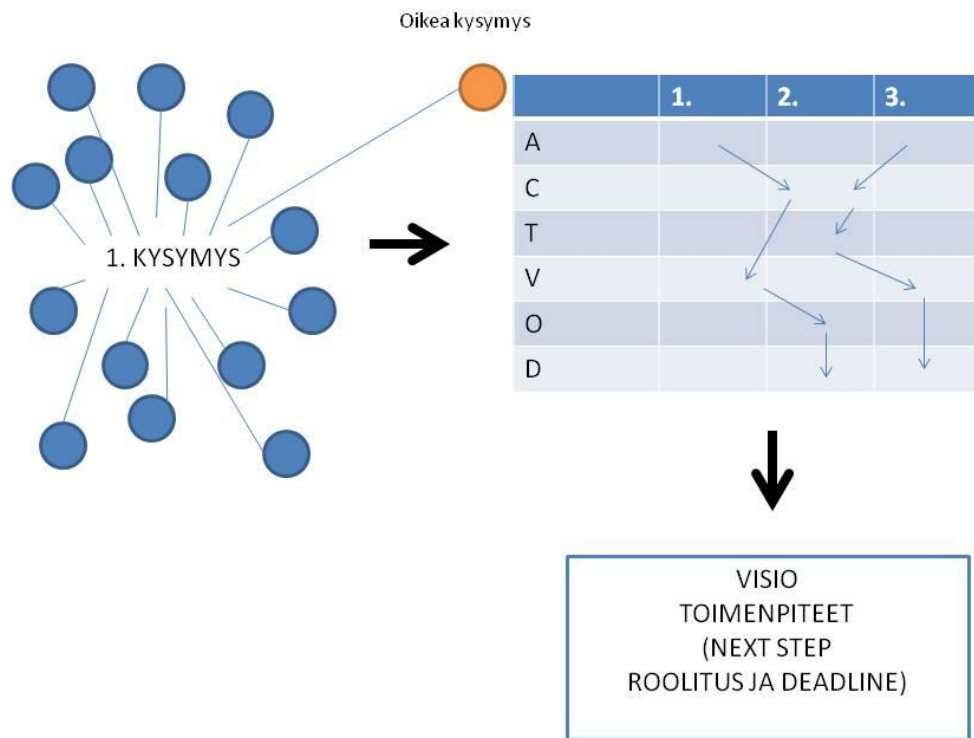
O (Obstacles/esteet) = ne tekijät, jotka ovat esteitä tavoitteiden ja päämäärien tavoittamiselle ja toteutumiselle (kitka)

D (Drivers/ajurit) = ne resurssit yms. tekijät, jotka auttavat toimijoita saavuttamaan päämääränsä (energia) (Hietanen 2009, 14.)

Kuviossa 5 näkyvä ACTVOD -tulevaisuusprosessi tai tulevaisuusverstas muodostuu neljästä työvaiheesta:

1. Oikean kysymyksen etsimisestä tulevaisuuspyörän avulla
2. Tulevaisuustaulukon rakentamisesta valituista teemoista

3. Skenaarioiden muodostamisesta
4. Toimenpiteiden määrittelemisestä skenaarion toteuttamiseksi (Hietanen 2009, 16.)



Kuvio 5. ACTVOD – tulevaisuusprosessi (Hietanen 2009, 17).

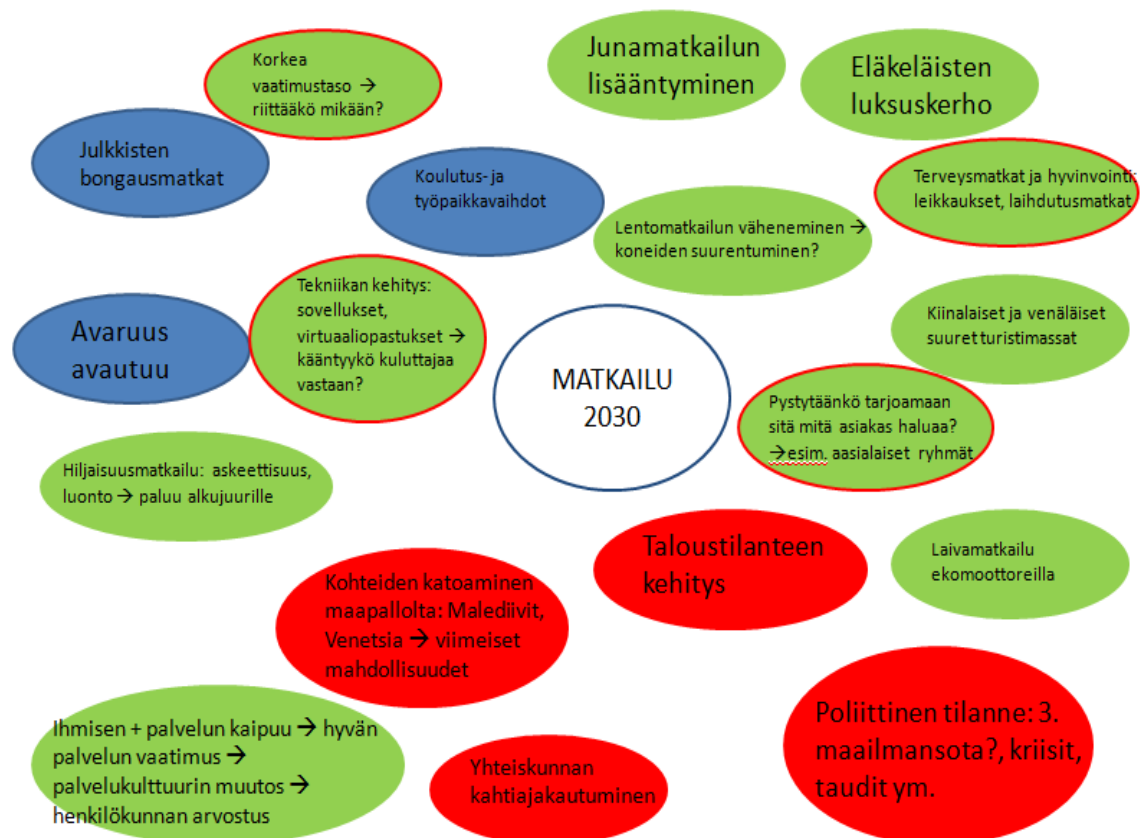
Työskentelyä varten perustettiin työryhmä, joka koostui projektivastaavana toimivasta valtiotieteiden maisterista, matkailualalla toimivasta myyntipäälliköstä, matkailualan yrittäjästä sekä matkailualan kokemuksen omaavasta opettajasta. Tämän työn tekijä toimi työryhmän vetäjänä. Työryhmän tehtävänä oli laatia tulevaisuustaulukon avulla kolme erilaista tulevaisuudenkuvaa. Suunnitteluprosessi eteni seuraavissa vaiheissa:

1. Tulevaisuusverstaas järjestettiin syyskuun 2014 alussa. Tulevaisuusverstaassa käytettiin taustatietoina matkailualan megatrendejä, trendejä sekä hiljaisia signaaleja, joita on käsitelty tämän työn kappaleessa 2. Verstaan

alustuksena toimi mind map – menetelmä, jonka avulla pohdittiin lyhyesti mitä matkailu on tänä päivänä.

- Lyhyen alustuksen jälkeen työryhmä etsi mind map – menetelmällä niin sanottua oikeaa kysymystä, johon tulevaisuustaulukon avulla voitaisiin etsiä vastausta. Yleisenä teemana tässä vaiheessa oli matkailun tulevaisuus vuonna 2030 ja tulevaisuuden asiakkaan tarpeet. Kuviossa 6 on esitelty tulevaisuusverstaan toisen vaiheen työskentelyn tuloksia. Siniset ovat neutraaleja asioita, vihreät positiivisia ja punaiset negatiivisia. Vihreät punaisella reunalla olevat kuviot edustavat asioita, joilla voi olla sekä positiivisia että negatiivisia vaikutuksia.

Ihannetilanne: matkailu mahdollista kaikille, perhekeskeisyys ja yhteisöllisyys, seksimatkailu poistunut



Kuvio 6. Tulevaisuusverstaan vaiheen 2 tuloksia.

3. Tulevaisuuspyörän avulla esiin nousseista teemoista äänestettiin kolme tärkeintä. Lisäksi määriteltiin kysymys, johon tulevaisuustaulukoiden avulla etsittiin ratkaisua. Kysymykseksi tulevaisuustaulukkoon (taulukko 3) määriteltiin *Millaisia tuotteita matkailuyrityksen tulisi tarjota vuonna 2030 Länsi-Suomeen tulevalle matkailijalle?* Vaikka case – yrityksen ei ole tarkoituksena olla itse palveluntuottajan (taulukossa kohta ”toimija”) roolissa tulevaisuudessa, päädyttiin työryhmässä tähän kysymyksenasetteluun. Näin saataisiin kartoitettua erilaisia tulevaisuudenkuvia niistä palveluista joita matkailuyrityksen tulevaisuudessa kannattaa tuottaa. Case – yritys voisi hankkia ja kehittää osaamista näillä osa-alueilla ja myydä osaamistaan tulevaisuudessa palveluja tuottaville yrityksille tai auttaa matkailuyrityksiä kehittämään palveluitaan. Vuosi 2030 valikoitui työryhmän käsittelyyn sen vuoksi, että vision luomisen kannalta 15–20 vuoden ajanjakso on usein käytetty (Meristö ym. 2007, 12).
4. ACTVOD – taulukkoon määriteltiin kolme erilaista tulevaisuudenkuvaa, jotka analysoitiin SWOT – analyysin (taulukko 4) avulla.
5. Analysoinnin tuloksista muodostettiin kolme skenaariota; toivottava, mahdollinen ja vältettävä. Toivottavin skenaario otettiin yrityksen strategian ja liiketoimintamallin lähtökohdaksi.
6. Luotiin visio ja missio sekä strategiaportaati ja liiketoimintamalli.

