

**TURUN KAUPPAKORKEAKOULU**  
**Turku School of Economics**

**OPERATIIVISEN  
MARKKINOINTISUUNNITELMAN  
LAADINTA HOSTELLILLE  
KEHITYSMAASSA**

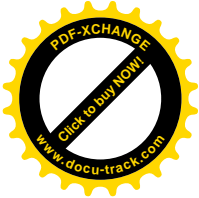
**Case: The Adventure Brew Hostellin laajennus  
Coroicoon, Boliviaan**

Liiketaloustiede, markkinoinnin  
pro gradu -tutkielma

Laatija  
Hanna-Mari Skogberg 8487

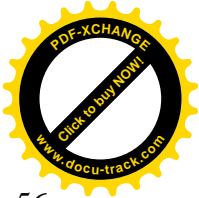
Ohjaajat  
KTT Rami Olkkonen  
KTM Minna Halonen-Rollins

4.5.2008  
Turku

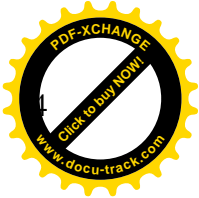


# SISÄLLYSLUETTELO

KUVIOLUETTELO .....	4
TAULUKKOLUETTELO .....	5
1 JOHDANTO.....	6
1.1 Tutkimuksen tarkoitus .....	6
1.2 Tutkimuksen konteksti: turismi Boliviassa .....	7
1.3 Keskeiset käsitteet .....	8
1.4 Aikaisempi tutkimus.....	9
1.5 Raportin rakenne .....	10
2 STRATEGINEN JA OPERATIIVINEN MARKKINOINTISUUNNITELMAPROSESSI KEHITYSMAASSA.....	12
2.1 Bolivia kehitysmaana.....	13
2.2 Strategisen markkinointisuunnitelmaprosessin vaiheet.....	15
2.2.1 Yrityksen päämäärät ja tavoitteet .....	17
2.2.2 Analysointivaihe .....	18
2.2.3 Markkinointistrategian luontivaihe.....	19
2.3 Strategisen markkinointisuunnitelman merkitys operatiiviseen markkinointisuunnitelmaan.....	20
2.4 Markkinointiohjelmien laadinta .....	21
2.4.1 Tuote .....	22
2.4.2 Hinnoittelu.....	24
2.4.3 Jakelu .....	25
2.4.4 Promootio eli markkinointiviestintä .....	27
2.4.5 Ihmiset.....	38
2.4.6 Prosessi.....	40
2.4.7 Fyysinen ympäristö.....	44
2.5 Toimeenpano- ja kontrollivaihe .....	45
3 TUTKIMUKSEN METODOLOGIA .....	48
3.1 Tutkimusstrategia ja tutkimusmenetelmät .....	48
3.2 Tapaustutkimus tutkimusstrategiana .....	49
3.3 Toimintatutkimus tutkimusmenetelmänä.....	49
3.4 Aineiston keruu ja triangulaatio .....	52
3.4.1 Osallistuva havainnointi.....	52
3.4.2 Puolistrukturoitu haastattelu (teemahaastattelu).....	54

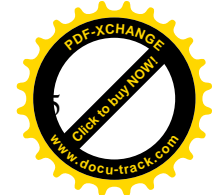
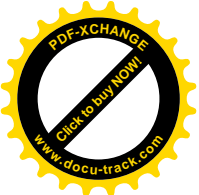


3.5	Tutkimuksen luotettavuus .....	56
3.5.1	Reliabiliteetti .....	57
3.5.2	Validiteetti .....	58
4	CASE: THE ADVENTURE BREW HOSTELLIN COROICON LAAJENNUSOSAN OPERATIIVINEN MARKKINOINTISUUNNITELMA .	60
4.1	The Adventure Brew Hostel.....	60
4.2	Coroico.....	62
4.3	The Adventure Brew Hostellin Coroicon laajennusosan strateginen markkinointisuunnitelma kehitysmääolosuhteet huomioon ottaen .....	63
4.3.1	Päämäärät ja tavoitteet .....	64
4.3.2	Analyysi .....	65
4.3.3	Markkinointistrategia.....	66
4.4	The Adventure Brew Hostellin Coroicon laajennusosan markkinointiohjelmien laadinta kehitysmääolosuhteet huomioon ottaen....	67
4.4.1	Tuote .....	67
4.4.2	Hinnoittelu.....	70
4.4.3	Jakelu .....	72
4.4.4	Promootio eli markkinointiviestintä .....	74
4.4.5	Ihmiset.....	81
4.4.6	Prosessi.....	84
4.4.7	Fyysinen ympäristö.....	87
4.5	Toimeenpano- ja kontrollivaihe .....	90
4.5.1	Toimeenpano .....	90
4.5.2	Kontrolli .....	94
5	JOHTOPÄÄTÖKSET: TABH COROICON OPERATIIVINEN MARKKINOINTISUUNNITELMA TIIVISTETTYSTI.....	95
6	YHTEENVETO.....	103
	LÄHDELUETTELO.....	106



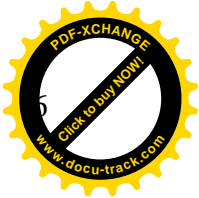
## KUVIOLUETTELO

Kuvio 1	Tuote-palvelu-jatkumo .....	9
Kuvio 2	Tutkimuksen kulku.....	11
Kuvio 3	Markkinointiprosessi.....	16
Kuvio 4	Markkinointiviestinnän osat .....	27
Kuvio 5	Mainonnan tärkeimmät päätökset .....	29
Kuvio 6	Kaksiulotteinen palveluprosessimalli.....	41
Kuvio 7	Kontrollointiprosessi .....	46
Kuvio 8	Toimintatutkimuksen sykli .....	50
Kuvio 9	Jäätkö yöksi Coroicoon?.....	63
Kuvio 10	Maksimihinta .....	71



## TAULUKKOLUETTELO

Taulukko 1	Palvelukategoriat.....	22
Taulukko 2	TABH Coroicon SWOT-analyysi.....	65
Taulukko 3	Etelä-Amerikan hostellien parhaat puolet .....	67
Taulukko 4	Coroicon avattavalta hostellilta toivottavat palvelut.....	69
Taulukko 5	Operatiivisen markkinointisuunnitelman budjetti.....	91
Taulukko 6	Aikataulu .....	93
Taulukko 7	Operatiivisen markkinointisuunnitelmaprojektin henkilöstö ja vastualueet .....	94



# 1 JOHDANTO

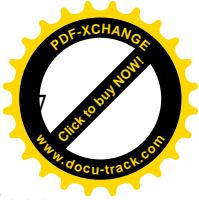
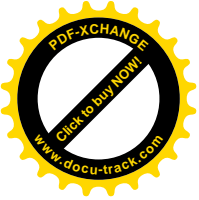
Majoitus on olennainen osa matkailualaa, sillä jokainen vähänkin pidemmälle matkustava tarvitsee yösijan. Käytössä olevat tulot, matkakohde ja henkilökohtaiset mieltymykset ovat perustana majoituksen valintaan: onko halvin mahdollinen majoitus yhteishuoneessa riittävä, halutaanko oma huone kylpyhuoneella, riittääkö matala tai keskitason palvelu vai halutaanko luksusluokan palvelut. Onko hostelli riittävä vai halutaanko hotelli? Oli asiakkaan valinta mikä tahansa, hän odottaa joka tapauksessa saavansa vastinetta rahalleen.

Tutkielman kirjoittaja on asunut Boliviassa kolme ja puoli vuotta ja matkustanut maassa jonkin verran. Hän työskentelee matkailualalla The Adventure Brew Hostelissa asiakaspalvelu- ja laatuvaastavana. Kyseinen hostelli avattiin La Paziin kaksi vuotta sitten ja konsepti oli siellä uusi: edullinen, turvallinen, viihtyisä ja palveleva hostelli seikkailuja, juhlia ja enemmän palvelua haluaville 20–40-vuotiaille reppureissaajille. Tällaisia hostelleja ei kaupungista aikaisemmin löytynyt ja konsepti toimi. Hostelli on ollut koko toimintansa ajan täynnä. Menestys sai omistajat harkitsemaan toisen, samalla konseptilla toimivan hostellin avaamista uuteen kaupunkiin ja tutkijalle heräsi kiinnostus tutkimuksen tekemiseen aiheesta yhdistäen markkinointisuunnitelman teko, matkailu- ja majoitusala sekä kehitysmääolosuhteet. Majoitusala tutkimuskohteena on mielenkiintoinen, sillä keskivertoturistin päivittäiskulutuksesta Boliviassa suurin osa eli 31,5 %:a menee majoitukseen (Encuesta Gasto del...2004, 13). Lisäksi Bolivia kehitysmaana ja Etelä-Amerikan köyhimpänä maana tuo mukanaan omat lisävaikutteensa. Tutkijan keskusteltua hostellin omistajien kanssa, päädyttiin toimeksiantoon, jonka tutkija itse rajaa.

## 1.1 Tutkimuksen tarkoitus

Tutkija päätyi rajauksessaan operatiivisen markkinointisuunnitelman tekemiseen hostellin laajennukselle. Painopiste on siis operatiivisessa markkinointisuunnitelmassa, vaikka strategisen osan merkitys operatiiviseen osaan otetaan huomioon. Kyseessä on tapaustutkimus, jonka metodina on toimintatutkimus.

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on siis tehdä operatiivinen markkinointisuunnitelma hostellille Boliviassa. **Tämä tutkimus pyrkii vastaamaan seuraavaan kysymykseen: miten tehdään operatiivinen markkinointisuunnitelma hostellille kehitysmaassa.** Tätä kysymystä lähestytään seuraavien osa-kysymysten kautta:



1. Millainen on operatiivisen markkinointisuunnitelman prosessi ja millainen merkitys kehitysmaolosuhteilla on siihen?
2. Mitkä operatiivisen markkinoinnin taktiikat valitaan ja mitä asioita pitää ottaa huomioon, kun kyseessä on hostellin laajennus toiselle paikkakunnalle?

## 1.2 Tutkimuksen konteksti: turismi Boliviassa

Matkailu ja turismi on kasvanut maailmanlaajuisesti alaksi ja sitä pidetään yhtenä nopeimmin kasvavista aloista<sup>1</sup> (Tosun & Timothy 2001, 253; Costa & Ferrone 1995, 27). Se on yksi maailman suurimmista työllistäjistä ja on lähes kaikissa maissa kolmen tärkeimmän alan joukossa<sup>2</sup> (Riege & Perry, 2000, 1290). Boliviassa matkailu on kolmanneksi tärkein ala maakaasun ja soijan jälkeen (Estructura del sector...2005, 1). Bolivian matkailu on kasvanut jatkuvasti vuodesta 1992, lukuunottamatta vuosia 1999–2001, jolloin kansainväliset ja maan sisäiset ongelmat vähensivät Pohjois-Amerikan ja Euroopan turistiliikennettä Boliviaan. Vuonna 2004 Boliviaan matkusti noin 400 000 turistia (Estructura del sector...2005, 2). Tilastollisesti suurin osa heistä on reppureissaajia (Estructura del sector...2005, 8). Tämä piirre erottaa Bolivian turismin monien maiden matkailusta. Reppureissaajille tunnusomaisia piirteitä ovat pienehköllä budjetilla matkustaminen, tavallista turistia pitempään matkalla viipyminen ja matkasuunnitelman joustavuus. Reppureissaajat näkyvät sekä Bolivian kaupunkien katukuvassa että Bolivian majoitusjakaumassa: Boliviassa on eniten edullisen hintatason majoituspaikkoja ja niiden määrä on kasvanut eniten viimeisen kuuden vuoden aikana (Estructura del Sector...2005, 8).

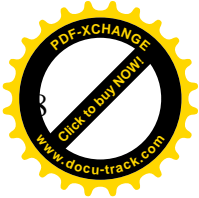
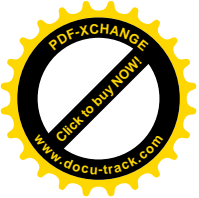
Matkailu on kausittaista ja se näkyy niin palvelujen tarjonnassa kuin hinnoissakin. Kausittaisuuteen vaikuttavat muun muassa matkakohteen vuodenajat, ilmasto sekä tapahtumat. Boliviassa matkustajamäärät alkavat kasvaa huhtikuusta lähtien ja laskea lokakuusta eteenpäin. Poikkeuksia ovat kuitenkin joulukuusi, uusi vuosi sekä karnevaaliaika helmikuussa (Toimitusjohtaja Baptista, keskustelu 20.11.2006.) Eurooppalaiset turistit tulevat kesä-, heinä-, elokuussa, kun taas Etelä-Amerikan turistit saapuvat syys-, loka-, marraskuussa.

Tilastojen mukaan yli puolet (56,1 %) Boliviaan tulevista turisteista saapuu lomataroituksissa. Seuravana listalla ovat ystävien ja perheen luona vierailu ja kausittaiset työt (Encuesta Gasto del...2003, 10.) Keskivertoturisti Boliviassa käyttää

---

<sup>1</sup> World Travel and Tourism Council (1995) *Travel and Tourism: A New Economic Perspective*. Elsevier Science: Oxford.

<sup>2</sup> Mowlana, H. and Smith, G. (1993) Tourism in a global context: the case of frequent traveller programs. *Journal of Travel Research*, Vol. 33, No. 3, 20–27.



keskimäärin 50,4 \$ päivää kohden ja tästä suurin osa eli 31,5 % kuluu majoitukseen (Encuesta Gasto del...2004, 13). Majoituksella on siis suuri rooli Bolivian turismissa.

### 1.3 Keskeiset käsitteet

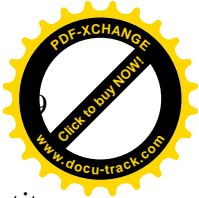
Tämän tutkimuksen keskeisiä käsitteitä ovat strateginen ja operatiivinen markkinointisuunnitelma, kehitysmaolosuhteet sekä majoituspalvelu.

**Markkinointisuunnitelma** on käsite, joka on rajattu markkinointikirjallisuudessa eri tavoin. Kirjallisuutta löytyy niin strategisesta markkinointisuunnitelmasta, operatiivisesta markkinointisuunnitelmasta kuin näiden yhdistelmästäkin ja kaikista näistä vaihtoehdoista käytetään nimitystä markkinointisuunnitelma. Strateginen markkinointisuunnitelma on yrityksen pitkän aikavälin tavoitteet ja suunnan sisältävä suunnitelma. Strategian tulee yhteensovittaa organisaation toiminnot (toimintakapasiteetti, talous, henkilöstö, teknologia ja taitotaso) sen toimintaympäristöön mahdollisuudet optimoiden ja riskit minimoiden (McDonald, 1996, 5–6.) Operatiivisella markkinointisuunnitelmalla taas tarkoitetaan lyhyen tai keskipitkän aikavälin markkinointitoimenpiteitä, joiden tarkoituksena on kasvattaa markkinaosuutta (Lambin 1995, 5). Tässä tutkimuksessa markkinointisuunnitelmalla tarkoitetaan Coroicoon avattavalle hostellille tehtyä operatiivista markkinointisuunnitelmaa. Painopiste on siis operatiivisessa markkinointisuunnitelmassa, vaikka strategisen osan merkitys operatiiviseen osaan otetaan huomioon.

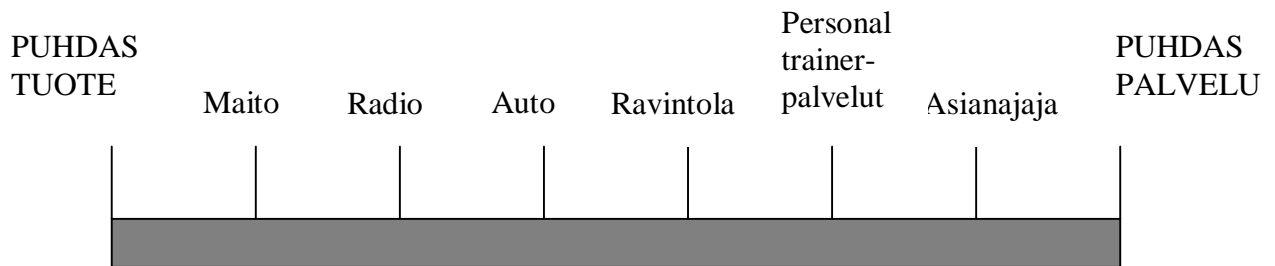
**Kehitysmaa** on valtio, jossa kansalaisten elintaso on suhteellisen matala ja teollisuus alikehittynyttä (Developing country). Yleensä myös Inhimillisen Kehityksen Indeksi (Human Development Index) on matala. Muita kehitysmaan indikaattoreita ovat matala keski-ikä, suuri lapsikuolleisuus ja lukutaidottomuus, matala koulutuksen ja terveydenhuollon taso, puhtaan veden puute, sekä heikot hygieniaolosuhteet. Tällaisia maita ovat esimerkiksi Bolivia, Kambotsa, Laos ja useat Afrikan maat.

**Palvelulla** tarkoitetaan mitä tahansa aktiviteettia tai etua, jonka toinen osapuoli voi tarjota toiselle, on pääasiallisesti aineeton eikä aiheuta omistusoikeutta johonkin (Kotler & Armstrong, 2004, 6). Sitä luonnehtivat neljä piirrettä, jotka erottavat ne tuotteista: heterogeenisyys, erottamattomuus, aineettomuus ja varastoimattomuus (Gummesson, 1991, 7–8; Cobra, 2000, 27–28).





**Hotellituote** Doswellin ja Gamblen<sup>3</sup> mukaan sisältää palvelun fyysiset elementit, kuten ruuan, juoman ja majoituksen sekä tyytyväisyyden imagoon ja ilmapiiriin (Edwards & Ingram, 1995, 25).



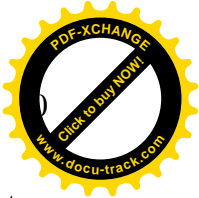
Kuvio 1 Tuote-palvelu-jatkumo (mukaillen The Service-goods continuum)

Palveluita löytyy eri aineellisuustasoilta. Maito ja radio ovat konkreettisia tuotteita ja tästä syystä jatkumolla lähempänä puhdasta tuotetta. Keskivaiheilla olevat auto ja ravintola ovat tuotteen ja palvelun välillä. Niillä on sekä aineellisia että aineettomia piirteitä. Jatkumon toisessa päässä, lähellä puhdasta palvelua ovat aineettomammat palvelut kuten personal trainer- tai asianajajapalvelut. Ravintolapalvelut ovat jatkumon keskivaiheilta hieman palveluihin päin ja samoille kohdille voidaan sijoittaa majoituspalvelut. Mitä abstraktimmasta palvelusta on kyse, sitä vaikeampi on kuluttajan ostopäätös.

## 1.4 Aikaisempi tutkimus

Mikään tämän tutkimuksen aihealueista ei ole yksinään uusi. Niin markkinointisuunnitelmia, kehitysmaita kuin majoituspalveluitakin on tutkittu runsaasti. Tutkimusta ja kirjallisuutta löytyy paljon niin strategisesta ja operatiivisesta markkinointisuunnitelmasta kuin niiden yhdistelmästäkin (Esimerkiksi Kotler, 1991; Kotler & Armstrong, 2004 ja McCarthy & Perreault, 1990) ja usealta eri alalta niin julkiselta kuin yksityiseltäkin sektorilta. Aiheesta löytyy kirjallisuutta myös hotelli- ja majoitusosalta (Santa Maria Villarreal, Medina Saavedra & Illanes Castillo 2001; Urzagaste, 2002; Arispe Medina & Hurtado Ballivian, 2001; Tambillo Ticona 2003; Kotler, Bowen & Makens, 1997). Suurin osa tutkimuksesta keskittyy aloittaviin yrityksiin, mutta sitä löytyy myös laajenemisvaiheessa olevista organisaatioista (Wu,

<sup>3</sup> Doswell R. – Gamble, PR. (1979) *Marketing and Planning Hotels and Tourism Projects*. Hutchinson: Lontoo.



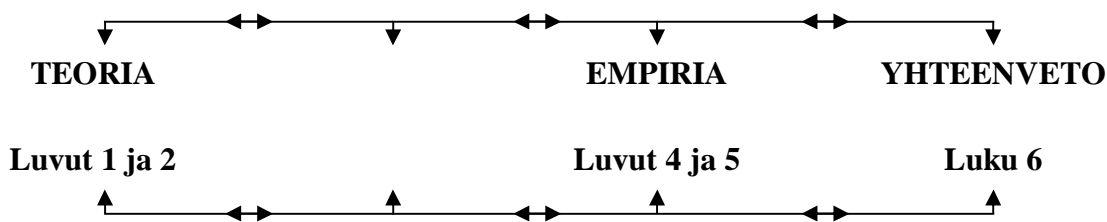
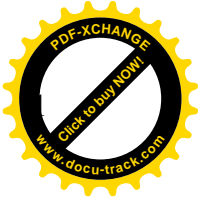
Costa & Teare, 1998). Kehitysmaatutkimusta löytyy lähes alalta kuin alalta, kuten esimerkiksi kehitysmaiden majoitustoiminnasta (Esimerkiksi Sharma & Upneja, 2005; Cizmar & Weber, 2000; Zhang & Wu, 2004).

**Tämän tutkimuksen tarkoituksena on tehdä operatiivinen markkinointisuunnitelma bolivialaisen hostellin laajennusosalle ottaen huomioon kehitysmaaolosuhteiden vaikutus suunnitteluprosessiin.** Tutkijan tutustuesssa tähän työhön liittyvään kirjallisuuteen ja tutkimukseen, hän joutui toteamaan, että Bolivian ja latinalaisen amerikan alueelta löytyi harvinaisen vähän markkinoinnin, matkailu- ja majoitusalan sekä kehitysmaaolosuhteet yhdistävää tutkimusta. Kaikista näistä löytyi tutkimusta kuitenkin erikseen. Bolivialaisissa yliopistoissa on esimerkiksi tehty tutkimusta markkinointiviestinnästä majoitusosalalla, mutta kehitysmaaolosuhteet unohtaen. Laajennuskuvia ei myöskään löytynyt (Arispe Medina & Hurtado Ballivian, 2001; Santa Maria Villarreal, Medina Saavedra & Illanes Castillo 2001; Urzagaste, 2002.) Tämän tutkimuksen kontribuutio tuleekin siis aihealueiden yhdistelmästä, ei niistä erikseen. Tutkimuksen hyödyt eivät ole niinkään tieteellisiä, vaan liikkeenjohdollisia. Toisin sanoen yritykset voivat hyödyntää tutkimusta ja sen tuloksia liiketoiminnassaan. Rajoitteita tutkimuksessa ovat kvalitatiivisen tutkimuksen aiheuttamat rajoitteet, joista metodiluvussa lisää sekä implementointivaiheen viivästyminen, jonka takia sitä ei voida sisällyttää tutkimukseen.

## 1.5 Raportin rakenne

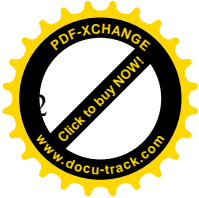
Johdannossa lukija johdatellaan aiheeseen, esitellen tutkimuksen aihe, sen taustaa, keskeiset käsitteet, aikaisempi tutkimus, tutkimusmetodi sekä kontribuutio. Toisessa luvussa esitellään strateginen ja operatiivinen markkinointisuunnitelmaprosessi. Painopiste pidetään operatiivisessa markkinointisuunnitelmassa hostellin laajennuksen sekä kehitysmaaolosuhteiden vaikutus prosessissa huomioonottaen.

Teoriaosan jälkeen luvussa kolme keskitytään tutkimuksessa käytettyyn metodologiaan ja arvioidaan sekä sen sopivuutta tutkimukseen että tutkimuksen luotettavuutta yleisesti. Luvussa neljä esitellään tutkimuksen tapausyritys, jonka jälkeen tutkija esittää operatiivisen markkinointisuunnitelmaehdotuksensa hostellin laajennusosalle aikaisempiin lukuihin perustuen. Luvussa viisi kerrotaan tutkimuksen tulokset ja tehdään johtopäätökset, jonka jälkeen luvussa kuusi seuraa yhteenveto. Tutkimuksen kulkua havainnollistaa kuvio 2.



Kuvio 2 Tutkimuksen kulku

Vaikka teoria, metodologia, empiria ja yhteenveto ovat kronologisessa järjestyksessä, tutkimus on edennyt edestakaisin eri vaiheiden välillä.

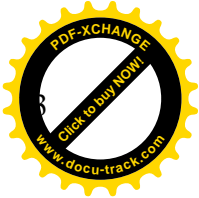


## 2 STRATEGINEN JA OPERATIIVINEN MARKKINOINTISUUNNITELMAPROSESSI KEHITYSMAASSA

Tässä luvussa keskitytään strategisen ja operatiivisen markkinointisuunnitelmaprosessin käsitteisiin kehitysmääolosuhteet huomioiden. Koska strateginen ja operatiivinen markkinointisuunnitelmaprosessi ovat laaja kokonaisuus, painopiste on operatiivisessa markkinointisuunnitelmassa, strateginen osuus kuitenkin huomioon ottaen. Tätä ennen tehdään kuitenkin kirjallisuuskatsaus ja esitellään Bolivia kehitysmääna.

Markkinointisuunnitelman tekemisen ja majoitusalan yhdistäviä tutkimuksia löytyy varsin paljon. Kotler, Bowen ja Makens (1997) ovat esimerkiksi kirjoittaneet kokonaisen kirjan hotellien ja matkailun markkinoinnista. Bolivialaista tutkimusta markkinoinnin alalta edustavat muun muassa Arispe Medinan ja Hurtado Ballivianin (2001) promotio-ohjelma sekä Santa Maria Villarrealin, Medina Saavedran ja Illanes Castillon (2001) tekemä strateginen markkinointisuunnitelma kansallisen hotellitoiminnan kehittämiseksi. Kummatkin tehtiin samana vuonna Chulumanissa sijaitsevalle San Bartolomé-hotellille. Arispe Medinan ja Hurtado Ballivianin tarkoituksena oli paremmin kohdistetun promotio-ohjelman myötä saada hotellin myynti nousuun ja sitä kautta kasvattaa myös alueen turismia. Santa Maria Villarrealin, Medina Saavedran ja Illanes Castillon tavoitteena taas oli strategisen markkinointisuunnitelman kautta kasvattaa asiakkaiden määrää ja parantaa palvelunlaatua. Arispe Medinan ja Hurtado Ballivianin tutkimuksen tuloksena oli uusi promotio-ohjelma hotellille. Santa Maria Villarrealin, Medina Saavedran ja Illanes Castillon työn tuloksena taas oli laatuohjelma hotellille markkinointimixiin perustuen. Santa Maria Villarrealin, Medina Saavedran ja Illanes Castillon tutkimuksen laatua voidaan kritisoida heikoksi, sillä pääpaino oli operatiivisessa osuudessa, vaikka tutkimuksen oli tarkoitus keskittyä strategiseen puoleen. Lisäksi kansallisen hotellitoiminnan osuus puuttui strategisesta näkökulmasta.

Uzagasten (2002) tutkimus keskittyi neljän tähden hotellien markkinastrategian luomiseen La Pazissa myyntikasvutavoitteen saavuttamiseksi. Tarkoituksena oli luoda parannettu markkinointistrategia myynnin kasvattamiseksi. Työn tuloksena oli palvelun erilaistamisen ja interaktiivisuuden vahvistaminen sekä uuden markkinointimixin luominen, jossa keskityttiin asiakkaaseen, hänen kulutukseensa, mukavuuteen ja kommunikointiin. Tambillo Ticonan (2003) tutkimuksen tuloksena oli markkinointistrategia Hotelli Gloria Coroicon ravitsemus- ja juomapalveluille parantaen myynninseurantaa, henkilökunnan koulutusta sekä hotellin ravintolan markkinointitoimenpiteitä ja niiden organisointia. Yhdessäkään edellä mainituista töistä ei kerrottu, toimeenpantiinko ehdotuksia ja toimivatko ne.

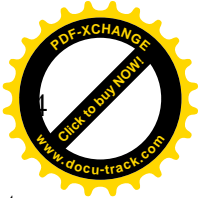


Sharma ja Upneja (2005) tutkivat Tansanian pienten hotellien taloudelliseen suorituskyykyyn vaikuttavia tekijöitä. Tutkimuksen tulosten mukaan tehottomuuteen vaikuttavat niin henkilökunnan koulutuksen puute, matalat investoinnit sitoutuneeseen pääomaan ja teknologiaan kuin hallituksen menettelytavat ja turvallisuuden sekä lupa- ja lisenssiprosessien huomiotta jättäminen. Cizmar ja Weber (2000) tutkivat taas markkinoinnin tehokkuutta Kroatian hotellialalla. Tutkimuksen tulokset osoittavat markkinoinnin tehokkuuden olevan positiivisesti yhteydessä hotellien suoritustason, markkinointiaktiiviteettien, markkinointi-informaation strategisen ja operatiivisen johtamiskäytön sekä markkinointiosaston statuksen kanssa. Zhang ja Wu (2004) tutkivat henkilöstöasioita hotelli- ja matkailualalla Kiinassa. Tutkimuksen tulokset osoittavat, että Kiinan matkailussa henkilöstöllä on negatiivinen vaikutus. Suurimpia ongelmia ovat henkilökunnan vaihtuvuus, henkilöstön ja pätevien esimiesten puute sekä koulutuksen ja alan odotusten erilaisuus. Toiseksi matkatoimistojen johto ei näe henkilöstön vaihtuvuutta suurena ongelmana ja kolmanneksi, matkailuun suuntautuva koulutus ei vastaa käytännön tarpeita.

## 2.1 Bolivia kehitysmaana

Kehitysmaa on valtio, jossa kansalaisten elintaso on suhteellisen matala ja teollisuus alikehittynyttä (Developing country). Yleensä myös Inhimillisen Kehityksen Indeksi (Human Development Index) on matala. Kyseinen indeksi mittaa sekä maan taloudellista suorituskyykyä että arvioi sen asukkaiden kyykyä ja mahdollisuuksia ihmisarvoiseen, terveeseen elämään sekä tiedon ja taitojen hankitaan sosiaalisten indikaattoreiden perusteella (Human Development Index). Muita kehitysmaan indikaattoreita ovat matala keski-ikä, suuri lapsikuolleisuus ja lukutaidottomuus, matala koulutuksen ja terveydenhuollon taso, puhtaan veden puute, sekä heikot hygieniaolosuhteet. Tällaisia ovat esimerkiksi useat Keski- ja Etelä-Amerikan sekä Afrikan maat.

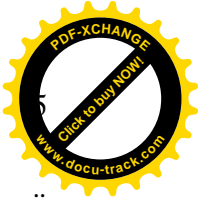
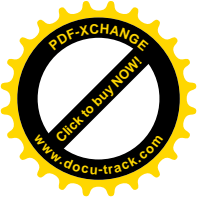
Bolivia on Etelä-Amerikan köyhin maa (Bolivia, the poorest...). 63 % sen kansalaisista elää köyhyysrajan alapuolella. Odotettu elinikä on 64 vuotta, ja lapsikuolleisuus on 5,3 % (Bolivia at glance 2005.) Yli 19-vuotiaista Bolivian kansalaisista (N=4 469 497) 14,57 %:lla ei ole minkäänlaista koulutusta. 44,96 %:lla on kansakoulutasoinen koulutus, 24,76 %:lla oppikoulutasoinen ja 15,47 %:lla yliopistotasoinen koulutus (Yli 19-vuotiaiden koulutustaso....) Bolivia on myös Etelä-Amerikan halvin maa, mikä näkyy sekä bolivialaisten tuotteiden hintatasossa että palkoissa. Minimipalkka tällä hetkellä on Bs.525/kk (€48.61/kk). Suurimmissa kaupungeissa elämä on ylemmissä sosiaaliluokissa länsimaisella tasolla niin asumisen, ravitsemuksen kuin palveluidenkin suhteen. Alemmissä sosiaaliluokissa ja kaupungeista



maalle siirryttäessä elämisen taso laskee hyvinkin radikaalisti ja peruspalvelut kuten sähkö, vesi ja puhelin eivät ole enää itsestäänselvyksiä. Maan talouden koostumus on mielenkiintoinen. Prosenttiosuuksia bruttokansantuotteesta otettuna palvelut (56,5 %) ovat vuonna 2003 selkeästi teollisuutta (29,1 %), tehdasvalmistusta (14,4 %) ja maataloutta (14,4 %) edellä (Bolivia at glance 2005). Jos katsotaan Bolivian työllistymistä, suurin osa populaatiosta (37,79 %) työskenteli kuitenkin samana vuonna maanviljelyn, karjatalouden ja kalastuksen parissa. Toisena (18,59 %) listalla oli tuotanto-, rakennus- ja louhintateollisuus ja kauppa ja palvelut (17,03 %) vasta kolmannella sijalla (Kansalaisten prosentuaalinen jakauma...) Palvelusektorin todetaankin vievän suuren prosenttiosuuden bruttokansantuotteesta useimmissa kehitysmaissa (Kaynak, 1986, 4 ). Markkinoinnin näkökulmasta kehitysmaiden ongelma on yleinen kiinnostuksen ja panostuksen puute palveluihin. Tähän vaikuttavat niin hallituksen asenne kuin ihmisten väärinkäsitys palveluiden markkinoinnista sekä palveluyritysten roolista maan taloudessa (Kaynak, 1986, 1.) Palveluteollisuuden vaikuttaa myös valtion poliittinen tilanne. Bolivian poliittinen tilanne on kautta aikojen ollut epävakaa ja ongelmallinen ja se on sitä tänäkin päivänä. Kansalliset lakot, mielenosoitukset ja tiesulut, jotka ovat Boliviassa osa arkipäivää, aiheuttavat suurta haittaa niin vienti- ja tuontikaupassa kuin matkailualallakin.

Kehitysmaissa koulutuksen taso on matala (Gosen, Babbar & Prasad, 2005, 458) ja se näkyy ammattitaitoisien ja pätevän henkilökunnan puutteena. Boliviassa majoitusalan näkökulmasta katsottuna puute on erityisesti palvelualan ja asiakaspalvelun ammattilaisista. Syitä tähän voidaan hakea muun muassa markkinoinnin alan koulutuksen olemattomuudesta. La Pazin parhaassa yliopistossa, Universidad Mayor de San Andresissa, on tarjolla vain kaksi markkinoinnin peruskurssia. Yksityiset yliopistot ovat alkaneet vähitellen tarjoamaan markkinointilinjaa, mutta se käsitetään pitkälti pelkästään mainonnan ja myynnin opetuksena. Tämä näkyy esimerkiksi työpaikkailmoituksissa, joissa yritykset hakevat markkinoinnin ammattilaisia myyntitehtäviin lähes poikkeuksetta. Boliviassa on puute myös kielitaitoisesta henkilökunnasta. Erityisesti matkailu- ja majoitusallalla englannin kieli on nykypäivänä välttämättömyys, mutta peruskoulun tai lukion käyneet bolivialaiset saati hotelli- ja matkailulinjalta yliopistosta valmistuneet bolivialaisnuoret eivät sitä osaa, elleivät he ole sitä erikseen opiskelleet. Tämä johtuu tehottomasta kielenopetuksesta kaikilla koulutustasoille.

Kehitysmaissa yritykset keskittyvät usein enemmän myymiseen kuin asiakkaan tarpeiden tyydyttämiseen. Asiakkaalla on harvoin esimerkiksi tuotteen palautusoikeutta. Tämä näkyy erityisesti valmistus- ja palvelualalla (Gosen ym. 2005, 460). Boliviassa tämä näkyy erinomaisesti palveluissa: suurimmalla osalla ihmisistä ei ole käsitystä siitä, mitä palvelu on, eivätkä he näin ollen osaa sitä tarjota tai vaatia. Ei ole mitenkään tavatonta, että asiakkaan sovitettua vaatetta päälleen ja jätettyä ostamatta lyhyiden



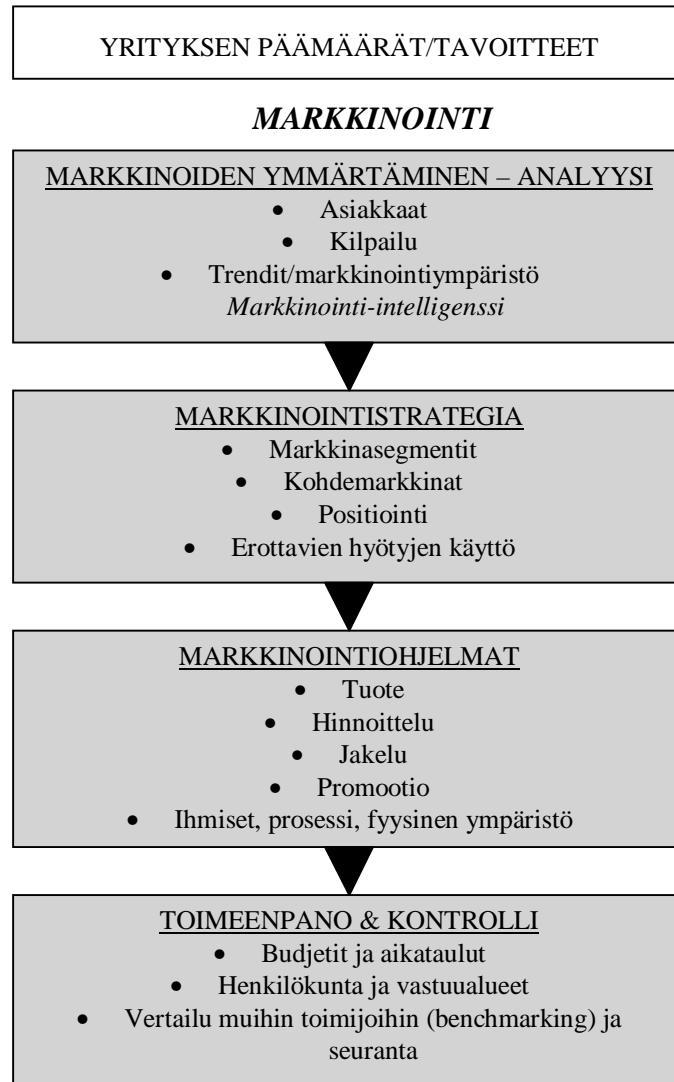
hihosen takia, myyjä solvaa asiakasta tai että myyjän nukkuessa ja asiakkaan lähestyessä häntä ostoaikeissa, myyjä käskee asiakkaan tiehensä. Kummatkin edellä mainituista tapauksista ovat tutkijan omakohtaisia kokemuksia.

Kehityksissä yrityksen johto on usein haluton motivoimaan työntekijöitään (Gosen ym. 2005, 459). Boliviassa tämä näkyy hyvin siinä, kun yrityksen johto ei panosta pätevän henkilökunnan palkkaukseen. Ammattitaitoista ja hyvää henkilökuntaa kyllä kaivataan, mutta heidän palveluksistaan ei olla valmiita maksamaan kohtuullista korvausta. Tämä johtaa sekä matalamman tason henkilökuntaan että suurempaan vaihtuvuuteen, mikä taas vaikuttaa suoraan palvelunlaatuun.

## 2.2 Strategisen markkinointisuunnitelmaprosessin vaiheet

Strategisen päätöksenteon tavoitteena on määrittää, miten yritys pystyy jatkuvasti muuttamalla hyödyntämään sen ympäristön tarjoamat mahdollisuudet. Se on prosessi, joka luo strategisen johdonmukaisuuden organisaation tavoitteiden sekä sen kapasiteettien että muuttuvan markkinoinnin tarjoamien mahdollisuuksien välille (Kotler & Armstrong, 2004, 43.) Strateginen markkinointisuunnitelma voidaan määritellä yrityksen pitkän aikavälin tavoitteet ja suunnan sisältäväksi suunnitelmaksi. Strategian tulee yhteensovittaa organisaation toiminnot (toimintakapasiteetti, talous, henkilöstö, teknologia ja taitotaso) sen toimintaympäristöön optimoiden mahdollisuudet ja minimoiden riskit (McDonald, 1996, 5–6.) Se on jatkuva ja dynaaminen prosessi (Brooksbank, 1996, 16), joka antaa yritykselle tavoitteet ja toiminnan kehykset. Strateginen markkinointisuunnitelma edeltää operatiivisen markkinointisuunnitelman tekoa ja tarkoittaa luonnollisesti sitä, että operatiivinen markkinointi perustuu strategiaan.

Eri tutkijat esittävät erilaisia malleja strategiselle markkinointisuunnitelmalle. Kaikista löytyvät kuitenkin samat ainekset: analyysi, suunnittelu, toimeenpano ja kontrolli. Tässä tutkimuksessa käytetään Simkinin (2000, 157) esittämää markkinointiprosessia (kuvio 3). Valintaan vaikuttivat mallin markkinointiohjelmakohdassa mainitut, erityisesti palveluihin liittyvät tekijät, sillä tämä tutkimus keskittyy palveluihin.



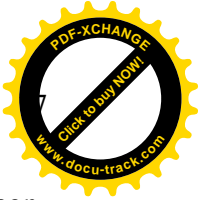
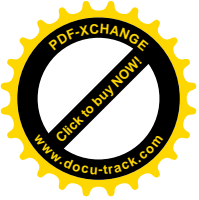
Kuvio 3 Markkinointiprosessi (Simkin, 2000, 157)

Simkinin markkinointiprosessimalli (kuvio 3) sisältää neljä vaihetta: analyysin, markkinointistrategian luonnin, markkinointiohjelmien suunnittelun sekä toimeenpanon ja kontrollin. Koko prosessin taustalla ohjaavana voimana ovat yrityksen päämäärät ja tavoitteet.

Analyysivaiheessa yritys pyrkii ymmärtämään markkinoita. Se analysoi toisin sanoen asiakkaat, kilpailun sekä markkinaympäristön ja trendit tehdäkseen niiden perusteella strategisia päätöksiä. Kuviossa puhutaan markkinointi-intelligenssistä. Se on systemaattista markkinatiedon hankintaa ja analysointia asiakkaista, kilpailijoista sekä markkinaympäristöstä.

Markkinointistrategian luontivaiheessa yritys määrittää analyysivaiheen tulosten perusteella sen markkinasegmentit ja kohdemarkkinat. Tässä vaiheessa yritys





määrittelee myös haluamansa aseman markkinoilla ja miten päästä haluttuun tulokseen. Tätä kutsutaan positioinniksi. Strategiavaiheessa yritys päättää myös, mitä erilaistavia hyötyjä se käyttää erottuakseen kilpailijoista.

Markkinointiohjelman suunnitteluvaihe koostuu tuotteiden, hinnoittelun, jakelun, promotion, ihmisten, prosessin ja fyysisen ympäristön suunnittelusta jokaiselle tuotteelle/palvelulle. Neljää ensimmäistä osaa kutsutaan myös nimikkeellä 4P eli markkinointimix (**P**roduct, **P**rice, **P**lace, **P**romotion)<sup>4</sup>. Kolme viimeistä osaa voidaan lisätä listaan, kun puhutaan palveluista. Tällöin puhutaan myös 7P:stä (4P:tä ja **P**eople, **P**rocess, **P**hysical environment) (Vignali, 2001, 98–99.)

Neljäs ja viimeinen vaihe on toimeenpano ja kontrolli. Tässä kohtaa yritys määrittelee markkinointisuunnitelmalle budjetin, aikataulun sekä toteutukseen tarvittavan henkilökunnan ja vastualueet. Yritys tekee myös seurantasuunnitelman sekä vertailusuunnitelman muihin alan toimijoihin nähden (benchmarking). Operatiivinen markkinointisuunnitelma sisältyy kuviossa markkinointiohjelmien suunnitteluvaiheeseen sekä toimeenpano- ja kontrollivaiheeseen. Seuraavassa käydään läpi lyhyesti strategisen markkinointisuunnitelman osuus, jonka jälkeen keskitytään tarkemmin operatiiviseen markkinointisuunnitelmaan.

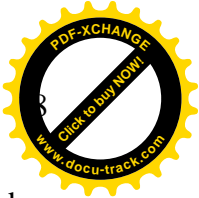
### 2.2.1 Yrityksen päämäärät ja tavoitteet

Koko markkinointisuunnitelmaprosessia ohjaavat yrityksen päämäärät ja tavoitteet. Tarkoituksena on luoda pitkän aikavälin visio siitä, mihin yritys on menossa ja mitä se pyrkii saavuttamaan. Päämäärien ja tavoitteiden tulee sisältää yrityksen perusliiketoiminta, toisin sanoen mitä tuotteita ja palveluita se tarjoaa, mille markkinoille sekä soveliaan yhdistelmän arvoista, asenteista sekä uskomuksista liiketoiminnassa (Brooksbank, 1996, 17.) Yleensä tavoitteet määritellään viidellä eri alueella: markkinointi, tuotanto, talous, jakelu ja henkilöstö (McDonald 1996, 17).

Yrityksen tulee asettaa päämäärät ja tavoitteet markkinalähtöisesti. Päämääriä ja tavoitteita määrittäessä tulee myös muistaa, että ne ovat realistisia, spesifioituja eivät liian rajattuja tai liian laajoja sekä yhdenmukaisia markkinaympäristön kanssa. Organisaation toiminnan tulee perustua kyvyille, jotka erottavat sen muista toimijoista. Viimeiseksi, päämäärien ja tavoitteiden tulee olla motivoivia. Tarkoituksena ei siis tule olla suuren myynnin tai muiden vastaavien hyötyjen saavuttaminen, vaan se, miten yrityksen olemassaolo tehdään tärkeäksi ja merkittäväksi (Kotler & Armstrong, 2004, 44, 46.)

---

<sup>4</sup> Ks. McCarthy, Jerome E. (1964) *Basic Marketing*. Richard D. Irwin: Homewood, IL.



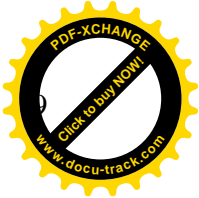
Kehitysmäärosuhteet vaikuttavat luonnollisesti yrityksen päämäärien ja tavoitteiden luomiseen. Niiden taloudelliset, poliittis-lailliset, kulttuuris-sosiaaliset tekijät sekä tavoitteet ja prioriteetit, sitoutuneisuus, kontrolli, päätösvallan keskittyminen ja verkostoituminen ovat usein erilaisia länsimaihin verrattuna (mukaillen Gosen ym., 2005, 456–459). Bolivia markkinaympäristönä on haasteellinen. Sen taloudellinen kasvu on Etelä-Amerikan maista heikointa (liite 1). Se on kautta aikojen ollut poliittisesti epävakaa ja on sitä tänäkin päivänä. Maa on luonnonvaroiltaan rikas, mutta rikkaudet ovat tähän asti hyödyttäneet vain pientä kansanosaa. Suuri osa Bolivian maaperästä on asuttamatonta tai autiota ja sekä liikenneverkosto että tietoliikenneinfrastruktuuri ovat heikosti kehittyneitä. Bolivialaisten kulttuuri, arvot ja asenteet ovat erilaisia kuin länsimaisissa. Bolivia kehitysmäärosuhteena antaa siis haasteita yrityksen päämäärien ja tavoitteiden asettamiseen.

### 2.2.2 *Analysointivaihe*

Analysointivaiheen tarkoituksena on ymmärtää markkinoita: selvittää markkinoiden asiakasrakenne, kilpailutilanne, markkinaympäristön tila sekä millaiset trendit siellä vallitsevat (Simkin, 2000, 157).

Analyysivaiheessa tehdään yleensä markkinointitutkimusta eri aihealueilla. Erityisen tärkeitä tutkimusalueita ovat yrityksen tämänhetkiset ja potentiaaliset asiakkaat, kilpailijat sekä markkinat. Muita tyypillisiä alueita edellä mainittujen lisäksi ovat markkinakoko ja -trendit, asiakkaiden tarpeet ja halut, asiakkaan tyytyväisyysaste, kilpailijan toiminta sekä kilpailijan suorituskyky (Brooksbank, 1996, 18.) Strategisten päätösten tekemisen helpottamiseksi voidaan käyttää SWOT-analyysia, joka johdetaan sisäisen-, kilpailija- sekä markkina-analyysin tuloksista. Se muodostuu sanoista **Strengths**, **Weaknesses**, **Opportunities** ja **Threats** ja tarkastelee siis yrityksen vahvuuksia, heikkouksia, mahdollisuuksia ja uhkia (Brooksbank, 1996, 18.) Analyysillä pyritään saamaan strategista päätöksentekoa tukevaa tietoa ja sen takia se on syytä tehdä huolellisesti.

Markkinat kehitysmäärosuhteissa ovat erilaiset kuin länsimäärosuhteissa. Toimivan markkinointistrategian luomiseksi on erittäin tärkeää ymmärtää paikallisia markkinoita, niiden asiakasrakennetta, kilpailutilannetta, markkinaympäristön tilaa sekä vallitsevia trendejä. Kehitysmäärosuhteiden markkinat ovat usein kehittymättömiä ja siellä on tilaa. Markkinoiden ostovoima on yleensä vain pienellä kansanosalla ja kilpailu ei ole vielä voimakasta.



### 2.2.3 *Markkinointistrategian luontivaihe*

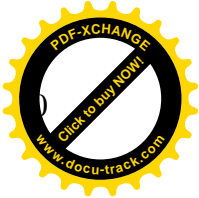
Markkinointistrategia on yrityksen pitkän aikavälin suunnitelma, joka määrittää yrityksen tavoitteet ja suunnan yhteensovittaen organisaation toiminnot (toimintakapasiteetti, talous, henkilöstö, teknologia ja taitotaso) sen toimintaympäristöön optimoiden mahdollisuudet ja minimoiden riskit (McDonald, 1996, 5–6.) Markkinointistrategian luominen koostuu neljästä vaiheesta: segmentoinnista, kohdemarkkinoiden valinnasta, positioinnista sekä erilaistavien hyötyjen käytöstä.

**Markkinoiden segmentoinnilla** tarkoitetaan markkinoiden jakamista erillisiin ostajien ryhmiin heidän tarpeidensa, ominaisuuksiensa tai käyttöksensä perusteella (Cobra, 2000, 98). Segmenttien tulee täyttää seuraavat neljä vaatimusta: niiden tulee erota toisistaan riittävästi, niiden tulee olla tavoitettavissa olevia sekä riittävän suuria ja mitattavissa olevia niin kooltaan kuin ominaisuuksiltaan (Lambin, 1995, 216). Muussa tapauksessa tehokkaiden markkinointitoimenpiteiden kohdistaminen voi olla hankalaa ja tehokkuus laskee.

Yrityksellä on eri tason segmentointimahdollisuuksia: massa-, segmentti-, niche- ja mikromarkkinointi. *Massamarkkinoinnissa* kuluttajia kohdellaan yhtenä, homogeenisenä massana (Kotler & Armstrong, 2004, 262.) *Segmenttimarkkinoinnissa* massasta erotetaan erilaisin perustein (esim. maantieteelliset, demografiset tai käyttäytymiseen liittyvät tekijät) laajoja segmenttejä, jotka muodostavat yhden markkina-alueen. Tähän alueeseen kohdistetaan yhden tai useamman segmentin tarpeisiin sopivaa markkinointia. *Niche-markkinoinnissa* keskitytään segmentistä erottuvaan alasegmenttiin, joka saattaa tarvita segmentistä poikkeavaa etujen yhdistelmää. *Mikromarkkinointi* on täydellistä segmentointia eli yritys kohdistaa tuotteensa ja markkinointiohjelmansa yksilöiden ja paikkojen mukaan (Kotler & Armstrong, 2004, 251, 263–265.) Segmentointivaiheessa yritys valitsee strategian päämäärien ja tavoitteiden saavuttamiseen sopivan segmentin tai sopivat segmentit.

