

Hannu Nevala

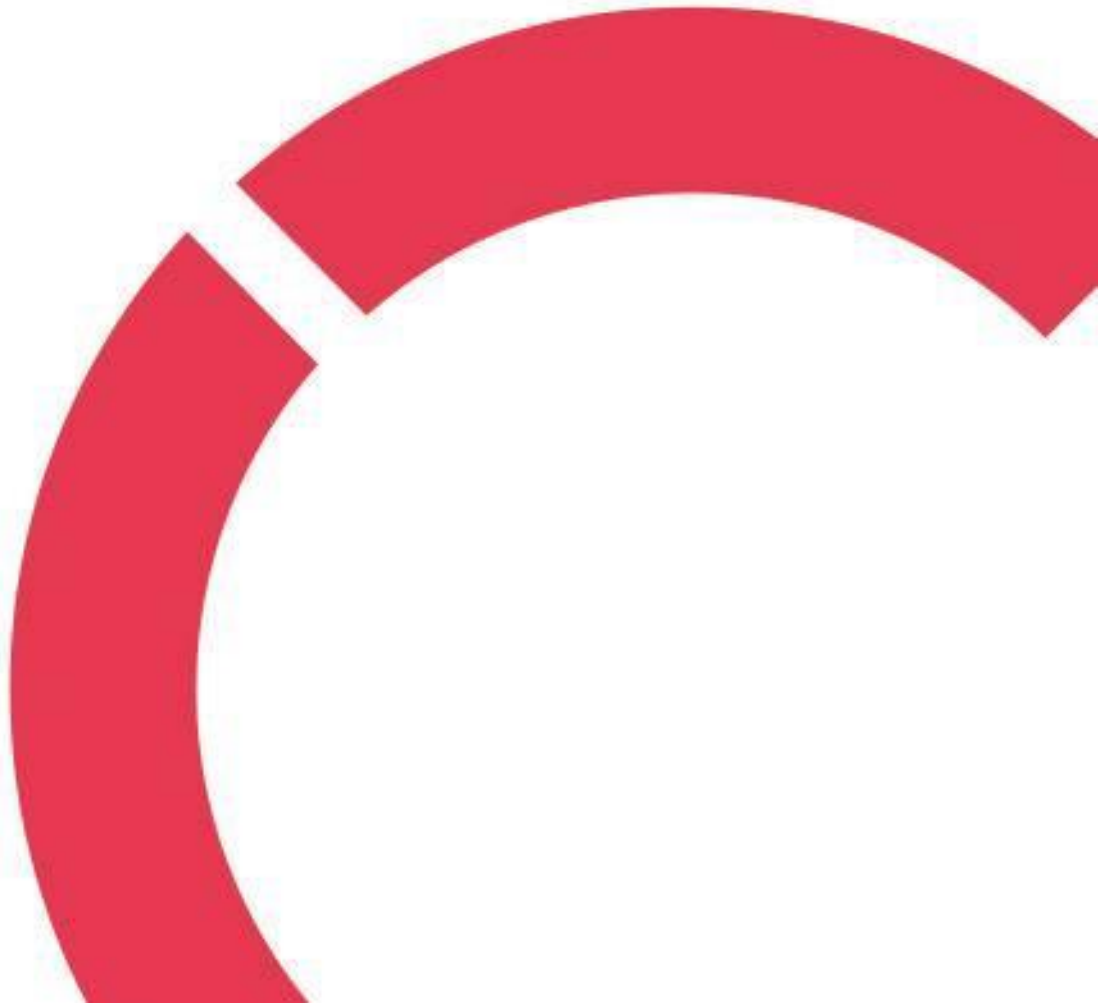
**LIIKETOIMINTAMALLIN LUOMINEN UUELLE MAJOITUS-
KONSEPTILLE**

Opinnäytetyö

CENTRIA-AMMATTIKORKEAKOULU

Liiketalouden ylempi AMK-tutkinto, Liiketoimintaosaaminen

Toukokuu 2022



TIIVISTELMÄ OPINNÄYTETYÖSTÄ

Centria-ammattikorkeakoulu	Aika Toukokuu 2022	Tekijä/tekijät Hannu Nevala
Koulutus Liiketalouden ylempi AMK-tutkinto, Liiketoimintaosaaminen		<input type="checkbox"/> AMK <input checked="" type="checkbox"/> YAMK
Työn nimi LIIKETOIMINTAMALLIN LUOMINEN UUELLE MAJOITUSKONSEPTILLE		
Työn ohjaaja Katarina Broman		Sivumäärä 52
Työelämäohjaaja		
<p>Majoitusta tarjoavien yritysten tarjonta on melko vakiintunutta, eikä liiketoiminnasta löydy paljoakaan eroavaisuuksia. Hotellihuoneen ja majoituksen rooli nähdään varsin perinteisenä palvelun muotona. Matkailijoiden keskuudessa suosiotaan kasvattavat uudenlaiset majoitusmuodot, kuten lasi-iglut, jäämökkit, lumihotellit sekä niin sanotut glamping-teltat ja erilaiset majat. Kuluttajat hakevat elämyksiä ja uusia kokemuksia myös majoituksesta. Majoitus ei ole enää vain yöpymistä varten.</p> <p>Opinnäytetyön tavoitteena oli kerätä yhteen pienen ydinryhmän muodostamat ideat ja näkemykset uuden ja teemoitetun majoituskonseptin alustavan liiketoimintamallin muodostamiseksi sekä jatkosuunnittelun pohjaksi. Tavoitteena oli myös saada näkyväksi teemojen tarjoamat erilaistamisen mahdollisuudet sekä selvittää luoko malli kilpailuetua muihin matkailukohteisiin nähden. Työ rajattiin käsittelemään pelkästään majoitukseen liittyvää kehittämistoimintaa eikä mahdollisia muita oheispalveluja.</p> <p>Tehtävässä hyödynnettiin Alexander Osterwalderin ja Yves Pigneurin kehittämää Business Model Canvasia. Liiketoimintamallin analyysissä käytettiin Sinisen meren strategiaan liittyvää nelikenttämallia sekä siitä johdettavaa strategiaprofiilia. Teoreettinen tietoperusta keskittyi matkailutoimialan muutoksiin, trendeihin, tulevaisuuden kehityssuuntiin sekä Business Model Canvasin ja Sinisen meren strategiaa käsittelevään kirjallisuuteen.</p> <p>Opinnäytetyön avulla muodostettiin alkuvaiheen liiketoimintamalli, jonka avulla saatiin näkyväksi kaikki suunnitellun liiketoiminnan keskeiset osa-alueet. Sinisen meren arvokäyrän neljä kysymystä sekä strategiaprofiili nostivat esiin toiminnan vahvuudet ja kilpailuedut muihin majoituskonsepteihin nähden. Tulosten kautta pystyttiin huomaamaan toiminnan jatkojalostamiseen liittyvät keskeiset kohdat sekä muodostamaan erilaisia tulevaisuuden kehityssuuntia.</p>		

Asiasanat Business model canvas, kehittäminen, liiketoimintamalli, liiketoimintastrategia, matkailu, Sinisen meren strategia
--

ABSTRACT

Centria University of Applied Sciences	Date May 2022	Author Hannu Nevala
Degree programme Master of Business Administration, Business Competence		
Name of thesis CREATING A BUSINESS MODEL FOR A NEW ACCOMMODATION CONCEPT		
Centria supervisor Katarina Broman	Pages 52	
Instructor representing commissioning institution or company		
<p>The supply of accommodation companies is fairly well established and there are not many differences in the business. The role of hotel room and accommodation is seen as a rather traditional form of service. New types of accommodation, such as glass igloos, ice cabins, snow hotels and so-called glamping tents and various huts, are gaining popularity among tourists. Consumers are also looking for once-in-a-lifetime experiences and other new experiences in accommodation. Accommodation is no longer just for overnight stays.</p> <p>The aim of the thesis was to bring together the ideas and views formed by a small core group to form a preliminary business model for a new and themed accommodation concept and as a basis for further planning. The aim was also to make visible the possibilities of differentiation offered by the themes and to find out the competitive advantage of the model compared to other tourist destinations. The work was limited to accommodation-related development activities and not to any other ancillary services.</p> <p>The task utilized the Business Model Canvas developed by Alexander Osterwalder and Yves Pigneur. The four-field model related to the Blue ocean strategy and the strategy profile based on it were used in the analysis of the business model.</p> <p>The theoretical framework focused on changes and future trends in the tourism industry, and the literature on Business Model Canvas and Blue ocean strategy.</p> <p>With the help of the thesis, an initial business model was formed, which was used to reveal all the key aspects of the planned business. The four questions of the Blue oceans value curve as well as the strategy profile highlighted the strengths and competitive advantages of the operation over other accommodation concepts. Through the results, it was possible to identify the key points related to the further processing of operations and to form various future trends.</p>		
Key words Business model, business model canvas, Business strategy, developed, travel, Blue ocean strategy		

KÄSITTEIDEN MÄÄRITTELY

BUSINESS FINLAND

Suomalainen julkinen toimija, joka edistää matkailua ja investointeja Suomeen innovaatorahoituksella sekä kansainvälistymispalveluilla.

BUSINESS MODEL CANVAS

Yrityksen liiketoimintamallin hahmottamiseen tarkoitettu visuaalinen työkalu

COVID-19

Vuonna 2019 alkanut maailmanlaajuinen epidemia, jonka tavallisia oireita oli muun muassa kuume, yskä, lihaskivut ja ripuli.

IMMERSIIVISYYS, IMMERSIO

Kokemus, jossa ihminen syventyy johonkin tekemiseen niin, että hän ei enää tiedosta tekemisen ulkopuolista maailmaa.

360-KUVA TAI VIDEO

Kuvausmuoto, joka ulottuu 360-astetta katsojan ympärille, eli kuvassa ei katsetta kohdenneta tiettyyn kohtaan, vaan katsoja voi itse määrittellä mihin suuntaan haluaa katseen kohdistaa pyöriessään 360-astetta ympäri.

LIIKETOIMINTAMALLI

Malli kuvaa tiivistetysti mitä yritys tekee, millaisia palveluita se tuottaa ja miten yritys toimii.

LISÄTTY TODELLISUUS, AR

Tapa sisällyttää digitaalista sisältöä reaalinäkymään.

SINISEN MEREN STRATEGIA

Strategiateoria ja konsepti, jonka tavoite on luoda yritykselle uusia markkina-alueita, jossa tärkein kilpailu tekijä ei ole tuotteen tai palvelun hinta.

TILASTOKESKUS

Suomen valtion virasto, joka tarjoaa tilastoja ja tilastotieteen asiantuntemusta

VIRTUAALITODELLISUUS, VR

Keinotekoinen, simuloitu digitaalinen ympäristö, jolla muodostetaan keinotekoinen läsnäolon tunne

TIIVISTELMÄ
ABSTRACT
KÄSITTEIDEN MÄÄRITTELY
SISÄLLYS

1 JOHDANTO	1
2 MATKAILU TOIMIALANA SUOMESSA	3
2.1 Matkailun toimialaluokitus.....	3
2.2 Matkailun taloudellinen merkitys ja vaikutus Suomessa	4
3 MATKAILUN TRENDIT	7
3.1 Maailmanlaajuisten epidemioiden vaikutukset matkailuun.....	8
3.2 Matkailun digitalisaatio	9
3.3 Ympäristötietoisuus ja kestävä kehitys	11
3.4 Majoitustoimintaan liittyviä muita trendejä.....	14
4 LIIKETOIMINTAMALLI	16
4.1 Liiketoimintamallin määrittely	16
4.2 Liiketoimintamallin rooli	18
5 BUSINESS MODEL CANVAS	21
5.1 Arvolupaus ja asiakasvirrat.....	22
5.2 Jakelukanavat ja asiakassuhteet	23
5.3 Tulovirrat ja kustannusrakenne	26
5.4 Avainresurssit ja avaintoiminnot	27
5.5 Avainkumppanit	28
6 SINISEN MEREN STRATEGIA.....	30
6.1 Sinisen meren strategian perusajatus	30
6.2 Arvokäyrän neljä kysymystä	34
6.3 Strategiaprofiili	35
LÄHTEET.....	52
KUVIOT	
KUVIO 1. Digitalisaation murrokset	10
KUVIO 2. Vastuullisen ja kestävä matkailun osa-alueet.....	12
KUVIO 3. Liiketoimintamallin kolmio.....	17
KUVIO 4. Liiketoimintamallin tehtävät.....	18
KUVIO 5. Liiketoimintamallin rooli strategian jalkauttamisessa	19
KUVIO 6. Punaisen ja sinisen meren strategioiden eroavaisuudet.....	31
KUVIO 7. Ei-asiakkaiden kolme kerrostumaa.....	33
KUVIO 8. Sinisen meren neljä peruskysymystä	34
KUVIO 9. NetJetsin strategiaprofiili	37
KUVIO 10. Kehitettävän majoituskonseptin nelikenttä.....	47
KUVIO 11. Kehitettävän majoituskonseptin strategiaprofiili	48

TAULUKOT

TAULUKKO 1. Matkailutoimialojen määritelmä	4
TAULUKKO 2. Matkailun suhdannenäkymät	5
TAULUKKO 3. Business model canvas	21
TAULUKKO 4. Kehitettävän majoituskonseptin liiketoimintakanvaasi	45

1 JOHDANTO

Matkailutoimiala on ollut maailmanlaajuisessa murroksessa jo kahden vuoden ajan. Vuonna 2020 laajalle levinneen COVID-19 koronavirusepidemian alussa suljettiin kaupunkeja ja alueita, myöhemmin myös maiden välisiä rajoja. Kansainvälinen liikenne ja matkustus pysähtyivät lähes täysin. Pandemian edetessä ja jatkuessa kotimaassakin säädettiin poikkeuslakeja, joiden nojalla rajoitettiin ihmisten koontumisia, suljettiin ravintoloita ja majoitustiloja. Kansallinen matkailu alkoi hiipua ja COVID-19 pisti matkailutoimialan polvilleen. Tästä kaikesta on koetettu selvitä säästöillä ja toipua kekseliäisyydellä sekä vyön kiristämällä. Kotimaassa merkittävä osa matkailupalveluita tarjoavista yrityksistä on pieniä, joten selviäminen edellytti kaikkien keinojen käyttämistä. Maailma heräsi jälleen uuteen aikaan helmikuussa 2022. Koronaepidemian vielä vaikuttaessa, aloitti Venäjä sodan Ukrainaa vastaan. Myös tällä tulee olemaan oma vaikutus matkailuun sekä kansainvälisesti että kansallisesti.

Vaikka tilanne on ajankohtainen ja akuutti, niin edellä mainitut asiat eivät kuitenkaan ole tämän opinäytetyön käynnistämisen taustalla. Pieni ydinryhmä on muutaman vuoden ajan villisti ideoinut ja pähkähulluja pohtien koostanut mielessään vahvasti teemallista matkailuattraktiota ja etenkin siihen liittyvää majoituskonseptia. Teeman tarjoamat mahdollisuudet ovat tuntuneet pohjattomilta ja ajatukset eivät ole pysähtyneet edes pilviin, vaan ideat ovat syleilleet koko aurinkokuntaa. Opinäytetyön tarkoitus onkin koota yhteen vielä varsin hajallaan olevia valittuihin teemoihin liittyviä ajatuksia ja muodostaa näistä konkreettinen kokonaisuus, jota voidaan pitää ensimmäisen vaiheen liiketoimintamallina sekä pohjana jatkosuunnitelmille ja tulevaisuuden pohdinnalle. Tavoitteena on myös saada näkyväksi teemojen tarjoamat erilaistamisen mahdollisuudet sekä selvittää luoko malli kilpailuetua muihin matkailukohteisiin nähden. Työ rajataan käsittelemään pelkästään majoitukseen liittyvää kehittämistoimintaa eikä mahdollisia muita oheispalveluja.

Työn lähtökohtainen näkemys liittyy matkailijoiden kasvavaan tarpeeseen löytää uudenlaisia ja elämyksellisempiä majoituskohteita. Viime vuosien aikana suosiotaan ovat kasvattaneet uudenlaiset majoitusmuodot, kuten lasi-iglut, jäämökkit, lumihotellit sekä niin sanotut glamping-teltat ja erilaiset majat. Matkailijat etsivät siis uusia kokemuksia myös majoituksesta. Tältä osin on nähtävissä, että hotellihuoneen tai majoituksen rooli nähdään varsin perinteisenä palvelun muotona ja yritysten tarjonta on melko vakiintunutta, eikä liiketoiminnasta löydy paljoakaan eroavaisuuksia. Tämän lisäksi matkailijoiden asenteet ovat muuttumassa. Vastuullisuus ja ympäristötietoisuus ovat kasvussa. Nämä osaltaan

suosivat lähimatkailun sekä digitaalisten palveluiden kehittymistä. COVID-19 muokkasi myös tulevaisuuden matkailua ja kuluttajien matkustuskäyttäytymistä. Millaisia vaikutuksia tällä kaikella on matkailuliiketoiminnan kehittymiseen, on vielä vaikea arvioida.

Opinnäytetyön teoreettinen tietoperusta pohjautuu aineistoon, jonka kautta perehdyttiin matkailutoimialan trendeihin sekä muutoksiin. Matkailutoimialan poikkeustilasta johtuen pyrkimys on muodostaa yleiskuva toimialaan vaikuttavista tekijöistä sekä kuluttajien käyttäytymisen muutoksista. COVID-19 epidemian tiimoilta ei vielä käytettävissä tietoa viruksen vaikutuksista kotimaiseen matkailukysyntään, joten ajankohtaista tutkimustietoa on etsitty kansainvälisistä tutkimuksista. Muilta osin kuluttajakäyttäytymisen muutoksia tarkasteltiin digitalisaatiota sekä kestävästä kehitystä käsittelevän kirjallisuuden avulla.

