



Turun yliopisto
University of Turku

MATKAILUPALVELUN TUOTTEISTAMINEN TIETYLLE KOHDERYHMÄLLE

Venäläiset matkailijat Suomessa

Liiketaloustiede, markkinoinnin pro gradu -tutkielma

Laatija:

Jasmina Ala-Karvia 417237

Ohjaaja:

KTT Leila Hurmerinta

13.5.2013

Turku



Turun kauppakorkeakoulu • Turku School of Economics

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	7
1.1	Matkailu avartaa.....	7
1.2	Nykyajan menestystekijät: tuotteistaminen ja kohderyhmämarkkinointi	8
1.3	Tutkimuksen tarkoitus ja rakenne	9
2	SELKEYTTÄ TUOTTEISTAMISEN KAUTTA.....	11
2.1	Tuotteistaminen ratkaisuna aineettomuuden haasteisiin.....	11
2.2	Sisäinen ja ulkoinen tuotteistaminen.....	13
2.3	Tuotteistamisen aste	14
2.4	Modulaarisuuden mahdollisuudet sisäiselle ja ulkoiselle tuotteistamiselle .	17
3	ERILLISISTÄ OSISTA YHTENÄISEKSI MATKAILUTUOTTEEKSI.....	22
3.1	Tuotteistaminen matkailutoimialalla.....	22
3.2	Eri matkailutuotteiden malleja	24
3.3	Matkailutuotteiden yhdistelmä.....	28
4	KANSALLISUUS KOHDERYHMÄMARKKINOINNIN LÄHTÖKOHTANA	32
4.1	Kohderyhmämarkkinointi	32
4.2	Kansallisuus segmentointi- ja kohdentamiskriteerinä.....	33
4.3	Venäläiset matkailijat markkinoinnin kohderyhmänä.....	36
4.3.1	Suomi venäläisten matkakohteena.....	36
4.3.2	Venäläinen matkailija	37
5	EMPIIRISEN TUTKIMUKSEN SUORITTAMINEN	41
5.1	Tutkimuksen lähestymistapa.....	41
5.1.1	Kvalitatiivinen tutkimus.....	41
5.1.2	Tapaustutkimus	42
5.2	Tutkimusaineiston kerääminen ja analysointi	43
5.3	Tutkimuksen luotettavuus	47
6	TULOKSET.....	50
6.1	Muumimaaailma Oy	50
6.1.1	Teema 1: matkailupalvelun tuotteistaminen	51
6.1.2	Teema 2: matkailutuote ja sen osat.....	56
6.1.3	Teema 3: eri kansallisuudet, erityisesti venäläiset matkailijat, kohderyhmänä.....	63

6.1.4	Tuotteistamisen mahdollisuudet ja haasteet Muumimaailmassa	68
6.2	Flowpark Oy.....	70
6.2.1	Teema 1: matkailupalvelun tuotteistaminen	71
6.2.2	Teema 2: matkailutuote ja sen osat.....	73
6.2.3	Teema 3: venäläiset matkailijat kohderyhmänä.....	76
6.2.4	Tuotteistamisen mahdollisuudet ja haasteet Flowparkissa	78
6.3	Tutkimustapausten vertailu	79
7	JOHTOPÄÄTÖKSET	83
8	YHTEENVETO.....	92
	LÄHTEET.....	95

LIITTEET

LIITE 1	TEEMAHAASTATTELURUNKO	102
LIITE 2	HAASTATELTAVILLE TARJOTUT TUOTTEEN MALLIT	104
LIITE 3	MALLI 1 MUUMIMAAILMAN TUOTTEESTA.....	105
LIITE 4	MALLI 2 MUUMIMAAILMAN TUOTTEESTA.....	106
LIITE 5	MALLI FLOWPARKIN TUOTTEESTA	107