Segmentoinnin jälkeen listassa on **kohdemarkkinoiden valinta**. Se liittyy itseasiassa segmentointiin. Yritys valitsee analyysitulosten perusteella sille optimaalisimmat markkinat saavuttaakseen asettamansa tavoitteet.

Segmentoinnin ja kohdemarkkinoiden valinnan lisäksi strategiavaiheeseen kuuluu positiointi. **Tuotteen positiolla** tarkoitetaan tapaa, jolla kuluttajat määrittävät tuotteet sekä millaista osuutta ne kuluttajan mielestä hallitsevat kilpailijoiden tuotteisiin nähden (Kotler & Armstrong, 2004, 59). Positioinnin perustana ovat tuotteen olennaiset ominaisuudet (tuotteen tai palvelun tarjoamat edut, käyttötilanteen korostaminen tai sen liittäminen tiettyntyyppisiin käyttäjiin). Positiointi on yrityksen yrityksiiä ja toimenpiteitä asemoida tuotteensa tai palvelunsa asiakkaan mieleen haluamallaan tavalla. Positiointi muodostuu kolmesta eri vaiheesta: 1) tuotteen tai palvelun kilpailuetua luovien



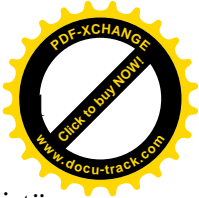
ominaisuuksien valinnasta 2) oikeiden kilpailuetujen valinnasta ja 3) valitun aseman tehokkaasta kommunikoinnista ja välityksestä markkinoille (Kotler & Armstrong, 2004, 270.) Simkinin mallin (2000, 157) **erilaistavien etujen käyttö** sivuaa positiointivaihetta, sillä asemoidessaan yritys etsii ja käyttää kilpailijoista erilaistavia hyötyjä.

Kehitysmaolosuhteilla on vaikutusta kaikissa edellä mainituissa markkinointistrategian luontivaiheissa. Kyseisiä päätöksiä tehtäessä on toisin sanoen otettava huomioon asiat, joilla on erilaistava vaikutus. Segmentit kehitysmaissa voidaan muodostaa esimerkiksi eri tavalla kuin länsimaissa ja tuotteen positioinnissa käytetyt ominaisuudet voivat olla erilaisia kuin länsimaissa. Seuraavaksi siirrytään markkinointisuunnitelmaprosessissa operatiiviseen markkinointisuunnitelmaan kuuluviin vaiheisiin: markkinointiohjelmien laadintaan sekä toimenpano- ja kontrollivaiheeseen. Sitä ennen käydään kuitenkin lyhyesti läpi, millainen merkitys edellä mainituilla strategisen markkinointisuunnitelman vaiheilla on operatiiviseen markkinointisuunnitelmaan.

### **2.3 Strategisen markkinointisuunnitelman merkitys operatiiviseen markkinointisuunnitelmaan**

Strategisella markkinointisuunnitelmalla on merkitystä operatiivisen markkinointisuunnitelman laadinnassa. Muun muassa McDonald (1996, 16), Kotler ja Armstrong (2004, 58), Brooksbank (1996, 17) ja Simkin (2000, 157) esittävät operatiivisen markkinoinnin osana strategista markkinointisuunnitelmaprosessia, eivät erillisenä prosessina. Tämä osoittaa hyvin, miten suora yhteys strategisen ja operatiivisen markkinointisuunnitelman välillä on. Operatiivisen markkinointisuunnitelman toteuttaminen on mahdollista ilman strategista markkinointisuunnitelmaa, mutta sen onnistuminen ilman riittävää alustus- ja analyysityötä sekä tavoitteiden määrittämistä on epätodennäköistä. Toisaalta strategian tavoitteiden saavuttaminen ei myöskään ole kovin todennäköistä ilman operatiivista markkinointisuunnitelmaa (Lambin, 1995, XXIII.)

Koska koko strateginen markkinointisuunnitelmaprosessi on laaja aihealue, työn painopiste on operatiivisessa markkinointisuunnitelmassa, strategiset päätökset huomioon ottaen. Operatiivisella markkinoinnilla tarkoitetaan lyhyen tai keskipitkän aikavälin markkinointitoimenpiteitä, joiden tarkoituksena on valloittaa olevassaolevia markkinoita. Operatiivisen markkinoinnin klassisena tavoitteena ovat myyntiluvut, jotka pyritään saavuttamaan erilaisin tuote-, jakelu-, hinta- ja kommunikaatiotaktiikoin (Lambin 1995, 5.) Palveluista puhuttaessa taktiikkalistaan lisätään usein ihmiset, fyysinen ympäristö ja prosessi (Simkin 2000, 154, 156; Vignali, 2001, 98–99).



Operatiivinen markkinointi on yksi kaikkein näyttävimmistä ja näkyvimmistä markkinointitoiminnoista julkisuuden ja myynninedistämisen tärkeistä rooleista johtuen (Lambin, 1995, 5, 7). Seuraavassa käsitellään operatiivisen markkinointisuunnitelman vaiheet: markkinointiohjelmien laadinta sekä toimenpano- ja kontrollivaihe.

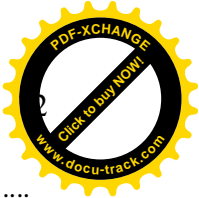
## 2.4 Markkinointiohjelmien laadinta

Markkinointisuunnitelmaprosessin kolmas ja operatiivisen markkinoinnin ensimmäinen vaihe on markkinointiohjelmien laadinta. Simkinin mallissa (2000, 157) siihen kuuluu seitsemän elementtiä: tuote, hinnoittelu, jakelu, promotio, ihmiset, prosessi sekä fyysinen ympäristö. Listan neljä ensimmäistä osaa muodostavat itseasiassa markkinointimixin eli 4P:tä<sup>5</sup>. 4P:tä ovat tuote (**P**roduct), hinta (**P**rice), paikka (**P**lace) ja promotio (**P**romotion) (Brooksbank, 1996, 20; Gummesson, 1994, 8). Simkinin mallissa esitelty jakelu tarkoittaa samaa kuin 4P:n paikka.

Palvelut eroavat tuotteista aineettomuudellaan, heterogeenisyydellään, erottamattomuudellaan ja varastoimattomuudellaan (Vignali, 2001, 98–99). Heterogeenisyydellä tarkoitetaan jokaisen palvelutapahtuman eroamista toisesta vastaavasta. Erot johtuvat asiakkaasta, palveluntuottajasta, heidän välisestä interaktiostaan sekä tuotantoprosessista, jotka jokaisen palvelutapahtuman kohdalla ovat erilaisia. Palvelua ei toisin sanoen voi tuotteen tavoin pistää standardoituun pakettiin, joka toimitetaan asiakkaalle. Jokainen palvelukerta on ainutkertainen. Erottamattomuudella tarkoitetaan sitä, ettei palvelun kulutusta ja tuotantoa voi erottaa toisistaan, oli palveluntuottaja sitten ihminen tai kone. Toisin sanoen palvelu ja tuotanto tapahtuvat samaan aikaan. Tapahtuma on interaktiivinen (Kotler & Armstrong, 2004, 312.) Aineettomuudella tarkoitetaan sitä, ettei palveluun voi fyysisesti tarttua. Asiakas ei siis voi koettaa, haistaa tai koskettaa palvelua ennen ostamista ja tämä vaikeuttaa ostopäätöksen tekemistä (Berry ja Parasuraman, 1991, 8–9; Gilmore, 2003, 10). Tämän takia asiakkaiden on koettava palvelu tietääkseen, mitä se todella on. Varastoimattomuudella tarkoitetaan sitä, että palveluita ei voi inventoida, varastoida tai uudelleenkäyttää. Lakimies ei esimerkiksi voi tallentaa osaa hänen tietotaidostaan muiden käytettäväksi lomansa ajaksi (Gilmore, 2003, 11.) Tämän takia 4P:tä ei sovi palveluille yksinään. Kun 4P:hen lisätään listan kolme jälkimmäistä elementtiä, ihmiset (**P**eople), prosessi (**P**rocess) ja fyysinen ympäristö (**P**hysical environment), saadaan enemmänkin palveluille tarkoitettu 7P:n markkinointimix (Vignali, 2001, 98–99).

---

<sup>5</sup> Ks. McCarthy, Jerome E. (1964) *Basic Marketing*. Richard D. Irwin: Homewood, IL.



Koska tämän tutkimuksen kohteena on palvelu, kaikki edellä mainitut kohdat käydään seuraavassa yksityiskohtaisesti läpi seitsemässä vaiheessa, kuten Simkin (2000, 157) esittää.

### 2.4.1 Tuote

Tuotteella viitataan sekä hyödykkeisiin että palveluihin, joita yritys tarjoaa yritys- ja kulutusasiakkailleen (The 4Ps and the Marketing Mix). Tuote markkinointiohjelman luomisessa tarkoittaa Brooksbankin (1996, 20) mukaan tuotteen yksityiskohtien, laadun, nimen, takuiden, pakkauksen ja tukipalveluiden määrittelyä. Vingali (2001, 99) listaa tuotteen kohdalle piirteet, laadun ja määrän. Palveluiden kohdalla tätä listaa täytyy muokata niiden erityispiirteiden takia, mutta idea on silti sama: määrittää asiakkaalle tarjottava palvelu, sen sisältö, laatuksiteerit, palvelun nimi, mahdolliset takuut sekä tukipalvelut.

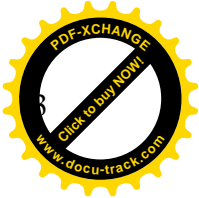
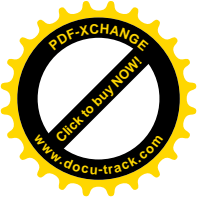
Taulukko 1 Palvelukategoriat (Grönroos, Heinonen, Isoniemi & Lindholm, 2000, 245)

<b><i>Ydinpalvelu</i></b>	- Palvelutuotteen tuottama palvelun perusarvo
<b><i>Apupalvelut</i></b>	- Ydinpalvelun tuottamiseen tarvittavat välttämättömät ja auttavat palvelut
<b><i>Tukipalvelut</i></b>	- Palvelut, jotka tuovat palvelulle lisävoivoa ja erilaistavat kilpailijoista, mutta eivät ole välttämättömiä ydinpalvelun tuottamisessa

Ydinpalvelu on se asia, joka ratkaisee ostajan ongelman. Se on toisin sanoen syy, miksi yritys on olemassa (Grönroos ym. 2000, 245). Hostellin tuotteen ydin esimerkiksi on majoituspalvelu, joka ratkaisee asiakkaan ongelman, missä viettää yönsä. Apupalvelut ovat ydinpalveluihin olennaisesti liittyviä ja avustavia palveluita, joita ilman ydinpalvelu ei toteudu (Grönroos ym. 2000, 245). Hostellipalveluissa asiakas ei esimerkiksi voi ostaa majoituspalvelua ilman vastaanottoa. Tukipalvelut ovat ydinpalvelua tukevia lisäpalveluita, jotka voivat luoda kilpailuetua ja lisävoivoa, mutta eivät ole välttämättömiä ydinpalvelun tuottamiseksi (Grönroos ym. 2000, 245). Hostellin tukipalveluita ovat esimerkiksi aamiaispalvelu, ravintola- ja baaripalvelut, pyykinpesupalvelu, Internet-palvelut sekä matkanvaraus- ja kuljetuspalvelut.

Hostellin yksityiskohtia ja piirteitä määrittäessä täytyy päättää asiakkaalle tarjottavat vaihtoehdot. Esimerkiksi:

- Makuusali, yhden, kahden vai kolmen hengen huone? Kuinka monen hengen makuusali?



- Yksityinen vai yhteinen kylpyhuone?
- Millaiset sängyt? Kerrossängyt, parisängyt, yhden hengen sängyt? Minkä levyiset?
- Joustonpatjat, ergonomiset vai vaahtomuovipatjat? Millaiset sänkyvaatteet?
- Kuuluvatko lakanat ja pyyhe hintaan vai laskutetaanko niistä erikseen?
- Kuinka monta yksityishuonetta ja makuusalia hostelliin perustetaan?

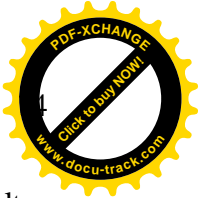
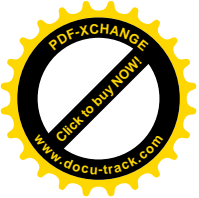
Palvelua määritettäessä tulee päättää myös sen taso. Hostellimajoituksesta puhuttaessa tulee esimerkiksi päättää, onko se minimaalisen, keskitason vai luksustason hostelli. Tämän jälkeen taas voidaan määrittellä tukipalvelut, jotka liittyvät valittuun palvelutasoon. Mitä vähemmän tukipalveluita, sitä matalampi palvelutaso ja päinvastoin. Matalan tason hostelli tarjoaa vain majoituksen, kun luksustason hostelli taas tarjoaa suuren määrän tukipalveluita. Palvelun laatu voi tasosta riippumatta olla hyvää tai huonoa. Tämä riippuu toteutuksesta ja asiakkaan odotuksista sekä siitä, kohtaavatko nämä kaksi tekijää.

Palveluille yksi olennainen tuotteista erottava tekijä on sen aineettomuus. Sen takia yritykselle onkin haasteellista tuotteistaa palvelu. Tarkoituksena on toisin sanoen muuntaa palvelun aineettomat aspektit aineellisiksi, korostaen sen hyötyjä (Cobra, 2000, 27) ja näin ollen helpottaa asiakkaan arviointia ja ostopäätöksen tekoa. Cobra (2000, 153) esittää kaksi eri aineellistamistapaa: luovutustapa tai palvelun fyysinen määrittely. Hostellipalveluita voidaan aineellistaa esimerkiksi tuomalla esille hostellin miellyttäviä huoneita, hyvää sänkyä sekä ergonomista patjaa ja sänkyvaatteita, jotka takaavat asiakkaalle miellyttävät yöunet.

Palvelu tarvitsee myös mieleenpainuvan, iskevän ja kilpailijoista erottavan nimen ja logon. Koska tässä tutkimuksessa kyseessä ei ole uusi yritys ja palvelu, ei tätä aihetta käsitellä enempää.

Palvelutuotteen kohdalla kehitysmääolosuhteet voivat vaikuttaa tuotteen ja palvelun määrittelyssä, erityisesti tukipalveluita määrittäessä. Laadun käsite on erilainen kehitysmaissa länsimaihin verrattuna (Gosen ym. 2005, 460) ja laatupalveluista on yleisesti ottaen puute (Kaynak, 1986, 1). Kehitysmaissa palveluita määrittäessä asenteena on usein se, että pelkkä ydintuote tai -palvelu riittää. Se tuo helposti mukanaan myös aspektin *etsitään halvin mahdollinen ratkaisu*, laadusta välittämättä. Monissa kehitysmaissa paikallinen tarjonta on heikosti kehittyntä tai sitä ei yksinkertaisesti ole (Gosen ym. 2005, 457). Hostellipalvelutuotetta määrittäessä tähän liittyy haluttujen tukipalveluiden saanti. Haluttuja palveluita ei toisin sanoen välttämättä ole tarjolla, ne voivat olla hankalasti saatavilla tai kalliita. Myös niiden laatu ei välttämättä ole sitä, mitä yritys haluaisi tarjota.

Palveluista puhuttaessa on otettava huomioon asiakaspalvelu, tyytyväisyys ja hänen toiveidensa täyttyminen. Kehitysmaissa asiakasorientoituneisuus ei kuitenkaan ole kovin kehittyntä. Yrityksillä on suurempi pyrkimys myyntiin kuin asiakkaan toiveiden



täyttämiseen (Gosen ym. 2005, 460.) Kun yrityksen palvelu tai tuote on määritelty, siirrytään seuraavaan vaiheeseen, hinnoitteluun.

#### 2.4.2 *Hinnoittelu*

Hinnoittelu on hintojen asettamista tuotteelle tai palvelulle. Hinta on tuotteesta tai palvelusta veloittettava rahamäärä tai niiden arvojen summaksi, jonka kuluttajat antavat vaihdossa ostaessaan tai käyttäessään tuotetta tai palvelua (Kotler & Armstrong, 2004, 361). Hinnoittelu on tärkeä päätös, sillä se vaikuttaa useaan asiaan. Se vaikuttaa suoraan kysynnän tasoon sekä toiminnan kannattavuuteen. Se myös edesauttaa merkin positiointia sekä vertailua kilpailijoiden tuotteiden tai merkkien kanssa (Lambin 1995, 471.) Tavallisimmat virheet hinnoittelussa ovat liiallinen kustannusperusteisuus, staattisuus markkinoiden muuttuessa, markkinointimixin muiden osien huomiotta jättäminen sekä liian vähäinen hinnoitteluvariaatio eri tuotteiden, segmenttien ja ostotapahtumien välillä (Kotler & Armstrong, 2004, 362.)

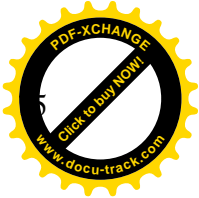
Hinnoittelu voidaan tehdä kolmella perusteella: **kustannusperusteisesti, arvoperusteisesti tai kilpailuperusteisesti.** *Kustannusperusteinen hinnoittelu* on yksinkertaisimmillaan esitettynä kustannukset lisättynä marginaalilla. Toinen kustannusperusteinen menetelmä on tasapainoperusteinen hinnoittelumenetelmä, jossa yritys pyrkii määrittämään hinnan, jolla saavuttaa asettamansa tavoitteet. Myyjän on otettava huomioon erilaisia hintavaihtoehtoja, erilaisia tasapainovolyymeja, todennäköinen kysyntä ja hyödyt (Kotler & Armstrong, 2004, 374–376.)

Yhä suurempi osa yrityksistä on siirtymässä *arvoperusteiseen hinnoitteluun*. Siinä hinnoitteluperuste ei löydy kustannuksista, vaan arvosta, jonka ostaja tuotteelle tai palvelulle antaa (Cobra, 2000, 155). Hinnoitteluprosessi siis alkaa ostajien tarpeiden ja arvokäsitysten selvittämisestä. Ongelmana tässä menetelmässä on sen vaikeus. Ostajat eivät kysyttäessä anna välttämättä oikeaa vastausta tai eivät osaa antaa, mikä johtaa helposti yli- tai alihinnoitteluun.

*Kilpailuperusteinen hinnoittelu* sisältää kaksi lähestymistapaa: hinnoitteluperusteena kilpailijoiden käyttämät hinnat tai arvio kilpailijoiden asettamasta hinnasta. Ensimmäinen on varsin yleinen erityisesti oligopolistisilla markkinoilla sekä markkinoilla, joilla kysynnän joustavuuden mittaaminen on vaikeaa. Jälkimmäistä käytetään taas erityisesti tarjouskilpailuissa (Kotler & Armstrong, 2004, 379.)

Palveluiden hinnoittelussa tulee ottaa huomioon muutama lisäasia johtuen niiden aineettomasta ja heterogeenisestä luonteesta sekä osto- ja kulutushetken erottamattomuudesta. Koska palvelun tuote ja ominaisuudet eivät ole konkreettisia, on asiakkaan tarpeiden vertaaminen tarjottuihin hyötyihin hankalampaa. Palvelun kulutus ja tuotanto on samanaikaista, joten sitä ei voi myöskään palauttaa. Näistä syistä asiakas





on epävarmempi palveluntuottajan kyvyistä ja tarkoituksesta kuin tuotteiden suhteen (Groth, 1995, 29–30.) Tämä taas vaikeuttaa palveluiden hinnoittelua ja nostaa riskitasoa. Palveluissa väärä hinnoittelu saattaa aiheuttaa asiakkaalle pysyvän hylkimisreaktion. Tuotteiden kohdalla mahdollisuuksia saattaa olla useampi, mutta palveluiden kohdalla niitä on vain yksi (Groth, 1995, 31.) Asiakkaat käyttävät hintaa myöskin viitteenä. Oikein asetettu hinta voi lisätä asiakkaan luottamusta tuotteeseen ja lisätä odotuksia. Väärin asetetulla hinnalla taas on päinvastainen vaikutus. Cobra (2000, 155) esittää palveluiden hinnoittelun avainelementeiksi kustannuksen, kilpailun ja arvon. Palvelun hinnoittelu ei toisin sanoen perustu pelkästään yhdelle elementille, vaan yhdistää kaikki kolme.

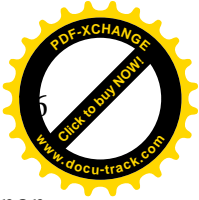
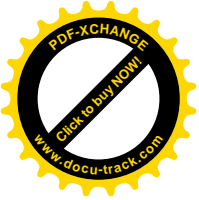
Cobran yhdistelmää hostellimajoituksen hinnoittelussa käytettäessä huomioon täytyy ottaa ensin koko palveluprosessin kustannukset, joka asettaa palvelun alatasen. Tämän jälkeen otetaan hostellin laatutason ja kilpailun aiheuttama lisäys tai vähennys sekä paikallinen hintataso yleensä. Tämän jälkeen suoritetaan arvonlisäys, joka perustuu kohdemarkkinoiden käsitykseen palvelun arvosta.

Hinnoitteluun kehitysmaissa vaikuttavat maan yleinen hinta- ja palkkataso, maan taloudellinen tilanne sekä kilpailu ja arvot. Hinta- ja palkkataso ovat yleensä alhaisia kehitysmaasta riippumatta. Bolivian hinta- ja palkkataso on muihin Etelä-Amerikan maihin verrattuna alhainen. Vastaanottovirkailijan peruspalkka on €93/kk ja majoituspalveluita Boliviassa on tarjolla alkaen €0,93/yö aina €200/yö asti. Hinta luonnollisesti riippuu majoituspaikan tasosta. Bolivian talous kärsii tällä hetkellä voimakkaasta inflaatiosta, joka viime vuonna oli noin 11 %.

### 2.4.3 *Jakelu*

Jakelu on tuotteiden ja palveluiden viemistä markkinoille eri jakelukanavien kautta (Lambin, 1995, 415). Se koskee siis myös palveluita, vaikka niitä ei aineettomuuden takia voidakaan fyysisesti varastoida, pakata ja kuljettaa paikasta toiseen. Aineettomuuden takia se onkin enemmän virtuaalinen konsepti. Vaikka palveluilla ei ole fyysistä jakelujärjestelmää, niillä täytyy olla sopiva toimintaympäristö. Tämän takia sijainnin merkitys palveluyrityksille on elintärkeä (Gilmore, 2003, 12.) Jakelupäätöksiä tehtäessä tulee ottaa huomioon myös kuluttajien palvelun tarve, jakelukanavan tavoitteet ja rajoitteet, jakelukanavavaihtoehdot sekä niiden sopivuus yrityksen toimintaan (Kotler & Armstrong, 2004, 434–437).

Wu, Costa ja Teare (1998, 258) esittävät hotelliliiketoiminnan laajentamisen päästrategioiksi orgaanisen kasvun sekä lisensioinnin. Orgaanisella kasvulla tarkoitetaan yrityksen luonnollista, liiketoiminnallista kasvua. Lisensointi taas jaetaan eri muotoihin, kuten johdon sopimuksiin, franchisingiin sekä yhteisyrityksiin (joint



venture)<sup>6</sup>. Johdon sopimukset ovat yritysten johtajien tekemiä sopimuksia toiminnan laajentamiseksi. Franchisingilla tarkoitetaan tuotteen tai palvelun tuotanto-, myynti- tai markkinointioikeuksien myyntiä toiselle, itsenäiselle yritykselle oikeuksien omistajan asettamien rajoitusten ja ehtojen valossa (Lambin, 1995, 432, Guiltinan & Paul, 1994, 400). Se toisin sanoen laajentaa toimintaansa itsenäisten yritysten kautta. Yhteistyöyrityksellä (joint venture) tarkoitetaan itsenäisten yritysten tai liiketoimijoiden ryhtymistä yhteistyöhön taloudellisen hyödyn saavuttamiseksi. Bass Hotels and Resort on hyvä esimerkki franchising- ja joint venture- toiminnalla laajentuneesta hotelliketjusta (Bass seeks cost effective...2004).

Vingali (2001, 99) sisällyttää jakeluun palveluiden näkökulmasta kaksi asiaa: paikan sekä liikepaikkojen lukumäärän, Cobra (2000, 152) taas luovutuksen ja paikan. Paikalla tarkoitetaan palvelun toimipisteitä, niiden lukumäärää ja sijaintia. Luovutus on palveluiden suhteen erilaista kuin tuotteiden. Vaikka puhelin, faksi, sähköposti ja Internet ovat suoramarkkinoinnin keinoja, ovat ne myös erityisesti palveluille sopivia jakelukanavia (Cobra, 2000, 152.) Asiakas voi esimerkiksi varata lentoliput puhelimitse ja ne lähetetään hänelle sähköpostitse, josta asiakas ne tulostaa. Tuotteiden kanssa tarvitaan aina konkreettista tavaroiden siirtoa.

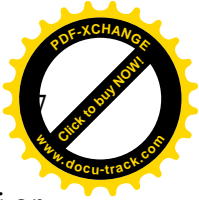
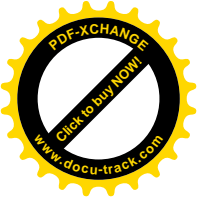
Hostellin ei tarvitse jakelua suunnitellessaan miettiä perinteistä logistiikkaa, vaan sen täytyy suunnitella jakelua palveluiden näkökulmasta. Sijainti on hostellille, kuten edellä jo mainittiin, elintärkeä. Se voi laajentaa toimintaansa esimerkiksi avaamalla uusia hostelleja itse, lisensoimalla tai ryhtymällä yhteistyöhön. Tämä laajentaa toimipisteiden määrää ja täten myös palvelun tarjontaa. Se voi olla myös yhteistyössä kilpailijoiden kanssa. Esimerkiksi jos hostelli on täynnä, asiakkaita lähetetään kilpailijalle ja päinvastoin. Se voi myös laajentaa jakelua kotimaisten ja kansainvälisten matkatoimistojen sekä muiden matkailualan yritysten kautta. Se voi luoda omat Internet-sivut, joiden kautta hostellivaraukset voi tehdä suoraan, sähköpostitse tai linkittämällä hostellimajoitusta ympäri maailman tarjoaville sivustoille. Jakeluvaihtoehtoja on siis enemmän kuin aluksi saattaa vaikuttaa.

Kehitysmääntösuhteet vaikuttavat jakeluun. Hyvä sijainti on aina kallista, niin kehitysmaissa kuin muuallakin. Ongelmaksi voi kuitenkin muodostua laillisuus ja korruptio. Bolivia on tilastojen mukaan maailman toiseksi korruptoitunein maa. On siis mahdollista, että hyvällä paikalla olevan maa-alueen tai rakennuksen ostoprosessissa voi joutua maksamaan lisähintaa kauppojen tekemiseksi tai prosessin eteenpäin

---

<sup>6</sup> Litteljohn, D. – Roper, A. (1991) Changes in international hotel companies' strategies. Teoksessa: *Strategic hospitality management: theory and practice for the 1990s*. toim. Teare, R. – Boer, A, Cassell: London.

Olsen, M.D. – Crawford, Welch S. – Tse, E. (1991) The global hospitality industry for the 1990s. Teoksessa: *Strategic hospitality management: theory and practice for the 1990s*. toim. Teare, R. – Boer, A, Cassell: London.



viemiseksi. Laillisuuteen liittyy myös se, että kehitysmaissa laillisuuden kontrollointi on heikompaa ja markkinoilla liikkuu enemmän huijareita. Maata tai rakennusta ostettaessa on siis syytä tarkastaa myyjän todellakin olevan omistaja tai lainvoimainen myyjä ja että kaikki paperit ovat kunnossa. Myös kehitysmaiden lainsäädäntö vaikuttaa jakeluun, sillä se säätelee suoraan maan ja rakennuksen ostamista kuin lisensiointiakin. Boliviassa maa-alueen ostaminen on byrokraattista ja vaatii paljon paperityötä, eri viranomaisten leimoja ja aikaa. Kehitysmailla on usein rajalliset varat informaatioinfrastruktuurin rakentamiseen ja ylläpitämiseen (Gosen ym. 2005, 456), mikä johtaa helposti sen epäluotettavuuteen ja toimintaongelmiin. Tämä vaikuttaa esimerkiksi Internet-jakelupäätöksiin. Hostellipalveluiden kansainvälinen jakelu Internetin kautta voi muodostua hyvinkin hankalaksi, jos tietoliikenneyhteydet eivät ole kunnossa. Kehitysmaassa jakeluongelmia saattaa aiheuttaa yhteistyökumppaneiden toimintaetiikan puute. Jakelu voi olla hankalaa, mikäli yhteistyökumppani ei pidä sopimuksesta kiinni. Boliviassa esimerkiksi on paljon pieniä matkailuyrityksiä, jotka kilpailevat yhteistyöstä menestyvien matkailuyritysten kanssa. Kun sopimus on tehty, luvattu palvelunlaatu, komissiot ja muut kohdat unohtuvat helposti ja yritys keskittyy vain oman edun tavoitteluun. Vaikka kirjallinen sopimus olisi olemassa, on sen rikkojan saattaminen oikeuteen ja edesvastuuseen pitkä ja hankala prosessi.

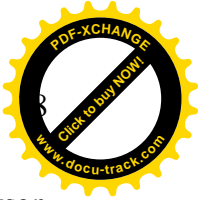
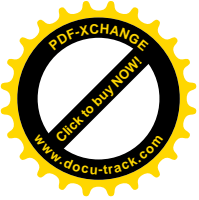
#### 2.4.4 Promootio eli markkinointiviestintä

Promootio eli markkinointiviestintä on mainonnan, henkilökohtaisen myyntityön, myynninedistämisen, suhdetoiminnan (PR) ja suoramarkkinoinnin tarkasti määritelty yhdistelmä (Cobra, 2000, 180), jonka tarkoituksena on informoida, houkuttaa ja muistuttaa asiakasta tuotteesta (Pheng Low & Tan 1995, 40). Tätä havainnollistaa kuvio 4.

<i>Mainonta</i>	<i>Henkilökohtainen myyntityö</i>	<i>Myynninedistäminen</i>	<i>Suhdetoiminta (PR)</i>	<i>Suoramarkkinointi</i>
-----------------	-----------------------------------	---------------------------	---------------------------	--------------------------

Kuvio 4 Markkinointiviestinnän osat (Cobra, 2000, 180)

**Mainonnalla** tarkoitetaan tunnistettavissa olevan yrityksen maksettua, ei-henkilökohtaista ideoiden, tuotteiden tai palveluiden esittämistä massakommunikaatiovälineiden välityksellä (Kotler & Armstrong, 2004, 491). Lambin (1995, 520) lisää määritelmään sen olevan yksipuolista massaviestintää, jolla tuetaan suorasti tai epäsuorasti yrityksen toimintoja. **Henkilökohtainen myyntityö** voidaan



määritellä henkilökohtaiseksi, kahdenväliseksi viestinnäksi, joka tukee yrityksen informaationsaantia sekä yllyttää asiakasta välittömään toimintaan (Lambin, 1995, 521). Se on myös yrityksen myyntivoima henkilöitynä ja sen tarkoituksena on myydä ja vahvistaa asiakassuhteita (Kotler & Armstrong, 2004, 491). **Myynninedistäminen** voidaan määritellä väliaikaisten ja usein paikallisten myyntikannustimien kokonaisuudeksi, joka vahvistaa hetkellisesti mainontaa ja myyntityötä sekä edistää spesifioidun tuotteen ostoa (Lambin, 1995, 521). **Suhdetoiminnalla (PR)** tarkoitetaan hyvien suhteiden vahvistamista yrityksen eri yleisöjen kanssa suotuisan mainonnan ja hyvän yritysimagon kautta sekä käsittelemällä epäsuotuisat huhut ja estämällä niiden leviäminen (Kotler & Armstrong, 2004, 542). Eri yleisöjä ovat mm. rahoittajat (kaupunki ja sijoittajat), hallitus (paikallinen, kansallinen ja kansainvälinen), sosiaalisen vastuun ja hyväntekeväisyyden yhteisöt (liittyvät strategiaan huomioihin), yleiset yleisöt (avainkohderyhmät) sekä jakelijat, tuottajat ja kuluttajat (Kitchen, 1996, 5). **Suoramarkkinoinnilla** tarkoitetaan huolella valittujen kuluttajien kanssa käytyä suoraa viestintää, jonka tarkoituksena on saada kyseiseltä yksilöltä välitön vastaus ja luoda kestävä asiakassuhde (Kotler & Armstrong, 2004, 573).

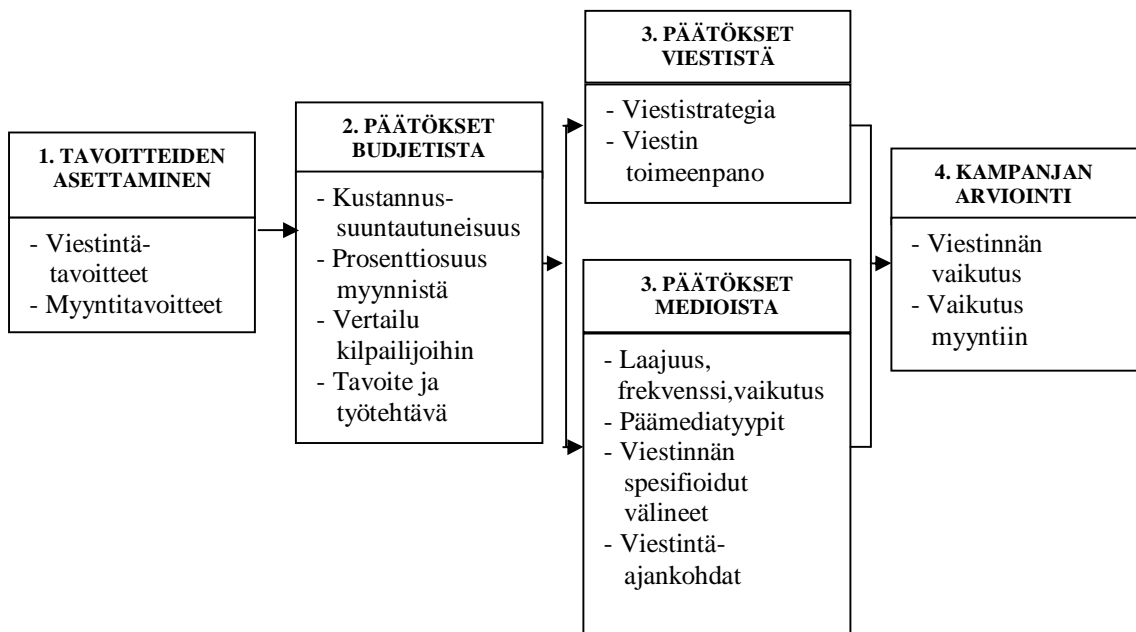
Jotta markkinointiviestinnän teho olisi suurin mahdollinen ja jotta kuluttajat eivät kärsisi ristiriitaisista viesteistä, tulee kaikkien markkinointiviestinnän osien suunnittelussa ottaa huomioon kokonaisuus. Markkinointiviestinnän tulee toisin sanoen viestiä samaa, yhtenäistä yrityksen määrittelemää viestiä kuluttajille valituilla markkinointiviestinnän osa-alueilla. Tällaista yhtenäistä markkinointiviestinnän kokonaisuutta kutsutaan integroiduksi markkinointiviestinnäksi (Kotler & Armstrong, 2004, 494.)

Kaikki markkinointiviestinnän työkalut eivät sovi kaikille tuotteille ja palveluille. Tämän tutkimuksen kohteena ovat hostellipalvelut. Hostellipalvelulle sopivimpia työkaluja ovat mainonta, suhdetoiminta ja suoramarkkinointi. Henkilökohtainen myyntityö ja myynninedistäminen ovat ainoastaan rajallisesti toimivia vaihtoehtoja. Seuraavassa käydään läpi kaikki työkalut, joista hostelleille sopivat käydään läpi tarkemmin ja muut yleisemmällä tasolla. Ensimmäisenä markkinointiviestinnän alueista käsitellään mainonta.

### *Mainonta*

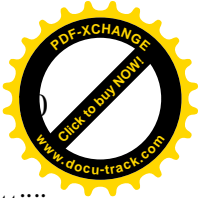
Mainonta luo preferenssejä mainostettua tuotemerkkiä kohtaan. Sen tavoitteena on muuntaa alkukiinnostus oston harkinnaksi ja sitä kautta itse ostoksi. Matkailualasta puhuttaessa mainostaja ei myy matkailua, vaan herättää tunteita kuluttajan mielessä. Mainonnan tuleekin yhdistää sekä emotionaalisia että motivaatiollisia tekijöitä erilaistaakseen palvelunsa ja menestyäkseen. Paljon kilpailluilla aloilla on tärkeää, että mainonta on selkeää ja palvelun hyödyt ilmaistaan informatiivisesti, sillä tällaiset viestit vastaanotetaan paremmin (Cobra, 175–176.) Ottaen huomioon, että palveluissa ei ole

fyysistä tuotetta, jota mainostaa, se keskittyy yleensä vahvasti imagoon (Gilmore, 2003, 12). Mainonnan onnistuminen ja tehokkuus riippuu seuraavista tekijöistä: tavoitteiden asettamisesta, budjettipäätöksistä, viesti- ja mediapäätöksistä sekä kampanjan arvioinnista (Kotler & Armstrong, 2004, 521). Hostellin mainonnan suunnitteluun vaikuttavat erityisesti hostellin taso, kohderyhmä sekä budjetti. Kuvio 5 havainnollistaa mainontaohjelman luomisprosessia ja sen neljää vaihetta:



Kuvio 5 Mainonnan tärkeimmät päätökset (Kotler & Armstrong, 2004, 521)

**1. Tavoitteiden asettaminen.** Tavoitteiden tulee perustua aiemmin tehtyihin strategisiin päätöksiin kohdemarkkinoista, positioinnista ja markkinointimixistä. Mainonnan viestintätavoitteet voidaan jakaa neljään eri ryhmään: informoiviin, suostutteleviin, vertaileviin ja muistuttaviin. Informoivan mainonnan tavoitteena on tiedottaa kuluttajia uudesta tuotteesta tai sen uudesta piirteestä sekä luoda peruskysyntää. Tavoitteena voi esimerkiksi olla uuden tuotteen esittely markkinoille, hinnanmuutoksen informointi markkinoille tai yrityksen imagon luonti. Suostutteleva mainonta pyrkii luomaan selektiivistä kysyntää, toisin sanoen uskottelemaan kuluttajille mainostetun tuotteen paremmuutta. Tavoitteena voi siis olla esimerkiksi saada asiakkaat pitämään mainostettua merkkiä parempana, saada asiakkaat tekemään ostopäätös sillä hetkellä tai muuttaa asiakkaiden tapaa arvioida tuotteen piirteet. Vertailevassa mainonnassa tuotetta verrataan suorasti tai epäsuorasti kilpailijoihin. Neljäs mainonnan tavoite on muistuttaa asiakasta esimerkiksi lähitulevaisuuden tuotetarpeesta, mistä tuotetta voi ostaa tai yksinkertaisesti pitää tuotteen kuluttajan mielessä

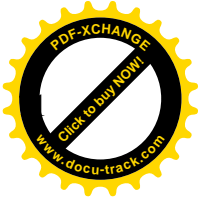
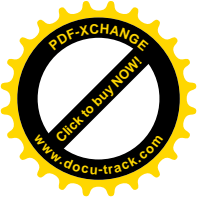


(Kotler & Armstrong, 2004, 521–522.) Mainonnan tavoitteet voidaan määrittää myös numeraalisesti, myyntitavoitteina.

2. **Budjettipäätökset.** Budjetti voidaan määrittää arvioitujen kustannusten perusteella, ottamalla prosenttiosuus myynnistä, vertaamalla kilpailijoihin tai asettamalla määrärahat tavoitteen ja työtehtävän mukaan (Kotler & Armstrong, 2004, 505). Cobra (2000, 182) esittää myöskin, että budjetti määritetään myynnin prosenttiosuuden avulla tai kilpailun perusteella. Tämän lisäksi hän Kotlerista ja Armstrongista poiketen esittää, että budjetti määritetään myynnin ja strategisten tavoitteiden perusteella tai täysin sattumanvaraisesti. Joka tapauksessa mainonnan budjetointi on hankalaa, sillä niin mainosviestin tehokkuutta kuin kohdeyleisön reaktioita on vaikea arvioida.
3. **Päätökset viestistä ja medioista.** Mainosviestin luominen ja medioiden valinta muodostavat yhdessä mainontastrategian. **Mainontaviestin luominen** alkaa luomalla yleisviestin, jota kuluttajille halutaan viestiä. Tätä kutsutaan viestistrategiaksi (Kotler & Armstrong, 2004, 525, 526.) Palveluiden mainonnassa tehokas viesti ottaa huomioon neljä asiaa: *sisällön, rakenteen, formaatin sekä viestin lähettäjän.* *Viestin sisältö* voidaan jakaa järkeen, tunteisiin tai moraalin vetoavaan. *Rakenteessa* olennaista on sen loogisuus, sillä kuluttajat vastaanottavat tuhansia viestejä päivittäin ja epäloogiset ja hämmentävät viestit ohitetaan nopeasti. *Formaatilla* tarkoitetaan eri kommunikaatiovälineitä. Listan viimeisenä on viestin lähettäjä. Mainonnassa *viestin lähettäjän* tulee olla puoleensavetävä tai huomiotaherättävä, jotta viesti muistetaan. Mainonnassa voidaan siis käyttää esimerkiksi julkisuudenhenkilöitä kuten Nike käytti Michael Jordania tai Pelè-kahvimerkki Peleä (Cobra, 2000, 178–179.) Viestin tulee olla kohderyhmään sopiva ja vetoava ja toistettava riittävän monta kertaa jäädäkseen kuluttajan mieleen.

Viestin toimeenpanolla tarkoitetaan, miten valittu mainosviesti ilmaistaan. Mainosviestejä voidaan toimeenpanna eri tavoilla. Tuotteen tyypilliset käyttäjät esimerkiksi voivat esitellä käyttämäänsä tuotetta ja tiettyä elämäntyyliä edustavat ihmiset vakuuttavat käyttämänsä tuotteen hyvyttä. Tuotteen paremmuutta voidaan vakuutella erilaisilla kyselytuloksilla tai julkisuuden henkilön todistuksella. Tuotetta voidaan esitellä musikaalin avulla, siitä voidaan luodaan fantasia, sen ympärille luodaan haluttu ilmapiiri tai sen teknisiä ominaisuuksia esitellään (Kotler & Armstrong, 2004, 528–529.)

**Viestintäkanavan valinnassa** on neljä vaihetta: päätökset 1) mainonnan laajuudesta, frekvenssistä ja vaikutuksesta, 2) medioista 3) spesifioiduista kommunikaatiovälineistä sekä 4) esitysaikataulusta. *Laajuus* on se prosenttiosuus kohdemarkkinoista, jolle kampanja esitetään tietyllä aikavälillä. *Frekvenssillä* tarkoitetaan, kuinka monta kertaa kohdemarkkinoiden edustaja



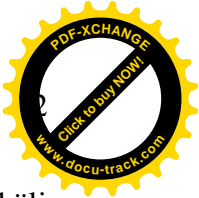
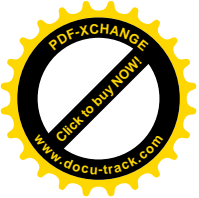
altistetaan viestille ja *vaikutuksella* käytetyn kommunikointivälineen tehokkuutta. (Kotler & Armstrong, 2004, 529.) Medioiden valinta tapahtuu päivittäislehtien, television, suorapostin, radion, aikakauslehtien, ulkomainonnan, sähköisen mainonnan (Kotler & Armstrong, 2004, 530) ja keltaiset sivujen sekä erityyppisten mainoslehtisten ja -esitteiden välillä (Tuncalp, 1994, 33). Kaksi viimeistä yhdistettynä päivittäis- ja aikakauslehtiin kuuluvat printtimainontaan (Tuncalp, 1994, 33). Median valinta riippuu viestin tyylistä. Valinnan jälkeen päätetään, mitä kyseisen median sisälle kuuluvista kommunikaatiovälineistä käytetään (Kotler & Armstrong, 2004, 532.) Vogue on esimerkiksi sopiva lehti vaatteiden mainostamiseen. Tämän jälkeen määritetään mainostamisen aikataulu, toisin sanoen miten mainostaminen jaetaan koko vuodelle sesonkiajat ja heikommat kaudet huomioonottaen (Kotler & Armstrong, 2004, 533).

4. **Kampanjan arviointi.** Kampanjan jälkeen arvioidaan projektin onnistuminen. Yleensä pyritään arvioimaan sekä viestinnän vaikutus yleisesti että vaikutus myyntiin. Yleistä vaikutusta voidaan arvioida esimerkiksi esittämällä mainos ennen mainoskampanjaa testiryhmälle ja arvioimaan sen vaikutus. Kampanjan jälkeen arvioidaan mainoksen vaikutus kohderyhmään ja tuloksia verrataan testiryhmän tuloksiin. Myyntivaikutuksen arviointi on helpompaa, sillä siinä käytetään todellisia numeroita. Kampanjaa edeltävää myyntiä voidaan esimerkiksi verrata kampanjan jälkeiseen myyntiin paljastaen toivottu myynninkasvu (Kotler & Armstrong, 2004, 533.)

Koska mainonnan tavoitteet perustuvat strategisiin päätöksiin kohdemarkkinoista, positioinnista ja markkinointimixistä, kehitysmaaolosuhteet vaikuttavat mainontaan jo niiden kautta. Tämän lisäksi ne voivat vaikuttaa myös päätöksiin viestistä ja medioista. Kehitysmaan viestintästrategia voi olla hyvinkin erilainen johtuen niin kulttuuri- kuin maan tilannetekijöistäkin. Haluttuja viestintämedioita ei välttämättä ole, niiden tekniset ongelmat vaikeuttavat säännöllistä mainosviestin esittämistä, esitysjälki ei ole haluttua tai haluttua kohderyhmää ei ole mahdollista saavuttaa viestintämedioiden takia.

#### *Henkilökohtainen myyntityö*

Henkilökohtainen myyntityö eroaa mainonnasta olemalla henkilökohtaista ja kahdenvälistä. Se voi tapahtua kasvokkain, puhelimitse tai muiden välineiden välityksellä. Myyjä on persoona, joka toimii yrityksen nimissä ja toteuttaa yhtä tai useampaa toimintoa seuraavista: potentiaalisten asiakkaiden etsintä, kommunikointi, asiakas- sekä informaation hankinta (Kotler & Armstrong, 2004, 556.) Hänen tulee hallita kaikki markkinointistrategian osa-alueet pystyäkseen tarjoamaan asiakkaille sitä, mitä he tarvitsevat. Myyjän tulee pystyä asettamaan itsensä asiakkaan rooliin (Cobra, 2000, 156–157.)



Henkilökohtainen myyntityö promootiovälineenä riippuu yrityksestä. Mikäli henkilökohtaiseen myyntiin päädytään, pitää sitä myös hallinnoida. Ensimmäisenä suunnitellaan myyntivoiman strategia ja rakenne sekä määritetään myyntivoiman koko ja myyntitapa. Toinen vaihe on myyjien värväys ja valinta yrityksen tarpeisiin. Tämän jälkeen myyjät koulututetaan ja heille luodaan kannustinjärjestelmä, jolla varmistetaan kiinnostus tuloksen tekemiseen. Viimeisenä myyjien toimintaa ja tuloksia valvotaan ja arvioidaan (Kotler & Armstrong, 2004, 556.)

Henkilökohtaista myyntityötä käytetään varsin paljon kehitysmaissa. Boliviassa lehdet ovat viikosta toiseen täynnä tämäntyyppisiä työpaikkoja. Boliviassa henkilökohtaisen myyntityön etuna on se, että vähemmän koulutettuja ihmisiä on helpompi vakuuttaa tuotteen tai palvelun erinomaisuudesta. Ongelmat keskittyvät lähinnä myyjiin, heidän koulutukseensa ja palkkaan. Työhönopastus on huonoa, koulutus vähäistä, työajat huonot ja palkka pieni. Tämän takia vaihtuvuus on suurta ja myyntityön tulos kärsii.

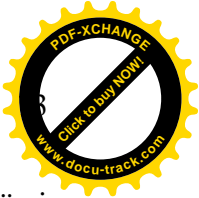
### *Myynninedistäminen*

Kun mainonta pyrkii tarjoamaan tuotetta tai palvelua ostettavaksi, myynninedistäminen tekee samaa, mutta haluaa oston tapahtuvan heti. Yleensä myynninedistämisen tavoite on lyhyen aikavälin myynninkasvattaminen (Kotler & Armstrong, 2004, 536.)

Myynninedistämisen työkaluja ovat: näytteet, kuponit, käteishyvytys, maailmanlaajuiset hintapaketit, hyvitykset, mainostuotteet, kanta-asiakashyvytykset, näyttelyt, myyntipaikkaesittelyt, kilpailut, arvonnat sekä pelit (Kotler & Armstrong, 2004, 538). Edellä mainituista työkaluista hotellipalveluille sopivia ovat lähinnä kuponit, hyvitykset, mainostuotteet, kanta-asiakashyvytykset sekä kilpailut, arvonnat ja pelit. Kuponkeja voidaan käyttää esimerkiksi alennuksen antamiseen tai huonetason parantamiseen matalamman majoituksen hinnalla. Hyvityksillä tarkoitetaan sitä, kun yritys tarjoaa tuotetta ilmaiseksi tai matalalla hinnalla oston aikaansaamiseksi. Mainostuotteet ovat yrityksen nimellä ja/tai logolla varustettuja tuotteita, kuten kyniä, paitoja ja postikortteja, joita jaetaan kuluttajille. Kanta-asiakashyvytykset ovat kanta-asiakkaille tarjottavia taloudellisia tai muita etuja kiitokseksi pitemmästä asiakassuhteesta (Kotler & Armstrong, 2004, 539.)