4.1.2 Tulevaisuustaulukko

Työryhmän keskustelussa merkittäviksi keskustelunaiheiksi nousivat kuvion 6 mukaiset ilmiöt. Keskustelussa käsiteltiin laajasti matkailuun vaikuttavia teemoja, kuten talouden ja yhteiskunnallisten tapahtumien vaikutusta alaan, hyvinvoinnin ja yksilöllistymisen näkökulmia ja maailman avartumista. Paljon keskustelua herättivät myös ristiriidat ja ääripäät, kuten tietyissä maissa talouserojen kasvu. Lisäksi pohdittiin ekologisuuden ja kestävyuden näkökulmia, kotimaan matkailun ja kaukokohteiden vetovoimaa sekä matkustamisen motiivien määrän lisääntymistä ja kohderyhmien pirstaloitumista.




Taulukko 3. ACTVOD - tulevaisuustaulukko.

<i>Millaisia tuotteita matkailuyrityksen tulisi tarjota vuonna 2030 Länsi-Suomeen tulevalle matkailijalle?</i>	YKSILÖIDYT ELÄMYSMATKAT	HILJAISUUS-, RETRIITTI- JA HYVINVOINTIMATKAT	RÄÄTÄLÖIDYT MASSAMATKAT
A (actors), toimijat	Kylpylät Saariston matkailuyritykset Ohjelmapalvelutuottajat Ravintolat Kuljetuspalveluyritykset Matkanjärjestäjät Paikalliset ihmiset	Saariston matkailuyritykset Ohjelmapalvelutuottajat Ravintolat Kuljetuspalveluyritykset Matkanjärjestäjät	Matkanjärjestäjät Matkatoimistot Linja-autoyhtiöt
C (customers), asiakkaat	Ikääntyvät matkailijat	Kiireiset urheilijat Arkea pakoon haluavat matkailijat Sinkut Ekoilijat Kaiken nähneet	Aasialaiset ja venäläiset matkailijat
T (transformation process), toiminnan tavoite, perustehtävä	Hyvä palvelu Luksus Henkilökohtaisuus Hemmottelu Huolettomuus Hinta-laatusuhde Valmis kokonaisuus	Hemmottelu Henkilökunnan ammattitaito Hyvinvointituotteet Luontomatkailu Saaristo Rauha ja hiljaisuus	Ostosmaailmallisuudet Luksus Luonto Hyvä palvelu Teemalomat Muumimailma
V (values), toimintaan liittyvät arvot	Uuden kokeminen Itsensä ylittäminen	Itsensä löytäminen Irttarjesta Rauhoittuminen Uusi kokemus Itsensä ylittäminen Elämänilvot uusiksi Hyvinvointitunto	Erilaisuus ja eksoottisuus Luonto, tieteä, puhtaus Rauhallisuus ja hiljaisuus Elämys Turvallisuus
O (obstacles), esteet	Sääolosuhteet Saavutettavuus Osaamattomuus	Luonnon saastuminen Osaamattomuus Ilmastomuutokset Saariston ja luonnon ylläpitäminen	Ilmastomuutokset Saastuminen Saavutettavuus Ei osata vastata odotuksiin Polittiset tai muut kriisit, joista tuloksena turvattomuus Kielimuuri
D (drivers) resurssit	Palvelun taso Osaaminen Markkinointi Puitteet: infrastruktuuri, kuljetuspalveluiden toimivuus Toimiva palveluketju	Luonto Puitteet ja välineet Palveluketju Osaaminen	Luonto Puitteet Jakelutiet Markkinointi Osaava henkilökunta

jatkuu

Taulukko 3 (jatkuu).

Heikot signaalit	Ekoilijat, hidastaminen/leppoistaminen, harrastusten tai elämäntavan ympärille muotoutuvat yhteisöt → esim. retriitit
Megatrendit	Ikääntyvä väestö, nouseva itä, vähemmän on enemmän, nuoruuden ja hyvinvoinnin tavoittelu, teknologian kehittyminen.

	Toivottava
	Mahdollinen
	Vältettävä

Skenaariotyön tuloksena syntyi ACTVOD – tulevaisuustaulukko (taulukko 3) tärkeimmiksi valituista teemoista. Taulukossa on esitelty kolme eri tulevaisuus-temaa ja niiden tekijöitä. Teemat valikoituivat työryhmän työskentelyssä yksilöidyiksi elämysmatkoiksi, hiljaisuus-, retriitti- ja hyvinvointimatkoiksi sekä räätälöidyiksi massamatkoiksi. Taulukon teemojen muodostamat tulevaisuuskuvat analysoitiin taulukossa 4 esiteltyjen SWOT -analyysien avulla ja analyysien perusteella valittiin yrityksen näkökulmasta toivottavin, mahdollinen ja vältettävä skenaario. Näistä toivottavin skenaario valittiin strategiatyön pohjaksi.

Taulukko 4. Tulevaisuustaulukon SWOT - analyysi.

YKSILÖIDYT ELÄMYSMATKAT	
VAHVUUDET Saaristoluonto Runsas toimijoiden verkko → yhteistyöverkostolla paljon osaamista Yksilöllisyys Henkilökohtaisuus	HEIKKOUEDET Kapea asiakasryhmä Riittävän laadukkaat puitteet → esim. vastaavatko mökit saaristossa asiakkaiden vaatimuksia
MAHDOLLISUUDET Asiakasryhmän laajentaminen yksilöidyillä tuotteilla Tuotteistamisella helpommin toistettavia tuotteita → kohderyhmä ja henkilökohtaisuus huomioiden Ympärivuotisia tuotteita saaristoon	UHAT Henkilökunnan osaamattomuus → koulutuksen puute ja ammattitaitoisen henkilöstön saannin vaikeus Ilmaston muutos ja vaikutukset säätilaan Saastuminen

jatkuu

Taulukko 4 (jatkuu).

HILJAISUUS-, RETRIITTI- JA HYVINVOINTI-MATKAT	
VAHVUUDET Kiireisen matkailijan pako arjesta → kysynnän kasvu kun hektisyys lisääntyy Luonnon huomioiminen tuotteissa Laaja asiakasryhmä Saaristo oiva ympäristö	HEIKKOUEDET Onko kuitenkaan riittävä kysyntää? Osaamisen puute → osataanko hyödyntää luonnon ja ympäristön tarjontaa, onko henkilökunta ajan tasalla ja osaako ohjata retriittejä tai suorittaa hyvinvointipalveluita?
MAHDOLLISUUDET Tuotteistamisella ammattimaisia tuotteita Uutta koulutusta henkilöstölle Ilman uutta infrastruktuuria voisi kehittää uusia tuotteita → yksinkertainen mökkimajoitus tai jopa laavulla/teltassa majoittuminen voisi riittää	UHAT Ammattitaitoisen henkilöstön saannin vaikeus Ilmaston muutos Liika rakentaminen → meluhaitat, ei hiljaista ja puhdasta ympäristöä Saastuminen
RÄÄTÄLÖIDYT MASSAMATKAT	
VAHVUUDET Suuret asiakasryhmät Laajat toimijaverkostot	HEIKKOUEDET Massatuotteet → otetaanko yksilölliset tarpeet tarpeeksi huomioon Tarvitaan suuri määrä infrastruktuuria jotta suuret ryhmät mahtuvat majoittumaan Ei ole ekologinen vaihtoehto Ymmärretäänkö palvelussa kulttuurien väliset erot
MAHDOLLISUUDET Palvellaan kerralla suurta ryhmää → isot volyymit, ei tarvita niin paljon resursseja myyntiin tai markkinointiin kun kerralla tavoitetaan massat Uusien asiakasryhmien saaminen → Aasian nousu	UHAT Suomen tai Länsi-Suomen vetovoima ei riitä Poliittiset kriisit, terrorismi tai taloustilanne vaikuttavat turvallisuuden vähenemiseen tai matkailun vähenemiseen

SWOT – analyysien pohjalta vältettäväksi skenaarioksi muodostui massamatkoihin keskittyvä vaihtoehto. Pienen matkailuyrityksen ei kannata lähteä kilpailemaan suurten toimijoiden kanssa. Lisäksi tämä ei ole kestävän matkailun näkökulmasta vastuullisin vaihtoehto. Matkailijoiden käyttäytymisen on arvioitu muuttuvan tulevaisuudessa yhä monimuotoisemmaksi, ja asiakasryhmien pirstaloituvan yhä pienemmiksi (Puhakka 2011, 7), joten on mahdollista, että massamatkailun aikakausi jää lyhyeksi tulevaisuudessa. Tämä vaihtoehto tukisi Aasian nousua matkailun lähtöalueena (esim. Puhakka 2011, 6; TEM 2014, 21), mutta samalla skenaario on erityisen altis poliittisille ja taloudellisille muutoksille.

Toivottavaksi skenaarioksi case –yrityksen näkökulmasta muodostuivat yksilöidyt elämysmatkat. Tulevaisuustaulukossa tämä skenaario on merkitty vihreällä nuolella. Analyysissa vaihtoehdon vahvuuksiksi nousivat saaristoluonto, runsas toimijoiden verkko, yksilöllisyys ja henkilökohtaisuus. Heikkouksiin päätyi teeman kapea asiakasryhmä. Nuolella merkityssä skenaariossa näkyy, että toivottavaan skenaarioon on otettu mukaan laajempi kohderyhmä ikääntyvien matkailijoiden lisäksi, jotta skenaario olisi mahdollisimman valoisa. Ikääntyvät matkailijat ovat tulevaisuuden suuri matkailijaryhmä, kun suurimman kasvun länsimaisissa lomamatkailijoissa on arvioitu tapahtuvan yli 55-vuotiaiden keskuudessa (Puhakka 2011, 9.) Yksilöllisyys, henkilökohtaisuus ja elämyksellisyyden tavoittelu ovat tulevaisuuden asiakkaiden arvoja ja niiden perusteella tulisi tehdä myös tuotekehitystä ja segmentointia (Puhakka 2011, 8-9; TEM 2014, 20,22).

Yhdeksi mahdolliseksi skenaarioksi muodostui hiljaisuus-, retriitti- ja hyvinvointimatkat, jotka on suunnattu irti arjesta haluaville, kaiken kokeneille matkailijoille. Tämä ei analyysissa päätenyt toivottavaksi skenaarioksi, koska CASE – yrityksellä ei ole alan osaamista. Myös kysynnän riittävää laajuutta kyseenalaistettiin analyysissa.

