

Jyväskylän yliopisto
Taloustieteiden tiedekunta

930.
II-kerä

INCOMING-MATKATOIMISTOT MATKAILUPALVELUJEN
ULKOMAAN JAKELUKANAVANA
Case: Keski-Päijänteen järvimatkailu

Lokakuu 2000

Markkinoinnin pro gradu –tutkielma

Laatija: Minna Harju

Ohjaaja: Tapio Pentto

TIIVISTELMÄ

Incoming-matkatoimistot matkailupalvelujen ulkomaan myyntikanavana

Case: Keski-Päijänteen järvimatkailu

Tekijä: Minna Harju

Ohjaaja: Tapio Pentto

Markkinoinnin pro gradu –tutkielma

Lokakuu 2000

Jyväskylän yliopisto, Taloustieteiden tiedekunta

164 sivua + liitteet

Matkailijat odottavat yhä yksilöllisempää ja räätälöidymppää matkailutarjontaa. Trendinä on nähtävissä, että matkailutuotteiden jakelutiet lyhenevät ja sähköinen kauppa tulee voimakkaasti kasvamaan. Lumettomaan aikaan Jämsän seudulla matkailutarjonta ja -kysyntä ovat kohdanneet talvikautta heikommin. Seudulle on viime vuosina syntynyt paljon kapasiteetiltaan pieniä matkailuyrityksiä. Yleisesti pienet matkailuyritykset eivät ole tottuneet käyttämään myynnissään jakeluteitä. Myös niiden suoramyyntijärjestelmät ovat kehittymättömiä. Näiden yritysten tuotteet uhkaavat siis jäädä vaille jakeluteitä. Samaan aikaan ulkomaankauppaan erikoistuneet incoming-matkatoimistot ovat kiristyvässä jakelutiekilvassa suurissa vaikeuksissa.

Tutkimuksessa pyritään tunnistamaan Keski-Päijänteen järviluontoon perustuvan matkailun kehittämisen esteitä ja mahdollisuuksia sekä arvioidaan mahdollisuuksia tehostaa ulkomaanmyyntiä lähialueen incoming-matkatoimistojen välityksellä. Kehittämisen lähtökohtana on Keski-Päijänteen järvimatkailuyritysten strateginen analyysi, jonka tarkoituksena on selvittää matkailuyritysten vahvuudet ja heikoudet sekä toimintaympäristön luomat uhkat ja mahdollisuudet. Tutkimuksessa analysoidaan benchmarkingin periaattein kilpailevien järvimatkailualueiden menestystekijöitä ja kokemuksia ulkomaanmyynnistä.

Luonteeltaan kvalitatiivisessa tapaustutkimuksessa kartoitetaan järvimatkailuyrittäjien, incoming-matkatoimistojen ja kilpailevien järvimatkailualueiden edustajien näkemyksiä aihealueesta. Tutkimuksen empiirinen osa laadittiin osittain kirjoituspöytätyömuotona sekä haastattelemalla kutakin kohderyhmää oman teemarungon mukaan.

Yrittäjien näkökulmasta Keski-Päijänteen järvimatkailun tärkeimmät kehittämisen esteet liittyvät niukkoihin liiketoimintaresursseihin, osittain puutteelliseen infrastruktuuriin ja matkailualueen vähäiseen kansainväliseen tunnettuuteen. Yritysten verkostoitumisen edistäminen ja laajempi markkinointiyhteistyö tehostaisivat resurssien käyttöä. Seudun vahvuuksia ovat mm. järviluonto, keskeinen sijainti, nykyinen tarjonta, tunnettuus, osaaminen ja yhteistyöhalu. Incoming-matkatoimistot etsivät asiakkailleen tuotteita, jotka ovat vetovoimaisia, laadukkaita, luonnollisia, joissa on mielikuvallista sisältöä, ja jotka perustuvat alueen aitoihin vahvuuksiin. Tällaisia järviluontoon perustuvia tuotteita ei ole vielä riittävästi tarjolla.

Järviluontoon perustuvalla matkailulla löytyy potentiaalista kysyntää. Jakeluyhteistyötä osapuolten välillä olisi siis mahdollista lisätä. Yhteisenä selviytymisstrategiana voidaan nähdä erikoistuminen kaapeisiin markkinalohkoihin kuten pitkälle räätälöityyn ryhmämatkailuun. Seudun matkailuyritysten tulisi kehittää laatua ja erilaistaa palvelut asiakasryhmien yksilöllisiin tarpeisiin. Incoming-matkatoimisto voi luoda lisäarvoa ja lunastaa paikkansa palvelevana jakelutienä keskittymällä asiakassuhteiden hallintaan, kokonaisvaltaisen laadun varmistamiseen ja räätälöityyn, henkilökohtaiseen palveluun.

Avainsanat

matkailu, incoming-matkatoimisto, palveluiden markkinointi, jakelukanava/jakelutie, markkinoinnin strateginen analyysi, kilpailuetu

SISÄLLYS

1 JOHDANTO.....	6
1.1 Tutkimuksen taustaa.....	6
1.2 Tutkimuksen tavoitteet.....	8
1.3 Empiirinen tutkimusongelma ja aiheen rajaus.....	9
1.4 Tutkimusmenetelmä.....	9
1.5 Tutkimuksen kulku.....	11
2 INCOMING-MATKATOIMISTOT MATKAILU PALVELUJEN.....	
MYYNTIKANAVANA.....	12
2.1 Matkailupalvelut.....	12
2.1.1 Matkailija, matkailupalvelu ja matkailun muodot.....	12
2.1.2 Matkakohteen vetovoimatekijät.....	13
2.1.3 Keskeisiä käsitteitä.....	14
2.2 Matkailutuotteen informaatiokanavat.....	15
2.2.1 Alueellista matkailumarkkinointia koordinoivat tahot.....	15
2.2.2 Matkailun edistämiskeskus.....	17
2.3 Myyntikanavat.....	18
2.3.1 Määritelmä.....	18
2.3.2 Matkatoimistotoiminta.....	19
2.3.3 Muut myyntikanavat.....	22
3 PALVELUJEN MARKKINOINTI.....	25
3.1 Palvelujen markkinoinnin määritelmät.....	25
3.2 Näkökulmia palvelujen markkinointiin.....	26
3.2.1 Markkinoinnin määritelmä suhdenäkökulmasta.....	26
3.2.2 Palveluiden markkinointi markkinointistrategian jatkumossa.....	27
3.2.3 Vuorovaikutteinen markkinointi ja palvelujen markkinointimix.....	28
3.3 Palveluiden erityispiirteet.....	29
3.4 Palvelujen käsitteellistäminen.....	31
3.5 Palvelujen luokittelu.....	34
3.6 Palvelun laatu.....	36
4 PALVELUIDEN JAKELUKANAVAT.....	41
4.1 Määritelmät ja keskeiset piirteet.....	41
4.1.1 Jakelukanava suhdemarkkinoinnin näkökulmasta.....	42
4.1.2 Jakelukanavan tehtävät.....	43

4.1.3	Palveluiden välittäjät	44
4.1.4	Jakelukanavan valintaan vaikuttavat tekijät	47
4.2	Jakelutien johtaminen	50
4.3	Muutokset palvelujen jakeluteissä	51
4.4	Jakelutieratkaisu palvelun laatuun vaikuttavana tekijänä	54
4.4.1	Välittäjien vaikutus palvelun toimituksen kuiluun	54
4.4.2	Esimerkki kuiluanalyysista matkatoimistoalalla	56
5	MARKKINOINNIN STRATEGINEN ANALYYSI JA KILPAILIJABENCHMARKING ...	
	JAKELUKANAVASTRATEGIAN KEHITTÄMISEN LÄHTÖKOHTANA	59
5.1	Markkinasuuntautuneisuus	59
5.2	Markkinoinnin strateginen suunnittelu	61
5.2.1	Markkinoinnin strateginen rooli	61
5.2.2	Strategisen suunnittelun malli	63
5.2.3	Strategian perustana kestävä kilpailuetu	66
5.2.4	Benchmarking osana strategista suunnittelua	69
5.2.5	Strategisten vaihtoehtojen kehittäminen ja arviointi	72
5.3	Tutkimuksen viitekehys	75
6	JÄRVIMATKAILUMARKKINAT	78
6.1	Matkailun alueellinen markkinointiyhteistyö	78
6.1.1	Matkailun kehittäminen Jämsän seudulla	78
6.1.2	Maakunnallinen matkailuyhteistyö	79
6.1.3	Matkailun suuralueyhteistyö	80
6.2	Suomalaisten matkailupalvelujen jakelukanavat	81
6.2.1	Kotimaassa ja ulkomailla	81
6.2.2	Esimerkkinä ohjelmapalveluiden jakelutiet	82
6.2.3	Esimerkkinä myyntikanavat Venäjälle	84
6.2.4	Ongelmia jakeluteiden käytössä	86
6.2.5	Matkatoimistoalan tulevaisuuden haasteet	88
6.3	Matkailukysynnän kehitys ja asiakasryhmät matkailumarkkinoilla	92
6.3.1	Matkailu Suomessa	92
6.3.2	Matkailu Keski-Suomessa ja Jämsän seudulla	94
6.4	Luontoon perustuvan matkailun markkinat	95
6.4.1	Ohjelmapalvelut	95
6.4.2	Luontomatkailu	97
6.4.3	Kalastus	99

6.4.4 Veneily ja muu sisävesiliikenne.....	101
7 EMPIIRINEN TUTKIMUS	106
7.1 Jämsän seudun järviluontoon perustuva matkailu	106
7.2 Matkailuyritysten strateginen analyysi.....	108
7.3 Kilpailevien matkailualueiden ulkomaanmyyntikanavat	122
7.4 Incoming-matkatoimistot jakelukanavana.....	131
8 JOHTOPÄÄTÖKSET	145
LÄHTEET.....	160
LIITTEET	
Liite 1: Haastattelurunko Keski-Päijänteen järvimatkailuyrittäjille.....	165
Liite 2: Haastattelurunko matkailun alueorganisaatioiden edustajille.....	170
Liite 3: Haastattelurunko incoming-matkatoimistojen edustajille	173
Liite 4: Kysely.....	176

1 JOHDANTO

1.1 Tutkimuksen taustaa

Matkailu on yksi maailman nopeimmin kasvavista elinkeinoista. Maailmanlaajuisesti matkailukysyntä on viime vuosikymmeninä kasvanut lisääntyneen vapaa-ajan, tulotason nousun ja paremman saavutettavuuden myötä. Massaturismi ja etelän aurinkolomat ovat menettäneet merkitystään matkailijoiden kiinnostuksen kohdistuttua yhä enemmän aktiivilomiin ja yksilöllisiin lomakokemuksiin. Aiempaa segmentoituneemmat markkinat edellyttävät yhä enemmän kullekin kohderyhmälle erikseen muotoiltua tarjontaa.

Matkailun ohjelmapalvelut ovat tulleet keskeisemmiksi, sillä matkailukysyntä alkoi 1990-luvulla kohdistua aiempaa enemmän toiminnallisiin ja elämyksellisiin tuotekokonaisuuksiin. Matkailijat liittävät mielellään matkan peruspalveluihin luontoon tai kulttuuriin perustuvia oheishjelmapalveluita. (Matkailun ohjelmapalvelut 1999, 5.) Luontomatkailu on nopeimmin kasvava matkailun ala, jonka kasvuennusteeksi on arvioitu 7-10 prosenttia vuodessa. Suuntaus on Suomelle edullinen, sillä luonto on yksi maamme tärkeimmistä matkailun vetovoimatekijöistä. (Luontomatkailu on kansainvälisesti nopeimmin kasvava matkailun ala 1999.)

Viime vuosina Suomeen suuntautuvan matkailun kasvu on ollut suurinta talvikaudella. Talven tuotteistaminen, aktiviteetti- ja muiden tuotteiden paketointi ja saatavuus alkavat olla kutaquinkin kohdallaan. Kesäkauden haasteena on saada matkailijat ja tuotteet kohtaamaan aiempaa paremmin. Erityisesti kesämatkailun osalta on tarvetta kehittää matkailupalvelujen sisältöä, laatua sekä markkinointiviestintää ja myyntiä. (Luontomatkailu on kansainvälisesti nopeimmin kasvava matkailun ala 1999.) Oman ongelmakenttensä muodostaa kysymys siitä, tulisiko kaikkien matkailuyritysten tai -alueiden pyrkiä ulkomaanmarkkinoille vai kehittää matkailua kotimaisen kysynnän varaan (Harju-Autti 1999, 10).

Myös Jämsän seudulla lumettoman ajan matkailu kaipaa kehittämistä. Seudun vetovoimaisin matkailukohde on Himos, joka tunnetaan edelleen parhaiten hiihtokeskuksena. Mielikuvat seudun matkailutarjonnasta liittyvät pitkälti talvikauden tarjontaan. Seudun majoitustilojen huonekäyttöasteet ovat olleet lumettomaan aikaan talvea matalammat, mistä voidaan päätellä kysynnän ja tarjonnan kohdanneen talvikautta heikommin. Kesäkuussa 2000 Jämsässä järjestettiin useita massatapahtumia, joiden myötä seudulla kirjattiin jopa 33 402 yöpymistä

enemmän kuin kesäkuussa 1999. Seudun luontaisena vahvuutena on monipuolinen luonto, jolle on tyypillistä järvien runsaus. Päijänteen ja muun järviluonnon luomia mahdollisuuksia ei ole kuitenkaan pystytty matkailussa riittävästi hyödyntämään.

Matkailun edistämiskeskus koordinoi valtakunnallisesti matkailun edistämistä. Tulevaisuudessa MEK:n toiminnan painopisteenä tulevat olemaan ulkomaan toiminnot. Viime vuosina seuduille on siirretty yhä suurempi vastuu oman seutukunnallisen matkailutoimialan kehittämisestä ja markkinoinnista yhdessä alueen yritysten kanssa (Matkailun maakunnallinen kehittäminen ja markkinointi 2000). Markkinointiyhteistyössä on kuitenkin mukana niin kunnallisia, seudullisia kuin maakunnallisiakin matkailuorganisaatioita, joiden keskinäinen työnjako ja roolit ovat jossain määrin epäselvät.

Järvi-Suomen matkailualue on 1990-luvulla menettänyt markkinaosuuksiaan eteläiselle Suomelle ja Lapille. Keskeisenä syynä tähän nähdään se, että alueen markkinointi on pirstaloitunut liian pieniin yksiköihin. Markkinointi on ollut tehotonta, sillä pienillä resursseilla ei ole saatu aikaan näkyvyyttä ja tunnettuutta kansainvälisillä matkailumarkkinoilla. Järvi-Suomi -yhteistyöalueen liiketoimintasuunnitelmassa (1999) todetaan, että tuloksellinen matkailun vientimarkkinointi edellyttää riittävän suurien ja profiileiltaan erilaisien markkinoinnin yhteistyöalueita. Suomessa voisi olla korkeintaan neljä tällaista suuraluetta: Eteläinen Suomi, Suomen Länsi, Järvi-Suomi ja Lappi. Julkisen tuen painopisteen ennakoidaan siirtyvän tulevaisuudessa suuraluetason yhteishankkeisiin, jotka ovat volyymiltaan riittävän suuria. Laajempien yhteishankkeiden avulla vältettäisiin samankaltaisten hankkeiden päällekkäiset investoinnit. (Järvi-Suomi liiketoimintasuunnitelma 1999.) Suuralueyhteistyön kehittäminen kuitenkin edellyttää asenteiden muuttamista ja huomion kiinnittämistä seutujen omiin strategioihin. Hallinnollisten rajojen sijasta tulisi kiinnittää huomiota tarjonnan vetovoimaisuuteen, kilpailukykyyn ja huomioarvoon.

Pienillä matkailuyrityksillä, joista suuri osa on ohjelmapalveluyrityksiä, voidaan tunnistaa joukko toimialalle yhteisiä ongelmia. Taloudellisten resurssien niukkuus, puutteet markkinointi-, myynti- ja jakelutieosaamisessa, tuotteiden sesonkiluonteisuus, kapea-alaisuus ja samankaltaisuus, ohjelmapalveluyritysten yhteistyön puute ja järjestäytymättömyys sekä toimialan suhteellisen vähäinen tunnettuus elinkeinona heikentävät yritysten toimintaedellytyksiä. (Aalto, Laiho & Talonen 1999, 8.) Muodostamalla erilaisia yhteistyöverkostoja voidaan pienten yritysten toimintaedellytyksiä parantaa. Yhteistyössä yritykset mm. oppivat toisiltaan, välittävät tietoa toisilleen, saavuttavat kustannussäästöjä esimerkiksi markkinoinnissa tai han-

kinnoissa, kehittävät uusia vetovoimaisempia matkailutuotepaketteja yhdistämällä eri yritysten erikoisosaamista sekä saavat näkyvyyttä ja uskottavuutta kilpailun kiristämällä markkinoilla. (Aalto ym. 1999, 12.)

Kilpailu matkailumarkkinoilla on kovaa. Menestyäkseen yritys tarvitsee strategista päätöksentekoa asettaessaan toiminnalleen päämäärän ja tavoitteet. McKercher (1998, 88) on tutkituaan luontomatkailuyrityksiä todennut, että markkinasuuntautuneisuus (market orientation) ja suunnitelmallinen markkinointi puuttuvat monilta matkailuyrityksiltä. Läheskään kaikilla ei ole ennakoon laadittua markkinointisuunnitelmaa. Jotta yritys voisi menestyä, sen tulisi tehdä strategisella tasolla päätös, millä markkinoilla se aikoo kilpailla. Yrityksen tulee erilaistaa tarjontansa kilpailijoiden tarjonnasta korostaen omia todellisia ja kestäviä vahvuuksiaan suhteessa kilpailijan heikkouksiin.

Yritys ei voi tarjota kaikille kaikkea vaan sen tulisi tunnistaa oma kestävä kilpailuetunsa markkinoilla. Vain siten yritys voi kohdistaa markkinointitoimenpiteensä (markkinointimix) tietyille kohdesegmentille ja asemoida tuotteensa vetoamaan juuri näihin segmentteihin. (McKercher 1998, 89.) Jakelu on yksi matkailutoimialan dynaamisimmista osa-alueista, sillä informaatioteknologian muutokset mullistavat palvelun tuottajien ja asiakkaiden välistä vaihdantaa. Jakelusta on tullut yksi harvoista markkinointimixin osatekijöistä, jotka voivat vaikuttaa ratkaisevasti matkailuyrityksen kilpailukykyyn. (Buchalis 2000.) Jakelutiet lyhenevät ja internet valtaa alaa perinteisiltä matkatoimistoilta. Kotimaisten matkailutuotteiden ulkomaanmyyntikanavana toimivat incoming-matkatoimistot ovat suurten haasteiden edessä siinä, miten ne voivat selviytyä kiristyvässä jakelutiekilvassa.

1.2 Tutkimuksen tavoitteet

Tässä tutkimuksessa tarkastellaan incoming-matkatoimistoja osana matkailupalvelujen jakelukanavaa sekä palveluja tuottavan matkailuyrityksen että välittäjänä toimivan incoming-toimiston näkökulmasta. Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää, voidaanko matkailuyritysten ulkomaanmyyntitoimintoja kehittää tällä jakelukanavaratkaisulla. Myynnin kehittämisen lähtökohtana on matkailupalveluyritysten markkinoinnin strateginen analyysi, jonka tavoitteena on selvittää liiketoiminnan kehittämistä vaikeuttavia esteitä ja toisaalta mahdollisuuksia kehittämiseen ja kasvuun. Benchmarkingin periaattein tutkimuksessa analysoidaan kilpailevien matkailualueiden ulkomaanmyyntitoimintoja ja selvitetään niiden kokemuksia incoming-

toimistoista matkailupalveluiden ulkomaan jakelukanavaratkaisuna. Kilpailijoiden toimintaa analysoimalla pyritään löytämään sellaisia keskeisiä menestystekijöitä ja toimintatapoja, joita voidaan hyödyntää kehitettäessä kohdeyritysten toimintaa.

1.3 Empiirinen tutkimusongelma ja aiheen raja

Tutkimuksessa pyritään tunnistamaan keskeisiä ongelmia ja toisaalta mahdollisuuksia Keski-Päijänteen alueen järvimatkailun kehittämisessä, ja arvioidaan mahdollisuuksia tehostaa ulkomaanmyyntiä yhteistyössä lähialueen incoming-matkatoimistojen kanssa. Tutkimuksen kohteena ovat Jämsässä, Kuhmoisissa ja Korpilahdella sijaitsevat matkailuyritykset, joiden tarjonta ulottuu majoitus- ja ravitsemispalveluista oheis- ja ohjelmalveluihin. Tarkoitus on selvittää, millaisia esteitä ja mahdollisuuksia seudun yrittäjät/yritysten edustajat näkevät toimintansa kehittämisessä. Tutkimuksessa kartoitetaan heidän näkemyksiään toimintaympäristön ja kilpailun vaikutuksista liiketoimintaan sekä yhteistyön tarpeesta ja merkityksestä markkinoinnin ja myynnin kehittämisessä. Tutkimuksessa tarkastellaan muiden järvimatkailumarkkinoilla toimivien alueiden menestystekijöitä ja pyritään niiden avulla esittämään ratkaisuja kohdeyritysten mahdollisiin ulkomaanmyynnin ongelmiin. Tutkimustuloksia voidaan hyödyntää suuntaamaan seudullisia matkailun kehittämistoimenpiteitä siten, että niissä korostetaan yritysten vahvuuksia ja minimoidaan niiden heikkouksia.

Tässä tutkimuksessa järvimatkailulla tarkoitetaan sellaista matkailua, joka hyödyntää Keski-Päijänteen järviluonnon luomia mahdollisuuksia joko omatoimisin tai valmiiksi tuoteistetuin matkailupalveluina. Tutkimuksen strategisen analyysin painopisteenä ovat kohdeyrityksen ja kilpailijoiden ulkomaanmyyntikanavaratkaisut. Kysyntää ja markkinatilannetta analysoidaan aiemman tutkimuksen, kirjallisuuden sekä yhden asiantuntijahaastattelun pohjalta.

1.4 Tutkimusmenetelmä

Tutkimus on lähtökohdiltaan kvalitatiivinen. Tapaustutkimuksen tarkoituksena on kartoittaa ja kuvailla pienen kohdejoukon näkemyksiä ja havaintoja tutkimuksen aihealueesta, ja laatia niiden perusteella kehittämisehdotuksia. Tutkimuksen viitekehys laadittiin kirjoituspöytätyönä. Tutkimuksen empiirisessä osassa käytettiin tutkimusmenetelmänä teemahaastattelua järvimatkailuyrittäjien, matkailun alueorganisaatioiden ja incoming-matkatoimistojen

edustajien näkemysten kartoittamiseen. Haastattelua täydentämään käytettiin kyselylomaketta kartoitettaessa teema-alueista järvimatkailuyrittäjien markkinointi- ja myyntikanavia. Sekundääriaineiston kuten matkailutilastojen ja aiempien tutkimusten perusteella kuvattiin matkailumarkkinoiden trendejä ja kysyntää.

Tutkimusmenetelmäksi valittiin teemahaastattelu, sillä tavoitteena oli saada mahdollisimman syvällistä ja moniulotteista tietoa tutkimusalueesta. Teemahaastattelu on puolistrukturoitu haastattelumenetelmä, sillä aihepiirit eli haastatteluteemat ovat tiedossa, mutta menetelmästä puuttuu kuitenkin strukturoidulle haastattelulle luonteenomainen kysymysten tarkka muoto ja järjestys (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 1997, 204-205). Haastatteluteemat johdetaan perehtymällä tutkimuksen aihealuetta käsittelevään teoriaan ja aiempaan tutkimustietoon. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 66). Teemahaastattelussa ei laadita yksityiskohtaista kysymysluetteloa vaan kysymysalueet on määritelty pääpiirteittäin. Kaikki teema-alueet käydään haastateltavan kanssa läpi, mutta niiden järjestys ja laajuus voivat vaihdella. (Eskola & Suoranta 1999, 87.)

Tutkimukseen haastatellut henkilöt edustivat hyvin erityyppisiä organisaatioita, joten teemahaastattelu joustavana tutkimusmenetelmänä loi riittävää väljyyttä eri haastattelutilanteisiin. Tutkimusta varten laadittiin kolme teemahaastattelurunkoa (liitteet 1-3), jotka sisälsivät osittain samat teema-alueet. Laajin, yrittäjille suunnattu haastattelurunko (liite 1) testattiin käytännössä esihaastattelemalla yhtä seudun matkailuyrittäjää.

Laadullisessa tutkimuksessa keskitytään yleensä varsin pieneen määrään tapauksia ja pyritään analysoimaan niitä mahdollisimman perusteellisesti. Haastateltavat valitaan tutkimukseen harkinnanvaraisesti. (Eskola & Suoranta 1999, 18.) Haastattelut toteutettiin huhti-toukokuussa 2000. Tutkimuksessa haastateltiin kuutta matkailuyrittäjää/yrityksen markkinoinnista vastaavaa henkilöä. Haastateltu otos kattaa huomattavan suuren osan niistä seudun yrityksistä, joiden toiminta liittyy läheisesti järvimatkailupalveluiden tuottamiseen. Haastateltavat valittiin siten, että mukana on mahdollisimman kattavasti erityyppisiä palveluja tuottavia yrityksiä, matkailun peruspalveluista oheis- ja ohjelmapalveluihin.

Kilpailijoista haastateltiin kahden järvimatkailupalveluiden markkinoinnissa onnistuneen matkailualueen edustajaa. Valintaperusteina olivat MEK:issä toimivien matkailu-asiantuntijoiden antamat suositukset haastateltavista ja näiden matkailualueiden muita järvimatkailualueita aktiivisempi ja näkyvämpi järvimatkailuteemalle rakentunut markkinointistrategia. Haastateltavien valintaa voidaan perustella myös siten, että alueorganisaatioiden vetäjät ole-

tettavasti vastaavat matkailuyrittäjiä vapaammin ja syvällisemmin esitettyihin kysymyksiin. Omassa työssään he joutuvat jatkuvasti pohtimaan näitä asioita, joten he voivat melko vaittomasti arvioida kokonaisuutena matkailualueensa järvimatkailun tilaa ja ulkomaanmyyntiä. Matkailuorganisaatioiden edustajat suhtautuvat todennäköisesti myönteisemmin tutkimusyhteistyöhön kuin kilpailevien järvimatkailu-alueiden yrittäjät, jotka voivat olla haluttomia luovuttamaan yritystoimintaansa koskevaa tietoa kilpailijoidensa käyttöön. Tutkimuksessa haastateltavien kohdehenkilöiden määrä oli melko pieni, joten henkilökohtaiset haastattelut oli mahdollista toteuttaa resurssien puitteissa. Kaikki haastattelut nauhoitettiin ja litteroitiin tulosten käsittelyä varten. Haastattelujen luottamuksellisuuden vuoksi tulokset esitetään niin, ettei vastauksia voi yhdistää vastaajaan.

1.5 Tutkimuksen kulku

Seuraavaksi tutkimuksessa perehdytään aihealueeseen liittyviin keskeisiin käsitteisiin ja tutkimusongelmien teoreettiseen taustaan, käydään läpi oleellisia tuloksia aiemmista tutkimuksista ja lopuksi esitetään tutkimuksen teoreettinen viitekehys. Viitekehysten ohjaamana tutkimus jatkuu tarkastellen kohdealueen markkinatilannetta ja kysyntää sekundaariaineiston pohjalta. Tutkimuksen empiirinen osa jakautuu kolmeen osaan: alussa esitetään keskeiset tulokset Keski-Päijänteen matkailuyrittäjien haastatteluista, seuraavaksi alueellisten matkailuorganisaatioiden edustajien haastatteluista ja lopuksi incoming-matkatoimistojen edustajien haastattelujen tulokset. Tutkimustulosten perusteella tehdään johtopäätökset, joiden perusteella annetaan suosituksia tarvittavista kehittämistoimenpiteistä.

2 INCOMING-MATKATOIMISTOT MATKAILU- PALVELUJEN MYYNTIKANAVANA

2.1 Matkailupalvelut

2.1.1 Matkailija, matkailupalvelu ja matkailun muodot

Tavallisesti matkailija määritellään henkilöksi, joka vapaa-aikanaan tai ammatillisesta syystä matkustaa tilapäisesti kotipaikkakuntansa ulkopuolelle. Matkailijoita eivät ole toisella paikkakunnalla työtä tekevät ihmiset. Matkailijoiksi ei yleensä lasketa niitäkään, jotka omistavat vieraspaikkakunnalla loma-asunnon. (Asunta, Brännare-Sorsa, Kairamo & Matero 1997, 34.)

Matkailupalveluihin luetaan majoitus-, ravitsemis-, liikenne- ja ohjelmopalvelut. Matkailuelinkeinon klusteri on niiden elinkeino- ja palvelualojen kokonaisuus, jotka toiminnassaan hyödyttävät toinen toisiaan. Matkailun klusterin muodostavat matkailutuotteen tuotantoon (*majoitus-ravitsemis-, kuljetus- ja ohjelmopalveluala*) ja markkinointiin liittyvät tahot (*Matkailun edistämiskeskus, matkailun alueorganisaatiot, matkatoimistot*) sekä matkailutuotantoa ja -markkinointia tukevat tahot (*museo- ja kulttuurikohteet, tapahtumia järjestävät tahot, valtion ja kuntien viranomaistahot, vähittäiskauppa, rahoittajat, koulutus-, tutkimus ja kehittäjätahot*). (Suomen matkailustrategia vuoteen 2000, 20.)

Matkailu voidaan jakaa vapaa-ajan ja työmatkailuun sekä kotimaanmatkailuun ja ulkomaan/kansainväliseen matkailuun. Nämä käsiteparit muodostavat matkailija-käsitteen rungon, jonka avulla on saatavissa riittävä käsitys matkailun virroista, sen merkityksestä ja laajuudesta. (Vuoristo 1998, 26.)

Vapaa-ajan matkustus on loma- ja vapaa-aikaan liittyvää vapaaehtoista matkustamista. Siinä voidaan erottaa lomamatkailu, harrastuksiin liittyvä matkustaminen, kulttuuriin liittyvä matkustaminen sekä sukulaisten ja tuttavien luo matkustaminen. Vapaa-ajan matkailu on muuttunut luonteeltaan samalla kun matkailijoiden lukumäärä on kasvanut. Perinteiset seuramatkat menettävät asiakkaitaan omatoimiselle matkailulle. Perinteisten viikon ja kahden viikon lomapakettien rinnalle ovat tulleet pitkät viikonloput lyhytlomineen.

Liikematkailu on matkailua työn vuoksi. Matkan aiheena voi olla liikesuhteiden hoitaminen, messuihin ja näyttelyihin osallistuminen, kokoukset ja kongressit tai vaikkapa incentive-matkailu. Kannuste- eli incentivematkailu on kasvanut 1990-luvulla ja se käsittää henkilöstön, asiakkaiden tai muiden sidosryhmien motivointiin ja palkitsemiseen liittyvää matkustamista ohjelmalveluineen. (Verhelä 2000, 9-10.)

Kotimaan matkailulla tarkoitetaan maan asukkaiden matkailua maan rajojen sisäpuolella. Ulkomaanmatkailu käsittää jossakin maassa pysyvästi asuvien ihmisten matkat toisiin valtioihin, ja sen edellytyksenä on rajan ylittäminen. Ulkomaanmatkailussa incoming tarkoittaa maahan tulevia ulkomaalaisia ja outgoing maasta lähteviä oman maan asukkaita. (Asunta ym. 1997, 38.)

2.1.2 Matkakohteen vetovoimatekijät

Matkakohteen vetovoimatekijät ovat luontoon tai kulttuuriin perustuvia tai ns. rakennettuja vetovoimatekijöitä. Luontoon liittyvät tekijät ovat pääpiirteissään samoja kaikkialla maailmassa: aurinko, vesi, hiekka, lumi ja jää, vaihteleva maasto, kasvit ja eläimet. Matkakohteen luonnon odotetaan poikkeavan kotiseudun luonnosta. Luonnon tulee olla puhdasta ja raikasta, eksoottista ja ainutlaatuisia. (Asunta ym. 1997, 40.)

Vuoristo (1998, 62) toteaa kulttuurin olevan matkailuvetovoiman toinen tukipilari, sillä matkailijoita kiinnostaa tutustuminen vieraisiin kulttuuriympäristöihin ja niiden tärkeimpiin nähtävyyksiin. Historialla on keskeinen rooli kulttuurimatkailussa. Rakennetut matkailukohteet on tehty pääasiassa matkailutarkoitukseen, ja niiden tehtävänä on lisätä alueen vetovoimaa. Suomessa rakennettuja matkailukohteita ovat esimerkiksi Linnanmäki, Ähtärin eläinpuisto ja Santapark. Matkailualueiden kiinnostavuus vaihtelee eri aikoina. Matkailukohteiden määrä ja monimuotoisuus luo valtavan kilpailun ja tuotekehityksen vaatimuksen kaikille elinkeinon parissa toimiville. (Asunta ym. 1997, 39.)

Tämän tutkimuksen kohdealueella, Jämsän seudulla, matkailun vetovoimatekijät liittyvät pääasiassa luontoon. Himosvuoren rinteet ovat luonteet luontaiset edellytykset hiihtokeskukselle, johon on lisäksi rakennettu paljon tarjontaa lisäämään alueen vetovoimaa. Luonto, järvien runsaus ja edullinen sijainti eteläisessä Keski-Suomessa, lähellä kotimaan kasvukeskuksia luovat edellytyksiä niin kasvavalle kesäasutukselle kuin mökkilomailullekin.

2.1.3 Keskeisiä käsitteitä

Ohjelmapalvelut

Matkailun ohjelmapalvelut voidaan määritellä matkailutuotteeseen liittyviksi aktiviteeteiksi, jotka muodostavat matkan toiminnallisen osan. Ohjelmapalvelut voivat olla matkailutuotteen ostajan kannalta valintapäätökseen vaikuttavia matkailukohteen vetovoimatekijöitä tai viihtyvyyttä lisääviä elementtejä. (KTM Toimiala-infomedia 1999, 6.) Matkakohdetta valitessaan matkailija ei siis valitse vain matkustusmuotoa, majoitus- ja ruokailupaikkaa, vaan varsinaisina matkakohteen valintakriteereinä voidaan pitää matkailualueen aktiviteetti- ja ohjelmatarjontaa.

Matkailijat kokevat yhä useammin elämyksiä oman, aktiivisen toiminnan kautta. Suomalaisessa matkailukäsitteistössä ohjelmapalveluina on pidetty lähinnä luontoon liittyviä ohjattuja aktiviteetteja, kuten moottorikelkkasafareita ja kanoottiretkiä. Ohjelmapalveluiksi voidaan kuitenkin määritellä myös harrastus- ja virkistyspalvelut, rakennetut aktiviteetti- ja huvikohdet, kilpailutapahtumat sekä kulttuuri- ja taidetapahtumat. (Aalto, Laiho &, Talonen 1999, 8.) Tämän tutkimuksen osana tarkastellaan mahdollisuuksia kehittää Keski-Päijänteen järvi-luontoon perustuvaa ohjelmapalvelutarjontaa.

Incentive-matkailu

Yritykset tarjoavat yhä enemmän asiakkailleen tai henkilökunnalleen incentive- eli palkio/kannustematkoja. Niiden tarkoituksena oli alun perin kannustaa henkilökuntaa parempiin suorituksiin. Tutkimusten perusteella on osoitettu, että palkan lisänä saatavana lisäkannustuksena matka on huomattavasti tehokkaampi motivoija kuin raha. Matka koetaan arvokkaammaksi, koska siihen liittyy mielikuva tunnustuksesta – matka mielletään palkinnoksi. Henkilökunnan palkitsemisen lisäksi yritykset järjestävät palkintomatkoja myös asiakkailleen ja muille sidosryhmilleen. Yhdysvalloissa ja Euroopassa toimii yrityksiä, niin sanottuja Incentive Houseja, jotka tuottavat asiakasyrityksilleen kokonaisia markkinointikampanjoita materiaaleineen. Ne myös hoitavat kampanjoiden palkintoina olleiden matkojen järjestelyt – ohjelman, erikoistapahtumat tai promootiot – eli toimivat tavallaan mainostoimiston ja matkatoimiston yhdistelmänä. (Verhelä 2000, 78.)

Suomeen suuntautuva incentive-matkailu on viime vuosina lisääntynyt erityisesti Keski-Euroopasta ja sen nähdään edelleen tarjoavan kasvumahdollisuuksia ulkomaanmarkkinoilla. Incentive-tuotteet räätälöidään kunkin asiakkaan ryhmälle erikseen. Yksittäinen incentive-tuote on yleensä mutkikas ja edellyttää pitkää suunnitteluperiodia, siksi jakelutie on usein moniportainen. Incentive-tuote edellyttää siten palvelun tuottajalta markkinoinnin kohdistamista voimakkaasti jakelutiehen. (Boxberg 1995, 15-16.)

Kannustematkojen tarjoajat kehittävät palveluille jatkuvasti uutta sisältöä. Ensin keksittiin urheilutapahtumiin liittyvät matkat, sitten eksoottiset kaukokohteet ja luksusmatkat. Nykyisin suosittuja ovat luonto-, seikkailu- ja survival- eli selviytymismatkat. Nykytrendin mukaisesti nämä ovat matkoja, joissa ryhmän jäsenet itse osallistuvat aktiivisesti matkan ohjelman toteuttamiseen. Matkatoimistot käyttävät alihankkijoinaan elämysmatkoja ja ohjelmapalveluja tuottavia yrityksiä ja sekä kunnallisia että alueellisia matkailutoimistoja. Ulkomailla alan liiketoiminta on pidemmälle kehittyntä; tarjolla on incentive-konsultteja, kannustematkailuun erikoistuneita yrityksiä (Incentive Travel Fullfillment Company, Incentive House) ja incoming-matkatoimistojen kannustematkailuun erikoistuneita osastoja. (Verhelä 2000, 79.)

2.2 Matkailutuotteen informaatiokanavat

Matkailutuotteiden markkinointikanavat voidaan jakaa informaatio- ja myyntikanaviin. Informaatiokanavat vain markkinoivat, kun taas myyntikanavat sekä markkinoivat että myös myyvät matkailutuotteita. Matkailutuotteen informaatiokanavalla tarkoitetaan sitä osaa jakelutiestä, jonka kautta yrittäjä saa tuotteensa asiakkaan tietoisuuteen. Yrittäjä voi välittää tietoa tuotteestaan asiakkaalle joko suoraan tai eri välittäjien kautta. Yrittäjä voi osallistua eri muodoissa tapahtuvaan yhteismarkkinointiin esimerkiksi alueellisten matkailuorganisaatioiden välityksellä. Nämä informaatio/myyntikanavat ovat julkissektorin ylläpitämiä organisaatioita, joiden tehtävänä on edistää matkailua alueellisesti. (Aalto ym. 1999, 15-16.)

2.2.1 Alueellista matkailumarkkinointia koordinoivat tahot

Matkailukeskusten ulkopuolella paikallistason yhteismarkkinointi on yleensä kuntavetoista, ja sitä hoitaa kunnallinen matkailutoimisto/-yhtiö tai kunnan ja yrittäjien yhdessä omistama yhtiö. Toiminta on yleensä vähemmän kaupallista kuin matkailukeskusten organisaatioissa,

mutta toiminta on saanut yhä enemmän liiketoiminnalle ominaisia piirteitä. Nykyisin on varsin yleistä, että kaupungin matkailutoimisto toimii paikkakunnan yhteisenä myyntipisteenä ja välittää muita matkailupalveluja kuten mm. tapahtumien pääsylippuja, luontomatkailupaketteja ja sisävesiristeilyjä. Paikallinen markkinointiyhteistyö hyödyttää ennen kaikkea pienyrityksiä, sillä vain harvoin niiden omat voimavarat riittävät erottumiskykyiseen markkinointiin. Paketoimalla eri yritysten tuotteita voidaan luoda aiempaa vetovoimaisempia matkailutuotteita. Paikallistason yhteistyö sopii hyvin kotimaan markkinointiin, mutta haettaessa laajempaa näkyvyyttä, on yhteistyön syytä ulottua maakunnallisiin tai suuraluetason organisaatioihin. (Boxberg, 1995, 31; Aalto ym. 1999, 16-17.)

Seutu- ja maakuntatason markkinointiorganisaatioiden toiminta painottuu alueen tunnetuksi tekemiseen. Niiden taustayhteisöinä ovat alueen kunnat. Alueellinen tuotekehitystyö on viime vuosina ollut toiminnan painopistealueena. Tuotekehitysprojektit ovat keskittyneet luontomatkailun, maaseutumatkailun ja kulttuurimatkailun osa-alueille. Seutu- ja maakuntatason organisaatioiden ongelmana on ollut uskottavan toiminta-ajatuksen löytäminen, sillä rahoituksen hankkiminen yhteismarkkinointiin on työlästä, eikä organisaatiolla itsellään yleensä ole kannattavaa liiketoimintaa. Aluetasolla harjoitettu yhteinen keskusvaraamotoiminta on useimmiten keskittynyt lomamökkien välittämiseen. Tämä varaamotoiminta ei ole kuitenkaan niin kannattavaa, että sen tuotot riittäisivät kattamaan organisaation markkinoinnin kustannukset. Toiminta onkin nähtävä ennen kaikkea jäseniin kohdistuvana palvelumuotona, eikä merkittävänä tulonlähteenä. Seutu- ja maakuntaorganisaatioiden rahoituksen puute on Boxbergin (1995, 31) mukaan johtanut siihen, että hyvät tuoteideat ja tuotteistot ovat jääneet ilman jälleenmyyjää ja ostajaa. Alueorganisaatiot ovat joutuneet kilpailemaan kuntien vähenevistä määrärahoista, mikä on johtanut toimintojen alasajoon tai uudelleenorganisointiin.

Seutu- ja maakuntatason yhteistyö on matkailuyritysten kannalta tärkeää, sillä yksittäisten kohteiden vetovoima harvoin riittää houkuttelemaan tarpeeksi asiakkaita. Alueorganisaatio kokoaa voimavaroja, harjoittaa tuotekehitysyhteistyötä ja koordinoi alueen yhteismarkkinointia alueen imagon nostamiseksi. (Boxberg 1995, 32.) Alueellinen matkailuorganisaatio voi palvella seudun matkailutuotteiden jakelua seuraavin tavoin:

- tuottaa tietoa alueellisessa jakelujärjestelmässä vaikuttavista toimijoista,
- tuottaa tietoa siitä, miten matkailijavirrat etenevät jakelujärjestelmässä ja miten välittäjät vaikuttavat asiakkaisiin ja kohtelevat heitä,
- tuottaa ennusteita markkinoista niin palvelun tuottajien kuin välittäjienkin strategisen päätöksenteon tueksi,

- neuvoa matkailuyrityksiä käyttämään tehokkaasti välittäjien palveluita,
- neuvoa välittäjiä toimimaan kannattavammin tehokkaassa vuorovaikutuksessa asiakkaiden ja matkailuyritysten kanssa. (Heath & Wall 1992, 149-150.)

Projektiluonteinen markkinointi on tullut alueellisen markkinoinnin rinnalle ja sitä täydentämään. Yleensä projektit keskittyvät jonkin tuoteryhmän tai alueellisen kokonaisuuden markkinointiin. Projektien tavoitteena on saada kokoon yritysten yksittäispanostuksia suurempi markkinointipanos. (Boxberg 1995, 33.)

Matkailun suuralueyhteistyötä toteutetaan pääasiassa ulkomaanmarkkinoinnissa. Suuralueiden pyrkimyksenä on luoda yhteistä imagoa ja saattaa markkinoille alueen vahvoja tuotteita. Ulkomaalaisille halutaan luoda maastamme mielikuva, jossa kiinnostus Suomea kohtaan herätetään selvillä ja toisistaan havaittavasti poikkeavilla elementeillä. Suomen matkailuvaltit ulkomaalaisen näkökulmasta ovat Lappi, järvi-Suomi, ja rannikko saaristoineen. Pitkään toimineita suuralueita ovat Lappi, Saimaa ja Ahvenanmaa. Projektiluonteisesti yhteistyötä on aiemmin harjoitettu myös läntisellä järviolueella markkinointinimellä Siniset Lomat. Yritysten kannalta suuralueyhteistyö merkitsee yleensä valtakunnallista ja/tai kansainvälistä markkinointikanavaa. (Boxberg 1995, 32.)

2.2.2 Matkailun edistämiskeskus

”Suomessa tapahtuvan ja Suomeen suuntautuvan matkailun sekä kotimaisen matkailuelinkeinon yleistä edistämistä varten on kauppa- ja teollisuusministeriön alainen Matkailun edistämiskeskus.” Näin määrittelee laki Matkailun edistämiskeskuksesta (23.2.1973) MEK:in tehtäväksi edistää Suomen matkailupalvelujen kysyntää ja menekkiä kotimaassa ja ulkomailla. MEK:in toiminta rahoitetaan pääosin valtion talousarviosta, loppuosa peritään palvelujen käyttäjiltä. Käytännön markkinointihankkeet MEK toteuttaa ja rahoittaa yhteistyössä matkailuelinkeinon kanssa. MEK:in tehtävänä on tuottaa markkinointi- ja asiantuntijapalveluja matkailualalle. Sen tehtävänä on kehittää yhä vetovoimaisempia ja kilpailukykyisempiä matkailutuotteita niin koti- kuin ulkomaistenkin matkailijoiden saataville. ”MEK on aktiivinen välittäjä, yhteyksien tekijä ja mahdollisuuksien näkijä matkailutuotteiden tuottajien, myyjien ja kuluttajien välillä.” (Mitä MEK tekee? 2000; Asunta ym. 1997, 66-67.)

Viimeaikainen kehitys on voimistanut MEK:in roolia aiempaa selvemmin ulkomaanmarkkinoinnista vastaavana organisaationa. MEK pyrkii kohdistamaan keskeisimmille ulkomaisille markkinoille nykyistä suurempia markkinointipanostuksia ja hakee nykyaikaisia, kustannus-
tehokkaita ratkaisuja ulkomailta Suomeen suuntautuvan matkailun edistämiseksi. MEK:illä on tarvetta tehostaa toimintojaan, koska sen kokonaisrahoituksen ei ennakoida merkittävästi kasvavan lähivuosien kuluessa. MEK karsii Keski-Euroopassa kiinteitä kustannuksiaan ja lopettaa kuluvan vuoden aikana paikallistoimistonsa Alankomaissa, Belgiassa ja Sveitsissä. Vapautuvia varoja MEK käyttää internetin käytön tehostamiseen ja aiempaa systemaattisempien markkinatutkimusten tekemiseen ulkomailla. Kesän aikana kaikkien MEK:in Euroopan toimistojen yleisöpalvelu siirrettiin Tanskassa sijaitsevaan Call Centeriin ja Saksassa sijaitsevaan postitustaloon. Call Center vastaa eurooppalaisten kyselijöiden äidinkielellä puheluihin, sähköposteihin, fakseihin ja kirjeisiin, ja postitustalo hoitaa materiaalien postitukset koko Euroopan alueella. MEK selvittää myös mahdollisuuksia tiivistää yhteistyötä muiden ulkomailla toimivien suomalaistahojen kanssa, joita ovat esimerkiksi suurlähetystöt ja Finpro. (MEK tehostaa matkailumarkkinointiaan Euroopassa 2000.)

Viimeisimmät MEK:in toimistot on avattu Tallinnaan, Pietariin ja Moskovaan. Tietyistä markkinoista kiinnostunutta matkailuyrittäjää neuvotaan ottamaan yhteyttä suoraan alueella toimivaan MEK:in toimistoon, josta saa ajankohtaisinta markkinatietoa. MEK:in toimistot järjestävät seminaarikiertueita ja myyntitapahtumia sekä koordinoivat osallistumista alueen tärkeimmille matkailumessuille. Toimistoilla on kiinteät suhteet myös ulkomaiseen mediaan. MEK:in kutsusta Suomessa vierailee vuosittain noin tuhat ulkomaisten medioiden edustajaa. Matkojen tuloksena syntyneet artikkelit sekä radio- ja tv-ohjelmat tekevät Suomea ja sen matkailutarjontaa tunnetuiksi. (Mitä MEK tekee? 2000.)

2.3 Myyntikanavat

2.3.1 Määritelmä

Matkailun jakelukanava pyrkii antamaan matkailijalle riittävästi tietoa ostopäätöksen tueksi, vahvistaa varauksen ja tekee kaupan. McIntosh määrittelee matkailun jakelukanavan seuraavasti: ”toimiva rakenne, järjestelmä tai matkailuorganisaatioiden väliset yhteydet, joiden avulla matkailutuotteiden tuottaja kuvaa ja vahvistaa matkajärjestelyt ostajalle. (Heathin & Wallin 1992, 148 mukaan).

Jakelutie on reitti, jota pitkin tuote kulkee alkuperäiseltä tuottajalta lopulliselle kuluttajalle. Tuotteesta riippuen jakelutie saattaa olla hyvinkin pitkä ja siihen voi liittyä useita väliportaita. Yleisimpiä matkailutuotteiden jakeluteitä ovat kotimaiset ja ulkomaiset matkanjärjestäjät, matkatoimistot, incoming-matkatoimistot, tukkuostajat ja agentit, varaamot, liikenneyhtiöt, alueelliset ja paikalliset matkailuorganisaatiot sekä elektroniset jakelutiet (Asunta ym. 1998, 141).

2.3.2 Matkatoimistotoiminta

Matkatoimistot voidaan jakaa kolmeen päätyyppiin: matkanjärjestäjiin, välittäjiin ja incoming-toimistoihin. Tämä tutkimus keskittyy tarkastelemaan incoming-matkatoimistojen toimintaa. Kuluttajan kannalta matkatoimisto on palvelun ostopaikka; tuottajan kannalta matkatoimisto on jälleenmyyjä ja jakelukanava. Matkatoimistojen ansioista eri puolilla maailmaa tuotetut ja järjestetyt matkailupalvelut voidaan myydä asiakkaalle kaukana matkakohteesta, mutta lähellä asiakasta. Matkatoimistotoiminta sai alkunsa tavoitteesta helpottaa asiakkaiden ja palveluiden kohtaamista – asiakkailta oli tarve saada monipuolistuvat matkailupalvelut samasta paikasta. Nykyisin asiakkaan on helppo hankkia monet matkapalvelut myös suoraan palveluiden tuottajilta sähköisten varausjärjestelmien välityksellä. Matkatoimistojen olemassaolon edellytys on tulevaisuudessakin, että ne pystyvät tuottamaan päämiehelle lisäarvoa jakelussa ja asiakkaalle matkajärjestelyjen hankinnassa. (Verhelä 2000, 41.)

Valmismatkalainsäädäntö

Matkatoimistotoiminnan (myös incoming-matkatoimistojen) keskeiset säädökset Suomessa ovat laki valmismatkaliikkeistä (asetuskokoelma 1080/1994) ja siihen liittyvä asetus sekä valmismatkalaki (asetuskokoelma 1079/1994). Näillä säädöksillä säännellään sekä valmismatkaliikkeen eli matkatoimistoliikkeen harjoittamista että valmismatkan markkinointia ja valmismatkasopimusta. Säädösten taustalla on Euroopan Unionissa vuonna 1990 voimaan tullut direktiivi matkapaketeista, pakettilomista ja pakettikiertomatoista (90/314/ETY). Direktiivi takaa matkustajalle matkajärjestelyjen osalta eurooppalaisen vähimmäissuojan tason. Suomessa kuluttajansuoja on kansallisella lainsäädännöllä viety joiltain osin direktiiviä korkeammalle tasolle. Lakien tulkintana ovat käytössä kuluttaja-asiamiehen ja Suomen matkatoimistoalan liiton, SMAL ry:n neuvottelemat yleiset valmismatkaehdot. (Verhelä 2000, 27, 29.)

Matkatoimistoa eli valmismatkaliikettä saa Suomessa harjoittaa vain rekisteröity valmismatkaliikkeen harjoittaja. Rekisteriin merkitsemisen ehtona on, että valmismatkaliikkeen harjoittajaksi ilmoittautujalla on oikeus harjoittaa elinkeinoa Suomessa, ja että ilmoittaja täyttää laissa säädetyn velvollisuuden asettaa vakuus. Kuluttajavirasto määrittelee vakuuden suuruuden. Vakuus asetetaan matkanjärjestäjän maksukyvyttömyyden varalta. (Verhelä 2000, 27-28.)

Valmismatkalla tarkoitetaan etukäteen järjestettyä ja yhdistettyyn hintaan myytäväksi tarjottua matkapalvelujen yhdistelmää. Tällaiseen palvelujen yhdistelmään on **sisällyttävä vähintään kuljetus ja majoitus tai vain toinen näistä ja lisäksi muu matkailutuotteen kannalta olennainen palvelu**. Tällainen palvelu voi olla esimerkiksi jokin tavanomainen lomaviettoon tai harrastukseen liittyvä palvelu kuten retkipaketti, kulttuuritapahtuma tai maalauskurssi.

Valmismatka on esimerkiksi bussimatka, johon sisältyy majoitus hotellissa ja oopperalippu. Lyhyt laivaristeily ei yleensä ole valmismatka, vaikka se sisältäisi ateriat, saunat ja ohjelmapalvelutkin. (Verhelä 2000, 30.)

Lainsäädännössämme matkatoimistotoiminta jaetaan matkanvälittäjätoimintaan ja matkanjärjestäjätoimintaan. ”Matkanvälittäjällä tarkoitetaan valmismatkaliikkeen harjoittajaa, joka matkanjärjestäjän lukuun välittää valmismatkoja koskevia sopimuksia” (laki valmismatkaliikkeistä 1980/94). Selkeää ryhmittelyä matkanjärjestäjiin ja välittäjiin on nykyisin vaikea tehdä, sillä lähes kaikilla välitystoimintaa harjoittavilla toimistoilla on myös omaa matkatuotantoa.

Matkatoimistot ja matkanjärjestäjät

Matkatoimistot ovat matkailutuotteiden jälleenmyyjiä. Ne ostavat eri tahoilta tuotteita, yhdistelevät niitä ja myyvät ne asiakkaille. (Asunta 1997, 66.) Matkatoimistojen osuus kotimaan matkojen myynnistä oli Boxbergin (1995, 14) mukaan 1990-luvun puolivälissä vain noin 10 prosenttia. Toimintatavan mukaan matkatoimistot voidaan jakaa yleistoimistoihin, incoming-toimistoihin, kaukomatkatoimistoihin, bussimatkatuimistoihin, liikematkatuimistoihin, ja erikoismatkatoimistoihin. Yleismatkatoimistot myyvät esimerkiksi lentolippuja (IATA) ja välittävät seuramatkoja. Kaukomatkatoimistot ovat keskittyneet myymään matkoja Euroopan ulkopuolelle. Incoming-matkatoimistot välittävät suomalaisia matkailutuotteita ulkomaalaisille matkanjärjestäjille ja myyvät matkoja ulkomailta tuleville asiakkaille. Ne ovat erikoistuneet vain ns. sisään tulevaan matkailuun. (Asunta ym.1998, 66, 142.)

Matkanjärjestäjillä on omaa matkatuotantoa ja ne suunnittelevat ja toteuttavat omat tuotteensa. Useilla matkanjärjestäjillä on lisäksi omat matkatoimistot, jotka myyvät sekä omaa että muiden matkanjärjestäjien tuotantoa. Matkanjärjestäjien tuotantoneuvottelijat toimivat tukkuostajina yleensä matkailun suurissa kohdemaissa. Ulkomaiset tukkuostajat varaavat esimerkiksi huoneita majoitusliikkeistä välittääkseen niitä edelleen matkanjärjestäjille, matkatoimistoille ja liikenneyhtiöille. Matkanjärjestäjät ja matkatoimistot voivat tehdä myös sopimuksia agenttien kanssa, ja nämä tekevät sopimukset palveluntuottajan kanssa. Agentit saavat välitystoiminnasta provision. (Asunta 1998, 142.)

Jälleenmyyntiehdoista neuvoteltaessa sovitaan mm. hinnoista, komissiosta eli välityspalkkiosta ja peruutus- ja maksuehdoista. Jakelutie luo aina kustannuksia, jotka maksaa viime kädessä kuluttaja. Palvelun tuottaja laskee jakelun kustannukset mukaan tuotteen hintaan. Mitä pitempi jakelutie on, sitä useammalle portaalle pitää maksaa välityspalkkiota. Kiristynyt kilpailu asettaa paineita tuotteen lopulliselle hinnalle. Koska palvelun tuotantokustannuksia on vaikea karsia, säästökohteeksi muodostuvat monessa tapauksessa jakelukustannukset.

Matkatoimistoyrityksen tulot muodostuvat perinteisesti myyntipalkkioista eli komissioista tai provisioista. Matkatoimistojen myyntipalkkiot vaihtelevat tuoteryhmittäin. (Verhelä 2000, 50.) Incoming-matkatoimistojen myyntipalkkiot ovat korkeammat, sillä tuotteet ovat räätälöityjä, joten niiden tuottamiseen kuluu huomattavasti enemmän resursseja. Liikenneyhtiöt pyrkivät nyt leikkaamaan matkatoimistojen myyntipalkkioita. Seuraava vaihe tulee olemaan nettohintainen kaupankäynti, johon on arvioitu siirtyttävän vuoteen 2003 mennessä. Nettohintaissa kaupankäynnissä palvelun tuottaja myy tuotteet jälleenmyyjälle nettohintaan (alennettuun hintaan), eikä maksa lainkaan komissiota välittäjälle, vaan välittäjä hinnoittelee itse myytävän tuotteen sopivaksi katsomallaan katteella. (Verhelä 2000, 51.)

Incoming-matkatoimistot

Incoming-matkatoimisto ostaa kotimaiselta tuottajalta palvelun, jonka se paketoii räätälöidysti myytäväksi ulkomaiselle asiakkaalle (matkanjärjestäjälle tai kuluttajalle). Suomessa toimii yli 20 incoming-toimistoa, joiden tarkoituksena on myydä suomalaisia matkailutuotteita ulkomaalaisille matkanjärjestäjille. Näistä valtaosa sijaitsee pääkaupunkiseudulla. Incoming-toimistot toimivat yhteistyössä hotelliketjujen ja muiden palvelun tuottajien kanssa sekä välittäen palveluja että organisoiden kotimaisia ryhmätuotteita erilaisille kohderyhmille kuten

charter-, ryhmä-, kokous- ja kannustematkailijoille. (Harju-Autti 1999, 28; Aalto ym. 1999, 14.)

Incoming-toimisto on usein erityisesti ohjelmapalveluyritykselle hyvä yhteistyökumppani ja tehokas jakelutie, sillä sen tuotteet kiinnostavat erityisesti ulkomaisia kohderyhmiä. Matkanjärjestäjän kannalta on eduksi, kun matkailualueen ohjelmapalvelut ovat helposti saatavilla, esimerkiksi keskitetysti yhdestä palvelupisteestä (Harju-Autti 1999, 35). Boxberg (1995, 22) huomauttaa, että palvelun tuottajan kannalta jakelutie on helppo, sillä asioiminen hoituu suomen kielellä. Hän katsoo, että tuottajan ja incoming-toimiston välille on tärkeää luoda luottamuksellinen suhde, koska palvelun välittäjä vastaa alihankkijan tuotteesta kuin omastaan. Palvelun tuottajalta vaaditaan kohderyhmän mukaista laatua ja tuotantovolyymia. Räätälöidyissä tuotteissa yrityksen joustavuus ja luovuus sekä ammattitaito korostuvat. (Harju-Autti 1999, 28.)

Tuotteen jakeluketjussa on mukana lisäksi ulkomainen välittäjä kuten matkatoimisto, matkanjärjestäjä tai incentive-house, joka käyttää agenttinaan suomalaista incoming-toimistoa. Matkatuotteen suunnittelussa matkanjärjestäjän yhteistyökumppaneina eli alihankkijoina voivat olla paikallisen agentin eli suomalaisen incoming-toimiston ohella kuljetusyhtiö, majoitusliike, ohjelmapalveluyritys tai muu vastaava. Harvalla matkatoimistolla on niin hyvät kontaktit eri puolille maailmaa, eri kohteisiin ja tietämystä erilaisista ohjelmapalveluista, kuljetuksista, majoituksista ja muista kohteiden palveluista, että sen olisi tehokasta ja kannattavaa toimia tuotesuunnittelussa omin päin. Matkanjärjestäjän kannalta tärkeimpiä yhteistyökumppanin valintakriteerejä ovat ammattitaito, paikallistuntemus, täsmällisyys, luotettavuus ja vakavaraisuus sekä agentin koko eli ostovolyymi omalla alueellaan, mikä vaikuttaa hintoihin. (Verhelä 2000, 98.)

2.3.3 Muut myyntikanavat

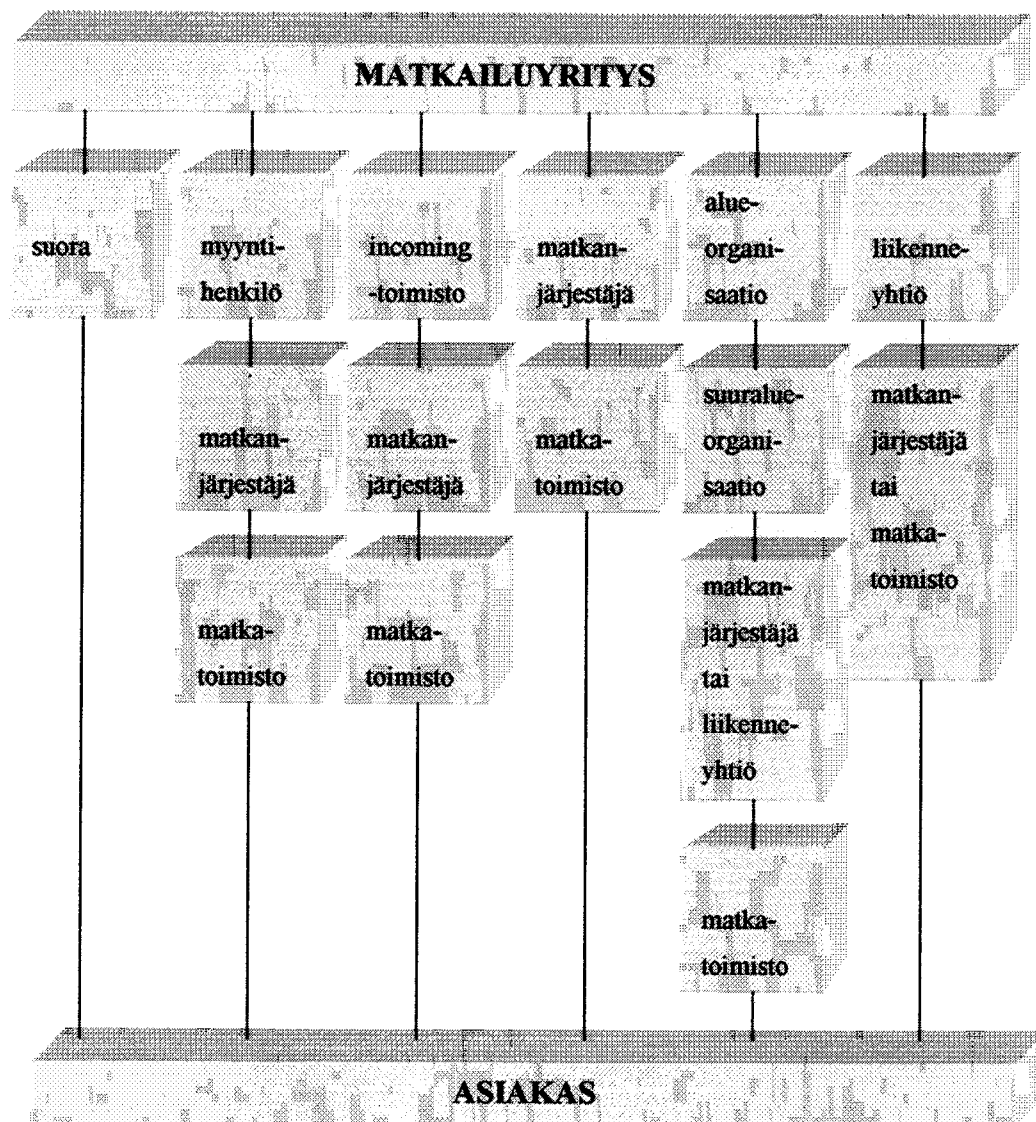
Keskusvaraamot ovat majoitusliikkeiden omia myyntiorganisaatioita, jotka ovat joko ketjukohtaisia tai majoitusliikkeiden yleisiä varaamoja. Hotelliketjujen varausjärjestelmät on linkitetty usein myös lentoyhtiöiden varusjärjestelmiin, joten lento ja hotelli voidaan varata samalla kertaa. Alueellisia ja paikallisia varaamoja on erityisesti matkailukeskuksissa (Levi, Saariselkä, Ruka, Ylläs jne.). Myös osa kunnallisista matkailuorganisaatioista harjoittaa keskusvaraamotoimintaa. Liikenneyhtiöillä on sekä omaa matkatuotantoa että varsinaista mat-

katoimistotoimintaa. Liikenneyhtiöt myyvät usein kuljetuspalveluiden yhteydessä myös matkailijoiden tarvitsemat muut palvelut. Yhteistyö liikenneyhtiöiden kanssa voi olla alueellisen matkailun kannalta erittäin hedelmällistä, matkailijamäärät kasvavat ja asiakkaiden tyytyväisyys paranee. (Asunta 1997, 143.)

Elektroniset jakelutiet tulevat vahvistamaan asemiaan matkailupalveluiden myyntikanavana. Matkailupalvelujen välittäminen erilaisissa tietoverkoissa on mahdollistanut kansainväliset varausjärjestelmät. Matkatoimistot käyttävät esimerkiksi lentoyhtiöiden monikansallista Amadeus-varausjärjestelmää sekä kansainvälistä Utell-tiedostoa ja varausjärjestelmää välittäessään majoituspalveluja. Internetin kautta saadaan tietoja eri maiden matkailupalvelutarjonnasta ja sen kautta niin yritykset kuin yksityishenkilötkin voivat tehdä varauksia suoraan tai matkatoimistojen välityksellä. Ongelmana yhtenäisen varausverkoston luomisessa on se, että majoitustoiminnassa on kansainväliselläkin tasolla paljon pieniä yrityksiä, joilla ei ole resursseja näihin järjestelmiin osallistumiseksi. Alueelliset organisaatiot auttavat ohjaamaan pienyrityksiä kohti yhteisiä informaatio- ja varausjärjestelmiä. Ne voivat kerätä alueensa palvelut kokonaisuuksiksi ja saada yritykset mukaan kansallisiin ja kansainvälisiin verkkoihin. (Asunta ym. 1997, 144.)

Kuviossa 1 esitetään vaihtoehtoisia matkailun jakelukanavia. Esitys ei ole kaikenkattava, sillä sen ulkopuolelle jää mm. ohjelmapalveluyrityksille tyypillinen jakelutie, jossa myyntikanavana toimii toinen alueella sijaitseva matkailuyritys. Yleensä matkailuyritykset käyttävät useampia jakelukanavia tavoittaakseen eri asiakaskohderyhmiä ja maantieteellisiä markkina-alueita.

Kuvio 1. Matkailun jakelukanavat



Lähde: Bitner & Booms 1982, Heathin & Wallin 1992, 150 mukaan; Boxbergin 1995, 10 mukaan.