Kehitysmaissa yksityisen liiketoiminnan rajoittaminen on hyvin yleistä (Gosen ym. 2005, 457). Vaikka säännöt löytyisivät kirjallisina, ongelmana on usein niiden puute käytännössä. Tämä koskee myynninedistämistä ainakin Boliviassa. Kilpailuja, arvontoja, kytkeykauppaa ja pelejä ei säädellä eikä valvota tiukasti. Mahdollisen rikkomuksen saa helposti suoritettua maksamalla asiaa käsittelevälle henkilölle jonkun summan – korruptiota siis. Mainostuotteiden käyttö kehitysmaissa on yhtä yleistä kuin länsimaissakin. Ongelmaksi saattaa muodostua tuotteiden laatu. Gosenin ym. (2005,





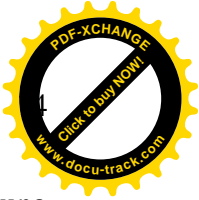
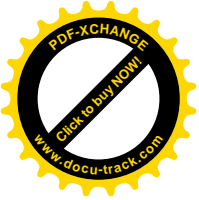
457) mukaan paikallinen tarjonta on kehitysmaissa usein heikosti kehittynyttä tai sitä ei yksinkertaisesti ole.

### *Suhdetoiminta*

Hotellin suhdetoiminnalla (PR) tarkoitetaan sellaista aktiviteettien kokonaisuutta, joka luo ja ylläpitää hyviä suhteita yrityksen ja erilaisten julkisen mielipiteen sektoreiden välillä tavoitteena myönteinen organisaatioimago. Tämä imago auttaa hotellin toiminnan jatkamisessa ja kehityksen edistämässä. Hotellitoiminnassa on kahta PR -tyyppiä: ulkoista, joka keskittyy organisaatioon kuulumattomiin henkilöihin ja sisäistä, joka on johdettu asiakkaita kohtaan (Báez Casillas, 2001, 307.) Hotellille tärkeitä kohteita ovat asiakkaat, jotka kuuluvat sisäisen suhdetoiminnan piiriin sekä ulkoisen PR:n yleisöt: osakkaat, lehdistö, pankit, yhdistykset ja kamarit, yritysten johtajat, ammattiyhdistykset, jälleenmyyjät, matkatoimistot, lentoyhtiöt sekä oppaat ja hallituksen toimijat (Báez Casillas, 2001, 308). Näihin kohdeyleisöihin voidaan kohdistaa erilaisia suhdetoiminnan keinoja. Niitä ovat muun muassa julkisuus ja lehdistö, julkiset suhteet, yhtiömainonta, tapausjohtaminen, lobbaus sekä julkiset rahoitussuhteet (Kitchen, 1996, 5).

*Ulkoista suhdetoimintaa*, joka kohdistuu hotellista riippumattomiin kohderyhmiin voidaan ylläpitää muun muassa järjestämällä hyväntekeväisyysjuhlia, kilpailuja ja konsertteja ja käyttämällä mainonnassa vaikutusvaltaisia asiakkaita, toteutettuja tapahtumia, saavutettuja palkintoja ja erilaisten klubien jäsenyyttä. Hotelli voi myös tehdä lahjoituksia, osallistua erilaisten yhdistysten ja kamareiden toimintaan tai korostaa hotellin viranomaissuhteita ja hotellissa järjestettyjä konferensseja. Ulkoisiin kohderyhmiin vetoavia tapahtumia ovat muun muassa näyttelyt, kilpailut, palkitsemistilaisuudet, juhlapäivien tapahtumat ja kaupungin festivaalit. *Sisäistä suhdetoimintaa* voidaan ylläpitää taas huomioimalla tärkeitä asiakkaita eri tavoin ja järjestämällä erilaisia aktiviteetteja kuten cocktail-tilaisuuksia, kilpailuja, urheilutunteja, muotinäytöksiä ja juhlapäivätapahtumia. Se voi pyrkiä myös parempaan asiakaspalveluun suorittamalla asiakaskyselyitä, luomalla asiakashistoriatiedoston, palvelemalla sekä auttamalla asiakasta ryhmäjärjestelyillä ja erityistapahtumissa (Báez Casillas, 2001, 308–310.) Brooksbank (1996, 20) lisää suhdetoimintaan kuuluvaksi myös yrityskirjallisuuden. Yrityskirjallisuudella tarkoitetaan kaikkea yrityksen sidosryhmille ja yleisöille tuottamaa kirjallista materiaalia, kuten tilinpäätöskertomusta.

Kehitysmaiden kulttuurisella kontekstilla on oma merkityksensä suhdetoimintaan. Lähestymistapa, joka tehoaa länsimaissa, ei välttämättä toimi kehitysmaassa. Vallan keskittäminen ja organisaatioiden hierarkisuus on yleistä kehitysmaissa (Gosen ym. 2005, 458–459). Viranomaisten, ammattiyhdistysten ja muiden virallisten instituutioiden suhtautuminen Boliviassa on esimerkiksi hyvin byrokraattista, formaalia ja asioiden hoitamisessa arvostetaan voitelua. Henkilöitä kutsutaan heidän titteleillään



ja koulutusarvoillaan, toisin kuin esimerkiksi Suomessa. Kehitysmaaolosuhteiden etuna ovat niiden kansalliset juhlapäivät ja tapahtumat, jotka luovat erinomaisia mahdollisuuksia luoda ennenkokemattomia tapahtumia länsimaisten sidosryhmien edustajille ja joita voi hyödyntää paikallisten kohderyhmien kanssa. Esimerkkinä mainittakoon 24.1. alkava Alasitas-tapahtuma Boliviassa. Ideana on pyytää Ekeko-maanjumalalta asioita, joita toivoo tulevalta vuodelta. Tämä tapahtuu ostamalla ne miniatyyrikoossa ja tämän jälkeen antaa shamaanin suorittaa siunausrituaali.

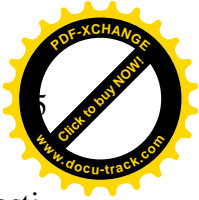
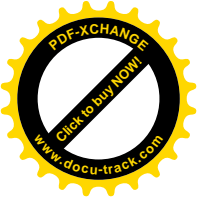
Yrityskirjallisuus kehitysmaissa voi olla erilaista länsimaisiin verrattuna, sillä länsimaissa yritysten on pakko tuottaa julkista kirjallisuutta ja integroitu markkinointiviestintä on omaksuttu paremmin osaksi yrityksen toimintaa. Boliviassa esimerkiksi yritysten tilinpäätöstiedot eivät ole julkisesti saatavilla. Suuri osa yrityksistä ei myöskään ole kuullut markkinointiviestinnän yhtenäisyyden tärkeydestä. Lisäksi useat yritykset käyttävät ilmaissähköpostia yrityksen liiketoiminnassa ja mainonnassa, mikä länsimaissa aiheuttaa amatöörimäisen vaikutelman.

### *Suoramarkkinointi*

Suoramarkkinoinnin etuja kuluttajalle ovat ostamisen helppous ja mukavuus, ajansäästö ja suurempi valikoima. Suoramarkkinoinnin etuja myyjille ovat segmentoinnin mahdollistaminen yksilötasolle asti, mahdollisuus ostaa listoja potentiaalisista asiakkaista, asiakassuhteiden luomisen mahdollistaminen, ajoittamisen parantaminen sekä yksityisyys (Kotler & Armstrong, 2004, 574.) Lisäksi suoramarkkinointi voi olla hyvin kustannustehokas markkinointikeino kommunikaatiovälineestä riippuen.

Suoramarkkinoinnin eri muotoja ovat (Kotler & Armstrong, 2004, 81, 579–585):

- Henkilökohtainen myynti. Tarkoittaa samaa kuin edellä läpikäyty henkilökohtaisen myynnin kappale.
- Suora posti. Jaetaan kolmen välineen käyttöön: faksi, sähköposti ja puhelinvastaajat. Näistä sähköposti on nykypäivänä yleisin. Ongelmana suuri roskapostin määrä ja siitä aiheutuva viestien huomiottajättäminen ja poistaminen.
- Katalogimarkkinointi. Myyntiä valituille asiakkaille liikkeissä jaettavien tai kotiin lähetettävien katalogien tai videoiden avulla.
- Telemarkkinointi. Puhelimitse tapahtuvaa myyntiä kuluttajille tai yrityksille
- Televisiomarkkinointi välittömällä vastauksella. TV-mainoksia tai -ohjelmia, jotka kehottavat ostamaan heti soittamalla tiettyyn numeroon tai lähettämällä tekstiviestin.
- Kioskimarkkinointi. Yritysten asettamia tiedonlähteitä ja koneita esimerkiksi julkisissa tiloissa, jotta asiakas tekisi tilauksen.
- Sähköinen markkinointi ja kauppa. Markkinointia ja liiketoimintaa sähköisessä muodossa intranettien, extranettien ja Internetin välityksellä.



Näistä majoituspalveluissa toimivimpia keinoja ovat suora posti, katalogimarkkinointi sekä sähköinen markkinointi ja kauppa. Ne käydään tarkemmin läpi seuraavassa.

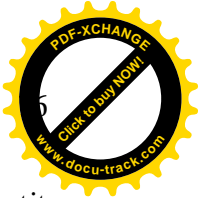
**Suora posti** voidaan jakaa faksiin, sähköpostiin ja puhelinvastaajaan. Majoitustoiminnassa sähköposti on näistä tänä päivänä kaikkein yleisin ja hyödyllisin markkinointimuoto. Sähköposti voidaan sisällyttää sähköiseen markkinointiin ja kauppaan ja se käydään tarkemmin läpi siinä yhteydessä.

**Katalogimarkkinointi** toimii majoitusmarkkinoilla yleensä yhteistyössä muiden matkailualan toimijoiden kanssa. Hotellit ja hostellit voivat mainostaa esimerkiksi kaupunkioppaissa, joissa turisti-informaation, matkatoimistojen ja ravintoloiden lisäksi mainostavat myös hotellit ja hostellit. Jotkut yritykset, kuten Tjäreborg, lähettävät kotiin matkailukatalogeja, joissa se myy matkan ja majoituksen yhdessä. Tämä edellyttää yhteistyötä majoitusalan yritykseltä matkanjärjestäjän kanssa. Katalogimarkkinoinnin etuja myyjälle ovat laajempi ja tarkempi potentiaalisten asiakkaiden lähestyminen sekä edullisuus. Haittapuolena ovat muutosten tekemisen hitaus ja mainosviestin persoonattomuus.

**Sähköinen markkinointi ja kauppa** on kasvanut nopeasti viimeisen kymmenen vuoden aikana. Internetin käyttäjien osuus kokonaispopulaatiosta on suurin Pohjois-Amerikassa (69 %), Australiassa ja Oseaniassa (54 %) sekä Euroopassa (40 %) (Internet Penetration by World Region). Muut maanosat tulevat selkeästi näitä alueita perässä (Liite 2). Boliviaan saapuneista turisteista 17,8 %:ia oli käyttänyt Internetiä tiedonhakulähteenään ja se oli toiseksi käytetyin lähde ystävien ja tuttavien jälkeen (28,4 %) (Encuesta Gasto del...2004, 18).

Sähköinen kauppa tapahtuu verkossa olevien tietojärjestelmien välityksellä yhdistäen kuluttajat ja liikkeenharjoittajat. Internet on niche-markkinointiväline (Grönroos ym. 2000, 244). Internet on tuonut myös matkailu- ja majoitusosalalle laajemman levittyneisyyden ja sitä kautta laajemmat markkinat, mutta myöskin kovemman kilpailun. Internet-markkinoinnissa on otettava huomioon (Pallab 1996, 30–34):

- Maailmanlaajuiset mahdollisuudet. Internet on kustannustehokas tapa laajentaa markkinoita ja välttää paikallinen lainsäädäntö, kun yritys ei ole fyysisesti maassa.
- Tavoitettavuuden kasvu. Yritykset ovat Internetin kautta tavoitettavissa useampia tunteja vuorokaudessa. Tavoitettavuuden lisääminen lisää mahdollisten asiakkaiden määrää.
- Oikeaan aikaan, oikeassa paikassa Markkinoijat voivat saada kilpailuetua tarjoamalla asiakkaalle tuotteitaan ja palveluitaan hänen valitsemaansa ajankohtana.

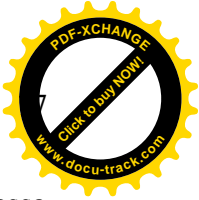
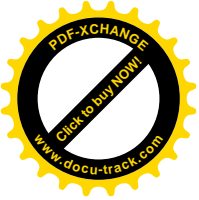


- Mainonnan tehokkuuden kasvattaminen. Tehokkuus kasvaa, kun mainosviestit voidaan muokata tarkemmin eri kohderyhmille. Internetin kautta saadaan myös edullisesti tarkkaa tietoa siitä, kuinka moni henkilö on nähnyt mainoksen.
- Turvallisuustekijät ja tietoturvuodot. Tämä on Internetin haittapuoli käyttäjille ja yrityksille.
- Rajoitettu pääsy ja Internetin korkea hankintakustannukset. Kaikilla ei ole mahdollisuutta Internetin käyttöön.
- Hitaa Internet-yhteydet. Hankaloittavat Internetin tehokasta käyttöä.
- Mainonnan kontrolloinnin vaikeus. Internetin kautta on vaikea kontrolloida, kenelle mainostaa, missä ja milloin.

Lisäksi markkinoiden kansainvälisyyden vuoksi on otettava huomioon eri maiden väliset erot kuten lainsäädäntö, kulttuuri ja kieli (Herbig & Palumbo 1998, 256). Sähköisen markkinoinnin etuja kuluttajille ovat mukavuus, helppous, vertailun mahdollisuus sekä interaktiivisuus ja nopeus. Myyjän etuja taas ovat kustannusten mahdollinen pieneminen, mainonnan tehokkuuden kasvu sekä asiakassuhteiden vahvistuminen henkilökohtaisen kontaktin kautta (Kotler & Armstrong, 2004, 82–83.)

Sähköinen markkinointi jaetaan neljään tyyppiin: **yrityksen kotisivut tai kaupalliset www-sivut, sähköinen mainonta ja myyninedistäminen, erilaisiin keskusteluryhmiin osallistuminen tai niiden luonti sekä sähköpostin käyttö.** Yrityksen omien kotisivujen ideana on luoda asiakaskontakteja ja täydentää muita myyntikanavia. Kaupalliset www-sivut taas tähtäävät suoran myynnin helpottamiseen ja muiden markkinointitavoitteiden edistämiseen (Kotler & Armstrong, 2004, 94–95.) Nykyään lähes kaikilla yrityksillä – myös hostelleilla – on jonkinlaiset kotisivut. Omia kotisivuja suunnitellessa ja rakentaessa on otettava huomioon sivuston selkeys, helppokäyttöisyys ja -lukuisuus. Tärkeää on myös sivuston nopea latautuminen sekä informaatioisisältö. Omien kotisivujen etuna on tietojen nopea päivitysmahdollisuus sekä interaktiivisuus (kysymykset, varaukset). Ongelmana taas ovat päivitys- ja vastaushitausta, markkinoinnin toimivuuden seuranta sekä sivujen mahdolliset tekniset ongelmat. Vaihtoehto omille kotisivuille on liiketilän ostaminen kaupallisilta www-sivuilta. Hostellipalveluille sähköisen kaupan palveluita tarjoavat esimerkiksi Hostelworld ([www.hostelworld.com](http://www.hostelworld.com)), Hostelbookers ([www.hostelbookers.com](http://www.hostelbookers.com)), Hostelz ([www.hostelz.com](http://www.hostelz.com)) ja Lonely Planet Haystack (<http://hotels.lonelyplanet.com>). Tällaisten sivustojen etuna on laajempi potentiaalisten asiakkaiden tavoitavuus ja tietojen sekä varaustilanteen nopea päivitysmahdollisuus. Vaarana taas on vaihtoehtojen varjoon jääminen, omalle segmentille väärän sivuston valinta, päivittämisen unohtaminen sekä varausten hoitamatta jättäminen.

*Sähköiset mainokset* ovat mainoksia, jotka näkyvät surffaajien navigoidessa Internet-sivuilla ja sähköisten palvelujentarjoajien sivuilla. Niitä ovat esimerkiksi bannerit, ruudulla liikkuvia mainokset, sivun reunassa olevia pitkänomaisia mainokset tai

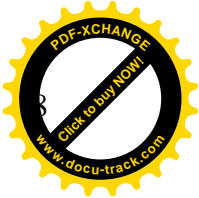


sivuston sisällön sponsorit (Kotler & Armstrong, 2004, 97–98). Hostellimajoituksessa tätä mainostustapaa voidaan käyttää kohderyhmän näkökulmasta oikein valituilla sivustoilla. Sähköiset ilmoitukset toimivat, kun ajoitus ja paikka ovat oikeita. Muussa tapauksessa ne ohitetaan tai saavat aikaan ärtymystä.

Yritykset voivat mainostaa myös osallistumalla *keskusteluryhmiin tai luomalla* niitä (Kotler & Armstrong, 2004, 101–102). Keskusteluryhmissä tapahtuva piilomainostaminen on majoituspalveluiden kohdalla kyseenalaistettu epäeettisenä ja se onkin kielletty useilla sivustoilla, kuten Lonely Planet Thorn Treessa. Avoin keskustelu omien keskusteluryhmien kautta on hyväksytympää, vaikka ei kerääkään yhtä paljon keskustelijoita.

*Sähköpostin ja webcastingin* avulla yritykset voivat ottaa yhteyttä potentiaalsiin, nykyisiin ja entisiin asiakkaisiin. Webcastingilla tarkoitetaan automaattista henkilöidyn tiedon lähettämistä suoraan vastaanottajan tietokoneelle (Kotler & Armstrong, 2004, 102). Sähköpostia voidaan käyttää edellä mainittujen asiakasyhteydenottojen lisäksi massamainosten, yksilöityjen viestien ja tarjousten lähettämiseen sekä kilpailu- ja arvontakutsujen lähettämiseen. Hostelleille sekä sähköposti että webcasting ovat hyödyllisiä mainostus- ja kommunikaatiovälineitä. Tarjoukset, varaukset, varausmuutokset, peruutukset, kysymykset ja muu yhteydenpito hoidetaan nopeasti ja kätevästi sähköpostin avulla ympäri vuorokauden. Webcasting taas sopii erityisesti uutiskirjeiden ja tapahtumakalentereiden lähettämiseen. Ongelmana sähköpostin kanssa on vastaushitausta sekä viestin hukkuminen muiden viestien joukkoon tai roskapostin sekaan. Tiukentunut tietoturvallisuus ja suodattaminen voivat estää viestin saapumisen vastaanottajalle.

Kehitysmääntösuhteilla voi olla huomattava vaikutus suoramarkkinointiin. Kehitysmäiden Internet-käytössä on suuria eroja teollistuneisiin maihin kaikilla mittareilla verrattuna (Srikantiah & Xiaoying, 1998, 200). Se johtuu muun muassa tietoliikenneinfrastruktuurin puuttellisuudesta, joka taas johtuu valtion varojen puutteesta rakentaa ja ylläpitää tarvittavia kommunikaatorakenteita (Gosen ym. 2005, 456). Internet saati sähköinen kauppa ja markkinointi ei vielä ole osa kehitysmäiden kansalaisten jokapäiväistä elämää. Tämä johtuu tietoliikennetäkköuden lisäksi Internetin käyttöliittymän puutteesta, kalleudesta sekä kansalaisten pienistä, taloudellisista resursseista. Tämän takia sähköinen kauppa ja markkinointi ovat vielä vähäisessä kaupallisessa käytössä. Myös tele-, televisio- ja kioskimarkkinointi on harvinaista edellä mainituista teknisistä ja rakenteellisista ongelmista, vähäisistä taloudellisista resursseista sekä tavoittavuusongelmista johtuen. Faksi ja puhelin ovat pääkommunikointivälineet, vaikka niidenkään toimintaluotettavuus ei aina ole taattua. Katalogi- ja postimainonta ovat myöskin vähäisessä käytössä johtuen kehittymättömästä posti- ja osoitejärjestelmästä. Esimerkiksi Boliviassa postilla ei ole koko maata, saati kaupunkia kattavaa osoitejärjestelmää eikä postia jaeta kotiin.



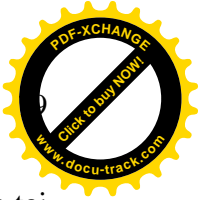
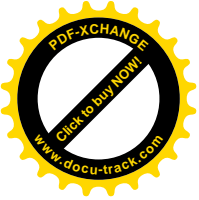
## 2.4.5 Ihmiset

Palvelut ovat prosesseja, tekoja tai toimintoja. Yleensä asiakkaiden on osallistuttava palveluntuottamistapahtumaan ja sekä ostajan että myyjän pitää olla samassa paikassa samaan aikaan, jotta palvelutilanne voi tapahtua (Gilmore, 2003, 11.) Usein paikalla on myös muita asiakkaita, joiden tekemisillä ja läsnäololla on myös suuri vaikutus tuottamistapahtumaan. Kuten voidaan huomata, palvelun tuottamisessa on mukana useita eri tekijöitä tai ihmisiä. Usein ihmiset **ovat** palvelu (Gilmore, 2003, 13.) Tämän takia palveluiden markkinointimixistä puhuttaessa ihmiset otetaan huomioon omana osanaan. Ihmiset voidaan tässä yhteydessä jaotella kolmeen eri ryhmään: myyjään, ostajaan ja muihin asiakkaisiin.

Palveluyrityksessä henkilöstö on yleensä avainasemassa yrityksen menestykseen. Se on osa palveluprosessia ja vaikuttaa tätä kautta suoraan asiakkaan palvelukokemukseen (Berry & Parasuraman, 1991, 201.) Yritykselle on siis tärkeää kiinnittää huomiota oikeanlaisen henkilöstön valintaan, koulutukseen, työoloihin, sitoutumiseen ja asiakaspalveluhalukkuuteen. Pystyvän ja ammattitaitoisen henkilöstön houkuttelevuus, kehittäminen, motivointi ja säilyttäminen edellyttää seuraavia asioita: 1) ammattitaitoisen henkilöstön etsimistä ja siitä kiinnipitämistä, 2) yrityksen vision selkeää viestintää henkilöstölle, jotta se ymmärtää työnsä merkityksen, 3) henkilöstön jatkuvaa kouluttamista ja oppimista, 4) ryhmätyön edistämistä 5) toimintavapauden antamista työntekijälle 5) työntekijän arviointia ja palkitsemista sekä 6) asiakastuntemusta (Berry & Parasuraman, 1991, 203–229). Cobra (2000, 66–67) puhuu sisäisestä markkinoinnista, jolla tarkoitetaan yrityksen sisäisiä markkinointitoimenpiteitä henkilöstön arvojärjestelmän edistämiseksi, jotta asiakaspalvelu paranisi (Cobra, 2000, 67). Ideana on siis saada henkilöstö käsittämään ja sisäistämään asiakaspalvelun käsite ja sitä kautta parantaa työnlaatua ja yrityksestä ulospäin annettavaa kuvaa.

Hostellipalveluissa asiakaspalvelu on niin olennaisessa osassa, että sen tärkeyttä ei voi liikaa korostaa. Tämä koskee kaikkia hostellin työntekijöitä, mutta erityisesti vastaanotto- ja ravintolatyöntekijöitä sekä siivoushenkilökuntaa, jotka ovat jatkuvassa vuorovaikutuksessa asiakkaiden kanssa. On siis erittäin tärkeää, että he ymmärtävät ja sisäistävät, mitä asiakaspalvelu on ja miten tärkeän osan yrityksestä saatavasta kuvasta he muodostavat.

Ostajalla ja muilla paikalla olevilla asiakkailla on myös vaikutusta ostajan palvelukokemukseen. Näiden ryhmien toimintaa myyjän on hankala kontrolloida. Nämä ovat myös ne ryhmät, jotka toimivat palveluyrityksen epävirallisina mainostajina. Tätä kutsutaan word-of-mouthiksi (WOM), joka suomennettuna on *puskaradio*. WOM:lla



tarkoitetaan suullista ja henkilökohtaista ei-kaupallista viestintää merkistä, tuotteesta tai palvelusta viestin vastaanottajan ja -lähettäjän välillä<sup>7</sup> (Stokes & Lomax, 2002, 350). Internetin kehittymisen ja leviämisen myötä tätä käsitettä on jouduttu laajentamaan eWOM:ksi. Esimerkkinä tästä voidaan käyttää web- ja blogikeskusteluja sekä keskustelupalstaviestejä. WOM:lla on tutkimusten mukaan mainontaa tai henkilökohtaista myyntiä suurempi vaikutus kuluttajan ostopäätöksiin<sup>8</sup> (Gruen, Osmonbekow & Czaplewski, 2006, 449.) Vaikutus on erityisen olennaista silloin kun tuotteeseen liittyy kokemus- ja luotettavuuselementtejä (Stokes & Lomax, 2002, 350). Andereckin ja Caldwellin<sup>9</sup> tutkimuksen mukaan WOM on matkailussa tärkein informaation lähde. Seuraavana listassa tulevat kokemukset ja vasta kolmantena muu mediamainonta (Hu 1996, 40.) Majoituspalveluissa asiakas etsii palvelun aineettomuuden takia usein tietoa ja suosituksia hotellista ennen ostopäätöksen tekoa (Stokes & Lomax, 2002, 352). Stokesin ja Lomaxin (2002, 353–354) tutkimuksessa hotellin asiakkaista yli 70% totesi suositusten olevan tärkeintä hotellin valinnassa, vaikka 53% väittikin, ettei suosituksilla ollut vaikutusta ostopäätökseen. On myös todennäköistä, että asiakas kertoo kokemuksistaan jälkeenpäin. Tämä johtuu asiakkaan suuresta roolista palveluntuottamisprosessissa (Stokes & Lomax, 2002, 352.)

Stokesin ja Lomaxin (2002, 351) mukaan useat pieni- ja keskikokoiset yritykset luottavat WOM:iin ja suosituksiin liiketoimintansa mainonnassa perinteisten markkinointimetodien sijaan. Niiden ei kuitenkaan tule olla riippuvaisia pelkästään WOM:sta, sillä sitä ei suurimmaksi osaksi voida kontrolloida. WOM:in markkinointikäytössä on kolme vaihetta. Ensinnäkin yrityksen on tutkittava asiakkaiden ja muiden tärkeiden vaikuttajien WOMia sen omassa toimiympäristössä. Sen jälkeen yritys luo ja toimeenpanee hyökkäävän WOM-strategian. Se koostuu aktiviteeteista, jotka stimuloivat asiakkaita suosittelemaan yritystä. Viimeiseksi se luo ja toimeenpanee puolustavan WOM-strategian, jonka avulla se pyrkii vähentämään negatiivisten kommenttien vaikutusta (Stokes & Lomax, 2002, 356.) Majoituskokemukset ovat asiakkaille mielekkäitä keskustelunaiheita. Asiakkaat kertovat negatiivisista kokemuksista helpommin kuin positiivisista. Tämän takia sekä valitusten käsittely että kielteisen WOM:in hallinta ovat olennaisessa osassa niin asiakasuskollisuuden ylläpitämisessä kuin asiakashankinnassakin (Stokes & Lomax, 2002, 350.)

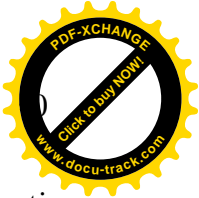
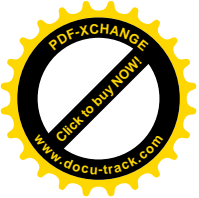
Kehitysmääolosuhteilla on paljon vaikutusta ihmisosiossa. Kehitysmääissa koulutustaso on länsimaista alhaisempi ja lukutaidottomuusprosentti korkea (Gosen ym.

---

<sup>7</sup> Ardnt, J. (1967) Word-of-mouth advertising and informal communication. Teoksessa: *Risk Taking and Information Handling in Consumer Behaviour*. toim. D. Cox. Harvard University: Boston, MA.

<sup>8</sup> Katz, Elihu – Lazarfeld, Paul F. (1955) *Personal Influence*. Free Press: Glencoe, IL.

<sup>9</sup> Andereck, K.L. and Caldwell, L.L., "The influence of tourists' characteristics on ratings of information sources for an attraction", Vol. 2, No. 2/3, 1993, 171–190.



2005, 458). Hyvää, koulutettua ja ammattitaitoista henkilökuntaa ei siis ole helposti saatavilla, vaikka vapaata työvoimaa markkinoilla onkin (Kaynak, 1986, 2). Tämän vuoksi matkailu- ja majoituslalla on puutetta asiakaspalvelualttiista ja kielitaitoisesta henkilökunnasta. Toinen ongelma on ihmisten kiinnostuksen puute palvelujen markkinointiin ja ymmärtämättömyys palveluiden merkitykselle valtion taloudessa (Kaynak, 1986, 1), joka johtaa heikkoon asiakasorientoituneisuuteen (Gosen ym. 2005, 460) ja huonoon asiakaspalveluun niin organisaatioiden kuin yksityisyrittäjienkin taholta. Kehitysmaiden kulttuurisilla ja sosiaalisilla tekijöillä on myös oma vaikutuksensa. Näitä ovat muun muassa ulkomaalaisiin suhtautuminen, henkilöstön suhteellinen asema, hierarkisuus, menestymisen tarve, työntulokset, asiakasorientoituneisuus, työhön sitoutuminen, kontrollointi ja vallan keskittäminen. Kehitysmaiden organisaatioille on kolonialistisesta menneisyydestä johtuen ominaista hierarkisuus, henkilöstön tiukka kontrollointi ja aseman määrittely, ohjeistaminen sekä vallan keskittäminen (Gosen ym. 2005, 458–459.) Latalaisessa Amerikassa vallan jakautumisen (Power Distance Index) epätasaisuuden sietokyky on korkea (Geert Hofstede™ Cultural Dimensions). Organisaatioiden henkilöstöillä on usein hyvin tarkasti määritelty paikka ja päätösvalta, josta ei sovi poiketa. Tämän myötä ihmiset ovat tottuneet ohjeistamiseen ja aloitekyky puuttuu. Kontrollointi liittyy työntekijöiden kyvyttömyyteen itsenäiseen työskentelyyn ja aloitteiden tekemiseen, mutta myös ihmisten hyväksikäyttöön. Ihmiset ovat tottuneet kontrollointiin ja ilman sitä töitä ei tehdä tai ne tehdään huonosti. Valtaa ei voi antaa, sillä se käytetään oman edun tavoitteluun yrityksen hyödyn sijaan. Tästä johtuen organisaatiot ovat hierarkkisia, byrokraattisia ja hitaita reagoimaan. Kehitysmaissa ulkomaalaisiin suhtaudutaan yleisesti ottaen varovasti, vaikka nuoremmat sukupolvet ovatkin jo avoimempia (Gosen ym. 2005, 458). Menestyminen ja työn tuloksellisuuden tarve on kehitysmaissa pienempi kuin länsimaissa. Boliviassa esimerkiksi perheellä ja sosiaalisella ympäristöllä on suurempi merkitys kuin työsaavutuksilla. Yritykset hyödyntävät usein kehitysmaiden halpaa työvoimaa ja sijantia (Gosen ym. 2005, 460). Valitettavasti se johtaa helposti myös riistämiseen. Ihmiset on nyt markkinointiohjelmana käyty läpi ja siirrytään prosessiin.

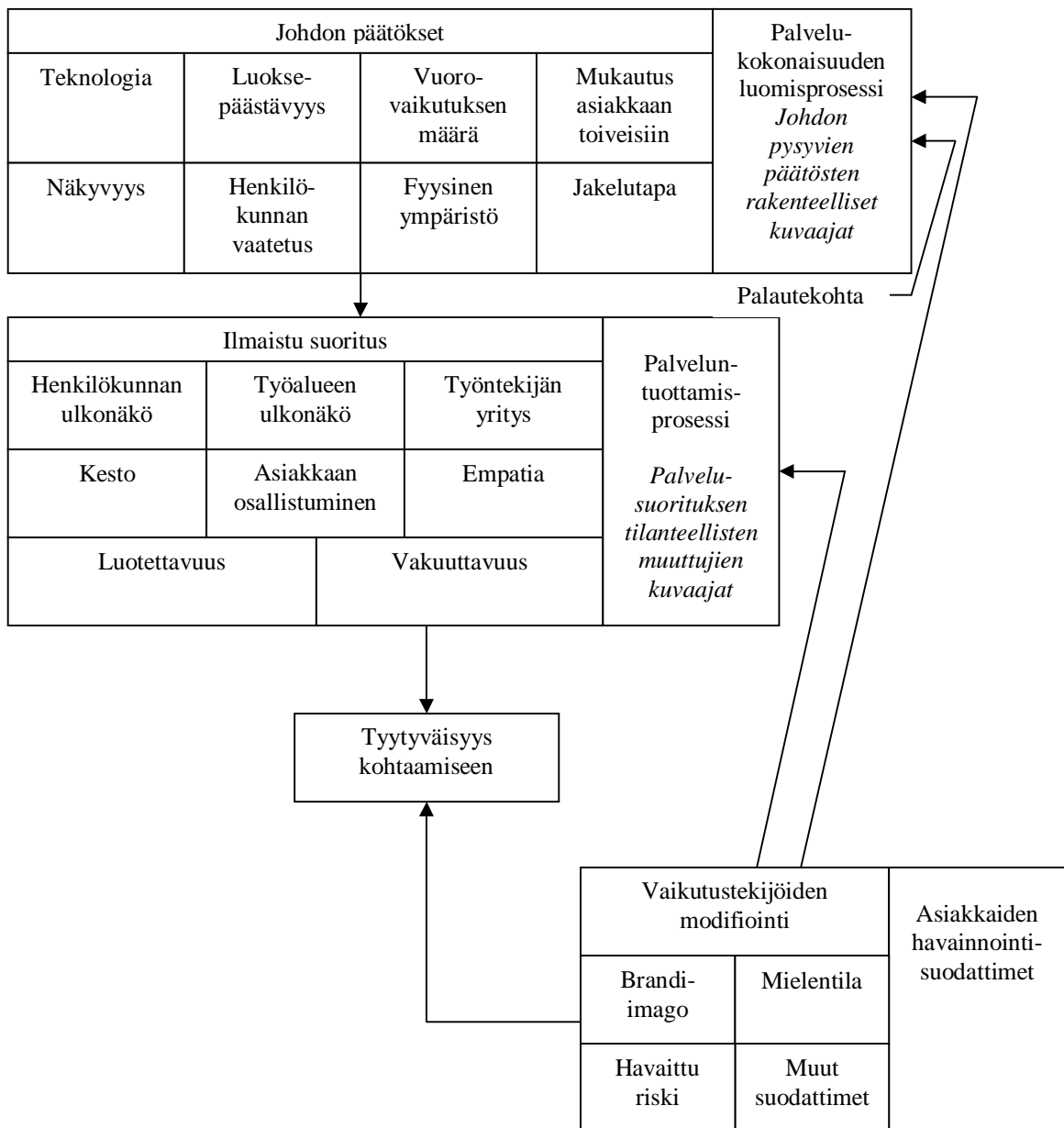
#### **2.4.6 Prosessi**

Palvelut ovat prosesseja, tekoja tai toimintoja (Gilmore, 2003, 13). Palveluprosessi on kuitenkin paljon muutakin kuin asiakkaiden johdattamista palveluprosessin läpi ja siitä ulossaattamista palvelukokemuksen kera. Prosessiin kuuluu asiakkaan palvelukokemuksen suunnittelu ja kontrolli palveluntuottamisen aikana. Se sisältää myös kaikki tarpeelliset vaiheet, tehtävät ja mekanismit, jotka tarvitaan



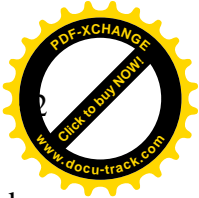
palveluntuottamisprosessin aikaansaamiseen<sup>10</sup> (Mayer, Bowen & Moulton, 2003, 622.)  
 Prosessin tuloksena on asiakkaan lopputulos, toisin sanoen. asiakas tyytyväisyys tai tyytymättömyys palveluntuottamiskokemukseen. Palveluprosessi on siis hyvin tärkeä osa asiakkaan palvelukokemusta, ellei jopa yhtä tärkeä kuin lopputulos (Mayer ym. 2003, 622–623.)

Palveluprosessi voidaan jakaa kahteen pääasialliseen osaan, johon vaikuttavat asiakkaan suodattimet. Kuvio 6 havainnollistaa asiaa:



Kuvio 6 Kaksiulotteinen palveluprosessimalli (Mayer ym. 2003, 623)

<sup>10</sup> Booms – Bitner (1981)

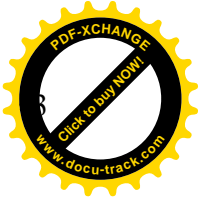


Palveluprosessi voidaan jakaa kahteen ulottuvuuteen: palvelukokonaisuuden luomisprosessiin ja palveluntuottamisprosessiin. Palvelukokonaisuuden kuvaajia ovat *teknologia, luoksepäästävyys, vuorovaikutuksen määrä, palvelun muokkaaminen asiakkaan toiveiden mukaan, näkyvyys, työntekijöiden ulkoasu, fyysinen ympäristö sekä jakelutapa*. Palveluntuottamisprosessin tilanteellisia ja vaihtelevia kuvaajia ovat taas kesto, työalue, työntekijöiden ulkonäkö, henkilökunnan aikaansaannokset, empatia ja vakuuttavuus, luotettavuus ja asiakkaan osallistuminen. Asiakas arvioi palveluprosessia kummankin ulottuvuuden kautta, suodattimien läpi. Näitä suodattamia ovat brandi-imago, mieliala, havaittu riski ja muut suodattimet.

Prosessin palvelukokonaisuusulottuvuus on johdon päätettävissä ja kontrolloitavissa, kun taas palveluntuottamisprosessi riippuu enemmän henkilökunnasta, on vaihtelevaa ja riippuu pitkälti tilanteesta. Tämän takia seuraavassa keskitytään pelkästään palvelukokonaisuuden tekijöiden määrittelyyn.

*Teknologialla* palvelukokonaisuudessa tarkoitetaan siinä käytettyjä teknisiä laitteita ja järjestelmiä (Mayer ym. 2003, 624). Hostellipalveluissa tällainen järjestelmä on esimerkiksi tietokoneen varaus- ja vastaanottojärjestelmä. *Näkyvyydellä* tarkoitetaan asiakkaalle näkyvissä olevia palveluprosessin osia (Mayer ym. 2003, 624). Hostellipalveluissa voidaan päättää esimerkiksi, näkeekö asiakas vastaanottovirkailijan käyttävän varaus- ja vastaanottojärjestelmää vai ei. *Palvelun muokkaaminen asiakkaan toiveiden mukaisesti* johdon näkökulmasta tarkoittaa sitä, miten joustavia sekä palveluntuottamisjärjestelmä että henkilöstö ovat asiakkaiden tarpeiden edessä (Mayer ym. 2003, 624). Hostellipalveluissa tämä tarkoittaa esimerkiksi vastaanottovirkailijoille annettua päätösvaltaa reklamaatio- ja ongelmatilanteiden ratkaisemiseksi. *Fyysisellä ympäristöllä* tarkoitetaan palveluntarjoajan fyysisiä rakennusratkaisuja (Mayer ym. 2003, 625). Tämä vaihe käsitellään tarkemmin omassa alaluvussaan 2.3.7.

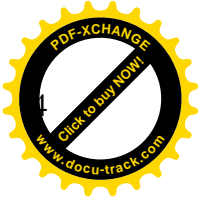
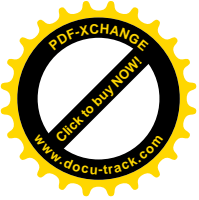
*Luoksepäästävyydellä* tarkoitetaan, miten helposti asiakas on läsnä palvelukohtaamisen hetkellä (Mayer ym. 2003, 625). Hostellipalveluissa tämä tarkoittaa hostellin sijaintia. Kuudentena kohtana on *henkilöstön ulkoasu*, jolla tarkoitetaan johdon valintoja kontaktihenkilöstön pukeutumisessa ja ulkonäössä (Mayer ym. 2003, 626). Hostellissa vastaanottovirkailijoille voidaan antaa esimerkiksi vapaus pukeutua oman tyyliinsä mukaisesti tai hankkia kaikille samanlaiset työasut. *Vuorovaikutuksen määrällä* tarkoitetaan johdon päätöksiä siitä, miten paljon palvelusta asiakas hoitaa itse ja miten paljon henkilöstö osallistuu toimintaan (Mayer ym. 2003, 626–627). Hostellipalveluissa esimerkiksi sisäänkirjautumisen automatisointi vähentäisi henkilöstön ja asiakkaan vuorovaikutuksen määrää. *Jakelutavalla* tarkoitetaan sitä, miten palvelu saatetaan asiakkaan ulottuville (Mayer ym. 2003, 627). Hostellin tapauksessa esimerkiksi johto päättää, lähestyyko se asiakkaita Internetin kautta, matkatoimistojen välityksellä vai kummallakin tavalla.



Vaikka johto tekisi kaikki läpikäytyt päätökset huolellisesti, palvelun luonteelle on ominaista sen riippuminen henkilökunnan suorituksesta kuin johdon päätöksistä. Prosessin johtamisessa on välttämätöntä tarkkailla asiakkaan kokemuksia ennen, jälkeen ja palveluntuottamisen aikana ja varmistaa sekä johdollinen että toiminnallinen huomio kaikkiin mahdollisiin yksityiskohtiin palveluntuottamisessa (Gilmore, 2003, 12.) Edellä mainitusta syystä palveluprosessia on hankala standardoida ja johtaa. Eri palvelutapahtumien välillä tapahtuvaa vaihtelua voidaan kuitenkin yrittää pienentää esimerkiksi luomalla palveluntuottamissäännöt ja toimintaperiaatteet. Palveluprosessin johtaminen ja standardointi ei ole pelkästään johdollinen toimi, vaan se on myös markkinointikeino, sillä asiakas arvioi koko prosessia – ei vain lopputulosta.

Kehitysmääntilanteilla on oma vaikutuksensa palvelukokonaisuuteen ja -prosessiin. Kehitysmääntilanteilla on vähän varoja hyvien kommunikaatioverkostojen rakentamiseen ja ylläpitoon (Gosen ym. 2005, 456). Valitun teknologian käyttöön sekä jakelutapaan liittyy helposti teknisiä ja toiminnallisia ongelmia edellä mainitusta syystä johtuen. Vuorovaikutuksen määrään, näkyvyyteen sekä palvelun muokkaamiseen asiakkaiden toiveiden mukaan vaikuttavat enemmän kulttuuriset ja sosiaaliset tekijät. Kehitysmääntilanteissa asiakasorientoituneisuus esimerkiksi on heikkoa (Gosen ym. 2005, 460), minkä takia palvelun muokkaaminen asiakkaiden toiveiden mukaisesti on vähäisempää. Vuorovaikutuksen määrä on pitkälti kulttuurinen tekijä. Latina-amerikkalaiseen kulttuuriin esimerkiksi kuuluu suuri vuorovaikutuksen määrä. Työntekijöiden ulkoasuun vaikuttavat kulttuuristen tekijöiden lisäksi kehitysmääntilanteiden palveluiden ja tuotteiden laatu. Kehitysmääntilanteissa on yleisesti ottaen puute laadukkaista tuotteista ja palveluista (Kaynak, 1986, 1). Johdolla on myös usein asenteena halvimman mahdollisimman vaihtoehdon löytäminen laadusta piittaamatta. Tämä näkyy esimerkiksi siinä, että johto ei halua ostaa hyvälaatuisia työasuja, vaan ostaa halvimman vaihtoehdon ottamatta huomioon sen kestävyyttä. Fyysisestä ympäristöstä edempänä tarkemmin.

Palveluntuottamisprosessin tilanteellisia ja vaihtelevia kuvaajia ovat kesto, työalue, työntekijöiden ulkonäkö, henkilökunnan aikaansaannokset, empatia ja vakuuttavuus, luotettavuus ja asiakkaan osallistuminen. Kaikki nämä vaiheet ovat enemmän tai vähemmän tilanteesta ja henkilökunnasta riippuvia asioita. Työn keston, työalueeseen ja henkilökunnan ulkonäköön vaikuttavat niin henkilökohtaiset asenteet kuin kulttuurikin. Kehitysmääntilanteissa on puute ammattitaitoisesta henkilökunnasta (Kaynak, 1986, 2) ja asiakasorientoituneisuus on länsimaita heikompaa (Gosen ym. 2005, 460). Kehitysmääntilanteissa organisaatiojärjestelmä on myös hierarkisempi (Gosen ym. 2005, 458). Nämä vaikuttavat palveluntuottamisprosessin aikaansaannoksiin, empatiaan ja luotettavuuteen. Työntekijöitä on edellä mainituista syistä johtuen kontrolloitava tai työt jäävät tekemättä. Toisaalta jos työntekijöille antaa valtaa, he käyttävät sitä helposti omien etujensa, eivätkä organisaation etujen, ajamiseen.



## 2.4.7 Fyysinen ympäristö

Fyysinen ympäristö liittyy läheisesti jakeluun ja sijaintiin, mutta palveluiden markkinointimixissä se voidaan jättää Simkinin mallin (2000, 157) tavoin myös omaksi osakseen. Fyysisellä ympäristöllä tarkoitetaan aluetta, jossa palvelu tuotetaan ja yritys sekä asiakas ovat vuorovaikutuksessa (Hoffman, Kelley & Chang, 2003, 323). Fyysinen ympäristö voidaan määrittellä eri tavoin. Fyysinen ympäristö voidaan muodostaa *ympäristötekijöistä* (sää, lämpötila, ilmanlaatu, meteli, musiikki, hajut etc.), *tilasta ja toimivuudesta* (asettelu, laitteet, huonekalut etc.) *sekä merkeistä, symboleista ja artefakteista* (opastus, koristelutyyli etc.)<sup>11</sup> (Wakefield & Blodgett, 1996, 46–47). Se voidaan määrittää myös kolmen komponentin – *ulkoisten puitteiden, sisäisten puitteiden ja muiden aineellisten osien* – kokonaisuudeksi. Ulkoisilla puitteilla tarkoitetaan ulkoista muotoilua, opastus, pysäköintiä, maisemaa ja ympäristöä ympärillä. Sisäisiin puitteisiin kuuluu sisustus, asiakaspalveluun ja yrityksen toimintaan käytettävä laitteisto, opastus, tilankäyttö, ilmanlaatu sekä lämpötila. Muut aineelliset osat sisältävät käyntikortit, laskutustositteet, raportit, henkilökunnan ulkonäkö, univormut ja esitteet<sup>12</sup> (Hoffman ym. 2003, 323.)

Fyysinen ympäristö toimii asiakkaalle aineellisena vihjeenä palvelusta ja myötävaikuttaa tai huonontaa kokonaiskäsitystä yrityksestä, sen imagosta ja ympäristöstä. Se on palvelun paketti helpottaen palveluprosessin kulkua ja sujumista. Se on paikka, jossa palveluntarjoaja ja asiakas ovat sosiaalisessa vuorovaikutuksessa ja parhaassa tapauksessa erottaa palveluyrityksen sen kilpailijoista (Hoffman ym. 2003, 323–324.) Tämän takia fyysinen ympäristö on yksi operatiivisen markkinointisuunnitelman osista.

Fyysisen ympäristön merkitykseen palveluissa vaikuttaa sen kesto. Lyhytkestoisissa palveluissa fyysiseen ympäristöön panostaminen ei kannata (Wakefield & Blodgett, 1996, 45), kun taas pitkäkestoisissa palveluissa se on olennainen osa asiakkaan palvelukokemusta ja markkinointia. Majoituspalvelut kuuluvat pitkäkestoisiin palveluihin (Wakefield & Blodgett, 1996, 45).

Sisustus ja sisätilojen toimivuus voidaan jakaa viiteen eri tekijään (Wakefield & Blodgett, 1996, 47–49):

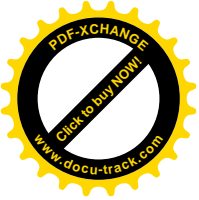
- Toimivuus. Tapa, jolla tila on järjestetty eli huonekalujen, laitteiden ja palvelualueiden asettelu.<sup>13</sup>

---

<sup>11</sup> Bitner M.J. (1992) Servicescapes: the impact of physical surroundings on customers and employees, *Journal of Marketing*, Vol. 56, April, 57–71.

<sup>12</sup> Ks. yllä Bitner.

<sup>13</sup> Bitner M.J. (1992) Servicescapes: the impact of physical surroundings on customers and employees, *Journal of Marketing*, Vol. 56, April, 57–71.



- Tilan esteettisyys. Sisältää sekä arkkitehtuurin että sisustuksen. Kummatkin myötävaikuttavat fyysisen ympäristön miellyttävyyteen. Asiakkaat arvioivat tätä osaa sekä ohittaessaan palvelurakennuksen ulkopuolelta että viettäessään aikaa palveluyrityksen tiloissa.
- Istumismukavuus. Tämä on tärkeää palveluissa, joissa asiakkaat istuvat pitkään. Mukavuus liittyy sekä itse fyysiseen istuimeen että tilaan, joka jätetään istuimen ympärille.
- Elektroniikkalaitteet ja näytöt. Käytetään palvelukokemuksen parantamisessa. Esimerkkinä elokuvateatterin äänentoistolaitteet.
- Siisteys ja puhtaus. Tärkeä osa fyysistä ympäristöä. Asiakkaat yhdistävät hyvin usein siisteyden palvelunlaatuun. Siisteys voidaan jakaa kahteen tyyppiin: palvelua edeltävään ja palvelun aikana tapahtuvaan siistimiseen.

Wakefield ja Blodgett (1996, 52) toteavat fyysisellä ympäristöllä olevan suhteellisen jatkuva ja vahva vaikutus asiakkaan viettämän ajan pituuteen palvelupuitteissa. Lisäksi, mitä pitempään asiakkaat saadaan viihtymään palveluympäristössä, sitä suuremmalla todennäköisyydellä he kuluttavat enemmän.

Kaikki edellämainitut tekijät ovat olennaisia majoitusmarkkinoilla. Kun kehitysmaolosuhteet otetaan huomioon fyysisessä ympäristössä, ongelmaksi voi muodostua laatu niin rakentamisessa kuin sisustamisessakin. Kehitysmaissa on yleisesti ottaen puute laadukkaista tuotteista ja palveluista (Kaynak, 1986, 1). Toiseksi, vaikka laatuun haluttaisiinkin panostaa, ei sitä välttämättä ole saatavilla. Toisaalta, laatuun ei usein edes haluta panostaa, vaan etsitään halvinta vaihtoehtoa. Fyysisen ympäristön ylläpito voi myös olla haasteellista, sillä kuten Kaynak (1986, 2) toteaa: kehitysmaissa on puute ammattitaitoisista työntekijöistä. Korjaustyön ammattilaiset eivät useinkaan ole kovin luotettavia ja täsmällisiä: työ kestää yleensä sovittua pitempään, työnlaatu on hyvin vaihtelevaa ja vaikka työlle olisi luvattu takuu, vian ilmetessä korjaus kestää yleensä luvattoman kauan tai vastuuta vältellään. Markkinointiohjelmien suunnittelun jälkeen siirrytään toimeenpano- ja kontrollivaiheeseen, joka on viimeinen vaihe operatiivisen markkinointisuunnitelman luomisessa.