Taulukossa 5 tulevaisuustaulukon avulla luodut skenaariot on avattu narratiiviksi eli kertomuksiksi. Narratiivit auttavat hahmottamaan skenaarioita paremmin. Ne sisältävät analyysia ja tuovat uusia näkökulmia siihen, mitkä asiat vaikuttavat toisiinsa ja millaiseksi tulevaisuudet voivat muodostua. (Hiltunen 2012, 193, 195.)

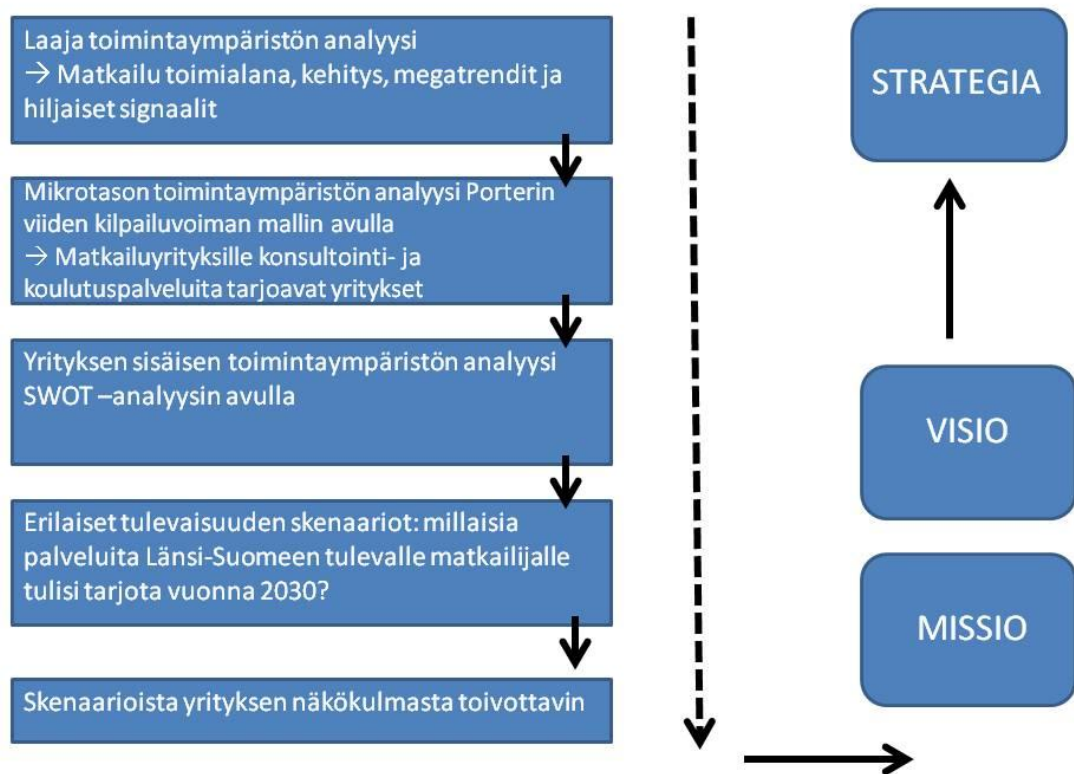
Taulukko 5. Tulevaisuuden skenaariot.

YKSILÖIDYT ELÄMYSMATKAT	Ikääntyville asiakkaille suunnatut yksilöidyt elämysmatkat ovat saavuttaneet myös kiireisten uraihminen, arkea pakoon kaipaavien matkailijoiden, ekoilijoiden ja kaiken nähneiden kuluttajien suosion. Laaja toimijoiden yhteistyöverkosto kylpylöineen, ohjelmapalvelutuottajineen ja saariston matkailuyrityksineen tuottaa loistavalla hinta-laatusuhteella ryyditettyjä henkilökohtaisia, huolettomia valmiita kokonaisuuksia, joissa on häivähdys luksusta ja paljon hyvää palvelua mukana. Tämän tuotteen ostajat haluavat kokea uutta, ehkä löytää itsensä, tai ylittää omat kynnyksensä. Halutaan myös rauhoittua, irtautua arjesta, jopa hyvittää omaatuntoa valitsemalla luonnonmukaisempi, kestävämpi vaihtoehto. Kunhan sääolot ja ilmasto pysyvät kohtuullisena, toimijat muistavat saavutettavuuden, niin fyysisen kuin sähköisenkin, tärkeyden, ja ammattitaitoista ja osaavaa henkilökuntaa on tarjolla, yksilöidyt elämysmatkat tavoittavat kohdennetut asiakasryhmät pitkään.
HILJAISUUS-, RETRIITTI- JA HYVINVOINTI-MATKAT	Hiljaisuus-, retriitti- ja hyvinvointimatkat ovat tarjolla kiireisille uraihmisille, jotka ovat ehkä jo nähneet kaiken ja haluavat pakoon arkea. Toimijoiden runsas verkko tuottaa ammattitaitoisen henkilökunnan avulla hyvinvointi-, luontomatkailu- ja hemmottelupalveluita. Asiakkaat haluavat kokea uutta ja ylittää itsensä. Luonnon saastuminen, ilmaston muutokset ja saariston yllirakentaminen saattavat hankaloittaa laadukkaiden palveluiden tuottamista. Jos saariston joka kolkka on täynnä rakennettua, mistä löytyy hiljaisuus ja luonnonrauha?
RÄÄTÄLÖIDYT MASSA- MATKAT	Venäläisille ja aasialaisille matkailijaryhmille suunnatut räätälöidyt massamatkat ovat suurten matkanjärjestäjien, matkatoimistojen ja bussiyhtiöiden heiniä. Asiakkaat haluavat ostoksille eksoottiseen Länsi-Suomeen. Myös luonto, tila, rauha ja puhtaus ovat tärkeitä elementtejä elämyksellisessä massamatkassa. Poliittiset ja taloudelliset heilahtelut saattavat vähentää merkittävästi tämän tuotteen kysyntää. Asiakkaiden toiveisiin vastaaminen voi olla haasteellista kielimuurin tai osaamattomuuden vuoksi. Markkinoinnin onnistuessa tuote tavoittaa kuitenkin suuria määriä matkailijoita kerralla, ja toimiva palveluketju on tärkeää asiakkaan tyytyväisyyden takaamiseksi.

4.1.3 Case – yrityksen strategia vuodelle 2030

Hiltunen esittelee Kurkilahden ja Äijön (2011) kuvaamia strategiaprosessin vaiheita, jotka voidaan jakaa kahteen päävaiheeseen. Ensimmäinen vaihe koostuu

tiedonkeruusta, analyyseista sekä diagnoosista ja toinen strategian luomisesta, toteuttamisesta ja seuraamisesta. (Hiltunen 2012, 225.) Ensimmäisen vaiheen osa-alueet ovat kuviossa 7 kuvattu vasemman puoleisissa laatikoissa. Oikealla on strategian luomiseen liittyvät vaiheet, mission ja vision määrittely sekä strategia visioon pääsemiseksi. Ensin analysoitiin matkailualaa dokumenttianalyysin avulla keräämällä tietoa erilaisista alaa koskevista lähteistä. Yrityksen osaamista ja sisäistä ympäristöä luodattiin SWOT -analyysin avulla ja kilpailuympäristöä Porterin viiden kilpailuvoiman mallin kautta. Ennakointia tehtiin ACTVOD -tulevaisuusprosessin avulla, jonka tuotoksena valittiin syntyneistä skenaarioista SWOT -analyysin avulla yrityksen näkökulmasta toivottavin.



Kuvio 7. Strategiaprosessi case -yrityksessä.

Strategiatyön seuraavassa vaiheessa luotiin missio, visio sekä strategia jolla tulevaisuuden visioon päästään.

Case –yrityksen missioksi muodostui:

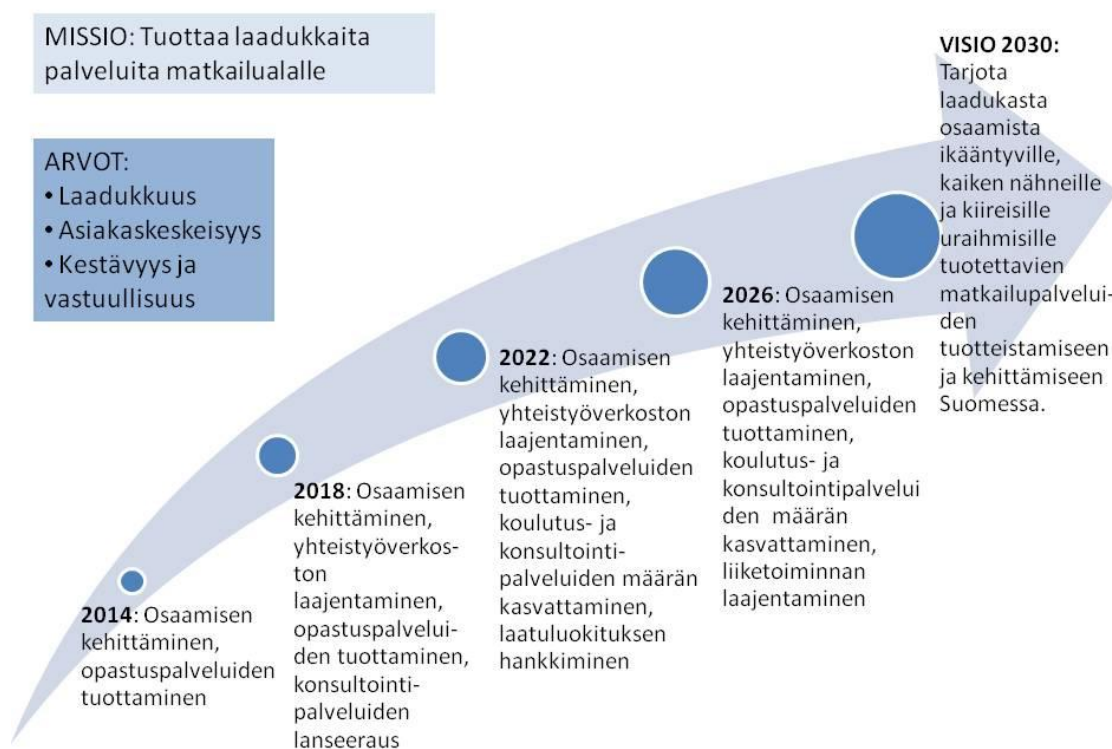
Tuottaa laadukkaita palveluita matkailualalle

Visio, joka tässä strategiatyössä määriteltiin vuoteen 2030, on:

*Tarjota laadukasta osaamista ikääntyville, kaiken nähneille ja kiireisille uraihmi-
sille tuotettavien matkailupalveluiden tuotteistamiseen ja kehittämiseen Suo-
messä.*

Visioon pääsemiseksi case – yritykselle kehitettiin strategiaportaat, joissa on toimenpiteet vuoden 2030 vision saavuttamiseksi. Kuvion 8 strategiaportaisiin on asetettu toimenpidetavoitteet neljän vuoden syklein. Useimmiten strategiat laaditaan 3-7 vuoden aikavälille (Mannermaa 2004, 188).