3 PALVELUJEN MARKKINOINTI

3.1 Palvelujen markkinoinnin määritelmät

Palvelujen markkinoinnille on olemassa lukuisia eri määritelmiä. Yleensä ne ovat kuitenkin melko rajallisia. Grönroos (1990, 26-27) esittää niistä muutamia esimerkkejä, joista seuraavat kuvaavat mielestäni hyvin palvelujen erityispiirteitä.

- ”Palvelu on toiminto tai toimintojen sarja, joka tapahtuu vuorovaikutuksessa kontaktihenkilöstön tai fyysisen laitteen kanssa, ja tuottaa kuluttajalle tyydytystä” (Lehtinen 1983).
- ”Palvelu on mikä tahansa toiminto tai hyöty, jonka toinen osapuoli voi tarjota toiselle, se on luonteeltaan aineetonta, joten se ei oikeuta omistamiseen. Sen tuotanto voi liittyä tai olla liittymättä fyysiseen tuotteeseen” (Kotler & Bloom 1984, Kotler 1988).
- ”Palvelu on jotakin sellaista, jota voi ostaa ja myydä, mutta sitä ei voi pudottaa varpailleen” (Gummesson 1987).

Grönroos (1990, 27) yhdistää Lehtisen, Kotlerin ja Bloomin sekä Gummessonin määritelmät palveluille seuraavasti:

Palvelu on toiminto tai toimintojen sarja, joka on enemmän tai vähemmän aineeton, ja joka yleensä, mutta ei aina, tapahtuu vuorovaikutuksessa asiakkaan ja palveluhenkilöstön ja/tai fyysisten resurssien tai tavaroiden ja/tai palvelun tuottajan järjestelmien kanssa, ja joka tuotetaan ratkaisuksi asiakkaan ongelmiin.

Yleensä palveluun sisältyy jonkinlaista vuorovaikutusta palvelun tarjoajan kanssa. Palvelut ovat luonteeltaan aineettomia prosesseja ja tekoja. Palvelutoiminnan tavoitteena on asiakkaan ongelmien ratkaiseminen ja hyödyn tuottaminen asiakkaalle. Markkinointi on luonteeltaan asiakaslähtöistä tai asiakaskeskeistä. Tällä tarkoitetaan sitä, että yksittäisen asiakkaan tarpeet ja odotukset tunnustetaan ja ongelmat ratkaistaan yksilöllisesti. (Kuusela 1998, 28.)

3.2 Näkökulmia palvelujen markkinointiin

3.2.1 Markkinoinnin määritelmä suhdenäkökulmasta

1980-luvun alussa alkoi viritä uusi näkökulma markkinointiin, jonka mukaan markkinoinnissa ei ole tärkeintä vaihdanta, vaan markkinoiden eri osapuolten väliset suhteet. Uutta tarkastelutapaa markkinointiin ovat kehittäneet lähinnä palveluja tutkinut pohjoismainen koulukunta sekä Upsalan koulukunta, joka on kehittänyt yritysten välisiä suhteita käsittelevää verkosto- ja vuorovaikutusteoriaa. Suhdemarkkinoinnissa korostetaan yksittäisten liiketoimien sijasta vaihdannan mahdollistavia ja sitä helpottavia suhteita. Palvelun tuotanto ja sen kulutus edellyttävät asiakkaalta ja palvelun tuottajalta aina jonkinlaista yhteistoimintaa. Osapuolten välille syntyy suhde. Jos suhde ei toimi asiakasta tyydyttävästi, asiakas vaihtaa palvelun toimittajaa. Markkinoinnissa ei voida keskittyä ainoastaan uusien asiakassuhteiden solmimiseen, vaan on myös pidettävä aktiivisesti huolta nykyisistä asiakkaista. (Grönroos 1997, 187.)

Berry toi kirjallisuuteen käsitteen suhdemarkkinointi ensimmäistä kertaa vuonna 1983 (Grönroos 1997, 1). Suhdemarkkinoinnista on esitetty seuraavia määritelmiä:

- ”Markkinointi nähdään vuorovaikutuksena, suhteina ja verkostoina” (Gummesson 1995, Grönroosin 1997, 4 mukaan).
- ”Markkinointi tarkoittaa yrityksen markkinasuhteiden ohjaamista” (Grönroos 1997).
- ”Markkinointi tarkoittaa asiakkaiden ja muiden sidosryhmien kanssa ylläpidettävien suhteiden tunnistamista, solmimista, vaalimista ja kehittämistä – sekä tarvittaessa katkaisemista – niin, että kaikkien osapuolten tavoitteet täyttyvät. Tähän päästään molemminpuolisella lupausten antamisella ja täyttämällä.” (Grönroos 1998.)

Yrityksellä on markkinasuhteita tuotteiden ja palvelujen kuluttajiin, käyttäjiin sekä jakelijoihin ja muihin yhteistyökumppaneihin. Suhdemarkkinoinnin lähtökohtana on osapuolten keskinäinen yhteistyö ristiriitojen ja kilpailun sijaan. Siinä yrityksen ja sen asiakkaiden nähdään pääsevän ainakin osaksi molempia tyydyttävään ratkaisuun. Samoilla markkinoilla kilpailevat yritykset voivat tehdä yhteistyötä, jotta ne pystyvät tarjoamaan asiakkaille parempia ratkaisuja kuin ne yksinään kykenisivät tarjoamaan. (Grönroos 1998, 190.) Suhdenäkökulma liittyy kiinteästi myös jakelukanavan jäsenten välisiin suhteisiin, joihin palataan myöhemmin.

3.2.2 Palveluiden markkinointi markkinointistrategian jatkumossa

”Palvelustrategiaa toteutettaessa tarvitaan suhdemarkkinointia ja erinomaista vuorovaikutteisen markkinoinnin osaamista” (Grönroos 1998, 199). Grönroos (1998, 200.) esittää suhdemarkkinoinnin yhtenä ääripäänä markkinointistrategian jatkumossa (kuviot 2). Toisessa ääripäässä strategia keskittyy vaihdantaan, yhteen tietyn asiakkaan kanssa tehtävään liiketoimeen kerrallaan, jolloin ei pyritä kehittämään mitään pysyvää suhdetta asiakkaaseen. Yritykset yhdistävät aineksia molemmista strategioista, ja ääripäiden välillä on paljon mahdollisuuksia erityyppisiin tuotteisiin ja markkinointitilanteisiin. Seuraavassa kuviossa tiivistetään näille strategioille tyypillisiä piirteitä.

Kuvio 2. Markkinointistrategian jatkumo

Markkinointistrategian jatkumo	Vaihtomarkkinointi	Suhdepainotteinen markkinointi		

Tärkein markkinointitoiminto	Perinteinen markkinointimix etusijalla	Vuorovaikutteinen markkinointi etusijalla		
Kilpailuedun kannalta tärkein laadun ulottuvuus	Tulokseen liittyvä tekninen ulottuvuus	Prosessiin liittyvä toiminnallinen ulottuvuus		
Hintatietoisuus	Asiakkaat hyvin hintatietoisia	Asiakkaat eivät kovin hintatietoisia		
Markkinoinnin ja muiden toimintojen rajapinta	Rajallinen tai olematon: ei ole nolla strategista merkitystä	Oleellinen: strategisesti merkittävä		

Tyypillisten markkinointitilanteiden jatkumo	Kertakäyttö- tavaroiden markkinointi	Kestokulutus- tavaroiden markkinointi	Teollisten tavaroiden markkinointi	Palvelujen markkinointi

Lähde: Grönroos 1997, 201

Grönroos (1998, 199) korostaa, että suhdemarkkinointistrategiassa vuorovaikutteinen markkinointi on tärkeää. Jos palveluprosessissa ostajan ja myyjän väliset vuorovai-

kutustilanteet (totuuden hetket) hoidetaan huonosti, mitkään perinteiset markkinointitoimet eivät takaa, että asiakassuhde säilyy. Myös matkailupalveluiden välittämiseen, tuottamiseen ja kuluttamiseen liittyy aina vuorovaikutusta. Varsinkin ulkomaisia matkailupalveluja lopullinen asiakas ostaa usein vain kerran samalta tuottajalta, joten näiden osapuolten välille muodostuu harvoin jatkuvaa suhdetta. Näin ollen esimerkiksi suhde välittäjänä toimivan incoming-matkatoimiston ja ulkomaisen matkanjärjestäjän/lopullisen asiakkaan välillä sekä välittäjän suhde palvelun tuottajaan ovat tärkeämpiä. Edellä esitetty markkinointistrategian jatkumo sopii kuitenkin kuvaamaan markkinointia niin lopulliselle asiakkaalle kuin myös jakelukanavan jäsenten välillä.

3.2.3 Vuorovaikutteinen markkinointi ja palvelujen markkinointimix

Useissa markkinoinnin määritelmissä markkinoinnin tehtävänä nähdään suunnitella erilaisia kilpailukeinoja ja yhdistellä niistä kulloinkin sopiva ”markkinointimix” (Grönroos 1998, 184). Markkinoinnin kilpailukeinojen perusmallina voidaan pitää McCarthyn ns. 4P-mallia, joka sisältää tuotteen tai palvelun, hinnan, saatavuuden ja viestinnän (product, price, place, promotion). Palvelujen markkinoinnissa 4 P-mallia on kritisoitu, sillä se ei kiinnitä huomiota muun muassa palveluprosesseihin eikä palveluhenkilöstöön. (Gonçalves 1998, 7.) Varsinkaan palveluyrityksissä markkinointia ei kuitenkaan voida ajatella tuotannon ja kulutuksen välisenä erillisenä toimintona, josta vain markkinoinnin ammattilaiset vastaavat. Palvelujen kulutusprosessissa markkinointi kuuluu olennaisena osana sekä palvelujen tuottamiseen että toimitukseen. Perinteisen markkinointimixin ulkopuolelle jäävää markkinointia tapahtuu ostajan ja myyjän välisessä vuorovaikutuksessa palvelutapaamisessa. Vuorovaikutteiseen markkinointiin osallistuvat myös muut työntekijät, joita Gummesson kutsuu ”osa-aikaisiksi markkinoijiksi”. (Grönroos 1998, 195.)

Palvelujen markkinoinnissa koettiin tarpeelliseksi lisätä markkinointimixiin osatekijöitä. Booms ja Bitner (1981) lisäsivät 4P-malliin osallistujat tai asiakkaat (participants), palvelun näkyvät todisteet (physical evidence) ja palveluprosessin (process). Nämä markkinointimixin kolme uutta osatekijää viittaavat seuraaviin palvelun erityispiirteisiin:

- palvelun markkinoijaa ei voida erottaa asiakkaasta,
- tarve aineellistaa aineetonta palvelutarjousta potentiaalisille ja nykyisille asiakkaille,
- palveluprosessien monimuotoisuus ja prosessien sujuminen joustavasti asiakkaan odotuksiin vastaten. (Gonçalves 1998, 7.)

Kun palvelun tuottaja käyttää välittäjiä palveluiden jakelussa, palvelun tuottaja ei yksin vastaa palvelutuotteestaan, vaan kaikki jakelukanavan jäsenet osallistuvat palvelun tuotantoprosessiin. Siten ne kaikki vaikuttavat osaltaan asiakkaan kokemaan palveluun ja sen laatuun.

3.3 Palveluiden erityispiirteet

Tuotteet ja palvelut eroavat toisistaan monessa eri suhteessa, joten myös palvelujen markkinointi asettaa erilaisia haasteita ja vaatimuksia. Grönroos (1990a 28; Normann 1991, 15) tiivistää kirjallisuudessa esitetyt palvelujen erityispiirteet seuraavasti:

- aineettomuus
- heterogeenisuus
- samanaikaisuus; tuotanto, jakelu ja kulutus samanaikaisia prosesseja
- toiminto- ja prosessiluonne
- lisäarvo syntyy ostajan ja myyjän vuorovaikutuksessa
- asiakkaat osallistuvat palvelun tuotantoon
- ei voida varastoida
- omistusoikeus ei siirry.

Useimmista palveluista voidaan Grönroosin (1990a, 29) mukaan tunnistaa seuraavat neljä peruspiirrettä:

1. Palvelut ovat enemmän tai vähemmän aineettomia.
2. Palvelut ovat pikemminkin toimintoja tai toimintojen sarjoja kuin asioita.
3. Palvelut tuotetaan ja kulutetaan vähintäänkin jossain määrin samanaikaisesti.
4. Asiakas osallistuu ainakin jossain määrin tuotantoprosessiin.

Palvelujen määritelmän mukaan aineettomuus (intangibility) on yksi keskeisimmistä tuotteen ja palvelun erottavista piirteistä. Palvelut ovat tapahtumia ja toimintoja. Niitä ei voi nähdä, tuntea, maistaa tai koskettaa kuten aineellisia tavaroita. (Zeithaml & Bitner 1996, 19.) Vain erittäin harvat tuotteet ovat puhtaasti aineettomia tai aineellisia. Zeithaml ja Bitner esittävätkin, että palvelut ovat aineettomampia kuin valmistetut tuotteet ja tuotteet puolestaan aineellisempiä kuin palvelut. Aineettomuudesta johtuen palveluja ei voida varastoida, joten kysynnän vaihtelut voivat olla suuria. Koska matkailupalvelut ovat aineettomia, ei alalla voi syntyä varastoja. Näiden vastineina toimivat ennakkoon varatut kiintiöt, joista matkanjärjestäjä vastaa tuottajan kanssa tekemänsä sopimuksen perusteella. (Boxberg, 1995, 5.) Sesonkiluonteisuus

on tyypillistä myös matkailualalla. Matkailu vaihtelee eri vuodenaikoina ja viikonpäivinä. Vuodenaikoihin liittyvä kausivaihtelu on hyvin usein niiden matkailukohteiden ongelma, joiden vetovoima perustuu pääasiallisesti luontoon. (Asunta ym. 1998, 39-40.) Palveluja ei voi patentoida, joten kilpailijoiden on helppoa kopioida niitä. Palveluiden esittelemine ja niistä viestiminen asiakkaalle on vaikeaa, joten asiakkaan on hankalaa arvioida palvelun laatua. Samoin hinta-laatu -suhteen määrittäminen ja hinnoittelu on vaikeaa. (Zeithaml & Bitner 1996, 19-20; Grönroos 1990a, 29.)

Aineetonta palvelua on hankala konkretisoida ja siitä on vaikea luoda ennalta mielikuvaa. Miten konkretisoida vaikkapa elämysmatkaa ja antaa siitä vihjeitä uusille asiakkaille? Kirjallisuudessa usein kehoitetaan aineellistamaan palveluja lisäten niihin konkreettisia elementtejä kuten asiakaskortteja ja erilaisia dokumentteja. (mm. Shostack 1977, Grönroosin 1990a, 29 mukaan.) Nämä asiat viestivät asiakkaille odotettavissa olevasta palvelusta (Kuusela 1998, 29).

Palvelut ovat heterogeenisiä ja niitä on vaikea standardisoida. Palveluiden tuotanto ja jakelu tapahtuu inhimillisessä vuorovaikutuksessa, jossa ovat mukana niin henkilökunta kuin asiakkaatkin. Palvelutapahtuma vaihtelee tilanteesta toiseen; kaksi palvelutapahtumaa eivät ole koskaan identtiset. Mitä suurempi on henkilökohtaisen palvelupanoksen osuus palvelun tuottamisessa, sitä enemmän heterogeenisyyttä esiintyy. Käyttäytymisemme – niin asiakaspalvelijan kuin asiakkaidenkin – vaihtelee päivästä toiseen. Kahta samanlaista asiakasta ei ole; kullakin on omat tarpeensa ja kukin kokee palvelun omalla tavallaan. (Zeithaml & Bitner 1996, 20.) Palvelun laatu riippuu monista kontrolloimattomista tekijöistä, joten yritysten on usein ongelmallista määritellä palveluille yhtenäinen laatutaso ja taata kaikille asiakkaille tasainen laatu (Grönroos 1997, 55). Palvelustandardien puuttuessa asiakkaiden on vaikeaa arvioida palveluja, mikä lisää ostamiseen liittyvää riskiä. (Edgett & Parkinson 1995, Kuuselan 1998, 36 mukaan.)

Palvelua voidaan markkinoida erikseen, mutta usein se tuotetaan ja kulutetaan samanaikaisesti (inseparability/simultaneity). Asiakkaat ovat osa palvelutapahtumaa ja vaikuttavat siihen, millaiseksi palvelutapahtuma muodostuu. Asiakkaat ovat vuorovaikutuksessa keskenään ja voivat siten vaikuttaa toistensa kokemuksiin. Koska palvelut tuotetaan ja kulutetaan samanaikaisesti, massatuotanto on vaikeaa. Palvelun laatua on vaikea kontrolloida ennalta. Palvelun laatuun ja asiakastyytyväisyyteen vaikuttaa kaikki se, mitä tapahtuu reaaliajassa asiakkaan ja asiakaspalvelijan välisessä vuorovaikutuksessa. Yleensä palveluiden keskittäminen ei ole jär-

kevää vaan toiminnot hajautetaan, jotta palvelu voidaan tarjota suoraan asiakkaalle, mahdollisimman lähellä asiakasta. (Zeithaml & Bitner 1996, 20-21.) Esimerkiksi matkailupalveluja tuottavat yritykset käyttävät sekä suoraa jakelua että palveluja välittäviä jakeluteitä. Jakelutienä paikallinen matkatoimisto, keskusvaraamo tai internet mahdollistavat asiakkaalle vaihtottoman varauksen.

Palvelut ovat katoavia (perishability); niitä ei voi säilyttää, varastoida, myydä uudelleen tai palauttaa. Koska palveluiden varastointi on mahdotonta, Grönroos (1990a, 30) muistuttaa, että asiakkaita voidaan yrittää pitää varastossa, odottamassa vuoroaan. Kysynnän ennakointi ja oikein mitoitettu kapasiteetti ovat kannattavan toiminnan edellytyksiä. (Zeithaml & Bitner 1996, 21.) Ennakkovarausmenetelmät ja ennakkomaksut ovat tapa vaikuttaa palvelukapasiteetin käyttöön. Ajoittaisiin kapasiteettiongelmiin pyritään vaikuttamaan muun muassa hinnoittelulla ja osa-aikatyöllä. (Kuusela 1998, 34-35.) Myös matkailualalla toimiva ennakkovarausjärjestelmä luo yritykselle kilpailuetua.

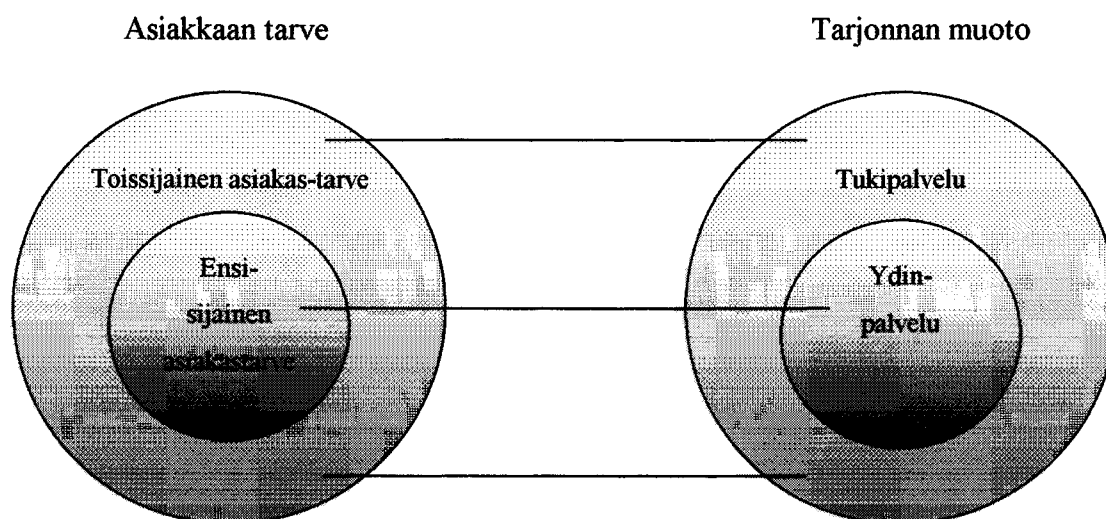
Normann (1991, 54) huomauttaa, että palveluyritykset eivät kilpaile vain keskenään, vaan ne kilpailevat myös omien asiakkaidensa kanssa. Ravintolan kilpailijoita voivat olla vaikkapa kotiruoka tai työpaikkaruokailu. Palveluyrityksen menestyminen tämäntyyppisillä toimialoilla riippuu sen kyvystä tehdä asioita paremmin ja/tai edullisemmin tai asiakas ei itse kykene tilapäisesti tai pysyvästi hoitamaan näitä asioita itse. Yrityksen tulisikin kyetä osoittamaan voidensa tuottaa palvelupaketillaan asiakkaalle enemmän lisäarvoa kuin asiakas saisi, jos hän tekisi samat asiat itse. Yritys voi saada suhteellista etua erikoistumalla, hankkimalla edistyksestä teknologiaa ja rakentamalla kapasiteettia. Palveluyrityksen tehtävänä on palvelupaketissaan saattaa yhteen asiakkaat ja yrityksen resurssit uudella tavalla. Matkanjärjestäjä voidaan esittää on tästä hyvänä esimerkkinä.

3.4 Palvelujen käsitteellistäminen

Edvardssonin (1994, 19) käyttämä käsite *palvelukonsepti* (kuvio 3) kuvaa asiakkaalle koituvaa hyötyä ja etua, jota palvelu ja siihen liittyvät erilaiset lisäpalvelut tuottavat asiakkaalle. Palvelukonsepti täsmentää asiakkaan tarpeen luonteen ja laajuuden (=sekä ensisijaiset että toissijaiset tarpeet) sekä tarpeen täyttämiseksi tarjotun palvelun (=sekä ydinpalvelu että tukipalvelut). Palvelukonsepti luo lähtökohdan ja määrittelee vaaditut edellytykset palvelutarjon-

nalle. Tässä yhteydessä voidaan mainita, että markkinoinnin teoriassa palveluihin viitataan usein käsitteellä tuote erityisesti silloin, kun puhutaan niille molemmille yhteisistä piirteistä.

Kuvio 3. Palvelukonseptin malli



Lähde: Edvardsson 1991, Wilhelmssonin & Edvardssonin 1994, 19 mukaan.

Asiakastarpeet voidaan jakaa ensisijaisiin ja toissijaisiin tarpeisiin. Ensisijaisella tarpeella tarkoitetaan sitä tiettyä tarvetta, jonka asiakas sillä hetkellä kokee, ja johon yrityksen ydinpalvelu vastaa. Myös palvelutuotteet voidaan nähdä monikerroksisena kokonaisuutena, jossa sisimpänä on ydinpalvelu. Esimerkiksi majoitusliikkeen ydinpalvelu on majoitus. Kokousasiakkaalle ydinpalvelu voi olla kokoustilat ja -välineet. Toissijaisten asiakas-tarpeiden tyydyttämiseksi tarvitaan lisä/tukipalveluita, joita voidaan liittää ydinpalvelun yhteyteen. Osa niistä on lähes välttämättömiä kuten majoitusliikkeissä aamiainen ja muut ruokailupalvelut. Jotta asiakas olisi tyytyväinen, tulee yrityksen huolehtia sekä ensisijaisista että toissijaisista tarpeista. Yrityksen tulee ymmärtää asiakkaan tarpeet syvällisesti ja tunnistaa myös asiakkaan piilevät tarpeet.

Niin tuotteiden kuin palvelujenkin osalta liitännäis- eli tukituotteet/palvelut tukevat ydintuotteen/palvelun markkinointia ja myyntiä. Ne antavat yrityksen tuotteelle kilpailuedun ja lisäävät tuotteen arvoa. Usein kilpailevilla yrityksillä on lähes samanlainen ydintuote, joten asiakkaan ostopäätös perustuu usein lisäpalveluihin, joita yritykset pyrkivät kehittämään toisinaan jopa ydintuotteen/palvelun kustannuksella. Asiakas tarkastelee palvelupakettia odotettujen

ydin- ja lisäpalvelujen osalta ja arvioi, miten ne täyttävät odotukset laadun ja muiden ominaisuuksien suhteen. (Normann 1991, 51.)

Normann (1991, 50) esittää *palvelupaketin* muodostuvan ydinpalvelusta ja lisä/liitännäis-palveluista. *Matkailupalvelupaketti* koostuu yksittäisistä palveluista. Vuoristo (1998, 169) esittää esimerkkinä ”seuramatkan etelään”, johon kuuluvat

- paketin kokonaishintaan sisältyvät ydinpalvelut kuten meno- ja paluulento, lentokenttäkuljetukset, yhteinen opastustilaisuus kohteessa, majoitus, aamiaiset,
- erikseen maksettavat liitännäispalvelut, kuten retket erityiskohteisiin, iltajuhlat, opastetut ostoskierrokset, autonvuokraus.

Ydintuotteen tunnistaminen palvelee tuotesuunnittelua. Jos asiakas haluaa esimerkiksi kokouspaketin, hänelle tulee ensin selvittää ydintuotteen (kokoustilat ja -välineet) ominaisuudet, mutta tuote myydään lopulta kuitenkin liitännäispalvelujen (kokousruokailut) ja oheispalvelujen (illanviettomahdollisuudet) avulla. Majoitusliikkeen asiakkaalle ei useinkaan riitä pelkkä majoitus. Hän haluaa ravitsemispalveluja, kokouspalveluja, teatteriesityksiä, kiertoajeluja kaupungilla, kanoottiretkiä, laskettelua ja monia muita palveluja, eli asiakas haluaa palvelupaketin. Näin ollen mikään matkailupalveluja tuottava yritys ei toimi asiakkaaseen nähden yksin vaan tiiviissä yhteistyössä toisten yritysten kanssa. Koska asiakas kerää matkailutuotteensa eri palveluista, erilaisten jakelujärjestelmien merkitys palveluprosessissa korostuu. (Asunta ym. 1998, 78)

Palvelujärjestelmä kuvaa viitekehyksenä palvelun toteuttamiseen tarvittavia resursseja. Palvelukonsepti asettaa vaatimukset palvelujärjestelmälle. Palvelujärjestelmän muodostavat organisaatio, työntekijät, fyysiset/tekniset resurssit sekä asiakkaat. (Normann 1991, 57; Wilhemsson & Edvardsson, 1994, 20). Palvelujärjestelmän tulisi tukea palveluprosessia ja molempia tulisi kehittää vuorovaikutuksessa palvelukonseptin edellyttämällä tavalla. Myös jakelujärjestelmä on osa palvelujärjestelmää.

Asiakkaat ovat avainasemassa osana palvelujärjestelmää. Markkinoinnin tehtävänä on luoda ja kehittää luottamuksellisia ja kannattavia asiakassuhteita. Asiakkaan tarpeet, toiveet ja odotukset tulee tuntea, jotta markkinoinnissa annettaisiin oikeita lupauksia. Ylläpitääkseen laatua yritys ei voi luvata sellaista, mihin sen kyvyt tai kapasiteetti eivät riitä. Markkinoinnin tehtävänä on myös informoida asiakasta ja opettaa asiakasta rooliinsa osana palvelujärjestelmää.

Asiakkaan osallistuminen ja vaikutusmahdollisuudet tulisikin ottaa huomioon palvelujärjestelmää rakennettaessa. (Wilhelmsson & Edvardsson 1994, 20.)

Palvelu on luonteeltaan prosessi, joka tarkoittaa peräkkäisiä toisiinsa liittyviä toimintoja, jotka luovat arvoa asiakkaalle (Hammer & Stanton 1994, 4). Siinä on siis kyse eri asioiden, kuten tiedon ja asiantuntemuksen, henkilöstöresurssien sekä koneiden ja laitteiden yhdistämisestä asiakkaiden ongelmien ratkaisemiseksi. (Kuusela 1998, 42). Kukin asiakaskohtainen palveluprosessi on ainutlaatuinen, jokainen asiakas kokee sen omalla tavallaan. *Palveluprosessi* on palvelun toteuttamiseen tarvittavien toimintojen ketju, johon kuuluvat myös yhteistyökumppanien ja asiakkaiden toiminnot. Palvelun tuottavan yrityksen tulee ohjata palveluprosessia, vaikka se ei suoraan kontrolloikaan sitä kokonaisuudessaan. (Wilhelmsson & Edvardsson 1994, 24.) Prosessit eivät siis ole yrityskohtaisia vaan ne kattavat koko palvelukokonaisuuden. Osapuolten välinen tiivis yhteistyö edellyttää, että prosessin tehokkuutta arvioidaan kokonaisuutena ja sitä suunnitellaan jatkuvasti uudelleen. Esimerkiksi varausjärjestelmien yhdistäminen vähentää päällekkäistä työtä, virheitä ja nopeuttaa palvelua. (Hammer & Stanton 1994, 317.)

Yritysten tulee olla valmiita vastaamaan nopeasti ympäristön muutoksiin. Kolme C:tä (customers, competition, change) eli asiakkaat, kilpailu ja muutos edellyttävät radikaalia liiketoimintaprosessien uudelleensuunnittelua (reengineering). Asiakkaista on tullut vaativia, erikoistuneita ja tietoisia tarpeistaan, joten he luovat paineita toimittajille. Kilpailu on maailmanlaajuisia ja kovaa. Muutokset esimerkiksi teknologiassa ja asiakaspreferensseissä ovat nopeita. Prosessien uudelleensuunnittelussa on keskeistä se, että asiakas ei ole kiinnostunut yksittäisistä toiminnoista vaan lopputuloksesta eli tuotteista, jotka syntyvät näiden toimintojen tuloksena. Liiketoimintaprosessien suunnittelun lähtökohtana tuleekin olla asiakkaalle luotava aito arvo. Yritysten on muutettava suunnitteluperiaatteitaan ja keskityttävä nopeuteen, innovatiivisuuteen, joustavuuteen, laatuun, palveluun ja samalla myös kustannusten hallintaan. (Hammer & Stanton 1994, 4, 12.)

3.5 Palvelujen luokittelu

Palvelutapahtuman ymmärtämiseksi palvelut voidaan luokitella ihmisille suunnattuihin palveluihin ja fyysiseen omistukseen tähtääviin palveluihin. Matkailupalvelut kuuluvat Lovelockin (1994) luokituksen mukaan ihmiskeskeisiin palveluihin. Markkinoinnin tehtävä

on saada asiakkaita tulemaan palvelutehtaaseen palveltaviksi. Asiakkaan on uhrattava aikaa ja vaivaa palvelun saadakseen. Palveluvarustus ja -paikka ovat palvelutehtaassa. (Kuusela 1998, 45.)

Matkailun ohjelmapalvelut kuuluvat Lovelockin (1994) luokituksessa luokkaan mielen virkistämisen palvelut. Ne vaikuttavat ihmisiin näkymättömällä tavalla. Henkisissä palveluissa asiakkaiden oma panos on tärkeä. Asiakkaiden on oltava aktiivisia osallistujia, ja palveluyrityksen on aktiivisesti tuettava asiakkaiden osallistumista. Näiden palvelujen käyttö vaatii asiakkailta aikaa, vaivaa ja sitoutumista. (Kuusela 1998, 49.)

Matkanvälittäjäpalvelut voidaan nähdä informaation prosessointiin ja käyttöön liittyvinä asiantuntijapalveluina. Erityisesti ryhmä-, liike- ja incentive-matkailu edellyttävät erityisasiantuntemusta. Asiantuntijapalveluissa asiakasta halutaan usein palvella henkilökohtaisesti, sillä asiakastapaaminen antaa mahdollisuuden tarkastella asiakkaan ongelmaa monipuolisemmin ja perusteellisemmin. Tapaamisessa on mahdollista selvittää asiakkaiden yksilöllisiä, todellisia ja piileviä tarpeita. Yrityksen on myös mahdollista valita ne asiakkaat ja asiakasryhmät, joita se haluaa palvella. Monet asiakkaat haluavat kokea olevansa erityisasemassa, ja he ovat myös valmiita maksamaan hyvästä palvelusta. (Kuusela 1998, 51.)

Ihmiskeskeisissä palveluissa markkinoinnin kehittämisen lähtökohdat ovat erilaisia kuin asioiden kohdistuvissa palveluissa. Palvelu edellyttää asiakkaan osallistumista, joten asiakkaan aloitteellisuuden ja osallistumisen edistäminen palvelutapahtumassa on tärkeää. Tarjottavissa palveluissa henkilökohtaisuuden ja yksilöllisyyden merkitys vaihtelee huomattavasti. Mitä suurempi on asiakassopeutuksen määrä, sitä suurempi merkitys on henkilökunnan osaamisella ja ammattitaidolla. Ihmiskeskeisissä palveluissa palveluun käytettävä aika ja odotusaika ovat tärkeitä arvioinnin kohteita. Ihmiskeskeisissä palveluissa on henkilökohtaisuudella tulevaisuudessakin merkitystä, sillä vaikkapa matkailua on hankala toteuttaa internetin välityksellä. (Kuusela 1998, 52.) Toisaalta teknologiset muutokset voivat vaikuttaa matkailuun. Virtuaalitodellisuus tuottaa omalla tavallaan elämyksiä ja seikkailukokemuksia ja muistuttaa siinä mielessä ohjelmapalvelualaa. (Harju-Autti 1999, 38.)

3.6 Palvelun laatu

Palvelun laatua alettiin tutkia lähemmin vasta 1980-luvulta alkaen. Zeithaml, Parasuraman ja Berry (1985, 42) totesivat varhaisimpaan tutkimusaineistoon perehdyttyään, että palvelun laatuun liittyy kolme keskeistä teemaa:

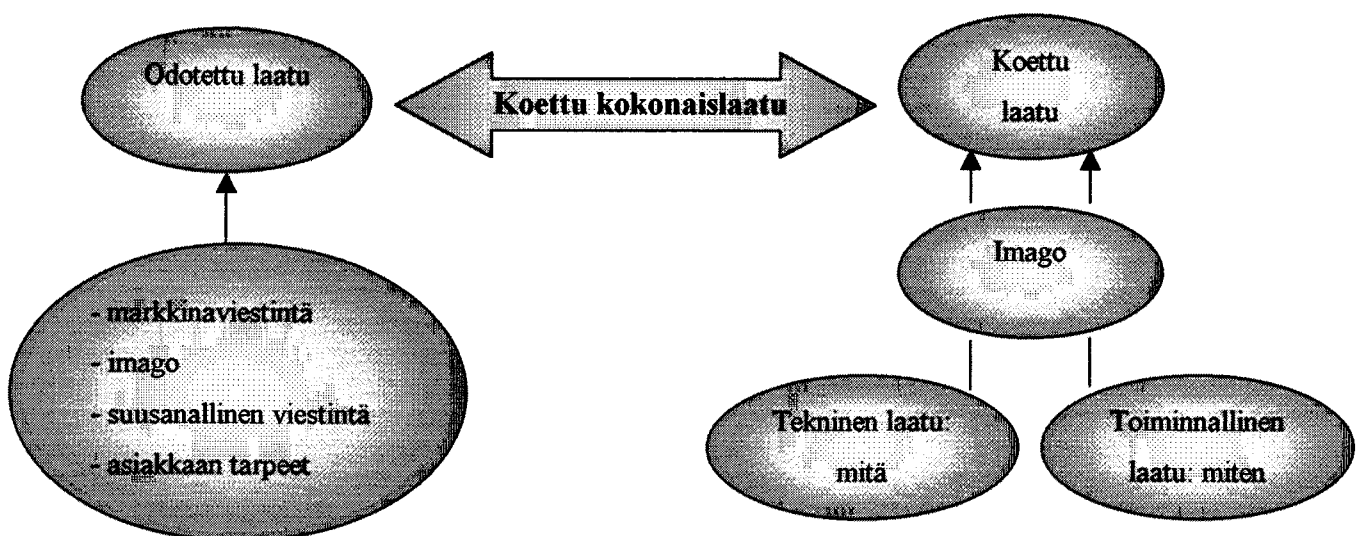
- Palvelun laatua on asiakkaan vaikeampi arvioida kuin tavaroiden laatua.
- Havaittu laatu on vertailun tulos asiakkaan odotusten ja toteutuneen palvelun välillä.
- Laatuarviota ei tehdä yksinomaan palvelun lopputuloksen perusteella, vaan siihen liittyy myös arvio palvelun tuotantoprosessista.

Zeithaml, Parasuraman ja Berry (1985, 20, 42) määrittelevät palvelun laadun vertailun tulokseksi asiakkaan odotusten ja kokemusten välillä:

” Palvelun laatu mittaa sitä, miten hyvin toimitettu palvelu vastaa asiakkaan odotuksia. Laadukkaan palvelun toimittaminen tarkoittaa johdonmukaista muutumista asiakkaan odotuksiin.”

Grönroos on laatinut seuraavan mallin palvelun kokonaislaadusta (kuvio 4). Kokonaislaatuun sisältyvä koetun palvelun laadun käsite on ollut pohjana monissa palvelujen markkinoinnin alalla tehdyissä palvelun laatua koskevissa tutkimuksissa ja teorian kehittelyissä. Palveluiden erityispiirteistä johtuen suuri osa tavaroiden laatuun liittyvästä tiedosta ei sovellu ainakaan suoraan palveluorganisaatioille. (Grönroos 1997, 60-61.)

Kuvio 4. Koettu kokonaislaatu



Lähde: Grönroos 1997, 67

Grönroos esitti, että laadulla on kaksi ulottuvuutta: tekninen eli lopputulosulottuvuus ja toiminnallinen eli prosessitulottuvuus. Tekninen laatu on sitä, mitä asiakkaalle jää, kun tuotantoprosessi on ohi. Prosessin toiminnalliseksi laaduksi kutsutaan sitä, miten asiakas saa palvelun ja miten hän kokee samanaikaisen tuotanto- ja kulutusprosessin. Yrityksen tai paikallisen toimipisteen imago vaikuttaa laadun kokemiseen monin tavoin. Jos asiakkaalla on myönteinen mielikuva palvelun tarjoajasta, pienet virheet annetaan helpommin anteeksi. Imago toimii laadun suodattimena. (Grönroos 1997, 63-64.)

Samantyyppisen jaottelun kannalla olivat myös Lehtinen ja Lehtinen (1982), jotka erottivat kolme palvelun laadun osaa: fyysinen laatu, korporatiivinen laatu ja interaktiivinen laatu. Fyysinen laatu tarkoittaa niiden fyysisten resurssien laatua, joita yritys tarvitsee palvelun tuotantoon. Korporatiivinen eli institutionaalinen laatu viittaa asiakkaiden näkemykseen ja mielikuvaan yrityksestä ja sen palvelukyvyistä (vrt. imagon vaikutus). Korporatiivinen laatu vaikuttaa laatuarvioinnissa taustatekijänä, jonka kautta asiakkaan arvio palvelun laadusta suodattuu. (Kuusela 1998, 121.)

Interaktiivinen eli vuorovaikutuksen laatu liittyy itse palvelutapahtumaan ja vuorovaikutukseen palveluhenkilöstön ja palvelulaitteiden kanssa. (Kuusela 1998, 121.) Koettuun palvelun laatuun vaikuttaa se, mitä ostajan ja myyjän vuorovaikutuksessa tapahtuu. Asiakkaan ja palvelun tarjoajan välillä syntyy vuorovaikutustilanteita, joihin sisältyy totuuden hetkiä (Grönroos 1998, 63-64). Normann vertasi vuonna 1978 palvelua totuuden hetkeen härkätaistelureenalla. Palvelun havaittu laatu syntyy totuuden hetkellä, jolloin palvelun tuottaja ja asiakas kohtaavat. Palveluprosessiin vaikuttavat asiakaspalvelijan motivaatio ja käytettävissä olevat välineet yhdessä asiakkaan käyttäytymisen kanssa. (Normann 1991, 16.)

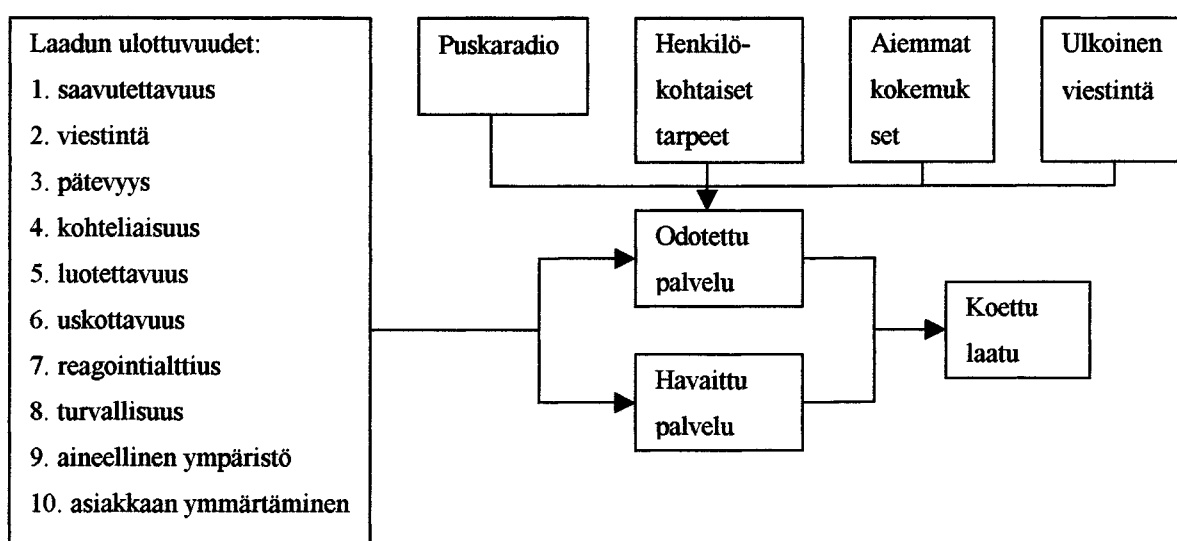
Laatu on subjektiivinen käsite. Laadun kokeminen perustuu henkilökohtaisiin palvelukokemuksiin ja -näkemysiin. Asiakkaan odotuksiin vaikuttaa se, mitä asiakas kuulee muilta asiakkailta ns. puskaradion kautta, yrityskuva, markkinointiviestintä ja asiakkaan henkilökohtaiset tarpeet ja aiemmat kokemukset. Asiakkaiden odotukset ovat erilaisia, joten laadun kokeminen vaihtelee eri asiakkaiden kesken. Laatu on myös tilannesidonnainen asia eli asiakkaiden palveluodotukset voivat vaihdella tilanteen mukaan. (Kuusela 1998, 122.)

Tutkimuksensa perusteella Parasuraman, Zeithaml ja Berry (1985, 47) tunnistivat kymmenen yleistä ulottuvuutta, jotka edustavat niitä arviointikriteerejä, joita asiakkaat käyttävät arvioidessaan palvelun laatua:

- palvelun luotettavuus eli johdonmukainen ja luotettava toiminta
- reagointialttius eli työntekijöiden halu ja alttius palvella
- pätevyys eli palvelutapahtumassa tarvittavien tietojen ja taitojen hallinta
- saavutettavuus eli yhteydenoton mahdollisuus ja helppous
- kohteliaisuus eli käytöstavat, asennoituminen, huomaavaisuus ja ystävällisyys
- viestintä eli asiakkaan kuunteleminen, ymmärtäminen ja kielenkäyttö
- uskottavuus eli luottamus, rehellisyys ja asiakkaan etujen mukainen toiminta
- turvallisuus eli palvelutapahtumaan ei liity vaaroja, riskejä tai epäilyttävää toimintaa
- asiakkaan tunteminen ja ymmärtäminen eli asiakkaan tarpeiden tiedostaminen.
- aineellinen/fyysinen palvelu eli toimitilat, tekniset resurssit, henkilöstön ulkoasu ja muut asiakkaat.

Pääosa arviointikriteereistä liittyy koetun laadun toiminnalliseen ulottuvuuteen. (Grönroos 1990, 68-70.) Grönroos (1990b) huomauttaa, että teknisille laatutekijöille annetaan jossain määrin liaksi painoarvoa, sillä useat yritykset yltyvät varsin samankaltaiseen tekniseen laatuun eli samankaltaisiin aineellisiin tuotteisiin. Kilpailuetua kannattaisi pikemminkin hakea toiminnallista laatua kehittämällä. Asiakaspalvelun vuorovaikutustilanteet ovat tällöin kehittämisen painopisteenä. (Grönroos 1990b, 64-65.) Kuviossa 5 esitetään yhteenveto siitä, miten asiakkaan käsitys palvelun laadusta muodostuu edellä esitettyjen tekijöiden yhteisvaikutuksesta.

KUVIO 5. Palvelun laadun muodostuminen

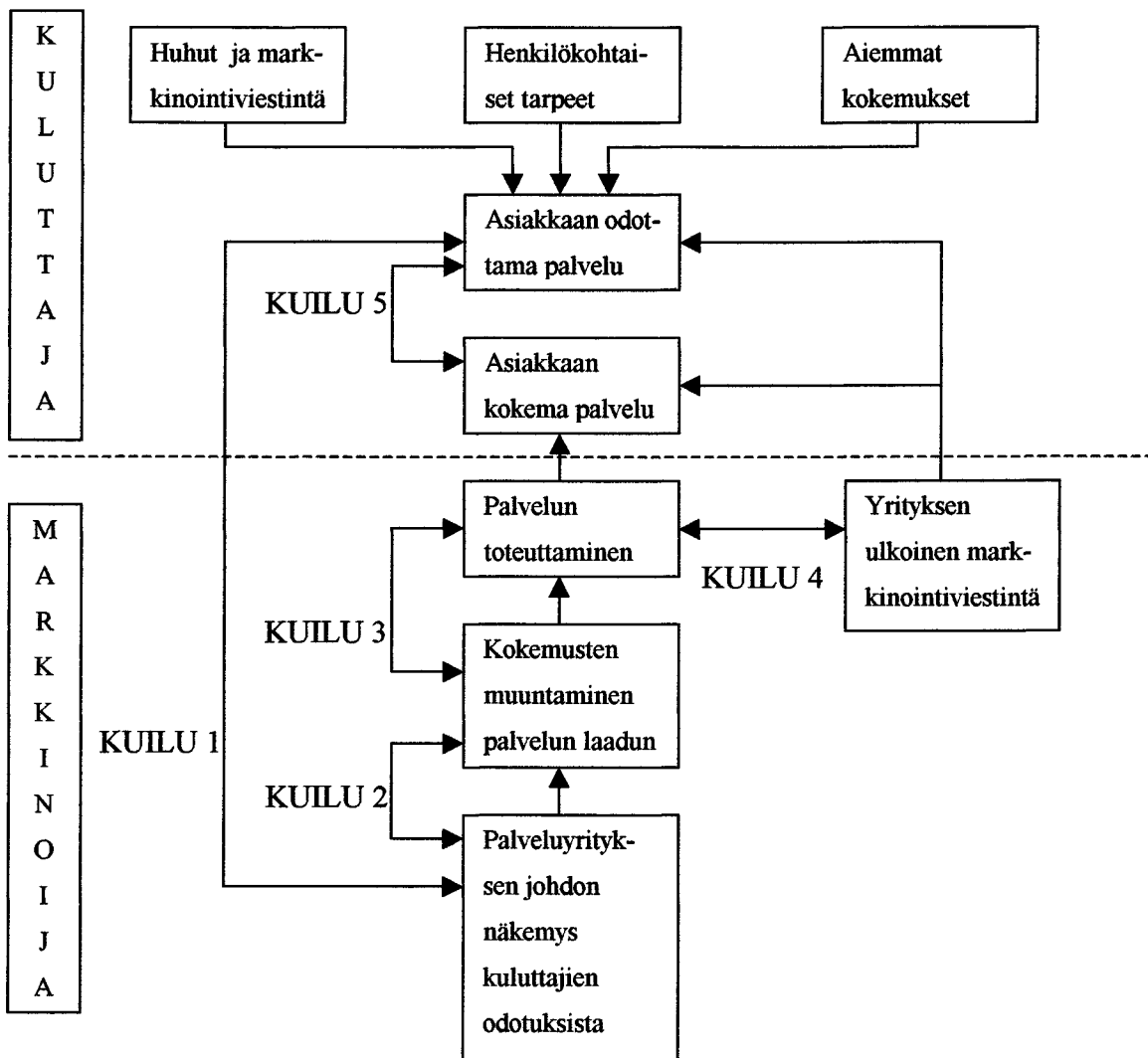


Palvelun laadun kuiluanalyysi

Parasuraman ym. (1985, 44) laativat tutkimuksensa perusteella palvelun kuiluanalyysi -mallin (kuvio 6), jonka tavoitteena on kartoittaa palvelun laadun osatekijöitä ja arvioida palvelun laadun ongelmakohtia. Malli selvittää mahdollisia laatuongelmien lähteitä eli kuiluja, joiden seurauksena asiakkaan kokema laatu ei vastaa odotuksia. Parasuraman ym. (1985; Grönroos 1998, 102-108) osoittavat viisi kohtaa, joissa voidaan epäonnistua palvelua tuotettaessa. Laadun kehittämiseksi tulisi kartoittaa järjestelmällisesti palvelun laadun ongelmakohtia ja pyrkiä poistamaan niihin johtavat syyt.

1. *Johdon näkemyksen kuilulla* tarkoitetaan sitä, että yrityksen johdolla on puutteellinen tai virheellinen käsitys asiakkaan odotuksista. Tämä voi johtua siitä, että asiakkaiden tarpeita ja kysyntää ei ole kartoitettu järjestelmällisesti, ja tieto ei kulje asiakaspalveluhenkilöstöltä yrityksen johdolle.
2. *Laatuvaatimusten kuilu* tarkoittaa sitä, että palvelun laatuvaatimukset eivät ole yhdenmukaisia johdon laatuodotusnäkemysten kanssa. Syitä virheellisiin laatumäärittelyihin ovat johdon ja palveluhenkilöstön sitoutumattomuus palvelun laatuun, yhteistyön puute laatumäärittelyjen laadinnassa ja liian tiukat laatumäärittelyt, jotka eivät anna työntekijöille vapautta joustaviin ratkaisuihin.
3. *Palvelun toimituksen kuilu* tarkoittaa sitä, että laatuvaatimuksia ei noudateta palvelun tuotanto- ja toimitusprosessissa. Syitä tähän ovat huono työnjohto, työntekijöiden ristiriitainen näkemys laatumäärittelyistä ja käytettävissä oleva tekniikka ja fyysinen ympäristö eivät tue oikeaa toimintaa.
4. *Markkinointiviestinnän kuilu* merkitsee sitä, että markkinoinnissa annettuja lupauksia ei lunasteta. Ongelmia aiheutuu, kun viestinnän suunnittelu ja palvelun tuotanto ja toimitus eivät käy käsi kädessä ja mainonnassa luvataan usein luonnostaan liikaa.
5. *Koetun palvelun laadun kuilu* muodostuu edellisten kuilujen summana silloin, kun koettu palvelu ei vastaa odotettua palvelua. Seurauksia voivat olla laatuongelmat, kielteinen suusanallinen viestintä ja vaikutus imagoon sekä taloudelliset menetykset. Kuilu voi myös olla myönteinen, jolloin laatu on hyvää tai liian hyvää.

Kuvio 6. Palvelun laadun kuilumalli



Lähde: Parasuraman ym. 1985, 44

4 PALVELUIDEN JAKELUKANAVAT

4.1 Määritelmät ja keskeiset piirteet

Palvelujen saatavuus on tärkeä päätöksentekoa alue yrityksen markkinointimixissä. Palvelujen jakelukanavan/jakelutien tehtävänä on turvata palvelun saatavuus siten, että lopulliselle asiakkaalle ei aiheudu tarpeetonta vaivaa. Cowell (Seppälän 1996 , 4 mukaan) on määritellyt palvelun jakelukanavan seuraavalla tavalla: “Jakelukanava on yritysten peräkkäinen sarja, joka on mukana siirtämässä palvelun tuottajalta kuluttajalle.” Stern, El-Ansary ja Coughlan (1996, 1) määrittelevät markkinointikanavan tehtävän seuraavasti: “Markkinointikanavat voidaan nähdä itsenäisten organisaatioiden ryhminä, jotka ovat mukana prosessissa, joka tuo tuotteen tai palvelun saataville kulutusta tai muuta käyttöä varten.” Tässä tutkimuksessa jakelutie/kanava tarkoittaa samaa kuin myyntikanava. Niitä markkinointikanavia, jotka ainoastaan välittävät informaatiota tarjonnasta, kutsutaan informaatiokanaviksi.

Palvelujen ominaispiirteet vaikuttavat markkinointikanavan valintaan ja ylläpitoon, joten palveluiden jakelutiet eroavat tuotteiden jakeluteistä. Yleensä välittäjiä ja vaihtoehtoisia jakelukanavia on vähemmän. Jakelukanavat ovat yleensä yksiportaisia. (Seppälä 1996, 5.) Palvelun tuottajalla on mahdollisuus valita suora jakelu tai jokin epäsuorista jakeluteistä. Palveluiden jakelusta puhuttaessa usein yleistetään, että palvelut myydään suoraan ja niiden jakelukanavat ovat lyhyitä. Monet palveluiden jakelukanavat kuitenkin sisältävät yhden tai useamman välittäjän, joten on liioiteltua väittää, että suora jakelu olisi ainoa palveluiden jakelutapa. (Cowell 1988, Järvisen 1996, 4 mukaan.)

Palvelun tuottajalla tarkoitetaan tässä tutkimuksessa sitä, joka vastaa palvelun tuottamisesta asiakkaalle, ja joka tarjoaa palvelut riippumattoman välittäjän tai itsenäisen liiketoimintayksikön välityksellä. Palvelun tuottaja ei välittäjää käyttäessään toimita palvelua suoraan asiakkaalle. *Palvelun välittäjä* on riippumaton yritys, joka toimittaa palveluita palvelun tuottajan puolesta. *Asiakkaat* ovat palvelujen loppukäyttäjii, yksityisiä asiakkaita tai yritysten ja yhteisöjen muodostamia ryhmiä.

Palvelun jakelutie sisältää kaksi palvelujen markkinoijaa: päämiehen ja palvelun toimittajan eli välittäjän. Päämies luo palvelukonseptin ja palvelun toimittaja toimii vuorovaikutuksessa asiakkaan kanssa palvelutilanteessa. Fyysisten tuotteiden valmistaja vastaa päämiestä ja tuotteiden jälleenmyyjä tai tukkukauppa vastaa palvelun välittäjää. (Zeithaml & Bitner 1996,

335.) Välittäjä on merkittävässä asemassa päämieheen nähden, sillä se turvaa palveluiden saatavuuden. Läheinen suhde palvelun tuottajan ja välittäjän välillä on arvokas. Vahvistaakseen välittäjän toimintoja, palvelun tuottaja tarjoaa tukeaan ja resurssejaan, ja samalla molemmat osapuolet sitovat toisiaan yhä tiiviimpään suhteeseen. Molemmat pyrkivät hyötymään suhteesta ja suhteen hyötyä arvioidaan sen tulosten perusteella. (Järvinen 1996, 2.)

Palvelut tuotetaan ja kulutetaan samanaikaisesti, joten palvelun tuottajan tulee olla itse läsnä palvelun toimittamisessa tai sitouttaa muita osapuolia jakeluun. Muiden ottaminen mukaan palveluprosessiin voi olla ongelmallista, sillä palvelun laatu toteutuu palvelutapahtumassa palvelun toimittajan ja asiakkaan välillä. Jos jakelutien jäsen ei halua tai kykene toimimaan päämiehen edellyttämällä tavalla, palvelun laatu mahdollisesti heikkenee ja palvelun tuottavan yrityksen maine kärsii.

4.1.1 Jakelukanava suhdemarkkinoinnin näkökulmasta

Jakelukanavia voidaan arvioida tarkastellen suhteen luonnetta ja tarkoitusta (kuvio 7). Ääripäinä ovat tilapäiset, tiettyä tarkoitusta varten solmitut suhteet (ad hoc) ja toisaalta jatkuvat strategiset kumppanuussuhteet. Tilapäiset transaktiosuhteet perustuvat ajoittain tapahtuvaan, voimakkaasti hintakilpailtuun perustuotteiden vaihdantaan. Kumppanuussuhteet kehittyvät ajan myötä sosiaalisten, taloudellisten, teknisten ja palveluun liittyvien sidosten ansiosta. Kumppanuussuhteiden tarkoituksena on alentaa jakelun kokonaiskustannuksia ja lisätä kanavan tuottamaa arvoa. Jakelukanavat voidaan nähdä kilpailuetua luovina vertikaalisina arvoketjuina. (Stern ym. 1996, 26.)

Kuvio 7. Jakelukanavan suhteiden luokittelu

		Suhteen luonne	
		Ad Hoc	Jatkuva
Suhteen tarkoitus	Strateginen	Allianssisuhde	Kumppanuussuhde
	Operatiivinen	Transaktiosuhde	Yhteistyösuhde

Lähde: Stern ym. 1996, 26

Strategisten yhteenliittymien (allianssit) ja kumppanuussuhteiden tehokkaassa toiminnassa voidaan tunnistaa seuraavat ominaispiirteet ja edellytykset (Stern ym. 1996, 29.):

- kanavajäsenten keskinäinen riippuvuus,
- läheinen yhteistyö kanavajäsenten välillä,
- huolellinen roolien ja toimintojen määrittely, yhteiset oikeudet ja velvollisuudet,
- koordinoitu pyrkimys yhteisiin tavoitteisiin,
- luottamus ja viestintä kanavajäsenten välillä.

Jakelukanavan jäsenten välisissä suhteissa on trendinä nähtävissä kehittyminen yhä saumattomammiksi kokonaisuuksiksi. Saumaton jakelukanava hämärtää rajat kanavajäsenten väliltä siten, että yhteistyö eri organisaatioissa toisiaan vastaavien tasojen välillä mahdollistaa laadukkaan palvelun toimittamisen asiakkaalle. Kanavajäsenet tuntevat toimivansa yhtenä tiiminä yhteisen tavoitteen mukaisesti. (Stern ym. 1996, 29.)

4.1.2 Jakelukanavan tehtävät

Välittäjien käyttö parantaa vaihdannan tehokkuutta, sillä vaihdantaprosessin toteuttamiseksi tarvittavien kontaktien määrä vähenee. Välittäjät helpottavat tuotteiden ja palveluiden löytämistä ja virtaa asiakkaalle tarjoamalla heille laajan valikoiman palveluja keskitetysti. Jakelukustannusten minimoimiseksi transaktioita pyritään standardisoimaan niin tilausten kuin laskutuksenkin suhteen. Tämä johtaa myös palvelujen standardisointiin. Yleensä (tuotteiden) myyntikanavien perinteisiä tehtäviä ovat olleet varastointi, myynti, fyysinen jakelu, erilaiset tukipalvelut ja rahoitus. Jakelukanavassa sanotaan liikkuvan virtoja. Neuvottelu, rahoitus ja riskinkanto ovat virtoja, jotka liikkuvat molempiin suuntiin. Tilaus ja maksu virtaavat jakelukanavassa taaksepäin. (Stern ym. 1996, 6, 10.)

Palvelujen toimittajat suorittavat monia tärkeitä toimintoja päämiehen hyväksi. Ne osallistuvat usein palvelun tuottamiseen ja täyttävät päämiehen antamia lupauksia asiakkaalle. Palvelun välittäjät tuovat palvelut asiakkaan saataville niin ajallisesti kuin paikallisestikin. Useita päämiehiä edustavat välittäjät, kuten matkatoimistot, toimivat jälleenmyyjinä asiakkaisiin nähden ja tarjoavat asiakkaalle yhdestä pisteestä laajan valikoiman palveluja. (Zeithaml & Bitner 1996, 335.) Palvelun välittäjän tehtävät liittyvät yleensä informaation jakamiseen, tilausten vastaanottamiseen ja myynninedistämiseen (Seppälä 1996, 5).

Palveluiden erityispiirteistä johtuen tuotteiden ja palvelujen jakelu eroavat toisistaan. Koska palveluja ei voi omistaa, jakelukanavassa ei voida siirtää omistusoikeuksia. Koska palvelut ovat aineettomia ja katoavia, niitä ei voida varastoida. Voidaankin todeta, koska palveluja ei voi tuottaa, varastoida ja jälleenmyydä kuten tuotteita, monet tuotteille mahdolliset jakelutiet eivät sovellu palveluiden jakeluun. Jakelukanavien ensisijaiset tehtävät – varastointi, vahingoittumisen estäminen ja omistaminen – eivät kuulu palvelujen jakeluun. (Zeithaml & Bitner 1996, 336.)

Päämies on riippuvainen välittäjän tavasta toimittaa palvelu annettujen ohjeiden mukaisesti. Välittäjän toiminnan perusteella asiakas muodostaa mielikuvan yrityksen palvelun laadusta. Ellei päämies varmista, että välittäjän päämäärät, kannustimet ja motiivit ovat yhdensuuntaiset hänen omiinsa nähden, päämies menettää mahdollisuuden kontrolloida palvelutapahtumaa asiakkaan ja välittäjän kesken. Jos joku muu kuin päämies on pääasiassa vastuussa palvelun laadun toteutumisesta, päämiehen tulee joko kontrolloiden tai motivoiden saada nämä välittäjät sitoutumaan yrityksen päämääriin ja noudattamaan yrityksen määrittelemiä standardeja. (Zeithaml & Bitner 1996, 336.)

Välittäjät kaipaavat palvelun tuottajan tukea niin markkinoinnin, myynninedistämisen, tutkimuksen, tuotekehityksen, rahoituksen kuin koulutuksenkin suhteen (Gordon & Fisk 1987, Seppälän 1996, 5 mukaan). Palvelun tuottajat pyrkivät tukemaan jälleenmyyjäänsä ja siten vahvistamaan asemiaan niiden keskuudessa.

4.1.3 Palveluiden välittäjät

Yleisesti sanotaan, että mitä enemmän loppukäyttäjät edellyttävät jakeluun liittyvän palvelua, sitä todennäköisempää on välittäjien osallistuminen jakelujärjestelmään. Loppukäyttäjät voivat usein valita jakelukanavan, joka tarjoaa palveluiden toimittamisen yhteydessä vähän palveluja edulliseen hintaan tai järjestelmän, joka tarjoaa enemmän palveluja korkeampaan hintaan. Mitä enemmän loppukäyttäjä suorittaa itse jakelukanavan tehtäviä, sitä enemmän hän saa siitä hyvitystä hinnassa. (Stern, El-Ansary & Coughlan 1996, 18.)

Palvelujen jakelun päätehtävä on saattaa yhteen asiakas ja päämies tai hänen edustajansa.

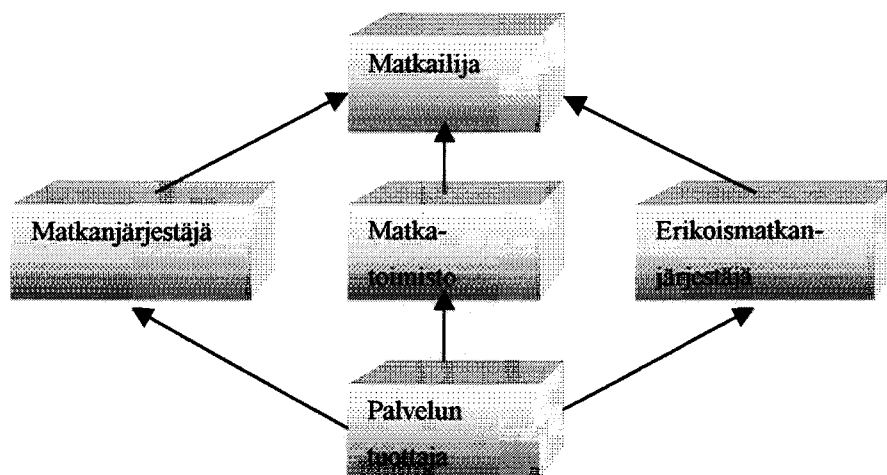
Palveluiden jakelukanavat voidaan ryhmitellä seuraavasti: franchising, elektroniset jakelutiet sekä agentit ja kaupanvälittäjät (brokers). Sivuuutamme tässä franchisingin, sillä se ei kuulu

tämän tutkimuksen aihealueeseen. Elektroniset jakelutiet on otettava huomioon, sillä ne valtaavat nopeasti alaa perinteisiltä jakeluteiltä. Sen piiriin lasketaan televisio, puhelin, interaktiivinen multimedia ja tietokoneet. Agentit ja kaupanvälittäjät ovat edustajia, jotka toimittavat ja myyvät yhden tai useamman palvelun tuottajan palveluja. Agentit ovat välittäjiä, jotka toimivat päämiehen lukuun ja joilla on oikeus laatia sopimuksia asiakkaan ja päämiehen välille. Agenteilla ja kaupanvälittäjillä ei ole omistusoikeutta palveluihin, vaan ne toimittavat oikeuksia palveluihin. Niillä on laillinen oikeus markkinoida palveluja ja suorittaa muita markkinoitintoja tuottajan puolesta. (Zeithaml & Bitner 1996, 348.)

Agentit jaetaan myynti- ja ostoagentteihin. Myyntiagentilla on sopimukseen perustuva oikeus myydä päämiehen palveluja. Palvelun tuottaja ei ole itse ehkä kiinnostunut, tuntee itsensä epäpäteväksi tai siltä puuttuvat tarvittavat resurssit myyntityön tekemiseksi. Ostoagenteilla on jatkuvat suhteet ostaviin päämiehiin. Ne arvioivat ja ostavat tuotteita toisten puolesta, sillä niillä on asiantuntemusta ja tietoa parhaista saatavilla olevista palveluista ja niiden hinnoista. Kaupanvälittäjien tehtävänä on saattaa yhteen ostajia ja myyjiä ja auttaa neuvottelujen kulussa. Toimeksiantajana oleva osapuoli maksaa niille palkkion. (Zeithaml & Bitner 1996, 348.)

Matkailutuotetta ei voida paketoita ja jakaa kuluttajille, eikä varastoida. Vaikka kuljetukseen ja varastointiin liittyvät toiminnot ja ongelmat voidaan välttää, matkailualalla koetaan jatkuvasti paineita, sillä aina kun hotellihuone tai lentopaikka jää käyttämättä, myynti menetetään lopullisesti. Mill ja Morrison (1985) havaitsivat, että matkailualalla enemmän kuin millään muulla toimialalla välittäjät ovat enemmän sääntö kuin poikkeus (Heathin & Wallin 1992, 147 mukaan). Välittäjien päätehtävä on paketoita toisiaan täydentäviä matkailutuotteita siten, että niistä muodostuu matkailijalle valmis kokonaisuus. Bitner ja Booms (1982) kehittivät käsitteellisen viitekehyksen matkailun jakelujärjestelmästä (kuvio 8), johon kuuluvat välittäjät, jotka yhdistävät matkailijat ja matkailupalvelujen tuottajat. Matkanvälittäjät muodostavat kolme pääryhmää: matkanjärjestäjät, matkatoimistot ja erikoismatkanvälittäjät (incentive-matkatoimistot, keskusvaraamot, kokous- ja kongressipalvelut). (Bitner & Booms 1982, Heathin & Wallin 1992, 148 mukaan.)

Kuvio 8. Matkailupalveluiden jakelujärjestelmä



Lähde: Bitner & Booms, 1982. Zeithamlin & Bitnerin 1996, 350 mukaan; Heathin & Wallin 1992 mukaan.

Matkatoimistot muodostavat vähittäiskauppaverkoston matkailupalveluille. Myymäläverkosto toimii lähellä asiakasta paikallisilla markkinoilla. (Heath & Wall 1992, 149.) Matkatoimistot välittävät tietoa matkailupalveluista palvelun tuottajalta matkailijoille ja hoitavat matkailupalvelujen myynnin. Välittäjät alentavat siten palvelun tuottajan myynti- ja jakelukustannuksia. Useimmat matkailupalvelut ovat kertaluonteisia transaktioita, kyseessä on harvemmin pitkäkestoinen asiakassuhde. Näin ollen asiakkaat joutuisivat ilman matkanvälittäjiä näkemään runsaasti vaivaa saavuttaakseen palvelun. (Zeithaml & Bitner 1996, 350.)