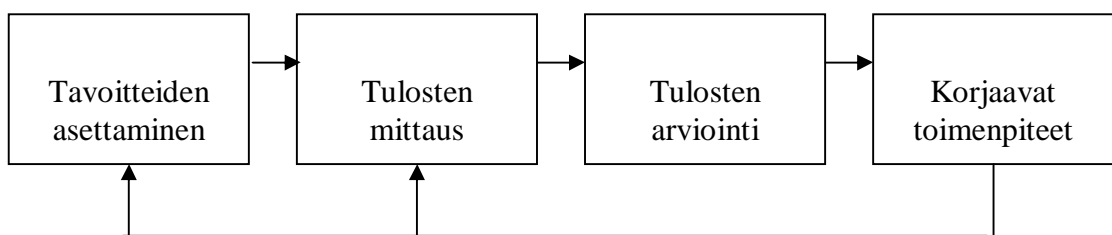
## 2.5 Toimeenpano- ja kontrollivaihe

Toimeenpano- ja kontrollivaiheeseen sisältyvät budjettien teko, aikataulutusta, henkilöstön valinta, vastuualueiden jakaminen, valvontajärjestelmän edistäminen sekä vertailu muihin toimijoihin (benchmarking) (Simkin, 2000, 157).

Toimeenpanovaiheessa valitut markkinointiohjelmat pistetään käytäntöön. Ennen tätä tulee kuitenkin määrittää, millä aikataululla ollaan liikkeellä ja millaisella budjetilla. Budjetoinnissa voidaan käyttää neljää eri metodia. Kustannusperusteisessa metodissa

yrittäjän johto määrittää summan, jonka yritys voi käyttää markkinointiviestintään. Siihen kohdistettu määräraha voidaan määrittää myös kohdistamalla tietty prosentti sen hetkisestä tai tulevaisuuden myynnistä tai yhden tuoteyksikön myyntihinnasta tai kohdistaa markkinointiviestintään sama rahamäärä kuin kilpailijatkin. Loogisin tapa määrittää markkinointiviestinnän suuruus perustuu tavoitteisiin ja keinoihin. Määrärahat määritetään toisin sanoen sen mukaan, mitä markkinointiviestinnällä on tarkoitus saavuttaa. Promootion tavoitteet ja keinot pitää määrittää tarkasti ja lisäksi tarvitaan kustannusarvio. Kustannusarvio on budjettiin tarvittava määräraha (Kotler & Armstrong, 2004, 505–506.) Tärkeää on myös määrittää toimeenpanon ja kontrolloinnin henkilöstön tarve sekä vastualueet.

Toimeenpanovaiheen jälkeen seuraa kontrollointi. Markkinoinnin kontrolloinnilla tarkoitetaan prosessia, joka koostuu toteutettujen markkinointistrategioiden ja -suunnitelmien tulosten tarkastamisesta sekä mahdollisten korjausten suorittamisesta, asetettujen tavoitteiden saavuttamisen varmistamiseksi. Kontrollointi koostuu neljästä eri vaiheesta (kuvio 7): tavoitteiden asettamisesta, tulosten mittaamisesta, tulosten arvioinnista sekä korjaavista toimenpiteistä (Kotler & Armstrong, 2004, 67.)

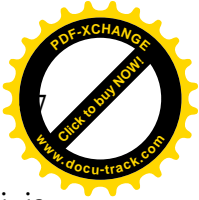
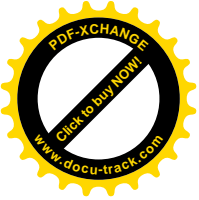


Kuvio 7 Kontrollointiprosessi (Kotler & Armstrong, 2004, 67)

Tavoitteiden asettamisen jälkeen tulokset mitataan ja arvioidaan. Arvioinnilla pyritään löytämään odotettujen ja saatujen tulosten erojen syitä. Viimeiseksi määritetään korjaavat toimenpiteet, joilla pyritään pienentämään tavoitteiden ja tulosten välistä eroa. Tämä tehdään yleensä muuttamalla markkinointiohjelmaa tai tavoitteita (Kotler & Armstrong, 2004, 67.)

Kontrollointia on kahta tyyppiä: operatiivista ja strategista. Operatiivinen kontrollointi tarkastelee saavutettuja tuloksia vuosisuunnitelman tavoitteisiin verraten. Strateginen kontrollointi vertaa taas yrityksen perusstrategioiden kattavuutta yrityksen mahdollisuuksiin nähden. Yksi strategisen kontrolloinnin perusinstrumentteja on markkinointiauditointi. Se on yleensä ulkopuolisen yrityksen suorittama yrityksen markkinoinnin perusasioiden arviointi (Kotler & Armstrong, 2004, 67.)

Kontrolloinnissa käytetään myös vertailua muihin toimijoihin (benchmarking). Benchmarking tarkoittaa järjestelmällistä ja jatkuvaa prosessia parhaat toimintatavat



omistavien organisaatioiden tuotteiden, palveluiden ja työprosessien arvioimiseksi ja parantamalla tätä kautta oman yrityksen toimintaa (Spendolini, 1994, 11). Ideana on siis käyttää muiden organisaatioiden vuosien aikana keräämää tietoa ja kokemusta oman organisaation toiminnan parantamiseen sekä uusien ideoiden kehittämiseen.

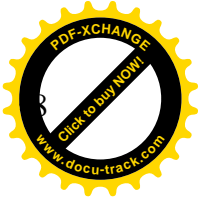
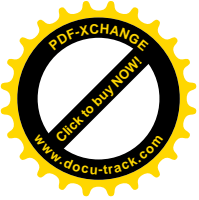
Benchmarkingia on eri tyyppisiä: sisäistä, kilpailullista ja toiminnallista benchmarkingia. Sisäisessä benchmarkingissa pyritään tunnistamaan organisaation sisäiset parhaat menetelmät ja siirtämään nämä eri osastoille. Kilpailullinen benchmarking taas vertaa suorien kilpailijoiden tuotteita, palveluita ja työprosesseja organisaation omiin. Toiminnallinen benchmarking eroaa kilpailullisesta siinä, että vertailun kohteena on mikä tahansa organisaatio (Spendolini, 1994, 19–21, 24.) Benchmarking -prosessi on seuraavanlainen (Spendolini, 1994, 58–59):

- 1) Määritetään benchmarkingin tuottaman informaation kohderyhmä
- 2) Luodaan benchmarking-ryhmä
- 3) Etsitään benchmarkingin kohteena olevat organisaatiot
- 4) Hankitaan ja analysoidaan informaatio.
- 5) Parannetaan oman organisaation toimintaa benchmarkingin kautta saadun informaation avulla.

Kun operatiivinen markkinointisuunnitelma on toimeenpantu ja kontrolloitu, kontrollin tulosten perusteella johto päättää operatiivisen markkinointisuunnitelman onnistumisen ja hyödyntää tuloksia seuraavan markkinointisuunnitelman tekemisessä korjaten mahdolliset virheet ja tehden tarvittavat muutokset. Operatiivinen markkinointisuunnitelma ei ole, tai ainakaan pitäisi olla, irrallinen projekti, vaan projekti, joka jatkuu parannettuna versiona strategisten päätösten tukemana.

Kehitysmääolosuhteilla ei pitäisi olla vaikutusta toimeenpanossa ja kontrolloinnissa. Aikataulukus on helposti myöhässä, mutta tämä on yleismaailmallinen ilmiö, eikä liity kehitysmääolosuhteisiin sinänsä.

Nyt on operatiivien markkinointisuunnitelma käyty kokonaisuudessaan läpi strateginen markkinointisuunnitelma huomioon ottaen. Jokainen markkinointiohjelman elementti vaikuttaa muihin elementteihin (Kotler & Armstrong, 2004, 510). Tämä tulee pitää mielessä muutoksia tehdessä markkinointiohjelman yhtenäisyyden ja toimivuuden takaamiseksi.



### 3 TUTKIMUKSEN METODOLOGIA

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on tehdä operatiivinen markkinointisuunnitelma bolivialaisen hostellin laajennusosalle kehitysmaaolosuhteet huomioonottaen. Kyseessä on tapaustutkimus, jonka tutkimusmetodina on toimintatutkimus. Aineistonkeruussa on käytetty pääasiallisesti laadullisia menetelmiä.

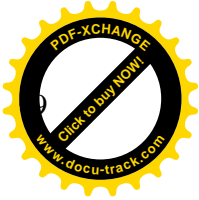
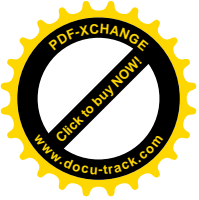
Kvalitatiivinen tutkimus on tyypillisesti kokonaisvaltaista tiedonhankintaa luonnollisissa ja todellisissa tilanteissa. Instrumentteina käytetään havaintoja ja keskusteluja, ihmistä toisin sanoen suositaan tiedonkeruun työkaluna. Laadulliselle tutkimukselle on luonteenomaista aineiston monitahoinen ja yksityiskohtainen tarkastelu, ei teorian tai hypoteesien testaaminen. Laadulliset metodit pyrkivät päästämään tutkittavien näkökulmat esiin. Tällaisia metodeja ovat muun muassa teemahaastattelu, osallistuva havainnointi sekä ryhmähaastattelut. Laadullisessa tutkimuksessa kaikkia tapauksia käsitellään ainutlaatuisina ja aineistoa tulkitaan sen mukaisesti. Tutkimussuunnitelma ei ole yhtä strukturoitu ja jäykkä kuin kyselytutkimuksessa, vaan joustaa ja muotoutuu tutkimuksen edetessä. Kohdejoukko valitaan tarkoituksenmukaisesti, ei satunnaisesti (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara, 2001, 155.) Se on myös pienempi kuin kyselytutkimuksessa. Tämä tutkimus on kvalitatiivinen, vaikka toissijaisena aineistona onkin käytetty kvantitatiivista aineistoa.

#### 3.1 Tutkimusstrategia ja tutkimusmenetelmät

Tutkimusstrategia on tutkimuksen menetelmällisten ratkaisujen kokonaisuus, josta voidaan erottaa suppeampi käsite, tutkimusmenetelmä. Näiden kummankin valinta riippuu valitusta tutkimustehtävästä tai tutkimuksen ongelmista (Hirsjärvi ym. 2001, 120.)

Tutkimusstrategiat jaetaan perinteisesti kolmeen kategoriaan: kokeelliseen (eksperimentaaliseen) tutkimukseen, kvantitatiiviseen survey-tutkimukseen sekä tapaustutkimukseen. Kokeellisessa tutkimuksessa mitataan yhden käsiteltävän muuttujan vaikutusta toiseen muuttujaan, kun taas survey-tutkimuksessa kerätään tietoa standardoidussa muodossa joukolta ihmisiä. Tapaustutkimuksessa on tyypillistä ilmiöiden kuvailu. Kohteena on yksittäinen tapaus, tilanne tai joukko tapauksia ja kiinnostuksen kohteena ovat usein prosessit. Olennaista on tapauksen tutkinta yhteydessä ympäristöönsä (Hirsjärvi ym. 2001, 122–123.)





## 3.2 Tapaustutkimus tutkimusstrategiana

Tapaustutkimus on empiirinen tiedustelu, joka tutkii tämänpäivän ilmiötä sen todellisessa kontekstissa, erityisesti silloin kun ilmiön ja kontekstin rajat eivät ole selvät.<sup>14</sup> Tapaustutkimuksessa olennaista ei ole universaalien ja yleispätevien totuuden löytäminen tai syy-seuraus-suhteet, vaan tutkimus ja kuvailu. Tavoitteena on siis tilanteen tai tapauksen niin täydellinen ymmärtäminen kuin mahdollista (Becker, Dawson, Devine, Hannum, Hill, Leydens, Matuskevich, Traver & Palmquist 2005.) Tapaustutkimukselle on luonteenomaista yksityiskohtaisen ja intensiivisen tiedon kerääminen yksittäisestä tapauksesta tai pienestä tapausjoukosta. Yksittäistapausta tutkitaan yhteydessä ympäristöönsä ja aineistoa kerätään useita metodeja käyttäen (Hirsjärvi ym. 2001, 123.) Tyypillisesti käytettyjä aineistoja ovat muun muassa dokumentit, erilaiset artefaktit, haastattelut ja havainnointi (Rowley, 2002, 16).

Tapaustutkimus oli luonnollinen valinta tämän tutkimuksen tutkimusstrategiaksi. Ensinnäkin kohteena oli yksi yritys, The Adventure Brew Hostel, sen luonnollisessa ja todellisessa ympäristössä. Tämä tarkoitti kehitysmääolosuhteiden huomioon ottamista prosessissa. Toiseksi, tarkoituksena ei ollut luoda uutta teoriaa tai löytää syy-seuraussuhteita, vaan yksityiskohtaisen ja intensiivisen tiedon keruun kautta ymmärtää tapausta mahdollisimman täydellisesti ja luoda The Adventure Brew Hostel Coroicon laajennusosalle toimiva markkinointisuunnitelma. Tapausta tarkasteltiin intensiivisesti havaintojen, haastattelujen ja dokumenttien kautta saatua yksityiskohtaista tietoa kuvailemalla ja tulkitsemalla. Tutkimusstrategian määrittelyn ja valinnan perustelun jälkeen siirrytään tutkimusmetodin esittelyyn ja valintaan.

## 3.3 Toimintatutkimus tutkimusmetodina

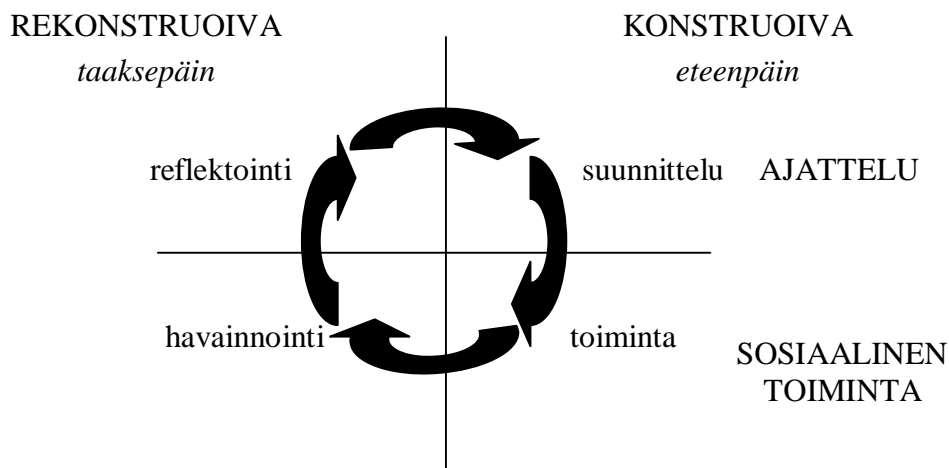
Toimintatutkimus on yksi tapaustutkimuksen muodoista ja tämän tutkimuksen metodi. Toimintatutkimuksessa tavoitellaan käytännön hyötyä ja käyttökelpoista tietoa (Heikkinen, 2006, 16) toisin kuin hypoteettis-deduktiivisessä tutkimuksessa, jossa havaintojen pohjalta luodaan teoreettista tietoa. Kun tutkijan yleisesti ottaen tulee olla ulkopuolinen ja objektiivinen, hyvä toimintatutkija ei edes yritä olla neutraali, vaan aktiivinen toimija (Heikkinen, 2006, 19). Kun tutkija perinteisesti lähestyy aineistoaan ulkopuolisesta näkökulmasta ja tekee analyysin ja päätelmät tältä pohjalta,

---

<sup>14</sup> Yin, Robert K. (2002) *Case study research: design and methods*. 2. uud. painos. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 13.

toimintatutkijalle omat, välittömät kokemukset ovat osa aineistoa. Näitä havaintoja käytetään pääasiallisena aineistona tai muun aineiston lisänä, jolloin ymmärrys tutkimuskohteesta kehittyi hiljalleen. Tätä ymmärtämisen ja tulkinnan prosessia nimitetään hermeneuttiseksi kehäksi. Lisäksi, kun tutkimuksessa perinteisesti pyritään loogiseen etenemiseen ja syy-seuraussuhteiden selittämiseen, toimintatutkimuksessa ihmisen toimintaa pyritään ymmärtämään ihmisten päämäärien ja motiivien kautta (Heikkinen, 2006, 20–21.)

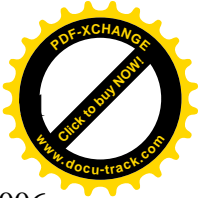
Toimintatutkimus eroaa hypoteettis-deduktiivisesta tutkimuksen johdonmukaisesti, vaihe vaiheelta etenevästä prosessista sillä, että se voi alkaa yksityiskohdan ihmettelystä ja toiminnan reflektioivasta ajattelusta johtaen yhä laajempiin ja yleisempiin kysymyksiin (Heikkinen, Rovio & Kiilakoski, 2006, 78.) Toimintatutkimus käsitetään usein syklinä (kuvio 8).



Kuvio 8 Toimintatutkimuksen sykli (Heikkinen ym. 2006, 79)

Sykliin kuuluu sekä konstruoivia että rekonstruoivia vaiheita. Konstruoiva toiminta on uutta luovaa ja tulevaisuuteen suuntautuvaa, kun rekonstruoivat vaiheet taas keskittyvät toteutuneen toiminnan havainnointiin ja arviointiin (Heikkinen ym. 2006, 78–79.) Useat peräkkäiset syklit muodostavat toimintatutkimuksessa spiraalin, jossa toiminta, ajattelu, suunnittelu, havainnointi, reflektio ja uudelleensuunnittelu liittyvät toisiinsa kehinä. Toimintatutkimuksen spiraali kuvaa vaiheet pelkistetysti ja vaiheittaisesti, vaikka todellisuudessa suunnittelua, toimintaa ja arviointia ei voida erottaa toisistaan. Käytännössä ne ovat päällekkäisiä ja lomittaisia (Heikkinen ym. 2006, 80.)

Toimintatutkimus valittiin tämän tutkimuksen tutkimusmetodiksi, sillä tutkimuksen tavoitteena oli saada käyttökelpoista tietoa The Adventure Brew Hostellin toiminnan edistämiseksi. Tutkija ei myöskään ollut tutkimuksessa ulkopuolinen tarkkailija, vaan

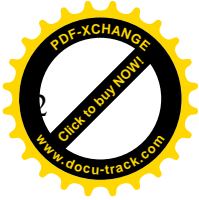
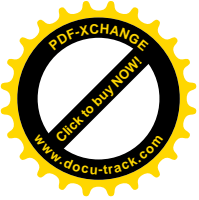


aktiivinen organisaation toimija, sillä hän on työskennellyt hostellissa lokakuusta 2006 lähtien. Hänen välittömät kokemuksensa ja havaintonsa olivat tässä tapauksessa pääasiallinen osa aineistoa ja ymmärrys tutkimuskohteesta kehittyi hiljalleen. Tutkimuksen muu aineisto hankittiin suurimmaksi osaksi laadulliseen tutkimuksen keinoin, mikä korostaa ihmistä tiedon lähteenä. Lisäksi tutkimus ei edennyt perinteiseen tapaan teoriasta empiriaan, vaan ne etenivät käsi kädessä. Kaikki edellä mainitut seikat perustelevat hyvin toimintatutkimuksen valintaa tutkimusmetodiksi.

Toimintatutkimuksen sanotaan tarvitsevan vähintään kaksi sykliä, jotta voidaan puhua toimintatutkimuksesta. Heikkinen, Rovio ja Kiilakoski (2006, 82) kritisoiivat tätä väitettä, todeten, että syklien määrä ei ole mielekäs arviointikriteeri. Toimintatutkimukselle ominaiset piirteet, jatkuvuus ja spiraalimainen kehittäminen, voivat sisältyä yhteenkin sykliin. Ainutkertainen kokeilu saattaa tuottaa uutta ja merkittävää tietoa, joka auttaa kehittämään käytänteitä. Tärkeämpää on perusidean – suunnittelun, toiminnan ja arvioinnin – toteutuminen. Toimintatutkimukselta odotetaan siis mitattavaa tulosta: lopussa tulee olla jotain enemmän kuin alussa.

Tässä tutkimuksessa on vain yksi sykli: tutkijan The Adventure Brew Hostellin Coroicon laajennukselle tehty markkinointisuunnitelma kehitysmaaolosuhteet huomioon ottaen. Tätä tutkimusta edeltää kuitenkin The Adventure Brew Hostel La Pazille tehty markkinointisuunnitelma. Se luotiin ennen kyseisen hostellin avaamista alkuvuodesta 2006 ilman tutkijan prosessiin osallistumista. Tämän tutkimuksen markkinointisuunnitelmassa on otettu huomioon edeltävä suunnitelma ja lisäksi huomioidaan kehitysmaaolosuhteet, mitä ei tehty ensimmäisessä syklissä. Tämän tutkimuksen lopussa on toisin sanoen jotain enemmän kuin alussa. Spiraalimaisuus, kehitys sekä jatkuvuus ovat myöskin näkyvissä vanhan markkinointisuunnitelman käytön takia. Heikkisen, Rovion ja Kiilakosken vaatimukset toimintatutkimukselle siis täyttyvät, vaikka ne kahden syklin sääntöä rikkovatkin.

Yleisimmät tutkimuksen päättelyn muodot ovat induktio ja deduktio. Induktiossa tutkija johtaa yksittäisten tapausten ja havaintojen perusteella yleistyksiä tai sääntöjä. Deduktiossa taas yleisistä säännöistä päätellään jotain yksittäistapauksista. Abduktiossa tutkija taas luo teorian johtamatta sitä yksittäisestä tapauksesta tai yleisestä laista (Heikkinen ym. 2006, 88–89.) Toimintatutkimuksessa induktio on yleisempi päättelytapa. Tässä tutkimuksessa tutkija lähestyi kohdetta induktiivisesti lähtien case-yrityksen tarpeista teoriaa muodostaen. Teoria ja empiria syntyivät lomittain tapauksen piirteitä ja tarpeita huomioon ottaen.



### 3.4 Aineiston keruu ja triangulaatio

Toimintatutkimuksen tärkeimpiä tiedonkeruun menetelmiä ovat osallistuva havainnointi, havainnoinnin pohjalta kirjoitettu tutkimuspäiväkirja ja haastattelu. Myös kaikenlainen muu kirjallinen materiaali on käyttökelpoista, kuten muistiot, kokouspöytäkirjat ja raportit. Toimintatutkimukseen voidaan liittää myös kvantitatiivista aineistoa (Huovinen & Rovio, 2006, 104.)

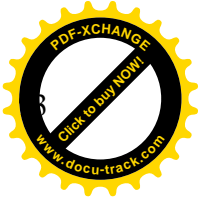
Tutkimuksen laatua voidaan parantaa aineistojen yhteiskäytöllä eli triangulaatiolla (Hirsjärvi ym. 2001, 215). Triangulaatio voidaan jakaa kolmeen tai neljään eri tyyppiin. Huovinen ja Rovio (2006, 104–105) esittävät kolme triangulaatiotyyppiä: menetelmä-, aineisto- ja tutkijatriangulaation. Denzin<sup>15</sup> esittää edellä mainittujen lisäksi teoreettisen triangulaation (Hirsjärvi ym. 2001, 215). Menetelmätriangulaatiossa yhdistetään erilaisia tutkimusmenetelmiä tiedon keräämisessä. Aineistotriangulaatiossa taas kerätään useita erilaisia tutkimusaineistoja (Hirsjärvi ym. 2001, 215.) Toimintatutkimuksessa tämä tarkoittaa aineiston keräämistä useilta eri henkilöiltä. Tutkijatriangulaatiossa aineiston hankinnassa ja analysoinnissa on mukana useita tutkijoita (Huovinen & Rovio, 2006, 104–105.) Teoreettisella triangulaatiolla tarkoitetaan saman ilmiön lähestymistä eri teorioiden näkökulmista (Hirsjärvi ym. 2001, 215).

Tässä tutkimuksessa on käytetty sekä menetelmä- että aineistotriangulaatiota. Tiedon pääasiallisina aineistonkeruumenetelminä on käytetty kahta eri menetelmää, osallistuvaa havainnointia ja haastattelua. Aineistoina taas on käytetty niin tutkijan omia kokemuksia kuin toisen hostellin omistajan, Remo Baptistan, haastatteluakin. Lisäksi tutkimukseen on liitetty kvantitatiivista aineistoa, joka on saatu hostellin toisen omistajan, Alistair Matthewin, tekemistä asiakaskyselyistä hostellin palveluihin ja laajennukseen liittyen sekä kirjallisena materiaalina hostellin esittelylehtinen sekä hostellin kaikissa dokumenteissa käytettävä Powerpoint-pohja, joissa näkyy niin mainonnan ja markkinoinnin tyyli kuin kirjasintyyppitkin. Kaiken edellä mainitun perusteella tämän tutkimuksen triangulaation voidaan todeta onnistuneen kohtuullisen hyvin.

#### 3.4.1 Osallistuva havainnointi

Havainnointi on aineiston keräämistä tutkimuskohdetta tarkastelemalla ja analysoimalla. Havainnointi on tutkijoiden keskuudessa usein kvantitatiivisen aineiston analyysin oletetun helppouden takia ylenkatsottu aineistonkeruutapa (Slack & Rowley,

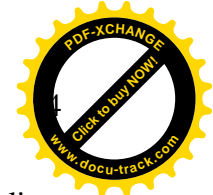
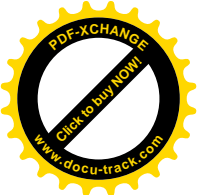
<sup>15</sup> Denzin, Norman K. (1970) *The Research Act*. Aldine Publishing: Chicago.



2000, 10–11.) Havainnointi on kuitenkin tärkeä keruumetodi, sillä joskus se on ainoa keino halutun informaation saamiseksi (Boote & Mathews, 1999, 15). Sen avulla voidaan ratkaista muun muassa johdon ongelmia, luoda laajempia teoreettisia lähestymistapoja tai tuottaa johdolle ja tutkijoille toimintaan tai päätöksiin johtavaa informaatiota (Slack & Rowley, 2000, 10–11.)

Havainnointi voidaan luokitella usealla eri tavalla. Suosituimpia ovat: ihmisen tai koneen suorittamaan havainnointiin, suunniteltuun tai suunnittelemattomaan havainnointiin, osallistuvaan tai ei-osallistuvaan havainnointiin, avoimeen tai salassa tehtävään havainnointiin sekä luonnollisessa ympäristössä tai koeympäristössä tapahtuvaan havainnointiin (Boote & Mathews, 1999, 16.) Havainnointityypin valinta riippuu siitä, mihin kysymyksiin halutaan vastaus, mitkä ovat tutkimuksen tavoitteet, miten helposti lähteisiin pääsee käsiksi sekä miten tutkimukseen tarvittava materiaali on saatavilla. Tässä tutkimuksessa on käytetty osallistuvaa havainnointia, jolla tarkoitetaan sitä, että tutkija on osa tutkimuskohdetta tai osallistuu aktiivisesti sen toimintaan (Slack & Rowley, 2000, 12.) Se valittiin tämän tutkimuksen pääasialliseksi aineistonkeruumenetelmäksi, sillä tutkija koki tätä kautta kykenevänsä tekemään paremmin hostellille sopivan ja tehokkaan operatiivisen markkinointisuunnitelman kuin ulkopuolisena tarkkailijana. Lisäksi hänellä oli hostellissa työskennellessään helppo pääsy lähteisiin ja tarvittavaan materiaaliin. Havainnointi on ollut täysin avointa, mikä on luonnollista, kun toimeksiannosta on kyse. Tutkimuksen havainnointi on ollut epäsuoraa. Tutkimuskohteessa ei toisin sanoen ole ollut tiedossa, milloin tutkija havainnoi. Havainnoinnin kautta hankittu informaatio on sekä suunniteltua että suunnittelematonta. Osa siitä on hankittu tarkoituksenmukaisesti, tutkimuskysymystä silmällä pitäen ja osa ennen tutkimuksen aloittamista, ilman tutkimuksellista otetta.

Havainnoinnin tehokkuus riippuu tutkimuskohteen tuntemuksesta ja ymmärryksestä, tutkimuskysymyksen selkeydestä sekä sopivan havainnointitavan ja -ajankohdan valinnasta (Slack & Rowley, 2000, 11–12). Aineistoa kerätessä tulee myös pyrkiä keräämään ja käyttämään niin paljon kontekstuaalista tietoa havainnointikohteesta kuin mahdollista, olla selvillä tutkimuksen tavoitteista sekä varautua mahdollisiin vaikuttajiin ja pyrkiä minimoimaan niiden vaikutus havainnoijaan. Lisäksi on hyvä etsiä tapoja havainnoinnin rakenteen luomiseksi, varoa puolueellisuutta ja tarkistaa aineiston tulkinta aina toisella metodilla, mikäli mahdollista. Eettiset näkökulmat tulee myös ottaa huomioon (Slack & Rowley, 2000, 16.) Osallistuvan havainnoinnin etuna on, että tutkija voi kokea koko prosessin, kaikki sen osat ja sen aiheuttamat tunteet. Haittana taas ovat tutkijan subjektiivisuus sekä kokemuksen ilmaiseminen tahdikkaasti, kun sitä selitetään (Slack & Rowley, 2000, 12.) Tässä tutkimuksessa havainnointi on onnistunut hyvin. Tutkija on työskennellyt hostellissa jo puolitoista vuotta, joten hän tunsi tutkimuskohteen erinomaisesti. Tutkimuskysymys oli myös hyvin selkeä ja sopivan havainnointitavan valinnassa ei ollut ongelmia. Tutkija pyrki käyttämään tutkimuksessa

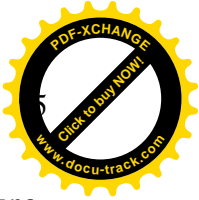
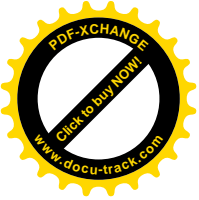


kaiken mahdollisen tiedon kohteesta ja huomioimaan mahdolliset ulkopuoliset vaikuttajat, joita ei tosin ollut. Suurin haaste tutkijalle oli tutkija ja hänen omat asenteensa. Kun tutkimus aloitettiin, tutkija suunnitteli myös havainnointinsa. Tosin osa tutkimuksessa käytetystä havainnoinnista on tapahtunut jo ennen tutkimuksen aloittamista ja on näin ollen ollut suunnittelematonta. Puolueellisuutta tutkija on pyrkinyt vähentämään haastatteleamalla hostellin toista osakasta ja johtajaa, Remo Baptistaa sekä käyttämällä hostellin kirjallista materiaalia, kuten hostelliesitettä ja hostellin markkinointiviestinnän Powerpoint-pohjaa. Havainnointia on häirinnyt havainnointi työnteon ohessa sekä se, että tutkija ei ole voinut valita havainnointiajankohtaa vapaasti. Pääpaino on toisin sanoen ollut usein töissä ja havainnointi on jäänyt toissijaiseksi.

### 3.4.2 *Puolistrukturoitu haastattelu (teemahaastattelu)*

Haastattelu on informaation keräämiseen tähtäävää, päämäärähakuista toimintaa ja ne voidaan jakaa neljään ryhmään: terapia-, tutkimus-, ja käytännön haastatteluihin. Kahta viimeistä voidaan kutsua myös yhteisnimikkeellä tiedonhankintahaastattelut. Näille on yhteistä jonkin käytännön ongelman ratkaiseminen. Tutkimushaastattelun käyttö edellyttää annetun tiedon tiivistämistä ja varmentamista tieteellisin menetelmin (Hirsjärvi & Hurme, 2000, 42.)

Tutkimushaastattelut voidaan jakaa kolmeen eri lajiin: lomakehaastatteluun sekä strukturoimattomaan ja puolistrukturoituun haastatteluun. Lomakehaastattelulle ominaista on täysin määrätty kysymysten ja väitteiden muoto (Hirsjärvi & Hurme, 2000, 44.) Strukturoimattomassa haastattelussa taas käytetään avoimia kysymyksiä ja haastattelun eteneminen on hyvin keskustelunomaista (Hirsjärvi & Hurme, 2000, 44–45). **Puolistrukturoitu haastattelu eli teemahaastattelu** on kohdennettu haastattelu, joka etenee yksityiskohtaisten kysymysten sijaan keskeisten teemojen varassa. Teemahaastattelu ottaa huomioon ihmisten antamat merkitykset ja tulkinnat asioista sekä sen, että merkitykset syntyvät vuorovaikutuksessa. Teemahaastattelu on lähempänä strukturoimatonta haastattelua kuin lomakehaastattelua. Teemahaastattelu on puolistrukturoitu, koska haastattelun aihepiirit ovat kaikille samat. Kysymysten muoto ja järjestys ovat kuitenkin vapaampia, vaikkakin eivät yhtä vapaita kuin strukturoimattomassa haastattelussa (Hirsjärvi & Hurme, 2000, 48.) Teemahaastattelulle on ominaista, että haastateltavan tiedetään kokeneen tietty tilanne. Tutkija on selvittänyt myös ennen haastattelua tutkittavalle ilmiölle tärkeitä osia, rakenteita, prosesseja ja kokonaisuutta, joiden perusteella hän on päätenyt tiettyihin oletuksiin seuraksista siinä mukana olleille. Edellä mainitun analyysin perusteella hän kehittää haastattelurungon. Haastattelu suunnataan tutkittavien henkilöiden subjektiivisiin kokemuksiin tutkijan ennalta analysoimista tilanteista (Hirsjärvi &



Hurme, 2000, 47.) Tämän tutkimuksen haastattelu tehtiin teemahaastatteluna. Haastateltavana oli Remo Baptista Rojas, toinen The Adventure Brew Hostellin omistajista. Tutkija tiesi, että toimitusjohtaja Baptista oli ollut mukana The Adventure Brew Hostel La Pazin markkinointisuunnitelman teossa ja että niin hostellin omistajana kuin johtajanakin hänellä on parhaat tiedot ja kokemukset tutkimuksen aiheeseen liittyen. Tutkija selvitti ennen haastattelua ilmiölle olennaisia osia ja muodosti tämän pohjalta haastattelurungon (liite 3). Haastattelu toteutettiin perjantaina 15.11.2007 hostellin baarissa, neljännessä kerroksessa ja se kesti noin 30 minuuttia.

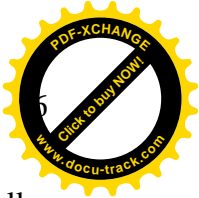
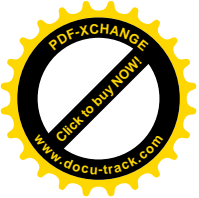
Laadullisessa tutkimuksessa haastateltavat valitaan yleensä harkinnanvaraisesti. Haastateltavien lukumäärä on kvalitatiivisessa tutkimuksessa usein liian pieni tai suuri. Pienestä joukosta ei voida tehdä tilastollisia yleistyksiä ja suuresta ei taas välttämättä päästä riittävän rikkaisiin kuvauksiin ja monitahoisiin tulkintoihin. Keskiarvo on nykyään 15 haastateltavaa<sup>16</sup> (Hirsjärvi & Hurme, 2000, 58.) Tässä tutkimuksessa tehtiin vain yksi teemahaastattelu. Edellä mainittuihin haastattelulukumääriin nähden yksi teemahaastattelu on aivan liian vähän, mutta tämän tutkimuksen tarpeisiin nähden riittävästi, olosuhteiden aiheuttamat rajoitteet huomioon ottaen. Tutkimuksen teemahaastattelun tarkoituksena oli tukea tutkijan havainnointia sekä kokemuksia ja auttaa tämän kautta luomaan toimivan markkinointisuunnitelman The Adventure Brew Hostellin Coroicon laajennukselle. Kyseisen aihealueen tuntevia henkilöitä ei ole kuin kaksi: hostellin omistajat Remo Baptista Rojas ja Alistair Matthew. Valitettavasti vain toimitusjohtaja Baptistan haastattelu oli mahdollista. Hänen haastattelunsa oli kuitenkin riittävän kattava, joten Matthewin haastattelun puutteen vaikutus jäi vähäiseksi.

Haastatteluaineisto on syytä purkaa ja tarkastella mahdollisimman pian keruuvaiheen jälkeen, sillä tällöin aineisto on vielä tuore ja inspiroiva ja mahdollinen täydennys- tai selvennystarve tulee heti esille (Hirsjärvi & Hurme, 2000, 135). Haastatteluaineiston purku voidaan tehdä puhtaaksikirjoittamalla tai päätelemällä suoraan tallennetusta aineistosta (Hirsjärvi & Hurme, 2000, 138). Tässä tutkimuksessa haastattelun purku aloitettiin jo haastattelupäivänä ja se tehtiin litteroimalla haastattelu nauhalta.

Laadullinen aineisto analysoidaan usein samanaikaisesti aineiston keruun, tulkinnan sekä raportoinnin kanssa. Hermeneuttisesti painottuneissa tutkimuksissa, kuten toimintatutkimuksessa, luokittelun, analyysin ja tulkinnan välille ei tehdä selvää eroa. Laadullisen analyysin luonteenomaisia piirteitä ovat analyysin alkaminen jo haastatteluvaiheessa sekä aineiston analysointi aineiston ja kontekstin läheisyydessä. Se tehdään usein induktiivista (aineistoläheistä) tai abduktiivista (teorialäheistä) päättelyä käyttäen ja analysointitekniikat sekä työskentelytavat ovat moninaisia (Hirsjärvi &

---

<sup>16</sup> Kvale, Steiner (1996, 102) *Interviews: An Introduction to Qualitative Research Interviewing*. London: Sage Publications.



Hurme, 2000, 136.) Haastattelujen merkitysanalyysi voidaan tehdä viidellä eri tavalla. Merkitysten tiivistämisellä tarkoitetaan haastateltavan esiin tuomien asioiden pistämistä lyhyempään, sanalliseen muotoon. Merkitysten luokittelu taas tarkoittaa haastattelujen koodaamista, joka ilmaisee ilmiön voimakkuutta. Narratiivisessa järjestelyssä haastattelu strukturoidaan ajallisesti ja sosiaalisesti. Haastattelun merkitystä tulkitessaan tutkija ei tyydy pelkästään näkyvissä olevaan, vaan pyrkii löytämään myös epäsuoria ilmaisuja. Tutkijan käyttäessä ad hoc -menetelmää, hänellä ei ole käytössään tiettyä tapaa, vaan toimii parhaaksi näkemällään tavalla merkitysten esiin saamiseksi (Hirsjärvi & Hurme, 2000, 137–138.) Toimitusjohtaja Baptistin haastattelun analyysi tehtiin abduktiivisesti, teoriaan pohjautuen, sillä haastattelurungon teemat pohjautuivat teoriaan. Merkitysanalyysi suoritettiin tiivistämällä haastateltavan esiin tuomat asiat lyhyempään muotoon. Haastattelun analyysivaihe tutkijan mielestä tässä tutkimuksessa ei ollut kovin hankala, sillä haastattelu oli pohjustettu hyvin ja haastattelu itsessään yllätyksetön. Tutkijan tiedot organisaatiosta ja oletukset saivat haastattelussa tarvitsemansa tuen.

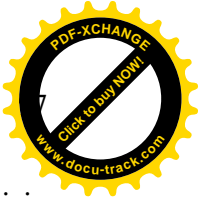
Haastatteluita tehtäessä laadulla tarkoitetaan sitä, että tutkija on tehnyt hyvän haastattelurungon, useampien haastattelijoiden tapauksessa heidät on hyvin koulutettu, tekninen välineistö on ollut kunnossa ja haastattelijat on pitänyt haastattelupäiväkirjaa. Lisäksi on syytä tarkastaa, mikäli haastatteluja tai tallenteita puuttuu, haastattelut ovat huonolaatuisia tai puhtaaksikirjoitus on epä johdonmukaista (Hirsjärvi & Hurme, 2000, 184–185.) Toimitusjohtaja Baptistin haastattelu onnistui kohtuullisesti. Tutkija oli tehnyt hyvän haastattelurungon ja testannut nauhurin toimivuuden, ladannut paristot ja pakannut varaparistot mukaan. Haastattelun aikana hän piti myös haastattelupäiväkirjaa aineiston täydentämiseksi. Haastattelun laatua huononsivat haastattelun keskeytyminen työasioiden takia sekä nauhoituksen heikko kuuluvuus, joka johtui taustalla olevien kylmäkoneiden äänistä. Haastattelun tulokset olivat kuitenkin yhtäläiset niin tutkijan, haastateltavan kuin kirjallisenkin materiaalin suhteen. Seuraavaksi siirrytään arvioimaan tutkimuksen luotettavuutta.

### 3.5 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimuksessa pyritään arvioimaan sen tulosten luotettavuutta eli ovatko ne mahdollisesti vääristyneitä ja antavatko ne oikean kuvan tutkittavasta ilmiöstä. Luotettavuuden arviointi on erilaista kvalitatiivisessa kuin kvantitatiivisessa tutkimuksessa.

Luotettavuuden arvioinnissa käytetään kahta käsitettä: reliabiliteettia ja validiutta (Hirsjärvi ym. 2001, 213). Nämä käsitteet perustuvat sille ajatukselle, että tutkija voi päästä käsiksi objektiiviseen todellisuuteen ja totuuteen (Hirsjärvi & Hurme, 2000,





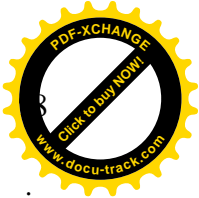
185). **Reliabiliteetilla** tarkoitetaan tutkimuksen kykyä antaa ei-sattumanvaraisia tuloksia, eli pyritään varmistamaan tutkimustulosten samanlaisuus eri tutkimuskerroilla. **Validius** taas tarkoittaa mittarin tai tutkimusmenetelmän kykyä mitata juuri sitä, mitä sen on tarkoituskin mitata. Reliabiliteetti- ja validiteettikäsitteet ovat syntyneet kvantitatiivisen tutkimuksen piirissä ja sen takia ne ovat saaneet kvalitatiivisessa tutkimuksessa erilaisia tulkintoja. Tapaustutkimuksessa voidaan aiheellisesti ajatella, että kaikki tapaukset ovat ainutlaatuisia, mikä tarkoittaa, että perinteiset luotettavuuden ja pätevyyden arviointitavat eivät tule kysymykseen (Hirsjärvi ym. 2001, 213.) Eräät tutkijat ovat jopa sitä mieltä, että näistä käsitteistä tulisi laadullisen tutkimuksen yhteydessä luopua kokonaan (Hirsjärvi & Hurme, 2000, 185). Seuraavassa käsitellään edellä mainittuja käsitteitä kvalitatiivisen tutkimuksen näkökulmasta.

### 3.5.1 *Reliabiliteetti*

Reliabiliteetillä tarkoitetaan sitä, että samaa asiaa tutkittaessa saadaan kahdella eri tutkimuskerralla sama tulos. Laadullisessa tutkimuksessa, joka on hyvin ihmiskeskeistä, on oletuksena, että ajassa tapahtuva muutos on ihmiselle ominaista. Tästä määritelmästä voidaan siis joutua luopumaan. Toinen tapa määrittää tuloksen reliabiliteettiä on kahden arvioijan päätyminen samaan tulokseen. Koska tutkijat tekevät tulkintansa omien kokemustensa perusteella, on epätodennäköistä, että arvioijat olisivat tuloksista samaa mieltä. Kolmas tapa määrittää reliabiliteettiä laadullisessa tutkimuksessa on saman tutkimustuloksen saaminen kahdella rinnakkaisella tutkimusmenetelmällä. Koska ihmisen toiminta on vaihtelevaa ja riippuu olosuhteista, kahdella menetelmällä tuskin saadaan täysin samoja tuloksia. Erot eivät kuitenkaan välttämättä todista menetelmän heikkoutta, vaan tilanteen muuttumista (Hirsjärvi & Hurme, 2000, 186.) Kaikki nämä tavat ovat kuitenkin vain yrityksiä määrittää laadullisen tutkimuksen reliabiliteettiä ja niihin tulee suhtautua tietyin varauksin.

Vaikka reliabiliteetti perinteinä käsitteenä hylättäisiinkin, on tutkimuksen edelleen pyrittävä esittämään tutkittavien käsitystä ja maailmaa niin hyvin kuin mahdollista. Tulee siis olla tietoinen, että tutkija vaikuttaa saatavaan tietoon jo aineiston keruuvaiheessa ja kyseessä ovat tutkijan tulkinnat ja käsitteistö. Reliabiliteetti laadullisessa tutkimuksessa on lähinnä aineiston laatu. Tällöin tarkastellaan pääasiassa tutkijan toimintaa eli miten luotettavaa tutkijan analyysi materiaalista on. On siis tärkeää tarkastella, onko esimerkiksi kaikki käytettävissä oleva aineisto otettu huomioon ja että tulokset todella heijastavat tutkittavien ajatusmaailmaa (Hirsjärvi & Hurme, 2000, 189.)

Tämän tutkimuksen reliabiliteetti on suhteellisen hyvä. Tutkija on pyrkinyt ottamaan kaiken saatavilla olevan aineiston huomioon. Tutkijalla itsellään oli suuri osuus



tutkimuksessa osallistuvan havainnoinnin kautta. Vahvan organisaatio- ja prosessituntemuksen takia hän kykeni luomaan todellisuuteen pohjautuvan markkinointisuunnitelman, joka on hostellin strategian mukainen. Tätä kaikkea tukee toimitusjohtaja Baptistin haastattelu, joka vahvistaa tutkijan ajatuksia ja tekemiä oletuksia. Heikkoutena taas on tutkijan mahdollisesti heikentynyt objektiivisuus aktiivisena organisaation toimijana. Koska kyseessä ei ollut aloittava yritys, aineistoa oli mahdollista kerätä myös muista lähteistä. Käytössä oli survey-tutkimustuloksia, hostelliesite ja hostellin markkinointiviestinnän Powerpoint-pohja.

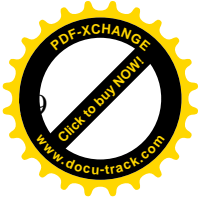
### 3.5.2 Validiteetti

Validius tarkoittaa mittarin tai tutkimusmenetelmän kykyä mitata juuri sitä, mitä sen on tarkoituskin mitata. Sitä on kahta tyyppiä: tutkimusasetelmavalidius ja mittausvalidius (Hirsjärvi & Hurme, 2000, 186.)

Mittausvalidius, kuten esimerkiksi ennustevalidius, tarkoittaa sitä, että yhdestä tutkimuskerrasta pystytään ennustamaan myöhempien tutkimuskertojen tulos. Se pystyy ottamaan huomioon ihmisen ja olosuhteiden taipumuksen muuttumiseen, eikä se välttämättä ole riippuvainen mittaamisesta (Hirsjärvi & Hurme, 2000, 186–187.)

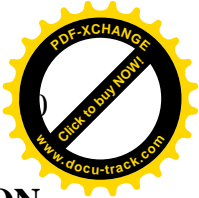
Tutkimusasetelmavalidius jaetaan neljään muotoon: tilastolliseen validiuteen, rakennevalidiuteen, sisäiseen validiuteen sekä ulkoiseen validiuteen. *Tilastollinen validius* liittyy niin olennaisesti erilaisiin tilastollisiin manipulaatioihin, että se ei tässä yhteydessä ole olennainen. *Rakennevalidius* tarkoittaa sitä, käytetäänkö tutkimuksessa tutkittavaa ilmiötä heijastavia käsitteitä. Tarkalla käsiteanalyysillä parannetaan kaikilta osin tutkimuksen luotettavuutta ja päästään siihen, että tutkija on tutkinut sitä, mitä aikoo tutkia ja niin tutkittavat kuin tutkimusyhteisökin ymmärtävät tulokset (Hirsjärvi & Hurme, 2000, 187.) *Sisäinen validius* käsittelee syy-seuraussuhteita. Kausaalisuus ihmistä koskevissa tieteissä on monimutkaisempi kuin kahden muuttujan välinen yhteys, joten tämä ei ole kovin hyödyllinen käsite laadullisessa tutkimuksessa. Siitä huolimatta tekijät (esim. historialliset tekijät), jotka voivat olla uhkia sisäiselle validiudelle, voidaan ottaa huomioon (Hirsjärvi & Hurme, 2000, 188.) *Ulkoinen validius* on tutkimustulosten yleistettävyyttä erilaisiin tilanteisiin ja henkilöihin. Laadullisessa tutkimuksessa, kun ei enää odotetakaan yleistettävyyttä myöntäen eri tekijöiden ja yksilöiden erilaisuus, voidaan tämäkin validiteettityyppi jättää pois (Hirsjärvi & Hurme, 2000 188.)

Validiutta tässä tutkimuksessa parhaiten kuvaava käsite on rakennevalidius. Tutkijan on ensinnäkin kyettävä selittämään käyttämänsä käsitteet mahdollisimman yksiselitteisesti, jotta lukijat voivat ymmärtää tutkijan toiminnan ja tulokset. Toiseksi hänen on kyettävä perustelemaan valitsemansa menettelytavat (Hirsjärvi & Hurme,



2000, 189.) Vaikka validiteetti-käsitettä ei perinteisessä mielessä käytettäisikään, on tutkimuksen silti kuvastettava todellisuutta. Laadullisessa tutkimuksessa validiteetin voidaan nähdä merkitsevän kuvauksen ja siihen liitettyjen selitysten ja tulkintojen yhteensopivuutta eli onko selitys luotettava. Tämä edellyttää tutkijalta tarkkaa selostusta tutkimuksen toteuttamisesta ja koskee kaikkia tutkimuksen vaiheita (Hirsjärvi ym. 2001, 214.) Validiteettia tutkimuksessa lisäävät kaiken edellä mainitun lisäksi triangulaatio, lähteiden luotettavuus sekä tutkijan että tutkittavien tulkintojen yhteneväisyys uskottavasti (Hirsjärvi & Hurme, 2000, 189).

Tämän tutkimuksen validiteetti on hyvä. Tutkija on tässä tutkimuksessa käyttänyt yleisesti markkinoinnin alalla tunnettuja käsitteitä pyrkien mahdollisimman selkeään ja yksiselitteiseen ilmaisuun. Hän on myös valinnut tutkimuksen menettelytavat suunnitelmallisesti ja johdonmukaisesti ja perustellut valintansa. Triangulaatio on onnistunut tässä tutkimuksessa myös suhteellisen hyvin, kuten aikaisemmin jo todettiin. Tutkija on myöskin pyrkinyt selostamaan tutkimuksen kaikki vaiheet, selitykset ja tulkinnat tarkasti, jotta lukija näkee niiden olevan luotettavia ja yhteensopivia.



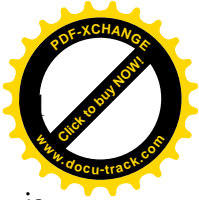
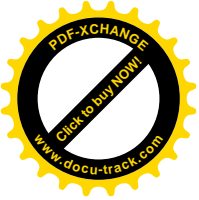
## **4 CASE: THE ADVENTURE BREW HOSTELLIN COROICON LAAJENNUSOSAN OPERATIIVINEN MARKKINOINTISUUNNITELMA**

Tämän tutkimuksen case-yritys on The Adventure Brew Hostel. Se on nuorille, pääasiallisesti länsimaalaisille reppureissaajille tarkoitettu, edullinen, turvallinen, viihtyisä ja palveleva hostelli La Pazissa, Boliviassa. Koska se on ollut menestys avaamisestaan lähtien, omistajat alkoivat suunnitella laajennusta Coroicoon samalla konseptilla. Tämän tutkimuksen tarkoituksena on luoda operatiivinen markkinointisuunnitelma The Adventure Brew Hostellin laajennusosalle Coroicoon, Boliviaan ottaen huomioon kehitysmaolosuhteiden vaikutus markkinointisuunnitelmassa.