Aluksi tavoitteena on kehittää osaamista ja tuottaa niitä palveluita, jotka tällä hetkellä kuuluvat yrityksen tuotevalikoimaan. Osaamisen kehittäminen tapahtuu osallistumalla erilaisiin lyhytkestoisiiin koulutuksiin ja seminaareihin, joissa käsitellään konsultointityötä, kouluttamista, matkailupalvelujen tuotteistamista, erilaisten kohderyhmien huomioimista tuotekehityksessä sekä ikääntyvien matkailijoiden tarpeita. Lisäksi osaamista kehitetään itse opiskellen.



Kuvio 8. Case- yrityksen strategiaportaat.

Ensimmäinen uusi tavoite vuodelle 2018 on yhteistyöverkoston laajentaminen sekä ensimmäisten tuotteistamiseen liittyvien konsultointipalveluiden lanseeraus. Yhteistyöverkostoa on tällä hetkellä lähinnä Varsinais-Suomen alueella, ja sen laajentaminen on jatkuva prosessi. Verkostoitumista voi tehdä usealla osa-alueella, mutta tässä tapauksessa case- yrityksen olisi hyvä kartoittaa tulevaisuustaulukon (taulukko 3) toivottavan skenaarion toimijoita ja aloittaa verkostoituminen niistä. Verkostoitua voi oman alan toimijoiden kanssa, kilpailijoiden, eri osaamista tarjoavien ja eri maantieteellisellä sijainnilla olevien yritysten kanssa. Verkostoituminen on synergiaa, ja tavoitteena on molemminpuolinen hyöty. Ensimmäisten tuotteistamiseen liittyvien konsultointipalveluiden lanseeraus voisi suuntautua pitkäaikaisten yhteistyökumppaneiden suuntaan. Esimerkiksi saariston matkailuyritykset ovat uuden edessä, kun aiemmin suuren osan liikevaihdosta tuoneet yritysasiakkaat ovat taantuman vuoksi vähentäneet organisaation ulkopuolella pidettäviä tilaisuuksia. Tilalle liiketoiminnan kannattavuutta paran-

tamaan on tuotteistettava uusia palveluita uusille kohderyhmille (saaristomatkaluyrittäjä, 2014.)

Vuonna 2022 tavoitteena olisi kasvattaa konsultointi- ja koulutuspalveluiden määrää ja tarjontaa sekä hankkia yritykselle sen toimintaan sopiva laatuluokitus. Tässä vaiheessa osaamista on pitänyt karttua niin, että yritys voisi selvästi erikoistua vision mukaisille asiakasryhmille tuotettavien palvelujen tuotteistamiseen. Laatuluokitus voi olla kotimainen tai kansainvälinen ja sen tarkoituksena on luotettavasti ja objektiivisesti osoittaa case – yrityksen tarjoamien palveluiden laatu.

Vuodelle 2026 asetettu tavoite on liiketoiminnan laajentaminen koulutus- ja konsultointipalveluiden osalta ja palveluiden määrän kasvattaminen. Näiden toimenpiteiden avulla on tavoitteena saavuttaa vuoden 2030 visio.

Liiketoiminnan mahdollinen laajentaminen joihinkin toisiin palveluihin on riippuvainen alan yleisistä muutoksista, joita seuraavan 12 vuoden aikana voi tapahtua, ja sen suuntaaminen jätetään tässä opinnäytetyössä tarkastelun ulkopuolelle.

Case – yrityksen kilpailustrategiaksi muodostui erilaistaminen ja asiakaslähtöisyys. Asiakaslähtöisyys tarkoittaa asiakkaiden tarpeiden ymmärtämistä ja arvon luomista yhdessä asiakkaan kanssa. Asiakaslähtöisyydessä tärkeää on vuorovaikutus ja asiakkaan osallistaminen jo tuotesuunnitteluvaiheessa. (Kamensky 2008, 246.) Tulevaisuuden asiakkaan tarpeet ovat keskeisin case - yrityksen toiminnan kehittämisen ajuri, ja niiden tunteminen ja ymmärtäminen merkittävää yrityksen menestymisen kannalta.

Erilaistaminen on tyypillistä palvelualoilla, joilla erilaistamisen mahdollisuuksia on paljon. Sitä käytetään paljon myös laajoilla massamarkkinoilla, jolloin yritys erilaistaa tuotteensa tai palvelunsa ja tuomallaan lisäarvolla voi lisätä tuotteen myyntihintaa (Wheelen & Hunger 2012, 210). Kamenskyn mukaan erilaistamisen tulee koskettaa koko yrityksen toimintaa, ei vain tuotetta, johon se yleensä liitetään. Tuotteistamisen avulla voidaan pohtia kaikkia tuotteen tekemiseen ja myymiseen liittyviä prosesseja ja varmistaa tuotteen erilaistamisen näkyminen

koko ketjun ajan. Tuote on tärkeä erilaistamisen tekijä, sillä siinä asiakkaan saama arvo konkretisoituu. Erilaisuuden tärkein tuomari on asiakas ja mikäli tuote vastaa asiakkaan käsitystä erilaisuudesta, siitä ollaan valmiita myös maksamaan. Erilaistamisessa on tärkeää kiinnittää huomiota osaamiseen ja resursseihin sekä uudistumiskykyyn. (Kamensky 2008, 255–258.) Case – yrityksen näkökulmasta erilaistaminen tarkoittaa sekä erilaisia palveluita, eli tuotteita, että osaamisen kehittämistä tulevaisuuden asiakkaan tarpeista. Näin voidaan luoda toimintatapoja, joilla kehitetään palveluita tulevaisuuden matkailijalle kohderyhmälähtöisesti.

4.2 Uusi liiketoimintamalli

Strategiatyö on pitkän tähtäimen suunnittelua. Strategian epäonnistuminen toimenpidetasolla tapahtuu huomaamatta, kun toimenpiteet eivät muodostu strategian mukaisiksi, tai toimenpiteitä ei kirjata riittävä yksityiskohtaisiksi. (Kamensky 2008, 326.) Liiketoimintamallilla on keskeinen rooli strategian toimeenpanon onnistumisessa. Sen avulla voidaan hahmottaa keskeiset elementit, joiden avulla strategia voidaan toteuttaa käytännössä. (Wikipedia 2014.)

Liiketoimintamalli kertoo miten yritys aikoo saada tuloja toimimallaan liiketoiminta-alueella. Malli sisältää yleensä kuvaukset siitä ketkä ovat yrityksen asiakkaita, mitä se tekee, miten yritys saa tuloja, miten se erottuu kilpailijoistaan ja miten se jakelee tuotteensa. (Wheelen & Hunger 2012, 166.)

4.2.1 Business Model Canvas

BM Canvas (kuvio 9) on liiketoimintamalli ideoiden ja strategioiden työstämiseen. Se lanseerattiin vuonna 2008, ja on jo saavuttanut yli 5 miljoonaa käyttäjää mukaan lukien joukon globaaleja suuryrityksiä. Se kuvaa visuaalisesti yrityksen keskeisiä toimintoja. (Business Model Foundry 2014.) Sitä voidaan pitää luotettavana ja toimivana työkaluna suurten kansainvälisten käyttäjämäärien

perusteella ja sen vuoksi se valittiin case – yrityksen liiketoimintamallin työkaluksi.

Canvas tulee täyttää tietyssä järjestyksessä, jolloin eri osa-alueet muodostavat luontevasti kokonaisuuden. Alkuun täytetään mallissa oikealla oleva asiakassegmentti (Customer Segment). Asiakasryhmää määriteltessä huomiota tulee kiinnittää seuraaviin asioihin: Ketkä ovat yrityksen asiakkaita (esim. massamarkkinat, niche- markkinat, eri asiakassegmentit)? Kenelle toiminnalla luodaan arvoa? Ketkä ovat tärkeimpiä asiakkaita? (Osterwalder & Pigneur 2009, 20-21.)

Asiakasryhmän jälkeen täytetään arvolupaus- kohta (Value Propositions), josta käyvät ilmi ne arvot, jotka asiakkaat saavat käyttäessään tai ostaessaan yrityksen tuotteita. Millaista arvoa/hyötyä yritys tarjoaa asiakkaille? Millä tavoin erotutaan kilpailijoista? Minkä asiakkaan ongelman yritys voi ratkaista? Mikä on asiakkaan tarve, jonka yrityksen tuote tyydyttää? Arvoja voivat olla hinta, suoritus, brändi, saavutettavuus tai helppokäyttöisyys. (Osterwalder & Pigneur 2009, 22-25.)