Matkanvälittäjäorganisaatioilla on erikoisosaamista ja ammattitaitoa omalla toimialallaan. Matkatoimistot tuntevat toimialan hyvin ja tietävät, mistä puuttuvaa tietoa voi löytää. Matkanjärjestäjien rooli on erikoistuneempi; ne kokoavat, markkinoivat ja hinnoittelevat eri palveluntuottajien palveluista niputetut palvelut ja tarjoavat nämä paketit joko suoraan matkailijoille tai matkatoimistoille. Matkanjärjestäjät pyrkivät ostamaan palveluita suurissa erissä saadakseen kustannusetua. Erikoismatkanjärjestäjien rooli on vielä erikoistuneempi: eräät matkanjärjestäjät toimivat muiden yritysorganisaatioiden sisällä ja palvelevat yrityksen matkustustarpeita. (Zeithaml & Bitner 1996, 350.) Kullakin välittäjällä on valtaa vaikuttaa siihen, milloin, missä ja miten ihmiset matkustavat. Siten ne myös osaltaan vaikuttavat siihen, miten yksittäisen matkailuyrittäjän liiketoiminta kehittyy. Välittäjillä voi olla myös merkittävä rooli tietyn matkailualueen menestyksen kannalta. (Heath & Wall 1992, 149.)

Välittäjien palveluista maksetaan myyntipalkkiota eli komissiota, joten palvelujen tarjontaa voidaan helposti levittää laajemmalle markkina-alueelle, sillä palvelun tuottajan on mahdollista saada edustajansa laajalle alueelle kohtuullisin kustannuksin. Välittäjät ovat paikallisten markkinoiden asiantuntijoita. Ne tietävät ja oppivat tuntemaan eri markkinoiden ainutlaatuiset tarpeet. Ne tuntevat asiakkaiden preferenssit ja tietävät miten päämiehen palvelut voidaan sopeuttaa asiakkaan tarpeisiin. Kulttuurin ja paikallisen elämäntavan tuntemus on eduksi erityisesti kansainvälisessä markkinoinnissa. (Zeithaml & Bitner 1996, 350-351.)

Välittäjä tarjoaa asiakkaalle valikoiman vaihtoehtoisia palveluja. Matkatoimistot toimivat matkailupalvelujen jälleenmyyjinä asiakkaille – ne edustavat useiden päämiesten tuotteita. Matkan suunnittelu olisi asiakkaalle huomattavasti hankalampaa, jos hän joutuisi ottamaan erikseen yhteyttä kaikkiin matkalla kulutettavien palvelujen tuottajiin. (Zeithaml & Bitner 1996, 351.)

Palvelujen tarjoaminen välittäjien kautta tarjoaa tiettyjä haasteita palvelun tuottajalle. Välittäjien on usein mahdollista neuvotella hinnoista, muokata palvelua ja muuten muuttaa päämiehen palvelujen markkinointia. Välittäjä saattaa hinnoitella päämiehen tuotteen sen laatumielikuvan vastaisella tavalla tai asiakkaat havaitsevat hintadiskriminointia. Välittäjät tarjoavat asiakkailleen valinnan varaa edustamalla useita eri palvelun tuottajia. Päämiehen kannalta tämä merkitsee sitä, että välittäjä edustaa - ja usein suosii – kilpailevaa palvelua. Tähän samaan ongelmaan törmäävät myös monet tuotteiden valmistajat tuotteiden jakelussa jälleenmyyjän välityksellä. Välittäjän pyrkimyksenä on kuitenkin aina tarjota asiakkaalle palvelua, joka täyttää parhaiten asiakkaan vaatimukset. (Zeithaml & Bitner 1996, 351.)

4.1.4 Jakelukanavan valintaan vaikuttavat tekijät

Kanavajäsenten valintaan vaikuttavat lukuisat tekijät (Brown & Purwar 1980, Sternin ym. mukaan 1996, 286). Seuraavissa luetteloissa esitetään niistä lähinnä vain ne kriteerit, jotka liittyvät erityisesti palvelujen jakelukanavien valintaan.

Palvelun tuottajan näkökulmasta jakelukanavanvalintaan vaikuttavat:

- kanavajäsenen taloudellinen vahvuus
- myyntivoima
- tuotevalikoima
- maine
- markkinapeitto
- myyntitulokset

- johtaminen
- koulutus
- myyntipalkkiot
- välineet ja toimitilat
- tilaus- ja maksuehdot
- mainonta ja myynninedistäminen
- halu sitoa omia resursseja
- halu toimia yhteistyössä
- halu jakaa tietoa
- valmius hyväksyä kiintiöitä

Valintakriteerejä palvelun välittäjän näkökulmasta ovat:

- nopeat ja helpot tilausprosessit
- nopea toimitus
- riittävä tarjonta
- nopea valitusten käsittely
- rehellinen
- hyvä maine
- myös pienet toimitukset
- uusia tuotteita
- myyntiprovisio
- määräalennukset
- luotonanto
- asiantuntevat myyjät
- myynninedistämistuki
- yhteistyö mainonnassa

Esimerkiksi matkailun jakelukanavien kehittämisessä on otettava huomioon, että kukin kanavan jäsen, matkailijasta palvelun tuottajaan, hakee eri asioita tyydyttääkseen omat tarpeensa (kuvio 9). Asiakas (matkailija) hakee tuotevalikoimaa, josta voi mukavasti valita tuotteen, joka tarjoaa häntä tyydyttävän matkailukokemuksen. Jälleenmyyjä (matkatoimisto) haluaa tarjota potentiaalisille matkailijoille laajan tuotevalikoiman, joka tuottaa sille korkean voittomarginaalin. Matkojen tukku-kauppiaas (esim. matkanjärjestäjä) hakee myös suuria määriä ja korkeita tuottoja, mutta se on myös kiinnostunut kehittämään jälleenmyyjä (matkatoimistoja) motivoivia tuotteita, jotka eivät aiheuta sille itselleen riskiä. Matkailutuotteen tuottaja (matkailuyritys) toivoo minimoivansa jakelukustannukset ja toivoo palvelujen tuovan paljon asiakkaita ja suuren myyntivolyymin. Heath ja Wall (1992, 151-152) korostavat, että alueellinen matkailuorganisaatio voi neuvoa, motivoida ja koordinaida kunkin matkailun jakelukanavan osallistujan pyrkimyksiä siten, että heidän yksilölliset tarpeensa ja halunsa tyydytetään. Samalla alueorganisaatio voi myötävaikuttaa seudun matkailutarjonnan lisääntymiseen.

Kuvio 9. Odotukset matkailun jakelukanavassa

Palvelun tuottaja - mahdollisimman paljon matkailijoita - asiakasuskollisuus, uusintaostot - korkea investoinnin tuottoaste - jakelukanavan maksimipanostus	Tukkukauppa (matkanjärjestäjä) - mahdollisimman paljon asiakkaita - korkeat tuotot - palvelun tuottajan luotettavuus
Jälleenmyyjä (matkatoimisto) - mahdollisimman paljon asiakkaita - korkeat tuotot - imago - jatkuvat innovaatiot tarjonnassa - hyvä palvelu palveluntuottajilta - mahdollisimman laaja tuotevalikoima	Asiakas (matkailija) - odotuksia luovat ärsykkeet - tuotetieto - tuotevalikoima - uudistuva tarjonta - neuvot arvioitaessa vaihtoehtoista tarjontaa ja apu päätöksenteossa - miellyttävä ja yksilöllinen palvelu

Lähde: Heath & Wall 1992, 152

Matkailupalvelun tuottajan on syytä tiedostaa, että jälleenmyyjällä on huomattavan paljon odotuksia jakelukanavassa. Jälleenmyyjä ei suinkaan halua välitettäväkseen kaikkia tarjolla olevia tuotteita.

Boxberg (1995, 16) esittää jälleenmyyjän edellyttävän matkailutuotteelta seuraavia ominaisuuksia:

- yksinkertainen
- mahdollisimman kauan voimassa oleva
- volyymiltaan riittävä
- sisältää hyvän provision tai on nettohintainen
- voidaan muunnella tarvittaessa
- on mahdollisimman tunnettu
- luotettavan tuottajan tuottama
- helppo liittää muihin tuotteisiin.

4.2 Jakelutien johtaminen

Jakelukanavan palvelujärjestelmä tulisi suunnitella siten, että se vastaa asiakkaiden odotuksia palvelutasoltaan ja minimoi niin kanavan jäsenille kuin loppukäyttäjillekin aiheutuvat kustannukset. (Stern ym. 1996, 17,19) Jakelukanavan johtamisen tavoitteena on koordinoida kanavassa tapahtuvia toimintoja siten, että koko jakelujärjestelmän suoritustaso edistyy ja jakelun kokonaislaatua ylläpidetään. Yksittäisen kanavajäsenen riippumaton ja omaa etuaan ajava käyttäytyminen haittaa koko jakeluverkon toimintaa. (Stern ym. 1996, 30.)

Kunkin kanavajäsenen tulisi pyrkiä parhaan kykynsä mukaan edistämään koko kanavan tavoitteita. Koska kaikkien kanavajäsenten tavoitteet eivät ole aina yhdenmukaisia, jakelukanavan johtaminen edellyttää vallan käyttöä, osapuolten sitoutumista, luottamusta ja sopimuksiin perustuvaa koordinoitua toimintaa. Kanavajäsenten pyrkimyksistä huolimatta kanavan suhteissa voi esiintyä konflikteja. Konfliktit voivat olla seurausta kanavajäsenten erilaisista tavoitteista, erimielisyyksistä toimintojen ja vastuiden piirissä. Jos ongelmia ei ratkaista, kanavasuhde voi tuhoutua lopullisesti. (Stern ym. 1996, 324-325.)

Palvelun tuottajat pyrkivät johtamaan jakelutietään ja ohjaamaan välittäjiään lujittaakseen omaa imagoaan sekä lisätäkseen tuottojaan. Päämiehellä on tähän useita vaihtoehtoisia tapoja, jotka voivat vaihdella ennalta laadituista tiukoista sopimuksista kumppanuussuhteeseen, jossa yhteisenä tavoitteena on parantaa asiakkaan palvelua. Päämiehen suhtautuminen välittäjiinsä vaihtelee. Päämies voi nähdä päämiehensä oman yrityksen jatkeena, asiakkaana tai kumppanina. (Zeithaml & Bitner 1996, 356.)

Jotta yritys voisi valita *valvontastrategian* välittäjiänsä nähden, päämiehen tulisi olla kanavan vahvin jäsen, joka tuottaa ainutlaatuisia palveluja, joilla on runsaasti kysyntää ja uskollisia asiakkaita tai yrityksellä on muuten runsaasti taloudellista valtaa. Tällöin päämies kokee, että välittäjät toimivat tehokkaimmin, kun niille on asetettu ennalta standardit vaadittavalle tulokselle ja palvelutasolle. (Zeithaml & Bitner 1996, 357.) Yrityksen brandin tunnettuus lisää myös päämiehen valtaa jakelukanavassa. Pienillä matkailuyrityksillä on melko harvoin tällaisia vahvoja brandeja.

Strategiana *valuuttaminen* sallii välittäjille enemmän joustavuutta. Strategia sopii uusille päämiehille tai niille, joilta puuttuu valtaa soveltaa valvontastrategiaa. Päämies luovuttaa välittäjälle tietoa,

tutkimustuloksia ja palveluita tukeakseen välittäjää jakelupalveluiden tuottamisessa. Välittäjien on vain harvoin mahdollista toteuttaa markkinatutkimuksia. Päämiehellä on yleensä enemmän resursseja tutkimukseen ja koulutukseen sekä mahdollisuuksia kehittää tukijärjestelmiä välittäjien tueksi. (Zeithaml & Bitner 1996, 357.)

Kumppanuusstrategia perustuu sekä päämiehen että välittäjän vahvuuksien hyödyntämiseen luottamuksellisella tavalla. Päämies toimii välittäjän kumppanina. Yhdessä ne oppivat asiakkaista, asettavat standardeja, kehittävät palvelua ja viestivät avoimesti. Päämiehen ja välittäjän tavoitteiden tulisi olla mahdollisimman yhdenmukaiset. Molempien osapuolten osallistuminen päätöksentekoprosesseihin tekee mahdolliseksi neuvonnan ja yhteistyön. Päämies ottaa huomioon välittäjän mielipiteet kehittäessään toimintatapojaan esimerkiksi palvelun laadun, toimintaympäristön tai välittäjien palkitsemisen suhteen. (Zeithaml & Bitner 1996, 359.) Kumppanuusstrategia soveltuu parhaiten lähes tasavahvojen osapuolten välille. Palvelun välittäjän tai päämiehen ollessa toista osapuolta vahvemmassa asemassa on uhkana, että vahvempi osapuoli alkaa harjoittaa valvontaa ja sanelee lopulta suhteen ehdot. Jakelukanavan jäsenten väliset valtaerot selittävät osaltaan sitä, miksi varsinkaan pienet matkailuyritykset eivät ole olleet kovinkaan halukkaita käyttämään jakeluteitä.

4.3 Muutokset palvelujen jakeluteissä

Jakelukanava on avoin järjestelmä. Kanavajäsenten tulee sopeutua muuttuvaan toimintaympäristöön mukauttamalla toimintojaan ja organisaatiotaan. (Stern ym. 1996, 16.) Teknologian muutokset, kasvava kysyntä markkinoilla, aggressiivisempi maailmanlaajuinen kilpailu sekä muutokset työvoimassa ja väestön rakenteessa vaikuttavat jakelukanaviin pakottaen yritykset arvioimaan markkinoiden saavutettavuutta strategisesta perspektiivistä (Andersson & Day 1997). Näiden muutosvoimien taustalla ovat yhteisenä nimittäjänä asiakkaiden lisääntyvät yksilölliset tarpeet ja mieltymykset. Asiakkaat odottavat, että yritykset kartoittavat jatkuvasti heidän tarpeitaan ja yksilöllistävät tarjontansa niin pitkälle kuin se on mahdollista. Asiakasta ei periaatteessa saada enää koskaan tyytyväiseksi, vaan yrityksillä on jatkuva paine oppia lisää asiakkaista ja yksilöllistää tarjontaansa yhä enemmän. (McKenna 1997, Pöllänen 1999, 29 mukaan.)

Anderson ja Day (1997) esittävät, että yrityksen strategian tulisi ohjata päätöksentekoa ja tarvittavia muutoksia jakelukanavissa. Yritysten tavoitteena on luoda kattava ja kilpailukykyinen jakelu-

kanava. Ratkaisuun eivät vaikuta ainoastaan eri vaihtoehtojen kustannukset ja tarvittavat investoinnit, vaan myös jakelujärjestelmän joustavuus muuttuvassa toimintaympäristössä. Jakelukanavien muutosvoimina Anderson ja Day esittävät 1) asiakkaiden kasvavat tarpeet, 2) voimasuhteiden muutokset kanavassa sekä 3) mahdollisuuden lähestyä yksittäisiä asiakkaita tai asiakassegmenttejä yksilöllisesti kehittyneiden asiakastietokantojen avulla.

Kehittyneen informaatioteknologian ansiosta yrityksen on mahdollista keskustella asiakkaiden kanssa suoraan ja heidän yksilölliset tarpeensa on mahdollista ottaa huomioon. Teknologian kehitys automatisoi monia rutiiniluonteisia tehtäviä, joten toiminnot nopeutuvat. Internetin interaktiivisuus syventää asiakkaiden tietoja yrityksen tuotteista ja palveluista, ja toisaalta taas yrityksen asiakasinformaatiota. Markkinointi-informaatio ja palvelut voidaan räätälöidä asiakaskohtaisesti kunkin henkilökohtaisten mieltymysten mukaan. Kehittyvä tuotantoteknologia puolestaan mahdollistaa jopa massatuotteiden räätälöinnin. Markkinoinnissa syntyy todellinen murros, kun asiakkaat havaitsevat, että he voivat todellakin saada yksilölliset tarpeensa tyydytetyiksi. Asiakkaiden vaatimukset kasvavat, kun markkinoilta löytyy räätälöityjä palveluja ja asiakkaat oppivat odottamaan nopeaa palvelua. Asiakkaat voivat entistä helpommin vaihtaa palvelun toimittajaa, mikä asettaa paineita jakelukanaville. (Pöllänen 1999, 16-18; Andersson & Day 1997.)

Jakelukanavat ovat keskittyneet, mikä on käytännössä merkinnyt jälleenmyyjän voiman vahvistumista tuottajaan nähden. Sekä tuottajat että jälleenmyyjät ovat menettäneet valtaansa asiakkaalle. (Andersson & Day 1997.) Yritykset keskittyvät entistä enemmän ydinosuusalueisiinsa vahvistukseen kilpailuasemaansa. Yrityksillä on halu ylittää organisaatioiden keinotekoisia rajoja, rationalisoida toimintojaan ja suorittaa vain ne toiminnot, jotka niiden on itse järkevä tehdä. Yritykset ulkoistavat toimintojaan yhä useammin yhteistyöverkostoihinsa. (Pöllänen 1999, 27.) Perinteisten välittäjien rinnalle ovat tulleet uudet järjestelyt, joissa osapuolten välinen suhde on niin kiinteä, että asiakas näkee tuottajan ja jakelijan toimivan yhdessä saumattomasti. Nämä järjestelyt muistuttavat strategisia alliansseja, sillä ne edellyttävät huomattavia ja pitkäkestoisia investointeja. (Andersson & Day 1997.)

Välittäjien roolit ovat muuttumassa. Uusia suoria jakeluteitä syntyy jatkuvasti ja epäsuorat jakelukanavat lyhenevät eräiden jakeluportaiden jäädessä pois. Markkinoilla tapahtuu paljon muutoksia, joten suunnittelun aikajänne lyhenee. Oikean kanavan valinta vaikeutuu muuttuvassa ympäristössä. Näin ollen yritykset kokeilevat samaan aikaan useita eri jakelukanavia markkinoille pyrkiessään.

Monikanavainen jakelu auttaa sopeutumaan markkinoiden muutoksiin. Kukin kanava on erikoistunut palvelemaan tiettyjä asiakasryhmiä erityyppisine ostotottumuksineen. (Andersson & Day 1997.)

Asiakkailla on erilaisia odotuksia palvelujen suhteen, joten erilainen ostokäyttäytyminen edellyttää vaihtoehtoisia jakelukanavia. Osa asiakkaista suosii täyden palvelun jakelukanavia, kun taas toiset suosivat edullisempia jakelukanavia ja näkevät itse enemmän vaivaa palveluita saadakseen. Niin kauan kuin korkeampi hinta vastaa parempaa palvelua, asiakkaat ovat uskollisia palvelevalle jakelukanavalle, mutta jos palvelu on tarpeeton tai sen voi saada muualta edullisemmin asiakkaat siirtyvät muualle. ”Free-rider” eli jakelukanavan vapaamatkustaja hakee palvelua ja tietoa erikoisliikkeestä, mutta lopulta hankkii tuotteen tai palvelun suoraan tuottajalta. Kapeille markkinoille erikoistuneilla jakelukanavilla on rajoitteensa muuttuvassa markkinaympäristössä, jossa on epävarmaa, mitä myydään, kenelle ja miten. Erikoistuneilla välittäjillä on kuitenkin arvokasta paikallistuntemusta ja tietoa kapeista markkinasegmenteistä. (Andersson & Day 1997.)

Teknologian kehittyminen aiheuttaa muutoksia palveluiden jakeluun ja jopa muuttaa eri kanavien suhteellista asemaa. Elektroniset jakelukanavat ovat korvanneet ja tulevat korvaamaan perinteisiä välittäjäorganisaatioita palveluiden jakelussa. Ne tarjoavat useita etuja kuten:

- mahdollisuus valvoa laatua,
- alhaiset kustannukset,
- helppo saavutettavuus missä ja milloin vain,
- mahdollisuudet laajaan jakeluun,
- asiakkaalla paljon valinnan varaa. (Seppälä 1996, 6.)

Myös elektronisiin jakeluteihin liittyy eräitä ongelmia:

- vaikea valvoa sähköistä ympäristöä,
- vaikea räätälöidä palvelua asiakaskohtaisesti (kohdistettu markkinointiviestintä on sen sijaan jo nyt mahdollista),
- asiakkaan sitouttaminen, palveluilta edellytetään helppokäyttöisyyttä,
- turvallisuuden takaaminen (maksuliikenne) (Zeithaml & Bitner 1996, 352).

Digitaalisilla markkinoilla asiakkailla on aiempaa selvästi paremmat mahdollisuudet vertailla ja kilpailuttaa eri yritysten tuotteita, palveluja, hintoja ja tapaa toimia. Asiakkaat voivat kilpailuttaa palvelujen tarjoajia antamalla itsestään ja tarpeistaan tiedot usealle yritykselle samanaikaisesti tai agentille, joka etsii asiakkaalle parhaita tuotteita ja palveluja. (Pöllänen 1999, 31.) Nähdäkseen tule-

vaisuudessa välittäjät toimivat pikemminkin asiakkaiden ostoagenteina kuin tuottajien myyntiagenteina. Kun asiakkaat antavat yrityksen tietojärjestelmiin paljon tietoa itsestään ja tarpeistaan, ne samalla odottavat yrityksen huomioivan ne toiminnassaan ja tarjoavan vastineeksi yksilöllisempää tarjontaa. Asiakasuskollisuus tavoitteenaan yritykset pyrkivät lunastamaan antamansa lupaukset ja sopeuttamaan toimintansa asiakkaan ilmaisemien tarpeiden mukaisesti. On erittäin tärkeää, että palvelun tuottaja markkinointistrategiassaan määrittelee oman tahtotilansa, mitä markkinoita se haluaa palvella ja millaiset lupaukset se on valmis lunastamaan palvelujaan sopeuttamalla. (Pöllänen 1999, 33.)

4.4 Jakelutieratkaisu palvelun laatuun vaikuttavana tekijänä

4.4.1 Välittäjien vaikutus palvelun toimituksen kuiluun

Zeithaml & Bitner (1996, 337) soveltavat kuiluanalyysia ja tuovat esiin eräitä palveluiden jakeluun liittyviä tekijöitä mahdollisina syinä laatuongelmiin. Erityisesti välittäjien toiminta vaikuttaa palvelun toimittamisen kuilun muodostumiseen; silloin palvelun toimittaminen ei vastaa laatumäärittelyjä (kuvio 10). Päämies suunnittelee välittäjille palvelujärjestelmät ja standardit palvelun toimittamiseksi. Kun asetetut palvelun laatustandardit ja palvelun toimittaminen eivät vastaa päämiehen asettamia laatuvaatimuksia, niiden välille muodostuu kuilu.

Välittäjät voivat vaikuttaa myös muiden laatukuilujen syntymiseen. Välittäjät toimivat palveluprosessissa kontaktihenkilöinä, joten niillä on merkittävä asema asiakkaan ja päämiehen välisessä viestinnässä. Niiden tehtävänä on varmistaa, että palvelut vastaavat asiakkaiden odotuksia. Koska päämies ei ole palvelun kuluessa suorassa vuorovaikutuksessa asiakkaan kanssa, se on riippuvainen välittäjän antamasta informaatiosta koskien asiakkaiden odotuksia. Virheellinen tai puutteellinen informaatio johtaa kuiluun johdon näkemyksen ja asiakkaiden todellisten odotusten välillä. Välittäjät vaikuttavat laatuvaatimusten kuilun muodostumiseen asettamalla palvelustandardit siten, että ne vastaavat käsityksiä asiakkaiden odotuksista. Markkinointiviestinnän kuilun syntymiseen välittäjät vaikuttavat harjoittamallaan markkinointiviestinnällä. (Zeithaml & Bitner 1996, 337.)

Keskeiset syyt välittäjistä aiheutuvaan palvelun toimituksen kuiluun ovat kanavaristiriita tavoitteista ja toimintatavasta, ristiriidat kustannuksista ja palkkioista, vaikeudet palvelun laadun ja yhdenmu-

kaisuuden varmistamisessa, valtaan ja valvontaan liittyvät jännitteet sekä muut kanavaepäselvyydet (Zeithaml & Bitner 1996, 338). Koko palvelun jakelutie ei ole aina yksimielinen kanavan toimintatavasta. Kanavakonflikti voi syntyä palvelun tuottajan ja välittäjän välillä, tietyn toiminta-alueen välittäjien kesken ja palvelun tuottajan käyttämien eri tyyppisten kanavien välillä. Ristiriita aiheutuu osapuolten välisistä erilaisista päämääristä, kilpailevista rooleista ja oikeuksista sekä ristiriitaisista näkemyksistä kanavan toimintatavan suhteen. Toisinaan kanavakonfliktin aiheuttaa päämiehen ja palvelun välittäjien liiallinen riippuvuus toisistaan. (Zeithaml & Bitner 1996, 338.)

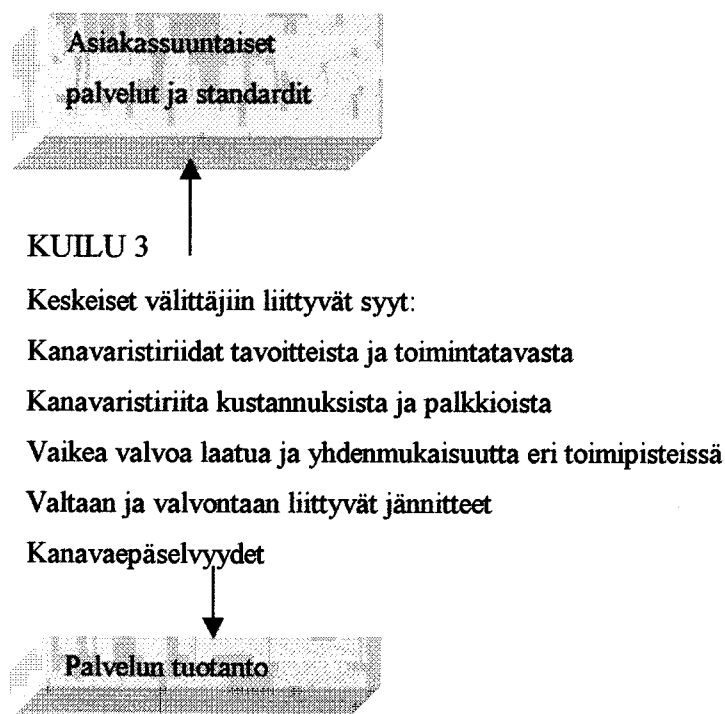
Rahalliset järjestelyt palvelun tuottajan ja toimittajan välillä voivat aiheuttaa ristiriitoja. Esimerkiksi palkitsemiseen liittyvä kanavaristiriita syntyi, kun suuret lentoyhtiöt leikkasivat rajusti matkatoimistojen myyntipalkkioita. Matkatoimistot raivostuivat muutoksesta ja hyökkäsivät lentoyhtiöitä vastaan opettaen matkustajat ostamaan halpoja lippuja, ja alkoivat suosia pieniä, halpalentoyhtiöitä. (Zeithaml & Bitner 1996, 338.)

Yksi suurimmista ongelmista niin päämiehen kuin välittäjienkin kannalta on yhtenäisen laadun ja jatkuvuuden puute, jotka ovat seurausta useamman toimipisteen tuottaessa palveluita. Huonoista palvelusuoritteista kärsii päämies, koska brandi ja yrityksen maine ovat uhattuina. Samoin muut välittäjät kärsivät kielteisistä seurauksista. Palveluiden välittäjät tulisivat valita, motivoida ja palkita sekä kouluttaa huolellisesti, jotta niiden suoritustaso asettuisi päämiehen edellyttämälle tasolle. (Zeithaml & Bitner 1996, 339.)

Jotkut yritykset pyrkivät kattavasti kontrolloimaan välittäjiensä toimintaa. Tätä sovelletaan erityisesti franchiseketjuissa, jotta kaikki ketjuyrittäjät toimittaisivat palvelun juuri samalla tavalla. Päämiehen näkökulmasta jokainen ketjuyritys vaikuttaa sen omaan maineeseen ja brandiin, joten huolellinen valvonta on välttämätöntä. Tiukka valvonta ei kuitenkaan edistä välittäjien motivaatiota, joten valvontastrategian sijaan sovelletaan yhä enemmän valtuuttamisen strategiaa. (Zeithaml & Bitner 1996, 339.)

Valtuuttaminen strategiana aiheuttaa epäselvyyksiä välittäjän ja päämiehen rooleista. Kenen vastuulla on markkinatutkimus asiakkaiden tarpeiden tunnistamiseksi, päämiehellä vai välittäjällä? Kenellä on oikeus tutkimustuloksiin ja miten niitä voidaan käyttää? Kuka määrittelee palvelustandardit? Kenen tulisi kouluttaa välittäjän asiakaspalveluhenkilökunta? Näissä ja monissa muissa tilanteissa päämiehen ja välittäjän roolit ovat epäselvät ja johtavat ristiriitoihin ja sekaannuksiin. (Zeithaml & Bitner 1996, 339.)

Kuvio 10. Palvelun toimituksen kuiluun johtavat tärkeimmät syyt



Lähde: Zeithaml & Bitner 1996, 338

4.4.2 Esimerkki kuiluanalysista matkatoimistoalalla

Augustyn ja Ho (1998) ovat soveltaneet laadun kuilumallia löytääkseen ongelmakohtia palvelutuotannossa ja parantaakseen palvelun laatua matkailualan yrityksessä. Osana palvelujärjestelmää matkailuyrityksen valitsema myyntikanava ja sen piiriin kuuluvat kanavajäsenet vaikuttavat kukin osaltaan asiakkaan kokemaan palvelun laatuun. Augustyn ja Ho esittävät esimerkkinä kuiluanalysin matkatoimistoalalta, jossa tärkeimmät palvelun laadun kuilut liittyvät havaintoihin asiakkaiden odotuksista ja palvelun toimittamiseen asiakkaalle.

Kuilu 1 Johdon havainnot asiakkaiden odotuksista.

Asiakkaiden odotukset kasvavat jatkuvasti ja asiakkaat tulevat yhä laatutietoisemmiksi. Matkailijan kohdevalintaan vaikuttavat yhä enemmän matkailuympäristön laatu, mahdollisuudet oppia uutta sekä matkailukokemuksen monimuotoisuus ja alkuperäisyys. Ekoturismi tulee vahvistamaan asemaansa yhtenä matkailun keskeisimmistä kehitystrendeistä. Matkatoimistoilla on kuitenkin harvoin

resursseja toteuttaa markkinatutkimusta asiakkaiden odotuksista. Yritysten johto luulee tuntevansa asiakkaiden odotukset ja rakentaa niiden pohjalta palvelun ja kouluttaa asiakaspalveluhenkilöstön vastaamaan näihin odotuksiin. Jo tässä vaiheessa muodostuu usein ensimmäinen kuilu. Johdon käsitykset asiakkaiden odotuksista eivät osukaan kohdalleen. Käytännössä tämä ilmenee esimerkiksi siinä, että virkailijat eivät osaa vastata epätavallisiin, mutta toisaalta yksinkertaisiin kysymyksiin matkakohteesta. (Augustyn & Ho 1998.)

Kuilu 2 Laatumäärittelyjen kuilu.

Johdon käsitykset asiakkaiden odotuksista siirtyvät edelleen palvelun laatumäärittelyihin. Kuilu asiakkaan odotusten ja palvelun laadun välillä syvenee, kun yritys suunnittelee palvelua ja määrittelee laatua johdon virheellisten havaintojen perusteella. Matkatoimistot tunnistavat asiakkaiden erilaiset tarpeet ja odotukset, mutta ne eivät tiedä, ketkä ovat niiden tärkeimpiä asiakkaita ja mitä he odottavat palveluiltaan. Sen seurauksena ne määrittelevät palvelun laadun yleisesti ja yhdenmukaisesti. (Augustyn & Ho 1998.)

Kuilu 3 Palvelujen toimituksen kuilu.

Tämä kuilu syntyy, kun palvelun tuotantoprosessissa ei saada aikaan asiakkaalle luvattua laatua. Laatuvaatimuksia ei täytetä. Matkatoimistoissa tämä liittyy yleensä myyntivirkailijoiden kykyyn täyttää laatuvaatimukset. Hyvä laatu merkitsee asiakkaalle enemmän kuin nopeaa ja tehokasta varausta. Myyntivirkailijat eivät yleensä osallistu matkakohteen valintaan, vaan asiakkaalle annetaan nippu matkaesitteitä luettavaksi. Paljon kehitettävää olisi viestinnän, osaamisen ja asiakkaan ymmärtämisen suhteen. Asiakas ei mahdollisesti ymmärrä myyntivirkailijan käyttämää ammattikieltä. Myyntivirkailijat harvoin pyrkivät tuntemaan asiakkaita, heidän tarpeitaan ja niitä vaatimuksia, joita myyntikeskustelun kuluessa ilmenee. Jos asiakkaat ilmaisevat tarpeitaan, myyntivirkailijoiden on vaikea vastata niihin. Yleensä vain rutiinikysymyksiin annetaan vastaus. Laatustandardit esitetään asiakkaalle matkaehtoina sopimuksen kääntöpuolella ja yleensä vasta kaupanteon jälkeen, jos asiakas ei niitä ennalta pyydä. (Augustyn & Ho 1998.)

Palvelun kulutusprosessissa ilmenee ongelmia, kun matkatoimistot rajoittavat vastuutaan palvelun laadusta tässä palveluprosessin vaiheessa. Vaikka matkatoimisto kontrolloi suoraan vain matkailupalvelun osto- ja kulutusprosessin ensimmäistä vaihetta, matkatoimisto voi tuki ottaa vastuuta varmistaakseen, että myös muissa palveluprosessin vaiheissa asiakkaan odotukset täyttyvät. Matkailupalvelujen myynnissä, aivan samoin kuin minkä tahansa muun tuotteen tai palvelun myynnissä, pätee seuraava sääntö: tuotteen tai palvelun ostanut tyytymätön asiakas ei palaa valittamaan sille,

joka on palvelun tuottanut vaan sille, joka on sen myynyt. Siten matkatoimistot ovat vastuussa myymiensä palveluiden kokonaislaadusta. Myyntivirkailijoilla tulee olla syvällistä tietoa myymistään palveluista ja välittämistään kohteista. Matkatoimiston tehtävänä on varmistaa, että matkanjärjestäjiltä ja muilta sidosryhmiltä ostetut palvelut vastaavat laatuvaatimuksia. Myyntivirkailijan tehtävänä on informoida asiakasta laatustandardeista ja löytää oikea tuote asiakkaan tarpeisiin. (Augustyn & Ho 1998.)

Useimmat matkatoimistot siirtävät vastuun palvelun laadusta muille sidosryhmille kuten matkanjärjestäjille. Siten asiakas joutuu kohtaamaan kaikkien palvelun tuotantoprosessiin osallistuvien sidosryhmien laatumäärittelyt. Matkatoimistot eivät toki voi määritellä kaikkia laatustandardeja matkan kulutusprosessin eri vaiheissa, mutta sen vastuulla on varmistaa, että myydyin matkapaketin kokonaislaatu vastaa tasoltaan asiakkaan odotuksia. (Augustyn & Ho 1998.)

Kuilu 4 Markkinointiviestinnän kuilu.

Matkatoimiston harjoittama markkinointiviestintä ja yrityksen imago vaikuttavat asiakkaan odotuksiin palvelun laadusta. Matkatoimistot eivät kuitenkaan aina toimi viestinnässään antamien lupaus-ten mukaisesti. Tämän kuilun tunnistamiseksi ja minimoimiseksi tulisi luoda kaksisuuntainen palautejärjestelmä. Nykyisin ainoa palautejärjestelmä on valituksia varten, ja siinä matkatoimisto kehottaa asiakasta valittamaan matkakohteeseen matkatoimiston sijaan. Tämä estää asiakkaita viestimästä ongelmista suoraan matkatoimistoon, ja samalla vähentää matkatoimiston mahdollisuutta tuntea paremmin tarjoamiensa palveluiden laatua. (Augustyn & Ho 1998.)

Kuilu 5 Koettu palvelun laatu ei vastaa odotuksia.

Jokainen edellä mainittu kuilu vaikuttaa asiakkaan kokonaiskuvaan palvelusta. Tämä kuva on usein aivan toista kuin ostoprosessin alussa. Monet tekijät vaikuttavat palvelun kokemiseen. Myös ulkoiset tekijät, joihin matkatoimisto ei voi vaikuttaa, voivat luoda näitä kuiluja. Palvelun laatu on yhä tärkeämpää, sillä asiakkaiden vaatimukset kasvavat ja kilpailu kiristyy. Tämä on osa modernia liiketoimintaympäristöä. Laatuvaatimusten kasvaminen pitäisi nähdä organisaatioissa pikemminkin mahdollisuutena kuin uhkana. (Augustyn & Ho 1998.)

5 MARKKINOINNIN STRATEGINEN ANALYYSI JA KILPAILIJABENCHMARKING JAKELUKANAVA- STRATEGIAN KEHITTÄMISEN LÄHTÖKOHTANA

5.1 Markkinasuuntautuneisuus

Kolme tutkimussuuntaa on muuttanut markkinoinnin teoriaa ja käytäntöä viime aikoina: markkinoinnin strateginen näkökulma, markkinasuuntautuneisuus/-lähtöisyys (market orientation) yrityksen menestystekijänä sekä suhdemarkkinointi oleellisena osana kehittyvää verkostotaloutta. Markkinointi nähdään yhä enemmän koko liiketoimintaa ohjaavana markkina- ja asiakassuuntautuneena yritysfilosofiana. Yrityksen toiminnan tulisi perustua asiakkaiden tarpeisiin valituilla kohdemarkkinoilla ja yrityksen tulisi tunnistaa mikro- ja makroympäristön toiminnalleen asettamat rajoitukset. Tätä kutsutaan markkinasuuntautuneisuudeksi vastakohtana tuotanto- ja myyntisuuntautuneisuudelle. (Tuominen 1996, 2-3.)

Markkinasuuntautuneisuuden käsite on niin markkinoinnin kuin strategisen johtamisenkin kulmakiviä (Day 1992; Greenley 1995, Tuomisen 1996, 5 mukaan). Markkinasuuntautuneisuutta tarkastellaan markkinoinnin teoriassa useasta eri näkökulmasta, yleensä yrityksen toimintafilosofiana ja käyttäytymisenä. Tuominen (1996, 4) jaottelee ne edelleen alaluokkiin, joissa markkinasuuntautuneisuutta tarkastellaan: 1) yritysfilosofiana, 2) markkinatiedon prosessointina, 3) markkinatiedon koordinoituna yrityksen eri toimintojen välillä ja 4) organisaation oppimisen näkökulmasta.

Tässä tutkimuksessa markkinasuuntautuneisuus tarkoittaa organisaation suuntautumista ulospäin. Markkinasuuntautuneisuuden tavoitteena on luoda asiakkaille parasta lisäarvoa asiakas- ja kilpailija-analyyseista saadun tiedon perusteella. Markkinasuuntautuneisuuteen kuuluvat olennaisina osina asiakassuuntautuneisuus ja kilpailijasuuntautuneisuus, joihin sisältyvät kaikki ne toiminnot, jotka liittyvät asiakkaista ja kilpailijoista kohdemarkkinoilla hankittavaan tietoon ja sen välittämiseen organisaatiossa. (Slater & Narver 1995; Tuominen 1996, 5, 7.)

Markkinasuuntautuneisuus on oppivan organisaation pääperiaatteita. Markkinoinnilla on keskeinen rooli oppivassa organisaatiossa. Markkinointi on ulospäinsuuntautunutta, ja sille on ominaista markkinalähtöinen oppiminen. Markkinointitoiminto edustaa yrityksessä markkinasuuntautuneita,

yrittäjähenkisiä arvoja, joista syntyy oppivan organisaation kulttuuri. Markkinasuuntautunut organisaatio voi toimia tehokkaasti ainoastaan silloin, kun sitä täydennetään yrittäjähenkisyydellä, sopivalla organisaatioilmastolla, rakenteilla, prosesseilla ja kannustimilla. Yrityksen haasteena onkin luoda organisaatiokulttuuri ja -ilmasto, jotka maksimoivat organisationaalisen oppimisen siinä, miten luodaan parasta lisäarvoa dynaamisilla ja epävakailta markkinoilla, sillä kyky oppia kilpailijoita nopeammin on ainoa kestävä kilpailuedun lähde. (Slater & Narver 1995.)

Markkinasuuntautuneisuus tarkoittaa 1) organisaation laajuisesti luotua markkinatietoa, joka liittyy asiakkaiden nykyisiin ja tuleviin tarpeisiin, 2) tiedon välittämistä eri osastojen käyttöön ja 3) koko organisaation vastaamista asiakkaiden tarpeisiin sopeuttamalla tarjontaa muuttuville markkinoille (Kohli & Jaworski 2000). Markkinasuuntautuneisuus on arvokasta, sillä se ohjaa 1) organisaation keräämään jatkuvasti tietoa kohderyhmän tarpeista ja kilpailijoiden kyvykkyydestä ja 2) käyttämään tätä tietoa luodakseen jatkuvasti parempaa lisäarvoa asiakkaalle (Narver & Slater 1995). Markkinasuuntautuneisuuden tulisi kattaa koko organisaatio. McKenna (Dayn 1992 mukaan) julisti vuonna 1991: ”Marketing is everything.” Hän ei nähnyt markkinointia vain toimintona vaan liiketoimintatapana, jonka tehtävänä on integroida asiakas mukaan tuotesuunnitteluun. Sen tehtävänä on myös suunnitella systemaattinen prosessi asiakkaan ja yrityksen väliselle vuorovaikutukselle, joka luo suhteeseen sen ydinsisällön.

Markkinasuuntautuneisuuden lähtökohtana on markkinatieto, joka painottuu asiakkaan tarpeisiin ja preferensseihin. Se sisältää myös analyysia siitä, miten yritykseen vaikuttavat sellaiset ulkoiset markkinatekijät kuten kilpailijat, lainsäädäntö, teknologia ja muut ympäristötekijät. (Kohli & Jaworski 1990.) Asiakassuuntautuneisuus on kohderyhmän tarpeiden ymmärtämistä siinä määrin, että yritys voi luoda asiakkailleen jatkuvasti parasta lisäarvoa. Asiakassuuntautuneisuus edellyttää, että myyjä ymmärtää asiakkaan koko arvoketjun nykyisellään ja myös tulevaisuudessa. (Slater & Narver 1995.) Asiakassuuntautuneisuus on kykyä ja halua tunnistaa asiakkaan tarpeet, analysoida ja ymmärtää niitä sekä vastata näihin tarpeisiin (Gatignon & Xuereb 1997.) Asiakassuhteet muuttuvat molemminpuoliseen luottamukseen perustuviksi yhteistyösuhteiksi. Nämä suhteet tiivistyvät entisestään, kun tietoa vaihdetaan sähköisissä tietojärjestelmissä; yritykseen virtaa jatkuvasti tietoa asiakkaiden vaatimuksista ja tuotteiden käyttötavoista. Samalla viestinnän kaksisuuntaisuus lisääntyy. (Day 1992.)

Kilpailijasuuntautuneisuudella tarkoitetaan sitä, että myyjä ymmärtää sekä nykyisten että tulevien avainkilpailijoiden lyhyen aikavälin vahvuudet ja heikkoudet sekä pitkän aikavälin kyvyt ja strate-

giat (Aaker 1988; Day and Wensley 1988; Porter 1980, 1985, Narverin & Slaterin 1995 mukaan). Narver ja Slater (Gatignonin & Xuerebin mukaan 1997) määrittelevät kilpailijasuintuneisuuden kyvyksi ja haluksi tunnistaa, analysoida ja vastata kilpailijoiden toimiin. Tähän liittyy yrityksen omien kilpailuetujen tunnistaminen ja rakentaminen, mikä mahdollistaa yrityksen tuotteiden asemoimisen markkinoille menestyksekkäästi.

Kilpailijoiden toimet vaikuttavat yrityksen strategiavalintaan. Monet yritykset tarkkailevat johtavien kilpailijoiden tuotteita ja toimintoja jatkuvasti etsiessään parempia tapoja tuottaa ja markkinoida tuotteita tai palveluja. Toisilta oppimiseen liittyy yleisiä käytäntöjä kuten benchmarking, yhteisyritysten muodostaminen, verkostoituminen, strategiset allianssit sekä yhteistyö johtavien asiakkaiden kanssa. (Kanter 1989; Webster 1992, Slaterin & Narverin 1995 mukaan.) Yritysten välisille suhteille ei ole enää leimallista vain keskinäinen kilpailu. Niiden sijaan yhteistyöhön perustuvat suhteet valtaavat alaa. (Day 1992.)

Trendit, jotka vaikuttavat yrityksen ja sen asiakkaiden, kilpailijoiden ja jakelukanavien suhteisiin, sekä kilpailun kiristyminen selittävät organisaatioiden muutosta aiempaa avoimemmiksi tai vastaanottavaisemmiksi. Yhä enemmän on alettu puhua verkostoista, strategisista kumppanuussuhteista tai alliansseista. Kutsuttiinpa niitä millä nimellä tahansa, kaikille näille organisaatioille on tyypillistä lisääntynyt keskittyminen ja erikoistuminen ydintoimintoihin sekä kumppanien käyttäminen vastaamaan niistä toiminnoista, joita yritys ei itse ole riittävän pätevä suorittamaan. (Day 1992.)

5.2 Markkinoinnin strateginen suunnittelu

5.2.1 Markkinoinnin strateginen rooli

Strateginen markkinoinnin suunnittelu on yrityksen kykyjen ja voimavarojen sopeuttamista markkinoilla vallitsevaan kilpailuympäristöön nyt ja tulevaisuudessa. Strateginen suunnittelu pyrkii vastaamaan kolmeen peruskysymykseen: Mitä liiketoiminnassa tapahtuu nyt? Mitä ympäristössä tapahtuu? Mitä liiketoiminnassa pitäisi tapahtua? (Hooley, Saunders & Piercy 1998, 32.) Kuten edellä todettiin, yritysten tulee suuntautua ulospäin kohti asiakkaita, kilpailijoita, markkinoita ja koko markkinaympäristöä. Tavoitteena on luoda markkinalähtöisiä strategioita, jotka perustuvat asiakkaiden tarpeisiin ja yrityksen saavuttamiin kilpailuetuihin. Strateginen päätöksenteko eroaa

taktisesta siinä, että päätösten vaikutukset ovat kauaskantoisempia, niiden muuttaminen ja peruuttaminen kuluttaa enemmän resursseja ja aiheuttaa enemmän kustannuksia. Strategisen markkinoinnin suunnittelun tehtävänä ei ole vain valita toimintavaihtoehtoa vaan myös tunnistaa vaihtoehtoja. Strategian kehittäminen voidaan nähdä prosessina, johon syötetään tietoa organisaation ulkoisesta ja sisäisestä analyysistä. Prosessin lopputuloksena saadaan strategisia päätösvaihtoehtoja. (Aaker 1998, 12, 18-19.)

Strateginen suunnittelu on varautumista päätöksenteon kauaskantoisiin seurauksiin. Ennalta voidaan tunnistaa uhkia, joita välttää ja mahdollisuuksia, joita hyödyntää. Strateginen suunnittelu on tehokasta parhaan saatavilla olevan tiedon hyödyntämistä päätöksenteon tueksi, jotta yritykselle varmistettaisiin turvattu tulevaisuus. Strategisen suunnittelun tulee jatkuvasti suuntautua tulevaisuuteen ja pitää liiketoiminta ennakoitujen toimintaympäristön muutosten tasalla. Markkinointi on toimintaa rajapinnassa yrityksen ja sen asiakkaiden, jakelijoiden ja kilpailijoiden välillä. Strateginen markkinoinnin suunnittelu on siten markkinasuuntautunutta. Strateginen markkinoinnin suunnittelu ei ole kuitenkaan vain markkinointia, vaan se tulee integroida muihin yrityksen toimintoihin. (Day 1984, 2-3; 1994.)

Matkailualalla kilpailu on kireää, maailmalla on miljoonia matkailuyrityksiä, joiden tarjonnasta asiakkaat voivat valita. Mikä pahinta, monet yritykset tarjoavat suurelta osin samantyyppisiä tuotteita, jotka kohdistetaan samalle kohderyhmälle. Menestyvät matkailuyritykset havaitsevat, etteivät ne voi tarjota kaikkea kaikille. Menestyäkseen yrityksen tulee tehdä strategisia päätöksiä siitä, mille markkinoille se pyrkii ja kenen kanssa se kilpailee. Yrityksen tulee erilaistaa tarjontansa kilpailijoiden tarjonnasta korostaen omia vahvuuksiaan kilpailijoiden heikkouksiin nähden ja muokata tuotteensa tyydyttämään markkinoiden tarpeita. (McKercher 1998, 88-89.)

Yritysten tulisi soveltaa strategisempaa otetta ja tunnistaa kestävän kilpailuedun lähteet markkinoilla. Siten ne voisivat kohdistaa tuotteet tietyille markkinasegmenteille ja asemoida ne kilpailijoihin nähden. Markkinointimixin osatekijöitä tulisi käyttää sopusoinnussa toisiinsa nähden tavoiteltaessa haluttuja markkinoita, ja siten edistää tuotteen suhteellista kilpailuasemaa. Markkinointimixin osaset heijastelevat niitä käytännön päätöksiä, joita tarvitaan sopeuttamaan yhteen asiakkaiden tarpeet ja halut tarjottavien tuotteiden ja palvelujen kanssa. Kunkin näistä osatekijöistä tulee olla yhdenmukainen organisaation laajempien tavoitteiden kanssa. (McKercher 1998, 88.)

5.2.2 Strategisen suunnittelun malli

Strategista suunnittelua sopii kuvaamaan prosessimalli, sillä se on jatkuvaa ja muuttuvaa, sillä ei ole selkeää alkua tai loppua. Strategisen suunnittelun prosessimalli noudattaa useimmiten seuraavaa muotoa: 1) tilannearvio, 2) tavoitteiden asettelu, 3) strategiavaihtoehtojen luominen ja arviointi, 4) parhaan strategian valinta, 5) yksityiskohtaisen suunnitelman laatiminen, 6) toteutus ja 7) valvonta. (Day 1986, 5.) Tässä tutkimuksessa sovelletaan strategista ajattelua, jossa mahdollisia toimintastrategiavaihtoehtoja tarkastellaan ulkoisen toimintaympäristön ja organisaation resurssien luomissa puitteissa. Tutkimus keskittyy tilannearvioon kohdeyrityksissä ja jakelustrategiavaihtoehtojen tunnistamiseen ja arviointiin.

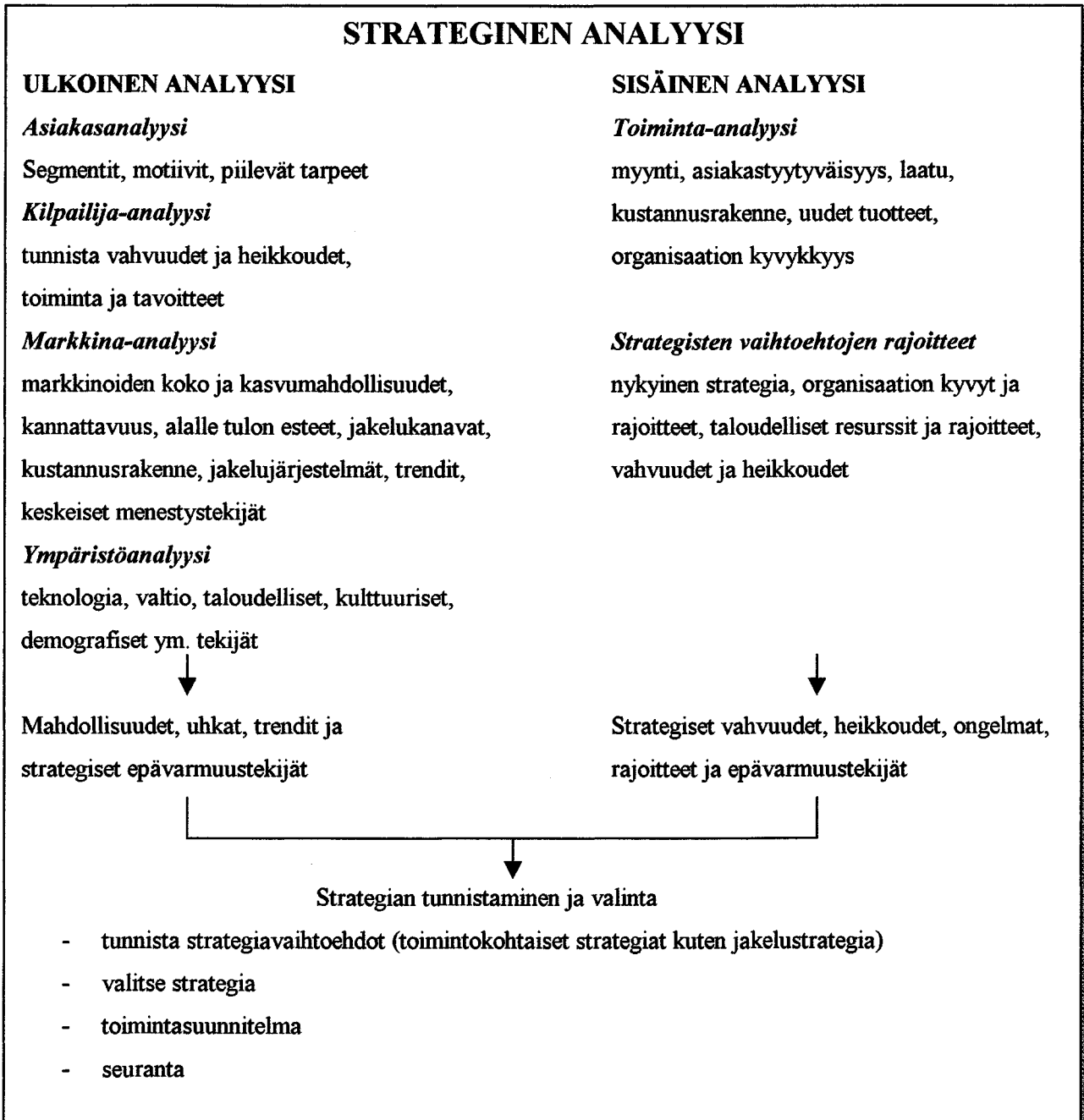
Tilannearvio on systemaattista menneen, nykyisen ja tulevan tiedon analysointia, jonka tavoitteena on tunnistaa trendit ja olosuhteet, jotka voivat vaikuttaa liiketoimintaan ja soveltuvien strategioiden valintaan. Strateginen analyysi jakautuu Aakerin mallissa (kuvio 11) ulkoiseen ja sisäiseen analyysiin. Yrityksen koko makroympäristö on otettava huomioon: toimiala ja markkinaympäristö, teknologian muutokset, kilpailuvoimat ja yrityksen sisäiset voimavarat ja kyvyt. Tuloksena saadaan joukko oletuksia sisäisistä vahvuuksista ja heikkouksista sekä ulkoisista uhkista ja mahdollisuuksista. Tämä on niin sanottua SWOT-analyysia. Näiden oletusten perusteella voidaan tarkastella kriittisesti, vastaako nykyinen strategia tarkoitustaan. (Day 1986, 7.)

Ulkoisen analyysin tavoitteena on tunnistaa ja ymmärtää organisaation kohtaamat mahdollisuudet ja uhkat. Sen perusteella voidaan tunnistaa myös strategiaan vaikuttavat epävarmuustekijät, jotka liittyvät itse liiketoimintaan tai liiketoimintaympäristöön. (Aaker 1998, 20.) Ulkoisilla voimilla ja olosuhteilla voi olla negatiivisia, positiivisia tai neutraaleja vaikutuksia yrityksen strategiaan ja tulosodotuksiin. Uhkat eli negatiiviset ulkoisen toimintaympäristön vaikutukset haittaavat strategian toteuttamista, lisäävät strategian toteuttamisen riskiä, lisäävät strategian toteuttamiseksi tarvittavien resurssien määrää, alentavat kannattavuutta ja taloudellisia odotuksia. Mahdollisuudet eli positiiviset vaikutukset luovat uuden perustan kilpailuedulle ja mahdollistavat paremmat liiketoimintatulokset. Tasapainottavat tai irrelevantit voimat tukevat ja vahvistavat nykyistä strategiaa ja alentavat riskiä tai parantavat nykyisten strategioiden tulosodotuksia. (Day 1984, 53.)

Ulkoisilla sidosryhmillä on vaikutusta monissa eri suhteissa yrityksen toiminnoille. Sidosryhmät luovat yrityksen ulkoisen toimintaympäristön. Sidosryhmillä on erilaisia, toisinaan ristiriitaisiakin

odotuksia yrityksen toiminnasta. Yrityksen sidosryhmiä ovat mm. asiakkaat, omistajat, kilpailijat, valtio ja muut ulkoiset intressiryhmät. (Shoham & Fiegenbaum 1999.)

Kuvio 11. Strateginen markkina-analyysi



Lähde: Aaker 1998, 19

Asiakasanalyysin tarkoituksena on selvittää, ketkä käyttävät tuotetta, miksi he sitä käyttävät ja millaisia uusia trendejä asiakkaiden keskuudessa on syntymässä (McKercher 1998, 98). Asiakasseg-

menttien ja niiden tarpeiden tunnistaminen määrittelee sen, millä markkinoilla yritys toimii ja miten sen tulisi kohdistaa strategiset voimavaransa. Asiakkaiden motiivien ja tarpeiden tunnistaminen tuottaa tietoa, jota voidaan hyödyntää kilpailuedun ylläpitämisessä ja kehittämisessä. Piilevien tarpeiden tunnistaminen ja niihin vastaaminen vahvistaa yrityksen kilpailuasemaa kilpailijoihin nähden. (Aaker 1998, 20.)

Kilpailija-analyysi lähtee liikkeelle nykyisten ja potentiaalisten kilpailijoiden tunnistamisesta. Yrityksen välittömiä kilpailijoita ovat ne yritykset, jotka tarjoavat samanlaisia tuotteita. Välilliset kilpailijat tarjoavat ns. korvaavia tuotteita, joita asiakkaat voivat käyttää yrityksen tuotteiden sijaan. Yritys voi oppia paljon kilpailijoiltaan, kun se ymmärtää, mitä tuotteita ne tarjoavat, mitkä ovat niiden kohderyhmät ja miksi ne toimivat valitsemallaan tavalla. (McKercher 1998, 96.) Strategian kehittämisessä on tärkeää ymmärtää kilpailijoiden asema, toiminnan tuloksellisuus, tavoitteet, strategiset siirrot, organisaation toimintakulttuuri sekä tunnistaa kilpailijoiden vahvuudet ja heikkoudet. (Aaker 1998, 21; Cravens 1982, Heathin & Wallin 1994, 41 mukaan.) Kilpailijatietoa on saatavissa useista eri lähteistä. Tietoa löytyy yrityksen omista ja toimialaa koskevista julkaisuista sekä tutkimuksista. Tietoa jaetaan sekä virallisesti että epävirallisesti erilaisissa konferensseissa ja tapaamisissa. Suorat haastattelut entisten työntekijöiden, asiakkaiden, jakeluteiden edustajien, toimialan asiantuntijoiden ja viranomaisten kanssa voivat olla hyödyllisiä. (Hooley ym. 1998, 151.) Myös kilpailijoihin kohdistuva benchmarking-tutkimus tuottaa tietoa kilpailijoiden menestystekijöistä.

Markkina-analyysin tavoitteena on arvioida markkinoiden houkuttelevuutta; kannattaako yrityksen investoida markkinoille. Toiseksi pyritään ymmärtämään markkinoiden dynamiikkaa huomioiden strategiaan vaikuttavat uhkat ja mahdollisuudet. Analyysin tulisi sisältää arvioita markkinoiden koosta, kasvumahdollisuuksista, kannattavuudesta, kustannusrakenteesta, jakelukanavista, kysynnän trendeistä sekä toimialan avainmenestystekijöistä. Markkinoiden trendit vaikuttavat tulevaisuuden strategiaan ja eri markkinoiden kannattavuuteen. (Aaker 1998, 22; McKercher 1998, 98.) Markkinoinnin strategisesta analyysistä esitetään kirjallisuudessa useita hiukan erilaisia malleja. Eräät tutkijat liittävät asiakasanalyysin ja markkinoiden segmentoinnin osaksi markkina-analyysia. (Kotler & Fox 1995, Heathin & Wallin 1992, 40 mukaan.) Day (1984, 52) puolestaan liittää nämä kaikki osa-alueet osaksi ympäristöanalyysia. Markkinainformaatiota voidaan koota sekundaarilähteistä tai markkinatutkimuksin (Heath & Wall 1992, 40).

Ympäristöanalyysin tavoitteena on tunnistaa organisaatioon markkinoiden ja kilpailijoiden ohella vaikuttavat voimat, jotka luovat mahdollisuuksia ja uhkia yrityksen ulkopuolelta. Yritysten toimintaympäristöön vaikuttavia tekijöitä on niin runsaasti, että analyysissa on tärkeää rajoittua tarkastelemaan vain kaikkein keskeisimpiä tekijöitä. Ympäristöanalyysi voidaan jakaa viiteen osa-alueeseen, joita ovat teknologiset, lainsäädännölliset, kulttuuriset, taloudelliset ja demografiset tekijät.

Ympäristötekijöistä johtuvista muutosvoimista voidaan esittää seuraavat esimerkit. Teknologinen kehitys muuttaa tuotantoprosesseja; mikä on nyt tehokasta, ei ole sitä ehkä enää huomenna. Uudet tuoteinnovaatiot perustuvat usein teknologian kehitykseen. Julkisyhteisöt ja lainsäädäntö muokkaavat yritysten toimintaympäristöä ja säätelevät niiden toimintaa. Kulttuuriympäristö muokkaa asiakkaiden asenteita ja arvostuksia, mikä vaikuttaa heidän kuluttajakäyttäytymiseensä. Taloudellisten suhdanteiden huomioiminen auttaa ennustamaan toimialojen myynnin kehitystä. Demografiset eli väestön rakenteeseen liittyvät tekijät vaikuttavat kulutuksen rakenteeseen. (Aaker 1998, 24; Heath & Wall 1992, 34-38.)

Sisäisen analyysin tavoitteena on selvittää strategisesti merkittävät organisaation ominaisuudet, yrityksen heikkoudet ja vahvuudet. Vahvuudet ovat erityisiä kykyjä, joiden avulla voidaan hyödyntää ympäristön tarjoamat mahdollisuudet ja torjua uhkat. Heikkoudet haittaavat toimintaa ja epäonnistumisen välttämiseksi yrityksen tulisi päästä niiden yli. (Day 1984, 57.) Yrityksen mahdollisuudet menestyä muuttuvassa ulkoisessa toimintaympäristössä riippuvat liiketoiminnan resursseista kuten henkilöstön kyvykkyydestä ja yrityksen taloudellisesta tilasta. Liiketoiminnan resurssitarpeet muuttuvat ajan myötä. Yrityksen resurssien arviointi on vaikeaa ja edellyttää arvioijalta objektiivisuutta. Sisäisen analyysin kohteena tulisi olla nykyinen strategia, organisaation kyvyt ja rajoitteet, taloudelliset resurssit ja rajoitteet sekä yrityksen heikkoudet ja vahvuudet. (Aaker 1998, 26; McKercher 1998, 100.)

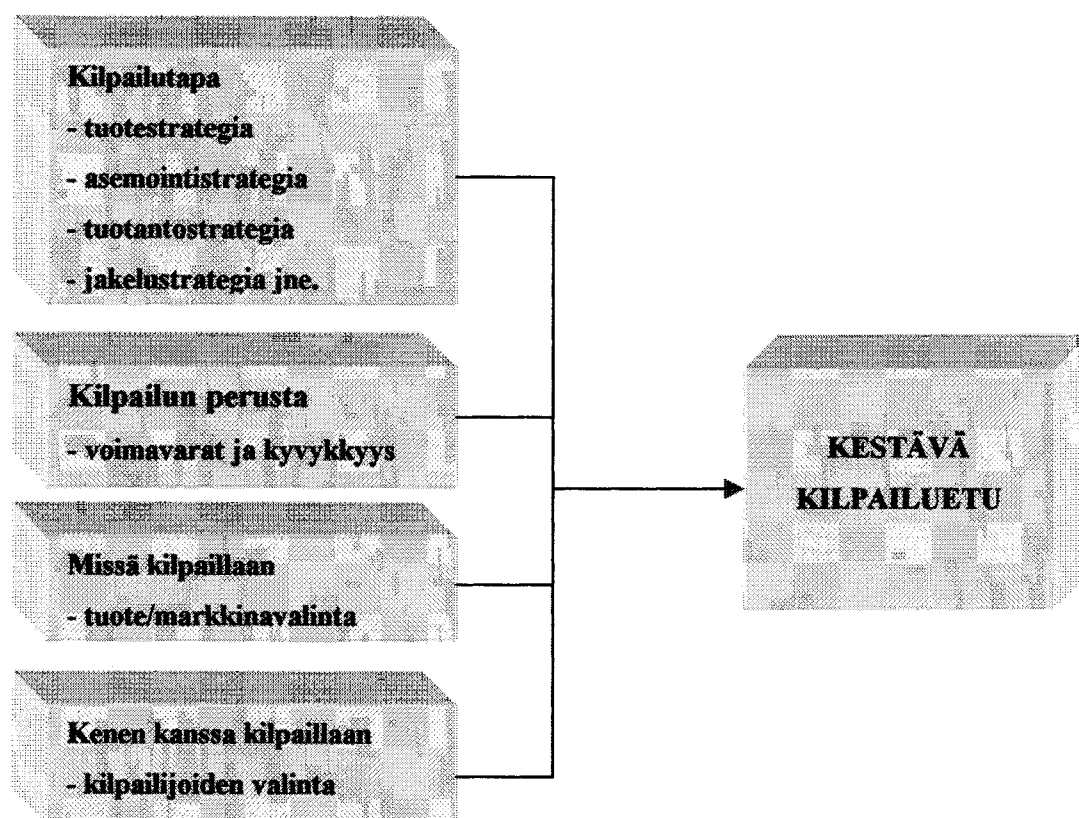
5.2.3 Strategian perustana kestävä kilpailuetu

Avain menestyksekkään strategian muodostamiseen on tunnistaa ja käyttää hyväksi yrityksen ominaisuuksia, jotka luovat sille kestävästä kilpailuetua (kuvio 12). Yleensä erotetaan kaksi kilpailuedun lähdettä: yrityksen ainutlaatuiset voimavarat (resources/assets) ja erityiset kyvyt (skills/capabilities). Kyvyillä tarkoitetaan yrityksen henkilöstön parempaa kyvykkyyttä ja voimavaroilla yrityksen

paremmuuden aineellisia edellytyksiä. Näiden voimavarojen ansiosta yritys voi toteuttaa arvoketjun toiminnot kilpailijoita kustannustehokkaammin tai erilaistaa toimintonsa kilpailijoista. (Bharadwaj & Varadarajan 1993.)