Seuraavassa esitellään sekä case-yritys että laajennuskaupunki Coroico. Tämän jälkeen käydään läpi The Adventure Brew Hostel Coroicolle (TABH Coroico) tehty operatiivinen markkinointisuunnitelma jo teoriaosassa esitellyn Simkinin mallin (2000, 157) mukaan kehitysmaolosuhteet huomioonottaen. Markkinointisuunnitelmassa käydään kuitenkin ensin lyhyesti läpi strateginen osuus, sillä yrityksen päämäärät, tavoitteet, sen tekemät analyysit sekä sen valitsema markkinointistrategia vaikuttavat operatiiviseen markkinointisuunnitelmaan. Painotus on kuitenkin operatiivisessa markkinointisuunnitelmassa, joka sisältää tuotteen määrittelyn, hinnoittelun, jakelun, promootion, ihmiset, prosessin ja fyysisen ympäristön sekä toimeenpanon ja kontrollin.

### **4.1 The Adventure Brew Hostel**

The Adventure Brew Hostel La Paz (TABH La Paz) on australialaisen Alistair Matthewin ja bolivialaisen Remo Baptista Rojasin perustama ja omistama hostelli La Pazissa. Kummallakin on kokemusta yrittämisestä La Pazissa jo useiden vuosien ajalta. Remo Baptista omistaa RamJam-nimisen yökerho-ravintolan sekä Sayabeer-mikropanimon ja Alistair Matthew johtaa Gravity Assisted Mountain Biking-maastopyöräily-yritystä. Toimitusjohtaja Baptistin (haastattelu 15.11.2007) mukaan TABH La Pazin perustaminen oli hänen ideansa. TABH La Pazin rakennuksessa oli ollut hostelli jo entuudestaan, minkä Baptistin vanhemmat omistivat. Baptistin mikropanimo sijaitsi hostellin alakerrassa. Kun hänen vanhempansa päättivät lopettaa hostellitoiminnan, Baptista huolestui mikropanimonsa kohtalosta ja hänelle syntyi idea hostellitoiminnan jatkamisesta. Baptista tiesi kokemuksesta, että jos toinen omistajista on ulkomaalainen, se tuo ulkomaalaisia asiakkaita. Näin ollen hän halusi avata hostellin



uudella konseptilla. Baptista tunsu Matthewin muista liiketoimintayhteyksistä ja suostutteli hänet toiseksi osakkaaksi.

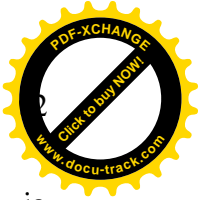
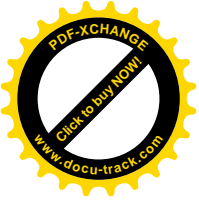
TABH La Paz on 20–40-vuotiaille länsimaalaisille reppureissaajille tarkoitettu olutta, seikkailuja, juhlia ja palvelua tarjoava hostelli, joka avattiin 1.4.2006. Se sijaitsee aivan La Pazin keskustan tuntumassa, 5 minuutin kävelymatkan päässä linja-autoasemalta ja 20 minuutin taksimatkan päässä El Alton kansainväliseltä lentokentältä. Päärakennus on oranssi, moderni, 4-kerroksinen, hissitön rakennus, jonka ylimmässä kerroksessa on baari-ravintola ja terassi. Pohjakerroksessa on vastaanotto, yhteiskeittiö, aamiaistila, matkatavaroiden säilytys, varasto sekä Saya-oluen mikropanimo. Ensimmäisessä kerroksessa ovat kuuden huoneen lisäksi asiakastietokoneet, kirjanvaihtopalvelu sekä toimisto. Toinen ja kolmas kerros ovat pelkkiä huonekerroksia, joista kummastakin löytyy TV-tila. TABH La Pazin päärakennuksessa on yhteensä 51 makuupaikkaa, joista 24 jakautuu kolmeksi kahdeksan hengen makuusaliksi. Jokaisella makuusalilla on oma kylpyhuoneensa. Loput 27 makuupaikkaa ovat kahden- ja kolmen hengen huoneita omalla kylpyhuoneella. Baari-ravintolassa ja toisessa kerroksessa on ylimääräinen kylpyhuone.

TABH La Paziin kuuluu myös laajennusosa, The Adventure Brew Too (TABH Too), joka sijaitsee puolitoista korttelia päärakennuksesta katua alaspäin. TABH Too eroaa päärakennuksesta tyyliltään: se on vanha, koloniaalinen, hissitön rakennus, jonka huoneet ovat korkeita ja avaria isoine ikkunoineen. Rakennuksen taakse on rakennettu ulkoilu- ja oleskelualue, josta avautuvat upeat maisemat yli kaupungin. Siellä on aamiaistila, TV, stereot ja grilli. Sinne on ripustettu myös riippumattoja ja syyskuussa 2007 sinne avattiin puulämmitteinen kuumavesiallas, jossa on marraskuun 2007 lopusta asti ollut mahdollista ottaa olutkylpy. TABH Too:ssa on kaksi kerrosta, joista tällä hetkellä löytyy 60 makuupaikkaa kahdeksan ja kahdentoista hengen makuusaleiksi jaettuna. Kylpyhuoneet ovat yhteisiä, yksi kummassakin kerroksessa. Ensimmäisestä kerroksesta löytyy huoneiden lisäksi varasto ja toisesta kerroksesta yhteiskeittiö, TV-tila sekä vastaanotto.

TABH La Pazin hinnoittelu on keskitasoista. Se ei ole La Pazin halvin hostelli, eikä yritäkään olla sitä. Hinnat vaihtelevat 46 boliviaanosta 80 boliviaanoon henkilöä kohden, mikä euroissa on 4,26 ja 7,40 euron<sup>17</sup> välillä. Hintaan sisältyy *syö niin paljon kuin jaksat* -pannukakkuuamiainen, ilmainen Internet ja WiFi-mahdollisuus sekä yksi ilmainen olut joka päivä hostellin baarissa. Lakanat ja pyyhe kuuluvat myös hintaan, mikä ei ole tapana lapazilaisissa hostelleissa. Asiakkailta on mahdollisuus lainata DVD-soitin, elokuvia ja lautapelejä ja tarjolla on myös pesula- ja kirjanvaihtopalvelu. Asiakkailta on keittiönkäyttömahdollisuus ja he voivat varastoida matkatavaransa ilmaiseksi. Tämän lisäksi hostelli tarjoaa erityisaamiaisia ja illallisia lisähintaan,

---

<sup>17</sup> 1€=10,80Bs. 10.12.2007



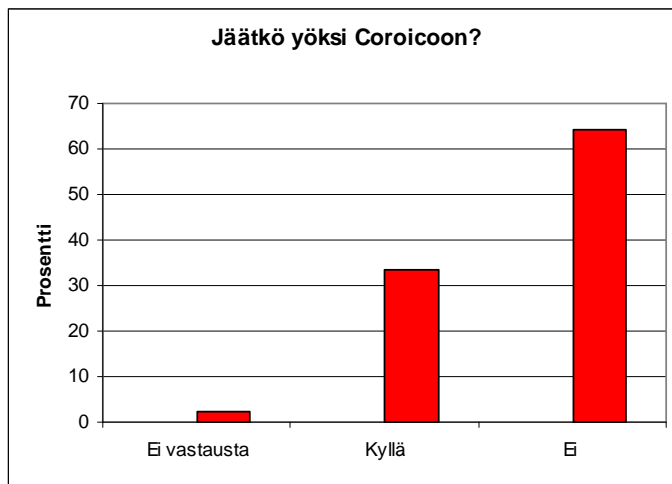
erilaisia juhlia, retkiä, tapahtumia ja tilaisuuksia sekä turisti-info- ja matkanvarauspalveluita. Hostellin vastaanotto on avoinna 24 tuntia vuorokaudessa ja se on yövuoroa lukuunottamatta englanninkielentaitoinen. Kummassakin rakennuksessa on 24h-vartiointi. Sisään- (check in) ja uloskirjautuminen (check out) hostellissa on kello kolmetoista iltapäivällä.

## 4.2 Coroico

Coroico on pieni, 4500 asukkaan kokoinen kylä La Pazista itään. Se sijaitsee Los Yungasin alueella, jonka ilmasto on subtrooppinen. Kaupungin suurin viehätys on sen hitaassa elämänmenossa, joka antaa tilaa rentoutumiselle, uimiselle ja läheisillä kukkuloilla vaeltamiselle (Nystrom & Konn 2004, 111.) Sen takia se on mieluinen irtiottopaikka arjesta myös paikallisille. Rentoutumisen lisäksi Coroicoon tehdään paljon maastopyöräilyretkiä. Coroicoon vie *Maailman Vaarallisin Tie* ja tätä pitkin maastopyöräilijät laskeutuvat La Pazista tunnin ajomatkan päässä sijaitsevalta vuoren huipulta alas Coroicoon. Tammikuussa 2007 Coroicon ja La Pazin välille avattiin uusi, turvallisempi ja nopeampi tie, joten kulkuyhteydet sinne parantuivat ja nopeutuivat huomattavasti. Matka kestää nyt entisen neljän tunnin sijaan kolmisen tuntia. Lisäksi turvallisuus lisääntyi, kun yhden auton kuljettava hiekkatie vaihtui asfaltoiduksi kahden auton levyiseksi tieksi. Maastopyöräilyretket jatkuvat silti vanhalla tiellä entiseen tapaan.

Coroico on Los Yungasin alueen pääturistikaupunki. Se aloitti alueen matkailunkehittämisprosessin vuonna 2002 ja vuonna 2004 se julistettiin etuoikeutetuksi matkailunkehittämisalueeksi ja Bolivian ensimmäiseksi matkailukunnaksi (Imagen Turistica, 5.11.2007). Se on perinyt myös maaliskuun 2007 alusta lähtien maastopyöräilyturisteilta 25 boliviaanon sisäänpääsymaksun kaupunkiin. Tällä rahalla on tarkoituksena parantaa kaupungin peruspalveluita ja infrastruktuuria.

Kun TABH La Pazin laajentamista alettiin suunnitella, Matthew teki kyselyn Coroicoon suuntaaville maastopyöräilyasiakkailleen, olisiko heillä kiinnostusta viettää pidemmän aikaa Coroicossa, mitä tämä vaatisi ja millaisen hostellin ja millaisia palveluita he haluaisivat (liite 4). Kyselyn kohteena olleet Gravityn asiakkaat ovat TABH:in kohderyhmää. Kysely oli toisaalta rohkaiseva ja toisaalta masentava. Seuraava kuvio selventää tuloksia.



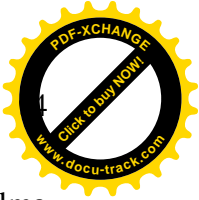
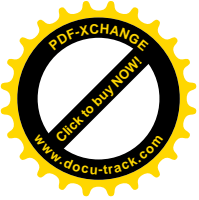
Kuvio 9 Jäätkö yöksi Coroicoon? (N=81)

Kuviossa 9 näkyy, että kyselyn (N=81) asiakkaista vain 33 %:ia jäi Coroicoon, kun 66 %:ia jatkoi matkaa. Suurin osa heistä ei jäänyt Coroicoon, koska matka jatkui tai aikataulu oli liian tiukka. Seuraavana listalla olivat tiedonpuute ja muut syyt (liite 5). Suurin osa Coroicoon jääneistä asiakkaista vietti aikaa paikkakunnalla, koska oli aikeissa jatkaa sieltä matkaa seuraavaan kohteeseen, koska se oli mukava kaupunki, rentoutukseen ja suositusten takia (liite 6). Edellä mainittujen tulosten perusteella Coroico ei ole kovin houkuttelevalla laajennuskohteella, sillä suurin osa asiakkaista ei ole jäämässä Coroicoon. Mielenkiintoista kuitenkin on, kun asiakkailta kysyttiin, mikä heidät saisi jäämään Coroicoon, suurimpana vastausryhmänä oli *parempi mainonta ja tieto* (liite 7). Tämä puoltaa väitettä, että Coroico kiinnostaisi turisteja enemmän, mikäli sitä markkinoitaisiin paremmin. Tutkijalla on sama käsitys TABH La Pazin asiakkaiden kanssa käytyjen keskustelujen perusteella. Coroico kiinnostaa turisteja, mutta tietoa ei ole tarjolla. Toteutetun kyselyn tulokset eivät siis vahvistaneet laajennuksen kannattavuutta, mutta eivät saaneet niitä myöskään peruuntumaan.

### 4.3 The Adventure Brew Hostellin Coroicon laajennusosan strateginen markkinointisuunnitelma kehitysmääolosuhteet huomioon ottaen

Seuraavaksi käydään läpi tutkijan laatima operatiivinen markkinointisuunnitelma The Adventure Brew Hostel Coroicon (TABH Coroico) laajennukselle Simkinin mallin (2000, 157) mukaan kehitysmääolosuhteet huomioonottaen.

Koska operatiivinen markkinointisuunnitelma perustuu markkinointistrategisiin päätöksiin, käydään sekin osuus lyhyesti läpi. Hostellin laajennuksen ollessa kyseessä, TABH Coroicon markkinoinnin perusta on TABH La Pazin operatiivisessa



markkinointisuunnitelmassa. TABH Coroicon operatiivinen markkinointisuunnitelma luodaan siis edellä mainittuun perustaan pohjautuen, lisäämällä uusia elementtejä, muokkaamalla olemassa olevia osia sopiviksi sekä poistamalla tehottomat taktiikat.

#### **4.3.1 Päämäärät ja tavoitteet**

Päämäärien ja tavoitteiden tulee sisältää yrityksen perusliiketoiminta, toisin sanoen mitä tuotteita ja palveluita se tarjoaa, mille markkinoille sekä soveliaan yhdistelmän arvoista, asenteista sekä uskomuksista liiketoiminnassa (Brooksbank, 1996, 17.)

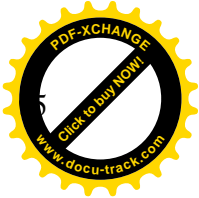
TABH La Paz on edullinen, turvallinen, viihtyisä ja palveleva, juhliä, olutta ja seikkailuja tarjoava majoituspaikka 20–40-vuotiaille, hieman korkeammalla budjetilla matkustaville, länsimaalaisille reppureissaajille. Baptista ja Matthew päätyivät kohderyhmään kokemuksen perusteella. Baptista tiesi, että länsimaalaisilla asiakkailta on rahaa, jota kuluttaa (toimitusjohtaja Baptista). Matthewilta taas maastopyöräilyturistit, jotka ovat yllä mainittua kohderyhmää, kysyivät jatkuvasti majoituspaikkasuosituksia La Pazissa. Hän joutui toteamaan, että La Pazissa ei ollut hänen asiakkaidensa vaatimuksia täyttäviä, palvelevia reppureissajahostelleja. Näin tästä ryhmästä muodostettiin hostellin kohdemarkkinat.

Hostellin palveluiden määrittäminen lähti palvelevien reppureissaajahostelleihin vertailusta. Koska La Pazissa ei sellaisia ollut, vertailukohteet haettiin Perusta (toimitusjohtaja Baptista.) Vertailu suoritettiin Loki'sin ja The Pointin kanssa. Ne ovat ulkomaalaisomistuksessa ja -johdossa olevia, palvelevia reppureissaajahostelleja Limassa, Cuscossa ja Arequipassa.

Toimitusjohtaja Baptistan mukaan TABH La Pazin päämääränä on rahan ansaitsemisen lisäksi länsimaalaisten turistien viihtyvyyden lisääminen, jotta he jäisivät pidemmäksi aikaa Boliviaan ja kuluttaisivat enemmän. Turistit valittavat usein tekemisen puutetta ja baarien vähyyttä La Pazissa. Peru, Argentiina ja Kolumbia esimerkiksi tarjoavat erilaisia matkailupaketteja turistien aktiivisuuden ylläpitämiseksi. Tämä on puuttunut La Pazin matkailusta viime aikoihin asti.

TABH Coroicon päämääränä ja tavoitteena ja tavoitteet ovat samoja: rahan ansaitsemisen lisäksi asiakkaiden viihtyvyyden lisääminen Coroicossa. Kohderyhmä on myös sama: 20–40-vuotiaat, hieman korkeammalla budjetilla matkustavat länsimaalaiset reppureissaajat. Tarjotun palvelukokonaisuus koostuu sekä majoitus- että lisäpalveluista, jotka luovat mukavan, kotoisan, olutta, seikkailuja ja juhliä tarjoavan hostelliympäristön ja tätä myötä miellyttävän majoitus- ja matkailukokemuksen. Kehitysmääntösuhteilla ei TABH:in kohdalla ole ollut vaikutusta, sillä Baptistan ja Matthewin ote on hyvin länsimaalainen.





### 4.3.2 Analyysi

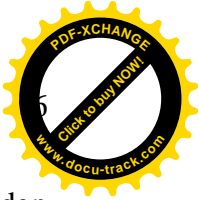
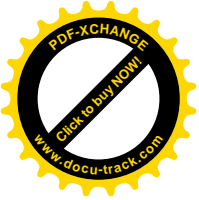
TABH La Pazia perustettaessa Matthew ja Baptista tekivät taloudellisen perusanalyysin ja markkina-analyysin. Toimitusjohtaja Baptistin mukaan perusmarkkina-analyysi vahvisti jo kokemuksen perusteella tiedetyn tilanteen: TABH La Pazin kaltaisia hostelleja ei ollut, mutta kysyntää sellaisille oli. Kilpailija-analyysia ei tehty, sillä suoria kilpailijoita ei ollut.

Analysointivaiheen tarkoituksena on ymmärtää markkinoita: selvittää markkinoiden asiakasrakenne, kilpailutilanne, markkinaympäristön tila sekä millaiset trendit siellä vallitsevat (Simkin, 2000, 157) ja tätä kautta vähentää epäonnistumisen riskiä. TABH Coroicon tilanteen hahmottamista auttaa seuraava SWOT-aulukko.

Taulukko 2 TABH Coroicon SWOT-analyysi

<i>VAHVUUDET (S)</i>	<i>HEIKKOUEDET (W)</i>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Ei kilpailijoita samalla konseptilla</li><li>• Suuri osa matkailijoista kohderyhmää</li><li>• Paikallisesti korkea hintataso</li><li>• Coroico matkailupaikkakunta</li><li>• Valmis toimintakonsepti, joka todettu toimivaksi</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Paikallisesti korkea hintataso</li><li>• Aktiviteettien puute</li><li>• Ei varmuutta</li></ul>
<i>MAHDOLLISUUDET (O)</i>	<i>UHAT (T)</i>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Kasvanut kotimainen kysyntä</li><li>• Tilaa markkinoilla</li><li>• Toiminnan laajentaminen aktiviteettien järjestämiseen</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Matkailu kehitysvaiheessa</li><li>• Paikkakunnan pienuus</li></ul>

Markkinat Coroicossa vaikuttavat houkuttelevilta. Vaikka Coroicossa on eri tasoisia majoituspaikkoja runsaasti, sieltäkään ei löydy TABH La Pazin kaltaisella palvelukonseptilla toimivaa hostellia. Suoria kilpailijoita ei siis ole. TABH Coroico jatkaa siis TABH La Pazin valitsemalla niche-strategialla. TABH Coroicon toinen vahvuus on se, että suuri osa Coroicon matkailijoista on reppureissaajia ja tätä kautta hostellin kohderyhmää. Kolmenkymmenen maastopyöräily-yrityksen asiakaskunta, Gravity Assisted Mountain Bikingin asiakkaat sekä tutkijan käsitys työnsä kautta vahvistavat tätä päätelmää. Lisäksi TABH Coroicon etuna on toimeenpanovalmis konsepti, joka on jo todettu toimivaksi. Tämä vähentää epäonnistumisen riskiä huomattavasti. Turismi Coroicossa eroaa La Pazista siinä, että kansallisina juhlapäivinä se täyttyy bolivialaisista matkailijoista, jotka lähtevät perheineen kaupungista



viikonlopun viettoon. Tämän ryhmän majoituskysyntä on kasvanut parantuneiden kulkuyhteyksien myötä huomattavasti. Coroicossa on paljon eri tasoisia majoituspaikkoja. Hinnat vaihtelevat 1,85:stä 14,00 euroon<sup>18</sup>, keskiarvon ollessa 7 euron luokkaa. Coroicon koon ja palveluiden tason huomioon ottaen, hinnat ovat suhtellisen korkeita. Tämä on sekä vahvuus että heikkous. Toisaalta Coroicossa on mahdollista hyvään taloudelliseen tuottoon, mutta toisaalta se voi aiheuttaa enemmän kustannuksia ja karkottaa asiakkaita. Coroicon hintataso on yksi merkki myös siitä, että se on matkailupaikkakunta. Vuonna 2002 se aloitti alueen matkailunkehittämisprosessin ja vuonna 2004 se julistettiin etuoikeutetuksi matkailunkehittämisalueeksi ja Bolivian ensimmäiseksi matkailukunnaksi (Imagen Turistica, 5.11.2007.) Maaliskuun alusta 2007 turisteilta on peritty myös 25 boliviaanon suuruinen sisäänpääsymaksu. Tällä pyritään parantamaan kaupungin peruspalveluita ja infrakstruktuuria. Edellä mainitusta huolimatta Coroicossa on edelleen puute reppureissaajia kiinnostavista aktiviteeteista, vaikka puitteet niihin ovat erinomaiset. Miten siis saada heidät jäämään ja viihtymään? Toisaalta tämä luo TABH:lle mahdollisuuden laajentaa toimintaansa myös tähän suuntaan. Ongelmia siis luovat niin Coroicon kehitysvaiheessa oleva matkailuala kuin paikan pienuuskin. Yhteenvetona laajentamisen SWOT-analyysistä voidaan todeta, että sillä on enemmän vahvuuksia ja mahdollisuuksia kuin heikkouksia ja uhkia.

### **4.3.3 Markkinointistrategia**

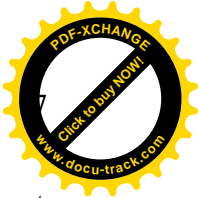
Markkinointistrategian luominen koostuu neljästä vaiheesta: segmentoinnista, kohdemarkkinoiden valinnasta, positioinnista sekä erilaistavien hyötyjen käytöstä (Simkin, 2000, 157).

Toimitusjohtaja Baptistan mukaan hän ja Matthew tekivät TABH La Pazin segmentoinnin ja kohdemarkkinoiden valinnan pitkälti markkinoiden tuntemuksen ja kokemuksen perusteella. Kummallakin oli jo ulkomaalaisiin turisteihin liittyvää liiketoimintaa La Pazissa, joten paikalliset majoitusmarkkinat olivat luonnollinen valinta kohdemarkkinoiksi. He tiesivät ulkomaalaisten reppureissaajien olevan potentiaalinen segmentti ja tämän segmentin sisältä he päätyivät länsimaisten 20–40-vuotiaiden jo valmistuneiden ja parempituloisten, palvelua haluavien turistien nicheen. He eivät ole minimibudjetilla liikkeellä ja ovat valmiita maksamaan palvelusta.

TABH La Pazin markkinointistrategia on erilaistaminen. TABH La Paz meni siis jo olemassaoleville markkinoille, segmentoiden sille potentiaalisten reppureissaajien kohderyhmään, erilaistamalla hostellipalvelun juuri heille. TABH positioi itsensä edulliseksi, turvalliseksi, viihtyisäksi ja palvelevaksi, olutta, juhlia ja seikkailuja

---

<sup>18</sup> 1€=10.80Bs. 10.12.2007



tarjoavaksi reppureissaajahostelliksi ja onnistui siinä. Hostellin käyttämät erilaistavat hyödyt olivat erilaiset lisäpalvelut, jotka määritettiin palvelutuotetta rakentaessa.

Koska kyseessä on hostellin laajennus ja edellä tehty analyysi sekä TABH La Pazin suosio tukevat jo valittua markkinointistrategiaa, TABH Coroicon markkinointistrategia, segmentti, positiointi ja erilaistavat hyödyt ovat samoja kuin TABH La Pazillakin. Kohdemarkkinat vain vaihtuvat Coroicon ulkomaalaisiin reppureissaajiin. Nyt on käyty läpi markkinointistrateginen osuus ja siirrytään operatiiviseen markkinointisuunnitelmaan.

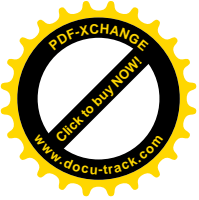
#### **4.4 The Adventure Brew Hostellin Coroicon laajennusosan markkinointiohjelmien laadinta kehitysmaaolosuhteet huomioon ottaen**

##### **4.4.1 Tuote**

Markkinointiohjelman tuote-kohdassa määritellään tarjottava palvelu ja sen sisältö, ts. sen ydin-, apu- ja tukipalvelut. Ennenkuin TABH La Paz avattiin, Matthew teki Gravity Assisted Mountain Biking -yrityksen asiakkaille kyselyn (liite 8), olisiko suunnitellun kaltaiselle hostellille tarvetta. Kyselyn yksi kysymys oli, mitkä tekijät Etelä-Amerikan lempihostelleissa tekivät kyseistä hostellista parhaan. Seuraavaan taulukkoon 3 on listattu kaksikymmentä tärkeintä tekijää.

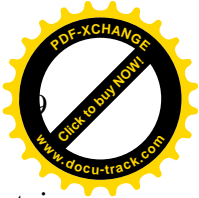
Taulukko 3 Etelä-Amerikan hostellien parhaat puolet (N=67) (muodostettu liitteen kyselyn perusteella)

<b>ETELÄ-AMERIKAN HOSTELLIEN PARHAAT PUOLET</b>			
<b>1.</b>	Ystävällinen palvelu ja henkilökunta	<b>11.</b>	Aktiviteetteja
<b>2.</b>	Siisteys	<b>12.</b>	Kattoterassibaari
<b>3.</b>	Hyvä ilmapiiri	<b>13.</b>	Näköalat
<b>4.</b>	Hyvät lämminvesisuihkut	<b>14.</b>	Ravintola
<b>5.</b>	Yhteiset tilat	<b>15.</b>	Ulkoalue
<b>6.</b>	Yhteiskeittiö	<b>16.</b>	Aamiainen
<b>7.</b>	Hyvä sijainti	<b>17.</b>	Hyvät sängyt
<b>8.</b>	Vastinetta rahalle	<b>18.</b>	TV, DVD, pelejä
<b>9.</b>	Hyvät palvelut	<b>19.</b>	Hyvät huoneet
<b>10.</b>	Juhla-/sosiaalinen tila	<b>20.</b>	Varaus- ja infopalvelut



Niitä ovat tärkeimmästä tekijästä lähtien: ystävällinen palvelu ja henkilökunta, siisteys, hyvä ilmapiiri, hyvät lämminvesisuihkut, yhteiset tilat, yhteiskeittiö, hyvä sijainti, vastine rahalle, hyvät palvelut, juhla- ja sosiaaliset tilat, aktiviteetit, kattoterassibaari, näköalat, ravintola, ulkoalue, aamiainen, hyvät sängyt, TV, DVD:iden ja pelien lainaus, hyvät huoneet sekä varaus- ja infopalvelut. Muita kyselyn vastauksissa mainittuja tekijöitä olivat uima-allas, turvallisuus, ilmainen Internet, englantia puhuva henkilökunta, paikallistuntemus, asiakaskunnan koostuminen sekä paikallisista että ulkomaalaisista, yhteisillalliset sekä lukulamput makuusalien sängyissä. Kaikki edellä mainitut tekijät kaikki kuuluvat TABH La Pazin tarjoamaan palvelutuotteeseen lukuunottamatta uima-allasta ja paikallis-ulkomaalaista asiakaskuntaa, sillä TABH La Pazin palvelutuote luotiin kyselyn tuloksiin perustuen. TABH La Pazin ydinpalvelu on majoitus. Apupalveluita ovat lämminvesisuihkut, vastaanotto, siivous sekä yleinen kunnossapito. Tukipalveluita ovat hintaan kuuluva pannukakkuaamiainen, Internet ja WiFi-yhteys, matkatavaroiden varastointi, yhteiskeittiön käyttömahdollisuus sekä yksi olut päivittäin. Hostellista löytyy yhteistiloja asiakkaille sekä baari-ravintola. Asiakkaat voivat halutessaan lainata DVD-soittimen, elokuvia ja lautapelejä, vaihtaa kirjoja ja varata erilaisia retkiä ja matkoja. Vastaanotto toimii myös turisti-infona. TABH La Paz järjestää hostellin sisäisiä aktiviteetteja lähes päivittäin. Tämän lisäksi hostelli tarjoaa erityisaamiaisia ja illallisia lisähintaan. Lakanat ja pyyhe kuuluvat myös hintaan, mikä ei yleensä ole tapana lapazilaisissa hostelleissa. Hostellin vastaanotto on avoinna 24 tuntia vuorokaudessa ja sen on yövuoroa lukuunottamatta englanninkielentaitoinen. Sisään- (check in) ja uloskirjautuminen (check out) hostellissa on klo 13.00 iltapäivällä. Uima-altaan sijaan TABH Toon ulkoalueella on kaksi puulämmitteistä kylpyammetta. TABH La Pazissa on ympärivuorokautinen vartiointi ja jokaisessa makuusalin sängyissä on lukulamppu. Kyselyssä mainitsemattomiin palveluihin kuuluvat TABH Toon ulkoalueen riippumatot ja grillausalue.

TABH La Paz on alusta lähtien ollut täysin ulkomaalaisille – erityisesti länsimaalaisille – turisteille tarkoitettu hostelli kahdesta syystä. Ensimmäinen suurin osa bolivialaisista ei kuulu TABH La Pazin kohderyhmään. He etsivät joko halvimman mahdollisimman majoituksen tai siirtyvät suoraan hotellien asiakkaiksi. TABH La Pazin tarjoamat palvelut ovat bolivialaiseen hinta- ja tulotason nähden kalliita ja niiden tuoma lisäarvo on vähäisempi kuin hostellin kohderyhmälle. Toiseksi, se on turvallisuuskysymys. Valitettavasti bolivialaisten keskuudessa on länsimaisiin turisteihin verrattuna enemmän epärehellisyyttä. Tämä johtuu niin kulttuurisista syistä kuin köyhyydestäkin. Boliviassa länsimaalaisia pidetään hyväuskoisina ja helposti huijattavina. Mikäli bolivialaisella on tilaisuus huijata ja hyötyä siitä, hän käyttää tilaisuuden mitä suurimmalla todennäköisyydellä. Tämä on osittain kulttuuriin liittyvä ilmiö, mutta johtuu osittain myös Boliviassa vallitsevasta laajasta köyhyydestä ja matalasta palkkatasosta. *Kaikki* länsimaalaiset turistit ovat paikallisilla mittareilla



rikkaita. Tämän takia oman hyödyn tavoittelua tilannetta hyödyntämällä, huijaamalla tai jopa varastamalla pidetään hyväksyttävänä.

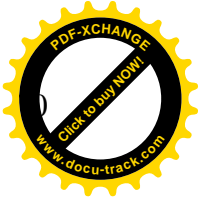
TABH Coroicon palvelukonsepti on sama kuin TABH La Pazinkin, sillä ensinnäkin kyseessä on hostellin laajennus ja toiseksi, konsepti on todettu toimivaksi. Asia kuitenkin varmistettiin Matthewin Gravity Assisted Mountain Bikingin asiakkaille tekemällä kyselyllä, kiinnostaisiko heitä viettää aikaa Coroicossa, mikäli sieltä löytyisi TABH La Pazin kaltainen hostelli. Seuraavaan taulukkoon 4 on koottu Coroicon avattavalta hostellilta toivotut palvelut.

Taulukko 4 Coroicon avattavalta hostellilta toivottavat palvelut (N=81)  
(muodostettu liitteen 4 kyselyn perusteella)

<b>COROICOON AVATTAVALTA HOSTELLILTA TOIVOTTAVAT PALVELUT</b>			
<b>1.</b>	Lämminvesisuihkut	<b>11.</b>	Näköala
<b>2.</b>	Siisteys	<b>12.</b>	Turvallinen
<b>3.</b>	Vastinetta rahalle	<b>13.</b>	Olutta
<b>4.</b>	Hyvät huoneet	<b>14.</b>	Internet
<b>5.</b>	Ravintola	<b>15.</b>	Hiljainen
<b>6.</b>	Uima-allas	<b>16.</b>	Yksityinen kylpyhuone
<b>7.</b>	Mukavat asiakkaat	<b>17.</b>	Pyykinpesupaikka
<b>8.</b>	Hyvä sänky		
<b>9.</b>	Ilmaisia palveluita		
<b>10.</b>	Hyvä sijainti		

Coroicon avattavalta hostellilta toivotaan tärkeysjärjestyksessä lämminvesisuihkuja, siisteyttä, vastinetta rahalle, hyviä huoneita, ravintolaa, uima-allasta, mukavia asiakkaita, hyvää sänkyä, ilmaisia palveluja, hyvää sijaintia, näköalaa, turvallisuutta, olutta, Internetiä, hiljaisuutta, yksityisyyttä sekä pyykinpesupaikkaa. Jos toivottuja palveluita verrataan TABH La Pazia perustettaessa tehdyn kyselyn tuloksiin, eroa toivottujen palveluiden ja TABH La Pazin palvelukonseptiin kuuluvien palveluiden välillä ei järjestystä lukuunottamatta juurikaan ole. Ainoana olennaisena erona on uimaallas, joka on jo kuudentena toivelistalla. TABH Coroicon palvelukonsepti pidetään siis samana TABH La Pazin kanssa. Hostellista löytyy neljä erilaista huonetyyppiä: 2-hengen huone parisängyllä, 2-hengen huone kahdella sängyllä, 3-hengen huone sekä 8-hengen makuusali. Kaikkiin huoneisiin kuuluu yksityinen kylpyhuone.

Tuotteen sisälle kuuluu myös laatukriteerien määrittely. TABH La Paz on alusta asti pyrkinyt hyvälaatuiseen palveluun. Hostellin kaikissa palveluprosessin osissa on pyritty pyrittä varmistamaan sen osien laadukkuus. Länsimaalainen asiakas on tottunut laatuun, toisin kuin bolivialainen, jolle hinta on laatua tärkeämpää. TABH La Pazissa seurataan



ja kerätään jatkuvasti asiakaspalautetta, jonka avulla tarjottuja palveluita korjataan, parannetaan, muokataan ja lisätään ja tätä kautta asiakkaat pyritään pitämään tyytyväisinä. Kuten Cobra (2000, 141) toteaa: asiakas määrittää, mitä laatu on. Tämä on tärkeä osa hostellin erilaistamisstrategiaa ja sen takia TABH Coroicon laatukriteerit pidetään samoina TABH La Pazin kanssa.

Tuotteen määrittelyyn kuuluu myös palvelun nimen antaminen. Koska kyseessä on laajennus ja The Adventure Brew Hostellin nimi on jo tunnettu, hostellille ei anneta uutta nimeä, vaan The Adventure Brew Hostellia muokataan hieman: The Adventure Brew Hostel Coroico.

TABH La Pazin ongelmat tuotteen ja palvelun määrittelyssä kehitysmaolosuhteisiin liittyen ovat asiakaspalvelu sekä haluttujen tukipalveluiden laatu. Bolivialaiselle henkilöstölle länsimainen asiakaspalvelun käsite ei ole itsestäänselvyys ja sen takia haluttu palvelun laatu ei useinkaan täyty. Henkilöstöä on jouduttu nuhtelevaan, varoittamaan ja jopa irtisanomaan työkeän käytöksen ja heikon palvelualltiuden takia. Toinen ongelma on halutut tukipalvelut. TABH La Pazilla on ollut ongelmia muun muassa matkatoimistopalveluiden kanssa. Hostelli on saanut valituksia esimerkiksi juopuneesta kuljettajasta, joka aiheutti asiakkaille hengenvaarallisen tilanteen. TABH Coroicoilla tulee olemaan varmasti samantyyllisiä ongelmia, sillä pienemmällä paikalla on vähemmän valinnanvaraa niin henkilöstön kuin palveluntarjoajienkin suhteen.

#### **4.4.2 Hinnoittelu**

Hinnoittelu on tärkeä päätös, sillä se vaikuttaa suoraan kysynnän tasoon, toiminnan kannattavuuteen sekä auttaa merkin positioinnissa ja kilpailijavertailussa. Cobra (2000, 155) esittää palveluiden hinnoittelun avainelementeiksi kustannuksen, kilpailun ja arvon. Palvelun hinnoittelu ei toisin sanoen perustu pelkästään yhdelle elementille, vaan yhdistää kaikki kolme.

TABH La Pazin hintaa ei määritelty arvaamalla, vaan Baptista ja Matthew vertasivat Loki's- ja The Point-hostellien hintoja Perussa sekä tekivät hintatutkimuksen. Paikallisia hintoja he eivät vertaileet, sillä suoria kilpailijoita ei ollut. Tutkimuksen perusteella hostellin hintakategoria oli alin mahdollinen ja hinnat asetettiin 30 ja 70 boliviaanon<sup>19</sup> välille. Hostellin kuitenkin ollessa koko ajan täynnä, hintaa nostettiin ja nyt se on La Pazin keskihintaisten hostellien joukossa. Hinnan nostaminen karsi hieman asiakaskuntaa, mutta hostelli on edelleen jatkuvasti lähes täynnä (toimitusjohtaja Baptista.)

---

<sup>19</sup> 1€=10,80Bs. 10.12.2007

TABH La Pazin hinnoitteluväli on tällä hetkellä 46 boliviaanosta 80 boliviaanoon. Huonekohtainen hinnoittelu on seuraavanlainen per henkilö:

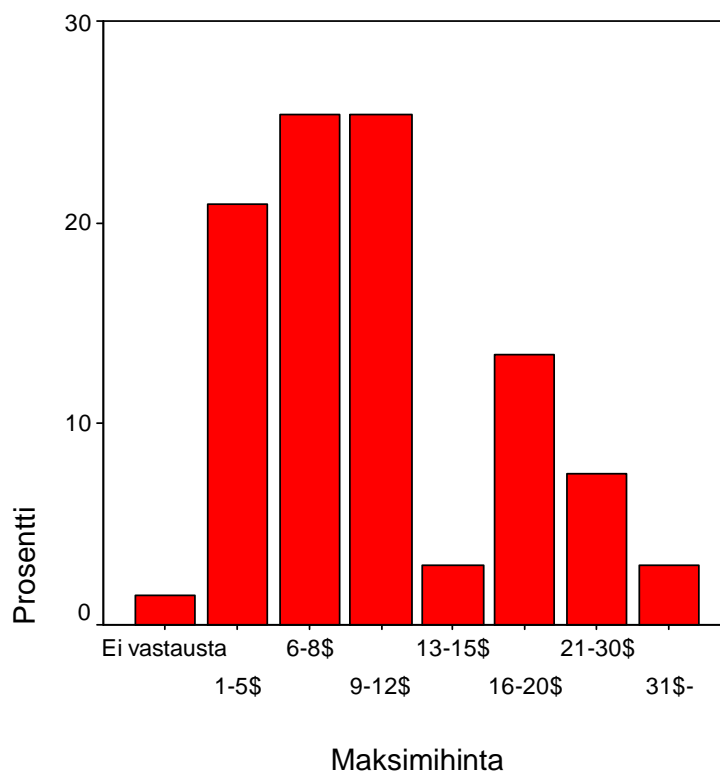
### TABH La Paz

- Kahden hengen huone (kaksoisvuode), yks. kylpyhuone Bs.80/yö (€7,40)
- Kahden hengen huone (kaksi vuodetta), yks. kylpyhuone Bs.80/yö (€7,40)
- Kolmen hengen huone, yks. kylpyhuone Bs.70/yö (€6,48)
- 8 hengen makuusali, yks. kylpyhuone Bs.60/yö (€5,56)

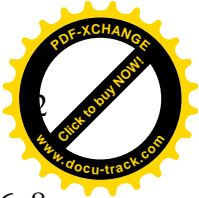
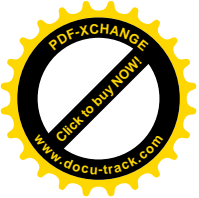
### TABH Too

- 8 hengen makuusali jaetulla kylpyhuoneella Bs.50/yö (€4,63)
- 12 hengen makuusali jaetulla kylpyhuoneella Bs.46/yö (€4,26)

Nämä hinnat otetaan lähtökohdaksi TABH Coroicon hinnoittelussa. Päätöksen tukemiseksi Gravity Assisted Mountain Bikingin asiakkailta kysyttiin maksimihintaa, jonka he olisivat valmiita maksamaan Coroicossa yöpymisestä. Seuraava kuvio (10) havainnollistaa tuloksia:



Kuvio 10 Maksimihinta (N=81)



Maksimihinta on jaettu seitsemään eri luokkaan: US\$1–5 (0,74€–3,70€)<sup>20</sup>, US\$6–8 (4,44€–5,93€), US\$9–12 (6,67€–8,89€), US\$13–15 (9,63€–11,11€), US\$16–20 (11,85€–14,81€), US\$21–30 (15,56€–22,22€) ja US\$31< (22,96€). 25% vastanneista on valmis maksamaan US\$6–8 (4,44€–5,93€) ja toiset 25% US\$9–12 (6,67€–8,89€). Suurin osa vastanneista olisi siis valmis maksamaan 4,44 ja 8,89 euron välillä, kun TABH La Paz tällä hetkellä veloittaa majoituksesta 4,26 euron ja 7,40 euron välillä. Kyselyn tulokset siis vahvistavat, että Coroicon avattava hostelli voi jatkaa samalla hintatasolla kuin TABH La Paz. Ennen lopullista päätöstä tulee kuitenkin ottaa huomioon vielä Coroicon yleinen hintataso. Vaikka kaupunki on pieni, se ei ole La Pazia halvempi. Päinvastoin, kun kaupungin tarjoamat palvelut otetaan huomioon, sen hintataso on La Pazin kanssa samoissa, jollei jopa korkeampi, sillä se elää matkailulla. Coroicon majoituspaikkojen hinnoittelu on hyvin kirjavaa. Majoituspaikkoja löytyy 1,48 eurosta alkaen aina noin 37 euroon. Tämäkin asia huomioon ottaen, TABH Coroicon hinnoittelussa voidaan siis jatkaa samaa linjaa TABH La Pazin kanssa.

Kehitysmääntösuhteet ovat luonnollisesti vaikuttaneet TABH La Pazin hinnoitteluun ja vaikuttavat TABH Coroicon hinnoitteluun maan yleisen hinta- ja palkkatason kautta. Bolivia on Etelä-Amerikan halvimpia maita, minkä takia majoitus halvimmasta kalleimpaan vaihtoehtoon asti on länsimaisesta näkökulmasta katsottuna halpaa.

#### 4.4.3 Jakelu

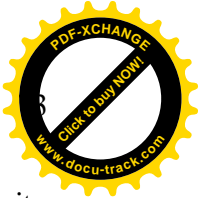
Majoituslalla jakelulla tarkoitetaan tuotteista poiketen lähinnä **liikepaikkojen lukumäärää, paikkaa ja sijaintia sekä luovutustapaa**. Liikepaikkojen lukumäärä kasvaa luonnollisesti toimintaa laajentamalla. Majoituslalla luonnollisimmat tavat laajentamisessa ovat orgaaninen kasvu ja lisensointi, johon kuuluvat franchising, johdon sopimukset sekä yhteistyöyritykset (joint venture). The Adventure Brew Hostel laajentaa toimintaansa nyt *ensimmäisen kerran*, kohteena *Coroico*. Laajentaminen tapahtuu orgaanisen kasvun myötä laajentamalla liikepaikkojen lukumäärää.

Liikkeen sijainti on majoitusliiketoiminnassa olennainen asia. TABH La Pazin sijaintia ei valittu, sillä hostelli ostettiin Baptistin vanhemmilta. Hostellin *sijainti* Coroicon kokoisessa pikkukaupungissa on elintärkeä asia. Asiakaskunnan mukavuudenhalun ja palveluiden tarpeen takia on olennaista, että hostelli sijaitsee hyvin lähellä keskustaa, ellei keskustassa. Tärkeää on löytää paikka, josta on hyvät kulkuyhteydet ja kauniit maisemat. Jälkimmäinen tekijä on erityisen olennainen osa Coroicon viehätysvoimaa.

---

<sup>20</sup> 1€=10,80Bs. 10.12.2007

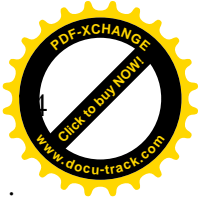




Majoituspalveluiden luovutus on erilaista kuin tuotteiden, sillä siinä ei tarvita konkreettista tavaroiden siirtoa. Majoituspalveluissa on välttämätöntä, että asiakas tulee paikanpäälle. Luovutustapoja on erilaisia, kuten puhelin, faksi, sähköposti ja Internet. Näitä voidaan majoituspalveluissa käyttää jakelukanavana eli varauksia tehtäessä. TABH La Pazin jakelussa käytetään omia Internet-sivuja, sähköpostia sekä ostettua liiketilaa hostellimajoitusta tarjoavilta sivustoilta. Se tekee varausyhteistyötä The Point-hostellin ja Gravity Assisted Mountain Bikingin kanssa. Jälkimmäisen kanssa tehdään myös maastopyöräilyretkien myyntiyhteistyötä. TABH La Paz ei ota varauksia vastaan asiakkailta puhelimitse, vaan sähköpostitse tai ennakkomaksulla, jotta sekä hostellilla että asiakkaalla on kirjallinen todiste varauksista. Tämä politiikka otettiin käyttöön niin asiakkaiden kuin vastaanottohenkilökunnankin kanssa syntyneistä ongelmista johtuen. Majoituksessa tapahtuneet muutokset ja peruutukset voidaan kuitenkin tehdä puhelimitse.

TABH La Pazin jakelu edellä mainittujen kanavien kautta toiminut erinomaisesti. Tämän takia TABH Coroico tulee käyttämään samoja kanavia kuin TABH La Pazin pienillä lisäyksillä ja muutoksilla.

- **Internet-sivut.** TABH La Pazin Internet-sivut ([www.theadventurebrewhostel.com](http://www.theadventurebrewhostel.com)) muutetaan yhteisiksi TABH Coroicon kanssa. Näin hyödynnetään The Adventure Brew Hostellin jo tunnetuksi tullutta nimeä. Pääsivulla on hostellin yleinen esittely sekä linkki kummankin hostellin omille sivustoille. Sivuston kautta löytyy hostelliesittelyn ja yhteystietojen lisäksi varausmahdollisuus.
- **Sähköposti.** Varaukset, kyselyt, vahvistukset ja muu kirjeenvaihto suoritetaan sähköpostin välityksellä. Palvelu ostetaan Internet-palvelun tarjoajalta ja sähköpostiosoitteet muuttuvat muotoon xxxx@theadventurebrewhostel.com.
- **Liiketilän ostaminen hostellisivustoilta.** Suuri osa reppureissaajista varaa majoituksen Hostelworldin ([www.hostelworld.com](http://www.hostelworld.com)), Hostelbookersin ([www.hostelbookers.com](http://www.hostelbookers.com)) ja Lonely Planet Haystackin (<http://hotels.lonelyplanet.com>) kaltaisilta hostellimajoitusta ympäri maailman tarjoavilta sivustoilta. TABH La Paz on ostanut kyseisiä palveluita edellä mainituilta sivustoilta toimintansa alusta lähtien ja TABH Coroico tulee jatkamaan samalla linjalla. Palvelu sisältää hostellin oman tilan, jossa se voi esittäytyä eri kielillä, esitellä palvelunsa, hintansa ja määrittää varattavissa olevat huoneet sekä kuinka monta päivää ennen saapumista varaus on tehtävä. Jokaisesta sivuston kautta tehdystä varauksesta palveluntarjoaja maksaa hostellille komission.
- **Yhteistyö** Gravity Assisted Mountain Bikingin kanssa. Gravity voi tehdä varauksia hostelliin puhelimitse, pikaviestiohjelman (msn) kautta tai



sähköpostitse asiakkailleen ja hostellissa toimii Gravityn maastopyöräilyretkien jälleenmyyjänä.

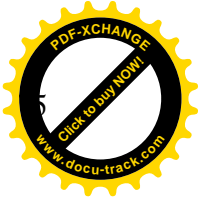
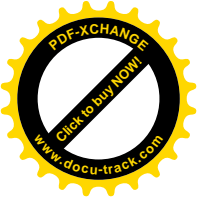
- **Yhteistyö The Point-hostellin (Peru) kanssa.** The Point-hostelli voi tehdä asiakkailleen varauksia TABH Coroicon, kuten TABH La Paziinkin puhelimitse, pikaviestiohjelman (msn) kautta tai sähköpostitse ja päinvastoin.
- **Varausjärjestelmä TABH La Pazin ja TABH Coroicon välille.** Aluksi varaukset tehdään puhelimitse, pikaviestiohjelman (msn) kautta tai sähköpostitse. Myöhemmin varaukset tehdään suoraan TABH:in hostelliohjelman kautta.

Kehitysmääolosuhteet ovat vaikuttaneet TABH La Pazin jakeluun epäluotettavan tietoliikenneinfrastruktuurin kautta. Koska TABH La Pazin jakelu on pääasiallisesti sähköistä, toimintakatkot, yhteyden hitaus ja muut tekniset ongelmat tietoliikenneyhteyksissä ovat aiheuttaneet välillä suuriakin ongelmia. Kun sähköpostia ei ole voitu lukea ja huonetilannetta ei olla päästy päivittämään, on siitä seurannut ongelmia asiakkaiden kanssa. Tämä ongelma tulee valitettavasti toistumaan suurella todennäköisyydellä myös TABH Coroicon kohdalla, sillä tietoliikenneyhteydet Coroicossa ovat huonommassa kunnossa, ylläpito on vaihtelevampaa ja vikojen korjaus kestää pitempään. Toinen kehitysmääolosuhteista johtuva ongelma TABH Coroicon kohdalla voi olla sijainti. Maa- ja rakennuskaupat Boliviassa vaativat paljon paperityötä ja rakennuslupaprosessi voi kestää hyvinkin pitkään. Voitelua asioiden eteenpäin viemiseksi saatetaan tarvita. TABH La Paz on kärsinyt myös ongelmista sen yhteistyömatkatoimiston kanssa. Osa järjestetyistä matkoista on osoittautunut huonosti järjestetyiksi. Toimisto ei ole pitänyt kiinni myöskään matkojen maksu- ja komissiojärjestelmästä. TABH Coroico voi joutua samantyyppisten ongelmien eteen, sillä Coroicossa on La Pazia vähemmän valinnanvaraa palveluntarjoajien kanssa.

#### **4.4.4 Promootio eli markkinointiviestintä**

Markkinointiviestintä on mainonnan, henkilökohtaisen myyntityön, myynninedistämisen, suhdetoiminnan (PR) ja suoramarkkinoinnin tarkasti määritelty yhdistelmä (Cobra, 2000, 180), jonka tarkoituksena on informoida, houkutella ja muistuttaa asiakasta tuotteesta (Pheng Low & Tan 1995, 40).