Keskeinen työkalu ensimmäisen vaiheen liiketoimintamallin muodostamisessa toimi Alexander Osterwalderin ja Yves Pigneurin kehittämä Business Model Canvas. Mallin analysoinnissa hyödynnettiin sinisen meren strategiaan liittyvän nelikenttämallia sekä siitä johdettavaa strategiaprofiilia. Opinnäytetyön loppuosan teoriaosuudessa käsitelläänkin liiketoimintakanvaasin eri osa-alueita sekä sinisen meren strategiaa. Kirjallisuus rungon muodostavat Alexander Osterwalderin ja Yves Pigneurin Business Model Generation sekä W. Chan Kimin ja Renée Mauborgnen kirjoittamaan Sinisen meren strategiaan. Molempia teoriakokonaisuuksia on täydennetty aihetta käsittelevällä muulla kirjallisuudella.

2 MATKAILU TOIMIALANA SUOMESSA

Matkailu on varsin moniaineksinen toimiala, jonka ympärille nivoutuu useita eri elinkeinotoiminnan aloja. Yhteistä näille kaikille kuitenkin on, että ne palvelevat matkailijoita suoraan tai välillisesti. Matkailutoiminnan ylläpitäminen sekä kehittäminen ja asiakkaiden palveleminen edellyttää laajaa palveluiden tuottajajoukkoa. Tämän lisäksi matkailutoimialaan linkittyy järjestöjä sekä julkisen sektorin toimijoita, joilla on oma rooli esimerkiksi puitteiden luomisessa sekä henkilöresurssien muodossa. Voidaan todeta, että matkailuala käsitteenä on huomattavasti laajempi, mutta myös epämääräisempi kokonaisuus. (Kilpijärvi & Aho 2013, 30.) Aluetaloudellisesti matkailulla on merkittävä rooli synnyttäessä työpaikkoja ja kerryttämällä uusia tulovirtoja. Nämä argumentit toimivatkin usein perusteluina kunnissa alan merkittävyyttä perusteltaessa. Matkailu on kuitenkin samalla tavalla suhdanneherkkää kuin muukin elinkeinotoiminta ja siihen kytkeytyy sekä positiivisia että negatiivisia vaikutuksia. (Sato-kangas & Vehkaperä 2013, 73.)

2.1 Matkailun toimialaluokitus

Matkailualan taloudellisia vaikutuksia tutkittaessa ja vertailtaessa on huomattava, että tilastoissa matkailuun katsotaan kuuluvan myös matkailusta hyötyviä sekä matkailuun välillisesti linkittyviä toimialoja. Esimerkiksi Tilastokeskus on sisällyttänyt tyypilliseksi matkailun toimialoiksi muun muassa majoituksen, vapaa-ajan asunnoissa asumisen, rautateiden henkilöliikenteen, liikennevälineiden vuokrauksen, tieliikenteen henkilökuljetuksen ja niin edelleen. Nämä alat ovat varsin riippuvaisia matkailusta, mutta myös välttämättömiä alan näkökulmasta. Matkailutoimialan liitännäisiin aloihin Tilastokeskus laskee mukaan myös polttoaineiden kuluttajakaupan. Syynä tähän on matkailijoiden suuri osuus polttoainekaupan kokonaiskuluttajista. (Kilpijärvi & Aho 2013, 31.)

Suomen matkailustrategia 2019–2028 ja toimenpiteet 2019–2023 -raportissa (Työ- ja elinkeinoministeriö 2019, 57) matkailun keskeisiin toimialoihin katsotaan kuuluva muun muassa majoitus- ja ravitsemuspalvelut, henkilöliikenteen palvelut, matkatoimisto- ja matkanjärjestäjien palvelut sekä kulttuuripalvelut, kuten tapahtumat ja erilaiset käyntikohteet. Liitännäiselinkeinoihin puolestaan lasketaan mukaan esimerkiksi kiinteistöhuollon palvelut, päivittäistavara- ja erikoiskauppa, rakentaminen, rakennuttaminen, elintarvikkeiden tuotanto sekä jalostus ja jätehuolto. Toimialalla on vaikutus myös kuntien ja

tulevaisuudessa hyvinvointialueiden tarjoamiin peruspalveluihin, kuten terveydenhuoltoon. TAULUKOSSA 1 kuvataan Tilastokeskuksen käyttämän luokittelun mukaiset matkailulle tyypilliset toimialat.

TAULUKKO 1. Matkailutoimialojen määritelmä (Mukaillen Tilastokeskus 2005)

Majoitustoiminta <ul style="list-style-type: none"> - Hotellit - Leirintäalueet ja muu majoitustoiminta 	Vapaa-ajan asuntojen asuminen <ul style="list-style-type: none"> - Asuntojen vuokraus - Asuntojen ja kiinteistöjen hallinta 	Ravitsemistoiminta <ul style="list-style-type: none"> - Ravintolat, kahvilaravintolat ja ruokakioskit - Olut- ja drinkkibaarit, kahvilat ja kahvibaarit - Henkilöstö- ja laitosruokalat, asiakaspalvelu 	Tieliikenteen henkilökuljetus <ul style="list-style-type: none"> - Muu säännöllinen maitse tapahtuva henkilöliikenne - Taksiliikenne (matkailukysynnästä aiheutuva osuus) - Muu maitse tapahtuva henkilöliikenne (osittain)
Rautateiden henkilöliikenne <ul style="list-style-type: none"> - Rautatieliikenne (henkilöliikenteen osuus) 	Vesiliikenteen henkilökuljetus <ul style="list-style-type: none"> - Vesiliikenne (henkilöliikenteen osuus) 	Lentoliikenteen henkilökuljetus <ul style="list-style-type: none"> - Ilmaliikenne (henkilöliikenteen osuus) 	Henkilöliikenteen tukitoiminta <ul style="list-style-type: none"> - Muu liikennettä palveleva toiminta
Liikennevälineiden ym. Vuokraus <ul style="list-style-type: none"> - Autojen vuokraus - Muiden liikennevälineiden vuokraus - Urheilu- ja liikuntavälineiden vuokraus 	Matkatoimistot ja vastaavat <ul style="list-style-type: none"> - Matkatoimistot ja muu matkailua palveleva toiminta 	Kulttuuripalvelut <ul style="list-style-type: none"> - Virkistys-, kulttuuri- ja urheilutoiminta 	Urheilu- ja virkistystoiminta <ul style="list-style-type: none"> - Virkistys-, kulttuuri- ja urheilutoiminta

2.2 Matkailun taloudellinen merkitys ja vaikutus Suomessa

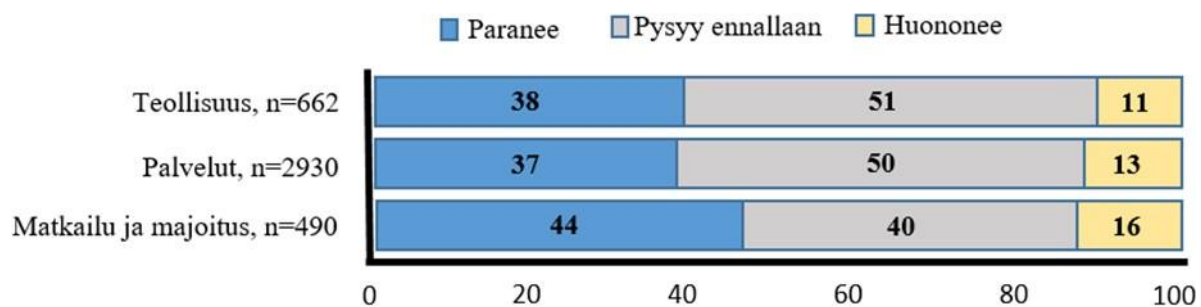
Alan sisäisen yhteistyön kehittäminen ja kansallinen panostus matkailumarkkinointiin ovat nostaneet matkailualan Suomen yhdeksi menestyneimmäksi ja dynaamisemmaksi alaksi. Toimialojen vertailussa suomalaisen matkailuteollisuuden muodostama vaikutus kotimaan talouteen on samaa kokoluokkaa kuin metsäteollisuudella ja jopa suurempaa kuin elintarviketeollisuudella. Menestys matkailumarkkinoilla ja alan liikevaihdon kasvu ovat vaikuttaneet myös investointihalukkuuteen erityisesti majoituspalveluiden rakentamisessa. Suomi on matkailukohteena vielä varsin uusi, joten alalta löytyy vielä käyttämättömiä mahdollisuuksia sekä kasvupotentiaalia. (Suomen Yrittäjät ry 2019.) Alan merkittävyyttä ja vaikuttavuutta ovat osaltaan kehittäneet myös kansainväliset artikkelit ja tunnustukset, joissa Suomea esitellään eksoottisena kohteena, etenkin talvella, jolloin Lappi ja Joulupukki toimivat merkittävänä vetovoimatekijöinä ulkomaisille matkajille. Usein näissä artikkeleissa nousee esille erityisesti erikoismajoitukset kuten erilaiset iglut.

Työ- ja elinkeinoministeriön julkaiseman tilastokeskuksen alueellisen matkailutilinpidon pohjalta laaditun toimialaraportin mukaan Suomen kansantalouden näkökulmasta matkailutoimialalla on varsin

keskeinen ja edelleen kasvava rooli. Vuonna 2019 matkailukysyntä oli 16,3 miljardia euroa ja matkailun osuus Suomen bruttokansantuotteesta oli noin 2,7 prosenttia. Suomen kokonaismatkailusta kotimaanmatkailun osuus on noin 67 prosenttia ja kokonaiskysynnästä kotimaisten matkailijoiden osuus on 11 miljardia euroa. (Nurmi 2021, 11–12.) Tilastojen mukaan suomalaiset tekevät kotimaassa reilut 30 miljoonaa matkaa, jotka sisältävät yöpymisen. Tästä määrästä noin kaksi kolmasosaa ovat niin sanotusti ilmaismajoituksen sisältäviä matkoja, kuten mökki- tai vierailumatkoja tuttavien ja ystävien luona. (WSP Finland Oy 2019, 21.) Kotimaisella matkailulla on siis merkittävä asema yritysten liiketuksen muodostamisessa. Kansantaloudellisestikin matkailutoimialaa voidaan pitää varsin merkittävänä. Vuoden 2019 tilaston mukaan alalle työllistyi noin 154 000 henkilöä. Tämä on lähes 6 % kaikista työllisistä. (Nurmi 2021, 18.)

Alla oleva TAULUKKO 2 osoittaa, että myös matkailutoimialan yleiset suhdannenäkymät ovat vertailutoimialoihin nähden jonkin verran myönteisemmät. COVID-19 pandemian pidentyminen ei ole madaltanut matkailutoimijoiden odotuksia tulevasta, vaan paranemista odottavien osuus on kaksinkertaistunut vuodesta 2018. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2021, 67.) Alan toimijoiden positiiviset odotukset ja näkemykset edesauttavat yrityksiä jaksamaan pandemiasta huolimatta ja suunnittelemaan toimintaa sekä investointeja pidemmällä aikajaksolla. Alan taloudellinen merkitys ja vaikuttavuus pysyvät siis vahvana myös tulevaisuudessa.

TAULUKKO 2. Matkailun suhdannenäkymät (mukaillen Työ- ja elinkeinoministeriö 2021, 7)



Pk-toimialaraportin mukaan työllistämisedotukset ovat myös yrityksissä parantuneet koko maassa syksyn 2021 aikana, kun tilannetta verrataan kevään kyselyyn. Vastaajista 20 % arvioi, että seuraavan vuoden aikana henkilöstön määrä kasvaa ja ainoastaan 8 % arvioi määrän pienentyvän. Positiivisimmat odotukset ovat teollisuudessa, jossa vastaajista 28 % arvioi henkilökunnan tarpeen kasvavan seuraavan vuoden aikana. Matkailu- ja majoitusosalalla vastaava luku on 21 %. Positiivista kehittymistä on tapahtunut myös henkilökunnan pienentämistä odottavien osuudessa. Keväällä 2021 määrä oli 30 % ja

syksyllä 14 %. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2021, 6.) Kokonaisuudessaan matkailualalla tulevaisuus nähdään varsin hyvänä. Koronaepidemian helpottaessa alalle tarvitaan jälleen osaavaa työvoimaa, jota tarvitaan kasvavien asiakasvirtojen palvelemiseen ja yritysten elinvoimaisuuden kehittämiseen

3 MATKAILUN TRENDIT

Euroopan taloudellisen yhteistyöjärjestön (OECD) matkailukomitea on määritellyt neljä merkittävää matkailuun liittyvää trendiä, jotka tulevat vaikuttamaan koko matkailutoimialan kehitykseen vuoteen 2040 mennessä. Matkailijamäärät tulevat edelleenkin kasvamaan ja uudet sukupolvet edellyttävät uudenlaisia viestintämuotoja. Nuoremmat esimerkiksi käyttävät matkojensa suunnitteluun enemmän sosiaalisen median kanavia kuin vanhemmat sukupolvet. Toinen, yksi ehkäpä merkittävin muutoksia aiheuttava trendi liittyy kestäväan matkailuun. Uudet sukupolvet ovat tietoisempia kestäväan kasvun merkityksestä, joka edellyttää matkailualallakin siirtymistä matalahiilisempään ja resurssitehokkaampaan ajatteluun sekä toimintaan. Kolmas megatrendi liittyy uusiin teknologioihin, kuten esimerkiksi digialustat, autonomiset ajoneuvot, jotka edelleen tehostavat liikkumista ja helpottavat kohteiden saavutettavuutta. Neljäs trendi liittyy liikkumisen turvallisuuteen ja muun muassa tulli- ja viisumitoimenpiteiden kehittämiseen. (Jänkä 2019, 46–47.)

Haastateltaessa kotimaan matkailun alue- ja kehitysorganisaatioiden edustajia voidaan nähdä samankaltaisia näkemyksiä toimialan trendeistä. Vastaajien mielestä erityisesti ilmastonmuutos nähtiin keskeisenä trendinä, jolla on myös positiivinen vaikutus kotimaan matkailun kysyntään. Vastuullisuus muuttaa matkailupäätöksiä ja siirtää kysyntää ulkomaanmatkailusta kotimaankohteisiin. Lähimatkailun lisäksi vastaajat nostivat esiin maata pitkin matkustamisen ilmiön, jossa vähennetään lentomatkustamista ja suositaan ympäristöystävällisempiä matkustusmuotoja, kuten junia ja busseja. Tämä tukee trendiä hiilidioksidipäästöjen vähentämisestä sekä ekologisemmasta matkailusta. Haastatteluissa nousi esille trendi, joka liittyy suomalaiseen luonto- ja hyvinvointimatkailuun niin sanottuna lifestyle-ilmiönä. Etenkin nuorten parissa esille nousevat ulkona tapahtuvat aktiviteetit ja extreme-kokemusten hankkiminen. (WSP Finland Oy 2019, 44.)

Business Finlandin alaisuudessa toimivan Visit Finlandin ennakoititiimi on yhdessä kansainvälisen verkoston kanssa listannut matkailualan muutostrendejä ja heikkoja signaaleja, jotka vaikuttavat matkailun kehitykseen houkuteltaessa ulkolaisia matkailijoita Suomeen. Kolme keskeistä teemaa kehitettäessä ja markkinoidessa matkailutuotteita ovat: Digitalisaatio ja teknologia, kestävä matkailu sekä luontomatkailu. Digitalisaation keskeinen rooli on helpottaa asiakasta löytämään ja saamaan helpommin sekä nopeammin haluamansa tuotteet ja siihen liittyvän informaation. Vastuullinen kuluttaja puolestaan huomioi valintojensa vaikutukset ympäristöön sekä matkustusalueen sosiaaliseen hyvinvointiin.

He myös pyrkivät suosimaan yrityksiä, jotka omalla toiminnallaan edistävät näitä vaikutuksia. (Visit Finland 2021, 2–10.)

3.1 Maailmanlaajuisten epidemioiden vaikutukset matkailuun

COVID-19 pandemia on vaikuttanut matkailuun enemmän kuin mikään muu yksittäinen asia lähimpien kymmenien vuosien aikana. Pandemian pitkittyessä terveys ja turvallisuus ovat nousseet keskustelun keskiöön myös matkailutoimialalla. Matkakohteiden valintaan jatkossa tulee vaikuttamaan, hinnan ohella, muun muassa kohteen hygienia sekä luottamus paikallisiin viranomaisiin oikean ja ajantasaisen tiedon saamiseksi erilaisissa kriisitilanteissa. Matkailijat alkavat valita kohteita, joissa eri toimijat tekevät yhteistyötä terveysturvallisen matkakokemuksen rakentamiseksi. Matkailijoiden ja paikallisten toimijoiden välinen luottamus tulee olemaan merkittävässä roolissa matkailutoimialan elpymisessä. Matkailijoiden käyttäytymiseen tulevaisuudessa vaikuttaa myös pelko jumiin jäämisestä matkakohteessa sekä karanteerirajoitukset. (World travel & tourism council 2020, 15–16.) COVID-19 nosti myös esiin terveydenhuoltoon liittyvän infrastruktuurin puutteet sekä tiedonvälitykseen liittyvät ongelmat eri maissa.

COVID-19 pandemia on vaikuttanut matkailijoiden käyttäytymiseen ja hygieniaan liittyviin odotuksiin kohteissa. Matkailijat haluavat minimoida fyysiset kosketukset muiden ihmisten sekä eri pintojen ja laitteiden kanssa. Tämä vaikuttaa myös muutokseen maksamisessa sekä maksutavoissa. Ihmiset välttävät käteisen rahan käyttöä ja suosivat kortti- ja lähimaksamista juurikin turvallisuus sekä hygienia-syistä. Kosketuspintojen käytön väheneminen edellyttää matkailualan toimijoilta niin sanottua digiloikkaa, jossa asiakkaat pääsevät omilla laitteillaan tekemään sisäänkirjautumisia sekä hoitamaan maksuja. (World travel & tourism council 2020, 20.) COVID-19 on muuttanut tapamme tehdä ostoksia ja kommunikoida. Monet ovat huolissaan tartuntariskeistä ruuhkaisissa paikoissa ja poistuvat kotoaan tekemään vain välttämättömiä ostoksia. Ihmiset ovat huolissaan tartuntariskeistä julkisilla paikoilla. Kuluttajien käyttäytymisen muutoksella on valtava sosiaalinen ja taloudellinen vaikutus, joka asettaa haasteita myös yrityksille, brändeille ja päätöksentekijöille. Fyysinen ja sosiaalinen etäisyys on kasvatanut ihmisten sosiaalisen median käyttöä lähes 20 % pandemian aikana. (Chauhan & Shah 2020, 3,5.)