Yritykset kilpailevat keskenään erilaisin toimintokohtaisin strategioin. Strategian sekä yrityksen voimavarojen ja kykyjen tulee pitää sisällään jotakin sellaista, jota kohdemarkkinat arvostavat. Yrityksen tulee ensin päättää, millä markkinoilla se toimii ja kenen tarpeisiin se pyrkii vastaamaan. Kestävän kilpailuedun edellytyksenä on tunnistaa kilpailijat, ja vertailla niiden ominaisuuksia yrityksen voimavaroihin ja kykyihin. Tavoitteena on luoda strategia, joka perustuu sellaisiin vahvuuksiin, joihin kilpailijat eivät kykene vastaamaan. Kestävän kilpailuedun perustana olevien voimavarojen ja kykyjen tulisi joko luoda yritykselle kustannusetua kilpailijoihin nähden tai erilaistaa yritys kilpailijoista. (Aaker 1998, 142.)

Kuvio 12. Kestävä kilpailuetu

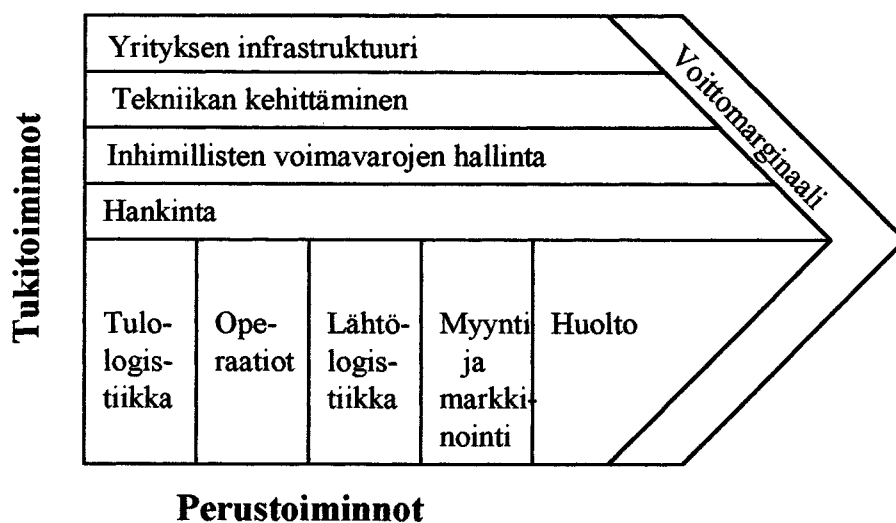


Lähde: Aaker 1998, 142

Kilpailuedun tulee olla todellinen ja riittävän huomattava erilaistaakseen kilpailijasta. Kilpailuedun tulee olla harvinainen, vaikeasti imitoitava ja korvattava, jotta se olisi kestävä kilpailijan reaktioihin ja ympäristön muutoksiin nähden. Kilpailuedun tulee perustua johonkin kuluttajan arvostamaan ominaisuuteen. (Barney 1991, Bharadwaj'n & Varadarajanin 1993 mukaan; Aaker 1998, 143.)

Varhaisempi strategisen ajattelun teoria esitti kaikki yrityksen arvoketjuun (kuvio 13) kuuluvat toiminnot potentiaalisina kilpailuedun lähteinä. Arvioitaessa kilpailijan menestystekijöitä voidaan tarkastella näitä toimintoja. Porterin (1985) esittämä käsite yrityksen arvoketjusta sisältää ensi- ja toissijaisia arvoa luovia toimintoja. Molemmat toiminnot ovat vahvasti sidoksissa toisiinsa. Sisäisten tukitoimintojen asiakkaat ovat organisaation sisällä. Näiden toimintojen tulee olla tehokkaita, jotta ensisijaiset arvoa tuottavat toiminnot saisivat aikaan maksimaalista hyötyä. (Hammer & Stanton 1994, 316.)

Kuvio 13. Arvoketju



Lähde: Porter 1985, 55

Myynti- ja markkinointi on yksi yrityksen ensisijaisista arvoa luovista toiminnoista. Markkinoinnin ja myynnin osalta kilpailijan vahvuuksia ja heikkouksia voidaan tunnistaa tarkastelemalla kilpailijan mainetta, tuotevalikoimaa ja tuoteominaisuuksia, tuotteiden erilaistamisen astetta, markkinoinnin kohdentamista, jakelukanavia, kanavan sisäisiä suhteita sekä markkinoinnin ja myynnin onnistumista. (Aaker 1998, 71-72.)

Jakelujärjestelmiä arvioidessa voidaan pohtia mm. seuraavia kysymyksiä. Mitkä ovat vaihtoehtoisia jakelukanavia? Millaiset trendit vaikuttavat jakelukanaviin? Mitkä kanavat vahvistavat asemaansa? Mitä uusia jakelukanavia on syntynyt ja on syntymässä? Millaiset ovat jakelukanavan sisäiset valtasuhteet ja miten ne ovat muuttumassa? Pääsy tehokkaaseen jakelukanavaan on yksi keskeinen menestystekijä. Kanavavaihtoehdot voivat erota toisistaan eri tavoin. Kanavat vaihtelevat suorista moniportaisiin. Yleensä yritykset käyttävät useiden eri jakelukanavien yhdistelmää. Uuden jakelukanavan kehittäminen voi tarjota kestävän kilpailuedun, joten kanavavaihtoehtoa valitessa olisi syytä ottaa huomioon sekä olemassa olevat että potentiaaliset jakelukanavat. Muutokset jakelukanavissa vaikuttavat markkinoihin ja niiden menestystekijöihin. Sähköinen kauppa muokkaa mm. matkailun jakeluteitä. Jakelukanavan valtasuhteet vaikuttavat kannattavuuteen. Esimerkiksi toimialoilla, joilla ei ole vahvoja tuotebrandeja, jälleenmyyjillä on enemmän valtaa vaikuttaa hinnoitteluun kuin tuottajalla. (Aaker 1998, 89.)

5.2.4 Benchmarking osana strategista suunnittelua

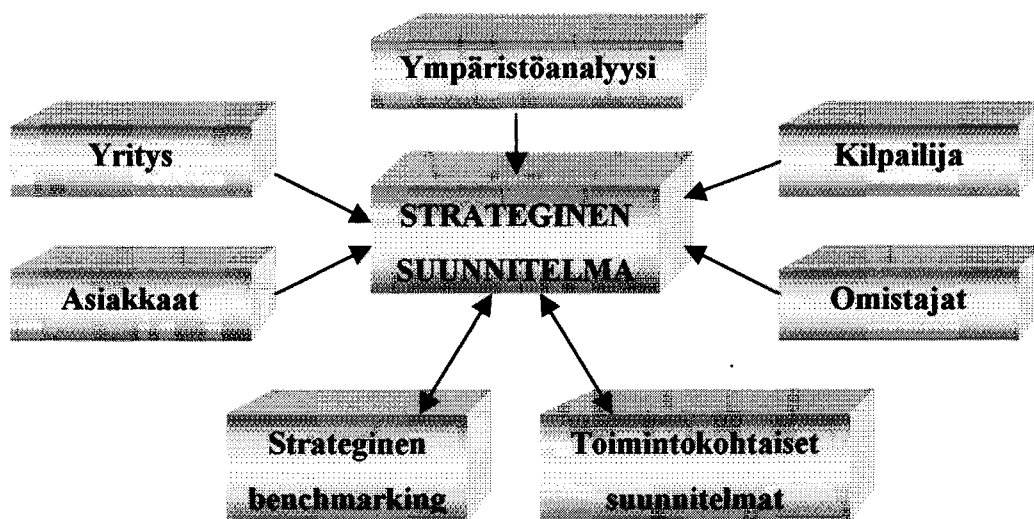
”Benchmarking on jatkuvaa merkittävästi parempien toimintatapojen etsimistä ja käyttöönottoa, mikä johtaa parhaaseen kilpailuasemaan” (Westinghouse Productivity and Quality Center Watsonin 1993, 2 mukaan). ”Benchmarking on systemaattinen ja jatkuva arviointiprosessi; jatkuvaa arviointia ja organisaation liiketoimintaprosessien vertailua johtavien yritysten liiketoimintaprosesseihin sellaisen tiedon saamiseksi, joka auttaa organisaatiota parantamaan omaa toimintaansa” (APQC, American Productivity & Quality Center Watsonin 1993, 3 mukaan). Benchmarking on johtamisikäytäntö, joka helpottaa uuden tiedon jatkuvaa virtaa organisaatioon. Benchmarking on arvioivaa vertailua kahden yrityksen välillä. Sen tavoitteena on ymmärtää, miksi yritysten toiminnoissa on eroja, ja miten parempi toiminnan taso voidaan saavuttaa. (Watson 1993, 46, 48.) Benchmarkingin tavoitteena on vahvistaa liiketoiminnan muutosprosessia, joka johtaa jatkuviin parannuksiin niin tuotteiden, palvelujen kuin prosessien osalta. Liiketoimintaprosessien parantaminen tähtää parempaan asiakastyytyvyyteen ja kilpailuetuun. (Watson 1993.)

Kilpailija-benchmarking on prosessi, jossa verrataan yrityksen strategiaa ja toimintoja omalla toimialalla ja sen ulkopuolella toimiviin parhaisiin yrityksiin (Swain 1993 Hooleyn ym.1993, 150 mukaan). Vastavuoroisuuden periaate on avain menestyksekkääseen benchmarkingiin. Tavoitteena on luoda molempia osapuolia tyydyttävä win-win-tilanne. (Watson 1993, 48.) Yritykset voivat vah-

vistaa kilpailuasemaansa käyttäen hyväkseen toisten yritysten oppimiskokemuksia. Usein toisilla yrityksillä on ollut samanlaisia tai samantyyppisiä ongelmia, joten tiedon jakaminen liiketoimintaprosesseista ja niiden parannuksista lyhentää prosessien kehitysaikaa. Benchmarking mahdollistaa tehokkaamman resurssien käytön, koska silloin kaikkien yritysten ei tarvitse oppia markkinoilla samaa yhä uudelleen. (Watson 1993, 16, 19.)

Benchmarkingia voidaan soveltaa myös strategisessa suunnittelussa, jossa se liittyy luontevasti strategisen suunnittelun prosessiin (kuvio 14). Strateginen benchmarking pureutuu prosessivertailuja syvemmälle, esimerkiksi sellaisiin teemoihin kuten kilpailuetua ylläpitävän ydinosamisen rakentaminen, strategiamuutokset kuten uusien markkinoiden valtaaminen tai uudet tuotteet, uuden liiketoiminta-alueen kehittäminen tai yritysosto. Yrityksen strategisia valintoja verrataan kilpailijan valintoihin. Yrityksen jakelu-, palvelu- tai mainonnan strategiaa voidaan verrata johtavien kilpailijoiden asettamiin standardeihin. Myös asiakkaiden ja omistajien odotukset sekä toimintaympäristö otetaan mukaan analyysiin. (Watson 1993, 34-37.)

Kuvio 14. Strateginen benchmarking osana strategista suunnittelua



Lähde: Watson 1993, 36

Benchmarkingista on laadittu paljon erilaisia malleja. Spendolini (1992) näki kilpailevien mallien sotivan keskenään ja piti sitä osoituksena siitä, että benchmarkingprosessia ei ole vielä riittävän hyvin dokumentoitu tai ymmärretty. Spendolini kehitti yleisen benchmarkingin mallin tiivistäen

siihen useiden yritysten käytännön kokemuksia benchmarkingista. Tätä viisiportaista mallia voi soveltaa mikä tahansa organisaatio mihin tahansa benchmarkingprosessiin:

- 1) Määrittele, mitä haluat benchmarkata. Kenelle, mihin tarkoitukseen ja mitä tietoa tuotetaan?
- 2) Muodosta benchmarking-tiimi. Benchmarkingia voivat toteuttaa niin yksilöt kuin ryhmätkin. Tiimissä on tärkeää määritellä heti aluksi vastualueet.
- 3) Tunnista benchmarking-kumppanit.
- 4) Kerää ja analysoi tietoa.
- 5) Ryhdy tarvittaviin toimenpiteisiin kuten laadi raportti tai esittely ja anna suosituksia tarvittavista muutoksista. Määrittele jatkotoimenpiteet.

Martin (1990) esittää yhdeksän askeleen mallin, johon on poimittu kokemuksia benchmarkingista strategisen suunnittelun tukena.

- 1) Määrittele ja 2) priorisoi benchmarkingin kohteeksi tulevat toiminnot.
- 1) Valitse kohdeyritykset perehtymällä huolellisesti toimialaan ja sen yrityksiin.
- 2) Perehdy ennalta kohdeyrityksiin niin saat enemmän irti haastatteluista. Kysymyksesi osuvat paremmin asian ytimeen. Kiinnostus ja sitoutuminen motivoi kohdeyritystä yhteistyöhön.
- 3) Ota yhteyttä kohdeyrityksiin ja tee selväksi, että lähestyt yritystä, koska se on tunnustettu markkinajohtaja ja koska tunnet voivasi oppia heidän menestyksestään uhkaamatta heidän kilpailuetuaan. Jos kilpailijaa on vaikea lähestyä suoraan, voi tutkimuksen kohdistaa sekundaariseen aineistoon, jota on yleensä runsaasti vapaasti saatavilla.
- 4) Tee varasuunnitelma, jos yritys kieltäytyy yhteistyöstä. Yrityksen kieltäytyessä on mahdollista perehtyä siihen sekundaarisen aineiston perusteella tai valita kohteeksi toiseksi paras yritys.
- 5) Ole valmis vaihtamaan tietoja siinä määrin kuin se on yrityksen kilpailuedun kannalta järkevää.
- 6) Valmistaudu hyväksymään, että benchmarking ei välttämättä tuota ratkaisua ongelmaan.
- 7) Kerää, sovelta ja käytä tietoa ongelman ratkaisemiseksi.

Benchmarkingin kohteena voi olla mikä tahansa arvoketjun toiminto. Yleensä käytettävissä olevat resurssit rajaavat tutkimuksen laajuutta. Yleensä benchmarkingin kohteeksi valitaan jokin keskeinen prosessi, joka liittyy toimialan keskeisiin menestystekijöihin. Menestystekijöiksi kutsutaan niitä

tekijöitä, jotka vaikuttavat eniten kustannuksiin, asiakastyytyvyyteen tai joissa on eniten kehittämismahdollisuuksia. (Hooley ym. 1993, 151.) Toimialan johtavat yritykset ovat ilmeisiä benchmarkingin kohteita. On tärkeää tunnistaa niiden keskeiset menestystekijät markkinoilla; mitä ne tekevät toisin kuin kilpailijat ja mistä erot johtuvat. Benchmarking-tutkimuksessa pyritään ensin tunnistamaan, millä markkinoilla yritykset toimivat, mitkä ovat niiden kohderyhmät, millaisia tuotteita ja palveluja yritykset tarjoavat, miten ne myyvät ja markkinoivat niitä, miten yritykset pyrkivät luomaan kilpailuetua, erilaistamaan ja kehittämään tarjontaansa. Keskeistä on tunnistaa kilpailijoiden heikkoudet ja vahvuudet sekä tunnistaa niiden perusteella tarjoutuvat mahdollisuudet. (Hooley ym. 1998, 156-158.) Tässä tutkimuksessa vertaillaan siis benchmarkingin periaattein kohdealueen ja kilpailevan järvimatkailutarjonnan ulkomaanjakelutieratkaisuja. Matkailualueiden välisen vertailun perusteella pyritään tunnistamaan mahdollisia kehittämistarpeita ja ehdottaa tarvittavia toimenpiteitä.

5.2.5 Strategisten vaihtoehtojen kehittäminen ja arviointi

Strategisen analyysin tarkoituksena on auttaa luomaan strategisia vaihtoehtoja ja luoda niille valintakriteerit. Strategisia vaihtoehtoja voidaan tunnistaa kolmella tapaa. Ensiksi yrityksen tulee tehdä tuote/markkinaratkaisunsa perusteella investointipäätökset; millä markkinoilla yritys aikoo toimia ja mihin se aikoo investoida. Toiseksi sen tulisi kehittää toimintokohtaiset strategiat tuotepolitiikan, valmistuksen, jakelun ym. toimintojen osalta. Kolmanneksi yrityksen tulisi kehittää voimavaroja ja kykyjä kestävän kilpailuedun perustaksi valitsemillaan markkinoilla. (Aaker 1998, 29, 129.)

Strategisen päätöksenteon tulisi perustua kolmentyyppiseen arviointiin. Arvioinnin tulee kattaa organisaation heikkoudet ja vahvuudet. Toiseksi kilpailijoiden vahvuudet, heikkoudet ja strategiat vaikuttavat organisaation valintoihin, sillä organisaation vahvuus on vähemmän arvokas, jos kilpailijan vahvuus tai strategia neutralisoi sen. Kolmanneksi arvioinnin tulee kattaa asiakkaat tarpeineen, markkinat ja markkinaympäristö. Näiden arvioiden pohjalta voidaan määritellä markkinoiden houkuttelevuus valittua strategiaa noudattaen. (Aaker 1998, 129.)

Tavoitteena on luoda strategia, joka hyödyntää liiketoiminnan vahvuuksia ja kilpailijan heikkouksia sekä neutralisoi liiketoiminnan heikkoudet ja kilpailijan vahvuudet. Ihanteellista on kilpailla terveellä, kasvavalla toimialalla noudattaen strategiaa, joka perustuu sellaisiin vahvuuksiin, joita kilpailijat eivät todennäköisesti voi omaksua. (Aaker 1998, 129.)

Strategisten vaihtoehtojen tulee täyttää seuraavat kriteerit. Strategian tulee ottaa huomioon tulevaisuuden skenaariot mahdollisuuksineen ja uhkineen. Strategian tulee tavoitella kestävästä kilpailuetua hyödyntäen organisaation vahvuudet tai kilpailijan heikkoudet sekä neutralisoida organisaation heikkoudet tai kilpailijan vahvuudet. Strategian tulee olla yhdenmukainen organisaation visioiden ja tavoitteiden kanssa. Strategian tulee toteuttamiskelpoinen, sen tulee perustua käytettävissä oleviin resursseihin ja sopia yhteen organisaation ominaisuuksien kanssa. Strategian tulee olla sopia yrityksen muihin strategioihin, sen tulee olla joustava ja hyödyntää tarjoutuvat synergiaedut. (Aaker 1998, 32-33.)

Kilpailustrategiat

Yrityksen kilpailuetu voi perustua kahteen perustavaa laatua olevaan ulottuvuuteen:

1. Asiakkaiden palveleminen siten, että he kokevat yrityksen tuotteen hyödyllisemmäksi (laadultaan paremmaksi) kuin kilpailijoiden tuotteet.
2. Resurssien säästäminen palvelun (tuotteen) tuottamisessa.

Palvelun parantaminen ja resurssien säästeliäämpi käyttö tarjoavat kaksi vaihtoehtoista tietä parantaa liiketoiminnan kannattavuutta. Yleensä niiden katsotaan olevan vaihtoehtoisia, sillä asiakkaan saaman palvelun parantaminen lisää tavallisesti palvelun tuottamisen kustannuksia. (Räsänen 1994, 99-100.) Kilpailuetu määrittää siis yritysten välistä kilpailukykyä kustannusten ja laadun osalta. Porter (1980, 1985) esitti, että kilpailustrategian tulee luoda kilpailuetua joko differoinnin tai kustannusetujen avulla.

Kuvio 15. Kilpailustrategian perusvaihtoehdot

		Kilpailuetu	
		Ainutlaatuisuus	Kustannusjohtajuus
Kilpailukenttä	Koko markkina	Differointi	Kustannusjohtajuus
	Tietty segmentti	Keskittyminen ja differointi	Keskittyminen ja kustannusjohtajuus

Kustannusjohtajuusstrategiassa pyritään saavuttamaan alhaiset kustannukset kilpailijoihin nähden. Yrityksen toiminnan on oltava laaja-alaista, jotta kustannussäästöt olisivat mahdollisia. Kustannussäästöjen lähteet ovat toimialakohtaisia, mutta tavallisimpia lähteitä ovat suurtuotannon edut, yksinoikeutena oleva tekniikka, suosituimmuusasema raaka-aineiden hankinnassa tai nopea eteneminen oppimiskäyrällä. (Räsänen 1994, 101.) Kotler (1997, 271) puhuu differoimattomista markkinoista, joille pyrittäessä tuotteiden on oltava yksinkertaisia vakiotuotteita, joita myydään kaikille segmenteille. Yritys ei kuitenkaan saa jäädä alan keskiverrosta tuotteiden differoinnissa eli erilaistamisessa.

Differointistrategiassa pyritään olemaan ainutlaatuinen joissakin asiakkaiden arvostamissa suhteissa ja pyritään täyttämään asiakkaiden tarpeet kilpailijoita paremmin. Differoidussa markkinoinnissa tarjotaan erilainen tuote kullekin valitulle markkinasegmentille (Kotler 1997, 271). Differointi voi perustua itse tuotteeseen, oheispalveluihin, jakelujärjestelmään, palveluhenkilöstöön tai tuotteen markkinointiin. Differoinnin kohteena voi olla laatu, luotettavuus, maine tai käyttömukavuus. Differointi voidaan toteuttaa esimerkiksi markkinoinnin keinoin luomalla asiakkaalle mielikuva ainutlaatuisesta tuotteesta. Differoijan on saatava tuotteestaan sen verran korkeampi hinta, että se ylittää differoinnin aiheuttamat ylimääräiset kustannukset. Myös differoijan on kiinnitettävä huomiota kustannuksiin ja pidettävä ne lähes yhdenvertaisina kilpailijoiden kanssa. (Räsänen 1994, 101-102; Kotler 1997, 283.)

Menestyksenkäs differointistrategia tuottaa asiakkaalle arvokkaaksi koettua tai todellista arvoa, jota kilpailijoiden on vaikea kopioida. Differoinnin lähtökohtana voi olla keskittyminen laatuun tai vahvan brandin rakentamiseen tai jokin muu piirre kuten innovatiivisuus, asiakaslähtöisyys tai ainutlaatuinen jakelujärjestelmä. Yleisimmät differointistrategiat liittyvät tuotteen kilpailijoita laadukkaampaan toimittamiseen. Laatustrategian tavoitteena on parantaa asiakastyytyväisyyttä, joten sen menestyksenkäs harjoittaminen edellyttää yritykseltä asiakaslähtöisyyttä. Yrityksen johdon tulee sitoutua asiakaslähtöisyyteen ja selvittää asiakkaiden ostopäätöksiin ja tyytyväisyyteen vaikuttavat seikat. (Aaker 1998, 166, 168.) Tuoteuutuudet tai innovaatiot tarjoavat yhä harvemmin pitkäaikaista kilpailuetua, sillä kilpailijat kykenevät kopioimaan tuotteet nopeasti. Tuotteiden elinkaaret lyhenevät jatkuvasti, joten kilpailuetua on yhä vaikeampi saavuttaa tuotetta erilaistamalla. Tuotedifferoinnin rinnalle on kehitettävä pysyvämpiä erilaistumiskeinoja. Yritys voi esimerkiksi differoida tavan, jolla se hoitaa asiakassuhteita. Yritys voi tavoitella kilpailuetua hoitamalla valitsemiaan asiakkaita mahdollisimman yksilöllisesti ja kokonaisvaltaisesti. (Pöllänen 1999, 26.) Kehittyvän teknologian hyödyntäminen tekee siitä myös kustannuksiltaan kilpailukykyistä.

Yrityksen on myös päätettävä, kuinka laajalla kilpailukentällä toimintaa harjoitetaan: toimitaanko kapealla kohdealueella (tietystä markkinasegmentissä) vai laajalla kohdealueella (monissa tai kaikissa segmenteissä). Keskittyminen merkitsee toisaalta kasvun rajoittamista, mutta toisaalta keskittyminen saattaa helpottaa joko kustannusjohtajuuden tai differoinnin tavoittelua. Keskittymällä yhteen tai muutamaani markkinasegmentteihin yritys voi palvella suppeampaa kohderyhmää tehokkaammin kuin kilpailijat laajempaa kohderyhmää ja siten vahvistaa yrityksen asemaa valituilla markkinoilla. Puhutaan myös kapeista markkinasegmenteistä (niche), jotka ovat erillisiä ja kannattavia asiakasryhmiä, joille toistaiseksi ei ole tarjontaa. Nämä asiakkaat ovat halukkaita maksamaan lisähintaa tuotteista, jotka tuottavat muita enemmän hyötyä. Niche-markkinat sopivat pienille ja keskisuurille yrityksille markkinoilla, joilla suuret yritykset dominoivat. Kun resurssit ovat rajalliset, keskittyminen vähentää suurten kilpailijoiden luomia kilpailupaineita. (Aaker 1998, 190; Hooley ym. 1998, 315.)

5.3 Tutkimuksen viitekehys

Tutkimuksen viitekehystä havainnollistaa kuvio 14 sivulla 78. Markkinoinnin strategisen analyysin perusteella voidaan tunnistaa tutkimuksen kohteena olevien matkailuyrityksen vahvuudet ja heikkoudet sekä ulkoisen toimintaympäristön luomat uhkat ja mahdollisuudet. Tässä tutkimuksessa yritysanalyysi noudattaa pääpiirteissään edellä esitettyä Aakerin strategisen analyysin mallia (kuvio 11 sivulla 65). Aluksi perehdytään kirjoituspöytätyökirjaksi kysyntää ja markkinoita koskevaan sekundaariaineistoon, jonka perusteella analysoidaan markkinointiyhteistyön mahdollisuuksia, matkailun jakelutierat-kaisuja sekä järvimatkailutuotteiden markkinapotentiaalia.

Yrittäjähaastattelujen (liite 1) perusteella analysoidaan yritysten sisäisten tekijöiden ohella toimintaympäristöön, kilpailuun ja yrityksen sidosryhmiin liittyviä tekijöitä. Strategisen analyysin perusteella luodaan kohdeyritysten kehittämistarpeista kokonaiskuva, jonka perusteella tässä tutkimuksessa tarkastellaan mahdollisuuksia kehittää toimintokohtaisista strategioista ulkomaan jakelustrategiaa.

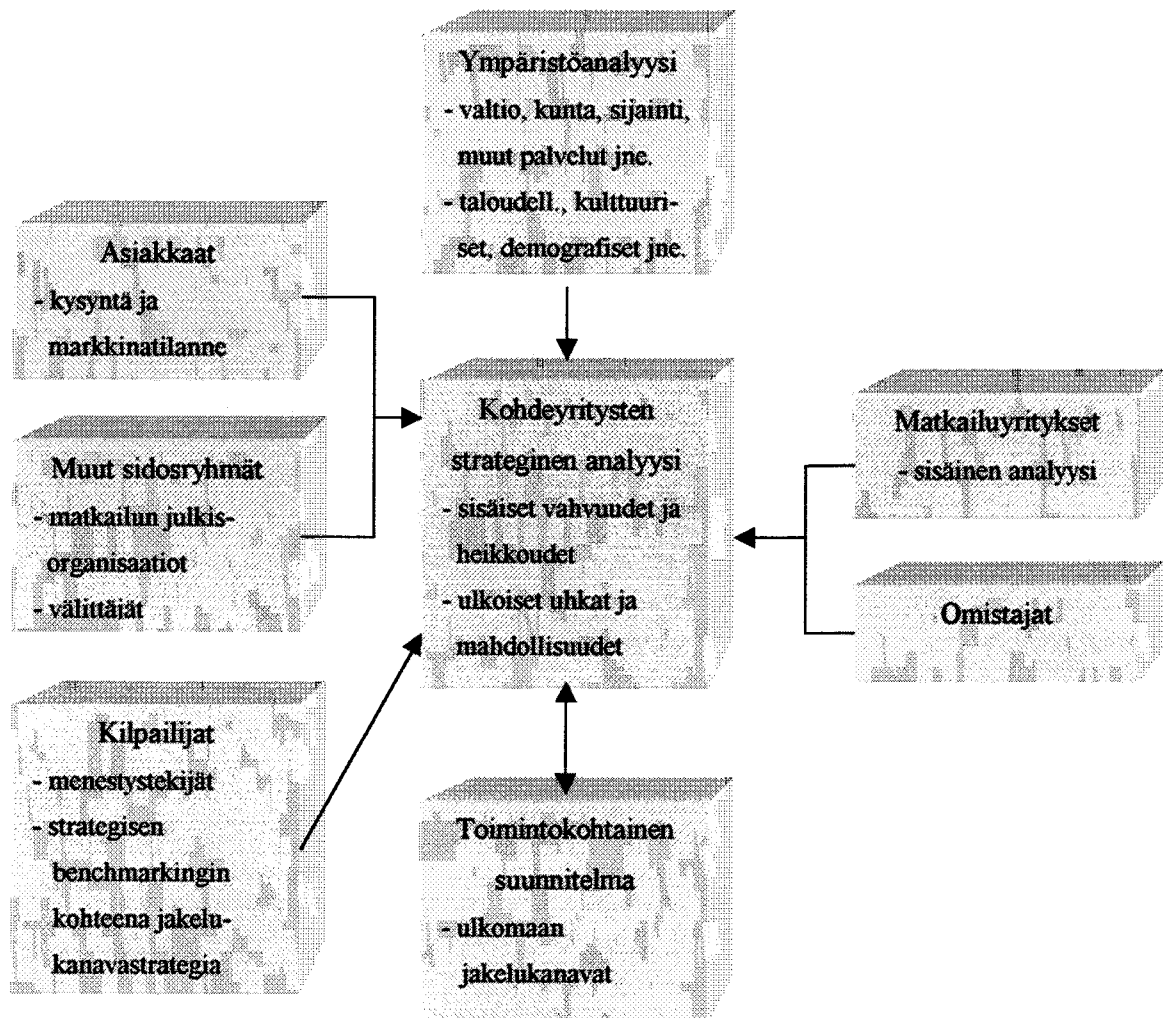
Benchmarkingin periaattein, vertailemalla kohdealueen ja johtavien, kilpailevien matkailualueiden toimintaa, pyritään arvioimaan ja kehittämään järvimatkailuyritysten ulkomaanmyyntitoimintoja. Tavoitteena on tunnistaa kilpailijoiden menestystekijät ulkomaanmyyntistrategian osalta. Tarkoitus

on selvittää, miten kilpaileva matkailualue on organisoinut ulkomaanmyyntitoimintonsa eli mm. mitä vaihtoehtoisia jakelukanavia käytetään, millaisia kokemuksia on eri jakelukanavien käytöstä, ja onko myyntikanavassa mukana incoming-matkatoimistoja. Benchmarkingin kohteeksi valitaan kilpailevia matkailualueita MEK:issä toimivien matkailun asiantuntijoiden suosituksesta. Kilpailijatiedon lähteenä käytetään matkailun alueorganisaatioiden edustajille tehtyjä teemahaastatteluja (liite 2).

Ulkomaanmyyntistrategiaa tarkasteltaessa jakelukanavan jäsenet eli välittäjät ovat keskeinen matkailuyrityksen sidosryhmä, jolla on hallussaan runsaasti ajankohtaista markkinatietoa lopullisista asiakkaista ja heidän tarpeistaan. Haastattelemalla jakelukanavan jäseniä (liite 3) pyritään selvittämään mm. millaisia jakelukanavavaihtoehtoja yritysten tuotteille on tarjolla, mitä tuotteilta ja palveluilta odotetaan, mitä palvelun tuottajilta odotetaan ja millaisin edellytyksin yhteistyösuhde jakelukanavan jäsenten välillä voi toimia. Jakelukanavan jäsenet voivat kertoa, mitkä ovat eri jakelukanavien vahvuudet ja heikkoudet, ja millaiset trendit tulevat todennäköisesti vaikuttamaan jakeluun toimialalla.

Tutkimuksen tuloksena pyritään luomaan kokonaiskuva järvimatkailun menestystekijöistä kohdeyritysten kannalta ja arvioidaan sitä, millainen ulkomaanjakelustrategia vahvistaisi niiden kilpailukykyä kansainvälisillä markkinoilla ja millaisia yhteistyömahdollisuuksia on olemassa järvimatkailuyritysten ja incoming-matkatoimistojen välillä.

Kuvio 16. Tutkimuksen viitekehys (vrt. Aaker, kuvio11 sivulla 65; Watson, kuvio 14 sivulla 71)



6 JÄRVIMATKAILUMARKKINAT

6.1 Matkailun alueellinen markkinointiyhteistyö

6.1.1 Matkailun kehittäminen Jämsän seudulla

Tutkimuksen toimeksiantajana on kuntien perustama seutukunnallinen kehittämissyhtiö, jonka tehtäviin kuuluu myös seudun matkailun kehittäminen. Jämsän Seutukunnan Kehitys Oy, jonka aputoiminimi on Jämsek, on perustettu vuonna 1994 Jämsän, Jämsänkosken ja Kuhmoisten yhteiseksi aluekehittämisen-, elinkeino- ja matkailupalveluyhtiöksi. Korpilahti on ollut yhtiön osakkaana vuodesta 1998. Jämsekin tehtävänä on luoda edellytyksiä seutukunnan elinkeinoelämän kehittämiseksi. Jämsek edistää yritysten perustamista ja keskinäistä yhteistyötä sekä kuntien ja elinkeinoelämän yhteistoimintaa. Jämsek tekee seutukuntaa tunnetuksi harjoittamalla matkailun ja muun elinkeinoelämän yhteismarkkinointia. Jämsekin Jämsän toimistossa sijaitsee matkailuneuvontapiste, josta matkailijat saavat tietoa mm. seudun matkailukohteista, majoitustiloista, tapahtumista sekä aktiviteetista. (Jämsän Seutukunnan Kehitys Oy – esittely.) Jämsek ei harjoita varsinaista liiketoimintaa. Matkailutuotteiden myyntiä ei harjoiteta kaupallisesti, vaan alueen yritysten tuotteita välitetään ilman provisiota matkailijoille. Toiminnot rahoitetaan sekä julkisin varoin että yritysten omilla panoksilla yhteismarkkinoinnin eri toimenpiteisiin.

Jämsek on siis seudullinen matkailuorganisaatio, joka toimii aktiivisesti yhteistyössä muun muassa Jämsän seudun matkailuyritysten, matkailun seutu- ja alueorganisaatioiden, ennen kaikkea Keski-Suomi Loma-Suomen ja valtakunnallisten organisaatioiden kuten MEK:in kanssa. Viime vuosina seuduille on siirretty yhä suurempi vastuu oman seutukunnallisen matkailutoimialan kehittämisestä ja markkinoinnista. Erityisesti kotimaan matkailussa seutuorganisaatiot yhdessä alueensa yrittäjien kanssa vastaavat itse oman alueensa matkailumarkkinoinnista. (Matkailun maakunnallinen kehittäminen ja markkinointi.) Sen sijaan ulkomaanmarkkinointia harjoitetaan yhteistyössä muiden seutujen kanssa. Seutu- ja maakuntatason yhteistyö on matkailuyritysten kannalta tärkeää, sillä yksittäisten kohteiden vetovoima ei useinkaan riitä houkuttelemaan tarpeeksi asiakkaita. Voimien kokoaminen, yhteinen tuotekehitystyö ja markkinoinnin koordinoiminen alueen imagon nostamiseksi tuovat yrityksille selvää etua. (Aalto ym. 1999, 16.)

Tämä tutkimus tarkastelee mahdollisuuksia Keski-Päijänteen aiempaa aktiivisempaan matkailulliseen hyödyntämiseen ja toimii esiselvityksenä seudun järviluontoon perustuvan matkailun kehittämiseksi. Seudullinen kehittämistyö olisi tärkeää suhteuttaa osaksi laajempaa matkailun yhteistyökokonaisuutta. Tätä kokonaisuutta tarkasteltaessa on aiheellista kartoittaa myös matkailu-yrittäjien näkemyksiä uusista, laajemman yhteistyön mahdollisuuksista.

6.1.2 Maakunnallinen matkailuyhteistyö

Keski-Suomi Loma-Suomi on Keski-Suomen liiton ylläpitämä matkailutoimisto, joka toimii matkailun alueorganisaationa Keski-Suomen maakunnan alueella. Alueorganisaatio toimii yhteistyössä seudullisten matkailuorganisaatioiden ja valtakunnallisten organisaatioiden kuten Matkailun edistämiskeskuksen kanssa. Keski-Suomi Loma-Suomi koordinoi suurempia maakunnallisia markkinointitoimenpiteitä ja ulkomaan perusmarkkinointia, edustaa koko maakuntaa kansainvälisissä matkailun myyntitilaisuuksissa ja osallistuu eri kanavien kautta toteutettavaan kohdennettuun ulkomaanmarkkinointiin. (Matkailun maakunnallinen kehittäminen ja markkinointi.)

Keski-Suomi Loma-Suomi pyrkii vahvistamaan Keski-Suomen matkailullista asemaa tulevilla Järvi-Suomi -yhteistyöalueella. Keski-Suomi Loma-Suomen toimintasuunnitelmassa todetaan: ”Matkailun heikoin lenkki on myynti. Keski-Suomessa on jatkettava matkailun markkinoinnin ja myynnin organisointia. Kaikkiin tuleviin markkinointisuunnitelmiin ja –toimintoihin edellytetään liittyvän myynnin suunnittelu.” Markkinointitoimenpiteitä ei hyväksytä ja niille ei myönnetä tukea, ellei niissä ole mainittu, miten myynti tapahtuu. (Matkailutoimiala – toimintasuunnitelma 1999, 3.) Tässä tutkimuksessa tarkastelen mahdollisuuksia lisätä Keski-Päijänteen järviluontoon perustuvien tuotteiden ulkomaanmyyntiä incoming-matkatoimistojen välityksellä. Keski-Suomen matkailun vientitoimintoja pyritään laajentamaan Järvi-Suomi -hankkeen yhteydessä. (Matkailutoimiala – toimintasuunnitelma 1999, 8.) Niin Keski-Suomessa kuin muuallakin sisä-Suomen järvi-alueella ulkomaanmarkkinointi ei ole kaikilta osin tuottanut tulosta, eikä myynti lähtenyt toivotulla tavalla kasvuun. Koska ulkomaisille markkinoille on usein luontevampaa pyrkiä suuralueyhteistyössä kuin yhtenä maakuntana, on markkinointiyhteistyön laajentamista kaavailtu koko Järvi-Suomen alueen kattavaksi. Seuraavassa esitetään lähemmin Järvi-Suomi –hankkeeseen liittyviä suunnitelmia, jotka toteutuessaan tulevat vaikuttamaan niin seudullisten kuin alueellisten matkailuorganisaatioiden ulkomaanmarkkinointiin.

6.1.3 Matkailun suuralueysteistyö

Menestyksenkäs matkailun ulkomaanmarkkinointi edellyttää suurten ja profiililtaan riittävän erilaisen markkinoinnin yhteistyöalueiden muodostamista. Tavoitteena pidetään, että Suomessa olisi korkeintaan neljä tällaista aluetta: Eteläinen Suomi, Suomen Länsi, Järvi-Suomi ja Lappi. Järvi-Suomen muodostaisivat seuraavat yhdeksän maakuntaa: Häme, Päijät-Häme, Pirkanmaa, Etelä-Karjala, Etelä-Savo, Pohjois-Savo, Pohjois-Karjala, Kainuu ja Keski-Suomi. Koko Järvi-Suomen kattavasta yhteistyöalueesta on käyty keskustelua jo lähes neljännesvuosisadan ajan. Vasta 1990-luvulla alkoivat asenteet muuttua ja luoda realistisia edellytyksiä suuralueen toteuttamiselle. Maantieteellisestä suuruudestaan huolimatta Järvi-Suomi olisi profiililtaan melko yhtenäinen alue. Kaikki alueen kaupungit ovat vesistöjen ympäröimiä ja monet niistä ovat suomalaisittain suuria, mutta keskieuropalaisella mittapuulla pienehköjä taajamia. Maalais kuntien ilmeessä vesistöt ovat lähes poikkeuksetta keskeinen elementti. Kokonaisuutena tarkastellen kesä on Järvi-Suomen matkailullinen pääsesonki, mutta vahvaa talvitarjontaa löytyy koko alueelta. (Järvi-Suomi liiketoimintasuunnitelma – luonnos 23.11.1999, 2-3.)

Järvi-Suomi on 1990-luvulla menettänyt markkinaosuuksiaan kaikilla muilla markkina-alueilla paitsi Venäjän ja Viron lähimarkkinoilla. Alueen markkinointi on pirstaloitunut liian pieniin yksiköihin. Tästä on seurannut tehottomuutta ja päällekkäistä toimintaa, eikä pienillä resursseilla ole saatu aikaan riittävästi näkyvyyttä ja tunnettuutta kansainvälisillä markkinoilla. (Järvi-Suomi liiketoimintasuunnitelma – luonnos 23.11.1999, 3.)

Järvi-Suomen on tarkoitus toimia kokoavana ”sateenvarjona” ja vahvana tuotemerkkinä, jota alueet voivat hyödyntää omassa markkinoinnissaan. Järvi-Suomea markkinoidaan nimellä Lakeland – Finland, jonka brandina on järviluonto. Nimivalintaa perustellaan seuraavasti. Nimi kuvaa hyvin aluetta ja sen luontaisia vahvuuksia. Nimen lanseeraus on jo aloitettu Itä-Suomessa ja sen maantieteellinen laajentaminen on helpompaa kuin täysin uuden nimen kehittäminen. Täysin uusi nimi hämärtäisi tuotekuvaa ja sen lanseeraaminen vaatisi huomattavaa taloudellista panosta. Hankalista suomalaisista nimistä kuten Näsijärvi tai Päijänne ei voi tulla laajasti ulkomailla tunnettua merkkiä. (Järvi-Suomi liiketoimintasuunnitelma – luonnos 23.11.1999, 31, 27.)

Käytännössä Järvi-Suomi voisi olla alueeltaan erilainen eri markkinoilla ja eri kampanjoissa. Tarpeen mukaan Järvi-Suomi jakautuisi edelleen neljään osa-alueeseen, joiden alustavat työnimet ovat

Tavastia Region, Päijänne Region, Saimaa Region ja Wilderness Region. Kaikille alueille yhteisiä vahvuuksia ja teemoja ovat mökit ja laivat. Järvi-Suomen tuotteiston perusrungon muodostavat mökit, laivat, aktiviteetit ja teemat/kulttuuri. Päijät-Häme ja Keski-Suomi esiintyisivät nimellä Päijänne-Region, ja niiden yhteisiä vahvuuksia olisivat liikuntalomailu, urheilutapahtumat, kalastus ja talviurheilu. (Järvi-Suomi liiketoimintasuunnitelma – luonnos 23.11.1999, 27, 31.)

Järvi-Suomen yhteismarkkinointia toteutettaisiin lähinnä Keski-Euroopan ja kaukomarkkinoilla, joilla siitä olisi saatavissa eniten hyötyä. Järvi-Suomen suuralueen hallinnointi on tarkoitus pitää mahdollisimman keveänä. Organisaatiossa toimisi markkinointipäällikkö ja neljä tuotepäällikköä. Kustakin teema-alueesta vastaamaan palkattaisiin tuotepäälliköt, joiden tehtävänä olisi koota vientimarkkinoille sopivia tuotteita ja tuotekokonaisuuksia, osallistua tuotteistamiseen ja yhteismarkkinoinnin kehittämiseen. (Järvi-Suomi liiketoimintasuunnitelma – luonnos 23.11.1999, 33.)

6.2 Suomalaisen matkailupalvelujen jakelukanavat

6.2.1 Kotimaassa ja ulkomailla

Vapaa-ajan matkailussa markkinoinnin ja jakelun toteutus on yleensä liikematkailua hajanaisempaa. Suurin osa varauksista tehdään suoraan palvelun tuottajalta. Erityisesti tämä pätee kotimaan matkailussa. Toisaalta vapaa-ajan matkailutuote on yhä useammin paketoitu valmismatkaksi, joka sisältää kuljetus-, majoitus- ja ohjelmapalveluja. Tällöin tuotteen jakelusta vastaavat entistä enemmän jälleenmyyjät - liikenneyhtiöt ja matkatoimistot. Vapaa-ajan matkailun kotimaisten tuotteiden ongelmia ovat kapasiteetin pirstoituneisuus, pienet yksiköt ja vakiintuneiden myynti- ja markkinointikanavien puuttuminen. Tästä johtuen markkinointi on usein satunnaista ja mainonta ei ole erottuvaa. Samoin se hankaloittaa jakelutien valintaa, yritysten välistä yhteistyötä ja valmiiden pakettimatkatuotteiden luomista. Pakettimatkatuotteiden tuottaminen edellyttää volyyymia, jota pienet yritykset eivät pysty yksinään tarjoamaan. Näin ollen kotimaanmatkailussa palvelut markkinoidaan siten, että ne myös varattaisiin suoraan tuottajalta. Jos markkinointi- ja jakelutieyhteistyötä pystyttäisiin edistämään, pienten ja keskisuurten matkailuyritysten käyttöasteet paranisivat. Yhteistyö mahdollistaisi myös nykyistä tehokkaamman tarjonnan ulkomailla, sillä ulkomaankauppa edellyttää aiempaa parempaa jakelutien hallintaa. (Boxberg, 1995, 6.)

Ulkomaisten matkanjärjestäjien osuus suomalaisten matkailutuotteiden jakelijoina on kasvamassa. MEK:in Tapahtumayksikön koordinoimia ulkomaanmarkkinointitapahtumia ovat joka toinen vuosi järjestettävät Finland Purpuri Travel Market (kaikki Suomi-tuotteet), Finland Savotta Travel Market (kesä- ja maaseutumatkailutuotteet) ja Finland Snowball Travel Market (talvituotteet), joihin kutsutaan merkittävimmät Suomea myyvät matkanjärjestäjät kaikista maanosista (MEK:in mukana markkinoilla). Boxberg (1995, 27) mainitsee aktiivisia Suomi-myyjiä olleen maailmalla 1990-luvun puolivälissä noin 600. Näistä 70 prosenttia oli valmiita ostamaan tuotteensa suoraan matkailupalvelujen tuottajilta ja 30 prosenttia turvautui incoming-matkatoimistoihin. Edellä mainittuihin lukuihin sisältyvät toimistot ovat kaikki matkanjärjestäjiä, joiden oma jakelutie kulkee edelleen jälleenmyyjä-matkatoimistojen kautta lopullisille asiakkaille. Suomalaisen matkailuyrittäjän kannalta katsoen halutuimpia kumppaneita ovat ryhmiä tuovat toimistot, joita ovat lähinnä bussimatkanjärjestäjät. (Boxberg, 1995, 27.)

Suomalaisia matkailutuotteita myydessään ulkomaiset matkanjärjestäjät käyttävät tietolähteinään eniten suomalaisia yhteistyökumppaneitaan (55 %) sekä messuja ja myyntitilaisuuksia (32%). Alueorganisaatioita ja MEK:in ulkomaantoimistoja käytetään jonkin verran. Varsinkin luontomatkailuun erikoistuneiden, pienten matkanjärjestäjien pyrkimyksenä on tehdä yhteistyötä suoraan tuottajien kanssa ilman suomalaisia välittäjiä. Tämä koskee ennen kaikkea niitä matkanjärjestäjiä, joiden ohjelmassa Suomi on ollut jo pitkään ja jotka sisällyttävät suomalaisia tuotemoduleja omiin laajempiin ohjelmiinsa. (Aalto ym. 1999, 15.)

6.2.2 Esimerkkinä ohjelmapalveluiden jakelutiet

Ohjelmapalveluilla on kaksi toisistaan selvästi poikkeavaa jakelutietä. Varaus tehdään suoraan tuottajalta tai tuote sidotaan osaksi pakettia, joka on varattavissa jonkin liikenneyhtiön tai matkanjärjestäjän jakelutien kautta. (Boxberg 1995, 14.) Useimmiten ohjelmapalveluyritys löytää ensimmäiset myyntikanavansa yhteistyössä alueensa hotelliyritysten kanssa. Kehittyneemmät ohjelmapalveluyritykset toimivat suoraan matkanjärjestäjäportaan kanssa. Incoming-matkatoimistot vastaavat tuotteiden paketoinnista charter-, ryhmä-, kokous- ja kannustematkailijoille. Tuotteella on yleensä silloinkin jokin ulkomainen välikäsi kuten matkatoimisto, matkanjärjestäjä tai incentive-talo. (Harju-Autti 1999, 28.)

Ohjelmapalveluiden käyttäjät ovat yhä useammin ryhmiä. Ryhmät ostavat mielellään palvelut kokonaispakettina. Yleensä suuret tuottajat saavat tuotteensa helpommin osaksi paketteja, kun taas pienet ja aloittelevat yritykset joutuvat useimmiten käyttämään suoraa jakelukanavaa. Ulkomaanmarkkinoilla ohjelmapalveluyrityksille parhaita jakeluteitä ovat liikenneyhtiöt, incoming-toimistot ja ulkomaiset matkanjärjestäjät. Näiden kautta yritykset saavat noin 50 prosenttia ulkomailta tulevista asiakkaistaan. (Boxberg 1995, 14.)

Tampereen yliopiston Liiketaloudellinen tutkimuskeskus toteutti vuonna 1999 tutkimushankkeen, jonka tavoitteena oli hankkia tietoa matkailualalla toimivien ohjelmapalveluyritysten markkinointi- ja myyntiverkostoista sekä niiden taloudellisesta ja toiminnallisesta merkityksestä. Hankkeen osana toteutettiin kyselytutkimus, joka kohdistettiin sekä ohjelmapalveluja tuottaville yrityksille että niitä markkinoiville kotimaisille organisaatioille. Seuraavassa käydään lyhyesti läpi tämän tutkimuksen kannalta keskeisiä tutkimustuloksia.

Toiminnallisten ja elämyksellisten matkatuotteiden ja tuotekokonaisuuksien kysyntä on lisääntynyt 1990-luvulla merkittävästi. Alalle on tullut runsaasti uusia yrityksiä ja alan tarjonta on monipuolistunut. Ohjelmapalveluyrityksiä arvioidaan olevan maassamme noin 500, joista puolet on perustettu 1990-luvulla. Yritykset ovat keskimäärin melko pieniä ja 70 prosentilla yrityksistä liikevaihto on alle miljoona markkaa. Ohjelmapalveluyritysten asiakkaista 80 prosenttia on suomalaisia ja eniten ulkomaisia asiakkaita tulee Saksasta, Ruotsista ja Venäjältä. Puolet ohjelmapalveluja ostavista asiakkaista on yritysasiakkaita ja puolet vapaa-ajan matkailijoita. Välittäjäorganisaatioiden ohjelmapalveluja ostavista asiakkaista 65 prosenttia on suomalaisia, eniten ulkomaisia asiakkaita tulee Saksasta, Venäjältä ja Englannista. Yli 60 prosenttia kaikista asiakkaista on yritysasiakkaita. (Aalto ym. 1999, 4, 85; Elämysmatkailussa kysyntäpotentiaalia ja kehittämishaasteita 2000.)

Ohjelmapalvelujen kysynnän kasvuodotukset olivat kyselyn perusteella positiiviset sekä ohjelmapalveluyrityksissä ja että niiden palveluja markkinoivissa ns. välittäjäyrityksissä. Välittäjäyritykset uskoivat eniten luontoretkien ja seikkailutuotteiden kysynnän vahvistumiseen. Välittäjäyritykset arvioivat ohjelmapalveluista saamansa imagohyödyt merkittäviksi. Palvelujen tuottajat ja välittäjät eivät ole täysin tyytyväisiä keskinäiseen yhteistyöhön vaan molemmat osapuolet näkevät tärkeäksi kehittää tuotteiden sisältöä ja laatua sekä yhteistä markkinointiviestintää. Tutkimusjohtaja Talonen nostaa esiin keskeiset kehittämistarpeet: ”Asiakasnäkökulmaa on syytä vahvistaa tuotekehityksessä ja toisaalta jo toimivien ohjelmapalveluyritysten kehittämiseen kannattaa kohdentaa voimavaroja.” Sekä ohjelmapalveluyritykset että välittäjäyritykset olivat kohtuullisen tyytyväisiä

matkailualan kehittämisprojektien tuloksiin. Vastanneiden mielestä projektit ovat avanneet uusia markkinointikanavia ja vahvistaneet vanhoja yhteistyösuhteita sekä antaneet lisää tietoa asiakkaiden toiveista ja kilpailutilanteesta alalla. (Elämysmatkailussa kysyntäpotentiaalia ja kehittämishaasteita 2000.)

6.2.3 Esimerkkinä myyntikanavat Venäjälle

Maaseudun matkailumarkkinoinnin kehittämisohjelmassa perehdyttiin maaseudun matkailupalvelujen markkinointi- ja myyntikanaviin Venäjän markkina-alueella. Tutkimus toi esiin mielenkiintoisia erityispiirteitä sikäläisistä markkinoista ja niillä toimivista myyntikanavista. Tutkimus toteutettiin kuluttajakyselyin sekä haastattelemalla matkailualalla toimivia henkilöitä Venäjällä ja Suomessa. (Maaseudun matkailumarkkinoinnin kehittämisohjelma Venäjän markkina-alueelle 1999.)

Venäläiset matkustavat ulkomaille hankkien tarvittavan informaation ja ostamalla palvelut paikallisista matkatoimistoista. Matkatoimistojen uskotaan säilyvän jakelutienä Venäjällä jatkossakin, sillä kieliongelmat, viisumien järjestäminen ja informaation puute lomaviettomahdollisuuksista ulkomailta vaikeuttavat suorien varausten tekemistä. Suomen Pietarin pääkonsulinvirastoon on akreditoitunut noin 200 matkatoimistoa. Näillä toimistoilla on oikeus anoa Suomeen matkustaville asiakkailleen viisumeja. Suuri määrä muiden kaupunkien matkatoimistoja käyttää hyväkseen akreditoituneiden matkatoimistojen oikeutta anoa viisumeja ilman omaa oikeutta viisumien anomiseen. Vaikka ulkomaanmatkailu edelleenkin lisääntyisi Venäjältä niin matkatoimistojen määrän ennakoidaan vähenevän. Kilpailu alalla karsii yrityksiä, mutta toisaalta uusia matkatoimistoja perustetaan suurten kaupunkien ulkopuolelle. Moskovan ja Pietarin ulkopuolella sijaitsevat matkatoimistot myyvät yleensä moskovalaisten ja pietarilaisten matkanjärjestäjien matkoja. Matkatoimistojen erikoistuminen on hiljalleen käynnistymässä myös Venäjällä. (Maaseudun matkailumarkkinoinnin kehittämisohjelma Venäjän markkina-alueelle 1999, 89)

Matkailumainonnan vaikutuksesta kuluttajaan tutkimustulokset olivat ristiriitaisia. Kaikki tutkimukseen osallistuneet korostivat ”puskaradion” merkitystä venäläisten ulkomaanloman valinnassa. Puskaradio, ts. sukulaisten ja tuttavien suositukset, on keskeinen vaikutuskanava noin 70 prosentille venäläismatkailijoista. Suomen kansainvälinen kilpailuasema on Pietarin matkailumarkkinoilla tällä hetkellä vahva. Suomen merkittävin kilpailuetu on edullinen maantieteellinen

sijainti ja toimivat liikenneyhteydet Pietariin. Pietarin alueelta arvioidaan tulevan 60-70 prosenttia kaikista Suomeen tulevista venäläisistä. Turvallisuus, rauhallisuus, puhtaus, tasokkaat palvelut ja infrastruktuuri sekä ostosmahdollisuudet koettiin Suomen erityisiksi myyntivalteiksi Venäjän matkailumarkkinoilla. Kilpailijoita Suomelle ovat monet eksoottisemmat kohdemaat sekä Baltian maat. Etenkin Viron sijainti on edullinen suhteessa Pietarin markkina-alueeseen. Alhainen hintataso, kehittyvät matkailupalvelut ja leudompi ilmasto lisäävät Viron vetovoimaa. (Maaseudun matkailumarkkinoinnin kehittämisohjelma Venäjän markkina-alueelle 1999, 90)

Tutkimukseen haastatellut venäläiset katsoivat, että suomalaiset matkailuyritykset eivät ole riittävän aktiivisesti solmineet yhteistyökontakteja venäläisiin matkatoimistoihin. Suomalaiset haastatellut pitivät perusteltuna varovaista etenemistä yhteistyön aloittamisessa. Tällä halutaan lieventää venäläisten matkatoimistojen kanssa tapahtuvaan yhteistyöhön liittyviä epävarmuustekijöitä. Osa venäläisistä haastatelluista epäili, löytyykö Suomesta riittävästi resursseja ja halua ottaa vastaan kaikkia niitä uusia venäläismatkailijoita, jotka ovat halukkaita matkustamaan Suomeen. Matkailupalveluiden kapasiteetin epäiltiin olevan liian vähäistä venäläisten matkailuun sesonkiaikana. Samoin kiinnitettiin huomiota venäläismatkailijoiden paikoitellen saaman palvelun huonoon laatuun sekä kieli- taidon ja opasteiden vähäisyyteen ja puutteeseen. (Maaseudun matkailumarkkinoinnin kehittämisohjelma Venäjän markkina-alueelle 1999, 92-93.)

Matkatoimiston henkilökunnan ammattitaidolle ja suhdeverkostoille annettiin suuri painoarvo yhtenä matkapäätökseen vaikuttavista tekijöistä. Yleinen tietotaso ulkomaan matkailukohteista on varsin rajallinen, joten matkatoimistovirkailijoiden kertomilla tiedoilla ja kokemuksilla uskottiin olevan huomattavaa merkitystä. Usein kuluttajien ei uskota matkatoimistoon mennessään vielä tietävän tarkalleen, minkä matkan he tulevat ostamaan. Venäläiset matkatoimistoalan haastateltavat korostivat henkilöstönsä myyvän tehokkaimmin niitä kohteita, joissa he ovat itsekin vierailleet ja joista heillä on omakohtaista kokemusta. Siten haastateltavat kehottivat suomalaisia matkailuyrityksiä esittelemään matkailutuotteitaan nykyistä enemmän venäläisille matkatoimistovirkailijoille paikan päällä Suomessa, ja siten motivoimaan heitä myymään matkailutuotteitaan. (Maaseudun matkailumarkkinoinnin kehittämisohjelma Venäjän markkina-alueelle 1999, 93.)

Enemmistö haastateltavista katsoi, että Suomen matkailuelinkeinon päämarkkina-alue Venäjällä tulee olemaan jatkossakin Pietari. Vahvan kilpailuaseman säilyttämiseksi edellytetään tarjonnan ja markkinointiviestinnän kehittämistä yhdessä venäläisten matkatoimistojen ja alan muiden toimijoiden kanssa. Moskovan markkinoilla kilpailun uskotaan olevan huomattavasti kireämpää. Palveluilta

ja niiden hinnoittelulta odotetaan runsaasti variaatioita eri asiakassegmenttien tarpeisiin. (Maaseudun matkailumarkkinoinnin kehittämisselitys Venäjän markkina-alueelle 1999, 94-95.)

6.2.4 Ongelmia jakeluteiden käytössä

Matkailupalvelujen tuottajat pelkäävät usein yhteistyötä jälleenmyyjien kanssa. Varsinkin pienet yritykset pitävät jälleenmyyjää tarpeettomana välikätenä, joka vie suuren osan katteesta tai nostaa tarpeettomasti tuotteen lopullista hintaa. Jakelutien kustannukset näkyvät tuotteen lopullisessa hinnassa, ja kuluttajalle matkan hinta on tärkeä ostokriteeri. Jälleenmyyjälle maksettava provisio on yrityksen kannalta markkinointikustannus, joka on huomioitava hinnoittelussa, mutta sitä ei tarvitse maksaa kuin toteutuneesta kaupasta. (Boxberg 1995, 6.)

Boxberg esittää, että yksittäisen matkailuyrittäjän kannalta suurin ongelma on jakeluteiden moninaisuus ja epäselvä rooli. Jakelutievaihtoehtojen vertaileminen ja parhaan löytäminen on usein vaikeaa. Yhteistyö ei toimi juuri millään tasolla välittäjän vastuulla. Lopullinen riski myynnistä jää aina palvelun tuottajalle. Markkinointikanavien ja myyntiä harjoittavien jakeluteiden erottaminen toisistaan on eräissä tapauksissa vaikeaa. (Boxberg 1995, 7.) Myyntikanavana voivat toimia myös lähialueen toiset matkailuyritykset kuten hotellit ja muut majoitusyritykset, ohjelmapalveluyritykset, matkailukeskukset, aluevaraamot ja kongressitoimistot (Aalto ym. 1999, 13). Tarjolla on suuri määrä eritasoisia alueellista yhteistyötä, jonka tavoitteena on yhteismarkkinointi, mutta jossa vastuu tuotteiden myynnistä on tuottajalla itsellään (Boxberg 1995, 7). Viime vuosina myös matkailun alueorganisaatiot ovat lähteneet mukaan myyntitoimintaan.

”Osaamisen puute jakeluteiden käytössä aiheuttaa tehottomuutta ja voimavarojen suoranaista tuhlausta”, Boxberg (1995, 7) toteaa. ”Viime vuosina eri matkailuprojektien tuloksena on maassamme saatu aikaan paljon elämys-, ohjelmapalvelu- ja lyhytlomatuotteita, mutta niiden myynti on jäänyt vähäiseksi, sillä tuotteille ei ole lainkaan pohdittu jakelutieratkaisuja”, Boxberg jatkaa. Matkailuyritysten käyttöasteet saattaisivat kohota, jos osa markkinointipanoksesta suunnattaisiin aktiiviseen yhteistyökumppaneiden etsintään jakelutien eri portaissa. Asiakkaan on erittäin vaikea löytää haluamaansa tuotetta, ja löytämisen jälkeen ostaminen on hankalaa. (Boxberg 1995, 7.)

Tutkimuksen (Aalto ym. 1999, 37) mukaan ohjelmapalveluyritysten tärkeimmät ulkopuoliset myyntikanavat ovat:

- majoitusyritykset
- muut ohjelmapalveluyritykset
- kunnalliset matkailuorganisaatiot
- maakunnalliset matkailuorganisaatiot
- liikenneyhtiöt
- jälleenmyyjät
- matkailukeskukset ja aluevaraamot.

Tutkimus osoittaa varsinkin pienten ohjelmapalveluyritysten kannalta olevan tärkeää, että jakelutien alkupää on alueellisesti mahdollisimman lähellä yritystä. Markkinoille pääsy on ratkaisevasti kiinni alueen veturien, kärkiyritysten sekä alueen markkinointiorganisaation kesken löydetyistä yhteistyöstä. Selvityksessä esimerkiksi incoming-toimistot ovat vain harvojen kanava. Yhteismarkkinointi projektimuodossa ei myöskään tarjoa yritykselle pysyvää jakelukanavaa. (Harju-Autti 1999, 28-29.)

Jakelutieratkaisu on yritykselle strateginen markkinointipäätös, jonka tulee perustua yrityksen tuote/kohderyhmäratkaisuihin. Tehokas jakelutie vapauttaa voimavaroja tuotekehitykseen ja palveluun ja tuo yritystä esiin paremmin kuin sen omat voimavarat riittäisivät. Erityisesti ulkomaanmarkkinoilla yhteistyö hyvän matkanjärjestäjän kanssa tekee yrityksen oman markkinoinnin kohdealueella tarpeettomaksi. Tähän perustuu työnjako kaikissa volyymiltaan merkittävässä matkailumaissa, joihin suuntautuva lomamatkailu on valmismatkatyyppistä. (Boxberg 1995, 6.)

Kehittyneissä matkailumaissa matkailutuotteet markkinoidaan paketoituna moniportaisen jakelutien kautta. Vaikka maastamme ei massamatkailumaata tulekaan, voidaan jakeluteiden hyödyntämisellä saavuttaa selvää etua. Meillä on totuttu menestystä rakentamaan itsellisesti, matkailu on elinkeinona meillä nuori, perinteet puuttuvat ja pitkät välimatkat ovat saaneet aikaan myös ”henkistä etäisyyttä”. Tekniset valmiudet jakeluteiden tehokkaaseen hyödyntämiseen ovat pian olemassa, tarvitaan vain asenteiden muutosta ja nykyistä enemmän yhteistyöhalua. Markkinoinnin ja myynnin alueilla tulisikin soveltaa useita eri jakelutievaihtoehtoja, sillä yhden jakelutien varaan jättäytymisessä on aina omat riskinsä. (Boxberg 1995, 38).

6.2.5 Matkatoimistoalan tulevaisuuden haasteet

Matkailuala kokonaisuudessaan elää murroksessa. Matkailu muuttaa muotojaan; se tulee olemaan joustavampaa, kestävämpää ja yksilöllisempää. Tärkeimmät muutoksen moottorit ovat matkailijat itse sekä teknologian kehitys. Matkailijat ovat aiempaa kokeneempia, ”vihreämpiä”, joustavampia, riippumattomampia, laatu-tietoisempia ja heitä on vaikeampaa miellyttää kuin koskaan ennen. (Poon 1993, 10). Matkailijat ovat aiempaa tietoisempia eri vaihtoehtoista, kärsimättömämpiä, kustannus-tietoisempia ja yhä kokeneempia tietotekniikan käyttäjiä. (Buhalis 2000.) Matkailu on erittäin tietointensiivinen toimiala, joten informaatioteknologian soveltaminen yritysten toimintaan on edellytys kilpailukyvyyn säilyttämiseksi. Informaatioteknologia tulee muuttaman matkailualan toimijoiden rooleja ja tapaa luoda lisäarvoa tuotantoprosessissa. Se mahdollistaa joustavan ja laadukkaan matkailun, joka on yhtä kustannustehokasta kuin massatuotettu, standardoitu ja tiukasti paketoitu matkatuotanto. (Poon 1993, 11-13.)

Aiemmin matkailijat taivutettiin kuluttamaan standardoituja pakettimatkoja, sillä niiden hinta oli massatuotannosta johtuen edullinen. Massatuotanto väistyy myös matkailupalveluista, jotka siirtyvät kohti aiempaa joustavampaa tuotantoa. Palveluiden tuotanto on pitkälti asiakassuuntautunutta. Yritykset alkavat kilpailla laadulla, kuuntelevat asiakasta ja pyrkivät täyttämään heidän yksilölliset tarpeensa niin hyvin kuin mahdollista – räätälöinti, markkinoiden segmentointi ja palveluiden integrointi ovat tätä päivää. (Poon 1993, 14-15.)

Matkailutoimialan rajat ja toimijoiden asemat tulevat muuttumaan. Yhteistyö ja keskittyminen tulevat voimistumaan. Diagonaalinen integraatio tarkoittaa prosessia, jossa informaatiotekniikan avulla liitetään yhteen palveluja loogisiksi kokonaisuusiksi. Sen tavoitteena on kontrolloida lisäarvoa tuottavaa prosessia. Rajat eri toimijoiden väliltä hämärtyvät, mikä luo matkailutoimialasta yhtenäisen hyvinvointia luovan järjestelmän. Rajat matkailutoimialan ja muiden toimialojen väliltä hämärtyvät. Lentoyhtiöt myöntävät luottokortteja, laivanvarustamot lähtevät mukaan hotelliliiketoimintaan. Integraation seurauksena kilpailun voidaan katsoa tulevan yhä enemmän toimialan ulkopuolelta. (Poon 1993, 18-19.)

Matkatoimistoalalla keskeisiä kehityssuuntia tietotekniikan lisääntyvän hyödyntämisen ohella ovat pienenevät myyntipalkkiot välitetyistä tuotteista sekä toiminnan verkottuminen ja kehittyminen yhä suuremmiksi yksiköiksi. Matkatoimistoala hakee kannattavuutta fuusioimalla pieniä yrityksiä suu-

remmiksi kokonaisuuksiksi. Halu alentaa jakelukustannuksia on johtanut komissioiden pienentämiseen. Tulevaisuudessa matkatoimistoalalla tullaan siirtymään nettohinnointeluun. (Verhelä 2000, 87.) Silloinkin välittäjien on kyettävä hinnoittelemaan tuotteensa kilpailukykyisesti kasvavaan suoramyyntiin nähden.