TABH La Pazin markkinointi perustuu sähköiseen markkinointiin sekä WOMiin (Word-of-Mouth). Ennen TABH La Pazin avaamista Baptistalla ja Matthewilla oli muitakin markkinointisuunnitelmia, mutta niitä ei koskaan toimeenpantu hostellin täyttyessä edellä mainittujen keinojen avulla (toimitusjohtaja Baptista.) Vaikka WOM ja sähköinen markkinointi ovat TABH:in markkinoinnin peruspilareita, se käyttää myös muita markkinointiviestintäkeinoja.



### *Mainonta*

Mainonnansuunnitteluprosessi koostuu 1) tavoitteiden asettamisesta, 2) budjettipäätöksistä, 3) viesti- ja mediapäätöksistä sekä 4) kampanjan arvioinnista.

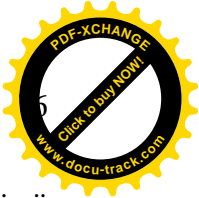
Perinteinen mainonta ei kuulu TABH La Pazin pääasiallisiin markkinointiviestintäkeinoihin. Se on sähköistä markkinointia ja WOMia tukevaa toimintaa, jonka tavoitteena on lähinnä informoida ja suostutella potentiaalisia turisteja hostellin asiakkiksi. Hostellin laajennuksen ollessa kyseessä, TABH Coroicon *tavoitteeksi asetetaan* potentiaalisten ja nykyisten asiakkaiden informointi TABH Coroicon olemassaolosta ja houkuttelu hostellin asiakkiksi. Lisätavoitteena on The Adventure Brew Hostellin imagon vahvistaminen.

TABH La Pazin mainontabudjetti on ollut alusta lähtien pieni. Syinä ovat hostellin käytettävissä olevat, rajalliset varat, perinteisen mainonnan kalleus sekä sähköisen markkinoinnin ja WOMin edullisuus ja tehokkuus. Budjetti on määritelty esitteiden painattamisen, sähköisen markkinoinnin sekä opaskirjojen ja matkaesitteiden kustannusten perusteella. TABH Coroicon *budjettirakenne* pidetään samanlaisena kuin TABH La Pazinkin budjetti. Mainonta perustuu sähköiseen markkinointiin sekä WOMiin ja muu promootio toteutetaan mahdollisimman pienellä budjetilla.

Tavoitteiden ja budjetin jälkeen tehdään *päätökset viestistä ja medioista*. Viestintäkanavan valinnassa on neljä vaihetta: päätökset mainonnan laajuudesta, frekvenssistä ja vaikutuksesta, medioiden valinta, spesifioitujen kommunikaatiovälineiden valinta sekä esitysaikataulu.

TABH La Paz mainostaa hostelliesitteillään jatkuvasti sille strategisissa kaupungeissa niin Boliviassa kuin naapurimaissakin. Ulkomailla se mainostaa muun muassa Limassa, Cuscossa ja Arequipassa Perussa, Santiago de Chilessä Chilessä sekä Rio de Janeirossa Brasiliassa. Boliviassa se mainostaa esimerkiksi Copacabanalla, Coroicossa, Soratassa, Rurrenabaquessa, Sucessa, Santa Cruzissa ja Uyuniissa. Se mainostaa myös maailmanlaajuisesti Lonely Planet- ja Footprint-opaskirjojen avulla sekä maanosakohtaisesti Freerider-matkaesitteen kautta. Hostellin tapahtumamainokset jaetaan lähellä tapahtuma-aikaa ja mainonta tapahtuu hostellissa, Gravity Assisted Mountain Bikingin toimistossa, RamJamissa ja muissa La Pazin ravintoloissa, baareissa ja pubeissa, joissa käy potentiaalista asiakaskuntaa. Tapahtumamainokset ovat pääasiallisesti itsetehtyjä. TABH Coroicoa mainostuslaajuus pidetään samana TABH La Pazin kanssa: maailmanlaajuisesti opaskirjojen kautta, maanosakohtaisesti Freeriderin avulla ja hostelliesitteiden avulla niin naapurimaissa kuin kotimaassakin. Mainonnan vaikutusta ei TABH La Pazin kohdalla ole toistaiseksi tutkittu ja tämän hetkiselä henkilöstömäärällä sitä tuskin tullaan tekemäänkään. Samaa koskee TABH Coroicoa.

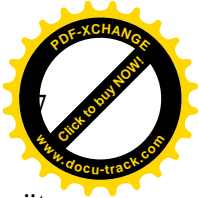
Pääasiallisten medioiden valinta tapahtuu television, suorapostin, radion, ulkomainonnan, printtimainonnan sekä sähköisen mainonnan välillä. Tämän



tutkimuksen hostellin kohderyhmä ovat nuoret, ulkomaalaiset reppureissaajat. Tämä helpottaa massamarkkinointikanavien valintaa. Kansainväliset TV- ja radiomainokset ovat hinta- ja tehokkuussuhteeltaan huonoja ja liian kalliita. Ulkomaiset turistit eivät myöskään katso ja kuuntele paikallista TV:tä tai radiota. Ulkomainokset eivät myöskään ole tehokas lähestymistapa, sillä majapaikka varataan yleensä jo ennen saapumista. Jo maahanpääsy edellyttää majoituspaikan todistamista maan rajalla – ainakin teoriassa. Suoraposti Internetin aikakaudella on kallista, tehotonta ja hankala toteuttaa. Koska asiakaskunta ei ole paikallista, päivittäislehdet eivät ole toimiva media. Asiakkaiden levinneisyys tekee taas aikakauslehtien käytöstä tehotonta: paikallislehtiä potentiaaliset asiakkaat eivät lue ja mainostaminen ympäri maailman eri aikakauslehdissä ei hinta- ja tehokkuussuhteeltaan kannata. Printtimainonta ja sähköinen mainonta ovat toimivimmat ja kustannustehokkaimmat tavat TABH La Pazin kohdeasiakkaita lähestyttäessä. Kohderyhmä on Internet-sukupolvea ja tottunut tiedon sähköiseen etsintään ja hankitaan. Tutkijalla on myös käsitys hostelliesitteiden kohtuullisesta toimivuudesta kohderyhmän vierailupaikoissa jaettuina. Sähköinen mainonta käydään suoramarkkinoinnin kohdalla tarkemmin läpi. TABH La Paz käyttää edellä mainituista medioista siis ainoastaan printtimainontaa sekä tilaisuuden tarjoutuessa esiintyy televisiossa ja lehdissä, mutta juttuaiheena, ei mainostajana. Printtimainontaa edustavat hostellin esite, matkaoppaat, tapahtumamainokset sekä matkaesitteet. TABH Coroico jatkaa TABH La Pazin mainostuslinjalla esitteiden, matkaoppaiden ja -esitteiden sekä tapahtumamainosten avulla.

Kun pääasialliset mediat on päätetty, valitaan niiden sisällä spesifioidut kommunikaatiovälineet (Kotler & Armstrong, 2004, 532). Kuten edellä mainittiin, TABH Coroico jatkaa TABH La Pazin kanssa samalla linjalla printtimainontaa käyttäen. Se mainostaa siis Lonely Planetin ja Footprintin opaskirjoissa sekä Etelä-Amerikassa jaettavassa Freerider-matkaesitteessä. Se jakaa hostelliesitteitä Coroicossa turisti-informaatiopisteessä, linja-autoasemalla sekä muissa turisteja houkuttelivissa paikoissa, kuten diskoissa, baareissa ja kahviloissa sekä La Pazissa TABH La Pazissa, Gravity Assisted Mountain Bikingin toimistossa, ZigZag-matkatoimistossa sekä turisti-informaatiopisteessä. Muualla Boliviassa hostelliesitteitä jaetaan Copacabanalla, Coroicossa, Soratassa, Rurrenabaquessa, Sucressa, Santa Cruzissa ja Uyuniissa eri hostelleissa, ravintoloissa, baareissa ja puhelinkopeissa sekä ulkomailla Perussa, Chilessä ja Brasiliassa eri hostelleissa.

Tämän jälkeen laaditaan *mainostamisen aikataulu* koko vuodelle ottaen huomioon sesonkikaudet (Kotler & Armstrong, 2004, 533). Opaskirjat ja Freerider-matkaesite ilmestyvät mainostajista riippumatta omassa aikataulussaan. Opaskirjoista julkaistaan uusi, päivitetty painos muutaman vuoden välein ja Freerider ilmestyy kerran vuodessa. Näihin ei siis voida vaikuttaa. TABH La Pazilla ei ole järjestelmällistä aikataulua hostelliesitteiden jakamisessa. Niitä lähetetään yhteisyritykseen ja viedään eri



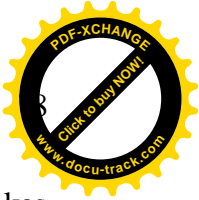
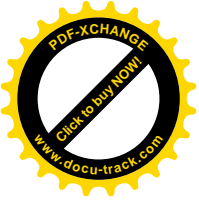
kaupunkeihin pari kertaa vuodessa, jos asia sattuu muistumaan mieleen. Läheisimmät yhteistyöyritykset, kuten Gravity ja ZigZag, pyytävät esitteitä tarpeen mukaan. TABH Coroicolle tehdään TABH La Pazista eroten mainostusaikataulu. Hostelliesitteitä lähetetään ulkomaille esitteitä jakaviin hostelleihin kolme kertaa vuodessa: tammikuussa, toukokuussa ja syyskuussa. Maan sisällä jakelu tehdään neljä kertaa vuodessa: tammikuussa, huhtikuussa, elokuussa ja joulukuussa. La Pazissa ja Coroicossa käydään tärkeimmissä ravintoloissa, baareissa ja kahviloissa joka toinen kuukausi tarkistamassa esitetilanne. Tarvittaessa esitteitä annetaan lisää. Yhteistyöyrityksiin soitetaan kuukausittain varmistaen esitteiden riittävyys, mikäli yritys ei jo ole ottanut yhteyttä.

*Kampanjan* jälkeen arvioidaan sen *onnistuminen*. TABH La Paz ei ole koskaan järjestelmällisesti arvioinut mainontaansa. Sillä ei myöskään ole ollut varsinaisia kampanjoita, vaan se on mainostanut jatkuvasti. Sillä on kuitenkin mahdollisuus kahteen eri seurantatapaan ilman lisäinvestointeja. Freerider-matkaesitteen esittäminen vastaanotossa oikeuttaa 10 %:in hinnanalennukseen. Tämä rekisteröidään hostelliohjelmaan, josta voidaan tulostaa seurantaraportti ja verrata tätä kokonaiskävijämäärään. Tätä ei kuitenkaan ole tehty vielä kertaakaan. Toinen seurantatapa ovat palautelomakkeet, joissa kysytään, miten asiakas kuuli hostellista. Tätäkään keinoa ei ole käytetty. TABH Coroicon kohdalla edellä mainitut keinot otetaan järjestelmälliseen seurantaan. Freerider-raportti tulostetaan kuukausittain ja palautelomakkeista tehdään kuukausittain tilastot. Lisäksi vastaanotto velvoitetaan kysymään asiakkailta sisäänkirjautumisen yhteydessä, mitä kautta kuuli hostellista ja näistä vastauksista muodostetaan myöskin kuukausitilastot.

Kehitysmääolosuhteet ovat vaikuttaneet sekä TABH La Pazin sähköiseen mainontaan että printtimainontaan. Näistä ensimmäinen käydään läpi suoramarkkinoinnin yhteydessä. Printtimainonnassa ongelmia ovat tuottaneet esitysjäljen heikko laatu ja epäluotettava suunnittelija. Ensimmäinen hostelliesitteen ulkoasun suunnittelija oli hidas, ei tehnyt hyvää työtä ja lopulta jätti työn kesken. Tilanteen muututtua sietämättömäksi, TABH La Paz alkoi etsiä uutta suunnittelijaa. Se löytyi ja työ saatiin tehtyä. Kallista aikaa kului kuitenkin hukkaan. Tämän jälkeen seuraava ongelma oli painotalojen jälki. Kesti ennenkuin haluttua laatutasoa ja jälkeä tarjoava painotalo löydettiin. TABH Coroicon printtimainonnan etuna on, että sen kohdalla voidaan käyttää jo löydettyä suunnittelijaa ja painotaloa. Näin ollen kehitysmääolosuhteiden vaikutusta mainonnassa saadaan vähennettyä. Joka tapauksessa painotalopalvelut täytyy ostaa La Pazista, sillä Coroicossa niitä ei ole.

#### *Henkilökohtainen myyntityö*

Henkilökohtainen myyntityö tapahtuu kasvokkain, puhelimitse tai muiden viestintävälineiden välityksellä ja on henkilökohtaista (Kotler & Armstrong, 2004, 556).



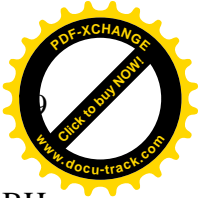
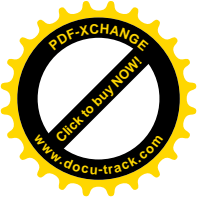
Henkilökohtainen myyntityö ei ole TABH:in kaltaisten hostellien kohdalla tehokas promootiokeino ja TABH La Paz ei sitä koskaan olekaan käyttänyt. Tämä johtuu pääasiallisesti siitä, että asiakkaat asuvat ulkomailla ja henkilökohtainen kontakti heidän kanssaan olisi hankalaa ja kallista muodostaa. Toiseksi suurin osa La Paziin saapuvista turisteista varaa majoituksen jo etukäteen, joten myynti lentokentillä sekä linja- ja rautatieasemilla on varsin turhaa. Muualla Boliviassa tätä keinoa kyllä käytetään, esimerkiksi Mitru-hotelli Tupizassa. TABH Coroicon kohdalla henkilökohtaista myyntiä käytetään hostellia avattaessa, jolloin linja-autoasemalla on myyntiedustajia informoimassa hostellin olemassaolosta sekä houkuttelemassa asiakkaita sinne. Coroicon erona La Paziin nimittäin on se, että suuri osa turisteista saapuu sinne ilman majoitusvarausta. Mikäli henkilökohtainen myynti toimii, sitä voidaan käyttää myös sesonkiajan ulkopuolella hostellin täyttämiseksi. Pääasiallinen markkinointikeino se ei kuitenkaan ole.

TABH La Paz ei ole käyttänyt henkilökohtaista myyntityötä markkinoinnissaan, joten kehitysmääntösuhteiden vaikutuksista siihen ei ole kokemusta. Oletettavaa kuitenkin on, että mahdolliset ongelmat liittyisivät palkattuun henkilökuntaan. TABH Coroicoa avatessa henkilökohtaista myyntiä varten palkataan väliaikaisesti TABH La Pazissa ja Gravity Assisted Mountain Bikingissa työskenteleviä henkilöitä. Näin vältetään uuteen henkilöstöön liittyvät ongelmat ja säästetään koulutuksessa. Sesonkiajan ulkopuolista myyntiä varten palkataan uusia työntekijöitä, jotka koulutetaan tehtävään.

### *Myynninedistäminen*

Myynninedistämisessä hostellille käyttökelpoisimpia keinoja ovat mainostuotteet sekä kilpailut, arvonnat ja pelit. Muut alennusmenetelmät voivat alentaa asiakkaan arvo- että hintakäsitystä hostellista ja hostellissa, jonka kohderyhmänä ovat ulkomaalaiset turistit, kanta-asiakasohjelmat ovat turha toimenpide, sillä he harvoin palaavat lyhyen ajan sisällä.

TABH La Paz ei käytä minkäänlaisia alennuksia myynninedistämiseen. Ennen avaamista tämä oli yksi vaihtoehto, mutta sitä ei koskaan tarvinnut ottaa käyttöön (toimitusjohtaja Baptista). Ainoa alennus, joka TABH La Pazissa myönnetään, on Freeriderin 10 %:in alennus. Tähän päädyttiin tosin vahingossa, sillä Baptista ei koskaan ollut kuullut alennuksesta ennenkuin luki alennuksesta matkaesitteessä. Kilpailuja, arvontoja ja pelejä käytetään enemmänkin hostellin asiakkaiden viihtyvyyden lisäämiseksi kuin myynninedistämiseen. Palkinnoksi annetaan yleensä jonkun lisäpalvelun lisäksi ainoa TABH La Pazin mainostuote: hostellin logolla varustettu t-paita. Niitä sekä myydään että lahjoitetaan erilaisissa kilpailuissa, arvunnoissa ja tapahtumissa. Muut mainostuotteet, kuten kynät ja postikortit, ovat olleet hankintalistalla jo pitkän aikaa, mutta toistaiseksi niitä ei ole ostettu. Huomattavaa on,



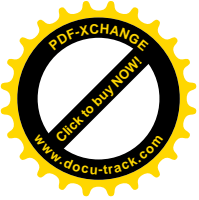
että TABH La Pazin myynninedistäminen ei ole järjestelmällistä ja suunniteltua. TABH Coroicon myynninedistäminen suunnitellaan TABH La Pazia järjestelmällisemmin. Mainostuotteet hankitaan ennen avaamista, niitä hankitaan useampaa laatua ja niiden käyttö suunnitellaan paremmin. TABH Coroico t-paitoja hankitaan erivärisinä, erikokoisina ja tyttö- ja poikamallilla. Lisäksi teetetään TABH-kyniä, postikortteja ja TABH Coroico -pakkauksessa jaettavia kondomeja. Harkintalistalle laitetaan TABH Coroico lippalakit ja aurinkohatut, sillä ne sopivat Coroicon ilmastoon. T-paidat pistetään näkyvästi esille myyntiin ja niitä jaetaan järjestelmällisesti jokaisen tapahtuman yhteydessä jollakin perusteella sekä kilpailuissa. Sisäänkirjautumisen yhteydessä jokaiselle asiakkaalle annetaan TABH Coroico -kondomi. Vastaanotossa on myynnissä TABH Coroico -postikortteja ja muita Bolivia-aiheisia postikortteja. Asiakkaan ostaessa TABH Coroico -postikortteja, hänelle annetaan kaupan päälle TABH Coroico -kynä.

Kehitysmääolosuhteet eivät ole vaikuttaneet TABH La Pazin myynninedistämiseen. Se ei käytä kilpailuja, arvontoja tai pelejä markkinoinnissaan, joten se ei ole joutunut tekemisiin lakipykälien kanssa. TABH Coroico jatkaa samalla tavalla käyttäen kilpailuja, arvontoja ja pelejä ainoastaan asiakkaiden viihdyttämiseen. TABH La Pazin myymien t-paitojen laatu ja painatus on myös ollut hyvä. TABH Coroicon mainostuotteiden kohdalla mahdolliset kehitysmääolosuhteiden aiheuttamat ongelmat vältetään käyttämällä samaa t-paitojen myyjää ja painattajaa kuin TABH La Pazin. Muita mainostuotteita hankittaessa, myyjä- ja valmistajavinkkejä kysytään Matthewilta, sillä Gravity Assisted Mountain Biking käyttää paljon mainostuotteita ja sillä on jo hyvät kontaktit.

### *Suhdetoiminta*

Hotellin suhdetoiminnalla (PR) tarkoitetaan aktiviteettien kokonaisuutta, joka luo ja ylläpitää hyviä suhteita yrityksen ja erilaisten julkisen mielipiteen sektoreiden välillä tavoitteena myönteinen organisaatioimago. Hotellitoiminnassa on kahta PR-tyyppiä: ulkoista, joka keskittyy organisaatioon kuulumattomiin henkilöihin ja sisäistä, joka on johdettu asiakkaita kohtaan (Báez Casillas, 2001, 307.)

TABH La Pazin suhdetoiminta toimitusjohtaja Baptistan mukaan on vähäistä. Tärkeimmät suhteet sillä on jo laillisista syistä hotellikamarin, terveysviranomaisten sekä kaupungin hallinnon kanssa. Siivoushenkilökuntaa se palkkaa SAID -hyväntekeväisyysorganisaation kautta. Muut suhteet liittyvät liiketoimintaan. TABH La Paz toimii Gravityn jälleenmyyjänä ja päivittäin. Se on päivittäisessä yhteydessä myös ZigZag-matkatoimiston kanssa. Muiden hostellien, baarien, yökerhojen ja ravintoloiden kanssa yhteistyö on vähäisempää. The Point-hostelli Perussa toimii jälleenmyyjänä, mutta suhde on lähinnä nimellinen. TABH La Pazilla ei ole kanta-asiakkaita tai etuasiakasohjelmaa, sillä sen tavoitteena on kaikkien asiakkaiden



tyytyväisyys kokemaansa palveluun. Ainoastaan palveluvirheen yhteydessä hostelli ryhtyy erityiskohteluun. Hostellin osakkaat ovat aktiivisesti mukana hostellin toiminnassa. TABH La Paz ei hoida ulkoista suhdetoimintaa juuri lainkaan. Kutsut vuosi- ja joulujuhliin kulkevat edestakaisin ainoastaan Gravityn kanssa. Tämä johtuu luonnollisesti siitä, että Matthew on Gravityn omistaja. Sisäistä suhdetoimintaa ei ole, sillä TABH La Pazissa ei ole etuasiakkaita tai kanta-asiakasohjelmaa.

TABH Coroico jatkaa TABH La Pazin tavoin vähäisellä suhdetoiminnalla. Tämä johtuu resurssien pienuudesta sekä siitä, että tämän tyyppiselle hostellille ei ole tarpeellista panostaa enempää suhdetoimintaan. Hostellin avajaisiin kutsutaan laillisista yhteyksistä tärkeät tahot, Gravity Assisted Mountain Biking, ZigZag sekä muut mahdolliset yhteistyökumppanit. Heidät kutsutaan myös vuosittain pidettävään hostellin vuosijuhlaan. Jouluna asiakkaille ja yhteistyökumppaneille lähetetään joulutervehdys sähköpostitse.

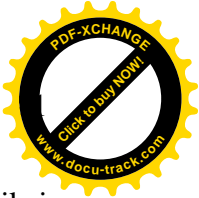
Suhdetoimintaan katsotaan kuuluvaksi myös eri sidosryhmille ja yleisöille tuotettu yrityskirjallisuus. TABH La Pazilla on pyrkimys integroituaan markkinointiviestintään, vaikka välillä se unohdetaan. Kirjallisen materiaalin ulkoasu näkyy liitteissä 10 ja 11, mitä käytetään kaikessa hostellin mainonnassa ja muussakin materiaalissa. Ideana on muistikirjatyypinen ulkonäkö, jossa on lisäyksiä, kahviläikkiä ja teksti näyttää käsinkirjoitetulta. TABH Coroico jatkaa samalla linjalla integroidun markkinointiviestinnän ylläpitämiseksi. Myös logo näyttää samalta, ainoastaan keskuskuva ja nimi vaihtuvat. TABH La Paz pyrkii hyödyntämään suuren osan bolivialaisista juhlapäivistä luoden tapahtumia ja aktiviteetteja asiakkaille. Se on hyödyntänyt jo kahtena vuotena muun muassa Alasitas-tapahtuman ja karnevaalit. Nämä tapahtumat ovat kuitenkin vain sisäistä suhdetoimintaa varten. Ulkoista suhdetoimintaa hoidetaan kuten edellä jo kerrottiin. TABH Coroico jatkaa TABH La Pazin kanssa samaa linjaa juhlapäivien hyödyntämisessä.

### *Suoramarkkinointi*

TABH La Paz käyttää suoramarkkinoinnin keinoista ainoastaan sähköistä markkinointia ja kauppaa. Tämän sisälle voidaan lukea myös suorapostin sisälle kuuluva sähköposti. Tämä johtuu siitä, että ne ovat tehokkaimpia ja edullisimpia keinoja hostellin kohderyhmän lähestymiseen maailmanlaajuisesti. Kyseinen ryhmä on Internet-sukupolvea ja tottunut sähköiseen tiedonhakuun, kaupankäyntiin ja yhteydenpitoon. Internetin kautta hostelli on varattavissa ympäri vuorokauden.

Sähköinen markkinointi jaetaan neljään tyyppiin: yrityksen kotisivut tai kaupalliset www-sivut, sähköinen mainonta ja myyninedistäminen, erilaisiin keskusteluryhmiin osallistuminen tai niiden luonti sekä sähköpostin käyttö (Kotler & Armstrong, 2004, 94–95). TABH La Paz käyttää näistä kaikkia webcastingia lukuunottamatta. TABH Coroicon sähköinen markkinointi pidetään samana kuin TABH La Pazinkin. TABH La





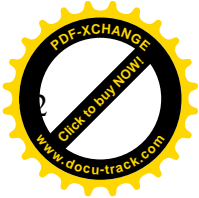
Pazin kotisivut muutetaan The Adventure Brew Hostellin yleisiksi kotisivuiksi ([www.theadventurebrewhostel.com](http://www.theadventurebrewhostel.com)), joilta löytyvät linkit kummankin hostellin omille sivustoille. Sivustolta löytyy myös keskustelupalsta. TABH Coroico ostaa liiketilaa Hostelworldista ([www.hostelworld.com](http://www.hostelworld.com)), Hostelbookersista ([www.hostelbookers.com](http://www.hostelbookers.com)) ja Lonely Planetin (<http://hotels.lonelyplanet.com>) sivuilta. Se mainostaa Gravity Assisted Mountain Bikingin kotisivuilla ja sillä on oma ryhmäsivusto Facebookissa ([www.facebook.com](http://www.facebook.com)). Sähköpostia käytetään pääasiallisesti yhteydenpitoon, kuten varausten ja muutosten tekemiseen, eri palveluiden tilaamiseen, informaation hankkimiseen ja järjestelmälliseen sähköpostimarkkinointiin. Asiakkaille lähetetään kuukausittain uutiskirje ja tapahtumakalenteri. Muita massamainoksia lähetetään tarpeen mukaan. Ulkonäkö pidetään yhtäläisenä TABH La Pazin kanssa integroidun markkinointiviestinnän ylläpitämiseksi.

Kehitysmääolosuhteilla on vaikutusta TABH La Pazin suoramarkkinointiin sen sähköisyydestä johtuen. Tietoliikenneinfrastruktuuri Boliviassa on vielä puutteellista, mikä johtaa päivittäisiin teknisiin ongelmiin. Nämä ongelmat korjataan yleensä hitaasti ja usein vain väliaikaisesti. Viruksentorjuntaohjelmat ovat usein halpaversioita, mikä johtaa koneiden saastumiseen ja viikottaisiin toimintaongelmiin. Internet on myös paikalliseen hintatasoon nähden kallis, noin 55€/kk. Lisäksi käyttöturvallisuus ei ole paras mahdollinen, kun kustannuksista säästetään ja esimerkiksi palomuurien käytöstä tingitään. Kaikki edellä mainittu on arkipäivää Boliviassa. Esimerkkinä kerrottakoon, että TABH La Pazin Internet-yhteys katkeaa lähes joka kerta, kun ukkostaa. Kyseinen ilmiö on päivittäinen sadekaudella niin La Pazissa kuin Coroicossakin ja tutkija on useampaan otteeseen etsinyt ympäri kaupunkia toimivaa Internet-yhteyttä varauksien ja muutosten tarkistamiseksi. Edellä mainittuihin ongelmiin tullaan Coroicossa törmäämään suurella todennäköisyydellä. Paikan pienuuden takia vikojen korjaaminen kestää todennäköisesti La Pazia pitempään ja ammattitaitoisten tietokoneihmisten löytäminen on hankalampaa.

#### **4.4.5 Ihmiset**

Ihmiset sisältävät kolme eri ryhmää: henkilöstö, asiakas ja muut asiakkaat. Näistä kahta jälkimmäistä on hankala kontrolloida, mutta henkilöstöä voidaan valvoa ja kouluttaa.

TABH La Pazilla on noin kaksikymmentäviisi henkilöä (vaihtelee) vakituisessa työsuhteessa. Suurin osa heistä on matalasti koulutettuja, muutamaa yliopisto- tai ammattikorkeakoulutettua lukuunottamatta. Henkilökunnasta hallintoihmiset ja vastaanottovirkailijat yövuoroa lukuunottamatta puhuvat englantia. Muut ovat espanjankielisiä. Vartiointipalvelut ostetaan ulkopuolelta. TABH La Pazissa henkilökunta on hostellin toiminnassa suurin ongelma. Ongelman syitä voidaan löytää

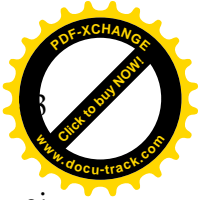
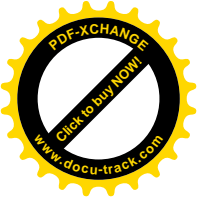


sekä johdon että henkilökunnan puolelta. Yleisesti ottaen henkilökunnan vaihtuvuus (erityisesti vastaanotto- ja siivoushenkilökunta) on suurta, mikä aiheuttaa jatkuvasti ongelmia palvelun laatutason ylläpitämisessä ja parantamisessa.

Johdon ongelmana on haluttomuus maksaa riittävää palkkaa ammattitaitoisen henkilökunnan saavuttamiseksi. Bolivialaisella mittapuulla palkka on kohtuullinen, mutta ei riittävästi koulutetun henkilöstön palkkaamiseen. Kustannukset halutaan pitää pienenä keinolla millä hyvänsä, vaikka johto on myös sitä mieltä, että suhteellisen kokemattomia työntekijöitä on helpompi opettaa ja muokata hostellin tavoille. Toinen ongelma on työnopastuksen ja koulutuksen puute. Ennen tutkijan tekemää vastaanottohenkilökunnan työhönperehdytysohjelmaa, hostellissa ei ollut minkäänlaista työhönopastussuunnitelmaa uusille työntekijöille.

Ongelmat eivät ole kuitenkaan vain johdon, vaan myös henkilökunnan puolella. Tutkija on TABH La Pazissa työskennellessään oppinut, että suomalainen itsenäinen työskentely ja luotettavuus on kaikkea muuta kuin itsestäänselvyys. Aloitekykyä ei ole ja sitä ei myöskään voi antaa, sillä se johtaa yleensä ongelmiin. Esimerkkinä kerrottakoon, että vastaanottohenkilökunta jakoi ilmaista majoitusta ja alennuksia paljon ilman hyviä perusteita, mikä tuli hostellille kalliiksi. Tämä johtuu niin koulutuksen ja ammattitaidon puutteesta, löyhästä työmoraalista ja epärehellisyydestä kuin asenneongelmistakin. Jos työntekijällä on mahdollisuus saavuttaa omaa hyötyä yrityksen hyödyn kustannuksella, työntekijä käyttää tilaisuuden helposti hyväkseen, aina varastamiseen asti. Toiseksi itsekuri, varsinkin keskiluokkaisilla nuorilla, on heikkoa: töihin saatetaan tulla milloin sattuu, vapaapäiviä otetaan milloin sattuu, työt tehdään miten sattuu ja käytös on välillä mitä sattuu. Asenneongelmia tuovat taas palvelukulttuurin puuttuminen sekä palvelun ja laadun käsitteen ymmärtäminen. Koulutuksen puute aiheuttaa tietämättömyyttä, kaventaa näkökulmaa ja kykyä ajatella asioita laajemmin. Kaiken edellä mainitun takia henkilökuntaa on kontrolloitava tiukasti ja työnkuva määriteltävä tarkasti. Gosenin ym. (2005, 460) mukaan pelkkä työntekijöiden koulutus ei ole riittävää, vaan yrityksen tulee sitoutua järjestelmälliseen ympäristön arviointiin ja välittää saatu informaatio kaikille organisaatiotasolle. TABH La Pazissa on harkittu työntekijöiden koulutusta ja kursseja palveluista, laadusta ja asiakaspalvelusta, mutta toimitusjohtaja Baptista ei toistaiseksi ole innostunut aiheesta huonojen kokemustensa takia. Aiheesta on puhuttu myös vastaanottohenkilökunnan kokouksissa, mutta vaikutus on ollut heikko. Asenteita on valitettavasti hyvin vaikea muuttaa. Edellä mainittuun viitaten tulee kuitenkin ottaa huomioon myös, että se kansanryhmä, joka elää kädestä suuhun, on ahkeraa ja arvostaa työtä, mutta erityisesti keskiluokassa, jolle työnteko ei ole enää elinehto, työmoraali heikkenee.

TABH La Pazissa on kokemusta kaikesta edellä mainitusta. Hostellia avattaessa omistajat halusivat vastaanottoon hostellin imagoon sopivia, nuoria, energisiä työntekijöitä. Valitettavasti tämä ryhmä osoittautui epäluotettavaksi ja lyhytjänteiseksi

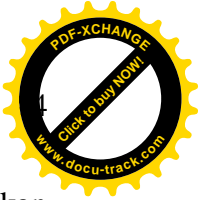
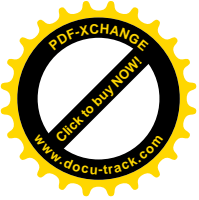


ja vastaanottovirkailijoiden keski-ikää päätettiin nostaa. Tilanne parani, mutta ei ratkennut. TABH La Pazin henkilökunnasta on irtisanottu myös useita henkilöitä varastamisen takia ja kontrollia on jatkuvasti kiristetty oman hyödyn tavoittelun vähentämiseksi. Miksi henkilöstöä ei sitten palkata ja kouluteta alemmasta kansanryhmästä? Valitettavasti kyseessä on suo siellä, vetelä täällä -ilmiö. Vaikka kyseinen ryhmä on ahkeraa, se on kouluttamatonta. Tämä ei tarkoita samaa kuin länsimaalainen, kouluttamaton ihminen, vaan ujoa, sisäänpäinkääntynyttä ihmistä, jonka käytöstavat ovat usein alkeelliset. Tällaisen henkilön kouluttaminen englanninkielitaitoiseksi asiakaspalvelutehtäviin veisi valitettavasti aivan liikaa aikaa ja resursseja.

Henkilökunta tulee siis TABH La Pazin kokemukseen perustuen olemaan suurella todennäköisyydellä TABH Coroicon markkinointiohjelman hankalin osuus, sillä ihmisten työmoraalin, -kulttuurin ja asenteen lisäksi ongelmana ovat pienemmät työmarkkinat. Coroicon kokoisesta paikasta on La Paziin verrattuna huomattavasti hankalampi löytää englanninkielitaitoisia ja ammattitaitoisia henkilökuntaa. Tämän takia tutkija ehdottaakin nostamaan palkkatasoa ja samalla koulutusvaatimuksia hyvän henkilökunnan houkuttelemiseksi. Aluksi myös lähetetään joku TABH La Pazin luottohenkilöistä kouluttamaan, organisoimaan ja valvomaan TABH Coroicon henkilöstöä. Parempi olisi, jos kyseinen avainhenkilö siirtyisi pysyvästi Coroicoon. Tämä voi kuitenkin olla hankala toteuttaa.

Kehitysmääntösuhteiden vaikutus henkilökuntaan näkyy itseasiassa jo edellä. Kulttuurisesti löyhä työmoraali ja asenteet johtuvat osittain koulutuksen puutteesta. Koulutuksen puute aiheuttaa myös ammattitaidottomuutta. Kaikki tämä aiheuttaa aloitekyvyn puutetta, kapeaa ajattelutapaa, oman hyödyn ajamista ja suurempaa kontrolloinnin tarvetta. Toisaalta, TABH:in omistajien asenne on myös hyvin tyypillinen kehitysmaissa: ammattitaidosta ei haluta maksaa ja tämä näkyy niin palvelunlaadussa, palveluvirheissä kuin organisaation tehokkuudessa ja toimivuudessaakin. Tutkija on joutunut todistamaan kaiken edellä mainitun TABH La Pazissa työskennellessään. Hän on jo pitkään puhunut erilaisten palkitsemisjärjestelmien puolesta, mutta vasta vuoden alusta lähtien niitä on alettu ottaa käyttöön. Työvoimalla on ylipäättään kaksi puolta. Toisaalta työvoima on edullista, mutta toisaalta se johtaa helposti myös työnantajan hyväksikäyttöön. Tästä on esimerkkejä erityisesti naapurimaissa, kuten Argentiinassa ja Brasiliassa, jossa tekstiilialan työntekijät ovat käytännössä orjuudessa.

TABH La Pazin markkinoinnin toinen peruspilari on WOM. Sen asiakkaat puhuvat ja vertailevat matka- ja majoituskokemuksiaan jo matkan aikana, eivät ainoastaan matkan jälkeen. Tämä on tullut ilmi niin eri Internet-sivujen keskusteluryhmien kautta, palautelomakkeista kuin asiakkaiden kanssa käydyistä keskusteluistakin. TABH La Paz on lyhyen ajan sisällä tullut yhdeksi Etelä-Amerikan tunnetuimmista ja suosituista



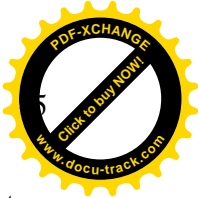
hostelleista. Tätä käsitystä vahvistaa TABH La Pazin valinta Etelä-Amerikan kymmenen parhaan hostellin joukkoon The Guardian -lehdessä vuonna 2007 (liite 9). TABH La Paz rohkaisee asiakkaitaan suosittelemaan hostellia. Työntekijät viettävät usein aikaa baarissa työajan jälkeen ja tekevät tämäntyyppistä mainontaa vapaa-ajallaan. Asiakkaita pyydetään myös arvioimaan hostellin palvelut eri palveluntarjoajien sivuilla. Niistä tärkein on Hostelworld, jonka kautta suurin osa Internet-varauksista saadaan. Negatiivisten kokemusten vaikutus hostellin maineeseen on hyvin johdon tiedossa ja sen takia hostellissa on käytössä politiikka *asiakas ei saa lähteä vihaisena hostellista*. Virheen tapahtuessa on koko henkilökunnalle painotettu ratkaisun ja korvaamisen tärkeyttä. Esimerkki: Asiakas saapuu hostelliin, mutta varausvirheen takia kaikki huoneet ovat jo varattuja. Hostelli etsii asiakkaalle toisen hostellin, maksaa taksin ja hänen majoituksensa kyseisessä hostellissa.

TABH Coroico tulee jatkamaan samaa linjaa TABH La Pazin kanssa WOMin suhteen, sillä se on erittäin toimiva markkinointikeino, vaikka vaikeasti hallittavissa. Palveluvirheiden korjaamisessa pidetään myöskin sama politiikka. Tätä käytäntöä pyritään parantamaan henkilöstön lisäkoulutuksella.

Kehitysmääolosuhteet vaikuttavat puskaradioon lähinnä henkilökunnan toiminnan kautta, joka on käyty läpi jo yllä. Hyvää, koulutettua ja ammattitaitoista henkilökuntaa ei ole helposti saatavilla ja tämä hostellissa tarkoittaa asiakaspalvelualttiin, kielitaitoisen ja palveluasenteen sisäistäneen henkilökunnan puutetta (toimitusjohtaja Baptista). Työyhteisöt ovat usein hyvinkin hierarkkisia ja ihmiset ovat tottuneet kontrollointiin ja ohjeistamiseen ja omaa aloitekykyä ei juuri ole. Tämä on ongelma erityisesti palveluvirhetilanteissa. Valitettavasti TABH La Pazissa asiakaspalvelija on useammankin kerran käyttäytynyt hyvin töykeästi virhetilanteessa ymmärtämättä vahinkoa, jonka hän käytöksellään hostellin maineelle aiheuttaa. TABH La Pazissa on jouduttu myös pienentämään asiakaspalvelijoiden valtuuksia virhetilanteissa, sillä niitä alettiin käyttää mielivaltaisesti johtaen hostellin tappioon sekä maineen huononemiseen.

#### **4.4.6 Prosessi**

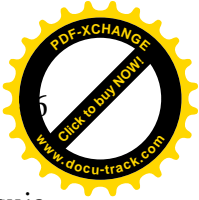
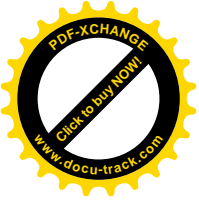
Palveluprosessi muodostuu palvelukokonaisuuden luomisprosessista ja palveluntuottamisprosessista. Palvelukokonaisuus on johdon päätettävissä ja helpommin kontrolloitavissa kuin palveluntuottamisprosessi, joka riippuu pitkälti henkilökunnasta sekä tilanteesta ja on vaihtelevaa. Palvelukokonaisuus muodostuu teknologista, näkyvyydestä, palvelun muokkaamisesta asiakkaan toiveiden mukaisesti, fyysisestä ympäristöstä, luoksepäästävyyydestä, henkilöstön ulkoasusta, vuorovaikutuksen määrästä sekä jakelutavasta.



TABH La Pazin käyttämä *teknologia* ydinpalvelun tuottamiseksi koostuu puhelimesta, faksista, tietokoneista, Internet-yhteydestä ja hostelliohjelmasta. Muuta teknologiaa ovat äänentoistolaitteet vastaanotossa, baarissa ja TABH Toon ulkoalueella, WiFi-verkko baarissa sekä televisiot ja DVD:iden katselulaitteet, jotka kuuluvat tukipalveluihin. Kehitysmääolosuhteet vaikuttavat teknologiaan paljon, sillä peruspalvelut, kuten puhelin ja faksi, Internetistä puhumattakaan ovat epäluotettavia ja vikojen korjaaminen kestää yleensä päiviä. Internet-palvelu on erityinen ongelma, sillä palvelu on usein hidas, katkeileva ja vikojen korjaaminen kestää. Tietoliikenneyhteys, joka rakennettiin TABH La Pazin ja TABH Toon välillä on ollut myös todellinen ongelma, sillä se on ollut poikki tai toiminut niin hitaasti, että TABH Too oli ilman hostelliohjelmaa ja Internetiä vuoden 2007 lopussa kuukausia. Hostelliohjelmassa, joka on muokattu sille sen toiveiden mukaan, on jatkuvasti virheitä. Ohjelman suunnittelija ja tekijä lupaa korjata virheet ja tuoda seuraavan version, mutta tämä kestää viikkoja, jopa kuukausia. TABH Coroico tulee jatkamaan TABH La Pazin peruslinjalla, sillä teknologialla ei palvelua erilaisteta. Kehitysmääolosuhteet tuovat suurella todennäköisyydellä edellä mainitun kaltaisia ongelmia tietoliikenneyhteyden ja hostelliohjelman kanssa.

TABH La Pazin *näkyviä palveluprosessin osia* ovat sisään- ja uloskirjautuminen, siivous- ja vartointipalvelut, Internet-palvelut, aamiais- ja illallispalvelut, baaripalvelut, kirjanvaihtopalvelu sekä grillin, riippukeinujen ja kuumavesiammeiden käyttömahdollisuus. Näistä ydinpalvelun tuottamiseen kuuluvat sisään- ja uloskirjautuminen sekä siivous. Muut liittyvät hostellin tukipalveluihin. TABH Coroicossa näkyviä osia tulevat olemaan kaikki edellä mainitut, lukuunottamatta kuumavesiammeita. Niiden tilalla TABH Coroicosta on uima-allas, joka sopii paremmin subtrooppiseen ilmastoon. Kehitysmääolosuhteilla ei ole vaikutusta näkyvyyteen, vaan ne riippuvat johdon valinnoista.

TABH La Pazin *palveluntuottamisjärjestelmä* pyrkii joustamaan asiakkaan toiveiden mukaisesti, mikäli se vain on mahdollista eikä aiheuta hostellille tappiota. Joustamista tapahtuu erityisesti reklamaatiotilanteissa. Valitettavasti päätösvalta on jouduttu ottamaan pois vastaanottohenkilökunnalta mielivaltaisten päätösten ja tästä seuranneiden ongelmien takia. Vain johdolla on valtuudet erilaisten korvaustoimenpiteiden autorisointiin ja he hoitavat pääasiallisesti ongelmatilanteet. TABH Coroicon kohdalla joustavuutta kasvatetaan lisäämällä vastaanottohenkilökunnan valtaa ja vastuuta. Tämä toteutaan vähitellen koulutuksen kautta. Kehitysmääolosuhteet vaikuttavat palveluntuottamisjärjestelmän joustavuuteen henkilöstön alhaisen pätevyystason kautta. Tämä pyritään eliminoimaan palkkaamalla ammattitaitoisempaa henkilökuntaa sekä kouluttamalla.



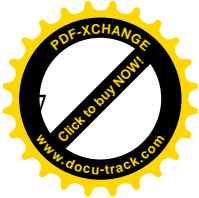
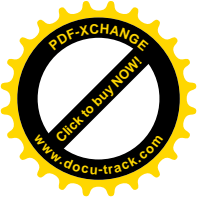
Fyysisellä ympäristöllä tarkoitetaan palveluntarjoajan fyysisiä rakennusratkaisuja (Mayer ym. 2003, 625). Tämä vaihe käsitellään TABH La Pazin ja TABH Coroicon kannalta alaluvussa 4.4.7.

TABH La Pazin *luoksepäästävyys* on asiakkaan kannalta hyvä. Se sijaitsee aivan keskustan tuntumassa erinomaisten liikenneyhteyksien varrella: 20 minuutin taksimatkan päässä kansainväliseltä lentokentältä, 5 minuutin kävelymatkan päässä linja-autoasemalta ja 5 minuutin kävelymatkan päässä keskustasta. Kaupungin julkinen liikenne kulkee lähes joka alueelle kulkee hostellin ohi. TABH Coroicon luoksepäästävyyttä ei voida arvioida, sillä sen paikkaa ei ole vielä löydetty. Se tulee sijaitsemaan todennäköisesti keskustassa tai aivan keskustan tuntumassa, kävelymatkan päässä pääpalveluista, sillä Coroicon kokoisessa kaupungissa kaukaisempi sijainti aiheuttaa välittömästi asiakkaiden vähenemistä. Tämä koskee erityisesti TABH:in kohderyhmän asiakkaita. Kehitysmääolosuhteilla ei ole vaikutusta luoksepäästävyteen.

TABH La Pazilla ei ole tiukkoja henkilöstön pukeutumissääntöjä. Tämä liittyy osana hostellin ideaan tarjota rento, viihtyisä ja kodikas ympäristö. Siivoushenkilökunnalla on yhtenäinen asu, joka koostuu trendikkästä paidasta normaalivaatetuksen päällä. Vastaanottohenkilökunnan työasusta, kuten hupparista tai liivistä hostellin logolla, on puhuttu, mutta sitä ei ole vielä toteutettu. Lopputuloksen on kuitenkin tarkoitus olla rento ja nuorekas. TABH Coroicon kohdalla työasut hankitaan jo ennen hostellin avaamista. Siivoushenkilökunnan asu pidetään samana kuin TABH La Pazissakin, mutta vastaanottohenkilökunnalle hankitaan nuorekkaat t-paidat hostellin logolla. Tämä ero johtuu ilmastosta. La Pazissa huppari on lämmin ja liivin alle saa puettua lisävaatetta. Coroicossa kyseinen vaatetus olisi liian lämmin. Kehitysmääolosuhteet vaikuttavat henkilöstön pukeutumisessa vaatteiden laadun ja johdon panostushalun kautta. Kestäviä työasuja voi olla hankala löytää ja laadukkaat tuotteet ovat kalliimpia. Johto ei useinkaan, TABH La Pazinkaan kohdalla, ota huomioon työasun käyttö- ja pesutiheyttä, vaan etsitään halvin mahdollinen ratkaisu. Tämä kostautuu suurempina työasukuluina, kun asut täytyy uusia useammin.

TABH La Pazin ja Coroicon *vuorovaikutuksen* määrä on suuri johtuen jo palvelutyypistä. Se on kuitenkin myös osa TABH:in strategiaa. Se pyrkii toisin sanoen erottautumaan kilpailijoista asiakaspalvelulla, joka Boliviassa ei vielä ole oletusarvo millä tahansa alalla, vaan löytyy toistaiseksi vain pienessä osassa yrityksiä. Kehitysmääolosuhteet eivät siis vaikuta tähän. TABH La Pazin ja Coroicon *jakelutapa* on esitelty jo kappaleessa 4.4.3.

Palveluprosessia on hankala standardoida ja johtaa. Eri palvelutapahtumien välillä tapahtuvaa vaihtelua voidaan kuitenkin yrittää pienentää standardoimalla palveluntuottamisprosessi ja luomalla palveluntuottamissäännöt ja toimintaperiaatteet. Palveluprosessin johtaminen ja standardointi ei ole pelkästään johdollinen toimi, vaan se on myös markkinointikeino, sillä asiakas arvioi koko prosessia – ei vain lopputulosta.

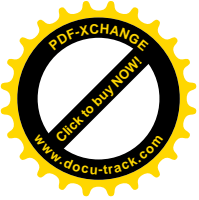


TABH La Pazilla ei ole minkäänlaista kirjallista säännöstöä palvelun tuottamiseen. Sääntöjen puute on huomattu ja niiden tuottamisprosessi on aloitettu, mutta työn runsaudesta ja henkilökunnan pienuudesta johtuen projekti on edennyt hitaasti. Tutkija itse on tekemässä vastaanottohenkilökunnalle kaiken kattavaa manuaalia. TABH Coroicolle luodaan palveluntuottamisen kirjallinen säännöstö henkilöstön tueksi jo ennen avaamista.

#### 4.4.7 *Fyysinen ympäristö*

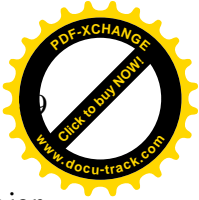
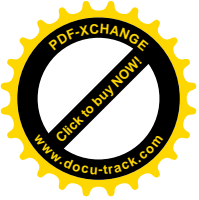
Fyysisellä ympäristöllä tarkoitetaan sitä aluetta, jossa palvelu tuotetaan ja yritys sekä asiakas ovat vuorovaikutuksessa. Se on **ulkoisten sekä sisäisten puitteiden ja muiden aineellisten osien kokonaisuus**. Ulkoisilla puitteilla tarkoitetaan *ulkoista muotoilua, opastusta, pysäköintiä, maisemaa ja ympäristöä ympärillä* (Hoffman ym. 2003, 323.) TABH La Pazilla ei ole linjaa *rakennuksiensa* suhteen. La Pazin päärakennus on oranssi, moderni, valoisa rakennus, kun lisärakennus taas on vanha, koloniaalinen rakennus, jota kummituslinnaksikin kutsutaan. TABH Coroicon kohdalla rakennusta ei vielä ole löydetty. Olennaista ei ole tyylin samankaltaisuus La Pazin hotellirakennusten kanssa, vaan sen toimivuus ja mahdollisuus luoda nuorekas, viihtyisä ja kodikas ilmapiiri. TABH La Pazilla ei ole minkäänlaisia *opaskylttejä*. TABH Coroicon kohdalla ne ovat tarpeen, sillä suuri osa turisteista saapuu Coroicoon ilman majoitusvarausta. Opastuskyltit TABH Coroicoon linja-autoasemalta keskustaan noustessa aina hostellille asti ovat siis hyödyllisiä ja jopa välttämättömiä. TABH La Pazilla ei ole *pysäköintipaikkaa*. TABH Coroicon kohdalla pysäköintipaikalle ei ole tarvetta, sillä ulkomaalaiset turistit eivät liiku omalla autolla. TABH La Pazin *maisemaa ja ympäristöä* ei ole muokattu, sillä se omistaa ainoastaan rakennuksen, ei maata ympärillä. Ainoastaan TABH Toon ulkoaluetta on muokattu viihtyisämmäksi. TABH Coroicon tapauksessa on tärkeää, että maisema ja ympäristö ovat kauniita ja vehreitä, sillä se on tärkeä osa Coroicon viehätysvoimaa. Mikäli maata rakennuksen ympärillä tulee olemaan, siitä tehdään puutarhamainen, viihtyisä ja rauhallinen alue. Kehitysmääntösuhteet vaikuttavat ulkoisiin puitteisiin lähinnä maiseman ja ympäristön kautta. Puhtaanapito ei Boliviassa ole kovin tehokasta, mikä tekee ympäristöstä usein likaisen. Rakennukset ja ympäristö ovat myöskin usein hoitamattomia, mikä tekee siitä ruman ja epäsiistin.