COVID-19 pandemian vaikutuksesta matkailijat välttelevät niin sanottuja massaturismikohteita ja ryhmämatkoja, jossa oleillaan lähietäisyydellä muiden matkailijoiden kanssa. Halu osallistua perinteisille

ryhmämatkoille vähenee ja panostus omatoimimatkailuun sekä kokemusten etsimiseen kasvaa. Matkailijat myös hakeutuvat vähäriskisimmille alueille ja alkavat suosia kotimaansa kohteita. Turvallisuuden liittyvä imago tulee olemaan kilpailutekijä matkakohteille. (Kusumaningrum & Wachyuni 2020a, 37.) Maailmanlaajuinen pandemia on vähentänyt merkittävästi ihmisten halukkuutta tehdä matkoja. Kyselyjen mukaan kuitenkin peräti 78 % vastaajista aikoo matkustaa pandemian jälkeen ja kysyttäessä matkakohteen valintaa, niin peräti 52 % ilmaisi halukkuuden matkailla kotimaan kohteissa ja vain 3 % vastaajista haluaa vierailulla ulkomailla. (Kusumaningrum & Wachyuni 2020b, 71). COVID-19 toimii myös esimerkkinä siitä, miten maailmanlaajuinen pandemia vaikuttaa ihmisten matkustuskäyttäytymiseen ja jättänee myös pysyviä uusia käyttäytymismalleja.

3.2 Matkailun digitalisaatio

Pesonen (2020, 69) nostaa esille, miten jo nyt vietämme päivästäme ison osan katsoen eri älylaitteiden ruutua ja miten nämä ovat vakiinnuttaneet paikkansa ihmisten arjessa. Tämän muutoksen vaikutus myös matkailualan yritysten toimintaan on merkittävä. Yrityksen tulisi olla siellä missä asiakaskin, eli verkossa. Digitaaliset kanavat ja sovellukset tarjoavat yrityksille mahdollisuudet tavoittaa ja palvelulla asiakasta uusissa ympäristöissä. Tämä tarjoaa tapoja erottautua kilpailijoista ja luoda elämyksiä, joita muut eivät vielä tarjoa. Kyse ei ole vain erottautumisesta kilpailijoista, vaan myös mahdollisuudesta periä katteellisesti parempaa hintaa uusista palvelusta. Digitaalisuuteen liittyy myös vahvuus olla yhteydessä asiakkaisiin ennen matkaa, matkan aikana sekä matkan jälkeen.

Globaali alustatalous, matkailualan digitalisoituminen, yhdessä kuluttajakäyttäytymisen muutoksen kanssa, edellyttävät kotimaisiakin matkailuyrityksiä uudistumaan ja rakentamaan osaamistaan digitalisaation hyödyntämisessä. Digitalisaatio tulee vaikuttamaan myös yritysten liiketoimintamalleihin sekä asiakassuhteiden syntymiseen ja hoitamiseen. Jo tällä hetkellä Suomelle tärkeillä matkailumarkkinoilla merkittävä osa matkailuun liittyvistä hauista tehdään eri digikanavissa. Tämä kehityssuunta todennäköisesti vahvistuu ja edellyttää palveluiden paketoitua tavalla, joka helpottaa kuluttajien matkapäätöksen tekemistä. (Jänkälä 2019, 41.) Digitaalisuus ja teknologinen kehitys muuttaa ja on jo muuttanut tapamme elää, työskennellä ja matkustaa. Samat asiat muotoilevat myös matkailua liiketoimintana. Digitaalisuus mielletään liittyvän enemmänkin sähköisen kaupankäynnin tekemiseen, kuin keinoihin tavoitella ja saavuttaa uusia asiakkaita ja rakentaa brändiä. Uusista digitaalisista muodoista esimerkiksi virtuaalisuus ja lisätty todellisuus luovat uudenlaisia mahdollisuuksia tuottaa, räätälöidä sekä toimittaa palveluita asiakkaille. (OECD 2020, 60.)

Digitalisaatio muuttaa maailmaa tavalla, jossa vanhaan ei ole paluuta. Muutos tapahtuu osin pienin askelin ja osin murroksina, jolloin uudet toimintatavat ja -mallit ovatkin erilaisia kuin mihin aiemmin olemme tottuneet. Digitalisaation aiheuttaman murroksen haasteena on, että samaan aikaan tulisi luopua vanhoista, totutuista toimintamalleista ja samaan aikaan oppia ja rakentaa täysin uudenlaisia käytäntöjä. Vaikka muutosvauhti tuntuu jo nyt nopealta, niin todennäköisesti suurimmat muutokset ovat edessäpäin. Digitalisaatio ravisuttaa kaikkia toimialoja ja vaikuttaa yritysten tapoihin myydä, markkinoida sekä tuottaa asiakaskokemuksia ja -palveluita. Tässä murroksessa monet asiat kietoutuvat toisiinsa ja muuttavat yritysten toimintaympäristöä rajummin kuin mikään muu asia vuosikymmeniin. KUVION 1 mukaisesti murros voidaan jakaa kolmeen osa-alueeseen, asiakaskäyttäjytymisen, teknologian ja markkinoiden murrokseen. (Ilmarinen & Koskela 2015, 51–52.)



KUVIO 1. Digitalisaation murrokset (mukaiillen Ilmarinen & Koskela 2015, 52)

Asiakaskäyttäjytymisen murroksessa keskeisintä yrityksille on oppia asiakkaiden tavoille käyttäjytymisen muuttuessa. Kuluttajat hakevat päätöstensä taustalle tietoa sekä jakavat kokemuksia ja ostavat palveluita verkosta. Enenevissä määrin asiakas tekee päätöksen miten, missä ja milloin tämä haluaa asioida yritysten kanssa. Palvelut tulee olla saatavilla jokaisena päivänä kellon ympäri eri päätelaitteilla. Teknologisen murroksen taustalla on laitteiden ja yhteyksien tehokkuuden, nopeuksien sekä älykkyyden kehittyminen. Nopeat yhteydet sekä laitteiden kapasiteetin kehittyminen arkipäiväistävät isojen datamassojen siirtämisen ja reaaliaikaisen käytön. Markkinoiden murroksessa globaalille kilpailulle altistuvat myös paikalliset toimijat. Digitalisaation ansiosta kuluttajilla on yhtä helppoa ostaa tuote läheltä tai toiselta puolelta maapalloa. Näin syntyy uutta kilpailua, mutta samalla kaikille toimijoille avautuu mahdollisuus laajentaa uusille markkinoille. (Ilmarinen & Koskela 2015, 53–68.) Digitalisaatiota ei voitane enää pitää tulevaisuuden trendinä, vaan jo käynnissä olevana murroksena. Trendinä

asiaa voidaan kuitenkin tarkastella virtuaalis sisältöjen kehittämisen tarpeella ja uusilla asiakkaita osallistavalla digitoiminnalla.

COVID-19 ja sen aiheuttama rajojen sulkeutumisen myötä yleistyi myös niin sanottu nojatuolimat-kailu. Ilmiötä on ylläpitänyt aiemmin muun muassa matkailualan lehdet, kirjat ja televisio. Tänä päivänä nojatuolimat-kailun keskeinen kanava on kuitenkin internet, joka tarjoaa parhaan kokemuksen kytkeytyä ulkomaailmaan. Matkailutoimijoilla on käytössä yhä enemmän virtuaalista sisältöä, jonka avulla asiakkaille tarjotaan niin sanottuja maistiais- matkakohteista, samalla nauttien oman kodin mukavuuksista. (Bunghes 2021, 6.) Nojatuolimat-kailu tarjoaa elämyksellisen ja ekologisen tavan tutustua kohteisiin etukäteen esimerkiksi virtuaalikerroksilla. Tämä voi muuttaa matkustuskäyttäytymistä, etenkin jos matkailun kustannukset tulevaisuudessa nousevat. Fyysisen matkustamisen tarve voi vähentyä jos matkailija pystyy kokemaan kohteen yhtä moniaistillisesti ja elämyksellisesti kuin paikan päälläkin. Toisaalta voidaan nähdä, että virtuaalikokemus saattaakin inspiroida tekemään fyysisen matkan kohteeseen. (Jänkälä 2019, 41.)

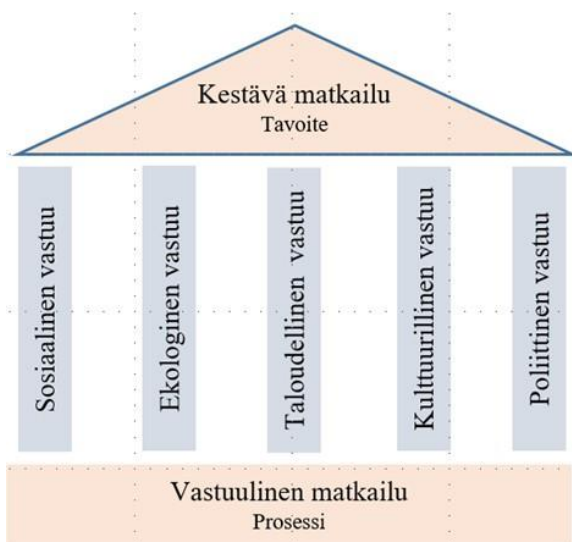
Tuotteiden ostamisen ja palveluiden kuluttamisen siirtyessä verkkoon tulisi näistä kokemuksista kyetä tekemään mahdollisimman elämyksellisiä ja vangitsevia. Tällöin puhutaan immersioista, eli niin sanottuasiakkaan upottamisesta virtuaalimaailmaan. On eri asia olla osana virtuaalitodellisuutta, kuin ai-noastaan katsoa 360-kuvia tai videoita näytön ruudulta, kuin siihen tarkoitettujen VR lasien kautta. Immersion avulla kuluttaja uppoutuu virtuaaliympäristöön niin, että todellisuus ympäriltä hämärtyy. (Olin 2021.) Immersiivisyyden tavoite on kopioida fyysinen ympäristö virtuaalitodellisuuteen, jossa se voidaan tarjota aitona kokemuksena matkustamatta fyysisesti. Suuret, kansainväliset matkailutoimijat miettivätkin, miten matkailijat voidaan lähitulevaisuudessa upottaa virtuaaliseen sisältöön. Joistain matkakohteista on jo olemassa niin sanottu digitaalinen kaksonen, johon voi käydä tutustumassa virtuaalisesti. (Weber-Sabil & Han 2021, 14–15.)

3.3 Ympäristötietoisuus ja kestävä kehitys

Kestävä kehitys voidaan kuvata toiminnaksi, joka ohjaa yhteiskunnallisia muutoksia ja jonka tarkoitus on turvata nykyisille ja tuleville sukupolville mahdollisuudet hyvään elämään. Toiminta on jatkuvaa ja siinä huomioidaan sekä ihmiset, ympäristö että talous tasavertaisesti päätöksien teossa sekä varsinaisessa toiminnassa. Kestävän kehityksen ulottuvaisuudet ovat ekologisen-, taloudellisen- sekä sosiaalisen- ja kulttuurisen kestävyuden vaaliminen. (Ympäristöministeriö.) Kestävä matkailu puolestaan on

toimintaa, jossa tarkastellaan yllä olevien asioiden vaikutukset huomioiden ympäristön, väestön, matkailuyritysten- ja kohteiden sekä matkailijoiden tarpeet. (FCG Suunnittelu ja tekniikka 2018, 2). Kiitetytysti voidaan nähdä, että vastuullinen matkailu on toimintaa, jossa lähtökohtaisesti pyritään välttämään kaikkia negatiivisia vaikutuksia, jotka aiheutuvat toimialasta. Vastuulliseen matkailuun voidaan liittää tavoite, jossa kohteista tehdään parempia asua ja vierailia, joten matkailua tulee aina toteuttaa sekä kehittää tavalla, jossa huomioidaan paikalliset asukkaat ja alueen ympäristö (Veijola, Ilola & Edelheim 2013, 21).

2000-luvulla on yhä enemmän alettu keskustella vastuullisuudesta. Asia on kuitenkin ollut esillä jo teollistumisvaiheen alusta saakka, jolloin puhuttiin yritysten toiminnasta aiheutuvasta vastuusta, joka ulottuu omaa yritystoimintaa laajemmalle. Tällöin puhuttiin esimerkiksi yritys- tai yhteiskuntavastuusta. Sisällöllisesti termit kestävä ja vastuullinen matkailu ovat varsin lähellä toisiaan. Kestävää matkailua voidaan terminä pitää tavoitteena ja vastuullista matkailua on tavoitteeseen pääsemiseksi valittu prosessi ja siihen kuuluvat käytännön toimenpiteet. Vastuullinen ja kestävä matkailu voidaan KUVION 2 mukaisesti jakaa viiden eri vastuu ulottuvuuden avulla, jotka ovat sosiaalinen, kulttuurinen, taloudellinen ja ekologinen sekä poliittinen vastuu. (Veijola ym. 2013, 21–22.) Vastuullisen matkailun portaati -hanke tarkasteli poliittista vastuuta hieman toisin. Hankkeessa nähtiin, että poliittinen vastuu ei olisi oma, erillinen ulottuvuus, vaan muut ulottuvaisuudet läpileikkaava, jolloin se osaltaan vaikuttaa kaikkiin muihin ulottuvaisuuksiin. Täten matkailu nähdään olevan myös poliittista toimintaa. (Dolinsek, Kulusjärvi, Ojala & Tervo-Kankare 2021, 6)



KUVIO 2. Matkailun viisiasteinen vastuullisuus (mukaillen Veijola ym. 2013, 21–24)

Sosiaalisesti vastuullisessa matkailussa pyrkimys on jakaa matkailutoiminnan hyödyt mahdollisimman tasaisesti eri toimijoiden kesken ja että toimialan negatiiviset vaikutukset olisivat mahdollisimman pienet paikallisille yhteisöille. Tämä saavutetaan sillä, että huomioidaan paikalliset yhteisöt ja otetaan nämä mukaan myös matkailun suunnitteluun ja kehittämiseen. Tällä pyritään saamaan matkailun tuottamia positiivisia vaikutuksia hyödyttämään enemmän myös paikallisia asukkaita. Tavoite on työllistää alueen väestöä ja tarjota laadukkaat työolot sekä oikeudenmukaiset palkat. Kulttuurillisesti vastuullisessa matkailussa pyritään edistämään kohdealueen kulttuuriperimän monipuolisuutta arvostamalla paikallista kulttuuria ja arvoja. Toiminnan avulla ymmärretään paremmin eri kulttuurien eroavaisuuksia ja lisätään arvostusta sekä kunnioitusta paikallisen väestön ja matkailijoiden välillä. Tämä voi myös mahdollistaa rakentavaan ja elämykselliseen vuorovaikutukseen paikallisten väestön kanssa. (Veijola ym. 2013, 22.)

Taloudellinen vastuu lähtee ajatuksesta, että yritysten harjoittama liiketoiminta on kannattavaa. Vastuullisesti toimiva yritys palkkaa paikallisia ja tekee hankintoja muilta alueen yrityksiltä. Toiminta synnyttää uusia työpaikkoja sekä toimeentulon mahdollisuuksia. Taloudellisesti vastuullinen toiminta ei omalla toiminnallaan syrjäytä muita elinkeinoja, vaan tarjoaa niin sanotuille hiipuville aloille uusia toimintamuotoja ja mahdollisuuksia. Ekologisessa vastuullisuudessa korostuu luonnonvarojen säilyttäminen sekä negatiivisten ympäristövaikutusten minimointi. Toiminnallisesti tämä näkyy muun muassa jätteiden käsittelyssä ja lajittelussa sekä pienentyneenä veden ja sähkön kulutuksena. Ekologiseen vastuuajatteluun kuuluu myös lähiruoan käytön lisääminen sekä matkailijoiden suorien vaikutusten vähentäminen ympäröivään luontoon. Ekologinen yhteisöllisyys voi vaikuttaa rakentavasti esimerkiksi uusien suojeltavien kohteiden syntymiseen. (Veijola ym. 2013, 23.)

Poliittista vastuuta kantavat poliittiseen ja taloudelliseen toimintaan liittyvät vaikuttajat, joiden tekemät päätökset muokkaavat laaja-alaisesti matkailutoiminnan eri osa-alueita. Toimialaan vaikuttavat ja ohjaavat päätökset tapahtuvat usein muiden päätösten sivutuotteena, mikä vaikeuttaa päätösten vaikuttavuutta ja hallintaa. Poliittinen vastuu voi myös siirtyä toimijoilta toisille. Esimerkiksi vähemmän valtaa omaavat ryhmät voivatkin saada äänensä kuuluviin ja pääsevät osaksi heitä koskevaa päätöksentekoa matkailutoiminnassa, kuten esimerkiksi maankäyttö tai yrittäjyyden edistäminen. Poliittista vastuuta voi kantaa myös yksilötasolla, jolloin vastuu konkretisoituu esimerkiksi matkakohteen valinnassa. Kaikki matkailijat sekä matkailualan kanssa tekemisissä olevat toimijat toteuttavat jollain tasolla mainittuja vastuullisuuden eri ulottuvaisuuksia. (Veijola ym. 2013, 23.)