Jakelukanavat (Channels) kertovat miten yritys viestii asiakkaille ja tavoittaa heidät. jakelukanavilla on viisi keskeistä tehtävää: tiedottaa asiakkaille tuotteista, auttaa asiakasta arvioimaan yrityksen tarjoamaa hyötyä, tarjota ostopaikka tuotteille ja toimittaa ostokset perille sekä tarjota tukea oston jälkeen. Oikeiden jakelukanavine löytäminen on kriittistä arvolupauksen toimittamisen kannalta. Yritys voi pyrkiä tavoittamaan asiakkaansa omien myyntikanavien kautta (yrityksen omat Internet-sivut, myyntihenkilöstö), epäsuorien myyntikanavien avulla (tukkukauppa, myymälät) tai yhteistyökumppaneiden kautta (jälleenmyyjät). Yrityksen toimintaan sopivia jakelukanavia mietittäessä tulee pohtia seuraavia kysymyksiä: Millaisten jakelukanavien kautta yrityksen asiakkaat haluavat tulla tavoitetuiksi? Miten asiakasryhmät tavoitetaan tällä hetkellä? Miten jakelukanavat yhdistyvät toisiinsa sujuvasti? Mitkä jakelukanavat toimivat parhaiten? Mitkä jakelukanavat ovat kustannustehokkaimpia? (Osterwalder & Pigneur 2009, 26-27; Business Model Foundry 2014.)

Neljäntenä kohtana mallissa ovat asiakassuhteet (Customer Relationships). Asiakassuhteilla tarkoitetaan niitä tapoja, joilla yritys haluaa palvella asiakkaitaan ja suhteita joita se haluaa luoda asiakkaisiinsa. Asiakassuhteen luomiseen vaikuttaa se, mitä yritys haluaa tavoitella. Kyse voi olla uusasiakashankinnasta, olemassa olevien asiakassuhteiden hoidosta tai myynnin lisäämisestä. Palvelu voi olla automatisoitua tai henkilökohtaista. Asiakassuhteita ja palvelutapoja kehitettäessä yritys voi etsiä vastuksia seuraaviin asioihin: Millaisia asiakassuhteita asiakasryhmät haluavat? Millaisia asiakassuhteita kilpailijat ovat luoneet asiakasryhmien kanssa? Kuinka kalliita erilaiset asiakassuhteet ovat? Miten erilaiset asiakassuhteet sopivat yhteen muun liiketoimintamallin kanssa? (Osterwalder & Pigneur 2009, 28-29; Business Model Foundry 2014.)

Viides mallin rakennuspalikka on tulovirrat (Revenue Streams), joka kertoo miten yritys saa tuloja eri asiakassegmenteiltä. tulot voivat muodostua kertamaksuista tai toistuvista maksuista. Yrityksen on muodostettava eri asiakasryhmille sopiva hinnoittelutapa, joka voi vaihdella kiinteästä hinnoittelusta kysynnän mukaan vaihtelevaan. Hinnoittelutapoja arvioitaessa huomiota tulee kiinnittää siihen mitä asiakkaat todella ovat valmiita maksamaan tuotteista, mistä he tällä hetkellä maksavat ja miten he maksavat. Lisäksi tulee pohtia kuinka tärkeitä erilaiset hinnoittelumallit ovat yrityksen tulojen kannalta. (Osterwalder & Pigneur 2009, 30-33; Business Model Foundry 2014.)

Tulovirtojen jälkeen pohditaan avainresursseja (Key Resources), jotka kuvaavat yritystoiminnan näkökulmasta tärkeimpiä voimavaroja. Jokainen yritys tarvitsee resursseja eri liiketoimintojen vaiheissa. Tärkeimpien resurssien laatu vaihtelee yrityksen toiminnasta ja toimialasta riippuen. Resurssien hankkimiseen on erilaisia keinoja, kuten ostaminen, verkostoituminen tai vuokraus. Resursseja voivat olla fyysiset, taloudelliset tai henkilöstöresurssit. Avainresurssien määrittelyssä yrityksen on syytä käydä läpi mitkä ovat tärkeimmät resurssit arvon luomiseksi asiakkaalle ja asiakassuhteiden ylläpitoon, mitä ovat jakelukanavien kannalta tärkeimmät resurssit sekä mitkä resurssit ovat merkittävimpiä tulovirtojen saamiseksi. (Osterwalder & Pigneur 2009, 34-35; Business Model Foundry 2014.)

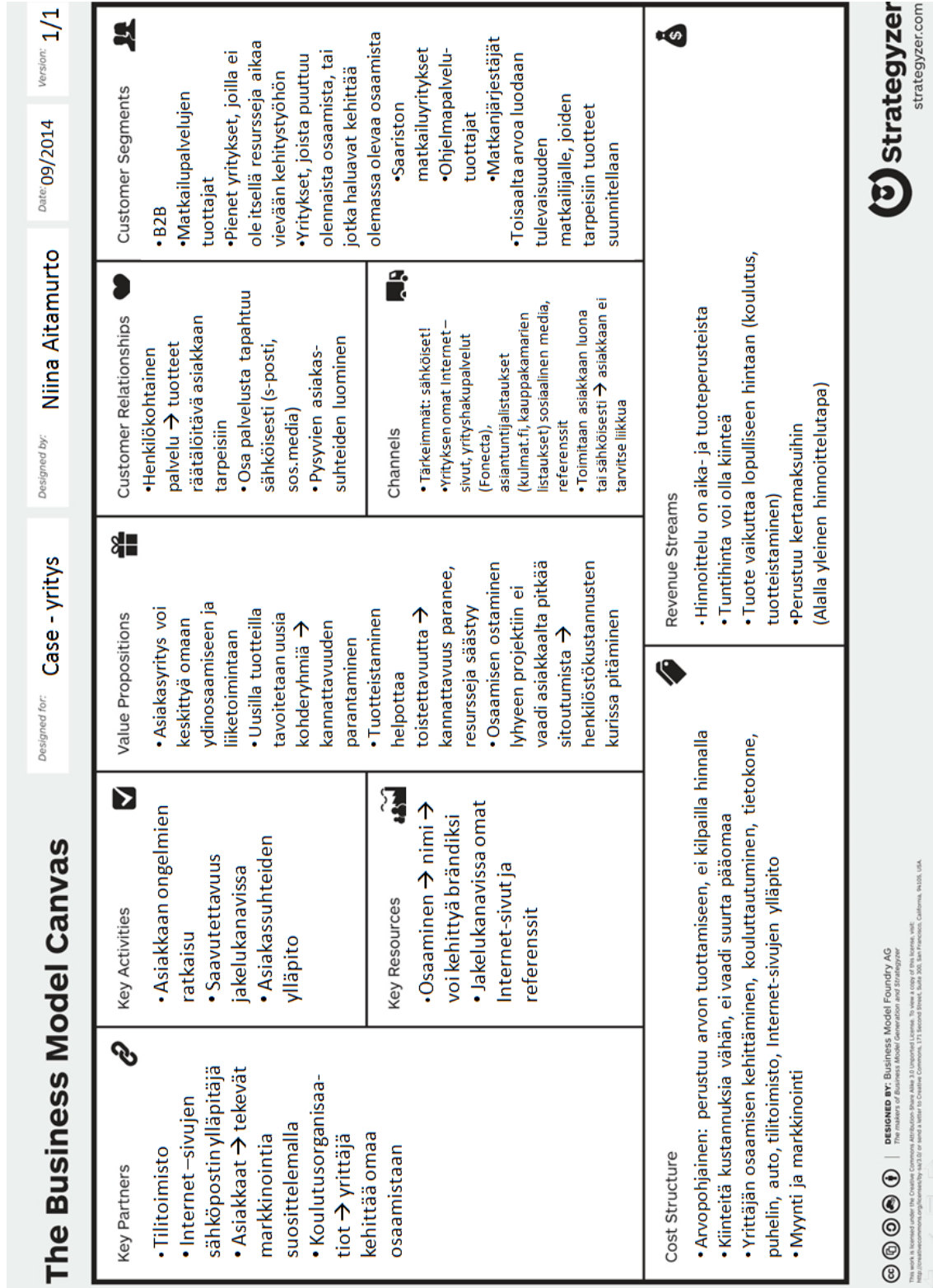
Avaintoimintojen (Key Activities) rakennuspalikassa ovat tärkeimmät asiat liiketoiminnan toimimisen kannalta. Kuten avainresursseja, myös avaintoimintoja tarvitaan liiketoiminnan eri vaiheissa ja ne vaihtelevat yrityksen liikeidean mukaan. Avaintoimintojen osalta tärkeimpiä kysymyksiä ovat: Mitkä ovat tärkeimmät toimet, joilla luodaan arvo ja hyöty asiakkaille? Mitkä ovat tärkeimmät toimet jakelukanavia, asiakassuhteita ja tulovirtoja varten? (Osterwalder & Pigneur 2009, 36-37; Business Model Foundry 2014.)

Avainkumppanit (Key Partners) ovat niitä verkoston jäseniä, jotka ovat keskeisessä asemassa yrityksen liiketoiminnan kannalta. Verkostot voivat olla kumppanuuksia jakelukanavien tai kilpailijoiden kanssa tai yhteistyötä eri alojen toimijoiden kanssa. Tärkeää on tunnistaa ketkä ovat yrityksen tärkeimmät kumppanit, millaisia resursseja yhteistyöllä hankitaan sekä mitä avaintoimintoja yhteistyökumppanit suorittavat. (Osterwalder & Pigneur 2009, 38–39; Business Model Foundry 2014.)

Viimeisenä kohtana mallissa on kustannusrakenne (Cost Structure), joka määrittelee liiketoiminnan toteuttamiseen liittyvät kustannukset. Kustannuksia syntyy liiketoiminnan kaikissa vaiheissa, ja oleellista on tietää, mitkä ovat yritystoimintaan sisältyvät tärkeimmät kustannukset sekä mitä avaintoiminnot ja avainresurssit ovat kaikkein kalleimpia. (Osterwalder & Pigneur 2009, 40–41; Business Model Foundry 2014.)

4.2.2 Case – yrityksen tulevaisuuden liiketoimintamalli

Case - yrityksen liiketoimintamalli laadittiin BM Canvasia soveltaen (kuvio 9). Mallissa käsitteilyyn otettiin tulevaisuuden liiketoiminta, eli keskittyminen koulutus- ja konsultointipalveluihin.



Kuvio 9. Liiketoimintamalli.