Matkailuyritykset lanseeraavat omia suoramyyntijärjestelmiään. Yksinkertaisia palveluja ja lippuja asiakas voi ostaa helposti suoraan tuottajalta internetin välityksellä. Kuluttaja on viimekädessä se, joka päättää, saako hän matkatoimistolta sellaista lisäarvoa, että hän on halukas maksamaan palkkion matkatoimistolle, vai tekeekö hän varauksen suoraan palvelun tuottajalta. Matkatoimistojen kilpailuetuna on se, että ne voivat hankkia, tuottaa ja välittää puolueetonta tietoa ystävällisesti, tehokkaasti ja oikeaan aikaan. Ne voivat esitellä kohteita yksityiskohtaisesti, kertoa jopa omia kokemuksia palveluista ja luoda helposti joustavia matkaohjelmia. Toinen vaihtoehto on erikoistuminen. Matkatoimistoja tarvitaan silloin, kun pelkkä matkalippu ei riitä, vaan tarvitaan kokonaisvaltaista matkan suunnittelua. Liikematkasektorilla puhutaankin matkustuksen hallinnasta eli travel managementista. Matkatoimistot voivat kehittää myös strategioita kapeiden markkinasegmenttien valtaamiseksi. (Poon 1993, 232-233.)

Monet matkanjärjestäjien lisäarvoa tuottavista palveluista, kuten paketointi, riskin kantaminen ja jakelu, menettävät merkitystään. Matkanjärjestäjien tulisikin luoda joustavampia pakettimatkoja ja laajentaa varausjärjestelmät kattamaan kapeat markkinalohkot erikoistuotteille tai -kohteille. Niiden tulisi kehittää aiempaa joustavampia suhteita matkatoimistoihin mahdollistaen niille joustavien online matkapakettien kokoamisen matkanjärjestäjien portfolioista, tarkalleen asiakkaiden toiveiden mukaan. Niiden tulisi hyödyntää asiakasinformaatiota ja verkostoja. Tavoitteena on päästä mahdollisimman lähelle asiakasta ja kohdistaa markkinointiviestintää aiempaa paremmin. Niiden on mahdollista hyödyntää tietokantoja saavuttaakseen synergiaa markkinoinnissa, jakelussa ja tuotekehityksessä. (Poon 1993, 230.)

Matkanjärjestäjät tarkastelevat matkaa ja sen laatua kokonaisvaltaisesti. Niiden on mahdollista varmistaa palvelun laatu ja asiakkaiden tyytyväisyys tarkkailemalla sitä, miten palvelun tuottajat lunastavat markkinoinnissaan antamat lupaukset. Kuten edellä todettiin, palvelun laatu on moniulotteinen käsite, joten matkailupalvelun laatuun vaikuttavat mm. matkailualueen ympäristön tila ja matkailijoiden yleinen hyvinvointi matkailukohteessa. (Poon 1993, 230.)

Seuraava matkailun asiantuntijahaastattelu valottaa myös odotettavissa olevia muutoksia matkailupalvelujen ulkomaanmyyntikanavissa. Raija Seppälä-Esser MEK Skandinaviasta vastasi sähköpostin välityksellä seuraaviin keskeisiin kysymyksiin.

- *Millaisia eroja on eri maalaisten matkailijoiden ulkomaanmatkailupalvelujen ostotottumuksissa?*

Ostotottumusten väliset erot ovat poistumassa merkittävimmiltä markkinoilta lähinnä internet-pohjaisten varausjärjestelmien yleistyessä. ”Perinteisesti on ollut niin, että ruotsalaiset mielellään varaavat valmiin paketin, kun taas saksalaiset haluavat räätälöidä oman matkansa eri osasista. Myös amerikkalaiset haluavat ostaa valmiin paketin, mutta eivät niinkään suoraan ’kaupan hyllyltä’, vaan he haluavat itse valita ne osat, mitkä pakettiin kuuluu.” Ruotsissa varauksia tehdään huomattavan paljon liikenneyhtiöiden kautta, muualla matkatoimistojen kautta ja tietenkin yhä enemmän suoraan. Internet-varaukset tulevat kasvamaan paljon tulevaisuudessa. Matkailijat haluavat kuitenkin tehdä varauksen omassa maassaan. ”Asiakkaat ovat tarpeiltaan heterogeenisempiä kuin ehkä aiemmin ja se myös näkyy siinä, että tarjottavan matkapaketin on oltava joustava, siellä täytyisi olla osioita, moduleja, joita asiakas voi tarpeidensa ja toiveidensa mukaan vaihtaa.” (Raija Seppälä-Esser 24.5.2000)

- *Miten sähköisen kaupan kasvu tulee vaikuttamaan jakelukanavavalintoihin?*
 - *eri maissa?*
 - *eri asiakassegmenteissä?*
 - *eri matkatyypeissä?*
 - *ja millä aikajänteellä voisi odottaa tapahtuvan merkittäviä muutoksia?*

”Jakelutie tulee lyhenemään. Joko pois jää matkatoimisto/matkanjärjestäjä tai paikallinen matkatoimisto (DMC) tai molemmat poistuvat ja asiakas keskustelelee ja varaa suoraan tuottajalta.” Internetin kautta varataan enimmäkseen lentoja ja lentopohjaisia paketteja. Ruotsissa muutos suoriin varauksiin tulee tapahtumaan nopeasti, sillä tilastojen mukaan jo 70 % ruotsalaisista ”surffaa” internetissä. Suuria muutoksia varmaankin tulee jo seuraavan viiden vuoden kuluessa. (Raija Seppälä-Esser 24.5.2000)

- *Millainen rooli tulee tulevaisuudessa olemaan yhdistelmällä incoming-toimisto – ulkomainen matkatoimisto/matkanjärjestäjä jakelukanavana suomalaisille matkailutuotteille?*

Kuten jo aiemmin todettiin jakelutiet lyhenevät myös matkailussa. Edellä esitetty jakelutie on suurissa vaikeuksissa ja sen haasteena on selviytyminen. ”Avain lienee erikoistumisessa. Uskoisin, että Suomen matkailutuotteille tulee olemaan – tehokkaiden varauskanavien lisäksi – erikoistuneet matkanjärjestäjät, jotka myös tarjoavat ns. niche-tuotteita markkinoilla.” Suurimmat myyntivolyymit tulevat todennäköisesti tulevaisuudessa lyhyiden jakelukanavien kautta. Esimerkiksi lentoyhtiöt eivät kuitenkaan paketoi tuotteista kokonaisuuksia, joten ”jossakin välissä pitää paketointi tapahtua.” (Raija Seppälä-Esser 24.5.2000)

- *Mitkä ovat tämän jakelukanavaratkaisun vahvuudet ja heikkoudet eri osapuolten kannalta?*

”Pitkän jakelutien heikkous on korkeampi hinta, sillä jokainen väliporras laskuttaa provision. Asiakkaalle tulee halvemmaksi varata suoraan.” Suomalaisten, varsinkin alueorganisaatioiden ylläpitämien, incoming-matkatoimistojen heikkous on se, että ne eivät ylitä alueensa rajoja. Asiakas kuitenkin haluaa pakettinsa yhdestä paikasta, joten toimiston tulisi pystyä myymään palveluja eri puolilta maata. ”Itse olen käytännössä huomannut tämän tosi ongelmaksi.”

Jos pieni incoming-toimisto yrittää myydä tuotteita suoraan ulkomaanmarkkinoille, sen heikkoutena on ”kapasiteetin katon tuleminen pian vastaan.” ”Jos se taas haluaa päästä esimerkiksi liikenneyhtiön kautta laajaan kansainväliseen jakeluun, on tuotteen oltava joko valtavan vetovoimainen, jotta liikenneyhtiö edes kiinnostuu tai sitten olisi paras verkottua muiden joko samantyyppisten tuotteiden tai alueen täydentävien tuotteiden kanssa, jotta kokonaisuudesta tulee riittävän suuri.” Niche-tuotteet saattavat hävitä tulevaisuuden jakelutiekilvassa, jos ne eivät verkotu myyntikanavatasolla. ”Incoming-toimistojen on löydettävä oma vahvuusalueensa ja vahva strateginen partneri.” Suoramyyntin selkeänä etuna on suora asiakaskontakti ja sitä kautta mahdollisuus dialogin käymiseen asiakkaan kanssa myös jatkossakin. (Raija Seppälä-Esser 24.5.2000)

Tulevaisuudessa matkailutuotteiden jakelutiet tulevat siis lyhenemään ja jakelukanavien keskinäinen kilpailu kiristyy. Pienten erikoismatkanvälittäjien tulisikin hakea kilpailuetua erikoistumalla. Ne voivat keskittyä palvelemaan kapeita markkinasegmenttejä, joilla on erityistarpeita palvelujen suhteen. Henkilökohtainen palvelu ja vuorovaikutus palvelua toimitettaessa vahvistaisi asiakkaiden mielikuvaa erikoisasemasta. Asiakkaan tulisi olla jakeluketjun tärkein osapuoli. Matkanvälittäjä tulisikin nähdä pikemminkin asiakkaan ostoagenttina, joka etsii (kuten ennenkin) tarjonnasta asiakkaalle parhaan vaihtoehdon. Matkanvälittäjän tulisi pyrkiä kokoamaan sellaista asiakasinformaatiota, jonka avulla se voi löytää sellaisia markkinasegmenttejä, joiden tarpeisiin palve-

lun tuottajien tarjontaa voidaan sopeuttaa. Matkanvälittäjän tulisi silloin hyödyntää aktiivisesti omia ja kumppaneidensa asiakastietokantoja koko palvelun tuotantoketjun eduksi. Matkanvälittäjien tulisi verkottua yhteen sellaisten palvelun tuottajien kanssa, jotka ovat halukkaita tuottamaan yksilöllisiä, räätälöityjä palveluja yhdessä kootun asiakasinformaation perusteella. Kokonaisvaltainen matkan suunnittelu, asiakassuhteiden hallinta ja laadun varmistaminen kaikissa palveluprosessin vaiheissa tulevat nähdäkseni olemaan tärkeimpiä kilpailuedun lähteitä matkanvälittäjille. Näitä kilpailuetuja vahvistaen myös incoming-matkatoimistot voisivat puolustaa asemiaan jakelutiekilvassa.

6.3 Matkailukysynnän kehitys ja asiakasryhmät matkailumarkkinoilla

6.3.1 Matkailu Suomessa

Ulkomaisia matkailijoita käy vuosittain maassamme vajaat neljä miljoonaa. Suomeen saapuvista matkailijoista 2,6 miljoonaa yöpyy Suomessa ja 800 000 on päiväkävijöitä. Kotimaan matkailu mukaan lukien matkailussa liikkuu vuosittain 23,5 miljardia markkaa. Matkailun kokonaistulo on noin 5 prosenttia bruttokansantuotteesta. Suomessa matkailun työllistävä vaikutus on 74 000 henkilötyövuotta. Käytännössä 300 000 henkilöä saa koko- tai osa-aikaisesti toimeentulonsa matkailusta. (Mitä MEK tekee?; Harju-Autti 1999, 9.)

MEK:in Tilastokeskuksella teettämän Rajahaastattelututkimuksen mukaan vuonna 1998 Suomessa vieraili noin 3,4 miljoonaa ulkomaista matkailijaa. Heistä vähän yli puolet eli runsaat 1,7 miljoonaa saapui Suomeen kesä-syyskuussa. Kesän 1998 ulkomaisista matkailijoista noin 20 prosenttia harrasti Suomessa jotain ulkoilma-aktiviteettia. Suosituimpia niistä olivat vaellus, urheilukalastus ja pyöräily valmiita reittejä pitkin. Kesäkauden matkailusta suurin osa on vapaa-ajan matkustusta. Kesällä 1998 Suomeen tehtiin noin miljoona vapaa-ajan matkaa. Suomen luontoaktiviteetit ovat kysytyjä myös ulkomaalaisten työmatkailijoiden keskuudessa. Työmatkalla olleista noin 11 prosenttia oli harrastanut Suomessa kesällä 1998 jotain ulkoilma-aktiviteettia. Myös työmatkalaiset suosivat selkeästi eniten vaellusta ja urheilukalastusta. (Luontomatkailu on kansainvälisesti nopeimmin kasvava matkailun ala 1999.) Aktiviteettiyrityksillä ja käyntikohteilla on näin ollen miljoonien asiakkaiden potentiaaliset markkinat hyödynnettävään.

Rajahaastattelututkimuksen mukaan marras-huhtikuussa 1998-99 Suomessa vieraili 1,1 miljoonaa ulkomaista matkailijaa. Lomamatkailijoita saapuneista oli noin 40 prosenttia. Eniten talvimatkailijoita Suomeen saapui Venäjältä eli 374 000 henkilöä. Toiseksi eniten saapui ruotsalaisia 250 000 ja virolaiset olivat kolmanneksi suurin matkailijaryhmä, heitä saapui 112 000 henkilöä. (Talvimatkailu tuo Suomeen 2,4 miljardia markkaa 1999.)

Talvimatkailijat arvostavat Suomessa eniten turvallisuutta, luontoa ja suomalaisten ihmisten ystävällisyyttä. Suomalaisten kielitaito ja maamme hinta-laatusuhde arvioitiin keskilaatuisiksi. Suomessa vierailleet ulkomaalaiset matkailijat ovat yleisesti ottaen tyytyväisiä matkaansa, sillä Rajahaastattelututkimuksen mukaan 37 prosenttia vapaa-ajan matkailijoista saapui Suomeen aiempien kokemusten vuoksi ja 32 prosenttia valitsi Suomen matkakohteekseen ystävien ja tuttavien suosituksesta. Matkailun ulkomaanmarkkinointi kohdistuu pääasiassa vapaa-ajan matkailijoihin. Ulkomaanmarkkinoinnin onnistumisesta kertoo Rajahaastattelututkimuksesta saatu tieto, jonka mukaan vapaa-ajan matkailijoista jopa 31 prosenttia ilmoitti tullessa Suomeen joidenkin markkinointitoimenpiteiden kuten esimerkiksi matkatoimiston suosituksen tai joukkoviestimistä, internetistä ja mainoksista sekä esitteistä saamiensa tietojen vuoksi. Kansainvälisesti katsoen markkinointitoimenpiteiden vaikuttavuusprosentti on erittäin korkea. (Talvimatkailu tuo Suomeen 2,4 miljardia markkaa 1999.)

Vuonna 1999 matkailun kasvu jatkui kuudetta vuotta peräkkäin. Tilastokeskuksen majoitustilastosta ilmenee, että sekä kotimaan että ulkomailta Suomeen suuntautuva matkailu, mitattuna majoitusliikkeiden yöpymisvuorokausilla, kasvoivat kumpikin 2,2 prosenttia. Suomen matkailu on tähän saakka ollut yli 70-prosenttisesti kotimaanmatkailun varassa. 76 prosenttia yöpymisistä tuli edelleen kotimaisilta asiakkailta. Ruotsi oli edelleen tärkein Suomeen tulevien matkailijoiden lähtömaa. Ruotsalaisten yöpymisvuorokausia kirjattiin 574 000 eli 2 prosenttia edellisvuotista enemmän. Saksasta Suomeen tapahtuvan matkailun osalta on toivuttu pahasta notkahduksesta ja vuonna 1999 kasvua kirjattiin 6 prosenttia edellisvuoteen nähden. Saksa nousi toiseksi Venäjän ohi 482 000 yöpymisellä. Talouskriisistä johtuen venäläisten yöpymisiä kirjattiin 28 prosenttia vähemmän kuin vuotta aiemmin. (Majoitusliikkeiden yöpymismäärä kasvussa kuudetta vuotta peräkkäin 2000; Matkailun kasvu jatkui 1999.)

6.3.2 Matkailu Keski-Suomessa ja Jämsän seudulla

Tilastokeskuksen kokoaman majoitustilaston mukaan vuonna 1999 kirjattiin Keski-Suomessa majoituksia yhteensä 900 000, jossa kasvua oli 2,2 prosenttia viime vuoteen verrattuna, siis yhtä paljon kuin Suomessa keskimäärin. Ulkomaalaisten yöpymisiä kirjattiin 127 000, joista 113 000 tapahtui hotelleissa. (Number of nights spent at accommodation facilities in 1999 by region.) Tässä yhteydessä on syytä huomauttaa, että Tilastokeskuksen majoitustilastoon sisältyvät majoitusliikkeet, joissa on vähintään kymmenen huonetta, mökkiä tai matkailuvaunupaikkaa (Majoitusliikkeiden yöpymismäärä kasvussa kuudetta vuotta peräkkäin 2000). Näin ollen tilastoinnin ulkopuolelle jää yksittäisiä mökkejä ja pieniä retkeilymajoja. Erityisesti kesän osalta, jolloin mökkilomailu on suositumpaa, tilasto voi antaa hiukan harhaanjohtavan kuvan.

Vuonna 1999 Jämsän seudulla oli yhteensä 3 031 vuodepaikkaa, joista 816 hotelleissa, 369 retkeilymajoissa ja 1 846 mökeissä. Edellisvuoteen nähden majoituskapasiteetti on kasvanut lähes 200 vuodepaikalla mökeissä, mikä vastaa kysyntää. (Matkailun toimintakertomus vuodelta 1999, 2.) Pääosa mökkien vuodepaikoista on yli 10 mökin lomakylissä, joten voidaan arvioida, että Tilastokeskuksen majoitustilasto kattaa yli 80 prosenttisesti vuodepaikat seudun mökeissä.

Taulukko 1. Yöpymiset Jämsän seudulla

		Yhteensä	Suomi	Ulkomaat
Kesä (kesä-syyskuu)	1999	56 887	49 035	7 852
	1998	43 056	34 885	8 171
	1997	36 447	30 361	6 086
Talvi	1998-99	102 508	87 834	14 674
	1997-98	97 801	84 524	13 277
	1996-97	72 967	66 759	6 208

Lähde: Tilastokeskuksen majoitustilastot

Vuonna 1999 tammi-marraskuun välisellä ajanjaksolla Jämsän seudulla kirjattiin 154 000 yöpymistä, joista 135 000 oli kotimaisia ja 19 000 ulkomaisia. Edellisvuoteen verrattuna yöpymisiä kirjattiin 23 000 enemmän. Erityisesti lisääntyivät kotimaiset yöpymiset kesäkuukausina. Jämsän seudulle suuntautuvan matkailun tärkeimmät lähtömaat ovat Venäjä (v. -99 5 900 yöpymistä), Viro (4 600) ja Saksa (2 700). Viimeisten kolmen vuoden kuluessa ulkomaisten matkailijoiden määrä on lisääntynyt talvikaudella. Eniten ovat lisääntyneet venäläisten yöpymiset. Virolaisten ja saksalaisten yöpymiset ovat samaan aikaan heilahdelleet voimakkaasti. Tilaston mukaan kesällä seudulla yöpyy suhteellisen vähän ulkomaisia matkailijoita, joten kesäkaudella ulkomaisten matkailijoiden määrän toivotaan kääntyvän pian kasvuun. Tilastokeskuksen ennakkotietojen mukaan tammi-heinäkuussa 2000 seudulla kirjattiin 54 015 yöpymistä enemmän kuin vuonna 1999 vastaavaan aikaan. Suurin osa kasvusta ajoittui kesäkuulle, jolloin yöpymisten määrä lisääntyi 33 402:lla useiden massatapah- tumien ansiosta.

Huonekäyttöasteella mitattuna toukokuu on vuoden hiljaisin kuukausi, jolloin käyttöasteeksi mitattiin vuonna 1999 ainoastaan 16,7 prosenttia. Korkeimmillaan käyttöaste oli helmi-maaliskuussa noin 50 prosenttia. Samana vuonna keskimääräinen huonekäyttöaste oli Jämsän seudulla tammi-marraskuussa 31,5 prosenttia, kun Keski-Suomessa vastaava luku oli 42,8 prosenttia ja koko maan keskiarvo 47,5 prosenttia. Tilastot paljastavat lumettoman kauden olevan seudulla talvea huomatta- vasti hiljaisempi.

6.4 Luontoon perustuvan matkailun markkinat

6.4.1 Ohjelmapalvelut

Viime vuosina Suomeen suuntautuvan matkailun kasvu on ollut suurinta talvikaudella. Talven tuotteistaminen, aktiviteetti- ja muiden tuotteiden paketointi ja saatavuus niin kotimaassa kuin ul- komailakin alkaa olla kohdallaan. Kesän suhteen tämä prosessi on vielä alussa. Kesäkaudella meillä on matkailijoita ja tuotteitakin, mutta ongelmana on ollut saada molemmat kohtaamaan. Kesän luonto- ja maaseutumatkailutuotteiden paketoinnissa sekä koti- ja ulkomaisessa jakelussa riittää vielä haasteita. (Luontomatkailu on kansainvälisesti nopeimmin kasvava matkailun ala 1999.)

Ohjelmapalveluyritysten menestystekijöitä ovat Harju-Autin (1999, 5) mukaan kunnossa olevat tuotteet, vahva osaaminen, oikean markkinasegmentin valinta, hyvät markkinointikanavat ja sijainti matkailukysyntää omaavalla alueella. Menestystuotteet ovat yksinkertaisia, ympäristöä säästäviä sekä asiakkaan osallistumista ja kokemista edellyttäviä. (Harju-Autti 1999, 36.) Tuotteistamisen lähtökohtana tulee olla asiakkaan tarpeet. ”Enää eivät menesty ’kaikkea kaikille’ tarjoavat yritykset, vaan ne, joilla on monipuoliset palvelut tietylle kohderyhmälle.” Tarjontaa kohdennettaessa on hyvä huomata, että tietyt asiakasryhmät käyttävät muita enemmän rahaa ohjelmapalveluihin. Ulkomaiset asiakkaat ja kannustematkailijat ovat yleensä ohjelmapalveluyrityksen kannalta kannattavimpia kohderyhmiä. (Harju-Autti 1999, 26.)

Menestyäkseen ohjelmapalveluyrityksen tulee saavuttaa riittävän suuret asiakasvolyymit, jotta saavutettaisiin riittävän suuri myynti, jolla kyetään kattamaan toiminnan kustannukset. Yritysten resurssien tulisi olla riittävät jo perustamisvaiheessa. Alalla kaivataan uusia innovaatioita. Investointeja kipeämmin tarvitaan tuotekehitystä, jolla matkailukohteisiin saataisiin monipuolisuutta, tukevia palveluita ja luontoaktiviteetteihin uutta kilpailuetua. Verkostoitumalla yritykset voivat parantaa kilpailuasemaansa ja saavuttaa taloudellista hyötyä. Verkostoitumisessa pienten ohjelmapalveluyritysten muodostama ryhmä luo tuotemoduleita, joista voidaan yhdistää ostajalle monipuolisia ja räätälöityjä paketteja. (Harju-Autti 1999, 5, 29, 32.)

Harju-Autti (1999, 12-13) korostaa, että markkinoiden segmentointi pitäisi luontomatkoissa alkaa nähdä asiakkaiden jakamisena ryhmiin heidän kiinnostusalueidensa, harrasteidensa, suorituskykynsä, uuden kokemuksen halunsa ja itsensä ylittämisen halun mukaan. Perinteisesti asiakkaita on jaettu koti- ja ulkomaisiin yritysasiakkaisiin, perhematkailijoihin, harrastematkailijoihin sekä kannuste- ja kongressimatkailijoihin. Segmentointiperusteena on ollut asiakasryhmän tausta ja viiteryhmä, eivät heidän yksilölliset arvonsa tai kehittyvät tarpeensa. Asiakkaiden vaatimustaso tulee kasvamaan, sillä Suomen kaltaisen maan matkakohteeseen valitsevat asiakkaat ovat yleensä jo kokeneet kaiken tavanomaisen ja etsivät siten yhä mieleenpainuvampaa matkailukokemusta.

Palvelujen vaatimaton laatu ja luotettavien ohjelmapalveluiden puute ehkäisevät kannustematkailun kehittymistä. Kansainvälisessä tarkastelussa Espanja on kannustematkailussa suosittu kohdema, koska se voi tarjota korkeatasoisen majoituksen, kansainvälisen kulttuuriosaamisen ja ohjelmat. (Harju-Autti 1999, 18.) Kannustematkailua on tutkittu erittäin vähän ja sen kokonaismäärä Suomessa perustuu arvioihin. Suomeen arvioidaan tulevan noin 75 000 ulkomaista kannuste-matkailijaa vuosittain. (MEK:in mukana markkinoilla.) Luontoaktiviteetteihin liittyy nousevana trendinä seik-

kailu, joka kiinnostaa kaiken ikäisiä. Extreme- eli ääriseikkailutuotteet kiinnostavat eniten nuoria aikuisia. Hyvinvoinnin kasvaessa ja terveystilanteen parantuessa kohderyhmä voi laajentua kattamaan yhä laajempia ja vanhempia asiakasryhmiä. (Harju-Autti 1999, 38.)

Huomattava osa ohjelmapalveluyrityksistä toimii tavanomaisemmilla markkinoilla ja hyödyntää jo kohteisiin saapuneita matkailijoita. Matkailukeskuksiin on syntymässä ohjelmapalvelutaloja, joista saa selville alueen koko ohjelmatarjonnan. Keskeisiä ohjelmapalveluiden myyntikanavia ovat kuitenkin vielä hotellien vastaanotto, alueen markkinointi- ja informaatiokeskus tai oma myyntipiste hotellien läheisyydessä. (Harju-Autti 1999, 28.) Myös Jämsässä on päätetty rakentaa Himos Center -matkailijoiden vastaanottokeskus, joka kokoaa yhteen pisteeseen seudun matkailutarjontaa.

6.4.2 Luontomatkailu

Luontomatkailu on nopeimmin kasvava matkailun ala. Sen kasvuennuste on 7-10 prosenttia vuodessa. Suuntaus on Suomelle otollinen, sillä maamme matkailullinen vetovoima painottuu hyvin voimakkaasti luontoon ja sen luomiin mahdollisuuksiin. (Luontomatkailu on kansainvälisesti nopeimmin kasvava matkailun ala 1999.) Matkailulliset vetovoimatekijät jaettiin edellä luonnon vetovoimaan, kulttuurivetovoimaan ja ihmisten tekemiin/järjestämiin attraktioihin ja palveluihin. Luonnon merkitys matkailullisena vetovoimatekijänä on aina ollut suuri, mutta viime vuosina sen merkitys on lisääntynyt monestakin syystä. Vaikuttavia tekijöitä ovat olleet mm. yleinen ympäristötietoisuuden lisääntyminen päämarkkina-alueillamme, eräiden massamatkailukohteiden ympäristöongelmat sekä aktiivilomailun lisääntyminen. (Kauppi 1996, 4.)

Suomen merkittävimmät vahvuudet luontoon perustuvan matkailun kohdemaana ovat saasteettomuus, metsien ja järvien runsaus, laajat erämaat, saavutettavuus, lumi sekä aktiviteettitarjonnan runsaus. Elämysten merkitys matkailun vetovoimaisuudessa onkin erittäin keskeinen. Nykymatkailijoille elämykset syntyvät yhä useammin oman, aktiivisen toiminnan kautta. Tästä johtuen matkailijalle tarjotaan entistä useammin mahdollisuus kokea luonto aktiivisten ohjelmapalveluiden kautta. (Kauppi 1996, 4.)

Useiden Suomessa vierailleiden ulkomaisten matkailijoiden haastatteluihin perustuvien tutkimusten tulokset osoittavat, että luonto on Suomeen suuntautuvan kansainvälisen matkailun merkittävin

yksittäinen vetovoimatekijä ja Suomeen tulon syy. Kauppi (1996) selvitti tutkimuksessaan Suomen asemaa kansainvälisillä, luontoon perustuvan matkailun markkinoilla. Tutkimus toteutettiin matkanjärjestäjäkyselyin ja Wildlife Workshopissa tehdyin haastatteluin. Seuraavassa esitetään muutamia Kaupin tutkimuksessa esiin tulleita keskeisiä tuloksia.

Suomen keskeiset kilpailijamaat luontomatkailun osalta ovat Ruotsi, Norja, Kanada ja Irlanti (Harju-Autti 1999, 12). Tutkimustulokset osoittavat, että Suomen luontoon perustuvat matkailutuotteet ovat sekä hinnaltaan, laadultaan että tarjonnaltaan kilpailukykyisiä verrattuna useimpiin kilpailijamaihimme. Suomen kilpailuvaltteja luontoon perustuvan matkailun markkinoilla ovat tuotteiden laatu sekä tarjonta, jota pidetään monipuolisena. Suomen valtti ovat myös suomalaiset ihmiset, jotka tutkimustenkin mukaan ovat ulkomaisten matkailijoiden mielestä hyvin ystävällisiä ja vieraanvaraisia. (Luontomatkailu on kansainvälisesti nopeimmin kasvava matkailun ala 1999.) Suomi pystyy tarjoamaan ulkomaisille matkailijoille sekä talvella että kesällä vetovoimaisia luontoelämyksiä. Lieväksi ongelmaksi nähtiin matkakohteesta ilman etukäteisvarausta ostettavien luontomatkailutuotteiden tarjonnan vähäisyys, omatoimisten aktiviteettien osalta puutteet vieraskielisissä opasteissa sekä tiedon saanti aktiviteettimahdollisuuksista ja valmiista paketeista. (Kauppi 1996, 35.)

Suomen eri alueista ulkomaisia matkanjärjestäjiä ja heidän asiakkaitaan kiinnostavat eniten Lappi, Kuusamo/Kainuu ja Saimaan alue. Kesätuotteiden osalta jonkin verran kiinnostavia ovat myös Etelä- ja Keski-Suomi. Luontoon liittyvistä aktiviteeteista talvituotteet kuten koiravaljakko-, moottorikelkka- ja porosafarit sekä maastohiihto kiinnostavat eniten. Kesätuotteista kiinnostavimpia ovat melonta ja vaellus. Linturetket ja luontovalokuvaus kiinnostivat erityisesti luontomatkailuun erikoistuneita matkanjärjestäjiä. (Kauppi 1996, 35.) Suomalaisten luotomatkailutuotteiden päämarkkina-alueet ovat Keski- ja Länsi-Euroopassa. Etelä-Euroopan, Venäjän ja Japanin merkitys on kasvussa. (Luontomatkailu on kansainvälisesti nopeimmin kasvava matkailun ala 1999.) Luontomatkailutuotteiden kysyntää analysoi lähemmin mm. MEK:in kyselytutkimus vuodelta 1996: ”Mitä saksalainen matkailija hakee aktiivilomaltaan”. Edellä esitettyjen tutkimustulosten perusteella voidaan olettaa kysyntää löytyvän myös tämän tutkimuksen kohteena olevalle järviluontoon perustuvalla tarjonnalla.

6.4.3 Kalastus

Markkinatutkimus matkailukalastuksesta vuodelta 1994 arvioi kyselytutkimuksen perusteella maassamme olevan noin 2,4 miljoonaa kalastuksen harrastajaa, joista aktiivisia kalastuksen harrastajia on noin 379 000. Tutkimuksessa kalastuksen harrastajat jaetaan kahteen ryhmään. *Kalastusmatkailija* matkustaa toiselle paikkakunnalle kalastaakseen, jolloin kalastus on matkan päämotiivi. Kalastusmatkailijoita maassamme on 215 000. *Matkailukalastaja* kalastaa loma ja/tai työmatkallaan, jos siihen tarjoutuu mahdollisuus. Matkailukalastajia on lähes miljoona henkilöä. Näin ollen yksinomaan Suomessakin on paljon satunnaisesti kalastavia, mikä luo runsaasti potentiaalia matkailukalastuksen kehittämiseen. Suosituimmat kalastusmenetelmät ovat suosituimmuusjärjestyksessä: onginta, verkkokalastus, pilkintä, jokikalastus uistimella ja vetouistelu järvellä. Kalastusmatkailun infrastruktuurin todettiin tuolloin olleen vielä useissa kohteissa puutteellinen. Kalastuksen yhteydessä tarjottaviksi kalastusmatkailijat toivoivat wc/peseytymistiloja, kalastuslupa-automaatteja, tuulikatoksia/laavuja, valmiita tulentekopaikkoja ja puita sekä elintarvikekioskeja. (Markkinatutkimus matkailukalastuksesta 1994.)

Arffman (1993) on tutkimuksessaan tarkastellut Suomen mahdollisuuksia kehittyä kansainväliseksi kalastusmatkailumaaksi. Tutkimuksessa todetaan, että suurimmalle osalle kalastajia itse kalastukseen ja kalan saantiin liittyvät motiivit ovat vähemmän tärkeitä. Tärkeimpiä kalastuksen motiiveja ovat rentoutuminen, irtautuminen arjen rutiineista sekä luonnonympäristöstä nauttiminen. Arffman jakaa kalastusmatkailijat kalastuskäyttäytymisen mukaan kolmeen ryhmään. Varsinaiset kalastusmatkailijat kuuluvat yleensä erityskuluttajiin, joille kalastus ja siihen liittyvät seikat ovat tärkein syy lähteä lomalle. Heillä kalastukseen liittyvät tekijät vaikuttavat vahvasti lomakohteen valintaan. Tutkimuksen mukaan kalastuskohteen valintaan liittyvistä tekijöistä tärkeimpiä ovat mahdollisuus saada paljon ja/tai suurta, villiä kalaa sekä kalastaa tiettyjä lajeja omalla suosikkimenetelmällään. Tällä hetkellä Suomeen tulevista kalastajista suurin osa on kuitenkin oheiskuluttajia, joita kuvaa paremmin käsite matkailukalastajat. Heille kalastus on vain yksi osa lomailua, eikä sillä ole määräävää roolia lomakohteen valinnassa. (Arffman 1993, 104.)

Arffmanin (1993, 104-105) mukaan ulkomaisten kalastusmatkailijoiden osuus suomalaisten kalastuskohteiden asiakkaista on tällä hetkellä hyvin vähäinen. Vain muutamat kalastuskohteet ovat markkinoineet itseään ulkomailla ja niidenkin asiakkaista vain noin 10 prosenttia on ulkomaalaisia. Tässä on syytä ottaa huomioon, että tämä tutkimus on peräisin jo vuodelta 1993. Kalastusmatkailun

eteen on tehty paljon työtä eri puolilla Suomea, joten tarjonnan kehittymisen myötä ulkomainen kysyntä on oletettavasti kasvanut. Kalatalouden keskusliitto toteutti vuosina 1997-1999 valtakunnallisen Kala-Suomi -kalastusmatkailuhankkeen yhdessä jäsenjärjestöjensä kanssa. Kalatalouden keskusliitto, yhdeksän matkailukalastuksen suomalaista kärkiyritystä, MEK ja Finnair aloittivat toukokuussa 2000 matkailukalastuksen ulkomaanmarkkinointihankkeen - Fishing Finland -pyrkimyksenään rakentaa Suomen kalastukselle brandia ulkomailla. Pohjoisesta Keski-Suomesta hankkeessa on mukana Varjolan Tila Laukaasta. (Kala-Suomi Projekti - Esittely) Pohjoisen Keski-Suomen Kalastusmatkailuprojekti luo tietojärjestelmää (KOHO) alueensa kalastusmahdollisuuksista ja myöhemmin se pyrkii laajentamaan järjestelmän koko Keski-Suomen maakunnan kattavaksi. Keski-Suomen Kalatalouskeskus toimittaa joka toinen vuosi ilmestyvän Keski-Suomen kalastuspaikkaoppaan, joka informoi lähinnä vain kotimaisia matkailijoita Keski-Suomen kalastusmahdollisuuksista. (Keski-Suomen kalatalouskeskus – Esittely.)

Suurimmat syyt ulkomaisten kalastusmatkailijoiden määrän pienuuteen ovat vähäinen ja vääränlainen ulkomailla suunnattu viestintä sekä kansainvälisesti vetovoimaisten kalastuskohteiden puute. Ulkomaalaiset eivät tunne Suomen tarjoamia kalastusmahdollisuuksia. Toinen heikkous on nykyisen viestinnän yleisyys; ulkomaalaisille annetaan tietoa yleisellä tasolla siitä, että Suomessa on paljon puhtaita kalavesiä, mutta ei tarkempaa tietoa siitä, millaisia kalalajeja niissä voi kalastaa ja missä. Vetovoimaisten kalastuskohteiden puute johtuu heikoista mahdollisuuksista saada runsaasti ja/tai suuria, villejä kaloja. Nämä ovat Suomen suurimmat heikkoudet kansainvälisillä kalastusmatkailumarkkinoilla. Muita tutkimuksessa ilmenneitä heikkouksia ovat huono hinta/kalastuksen laatu –suhde, vaeltavien lohikalajien puute, kieliongelma, kaukainen sijainti, päättäjien varauksellinen suhtautuminen kalastusmatkailun kehittämiseen sekä urheilukalastuksen ristiriidat ammatti- ja virkistyskalastuksen sekä voimayhtiöiden etujen kanssa. (Arffman 1993, 105.)

Suomen kanssa samaan strategiseen ryhmään kuuluvat kilpailijamaat ovat Ruotsi, Norja ja Irlanti. Vahvimmat mahdolliset uudet kilpailijat ovat Venäjä, Baltian maat ja muut Itä-Euroopan maat. Suomen kilpailuetu perustuu puhtaaseen, rauhalliseen ympäristöön, mutta Ruotsilla, lukuun ottamatta maan eteläisintä osaa, ja Norjalla on myös tämä sama kilpailuetu. Kalastuksen laadussa, viestinnässä ja tunnettuudessa, hinta/kalastuksen laatu –suhteessa sekä saavutettavuudessa Suomi on yleensä kilpailijamaitaan heikompi. (Arffman 1993, 105.)

Jotta Suomesta voitaisiin kehittää kansainvälinen matkailukalastusmaa, Arffman (1993, 106) esittää seuraavaa. Kalastuskohteiden on löydettävä ulkomaisten kalastajien joukosta tarkkaan rajattu

kohderyhmä, jonka tarpeita tyydyttävän palvelupaketin kohde voi kehittää. Kohteiden kalastuksen laatu on kehitettävä samassa strategisessa ryhmässä olevien kilpailijoiden tasolle. Puitteiden luomisen ohella Suomeen tulemisen esteitä tulisi alentaa. Tutkimuksen perusteella suurimmat esteet ovat tiedon vähyys suomalaisista kalastusmahdollisuuksista, matkan vaikeus ja pituus sekä kallis hintataso. Arffiman (1993, 106) toteaa, että kalastuskohteiden on mahdollista houkutella ulkomaalaisia nykyiselläkin kalastuksen laadulla, mikäli ne pystyvät luomaan kansainvälisillä markkinoilla riittävän vetovoimaisen ja asiakkaan tyytyväisyyden takaavan kokonaisuuden. Tällöin kilpailijoita heikompi kalastuksen laatu täytyy korvata muilla lomakokemukseen vaikuttavilla tekijöillä.

Suomella ei Arffimanin (1993, 106) mukaan ole tulevaisuudessakaan suuria mahdollisuuksia kilpailla kalastusmatkailun kansainvälisillä massamarkkinoilla useista perustavanlaatuisista heikkouksista ja kiristyvistä kilpailusta johtuen. ”Tästä syystä tuotteiden räätälöiminen tarkkaan valituille kohderyhmille sekä korkeaan kokonaisuuteen ja tyytyväisiin asiakkaisiin panostaminen ovat suomalaisten kalastusmatkailukohteiden suurimmat mahdollisuudet tulevaisuudessa”, Arffiman toteaa.

Potentiaalisimpana kalastusmatkailijaryhmänä pidetään keskieurooppalaisia kalastuksen erityiskuluttajia, erityisesti saksalaisia. Markkinoinnin kannalta juuri erityiskuluttajat ovat tärkeitä, sillä he ovat alansa mielipidejohtajia. Arffiman (1993, 106) painottaa, että matkailukalastajiin kuuluvat oheiskuluttajat muodostavat todennäköisesti tulevaisuudessakin suurimman osan Suomeen tulevista ulkomaisista kalastajista, joten tämän ryhmän tarpeiden huomioiminen on yksi avain tarjonnan kehittämiseen.

6.4.4 Veneily ja muu sisävesiliikenne

Viime vuosikymmeninä kotitalouksien tulo- ja varallisuustason nousu sekä vapaa-ajan määrän lisääntyminen ovat luonteet suotuisat puitteet monien vapaa-ajanharrastusten kuten myös veneilyn suosion kasvulle. Nykymuotoisen venematkailun syntyyn ovat vaikuttaneet veneiden tekninen kehitys ja varustelun parantuminen, joiden ansiosta veneily on muuttunut entistä liikkuvammaksi ja samalla veneilyalueet ovat laajentuneet. Veneilyn suosiota lisääviä kehityspiirteitä ovat:

- itsensä kehittämiseen ja toteuttamiseen tähtäävän arvomaailman korostuminen,
- työkeskeisen elämäntavan korvautuminen harrastus- ja kulutuskeskeisellä elämäntavalla,
- tulo- ja varallisuustason nousu,

- vapaa-ajan määrän kasvu,
- perhekoon pienentyminen,
- joustavuuden lisääntyminen työ- ja vapaa-ajan jaksottamisessa,
- toimihenkilöistyminen,
- kaupungistuminen, loma-asuntojen lukumäärän kasvu. (Huvin Vuoksi 1993.)

Suomessa venematkailun kysynnän perustan luovat pääosin kotimaiset veneilijät. Oletettavasti ulkomaisia veneilijöitä liikkuu rannikkoa lukuun ottamatta sisävesillä erittäin vähän. Vuonna 1990 varsinaisia veneilyn aktiiviharrastajia - perhekuntien jäsenet mukaan lukien - arvioitiin olevan Suomessa noin 250 000 – 300 000. (Huvin Vuoksi 1993, 3.) Veneiden kokonaismäärää ei tiedetä, sillä venerekisteriin on merkitty vain pieni osa veneitä, yhteensä 173 000 venettä. Laki määrää rekisteröimään vain yli 20-hevosvoimaiset perämöottoriveneet ja yli 50-hevosvoimaiset sisä- tai sisäperämöottoriveneet. Purjeveneet ja pienet veneet omistaja voi halutessaan rekisteröidä. (Nuutinen 2000.) Lamavuodet karsivat harrastajakuntaa, mutta harrastuksen pariin on palattu nousukauden myötä. Venekauppa on erityisen herkkää suhdanteille ja nousukauden myötä se on taas kääntynyt kasvuun. Viime vuonna uusia vesikulkuneuvoja ostettiin noin 16 000. Suurin osa oli soutuveneitä ja pieniä veneitä, mutta tämän hetkinen suuntaus näyttää vievän veneilijöitä kohti isompia ja katettuja veneitä. (Valtasaari 2000, 11.) Myös tästä voi tehdä sen johtopäätöksen, että veneilyä tullaan harrastamaan yhä laajemmalla alueella ja veneillen vietetään yhä pidempiä aikoja niin lomalla kuin muuna vapaa-aikanakin. Näin ollen venematkailun kysynnän voi tulevaisuudessa olettaa kasvavan.

Ympäristöarvojen tiedostaminen heijastuu myös veneilyyn. Veneilyn harrastajat voidaan jakaa yhä selkeämmin kahteen ryhmään. ”Luontoveneilijät” hakevat harrastuksellaan elämyksiä aidossa luonnonympäristössä. ”Välineveneilijöitä” luonto sinällään ei puhuttele kokemusympäristönä, vaan harrastuksen elämyksellinen sisältö muodostuu veneellä ajamisesta ja siirtymisestä asutus- tai lomakeskuksesta toiseen. Veneilijäkunnan jakautuminen kahtia edellyttää, että eri veneilymuotojen erilaiset tarpeet otetaan huomioon vesienkäytön suunnittelussa. Venetyypin valinnassa valtavirran mukaisten matkaveneiden rinnalla suosiotaan kasvattaa ”eko-veneily”, jonka myötä kanoottien ja retkisoutuveneiden käyttö lisääntyy. Toisaalta kaupungistumisen seurauksena luonnosta vieraantu- neen väestönosan määrä kasvaa. Ihminen-luonto –suhteessa passiivinen luonnon ”katselu” tulee valtaamaan alaa luonnon aistilliseen ”kokemiseen” pyrkivän suuntauksen sijaan. Veneilyssä luonnon merkitys saattaa tulevaisuudessa muodostua kulissinomaiseksi harrastuksen varsinaisen elämyksellisen sisällön muodostuessa veneellä ajamisesta. Erityisesti merialueilla, isoilla, hyvinvarus- tetuilla matkaveneillä liikkuvien veneilijöiden on havaittu siirtyneen retkisatamien sijasta yöpymään

asutuskeskusten hyvinvarustetuissa vierassatamissa. ”Ellei vesistöalueella ole tulevaisuudessa tarjottavanaan riittävässä määrin rantautumiseen soveltuvia rakentamattomia ranta-alueita, veneilyn harrastuksellinen painopiste tulee aikaa myöten siirtymään enenevässä määrin lyhytkestoiseen veneulkoiluun sekä mökkiveneilyyn.” ”Retkisatamien peruskäyttäjiksi profiloituvat entistä selvemmin kanootilla tai pienellä moottoriveneellä liikkuvat veneretkeilijät sekä eksotiikkaa hakevat keskieurooppalaiset ’löytöretkeilijä’ –veneilijät.” (Huvin vuoksi 1993, 5-6.)

Samantyyppinen kahtiajako näkyy myös muun vesiretkeilyn osalta. Elämykset aidossa luonnonympäristössä houkuttelevat melonnan harrastajia, ja toisaalta ajamisen nautinto luo vetoa vesijettiretkeilyyn. Näiden eri liikkumismuotojen toisilleen osittain vastakkaistenkin tarpeiden yhteensovittaminen on haasteellinen tehtävä järvimatkailussa. Tarjonnan erilaistaminen ja markkinoinnin kohdentaminen kummallekin kohderyhmälle erikseen on välttämätöntä. Yksittäisen matkailuyrityksen on mahdollisesti keskitettävä resurssinsa tavoittelemaan vain yhtä kohderyhmää.

Viime vuosina Järvi-Suomen alueen satamat ja veneilypalvelut ovat kehittyneet kasvavan kotimaisen kysynnän myötä. Viime vuosina on useiden Päijänteen satamien palveluvarustusta merkittävästi kehitetty ja uusia kehittämissuunnitelmia on yhä vireillä. Venesatamista käytetyt erilaiset nimet perustuvat palveluluokitukseen, jossa satamat luokitellaan palveluvarustuksen perusteella kolmeen ryhmään: 1) kotisatamat, 2) käyntisatamat: vierassatama, palvelusatama, vieraslaituri ja retkisatama sekä 3) turvasatamat: suojasatama ja hätäsatama. Kotisatamat ovat veneiden pitkäaikaiseen säilytykseen tarkoitettuja satamia, joissa ei välttämättä ole palveluja vieraileville veneilijöille. Turvasatamat ovat satamia, joihin ei normaalitilanteissa hakeuduta, vaan ainoastaan silloin, kun tarvitaan suojaa tai apua. Käyntisatamat ovat niitä satamia, joista veneilijät tavallisesti hakevat palveluja. Vierassatama tarjoaa eniten palveluja veneilijöille ja sijaitsee yleensä asutus/lomakeskuksen tuntumassa. Retkisatamat on tarkoitettu virkistystarkoituksiin ja ne sijaitsevat luonnonvaraisella alueella. (Veneilykesä 99, 36.)

Veneilijöiden määrä esimerkiksi Etelä-Päijänteellä on lisääntynyt huomattavasti viime vuosina. Eteläisen Päijänteen veneily sai tunnustusta Vene 2000 –messuilla, kun Padasjoen laivaranta valittiin vuoden vierassatamaksi. Veneilijät ovat valinneet vuoden vierassataman vuodesta 1987 lähtien ja tänä vuonna tittelin sai ensimmäistä kertaa järviolueen satama. Valintaan ovat vaikuttaneet satamapalvelujen taso, asiakkaiden positiiviset palautteet sekä Päijänteen suosion kasvu veneilijöiden keskuudessa. Vuoden vierassataman valinnassa korostettiin erityisesti Päijänteen puhtautta. Etenkin merialueiden veneilijät ovat alkaneet arvostaa vesistöjen puhtautta. Päijänteen alueen valtteinä

pidetään sen puhtautta ja palvelusatamien ja pursiseurojen kehittämää satamaverkkoa. Vetonaulana voidaan pitää myös useita tapahtumia. (Padasjoen laivarannasta vuoden vierassatama 2000, 11.)

Eteläisellä Päijänteellä on järviluontoa hyödyntävään matkailuun panostettu viime vuosina voimakkaasti. Juotavan Hyvä Etelä-Päijänne –markkinointihankkeessa toimivat yhteistyössä Asikkalan, Padasjoen ja Sysmän kunnat ja matkailuelinkeino (<http://www.paijannemaa.fi>). Päijät-Hämeen Kalatalouskeskus on osallistunut kalastuspalveluiden tuotteistukseen Elämysten Päijänne –hankkeessa (<http://www.phnet.fi/ph-matkailukalastus/default.htm>). Myös veneilyyn soveltuva Päijänteen Kansallispuisto perustettiin vuonna 1993 Padasjoen, Asikkalan ja Sysmän alueille (<http://www.metsa.fi/luo/kpuistot/paijan.htm>). Alue soveltuu hyvin myös veneilyyn. Asikkalan kunta perusti vuonna 1994 myös matkailua palvelevan Päijänne Luontokeskuksen, joka pian muuttaa uuteen kalastus- ja kulttuurikeskukseen (<http://www.kolumbus.fi/luonto>).

Eteläisellä Päijänteellä satamien kehittämiseen panostetaan edelleen. Kesällä 2000 Padasjoen laivarantaan rakennettiin lähes kaksi sataa uutta venepaikkaa. Asikkalan kunta pyrkii vahvistamaan asemaansa Etelä-Päijänteen merkittävänä veneilykeskuksena. Kunta panostaa ennen kaikkea Päijänteen puolen satamiin, sillä Vesijärven puoli ei veneilijöitä kiinnosta. Koska Asikkala ei ole pystynyt tarjoamaan tarpeeksi Päijänteen puolen venepaikkoja ovat veneilijät hakeutuneet Sysmään ja Padasjoelle. (Suutari 1999, 9.) Myös Sysmän Suopelto odottaa laajaa satamapakettia. Kunnassa on valmiudet uusia kokonaan Suopellon satama Päijänteen veneilijöille. (Silventoinen 1999, 10.) Myös Keski-Päijänteellä tulisi pyrkiä aktiivisesti hyödyntämään veneilijöiden kasvavaa kiinnostusta sisävesiä kohtaan.

Vuokrattavien veneiden kysyntä kasvaa koko ajan. Vuokraveneyrittäjät ovat pyrkineet saamaan satamissa seisovat yksityiset veneet osittaiseen vuokravenekäyttöön, mutta kaluston puute vaivaa edelleen. Elämäntilanteiden vaihdellessa veneily ei ole aina mahdollista, joten osa veneistä seisoo suuren osan kesää satamissa. Rannikkoseudulla on vuokravenevälityksessä jo runsaasti yksityistä kalustoa. Vuokraus hyödyttää veneen omistajaa vuokratuotoilla, joilla voi hoitaa huoltokuluja ja varustehankintoja. (Veneilykesä 1999, 8.) Myös Päijänteellä olisi tärkeää saada lisää veneitä vuokrakäyttöön. Näin mielestäni voitaisiin parantaa ratkaisevasti myös ulkomaalaisten matkailijoiden veneilymahdollisuuksia.

Veneilyn perusedellytyksiä on viime vuosina parannettu monilta osin. Myös Merenkululaitos osallistuu siihen uudistamalla Päijänteen merikarttoja ja parantaen väylien turvallisuutta. Nykyiset

merikartat ovat pohja-aineistoltaan Suomen vanhimpia. Niiden aineisto on koottu vuosisadan alkupuolella, 80-90 vuotta sitten. Ajanmukainen, hyvin veneilykäyttöön soveltuva Päijänteen merikarttasarja tulee soveltumaan myös GPS-navigointiin. Karttasarjan ensimmäiset osat valmistunevat vuoden 2001 kuluessa. (Päijänteen mittaukset vauhdissa – uusia karttoja odotettavissa vuosituhannen vaihteessa 1998; Keiteleen kartat uuteen aikaan 2000.) Päijänteen ja Keiteleen yhdistävä kanavareitti valmistui viime vuosikymmenellä.

Kotimaan sisävesiliikenteen matkustajamäärä on 1980-luvulta lähtien ollut noin 0,5 miljoonaa henkilöä. Vilkkaimmillaan sisävesiliikenne oli vuonna 1990, jolloin matkustajamäärä ylsi 600 000 matkustajaan. Alimmillaan matkustajamäärä oli sitten 1980-luvun alun vuonna 1998, jolloin matkustajia oli 450 000. Vuonna 1999 matkustajamäärä jälleen ylitti puolen miljoonan matkustajan rajan. (Kotimaan vesiliikenteen matkustajamäärä ja kuljetussuorite vuosina 1980-1999.) Perinteisten aikataulun mukaisten risteilyjen rinnalle ovat tulleet mitä moninaisimmat teemaristeilyt. Tilausristeilyt ovat kasvattaneet suosiotaan varsinkin yritysasiakkaiden keskuudessa.

7 EMPIIRINEN TUTKIMUS

7.1 Jämsän seudun järviluontoon perustuva matkailu

Kesällä matkailija kohtaa Jämsän seudulla suomalaisen kesämaiseman parhaat puolet. Päijänne, lukuisat muut järvet, laajat metsät ja perinteinen maaseutumaisema kutsuvat matkailijoita viihtymään. Luonnossa liikkujaa palvelevat Jämsän seudun retkeilypyöräreitistö, ulkoilureitistö ja moottorikelkkaurasto sekä Wanhan Witosen melontareitti, jotka houkuttelevat omatoimista matkailijaa luontoelämysten pariin. Moottorikelkkaurasto toimii kesäisin vaellus- ja ratsastuskäytössä. Jämsän seudun tunnetuin matkailuvaltti on ehdottomasti Himoksen hiihtokeskus, joka monipuolisella tarjonnallaan on lunastanut paikkansa Suomen käydyimpänä hiihtokeskuksena (Taloustutkimus 2/99). Puhtaan, kauniin luonnon tarjoamista upeista puitteista huolimatta kesäkauden sekä lumettoman ajan matkailu kaipaa edelleen piristystä. Erityisesti Keski-Päijänteen järviluonnon luomat mahdollisuudet ovat vielä pääosin hyödyntämättä.

Seutukunnan yhteismarkkinointiin ovat osallistuneet mm. seuraavat Keski-Päijänteen tuntumassa sijaitsevat monialaiset matkailukohteet: HimosLomat, Himoksen Vuokramökit, Lomamökit Ruolahti, Ahola, Gasthaus Sahanranta ja Rantamotelli Patalahti. Yritykset tarjoavat majoitus- ja ravitsemispalveluiden ohessa runsaasti erityyppisiä ohjelmapalveluita ja monipuoliset harrastusmahdollisuudet, joille on tyyppillistä luonnonläheisyys ja matkailijoiden aktiivinen toiminta.

Himos sijaitsee Patalahden rannalla, josta on vesiyhteys Patajokea pitkin Päijänteelle. Himos-alueen laajaan kehittämissuunnitelmaan liittyy mm. Patajoen ruoppaus, joka mahdollistaisi vesiliikenteen myös suuremmilla veneillä Himokselle. Myös osa Himoksen mökeistä sijaitsee Patalahden rannalla. Alueen majoituskapasiteetti tulee pian lisääntymään huomattavasti. Himokseen rakennetaan lisää lomamökkejä kuluvan vuoden kuluessa, sillä Himoksen alueella järjestetään vuoden 2001 Lomasuntomessut.

Oheis- ja ohjelmapalvelujen tarjonta nojaa seudun omiin vahvuuksiin ja sille on ominaista yksilöllinen, räätälöity palvelu. Luontoelämyksiä tarjoaa Eräopaspalvelu Talvi, jonka ohjelmaan kuuluu toimintaseikkailuja, vaelluksia, erähenkisiä loimuiltoja ja eräkoulutusta. Luonto-ohjelmapalvelu Sami Kemppainen tarjoaa elämyksiä melonnan, eräopaskoulutuksen, surffauksen, seikkailu- ja kal-

liokiipeilyn ja lumilautailun parissa. Ohjelmapalvelut eivät ole sidottuja mihinkään tiettyyn paikkaan vaan ohjelmia voidaan toteuttaa erilaisissa ympäristöissä.

Päijänteen Vesisafarit sekä Jämsän Jetti- ja Kelkkavuokraamo järjestävät myös ohjattuja vesijetti- ja kelkkasafareita Päijänteellä. M/S Tuulikilla voi tutustua Jämsästä Keski-Päijänteeseen aikataulunmukaisilla risteilyillä, useiden eri teemojen mukaisilla risteilyillä tai tilausristeilyllä omien toiveiden mukaan. Viime kesään saakka välillä Kuhmoinen - Sysmä liikennöi Autolautta Linta. Korpilahdelta ei ole säännöllistä risteilyliikennettä.

Himoksen matkailukeskus kasvaa ja kehittyy jatkuvasti. Rinteiden juurella matkailuyritysten verkosto luo monipuolista matkailutarjontaa, joka palvelee entistä laajemmin myös ympäri vuoden. Laskettelu ja murtomaahiihdon lisäksi voi moottorikelkkailla tai lähteä lumikenkä- tai mönkijäsafarille. Harrastusmahdollisuuksia on laidasta laitaan: mm. sauvakävely, lankkusukihiihto, kuumailmapallolennot, jäärata-ajo, jääsähly, jäägolf, rallisafarit, koiravaljakkosafarit, golf, vesiskootterit, kanootti- ja veneretket, vesipuisto, tennis, seikkailuradat, metsästys ja kalastus. Tapahtumia järjestetään ympäri vuoden, suurimmat massatapahtumat ajoittuvat kesään.

Veneilijöille Jämsän keskustassa on palvelusatama ja laivalaituri, josta keskustan palvelut ovat kävelyetäisyydellä. Paunun puistossa on vieraslaitureita. Kaipolan Hulkkionlahti on palvelusatama Jämsänjoen suulla. Niiden lisäksi vierasvene- ja laivalaitureita on Päijänteen rannalla sijaitsevissa kylissä. Kuhmoisissa kirkonkylän satama ja laivalaituri tarjoavat monipuolisimmat palvelut. Niiden lisäksi on maalaiskylissä palvelusatamia, vieraslaitureita, laivalaitureita ja retkisatama veneilijöiden tarpeisiin. Korpilahdella veneilijöitä palvelee keskustan pääsatama, joka on luokiteltu vierassatamaksi sekä retkisatama, vieraslaituri ja palvelusatama, kaikki Päijänteen tuntumassa. (Veneilykesä 99, 134.)

Kalastuksen harrastajille on tarjolla muutamia koskikalastuskohteita ja mahdollisuus osallistua kalastusretkille Päijänteelle. Myös seudun tapahtumat ja lukuisat kulttuurikohteet luovat sisältöä lomaelämyksiin. Himoksessa järjestetään kesäkaudella lukuisia suurtapahtumia. Järviluontoon sijoittuvista muista tapahtumista voidaan mainita mm. Päijänne Purjehdus, Katiska MM, Päijänne Pyöräily ja uistelukilpailut. Seudun matkailutarjonta rakentuu huomattavalta osin luonnon tarjoamien mahdollisuuksien ympärille. Koko seudun matkailuelinkeinon kannalta olisi mitä suotavinta vahvistaa positiivisia mielikuvia myös seudun järvimatkailun osalta.

7.2 Matkailuyritysten strateginen analyysi

Tutkimuksessa haastateltiin kuutta matkailuyrittäjää/yrityksen markkinoinnista vastaavaa henkilöä edellä esiteltyjen matkailuyritysten joukosta. Nämä yritykset tarjoavat matkailupalveluja, joille ovat ominaisia myös järviluontoon perustuvat aktiviteetit. Haastateltujen yritysten joukossa oli eri suuruisia, vasta aloittaneita ja toimintansa jo vakiinnuttaneita yrityksiä. Niille on yhteistä liiketoiminnan kasvu viime vuosina. Mukana on useita perheyriä. Yleensä yritysten toiminta painottuu tiettyihin sesonkeihin. Pääosa yrityksistä on tehnyt ulkomaanmarkkinointia satunnaisesti ja on osallistunut lähinnä yhteismarkkinointiin. Ulkomaalaisten asiakkaiden osuus vaihtelee kolmanneksesta asiakkaita muutamaan prosenttiin.

Toimintaympäristö

Talouden suhdannevaihtelut eivät ole näkyneet yritysten toiminnassa tai ainakin niiden vaikutusta on ollut erittäin vaikea erottaa muista tekijöistä. Kotimaanmatkailussa lama lähinnä hyödytti lähellä kasvukeskuksia kuten myös Jämsän seudulla sijaitsevia yrityksiä, koska ihmisillä ei ollut varaa matkustaa kauemmas Lappiin tai etelään. Talouden kasvu on puolestaan lisännyt kysyntää yritysasiakkaiden osalta. Varsinkaan ulkomaalaisten asiakkaiden määriin ei talouden vaihtelujen ole havaittu vaikuttaneen. Osassa yrityksiä kasvu on ollut tasaisesti jatkuvaa, kun taas toisissa liikevaihto on melko vakiintunut.

Matkailualalla haastatellut eivät näe kovinkaan paljon toimintaa rajoittavia säännöksiä ja erityisiä määräyksiä. Eräissä harvoissa tapauksissa säännökset tuntuvat ”hiusten halkomiselta”, mutta niidenkin kanssa tullaan toimeen. Toisinaan on vaikea tietää ennalta, mihin lupia tarvitaan. Yllätyksiä on tullut esimerkiksi ohjelmapalveluiden järjestelyissä. Nykyisin ei maanomistajan lupa useinkaan riitä luonnossa järjestettävään toimintaan, vaan siihen tarvitaan yleensä eri viranomaisten lupia. Eräillä matkailun osa-alueilla toiminnan sääntöjä rikotaan, mikä heikentää muiden yritysten kilpailuasemaa. Yhteistä edunvalvontaa ei juurikaan esiinny, vaan yrityksissä on otettava itse selvää asioista.

Seudun kuntien nähdään tekevän jo paljonkin matkailun eteen, mutta jatkuvasti tulee esiin uusia asioita, joihin myös kunta voi myötävaikuttaa. Toisaalta joku haastatelluista halusi korostaa, että kunnan ei kuitenkaan pitäisi puuttua liikaa yksittäisten yritysten toimintaan. Kunnan toivotaan

kehittävän yritysten toimintaympäristöä mm. matkailun tarvitseman infrastruktuurin osalta ja osallistuvan panoksellaan markkinointiin, jossa sen tehtävänä olisi luoda alueelle tunnettuutta ja herättää matkailijoiden kiinnostusta. Yritykset, joiden toimintaympäristöön kunta välittömästi vaikuttaa, kokevat yhteistyön vähemmän hedelmällisenä. Kuntien luomiin toimintaedellytyksiin kaivataan muutoksia, mutta kunnat eivät ole niihin halukkaita vastaamaan riittävän aktiivisesti ja joustavasti. Konkreettisesti esimerkiksi opasteiden hankintaan kaivataan kunnan tukea ja yritysten välistä yhteistyötä.

Yritykset ovat aloittamassa verkostoitumista. Pyrkimyksenä on, että yritysten tuotteet tukevat toisiaan, ja samalla voidaan ehkäistä resurssien päällekkäistä käyttöä. Yhteismarkkinointi on yksi keskeisimmistä yhteistyömuodoista. Muutamien yritysten osalta verkostoituminen on edennyt pidemmälle. Palveluja tuotetaan myös alihankintasuhteissa. Yleisesti nähdään, että kaikki palvelut ovat seudulle tervetulleita. Kylien palveluiden säilyminen tukee maaseudulla toimivien yritysten toimintaa. Haastatteluissa korostettiin, että yritysten tulisi olla nykyistä aktiivisempia markkinoimaan tuotteitaan seudun muille yrityksille ja niiden kautta uusille asiakasryhmille. Eräs haastatelluista totesi: ”Me emme tiedä, mitä ihmiset osaavat tällä alueella ja millaista palvelua he voisivat tarjota. Ihmiset ovat liian arkoja ja häveliäitä tarjoamaan palvelujaan. Usein kuitenkin hyvät ideat lähtevät juuri siten.” Kummeksuntaa herättää myös se, miksi kaikkien yritysten pitää rakentaa hyvin samantyyppisiä puitteita ja tarjota pitkälti samankaltaista palvelua.

Toiminta on sesonkiluonteista. Kysyntä elää vuodenaikojen vaihtelun mukaan. Kevät ja syksy ovat useimmilla yrityksillä hiljaisempia aikoja. Ongelmallisimpia ovat touko-, syys-, loka- ja marraskuu. Tapahtumatarjoanta ja yritysasiakkaille suunnatut palvelut ovat olleet pääasiallisimmat lääkkeet kysynnän vilkastuttamiseksi. Myös keväisin ja syksyisin luonto tarjoaisi elämyksiä, joita kuitenkin ei ole saatu markkinoitua asiakkaille.

Yritysten resurssit

Yrityksissä ollaan melko tyytyväisiä nykyiseen palvelutarjontaan, ja suuria muutoksia siihen ei olla tekemässä. Palveluja pitää aina kehittää, ideoida jotakin uutta ja kunnostaa olemassa olevia puitteita. Käytettävissä olevat resurssit rajoittavat kehittämistä. Eräs haastatelluista tiivistä resurssipulan aiheuttavan oravanpyörän seuraavasti: ”Jos ei ole kunnollista markkinointia, ei ole riittävästi asiakkaita ja kassavirtaa, joten tuotteitaan ei pysty kehittämään siinä määrin kuin haluaisi.”

Kaikissa yrityksissä on pulaa henkilöstöstä. Perusliiketoiminnan pyörittäminen vie paljon yrittäjän aikaa ja huomiota kehittämistyöltä, vaikka uusien palvelujen kehittäminen ja nykyisten parantaminen ovatkin liiketoiminnan jatkuvuuden perusedellytyksiä. Ideoita on paljon, mutta rahoituksen järjestäminen on yksi kehittämisen esteistä. Tarvittavat alkuinvestoinnit ovat varsinkin majoituslalla erittäin suuret. Maanomistusolot asettavat rajoituksia lisärakentamiselle. Myös rantarakentamisen lupakäytäntöä on tiukennettu. Perheyriyksissä pitkän tähtäimen kehittämissuunnitelmiin vaikuttavat pääelinkeinojen jatkuvuus, investointivaateet, yrittäjän ikä, terveydentila ja muut tavoitteet. Yrittäjän tavoitteena voi olla, että työn mielekkyys ja harrastuksenomaisuus säilyvät myös tulevaisuudessa. Eräs haastateltu toteaa: ”Tavoitteena ei ole kieriskellä rahassa, vaan kyseessä on samalla harrastus, josta voi myös nauttia.”

Uusien palvelujen kehittäminen ja ideoiden toteuttaminen on kiinni enemmänkin ajasta kuin osaamisesta. Tarjontaa ei voida laajentaa kasvattamatta henkilöstöä. Matkailu on palvelua, joten henkilöstökustannukset ovat yksi suurimmista menoeristä. Yrittäjän oma työpanos on yleensä erittäin suuri ja alalla ”tehdään pitkää päivää”. ”Työvoima on niin kallista, että tekemätöntä työtä olisi paljon. - - Pitäisi olla enemmän työvoimaa, jotta asiakaspalvelu paranisi.” Sesonkityövoimaa käyttäen voidaan henkilöstökustannuksissa säästää, mutta toisaalta satunnaiset ”extrat” eivät aina ehdi tutustua riittävästi palveluihin, jotta heillä olisi riittävästi tietoa osatakseen vastata asiakkaiden esittämiin kysymyksiin. Yrityksissä koetaan erittäin tärkeäksi, että toiminta saadaan ympärivuotiseksi (jos se on periaatteessa mahdollista), jotta sesonkityöntekijät voidaan minimoida ja palkata vakinaista henkilökuntaa, joka tuntee palvelut ja tietää mitä kukakin tekee. Myös yrityksessä tiedetään silloin, minkä tasoista palvelua kukin pystyy tarjoamaan. Hyvä henkilöstö on ensiarvoisen tärkeä resurssi. Tärkeänä pidetään löytää nuoria, innostuneita työntekijöitä, jotka nauttivat työstään ja ovat palveluhenkisiä.