Matkailijat ovat yhä enemmän ympäristötietoisia, joten ympäristöön liittyvien asioiden huomioiminen matkailutoiminnassa alkaa olla perusedellytys. Kuluttajien majoitusvalinnoissa on jo nyt nähtävissä suuntaus, jossa nämä valitsevat mieluummin majoituksen kohteesta, joka huomioi ympäristöystävällisen toimintamallin. Tulevaisuuden matkailijan ostopäätökseen yhä useammin vaikuttaa miten kestäväksi tämä mieltää matkakohteen tai palveluntarjoajan toiminnan. Valinnassa ei painotu ainoastaan luontoon liittyä kestävyys, vaan myös sosiaaliset, kulttuurilliset sekä taloudelliset näkökulmat. Ympäristötietoisuus trendinä voi lisätä lähimatkailun suosiota kotimaassa, mutta tällä voi olla imagolista merkitystä myös kansainvälisillä markkinoilla. (Jänkälä 2019, 47.)

Yllä mainittuja vastuullisuuden osa-alueita voidaan tukea tuottamalla vastuullisia matkailupalveluita asiakaskeskeisesti sekä matkailun käyttöön liittyvällä turvallisuuden ja esteettömyyden kehittämällä. Turvallisuuskulmat tiedostava palvelurakenne ottaa huomioon myös muun muassa paikallisen pelastusalan ja terveydenhuollon kuormittamisen tarpeet onnettomuus ja tapaturmatilanteissa. Yhteiskunnallinen vakaus sekä sisäinen turvallisuus ovat myös matkailuelinkeinon näkökulmasta merkittäviä kilpailutekijöitä. Tämä konkretisoituu muun muassa korkeatasoisena terveydenhuoltona, liikenteen toimivuutena sekä puhtaana vetenä ja ruokana. Turvallisuuskulmaan voidaan myös liittää vakaat ilmasto-olosuhteet sekä digitalisaation kehittyminen ja sitä kautta palveluiden saavutettavuus. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2019, 38.)

Asiakkaat pitävät matkakohteen vastuullisuutta ja kestäväää toimintaa positiivisena asiana, mutta tämä ei vielä näy suurissa määrin ostokäyttäytymisessä. Edelleen varsin harva valitsee vastuullisesti tuotetun matkailupalvelun. Kestävän kehityksen arvot, jotka arjessa koetaan tärkeiksi, eivät välttämättä ulotu lomamatkojen suunnitteluun, koska kohteiden vastuullinen toiminta ei olekaan tärkeä kriteeri valittaessa matkaa. Vastuullisuus voi kuitenkin toimia ratkaisevana ohjurina vertailtaessa muuten samankaltaisia kohteita keskenään. (Pasanen 2020, 99–100.) Vastuullinen toiminta voi matkailuyrityksen näkökulmasta tuoda merkittäviäkin kustannussäästöjä esimerkiksi energian ja veden kulutuksen sekä hävikin pienentämisellä tai jätehuollon tehostamisella. Tutkimukset ovat myös osoittaneet, että asiakastytyväisyys ja laatutaso on koettu korkeammaksi asiakkaiden taholta. (Business Finland.)

3.4 Majoitustoimintaan liittyviä muita trendejä

Edellä lueteltujen selkeiden matkailutoimialaankin liittyvien trendien lisäksi voidaan nähdä myös muita toimintaa ohjaavia trendejä tai signaaleja. Ammattikorkeakoulu Haaga-Heliassa toimivan

LAB8:n trendiraportti nostaa esille majoitustoiminnan kehittämisen näkökulmasta mielenkiintoisia kehittämissuuntia. Raportin mukaan matkailuyritykset kehittävät elämyksiä yhdessä tieteen eri asiantuntijoiden kanssa. Tällöin matkakokemuksissa korostuu myös oppiminen ja uteliaisuus uusia asioita kohtaan. Yritykset haluavat myös kehittää ja tarjota elämyksellisimpiä sekä normaalista poikkeavia majoituskokemuksia. (LAB8 2021, 9–12.) Tätä niin sanottua tiedematkailua on kehittämässä myös Lapin yliopiston Scientific Tourism –hanke, jossa etsitään tapoja kehittää tieteellisen tiedon käyttöä matkailukokemuksissa. Vuonna 2022 päättyvässä projektissa on tarkoitus muun muassa kehittää esimerkkituotteita sekä tiedematkailun brändiä. Arktisen tiedekeskuksen projektipäällikkö Ari Lahden mukaan tiedematkailu tuottaa kokijalleen uutta ymmärrystä ja mahdollisuuden oppia asioita. Tavoite on kytkeä tiedettä ja matkailua tiiviimmin yhteen ja kehittää uusia toimintatapoja, jossa tiede toimii matkailun tukena viestittäessä tieteen eri osa-alueista elämyksellisellä tavalla. (Lapin yliopisto 2020.)

4 LIIKETOIMINTAMALLI

Markkinoilla toimii monia yrityksiä, joilla on tarjolla erinomaisia tuotteita ja jotka kehittävät jatkuvasti innovatiivisia tuotteita muokkaamalla omia prosessejaan. Tästä huolimatta historiaan on kirjattu lukuisia esimerkkejä yrityksistä, jotka eivät ole selviytyneet innovatiivisista tuotteistaan huolimatta. Voidaan-kin kysyä, miksi niin monet kansainvälisestikin tutut, vahvat yritykset menettivät nopeasti kilpailutunsa? Tuotemerkit, kuten Nixdorf, Agfa tai Kodak ovat häviämässä kokonaan. Syy on varsin yksinkertainen. Nämä yritykset eivät ole pystyneet mukautumaan kuluttajien käyttäytymisen muutoksiin ajoissa ja muokkaamaan liiketoimintamallejaan uudessa toimintaympäristössä. Uudet liiketoimintamallit monesti perustuvatkin aikaisin huomattuihin heikkoihin signaaleihin. Voidaan-kin nähdä, että kilpailua ei käydäkään enää niinkään tuotteiden tai teknologioiden, vaan liiketoimintamallien välillä. (Gassman, Frankenberger & Csik 2015, 1.) Jälkikäteen voitaneen ajatella, että myös Nokian menestys matkapuhelinmarkkinoilla katosi kyvyttömyydestä tulkita ympäristön muutoksia.

4.1 Liiketoimintamallin määrittely

Liiketoimintamalli termiä käytetään varsin yleisesti, mutta sen selkeämpi määrittely on vähäistä. Henry Chesbrough on yhdessä Harvardin emeritusprofessori Richard S. Rosenbloomin kanssa kehittänyt liiketoimintamallista varsin yksinkertaisen määritelmän, jonka mukaan parempi liiketoimintamalli usein päihittää paremman idean ja teknologian (Chesbrough 2007, 12). Osterwalder ja Pigneur (2010, 14) ovat puolestaan kiteyttäneet, että liiketoimintamallin tarkoitus on kuvata kaikki ne perustelut, miten yritys luo, toimittaa ja saavuttaa toiminnassaan arvoa. Spencer (2013 3–4) kuvaa liiketoimintamallia työkaluksi tai viitekehikseksi, jonka avulla selkeytyy miten yritys tuottaa arvoa asiakkailleen ja samalla tekee tulosta. Liiketoimintamallin tarkoitus on luoda arvoa asiakkaiden lisäksi myös yritykselle itselleen. Yrityksen tulee täyttää asiakkaiden tarpeet tavalla, jossa nämä eivät siirry kilpailijoiden asiakkaiksi. Hän myös vertaa liiketoimintamallia linsseihin, joiden tarkoitus on auttaa meitä näkemään ja tarkastelemaan liiketoimintaa selkeämmin. Linssin läpi asioita tarkasteltaessa näemme asioita uudella tavalla.

Aihetta käsittelevässä kirjallisuudessa ei ole löydetty selkeää yhteisymmärrystä mitkä osa-alueet tarkalleen muodostavat liiketoimintamallin. Gassman & Frankenberger & Csik (2015, 2) käyttävät liike-

toimintamallin määrittelyssä KUVION 3 mukaisesti neljää eri ulottuvuutta, jotka ovat kuka, mitä, miten ja arvo. Neljän ulottuvuuden määrittely ja käyttö on helppoa ja samalla riittävä antamaan kuvan liiketoimintamallin sisällöstä. Kuvion keskellä oleva kuka vastaa kysymykseen ketkä ovat yrityksen asiakkaita tai kohderyhmää. Mitä puolestaan kuvaa mitä asiakkaalle tarjotaan. Miten kertoo yrityksen prosessit ja toiminnot sekä niiden organisoinnin, joilla se rakentaa arvolupauksen, eli miten tämä tuottaa tarjoamansa. Arvo selittää miksi valittu liiketoimintamalli on kannattava taloudellisesti. Kamensky (2014, 233) kuvaa kokonaisuutta liiketoiminnan kolmiodraamaksi. Kokonaisuuden ratkaiseminen edellyttää yritykseltä laajojen kokonaisuuksien ymmärtämistä ja hallintaa. Kolmio rakentaminen edellyttää asiakastarpeiden ymmärrystä, yrityksen osaamisen, kilpailun sekä sisäisten ja ulkoisten resurssien hallintaa. Erityisen tärkeää on hallita näiden kaikkien osa-alueiden välistä vuorovaikutusta.



KUVIO 3. Liiketoimintamallin kolmio (mukaillen Gassman ym. 2015, 2)

Hänti (2021, 76) kiteyttää, että liiketoimintamallin keskeinen tehtävä on saada näkyväksi miten yritys toimii ja tekee tulosta. Eli mitä yritys myy ja kenelle, sekä miten suunnittelun ja tuotannon välinen prosessi on toteutettu. Hän myös nostaa esiin, että tällaisessa ajattelussa usein asiakas nähdään perinteisesti kohteena, jolle myydyistä hyödykkeistä yritetään saada enemmän rahaa kuin mitä tuotteen tekeminen maksaa. Jotta toiminta olisi kannattavaa, tulisi yrityksen olla aiempaa enemmän kiinnostuneempi asiakkaiden tarpeista ja toiveista. Menestyvät yritykset tunnistavat jo aikaisessa vaiheessa muutokset asiakkaiden käyttäytymisessä ja pystyvät varhain reagoimaan tarjoten kuluttajille uusia ratkaisuja. Myös Saarelaisen (2013, 10) mukaan liiketoimintamallin kehittämisessä tulisi asiakasta pitää keskiössä, koska yrityksen menestyksen perustuksena on sen kyky tuottaa arvoa asiakkaalle. Asiakkaan kuunteleminen ja ymmärtäminen onkin noussut viime vuosina yritysten johdon asialistalle.

Arvon luominen on varsin keskeinen osa liiketoimintamallia, koska asiakkaan kokema arvo on syy, miksi tämä käyttää tietyn yrityksen tarjoomaa. Valikoiman tuottama arvo tarjoaa ratkaisun asiakkaan ongelmaan ja tyydyttää tämän tarpeet. (Osterwalder & Pigneur 2010, 22.) Liiketoimintamallin avulla saadaan haltuun suurempi osa arvomaisemaa kuin mihin yksittäisellä tuotteella tai palvelulla kyetään. Siksi mallit toimivat laajempien kokonaisratkaisujen tasolla, jossa esimerkiksi kumppanuusverkostot ovat osa arvonluontia. Parhaimmillaan liiketoimintamalli laajentaa arvomaisemaa luoden uutta markkinatilaa ja muokkaa tietyn toimialan luonnetta merkittävästikin. Onnistuessaan uusi malli voi muokata koko yhteiskuntaa. (Santalainen & Baliga 2015, 102.) Chesbrough (2007, 13) jakaa liiketoimintamallin KUVION 4 mukaisesti kuuteen eri parametriin, joidenka avulla voidaan selvittää missä kohtaa liiketoimintaprosessia syntyy uutta arvoa.

LIIKETOIMINTAMALLIN TEHTÄVÄT

1. Selkeytä arvoehdotus, eli mikä on asiakkaalle luotu arvo
2. Tunnista asiakassegmentti, eli asiakkaat joille tarjonnasta on hyötyä ja luo merkitystä
3. Määritä arvoketjun rakenne, jota yritys tarvitsee valikoiman tuottamiseen ja jakeluun. Määritä myös kaikki muut tehtävät, joita tarvitaan arvoketjun muodostamisessa, kuten esim. tavarantoimittajat. Arvoketjun tulee ulottua raaka-ainehankinnasta loppukäyttäjään saakka
4. Määritä toiminnan tulonmuodostuksen mekanismit ja arvioi valikoiman valmistamisen kustannusrakenne sekä tuottomahdollisuus arvoehdotuksen ja arvoketjun perusteella
5. Kuvaa yrityksen asemaa arverkostossa ja tunnista mahdolliset täydentäjät sekä kilpailijat
6. Muotoile kilpailustrategia, jolla yritys saa ja säilyttää etulyöntiaseman kilpailijoihin nähden

KUVIO 4. Liiketoimintamallin tehtävät (mukaillen Chesbrough 2007, 13)

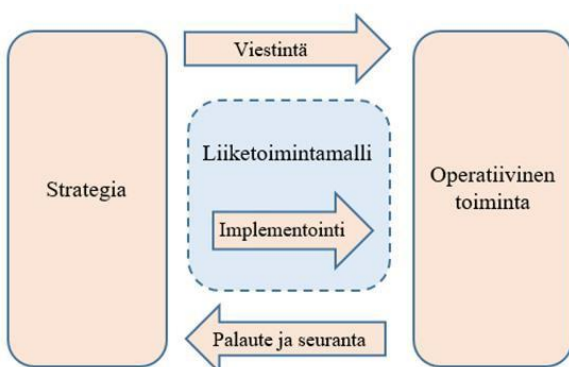
4.2 Liiketoimintamallin rooli

Liiketoimintamallin rooli on viedä yrityksen strategiaa kohti asiakkaita. Zottia ja Amitia [2008] mukaillen strategia koostuu johdon tekemistä linjauksista, joiden avulla yritys aikoo saada ja ylläpitää kilpailuetua hyödyntämällä omia vahvuuksiaan tai ulkoista asemoitumista. Liiketoimintamallia taas voidaan pitää kokonaisuutena, joka yhdistää yrityksen sisällön ja hallinnan vuorovaikutuksen ulkoisten sidosryhmätoimijoiden, kuten asiakkaiden ja yhteistyökumppaneiden kanssa. Liiketoimintamallin avulla saadaan näkyväksi yrityksen sisäisen rakenteen toimivuus suhteessa arvoketjun muihin toimijoihin. Havainnollistamisen lisäksi mallin tekemisellä varmistetaan, että kehitetty lisäarvo saadaan myös hyödynnettyä. Liiketoimintamallin rakentaminen edellyttää laaja-alaista strategista ajattelukykyä, mutta myös oman mielikuvituksen haastamista. Tässä piilee mahdollisuus löytää tapoja löytää uusia

mahdollisuuksia toimia asiakkaiden kanssa hyödyntäen voimavaroja, jotka ovat yrityksen ulkopuolella. (Santalainen 2017, 130–133.)

Menestyvien yritysten toiminta rakentuu aina vakaalle liiketoimintamallille. Keskusteltaessa strategian ja liiketoimintamallin eroista voi sisällöt muotoutua hyvinkin erilaisiksi ja monet käsittävät termit samaksi asiaksi. On kuitenkin syytä huomata, että termit tarkoittavat eri asioita mutta ovat tiiviissä yhteydessä toisiinsa. Liiketoimintamallia voidaan kuvata tapana, jolla liiketoiminnan eri osat sopivat toisiinsa. Liiketoimintamalli kuitenkin jättää huomioimatta yhden kriittisen ulottuvuuden, kilpailun. Tämän asian käsitteleminen on yksi strategian tehtävistä. Strategia selittää miksi yritys pärjää muita paremmin. Paremmuus puolestaan saavutetaan olemalla ainutlaatuinen, tekemällä jotain mitä muut eivät tee ja tavalla jota muut eivät voida kopioida. On selvää, että jos kaikki toimijat tarjoavat samoja tuotteita samoille asiakkaille, niin kukaan ei menesty. (Magretta 2002, 6–7.)

Osterwalder & Pigneur (2005, 8) erottelevat strategian ja liiketoimintamallin siten, että strategia sisältää liiketoiminnan täytöntöönpanon sekä toteutuksen ja liiketoimintamallissa on puolestaan enemmänkin kyse yrityksen toimivuudesta järjestelmänä. Kirjallisuudessa esitellään usein menestyneitä liiketoimintamalleja, mutta itse malli ei ole menestyksen tekijä. Hyväkin liiketoimintamallia voidaan johtaa huonosti ja toiminnassa epäonnistua. Heikompiakin liiketoimintamalleja voi puolestaan menestyä hyvän johtamisen ansiosta. Santalainen & Baliga (2015, 103) nostavat esille, että suppeammassa käsitteiden määrittelyssä liiketoimintamalli ei huomioisi miten arvo asiakkaalle luodaan, vaan tämä käsitetään tuolloin kuuluvaksi strategian alaisuuteen. Näin ollen strategia ja liiketoimintamalli olisivat erillisiä asioita. Laajempaan liiketoimintamallin käsitteeseen sisältyy arvon tuottaminen asiakkaalle. Tällöin määritellään yrityksen asiakassegmentit ja yrityksen tarjoama arvo kyseisille asiakkaille ja liiketoimintamallin muut osa-alueet puolestaan määrittelevät miten arvo luodaan ja toteutetaan.



KUVIO 5. Liiketoimintamallin rooli strategian jalkauttamisessa (mukaillen Saarelainen 2013, 16)

KUVIO 5. osoittaa, miten liiketoimintamalli toimii siltana strategian ja operatiivisen toiminnan välillä. Saarelainen (2013, 15–16) korostaa, että strategia on suunnitelma pidemmälle ajalle. Sitä voidaan verrata vaikkapa talon rakentamisen suunnitteluun, jossa on piirretty kuva julkisivusta, mutta ei ole tehty muita piirustuksia. Näin ollen strategian toteuttamiseen tarvitaan tarkempi suunnitelma joka voidaan kuvata liiketoimintamallin avulla. Tällöin muodostuu kokonaiskuva, josta ilmenee liiketoiminnan eri elementit ja niiden yhteensopivuus.