Case – yrityksen asiakkaita ovat pienet matkailupalveluyritykset, joilla ei itsellään ole resursseja kehittää palveluita valitulle kohderyhmälle, tai jotka tarvitsevat apua tuotteistamisessa, henkilöstön kehittämisessä tai haluavat ostaa osaamista yrityksen operatiivisten toimintojen suorittamiseen. Arvoa luodaan myös matkailijalle, joka ostaa lopullisen matkailupalvelun case – yrityksen asiakasyritykseltä: hän on viimeinen tuomari siinä, onko tuote onnistuneesti suunnattu kohderyhmälle.

Yrityksen arvolupaus asiakkaalle on ratkaista asiakkaan ongelma, jolloin asiakasyritys voi keskittyä omaan liiketoimintaansa. Case – yrityksen palveluiden avulla asiakas voi saavuttaa uusia asiakasryhmiä ja luoda uusia tuotteita sekä parantaa kannattavuuttaan. Lyhyeksi aikaa ostettu osaaminen ei sido asiakasyritystä pitkiin suhteisiin, ja näin säästyy resursseja ydinliiketoimintaan.

Palvelujen jakelukanavana toimii pääsääntöisesti sähköinen media; yrityksen omat Internet-sivut, sosiaalinen media, erilaiset hakukonepalvelut ja asiantuntijalistaukset. Tärkeänä jakelukanavana ovat myös asiakkaat, jotka suosittelevat yrityksen palveluita sekä sosiaalisessa mediassa että perinteisesti puskaradion kautta. Saavutettavuus on asiakkaan näkökulmasta helppoa, sillä palvelun voi ostaa sähköisesti kotoa tai yrityksestä käsin ja varsinainen palvelu tapahtuu asiakasyrityksessä.

Asiakassuhteet pyritään luomaan pysyviksi, ja niiden ylläpitämiseen käytetään resursseja. Uusiasiakashankinta on jo olemassa olevien asiakassuhteiden ylläpitämistä kalliimpaa, joten yrityksen kannattavuudenkin näkökulmasta tämä on järkevämpi vaihtoehto. Palvelu on henkilökohtaista, koska tuotteet räätälöidään asiakkaan tarpeisiin vaikka palvelu tapahtuu pääsääntöisesti sähköpostitse, puhelimitse ja sosiaalisen median kautta. Lojaali asiakaskunta toimii myös mahdollisten uusien tulokkaiden uhkaa vastaan tulevaisuudessa (Wheelen & Hunger 2012, 2010).

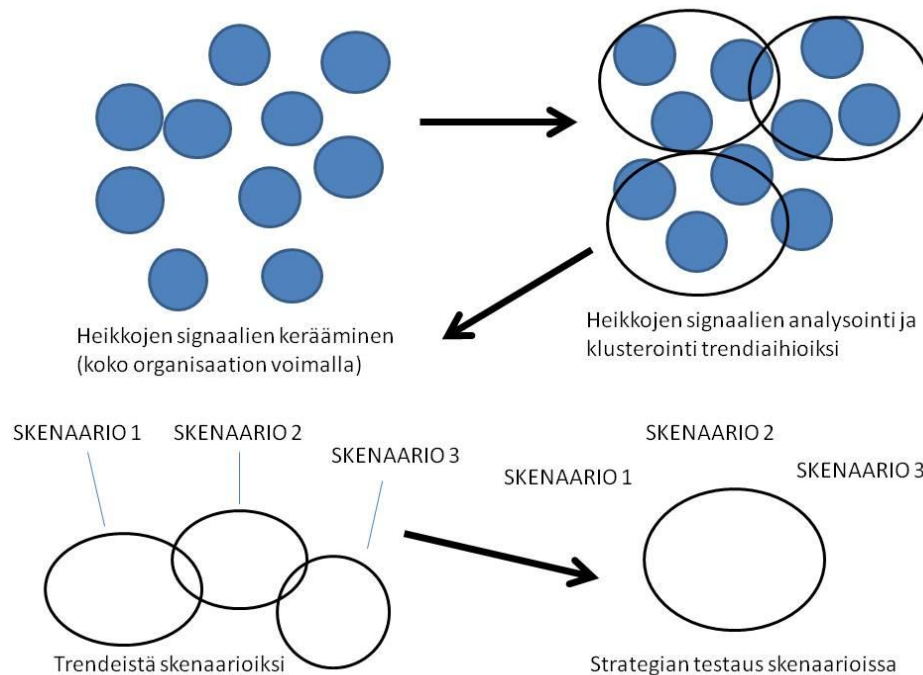
Hinnoittelu on aika- ja tuoteperusteista. Tuntihinta voi olla kiinteä, mutta lopulliseen tuotteen hintaan vaikuttaa myös ostettava palvelu. Maksut tapahtuvat kertaluonteisesti jokaisesta palvelusta tai tuotteesta erikseen.

Case – yrityksen avainresursseja ovat yrittäjän osaaminen, jota tulee kehittää jatkuvasti. Koko tuotetarjonta perustuu osaamiseen, ja se on suoraan yhteydessä tuotteen laatuun. Laatu puolestaan vaikuttaa asiakkaan kokemukseen tuotteesta ja asiakkaan haluun suositella tuotetta eteenpäin. Jakelukanavien osalta avainresursseja ovat omat Internet- sivut. Avaintoiminnoissa korostuu saavutettavuus jakelukanavien kautta, asiakassuhteiden ylläpito sekä asiakkaan ongelman ratkaisu.

Avainkumppanit ovat liiketoiminnan suorittamisen kannalta tärkeimmät kumppanit, jotka case – yrityksen kohdalla ovat asiakkaat, koulutusorganisaatiot sekä tukitoimintojen tekijät. Case – yrityksen kustannusrakenne on kevyt, eikä raskaita kiinteitä kuluja ole. Tärkeimmät kulut ovat osaamisen kehittämiseen sekä jakelukanavien ylläpitämiseen liittyvä kulut. Yrityksen kustannusrakenne on arvo-perustainen, jolloin hinnoittelu perustuu arvon tuottamiseen, ei hinnalla kilpailuun (Business Model Foundry 2014).

4.3 Jatkotoimenpiteet ja – tutkimusajatukset

Varsinaiset käytännön toimenpiteet vasta alkavat case – yrityksessä tämän opinnäytetyön tuloksena. Mikäli organisaatiossa halutaan jatkossa hyödyntää ennakoitimenetelmiä strategiatyössä, tulevaisuudessa voitaisiin pohtia esimerkiksi heikkojen signaalien käyttöä. Miten signaaleja voitaisiin monitoroida ja kerätä, miten ne vaikuttavat yrityksen näkökulmasta tavoiteltaviin skenaarioihin sekä valittuun strategiaan. Mahdollisen saavutetun kilpailuedun ylläpitämistä varten hiljaisia signaaleja olisi mielestäni syytä kartoittaa yrityksen toiminnan lomassa. Kuviossa 10 on esitetty hiljaisten signaalien käyttöä organisaation strategiatyössä. Heikkoja signaaleja tulisi monitoroida säännöllisin väliajoin. Tarpeeksi usein esiintyvistä ilmiöistä voidaan klusteroida trendejä. Trendeistä voidaan skenaariomenetelmillä luoda erilaisia skenaarioita, joissa voidaan testata valitun strategian toimivuutta.



Kuvio 10. Hiljaisten signaalien käyttö organisaation tulevaisuus- ja strategia-työssä (Hiltunen 2012, 130).

Liiketoimintamallin toteuttamiseksi olennaista on luoda oikeanlaisia tuotteita asiakkaan tarpeisiin. Tässä työssä kehittämisen kohteena ollut case – yritys tarvitsee tietoa sekä yleisistä matkailun markkinoista ja toimialalla tapahtuvista muutoksista että matkailijoiden tarpeista. Yhtä tärkeää on tunnistaa asiakasyritysten tarpeet ja kehittää omat tuotteet vastaamaan niitä. Kehittämisen ja jatko-tutkimuksen kohteena voisi olla myös tuotteistaminen ja tuotevalikoima, jota voisi lähestyä esimerkiksi Kotlerin sipulimallin avulla. Mallissa on viisi eri tuotteen tasoa: avainhyöty, perustuote, odotettu tuote, laajennettu tuote ja potentiaalinen tuote (Provenmodels 2014.).

Kaiken kaikkiaan voidaan ajatella, että yrityksen toimintaa on jatkossakin kehitettävä ja sen on oltava ajan tasalla ympäristön muutoksista pärjätäkseen muuttuvilla markkinoilla. Yritystoimintaa voidaankin pitää jatkuvana kehittämistyönä.

4.4 Työn validiteetti ja reliabiliteetti

Tutkimuksessa on olennaista välttää virheitä ja sen vuoksi tulosten pätevyyttä ja luotettavuutta on syytä arvioida. Reliabiliteetilla tarkoitetaan useimmiten tutkimuksen toistettavuutta. Kun kaksi tutkijaa saavat saman tuloksen, voidaan tutkimusta pitää reliaabelina. Validius puolestaan tarkoittaa työn pätevyyttä, eli kykyä mitata juuri sitä, mitä on tarkoitus mitata (Hirsjärvi ym. 2004, 216-217.)

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa luotettavuutta voidaan edistää mahdollisimman tarkalla selostuksella tutkimuksen kulusta. Aineistojen hankinnan olosuhteiden kuvaukset, analyysimenetelmät ja – luokittelut sekä selitysten ja tulkintojen yhteensopivuus lisäävät laadullisen työn validiteettia. Sekä määrällisessä että laadullisessa tutkimuksessa luotettavuutta ja pätevyyttä voidaan tarkentaa useiden erilaisten menetelmien yhteiskäytöllä. (Hirsjärvi ym. 2004, 217-218).

Tässä työssä on pyritty varmistamaan luotettavuuden ja pätevyyden toteutuminen käyttämällä laajaa aineistoa sekä useita menetelmiä analyysien tekemiseksi. Aineistojen hankinnassa on kiinnitetty huomiota lähdekritiikkiin ja otettu lähempään tarkasteluun ilmiöitä, jotka ovat nousseet esille useammassa eri lähteessä. Luotettavuutta parantaa myös skenaariotyössä käytetty työryhmä, joka koostui eri aloilla toimivista henkilöistä. Tämä vaikutti skenaarioiden luomiseen voimakkaasti tuomalla ulkopuolista näkökulmaa kohdeyrityksen toimintaan.