Sisäisiin puitteisiin kuuluvat *sisustus, asiakaspalveluun ja yrityksen toimintaan käytettävä laitteisto, opastus, tilankäyttö, ilmanlaatu sekä lämpötila* (Hoffman ym. 2003, 323). Sisustus ja sisätilojen toimivuus koostuvat viidestä tekijästä: toimivuudesta, tilan esteettisyydestä, istumismukavuudesta, elektroniikkalaitteista ja näytöistä sekä siisteydestä ja puhtaudesta (Wakefield & Blodgett, 1996, 47–49).



TABH La Pazin tilat on pyritty järjestämään toimivasti ja viihtyisästi jättäen ihmisille liikkumis- ja oleskelutilaa (liite 12). Ongelmia tuottaa kuitenkin tilan puute, joka häiritsee enemmän henkilökuntaa (vastaanotto ja ruuanlaitto) kuin asiakkaita. Päärakennuksen yhteiskeittiö ei ole asiakkaiden kannalta toimiva. TABH Coroicossa tullaan pyrkimään tilavaan ja toimivaan asetteluun. Valitettavasti tarkempaa ehdotelmaa ei tässä yhteydessä voida esittää paikan puuttumisen vuoksi. TABH La Pazin päärakennuksen arkkitehtuuria ei muutettu ulkopuolelta ylintä kerrosta ja väriä lukuunottamatta. TABH Toota ei muutettu ulkopuolelta lainkaan. Päärakennuksen sisätilojen arkkitehtuuri hostellin osakkaat suunnittelivat. Tarkoituksena oli muuttaa rakennus valoisammaksi ja viihtyisämmäksi, sillä se oli hyvin tunkkainen ja pimeä. Sama tehtiin TABH Toolle, vaikka sen vanha tyyli pyrittiinkin säilyttämään. Kummankin rakennuksen sisustuksessa on käytetty pääasiallisesti oranssin ja keltaisen eri sävyjä lukuunottamatta päärakennuksen baaria, joka on maalattu limen väriseksi. Oranssi on hostellin pääväri, jota käytetään niin logosta kuin mainonnassakin. TABH Toon toinen kylpyhuone on hyvin moderni: yksi seinistä on tehty pulloista ja laatoituksen väritys on psykedeelinen. TABH Coroico tulee jatkamaan samalla modernilla ja värikkäällä tyylillä. Valitettavasti tarkempi suunnittelu ei paikan puutteen takia ole mahdollista. TABH La Pazissa istumismukavuutta on ajateltu jonkin verran, mutta todennäköisesti kustannuksien takia tässä on jouduttu tyytymään keskinkertaiseen ratkaisuun. TV:n katselualueilla on pehmeät sohvut ja säkkituolit, joten mukavuus on taattu. Ainoa haittapuoli on keinoahka, joka hikoiluttaa. Myös baarissa on mukavat sohvut. Muuten istuimet koostuvat tavallisista puupenkeistä, jotka eivät ole pitemmän päälle mukavia istuttavia. Aamiaisalueiden istumapaikat ovat myös hyvin lähekkäin asetetut. TABH Coroico panostaa parempiin istuimiin: sohvut ovat paremmin hengittävästä materiaalista ja istuimet pehmeitä. Reppureissaajat kun joutuvat matkustaessaan istumaan epämukavilla istuimilla pitkiä aikoja. Elektroniikkalaitteet ja näytöt ovat TABH La Pazissa perustavaraa. Tähän osaan ei ole erityisesti panostettu – riittää, että musiikkia kuuluu ja televisiot toimivat. TABH Coroicossa ei ole mitään syytä muuttaa tätä konseptia, sillä se ei tuo asiakkaille lisäarvoa. Siisteys ja puhtaus on tärkeä osa fyysistä ympäristöä, erityisesti majoituspalveluissa. TABH La Pazissa se on otettu sydämen asiaksi sen jälkeen, kun sen siisteys Hostelworldissa arvioitiin alhaisimmaksi La Pazin hostelleista. Niin huoneiden kuin hostellin yleisten alueidenkin siisteys ja puhtaus on TABH:ssa äärimmäisen tärkeää. Hostelworldin siisteysarvio on noussut vajaassa vuodessa yli kymmenellä prosentilla 77 %:sta 90 %:ään. Johto ei silti ole vielä tulokseen tyytyväinen. TABH Coroicossa puhtaus tulee olemaan ensisijalla, sillä sen tärkeys asiakkaille on jo huomattu. Tämä edellyttää riittävän siivoushenkilökunnan palkkaamista ja panostamista siivousaineiden laatuun sekä siivousvälineisiin.



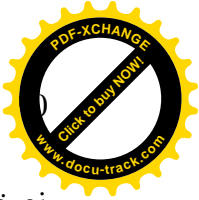
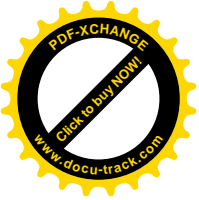


Kehitysmääolosuhteet vaikuttavat sisustamisessa. TABH La Pazin sisätilojen muuttamiseen palkattu arkkitehti oli toimitusjohtaja Baptistan mukaan painajainen. Hän ylitti aikarajan vuodella, budjettirajoitteet jatkuvasti ja kehitti mitä hulluimpia ideoita, kun Baptista ja Matthew halusivat vain perusasioita. Tämä on kuitenkin täysin normaalia Boliviassa. Kaikenlaiset kädentyön ammattilaiset, kuten arkkitehdit, maalarit ja puusepät, eivät lähtökohtaisesti ole luotettavia ja täsmällisiä: työ kestää yleensä sovittua pitempään, työnlaatu on hyvin vaihtelevaa ja vaikka työlle olisi luvattu takuu, vian ilmetessä korjaus kestää yleensä luvattoman kauan tai vastuuta vältellään. Ongelmana on myös myös huonekalujen ja tavaroiden laatu. Kaikki on keskinkertaista (toimitusjohtaja Baptista). Vaikka laatuun haluttaisiinkin panostaa, ei sitä ole saatavilla, sitä on hankala löytää tai se on kallista. Toisaalta, laatuun ei usein myöskään haluta panostaa, vaan etsitään halvinta vaihtoehtoa. Siisteydessä ja puhtaudessa ongelmana voivat olla matalammat puhtaus- ja siisteyskäsitketykset kuin länsimaissa. TABH La Pazissa esimerkiksi siivoushenkilökunta ei aluksi ymmärtänyt, miten tärkeää siisteys hostellissa on. TABH Coroicon sisustuksessa ongelmia siis tulevat todennäköisesti aiheuttamaan muutos- ja sisustustöihin valitut työntekijät, laadukkaiden huonekalujen ja tavaroiden löytäminen sekä ympäristön siistinä pitäminen.

Asiakaspalveluun ja yrityksen toimintaan käytettävä laitteisto TABH La Pazissa on asiakkaiden näkyvillä toimiston laitteita lukuunottamatta. Vastaanotossa asiakkaat näkevät näytön kautta hostelliohjelman sekä musiikkivalinnat. Baarissa kaikki on tiskin takana, mutta näkyvillä. TABH Coroico tulee jatkamaan samalla, avoimella linjalla sisustuksessaan. Asiakkaista on miellyttävää nähdä, miten kaikki toimii ja se luo rennomman ilmapiirin. Kehitysmääolosuhteilla ei ole vaikutusta tässä kohdassa.

TABH La Pazin opastus sisätiloissa perustuu yhtenäisellä formaatilla tulostettuihin ilmoituksiin. Jokaisesta huoneesta löytyvät hostellin säännöt, joka kerroksessa on tupakointikielto- ja hiljaisuuskyltit ja vastaanotossa on yleisiä ohjeita ja neuvoja palveluiden käyttöön ja kaupungissa liikkumiseen. Internetin käyttöohjeet löytyvät tietokoneiden läheisyydestä. Vastaanotto sijaitsee pääovesta sisään astuttaessa, joten asiakkaiden on helppo luoda ensimmäinen kontakti. Alakerrassa on myös iso ilmoitustaulu, jossa ilmoitetaan hostellin tapahtumista, illallisesta sekä mahdollisista hostellin ylläpitotoimenpiteistä. Asiakkaita siis pyritään ohjeistamaan. Tutkijan mielestä ohjeistamisessa täytyy kuitenkin ottaa kontrolloidumpi ote kuin TABH La Pazissa, jossa ohjeita on niin paljon, että asiakkaat ohittavat ne lukematta. TABH Coroicossa ohjeistus tapahtuu samalla formaatilla kuin TABH La Pazissakin, mutta järjestelmällisemmin. Ohjeistusta tiivistetään ja tilankäyttö mietitään tarkkaan. Kehitysmääolosuhteilla ei ole vaikutusta tässä osassa.

TABH La Pazin ilmanlaatua ei kontrolloida. Se on kuitenkin suhteellisen hyvä, vaikka siellä ei ilmanvaihtojärjestelmää olekaan. Ainoastaan baarissa ilmanlaatu heikkenee, kun ihmisiä on liikaa ja he polttavat sisällä. Muissa kerroksissa polttaminen



on kielletty. Lämpötila TABH La Pazissa on ongelma, sillä lämmitysjärjestelmiä ei Boliviassa juurikaan käytetä ja ne ovat kalliita. Vastaanotossa, baarissa sekä TABH Toon ulkoalueella on kaasulämmitin, jota käytetään talviaikaan. Huoneissa ei ole lämmitystä, mutta asiakkaiden mukavuutta on pyritty parantamaan suurella peitemäärällä ja kuumavesipullojen lainausmahdollisuudella. TABH Coroicossa ilmanvaihtojärjestelmä tulee olemaan välttämätön sekä ilmanlaadun että lämpötilan säätelyssä subtrooppisen ilmaston takia. Vaikka lämpötila ei talvella laskekaan La Pazin tasolle, asiakkaiden käyttöön varataan lisäpeitteitä ja kuumavesipulloja sekä kaasulämmittimet yleisiin tiloihin. Kehitysmääntiläiset vaikuttavat ilmanlaadun ja lämpötilan hallintaan, sillä sekä ilmanvaihto- että lämmitysjärjestelmät ovat Boliviassa harvinaisia ja kalliita.

Muut aineelliset osat kuten käyntikortit, laskutustositteet, raportit, henkilökunnan ulkonäkö, univormut ja esitteet<sup>21</sup> (Hoffman ym. 2003, 323) on käyty jo läpi mainonnan, yrityskirjallisuuden ja prosessin kohdalla. Markkinointiohjelmien suunnittelun jälkeen siirrytään toimeenpano- ja kontrollivaiheeseen, joka on viimeinen vaihe operatiivisen markkinointisuunnitelman luomisessa.

## 4.5 Toimeenpano- ja kontrollivaihe

Tässä tutkimuksessa toimeenpano- ja kontrollivaihe jäävät valitettavasti hostellin laajennuksen aikataulun takia tutkimuksen ulkopuolelle. Näihin liittyvät suunnitelmat esitellään kuitenkin seuraavassa niiltä osin kuin se on mahdollista.

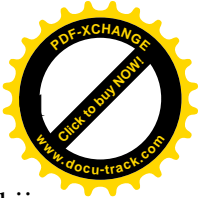
Toimeenpano- ja kontrollivaiheeseen sisältyvät budjettien teko, aikataulutus, henkilöstön valinta, vastuualueiden jakaminen, valvontajärjestelmän edistäminen sekä vertailu muihin toimijoihin (benchmarking) (Simkin, 2000, 157).

### 4.5.1 Toimeenpano

TABH Coroicon operatiiviseen markkinointisuunnitelmaan kuuluvat tuote, hinnoittelu, jakelu, promootio, ihmiset, prosessi ja fyysinen ympäristö. Budjetin tulee kattaa näistä jakelu, promootio, ihmiset, prosessi sekä fyysinen ympäristö, sillä tuote ja hinnoittelu määrittellään markkinointistrategian perusteella eivätkä ne aiheuta kuluja. Seuraavassa esitetty operatiivisen markkinointisuunnitelman kustannusarvio on sama kuin budjettiin

---

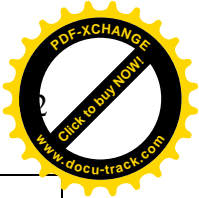
<sup>21</sup> Bitner M.J. (1992) Servicescapes: the impact of physical surroundings on customers and employees. *Journal of Marketing*, Vol. 56, April, 57–71.



tarvittava määräraha. Koska TABH Coroicon sijaintia ja rakennusta ei vielä ole, tutkija joutuu tekemään useita oletuksia ja budjetti on vain suuntaa-antava.

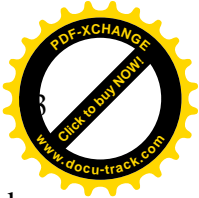
Taulukko 5 Operatiivisen markkinointisuunnitelman budjetti

<b>MARKKINOINTI-SUUNNITELMAN OSA</b>	<b>SISÄLLYS</b>	<b>KUSTANNUS-ARVIO</b>
<b>JAKELU</b>		
Hostellin sijainti	- Maa ja rakennus keskustassa 300m2	50000,00 €
Puhelin ja faksi	- Puhelin- ja faksiyhteys	500,00€
Internet-yhteys	- ADSL-yhteys	55,00€
Omat kotisivut	- Jaetaan TABH La Pazin kanssa, sivuston luonti	100,00€
Sähköposti	- xxxx@theadventurebrewhostel.com	100,00€
Tila portaalisivustoilla	- Hostelworld, Hostelbookers ja Lonely Planet	300,00€
<b>PROMOOTIO</b>		
Mainonta	- Hostelliesite 10 000 kpl	500,00€
	- Opaskirjat	400,00€
	- Matkaesite	80,00€
Henkilökohtainen myyntityö	- Avajaisaikaan linja-autoasemalla: 4 hlöä, 2 vuoroa/pvä, 2 viikkoa	100,00€
Myynninedistäminen	- T-paidat ja kynät	700,00€
Suhdetoiminta (PR)	- Avajaiset	300,00€
Suoramarkkinointi		
- sähköposti	- Vanhoille sekä uusille asiakkaille	0,00€
- sähkö. markkinointi ja kauppa	- Hostelworld, Hostelbookers ja Lonely Planet, omat kotisivut, keskustelupalstat	Budjetissa jakelun kohdalla
<b>IHMISET</b>		
Henkilökunta	- Vastaanotto, siivous, keittiö, baari ja ylläpito	1400,00€
	- Vartijapalvelut 24h	500,00€
Muut asiakkaat	- Puskaradio	0,00



<b>PROSESSI</b>		
Teknologia	<ul style="list-style-type: none"><li>- Puhelin ja faksilaite</li><li>- Tietokoneet ja tulostimet</li><li>- Hostelliohjelma</li><li>- Äänentoistolaitteet</li><li>- WiFi</li><li>- Televisiot ja DVD:t</li></ul>	50,00€ 3200,00€ 100,00€ 1000,00€ 200,00€ 1000,00€
Palvelun näkyvät osat	<ul style="list-style-type: none"><li>- Kirjanvaihtopalvelu</li><li>- Grillit</li><li>- Riippukeinut</li><li>- Uima-allas (puhdistus ym.)</li></ul>	0,00€ 100,00€ 100,00€ 100,00€
Työasut	<ul style="list-style-type: none"><li>- Vastaanoton t-paidat</li><li>- Siivousasut</li></ul>	60,00€ 35,00€
<b>FYYSINEN YMPÄRISTÖ</b>		
Ulkoiset puitteet	<ul style="list-style-type: none"><li>- Rakennus (ulkoasu)</li><li>- Opastekyltit</li><li>- Ympäristö</li></ul>	200,00€ 300,00€ 400,00€
Sisäiset puitteet	<ul style="list-style-type: none"><li>- Sisustus (tilasuunnittelu, huonekalut, värit, koristeet ym.)</li><li>- Siivousvälineet ja aineet</li><li>- Opasteet</li><li>- Lämminvesijärjestelmä</li><li>- Lämmitys</li></ul>	6000,00€ 100,00€ 30,00€ 5000,00€ 200,00€
<b>Yhteensä</b>		<b>73210,00€</b>

Taulukosta nähdään, että TABH Coroicon operatiivisen markkinointisuunnitelman budjetti on yhteensä 73210 euroa. Kustannukset ovat länsimaisesta näkökulmasta katsottuna matalat johtuen Bolivian matalasta hintatasosta. Jakelun budjetti-arvio on 51055 euroa, josta suurin osa muodostuu maa-alueesta ja rakennuksesta. Muut kustannukset syntyvät puhelimesta ja faksista, Internet-yhteydestä, kotisivujen luonnista sekä liiketilasta hostellimajoitusta ympäri maailman myyvillä sivustoilla. Promootion kustannukset, johon kuuluvat mainonta, henkilökohtainen myyntityö, myynninedistäminen, suhdetoiminta ja suoramarkkinointi ovat arviolta 2080 euroa. Henkilökuntamenot ovat 1900 euroa, palveluprosessin teknologia, näkyvät osat sekä työasut kustantavat 5945 euroa ja fyysisen ympäristön sisäiset ja ulkoiset puitteet maksavat 12230 euroa. Internet-kulut, henkilöstökulut, uima-altaan ylläpito ja vartijapalvelut on laskettu kuukausikustannusten mukaan. Kehitysmaaolosuhteiden vaikutus operatiivisen markkinoinnin budjettiin näkyy kokonaissummassa: se on länsimaisesta näkökulmasta naurettavan pieni 50 hengelle tarkoitetun hostellin



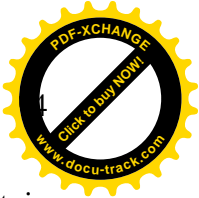
perustamiseen. Toisaalta, budjetti voisi olla vieläkin pienempi, jos työn ja tavaroiden haluttua laatutasoa laskettaisiin.

Projektit tarvitsevat aikataulun. TABH Coroicon operatiiviselle markkinointisuunnitelmalle aikataulua on hankala asettaa maa-alueen ja rakennuksen puuttumisesta johtuen. Suuntaa antava arvio voidaan kuitenkin tehdä. Seuraava taulukko 6 havainnollistaa:

Taulukko 6 Aikataulu

<b>VAIHTOEHTO 1: Hostelli rakennetaan</b>		<b>VAIHTOEHTO 2: Rakennus valmis, mutta vaatii paljon muutos- ja korjaustöitä</b>		<b>VAIHTOEHTO 3: Rakennus valmis ja vaatii vain pieniä muutos- ja korjaustöitä</b>	
0-6kk	- Rakennuslupa-asiat - Perustusten rakentaminen	0-4kk	- Muutos- ja korjaustyöt	0-3kk	- Muutos- ja korjaustyöt - Sisustus - Hostellin lupa-asiat
7-9kk	- Ulko- ja sisäseinien rakentaminen - Viemärointi-, vesi- ja sähkötyöt	5-6kk	- Sisustus - Hostellin lupa-asiat	4-6kk	- Henkilökunnan rekrytointi ja koulutus - Promootion aloittaminen
10-12kk	- Ulko- ja sisätilojen maalaus, lattiat, seinät jne. - Sisustus - Hostellin lupa-asiat	7-10kk	-Tilojen viimeistely - Henkilökunnan rekrytointi ja koulutus - Promootion aloittaminen		
13-16kk	-Tilojen viimeistely - Henkilökunnan rekrytointi ja koulutus - Promootion aloittaminen				

Mikäli hostelli rakennetaan, projekti kestää vajaat puolitoista vuotta. Mikäli rakennus vaatii paljon muutos- ja korjaustöitä, aikaa kuluu 10 kuukautta. Mikäli rakennus vaatii ainoastaan pieniä korjaus- ja muutostöitä aikaa tarvitaan puoli vuotta. Kehitysmääolosuhteet voivat vaikuttaa aikatauluun. Lupaprosessi voi kestää paljon pitempään kuin arviossa. Rakennus- ja korjaustyöt viivästyvät helposti epäluotettavien henkilöstön takia. Boliviassa on tunnettu käsite *hora boliviana*, jolla tarkoitetaan, että



kaikki on aina myöhässä – niin ihmiset kuin projektitkin. Tämä on toimitusjohtaja Baptistan mukaan kulttuurinen piirre. Budjetin ja aikataulun jälkeen määritellään projektin henkilöstö ja vastualueet. Henkilöstöä ei vielä tässä vaiheessa nimetä.

Taulukko 7 Operatiivisen markkinointisuunnitelmaprojektin henkilöstö ja vastualueet

<i>HENKILÖSTÖ</i>	<i>VASTUUALUEET</i>
Osakkaat	- Rahoitus
Projektinvetäjä	- Koko projekti
3 projektiavustajaa	1. Rakennus ja sisustus 2. Lupa-asiat ja henkilöstö 3. Promootio

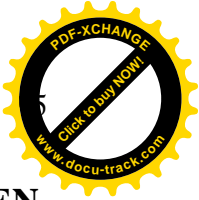
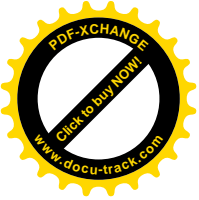
Hostellin osakkaita hoitavat rahoituksen. Projektinvetäjä on vastuussa koko projektista ja sen onnistumisesta ylipäätään. Projektinvetäjän alaisuudessa on kolme projektiavustajaa, joista kukin on vastuussa eri alueista: rakennuksesta ja sisustuksesta, lupa-asioista ja henkilöstöstä sekä promootiosta. Kehitysmääolosuhteet voivat aiheuttaa ongelmia tässä lähinnä henkilöstön kautta. Tätä riskiä pyritään vähentämään palkkaamalla henkilöt TABH La Pazin ja Gravity Assisted Mountain Bikingin sisältä tai muista tunnetuista yhteyksistä.

#### **4.5.2 Kontrolli**

Markkinoinnin kontrollointi koostuu neljästä eri vaiheesta: tavoitteiden asettamisesta, tulosten mittaamisesta, tulosten arvioinnista sekä korjaavista toimenpiteistä (Kotler & Armstrong, 2004, 67.) TABH Coroicon operatiivisen markkinointisuunnitelman tavoitteeksi asetetaan asiakasmäärän kasvattaminen. Asiakaslukumäärä mitataan kuukausittain ja sitä verrataan joka kuukausi edeltävän kuukauden lukuun. Mikäli luku pysyy kasvussa, ollaan oikealla tiellä. Muussa tapauksessa arvioidaan lukumäärän laskun syyt ja tehdään mahdolliset korjaavat toimenpiteet.

Benchmarking on toinen tapa edellä mainitun lisäksi parantaa yrityksen toimintaa. TABH Coroicon kohdalla sitä ei käytetä, sillä toimintakonsepti on jo valmis ja todettu toimivaksi. Toiseksi, benchmarking vaatii resursseja, joita TABH Coroicolla ei toistaiseksi ole siihen laittaa. Kehitysmääolosuhteet ei ole vaikutusta kontrolliin.

Nyt on markkinointiviestinnän suunnittelu käyty läpi kokonaisuudessaan. Jokainen markkinointiohjelman elementti vaikuttaa muihin elementteihin (Kotler & Armstrong, 2004, 510). Tämä tulee pitää mielessä muutoksia tehdessä markkinointiohjelman yhtenäisyyden ja toimivuuden takaamiseksi.



## 5 JOHTOPÄÄTÖKSET: TABH COROICON OPERATIIVINEN MARKKINOINTISUUNNITELMA TIIVISTETYSTI

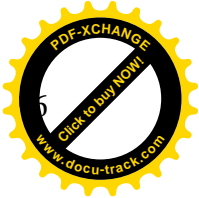
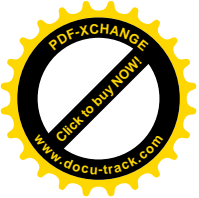
Tämä tutkimus pyrki vastaamaan kysymykseen, **miten tehdään operatiivinen markkinointisuunnitelma hostellille kehitysmaassa**. Tapausyrityksenä oli The Adventure Brew Hostel La Paz, joka laajentaa toimintaansa ensimmäistä kertaa Coroicoon. Tutkimuskysymystä lähestyttiin seuraavien osakysymysten kautta:

- 1. Millainen on operatiivisen markkinointisuunnitelman prosessi ja millainen merkitys kehitysmaaolosuhteilla siihen?*
- 2. Mitkä operatiivisen markkinoinnin taktikat valitaan ja mitä asioita pitää ottaa huomioon, kun kyseessä on hostellin laajennus toiselle paikkakunnalle?*

Tutkimuksessa käytetty operatiivinen markkinointisuunnitelma perustuu Simkinin (2000, 157) markkinointiprosessimalliin, joka koostuu yrityksen päämäärien ja tavoitteiden asettamisesta, asiakas-, kilpailu- ja markkina-analyysistä, markkinointistrategian luomisesta, markkinointiohjelmien luomisesta sekä toimeenpanosta ja kontrollista. Operatiiviseen markkinointiin edellä mainituista osista kuuluvat markkinointiohjelmien teko sekä toimeenpano ja kontrolli. Markkinointiohjelmat käsittävät tuotteen määrittelyn, hinnoittelun, jakelun, promootion sekä ihmisten, prosessin ja fyysisen ympäristön suunnittelun. Koska strategiset päätökset vaikuttavat operatiivisiin päätöksiin, otettiin nekin tutkimuksessa huomioon. Seuraavassa esitetään TABH Coroicon markkinointisuunnitelma tiivistetysti.

### **Tuote**

TABH Coroico on 20–40-vuotiaille ulkomaisille, erityisesti länsimaalaisille reppureissaajille tarkoitettu olutta, seikkailuja, juhlia ja palvelua tarjoava hostelli. Sen ydinpalvelu on majoitus. Hostellista löytyy neljä erilaista huonetyyppiä: 2-hengen huone parisängyllä, 2-hengen huone kahdella sängyllä, 3-hengen huone sekä 8-hengen makuusali. Kaikkiin huoneisiin kuuluu yksityinen kylpyhuone. Lakanat ja pyyhe kuuluvat hintaan. Apupalveluita ovat yövuoroa lukuunottamatta englanninkielinen vastaanotto, siivous sekä yleinen kunnossapito. Tukipalveluihin kuuluvat aamiais-, illallis- ja baaripalvelut, Internet ja WiFi-yhteys, matkatavaroiden varastointi, yhteiskeittiö, yksi ilmainen olut päivittäin, elokuvien ja TV:n katselumahdollisuus, lautapelit, kirjanvaihto, retkien- ja matkojen varauspalvelu sekä turisti-info. Hostellista löytyy myös uima-allas, riippumattoja, 24h vartiointi sekä grillausalue ja se pyrkii järjestämään asiakasaktiviteetteja hostellissa päivittäin. TABH Coroicon laatukriteerit



ovat korkeat, sillä se on tärkeä osa hostellin erilaistamisstrategiaa: se panostaa palveluun ja hyvään laatuun kaikissa palveluprosessin vaiheissa.

## Hinnoittelu

TABH Coroicon hinnoittelu pidetään samanlaisena TABH La Pazin kanssa.

- Kahden hengen huone (kaksoisvuode), yks. kylpyhuone Bs.80/yö (€7,40)
- Kahden hengen huone (kaksi vuodetta), yks. kylpyhuone Bs.80/yö (€7,40)
- Kolmen hengen huone , yks. kylpyhuone Bs.70/yö (€6,48)
- 8 hengen makuusali, yks. kylpyhuone Bs.60/yö (€5,56)

## Jakelu

TABH Coroico tulee sijaitsemaan keskustassa tai aivan keskustan tuntumassa kauniiden maisemien ympäröimänä ja hyvien kulkuyhteyksien varrella. Jakelukanavana toimivat TABH:in yleiset kotisivut, joilta löytyy linkki TABH Coroicon omalle sivustolle, sähköposti sekä liiketila Hostelworldin, Hostelbookersin ja Lonely Planet Haystackin sivustoilla. TABH Coroico tulee olemaan varausyhteistyössä Gravity Assisted Mountain Bikingin sekä The Point-hostellin kanssa. Varaukset TABH La Pazin ja TABH Coroicon välillä tehdään aluksi puhelimitse, pikaviestiohjelman (msn) kautta tai sähköpostitse ja myöhemmin suoraan hostelliohjelman kautta. Kaikki varaukset tehdään kirjallisesti tai ennakkomaksulla. Muutokset ja peruutukset voidaan tehdä myös puhelimitse.

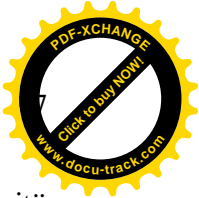
## Promootio

### Mainonta

TABH Coroico käyttää ainoastaan printtimainontaa, jota sen tapauksessa edustavat hostelliesitteet, matkaoppaat, tapahtumamainokset sekä matkaesitteet. Tilaisuuden tarjoutuessa se esiintyy myös televisiossa ja lehdissä, mutta juttuaiheena, ei mainostajana. Se mainostaa Lonely Planetin ja Footprintin opaskirjoissa sekä Etelä-Amerikassa jaettavassa Freerider-matkaesitteessä. Se jakaa hostelliesitteitä Coroicossa turisti-informaatiopisteessä, linja-autoasemalla sekä muissa turisteja houkuttelevissa paikoissa, kuten diskoissa, baareissa ja kahviloissa sekä La Pazissa TABH La Pazissa, Gravity Assisted Mountain Bikingin toimistossa, ZigZag-matkatoimistossa sekä turisti-informaatiopisteessä. Muualla Boliviassa hostelliesitteitä jaetaan Copacabanalla, Coroicossa, Soratassa, Rurrenabaquessa, Sucressa, Santa Cruzissa ja Uyunissa eri hostelleissa, ravintoloissa, baareissa ja puhelinkopeissa sekä ulkomailla Perussa, Chilessä ja Brasiliassa eri hostelleissa.

TABH Coroicon mainostusaikataulu on seuraavanlainen. Opaskirjat ja Freerider-matkaesite ilmestyvät mainostajista riippumatta omassa aikataulussaan. Opaskirjoista julkaistaan uusi, päivitetty painos muutaman vuoden välein ja Freerider ilmestyy kerran





vuodessa. Näihin ei voida vaikuttaa. Hostelliesitteitä lähetetään ulkomaille esitteitä jakaviin hostelleihin kolme kertaa vuodessa: tammikuussa, toukokuussa ja syyskuussa. Maan sisällä jakelu tehdään neljä kertaa vuodessa: tammikuussa, huhtikuussa, elokuussa ja joulukuussa. La Pazissa ja Coroicossa käydään tärkeimmissä ravintoloissa, baareissa ja kahviloissa joka toinen kuukausi tarkistamassa esitetilanne. Tarvittaessa esitteitä annetaan lisää. Yhteistyöyrityksiin soitetaan kuukausittain varmistaen esitteiden riittävyys, mikäli yritys ei jo ole ottanut yhteyttä.

#### *Henkilökohtainen myyntityö*

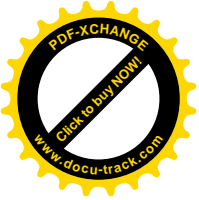
TABH Coroico käyttää henkilökohtaista myyntiä hostellia avattaessa, jolloin linja-autoasemalla on myyntiedustajia informoimassa hostellin olemassaolosta sekä houkuttelemassa asiakkaita sinne. Mikäli henkilökohtainen myynti toimii, sitä voidaan käyttää myös sesonkiajan ulkopuolella hostellin täyttämiseksi. Pääasiallinen markkinointikeino se ei kuitenkaan ole. TABH Coroicoa avatessa henkilökohtaista myyntiä varten palkataan väliaikaisesti TABH La Pazissa ja Gravity Assisted Mountain Bikingissa työskenteleviä henkilöitä. Sesonkiajan ulkopuolista myyntiä varten palkataan uusia työntekijöitä, jotka koulutetaan tehtävään.

#### *Myynninedistäminen*

TABH Coroico myöntää Freerider-matkaesitteen esittäjille 10 %:in alennuksen. Muita alennuksia ei käytetä. Muista myynninedistämiskeinosta käytetään vain mainostuotteita. Kilpailuja, arvontoja ja pelejä järjestetään hostellin asiakkaiden viihdyttämiseksi, ei myynninedistämiseen. Palkinnoksi annetaan lisäpalvelun lisäksi TABH Coroicon mainostuotteita. Mainostuotteet hankitaan ennen avaamista: TABH Coroico t-paitoja erivärisinä, erikokoisina, tyttö- ja poikamallilla. Lisäksi teetetään TABH-kyniä, postikortteja ja TABH Coroico -pakkauksessa jaettavia kondomeja. Harkintalistalle pistetään TABH Coroico lippalakit ja aurinkohatut, sillä ne sopivat Coroicon ilmastoon. T-paidat pistetään näkyvästi esille myyntiin ja niitä jaetaan järjestelmällisesti jokaisen tapahtuman yhteydessä jollakin perusteella sekä kilpailuissa. Sisäänkirjautumisen yhteydessä jokaiselle asiakkaalle annetaan TABH Coroico -kondomi. Vastaanotossa on myynnissä TABH Coroico -postikortteja ja muita Bolivia -aiheisia postikortteja. Asiakkaan ostaessa TABH Coroico -postikortteja, hänelle annetaan kaupan päälle TABH Coroico -kynä.

#### *Suhdetoiminta*

TABH Coroico jatkaa TABH La Pazin tavoin vähäisellä suhdetoiminnalla. Se pitää yhteyttä laillisista syistä hotellikamarin, terveysviranomaisten ja kaupungin hallinnon kanssa. Se on yhteistyössä Gravityn, ZigZagin ja muiden matkatoimistojen kanssa. Minkäänlaista kanta-asiakasohjelmaa TABH Coroico ei aio ottaa käyttöön. TABH



Coroico siis keskittyy ulkoisten suhteiden hoitamiseen pääasiallisesti muistamalla juhlapyhinä ja merkkipäivinä. Hostellin avajaisiin kutsutaan laillisista yhteyksistä tärkeät tahot, Gravity Assisted Mountain Biking, ZigZag sekä muut mahdolliset yhteistyökumppanit. Heidät kutsutaan myös vuosittain pidettävään hostellin vuosijuhlaan. Jouluna asiakkaille ja yhteistyökumppaneille lähetetään joulutervehdys sähköpostitse.

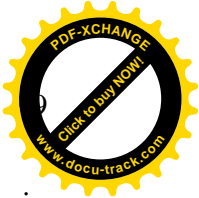
TABH Coroicon kirjallisen materiaalin ulkoasu pidetään samana TABH La Pazin kanssa. Se näyttää muistikirjalta, jossa on lisäyksiä, kahviläikkiä ja teksti näyttää käsinkirjoitetulta. Myös logo näyttää samalta, ainoastaan keskuskuva ja nimi vaihtuvat. TABH Coroico pyrkii hyödyntämään suuren osan bolivialaisista juhlapäivistä luoden tapahtumia ja aktiviteetteja hostellin asiakkaille.

### *Suoramarkkinointi*

TABH Coroico käyttää suoramarkkinoinnin keinoista sähköistä markkinointia ja kauppaa, jonka sisälle luetaan myös suorapostin kuuluva sähköposti. TABH Coroicon sähköinen markkinointi koostuu samoista aineksista kuin TABH La Pazinkin sähköinen mainonta. TABH La Pazin kotisivut muutetaan The Adventure Brew Hostellin yleisiksi kotisivuiksi ([www.theadventurebrewhostel.com](http://www.theadventurebrewhostel.com)), joilta löytyvät linkit kummankin hostellin omille sivustoille. Sivustolta löytyy myös keskustelupalsta. TABH Coroico ostaa liiketilaa Hostelworldista ([www.hostelworld.com](http://www.hostelworld.com)), Hostelbookersista ([www.hostelbookers.com](http://www.hostelbookers.com)) ja Lonely Planetin (<http://hotels.lonelyplanet.com>) sivuilta. Se mainostaa Gravity Assisted Mountain Bikingin kotisivuilla ja sillä on oma ryhmäsivusto Facebookissa ([www.facebook.com](http://www.facebook.com)). Sähköpostia käytetään pääasiallisesti yhteydenpitoon, kuten varausten ja muutosten tekemiseen, eri palveluiden tilaamiseen, informaation hankkimiseen ja järjestelmälliseen sähköpostimarkkinointiin. Asiakkaille lähetetään kuukausittain uutiskirje ja tapahtumakalenteri. Muita massamainoksia lähetetään tarpeen mukaan. Ulkonäkö pidetään yhtäläisenä TABH La Pazin kanssa integroidun markkinointiviestinnän ylläpitämiseksi.

### **Ihmiset**

Henkilökunta on TABH Coroicon markkinointiohjelman hankalin osuus, sillä Coroicon kokoiselta paikkakunnalta on hankala löytää englanninkielitaitoista, aloitekykyistä ja pätevää henkilökuntaa, joka ymmärtää palvelun merkityksen ja on sisäistänyt asiakaspalveluasenteen. Tämän takia palkkatasoa ja samalla koulutusvaatimuksia nostetaan henkilökunnan valinnassa. Lisäksi joku TABH La Pazin luottohenkilöistä kouluttamaan, organisoimaan ja valvomaan TABH Coroicon henkilöstöä. Mikäli mahdollista, hän siirtyy pysyvästi Coroicoon. Henkilöstölle tullaan myös tekemään koulutusohjelma ja palkitsemisjärjestelmä.



WOM on sähköisen markkinoinnin lisäksi toinen TABH Coroicon markkinoinnin peruspilareista. TABH Coroicossa pyritään järjestelmälliseen WOMin markkinointikäyttöön, rohkaissamalla työntekijöitä keskustelemaan asiakkaiden kanssa aiheesta niin työ- kuin vapaa-ajallakin. Asiakkaita kehoitetaan myös arvioimaan hostellin palvelut eri palveluntarjoajien sivuilla. TABH Coroico jatkaa politiikkaa *asiakas ei saa lähteä vihaisena hostellista*. Koko henkilökunnalle tulee olla selkeänä asiakkaan ongelman ratkaisu ja korvaamisen tärkeys. Tätä käytäntöä pyritään parantamaan henkilökunnan reklaamaatiokoulutuksella.

### **Prosessi**

TABH Coroicon käyttämä *teknologia* ydinpalvelun tuottamiseksi koostuu puhelimesta, faksista, tietokoneista, Internet-yhteydestä ja hostelliohjelmasta. Muuta teknologiaa ovat äänentoistolaitteet vastaanotossa ja baarissa, WiFi-verkko vastaanotossa sekä televisiot ja DVD:iden katselulaitteet.

TABH Coroicon *näkyviä palveluprosessin osia* ovat sisään- ja uloskirjautuminen, siivous- ja vartointipalvelut, Internet-palvelut, aamiais- ja illallispalvelut, baaripalvelut, kirjanvaihtopalvelu sekä grilli, riippukeinut ja uima-allas.

TABH Coroicon *palveluntuottamisjärjestelmästä* pyritään tekemään asiakkaiden kannalta niin joustava kuin vain mahdollista. Tätä tarvitaan erityisesti reklaamaatiotilanteissa. Vastaanottohenkilökunnan päätösvalta pidetään aluksi tiukassa valvonnassa, mutta koulutuksen ja kokemuksen myötä heidän valtaansa ja vastuuta lisätään. TABH Coroicon *fyysinen ympäristö* käydään läpi erikseen.

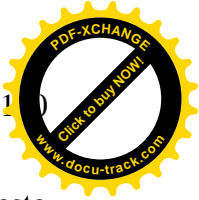
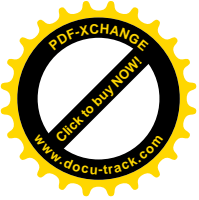
TABH Coroicon *luoksepäästävyys* on toistaiseksi vain arvio, sillä paikkaa ei vielä ole löydetty. Se tulee kuitenkin olemaan hyvä, sillä hostelli tulee sijaitsemaan keskustassa tai aivan keskustan tuntumassa kauniiden maisemien ja hyvien kulkuyhteyksien varrella. Tämä on olennaista hostellin kohderyhmän kannalta, joille hyvä sijainti on tärkeä.

TABH Coroicolla ei TABH La Pazin tapaan ole tiukkoja *henkilöstön pukeutumissääntöjä*, sillä se on osa hostellin tapaa tehdä ympäristöstä rento, viihtyisä ja kodikas. Siivoushenkilökunnan vaatetus koostuu normaalivaatetuksen päälle puettavasta paidasta. Vastaanottohenkilökunnan työasu on hostellin t-paita.

TABH Coroicossa *vuorovaikutuksen* määrä on suuri. Se johtuu palvelutyypistä sekä siitä, että se on osa TABH:in strategiaa, jolla pyrkii erottautumaan kilpailijoista. Palvelu ei ole Boliviassa vielä oletusarvo. TABH Coroicon *jakelutapa* on esitelty jo edellä.

### **Fyysinen ympäristö**

TABH Coroicon *ulkoiset ja sisäiset puitteet* määritetään seuraavalla tavalla. Rakennusta ei vielä ole, mutta olennaista on sen toimivuus ja mahdollisuudet luoda nuorekas, viihtyisä ja kodikas ilmapiiri. Opastuskyltit TABH Coroicon pystytetään linja-



autoasemalta ja keskustasta asti. TABH Coroicon rakennuksen ympärillä olevasta alueesta tehdään puutarhamainen, viihtyisä ja rauhallinen alue, jossa asiakkaiden on mukava viettää aikaa.

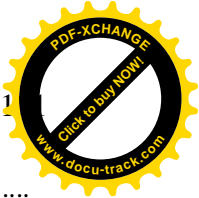
TABH Coroicon sisätiloissa pyritään tilavaan ja toimivaan aseteluun. Se tulee jatkamaan sisustuksessa ja värityksessä TABH La Pazin päärakennuksen modernilla ja värikkäällä tyyllillä. Valitettavasti tarkempaa ehdotusta ei tässä yhteydessä voida esittää paikan puuttumisen vuoksi. TABH Coroicossa panostetaan hyviin istuimiin. Reppureissaajat istuvat pitkiä matkoja huonoilla istuimilla, joten he osaavat arvostaa pehmeitä, hengittävää materiaalista tehtyjä, ergonomisia istuimia. Elektroniikkalaitteet ja näytöt ovat TABH Coroicossa perustavaraa, sillä ne eivät luo asiakkaille lisäarvoa. Siisteys ja puhtaus ovat TABH Coroicossa ensiarvoisen tärkeitä, sillä se on yksi tärkeimmistä asiakkaiden arviointikriteereistä hostellia arvioitaessa. Tämän takia TABH Coroicon palkataan riittävän siivoushenkilökunnan lisäksi siivousesimies ja panostetaan siivousaineisiin ja -välineisiin.

TABH Coroicossa asiakaspalveluun ja yrityksen toimintaan käytettävä laitteisto pidetään asiakkaiden näkyvillä toimiston laitteita lukuunottamatta, sillä se luo rennomman ilmapiirin.

Sisätilojen opastus perustuu yhtenäisellä formaatilla tulostettuihin ilmoituksiin. Jokaisesta huoneesta löytyvät hostellin säännöt. Vastaanotossa on ohjeita hostellin tarjoamiin palveluihin sekä kaupungissa liikkumiseen. Asiakkaiden tietokonealueella ovat niiden käyttöohjeet ja säännöt. TABH Coroicon ohjeistus pyritään toteuttamaan sekä tilankäytöllä että tiivistetyllä ja valvotulla ohjeistuksella.

TABH Coroicossa ilmanvaihtojärjestelmä tulee olemaan välttämätön sekä ilmanlaadun että lämpötilan säätelyssä subtrooppisen ilmaston takia. Talviaikaa varten asiakkaiden käyttöön varataan lisäpeitteitä sekä kuumavesipulloja ja yleisiin tiloihin varataan kaasulämmittimet.

TABH Coroicon operatiivisen markkinointisuunnitelman budjetti on yhteensä 73210,00 euroa, joista suurimman osan muodostaa TABH La Pazin rakennus ja maa-alue. Jakelun budjettiarvio on 51055,00 euroa, promotion kustannukset 2080,00 euroa, henkilökuntamenot 1900,00 euroa, palveluprosessi kustantaa 5945,00 euroa ja fyysinen ympäristö 12230,00 euroa. Projektin aikataulu riippuu seuraavista reunaehdoista. Mikäli hostelli rakennetaan, projekti kestää vajaat puolitoista vuotta. Mikäli rakennus vaatii paljon muutos- ja korjaustöitä, aikaa kuluu 10 kuukautta. Mikäli rakennus vaatii ainoastaan pieniä korjaus- ja muutostöitä aikaa tarvitaan puoli vuotta. Projektin henkilöstötarve ja vastualueet ovat seuraavat: osakkaat hoitavat rahoituksen. Projektinvetäjä on vastuussa koko projektista ja sen onnistumisesta. Projektinvetäjän alaisuudessa on kolme projektiavustajaa, joista kukin on vastuussa omasta alueestaan: rakennuksesta ja sisustuksesta, lupa-asioista ja henkilöstöstä tai promootiosta. Kaikki



edellä toimeenpanon suhteen läpi käydyissä kohdissa tutkija on joutunut tekemään oletuksia ja arvauksia, joten tulokset ovat vain suuntaa-antavia.

TABH Coroicon operatiivisen markkinointisuunnitelman kontrollointi tapahtuu seuraavasti. Tavoitteena on hostellin asiakasmäärän kasvattaminen. Asiakaslukumäärä mitataan kuukausittain ja sitä verrataan joka kuukausi edeltävän kuukauden lukuun. Mikäli luku pysyy kasvussa, ollaan oikealla tiellä. Muussa tapauksessa arvioidaan lukumäärän laskun syyt ja markkinointiohjelmiin tehdään mahdolliset korjaavat toimenpiteet. Benchmarkingia TABH Coroico ei käytä.

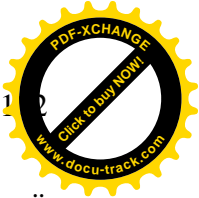
Edellä on esitetty TABH Coroicon operatiivinen markkinointisuunnitelma. Kehitysmääolosuhteet vaikuttavat siihen seuraavien asioiden kautta. Suurin ongelma on henkilökunta. Boliviassa ihmisten koulutustaso on yleisesti ottaen matala ja kielitaito heikko. Lisäksi asiakaspalvelun ja palvelun laadun käsitteet eivät vielä ole bolivialaisille tuttuja, joten oikea-asenteista ja ammattitaitoista henkilökuntaa on vaikea löytää. TABH Coroicon kohdalla se madaltaa sekä palvelun tasoa että WOMia. Lisäksi kolonialistisesta menneisyydestä johtuen ihmiset ovat tottuneet tiukkaan hierarkiaan, joka luo aloitekyvyn puutetta. Löyhän työmoraaalin ja -asenteiden takia henkilökunnan valvonnan tarve on suurempi.

Kehitysmääissa palveluiden, tuotteiden ja kädentyön laatutaso on yleisesti ottaen heikompaa. Tämän takia TABH Coroico kohtaa ongelmia rakentamisessa ja kunnossapidossa, mainonnan suunnittelussa ja sen painattamisessa, tietokoneiden ja hostelliohjelman ylläpidossa, kotisivujen suunnittelussa ja ylläpidossa sekä tukipalveluiden, huonekalujen, henkilökunnan työasujen ja mainostuotteiden kanssa. Jälki on huonoa, aikataulut eivät pidä, ammattilaisia on hankala löytää, jos laatutuotteita löytyy, ne ovat hyvin kalliita jne.

Johdon asenteet luovat omat hankaluutensa sekä henkilökunnan että palveluiden ja tuotteiden laatutason suhteen. Boliviassa esimerkiksi työvoimakustannukset pidetään mahdollisimman alhaalla, ammattitaidon puutteen kustannuksella. Tämä heikentää organisaation tehokkuutta ja huonontaa palvelutasoa. Kustannusten alhaalla pitäminen näkyy myös palveluiden ja tuotteiden ostamisessa. Laadusta ei haluta maksaa, joten valitaan halvin mahdollinen vaihtoehto, eikä oteta huomioon sitä, että yleensä tuotteet esimerkiksi pitää tällöin uusia useammin.

Boliviassa TABH Coroicon yksi suurista kehitysmääolosuhteiden aiheuttamista ongelmista on epäluotettava tietoliikenneinfrastruktuuri, joka vaikuttaa voimakkaasti sen sähköiseen mainontaan perustuvaan markkinointiin, toimintaan ja asiakaspalveluun. Yhteydet ovat valitettavasti hitaita ja niissä on usein teknisiä vikoja, jotka korjataan hitaasti.

Kehitysmääissa erilaiset lailliset prosessit ovat hankalia, vaativat paljon paperityötä ja kestävät pitkään. TABH Coroico voi kärsiä tästä maa- ja rakennuskaupoissa, jotka se

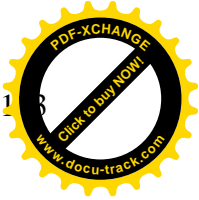
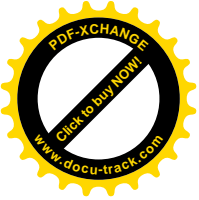


tulee pian tekemään. On myös mahdollista, että prosessin eteenpäinviemisessä vaaditaan voittoa tai jopa korruptiota.

Kehitysmaissa on myös etuja. Yksi niistä on matala hinta- ja palkkataso, joka Bolivian kohdalla esimerkiksi on Etelä-Amerikan matalin. Näin ollen TABH Coroicon toimintaan tarvittavat resurssit ovat pienemmät kuin ne olisivat muualla. Toisaalta asiakkailta veloittava hinta on myös pienempi, mikä johtaa pienempään voittoon.

Mitä johtopäätöksiä TABH Coroicon operatiivisesta markkinointisuunnitelmasta ja siihen vaikuttavista kehitysmaolosuhteista sitten voidaan tehdä? Ensinnäkin TABH Coroicon markkinointitaktiikat ovat hyvin pitkälti samoja TABH La Pazin markkinointitaktiikkojen kanssa. Suurimmat muutokset liittyvät paikkakunnan vaihtumiseen sekä asioihin, joita TABH La Pazin markkinointisuunnitelmassa voidaan parantaa. Voidaan siis todeta, että hostellin laajennuksesta ollessa kyse, operatiivinen markkinointisuunnitelma voidaan tehdä *emohostellin* markkinointisuunnitelmaa muokaten ja näin vähentää työn määrää. Tämä tosin edellyttää, että operatiivinen markkinointisuunnitelma on olemassa ja toimii. Kehitysmaolosuhteista taas todetaan, että niillä on varsin suuri vaikutus palveluyrityksen operatiivisen markkinointisuunnitelman tekemisessä, sillä ne liittyvät hyvin olennaisiin asioihin kuten henkilökuntaan, teknologisiin ongelmiin ja laatuun. Tämä näkyy erityisesti tutkimuksen tapausyrityksen kaltaisissa palveluyrityksissä, joiden kohderyhmänä ovat länsimaiset turistit. Toisaalta, jos kohderyhmä olisi paikallinen, vaikutukset olisivat todennäköisesti vieläkin suurempia.