5 BUSINESS MODEL CANVAS

2000-luvulla on liiketoimintaa alettu tarkastelemaan liiketoimintamallien kautta. Sysäyksen tähän antoi erilaiset kanvaasimallit, joiden kautta tiivistettiin liiketoiminnan oleelliset pääkohdat sekä näihin perustuvat työkalut. Vuosien saatossa on esitelty erilaisia liiketoiminnan kanvaasimalleja, mutta yksi tunnetuin lienee Alexander Osterwalderin ja Yves Pigneur'n Business Model Canvas, josta yleisesti käytetään lyhennettä BMC. TAULUKON 3 mukaisen Osterwalderin ja Pigneur'n muodostaman mallin suosio perustuu helposti hahmotettavuuteen sekä liiketoimintamallin visuaaliseen esittämiseen. (Hänti 2021, 83.) Business model canvas tarjoaa hyvän alusta liiketoimintamallin kehittämiseen, tekipä tätä yksilö- tai ryhmätyönä tai kehitetään työpajassa. Tällä työkalulla voidaan hahmottaa keskeiset toiminnot sekä näiden vuorovaikutussuhteet yrityksen liiketoiminnan näkökulmasta. BMC konkretisoi ja auttaa havaitsemaan miten yritys tuottaa asiakkailleen arvoa. Malli soveltuu hyvin sekä yksityiselle- että julkiselle sektorille. (Tuulaniemi 2011, 177.)

TAULUKKO 3. Business model canvas (Mukaiillen Osterwalder & Pigneur 2010, 18–19)

Avain-kumppanit	Avain-toiminnot	Arvolupaus	Asiakas-suhteet	Asiakas-segmentit
	Avain-resurssit		Kanavat	
Kustannusrakenne		Tulovirrat		

5.1 Arvolupaus ja asiakasvirrat

Arvolupaus sisältää syyn, miksi asiakas käyttää juuri tietyn yrityksen palveluita tai tuotteita. Arvolupaus siis vastaa kysymykseen, miten yritys ratkaisee ja tyydyttää asiakkaidensa tarpeet luoden lisäarvoa nimenomaan asiakkaan näkökulmasta. Arvolupaukset voivat vaihdella innovatiivisista hyvin perinteisiin arvolupausmalleihin. Arvolupauksen tulee sisältää niitä odotuksia, joita asiakassegmentti edellyttää tuote- tai palvelupakettiin liittyvän. Arvolupaukseen voi liittyä uutuusarvoa, jota asiakas ei aiemmin tiennyt olevankaan, tuotteen tai palvelun suorituskykyä on voitu parantaa ja luoda käyttäjälle uutta arvoa. Arvolupaus voi perustua myös räätälöintiin, jolloin tuote ja palvelu voi olla hyvinkin yksilöllinen tai arvo syntyy asiakkaan auttamisesta tavalla, jossa tämä voi keskittyä ydinliiketoimintaansa. Muita arvon muodostajia voivat olla muun muassa muotoilu, tuotteen brändi tai hinta. (Osterwalder & Pigneur 2010, 22–25.) Arvolupaus kiteyttää miten yritys ratkaisee asiakkailla olevan ongelman ja kerää yhteen syyt miksi asiakas ostaa juuri tietyn yrityksen palveluita. Menestyvässä liikeideassa yrityksen arvolupaus ja asiakkaan tarve kohtaavat. (Järvinen & Kari 2017, 92.)

Mikäli liiketoimintamallia määritellään käsitteiden ja toiminnan yhdistymisen näkökulmasta, niin yhdistävä tekijä on arvo. Kyseessä on rakenne, jossa arvoa luodaan sekä mekanismit jotka kuvaavat toimintaa. Tällöin puhutaan yleisesti arvoarkkitehtuurista, jonka keskeinen tavoite on saada asiakas sitoutumaan. Tämän taustalla on puolestaan asiakasymmärrys, eli yrityksellä on oltava tieto niistä asioista, jotka asiakkaalle ovat tärkeitä. Arvolupaus perustuu arvon luomiseen. Arvolupaus pitää sisällään tavat sekä keinovalikoimat, joiden avulla tyydytetään asiakkaan tarpeet. Lopullisen arvolupauksen taustalla on arvo-ehdotus tulevasta arvolupauksesta. Arvoehdotus on yrityksen keino tunnustella asiakkaiden näkemyksiä. Taustalla on tavoite löytää yrityksen ja asiakkaiden välinen yhteisymmärrys arvon muodostumisesta myös asiakkaan näkökulmasta. Arvon voidaankin sanoa muodostuvan asiakkaan ja yrityksen keskinäisestä riippuvuudesta. (Hänti 2021, 75–76.)

Arvolupauksen näkökulmasta yrityksen onkin tärkeää ymmärtää asiakkaiden tarpeita. Häntin (2021, 105–106) mukaan yrityksen kyvyttömyys tunnistaa kuluttajien muuttuneita tarpeita ja käyttäytymistä on aiheuttanut monen tunnetunkin yrityksen ja tuotemerkin katoamisen markkinoilta. Tulevaisuuden muutokset aistivalla ja hyödyntävällä yrityksellä on hyvä tilaisuus luoda uutta liiketoimintaa. Asiakas voi toimia hyvinkin tiiviissä yhteydessä yritysten kanssa ja tämä antaa mahdollisuuden tunnistaa muutoksia kuluttajien käyttäytymisessä. Perinteisessä mallissa asiakas on kohde, joka tuottaa yritykselle voittoa. Asiakas voi kuitenkin toimia resurssina liiketoimintamallin kehittämisessä. Tämä tosin edellyttää yritykseltä asiakaskeskeistä ajattelua ja toimintaa. Osallistumalla kehittämiseen asiakas tunnistaa

omia tarpeitaan pidemmällä aikavälillä ja yritys kykenee reagoimaan muutokseen ajoissa. Yritys sekä asiakas yhdessä muovaavat yrityksen toimintaa ja voivat yhteistyössä myös määrittellä tai uudelleen muokata yrityksen liiketoimintamallia.

Kaikki lähtee asiakkaasta. Asiakkaita tulee pitää lähtökohtana liiketoimintamallin ytimelle, koska ilman palveluita käytäviä asiakkaita yritys ei voi toimia pitkään. Ensimmäisenä tehtävänä onkin määrittellä ne asiakkaat ja asiakassegmentit, joita yritys tavoittelee ja palvelee. Yritys voi määrittellä useampiakin asiakasryhmiä esimerkiksi samankaltaisten tarpeiden tai muiden ominaisuuksien avulla, jolloin kyseisen segmentin tarpeet voidaan tyydyttää paremmin. Yrityksen tulee tehdä tietoinen päätös ketä tai keitä halutaan asiakkaiksi, mutta myös ketä ei haluta. Tämän päätöksen jälkeen voidaan liiketoimintamalli suunnitella valittujen asiakkaiden ja asiakasryhmien tarpeet huomioiden. (Osterwalder & Pigneur 2010, 20.) Asiakasryhmiä voidaan määrittellä erilaisilla yhdistävillä tekijöillä, kuten sijainti tai elämäntilanne. Asiakastarpeet voidaan määrittellä asiakkailta olevien ongelmien kautta, eli minkä ongelman ratkaisemisesta asiakas olisi valmis yritykselle maksamaan. Asiakkaalla on jokin tarve tai tehtävä, jota tämä yrittää suorittaa yrityksen tuotteiden tai palveluiden avulla. Kun määrittelemme tehtäviä, raaamme myös asiakasryhmiä. Potentiaaliset asiakkaat ovat juuri niitä, jotka voivat suorittaa jonkin tehtävän yrityksen tarjoamaan käyttämällä. (Järvinen & Kari 2017, 84–85.)

Karkeasti jaotellen yritys voi jakaa markkinat massamarkkinoihin, erikois- tai kapeansegmentin markkinoihin eli niin sanottuun niche-markkinoihin, monipuolisiin ja hajautettuihin sekä segmentoituihin markkinoihin. Nimensä mukaan massamarkkinoiden liiketoimintamalli keskittyy asiakasmassoihin, eikä siinä erotella sisäisiä asiakassegmenttejä. Niche-markkinoilla asiakasryhmät ovat erikoistuneita pienryhmiä, joilla on erityisiä tarpeita, joiden tyydyttämiseen yritys räätälöi tarjoomansa. Monipuolisiin markkinoihin perustuva liiketoimintamalli palvelee kahta toisistaan riippumatonta asiakassegmenttiä joilla on hyvin erilaiset tarpeet. Hajautetuilla markkinoilla yritys puolestaan palvelee kahta tai useampaa asiakassegmenttiä jotka ovat riippuvaisia toisistaan, esimerkiksi luottokorttiyhtiö. Segmentoidut markkinat puolestaan kuvaavat markkinoita, jossa valitulla segmentillä on vain hieman erilaiset tarpeet ja liiketoimintamalli palvelee ainoastaan näitä ryhmiä. (Osterwalder & Pigneur 2010, 21.)

5.2 Jakelukanavat ja asiakassuhteet

Jakelukanavien kautta kuvataan kaikkia niitä toimintoja, joiden kautta yritys kommunikoi asiakkaiden kanssa ja välittää tietoa oman arvolupauksen tuomista hyödyistä. Asiakaskokemuksen näkökulmasta

on tärkeää, että viestintä, jakelu- sekä myyntikanavat toimivat sujuvasti, koska juuri näissä kohdissa yritys ja asiakas kohtaavat. Jakelukanavat sisältävät toimintoja, jossa lisätään asiakkaan tietoisuutta yrityksen valikoimista sekä yrityksestä itsestään tai ostomahdollisuuksista. Jakelukanaviin kuulu viisi eri vaihetta, jotka ovat tietoisuus, arviointi, osto, toimitus sekä jälkihoito, eli myynnin jälkeinen aika. Tietoisuuden tarkoitus on lisätä asiakkaan tietoisuutta valikoimasta, jota yritys hänelle tarjoaa. Arviointivaihe auttaa asiakkaita arvioimaan yrityksen arvolupausta. Hankintavaihe antaa asiakkaille mahdollisuudet ostaa tarjottua tuotteita tai palveluita. Toimitusvaihe kertoo miten toimitamme arvolupauksen asiakkaalle. Viides ja viimeinen vaihe on ostotilanteen jälkihoito, eli miten yritys tarjoaa tukea ostamisen jälkeiseen aikaan. (Osterwalder & Pigneur 2010, 26–27.)

Arvolupauksen tuomiseksi asiakkaiden tietoon edellyttää oikeiden kanavien löytämistä ja yhdistelemistä. Yrityksen tuleekin suunnitella tavoittaako tämä asiakkaat parhaiten ja kustannustehokkaimmin omien vai kumppaneiden kanavien kautta tai näiden yhdistelmällä. Kanavat voivat olla suorita, esimerkiksi yrityksen myyntihenkilöstö tai verkkosivusto. Kanavat voivat olla myös epäsuoria, kuten yrityksen vähittäiskauppa. Kumppanit voivat tarjota useita vaihtoehtoja, esimerkiksi tukkujakelun, oman jakeluverkoston tai digikanavat. (Osterwalder & Pigneur 2010, 27.) Saarelainen (2013, 62) korostaa, että jakelu- ja palvelumalleilla on varsin keskeinen rooli yrityksen menestymisen näkökulmasta. Olipa kyseessä tuote tai palvelu, sitä on tarjottava siellä, missä asiakkaat niitä käyttävät. Jakelukanavien valinnassa on ymmärrettävä myös missä asiakkaat ovat ja milloin ostamisen kynnys on matalimmillaan. Yritys voi saavuttaa kohtuullisen menestyksen vastaamalla kysymyksiin: kenelle, mitä, missä ja milloin.

Kaikessa laajuudessaan asiakaspalvelu on merkittävä osa asiakkaan kokemusta sekä erottautumista kilpailijoista. Digitalisaation myötä asiakkaat ovat tulleet yhä omatoimisemmaksi ja kuluttajien sekä yrityksen kohtaamispaikat ovat yhä enemmän siirtyneet verkkoon. Yrityksille yhdeksi menestystekijäksi on muodostunut mahdollisuus tarjota kuluttajille mahdollisuuksia ohjata esimerkiksi toimitusvaiheen kohtaamispaikoita tai avun tarjoamisen kanavia ostotilanteen jälkeen. Kuitenkin kuluttajat yhä haluavat inhimillistä sekä automatisoitua palvelua ostoprosessin aikana. (Zansen, Haapanen & Syrjänen 2017, 96.) Jakelu- ja palvelukanavat ovat olleet murroksessa digitalisaation ja digikanavien tullessa yhä tärkeämpään rooliin. Muutos on tuonut uusia erottautumisen mahdollisuuksia yrityksille. Toiset yritykset ovat lähteneet tuomaan asiakaspalveluun mahdollisimman paljon automaatiota, kun toiset ovat nähneet menestymisen mahdollisuudet tarjoamalla räätälöityä palvelua. Edelleen on löydettävissä asiakkaita, jotka ovat valmiita maksamaan laadukkaasta henkilökohtaisesta palvelusta. (Saarelainen 2013, 63.)

Asiakassuhteiden kautta kuvataan minkä tyyppistä suhdetta yritys haluaa luoda asiakkaisiinsa. Suhteet voivat olla hyvinkin henkilökohtaisia tai pitkälle automatisoituja. Asiakassuhteen tila osaltaan määrittelee millaisia tapaa suhteen hoitamiseen käytetään. Tilanteet, joissa tavoitteena on asiakashankinta, asiakkaan säilyttäminen tai lisämyynnin aikaansaaminen, edellyttävät lähtökohtaisesti erilaista suhteen ylläpitotapaa. Asiakassuhteen tila voidaan jakaa kuuteen eri tyyppiin, jotka ovat henkilökohtainen avustaminen, omistautunut henkilökohtainen apu, itsepalvelu, automatisoitu palvelu, yhteisöt sekä yhteisluominen. Henkilökohtainen suhde perustuu ihmisten väliseen vuorovaikutukseen, jolloin asiakas saa henkilökohtaista apua myyntiprosessin eri vaiheessa esimerkiksi myyntipisteessä, puhelimitse tai sähköpostitse. Omistautunut henkilökohtainen apu sisältää yrityksen määrittämän edustajan yksittäiselle asiakkaalle, jolloin suhde on syvällisempi ja intiimimpi. Esimerkkinä voisi toimia asiakkaalle määritelty avainasiakaspäällikkö. (Osterwalder & Pigneur 2010, 29.)

Itsepalvelutyyppisessä suhteessa yritys ei pidä lainkaan suoraa yhteyttä asiakkaisiinsa, vaan tarjoaa pitkälle automatisoituja mahdollisuuksia asiakkaan auttaa itse itseään. Automatisoiduissa palveluissa yhdistyy itsepalvelu asiakkaalle tarjottuihin automatisoituihin tapoihin, jolloin esimerkiksi asiakkaan henkilökohtainen verkkoprofiili antaa mahdollisuuden käyttää räätälöityjä palveluita. Automatisointi tunnistaa asiakkaat ja yhdistää esimerkiksi heidän aiemman ostohistorian ja tilaukset. Ollakseen tiiviimmin mukana sekä helpottaakseen yhteyden pitämistä asiakkaiden tai tulevien asiakkaiden kanssa, yritykset hyödyntävät erilaisia käyttäjäyhteisöjä. Esimerkiksi verkkoyhteisöt ovat paikkoja, joissa käyttäjät voivat vaihtaa tietoja ja antaa apua toisille ongelmien ratkaisemisessa. Yritykset perustavat omia yhteisöjä joiden käyttämät kanavat auttavat ymmärtää kuluttajia paremmin. Yhteisluomisessa mennään perinteisen asiakas-toimittajasuhteen ulkopuolelle ja luodaan lisäarvoa yhdessä kuluttajin kanssa. Esimerkiksi pyydetään asiakkaita kirjoittamaan arvostelu levystä tai kirjasta ja tämä luo arvoa muille käyttäjille. (Osterwalder & Pigneur 2010, 29.)

Asiakassuhteet ovat tuloksellisen liiketoiminnan yksi kivijalka, jonka hoitamisen tulisi olla pitkäjänteistä kehittämistä. Asiakassuhteissa yksi kriittinen tekijä on henkilökunnan sitoutuneisuus yrityksen määrittelemään tapaan ajatella ja toimia. Asiakassuhteiden kehittämisessä tulisi havainnoida mitä muutosta tai kehittymistä olemassa olevissa asiakassuhteissa tapahtuu. Asiakassuhteisiin asetetut tavoitteet voivat kohdistua asiakaskannan kehittämiseen, uusasiakashankintaan, olemassa olevien asiakkuuksien kehittämiseen tai asiakkaiden kokeman arvon kehittämiseen. Näitä asioita tulisi tarkastella ja määrittellä asiakasryhmäkohtaisesti. (Viitala & Jylhä 2014, 88.)

5.3 Tulovirrat ja kustannusrakenne

Tulovirroilla kuvataan eri asiakassegmenttien muodostamia tuloja yritykselle. Tulovirrat muodostavat liiketoimintamallin ytimen ja rahavirtoja voidaan kuvata valtimoina. Yrityksen onkin selkeytettävä millaisen hinnan kukin asiakassegmentti on valmis maksamaan tuotteesta tai palvelusta. Ratkaistessaan kysymyksen voi yritys luoda useitakin eri tulovirtoja useista segmentistä. Eri tulovirroilla voi olla erilaisia hinnoittelumekanismia, kuten kiinteät listahinnat tai neuvotteluun perustuva hinnoittelu, huu- tokauppaan tai markkinointiin perustuva hinnoittelu tai ostomääriin perustuva hinnoittelu. (Osterwalder & Pigneur 2010, 30.)