Työssä eri menetelmät ovat kuvattuina selkeästi ja analyysien tulokset ovat nähtävillä kuvioden ja taulukoiden muodossa. Reliabiliteetin ja validiteetin edistämiseksi tutkimuksen kulku on esitetty tarkasti ja siinä käytettävät menetelmät antavat vastaukset työn tavoitteen kannalta tärkeisiin kysymyksiin.

Opinnäytetyön tavoitteena oli luoda uusi strategia ja liiketoimintamalli erilaisten analyysien perusteella. Tavoite on toteutunut ja työn lopputuloksena tehty liiketoimintamalli otetaan case - yrityksessä käyttöön tulevaisuudessa. Mallin toimivuus selvää tulevaisuudessa kun sen toteuttaminen aloitetaan yrityksessä. Tämä opinnäytetyö oli tapaus tutkimus, eivätkä sen tulokset sellaisinaan ole yleistettävissä muihin yrityksiin. Tutkimuksen toistettavuus onnistuu sen tarkan ku-

vauksen ansiosta, mutta lopputuloksen samankaltaisuuteen vaikuttavat saatavilla oleva aineisto, analyysin tekijät sekä skenaariotyössä mukana oleva työryhmä. Näin ollen toisen tutkimuksen lopputulos tuskin on yhteneväinen tämän opinnäytetyön tulosten kanssa.

5 YHTEENVETO

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli tulevaisuudentutkimuksen menetelmin kar-
toittaa millaisia tarpeita matkailualalla tulevaisuudessa on ja mihin suuntaan ala
kehittyy. Tarkoituksena oli luoda tulevaisuuden tarpeisiin vastaava strategia ja
liiketoimintamalli matkailualan case – yritykselle.

Megatrendien ja hiljaisten signaalien valossa sekä tässä työssä tarkasteltujen
tutkimusten ja raporttien perusteella Suomen matkailulla vaikuttaisi olevan po-
tentiaalia kasvaa tulevaisuudessa. Ympäristöllisesti Suomella on edellytyksiä
vastata esimerkiksi ekomatkailun kasvavaan trendiin. Myös erilaiset kasvata- ja
tee-se-itse- lomat voisivat houkutella maaseutumatkailijoita. Perinne- ja nostal-
giamatkailu ovat nousevia trendejä matkailussa, ja kuluttajat saattavat tulevai-
suudessa kaupungistumisen myötä kaivata matkoillaan maalle.

Aasia nousevana lähtöalueena edellyttää entistä parempaa kulttuurituntemusta
ja asiakkaiden tarpeiden ymmärtämistä ja johtaa tulevaisuudessa uusien tuot-
teiden kehittämiseen. Myös muuttuvat matkailijaryhmät luovat painetta matkai-
luyritysten suuntaan kehittää palveluitaan entistä enemmän kohderyhmälähtöi-
siksi (TEM 2014, 21): sinkut eivät kaipaa perhehuoneistoja eivätkä ikääntyvät
matkailijat korkeita kynnyksiä, extreme -lajeja tai katuruokaa. Ikääntyvä väestö
kasvavana matkailijaryhmänä on myös vaativampi, tiedostavampi ja heillä on
mahdollisuuksia ja uskallusta valita yksilöllisempiä, uniikkeja palveluita (Puhak-
ka 2011, 9).

Tuotteistaessaan palveluita erilaisille kohderyhmille matkailuyrityksen on tunnet-
tava asiakkaansa. Kaikkea kaikille tarjoavalla yrityksellä tuskin on tulevaisuu-
dessa samanlaisia menestyksen mahdollisuuksia kuin yksilöllisiä ja uniikkeja
palveluita tarjoavalla erikoistuneella matkailutoimijalla (TEM 2014, 21). Tulevai-
suuden ennakkoinnin avulla matkailuyritys voi saavuttaa kilpailuetua huomioimal-
la ympäristössä tapahtuvan muutoksen ennen muita ja sopeuttamallaan toimin-
taansa muutoksen mukaisesti.

Tässä työssä kehittämisen kohteena olevan yrityksen tarkoituksena on tulevaisuudessa hyödyntää yritystoiminnan pohjana olemassa olevaa osaamistaan ja kehittää sitä. Yrityksen palvelut keskittyvät koulutus- ja konsultointipalveluihin matkailualalle. Toimintaympäristön analyysin perusteella voidaan todeta, että alalla on kilpailua. Merkittävimmät kilpailukeinot case – yrityksen näkökulmasta ovat erottautuminen kilpailijoista sekä asiakaslähtöisyys.

Opinnäytetyön tuloksena syntyi uusi liiketoimintamalli, jonka avulla yritys aloittaa liiketoimintansa toteuttamisen. Liiketoimintamalli on konkreettinen työkalu yrityksen käyttöön. Sen avulla kehitetään toimintaa, sitä voidaan hyödyntää tuotteiden suunnittelussa ja se toimii operatiivisen toiminnan pohjana. Liiketoimintamalli perustuu sekä skenaariotyöskentelyn avulla luotuun strategiaan että toimintaympäristön analyysiin ja yrityksen nykytilan kartoitukseen. Liiketoimintamallin tavoitteena on, että yritys toimisi kannattavasti kilpailluilla markkinoilla tulevaisuudessa, ja että yrittäjä voisi työllistää itsensä kokopäiväisesti yrityksessä.

LÄHTEET

- Ahola, E. & Palkamo, A. (toim.) 2009. Megatrendit ja me. Tekesin katsaus 255/2009. TEKES.
- Anttila, P. 1998. Tutkimisen taito ja tiedonhankinta. Dokumenttianalyysi. Viitattu 24.8.2014. www.metodix.com
- Business Model Foundry. 2014. Business Model Canvas. Viitattu 21.5.2014. <http://www.businessmodelgeneration.com/canvas/bmc>
- Brännare, R.; Kairamo, H.; Matero, S. & Kulusjärvi, T. 2003. Majoitus- ja matkailupalvelu. Helsinki: WSOY.
- Commonwealth Scientific and Industrial Research Organisation 2012. Our future world: Global megatrends that will change the way we live. Viitattu 13.8.2014. <http://www.csiro.au/Portals/Partner/Futures/Our-Future-World.aspx#>.
- E-conomic. 2014. Strategia – mitä tarkoittaa strategia?. Viitattu 5.5.2014. <http://www.e-conomic.fi/kirjanpito-ohjelma/sanakirja/strategia>.
- Finmatkat 2014. Matkailuhistoriaa. Viitattu 11.8.2014. <http://www.finmatkat.fi/tietoa-finnmatkoista/yritystiedot/matkailuhistoriaa/>.
- Fonecta. 2014. Viitattu 9.9.2014. <http://www.fonecta.fi/yritykset/haku/-/Koulutuspalvelut++Konsultointi>
- Forum of The Future. 2014. Weak Signals Articles. Viitattu 4.9.2014. <http://www.forumforthefuture.org/blogs/weak-signals>
- Harju-Autti, A. 2011. Näkemyksestä kasvua. Matkailun toimialaraportti 2011. Työ- ja elinkeinoministeriö.
- Heinonen, S. 2009. Matkailun tulevaisuus. Megatrendejä ja hiljaisia signaaleja. Matkatieto 2009. Helsinki. Viitattu 21.8.2014. <http://www.smal.fi/file.php?233>.
- Hernesniemi, H. 2000. Megatrendit ja klusterien kehitys. Viitattu 18.8.2014. <http://www.mol.fi/esf/ennakointi/raportit/klusteri/luku4.pdf>
- Hero, L-M. 2011. Menetelmäopinnot. Viitattu 27.8.2014. <https://moodle.metropolia.fi/mod/resource/view.php?id=108110>
- Hietanen O. 2009. Matkailun ja elämystuotannon osaamiskeskusohjelman tulevaisuuskoulutus. Yhteenveto alueellisten koulutusverstaiden menetelmistä ja tuloksista. TUTU Julkaisuja 3/2009. Turku: Turun Kauppakorkeakoulu. Saatavissa myös: https://www.utu.fi/fi/yksikot/ffrc/julkaisut/tutu-julkaisut/Documents/Tutu_2009-3.pdf
- Hiltunen, E. 2012. Matkaopas tulevaisuuteen. Helsinki: Talentum.
- Hirsjärvi, S.; Remes, P. & Sajavaara P. 1997/2004. Tutki ja kirjoita. 10. osin uudistettu laitos. Helsinki: Tammi.
- Kaksonen, T.; Ojuva, J. & Ouallen, P. (toim.) 2012. Minne menet matkailu? – Näkökulmia matkailun ennakointiin, osa 1. Rovaniemi: Matkailualan tutkimus- ja koulutusinstituutti.
- Kamensky, M. 2008. Strateginen johtaminen. Menestyksen timantti. Helsinki: Talentum.

Kamppinen, M.; Kuusi, O. & Söderlund, S. (toim.) 2002. Tulevaisuuden tutkimus. Perusteet ja sovellukset. Suomalaisen Kirjallisuuden Seuran Toimituksia 896. Kirjakas: Tallprint.

Kester, J. 2008. Tourism 2020 Vision revisited ... a road map for Tourism Towards 2030 ETC / UNWTO Joint International Seminar on Tourism Forecasting and Strategic Planning 12 September 2008, MODUL University Vienna, Austria.

Kostiainen, A.; Ahtola J.; Koivunen L.; Korpela K. & Syrjämaa T. 2004. Matkailijan ihmeellinen maailma. Helsinki: Suomalaisen Kirjallisuuden seura.

Kostiainen, A. 2006. Yksilöitä ja suuria joukkoja: matkailun historialliset muutostekijät. Muuttuva matkailu, 3-4/2006. Viitattu 11.8.2014. http://epublications.uef.fi/pub/urn_nbn_fi_uef-20100069/urn_nbn_fi_uef-20100069.pdf

KPMG 2013. What are the global megatrends? Viitattu 13.8.2014. <http://www.kpmg.com/global/en/issuesandinsights/articlespublications/future-state-government/pages/what-are-the-global-megatrends.aspx>

Kulmat. 2014. Asiantuntijat. Tuotteistaminen. Viitattu 10.9.2014. <http://www.kulmat.fi/asiantuntijat/tuotteistaminen>

Mannermaa, M. 1999. Tulevaisuuden hallinta – skenaariot strategiatyöskentelyssä. Porvoo: WSOY.