Omaan markkinointiosaamiseen luotetaan. Oikeat markkinointikanavat ovat löytyneet osittain ”kantapään kautta”, kokeilemalla. Asiantuntija-apua markkinointiin olisi saatavilla riittävästi, mutta osa yrittäjistä kyseenalaistaa siitä saatavan hyödyn. Markkinointipalvelujen ja koulutuksen tarjoajia on erittäin paljon ja jokainen luonnollisesti haluaa osuutensa. Koulutusta on tarjolla jopa liikaakin, mutta yrittäjän on erittäin vaikea irrottautua omasta yrityksestä koulutukseen. Yrittäjä kokee itsensä väliinputoajaksi, koska ei saa tukea kouluttautumiseen. Koulutus auttaa myös uusien tuotteiden ideoinnissa siinä missä kilpailijoilta vakoileminenkin. Kilpailijoiden, television ja muun median seuraaminen tuottaa ideoita ja vihjeitä, joiden perusteella voidaan lähteä toteuttamaan tuotteita siten,

että ne näyttävät paikallisilta tuotteilta. Suoraan tuotteita ei tietenkään pyritä kopioimaan, vaan ne pitää soveltaa omiin taitoihin ja resursseihin sekä siihen ympäristöön, joka on käytettävissä.

Taloudellista tukea kaivattaisiin niin investointeihin, tuotekehitykseen kuin markkinointiinkin. Suoraa rahallista tukea jossain määrin vieroksutaan ja epäsuoria tukimuotoja pidetään parempina. Edulliset lainat mahdollistavat kehittämistä. Erityisesti markkinointi on kallista, joten yhteismarkkinointiprojekteja pidetään tärkeinä. Julkisella tuella on myös kilpailua vääristäviä piirteitä. Vaikka taloudellinen tuki on tarpeen, sen ei kuitenkaan katsota jakautuvan tasapuolisesti useastakin eri syystä.

Tukipolitiikkaan liittyy raskas byrokratia. Se joka tuntee kanavat, ehtii ja jaksaa paneutua tukimuotoihin, saa enemmän tukea. Eräs haastatelluista totesi: ”Monesti yrittäjä - - ei ehdi, eikä jaksaa kiertää kaikkia mutkia, avustusten hakemiseen tarvitaan niin paljon paperia.” Kehittämishankkeita pidettiin hyvinä, koska hankkeissa hankevetäjän työpanos on erittäin arvokas tiedon välittäjänä ja kokoajana sekä byrokratiaa selvitettäessä. Yrittäjät kaipaavat tietoa siitä, mistä ja mihin tukea on mahdollista saada, millä ehdoin, miten tarve tulee perustella ja miten tarvittavat laskelmat laaditaan. Eräs haastatelluista toi esiin tukipolitiikan ongelmana sen, että myönnettävät tuet ovat varsin pieniä, suuri määrä yrittäjiä saa tukea, mutta tosiasiaa kukaan ei pääse kunnolla alkuun.

Eri alueiden koetaan olevan jossain määrin eriarvoisessa asemassa. Varsinkin Lapin matkailu saa paljon julkista tukea. ”- - täällä [Jämsän seudulla] investoiminen on ihan eri asia.” Eräs yrittäjä kuitenkin huomautti: ”Toiset alueet saavat enemmän tukea, mutta niillä on ehkä enemmän annettavaakin.” Eriarvoisuutta katsotaan olevan niin maan eri osien, maakuntien, seudun kuntien kuin kunnissa toimivien suurempien ja pienempien yritysten välillä. ”Niiden, joilla on varaa markkinoida itseään, on mahdollista saada myös ulkopuolista rahoitusta, koska ne pystyvät aina maksamaan tarvittavan omarahoitusosuuden.” ”Mielestäni se [ulkomaanmarkkinoinnin tuki] on siinä vaiheessa tervettä, kun yritys on näyttänyt tulewansa toimeen myös omillaan.”

Yrityksillä on varsin maltilliset kasvutavoitteet. Tosin suurimmillaan tavoitellaan jopa 20-30 prosentin kasvua vuotuisen liikevaihtoon. ”Kun olemassa olevia hankkeita viedään hallitusti eteenpäin se on hyvä, sillä liika kasvu on mielestäni hallitsemattomana huono asia.” Nyt toteutettavien ja suunnitteilla olevien investointien jälkeen ei ole tarkoitus kasvattaa merkittävästi kapasiteettia, vaan kasvua pyritään hakemaan nykyisen kapasiteetin käyttöä tehostamalla. Markkinointiin tullaan jatkossakin panostamaan runsaasti ja hakemaan siihen uusia muotoja.

Asiakkaat

Yrityksissä määritellään varsin yleisellä tasolla keskeisiksi kohderyhmiksi useimmiten lapsiperheet ja suomalaisen luonnon tarjoamista mahdollisuuksista kiinnostuneet ulkomaalaiset. Yritysasiakkaat mainitaan kohderyhmänä harvemmin. Pienimmissä yrityksissä kohdentaminen ja asiakkaiden segmentointi on kuitenkin viety pidemmälle. Kausivaihteluja tasoittamaan pyritään saamaan mm. erityisryhmiä.

Eri maalaisten matkailijoiden väliset kulttuurierot näkyvät selvästi niin majoittumisessa kuin ruokailutottumuksissa. Siten myös markkinointi ja asiakkaiden käsittely on erilaista. Kulttuurierot eivät ole aiheuttaneet varsinaisia ongelmia yhdessäkään yrityksessä, mutta ne on osattava ottaa huomioon. Varsinkin yritysasiakkaat ovat tottuneita toimimaan pitkälti maassa maan tavalla ja ovat avoimia uusille kokemuksille.

Yrittäjät tekevät kulttuurieroista tiettyjä yleistyksiä, vaikka osa arveleekin asiakkaiden välisten erojen riippuvan enemmän henkilöistä itsestään kuin kansallisuudesta. Saksalaiset ovat siistejä ja säästäväisiä, tarkkoja kaikesta. Toisinaan nämä ominaisuudet ilmenevät mitä kummallisimmissa muodoissa, josta toinen haastateltu antaa seuraavan esimerkin: ”Saksalaisille järjestetään kurseja siitä, miten valitan oikein. Niiden lomailukulttuuri on siinä, että etsitään niitä vikoja. - - Valitusta ei tehdä suoraan palvelun tuottajalle vaan paikalliselle matkan välittäneelle agentille. Loman kannalta olisi kaikkein inhimillisintä, että puutteet korjattaisiin täällä.” Jälkikäteen valittamalla pyritään luonnollisesti saamaan hyvitystä matkan hinnasta. Suomalainen on välinpitämätön ja tuhlaavainen. Paljon puhuttu uusavuttomuuskaan ei ole tuntematonta, vaan eräs haastatelluista toteaa tulen teon ja puulämmityksen käytön olevan suomalaiselle huomattavasti hankalampaa kuin keskieurooppalaiselle matkailijalle. Suuremmilla yrityksillä on ollut enemmän ongelmia häiritsevystä käyttäytymisestä. Pienessä yrityksessä asiakassuhde on henkilökohtaisempi, jolloin kynnyksellä vahinkoa aiheuttavaan toimintaan kasvaa. Suuressa yksikössä asiakkaat ovat kasvottomia, jolloin häiriökäyttäytyminen on todennäköisempää. Kulttuurieroista opitaan paljon kokemuksen kautta, ja kokemuksia jaetaan yrittäjien kesken.

Kasvumahdollisuudet

Luontomatkailu on myös haastateltujen mielestä kovassa kasvussa ja siihen panostetaan. Mitä enemmän yhteiskunnat kaupungistuvat, sitä enemmän luontomatkailun nähdään kiinnostavan. Ihmi-

set hakevat tänä päivänä luonnonläheisyyttä ja elämyksiä. Mitä pitemmälle tietoyhteiskunta kehittyy, sitä enemmän ihmiset etääntyvät luonnosta, omatoimisuus ja osaaminen siellä vähenee. Tarvi- taan oppaita, jotka osaavat viedä ihmisiä luontoon. Ihmiset ovat tällä hetkellä valmiita maksamaan siitä, ja tulevaisuudessa vielä enemmän. Luontomatkailussa asiakkaiden maksukykyisyys on ratkai- sevan tärkeää, sillä luontomatkojen järjestäminen opastuksineen ja varusteineen on kallista.

Kotimaanmatkailun osalta kasvumahdollisuuksia nähdään muun muassa siinä, että ikäihmiset kai- paavat maalle. Suomalaiset suuret ikäluokat ovat lähteneet maalta kaupunkiin ja kaipaavat takasin maaseudulle eläkkeelle jäätyään. He myös haluavat tulla palveluiksi, joten täysihoitopaketit maa- seudun matkailukohteissa kasvattanevat suosiotaan.

Varsinkin ohjelmalveluiden osalta kasvumahdollisuuksia nähdään eniten yritysasiakkaissa. Yri- tyksissä työntekijöistä otetaan yhä enemmän irti, mutta toisaalta työntekijöiden jaksamisesta huo- lehtiminen ja heidän palkitsemisensa koetaan yhä tärkeämmiksi. Kannustimena raha menettää osin merkitystään, joten kannustematkailun voisi olettaa lisääntyvän myös Suomessa. Kokousasiakkaat ovat tällä hetkellä merkittävän työmatkailijoiden ryhmä.

Vain osa yrityksistä ilmaisee hakevansa kasvua nimenomaan ulkomaalaisista asiakkaista. Ulko- maalaiset hakevat näistä kohteista järviluontoa, rauhaa ja erilaisia harrastusmahdollisuuksia. Monet kaipaavat aktiivista lomaa, paljon tekemistä ja ohjattua toimintaa. Pelkkä luonto ei kaikille riitä, vaan sen ympärille pitäisi aktiivisesti pyrkiä luomaan elämyksiä. Olosuhteita pitää toisinaan myös muokata. Pitää ottaa huomioon, että vaikka ulkomaalaiset lähtevät mielellään kalaan, he eivät vält- tämättä ole todellisia kalastajia, vaan kalastaminen on heille pikemminkin eksoottinen retki tai elä- mys. Silloin pitää myös taata, että kalaa saadaan, jotta asiakkaat eivät pettyisi.

Kilpailu

Yritykset suhtautuvat omaan kilpailuasemaansa luottavaisin mielin. Kilpailevaa tarjontaa on ja tulee jatkuvasti olemaan, mutta kilpailutilanteessa uskotaan menestyttävän omiin vahvuuksiin nojautuen. ”Aina kun saadaan lisää tarjontaa niin se myöskin lisää kysyntää.” Seudun yritysten kesken kilpai- lua ei juurikaan koeta, sillä kullakin on oma asiakaspiirinsä, jolla on erilaiset tarpeet. Kilpailijoina mainitaan etelän lomat, Lappi, laskettelukeskukset, kylpylät, urheilu, tapahtumat sekä yleensä kaikki viihdetarjonta.

Yritykset nimeävät kilpailueduikseen seuraavia asioita. Himoksen tarjonta on se, joka houkuttelee seudulle pääosan matkailijoista. Päijännettä pidetään ehdottomana valttina, jota ei kuitenkaan ole tarjonnassa paljoakaan vielä hyödynnetty. Seudun nykyinen tarjonta kattaa niin monipuolisia aktiiviteetteja, tapahtumia kuin luonnon rauhaakin. Osa asiakkaista hakee isompia ja osa pienempiä lomapaikkoja, joita molempia seudulla on tarjottavanaan. Esimerkiksi aitoa maaseutu ympäristöä kotieläimiseen ei ole ainakaan Keski-Suomessa erityisen paljon tarjolla valmiina matkailutuotteina.

Kilpailutilanteessa nähdään myös eräitä ongelmia. Matkailumarkkinoille tulee kokeilijoita, ”aartenetsijöitä”, jotka hakevat tukea toimintaansa ja esittävät mainonnassa suuria lupauksia. Pian niiden into kuitenkin lopahtaa ja luvatut palvelut jäävät toteutumatta. Muille yrityksille on huonoa mainosta, kun joku on epäluotettava ja vie toiminnalta uskottavuuden. Haastatteluissa tuodaan esiin, että yritykset saavat julkista tukea useista eri lähteistä ja niiden toimintaedellytysten parantamiseksi tehdään jatkuvasti työtä. Vastineeksi sille yrittäjien odotettaisiin harjoittavan myös vastuullista, tervettä toimintaa, joka palvelee asiakasta hyvin ja luo seudulle työpaikkoja. Käytännössä näin ei kuitenkaan aina tapahdu.

Markkinointi ja myynti

Yrityksissä käytetään rahaa markkinointiin muutamista tuhansista markoista satoihin tuhansiin markkoihin vuodessa yrityksen koosta riippuen. Liikevaihtoon suhteutettuna markkinointiin käytetään varsin paljon rahaa, vaikka täsmällisiä määriä ei oltukaan halukkaita ilmoittamaan. Yritysten käyttämiä markkinointi- ja myyntikanavia kartoitettiin haastattelun yhteydessä kyselyllä (liite 4) pyrkimyksenä selvittää kohdeyritysten koti- ja ulkomaan markkinoinnin laajuutta ja määrää. Markkinointiviestinnässä on haastateltujen mukaan tarjolla lukemattomia vaihtoehtoja, joista pyritään valikoimaan vain kaikkein kannattavimmat kanavat. Vastausten perusteella voidaan todeta, että yritykset käyttävät monipuolisesti eri medioita markkinoinnissaan. Tärkeimpiä markkinoinnin välineitä ovat oma esite, omat kotisivut tai Jämsän seutu-sivut internetissä, myyntitilaisuudet ja yhteis-markkinointiprojektit, messut ja lehtimainonta. Osa haastatelluista myös korosti, että markkinointi on aiempaa kohdennetumpaa; suoramarkkinointia harjoitetaan aiempaa enemmän.

Yritykset osallistuvat aktiivisesti myynti- ja markkinointitapahtumiin, joiden tärkeimpänä valintakriteerinä pidetään tuloksellisuutta, joka kuitenkin selviää lähes ainoastaan kokeilemalla. Yritykset olisivat myös halukkaita kokeilemaan yhteistyössä seudun muiden yritysten kanssa osallistumista erikoistapahtumiin, jotka on kohdistettu rajatummalle kohderyhmälle. Mainonta

keskitetään yleensä muutamiin keskeisiin matkailujulkaisuihin. Kyselyn perusteella voidaan myös todeta, että vain harvat yritykset ovat todella panostaneet ulkomaanmarkkinointiin. Suurin osa yrityksistä ei myöskään käytä välittäjää myynnissään. Haastattelujen kuluessa osa vastaajista ei tehnyt eroa myynti- ja informaatiokanavien välillä, vaan molemmista puhuttiin yhdessä.

Jämsekin työhön ollaan pääasiassa tyytyväisiä. Markkinoinnin näkökulmasta Jämsek nähtiin ennen kaikkea informaatiokanavana, mutta mielipiteet menivät osittain ristiin. Osa toivoi Jämsekin toimivan tulevaisuudessa myös myyntikanavana, kun taas osa puolestaan katsoi seudullisen keskusvaraamotoiminnan liittyvän luontevasti osaksi Himokseen muodostuvaa palvelukokonaisuutta. Jämsek on pitänyt aktiivisesti yhteyttä yrittäjiin ja välittänyt hyödyllistä tietoa. Eräs haastatelluista piti ongelmallisena sitä, että Jämsekin rooliin kuuluu erittäin pitkälle viety tasapuolisuus. Jämsek joutuu hänen mukaansa hajauttamaan ja sitomaan resurssejaan myös erittäin pieniin yrityksiin ja tekemään valtavasti työtä yhden yrittäjän kanssa, vaikka yrityksellä on ehkä vasta vain yksi mökki vuokrattavana. Haastateltu katsoo, että palvelujen tarjoajien tulisi olla itse aktiivisempia myös Jämsekin suuntaan, eikä jättäytyä ulkopuolelta tulevan ohjauksen varaan. Haastateltu haluaa kyseenalaistaa, pitääkö kaikkiin kehityshankkeisiin ottaa mukaan aina kaikki, taustoiltaan hyvinkin erilaiset yritykset. Hänen mielestään se lähinnä jarruttaa kehittämistyötä.

Seudulliseen yhteismarkkinointiin ollaan pääasiassa tyytyväisiä. Yhdistämällä useamman yrityksen markkinointipanokset, voidaan haluttu kohderyhmä tavoittaa tehokkaammin. Myös pienempien yritysten on mahdollista osallistua useampiin markkinointitapahtumiin, kun syntyvät kustannukset jaetaan osallistujien kesken. Yhteismarkkinointiin kaivataan uutta mainontaa ja uusia mainonnan välineitä. Kapeampia markkinasegmenttejä voisi tavoitella kokeilemalla osallistumista erikoismesseille ja mahdollisesti jonkin tietyn teeman ympärille rakennettuihin myyntitapahtumiin. Osallistumista myyntitapahtumiin, joissa pääsee tapaamaan potentiaalisia asiakkaita, pidettiin erittäin tehokkaina. Eräs haastatelluista toi esiin tarpeen kutsua enemmän asiakkaita tutustumaan paikan päälle. Yhteistyötä tutustumismatkojen järjestämiseksi voitaisiin tiivistää. Ulkomaanmarkkinointi on kaikilta osin niin kallista, että siihen kaivataan niin yhteistyötä kuin ulkopuolista tukeakin

Himos-alueen tarjontaa lukuun ottamatta seudulla ei vielä ole todella vetovoimaisia, tuotteistettuja matkailukohteita, joten asiakkaiden mielikuvat seudun tarjonnasta rakentuvat pitkälti Himoksesta syntyneille käsityksille. Kaikkien seudun yrittäjien ja koko tarjonnan eduksi onkin se, mitä monipuolisemman kuvan potentiaaliset asiakkaat saavat Himoksesta. Mielikuvaa Himoksesta olisi hyvä

monipuolistaa entisestään ja luoda lisää mielikuvia kesän tarjonnasta ja ympärivuotisista mahdollisuuksista. Himos on ehdottomasti se veturi, joka tuo mukanaan pääosan seudun matkailijoista.

Pienet yritykset tuntevat jäävänsä seudun markkinoinnin tavoitteita asetettaessa sivurooliin. Yhteismarkkinoinnissa ei tavoitella riittävästi pienyritysten kaipaamia kapeampia markkinasegmenttejä. Markkinointi keskittyy tavoittelemaan suurempien yritysten tavoitteiden mukaista laajaa kohderyhmää, jolloin pienten yritysten on vaikeaa saada näkyvyyttä ja lopulta asiakasta ja tuotetta kohtaamaan.

Uutta Jämsän Seutu –esitettä kiitettiin, koska siinä luodaan kattavasti mielikuvia myös kesäkauden tarjonnasta ja siinä on paljon kuvia mm. purjehtimisesta ja melonnasta. Esitteen kieliversiot ovat tärkeitä ulkomaanmarkkinoinnissa, sillä vain harvoilla yrityksillä on oma vieraskielistä markkinointimateriaalia. Toisaalta seudun markkinointimateriaalin toivottiin erottelevan tarjontaa myös paikkakuntaakohtaisesti.

Yrityksen koko vaikuttaa ratkaisevasti jakelukanavan valintaan. Pieni kapasiteetti rajoittaa vastaanotettavien ryhmien kokoa ja vaikeuttaa siten välittäjän käyttöä. Suuri yritys hakee ulkomailta kumppaneita, jotka hoitavat ulkomaanmyynnin lopullisille asiakkaille. Yritysten käyttämiä välittäjiä ulkomaanmarkkinoinnissa ovat incoming-toimisto, myyntihenkilö, (alihankinnassa) seudulla toimiva toinen matkailuyritys sekä ulkomaiset matkatoimistot ja matkanjärjestäjät. Mikään yksittäinen jakelukanava, suoraan jakelua lukuun ottamatta, ei ole kohdeyrityksissä muita yleisempi. Osassa kohdeyrityksiä kaikki ulkomaanmyynti tapahtuu suoraan asiakkaan ja yrityksen välillä, osassa kaikki ulkomaanmyynti tulee välittäjän kautta ja lopuissa yrityksistä käytetään sekä suoraa kanavaa että välittäjiä. Myynnin määrän ollessa pieni, pyritään tuotot saamaan kokonaan itselle, joten välittäjälle maksettavaa provisiota pidetään liian suurena kustannuksena. Markkinoinnin ja myynnin kulut pyritään pitämään mahdollisimman pieninä ja tavoitteena on luoda jatkuvia kanta-asiakassuhteita, jolloin panostusta markkinointiin voitaisiin vähentää.

Välittäjän nähdään palvelevan asiakasta siinä mielessä paremmin, että se pystyy tarjoamaan asiakkaalle kokonaisen matkapaketin. Asiakkaan ei tarvitse silloin itse nähdä vaivaa kootessaan palveluita vaikkapa kiertomatkan ohjelmaan. Osa haastatelluista oli sitä mieltä, että välittäjää käytettäessä tuottajalle jää silloin ”vähemmän käteen”. Eräs haastatelluista huomautti, että matkapaketeissa yleensä majoitus ei maksa paljon mitään, vaan iso osa tuotoista menee matkanjärjestäjälle tai matkatoimistolle. Välittäjien tarjoamia palveluja eräät yrittäjistä pitävät kalliina. Välittäjän laskuttamaa

markkinointirahaa ei kaikilta osin hyväksytä, vaan sitä pidetään lähinnä kynnysrahana, jolle ei saada varsinaista vastinetta.

Välittäjien ei katsota aina toimineen riittävän aktiivisesti yrityksen tuotteita markkinoidessaan. Alihankkija kokee jossain tapauksessa tuotteittensa olevan toissijaisia päämiehen omiin tuotteisiin nähden. Toteutunut myyntimäärä ei aina tyydytä palvelun tuottajaa. Varsinkin pienet yritykset myyvät mieluiten suoraan. Yhteen myyntiorganisaatioon ei haluta olla liian sidoksissa. Toimivimmaksi tavaksi koetaan se, että välittäjälle annetaan tietty aika myydä kohdetta ja kiintiö vapautuu noin kuukautta aiemmin, jonka jälkeen yrittäjä voi yrittää myydä kapasiteettia suoraan. Osa asiakkaista haluaa varata palvelun mieluiten suoraan palvelun tuottajalta ja haluaa mahdollisesti tutustua palveluun ennalta.

Parhaana myyntikanavana ulkomaille yrittäjät pitävät kohdemaassa toimivaa matkatoimistoa tai matkanjärjestäjää. Se on haastateltujen mukaan kaikkein tehokkain ja edullisin tapa ulkomaanmyynneissä. Alussa markkinoidaan itse ja sitten löydetään sopivia paikallisia yhteistyökumppaneita, jotka ovat halukkaita markkinoimaan ja myymään palveluja. Jälleenmyyjä huolehtii tällöin markkinoinnista kohdemaassa, joten yrityksen ei tarvitse itse mainostaa siellä. Välittäjät valitaan tarkkaan ja ulkopuolelle jätetään sellaiset välittäjät, jotka eivät tule tutustumaan kohteeseen tai myyvät vain sesonkiluonteista aikaa, jota kenen tahansa on helppoa myydä.

Kohdemaassa toimivalla välittäjällä on läheinen tuntuma markkinoihin, mutta suoria yhteyksiä on varsinkin pienyrittäjien mielestä vaikea luoda. Ulkomainen toimintakulttuuri on vieras, ammattikieli ja –sanasto eroaa puhekielestä niin paljon, että kaupankäynti ei ole enää yksinkertaista. Yleensä matkatoimistoja pidetään luotettavimpina kumppaneina. Varsinkin Venäjältä on mahdollisten kumppanien luottotietojen tarkistaminen erittäin vaikeaa.

Matkailun alueorganisaatiot nähdään tärkeinä informaatiokanavina. Jos asiakas kiinnostuu alueen tarjonnasta, hän voi itse ottaa yhteyttä suoraan palvelun tarjoajaan. Asiakkailta on usein sellaisia kysymyksiä, joihin ulkopuolinen myyntiorganisaatio ei osaa vastata, vaikka sille annettaisiin miten hyvät tuotekuvaukset. Palvelun tuottaja pystyy kertomaan tarkkojakin yksityiskohtia ja kuvaamaan olosuhteita. Jos asiakas vuokraa vaikkapa mökin matkatoimiston kautta, hänellä ei ole etukäteen mitään kontaktia isäntäväkeen, jonka kanssa loman aikana voi joutua paljonkin tekemisiin.

Internet on vielä useimmille yrityksille mainonnan väline. Sähköisen kaupankäynnin ennakoidaan lisääntyvän nopeasti erityisesti majoitusvarausten osalta. Kanta-asiakkaat, jotka tuntevat palvelun, varaavat sen mielellään internetistä joutumatta jonottamaan puhelimessa. Asiakkaat varaisivat palvelut mieluiten yhdestä paikasta samalla kertaa. Mainontaan ja tuoteinformaatioon keskittyvillä kotisivuilla olisi hyvä olla esimerkkejä tuotepaketeista ja tarkkoja tietoja saatavilla olevista palveluista. ”Tuotteen pitää olla internetissä niin kypsässä muodossa, että asiakkaan on se helppo huomata ja varata.” Hyvät kotisivut tarjoavat runsaasti informaatiota siten, että ”ammattilaisen on helpompi myydä ja kuluttajan on helpompi ostaa”.

Palvelun tuottajan näkökulmasta luotettavuus ja tuotetuntemus ovat tärkeimpiä hyvän välittäjän ominaisuuksia. Haastatellut palvelun tuottajat edellyttävät välittäjien noudattavan sovittuja varaus- ja maksuehtoja. Välittäjien odotetaan tutustuvan alueen palveluihin henkilökohtaisesti, jotta tuotteesta voi kertoa totuudenmukaisen kuvan. Joskus välittäjä haluaa kirjallisesti mahdollisimman tarkkan kuvauksen, mutta se ei kuitenkaan anna kuin viitteitä tuotteesta. Jos välittäjä ei anna oikeaa kuvaa tuotteesta, on mahdollista, että asiakas pettyy, kun tuote ei vastaakaan annettua kuvausta. Välittäjältä edellytetään aktiivisuutta myyntiin ja valmiutta myydä muutakin kuin huippuseonkia. Myyntipalkkiota voidaan maksaa noin 10 %, maksimissaan 15 % myytyjen tuotteiden hinnasta. Osalle matkatoimistoja voidaan antaa nettohinnat, ja ne voivat lisätä hintaan oman myyntipalkki- onsa ja myydä tuotteet haluamaansa hintaan. Välittäjälle voidaan antaa myytäväksi tietty kiintiö määrättyyn päivään saakka, jonka jälkeen kiintiö vapautetaan ja se, mikä on jäänyt myymättä annetaan jollekin toiselle tai myydään itse. Markkinoinnin suhteen ei esitetä mitään vaatimuksia, vaan jokainen välittäjä päättää itse, miten markkinoi.

Markkinoinnin teemat ja yhteistyökumppanit

Markkinoinnin teemat voidaan johtaa suoraan seudun vahvuuksista, joita ovat järvet ja muu puhdas luonto niihin liittyvine aktiviteetteineen. Seudulla ei kuitenkaan ole mitään muuta varsinaisesti erottavaa piirrettä. Markkinoinnin teemana järvimatkailun nähtiin muodostavan ehkä liian yksipuolisia mielikuvia. Järvimatkailun mielikuvat liittyvät jopa vahvasti sisävesiristeilyihin. Järvimatkailun mielikuvien ei niinkään markkinoitaisi talvimatkailua, vaikka toki Päijänne tarjoaa talvella kalastusmahdollisuuksia, moottorikelkkailua ja monia muita mahdollisuuksia. Ongelma on myös siinä, mielletäänkö kanoottiretki järvimatkailuksi vai erämatkailuksi vai ehkä vielä joksikin muuksi.

Matkailumarkkinointia tekevät niin yksityiset yritykset kuin lukuisat julkiset organisaatiotkin. Yrittäjät katsovat kunkin niistä hoitavan omaa sarkaansa, ja mitä enemmän työtä markkinoinnin eteen tehdään, sitä enemmän uskotaan saatavan aikaan myös tuloksia. Markkinointiyhteistyöhön esitetään useitakin eri malleja ja yhteistyökumppaneita.

MEK:in rooli on markkinoida koko Suomea ulkomailla herättäen mielenkiintoa maata kohtaan, jotta asiakas alkaisi etsiä tarkempaa tietoa tarjolla olevista palveluista. MEK:in kanssa yhteistyötä haluttaisiin tiivistää. Pienyrityksiltä tuli kommentteja, joiden mukaan MEK:in toiminta ei olisi puolueetonta, vaan sen edustajia tulisi jopa ”lahjoa”, jotta yhteistyö voisi käynnistyä. MEK tukee muutaman yrittäjän näkökulmasta vain suurimpia yrityksiä ja kokonaisuuksia, pienemmät yritykset eivät pääse siihen kokonaisuuteen mukaan. ”Yrityksen tulee olla tietyn suuruinen, että sen on mahdollista ja kannattavaa lähteä mukaan sellaisiin markkinointitoimenpiteisiin, joita MEK tukee. Vain suuret, menestyvät kokonaisuudet saavat tukea.”

Yrittäjille Järvi-Suomi (Lakeland - Finland) markkinointikonsepti oli vieras. MEK on tukenut tähän saakka voimakkaasti Lapin markkinointia, joten Järvi-Suomen yrittäjät kokivat siinä mielessä erittäin positiiviseksi asiaksi. Järvi-Suomi ei olisi heidän mielestään brandina huono, sillä se luo aivan selkeästi mielikuvia, mutta liittyvätkö mielikuvat vain kesään kuten myös järvimatkailun osalta edellä todettiin. Järvi-Suomen taakse voidaan koota tarjontaa hyvin monipuolisesti kansallispuistoista mökkimajoitukseen. Sillä voidaan hakea erilaisia kohderyhmiä kuin vaikkapa Lappiin. Markkinointistrategiana se mahdollistaisi sen, ettei tulisi ”sillisalaattia” vaan katsottaisiin enemmän kokonaisuutta. Suuremman kokonaisuuden on aina helpompi saada myös julkista rahoitusta. ”Jokainen seutu on tehnyt tähän saakka omaa projektiaan, mutta voitaisiinhan olla ja näkyä suurempanakin kokonaisuutena.” Toisaalta pelätään Keski-Suomen tarjonnan hukkuvan Järvi-Suomen laajuiseen kokonaisuuteen. ”Vain muutamat suuret tuotteet pääsevät esille. Alueiden sisällä on paljon sellaisia pieniä erikoisuuksia, jotka eivät tule sieltä esiin ja jäävät siihen massaan. - - Jos lähdetään markkinoimaan kovin samanlaisia tuotteita, siitä on vaikea erottua.”

Joku vastaajista kokee seudun riittäväksi kokonaisuudeksi ulkomaanmarkkinoinnissa ja mahdollisesti hakisi yhteistyökumppaneita Pohjois-Päijänteen ympäriltä, toinen koko Päijänteen alueelta ja kolmas kokee Päijänteen eri puolilla tarjottavien palveluiden kilpailevan keskenään, vaikka yhteismarkkinointia pienessä määrin esiintyykin. Joku haastatelluista ei usko yhteistyöhön Jyväskylän seudun kanssa, koska ”asiakkaat eivät pysähdy 50 km:n välein”. Keski-Suomen yhteismarkkinointia eräs haastatelluista pitää liian Jyväskylä-keskeisenä. Pienet alueet kärsivät, kun Jyväskylä vahvana

kasvukeskuksena vetää kaiken huomion osakseen. Markkinointiyhteistyössä ”kumppaneiden tulisi olla tasavertaisempia.” Varsinkin yhteistyötä paikallisten yritysten välillä pidetään hedelmällisenä ja sitä halutaan edelleen kehittää.

Vahvuudet, heikkoudet ja kehittämistarpeet

Vaihteleva luonto, keskeinen sijainti ja hyvät liikenneyhteydet kasvukeskuksiin ovat seudun vahvuuksia. Himos on seudun vahva veturi, joka vetää mukanaan seudulle suurimman osan matkailijoista. Seudun tunnettavuus keskittyy pitkälti Himoksen ympärille. Alueen palveluita kehitetään jatkuvasti ja sen tunnettavuus laajenee myös muiden kuin talvikauden aktiviteettien suhteen. Kesän 2000 suurtaapahtumat vetivät puoleensa paljon erityyppisiä kohderyhmiä.

Päijänne on seudun vahvuus, jota pitäisi pystyä kunnolla hyödyntämään matkailullisesti. Käytännössä sitä ei ole haastateltujen näkökulmasta hyödynnetty juuri lainkaan. Myös kuntien pitäisi lähteä sitä voimallisesti kehittämään. Keski-Suomessa Päijänteeseen rannalla on vielä melko vähän palveluita ja käyntikohteita. Patajoen kanavointi Himokselle olisi positiivinen alkusysäys Päijänteeseen aktiivisempaan matkailulliseen hyödyntämiseen. Jämsän sataman parantaminen on toistaiseksi antanut odottaa itseään, mutta sitä kaivataan, koska Jämsän satamasta on saatu paljon huonoa palautetta. ”Kaikki [veneilijät] odottavat, että satamapalvelut löytyvät myös kaupungista.”

Päijänne on maisemallisesti erittäin hieno ja siinä on kohtuullisen puhtaat vedet. Ulkomaalaiset ymmärtävät Suomen sisävesien arvon aivan eri tavalla kuin moni suomalainen. ”Komeita maisemia ei osata arvostaa ja on paljon niitä, jotka eivät ole koskaan vesillä liikkuneet muuta kuin pikkuisen soutuveneellä.” Ulkomaalaiset kokevat vesillä liikkumisen suurempana elämyksenä, eivätkä edellytä säältäkään niin paljoa kuin suomalaiset. Risteilyt, veneily ja vesijettisafarit eivät matkailijoille riitä. Eräs haastateltu sanoo niiden olevan ainoastaan erikoistarjontaa. Hyvillä kalastusmahdollisuuksilla ”saisi isompia massoja liikkeelle”. Seudulla ei ole kesällä kalastuspaikkaa, jossa saaliskala taataan. Kalan tulisi haastatellun mielestä olla jokin lohikala. Järvimatkailuteema ei hänen mukaansa tule toimimaan ennen kuin järveen saadaan sellaista kalakantaa, ”jota kehtaa myydä”. Ulkomaalainen matkailija odottaa saavansa lohikalaa, jota Keski-Päijänteellä ei ole tarjolla. Pieniä Päijänteeseen laskevia jokia voitaisiin palauttaa ennalleen, jotta niihin pääsisi järvilohi taas nousemaan. Talvi- ja troolikalastus olisivat myös mahdollisia kehittämiskohteita. Wanhan Witosen veneilyreittiin tulisi myös edelleen panostaa.

Eräs haastatelluista muistuttaa, että niin markkinoinnissa kuin tuotekehityksessä tulisi huomioida, että Päijänteen ja muun järviuonnon osalta ollaan tekemisissä arvaamattomien luonnonolojen kanssa. Uusia tuoteideoita tulisi luoda ja jalostaa muistaen, että kesälläkään ei voida aina tarjota tyyntä, lämmintä ja aurinkoista säätä luonnossa liikkuvalla matkailijalle. Erityisesti kaivataan sellaisia aktiviteetteja, jotka sopivat sateiseen sähän.

Mitä tahansa mainostetaan, pitää olla lupauksissaan varovainen, että lupaukset voidaan myös pitää. Vaihtelevat luonnonolot voivat muuttaa vaikkapa vesiretkelijän lomakokemuksen arvaamattomasti, jolloin asiakkaan kokemus ei vastaakaan mainonnan ennalta luomaa mielikuvaa. Suomessa olosuhteet voivat erota huomattavasti niistä, joihin asiakas on kotimaassaan tottunut. Eräs haastatelluista esitti tästä seuraavan esimerkin.

Päijännekin on siinä mielessä vaikea, että se voi olla yhtä mittaa kaksi viikkoa sellainen, että sinne ei ole mitään asiaa. Siellä tuulee ja sataa, luonnonoikut voimakkaine tuulineen ja ukkosmyrskyineen voivat olla myös vaarallisia. On kauhea pettymys, jos asiakas on kuvitellut tulevansa kalastamaan kahdeksi viikoksi Päijänteelle ja sitten ei pääsekään. Silloin pitäisi olla jotakin korvaavaa tarjontaa... Myös markkinoinnissa tulisi ottaa huomioon jossain määrin arvaamattomat luonnonolot. Sadetta saadaan ympäri vuoden ja lämpötilavaihtelut voivat olla huomattavat vuodenaikojen sisälläkin. Esitteissä ja muussa markkinoinnissa tulisi ottaa tämä huomioon, koska siitä asiakas muodostaa ennako-odotuksensa, joihin sitten vertaa lomakokemuksiaan.

Kehittämisen esteitä ja alueen heikkouksia ovat yritysten pienet resurssit, rahoituksen puute ja korkeat henkilöstökustannukset palvelualalla. Seudun heikkokuntoiset tiet mainittiin myös kehityksen esteenä. Pienissä kunnissa, joissa on vain vähän paikallista väestöä, palvelutarjonta voisi olla monipuolisempi. ”Keski-Suomi on aika asukas- ja palveluköyhää”, totesi eräs haastatelluista. ”Paikallinen kysyntä on hyvin rajallista.” Vain harvat yritykset ovat lähteneet kehittämään matkailua vakavissaan, joten yrittäjät kokevat tekevänsä kunnassaan yksinäistä ”pioneerityötä”.

Aikaa, rahaa ja innostusta kaivataan lisää Keski-Päijänteen matkailun kehittämiseen. Alussa oleva verkostoituminen vahvistaa tarjontaa. Seudulla on paljon yhteistyökykyisiä yrittäjiä, jotka voivat tuottaa kilpailukykyisiä tuotteita ja pystyvät ottamaan vastaan suuriakin ryhmiä. Keskinäinen kateus kuitenkin estää yhteistyön laajentumista. Osallistuminen kehittämishankkeisiin edellyttää aina omarahoitusosuutta, joten ne joilta sitä ei löydy, eivät saa tukea toimintaansa. Pieniin hankkeisiin sidotaan paljon kuntien ja yrittäjien resursseja, mutta kehittämistyöltä katsotaan puuttuvan osittain tulosvastuu.

7.3 Kilpailevien matkailualueiden ulkomaanmyyntikanavat

Benchmarkingin kohteena olivat maakunnallinen ja ylimaakunnallinen matkailuorganisaatio, jotka ovat kehittäneet järvialueen ulkomaanmarkkinointia hyvin tuloksin ja saavuttaneet mainetta myös matkailun asiantuntijoiden piirissä MEK:issä. Toinen tarkasteltu organisaatio harjoittaa ulkomaanmyyntiä erillisen incoming-yhtiön puitteissa ja toinen organisaatioista vastaa matkailualueensa markkinoinnista ja myynninedistämisestä erillisten alueorganisaatioiden toimiessa alueen incoming-toimistona.

Yleistä toiminnasta

Tuotteiden lähtöalueena on pääasiassa oma maakunta, mutta asiakkaiden toiveiden mukaan pake- toidaan myös muuta tarjontaa. Vesi on molemmilla matkailualueilla tärkeä elementti. Järvi-imagoa hyödynnetään aktiivisesti markkinoinnissa. Myös tuotteita pyritään rakentamaan yhä enemmän jär- viluonnon ympärille. Mökkeily, laivaliikenne, vesiretkeily, venevuokraus ja tapahtumat järvi-alu- eella muodostavat järvimatkailutarjonnan rungon. Tuotekehitykseen kaivataan uutta otetta. Esimer- kiksi satamien kehittämiseen on panostettu, mutta samalla laivakalusto vanhenee, ja itse laivamat- kailutuote polkee paikallaan.

Keskeiset asiakasryhmät tulevat molemmille matkailualueille Keski-Euroopan maista, Venäjältä ja Ruotsista. Toinen haastatelluista korostaa markkinoinnin peruseriaatteena olevan, että ”pyrimme pois siitä, että markkinoinnin kohde olisi maa. Sen sijaan markkinoinnin kohde on kohderyhmä, joka asuu eri maissa. Pyrimme pois siitä, että markkinoisimme eri nimisiä seutukuntia eri nimisiin maihin, vaan pyrimme markkinoimaan erityyppisiä tuotteita kohderyhmille.”

Matkailumarkkinoiden ja kysynnän kehityksestä

Molemmilla matkailualueilla uskotaan kysynnän kasvavan juuri sen tyyppisille tuotteille, mitä ne tarjoavat. Viime vuosina alueiden vetovoimatekijöitä ei kuitenkaan ole kyetty tuotteistamaan ja markkinoimaan riittävästi. Markkinoinnin ongelmana ovat liian pienet yksiköt, joilta loppuvat re- surssit kesken. ”Meidän pitäisi tuoda esiin suurempia kokonaisuuksia näillä samoilla otsikoilla, mutta ammatillisesti toteutettuja, laadukkaampia ja volyymiltaan suurempia kokonaisuuksia. Nyt

tehdään seutukunta-kohtaisesti ja kuntakohtaisesti tuoterypäleitä, joista kaikista tulee liian pieniä ja vaatimattomia. Tuotteita pyritään viemään ulkomaille liian pienillä ja vaatimattomilla resursseilla.”

Järvi-Suomi -markkinointikonaisuudessa on haastatellun mukaan hyvää se, että painotetaan tarjontaa entistä enemmän erikoissegmenteille. Nämä kohderyhmät ovat yleensä myös halukkaampia maksamaan enemmän juuri heille sopivasta tuotteesta. ”Nämä kohderyhmät eivät lähde lomalle sinne, minne halvimmalla pääsee”, haastateltu totesi. Tarjonta tulee sopeuttaa kaikissa suhteissa näille kapeammille segmenteille. Asiakkaat ovat erittäin tarkkoja myös pienistä yksityiskohdista. Esimerkiksi meloja haluaa tietää tarkkaan, minkä merkkisellä ja vuosimallin kanootilla hän lähtee melomaan. Palveluiden laatua tulee nostaa niin sisällön kuin fyysisten puitteidenkin osalta.

Sisältöä on tuotteen draama ja juoni. Vain se, että meillä on tämä järviluonto, ei ole sinällään myyvä. Kaivataan järviluonnon mystiikkaa, reittejä, ja olemassa olevien fyysisten olosuhteiden tasoa tulee nostaa. Fyysisten puitteiden tulee aina olla kunnossa. Se on lähtökohta. Kun tarkastellaan tuotteen sisältöä puhutaan henkisestä ja luovasta prosessista. Matkailutuotteella tulisi olla tällainen dramaturgia, käsikirjoitus, mystinen tausta á la joulupukki. Sitä ei meillä täällä järvalueella vielä ole. Meillä on järviä ja metsää, mutta meillä ei ole Loch Nessin hirviötä, eikä meillä ole metsän peikkoja tai joulupukkia tai jotain muuta sellaista. Meillä ei ole tarinoita, meillä ei ole Villin Lännen mystiikkaa ja niin edelleen. Se on sisällöllisesti tärkein kehittämisen kohde. Tietysti täytyy olla hyvät fyysiset olosuhteet. Ne eivät voi olla mitään muovista rakennettuja vaan niiden tulee olla aitoja.

Molemmat laadun osa-alueet kaipaavat kehittämistä ja haastateltu kertoo matkailualueellaan olevan tuotteita, joissa fyysinen puoli on jo kunnossa ja joissa henkistä sisältöäkin jo on. Tuotteet eivät kuitenkaan vielä yllä sille tasolle kuin niiden pitäisi. Tuotteita ei kuitenkaan voi tekemällä tehdä, jotta ne menestyisivät, vaan ne tulisi rakentaa niihin arvoihin, jotka ovat konkreettisia kyseisellä alueella. Tuotekehityksessä tärkeintä on nojautuminen omiin vahvuuksiin. Vahvuudet voivat löytyä yhtä hyvin alueen luonnosta kuin historiastakin.

Nykyisen palvelutarjonnan ongelmana on se, että yhteiset laatukriteerit puuttuvat. Ylialueellisia tuotteita ei voi syntyä ennen kuin molemmilla alueilla on yhteinen laatukäsitys. Tuotteen pitää olla aina ulospäin asiakkaalle tasalaatuinen. Kynnys lähteä toteuttamaan laatua on kuitenkin korkealla. Laadun soveltamisen kynnys tulisi olla yritykselle riittävän matala. Erilaisia laatukoulutusohjelmia on tarjolla erittäin runsaasti, mutta tasoltaan ne ovat kirjavia. Yrittäjien on erittäin vaikea arvioida ja vertailla niiden laatua. Yksittäinen koulutusohjelma ja sen päätteeksi annettava laatukäsikirja eivät kuitenkaan riitä, vaan yrittäjien tulisi sisäistää laatuajattelu osaksi jokapäiväistä toimintaa ja tehdä

jatkuvasti työtä laadun eteen omassa yrityksessään. Molemmilla matkailualueilla sovelletaan laatu-koulutuksessa Suomen Matkailun Kehitys Oy:n kehittämää laatu-koulutusohjelmaa ja laaturalkintokriteeristöä, jotka ovat kattavia, mutta varsin laajoja laatuohjelmia. Usein yritysten kanssa on lähdettävä liikkeelle tiivistetyimmällä ja yksinkertaisemmalla laatuohjelmalla. Askel askeleelta voidaan lähteä toteuttamaan myös laajempia laatujärjestelmiä. Laatu-koulutukseen pyritään aluksi saamaan mukaan kärkituotteita, joiden välillä ei ole suuria laatueroja. Alkavia yrityksiä ei haluta mukaan vaan toiminnan tulee ensin olla määrättyllä tasolla. Samoin ulkomaanmarkkinointiin tulisi haasteltujen mielestä lähteä vasta sitten, kun on saavutettu riittävä volyyymi ja osaaminen.

Alueorganisaatioiden edustajat eivät ole kohdanneet erityisiä ongelmia yhteistyössä oman alueensa yrittäjien kanssa. Jossain määrin hankaluuksia aiheuttaa se, että aina ei onnistuta löytämään kysyntään sopivaa tarjontaa. Tällä hetkellä asiakastyytyväisyyteen ei ole yrityksissä kiinnitetty riittävästi huomiota. ”Palautetta kysytään, jos muistetaan ja otetaan arvosteluja vastaan ja suututaan niistä.” Asiakaspalvelusta on tullut jonkin verran arvostelevaa palautetta. Ydinpalveluissa on vielä runsaasti kehittämisen varaa. Esimerkiksi laivaristeilyltä saattaa puuttua englannin kielinen selostus, mikä tietysti haittaa ulkomaisia matkailijoita.

Järvimatkailutuotteista lyhyet järviristeilyt ovat kysytyjä. Tilausristeilyt voivat tällä hetkellä hyvin, mutta niiden kysyntä riippuu muiden yritysten hyvinvoinnista ja siten yleisistä suhdanteista. Matkailuala kulkee yleensä hiukan yleisen taloudellisen kehityksen jäljessä. Laivaliikenteen osalta toinen haastatelluista näkee seuraavia kehitystrendejä. Nopeat laivayhteydet, joilla pääsee nopeasti näkemään eri paikkoja ja lyhyet risteilyt, joihin on kytketty jotain ohjelmallista elementtiä, kiinnostavat yhä enemmän. Järvi-Suomi –yhteistyöhankkeen yksi kohde on juuri laivaliikenne, jota lähdetään yhdessä yhdeksän maakunnan voimalla kehittämään. ”Tuotteen laatu, sisältö ja laivakanta ovat niitä, joihin pyritään vaikuttamaan, jotta saataisiin lisättyä vetovoimaa Keski-Eurooppaan, joka on meidän kaikkien yhdeksän Järvi-Suomen maakunnan tärkein kohdealue”, toinen haastatelluista painotti.

Toisen haastatellun mukaan nykyisellään järviristeilyt eivät kiinnosta erityisemmin esimerkiksi venäläisiä matkailijoita. Risteilyjä voisi kehittää enemmän siihen suuntaan, että laivoilla tai luonnossa voisi yöpyä. Vesistöjen äärellä tulisi olla laadukkaita mairinnouspaikkoja, joihin voisi rakentaa incentive-tuotteita. House-boatingia eli yöpymiseen sopivia veneitä kysytään myös aika paljon, mutta alueella on ollut tarjolla vain muutamia purje- ja moottoriveneitä, joissa on vain pie-

nehkö hytti. Kaluston kehittämisessä painopisteen tulisi haastatellun mukaan olla house-boatingin puolella, sillä sille voisi olla Keski-Euroopassa kysyntää.

Kilpailu

Haastatellut vakuuttavat, että koko järvialueella ei ole kilpailijoita, ainoastaan yhteistyökumppaneita. Kilpailijoita on Lapissa, Ruotsissa, Norjassa, Kanadassa, Keski-Euroopassa ja Skotlannin ylämaalla. ”Järvet ovat meidän vahvuutemme. Kaikki mitä tehdään täällä arkena, juhlena, lomalla, tehdään todellakin järven rannalla. Järviluonto on se, jolla meidän jokainen kulttuurituote erottuu selvemmin ja vahvemmin kilpailijasta. Koskaan et ole muutamaa kymmentä kilometriä kauempana vesistöreitistä.”

Markkinointiyhteistyö

Haastatellut katsovat, että matkailuorganisaatioita on syntynyt Suomeen ehdottomasti liikaa ja niiden keskinäinen työnjako on epäselvä, mikä johtaa voimavarojen tehottomaan käyttöön.

Pienet kolmen lehmän navetat ovat jakautuneet vielä pienempiin yhden lehmän navetoihin. Se on seurausta EU-avustusten hakemisesta ja hankkeista. Jokaisessa seutukunnassa tehdään samaa työtä. Tuhlataan rahaa ilman mitään tavoitteita, ilman näkemyksiä ja keksitään kaikki asiat uudelleen. Tämä on Suomen matkailun oikein kompastuskivi. Jotkut asiat ovat lähteneet hyvin eteenpäin. Esimerkiksi satamahankkeet toimivat pohjana ja auttavat tuotekehityksessä.

Toinen haastateltavista toteaa maakuntansa olevan kansainvälisesti katsoen niin pieni, että siksi oli tärkeää lähteä mukaan Järvi-Suomi –hankkeeseen, jonka kautta tullaan hoitamaan kansainvälinen markkinointi. ”Siinä on järkeä, volyyymia, siinä on tarjontaa, meillä on rahaakin laittaa ihan eri tavalla ja näkyvyyttä saadaan ihan eri tavalla kuin että joku pieni maakunta, joka on alueena kolmen lehmän navetta, lähtee yksinään Euroopan markkinoille. Panostus ei tuota sitä tulosta, mitä tarvitaan.”

Toinen haastateltu esittää, että useimmissa tapauksissa yksinomaan maakuntapohjainen matkailun alueorganisaatio riittäisi. Niiden lisäksi muutamat suuremmat kaupungit tarvitsisivat oman matkailuorganisaationsa. Ulkomaalaisen näkökulmasta matkailutarjonta ei juurikaan eroa laajallakaan alueella järvi-Suomessa, joten yksi organisaatio voisi hänen mielestään hyvin markkinoida laajempaa-

kin kokonaisuutta. Haastateltu pitää ongelmallisena sitä, että maakuntien alueorganisaatiot toimivat nykyisin sekä promoottoreina että incoming-matkatoimistoina.

He ovat rooleissaan sekaisin, eivätkä välttämättä tiedä sitä itse. Ne haluaisivat olla molempia, mutta eivät ole kunnolla kumpaakaan. Sen vuoksi yhteistyö kansallisten incoming-matkatoimistojen kanssa on vaikeaa, koska kenenkään tuote ei kestä, että alueella on yksi toimisto, toinen kotimaassa ja kolmas matkanjärjestäjä tai matkatoimisto ulkomailla. Jakelutiestä tulee liian pitkä ja siinä on liian paljon portaita ja komissionkerääjiä. Alueellinen incoming-toimisto luonnollisesti pyrkii myymään parhaat tuotteet itse ja antaa huonot tuotteet incoming-toimistolle, joka ei tietenkään niitä halua. Selvästi on nähtävissä kilpailua, jossa kumpikaan ei pärjää paremmin ja matkailutuotteet kärsivät.

Haastateltu kaipaa perusteellista uudistusta rakenteisiin. Hänen mielestään julkisenemmistöisten organisaatioiden ja yhdistysten ei tulisi osallistua liiketoimintaan vaan jättää se yksityisille incoming-toimistoille ja matkanjärjestäjille. Alueorganisaatiot lisäävät hänen mielestään tarpeettomasti jakelutieportaita ja tekevät tuotteesta helposti kilpailukyvyttömän. Julkisyhteisöjen harjoittama kilpaileva toiminta herättää muiden jakeluteiden närkästystä. Ne nähdään markkinahäiriköinä, jotka toimivat julkisella tuella, mutta niiden oma toiminta on tehotonta.

Perimmäisenä syynä alueorganisaatioiden halukkuuteen harjoittaa liiketoimintaa haastateltu näkee sen, että niiden oma rahoitus on tiukassa, koska kunnat ovat vähentäneet suoraa rahoitusta. Näin ollen alueorganisaatiot ”pyrkivät epätoivoisesti roikkumaan myynnissä”, koska ne saavat siten kasvavirtaa oman toiminnan rahoittamiseen, mutta silloin haastatellun mielestä unohtuu niiden päätehtävä eli matkailun kehittäminen omalla alueella. Koska alueorganisaatioiden pitää saada aikaan mahdollisimman paljon myyntiä, niiden pitää samalla saada muut jakelutiet pois kyseiseltä alueelta.

Alueorganisaatioiden harjoittamaa myyntitoimintaa haastateltu pitää kannattamattomana. ”Matkatoimistoalan kannattavuus on 4 % bruttokatteesta. Jos joudut samalla jakamaan toisella kädellä ilmaiseksi esitteitä, niin varmasti se sinun perusbisnes on kannattamatonta, aivan takuulla... mielestäni rakennemuutos on välttämätön. Sitten mennään pieleen, jos lähdetään perustamaan julkisilla varoilla incoming-toimistoa.” Toisinaan niiden perustamista perustellaan tasapuolisuudella ja tarpeella tukea aloittelevaa pienyritystoimintaa. Haastateltava kyseenalaistaa nämäkin perusteet. ”Jos pienyrityksellä on kilpailukykyinen pala lisättäväksi laajempaan kokonaisuuteen niin kyllä se siihen menee. Kysyntää löytyy, jos tuote on sen arvoinen. Jos tuote on sen tasoinen, että sen voi linkittää muun tarjonnan ohkeen, niin sille varmasti löytyy kysyntää.” Haastatellun mielestä tähän on usein

henkinen este. ”Nehän [alueen matkailuyritykset] ovat yhteistyökumppaneita eivätkä suinkaan kilpailijoita. Tämä on kuohuva aihe. Tästä ei uskalleta edes keskustella.”

Nämä ongelmat heijastuvat haastatellun mukaan myös yhteisiin kehittämishankkeisiin. ”Sitoutuminen on vaikeaa, koska siinä aina mietitään, kehittykö tuo [matkailuyritys] siihen suuntaan kuin mitä me [julkinen incoming-toimisto] haluamme.” Myös alueelliset intressit ovat voimakkaita, joten väistämättä aina pohditaan: ”lähdetäänpö me kehittämään yhdessä jotakin heidän kanssaan, koska he ovat kilpailijoita, vaikka todellisuudessa he eivät sitä olisikaan”.

”Kyllä meidän kunnan nimi pitää siellä näkyä. Kysytäänpä suomalaisilta kunnanisiltä, että mainitkaapa viisi saksalaista kuntaa, vastaukseksi tulee kaupunkeja kuten Berliini ja Hampuri, samoin meiltä tiedetään Helsinki ja Lappi. Mutta jos yritetään matkailulle selvittää mikä on Jämsän ja Jämsänkosken ero... ei niillä ole mitään matkailullista merkitystä... ne ovat puhtaasti hallinnollisia alueita. Niistä pitäisi päästä pois selviin matkailullisiin kokonaisuuksiin.”

Markkinoinnissa ja tuotekehityksessä on haastatellun mukaan ”palanut paljon rahaa hukkaan”. Tietynlainen nurkkakuntaisuus siis vaivaa matkailun kehittäjiä. Seuraavassa haastateltu tuo esiin nykytilanteen ongelmia.

Kaikki ovat matkailun asiantuntijoita ja tietävät, miten asiat hoidetaan. Ammattiosaimista tällä alalla on hirveän vähän, että tiedettäisiin miten nämä rakenteet toimivat ja miten kauppaa tehdään. Yritykset ja pienet seutukunnat eivät tiedä, millä tavalla ostajat eli jakelutiet Euroopassa käyttäytyvät. Ne puhuvat keskenään ja tuntevat toisensa, ja jos joku meidän alueella pilaa maineensa leikkimällä myynnin kanssa, sen jälkeen meiltä on portit kiinni muiltakin pitkäksi aikaa. Jotta kansainvälistymistä lähtisi oikeasti tapahtumaan, kentässä tulisi saada yrittäjät mieltämään, mistä on kysymys kaupankäynnissä ja miten nopeuttaa laadun nostamista. Siitä se tuote vasta aukeaa, se on pitkäaikaista työtä ja siinä tarvitaan sitä ammattitaitoa. Edelleenkin matkailua pidetään aika pitkälle puuhasteluna. Siinä ei sitä ammattimaisen bisneksen roolia ole ymmärretty juuri sen takia, että sählätään.

”Järvi-Suomi on vientihanke, joka tähtää erilaisten ympärivuotisten teematuotteiden kehittämiseen”, haastateltu totesi. Järvi-Suomi ei ole siis vain vapaa-ajan matkailua vaan se sisältää koko tarjonnan järviluonnon ympäriltä. Tuotteita kehitetään ostajan ehdoilla ja tuotekehitystä arvioidaan jatkuvasti. Tuotepäälliköitten tehtävänä olisi toimia linkkinä ostajien ja myyjien välillä. Suuralueen yhteismarkkinointi vapauttaisi resursseja markkinoinnista yhä enemmän tuotekehitykseen. Seutujen tehtävänä olisi saattaa omat tuotteet sellaiseen kuntoon, että niitä voidaan markkinoida. ”Lappi on teh-

nyt tätä toistakymmentä vuotta. Meidän täytyy ottaa sama malli käyttöön ja mennä vähän nopeammin eteenpäin,” toinen haastatelluista totesi.

Järvi-Suomi yhteistyö ei ole haastateltujen mukaan syntynyt kivutta, vaan vuosien ponnistelujen jälkeen ollaan löytämässä yhteistä säveltä, jossa keskinäisestä kilpailusta ollaan pääsemässä eroon. ”Nyt on löydetty oikeat kaikille yhteiset asiat, tuotteet ja keinot, miten se tehdään.” Hankkeeseen on mahdollista saada rahoitusta EU:lta, samoin muut tärkeät sidosryhmät ovat sitoutuneet tukemaan hanketta. MEK on ollut mukana kehittämässä Järvi-Suomi –yhteistyötä, mutta sitä ei olla aina osattu käyttää riittävästi hyväksi. Järvi-Suomi yhteismarkkinointi on erityisesti rahoittajien ja MEK:in intresseissä, koska silloin ”päästään siitä sälämarkkinoinnista, josta ei ole kenellekään mitään hyötyä”. Myös kansallisten ministeriöiden ja MEK:in intresseissä on luoda matkailullisia kokonaisuuksia.

Kun ajatellaan koko maan myyntiä niin kaikki alueet ovat yksinään eksesyksissä ja kukaan ei meitä saavuta. Alueorganisaatio tekee tällä hetkellä pohjatyötä yrittäjien kanssa verkkohankkeen kautta, jotta tuotteet ja kotisivut saataisiin sellaiseen kuntoon ja eri kielille, että asiakas voi käydä niitä katsomassa. Aluetasolla olisi tehtävä pohjatyö ensin ennen kuin päästään suurempiin kokonaisuuksiin.

MEK:in tavoitteena on luoda internetiin yhteinen Suomi-portaali, johon alueet voivat liittää oman tarjontansa. Haastateltu on havainnut Venäjältä tulevan eniten sähköisesti tiedusteluja, koska siellä päästiin tavallaan hyppäämään välivaiheiden yli uuteen kauteen. ”Alkuaikaan puhelimitse ei kuulunut mitään, sitten tuli faksi, joka ei meinannut toimia millään ja kilon paketti tuli jokaisesta varauksesta, mutta nyt ollaan päästy nettiin ja sähköiseen puoleen. Mutta yleensä Keski-Euroopassa ollaan aika hitaasti tultu matkailupuolelta sähköisiin varaus- ja kommunikointimahdollisuuksiin.”

Markkinointi- ja myyntikanavat

Tutkimuksessa mukana olevilla matkailualueilla läheskään kaikki yrittäjät eivät ole erityisen halukkaita panostamaan ulkomaan markkinointiin, sillä valtaosa myynnistä tulee kotimaasta. Toisella matkailualueella 20 prosenttia majoitusvuorokausista tulee ulkomailta ja toisessa arviolta 10-15 prosenttia. Toinen haastatelluista kertoo esimerkiksi alueen laivamatkailijoista noin 10 prosenttia olevan ulkomaalaisia. Varsinkaan pienemmät yritykset eivät vaikuta kiinnostuneilta ulkomaanmarkkinoinnista, vaan heille kotimaa tuntuu riittävän hyvin. Pienyrityksen ei kannatakaan alkaa toteuttaa yksinään ulkomaanmarkkinointia, vaan sen tulisi verkottua ja liittää tuotteensa osaksi suurempaa

kokonaisuutta. Ongelmana on kuitenkin se, että yritystasolla naapurit mielletään edelleen kilpailijoiksi eikä yhteistyökumppaneiksi.

Toinen haastateltavista arvioi, että noin 20 prosentissa alueen varauksista ei käytetä mitään jakelukanavaa. Kotimaan matkailussa ei perinteisesti ole käytetty jakelukanavia, ja matkatoimistot eivät myy, eivätkä hänen mielestään tulekaan myymään kotimaan matkailupalveluja. Jakelutie ottaa myynnistä komission ja tuottajat eivät ole halukkaita maksamaan sitä. Kotimaassa asiakas voi melko vaivattomasti hankkia haluamansa palvelut suoraan tuottajalta ja kaiken aikaa uudet elektroniset varausjärjestelmät helpottavat varauksia. Suoraa jakelua ulkomaille on kuitenkin vaikea toteuttaa ja kokemukset jakeluteiden käytöstä ovat yrityksissä vähäisiä.

Alueiden yrittäjät eivät ole vielä riittävästi saavuttaneet suoria kontakteja ulkomaille. Valtakunnallisiin ketjuihin kuuluvia ja niin sanottuja kärkiyrityksiä, tai pikemminkin kärkituotteita lukuun ottamatta, useimmille yrityksille jakelukanavana on toiminut alueorganisaatio, joka on niille maantieteellisesti lähin jakelutie. Toinen haastatelluista toteaa, että suuri osa pienistä yrityksistä menee maailmalle maakunnallinen markkinointiorganisaatio informaatiokanavanaan ja alueorganisaatio myyntikanavanaan. Jonkin verran on suoria kontakteja ulkomaisiin matkanjärjestäjiin. Tällaiset matkanjärjestäjät ovat yleensä pieniä ja usein myös etnis pohjaisia. Toisen tutkimuksessa mukana olleen organisaation rooli on kaksijakoinen. Toisaalta se toimii incoming-toimistona, joka paketoii tuotteet valmiiksi, ja toisaalta se informoi alueen tarjonnasta ulkomaisille matkanjärjestäjille. Suomen muut incoming-matkatoimistot, joista valtaosa toimii Helsingissä, toimivat sen yhteistyökumppaneina. Haastateltu ei näe niiden välillä kilpailua, vaan katsoo kunkin niistä erikoistuneen tiettyihin markkina-alueisiin, jolloin yrittäjien on kannattavinta myydä tuotteet niiden välittäjien kautta, jotka hoitavat kunkin markkina-alueen tehokkaimmin.

Incoming-toimintaa harjoittavassa organisaatiossa on vuosien saatossa saatu kontakteja ympäri Eurooppaa ja Venäjälle, mikä luo sille merkittävää kilpailuetua. Kumppanuutta vahvistavat ystävyysuhteet, joiden myötä ollaan sidonnaisia vanhaan partneriin, koska osapuolet tuntevat toisensa niin hyvin. Haastateltu toteaaakin: ”Uusien [myyjien] kestää erittäin kauan päästä niiden rinkiin. Se on meille selkeä etu. Kun mennään messuille on listat täynnä tapaamisia. Meiltä pyydetään tarjouksia, vaikka olisi parempia tarjouksen antajia, se perustuu siihen verkostoon.”

Suhteiden hoitaminen on tärkeää myös silloin, kun myynnissä tapahtuu notkahduksia. Vaikka tuotteet ja kysyntä eivät ole aina kohdanneet hyvin, kumppanit pidetään ajan tasalla tuotekehityksen

suhteen. ”Pitäisi nähdä vähän pitemmälle yhdessä näiden ostajien kanssa ja se varmaan auttaa näillä markkinoilla.” Uusia ja nykyisiä tuotteita pitää kehittää jatkuvasti sekä etsiä tuotteille uusia jälleenmyyjiä. Kaikki välittäjät haluaisivat myydä ryhmille, sillä yksilötuotteet ovat myynnin kannalta vaikeita. Tuotekehitys on ollut hidasta ja riittävien myyntivolyymien saaminen vaikeaa, joten edullisia paketteja on ollut vaikea luoda.

Tuotekehitys on pitkän tähtäimen työtä, johon yrittäjien tulisi sitoutua ja saattaa tuotteita nykyistä parempaan kuntoon. Vaikka lamasta ollaan päästy ohi, yrityksillä ei ole riittävästi henkilökuntaa, joka jaksaisi keskittyä laajempaan kehittämiseen oman ammattiosaamisensa lisäksi. Rahaa, henkilökuntaa ja muita resursseja ei riitä markkinointiin ja tuotekehitykseen. ”Ongelmana on myös sooliloilu, kaikki luulevat osaavansa kaiken ja tietävänsä pelin säännöt. Ympäristö, miljöö ja puitteet on nyt rakennettu hyvään kuntoon, kunhan ne saadaan paketoitua. Osaamista on viime vuosina tullut, sillä virheistä on opittu. Henkinen pääoma on kehittynyt.”

Incoming-toimintaa harjoittavan organisaation edustaja ihmettelee, miksi yrittäjät eivät ole nähneet incoming-matkatoimistoja mahdollisuutena, ja miksi ne eivät solmi aktiivisemmin kontakteja incoming-toimistoihin. Usein hänen oma organisaationsa on se, joka lähettää muille incoming-toimistoille seudun yritysten tuotepaketteja, erikoistarjouksia ja muuta tietoa. Hän näkee olevan useita syitä vähäiseen yhteistyöhön. Yrittäjät kokevat usein, että incoming-toimistojen kautta tulee liian vähän myyntiä. Myynnin alkuvaihe on aina hidas, joten yrittäjiltä katoaa nopeasti usko parempiin tuloksiin. Heti seuraavana kesänä odotetaan tulevan suuria määriä asiakkaita ja luovutetaan nopeasti, kun näin ei heti käykään. Palvelun tuottajalta kaivattaisiin lisää kärsivällisyyttä.