Yrityksen tulovirta voi koostua tavaroiden ja palveluiden kaupasta, käyttö- ja tilausmaksuista, vuok- rauksesta, leasingista tai lisensoinnista. Yleisin tulovirran muoto on fyysisen tuotteen kauppa, jossa siirretään tuotteen omistusoikeus. Tulovirta voi syntyä myös tietyn palvelun käyttämisestä. Mitä enem- män asiakas palvelua käyttää, sitä enemmän hän siitä maksaa. Esimerkkinä mallista toimii hotellit, jotka veloittavat jokaisesta yöstä erikseen. Kaupan kohteena voi olla käyttöoikeus tietyn palvelun käyt- tämisestä asiakkaan haluamalle ajanjaksolle, jolloin tulovirta syntyy palvelun määräaikaista käyttä- misestä. Esimerkkinä toimii kuntosalien kuukausitilaukset. Asiakkaalle voidaan antaa myös tilapäinen käyttöoikeus määritellyn omaisuuden käyttämiseen maksua vastaan, kuten asunnon tai auton vuokraus. Asiakkaalle voidaan myös myöntää lupa lisenssimaksua vastaan saada käyttöönsä suojattua oikeutta, jolloin asiakkaalla on mahdollisuus hankkia tuloja lisenssin avulla. Kyseessä voi olla patenttioikeuden käyttöoikeus. (Osterwalder & Pigneur 2010, 31.)

Kustannusrakenne kuvaa kaikkia niitä kustannuksia, jotka syntyvät liiketoimintamallin toteuttamisesta. Kustannukset koostuvat arvon luomisesta ja toimittamisesta asiakkaalle, asiakassuhteiden ylläpitämi- sestä sekä tulojen tuottamisesta yritykselle. Nämä kustannukset voidaan laskea varsin yksinkertaisesti määrittelemällä ensin avainresurssit, -toiminnot ja -kumppanuudet. On luonnollista, että yritykset pyr- kivät minimoimaan liiketoiminnassa syntyviä kustannuksia. Liiketoimintamallista riippuen kustannus- rakenteen alhaisuus ei välttämättä olekaan itseisarvo, jolloin yritys voi toimia enemmänkin arvolähtöi- sestä kuin kustannuslähtöisesti. Kustannuslähtöinen liiketoimintamalli lähtee kustannusten minimoimi- sesta aina kun se on mahdollista, jolloin pyritään pitämään matalaa kustannusrakennetta. Kustannusra- kennetta pyritään alentamaan automaation avulla tai ulkoistamisella. Arvopohjaisessa liiketoiminta- mallissa keskitytään nimen mukaisesti arvon tuottamiseen eikä niinkään tuotannon suunnittelun tuo- miin kustannusvaikutuksiin. Laadukkaat palvelulupaukset ja korkeatasoinen palvelu ovat varsin tun- nusomaisia piirteitä arvolähtöiselle toiminnalle. (Osterwalder ja Pigneur 2010, 40–41.)

Viitalan & Jylhän (2019, 309) mukaan kustannusrakenne muodostuu kaikista niistä eristä, joista yrityksen kokonaiskustannukset koostuvat. Kustannukset voivat vaihdella merkittävästikin yrityksestä tai toimialasta riippuen. Esimerkiksi palvelualalla kustannukset kohdistuvat enemmänkin työvoimakustannuksiin. Yrityksillä on vahva pyrkimys saada kustannukset mahdollisimman joustaviksi, jolloin voidaan nopeastikin sopeutua talouden tai toimintaympäristön muutoksiin. Kustannuksiin liittyviä joustoja voidaan lisätä esimerkiksi vuokraamalla liiketiloja tai koneita, ostamalla tuotantoprosessin eri vaiheita kumppanuusverkostolta tai lisäämällä vuokratyövoiman käyttöä. Yksi yrityksen toiminnan laadusta kertova lopputulos on kannattavuus. Tätä ei kuitenkaan voida johtaa, vaan kyse onkin kannattavuuteen johtavien tekijöiden, kuten kustannusrakenteisiin vaikuttavien asioiden, johtamisesta. Oikeat resurssivalinnat ja tehokkaat prosessit parantavat yrityksen suorituskykyä ja johtavat kannattavaan toimintaan.

5.4 Avainresurssit ja avaintoiminnot

Avainresurssit ovat yrityksen tärkeimpiä resursseja ja voimavaroja, joita tarvitaan toimivaan liiketoimintamallin laatimiseen. Juuri avainresurssien avulla yrityksellä on mahdollisuus luoda ja toimittaa oma arvolupaus asiakkaalle sekä saavuttaa ja ylläpitää suhteita asiakkaisiin sekä saada aikaan tuloksellista toimintaa. Liiketoimintamalli määrittelee millaisia avainresursseja yritys tarvitsee ja tarpeet voivat kohdistua esimerkiksi tuotantotiloihin tai henkilöstöön. On kuitenkin huomattava, että avainresurssien ei välttämättä tarvitse olla yrityksen omia, vaan ne voidaan myös hankkia eri kumppaneita tai vuokrata. Avainresurssit voidaan jaotella neljään eri ryhmään, jotka ovat fyysiset, henkiset, henkilöstölliset ja taloudelliset. (Osterwalder & Pigneur 2010, 34–35.)

Yrityksen resurssit voivat siis olla fyysisiä, kuten rakennukset, tuotantolaitokset, koneet ja ajoneuvot tai taloudellisia, esimerkiksi pääomat, vakuudet tai rahoitussopimukset. Yrityksen henkisiin resursseihin kuuluvat muun muassa brändi, patentit, tekijänoikeudet sekä kumppanuudet ja asiakastietokannat. Henkiset resurssit voivat olla merkittäviäkin arvon luomisen mahdollistajia, koska niiden kehittäminen on vaikeaa. Neljäs resurssi liittyy henkilöstöön, jonka rooli voi yrityksestä riippuen olla merkittävästi erilainen. Joissain liiketoimintamalleissa, kuten luovilla- ja tietoaloilla henkilöresursseilla on iso merkitys. (Osterwalder & Pigneur 2010, 35.) Henkilöstöä voidaan pitää merkityksellisenä resurssina monestakin syystä. Henkilöstö tuottaa ideoita, suunnittelee ja toteuttaa, eli näiden rooli voi liittyä myös yrityksen muiden resurssien luomiseen. Kyse on kilpailukyvyn kannalta merkittävästä voimavarasta toimialasta riippumatta. (Viitala & Jylhä 2019, 221.)

Avaintoiminnot kuvaavat asioita, jotka ovat tärkeitä yrityksen liiketoiminnan onnistumisessa käytännön tasolla toimiakseen menestyksekkäästi. Samalla tavalla kuin avainresurssit tulee avaintoimintojen auttaa yrityksiä luomaan arvoa asiakkaalle, löytämään markkinat ja ylläpitämään asiakassuhteita.

Avaintoiminnot vaihtelevat yrityksen liiketoimintamallista riippuen. Avaintoiminnot voidaan jakaa kolmeen eri kategoriaan, jotka ovat tuotanto, ongelman ratkaisu sekä alustat ja verkko. Tuotantoon liittyy tuotteen suunnittelu, valmistus ja toimittaminen. Tuotannon toiminnot korostuvat valmistavien yritysten liiketoimintamalleissa. Ongelman ratkaisun avaintoiminnot liittyvät uusien ratkaisujen löytämiseen yksittäisiin asiakkaiden ongelmiin, joista tyypillisiä esimerkkejä ovat esimerkiksi sairaaloiden toimintaan liittyvät ongelmat. Liiketoimintamalli, jossa avainresurssi perustuu digitaalisiin alustoihin myös avaintoiminnot liittyvät alustoihin ja tietoverkkoihin. Esimerkiksi Microsoftin liiketoimintamalli edellyttää alustan hallintaa ja ylläpitoa palveluiden tarjoamiseksi. (Osterwalder & Pigneur 2010, 36–37.)

Järvinen & Kari (2017, 101) lähestyvät avaintoimintoja kysymällä: Mitä yritys tarvitsee, jotta se voi lunastaa asiakasryhmille annetut arvolupaukset? Määrittelyssä tulisi lähteä liikkeelle toiminnoista, jotka suoraan kuuluvat tuotteiden tai palveluiden valmistamiseen. Ydintoimintojen tulisi sisältää juuri oikeita hyödyntuottajia, jotka auttavat yritystä lunastamaan annetun asiakaslupauksen. Mikäli yritys on luvannut edullisia vuokrahintoja itsepalvelujärjestelmän kautta esimerkiksi vuokrakoneille, kuuluu yrityksen ydintoimintoihin kyseisen järjestelmän hankinta sekä ylläpito. Samaa ajattelutapaa voidaan soveltaa esimerkiksi kanaviin ja asiakassuhteisiin. Mikäli yritys päättää rakentaa tunnettavuuttaan yrityksessä työskentelevän brändin ympärille tulee tämän osallistua esimerkiksi messutapahtumiin ja sisältömarkkinoinnin kampanjoihin esitelläkseen yrityksen toimintoja. (Viitala & Jylhä 2019, 101–102.)

5.5 Avainkumppanit

Avainkumppanuuksissa kuvataan yhteistyökumppaneiden muodostamaa verkostoa, jonka avulla liiketoimintamalli toimii. Yritykset solmivat kumppanuuksia eri syistä ja kumppanuudet ovat tänä päivänä monien liiketoimintamallien kulmakivi. Yhteistyökumppanuuksia ja -verkostoja luodaan esimerkiksi liiketoimintamallien tehostamiseksi, riskien vähentämiseksi tai uusien resurssien hankkimiseksi.

Avainkumppanuudet voidaan jakaa neljään eri tyyppiin, joista ensimmäinen on strateginen kumppanuus sellaisen yrityksen kanssa, jonka kanssa ei ole kilpailua. Toisessa vaihtoehdossa strateginen yhteistyö solmitaan kilpailijoiden kanssa. Kolmannessa vaihtoehdossa yritykset perustavat keskenään yhteisyrityksen liiketoiminnan kehittämiseksi. Neljäs tyyppi on kaikkein yleisin, eli ostaja-toimittaja -

suhde, jossa kumppanuuksia solmitaan kustannusten vähentämiseksi ja näihin liittyy useinkin toimintojen ulkoistamista. Aina ei ole järkevää, että yritys suorittaa jokaisen toiminnon itsenäisesti. (Osterwalder & Pigneur 2010, 38–39.)

Liiketoiminnan organisoituminen verkoston yhteistyönä on varsin yleistä. Verkostoitumistakin voidaan kuvata prosessina, jossa kumppanuusverkoston osapuolten tieto ja osaaminen muodostaa yhteisen lisäarvoa tuottavan kokonaisuuden. Verkoston toimivuus onkin avainasemassa tuotteen tai palvelun kokonaislaadun muodostumisessa, joten kumppanuusyritysten tulee olla yhteensopivia ja toisiaan täydentäviä. (Viitala 2019, 90.) Yrityksen tulevan menestyksen resurssit saattavatkin löytyä organisaation ulkopuolelta. Tarkoituksenmukaista osaamista, teknologiaa ja kehittämisen voimaa haetaan usein tavalla, jossa kukin verkostotoimija keskittyy omaan ydinosaamiseen ja kokonaisosaamista laajennetaan uusien kumppanuuksien kautta tarpeen mukaan. Tällöin verkoston toimijat täydentävät ja vahvistavat kaikkien toimijoiden resursseja sekä pätevyyksiä. Kokonaisuutena kumppanuusverkoston osapuolten kilpailuetu vahvistuu ja luodaan keskinäisen oppimisen malli, jolloin myös osaamiskuilut kasvavat tai jopa poistuvat. (Santalainen 2017, 144–145.) Viitalan (2019, 91) mukaan on yhä yleinen ajattelutapa, että asiakkaalle muodostuva arvo tuotetaan fyysisillä tuotteilla yksittäisen yrityksen kautta. Useimmiten arvo kuitenkin syntyy monien eri toimijoiden yhteistyön tuloksena.

6 SINISEN MEREN STRATEGIA

Sinisen meren strategia on yksi myydyimmistä johtamista käsittelevistä kirjoista, jonka kirjoittivat vuonna 2005 Kim W. Chan ja Renee Mauborgne. Kirjan sisältö on muodostettu kaksikon pitkäaikaisista tutkimuksista, jossa on tarkasteltu usean toimialan yritysten toimintaa yli sadan vuoden ajalta. Strategian kehittämisen juuret katsotaan olevan 1980-luvulla ja Amerikan autoteollisuudessa. Autovalmistaja Chrysler oli ajautunut lähelle konkurssia, mutta samaan aikaan yhtiö laajensi radikaalisti valikoimaansa. Syntyi uusi malli, Chrysler Voyager, joka oli kooltaan pakettiauton ja farmariauton välimaastossa. Uusi malli oli menestyksellinen ja pelasti yhtiön vararikolta. Yhtiö oli löytänyt uudet markkinat, eli sinisen meren. Nimestään huolimatta sinisen meren strategiaa voidaan pitää myös ajattelutapana. (Vuorinen 2017, 105–106.)

Joseph Schumperin ja Israel Kirznerin ajatuksien katsotaan olevan lähtökohtana sinisen meren strategialle. Jo 1930-luvulla Schumper lanseerasi käsitteen luova tuho. Tällä hän tarkoitti tilaa, jossa markkinat siirtyivät tasapainoisesta tilasta epätasapainoon. Tilaan päästiin, kun jokin yritys keksi uutta sekä erilaista ja tämä avulla muutti omaa toimintamalliaan radikaali. Tällaisessa tilanteessa luova tuho tuhosi vanhan kilpailun ja loi uudet markkinat. Samoilla linjoilla oli myös 1970-luvulla strategian tutkija Israel Kirzner, jonka mukaan yrittäjyys on lähinnä havainnointia sekä uusiin mahdollisuuksiin tarttumista. Tällaisessa ajattelussa onkin olennaista nähdä asiat toisella tavalla kuin muut. Kolmas yhtymäkohta voidaan löytää Sun Tzun ajatuksista, joissa pyritään voittamaan taistelu ilman taistelua. Sinisen meren strategia ei ole siis syntynyt tyhjästä, vaan toi suuren yleisön tietoisuuteen strategian, joka perustuu luovuuteen ja markkinoiden muuttumiseen. (Vuorinen 2017, 107.)

6.1 Sinisen meren strategian perusajatus

Tilanteessa, jossa ei ole markkinoita, ei ole myöskään kysyntää. Liiketoiminnan innovaatiota ei siis pidä etsiä sieltä, missä ei esiinny kysyntää. Pyrkimys tulisi olla määrittellä yrityksen liiketoiminta siten, että kilpailu ei kohdistuisi perinteisiin kilpailukeinoihin, kuten hinnoitteluun, markkinointiin, tuotteen tai jakeluun. Sinisen meren strategian keskeinen ajatus onkin motivoida yrityksiä hakeutumaan pois kovan kilpailun kentiltä, eli punaisilta meriltä. Tavoite on löytää oma sininen meri, jossa ei ole kilpailua tai yritys pystyy itse määrittelemään kilpailun. Näitä sinisiä meriä tulisi etsiä tuttuun, vakiintuneiden käsitysten sekä toiminnan ulkopuolelta. (Mattinen 2020, 40.) Viitalan & Jylhän (2019, 88)

mukaan sinistä merta voidaan pitää symbolina toiminnalle, jota ei aikaisemmin ole ollut. Tämän vastapaino on punainen meri, joka sisältää totuttuja tapoja, nykyisiä toimialoja sekä markkinoita. Meren punaisuus tuleekin juuri tilasta, jossa kilpaillaan esimerkiksi hinnoilla samoista markkinaosuuksista. Sininen meri on puolestaan tila, jossa on luotu aivan uutta kysyntää ja joka mahdollistaa kannattavan kasvun.

Kim & Mauborgne (2010, 24–25) korostavat, että mikäli yritys haluaa menestystä myös jatkossa, on sen lopetettava kilpailu muiden toimijoiden kanssa. Menestystä voi ainoastaan lopettamalla pyrkiä kilpailijoiden nujertamiseen. Punaiset meret edustavat toimialoja, jotka ovat olemassa ja toimivat tunnetuilla markkinoilla. Siniset meret puolestaan edustavat niitä aloja, joita ei vielä ole ja niille ominaista onkin löytää hyödyntämätöntä markkinatilaa, jonka varaan syntyy uutta kysyntää ja kannattavaa kasvua. Punaiseen mereen kuuluu yhteisesti määritellyt sekä hyväksytyt rajat ja toimijat pyrkivät erottautumaan kilpailijoista hankkimalla lisää markkinaosuutta. Näin toimimalla markkinat täyttyvät ja tuloksentekomahdollisuudet kapenevat ja kilpailu värjää meren punaiseksi. Onkin liikuttava pidemmälle kuin keskinäinen kilpailu ja luotava sinisiä meriä löytääkseen uusia kasvumahdollisuuksia. KUVIO 6. kokoaa yhteen keskeisimmät erot punaisen ja sinisen meren taustalla.