Mannermaa M.2004. Heikoista signaaleista vahva tulevaisuus. Helsinki: WSOY.

Matkailu.org. Hankkeet. 2014. Viitattu 9.9.2014. <http://www.matkailu.org/tutkimukset/hankkeet/kaikki-hankkeet?site=1>

MEK 2014. Kongressimatkailulla huima kasvu. Viitattu 11.8.2014. <http://www.mek.fi/news/kongressimatkailulla-huima-kasvu/>

Meristö, T.; Molarius, R.; Leppimäki, S.; Laitinen, J. & Tuohimaa, H.2007. Laadukas SWOT. Työkalu innovaatiovetoisen pk-yrityksen tulevaisuuden menestyksen turvaamiseksi. Turku: Corporate Foresight CoFi / Åbo Akademi.

MoreInspiration.com. 2013. Latest Innovations. Viitattu 21.8.2014. <http://www.moreinspiration.com/>

Motivus.fi 2014. Viitattu 18.8.2014. <http://www.motivus.fi/kuntokeskukset/brahe>

Naisbitt, J. & Aburdene, P. 1990. Megatrends 2000 – The New Directions for Tomorrow. Avon Books.

Nenonen, S. 2014a. Toimintaympäristön analyysi. 3.-4.2.2014. Luentomateriaali.

Nenonen, S. 2014b. Tulevaisuuden haltuunoton menetelmät 10.–11.3.2014. Luentomateriaali.

Nordlund, K. 2014. Sushiburrito + 30 muuta ruokahittiä. Me Naiset 35/2014, 46-51.

OIVA- Vetovoimaa osaamisesta 2012. Viitattu 12.8.2014. <http://oiva.hame.fi/default.asp?docId=30832>

Osterwalder, A. & Pigneur, Y.2009. Business Model Generation. Handbook Preview. Saatavissa myös: http://www.businessmodelgeneration.com/downloads/businessmodelgeneration_preview.pdf

Ouallen, P. 2012a. Matkailun ennakointiverkosto – keskeisiä toimijoita ja menetelmiä. Teoksessa: Kaksonen T., Ojuva J. & Ouallen P. (toim.). Minne menet matkailu? – Näkökulmia matkailun ennakointiin, osa 1. Rovaniemi: Matkailualan tutkimus- ja koulutusinstituutti.60-63.

Ouallen, P. 2012b. Signaaliperheet- peli: työkalu heikkojen signaalien käsittelyyn. Teoksessa: Kaksonen T., Ojuva J. & Ouallen P. (toim.). Minne menet matkailu? – Näkökulmia matkailun ennakkointiin, osa 1. Rovaniemi: Matkailualan tutkimus- ja koulutusinstituutti.72-76.

Oxford Econimcs & Amadeus. 2010. The Travel Gold Rush 2020.Pioneering growth and profitability trends in the travel sector. Saatavissa myös: <http://www.amadeus.com/web/binaries/1333067761531/blobheader=application/pdf&blobheadename1=Content-Disposition&blobheadervalue1=attachment%3B+filename%3DTravel-Gold-Rush-2020-EN>

Palmroos, J. 2013. Perinnematkailuun kätkeytyy ajankohtaisia trendejä. Matkailusilmä 3/2013, 15.

Porter, M. 1996. On Competition. Boston, MA: Harvard University, Harvard Business Review Book.

Provenmodels. 2014. Kotler, P. 1969. Five Product levels. Provenmodels.com. Viitattu 9.3.2014. <http://www.provenmodels.com/16/five-product-levels/philip-kotler>

Puhakka, R. 2011. Matkailukysynnän trendit vuoteen 2030 mennessä. TULEVA - Tulevaisuuden matkailijat –projekti. Lahti: Lahden ammattikorkeakoulu.

Puoskari, P. 2012. 27 Matkailun nousevaa trendiä. Matkaopas 1/2012, 32-35.

Rubin, A. 2004. Trendianalyysi tulevaisuudentutkimuksen analyysinä. Viitattu 18.8.2014. http://www.tulevaisuus.fi/topi/topi_vanha/tekstit/toimintaymp%C3%A4rist%C3%B6/trendianalyysi.htm

Rubin, A. 2005. Megatrendi. Futurix. Viitattu 6.5.2014. http://www.futunet.org/fi/materiaalit/tutkimus/03_lahestymistapoina/07_megatrendit/

Satakunnan yrittäjät 2014. Satakunnan matkailuyrittäjien yhteistyön ja toimintaedellytysten kehittämishanke 2013 -2014. Viitattu 12.8.2014. <http://www.yrittajat.fi/fi-FI/satakunnanyrittajat/jarjesto/satakunnan-yrittajien-matkailuyrittajien-yhteistyon-ja-toimintaedellytysten-kehittamishanke/>

Savon Sanomat. Vain aikuisille suunnatut matkat suosiossa. 28.7.2012. Viitattu 21.8.2014. <http://www.savonsanomat.fi/uutiset/kotimaa/vain-aikuisille-suunnatut-matkat-suosiossa/1230041>

Sorri, R. 2010. Kilpailustrategia käsityöalan case- yritykselle. Opinnäytetyö. yrittäjyyden ja liiketalousosaamisen koulutusohjelma. Espoo: Laurea- ammattikorkeakoulu. Viitattu 17.2.2014. <http://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/7779/Sorri%20Reetta.pdf?sequence=1>

Strategy Train. 2009.. SWOT-analyysi. Viitattu 22.8.2014. <http://www.strategy-train.eu/index.php?id=288&L=>

Strategy Train.2010. Small Enterprise Strategic Development Training. Viitattu 11.2.2014 <http://www.strategy-train.eu/index.php?id=89&L=2>

Tilastokeskus. 2008. Toimialaluokitukset. Viitattu 11.2.2014. <https://www.stat.fi/meta/luokitukset/toimiala/910-2008/79900.html>

Trendoriginal.com. 2007. Viitattu 21.8.2014. <http://www.trendoriginal.com/>

Työ- ja elinkeinoministeriö 2010. Suomen matkailustrategia 2020. Viitattu 10.3.2014. https://www.tem.fi/files/27053/Matkailustrategia_020610.pdf

Työ- ja elinkeinoministeriö 2014. Suomen matkailun tulevaisuuden näkymät. TEM raportteja 4/2014.

UNWTO 2014. Tourism Highlights. 2014 Edition. Viitattu 13.8.2014.
http://dtxq4w60xqpw.cloudfront.net/sites/all/files/pdf/unwto_highlights14_en_hr_0.pdf

Wheelen, T.& Hunger D. 2012. Concepts in Strategic Management and Business Policy. Towards Global Sustainability. 13 kansainvälinen painos. New Jersey: Pearson.

Wikipedia. 2014. Liiketoimintamalli. Viitattu 10.9.2014.
<http://fi.wikipedia.org/wiki/Liiketoimintamalli>

Yliherva, J. 2006. Tuottavuus, innovaatiokyky ja innovatiiviset hankinnat. Sitran raportteja 64.SITRA.

Neuvotteluvoimien analyysit

ASIAKKAIDEN NEUVOTTELUVOIMAN ANALYYSI

Tehtävä: Rastita mielestäsi oikea vaihtoehto jokaisen väittämän kohdalla

	ei lainkaan totta					täysin totta				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
1. Asiakaskunta on keskittynyt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Toimittajakunta (= me + muut toimittajat) ei ole keskittynyt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Asiakkaat ostavat paljon vuosittain ja / tai suuria kertaeriä	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Toimittajan vaihtokustannukset ovat asiakkaalle vähäiset	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Meillä ei ole useita vaihtoehtoisia asiakkaita ja / tai asiakkaan vaihtokustannukset ovat meille suuret	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Tuotteet ovat vakiotuotteita ja / tai tuotteet ovat hintaherkkiä	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Asiakkaiden on mahdollista käyttää korvaavia tuotteita	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Ostettavan tuotteen laatu ei ole kovin merkittävä asiakkaan tai hänen tuotteensa kannalta	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Ostot meiltä muodostavat merkittävän osan asiakkaan ostoista ja kustannuksista	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. Asiakkaiden oma liiketoiminta kannattaa huonosti ja ostot ovat taloudellisesti merkittävät	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. Asiakkaat eivät voi ostettavilla tuotteilla ansaita edelleen hyvin rahaa	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. On olemassa uhka, että asiakkaat itse ryhtyvät toimimaan meidän bisnesalueella (taaksepäin integrointi)	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13. Asiakkaat ovat ammattimaisia ja / tai tinkivät tiukasti ostotilanteessa	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14. Asiakkailla on erittäin hyvä markkinatuntemus esimerkiksi kysynnästä, tarjonnasta, hinnoista, kustannusrakenteesta jne.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15. Asiakkaat eivät suorita ns. tunneostoja, esimerkiksi yritysjohdon keskinäiset suhteet, vanhat asiakassuhteet, suhdanneostot, tilinpäätösostot jne.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

TOIMITTAJIEN NEUVOTTELUVOIMAN ANALYYSI

Tehtävä: Rastita mielestäsi oikea vaihtoehto jokaisen väittämän kohdalla

	ei lainkaan totta		täysin totta		
	1	2	3	4	5
1. Toimittajakunta on keskittynyt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Asiakaskunta (= me + muut asiakkaat) ei ole keskittynyt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
3. Asiakkaan vaihtokustannukset ovat toimittajalle vähäiset	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
4. Meillä ei ole useita vaihtoehtoisia toimittajia ja / tai toimittajan vaihtokustannukset ovat meille suuret	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Tuotteet ovat ainutlaatuisia	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Tuotteet eivät joudu kilpailemaan korvaavien tuotteiden kanssa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Ostettava tuote on meidän bisnekselle strategisesti erittäin merkittävä (laatu ja / tai kustannustehokkuus)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Myynnit meille ei muodosta merkittävää osaa toimittajan myynnistä ja kannattavuudesta	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
9. On olemassa uhka, että toimittajat itse ryhtyvät toimimaan meidän bisnesalueella (eteenpäin integrointi)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>