Yrittäjät eivät välttämättä ymmärrä, että myyntipalkkiota tulisi maksaa, ja mitkä ovat komission perusteet. ”Ne eivät aina ymmärrä nettohinnan ja bruttohinnan välistä eroa. Yrittäjät tekevät suoria sopimuksia nettohinnalla asiakkaan kanssa ja tarjoavat sitä sitten samalla hinnalla matkanjärjestäjälle. Ja ihmettelevät sitten, kun kauppa ei käy.” Hotellit ja lentoyhtiöt ovat laskeneet myyntikomisioita huomattavasti nykyiseen noin seitsemään prosenttiin, mikä vähentää incoming-toimistojen kiinnostusta ottaa niiden tuotteita myyntiin. Monet museot ja käyntikohteet eivät edes tunne tällaista käytäntöä, että niiden pitäisi maksaa myyntipalkkiota. Monet ulkomaiset matkanjärjestäjät tuntevat yrittäjiä, he ovat toimineet niiden kanssa kauan ja saavat niin hyviä hintoja tuotteille, että ne eivät edes halua toimia välittäjän kautta.

Haastatellut korostavat palvelun tuottajan olevan erityisesti vastuussa tuotteesta. Vain hyvin harvat yritykset pystyvät hoitamaan itse kansainvälistä markkinointia. Jakelutietä tulee aina käyttää myös markkinointikanavana. Se voi olla haastateltujen mukaan incoming-toimisto tai joku muu. Tuotteen kunnossa pitäminen ja kehittäminen on tuotteen tuottajan suurin vastuualue. Paketin tuottajana incoming-toimistolla on päämarkkinointivastuu omalle kohderyhmälleen. Kotimaan markkinoinnissa tätä välikättä ei ole, vaan siinä myyntivastuu on pitkälti tuotteen tuottajalla itsellään.

7.4 Incoming-matkatoimistot jakelukanavana

Tutkimuksessa mukana olleilla incoming-matkatoimistoilla on useita yhteisiä piirteitä. Samaa perustoimintoa eli kotimaanmatkailupalvelujen ulkomaanmyyntiä on harjoitettu ennen nykyisen organisaation perustamista jo aiemmin jonkin toisen matkailuorganisaation puitteissa. Ulkomaanmyyntitoiminnot on eriytetty omaksi yksikökseen, koska kontaktien solmiminen vaatii runsaasti aikaa, täysipainoista keskittymistä ja resursseja. Yritysten liikevaihdon todettiin olevan toistaiseksi vaatimaton, mutta se kasvaa voimakkaasti. Yrityksissä on suurimmillaan viisi työntekijää. Nopea kasvu asettaa kuitenkin paineita henkilöstön määrän lisäämiseksi. Haastatellut henkilöt edustivat sekä julkisyhteisön että yksityisten omistamia organisaatioita. Vain yksi kolmesta mukana olleista yrityksistä harjoittaa pelkästään incoming-toimintaa.

Mukana olleet incoming-matkatoimistot markkinoivat pääasiassa keskisuomalaisia matkailutuotteita, mutta asiakkaiden toiveiden mukaan myös muuta Suomea sekä yksi yrityksistä myös Skandinaviaa, Venäjää ja Baltiaa. Yhteistyökumppaneina toimivat eri puolilla Suomea toimivat incoming-toimistot. Kokouspalvelut, suurtapahtumien majoitusvaraukset, kotimaanryhmämatkat ja keskusvaaramotyypinen toiminta liittyvät tyypillisesti matkailun alueorganisaatioiden harjoittamaan incoming-toimintaan. Kotimaisia yhteistyökumppaneita ovat matkailupalveluita tuottavat yritykset ja käyntikohteet. ”Henkilökohtaiset suhteet ovat erittäin tärkeitä.” ”Meidän pitää tuntea ne yrittäjät ja yritysten edustajat ihan konkreettisesti, jotta homma toimii.” Myös ulkomaiset matkatoimistot ja matkanjärjestäjät ovat kaikki hyvin erilaisia ja vaativat henkilökohtaista huomiota.

Incoming-matkatoimistot solmivat kontakteja ja pitävät yhteyttä ulkomaisiin matkatoimistoihin ja matkanjärjestäjiin sekä vastaavat niille tullessiin kyselyihin. Incoming-matkatoimisto hankkii itselleen tietoa, valokuvia, esitteitä ym. materiaalia markkinoimistaan tuotteista. Markkinoilta katsotaan

ensin yleisesti, millaista kysyntää niillä on, mitä matkanjärjestäjät myyvät ja millaisia asiakkaita niillä on. Sitten kysyntä ja tarjonta pyritään yhdistämään luomalla yhteydet ulkomaisiin kumppaneihin ja tuomalla tietoa ulkomaanmarkkinoilta. Erityisesti workshopit, joissa voi solmia kontakteja saivat kiitosta haastatelluilta.

Incoming-toimistossa käytännön myyntitoimenpiteet voivat edetä seuraavasti. Ulkomaisessa workshopissa voi olla mukana vientirengas, jossa on mukana alueen yrityksiä, jotka maksavat osallistuessaan markkinointimaksua. ”Incoming-matkatoimisto markkinoi ensin itsensä matkatoimistolle tai matkanjärjestäjälle, jotta se edes alkaisi kiinnostua niistä tuotteista, joita on siinä pöydällä tarjolla.” Kiinnostus Suomea kohtaan on lähtökohtana. Jos käy hyvin, ostaja kiinnostuu alueesta, myyjästä ja tarjolla olevista tuotteista. Ostaja lähettää kyselyn ja ehkä kertoo, millainen asiakasryhmä heiltä on tulossa ja mitä he haluavat tehdä. Myyjä puolestaan haluaa tietää, milloin ja millä asiakkaat tulevat. Paketin lähtökohtana ovat asiakkaan toiveet. ”Pakettia tehdessämme tarkastamme varaustilanteen ja ehdotamme sen mukaan majoitusta, ruokailuja ja ohjelmapalveluja, hinnoittellemme, määrittelemme ryhmän minimikoon, peruutusehdot ym. ja jäämme odottamaan vastausta. Paketit elävät ja muotoutuvat jatkuvasti uudelleen.”

Markkina-alueet

Nykyisiä markkina-alueita ovat mm. Pietari ja Moskova, Baltian maat, Espanja, Kypros, Englanti, Belgia, Hollanti, Saksa ja Puola. Eräs haastatelluista tarkentaa: ”Emme puhu Venäjästä vaan erotamme sekä Pietarin että Moskovan markkina-alueet. Näissä kaupungeissa meillä on yhteydet toimistoihin, joilla on yhteydet muualle maahan.” Yhteyksien solmiminen ja verkostojen hyödyntäminen on ensiarvoisen tärkeää, mistä haastatellut esittävätkin useita esimerkkejä. ”Moskovalaisilla matkatoimistoketjuilla on ympäri maata oma toimistoverkkonsa. Koska venäläiset tarvitsevat viisumit, moskovalainen matkatoimisto on avainasemassa, koska niiden on helppo käydä lähetystössä. Matkatoimistot käyttävätkin mielellään moskovalaisia yhteistyökumppaneita, joka hoitaa heidän puolestaan viisumiasiat. Suuri osa asiakkaistamme tulee tällaisen päämatkatoimiston kautta.”

Varaamotoimintaa harjoittavassa toimistossa yhteistyötä ulkomaisen kumppanin kanssa pyritään vahvistamaan. ”Ulkomaan myynti on kasvanut niin voimakkaasti, että emme pysty käsittelemään varauksia, vaan toiminta on pitänyt muuttaa siihen suuntaan, että toimitaan (ulkomaisten) matkanjärjestäjien/matkatoimistojen kautta ja ohjataan sinne myös yksittäisiä kyselyjä. Silloin mekin samalla vahvistetaan sitä yhteistyötä.”

Matkatyypit

Incoming-matkatoimistot ovat yleensä erikoistuneita. ”Matkat ovat erikoismatkoja eli massaturismia ei ole ollenkaan. Matkat räätälöidään matkanjärjestäjille tai yrityksille jopa ihan täydellisesti.” Matkoja voidaan räätälöidä vaikkapa kulttuuripainotteisesti, mukana on myös incentive-paketteja palkintomatkalaisille. Kullekin ryhmälle voidaan räätälöidä juuri sopiva seikkailu- ja elämyspaketti. Erilaisten asiakasryhmien perusteella varaamotoimintaa harjoittavassa yrityksessä voidaan erottaa kolme erilaista matkatyyppiä, joissa asiakaskohtaisen räätälöinnin aste vaihtelee.

Lähialueille, joista on helppo tulla, on mahdollista luoda ns. massatuotetta helpoista, yksinkertaisista osasista. Mitä kauemmaksi mennään sitä tarkempaa tulee olla tiedon, sitä tarkempaa on yhteistyö matkanjärjestäjiin. Silloin tehdään tuotteita, joissa on valmiiksi luotu tuotepaketti jossakin esitteessä. Se ei ole toimiston pelkkään kyselyyn perustuva kuten lähialueet. Kun toimitaan kauemmas, katsotaan tilannetta pitkäaikaisemmin. Varaukset tehdään vuosi, puolitoista ennakkoon. Kolmas ryhmä on ns. tuotepakettien rakentaminen asiakkaiden toivomusten mukaan; näin monta ihmistä on tulossa, tuohon aikaan ja he haluavat tällaista tekemistä. Silloin kerätään alueelta eri majoitusvaihtoehtoja, ruokailu- ja oheispalveluvaihtoehtoja ja muokataan joka kerran erikseen sille asiakkaalle. Ryhmäräätälöintiä tehdään ryhmille, joiden koko on yli 15 henkilöä, koska työn määrä on suurempi. Tämä muodostaa tavallaan minimin vaadittavalle kapasiteetille. Tavallisesti ryhmät ovat 30-40 henkilöä.

Kilpailu

Haastatellut lähestyivät kilpailua useista eri näkökulmista. Ruotsin ja Norjan alueen tarjonta kilpaillee tšekäläisen tarjonnan kanssa ulkomaan markkinoilla. Mitkään Suomen alueet ja paikalliset yritykset eivät ole kilpailijoita keskenään kansainvälisillä markkinoilla. ”Jyväskylän ja Jämsän seudut on nähtävä yhteistyökumppaneina, koska yksin emme näy missään.” Mahdollisen Järvi-Suomi -yhteistyöalueen etuna nähdään sen mukanaan tuoma positiivinen kilpailu. Yhteistyö edellyttää, että jokainen myyjä on varma tuotteestaan. Se nostaisi tuotteiden laatua, ja sitten päästäisiin yhtenäisenä alueena markkinoimaan ulkomaille.

Kilpailijoita ovat kaikki muut incoming-toimistot, jotka toimivat samoilla markkina-alueilla ja myyvät Suomea sekä jossain mielessä isot hotelliketjut. Olemme samoissa workshopeissa ja totta kai kokeneemmat ostajat ottavat ’palikoita’ suoraan, kun iso hotelliketju tarjoaa upeat hinnat isolle matkanjärjestäjälle ympäri Suomea. Ne eivät tarvitse incoming-toimistoa siinä välissä. Mutta uskon myös meille löytyvän markkinoita, koska me tulemme tältä ulkomailta vielä tuntemattomalta alueelta.

Keski-Suomen koetaan olevan jossain määrin väliinputoaja MEK:in myöntämän tuen suhteen verrattuna vaikkapa Lappiin tai Helsinkiin. Haastateltava kärjisti tilanteen: ”Ne tunnetaan parhaiten, koska missään ei koskaan puhuta mistään muusta.” Toisaalta MEK:in nähdään tekevän hyvää työtä luodessaan puitteita, joissa tavata potentiaalisia asiakkaita. ”MEK järjestää tutustumismatkoja kohdealueelta pohjoiseen ja suurempiin kaupunkeihin, mutta meidän alueella [Jämsän seutu] meidän on järjestettävä ne itse omin resurssein. Muualla on niin, että MEK maksaa matkat, ruokailut, kuljetukset ja järjestää illanviettoja, mutta meidän alue ei sitä tukea saa.”

Venäjän markkinoille keskittyneessä yrityksessä ei nähdä keskinäistä kilpailua incoming-toimistojen välillä. ”Markkinat ovat niin laajat, että on vain hyvä, että alueelta on enemmän myyjiä. Meillä on niin eri asiakkaat. Henkilökohtaiset suhteet ja kemia ja mikä sitten vaikuttaakin, asiakaspiiri on muodostunut kullekin niin omaksi.”

Julkisen sektorin ja yksityisten harjoittamasta incoming-toiminnasta esitettiin ristiriitaisia näkemyksiä. Julkisessa organisaatiossa ei nähdä ristiriitaa näiden välillä. Siellä koetaan tällä hetkellä eletävän siirtymävaihetta, jossa incoming-toiminto on eriytyvänsä itsenäiseksi osakeyhtiöksi, johon tulee myös yksityistä omistusta. Toiminnan painopisteenä on jo nyt myynti, ja markkinointia harjoittaa pääasiassa erillinen matkailun alueorganisaatio. Yrittäjän näkökulmasta julkisyhteisöjen harjoittama toiminta heikentää incoming-yrittäjien liiketoimintamahdollisuuksia. ”Julkisyhteisöjen toiminnalla on erilaiset päämäärät, sillä niiden ei ole aina tarkoituksena saada aikaan paljoakaan katetta. Niille on tärkeää saada aikaan paljon yöpymisvuorokausia tai niille on tärkeää, että ne ovat olleet edesauttamassa jonkun kaupan syntymistä.” Näin ollen erilaiset tavoitteet johtavat erilaisiin kilpailullisiin lähtökotiin ja pahimmillaan hintakilpailuun. Yrittäjät eivät siten innostu ajatuksesta perustaa incoming-toimistoja julkisyhteisöjen ympärille.

Kysynnän ja tarjonnan vastaavuus

Haastatellut korostavat, että tarjonnassa liikkeelle on lähdettävä siitä, mitä asiakas haluaa ja sitten etsitään sopiva palvelu. Ei pidä alkaa kehittää ohjelmaa, jolle ei löydy asiakaskuntaa. ”Jos [matkailuyrityksessä] lähdetään liikkeelle siitä, että minä haluan tuottaa tällaisen tuotteen, se on tuohon aikaan, tuon hintaisena ja sitä on myytävä näin paljon, niin eihän siitä mitään tule. Vaan liikkeelle lähdetään siitä, että meillä olisi tällaisia asiakkaita ja teillä tällaista tuotetta, miten me saisimme ne yhteen.” MEK tekee markkinatutkimuksia, joista on saatavissa paljon materiaalia. Tutkimukset

eivät kuitenkaan kata kaikkia tiedon tarpeita ja yllä riittävän yksityiskohtaiselle tasolle, jotta niistä olisi kovinkaan paljoa hyötyä yksittäiselle yritykselle.

Eräs haastatelluista tiivisti osuvasti kaikkien haastateltujen mielipiteen: ”Se mitä Keski-Suomessa kannattaa ja pitää osata myydä liittyy tähän veteen.” Perinteisten järvimatkailumuotojen rinnalle tulisikin kehittää vilkasta mielikuvitusta käyttäen aina uusiutuvaa tarjontaa myös täysin räätäloidysti. Haastateltu antaa esimerkin kyproslaisesta ryhmästä, joka kotimaassaan joutuu säännöstellämään veden käyttöä. Iltaohjelmaksi ryhmälle järjestettiin kilpailu veden kantamisesta saaveissa. Asiakkaat nauttivat, kun vettä ei tarvinnutkaan säästellä, vaan sitä sai roiskutella aivan vapaasti.

”Tuotteena tärkein on mökki järven rannalla, luonto, puhtaus ja turvallisuus, ne ovat niitä, mitä Suomesta tullaan hakemaan.” Uusia tuotteita kaivattaisiin ennen kaikkea oheis- ja ohjelmalveluihin. Niitä voitaisiin sitten tarjota eri puolilla järvi-aluetta majoittuville asiakkaille. Kun Suomi on tullut tutummaksi, ovat myös seikkailu- ja erikoismatkat alkaneet kiinnostaa. Järviluonnon ympärille rakennettuna tällaisen seikkailutuotteen tulee olla jotain omaperäistä.

Pystymme varmasti matkimaan ja luomaan samanlaisia jännittäviä seikkailuja kuin Amerikassa tai Afrikassa, mutta se ei silloin ole aitoa ja meidän omaa, joten asiakkaat eivät sitä hyväksy. Suomessa on kaunis luonto, meillä on avaraa, meillä on hiljaisuutta, ne ovat ne valtit, mitä meillä on. Rakennetaan se järviokuva ja siihen enemmänkin sellaisia luonnollisia pehmutuotteita mukaan. Se voisi olla se, joka purisi.

Tuotekehitykseen kaivataan enemmän tavoitteellisuutta. Uusien järviympäristöön perustuvien tuotteiden ja palveluiden kehittäminen yhdessä jokin uuden markkina-alueen ja matkanjärjestäjän kanssa vie erään haastatellun mukaan keskimäärin kolme vuotta. Ensimmäisenä vuonna on etsimisvaihe, jossa etsitään uutta tuotetta ja muokataan sitä markkinoille. Toisena vuonna tehdään tarpeelliset muutokset palautteen mukaan. Kolmantena vuonna tuotteen täytyy jo toimia. Jos se ei silloin toimi, on haastatellun mielestä parempi lopettaa. ”Sellainen pakolla yrittäminen kolmannen vuoden jälkeen... se on turhaa rahavarojen käyttämistä.”

Eräs haastatelluista tuo esiin useita erityispiirteitä venäläisten asiakkaiden kysynnässä. Venäläisten kesä- ja talvikauden matkailu eroaa huomattavasti toisistaan. Kesällä kysytään mökkiä järven rannalla, ja silloin mökki saa sijaita ”vaikka kuinka korvessa tahansa”. Kesällä venäläiset eivät erityisesti hae aktiviteetteja, vaan mökillä riittää se, että pääsee kalastamaan. Joulua ja uutta vuotta halutaan juhlia suurella joukolla palveluiden äärellä, silloin ei korpimökki kelpaa. Venäläisten matkus-

tuskulttuuri on eurooppalaiseen verrattuna nuorta. Se ei ole haastatellun mukaan vielä sillä asteella, että luontomatkat sinällään kauheasti kiinnostaisi. ”Ei siellä voi mitään myydä sillä otsikolla, että lähtee luontomatkalle patikoimaan tai vaeltamaan. Se on se mökki, jota myydään ja sen lisäksi tulee kaikki muu.” Haastateltava uskoo, että näin tulee olemaan vielä pitkään tulevaisuudessakin.

Periaatteessa venäläiset voi myös segmentoida varallisuuden mukaan. Ostosmatkailijat pyrkivät matkustamaan mahdollisimman halvalla. He eivät halua maksaa välittäjälle, joten he eivät ole incoming-matkatoimiston asiakkaita. He hakevat itse majoituspaikkansa, joissa taso ja hinta ovat matalat. Hyvin toimeen tulevat perheet ovat maksukykyisiä ja hakevat vähintään keskitasoisia palveluja. Näiden lisäksi on rikkaiden ryhmä, joka ostaa kalliita matkoja. Yritysten johtajat tulevat mielellään kalastamaan viikonlopuksi, jolloin matkapaketti oppineen ja ohjelmineen saa maksaa useita tuhansia markkoja. ”Kesällä risteilyt kiinnostavat, mutta toistaiseksi se ei ole mennyt kiinnostuksen tasoa pitemmälle. - - Venäjällä on hyvä risteilyperinne, ihmiset ovat tottuneet matkailemaan laivoilla. Meillä laivoissa ei ole kuitenkaan hyttejä ja venäläisille on oma myymisensä siinä, että ne ovat päiväristeilyjä ja hyttejä ei ole.”

Hyvän tuotteen ja palvelun piirteet

Ihanteellisia matkailutuotteita ovat välittäjien mielestä tuotteet, joihin voidaan luottaa. On ehdottoman tärkeää, että tuotteen tuottajaan voi luottaa. Myyjälle on tärkeää, että voi luottaa siihen, että yrittäjä huolehtii asiakkaista, olivat olosuhteet mitkä tahansa ja asiakkaat kuinka ”hankalia” tahansa. Ihanteellinen tuote on monipuolinen ja sitä kehitetään jatkuvasti. Sen ei tarvitse olla mitään valtavan erikoista ja hienoa, vaan tuotteen luksus on siinä, että se on luonnollista, aitoa, siinä on tunnetta ja sielua.

Tuotteen toimivuuteen tulee voida luottaa. ”Jos me luvataan kolme tuntia jotakin, sen on oltava juuri se kolme tuntia, ei 2,5 tai 3,5 tuntia. Jos me luvataan maalaistalon lounas, se on sitten maalaistalon lounas, eikä siellä ole mitään sellaista, joka ei kuulu maalaistalon lounaaseen.” Toinen haastateltu korostaa myös luotettavuutta seuraavasti.

Meidän agentilla voi olla erittäin vaikeita asiakkaita ja se voi ottaa yhteyttä meihin ja sanoa niiden olevan älyttömän hankalia, mutta sanoa tietävänsä, että me pystymme hoitamaan tämän. Me olemme tässä ketjussa sellaisia luottamusjäseniä toisillemme. - - Se on ihan sama miten ihana ja upea tuote sinulla on, mutta jos joutuu koko ajan ajattelemaan, että toivottavasti se asiakaspalvelija nyt ei sano mitään hirveää ja toivotta-

vasti siellä on kaikki tavarat kunnossa jne. , niin silloin ei voi tuotetta myydä vaikka kuinka haluaisi. Luottamus on kaikkein tärkeintä.

Tarve kiinnittää enemmän huomiota palvelun laatuun ja nimenomaan vuorovaikutuksen laatuun tulee esiin kaikissa haastatteluissa. ”Laatu ja hyvä asiakaspalvelu ovat oikeastaan aika iso osa hyvää tuotetta. Jos on ’luksuspaatti’, jolle myydään jotain hienoa risteilyä, mutta jos ei siellä mikään toimi niin ei... ihmiset sen tekee, sinne mennään mieluummin kuin johonkin toiseen, kun siellä on hyvä fiilis, hyvät ihmiset ja siellä palvelu pelaa.” Toinen haastateltava toteasi, että meillä Suomessa ei oikein ymmärretä sitä, että on hienoa palvella toista ihmistä. ”Mielestäni nuoret ovat oivaltaneet sen, että palvelu on myös upeata, se ei ole mitään sellaista toisen ihmisen orjallisesti palvelemista, vaan että sinulla on ilo palvella sitä asiakasta.”

Kehittämistarpeet

Käytännön kehittämistarpeet liittyvät sekä Jämsän seudun matkailutarjontaan, että siitä informoimiseen. Jämsän seudun vahvuus on sen saavutettavuudessa. Sijainti on keskeinen, sopivan lähellä suuria kasvukeskuksia ja pääkaupunkiseutua. Ulkomaalaisten ryhmien on helppoa tulla Helsingistä vaikkapa vain pariksi päiväksi. Asiakkaan on kuitenkin vaikea päästä itse tuotteen luo. Nyt jo olemassa olevista tuotteista on vaikea löytää tarvittavia tietoja, joten incoming-toimistot kaipaavat kipeästi lisää tietoa konkreettisista palveluista. Ulkomaalaiset asiakkaat ovat haastatellun mielestä siinä mielessä hyviä, että he vaativat enemmän tietoa. Tämä ei ole heidän kotimaansa, joten he tarvitsevat myös sellaista tietoa, joka on suomalaisille selvää. ”Selkeä, ytimekäs tieto, johon liittyy kartta - tuolta löydät, tuohon aikaan ja tuohon hintaan, jotta asiakas tietää.”

Incoming-toimistot lähettävät kyselykaavakkeita yrityksille ja pyytävät päivittämään palvelutietoja, mutta vain harvoin niitä saadaan takaisin. Tämä on jopa herättänyt ne epäilemään, ovatko ne edes se kanava, jonka kautta halutaan myydä. ”Tarjontaa on, mutta aikaa kuluu, kun se pitää itse ensin löytää. Kun palveluja hiotaan niistä tulee oikein hyviä. Mielestäni on turhaa sanoa, että Keski-Suomesta ei löytyisi hyvää palvelua. Se lähtee siitä, että pitää vain uskaltaa tarjota niitä omia tuotteita.” Kaiken kaikkiaan yrittäjien yhteydenpito incoming-toimistoihin on melko passiivista

Kaikista suurin haittapuoli tässä on se, että yrittäjät eivät markkinoi riittävästi tuotteitaan incoming-toimistolle. Mutta se ei ole mielestäni vain yrittäjien vika, eihän mekään olla markkinoitu itseämme, mutta me ei myöskään haluta mitään suurta hälyä itsestämme, eikä haluta lehtien palstoille, sillä heti kun ollaan hiukan julkisuudessa,

meille tulee sellaisia soittoja, että otatteko meidän tuotteet ja palvelut välitykseen. Mutta kun se ei ole niin yksinkertaista toimia ulkomaalaisten kanssa.

Haastateltu haluaa muistuttaa, että silloin kun alueorganisaatiot tekevät ”mainostyötä”, sen tulisi nivoutua niihin yrittäjiin, niihin tuotteisiin ja toimintoihin, joita alueella on, sillä mitä hyötyä on kampanjasta, jos ei siinä ole sisällä mitään. ”Mitä mieltä on mainostaa monella miljoonalla jotain kaunista järvi-Suomen kuvaa, jos sen sisällä ei ole mitään tuotetta, joka sopii asiakkaalle. Mielestäni ensin täytyy mennä sinne markkinoille katsomaan, mitä halutaan, löytyykö meiltä se ja sitten mennään.” Liian usein matkailuyrityksissä lähdetään liikkeelle siitä, mitä jossain muualla tehdään, sen sijaan, että ensin tutkittaisiin tarvitaanko palvelua lainkaan.

Järviluontoon perustuvaa matkailutarjontaa pitää kehittää. Pienyritykset voisivat tarjota kirkko-venesoutua, tavallisia soutuveneitä, lisää kanoottiretkiä ja muuta tämän tyyppistä oheisohjelmaa. Kehittämistarpeita olisi siis eniten oheispalveluiden osalta. Veneily ja vesistöissä liikkuminen kiinnostavat. Valmiit retket, kuten veneretki saareen ruokailuineen, varmasti kiinnostaisivat, mutta retket eivät saisi olla liian kalliita. Ohjattuja retkiä on usein vaikea järjestää, sillä se tulee helposti kalliiksi, koska riittävän suurta ryhmää ei saada välttämättä kasaan. Kalastuspaikkoja jo onkin paljon, mutta mitä niistä matkailijat voivat käyttää ja mitä lupia tarvitaan on epäselvää. Kalastusmahdollisuuksia voisi helpottaa alkaen siitä, miten asiakas pääsee harrastuksen pariin. Myös välineitä veneilyyn ja kalastukseen kysytään. Vaikkapa retkeilykartastoon voisi merkitä myös, missä voi nähdä metsän eläimiä kuten peuroja tai bongata lintuja. Kaikki sellainen on tärkeää, mikä helpottaa asiakkaan mahdollisuuksia saada tietoa. Selkeää, yksityiskohtaistakin tietoa kaivataan. Informaatiota tulisi olla saatavissa helpommin ja monesta paikasta.

Incentive-matkailusta haastatellut esittivät ristiriitaisia näkemyksiä. Eräs haastatelluista katsoi, että incentive-matkailua ei ole Jyväskylän seudulla eikä oikeastaan koko Suomessa. Sen nähtiin olevan ”lapsenkengissä” niin kotimaisille kuin ulkomaisillekin yritysasiakkaille. Ulkomaisten yritysasiakkaiden palveleminen edellyttäisi hyviä incentive-tuotteita, mutta haastatellun mielestä tuotteet eivät yllä vielä vaadittavalle tasolle. Yritykset olisivat valmiita maksamaan paljon hyvistä tuotteista. Silloin niissä pitää olla elämyksellisyyttä ja niiden järjestelyt huippuluokkaa. Ehkä perimmäisin syy yritysten haluttomuuteen lähteä kehittämään incentive-tuotteita on keskittyminen nykyiseen liiketoimintaan, josta tulevat vakaimmat tuotot. Lisäksi vain harvalla yrittäjällä on ensinnäkään sopivia ideoita, aikaa ja muita resursseja ryhtyä kehittämään jotakin aivan uutta. Haastateltu katsoi myös incentive-matkailun edellyttävän koulutusta ja perehtymistä aihepiiriin. Alustavia kyselyjä koulu-

tuksen järjestämisestä oli tullut, mutta haastateltava oli epävarma siitä, oliko koulutusta suunniteltu aloitettavan Keski-Suomessa.

Incentive-matkailu edellyttää huippulaadukasta palvelua. Palvelun laatu riippuu erään haastatellun mukaan pitkälti oikeasta palveluasenteesta, joka heijastuu yrittäjästä koko henkilöstöön:

Pienten yritysten joukossa on niitä, joissa yrittäjistä on joskus tuntunut hienolta perustaa matkailualan yritys, mutta he eivät välttämättä ymmärrä markkinoinnista ja monista käytännön asioista mitään. Ketjuissa pitäisi periaatteessa homman toimia, mutta se ei toimi. Siinä on sellaista laitosmaisuuksia, ei ole yksilöllisyyttä. Parhaita ovat sellaiset yksityisyrietykset, jotka ovat sisäistäneet sen, että tämä on kovaa työtä, asioita pitää opetella ja asiakasta palvellaan. Silloin kun yrittäjä on sellainen, niin silloin se siirtyy myös henkilökuntaan, koska silloin omistaja vaatii, että meillä hommat hoidetaan. Ketjuissa toimitaan vähän niin kuin 'McDonald'sissa'. Se vie palvelusta hengen.

Eräs haastatelluista haluaa muistuttaa, että incoming-matkatoimiston rooliin ei kuulu toimia tuoteistajina. Osallistuminen tuotteistamisprojekteihin tulee niille kalliiksi. Kukaan ei hänen mukaansa maksa siitä incoming-matkatoimistolle mitään. Käytetty aika on pois muista toiminnoista, joten haastateltu on rajaamassa pois tuotteistamisprojekteja siten, että vain sellaisiin osallistutaan, joihin liittyy oleellinen panostus ja sitä vastaava hyöty oman yrityksen kannalta. Incoming-matkatoimiston perimmäinen tehtävä on markkinoida ja myydä ulkomaille matkailupalveluja.

Incoming-toimiston heikkoudet, vahvuudet ja tulevaisuuden näkymät

Incoming-toimistoilla on haasteena rakentaa oma toimintansa ja tuotteensa niin, että se on monipuolista, laadukasta ja toimivaa. Incoming-toimiston vahvuus on siinä, että se tekee asiakkaan toiveiden mukaan räätälöityjä paketteja. Eri puolilta Suomea, erityyppisistä tuotteista rakennetaan paketti juuri asiakkaan toiveiden mukaan. Palvelu on henkilökohtaista ja asiat hoidetaan loppuun saakka. Vapaaamatkustaja (free-rider) ei ole myöskään tuntematon ilmiö incoming-toiminnassa. Matkanjärjestäjät menevät ensin kohteeseen incoming-toimiston kautta, mutta koska incoming-toimiston tuotteet ovat kalliimpia, pian näihin kohteisiin mennään suoraan. Incoming-toimiston tulee kuitenkin omalla laatutyöllään lunastaa paikkansa. Varsinkin ryhmävarauksissa paikallinen asiantuntija on eduksi matkanjärjestäjälle:

Täkalaiselle palvelun tuottajalle me pystymme tarjoamaan sen, että yritys on osa tätä seutua, osa kokonaisuutta. Matkailuyrietykset myyvät omaa tuotettaan, ei niiden toi-

menkuvaan kuulu lähteä yhdistelemään eri palveluita. Yrittäjän kannalta on etu, että me pystymme rakentamaan kokonaisuuksia, joissa on sitten mukana useita eri palveluja. Myyntiä on silloin useampaan paikkaan, siten me saamme sen asiakkaan tulemaan tänne. Asiakas ei välttämättä tule tänne jonkun hotellin perässä yksistään.

Incoming-matkatoimistojen asiakkaita ovat matkatoimistot, matkanjärjestäjät, liikenneyhtiöt ja yritykset. Eri asiakkaiden palveluodotusten välillä on eroja. Asiakas miettii ensinnäkin, maksaako palvelusta incoming-toimistolle vai tekeekö sen itse.

Siinäkin on mielestäni paljon kulttuurieroja. Jos on pitkä matka, jossa on 27 käyntikohdetta ja niistä kaikista tulee lasku, jonka joudut tarkistamaan ja maksamaan ulkomaan valuutassa niin voi vain ajatella, mikä työ siinä on. Senkin takia matkanjärjestäjälle usein riittää se, että sille tulee Suomesta yksi lasku ja meille tulevat ne 27 laskua.

Esimerkiksi Saksan markkinat ovat niin vanhoilliset ja pikkutarkat, että esimerkiksi patjojen pituudet ja leveydet on tarkistettava, ja talon sisäneliöt ovat eri asia kuin ulkoa mitatut neliöt. Jos järvituuote kuten kalastusretki halutaan laittaa tällaiseen muotiin, sen tulee olla hirveän loppuun asti hiottua elämystä, mutta asiakas ei saa huomata, että se on tekemällä tehty, sen täytyy aina toimia. Se on välillä todella vaikeaa.

Haastatellut olivat yksimielisiä siitä, että sähköinen kauppa kehittyy erittäin nopeasti. Kauppataivaksi se sopii hyvin, kun myydään jotakin yksinkertaista tuotetta kuten varataan hotellihuone. Selvät tuotteet yksittäiselle asiakkaalle sopivat hyvin sähköiseen kauppaan. Yritysassiakkailta on yleensä jotain erityisivoimuuksia. Nin kauan kuin yritykset haluavat palvelua, niin verkkokauppa ei haastatellun mukaan aivan pian kilpaile ihmisen tarjoaman palvelun kanssa. Ryhmämatkan järjestäminen on aina monivivahteista, ja siinä pitää keskustella monta kertaa ennen kuin kokonaisuus on valmis. Ihmisen tekemää työtä on vaikea korvata, jos ajatellaan vaikkapa seuraavaa esimerkkiä kiertomatkaista.

Jos on kymmenen päivän kiertomatka Suomessa, asiakasryhmä on keski-ialtään 60 vuotta, he haluavat huippulaadukkaan palvelun ja päivät on aikataulutettu siten, että aikataulussa on heittoa koko päivän aikana korkeintaan 15 min. Siinä käydään ympäri Suomea, ajetaan, mennään kirkosta toiseen, oppaat on siellä, ruokailut täällä, ruokailut etukäteen, niin noston hattua sille matkatoimistolle, joka hoitaa sen ilman paikallispua täällä.

Matkailualan rakenteet tulevat vaikuttamaan tulevaisuudessa suoramyynnin kehittymiseen. Matkatoimistokenttä on niin laaja ja sen takana on niin suuret yritykset, jotka eivät omista vain matkatoimistoketjuja, vaan myös hotelleja kohteissa, joissa ne toimivat. Jos suoravaraukset yleistyvät, ne tullaan haastateltujen mielestä lopulta ohjaamaan siten, että se on kaikille hyödyksi.

Incoming-toimistoissa onnistunut myyntityö nojaa luottamuksellisiin yhteistyösuhteisiin, jotka perustuvat henkilökohtaisiin suhteisiin. ”Paljon riippuu henkilökohtaisista suhteista, kuka tulee kenenkin kanssa toimeen.” ”Onnistuessaan se on rakentavaa ja hedelmällistä yhteistyötä, muutoin voi kulua vuosia ilman, että saadaan juuri mitään aikaan.” Suhteiden solmiminen on siis pitkäjänteistä. Yhteistyötä pyritään tiivistämään ja vahvistamaan sen jatkuvuutta. ”Me pyrimme siihen, että meillä on muutama hyvä toimisto, joiden kanssa pääsen kasvattamaan sitä kauppaa. On hyvä, kun opin tuntemaan tietyt toimistot ja tiedän, miten ne toimivat ja että niihin voi luottaa.” Yhteistyöverkostolla on myös huomattavaa referenssiarvoa uusien suhteiden solmittaessa. Yhteistyökumppaneiden välille syntyy myös aitoja ystävyysuhteita, jotka koetaan erittäin palkitsevina.

Haastateltujen incoming-matkatoimistojen eräs heikkous on, että kysyntä on yllättänyt ne. Nopea kasvu ja niukat henkilöstöresurssit aiheuttavat jatkuvaa kiirettä. On liian vähän aikaa tavata yhteistyökumppaneita ja pitää yllä kontakteja. Kyselyjä tulee valtavasti ja yrityksissä tehdään paljon sellaistakin työtä, joka ei kuitenkaan johda kauppaan. Heikkous on myös se, että jos matkanjärjestäjiä ei saada paikan päälle tutustumaan, niillä on aivan väärä kuva Keski-Suomesta. Yrittäjät lähtevät aktiivisesti mukaan näiden vierailujen järjestelyihin, mutta kuten edellä todettiin, MEK tukee tutustumismatkoja muualle päin Suomea kuten Lappiin. Tämän ei kuitenkaan nähdä johtuvan vain MEK:in asenteesta. ”Mielestäni tällä alueella on ollut se puute, että ne, jotka ovat hoitaneet matkailua täällä, eivät ole olleet riittävän aktiivisia sinnepäin ja halunneetkaan niitä tutustumisryhmiä tänne. Myös MEKin avustuksella on saatu televisioryhmiä ja matkanjärjestäjiä tänne. - - Kyllä se on mielestäni ollut aikaisemmin tämän alueen passiivisuutta.”

Jälleenmyynnin ehdot

Incoming-matkatoimistoille maksetaan yleensä kahdentyypisiä maksuja. Markkinointimaksua maksetaan toimiston tekemästä markkinointityöstä ja myyntiprovisiota maksetaan toteutuneista kaupoista. Yhdessä tutkimuksessa mukana olleista incoming-toimistoista palvelun tuottajat kuuluvat samaan vientirenkaaseen ja maksavat markkinointirahaa. Eräs haastatelluista toteaa, että ulkomaille matkustaminen on niin kallista ja työtä tehdään myynnin eteen niin paljon, että jatkossakin markkinointisopimukset markkinointimaksuineen tulevat olemaan välttämättömiä.

Incoming-matkatoimistojen myyntiprovisiot ovat 10-15 prosenttia. Provisiot ovat lähes kaksinkertaiset verrattuna matkatoimistojen vastaaviin, mutta työmäärä on incoming-matkatoimistoissa paljon suurempi. Tuotteita ei suinkaan katsota katalogista, vaan niitä yleensä muokataan asiakaskohtai-

sesti. Alalla sovelletaan myös paljon nettohinnoittelua, jossa tuottaja antaa tuotteet alennetulla hinnalla, johon incoming-matkatoimisto lisää oman provisionsa.

Otettaessa uusi tuote myyntiin ensin varmistetaan, että tuotteen tuottajalla ovat vakuutukset kunnossa. Tuotteen alkutuottaja on lopullisessa vastuussa, jos jokin vahinko tapahtuu. Incoming-toimistolla tulee myös olla omat vakuutukset sekä lainsäädännön edellyttämät vakuudet kunnossa. Sitten neuvotellaan provisiokäytännöstä, hinnoittelusta, miten maksut tapahtuvat, mitkä ovat vaara- ja peruutusehdot, henkilöiden minimi- ja maksimimäärät ja käydään läpi mahdolliset tuotekuvaukset.

Kysyntä ja tarjonta pyritään saattamaan saumattomasti yhteen. Tämä edellyttää tuotteiden testausta ja kokeilua. Tuotteet kokeillaan yleensä ensin ”omalla porukalla” ja lähdetään siitä rakentamaan eteenpäin. Ulkomaiset matkatoimistot ja matkanjärjestäjät tulevat kutsusta mielellään tutustumaan palveluihin paikan päälle. ”Silloin he voivat myyjinä sanoa asiakkaalle, olin siellä, kokeilin ja se oli hyvä. Se on paras tapa saada myynti käyntiin,” eräs haastatelluista painotti.

Kasvutavoitteet

Kaikilla incoming-matkatoimistoilla on kasvutavoitteena lisätä myynnin määrää nykyisten kumppanien kanssa. Uusia markkina-alueita ei pyritä aktiivisesti lisäämään, vaan jo olemassa olevilla markkina-alueilla pyritään kasvuun. Toiminnan alkuvuodet on markkinoitu voimakkaasti ja hankittu kontakteja, joten nyt pyritään lisäämään myynnin volyymia. Toki jatkuvasti tulee myös solmia uusia kontakteja. ”Markkinoilla pitää olla aktiivinen, näkyä ja viedä viestiä.”

Kasvavaan kysyntään kehitetään myös aktiivisesti uusia ratkaisuja. Yhdessä yrityksistä toimitaan yhä enemmän suurten kumppanien välityksellä. Eri maissa toimii useampi suuri matkatoimisto/matkanjärjestäjä, jotka tekevät myyntityötä markkina-alueellaan incoming-toimiston alihankkijoina. Välittäjistä pyritään pitämään hyvää huolta, heitä koulutetaan ja kehitetään tuotetta sen tyyppiseksi kuin he haluavat, jotta se tyydyttäisi entistä paremmin myös lopullista asiakasta.

Ristiriidat jakelukanavassa

Yhdessä incoming-toimistoista kerrottiin olleen ainoastaan yksi maksuihin liittynyt ristiriita palvelun tuottajan kanssa. Palvelun tuottajan puolelta asiaan liittyi tietämättömyyttä ja incoming-toimisto

toimi varomattomasti, kun ei selvittänyt, ymmärtääkö palvelun tuottaja käytettyjä termejä. Erityisesti pienyrittäjiltä kaivataan selviä, kirjallisia maksu- ja peruutusehtoja, joihin voidaan peruutusten osalta nojata. Yrittäjän kannalta incoming-toimiston välittämään kauppaan liittyy sekin etu, että incoming-toimisto takaa maksun suorittamisen riippumatta siitä, saako se itse rahat vai ei. Haastateltava lisäsi, että ”pienyrittäjät eivät huomaa sitä, että jos heille tulee ulkomailta joku tarjouspyyntö ja ne lyövät kaupan lukkoon ja asiakkaat eivät ikinä ilmestykään paikalle tai otakaan sitä palvelua. Miten siinä lähdet perimään ulkomailta jotakin tuhansien markkojen laskua, kun ei ole mitään kättä pidempää. Mutta jos se on Suomessa kirjallisesti sovittu meidän kanssa, niin me olemme velvollisia sen maksamaan.”

Yksi haastatelluista kertoi asiakkaan yhden kerran tulleen vaatimaan rahojaan takaisin. Pahimmillaan on tuottajalta epäonnistunut koko tuotteen läpivieminen. Jos tuotteessa on jotakin pientä korjattavaa, se ei tee yhteistyötä palvelun tuottajan kanssa mahdottomaksi. ”Aina tapahtuu ja saakin tapahtua, jos se tapahtuu joskus ja siitä otetaan opiksi niin meillä kuin matkailuyrityksessäkin niin se on ihan normaalia. Mutta jos ne [epäonnistumiset] ovat enemmän sääntö kuin poikkeus, niin ei sellaisen yrityksen kanssa tule mitään...” Jos kyse on siitä, että palvelu ei toteudu lainkaan, jo myyjän itsesuojeluvaisto estää jatkamasta yhteistyötä. Asiakkaan pitää voida luottaa siihen, että myyjän sana pitää ”Asiakkaat eivät ole niitä pelinappuloita, joiden kanssa kokeillaan toimiiko se palvelu vai ei.”

Yhteistyökumppaneina toimivat palvelun tuottajat ovat pääosin ymmärtäneet markkinointiin kulu- van aikaa. Toisinaan odotetaan liian nopeasti tiettyjä tuloksia, ja itse ei tehdä asian eteen juuri mitään. Jotkut yrittäjät hankkivat asiakkaiden mielipiteitä selvittämättä jotakin laitteita tai tarjoavat asiakkaille jotakin tuotetta, joka ei sitten kiinnostakaan asiakkaita. Tuotekehityksen tulisi näin ollen olla nykyistä asiakaslähtöisempää.

Joskus palvelun tuottajat ihmettelevät, miksi heille ei ole tehty kauppaa. Varsinkin julkisorganisaatioiden yhteydessä puhutaan, että niiden pitäisi myydä tasapuolisesti kaikkea. Eräs haastatelluista tyrmää tämän täysin, sillä se on hänen mukaansa mahdotonta. ”Totta kai sellaisia yrityksiä, jotka ovat hyviä ja joilla on tuotteet kunnossa, myydään paljon enemmän kuin niitä, joilla ei ole. Myyntitoiminnassa ei voi ajatella, että nyt olen myynyt viisi keikkaa tuonne ja nyt täytyy myydä seuraavat tuonne toiseen. Se ei vain toimi. Asiakas on kuitenkin se, joka valitsee.”

Incoming-matkatoimistot kaipaavat monipuolistavaa yhteistyötä alueen yritysten välille. Eräs haastatelluista pahoitteli: ”On vahinko, että tällä alueella on niin paljon tarjottavaa, mutta se ei ole vielä kaikilta osin tarjottavassa muodossa, vaan ihmiset menevät muualle.” Kaikkien yhteinen etu on kuitenkin pitää asiakkaat omalla lähialueella. Olisi tärkeää, että palvelun tuottajat oivaltavat, että on kaikille hyödyksi, jos on joku iso, vetovoimainen kohde, jonka takia seudulle tullaan, sillä siitä saavat myös muut osansa. Aina on haastateltujen mukaan kuitenkin näitä yrittäjiä, jotka eivät ymmärrä sen olevan yhteinen etu.

Myyntiyhteistyön lisääminen riippuu pitkälti palvelun tuottajista itsestään. Haastatellut toivovat voivansa tehdä yhteistyötä laajemminkin piirissä ja saada mukaan lisää aktiivisia toimijoita. Yhteydenpito osapuolten välillä on tärkeää. Tarjontaa arvioidaan yhdessä, muokataan ja tarkistetaan vielä, toimiko se. Jokaisella tuottajalla on oma markkinointimixinsä, josta yhteistyö incoming-matkatoimiston kanssa on vain pieni osa-alue. Onnistuessaan kaikki markkinointimixin osat rakennetaan tukemaan toisiaan. Usein yksi tai kaksi onnistunutta asiakasryhmää saa osapuolet vakuuttamaan ja sitoutumaan yhteistyöhön.

Kaiken kaikkiaan kaivattaisiin lisää yhteistä keskustelua asioiden viemiseksi eteenpäin, koska vain kokonaisuutena alueen palvelut luovat sen, mitä alueella on tarjottavanaan. Avoimuutta, apua ja tukeakin kaivataan, sillä työ haastateltujen mielestä melko yksinäistä ja rankkaa. Erään haastatellun mielestä vain Lapissa matkailua pidetään tärkeänä elinkeinona, jonka huomattavat taloudelliset vaikutukset on tunnistettu. Eräs haastatelluista toivoi, että matkailun taloudelliset vaikutukset selvitettäisiin myös tämän tutkimuksen kohdealueella.

8 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tämän tutkimuksen kohteena olevaan matkailutarjontaan viitataan käsitteellä järvimatkailu. Järvimatkailua ei kuitenkaan käytetä yrityksissä markkinoinnin teemana, sillä sen ajatellaan luovan Jämsän seudun matkailutarjonnasta liian yksipuolisia mielikuvia. Tässä tutkimuksessa käytetäänkin järvimatkailu-käsitettä viittaamaan sellaiseen matkailuun, joka pyrkii hyödyntämään nykyistä enemmän seudun järviluonnon, erityisesti Keski-Päijänteen tarjoamia mahdollisuuksia. Edellä esitettyjen tutkimustulosten perusteella voidaan tämän tutkimuksen osalta esittää seuraavia johtopäätöksiä järvimatkailun kehittämisen esteistä ja mahdollisuuksista sekä arvioita incoming-matkatoimistoista mahdollisena ulkomaanjakelukanavana järvimatkailutuotteille.

Tutkimustulosten perusteella ulkomaanmarkkinointia harjoitetaan suunnitelmallisesti ainoastaan seudun suurimmissa matkailuyrityksissä, joissa vuosien kokemuksen myötä markkinointiosaaminen on kehittynyt huomattavasti. Seudun pienemmissä yrityksissä ulkomaanmarkkinointi on satunnaista, ja käytännössä sitä toteutetaan lähes ainoastaan yhteismarkkinointiprojektien muodossa. Nämä yritykset ovat myös melko haluttomia käyttämään jakeluteitä. Jakelutietä pidetään ylimääräisenä kustannuksena sen sijaan, että sitä pidettäisiin markkinointikustannuksena, joka huomioitaisiin tuotteen lopullisessa hinnassa. Incoming-matkatoimistot ovat matkailuyrittäjille vielä suhteellisen tuntemattomia mahdollisina jakeluteinä ja yhteistyöhön nähdään liittyvän useita ongelmia.

Markkinointiyhteistyö

Tutkimustulokset vahvistavat käsitystä siitä, että markkinointiyhteistyö edistää seudun matkailuyritysten toimintaa, mutta nykyisellään siihen liittyy myös ongelmia ja kehittämistarpeita. Tutkimuksessa mukana olleiden kilpailevien järvimatkailualueiden edustajat näkevät myös omalla alueellaan ulkomaanmarkkinoinnin suurimpana ongelmana sen, että tuotteita pyritään viemään ulkomaille liian pienillä ja vaatimattomilla resursseilla. Ulkomaanmarkkinointia tulisikin toteuttaa aiempaa laajempina, imagoltaan vahvempina ja profiililtaan erottuvampina kokonaisuuksina. Näin saataisiin tehokkuutta ja näkyvyyttä markkinointiin. Vertailussa mukana olleilla kilpailevilla järvimatkailualueilla pyritään mukaan laajempiin yhteistyökokonaisuuksiin ja tarjoamaan aiempaa laadukkaampia ja suurempia matkailukokonaisuuksia. Nämä matkailualueet ovat myös halukkaita toimimaan Järvi-Suomi -suuralueyhteistyössä ulkomaan markkinoinnissa. Myös Jämsän seudun pitäisi

tulevaisuudessa osallistua aktiivisesti suuraluemarkkinointiin korostaen siinä omia vahvuuksiaan sekä hyödyntää kaikki yhteistyön tarjoamat edut, tuotekehityksestä markkinointiin ja myyntiin.

Matkailualalle kohdistuva julkinen tuki herättää yrittäjien parissa ristiriitaisia mielipiteitä. Matkailuyrittäjän näkökulmasta kehittämistyöltä puuttuu osittain tulosvastuu. Tukea myönnetään liian monille yrityksille, joten yrityskohtaiset tuet jäävät pieniksi. Resursseja sidotaan liian pieniin hankkeisiin, joissa osaamisen taso ei välttämättä yllä hyvän palvelun edellyttämälle tasolle. Pahimmillaan asiakastyytyväisyys ja matkailualueen maine kärsii. Vähintäänkin yritysten väliset laatuero kasvatavat, mikä vaikeuttaa yritysten välistä yhteistyötä. Erityyppiset väärinkäytökset vievät uskottavuutta myös muilta yrityksiltä ja vaikuttavat omalta osaltaan matkailualan yleiseen arvostukseen. Yrittäjän näkökulmasta haluttiin korostaa, että tukea saavilta yrityksiltä tulee edellyttää vastuullista toimintaa ja tervettä kilpailua markkinoilla

MEK:issä virinnyt kiinnostus järvialueen matkailun kehittämiseen ja tuki Järvi-Suomi –hankkeelle otetaan tyytyväisinä vastaan. Se nähdään positiivisena sysäyksenä koko järvialueen kansainvälisen tunnettuuden lisäämiseksi. Matkailuyrittäjät arvostelivat MEK:iä jossain määrin puolueelliseksi, mutta nähdäkseni MEK noudattaa vain harkintaa yhteistyökumppaneita valitessaan. Yrityksiltä edellytetään tiettyä toiminnan lähtötasoa pyrittäessä kansainvälisille markkinoille. Yritysten tulee osoittaa olevansa kypsiä kansainvälistymään. Yrityksillä ja matkailualueella pitää olla riittävän vetovoimaista ja laadukasta tarjontaa, jotta MEK kiinnostuu sen markkinoinnista ja kehittämisestä.

Samoin osa matkailuyrittäjistä toivoi myös Jämsekin edellyttävän seudun yrityksiltä aktiivisempaa otetta omaan markkinointiinsa. Yritysten olisi hyvä täyttää tiettyjä edellytyksiä, jotta kehittämistyötä voitaisiin nykyisestään tehostaa. Tutkimustulosten perusteella Jämsekin heikkoutena pidettiin jossain tapauksissa liian pitkälle vietyä tasapuolisuutta. Kehittämishankkeisiin otetaan mukaan lähtökohdiltaan liian erilaisia yrityksiä, joiden kehittämistavoitteet eivät sovi yhteen. Myös Jämsän seudulla yhteistyö on liittynyt lähinnä markkinointiin, eikä niinkään myyntikanavien avaamiseen. Tulevissa kehittämishankkeissa olisi tärkeää suunnata osa markkinointipanoksesta aktiivisempaan yhteistyökumppanien hakemiseen ja siten myyntikanavien luomiseen.

Haastatellut yrittäjät olivat tyytyväisiä Jämsekin toimintaan informaatiokanavana ja yhteismarkkinoinnin kokoajana, mutta osa toivoi Jämsekin toimivan myös myyntikanavan roolissa keskusvaraamona. Koko seudun tarjonnan kokoava keskusvaraamo kiistämättä parantaisi tuotteiden saatavuutta ja siten asiakaspalvelua. Julkisyhteisöjen harjoittamaa kilpailevaa incoming-toimintaa haas-

tatelluissa incoming-matkatoimistoissa ei hyväksytä. Kilpailevilla järvimatkailualueilla julkisyhteisöjen liiketoiminnasta oli ristiriitaisia näkemyksiä. Jämsekin ei pitäisi lähteä mukaan myyntitoimintaan harkitsemattomasti, vaan sen tulee pohtia, millaisessa roolissa se parhaiten toimii koko seudun matkailuelinkeinon yhteisen edun mukaisesti. Seutuorganisaatiolla on edelleen tärkeä rooli tuotekehityksessä ja yhteismarkkinoinnissa sekä tuotteiden myyntikuntoon saattamisessa. Alueellisten matkailuorganisaatioiden kaksoisrooli sekä informaatio- että myyntikanavana on niin kiistanalainen, että myöskään Jämsekin ei ole mielestäni perusteltua ryhtyä harjoittamaan myyntitoimintaa. Sen sijaan Jämsek voisi olla mukana matkailuyritysten yksityisenemmistöisessä myyntiyhtiössä.

Jämsän seudun nykyiseen yhteismarkkinointiin oltiin pääasiassa tyytyväisiä. Uusia markkinoinnin välineitä voitaisiin kokeilla. Haastatellut ehdottivat mm. osallistumista erikoismessuille ja uusiin myyntitapahtumiin. Pienyritysten näkökulmasta markkinointia haluttiin kohdistaa nykyistä kapeammille markkinasegmenteille. Tämä kuitenkin edellyttäisi yrityksiltä nykyistä voimakkaampaa tuotteiden erilaistamista. Matkailuyrittäjät esittivät, että alueellisessa markkinointiyhteistyössä kumppanien tulisi olla tasavertaisempia, sillä muuten seudun tarjonnan pelättiin hukkuvan laajaan kokonaisuuteen. Näin ollen seudulla tulisikin panostaa tuotekehitykseen, sillä tuotteet eivät ole vielä riittävän omaperäisiä ja vetovoimaisia kilpailevaan tarjontaan nähden.

Markkinatilanne ja kysyntä

Markkinatilanne vaikuttaa järvimatkailupalveluja tuottavia matkailuyrityksiä ajatellen erittäin suotuisalta. Matkailun yleiset trendit edellyttävät matkailulta joustavuutta, kestävyyttä ja yksilöllisyyttä, sillä matkailijoiden tarpeet ovat aiempaa heterogeenisempiä. Näihin tarpeisiin seudun yritysten on mahdollista vastata. Kilpailevilla järvimatkailualueilla menestystekijänä korostettiin aiempaa kohdennetumpaa ja asiakkaiden tarpeille rakentuvaa tarjontaa. Kuten aiemmin esitettiin asiakkaiden segmentoinnin tulisi lähteä asiakkaiden tarpeista ja heidän yksilöllisistä arvoistaan. Yritysten tulee tuntea asiakkaansa aiempaa paremmin. Myös seutuorganisaatiot kuten Jämsek voivat osallistua markkinatiedon kokoamiseen ja jäsentämiseen. Tuotteiden suunnittelun tulee olla asiakaslähtöisempää ja niiden tuotannon joustavampaa, jotta asiakaskohtaisesti räätälöidyt paketit ovat mahdollisia. Tuotteiden asiakaskohtaisessa räätälöinnissä haasteena on sen kustannustehokas toteuttaminen. Eräs ratkaisu tähän ovat tuotteet, jotka koostuvat valmiista moduleista, joista jakelukanavan jäsen tai lopullinen asiakas itse voi koota sopivan matkapaketin.

Suurin osa Jämsän seudun matkailuyrityksistä on pieniä, joten yrityskohtainen kapasiteetti on rajallinen. Kapeat markkinasegmentit, nichet, tarjoavat mahdollisuuksia myös pienemmille yrityksille, joiden resurssit eivät riitä tyydyttämään laajojen asiakasryhmien tarpeita. Markkinoilla on maksukykyisiä erikoissegmenttejä, jotka ovat valmiita maksamaan hyvästä palvelusta. Nämä asiakkaat ovat vaativia ja tarkkoja pienistäkin yksityiskohdista, mikä edellyttää panostamista palveluiden laatuun. Niche-tuotteet eivät tarjoa suuria myyntivolyymeja, joten ne eivät kiinnosta kaikkia matkailuyrityksiä eikä jakeluteitä. Tuotteiden saavutettavuuden kannalta olisi erittäin tärkeää, että jakelutiet toimivat myös näiden erikoistuotteiden osalta. Erikoistuneet incoming-matkatoimistot olisivat yksi mahdollinen jakelutie näille tuotteille. Tutkimuksessa mukana olleet incoming-toimistot eivät nähneet esteitä yhteistyön tiivistämiselle Jämsän seudun matkailuyritysten kanssa.

Tutkimuksessa mukana olleet incoming-matkatoimistot odottavat Jämsän seudun matkailu-yrityksiltä aktiivisempaa otetta tuotteiden markkinointiin ja erityisesti asiakaslähtoisempää tarjontaa. Edelleenkin tuotesuunnittelua tehdään enemmän muista lähtökohdista kuin matkailijoiden tarpeista. Matkailijat odottavat incoming-matkatoimistojen mukaan enemmän sekä omaehtoisia että ohjattuja aktiviteetteja. Kysyntää olisi myös incentive-matkailulle, joskaan pääosa yrittäjistä ei maininnut sitä haastatteluissa mahdollisena kehittämisvaihtoehtona.

Yksittäisistä tuotteista tulisi luoda riittävän vetovoimaisia kokonaisuuksia. Jotta markkinoille saataisiin suurempia kokonaisuuksia, olisi yritysten tärkeää jatkaa verkostoitumista samantyyppisiä tai täydentäviä tuotteita tarjoavien yritysten kanssa. Tuotekehityksen tulisi olla nykyistä tavoitteellisemmalla tasolla. Tuotteita pyritään edelleen saamaan markkinoille väkisin. Tuotteiden sisältöä tulisi kehittää aiempaa elämyksellisempään suuntaan. Kilpailevien järvimatkailualueiden kärkituotteilla on jo nyt muita tuotteita enemmän elämyksellistä sisältöä. Mielikuvallista sisältöä on tuotteisiin pyritty luomaan liittämällä niihin erilaisia teemoja kuten paikallisia tarinoita, historiaa, musiikkia tai näyttämötaidetta.

Asiakkaiden laatuvaatimukset kasvavat. Laatu on yksi mahdollinen kilpailuedun lähde. Kaikissa palveluprosessin vaiheissa voidaan pyrkiä eliminoimaan laatukuiluja. Niin seudullisten kuin yliaalueellistenkin tuotteiden edellytyksenä on yhteinen laatukäsitys. Seudulliset matkailuorganisaatiot voivat tehdä tärkeää pohjatyötä tukemalla palvelun laadun kehittämistä vähintään yhdessä sovittavalle tasolle. Molemmilla kilpailevilla järvimatkailualueilla panostetaan nyt laadun kehittämiseen.

Parantamista on niin palvelujen teknisen kuin ennen kaikkea toiminnallisen laadun suhteen. Asiakaspalvelun laatua tulisi parantaa, ja sisäistää laatuajattelu osaksi yrityksen jokapäiväistä toimintaa.

Toisin kuin Suomessa keskimäärin Jämsän seudulla yli puolet matkailijoista tulee talvikaudella. Jopa noin 87 prosenttia vuosittaisista yöpymisistä tulee kotimaisilta matkailijoilta, joten matkailun kehittämisen lähtökohtana on kotimainen kysyntä. Lumeton aika ja erityisesti toukokuu ovat keskimäärin hiljaisimmat ajankohdat. Luonto on ulkomaalaisten matkailijoiden mielestä tärkein yksittäinen vetovoimatekijä ja Suomeen tulon syy. Myös Jämsän seudulta löytyvät kaikki merkittävimmät Suomen luontomatkailun vahvuudet. Järviuontoa tulisikin pyrkiä hyödyntämään entistä enemmän aktiviteettitarjonnassa ympäri vuoden. Haasteellista olisi löytää ratkaisuja siihen, miten luonnonolojen arvaamattomuus voidaan tehdä houkuttelevaksi.

Ohjelmopalvelut ovat tärkeitä liitännäistuotteita, jotka vaikuttavat ratkaisevasti kuluttajien ostopäätöksiin. Ohjelmopalveluyritysten kannalta kannattavimpia kohderyhmiä olisivat ulkomaalaiset matkailijat ja kannustematkailijat. Ohjelmopalvelujen kysynnän ennakoidaan kasvavan erityisesti luontoretkien ja seikkailutuotteiden osalta. Kaikille ohjelmopalveluyrityksille yhteiset kehittämissaasteet ovat tuttuja myös Jämsän seudulla. Palvelun laatua, sisältöä ja markkinointiviestintää olisi kehitettävä ja asiakasnäkökulmaa vahvistettava. Myös ilman etukäteisvarausta ostettavien luontomatkailutuotteiden tarjonnan vähäisyys, puutteet vieraskielisissä opasteissa sekä vähäiset tiedot aktiviteettimahdollisuuksista ja valmiista paketeista ilmenivät tämän tutkimuksen tuloksissa.

Aiempien tutkimusten mukaan luontomatkailun osalta kesätuotteet kiinnostivat Keski-Suomessa jonkin verran. Kiinnostavina aktiviteetteina pidettiin melontaa, vaellusta, linturetkiä ja luontovalokuvausta. Jämsän seudulla on jo nyt tarjolla ulkoilureitistöjä. Seudulla pitäisi osata hyödyntää enemmän vesistöjä ja luoda mielikuvitusta käyttäen seikkailutuotteita, jotka perustuvat aitoihin vahvuuksiin. Tuotteiden tulisi olla tasalaatuisia ja niiden ”henkistä sisältöä” tulisi kehittää seudun luontoon, historiaan ja kulttuuriin perustuen. Tuotteiden tulisi olla luonnollisia ja aitoja. Voidaan jopa todeta, että parhaat tuoteideat syntyvät usein yksinkertaisista oivalluksista, kun asiakasryhmän taustaan ja ominaisuuksiin on perehdytty huolella.

Asiakkaiden tulisi saada lisää tietoa konkreettisista palveluista niin omaehtoisten aktiviteettien kuin valmiiden pakettienkin osalta. Tiedon tulisi olla selkeää ja yksityiskohtaista; mitä, missä ja milloin on tarjolla. Jämsän seudulla voitaisiin olemassa olevien reitistökarttojen lisäksi tai niitä täydentäen laatia esimerkiksi kartta, joka ohjaisi matkailijoita luontoelämysten pariin. Tällaiseen karttaan voi-

taisiin merkitä, mistä, miten ja milloin löytyy sellaisia luontokohteita, joihin matkailijat ovat tervetulleita tutustumaan. Tällaisia voisivat olla maisemakohteet, hyvät kalapaikat, marja- ja sienimetsät, eläinten ja lintujen tarkkailuun sopivat paikat sekä muut matkailijoiden mielenkiintoa herättävät luontokohteet. Paikat tulisi valita siten, että matkailu olisi mahdollista niin maanomistajien kuin luonnonympäristönkin häiriintymättä.

Urheilukalastus oli Rajahaastattelututkimuksen mukaan toiseksi suosituin ulkoilma-aktiviteetti ulkomaisten matkailijoiden keskuudessa. Onkin huomattava, että kalastus kiinnostaa laajaa kohderyhmää. Kalastuksen osalta kannattaisi myös Jämsän seudulla panostaa rajattuun kohderyhmään, jonka tarpeita tyydyttäviä palveluja olisi mahdollista kehittää. Jämsän seudulla mahdollisena kohderyhmänä näkisin kalastuksen oheiskuluttajat, joille kalastus on vain yksi lomaohjelman muoto. Näin ollen Keski-Päijänteeseen heikompi kalastuksen laatu olisi mahdollista korvata muilla tekijöillä. Suomen kalastusmatkailun yleiset ongelmat ovat tyypillisiä myös Keski-Päijänteellä. Kalastuksen infrastruktuuri on vielä puutteellinen, vesistöissä on vähän suurta, villiä kalaa ja markkinointiviestinnässä kerrotaan kalastusmahdollisuuksista liian yleisellä tasolla, kertomatta missä ja mitä voi kalastaa. Mahdollisesti seudun vesistöjen kalakantaa tulisi arvioida ja ehkä täydentää sitä istutuksin, sillä riittävä ja oikeanlaatuinen kalakanta on lähtökohtana kalastustuotteiden kehittämiseksi.

Seudun järvimatkailun kehittämisen kannalta on erittäin suotuisaa, että veneilyn suosio kasvaa, veneilyalueet laajenevat ja veneillen vietetty aika lisääntyy. Kotimaisen kysynnän voi ennakoida kasvavan, sillä Päijänne houkuttelee myös merialueiden veneilijöitä. Edellä todettiin Päijänteellä olevan jo nyt hyvä maine puhtaautensa, kattavan satamaverkon ja tapahtumiensa ansiosta. Yhteistyötä Päijänteeseen vesistöalueen kuntien kanssa kannattaisi nähdäkseni tiivistää näiden valtlien vahvistamiseksi. Järvi-Suomi -hankkeessa Päijänteeseen alue nähdäänkin yhtenä markkinointikokonaisuutena. Onkin mielenkiintoista nähdä, miten yhteistyö käytännössä etenee. Toivottavasti keskinäinen kilpailu tai yhteisten teemojen puuttuminen eivät ole sen esteenä.