Punaisen meren strategia	Sinisen meren strategia
Kilpailu tapahtuu olemassa olevassa markkinatilassa	Luodaan kilpailusta vapaa, uusi markkinatila
Kukistaa kilpailijat	Kilpailusta tehdään merkityksetöntä
Olemassa olevan kysynnän hyödyntäminen	Uuden kysynnän luominen ja valtaaminen
Valitaan arvon ja kustannusten välillä	Vapaudutaan valintapakosta arvon ja kustannusten välillä
Varmistetaan valitun strategian mukaisesti <u>differointi</u> tai kustannukset	Varmistetaan <u>differointi</u> ja pienet kustannukset

KUVIO 6. Punaisen ja sinisen meren strategioiden eroavaisuudet (Mukaiillen Kim & Mauborgne 2010, 39)

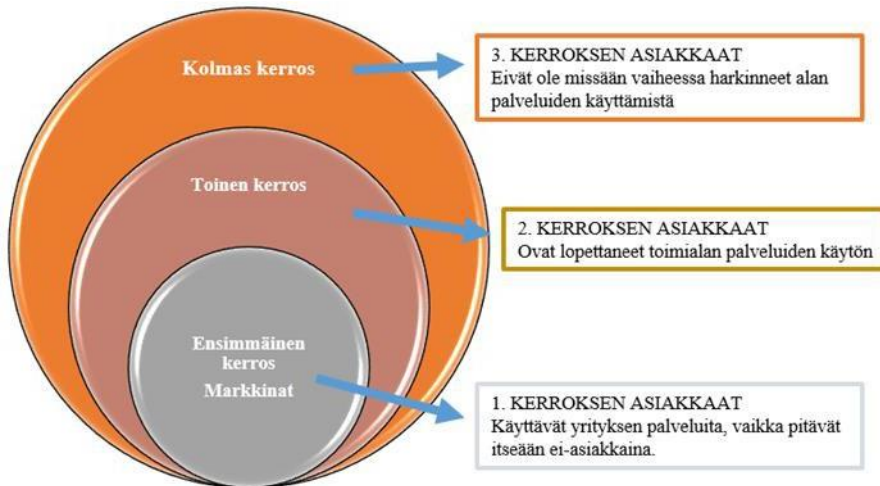
Sinisen meren strategian keskeisin tavoite on auttaa yrityksiä rakentamaan markkinoita, joilla ei ole kilpailua. Nämä niin sanotut siniset meret tarjoavat tilan, jossa yrityksellä on mahdollisuus menestyä

taloudellisesti helpommin. Siniselle merelle pääsyyn ei edellytetä merkittävästi erilaista tai läpimurtoihin perustuvaa toiminnan kehittämistä, vaan kyse on arvoinnovaation löytämisestä. Tavoitteena on kehittää ja kasvattaa asiakkaan kokemaa arvoa, mutta myös vähentää yritykselle muodostuvia kuluja. Monesti nämä kaksi asiaa nähdään vastakkaisina ja joita ei voida ratkaista yhtäaikaisesti, mutta päätökseen siniselle merelle on pystyttävä ratkaisemaan molemmat kohdat. Arvoinnovaation syntyminen edellyttää sekä kustannusrakenteen että asiakkaan kokeman arvonlisäykseen vaikuttavien toimintojen yhteensovittamisena uudella tavalla. Kustannuksia voidaan vähentää karsimalla ylimääräisiä toimintoja ja lisäarvoa kehitetään tuomalla toimintaan jotain uutta, jota kuluttajille ei ole aikaisemmin tarjottu. Lisäarvon kehittäminen yleensä kasvattaa myös myyntiä ja tämä auttaa alentamaan edelleen kustannuksia. (Vuorinen 2017, 98.)

Sinisen meren yksi merkittävistä periaatteista on pyrkiä kurkottamaan olemassa olevaa kysyntää laajemmalle. Tällä onkin merkittävä rooli arvoinnovaation löytämisessä ja kehittämisessä. Oman sinisen meren luominen edellyttää kahden, varsin perinteisen strategisen käytännön haastamista ja kyseenalaistamista. Ensimmäiseksi tulee haastaa keskittyminen vain nykyisiin asiakkaisiin ja toisena tavoitteena on segmentoida asiakkaat hienojakoisemmin sekä pyrkiä mukautumaan eri asiakasryhmien väliin eroihin. Uudessa ajattelussa ei tulisi pyrkiä vain säilyttämään entiset asiakkaat ja saada nämä ostamaan enemmän, koska tämä johtaa enenevässä määrin tarjonnan mukauttamiseen asiakkaiden ehdoilla ja tarpeen mukaisiksi. Mitä kireämpi kilpailu, sitä enemmän yritys mukauttaa tarjoomaansa. Sinisen meren etujen hyödyntäminen edellyttää erilaista toimintatapaa. Merkittävin muutos ajattelussa kohdistuu olemassa olevien asiakkaiden sijaan ei-asiakkaisiin. Kannattavaa ei ole myöskään fokusoida ajattelua eri asiakasryhmien välisiin eroihin, vaan perustaa toiminta arvojen yhtäläisyyksiin ostajien välillä. Tämä ajattelumalli auttaa pääsemään tämän hetkistä kysyntää laajemmaksi ja löytämään uutta asiakaskuntaa. (Kim & Mauborgne 2010, 127–128.)

Harvoilla yrityksillä on tarkempaa käsitystä ketkä ovat heidän ei-asiakkaita ja miten näihin voidaan vedota. Siniselle merelle pääsemisessä ei-asiakkaiden rooli on merkittävä ja juuri tähän liittyvä potentiaali kysynnässä tulisi muuntaa todelliseksi saamalla heidät asiakkaiksi. Tämän edellytyksenä yrityksen olisi laajennettava ymmärtämystään ei-asiakkaista. KUVIO 7 osoittaa kolme kerrosta näistä ei-asiakkaista, jotka voidaan mahdollisesti muuntaa asiakkaiksi. Sinisen meren ei-asiakkaista on jo lähellä markkinoiden rajaa. Kyseisen ryhmän asiakkaat käyttävät jo alan palveluita, vaikka pitävät itseään ei-asiakkaina. Asiakkaat ovat liikkuvia, joten he voivat hylätä alan nopeastikin uuden tilaisuuden ilmeessä. Asiakkaalle merkittävä arvonnousu voi kuitenkin saada heidät jäämään ja käyttämäänkin palve-

luita aiempaa enemmän, jolloin piilevä kysyntä muuttuu uudeksi tulovirraksi. Kuvion toiseen kerroksen asiakkaat kieltäytyvät käyttämästä alan palveluita, koska nämä ovat huomanneet, että tarjonta on vain yksi vaihtoehto tyydyttää tarpeet ja he ovat sen hylänneet. Uloimmalla kerroksella olevat asiakkaat eivät ele harkinnetkaan alan toimijoiden tarjontaa vaihtoehtona tarpeen tyydyttämiseen. Juuri näihin ei-asiakkaisiin sekä nykyisten asiakkaiden yhtäläisyyksiin keskittymällä yrityksillä on mahdollisuus saavuttaa käsityksen siitä, miten ei-asiakkaat voidaan houkutella uusiksi käyttäjiksi. (Kim & Mauborgne 2010, 129–130.)



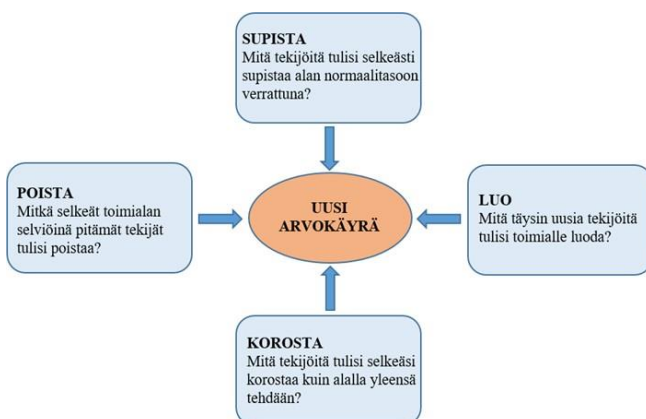
KUVIO 7. Ei-asiakkaiden kolme kerrostumaa (Mukaiillen Kim & Mauborgne 2010, 130)

Sinisen meren strategian yhteydessä voidaan puhua myös mahdollisuuksien tunnistamisesta, löytämisestä, luomisesta ja ilmaantumisesta. Tunnistaminen tarkoittaa tilannetta, jossa yritykset ja asiakkaat toimivat tutuksi käyneen toimintamallin mukaisesti. Tilanteessa on sekä kysyntää että tarjontaa ja yritys toimii näiden kohtaamispisteessä. Samankaltainen toimintamalli johtaa tilanteeseen, jossa kilpailukeinoksi helposti valikoituu hinta tai saatavuus. Näin toimien yritykset vain toistavat olemassa olevaa ja mallia ja lisäävät keskinäistä kilpailua. Asiakkaan näkökulmasta tilanne johtaa siihen, että tuotteita on saatavilla asiakkaille halvimpaan hintaan. Mahdollisuuksien löytämisessä kyse on puolestaan olemassa olevan epätasapainon löytämisestä markkinoilla. Tilanteessa asiakkailla on tarpeita ja halua ostaa tuotteita, mutta tarjontaa ei ole riittävästi. Tämä tarjoaa yritykselle tilaisuuden etsiä ratkaisu, joka vastaa kysyntään. Toinen vaihtoehto on, että markkinoilla on tarjontaa, mutta puolestaan kysyntää ei ole riittävästi. Tällöin tilanne on varsin ongelmallinen yritykselle, koska kilpailijoita toimii samoilla markkinoilla, mutta asiakkaita on vähän. (Hänti 2021, 98.)

Mahdollisuuksien luomisesta ja sinisen meren strategiasta löytyy eniten yhteneväisyyksiä. Kyseessä on aivan uusi tila, jossa ei ole vielä ratkaisuja eikä kysyntää uudelle palvelulle. Tällöin kyse on innovatiivisesta toiminnasta, jossa luodaan aikaisemmasta poikkeavia toimintamalleja ja herätetään kysyntää uusille ratkaisuille. Molemmissa tapauksissa etsiydytään ulos tämänhetkisestä tavasta toimia ja haetaan aktiivisesti uusia näkökulmia. Mahdollisuuksien luomisessa näkökulmaa on myös käännetty asiakkaiden suuntaan ja mahdollisuuksia luodaan yhteistyössä. Mahdollisuuksia voi ilmaantua myös tilanteessa, jossa yritys ei niitä aktiivisesti edes etsi, mutta erilaisia mahdollisuuksia nousee esille vuorovaiikutuksessa eri toimijoiden kanssa toimiessa. Kyseessä ei välttämättä ole asiakkaat, vaan mahdollisuuksia voi tulla esille myös tavarantoimittajien tai yhteistyökumppaneiden kautta. (Hänti 2021, 97–98.)

6.2 Arvokäyrän neljä kysymystä

Uutta liiketoimintaa suunniteltaessa törmätään usein siihen, että mitä ei näe olevan, niin sitä on vaikea etsiä. Uudet liiketoimintamahdollisuudet edellyttävätkin eri tietopalojen yhdistämistä ja kokoamista. Sinisen meren strategia tarjoaakin varsin selkeän ja järjestelmällisen keinon saada näkyväksi asioita, mitkä eivät ole vielä nähtävissä. Sinisen meren neljään strategiseen peruskysymykseen perustuvan työkalun merkittävin arvo liittyy innovaatioprosessin havainnollistuminen konkreettisiksi tehtäviksi, joita voidaan hyödyntää toimialasta riippumatta. (Vuorinen 2017, 99.) Kim & Mauborgne (2010, 51) ovat kehittäneet tämän neljä kysymystä sisältävän työkalun, joka helpottaa yritystä rakentamaan uuden arvokäyrän sekä muokkaamaan asiakkaan kokeman arvon sisältöjä. KUVION 8 kysymysten avulla yrityksellä on mahdollisuuksia irtautua erilaistumisen sekä kustannusten välisestä valinnasta kyseenalais-tamalla toimialan perinteinen logiikka ja liiketoimintamalli.



KUVIO 8. Sinisen meren neljä peruskysymystä (Mukaiillen Kim & Mauborgne 2010, 51)

Ensimmäisen kysymyksen tavoite on pakottaa poistamaan sellaisia tekijöitä, jotka ovat kuuluneet alan yritysten kilpailuvalikoimaan jo pitkään. Yleensä nämä tekijät ovat itsestään selvyiksi, jotka ovat saattaneet menettää jo merkityksen tai vähentävät asiakkaan kokemaa kokonaishyötyä. Toinen kysymys pakottaa pohtimaan mitä tekijöitä tulisi supistaa alan normaalia vähemmäksi. Kilpailu alan sisällä on voinut johtaa siihen, että palvelun tai tuotteen ympärillä olevat elementit on toteutettu liiankin hyväksi. Tällöin voi olla mahdollisuus, että yritys kuormittaa omaa kustannusrakennettaan tarpeettoman tasokkaalla toiminnalla, joka ei tuo enää lisähyötyä. Kolmas kysymys herättelee havaitsemaan tekijöitä, joita tulisi korostaa tehokkaammin kuin mihin toimialalla on totuttu. Pyrkimys on poistaa kompromisseja, jotka toimiala itse asettaa asiakkailleen. Neljännen kysymyksen tarkoitus on luoda uusia arvonalähteitä asiakkaille tekijöillä, joita alalla ei ole aikaisemmin ollut. Vastaus auttaa kehittämään uutta kysyntää ja muokkaamaan hinnoittelun mekanismeja. (Kim & Mauborgne 2010, 52.)

Kimin & Mauborgnen (2010, 55) mukaan kahden ensimmäisen kysymyksen tarkoitus on auttaa näkemään kustannusrakenteen keventämisen mahdollisuuksia alan muihin toimijoihin ja kilpailijoihin nähden. Kirjoittajat ovat havainneet, että yritysten johtajat ovat vain harvoin lähteneet poistamaan ja supistamaan tekijöitä, jotka ovat toimialalla verrattain tavallisia kilpailutekijöitä. Tilanne kasvattaa kustannuksia sekä tekee liiketoimintamallit sekaviksi. Kaksi jälkimmäistä kysymystä, korosta ja luo, antavat ymmärrystä asiakkaan saaman arvon kasvattamisesta ja uuden kysynnän luomisen mahdollisuuksista. Kysymykset myös antavat yritykselle keinoja muokata asiakasarvon sisältöjä oman toimialan ulkopuolelta saatavilla vaikutteilla. Tämä tarjoaa puolestaan mahdollisuuden tarjota asiakkaille uudenlaisia kokemuksia kustannustehokkaasti. Neljästä kysymyksestä erityisen tärkeitä ovat poistaminen ja luominen. Näitä pohtimalla yritykselle muodostuu ymmärrys, voisiko asiakkaille muodostettavaa arvoa kehittää muilla kuin sijoittamalla jo olemassa oleviin kilpailutekijöihin. Kysymykset rohkaisevat etsimään uusia kilpailutekijöitä, joka johtaa merkityksen menettämiseen nykyisillä tekijöillä.

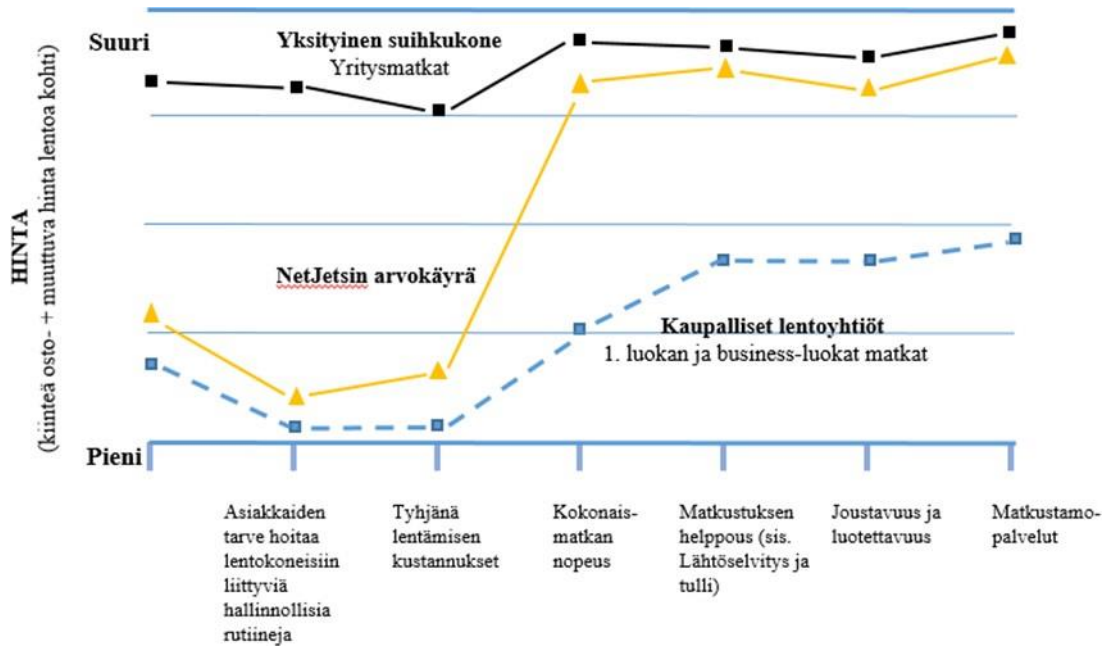
6.3 Strategiaprofiili

Strategiaprofiilia voidaan pitää viitekehyksenä sinisen meren strategian kehittämistä varten. Strategiaprofiilin tarkoitus on havainnollistaa vallitseva tilanne olemassa olevassa markkinatilassa. Tämän pohjalta voidaan ymmärtää, millaisiin asioihin kilpailijat juuri tällä hetkellä investoivat, millaiset ovat alan kilpailutekijät nykyään, miten tuotteiden tai palveluiden toimituksien osalta kilpaillaan sekä millainen on kilpailijoiden tarjonta asiakkaille. Strategiaprofiili visualisoi tämän tiedon selkeäksi kuvioksi, jossa vaaka-akseli sisältää asioita, joilla toimialalla kilpaillaan ja panostetaan. Pystyakseli puolestaan kuvaa

asiakkaiden kokemaa arvoa, jonka he saavat kuvattujen kilpailutekijöiden osalta. Mitä suurempi piste-määrä, sitä enemmän yritys tarjoaa sekä panostaa kyseiseen tekijään. Mikäli yritys halutaan saada toimialalla vallitsevissa olosuhteissa kannattavalle kasvun uralle, niin tällöin ei tule vertailla omia tekijöitä kilpailijoiden vastaaviin ja tarjota asiakkaille muita enemmän ja halvemmalla. Tällöinkin toki voidaan jonkin verran lisätä myyntiä, mutta tapa ei johda uuteen tilaan, jossa ei ilmenisi kilpailua. (Kim & Mauborgne 2010, 47–49.)