Tämäntyyppistä tutkimusta ei ole paljoa tehty. Sen takia tutkija ehdottaakin seuraavia jatkotutkimusaiheita: operatiivisen markkinointisuunnitelman toimeenpano ja kontrollointi kehitysmaassa, strateginen markkinointi kehitysmaassa ja markkinointi kehitysmaassa paikallisille markkinoille.



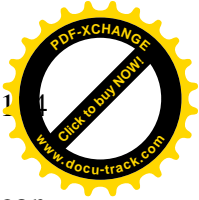
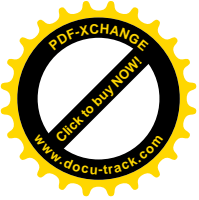
## 6 YHTEENVETO

Majoitus on olennainen osa matkailualaa, sillä jokainen vähänkin pidemmälle matkustava tarvitsee yösjän. Tämän tutkimuksen kohteena oli suosittu The Adventure Brew Hostel La Pazissa (TABH La Paz), Boliviassa, joka laajentaa toimintaansa Coroicoon. Tarkoituksena oli vastata kysymykseen, **miten tehdään operatiivinen markkinointisuunnitelma hostellille kehitysmaassa**. Tutkimuskysymystä lähestyttiin seuraavien osa-kysymysten kautta:

- 1. Millainen on operatiivisen markkinointisuunnitelman prosessi ja millainen merkitys kehitysmaaolosuhteilla on siihen?*
- 2. Mitkä operatiivisen markkinoinnin taktikat valitaan ja mitä asioita pitää ottaa huomioon, kun kyseessä on hostellin laajennus toiselle paikkakunnalle?*

The Adventure Brew Hostel Coroicon (TABH Coroico) operatiivinen markkinointisuunnitelma muodostettiin Lyndon Simkinin markkinointiprosessimallista, jossa operatiivinen markkinointisuunnitelma koostuu markkinointiohjelmien luomisesta sekä toimeenpano- ja kontrollivaiheesta. Markkinointiohjelmiin sisältyvät tuote, hinnoittelu, jakelu, markkinointiviestintä, ihmiset, prosessi sekä fyysinen ympäristö. Seuraavassa esitetään TABH Coroicon operatiivinen markkinointisuunnitelma.

TABH Coroicon tuotteen ydin on majoituspalvelu, joka on suunnattu 20–40 -vuotiaille, länsimaalaisille reppureissaajille. Apupalvelut koostuvat vastaanotosta, siivouspalveluista sekä kunnossapidosta. TABH Coroicon erilaistamisstrategian idea on kuitenkin suuressa tukipalveluiden määrässä, sillä palveluun keskittyviä reppureissajahostelleja ei Boliviassa aiemmin ollut. TABH Coroicon hinnat määriteltiin TABH La Pazin hinnoittelun sekä asiakaskyselyn perusteella. Se sijoittuu hintatasoltaan matalan majoitusluokan yläpäähän. TABH Coroicon jakelu päätettiin hoitaa samalla tavalla kuin TABH La Pazinkin jakelu: TABH:in kotisivujen kautta, hostellimajoitusta myyvien sivustojen kautta, sähköpostitse sekä varausyhteistyössä Gravity Assisted Mountain Bikingin ja The Point-hostellin kanssa. Lisäksi varauksia tehdään suoraan myös TABH-hostellien välillä. TABH Coroicon markkinointiviestintä on pääasiallisesti sähköistä ja tapahtuu TABH:in kotisivujen, Hostelworldin, Hostelbookersin ja Lonely Planetin, Facebookin ryhmän sekä sähköpostin välityksellä. Lisäksi se mainostaa Lonely Planetin ja Footprintin opaskirjoissa, Freerider-matkaesitteessä sekä oman hostelliesitteensä ja tapahtumamainostensa avulla. Myynninedistämisessä se panostaa mainostuotteisiin. Henkilökohtaisella myynnillä ja suhdetoiminnalla on vähäinen rooli TABH Coroicon markkinoinnissa. Henkilökunta on TABH Coroicon kohdalla tärkeä markkinointikeino, sillä asiakaspalvelu on se, jolla hostelli erilaistaa itsensä muista hostelleista. Sen markkinointi perustuu myös hyvin vahvasti WOMiin, joten hyvä

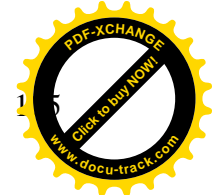
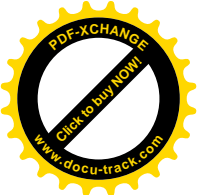


palvelu on senkin takia tärkeää. Hyvään palveluun tähtää myös koko TABH Coroicon palveluprosessi: teknologian, luoksepäästävyuden, suuren vuorovaikutuksen, palvelun joustavuuden, palveluprosessin näkyvyyden sekä työntekijöiden siistin ulkoasun avulla se pyrkii luomaan asiakkaille miellyttävän asiakaskokemuksen. Fyysinen ympäristö on myös tärkeä osa markkinointia, sillä majoituspalvelu on hyvin konkreettinen kokemus. Sen takia TABH Coroico panostaa fyysisen ympäristön kauneuteen, mukavuuteen, kodikkuuteen ja rentouteen. TABH Coroicon operatiivisen markkinointisuunnitelman toimeenpanon budjetti on yhteensä 73210 euroa. Projektin aikataulu riippuu siitä, rakennetaanko hostelli vai ostetaanko se ja missä kunnossa se on. Mikäli hostelli rakennetaan, projekti kestää vajaat puolitoista vuotta. Mikäli rakennus vaatii paljon muutos- ja korjaustöitä, aikaa kuluu 10 kuukautta. Mikäli rakennus vaatii ainoastaan pieniä korjaus- ja muutostöitä aikaa tarvitaan puoli vuotta. Projektin henkilöstötarve ja vastuualueet ovat seuraavat: osakkaat hoitavat rahoituksen. Projektinvetäjä on vastuussa koko projektista. Projektinvetäjän alaisuudessa on kolme projektiavustajaa, joista kukin on vastuussa omasta alueestaan: rakennuksesta ja sisustuksesta, lupa-asioista ja henkilöstöstä tai promootiosta. Kaikki edellä toimeenpanon suhteen läpi käydyissä kohdissa tutkija on joutunut tekemään oletuksia ja arvauksia, joten tulokset ovat vain suuntaa-antavia.

TABH Coroicon operatiivisen markkinointisuunnitelman kontrollointi tapahtuu seuraavasti. Tavoitteena on hostellin asiakasmäärän kasvattaminen. Asiakaslukumäärä mitataan kuukausittain ja sitä verrataan joka kuukausi edeltävän kuukauden lukuun. Mikäli luku pysyy kasvussa, ollaan oikealla tiellä. Muussa tapauksessa arvioidaan lukumäärän laskun syyt ja markkinointiohjelmiin tehdään mahdolliset korjaavat toimenpiteet. Benchmarkingia TABH Coroico ei käytä.

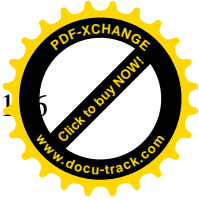
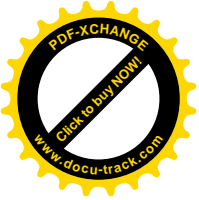
TABH Coroicon operatiivista markkinointisuunnitelmaa suunniteltaessa huomioon otettiin myös kehitysmaolosuhteet. Suurin ongelma on henkilökunta. Boliviassa on vaikea löytää ammatti- ja kielitaitoista, oikean palveluasenteen sisäistänyttä henkilökuntaa. Myös palveluiden, tuotteiden ja kädentyön laatutaso kehitysmaissa on yleisesti ottaen länsimaisiin heikompa, mikä vaikuttaa TABH Coroicon rakentamiseen, kunnossapitoon, mainonnan suunnitteluun ja painattamiseen, tietokoneiden ja hostelliohjelman ylläpitoon, kotisivujen suunnitteluun ja ylläpitoon sekä tukipalveluiden, huonekalujen, henkilökunnan työasujen ja mainostuotteiden hankintaan. Johdon halu pitää työvoimakustannukset alhaisina johtaa ammattitaidottoman henkilökunnan palkkaukseen ja heikentää organisaation tehokkuutta sekä huonontaa palvelutasoa. TABH Coroicon yksi kehitysmaolosuhteiden aiheuttamista ongelmista on epäluotettava tietoliikenneinfrastruktuuri, joka vaikuttaa voimakkaasti sen sähköiseen mainontaan perustuvaan markkinointiin, toimintaan ja asiakaspalveluun. TABH Coroicon rakennus- tai ostovaiheessa ongelmia aiheuttavat Bolivian paljon paperityötä ja aikaa vaativat kauppa- ja rakennuslupaprosessit, joiden etenemiseen





voidaan tarvita voittoa tai jopa korruptiota. Bolivian kaltaisen kehitykseen etuna toisaalta on sen matala hinta- ja palkkataso, joka pienentää tarvittavia resursseja. Toisaalta se johtaa myös pienempään voittoon.

Mitä kaikesta edellä todetusta voidaan sitten päätellä? Ensinnäkin voidaan todeta, että hostellin laajennuksesta ollessa kyse, operatiivinen markkinointisuunnitelma voidaan tehdä *emohostellin* markkinointisuunnitelmaa muokaten ja näin vähentää työn määrää. Tämä tosin edellyttää, että operatiivinen markkinointisuunnitelma on olemassa ja toimii. Kehityksellisyysolosuhteilla taas on varsin suuri vaikutus palveluyrityksen operatiivisen markkinointisuunnitelman tekemisessä, sillä ne liittyvät hyvin olennaisiin asioihin kuten henkilökuntaan, teknologisiin ongelmiin ja laatuun, varsinkin tapausyrityksen kaltaisissa organisaatioissa.



## LÄHDELUETTELO

- Arispe Medina, Lourdes Ninette – Hurtado Ballivián, Marcelo Wilson (2001) *Programa de promoción para el hotel San Bartolomé Plaza Resort de Chulumani*. Lopputyö. Universidad Mayor de San Andres: La Paz.
- Báez Casillas, Sixto (2001) *Hotelería*. 3. uud. p. México: Compañía Editorial Continental
- Bass seeks cost effective expansion in European hotel market* (2004) *Strategic Direction*, Vol. 20, No. 4, 19–21.
- Becker, Bronwyn – Dawson, Patrick – Devine, Karen – Hannum, Carla – Hill, Steve – Leydens, Jon – Matuskevich, Debbie – Traver, Carol – Palmquist, Mike (2005) *Case Studies*. Englannin kielen tiedekunta. Colorado State University. <<http://writing.colostate.edu/guides/research/casestudy/>>, haettu 24.10.2007.
- Berry, Leonard L. – Parasuraman A. (1991) *Marketing en las Empresas de Servicios*. Santiago de Chile: Grupo Editorial Norma.
- Bolivia at glance (2005) The World Bank Group. <[http://www.wsp.org/filez/country/2142007122644\\_Bolivia.pdf](http://www.wsp.org/filez/country/2142007122644_Bolivia.pdf)>, haettu 3.11.2007.
- Bolivia, the poorest country in South America <[news.bbc.co.uk/1/hi/world/americas/5090850.stm](http://news.bbc.co.uk/1/hi/world/americas/5090850.stm)>, haettu 5.11.2007.
- Boote, Jonathan – Mathews, Ann (1999) “Saying is one thing, doing is another”: the role of observation in marketing research. *Qualitative Market Research: An International Journal*, Vol. 2, No. 1, 15–21.
- Brooksbank, Roger (1996) The BASIC Marketing Planning Process: a practical framework for smaller business. *Marketing Intelligence & Planning*, No. 14/4, 16–23.
- Cizmar, Sanja – Weber Sanda (2000) Marketing effectiveness of the hotel industry in Croatia. *Hospitality Management*, No. 19, 227–240.
- Cobra, Marcos (2000) *Marketing de Servicios, Estrategias para turismo, finanzas, salud y comunicación*. 2. uud. p. McGraw-Hill Interamericana S.A.: Santa Fe de Bogotá.
- Costa, Jorge – Ferrone, Livio (1995) Sociocultural perspectives on tourism planning and development. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 7, No. 7, 27–35.
- Developing Country. <<http://globaledge.msu.edu/resourceDesk/glossary.asp?Index=D>>, haettu 22.12.2007.



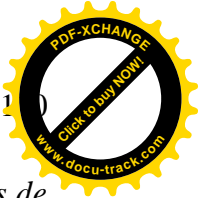
- Edwards, S.A. John – Ingram Hadyn (1995) Food, beverage and accommodation: an integrated operations approach. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 7, No. 5, 25–28.
- Encuesta Gasto del Turismo Receptor y Emisor. Banco Central de Bolivia, Viceministerio de Turismo & Instituto Nacional de Estadística. <[http://www.turismobolivia.bo/loader\\_es.php?n1=11&n2=0&n3=&n4=<](http://www.turismobolivia.bo/loader_es.php?n1=11&n2=0&n3=&n4=<)>, haettu 19.7.2006.
- Estructura del Sector Turismo en Bolivia (2005) Unidad de Análisis de Políticas Sociales y Económicas. >[http://www.turismobolivia.bo/loader\\_es.php?n1=11&n2=0&n3=&n4=<](http://www.turismobolivia.bo/loader_es.php?n1=11&n2=0&n3=&n4=<)>, haettu 19.7.2006.
- Geert Hofstede™ Cultural Dimensions. Itim International. <[http://www.geert-hofstede.com/hofstede\\_peru.shtml](http://www.geert-hofstede.com/hofstede_peru.shtml)>, haettu 26.3.2007.
- Gilmore, Audrey (2003) *Services, Marketing and Management*. Sage Publications Ltd.: Lontoo.
- Gosen, Jerry – Babbar, Sunil – Prasad, Sameer (2005) Quality and developing countries: the role of international and organizational factors. *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 22, No. 5, 452–464.
- Groth, John (1995) Important factors in the sale and pricing of services. *Management Decision*, Vol. 33, No. 7, 29–34.
- Gruen, Thomas W. – Osmonbekov, Talai – Czaplewski, Andrew J. (2006) eWOM: The impact of customer-to-customer online know-how exchange on customer value and loyalty. *Journal of Business Research*, No. 59, 449–456.
- Grönroos, Christian – Heinonen, Fredrik – Isoniemi, Kristina – Lindholm, Mikael (2000) The NetOffer model: a case example from the virtual marketplace. *Management Decision*, No. 38/4, 243–252.
- Guiltinan, Joseph P. – Paul, Gordon, W. (1994) *Administración de marketing*. 5. uud. p. McGraw-Hill Interamericana: Mèxico.
- Gummesson, Evert (1991) Truths and Myths in Service Quality. *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 2, No. 3, 7–16.
- Gummesson, Evert (1994) Making Relationship Marketing Operational. *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 5, No. 5, 5–20.
- Heikkinen, Hannu L.T. (2006) Toimintatutkimuksen lähtökohdat. Teoksessa: *Toiminnasta tietoon "Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat"*. Toim. Hannu L.T. Heikkinen – Esa Rovio – Leena Syrjälä, 16–38. Dark Oy: Vantaa.
- Heikkinen, Hannu L.T. – Rovio, Esa – Kiilakoski, Tomi (2006) Toimintatutkimus prosessina. Teoksessa: *Toiminnasta tietoon "Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat"*. Toim. Hannu L.T. Heikkinen – Esa Rovio – Leena Syrjälä, 78–93. Dark Oy: Vantaa.



- Herbig, Paul – Palumbo Fred (1998) International marketing tool: the Internet. *Industrial Management & Data Systems*, No. 6, 253–261.
- Hirsjärvi, Sirkka – Hurme, Helena (2000) *Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Yliopistopaino: Helsinki.
- Hirsjärvi, Sirkka – Remes, Pirkko – Sajavaara, Paula (2001) *Tutki ja Kirjoita*. 6.–7. p. Tummavuoren Kirjapaino Oy: Vantaa.
- Hoffman, K. Douglas – Kelley, Scott W. – Chung, Beth C. (2003) A CIT investigation of servicescape failures and associated recovery strategies. *Journal of Services Marketing*, Vol. 17, No. 4, 322–340.
- Hu, Clark (1996) Diverse developments in travel and tourism marketing: a thematic approach. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, No. 8/7, 33–43.
- Human Development Index  
<<http://www.nscb.gov.ph/glossary/terms/indicatorDetails.asp?strIndi=62>>, haettu 5.11.07.
- Huovinen, Terhi – Rovio, Esa (2006) Toimintatutkija kentällä. Teoksessa: *Toiminnasta tietoon "Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat"*. Toim. Hannu L.T. Heikkinen – Esa Rovio – Leena Syrjälä, 78–93. Dark Oy: Vantaa.
- Imagen Turística,  
<<http://www.enlared.org.bo/municipios/coroico/cgdefault.asp?cg=75>>, haettu 5.11.2007
- Internet Penetration by World Region <<http://www.internetworldstats.com/stats.htm>>, haettu 03.10.2007.
- Kansalaisten prosentuaalinen jakauma pääammatin mukaan 1999–2003 <<http://www.ine.gov.bo/cgi-bin/piwdie1xx.exe/TIPO>>, haettu 3.11.2007.
- Kaynak, Erdener (1986) Service Industries in Developing Countries: A conceptual Framework and Analytical Insights. *The Service Industries Journal*, Vol. 6, No. 1, 1–4.
- Kitchen, Philip J. (1996) Public relations in the promotional mix: a three-phase analysis. *Marketing Intelligence & Planning*, No. 14/2, 5–12.
- Kotler, Philip (1991) *Marketing Management, Analysis, Planning, Implementation and Control*. Prentice-Hall: Englewood Cliffs, NJ.
- Kotler, Philip – Armstrong, Gary (2004) *Marketing*. 10. uud. p. Pearson Educación: Madrid.
- Kotler, Philip – Bowen, J. – Makens, J. (1997) *Mercadotecnia para hotelería y turismo*. Prentice-Hall: México.
- Lambin, Jean-Jacques (1995) *Marketing Estrategico*. 3. uud. p. McGraw-Hill: Santiago.



- Mayer, Karl J. – Bowen, John T. – Moulton, Margaret R. (2003) A proposed model of the descriptors of service process. *Journal of Services Marketing*, Vol. 17, No. 6, 621–639.
- McCarthy, Edmund – Perreault, William (1990) *Basic Marketing*. 10. uud. p. Imperial: Homewood, IL.
- McDonald, Malcolm (1996) Strategic Marketing Planning: Theory, Practice and Research Agendas. *Journal of Marketing Management*, No. 12, 5–27.
- Nystrom, Andrew Dean – Konn, Morgan (2004) *Lonely Planet Bolivia*. 5. uud. p.
- Pallab, Paul (1996) Marketing on the Internet. *Journal of Consumer Marketing*, Vol. 13, No. 4, 27–39.
- Pheng Low, Sui – Tan, Martin C.S. (1995) A convergence of Western marketing mix concepts and oriental strategic thinking. *Marketing Intelligence & Planning*, Vol. 13, No. 2, 36–46.
- Riege, Andreas M.– Perry, Chad (2000) National marketing strategies in international travel and tourism. *European Journal of Marketing*, Vol. 34, No. 11/12, 1290–1304.
- Rowley, Jennifer (2002) Using Case Studies in Research. *Management Research New*, Vol. 25, No. 1, 16–27.
- Santa Maria Villarreal, Carmen Roxana – Medina Saavedra, Dennis Alfonso – Illanes Castillo, Guillermo Gregorio Juan (2001) *Modelo de planificación estratégica de marketing para su desarrollo en hotelera nacional S.A. Caso: Hotel San Bartolomé (Chulumani)*. Lopputyö. Universidad Mayor de San Andres: La Paz.
- Sharma, Amit – Upneja, Arun (2005) Factors influencing financial performance of small hotels in Tanzania. *Contemporary Hospitality Management*, Vol. 17, No. 6, 504–515.
- Simkin, Lyndon (2000) Marketing is marketing – maybe! *Marketing Intelligence & Planning*, No. 18/3, 154–158.
- Slack, Frances – Rowley, Jennifer (2000) Observation: Perspectives on Research Methodologies for Leisure Managers. *Management Research News*, Vol. 23, No. 12, 10–16.
- Spendolini, Michael J. (1994) *Benchmarking*. Editorial Norma: Bogota.
- Srikantaiah, T. Kanti – Xiaoying, Dong (1998) The Internet and its impact on developing countries: examples from China and India. *Asian Libraries*, Vol. 7, No. 9, 199–209.
- Stokes, David – Lomax, Wendy (2002) Taking control of word of mouth marketing: the case of an entrepreneurial hotelier. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, Vol. 9, No. 4, 349–357.



Tambillo Ticona, Nelly (2003) *Desarrollo de Estrategias de Marketing en Servicios de Alimentos y Bebidas*. Lopputyö. Universidad Mayor de San Andres: La Paz.

The 4Ps and the Marketing Mix  
<<http://www.bbc.co.uk/schools/gcsebitesize/business/marketing/marketingmixrev2.shtml>>, haettu 03.10.2007

The Service-goods Continuum. <<http://www.indopedia.org/Service.html>>, haettu 22.12.2007

Tosun, Cevat – Timothy, Dallen J. (2001) Shortcomings in planning approaches to tourism development in developing countries: the case of Turkey. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, No. 13/7, 352–359.

Tuncalp, Secil (1994) Print media planning in Saudi Arabia. *Marketing Intelligence & Planning*, Vol. 12, No. 4, 32–40.

Urzagaste, Ana Celedonia (2002) *Estrategia de Mercado para lograr el objetivo de incremento de ventas*. Lopputyö. Universidad Mayor de San Andres: La Paz.

Vignali, Claudio (2001) McDonald's: "think global, act local" – the marketing mix. *British Food Journal*, Vol. 103, No. 2, 97–111.

Wakefield, Kirk L. – Blodgett, Jeffrey G. (1996) The effect of the servicescape on customers' behavioral intentions in leisure service settings. *The Journal of Services Marketing*, Vol. 10, No. 6, 45–61.

Wu, Adam – Costa, Jorge – Teare, Richard (1998) Using environmental scanning for business expansion into China and Eastern Europe: the case of transnational hotel companies. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, No. 10/7, 257–263.

Yli 19-vuotiaiden koulutustaso sukupuolen mukaan alueittain 1997–2003  
<<http://www.ine.gov.bo/cgi-bin/piwdie1xx.exe/TIPO>>, haettu 5.11.2007.

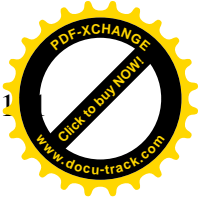
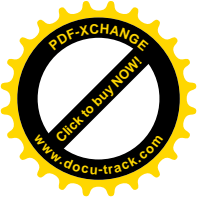
Zhang, Hanqin Qiu – Wu, Ellen (2004) Human resources issues facing the hotel and travel industry in China. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 16, No. 7, 424–428.

Haastattelut:

Baptista Rojas, Remo, toimistusjohtaja, The Adventure Brew Hostel. Haastattelu 15.11.2007.

Keskustelut:

Baptista Rojas, Remo, toimitusjohtaja, The Adventure Brew Hostel. Keskustelu 20.11.2006.



LIITE 1 BOLIVIAN TALOUDEN KASVU YKSI HEIKOIMMISTA  
LATINALAISEN AMERIKAN JA KARIBIAN ALUEELLA  
VUONNA 2007 ( Lähde: La Razón, 16.3.2008)

**A18** DOMINGO 16 DE MARZO DE 2008 [www.la-razon.com](http://www.la-razon.com)

# Bolivia fue uno de los países que menos creció en la región el 2007

El crecimiento es uno de los más bajos, la inflación una de las más elevadas y en inversión extranjera sólo superamos a Haití. Dos expertos dicen que no se aprovecha el buen momento.

## Economía

[economia@la-razon.com](mailto:economia@la-razon.com)



### COMPETITIVIDAD

Alvarado señala que no hay políticas para desarrollar el sector productivo.

### DESEMPEÑO

Desde hace cinco años, América Latina y el Caribe atraviesan por una coyuntura económica favorable, caracterizada por un ele-

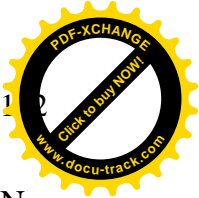
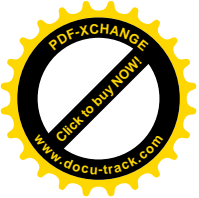
El analista en comercio exterior y ex negociador para la firma de un TLC entre Bolivia y EEUU, Julio Alvarado, añade que éste ni los anteriores gobiernos se ocuparon de formular políti-

### Los indicadores económicos de Bolivia y la región

Los datos muestran el comportamiento de las economías de algunos de los países de América Latina. Se destacan tasas elevadas de crecimiento en la mayoría de ellos frente a los indicadores que muestra Bolivia.

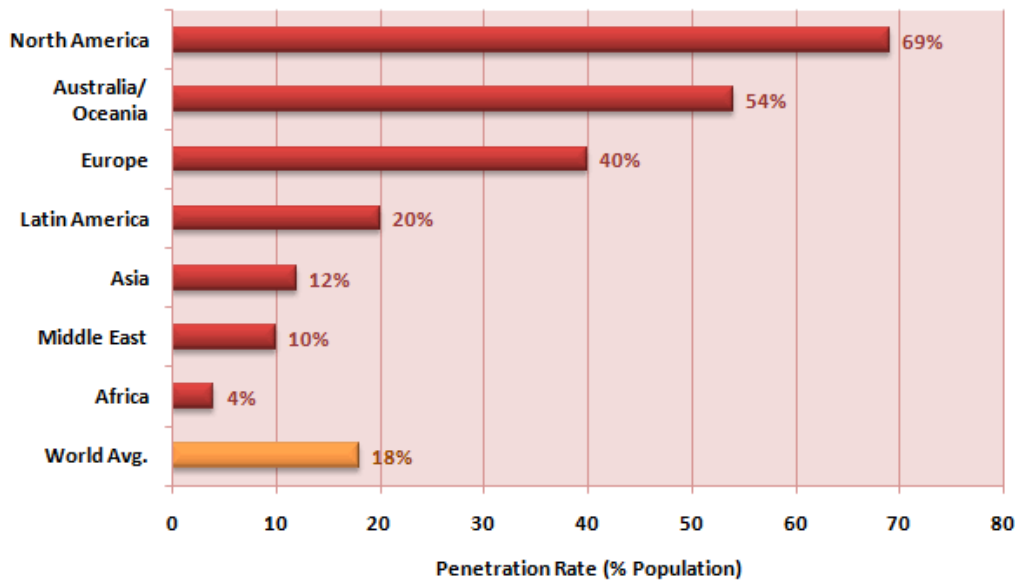


Tasa de crecimiento PIB (Variación porcentual)		Índice de Precios al Consumidor (Inflación)	
Venezuela	2003: 7,6; 2004: 10,3; 2005: 10,3; 2006: 8,5; 2007: 8,5	Venezuela	2003: 27,1; 2004: 19,2; 2005: 14,4; 2006: 17,0; 2007: 20,7
Argentina	2003: 8,8; 2004: 9,0; 2005: 9,2; 2006: 8,5; 2007: 8,6	Bolivia	2003: 3,9; 2004: 4,6; 2005: 4,9; 2006: 4,9; 2007: 11,7
Perú	2003: 4,9; 2004: 5,1; 2005: 6,7; 2006: 7,6; 2007: 8,2	Argentina	2003: 3,7; 2004: 6,1; 2005: 12,3; 2006: 9,8; 2007: 8,5
Colombia	2003: 3,9; 2004: 4,9; 2005: 4,7; 2006: 6,8; 2007: 7,0	Brasil	2003: 9,3; 2004: 7,6; 2005: 5,7; 2006: 3,1; 2007: 4,2
Bolivia	2003: 7,9; 2004: 3,9; 2005: 4,0; 2006: 4,6; 2007: 4,2	Chile	2003: 1,1; 2004: 2,4; 2005: 3,7; 2006: 2,6; 2007: 7,4
Chile	2003: 3,9; 2004: 6,0; 2005: 5,7; 2006: 4,0; 2007: 5,3	Colombia	2003: 6,5; 2004: 5,5; 2005: 4,9; 2006: 4,5; 2007: 5,4
Brasil	2003: 11,1; 2004: 5,7; 2005: 2,9; 2006: 3,7; 2007: 5,1	Perú	2003: 2,5; 2004: 3,5; 2005: 1,5; 2006: 1,1; 2007: 3,5



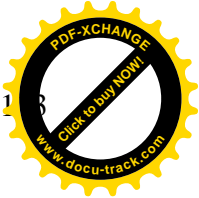
LIITE 2 INTERNETIN LEVINNEISYYS MAAILMASSA ALUEITTAIN  
(Lähde: <http://www.internetworldstats.com/stats.htm>, haettu  
3.10.2007)

### Internet Penetration by World Region



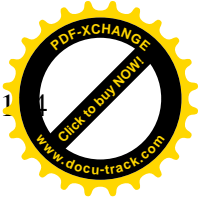
Copyright © 2007, [www.internetworldstats.com](http://www.internetworldstats.com)





### LIITE 3 TOIMITUSJOHTAJA REMO BAPTISTA ROJASIN HAASTATTELURUNKO

1. The Adventure Brew Hostellin perustaminen
  2. Silloiset päämäärät ja tavoitteet hostellille
  3. Nykyiset hostellin päämäärät ja tavoitteet
  4. Kilpailija-, asiakas-, markkina-analyysit
  5. Kohdemarkkinat
  6. Segmentointi
  7. Positiointi
  8. The Adventure Brew Hostellin markkinointisuunnitelma
    - a. Palvelun määrittely
    - b. Hinnoittelu
    - c. Jakelu
    - d. Promootiokeinot
    - e. Henkilökunta
    - f. Prosessi
    - g. Fyysinen ympäristö
    - h. Toimeenpano ja kontrolli
  9. Palvelun laatukäsite ja toteutus
  10. Kehitysmääolosuhteiden vaikutus kaikkeen edellä mainittuun
- } Mikä strategia valittiin?



LIITE 4 KYSELY GRAVITYN WMDR–RETKEN  
PALAUTELOMAKKEEN YHTEYDESSÄ TABH:IN  
LAAJENTAMISESTA COROICOON

BONUS OPTIONAL EXTRA QUESTION.

*After more than 8 years of taking bikers down “The World’s Most Dangerous Road” we thought it was time to do a little bit of research on how this might be impacting Coroico...and at the same time gain some valuable information about the possibility one day of setting up an “Adventure Brew Hostel: Coroico”. We would greatly appreciate it if you could take a moment to answer the following questions:*

a. Will you be staying in Coroico after your ride down the WMDR with us? YES/NO

If YES:

- i. How many nights will you stay in Coroico?
- ii. At which hotel will you stay?
- iii. Did you book this in advance? YES/NO Where/How?\_\_\_\_\_
- iv. Why did you choose to stay in Coroico?  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
- v. Where will you go after your stay in Coroico?\_\_\_\_\_

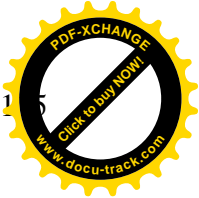
If NO:

- i. Why did you choose NOT to stay in Coroico? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
- ii. What, if anything, would have encouraged you to stay in Coroico?  
\_\_\_\_\_
- iii. Where will you be going next on your trip? \_\_\_\_\_

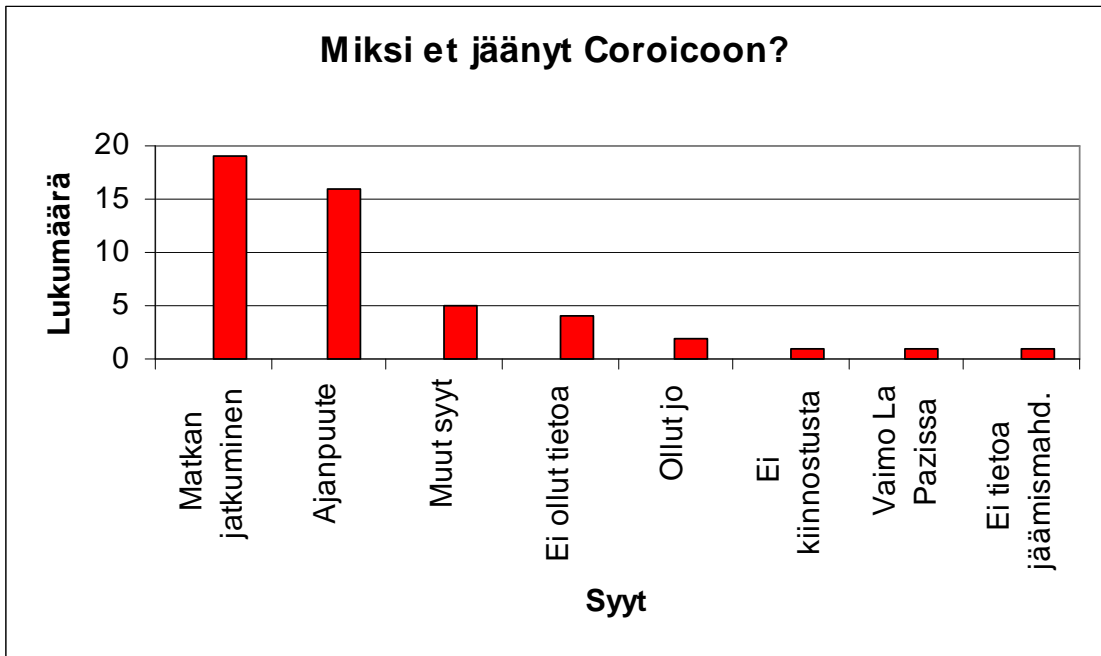
b. What would be the three most important things a hotel or hostel in Coroico should have in order for you to choose to stay there?

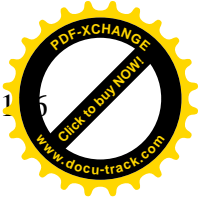
- i. \_\_\_\_\_
- ii. \_\_\_\_\_
- iii. \_\_\_\_\_

c. If a Hotel in Coroico had those things, how much would you be willing to pay per person per night to stay there?\_\_\_\_\_ and how many nights might you be interested in staying?\_\_\_\_\_

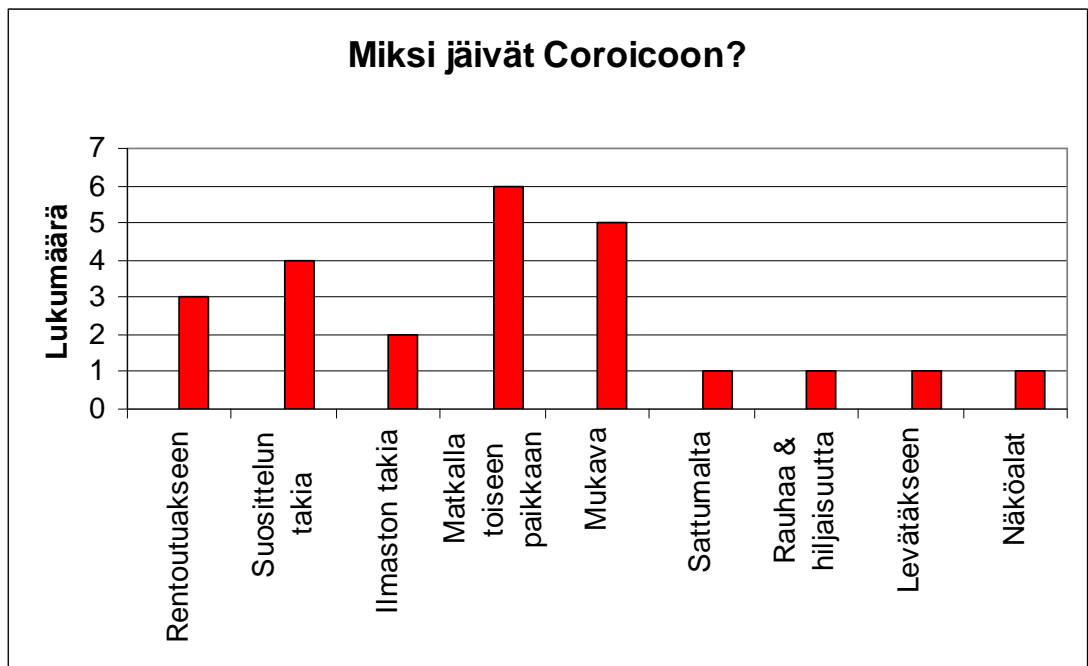


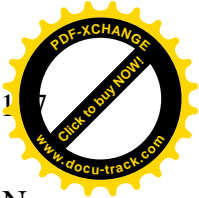
LIITE 5 MIKSI ET JÄÄNYT COROICOON -KUVIO (N=81)



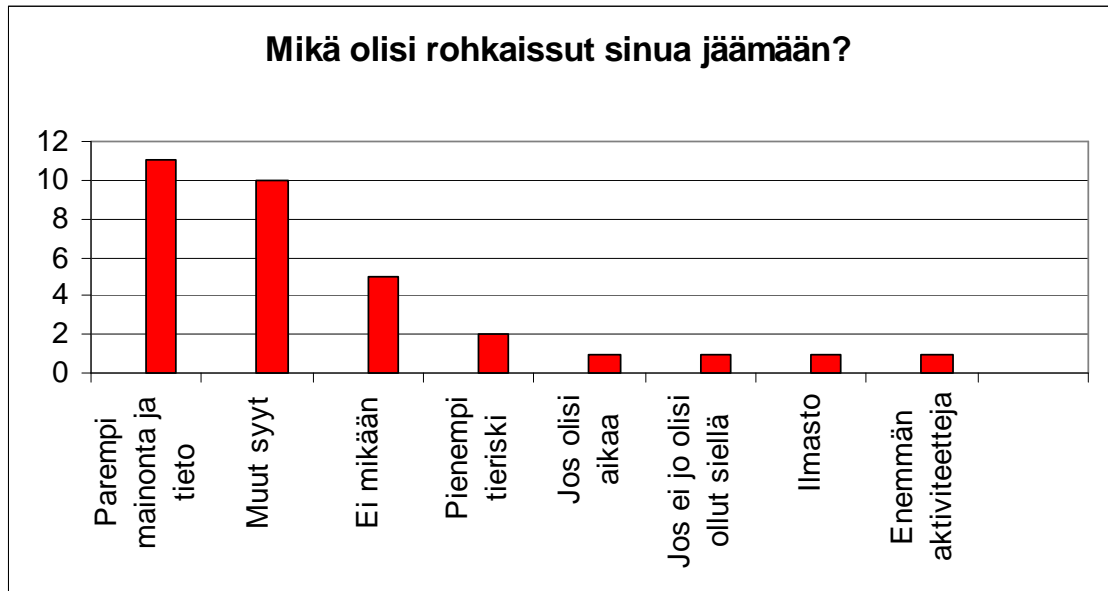


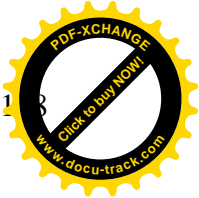
LIITE 6 MIKSI JÄIT COROICOON -KUVIO (N=81)





LIITE 7 MIKÄ OLISI ROHKAISSUT SINUA JÄÄMÄÄN COROICOON  
-KUVIO (N=81)





LIITE 8      KYSELY GRAVITYN WMDR –RETKEN  
PALAUTELOMAKKEEN YHTEYDESSÄ  
REPPUREISSAAJAHOSTELLIN AVAAMISESTA LA PAZIIN

BONUS OPTIONAL EXTRA QUESTIONS:

GRAVITY is thinking about starting a fun & funky traveller hostel with its own microbrewery and rooftop garden BBQ & bar here in La Paz and would like your input in order to make it as traveler-friendly as possible. If such a place had existed:

- b. Would you have been interested in staying there? \_\_\_\_\_
- c. What is the maximum you would have been willing to pay per night for a room with private bathroom? \$/Bs \_\_\_\_\_
- d. Please list the name and location of your three favorite hostels in South America
- e. List a few of the things that made these places so great:
  - 1. \_\_\_\_\_
  - 2. \_\_\_\_\_
  - 3. \_\_\_\_\_
- f. Any other comments or suggestions about this idea?

## LIITE 9 TABH ETELÄ-AMERIKAN KYMMENEN PARHAAN HOSTELLIN JOUKOSSA

(Lähde:<<http://www.guardian.co.uk/travel/2007/dec/21/hotels.budget?page=all>>, haettu 9.4.2008)

### TOP 10 HOSTELS IN SOUTH AMERICA

Fresh back from his tour of Latin America, our budgeteer Benji Lanyado reviews the one-star accommodation with five-star atmosphere

#### *About this article*

This article was first published on [guardian.co.uk](http://guardian.co.uk) on Friday December 21 2007. It was last updated at 10:46 on December 21 2007.



Oh Flori ... Tucano House, Florianópolis, Brazil. Photograph: Benji Lanyado

#### **1. Mellow Yellow, Rio de Janeiro, Brazil**

Alongside Milhouse in Buenos Aires (see below), [Mellow Yellow](#) is South America's most famous party hostel. The dorms are standard fare, including two huge "bunk-bed city" dorms with eight triple-decker bunks, but the emphasis here isn't on sleep — this is one-star accommodation, five-star atmosphere. The top floor bar descends into boozey bedlam on a nightly basis thanks to R\$5 (£1.38) caipirinhas and mojitos, often followed by mass trips to the trendy zone, Lapa, where the party continues into the little hours. The hot tub on the veranda is a surprising added extra, and there's a rather large beach a few minutes walk away. Goes by the name of Copacabana. Heard of it?

• Beds from R\$30 (£8.30) pn B&B

#### **2. Tucano House, Florianópolis, Brazil**

Opened this November, [Tucano House](#) is a charming little number on a residential backstreet in Lagoa de Conceição, Florianópolis' second biggest town. The hostel is run by the lovely Caio and Marília Capela, twenty-something siblings who have grown up on the island. Be sure to follow any of their tips, whether wandering along the banks of the lagoon, trekking through Atlantic forest to find secluded beaches on the southern coast of the island, or gorging on açaí (thick fruit smoothies) while watching the beautiful people on Praia Mole, the island's most famous beach and surfing spot.

- Beds from R\$30 (£8.30) pn B&B

### 3. Cabo Polonio Hostel, Cabo Polonio, Uruguay



Photograph: Benji Lanyado A wooden shack with three stucco rooms for visitors, the [Cabo Polonio](#) hostel is something of a Robinson Crusoe experience. The community of hippies and fishermen isn't accessed by any roads, necessitating a half-an-hour truck ride from the coastal road to the peninsular, and be sure to take a torch - there isn't any electricity once you get there. By night, Alfredo, the hostel's Argentinean owner, cooks up dinner by candlelight, usually involving fresh-caught fish served on the wooden front porch. Once a trained chef, Alfredo's nosh is worth the journey alone.

- Beds from \$220 UR (£5) pn B&B

### 4. Milhouse, Buenos Aires, Argentina

The ground floor bar at [Milhouse](#) usually gets going around midnight. By 2am, people will be talking about heading out for the evening, and by 3am they may or may not make it - few party hostels go as hard as Milhouse. But beyond the debauchery lies an architectural surprise. The hostel is in a three-storey colonial building in the heart of Buenos Aires' downtown, with each room set under high ceilings surrounding a gorgeous open-air atrium in the middle of the block. BA's political and religious centre, the Plaza de Mayo, is at the end of the road, and the restaurants and antique stores of San Telmo are a few minutes' walk away.

- Beds from \$45AR (£7) pn B&B

### 5. Che Legarto, Ilha Grande, Brazil



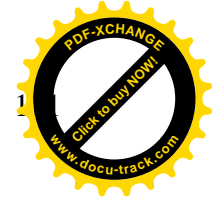
Photograph: Benji Lanyado The best budget option on Ilha Grande, two hours south of Rio, lies at the northern edge of the long cove at Abraão, the biggest town on the island. And the best seat in the house is on the balcony on the six-bed room above the wooden deck that reaches out over the water, where you can watch fishing boats zipping in and out of the bay, and see over to the mountains on the opposite shore. [Che Lagarto](#) is run by a gaggle of friendly young locals who cook up a mean barbecue every other night, and frequently invite their musical friends to play gigs in the hostel bar.

- Beds from R\$25 (£6.90) pn B&B

### 6. 41 Below, Bariloche, Argentina

[41 Below](#) is run by a bunch of friendly Kiwis who help guests arrange ski, board and clothing rental, lessons and transport to Cerro Catedral, one of South America's prime ski centres that looms over the town. Thousands of skiers and boarders descend on Bariloche, on the foothills of the Andes, over the winter months, but savvy backpackers turn up all year round ... sunbathing and fishing on the banks of Huapi Lake during the summer, or trekking through the Lake District during the spring.





- Beds from \$38 AR (£6) pn B&B

### **7. America del Sur Hostel, El Calafate, Patagonia**

A [hugely popular hostel](#) in El Calafate, a small village on the banks of Lake Argentino in Patagonia. Frederico and his staff are famed for their hospitality and assistance in organising trips to the Perito Moreno Glacier and the surrounding towns and treks. The chillout area is the star of the show, with cosy sofas, a wood-burning fireplace and some of the finest views in Patagonia - taking in the town of Calafate (a seven-minute walk down the hill) and the lake beyond. The entire property has underfloor heating, and the newer doubles have their own private baths.

- Beds from \$30 AR (£4.80) p B&B

### **8. Hosteria Kamala, Montañita, Ecuador**

In between the coastal villages of Montañita and Manglaralto on Ecuador's Pacific coast, the Kamala Hosteria is a collection of wooden cabañas on the beach. Passion fruit grows wild on the property, are mashed into smoothies and served up to local surfers at the beachfront bar and restaurant. The owners (who arrived in Montañita on holiday four years ago and never left) arrange dive and surf courses, and have a habit of getting guests hideously drunk. Nightly bonfires are lit on the beach, also the site of the Kamala's monthly full moon party.

- 00593 (0)99 423754, [kamalahosteria@hotmail.com](mailto:kamalahosteria@hotmail.com), beds from \$5 (£2.50) pn B&B

### **9. La Nona B&B, Valparaiso, Chile**

A small [B&B](#) on Cerro Alegre, the historic heart of the UNESCO-protected city of Valparaiso. The building is one of a number of corrugated tin houses doused in pastel shades on the street, walking distance from plenty of cosmopolitan restaurants and bars, most of which are owned by friends of La Nona's owner. The amiable Renee runs the property as a "home away from home", serving up fresh local coffee and a bumper breakfast each morning, lighting candles in the evening, and running a variety of tours of the city spiced with his own anecdotes.

- Beds from \$11 (£5.50) pn B&B



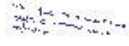


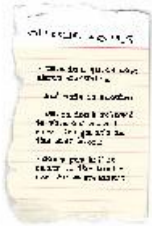
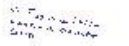


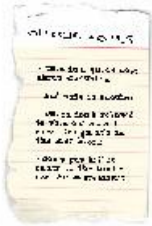

### **10. The Adventure Brew Hostel, La Paz, Bolivia**

A joint venture under Kiwi and Bolivian management, the [Adventure Brew Hostel](#) is the most popular hostel in La Paz. Which might have something to do with the microbrewery on the ground floor, and the noisy bar on the rooftop. And maybe something to do with the communal areas on each floor, glass walls letting the light shine through all five levels, unlimited free pancakes for breakfast and a barbecue every night. It's so popular they've had to build an overflow in a grand 1880s residence a few minutes up the road.

- Beds from \$6 (£3) pn B&B



# LIITE 11 TABH:IN MARKKINOINTIVIESTINNÄN POWERPOINT-POHJA

 <p>This is the Title</p>	<p>p.1 This is the Title</p> <p><b>SUB-TITLE</b></p> <p><b>STYLE:</b> here we're looking kind of punk hand letter. It's a 70's style and it's a common's name. It's a page photographed from some American Explorer club. One never the with that with that note about it so it's not in use.</p> <p><b>OTHER:</b> here we're looking kind of punk hand letter but it's a page from the Explorer club. One never the with that with that note about it so it's not in use.</p> <p><b>CONTENT:</b>          there - Resources          Note - Just a good base to get there, how to look into a plus probably.</p> 
<p>p.2 This is the Title</p> <p><b>CONTENT:</b>          there - Resources          Note - Just a good base to get there, how to look into a plus probably.</p> <p><b>STYLE:</b> here we're looking kind of punk hand letter. It's a 70's style and it's a common's name. It's a page photographed from some American Explorer club. One never the with that with that note about it so it's not in use.</p> <p><b>OTHER:</b> here we're looking kind of punk hand letter but it's a page from the Explorer club. One never the with that with that note about it so it's not in use.</p>  	<p>p.3 This is the Title</p> <p><b>STYLISH EVENTS</b></p> <p><b>STYLE:</b> here we're looking kind of punk hand letter. It's a 70's style and it's a common's name. It's a page photographed from some American Explorer club. One never the with that with that note about it so it's not in use.</p> <p><b>OTHER:</b> here we're looking kind of punk hand letter but it's a page from the Explorer club. One never the with that with that note about it so it's not in use.</p>  
<p>p.4 This is the Title</p> <p><b>CONTENT:</b>          there - Resources          Note - Just a good base to get there, how to look into a plus probably.</p> <p><b>STYLE:</b> here we're looking kind of punk hand letter. It's a 70's style and it's a common's name. It's a page photographed from some American Explorer club. One never the with that with that note about it so it's not in use.</p> <p><b>OTHER:</b> here we're looking kind of punk hand letter but it's a page from the Explorer club. One never the with that with that note about it so it's not in use.</p>  	<p>p.5 This is the Title</p> <p><b>SUB-TITLE</b></p> <p><b>STYLE:</b> here we're looking kind of punk hand letter. It's a 70's style and it's a common's name. It's a page photographed from some American Explorer club. One never the with that with that note about it so it's not in use.</p> <p><b>OTHER:</b> here we're looking kind of punk hand letter but it's a page from the Explorer club. One never the with that with that note about it so it's not in use.</p>   

LIITE 12

KUVIA TABH LA PAZISTA (Lähteet: www.hostelworld.com,  
www.hostelbookers.com ja Facebookin ryhmäalue, haettu  
9.3.2008)



TABH La Pazin vastaanotto



TABH La Pazin kahden hengen huone



TABH La Pazin TV- ja oleskelutila



TABH La Pazin baari terassilta päin



TABH La Pazin baari



TABH Toon ulkoalue



TABH Toon kuumavesiammeet



TABH Toon ulkoilualue