Veneilijät segmentoitiin edellä ympäristöarvojen perusteella luonto- ja välineveneilijöihin. Molemmille ryhmille suunnattua tarjontaa Päijänteeltä löytyy jo nyt. Luontoveneilijöille tulisi olla tarjolla retkisatamia, virkistysalueita ja muita luontokohteita, joihin matkailijoita voidaan ohjata. Erityisesti välineveneilijöitä voi olettaa kiinnostavan yhteys Patajoen kanavaa pitkin Himoksesta Päijänteelle. Välineveneilijät suosivat veneilyä taajamien ja lomakeskusten välillä, joten Jämsän keskustan sataman kehittäminen parantaisi tämän kohderyhmän palveluja tuntuvasti. Ulkomaalaiset

matkailijat tulisi huomioida välinevuokrauksessa. Saatavilla tulisi olla täsmällistä tietoa vuokrattavasta tarjonnasta, ja vuokraukseen olisi saatava riittävästi erityyppistä kalustoa.

Strateginen analyysi

Yritysten toimintaympäristöön vaikuttavia tekijöitä on niin runsaasti, että tässä tutkimuksessa oli mahdollista ottaa niistä huomioon vain pieni osa. Havaitut kehittämisen esteet ja yrittäjien kokemat ongelmat ovat varsin odotettuja. Tutkimuksen tulosten perusteella voidaan tunnistaa seuraavat yritysten vahvuudet ja heikkoudet sekä toimintaympäristön luomat uhkat ja mahdollisuudet, jotka vaikuttavat seudun järvimatkailun yleisiin ja ulkomaanmyynnin kehittämismahdollisuuksiin.

Mahdollisuudet

Jämsän seutu sijaitsee lähellä kotimaan kasvukeskuksia. Sinne matkustaminen on edullista ja nopeaa, joten sinne on helppo tulla myös päiväksi tai viikonlopuksi lyhytlomalle. Myös ulkomaisien ryhmien on mahdollista tehdä sinne vaikkapa päiväretkiä. Seudulla on runsaasti puhdasta järvi- luontoa, jonka ympärille voi kehittää uusia aktiviteetteja. Keski-Päijänne on vielä matkailullisesti lähes hyödyntämättä. Päijänteellä on jo nyt kattava satamaverkko ja useita järviluontoon liittyviä tapahtumia. Seudun kunnat panostavat yritysten toimintaympäristön kehittämiseen, esimerkiksi rakentamalla matkailun tarvitsemaa infrastruktuuria. Alussa oleva verkostoituminen vahvistaa alueen kilpailukykyä ja helpottaa tuotteiden pääsyä jakelukanaviin. Kehittämishankkeiden kautta yritykset saavat taloudellista tukea matkailun kehittämiseen. Matkailun kehitystrendit ovat seudulle suotuisia. Luontomatkailu ja yksilölliset lomat kiinnostavat yhä enemmän. Ihmisten etääntyminen luonnosta luo kysyntää opaspalveluille ja valmiille retkille, joten palveluiden jalostusarvo kasvaa. Seniorimatkailu luo kysyntää myös maaseudun matkailukohteille. Yritysten henkilöstöjohtamisessa panostetaan henkilöstön jaksamiseen, joten kokous- ja virkistyspalvelujen kysyntä tulee kasvamaan. Uudet palkitsemisen muodot luovat kasvavaa kysyntää kannustematkailuun. Ulkomailla järvi-alue on vielä melko tuntematon, joten siihen liittyvä ”eksotiikka” lisää alueen vetovoimaa.

Uhkat

Tiukentuva lainsäädäntö ja lupakäytäntö johtaa rakentamisen ja luonnonympäristön käytön rajoitukseen, mikä voi vaikeuttaa matkailutoimintaa. Säästösten rikkominen ja epäterve kilpailu voivat uhata yritysten keskinäisiä kilpailuasemia. Myös julkisella tuella on kilpailua vääristäviä piirteitä,

tuki ei jakaudu tasapuolisesti, hakumenettelyt ovat monimutkaisia, tukea käytetään väärin, esiintyy eriarvoisuutta eri alueiden, pienten ja suurten yritysten välillä. Työvoima on maassamme kallista ja henkilöstökustannusten osuus on palvelualalla korkea, mikä heikentää matkailuyritysten kannattavuutta. Palvelukysyntä on pienissä maaseutukunnissa vähäistä, mikä johtaa yleensä palvelutarjonnan köyhtymiseen. Kilpailu kiristyy, joten niche-tuotteet ovat vaarassa hävitä jakelutiekilvassa ja kadota matkailumarkkinoilta. Virtuaalitodellisuuden ja muun viihdeteollisuuden tarjoamat elämykset ja seikkailut voivat osittain korvata niitä kokemuksia, joita matkailu on tähän saakka luonut.

Vahvuudet

Alueen vahva veturi on Himoksen matkailukokonaisuus, jonka monipuolinen tarjonta on tullut tunnetuksi niin kotimaassa kuin eräillä markkina-alueilla ulkomaillakin. Himoksen yrityksillä on jo nyt runsaasti kokemusta kansainvälisestä toiminnasta. Osaaminen ja pätevyys ovat yrityksille kilpailuetua luovia resursseja. Esimerkiksi asiakaspalvelun laatua pyritään parantamaan käyttämällä vakinaista henkilökuntaa ympäri vuoden. Palveluhenkiset työntekijät ja työstään nauttivat yrittäjät luovat palveluun hengen, joka vaikuttaa osaltaan asiakkaan kokemaan laatuun. Yhteistyöhaluiset yrittäjät pyrkivät verkostoitumalla luomaan kilpailuetua mm. markkinoinnissa ja tuotekehityksessä.

Heikkoudet

Seudun matkailukysyntä on edelleen sesonkiluonteista, mistä kertoo majoituskapasiteetin alhainen käyttöaste lumettomaan aikaan. Kapasiteetti on pirstoutunut pieniin yksiköihin, joten riittävän kapasiteetin puuttuminen vaikeuttaa ryhmien palvelemista. Yritysten liian samankaltainen tarjonta luo keskinäistä kilpailua jopa päämiehen ja alihankkijan välille. Erikoistuminen ja omaan ydinosaamiseen keskittyminen on vajavaista. Kaikki haluavat edelleen tehdä kaikkea. Keskinäinen kilpailu johtaa kateuteen, mikä vaikeuttaa yhteistyötä. Yrittäjiltä kaivattaisiin enemmän aktiivisuutta tuotteiden markkinointiin niin lopullisille asiakkaille kuin jakelukanavan jäsenillekin. Koko Keski-Suomen matkailutarjonta on edelleen melko tuntematonta ulkomaanmarkkinoilla. Alalle tulon kynnyks on matala, joten alalle tulee yrityksiä liian pienin resurssein, mikä aiheuttaa niille huomattavia vaikeuksia. Liiketoiminnan päämäärät eivät ole kaikilta osin erityisen kasvuhakuisia. Yrittäjillä ei ole aikaa tuotekehitykseen. He kokevat kouluttautumisen kalliiksi ja vaikeaksi, koska siihen ei tarjota tukea. Yritysten tulisi kohdentaa tarjontaa aiempaa selvemmin. Kokemattomuus ja kärsimättömyys vaikeuttavat jakeluteiden käyttöä. Palvelun laatua ja tuotteiden elämyksellistä sisältöä tulisi

kehittää. Järviluontoon perustuvia matkailupalveluja on vielä vähän tarjolla. Esimerkiksi kalastusmatkailun todettiin olevan alkutekijöissään. Tuotekehityksessä ei ole vielä riittävästi oivallettu järviluonnon tarjoamia matkailumahdollisuuksia.

Menestystekijät

Kuten edellä todettiin matkailuyritysten liiketoimintaympäristö muuttuu nopeasti. Asiakkaiden yksilöllistyvät tarpeet ja mieltymykset ovat yhteinen nimittäjä näille muutostrendeille, mitkä edellyttävät aiempaa yksilöllisempää markkinointia. Tutkimustulosten perusteella järvimatkailupalveluiden tuotannossa ja myynnissä voidaan tunnistaa seuraavat menestystekijät.

Aloittavilla yrityksillä tulisi olla riittävät resurssit jo perustamisvaiheessa. Julkisen tuen tulisi kohdistua vain niihin yrityksiin, joilla on riittävät toimintaedellytykset. Kehittämishankkeissa yrittäjiltä tulee edellyttää taloudellista panostusta, mikä lisää niiden sitoutumista. Julkista tukea tulisi kohdistaa ennen kaikkea infrastruktuurin rakentamiseen ja markkinoinnissa alueen tunnetuksi tekemiseen. Yritysten kapasiteetin tulisi olla riittävän suuri, että kannattava toiminta on mahdollista.

Jatkuva tuotekehitys ja uudet innovaatiot ovat keskeisiä menestyksen edellytyksiä. Tuotteiden erilaistaminen ja kohdistaminen halutulle kohderyhmälle on menestyksekkään keskittymisstrategian edellytys. Suomesta ei koskaan tule varsinaista massamatkailukohdetta, joten myynnin volyymin sijaan kilpailuetua voitaisiin rakentaa erilaistamalla ja räätälöimällä tuotteet vastaamaan valittujen asiakasryhmien yksilöllisiä tarpeita. Koska tarjonnan määrällä ei kilpailuetua voida saavuttaa, tulisi tuotteiden olla riittävän vetovoimaisia, jotta jälleenmyyjä tai ulkomainen kumppani kiinnostuisi niistä. Matkailukohteissa tulee olla monipuolisia, peruspalveluita tukevia palveluita.

Verkostoituminen vahvistaa matkailuyritysten kilpailuasemia kilpailevaan tarjontaan nähden. Monipuolinen ohjelmapalvelutarjonta luo omalta osaltaan imagohyötyjä välittäjälle. Mitä enemmän välittäjällä on seudulta tarjottavanaan, sitä paremmin se voi vastata asiakkaiden tarpeisiin. Yksittäisten matkailuyrittäjien kannalta valmiin kokonaisuuden tarjoaminen asiakkaalle parantaa tuotteiden kilpailuasemaa. Pienyritykset voivat verkostossa tarjota ryhmämatkailun edellyttämää volyyminä. Palvelujen laatua tulee yhdenmukaistaa, jotta seudullisessa yhteistyöverkostossa tai yliajueellisesti voidaan luoda yhteisiä tuotteita. Suuremmat markkinointiyhteistyökokonaisuudet lisäävät näkyvyyttä kansainvälisillä markkinoilla. Resurssien tehokkaammasta käytöstä saadaan taloudellista hyötyä ja suuremmat tuotekokonaisuudet on mahdollista saada jakelukanaviin. Vakiintuneet

suhteet ulkomaisiin jakelukanaviin luovat kilpailuetua. Verkostoituminen mahdollistaa myös sen, että kaikkia palveluja ei tarvitse tuottaa itse, vaan ne voivat kiinnittää aiempaa enemmän huomiota ydinpalveluihinsa. Samaa periaatetta noudattaen myös jakelussa voidaan harjoittaa yhteistyötä myynnin ammattilaisten kanssa.

Jakelutievaihtoehtoja

Keski-Suomessa on todettu myynnin olevan matkailun heikoin lenkki. Tuotteiden markkinointiin on panostettu myynnin suunnittelua enemmän. Tutkimuksen tulosten perusteella pääosa tuotteista myydään suoraan tuottajalta lopulliselle asiakkaalle. Jakelukanavia ei käytetä tehokkaasti ja niiden nähdään aiheuttavan ylimääräisiä kustannuksia. Palvelujen saatavuudessa olisi kuitenkin kehitettävää, sillä asiakkaan on vaikea päästä tuotteen luo. Monikanavainen jakelu vahvistaisi palvelujen saatavuutta. Jämsään suunniteltu Himos Center –vastaanottokeskus tulee tarjoamaan seudun matkailupalveluita keskitetysti. Asiakkaat voivat myös perillä kohteessa täydentää lomaohjelmaansa seudun ohjelmapalvelutarjonnalla. Seudun tarjonnan kattava keskusvaraamo liittyisi oleellisesti tähän palvelukokonaisuuteen. Suuremmat yritykset ovat siirtymässä osaksi sähköiseen kauppaan. Täyden palvelun jakeluteitä se tuskin korvaa täysin myyntikanavana ryhmille tai ulkomaisille asiakkaille.

Haastatellut matkailupalveluiden tuottajat olivat yksimielisiä siitä, että jakelutiet helpottavat asiakkaan ja tuotteen kohtaamista. Jakelutien käyttö matkailupalveluiden ulkomaanmyynnissä lisäisi vaihdannan tehokkuutta. Yritys itse voi keskittyä omaan ydintoimintaansa ja jättää myynnin alan ammattilaisille. Matkakohteiden valinnassa on tyypillistä vaihtelun halu, joten usein ulkomaanmatkailupalveluja ostetaan vain kerran samalta tuottajalta, joten ostotapahtuma on tyypillisesti kertaluonteinen transaktio. Matkailuyrityksen on sen sijaan mahdollista luoda jatkuvia suhteita jakelukanavan jäseniin. Palvelun tuottajan kannalta jakelutien tehtävänä on silloin etsiä heterogeenisiltä markkinoilta niitä asiakkaita, joiden tarpeita vastaavia palveluja matkailuyritys voi tuottaa. Jakelutien tehtävänä olisi silloin jalostaa asiakasinformaatiota siten, että tuote ja asiakas saataisiin kohtaamaan.

Jakelutien käyttö aiheuttaa palvelun tuottajalle myös kustannuksia, joita osa palvelun tuottajista pitää ylimääräisinä. Jakelutien kustannukset heijastuvat lopullisen tuotteen hintaan, joten suora jakelu tulee asiakkaalle näennäisesti edullisemmaksi. Kuitenkin myös suora jakelu aiheuttaa kustannuksia ja edellyttää aktiivista markkinointia. Tulisi muistaa, että jakelukanava ei toimi vain

myyntikanavana vaan myös tuotteiden markkinoijana. Jakelukanavat pitäisikin alkaa nähdä markkinointikanavina ja niistä aiheutuvat kustannukset markkinointikustannuksina, jotka huomioidaan tuotteen lopullisessa hinnassa.

Yleinen trendi tulee olemaan, että matkailun jakelutiet lyhenevät, kun tavoitellaan kustannustehokkuutta. Matkailun myyntivolyymi tulee tulevaisuudessa lyhyiden jakelukanavien kautta. Esimerkiksi lentoyhtiöt myyvät tuotteita paljon suoraan. Ne eivät kuitenkaan paketoi eri tuotteista kokonaisuuksia. Yleensä asiakkaat haluavat varata kaikki matkapalvelut mahdollisimman vaivattomasti yhdestä ja samasta paikasta, joten jossain välissä paketoinnin pitää kuitenkin tapahtua. Välittäjien asema perustuu siihen, pystyvätkö ne tuottamaan asiakkaan arvostamaa lisäarvoa. Luopuessaan jakelutien käytöstä yrittäjät tekevät jakelutien tehtävät itse tai odottavat asiakkaan näkevän itse enemmän vaivaa sen sijaan, että jakelutie hoitaisi nämä tehtävät ja asiakas saisi tuotteet vaivattomammin. Osa asiakkaista haluaa hyödyntää kustannusedut ja tehdä paketoinnin itse, mutta osalle asiakkaita palveleva jakelutie luo niiden arvostamaa lisäarvoa. Esimerkiksi matkavaraukset tehdään mielellään kotimaassa, mihin osaltaan vaikuttaa se, että asiakas luottaa kotimaassaan toimivaan matkanjärjestäjään, joka on asiakkaalle korvausvelvollinen, jos matka epäonnistuu jollain valmismatkalain määrittelemällä tavalla.

Sähköinen kauppa uhkaa uutena alalle tulijana perinteisten jakeluteiden kilpailuasemaa. Kaikki ovat yksimielisiä siitä, että internet sopii selkeiden ja yksinkertaisten tuotteiden suoramyynntiin. Sähköisen kaupan kehittymisen esteenä nähdään suuret alkuinvestoinnit. Pienemmissä yrityksissä internetiä tullaan käyttämään toistaiseksi informaatiokanavana. Niiden osalta olisikin tärkeää ensin keskittyä saattamaan yritysten omat kotisivut palvelemaan informaatiokanavina myös ulkomaalaisia asiakkaita. Internetissä on usein ongelmana se, miten asiakas löytää tarpeitaan vastaavaa tarjontaa. Suuremmat kokonaisuudet tavoittavat asiakkaat helpommin. Ulkomaisen asiakkaan kannalta olisi tärkeää, että seudun tuotetiedot löytyvät tulevaisuudessa myös MEK:in ylläpitämästä matkailuportaalista, joista löytyisi linkki kunkin matkailuyrityksen valitsemaan varauspalveluun. Sähköisen kaupan kehittyminen luo kasvavia haasteita tuotekehitykselle, sillä matkailutuotteen tulisi olla internetissä niin kypsässä muodossa, että asiakkaan on se vaivatonta ja luotettavaa ostaa. Tällä hetkellä ainakaan pienempien yksittäisten yritysten ei kannata luoda omaa kauppapaikkaa internetiin, vaan tärkeintä olisi pohtia ja vertailla mahdollisia yhteistyövaihtoehtoja myynnin organisoimiseksi. Sähköisen kaupan kehittämismahdollisuuksia tulisikin pohtia osana seudun matkailupalveluiden keskusvaraamosta käytävää keskustelua.

Sähköinen kauppa häivyttää ostokäyttäytymisen eroja. Venäjä tulee todennäköisesti säilymään poikkeuksena, jossa matkailijat suosivat perinteisiä matkatoimistoja. Henkilökohtaiset suhteet ja omakohtaiset kokemukset tuotteista ovat tärkeitä myyntivirkailijoille, jotka vaikuttavat huomattavasti asiakkaiden ostopäätöksiin. Jakelutien valtaa ei pidä kuitenkaan liioitella, vaan asiakas on kuitenkin viime kädessä se, joka valitsee, vaikka välittäjä voikin vaikuttaa asiakkaan ostopäätökseen. Välittäjän pyrkimyksenä on löytää asiakkaan tarpeita parhaiten vastaava palvelukokonaisuus.

Incoming-matkatoimistot

Incoming-matkatoimistot toimivat siis välittäjinä palvelun tuottajan ja ulkomaisen asiakkaan välillä. Ne ovat täyden palvelun jakelukanavia, jotka erityisasiantuntemuksellaan voivat keskittyä palvelemaan kaikkein vaativimpia asiakasryhmiä. Ryhmä-, liike- ja incentive-matkailu edellyttävät tällaista erityisasiantuntemusta. Incoming-matkatoimistot palvelevat ulkomaisia kumppaneitaan pääasiassa ulkomaisten ryhmävarausten osalta.

Incoming-matkatoimistot ovat jakelutienä suurissa vaikeuksissa. Tutkimuksen tulokset vahvistavat käsitystä, että yleensä suuret, vahvemmat matkailuyritykset pyrkivät löytämään yhteistyökumppaneikseen ulkomaisia jälleenmyyjiä, joilla on läheinen tuntuma markkinoihin ja toimivat myyntikanavat. Myös ulkomaiset välittäjät toimivat mielellään suoraan suurempien palvelun tuottajien kanssa välttääkseen jakelutien kustannuksia. Toimittaessa välittäjän kautta ei voida saavuttaa suoraa kontaktia asiakkaan ja tuottajan välille, mikä voi heikentää informaation kulkua ja siten vaikuttaa myös asiakkaan kokemaan palvelun laatuun. Matkailupalvelujen myynti- ja informaatiokanavia käsitelleen tutkimuksen mukaan noin 70 prosenttia ulkomaisista välittäjistä on valmiita ostamaan tuotteensa suoraan matkailupalvelujen tuottajilta ja 30 prosenttia incoming-matkatoimistoilta.

Incoming-matkatoimistot vastaavat kiristyvän jakelutiekilvan haasteisiin pyrkimällä luomaan asiakkaan tarpeita parhaiten vastaavan, yksilöllisen palvelukokonaisuuden. Tulosten perusteella tutkimuksessa mukana olleet incoming-matkatoimistot eivät koe sähköistä kauppaa kilpailijakseen, sillä niiden kilpailuetu perustuu aivan eri lähtökohdille. Incoming-matkatoimistot räätälöivät paketteja asiakkaiden toiveiden mukaan. Tarjonnan tulee sisältää erikoistuotteita, joita myös pienten palvelun tuottajien on mahdollista tuottaa räätälöidysti pienemmille asiakasryhmille. Palvelun tuottajien kannalta ongelmana on, että niche-tuotteet voivat hävitä jakelutiekilvassa, joten niiden kannalta incoming-matkatoimistot ovat tärkeitä kumppaneita. Incoming-toimistojen on löydettävä myös ulkomailta vahva strateginen partneri, joka on näkee tästä tarjonnassa mahdollisuuksia oman asia-

kaskuntansa palvelemiseen. Jakelutien jäsenille yhteinen selviytymisstrategia olisi nähdäkseni tuotteiden erilaistaminen ja keskittyminen kapeisiin markkinasegmentteihin. Differoiduin tuottein tavoiteltaisiin kilpailuetua valittujen kohderyhmien joukossa. Sopivia kohderyhmiä voitaisiin hakea ryhmämatkailusta, kehittämisen painopisteenä voisivat olla räätälöidyt teema-, harraste- tai kannustematkat. Koska kilpailuetua on aiempaa vaikeampaa saavuttaa tuotetta differoimalla, asiakassuhteiden hallinta informaatioteknologiaa hyödyntäen voisi olla avain menestykseen. Jatkossakin jakeluketjun on toimittava myös kustannuksiltaan kilpailukykyisesti.

Asiakkaalle on luotava enemmän lisäarvoa, jotta moniportaisen jakelutien korkeammat kustannukset saadaan katettua. Incoming-toimistolle kilpailuetua luo kokonaisvaltainen matkan suunnittelu. Ne laativat joustavia matkaohjelmia. Panostaminen palvelun laatuun ja luottamuksellisiin suhteisiin luo niille kilpailuetua. Incoming-toimistojen osalta pitää täysin paikkansa, mitä suurempi on asiakassopeutuksen määrä, sitä suurempi merkitys on henkilöstön osaamisella ja ammattitaidolla. Tuotteiden räätälöinnissä korostuu joustavuus, luovuus ja ammattitaito. Kustannuksia auttaa pitämään kurissa tuotantovolyymien kasvattaminen ja tuotteiden modulointi verkostoyhteistyössä. Kilpailustrategiana kustannusjohtajuus ei olisi incoming-toimistoille mahdollinen, sillä toiminta edellyttää paljon henkilökohtaista palvelua.

Jakelukanavan voidaan nähdä toimivan asiakkaan ostoagenttina, joka käy läpi tarjontaa löytääkseen asiakkaalle parhaiten sopivan tuotteen. Asiakas tulisi nostaa koko ketjun tärkeimmäksi jäseneksi. Incoming-matkatoimisto voi luoda kilpailuetua myös tarkkailemalla palvelujen laatua ja varmistamalla asiakastyytyvää laatua. Pyrkimyksenä olisi tuottaa kokonaisvaltaista laatua, johon sisältyy asiakkaan kokeman välittömän laadun ohella myös ympäristöasiat kohteessa ja matkakohteen yleinen hyvinvointi. Incoming-matkatoimistot voivat pyrkiä ohjaamaan palveluprosessia kokonaisuudessaan. Ne voivat eliminoida laatuviuluja, mm. analysoimalla asiakastarpeita, varmistamalla kaikkien palvelujen tasainen laatu, sallia vain totuudenmukaista markkinointiviestintää ja seuraamalla asiakastyytyvää asiakaspalautteen perusteella.

Incoming-toimistot voivat saavuttaa kilpailuetua myös osaamisella. Ne ovat ulkomaanmarkkinoiden asiantuntijoita. Ne tuntevat matkailijoiden kulttuuria, elämäntapaa ja preferenssejä. Ne tietävät, miten tuotteita tulee sopeuttaa eri markkinoille. Niiden yhä tärkeämpi tehtävä olisi asiakasinformaation hallinta. Niiden tulisi koota tuottajien ja välittäjien eri keräämää asiakastietoa ja saada eri tietojärjestelmät keskustelemaan keskenään, jotta olemassa olevaa tietoa voidaan hyödyntää päätöksenteon tukena.

Tulokset vahvistavat aiempien tutkimusten tuloksia sen osalta, että on eduksi, että jakelutie toimii lähellä palvelun tuottajaa. Alueellisilla incoming-matkatoimistoilla on paikallistuntemusta alueen tarjonnasta. Palvelun tuottajan kannalta jakelutie on lähellä. Mitä läheisemmät suhteet jakelukanavan jäsenillä on, sitä paremmin tunnetaan tarjonta ja luodaan oikeita lupauksia asiakkaalle. Tulosten perusteella varsinkin incoming-matkatoimistot pyrkivät aiempaa tiiviimpään yhteistyöhön palvelun tuottajien kanssa tuotekehityksestä alkaen. Keskimäärin palvelujen tuottajat eivät ole Jämsän seudulla jakelukanavan vahvimpia jäseniä, joten niiden ei ole mahdollista harjoittaa valvontastrategiaa jakelukanavaansa nähden, vaan niiden tulisi pyrkiä kumppanuuteen. Kunkin osapuolen tulisi toiminnallaan sitoutua jakelukanavan toimintaedellytysten kehittämiseen.

Yhteiset tavoitteet ja pitkäaikaiset, lujittuneet suhteet koetaan erittäin tärkeiksi. Incoming-toimistoissa ymmärretään, että matkailuyrittäjän kannalta yhteistyö niiden kanssa on vain osa markkinointikokonaisuutta. Toisaalta myöskään matkailuyrityksissä ei haluta tulla liian riippuvaisiksi yhdestä jakelutiestä. Monikanavainen jakelu puolustaa siis paikkaansa muuttuvassa toimintaympäristössä, jossa on tarpeiltaan heterogeenisiä kohderyhmiä.

Matkailuyrittäjälle yhteistyö incoming-matkatoimiston kanssa luo selvää kilpailuetua ulkomaanjakelussa. Välittäjän on tärkeää luoda henkilökohtaiset, luottamukselliset suhteet sekä palvelun tuottajaan että ulkomaiseen kumppaniin. Suhteiden solmiminen edellyttää pitkäjänteistä työtä, yhteisiä tavoitteita ja osapuolten halua sitoutua yhteistyöhön. Suhdeverkostot ovat suhteellisen pysyviä, joten ne luovat toimintaan jatkuvuutta. Olemassa olevilla suhteilla on myös referenssiarvoa uusien suhteiden luotaessa. Matkailuyrittäjien on usein vaikea luoda suoria kontakteja ulkomaille. Suoraan kaupankäyntiin ulkomaisen kumppanin kanssa liittyy enemmän riskejä. Incoming-matkatoimisto on sen sijaan sopimuskumppanina varsin luotettava.

Tutkimustulosten perusteella incoming-matkatoimistot olivat valmiita lisäämään yhteistyötä Jämsän seudun matkailuyrittäjien kanssa. Haastatellut uskoivat myös järvimatkailutuotteiden kiinnostavan asiakkaitaan. Incoming-matkatoimistot asettavat kuitenkin myyntikelpoisille tuotteille tiettyjä edellytyksiä, joihin yrityksissä tulisi kiinnittää nykyistä enemmän huomiota. Tuotteen tuottajaan on voitava luottaa kaikissa tilanteissa. Tuotteiden tulee olla monipuolisia ja niitä tulee kehittää jatkuvasti. Tuotteiden sisältöön tulisi kiinnittää nykyistä enemmän huomiota. Niiden tulisi olla luonnollisia ja aitoja perustua paikallisiin vahvuuksiin kuten järviluontoon. Hyvän tuotteen/palvelun ominaisuudet ovat suurelta osin aineettomia, joten niitä on usein vaikea määrittellä objektiivisesti. Palvelun tuottajan ja välittäjän tulisi osallistua yhdessä laadun määrittelyyn havaittujen

asiakstarpeiden pohjalta ja luoda yhtenäiset palvelustandardit, jotta asiakkaalle voidaan taata luvattu, yhdenmukainen laatu.

Tutkimuksen aihepiiri oli varsin laaja ja lisäksi tutkimusongelmia lähestyttiin kolmen eri toimijaryhmän näkökulmasta. Siten yksittäisten ongelmien käsittelyn syvyydestä jouduttiin jossain määrin tinkimään ja tyytymään yleisluonteisempaan tarkasteluun. Järvimatkailun kehittämisen esteitä kartoitettiin lähtökohtana markkinoinnin strateginen analyysi. Yritysanalyysiä varten laaditut mallit ovat erittäin moniulotteisia, sillä niiden on tarkoitus kattaa yritysten toimintaan vaikuttavat ulkoiset ja sisäiset tekijät, joita on erittäin runsaasti. Tämän tutkimuksen kannalta ei ollut tarkoituksenmukaista paneutua niihin kaikkiin yhtä laajasti, vaan ennako-oletusten perusteella valittiin tietyt teema-alueet, joihin haluttiin keskittyä. Matkailun jakeluteitä ei Suomessa ole juurikaan tutkittu. Ulkomailla matkailutoimialan laajuus ja jakelukanavat poikkeavat huomattavasti suomalaisesta käytännöstä. Incoming-toiminnasta oli saatavilla erittäin vähän lähdeaineistoa, joten aihealueeseen oli perehdyttävä lähes yksinomaan empiirisestä aineistosta käsin.

Tämä tutkimus nostaa esiin mahdollisia tutkimusaiheita kuten uusien järvimatkailutuotteiden innovointi ja tuotteistaminen, seudun matkailutuotteiden keskitetyn myynnin organisointi (keskusvaraamo ja mahdollisesti sähköinen kauppapaikka), palvelun laadun kehittäminen yliaalueellisen markkinointiyhteistyön edellyttämälle tasolle sekä selvitys matkailun taloudellisista vaikutuksista Jämsän seudulla.

LÄHTEET

- Aaker, D. A. 1998. *Strategic Market Management*. 5th ed. USA: John Wiley & Sons Inc.
- Aalto, K., Laiho, M. & Talonen, H. 1999. *Matkailun ohjelmapalveluyritysten myynti- ja informaatiokanavat*. Loppuraportti 31.8.1999. Tampereen yliopisto. Sarja D: Tampereen yliopiston Liiketaloudellisen tutkimuskeskuksen julkaisuja 9.
- Anderson, E. & Day, G. S. 1997. *Strategic Channel Design*. *Sloan Management Review*. Summer97, Vol. 38 Issue 4, p59.
- Arffman, J. 1993. *Suomen kehitysmahdollisuudet kansainväliseksi matkailukalastusmaaksi*. *Matkailun Koulutus- ja tutkimuskeskus*. Vaasa. MKTK:n julkaisusarja E:47.
- Asunta, T., Brännare-Sorsa, R., Kairamo, H. & Matero, S. 1997. *Majoitus- ja matkailupalvelu*. Porvoo: WSOY -kirjapainoyksikkö.
- Augustyn, M. & Ho, S.K. 1998. *Service Quality and Tourism*. *Journal of Travel Research*. Aug98, Vol. 37 Issue 1, p71.
- Bharadwaj, S.G. & Varadarajan, P.R. 1993. *Sustainable Competitive Advantage in Service Industries: A Conceptual Model and Research Propositions*. *Journal of Marketing*, Oct93, Vol. 57 Issue 4, p83.
- Boxberg, M. 1995. *Matkaopas matkailutuotteen jakeluteille*. Kuopio: Kera Oy.
- Buhalis, D. 2000. *Disrtibution Channels in the Changing Travel Industry*. The Dorchester, London 9-10 December 1998. Conference Report. *International Journal of Tourism Research* 2 (2000), p137-139.
- Day, G. S. 1984. *Strategic Market Planning. The Pursuit of Competitive Advantage*. St. Paul: West Publishing Co.
- Day, G. S. 1986. *Analysis for Strategic Market Decisions*. St. Paul: West Publishing Co.
- Day, G. S. 1992. *Marketing's Contribution to the Strategy Dialogue*. *Journal of the Academy of Marketing Science*, Fall92, Vol. 20 Issue 4, p323.
- Elämysmatkailussa kysyntäpotentiaalia ja kehittämishaasteita – välittäjäyritysten näkökulmaa tarvitaan tuotekehityksessä*. Tampereen yliopiston Liiketaloudellinen tutkimuskeskus. *Lehdistötiedote* 20.1.2000.
- Eskola, J. & Suoranta, J. 1998. *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. 3. painos. Jyväskylä: Vastapaino.
- Gatignon, H. & Xuereb, J-M. 1997. *Strategic Orientation of the Firm and New Product Performance*. *Journal of Marketing Research*, Feb97, Vol. 34 Issue 1, p77.

- Gonçalves, K. 1998. *Services Marketing. A Strategic Approach*. Upper Saddle River, New Jersey: Prentice-Hall, Inc.
- Grönroos, C. 1990a. *Services Management and Marketing. Managing the Moments of Truth in Service Competition*. Lexington: Lexington Books.
- Grönroos, C. 1990b. *Nyt kilpaillaan palveluilla*. Suom. Maarit Tillman. Espoo: Weilin + Göös.
- Grönroos, C. 1997. *Relationship Marketing: Interaction, Dialogue and Value*. Swedish School of Economics Finland. Working papers 344.
- Grönroos, C. 1998. *Nyt kilpaillaan palveluilla*. Suom. Maarit Tillman. 4. uudistettu painos. Porvoo: WSOY – Kirjapainoyksikkö.
- Hammer, M. & Stanton, S. A. 1994. *The Reengineering Revolution*. USA: HarperCollins Publishers, Inc.
- Harju-Autti, A. 1999. *Matkailun ohjelmopalvelut. Toimialaraportti*. KTM toimiala-infomedia.
- Heath, E & Wall, G. 1992. *Marketing Tourism Destinations - a Strategic Planning Approach*. New York: John Wiley & Sons Inc.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 1997. *Tutki ja kirjoita*. Helsinki: Kirjayhtymä Oy.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2000. *Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki: Yliopistopaino.
- Hooley, G. J., Saunders, J. A. & Piercy, N. F. 1993. *Competitive Positioning. The Key to Market Success*. 2nd ed. 1998. Hertfordshire: Prentice Hall Europe.
- Huvin Vuoksi. *Vuoksen vesistöalueen veneilyn ja vesimatkailun kehittämissuunnitelma*. 1993. Mikkelin läänin liitto. Julkaisu 4:1993.
- Jämsän seutukunnan Kehitys Oy – esittely. <http://www.jamsek.fi/yritysesittely.htm> 7.8.2000.
- Järvinen, R. 1996. *Service Marketing Channel Relationships. Bonds, Outcomes and Special Characteristics*. Tampereen yliopisto. Yrityksen taloustieteen ja yksityisoikeuden laitos. Series A1:studies 44.
- Järvi-Suomi Liiketoimintasuunnitelma - luonnos 23.11.1999.
- Kala-Suomi Projekti – Esittely. <http://www.ahven.net/kalasuomi/finde.htm> 10.10.2000.
- Kauppi, L. 1996. *Suomen luonto kansainvälisenä matkailutuotteena*. Suomen Matkailun Kehitys Oy Helsinki. *Matkailun koulutus- ja tutkimuskeskuksen julkaisu A:70*.
- Keski-Suomen kalatalouskeskus – Esittely. <http://www.infomeri.com/kskalatalouskeskus/htm> 10.10.2000.

Keiteleen kartat uuteen aikaan. Merenkululaitos tiedottaa. 20.6.2000.
<http://www.fma.fi/news/index.html> 10.8.2000

Kohli, A. K. & Jaworski, B. J. 1990. Market Orientation: The Construct, Research Propositions and Managerial Implications. *Journal of Marketing*. Apr90, Vol. 54 Issue 2, p1.

Kotimaan vesiliikenteen matkustajamäärä ja kuljetussuorite vuosina 1980-1999. 21.3.2000. Merenkululaitos. <http://www.fma.fi/stats/index.html> 18.1.2000.

Kotler, P. 1997. *Marketing Management. Analysis, Planning, Implementation and Control*. 9th ed. 1980. Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall, Inc.

Kuusela, H. 1998. Markkinoinnin haaste – näkymätön näkyväksi. Porvoo: WSOY.

Luontomatkailu on kansainvälisesti nopeimmin kasvava matkailun ala. Lehdistötiedote 14.9.1999. <http://www.mek.fi/mis2/webdocs.../> 3.1.2000.

Maaseudun matkailumarkkinoinnin kehittämisohjelma Venäjän markkina-alueelle. 1999. Loppuraportti. Tampereen yliopiston Liiketaloudellinen tutkimuskeskus.

Majoitusliikkeiden yöpymismäärä kasvussa kuudetta vuotta peräkkäin. 17.2.2000. <http://www.tilastokeskus.fi/tk/tptied/tiedotteet/v2000/0311iis.html> 7.8.2000.

Markkinatutkimus matkailukalastuksesta. 1994. Matkailun koulutus- ja tutkimuskeskus Lapin yksikkö.

Martin, P. 1990. Benchmarking: A Leg Up on the Learning Curve. *Manage*. Mar90, Vol. 41 Issue 4, May 1991 p7.

Matkailukesä 1999 odotettua parempi. Lehdistötiedote 28.10.1999. <http://www.mek.fi/mis2/webdocs.../> 3.1.2000

Matkailun kasvu jatkui. Lehdistötiedote 22.2.2000. <http://www.mek.fi/mis2/webdocs.../> 6.4.2000.

Matkailun maakunnallinen kehittäminen ja markkinointi. <http://www.keskisuomi.fi/matkailu.html> 25.1.2000.

Matkailun toimintakertomus vuodelta 1999. Jämsän Seutukunnan Kehitys Oy.

Matkailutoimiala –toimintasuunnitelma. 1999. Keski-Suomen liitto. Keski-Suomi Loma-Suomi.

McKercher, B. 1998. *The Business of Nature Based Tourism*. Melbourne: Hospitality Press.

MEK tehostaa matkailumarkkinointiaan Euroopassa. 24.3.2000. <http://www.mek.fi/mis2/webdocs.../> 6.4.2000.

MEK:in mukana markkinoilla. Esite. Matkailun edistämiskeskus.

Mitä MEK tekee? <http://www.mek.fi/mis2/webdocs.nsf/WebIndex/MEKESiteFin> 19.6.2000.

Normann, R. 1991. *Service Management. Strategy and Leadership in Service Business*. 2nd. ed. England: John Wiley and Sons Ltd.

Number of nights spent at accommodation facilities in 1999 by region. 21.3.2000.
<http://www.mek.fi/mis2/tourism.../> 7.8.2000.

Padasjoen laivarannasta vuoden vierassatama. 2000. *Etelä.-Suomen Sanomat* 12.2.2000.

Parasuraman, A., Zeithaml, V. a. & Berry, L. L. 1985. A conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research. *Journal of Marketing*. Vol. 49, 41-50.

Poon, A. 1993. *Tourism, Technology and Competitive Strategies*. UK: CAB International.

Porter, M. E. 1985. *Competitive Advantage*. New York/London: The Free Press.

Päijänteen mittaukset vauhdissa – uusia karttoja odotettavissa vuosituhannen vaihteessa. *Merenkulukulaitos tiedottaa*. 7.8.1998. <http://www.fma.fi/news/index.html> 18.1.2000.

Pöllänen, J. 1999. *Yksilömarkkinointi. Oppivan asiakassuhteen rakentaminen*. Jyväskylä: Kauppa-kaari Oyj.

Räsänen, K. 1994. *Kehittyvä liiketoiminta. Haaste tulevaisuuden osaajille*. Porvoo: WSOY:n graafiset laitokset.

Shoham, A. & Fiengenbaum, A. 1999. Extending the Competitive Marketing Paradigm: The Role of Strategic Reference Points Theory. *Journal of the Academy of Marketing Science*, Fall99, Vol. 27, Issue 4, p442.

Silventoinen, S. 1999. *Sysmän Suopelto odottaa laajaa satamapakettia*. *Etelä-Suomen Sanomat* 22.10.1999.

Slater, S. F. & Narver, J. C. 1995. Market Orientation and the Learning Organization. *Journal of Marketing*. Jul95, Vol.59 Issue 3, p63.

Spendolini, M. J. 1992. The Benchmarking Process. *Compensation & Benefits Review*. Sep/Oct92, Vol. 24 Issue5, p21.

Stern, L.W., El-Ansary, A.I. & Coughlan, A.T. 1996. *Marketing Channels*. 5th edition. Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall Inc.

Suutari, P. 1999. *Asikkala Etelä-Päijänteen veneilykeskukseksi*. *Etelä-Suomen Sanomat* 20.10.1999.

Talvimatkailu tuo Suomeen 2,4 miljardia markkaa. *Lehdistötiedote* 28.10.1999.
<http://www.mek.fi/mis2/webdocs...> 3.1.2000.

Tuominen, M. 1996. *Market Orientation: Dominant Streams of Research*. Helsinki School of Economics and Business Administration. Department of Marketing. Working papers W-147.

Valtasaari, I. 2000. *Veneet yhä haluttuja*. *Etelä-Suomen Sanomat* 12.2.2000.

Watson, G.H. 1993. Strategic benchmarking – How to Rate Your Company's Performance Against the World's Best. New York: John Wiley & Sons Inc.

Veneilykesä 99. Veneilijän palveluopas. 1999. Jyväskylä: Päijätmark Ky.

Verhelä, P. 2000. Matkatoimistopalvelut. Helsinki: Oy Edita Ab.

Wilhelmsson, M. & Edwardsson, B. 1994. Utveckling av nya tjänster – Referensram och fallstudier. Högskolan i Karlstad Samhällsvetenskap. Forskningsrapport 94:18.

Vuoristo, K-V. 1998. Matkailun muodot. Porvoo: WSOY –kirjapainoyksikkö.

Välittäjäyritysten näkökulmaa tarvitaan tuotekehityksessä. Elämysmatkailussa kysyntäpotentiaalia ja kehittämishaasteita. Lehdistöiedote 20.1.2000. Tampereen yliopiston Liiketaloudellinen tutkimuskeskus.

Zeithaml, V. A. & Bitner, M. J. 1996. Services Marketing. Singapore: The McGraw-Hill Companies Inc.

Zeithaml, V. A., Parasuraman, A. & Berry, L. L. 1990. Delivering Quality Service. Balancing Customer Perceptions and Expectations. New York: The Free Press.

Perustiedot kohdeyrityksestä

Yritys

Yrityksen tuotteet ja palvelut

Perustamisajankohta

Henkilöstömäärä

Liikevaihto

- mikä on mielestänne järvimatkailuteemaan liittyvien tuotteiden osuus liikevaihdosta?

Ulkomaalaisten matkailijoiden osuus asiakkaista (lukumäärä) ja matkailutulosta (markat)?

Toimintaympäristö ja markkinat

Miten talouden heilahtelut kuten lama tai nousukausi vaikuttavat yrityksen toimintaan ja miten reagoitte muutoksiin?

- Miten asiakkaiden ja ostojen määrät muuttuvat ja miten ne vaikuttavat hinnoitteluun?
- Muutatteko tarjontaa suhdanteen kääntyessä ja miten?
- Vaikuttavatko valuuttakurssimuutokset ulkomaan kysyntään?
- Mitä muita mahdollisia muutoksia?

Suuri määrä lakeja, asetuksia tai määräyksiä säätelee toimintaanne. Ovatko ne mielestänne tarkoituksenmukaisia vai onko niissä epäkohtia, jotka tarpeettomasti rajoittavat/haittaavat toimintaanne? (alakohtainen säätely, verotus ym.)

- Voitteko itse vaikuttaa näihin toimintaa sääteleviin asioihin riittävästi vai kaipaisitteko edunvalvontaa/yhteistyötä jonkin epäkohdan poistamiseksi?

Onko yrityksen nykyinen sijainti hyvä vai huono ja miksi niin?

- Voisiko kunta jollain tavalla oleellisesti parantaa yrityksenne toimintaedellytyksiä? Lisäisikö se yrityksen myyntiä?
- Mitä kunnan pitäisi mielestänne tehdä yritysten hyväksi?

Mitkä muut seudun palvelut ovat keskeisiä oman yritystoimintanne kannalta?

- Teettekö yhteistyötä muiden yritysten kanssa ja millaista?
- Oletteko tyytyväinen seudun palvelutarjontaan?
- Onko palveluja riittävästi? Puuttuuko jokin palvelu, joka parantaisi liiketoimintamahdollisuuksianne?

Toimintanne sesonkiluonteisuus? Milloin olisi tarvetta lisätä kysyntää?

Yrityksen resurssit ja kyvykkyys

Oletteko tyytyväinen palvelutarjontaanne?

- Tuotekehitys, innovatiivisuus, hinta-laatu-suhde? Vastaavatko ne asiakkaiden odotuksia, omaperäisiä ratkaisuja erottuvat edukseen parempia kuin kilpailijoilla?

Oletteko tyytyväinen työntekijöidenne ja omaan osaamiseenne ja toimintaan?

- Sujuuko palvelu kitkattomasti ja luotettavasti?

Millaista kokemusta tai koulutusta teillä on markkinoinnin osalta ja miten arvioitte omaa osaamistanne?

Kaipaisitteko lisää koulutusta joltain koulutusosalta?

Miten arvioitte yrityksenne taloudellisia resursseja?

- Välttävä – kiitettävä
- Olisiko alalla tarvetta taloudelliseen tukeen esim. investointeihin tai markkinointiin? Hakisitteko tukea toimintaanne, jos sitä olisi saatavissa tai oletteko hakeneet sitä?
- Onko tuella kilpailua vääristäviä piirteitä? Jos on, miten ilmenee?

Millainen on yrityksen nykyinen kustannusrakenne?

- Kiinteiden ja muuttuvien kulujen suhde?
- Pääomatarpeet investointeihin, vuokrat vai suuri henkilöstökustannusten osuus palvelussa?
- Aiheuttaako kustannusrakenne ongelmia?

Millaiset ovat yrityksenne kasvutavoitteet?

- Kumpi ilmaisu kuvaa toimintanne paremmin kasvuhakuinen vai riskiä välttävä?
- Miten houkuttelevina pidätte järvimatkailumarkkinoita Jämsän seudulla tai eri puolilla Suomea, millaisia kasvumahdollisuuksia tarjoavat?
- Mitä ovat mahdolliset kehittämisen esteet omalla kohdallanne? Mihin ne liittyvät? (henkilökohtaiset syyt, kiire, taloudelliset resurssit ym. yrityksen lähtökohdat, toimintaympäristöön liittyvät?)

Asiakkaat

Mitkä ovat keskeiset asiakaskohderyhmänne (segmentit) ja millä perusteilla erotatte nämä ryhmät? (käyttötilanne – vapaa-ajan /työajan matkailijat, maantieteellinen sijainti – kotimaa/ulkomaat, eri maalaiset matkailijat, ostotavat, käytön useus, hyödyt, odotukset hinnan ja palvelun suhteen, ostoaikheet - nykyiset/potentiaaliset asiakasuskollisuus – kanta-asiakkaat)

- Miten seuraatte sitä, mitä ryhmiä asiakkaat edustavat? (tilastoidaanko?)
- Millaisia tarpeita näillä eri ryhmillä on?

3(5)

Millaisia kasvumahdollisuuksia näette eri kohderyhmissä?

- Missä asiakasryhmissä on eniten kasvupotentiaalia? Minkä tyyppisille matkailutuotteille oletatte olevan kasvavaa kysyntää? (luonto, aktiviteetit, yksilöllisyys, lyhyet lomat, kulttuuri, lepo ja rentoutuminen, extreme-kokemukset?) ostokäyttäytymisen muutos
- Uskotteko hyötyvänne vai kärsivänne mainitsemistanne matkailun (trendin) muutoksista?
- Haluaisitteko kasvattaa kotimaisten vain ulkomaalaisten asiakkaiden osuutta?

Miten eri maalaisten matkailijoiden väliset kulttuurierot vaikuttavat toimintaanne?

- Ovatko kulttuurierot aiheuttaneet ongelmia? Millaisia ne ovat olleet? Kieliongelmia? suomalaiset? venäläiset? ranskalaiset? ym.
- Olisiko tarvetta saada tietoa/koulutusta, jotta ymmärtäisitte paremmin kulttuurieroista johtuvia erilaisia palveluodotuksia?

Kilpailu

Millainen on näkemyksenne alan kilpailutilanteesta?

- Millainen on kilpailuasemanne?
- Tuleeko kilpailu kiristymään/helpottumaan? (uusien kilpailijoiden vai nykyisten välillä?) Uskotteko alalle tulevan uusia kilpailijoita?
- Ketkä ovat nykyisiä kilpailijoitanne?
- Mitkä matkailualueet koette kilpailijoiksenne?
- Mitkä tuotteet tai palvelut ovat mielestänne ns. korvaavia tuotteita? Mihin asiakas todennäköisimmin kuluttaa rahansa ellei osta tuotteitanne?

Markkinointi- ja myyntikanavat

Paljonko käytätte rahaa markkinointiin (osuus liikevaihdosta tms.)?

- Millaisin markkinointipanoksin olisitte valmis satsaamaan ulkomaanmarkkinointiin? Mitä olisitte valmis tekemään kasvattaaksenne ulkomaalaisten osuutta?

Osallistuuko yritys yhteismarkkinointiin? Jos ei, mistä se johtuu?

Mitä odotatte seudulliselta ja maakunnalliselta matkailun yhteismarkkinoinnilta?

- Mitä mieltä olette yhteismarkkinoinnin nykyisistä muodoista ja kohdistamisesta?
- Miten sitä voisi mielestänne kehittää? (uusia mainosvälineitä)
- Millaista tukea kaipaisitte ulkomaanmarkkinoinnin ja myynnin lisäämiseksi?

Miten yrityksen omien esitteiden jakelu on järjestetty kotimaassa ja ulkomailla?

- Tarvittaisiinko siihen tukea?

4(5)

Miten yrityksenne palveluiden myynti/jakelu on järjestetty?

- Mikä on suoramyyntin ja välittäjien osuus myynnistä?
- Kiinnostus internetissä käytävää kauppaa kohtaan?

Mitkä tekijät ovat vaikuttaneet jakelukanavavalintaanne?

Oletteko saanut riittävästi tietoa eri myyntikanavavaihtoehdoista?

Onko myyntikanavien suhteen ongelmia ja muutostarpeita?

- Millainen myyntikanava vastaisi tarpeitanne parhaiten? Toimiva incomingtoimisto, seutukunnallinen myyntitoimisto, Himos, netti-kauppa... vai säilytetäänkö kaikki ennallaan?

Millaisia muutoksia ennakoitte asiakkaiden ostotottumuksiin?

- Millaista palvelua kohderyhmät odottavat myyntikanavalta?
- Palveleeko suoramyynti vai välittäjä asiakkaita paremmin?
- Onko tässä eroja eri asiakasryhmien välillä ja miksi näin?

Jatketaan keskustelua ulkomaanmarkkinoinnista.

Käyttäisittekö välittäjää ulkomaan myynnissä vai myisittekö mieluiten suoraan?

Millaiset ovat kokemuksenne erilaisten välittäjien käytöstä, hyvät ja huonot puolet?

Oletteko toimineet yhteistyössä incoming-matkatoimistojen kanssa?

- Tunnetteko alan yrityksiä ja toimintaa?
- Tunnetteko Keski-Suomen incoming-toimistot?
- Millaisia ovat mahdolliset kokemuksenne? (hyvät ja huonot puolet)

Miten incoming-toimisto sopisi jakelutieratkaisuksi yrityksenne tuotteille?

- Mitä etuja tai haittoja näkisitte siinä?

Millaiset olisivat toimivan jakeluyhteistyön ehdot?

- Mille alueille haluaisitte markkinoida? (kielialueet, maat, Baltia, Venäjä, Pohjoismaat, saksankieliset maat, kaukomaat?)
- Mikä olisi sopiva myyntipalkkio?
- Miten riski jakautuisi osapuolten kesken? Tulisiko jälleenmyyjän sitoutua myymään tietty määrä?
- Miten markkinointivastuu kohdemaassa jaettaisiin?

Olisitteko kiinnostuneita kehittämään ulkomaanmarkkinointi- ja myyntitoimintoja yhteistyössä seudun muiden järvimatkailuyritysten kanssa?

- Kenen kanssa yhteistyö olisi luontevinta (kehitysehdotuksia???) järvimatkailuteema, seutukunta, maakunta, suuralue tms.
- Millainen malli/keskinäinen työnjako eri toimijoiden välillä toimisi mielestänne markkinoinnissa parhaiten?
- Mikä on seudullisen markkinointiyhteistyön tehtävä yrityksen kannalta?

5(5)

- Olisiko helpompaa markkinoida muiden samaa teemaa edustavien seudun ulkopuolisten yritysten kanssa kuin seutuna, jolla on hyvin erityyppistä tarjottavaa? Ristiriidat imagon suhteen? Onko yhteisiä tavoitteita?
- Mikä olisi toimiva laajempi markkinointiyhteistyön kokonaisuus?
- Mikä olisi MEK:in tehtävä
- Mitkä olisivat luontevimmat markkinoinnin teemat seudulla tai laajemmalla yhteistyöalueella?
- Mitä mieltä Järvi-Suomi suuralueesta (laajimmillaan 9 maakuntaa) ja sen keskeisistä tuotekokonaisuuksista (mökkit, laivat, aktiviteetit, teemat/kulttuuri) entä Päijät-Häme + Keski-Suomi = Päijänne Region?
- Milloin tasoja on liikaa, pirstaloituuko kenttä liikaa, milloin yhteistyö on keinotekoista? Millä yhteistyötasolla/Mitä tuotekokonaisuuksia olisi järkevää käyttää markkinoinnissa ja rakentaa niille imagoa/tunnettuutta/mielikuvia?

Lopuksi yhteenveto

Miten kuvailisitte alan keskeisiä menestystekijöitä?

Mitkä ovat seutunne keskeiset vahvuudet ja heikkoudet matkailumarkkinoilla?

Millaisia ongelmia ja esteitä näette yritystoimintanne kehittämisessä?

Miten järvimatkailua voitaisiin mielestänne kehittää Jämsän seudulla?

Perustiedot organisaatiosta

Perustamisvuosi

Työntekijöiden määrä

Omistajat / Osallistujatahot, kunnat ja yritykset

Toimintamuodot

Toiminta

Myyttekö matkailutuotteita?

Jos myytte: Millaisia tuotteita, miltä alueelta, mikä on myynnin painopiste, voisitteko myydä tuotteita myös Jämsän seutukunnalta?

Liikevaihto

Mitkä ovat matkailumarkkinoinnin keskeiset teemat seudullanne?

- mikä on järvimatkailun merkitys?

Millaisia tuotteita ja palveluja alueenne yritykset tarjoavat?

Tärkeimmät kohdemaat? Onko tarkoitus laajentaa ja mihin?

- Haluaisitteko kasvattaa kotimaisten vain ulkomaalaisten asiakkaiden osuutta?

Millaisia ovat yhteistyömuotonne seudun yritysten kanssa ja miten aiotte niitä kehittää?

Matkailumarkkinat

Millainen on arvionne matkailukysynnän tulevasta kehityksestä?

- Mitä kysytään nyt, entä tulevaisuudessa? esim. luontoon perustuva matkailu?
- Mitä teemaa kannattaisi mielestänne nyt tuotteistaa/kehittää?
- Mitkä ovat alueenne vahvuudet? Entä Keski-Suomen?

Seudun voimavarat

Oletteko tyytyväinen seutunne palvelutarjontaan (tuotekehitys, innovatiivisuus, hintalaatu-suhde)? Millaisia tuotteita nyt kannattaisi kehittää?

Millaiseksi arvioitte asiakastyytyväisyyden seutunne yrityksissä?

- Miten sitä mitataan ja saatteko palautetta?
- Onko eri yritysten välillä suuria eroja?

2(3)

Onko yhteistyössä ollut ongelmia? Mitkä ovat olleet yhteistyön ongelmien/lopettamisen syyt?

Oletteko tyytyväinen seudun yrittäjien osaamiseen ja toimintaan?

Millaista koulutusta seutunne yrittäjät nähdäkseen tarvitsisivat?

- Onko organisaationne järjestänyt jotakin räätälöityä koulutusta ja olisiko sellaiseen tarvetta?
- Koulutusyhteistyön mahdollisuudet eri alueiden kesken?

Asiakkaat

Mitkä ovat keskeiset asiakaskohderyhmänne? Millä perusteilla erotatte nämä ryhmät?

Millaisia kasvumahdollisuuksia näette eri kohderyhmissä?

Miten eri maalaisten matkailijoiden väliset kulttuurierot vaikuttavat yritysten toimintaan?

- Ovatko kulttuurierot aiheuttaneet ongelmia? Millaisia ne ovat olleet? suomalaiset? venäläiset? ranskalaiset? ym.
- Olisiko tarvetta saada tietoa/koulutusta, jotta ymmärrettäisiin paremmin kulttuurieroista johtuvia erilaisia palveluodotuksia?

Kilpailu

Millainen on näkemyksenne alan kilpailutilanteesta? Millainen on kilpailuasemanne?

- Ketkä ovat nykyisiä kilpailijoitanne?
- Mitkä matkailualueet koette kilpailijoiksenne?
- Mitkä tuotteet tai palvelut ovat mielestänne ns. korvaavia tuotteita? Mihin asiakas todennäköisimmin kuluttaa rahansa ellei osta tuotteitanne?
- Miten kuvailisitte tarjontaanne kilpailijoiden tarjontaan nähden, mitkä piirteet erottavat?

Markkinointi- ja myyntikanavat

Paljonko käytätte rahaa matkailualueenne markkinointiin? Kotimaa? Ulkomaat? Yritysten osuus?

- Millaisin markkinointipanoksin alueenne yritykset ovat valmiita satsaamaan ulkomaanmarkkinointiin?

Miten matkailun markkinointiviestintä on järjestetty seudullanne? Mitä medioita käytetään? Kotimaassa? Ulkomailla?

Millaisia myyntikanavia käytetään? Suoramyyntiä yrityksistä? Ketkä välittävät tarjontaa?

3(3)

Mikä on suoramyynnin ja välittäjien osuus myynnistä? Kotimaassa? Ulkomailla?

Onko myyntikanavien suhteen ongelmia ja muutostarpeita?

- Millaiset muutokset olisivat tulevaisuudessa tärkeitä markkinoinnin ja myynnin kehittämiseksi alueellanne?

Miten uskotte sähköisen kaupankäynnin kehittyvän (suoramyynti internetissä, eri palvelujen ja markkina-alueiden osalta)?

Millaisia muutoksia ennakoitte asiakkaiden ostotottumuksiin? Millaista palvelua eri kohderyhmät odottavat myyntikanavalta?

Mikä on näkemyksenne siitä, miten matkailutuotteiden kotimaan ja ulkomaan markkinointi ja myynti olisi tarkoituksenmukaista järjestää Keski-Suomessa? Tarvitaanko Jämsekkää, Keski-Suomi Loma-Suomea jne.?

Jatketaan keskustelua ulkomaanmarkkinoinnista.

Oletteko kiinnostuneita kehittämään ulkomaanmarkkinointi- ja myyntitoimintoja yhteistyössä muiden seutujen kanssa? (kehitysehdotuksia?)

Mitä ajattelette suuralueyhteistyöstä ulkomaanmarkkinoinnin toimintatapana? Järvi-Suomi teema?

Millainen malli/keskinäinen työnjako eri toimijoiden (yrittäjät, seutu-/alueorganisaatiot, MEK) välillä toimisi mielestänne markkinoinnissa parhaiten?

Millaisia ovat kokemuksenne erilaisten välittäjien käytöstä ulkomaanmyyntitoiminoissa?

- saavutettujen ulkomaan kontaktien määrä
- myynnin kehitys eri tuotteiden ja maiden osalta
- kustannukset

Toimivatko seutunne yritykset yhteistyössä incoming-toimistojen kanssa?

- Miten hyvin yritykset tuntevat alan yrityksiä ja toimintaa?
- Millaisia ovat mahdolliset kokemuksenne incoming-toimistoista jakelukanavan osana?
- Miten incoming-toimisto sopii/sopisi jakelutieratkaisuksi seutunne tuotteille? Edut ja haitat?

Millaiset olisivat mielestänne toimivan/hyvän jakeluyhteistyön ehdot?

- Mille alueille haluatte markkinoida? (kielialueet, maat, Baltia, Venäjä, Pohjoismaat, saksankieliset maat, kaukomaat?)
- Mikä olisi sopiva myyntipalkkio?
- Miten riski jakautuisi osapuolten kesken? Tulisiko jälleenmyyjän sitoutua myymään tietty määrä?
- Miten markkinointivastuu kohdemaassa jaettaisiin?

Perustiedot kohdeyrityksestä

Yritys

Perustamisajankohta

Henkilöstömäärä

Liikevaihto

Toiminta

Millaisia välittäjäpalveluja tarjoatte ulkomaanmarkkinoille?
Esimerkki tyypillisestä liikesuhteesta

Tärkeimmät markkina-alueet, maat/kaupungit,

Tärkeimmät asiakasryhmät?
(matkanjärjestäjiä, matkatoimistoja, liikenneyhtiöitä,...?)

Pääasialliset palvelut?

Nykyiset yhteistyökumppaninne/palveluntuottajanne kotimaassa, määrä, sijainti, millaisia palveluja tarjoavat...? Tarjoatteko ensimmäisenä Keski-Suomen alueen tuotteita?

Oletteko itse tai asiakkaanne ulkomailla erikoistunut joihinkin matkailun osa-alueisiin? (ryhmät, incentive-matkailu, harrastematkat, luontomatkat?)

Matkailumarkkinoista

Mitä tuotteita nyt kysytään tuntemillanne markkina-alueilla? Miten nykyinen tarjonta tyydyttää kysyntää? Miten tarjontaa tulisi kehittää?

Millaiseksi arvioitte kysynnän tulevan kehityksen eri markkina-alueilla?

- Mihin matkailuyrittäjien kannattaisi erikoistua?
- Miten matkailua tulisi kehittää Keski-Suomessa?
- Mitä teemoja kannattaisi markkinoida ja tuotteistaa?
- Millainen on markkinoiden ennustettavuus/muutosten sykli?

Millainen on oma kilpailuasemanne?

- Mitkä jakelukanavat koette kilpailijoiksenne?

Miten uskotte suoramyynnin kehittyvän internetissä? (eri palvelut ja markkina-alueet)

- Koetteko sähköisen kaupankäynnin uhkana vai mahdollisuutena yrityksenne toiminnalle?

2(3)

Millaisia muutoksia ennakoitte asiakkaiden ostotottumuksiin?

- Millaista palvelua kohderyhmät odottavat myyntikanavalta?
- Palveleeko suoramyynä vai välittäjä asiakkaita paremmin?
- Onko tässä eroja eri asiakasryhmien välillä ja miksi näin?

Mitkä ovat tärkeimmät vahvuutenne ja toisaalta heikkoutenne matkailuyrittäjän ja ulkomaisen kumppaninne kannalta muihin jakelukanavaratkaisuihin verrattuna?

Harjoitetaanko yhteistyötä eri incoming-toimistojen välillä?

Incoming-matkatoimisto jakelukanavan osana

Mitä työvaiheita sisältyy tuotteen saattamiseksi tietyn maan markkinoille?

- Käytännön toteutus
- Mitkä ovat osapuolten tehtävät?

Mitä tuotteilta ja palveluilta odotetaan?

- Millainen on tuote, jota jälleenmyyjänä haluaisitte välittää?
- Missä olisi kehittämistarpeita ja parantamisen varaa?
- Miten kulttuurierot vaikuttavat palveluodotuksiin?
- Millaista koulutusta yrittäjät tarvitsisivat?

Keskeiset jälleenmyyntisuhdetta säätelevät ehdot?

Miten myyntipalkkionne määräytyy? Mitä kustannuksia matkailuyrittäjälle syntyy kokonaisuudessaan tästä jakelukanavaratkaisusta?

Miten arvioitte yrityksenne myyntitavoitteiden toteutumista (myynnin kehitys eri tuotteiden ja maiden osalta, ulkomaan kontaktien määrä, kustannukset...)?

Jakeluyhteistyön mahdollisuudet järvimatkailuyritysten ja incoming-toimiston välillä

Millaiset ovat yrityksen kasvutavoitteet? Mihin toimintaa on tarkoitus laajentaa? Mitkä olisivat mahdollisia uusia markkina-alueita ja uusia tuotteita?

Tunnettekko Jämsän seudun järvimatkailutuotteita ja matkailuyrityksiä?

- Miten arvioitte sitä? (hinta-laatu-suhde, innovatiivisuus ym.)

Oletteko kiinnostunut seudulla tarjolla olevista tuotteista ja uskotteko niille löytyvän kysyntää nykyisillä markkina-alueillanne?

Onko Jämsän seudun matkailuyritysten kanssa jo toimivia liikesuhteita ja millaisena näette mahdollisuudet solmia uusia liikesuhteita?

Onko yhteistyössä yrittäjien kanssa ollut ongelmia? Onko yhteistyö päätynyt ja miksi?

3(3)

- Kilpailija alueella? Ei ole korkeatasoisia tuotteita? Voitaisiinko koulutuksella vaikuttaa? Yrittäjien haluttomuus? Kielitaidottomuus? Onko kulttuurieroilla ollut merkitystä?

Millaisia ovat yhteistyön solmimisen edellytykset?

- Millaisia tuotteita, miten paljon, millaisin sopimusehdoin, myyntipalkkio, markkinointivastuu...?

Liite 4: Kysely

1 (2)

KYSELY JÄMSÄN SEUDUN MATKAILUYRITYKSIÄ

1. Mitä medioita käytätte markkinoinnissa?	(x) Koti- maassa	Ulko- mailla
oma esite		
lehtimainonta: _____		
sähköiset viestimet (omat kotisivut, seutusivut, ym.)		
messut: _____ _____		
myyntitilaisuudet: _____ _____		
vip-tilaisuudet		
markkinointiprojektit / hankkeet		
radiomainonta		
tv-mainonta		
joku muu, mikä? _____		

2. Mihin seuraavista myynti- ja markkinointi-tapahtumista olette osallistuneet?	(x)
Suoma ry:n tuotetorit/myyntikierrros	
Keski-Suomen myyntikierrrokset	
Finland Purpuri –myyntitapahtuma	
Matka-messut	
Venemessut	
Vaihda Vapaalle –messut / Jämsä	
Erämessut / Riihimäki	
Sihteeri- ja assistentti –messut	
Kotimaan ryhmämyyntipäivät	
Osaava nainen / Turku	
Retkikohdepäivät / Jyväskylä	
Elma-messut	
Vapaapäivät / Jyväskylä	
Keski-Suomen matkailu esittäytyy Helsingissä (Wanha Satama v. 2000)	
joku muu, mikä? _____	

3. Missä seuraavista matkailujulkaisuista yrityksenne on (ollut) mukana?		(x)
kuntakohtainen matkailuesite (jos on)		
Seutuesite		
Himos-esite		
Keski-Suomen matkailuesitteet (eng, ru, sa, ra, ve) Holiday in Central Finland		
Loma-Suomi kesä		
Loma-Suomi talvi		
Suomi-katalogi (MEK)		
Winter Wonderland		
MEK:in aktiviteettiesitteet (Kotimaan luontoelämyksiä) kalastus, pyöräily, vaellus, eräretkeily		
Finland Handbook		
Suomi-opas		
STN-matkaopas		
Suomen Majoitusliikkeet		
Tule maalle Keski-Suomeen		
Veneilykesä		
Jyväskylän veneseuran vuosikirja		
Kalastuspaikkaopas		
Ryhmämatkaopas		
Koillis-Hämeen kesäliite		
Tapahtumakalenterit		
joku muu, mikä? _____		

4. Mitä seuraavista myyntikanavista käytätte?			(x)
	Koti- maassa	Ulko- maille	
suora (ei välittäjää)			
myyntihenkilö			
incoming-toimisto			
matkanjärjestäjä			
matkatoimisto			
alueorganisaatio			
suuralueorganisaatio			
liikenneyhtiö			
joku muu, mikä? _____			