Vuorinen (2009, 141) kiteyttää, että strategiaprofiilin kuvaama arvokäyrä yhdistää yrityksen kilpailuedut sekä asiakkaalle tarjotun lisäarvon. Lisäarvoa luovat tekijät tulisikin tunnistaa hyvin, koska onnistunut ansaintamalli perustuu juurikin näihin tekijöihin ja ansaintamallia voidaan pitää yrityksen toiminnan menestyksen kulmakivenä. Lisäarvomuuttujien tulisi olla sellaisia, jotka yhtä aikaisesti kehittävät asiakkaan kokemaa arvoa sekä kestävät kilpailun ollen myös kustannustehokkaita. Arvokäyrän päävaiheet voidaan jakaa neljään, jossa ensimmäisenä nimetään 6 - 10 merkittävintä muuttujaa asiakasnäkökulmasta. Toiseksi määritellään arvotekijöiden nykytaso esimerkiksi asteikolla 1 - 5. Kolmanneksi valitaan kaksi tai kolme verrokkikilpailijaa tai toimijaa, jotka toimivat vaihtoehtoisena ratkaisuna asiakkaalle. Tämän jälkeen määritellään kilpailijoiden arvokäyrän pisteet kaavioon sekä oman toiminnan tavoitteellinen arvokäyrä. Oman ansaintamallin näkökulmasta olisi hyvä valita muutama arvo, johon yritys panostaa enemmän kuin muut.

KUVIO 9 esittää tilauslentoyhtiö NetJetsin strategiaprofiilin. Yritys löysi itselleen sinisen meren tarjoamalla suihkukonetta tarvitsevilla mahdollisuuden sen osaomistukseen. Yritys muutti merkittävästi markkinoiden rajoja paneutumalla nimenomaan vaihtoehtoiisiin aloihin. Menestyksen syiksi arvioidaan esimerkiksi käyttäjien matka-ajan lyhentymistä, vaivatonta matkustuskokemusta sekä hinnoittelua. NetJets teki huomion, että liikematkustajilla on käytännössä kaksi vaihtoehtoa lentää. Toinen on kaupallisten lentoyhtiöiden business- tai ensimmäinen luokka ja toinen vaihtoehto on oman lentokoneen hankinta. NetJets etsi vastausta kysymykseen, mitkä ovat ohjaavia tekijöitä, joiden perusteella yritykset tekevät valinnan lentomuodon välillä. Käytännössä kaupallisen lentoyhtiön palvelut valitaan niiden edullisten kustannusten takia. Tällöin myös poistuu tarve sijoittaa miljoonia dollareita omaan suihkukoneeseen. NetJets löysi markkinaraon ja tarjoaa asiakkaille omistusosuuksia oman suihkukoneen käyttöön. Tämä mahdollisti palvelun kehittämisen, jossa yhdistyy oman koneen käytön mukavuus kustannustasolla, joka vastaa kaupallisen lentoyhtiön hinnoittelua. Palvelu säästää asiakkaiden aikaa sekä hotelli- ja ruokailukuluja, joten osaomistuksen hankinta tulikin edullisemmaksi kuin business-luokassa lentäminen. (Kim & Mauborgne 2010, 72–75.)



KUVIO 9. NetJetsin strategiaprofiili (Mukaillen Kim & Mauborgne 2010, 75)

Strategiaprofiili mahdollistaa näkemään tulevaisuuden ja auttaa arvioimaan onko liiketoiminnassa menestyksen elementtejä. Arvokäyrän tulisi sisältää kolme keskeistä sinisen meren strategian piirrettä, jotka ovat painopiste, erilaisuus ja mieleenpainuva motto. Näiden kohtien testaamisella voi arvioida kaupallista kelpoisuutta. Ilman painopistettä monimutkaistuu liiketoimintamallin toteuttaminen, koska kustannustaso on monesti korkea. Erottautumista ei synny, jos yrityksen arvokäyrä on liian samankaltainen kilpailijoihin nähden. Tällöin toiminnassa korostuu muiden jäljitteleminen.

Mikäli arvokäyrä ei sisällä asiakkaita puhuttelevaa mottoa, niin toiminta yleensä perustuu yrityksen sisällä oleviin lähtökohtiin. (Kim & Mauborgne 2010, 64.)

LÄHTEET

- Al-Debei, M.M. & Avison, D. 2010. Developing a unified framework of the business model concept. Lontoo: European Journal of Information Systems. Vol.19. Saatavilla: <https://link.springer.com/content/pdf/10.1057/ejis.2010.21.pdf>. Viitattu 13.1.2022.
- Bunghez, C. L. 2021. The emerging trend of niche tourism: impact analysis. Bukarest: IBIMA publishing. Saatavilla: <https://ibimapublishing.com/articles/JMRCS/2021/134710/134710.pdf>. Viitattu 7.1.2022.
- Business Finland. Kestävyys matkailuvaltina. Helsinki: Business Finland. Saatavilla: <https://www.businessfinland.fi/suomalaisille-asiakkaille/palvelut/matkailunedistaminen/vastuullisuus/kestava-matkailu-lyhyesti>. Viitattu 7.1.2022.
- Chauhan, V. & Shah M. H. 2020. An Empirical Analysis into Sentiments, Media Consumption Habits, and Consumer Behaviour during the Coronavirus (COVID-19) Outbreak. Pune: Pune University. Saatavilla: https://scholar.googleusercontent.com/scholar?q=cache:OvwQKW78rgEJ:scholar.google.com/+corona+consumer+behaviour&hl=fi&as_sdt=0,5&as_vis=1. Viitattu 30.12.2021.
- Chesbrough, H. 2007. Business model innovation: It's not just about technology anymore. Bingley: Emerald Group Publishing Limited. Saatavilla: <https://www-emerald-com.ezproxy.centria.fi/insight/content/doi/10.1108/10878570710833714/full/pdf?title=business-model-innovation-its-not-just-about-technology-anymore>. Viitattu 11.1.2022.
- Dolinsek, S., Kulusjärvi, O., Ojala, S. & Tervo-Kankare, K. 2021. Vastuullisen matkailun osaamistarpeet matkailuyrityksissä. Oulu: Pohjois-Suomen Maantieteellinen Seura ja Oulun yliopiston maantieteen tutkimusyksikkö. Saatavilla: <https://nordiatiedonantoja.journal.fi/article/view/107277/62726>. Viitattu 23.1.2022.
- FCG Suunnittelu ja tekniikka Oy. 2018. Kestävän matkailun nykytila, haasteet ja kehittämistarpeet. Helsinki: Visit Finland. Saatavilla: https://www.businessfinland.fi/48e79a/globalassets/finnish-customers/02-build-your-network/visit-finland/julkaisut/loppuraportti_selvitys_kestavan_matkailun_nykytila_ja_kehittamistarpeet-.._pdf. Viitattu 7.1.2022.
- Gassmann, O., Frankenberger, K. & Csik, M. 2015. The Business Model Navigator. Lontoo: Pearson Education Limited. Saatavilla: <https://www.alexandria.unisg.ch/224941/7/Business%20Model%20Navigator%20working%20paper.pdf>. Viitattu 11.1.2022.
- Hänti, S. 2021. Asiakkaista ansaintaan. Helsinki: Alma Talent Oy.
- Ilmarinen, V. & Koskela, K. 2015. Digitalisaatio – Yritysjohdon käsikirja. Helsinki: Alma Talent.
- Jänkälä, S. 2019. Matkailun toimialaraportti. Helsinki: Työ- ja elinkeinoministeriö. Saatavilla: https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/161292/TEM_3_2019_Matkailun_toimialaraportti.pdf?sequence=1&isAllowed=y. Viitattu 25.12.2021.
- Järvinen, M. & Kari, M. 2017. Yritä, erehdy, onnistu. Helppo opas yrittäjyyteen. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Otava Oy.

- Kamensky, M. 2014. Strateginen johtaminen. Menestyksen timantti. 4., tarkastettu painos. Helsinki: Talentum Oy.
- Kim, W.C. & Mauborgne, R. 2010. Sinisen meren strategia. 6. painos. Helsinki: Talentum media Oy.
- Kusumaningrum, D. & Wachyuni, S. 2020a. The sifting trends in traveling after the Covid19 pandemic. International Journal of Tourism & Hospitality Review. Chakia: International Journal of Tourism & Hospitality Reviews. Saatavilla: https://www.researchgate.net/profile/Suci-Wachyuni/publication/344871887_THE_SHIFTING_TRENDS_IN_TRAVELLING_AFTER_THE_COVID-19_PANDEMIC/links/5f955c27458515b7cf9c9de1/THE-SHIFTING-TRENDS-IN-TRAVELLING-AFTER-THE-COVID-19-PANDEMIC.pdf. Viitattu 6.1.2022.
- Kilpijärvi, M. & Aho, S. 2013. Toimialana matkailu. Teoksessa S. Veijola (toim.) Matkailututkimuksen lukukirja. Rovaniemi: Lapin yliopistokustannus, 30–42.
- Kusumaningrum, D. & Wachyuni, S. 2020b. The Effect of COVID-19 Pandemic: How are the Future Tourist Behavior? Lontoo: Journal of Education, Society and Behavioural Science. Saatavilla: <https://www.journaljesbs.com/index.php/JESBS/article/view/30219/56703>. Viitattu 6.1.2022.
- LAB8. 2021. Matkailun tulevaisuus - Miten maailma makaa koronan jälkeen? Helsinki: Haaga-Helia ammattikorkeakoulu. Trendiraportti 4/2021. Saatavilla: https://www.haaga-helia.fi/sites/default/files/file/2021-09/lab8-trendiraportti-4-2021-matkailu_0.pdf. Viitattu 8.1.2022.
- Lapin yliopisto. 2020. Arktinen projekti etsii uusia tapoja tiedematkailuun. Saatavilla: <https://www.ulapland.fi/news/Arktinen-projekti-etsii-uusia-tapoja-tiedematkailuun/37384/1a40d75e-8033-41bd-974f-397e1729a518>. Viitattu 8.1.2022.
- Magretta, J. 2002. Why business models matter. Massachusetts: Harvard Business School Publishing Corporation. Saatavilla: http://designblog.uniandes.edu.co/blogs/dise2102pc/files/2013/08/Why_Business_Models_Matter2.pdf. Viitattu 15.1.2022.
- Mattinen, M. 2020. Mistä kasvua? Opas digiajan johtajalle. Helsinki: Alma Talent Oy.
- Nurmi, O. 2021. Alueellinen matkailutilinpito. Matkailun alueelliset talous- ja työllisyysvaikutukset 2018–2019. Helsinki: Työ- ja elinkeinoministeriö. Saatavilla: https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/163395/TEM_2021_49.pdf?sequence=1&isAllowed=y. Viitattu 28.12.2021.
- OECD. 2020. OECD Tourism Trends and Policies 2020. Pariisi: OECD Publishing. Saatavilla: <https://www.oecd-ilibrary.org/docserver/6b47b985-en.pdf?expires=1641126080&id=id&acc-name=guest&checksum=124F9CFED822835301D93B9FA529DEF6>. Viitattu 5.1.2022.
- Olin, L. 2021. Kuluttajat haluavat nyt immersiiivisiä kokemuksia – miten sinun brändisi niitä tarjoaa? Saatavilla: <https://www.markkinointiuutiset.fi/artikkelit/oletko-valmis-brandi-kuluttajat-haluavat-nyt-immersiiivisia-kokemuksia>. Viitattu 6.1.2022.
- Osterwalder, A., Pigneur, Y & Tucci, C.L. 2005. Clarifying business models. Origins presents and future of the concept. Atlanta: Communications of the Association for Information Systems, Vol. 16. Saatavilla: <https://aisel.aisnet.org/cgi/viewcontent.cgi?article=3016&context=cais>. Viitattu 15.1.2020.

- Osterwalder, A. & Pigneur, Y. 2010. Business Model Generation: A handbook for visionaries, game changers and challengers. New Jersey: John Wiley and Sons.
- Pasanen, K. 2020. Vastuullisuusviestinnällä kohti kestävämpää matkailua. Teoksessa H. Reijonen (toim.) Matkailuliiketoimintaa teoriasta käytäntöön. Tampere: Vastapaino, 99–123.
- Pesonen, J. 2020. Asiakassuhde-elämyksiä matkailijoille digitaalisen matkailuliiketoiminnan kautta. Teoksessa H. Reijonen (toim.) Matkailuliiketoimintaa teoriasta käytäntöön. Tampere: Vastapaino, 69–98.
- Saarelainen, E. 2013. Kohti menestyvää liiketoimintamallia. Masala: Suomen Liikekirjat Oy.
- Santalainen, T. & Baliga, R.B. 2015. Kun normibusiness ei riitä – Kestävä strategointi. Helsinki. Talentum Media Oy.
- Santalainen, T. 2009. Strateginen ajattelu & toiminta. Helsinki: Alma Talent Oy.
- Santalainen, T. 2017. Strateginen ajattelu & toiminta. Helsinki: Alma Talent Oy.
- Satokangas, P. & Vehkaperä, M. 2013. Matkailun talousvaikutukset. Teoksessa S. Veijola (toim.) Matkailututkimuksen lukukirja. Rovaniemi: Lapin yliopistokustannus, 73–86.
- Spencer, B. 2013. Business model design and learning: A Strategic Guide. New York: Business Expert Press. Saatavilla: <https://www.proquest.com/pq1academic/docview/2131041686/bookReader?accountid=10007&parentSessionId=zdEJX7rG12M27SNKh1sXeKx3S6W05Z2FkcqsBpgRiMQ%3D>. Viitattu 11.1.2022.
- Suomen Yrittäjät ry. 2019. Matkailuala on Suomen menestyneimpiä toimialoja – Ulkomaiset yöpymiset nousivat uuteen ennätykseen. Helsinki: Suomen Yrittäjät ry. Saatavilla: <https://www.yrittajat.fi/uutiset/matkailuala-on-suomen-menestyneimpia-toimialoja-ulkomaiset-yopymiset-nousivat-uuteen-ennatukseen/>. Viitattu 29.12.2021.
- Tilastokeskus. 2005. Matkailutoimialojen määritelmä. Saatavilla: https://www.stat.fi/tup/kuntapuntari/kuntap_4_2005_matkailu_maaritelma.html. Viitattu 23.1.2022.
- Työ- ja elinkeinoministeriö. 2019. Yhdessä enemmän - kestävä kasvua ja uudistumista Suomen matkailuun. Helsinki: Työ- ja elinkeinoministeriö. Saatavilla: https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/161906/TEM_2019_60.pdf?sequence=4&isAllowed=y. Viitattu 9.1.2022.
- Työ- ja elinkeinoministeriö. 2021. Pk-toimialabarometri, syksy 2021. Toimialaraportti, Matkailu ja majoitus. Helsinki: Työ- ja elinkeinoministeriö. Saatavilla: https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/163535/Pk-toimialabarometri_Matkailu%20ja%20majoitus_2021.pdf?sequence=1&isAllowed=y. Viitattu 26.12.2021.
- Viitala, R. & Jylhä, E. 2014. Liiketoimintaosaaminen – Menestyvän yritystoiminnan perusta. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Viitala, R. & Jylhä, E. 2019. Johtaminen – keskeiset käsitteet, teorit ja trendit. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Veijola, S., Ilola, H & Edelheim, J. 2013 Johdanto matkailun tutkimukseen. Teoksessa S. Veijola (toim.) Matkailututkimuksen lukukirja. Rovaniemi: Lapin yliopistokustannus, 16–29.

Visit Finland. 2021. Kansainvälisen matkailun tulevaisuuden trendit 2022. Helsinki. Saatavilla: <https://www.businessfinland.fi/4b0225/globalassets/julkaisut/visit-finland/tutkimukset/2021/kansainvalisen-matkailun-tulevaisuuden-trendit-2022-visit-finland.pdf>. Viitattu 30.12.2021.

Vuorinen, T. 2017. Strategiakirja, 20 työkalua. Helsinki: Alma Talent Oy.

Weber-Sabil, J. & Han D. 2021. Immersive Tourism State of the Art of Immersive Tourism Realities through XR Technology. Breda: Breda University of Applied Sciences. Saatavilla: https://www.researchgate.net/publication/351972359_Immersive_Tourism_State_of_the_Art_of_Immersive_Tourism_Realities_through_XR_Technology. Viitattu 6.1.2022

World travel & tourism council. To recovery & beyond. 2020. The future of travel & tourism in the wake of COVID-19. Saatavilla: <https://wtcc.org/Portals/0/Documents/Reports/2020/To%20Recovery%20and%20Beyond-The%20Future%20of%20Travel%20Tourism%20in%20the%20Wake%20of%20COVID-19.pdf?ver=2021-02-25-183120-543>. Viitattu 30.12.2021.

WSP Finland Oy. 2019. Selvitys kotimaanmatkailun kehittämistarpeista. Helsinki: Työ- ja elinkeinoministeriö. Saatavilla: <https://tem.fi/documents/1410877/90163882/Selvitys+kotimaanmatkailun+kehitt%C3%A4mistarpeista.pdf/a7f14c34-5092-0599-5b77-e4181a4688e6/Selvitys+kotimaanmatkailun+kehitt%C3%A4mistarpeista.pdf?t=1630913708059>. Viitattu 5.1.2022.

Ympäristöministeriö. Saatavilla: <https://ym.fi/mita-on-kestava-kehitys>. Viitattu 7.1.2022

Zott, C. & Amit, R. 2008. The Fit between product market strategy and business model: Implications for firm performance. Philadelphia: Strategic Management Journal, 29. Saatavilla: https://repository.upenn.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1125&context=mgmt_papers. Viitattu 15.1.2022.