KUVIOT

Kuvio 1 Tuotteistamisen asteen jatkumo	14
Kuvio 2 Palveluiden modulaarisuus	18
Kuvio 3 Räätelöintiä moduloimalla	19
Kuvio 4 Smithin matkailutuotteen malli	25
Kuvio 5 Xun matkailutuotteen malli.....	26
Kuvio 6 Murphyn, Pritchardin ja Smithin matkailutuotteen malli	27
Kuvio 7 Yhdistetty matkailutuotteiden malli.....	29
Kuvio 8 Muumimaailman tuote	62
Kuvio 9 Flowparkin tuote	75
Kuvio 10 Matkailutuote tutkimustapausten valossa	87

TAULUKOT

Taulukko 1 Tutkimuksen operationalisointi	45
Taulukko 2 Venäläisten asiakkaiden huomioiminen tuotteistamisessa	82

1 JOHDANTO

1.1 Matkailu avartaa

Matkailija on henkilö, joka vapaa-aikanaan tai ammatillisista syistä matkustaa tilapäisesti kotipaikkakuntansa ulkopuolelle. Matkailijat jaetaan tilapäiskävijöihin, jotka vii-
pyvät vähintään 24 tuntia sekä päiväkävijöihin, jotka vii-
pyvät vähemmän kuin 24 tuntia. (Hemmi & Vuoristo 1993, 126.) Matkailu määritellään lähtö- ja kohdealueiden väliseksi
vuorovaikutukseksi, joka toteutetaan matkailijoiden ja matkailuyritysten sekä muiden
organisaatioiden välillä (Vuoristo 2002, 20). Matkailupalveluihin kuuluvat majoitus-,
ravitsemis-, liikenne- ja ohjelmapalvelut (Brännare, Kairamo, Kulusjärvi & Matero
2005, 224).

Matkailu nähdään merkittävänä elinkeinona. Suomen työ- ja elinkeinoministeriö lis-
taa neljä syytä, joiden vuoksi matkailutoimialoja tulisi kehittää. Ensimmäinen näistä
systä on matkailun merkityksellisyys kansantaloudellisesti, sillä matkailulla on kerran-
naisvaikutuksia. Matkailun keskeisimpien toimialojen, kuten majoituspalveluiden, li-
säksi matkailun kehittyminen vaikuttaa myös liitännäisiin elinkeinoihin. Näitä ovat
muun muassa liikennepalvelut, päivittäistavara- ja rakentaminen, viestintä- ja toi-
mistopalvelut sekä maa- ja metsätalous. Toinen syy matkailuelinkeinon kehittämiseksi
on matkailun työllistävä vaikutus, sillä matkailu on työvoima- ja pk-yritysvaltainen toi-
miala. Kolmas syy on matkailun tuoma alueellinen vauraus ja hyvinvointi, sillä matkai-
lutoimialaan kuuluvat palvelut sekä matkailun tuoma lisäkysyntä mahdollistavat palve-
luiden tuottamisen myös paikallisille asukkaille. Matkailuelinkeino myös tasoittaa alue-
kehityksen vaikutusta, koska matkailukeskittymiä sijaitsee usein kasvukeskusten ulko-
puolella. Neljäs syy matkailun kehittämiseksi on se, että matkailulla on myös suuret
mahdollisuudet kasvaa ulkomailta tulevan matkailun kautta. Näin kasvatetaan samalla
matkailusta saatavia tuloja. Matkailu on lisäksi ainoa vientiala, jonka kulutus tapahtuu
kotimaassa, ja tuottaa siten arvonnäisverotuloja. (Suomen matkailustrategia 2010, 6–10.)

Silence, please – wild & free – cultural beat, nämä ovat kolme markkinointiteemaa,
joilla Suomea markkinoidaan ulkomaille (Visit Finland 2013). Vuonna 2011 Suomessa
vierailikin 7,3 miljoonaa ulkomaista matkailijaa. Tämä määrä kasvoi vuodesta 2010 17
prosenttia. Venäläismatkailijat olivat suurin matkailijaryhmä. Kaikista matkustajista 45
prosenttia tuli Venäjältä. Venäläisten matkailijoiden määrä kasvoi vuonna 2011 vuoteen
2010 verrattuna 27 prosenttia. (Rajahaastattelututkimus 2011.) Myös talvella
1.11.2011–30.4.2012 venäläisten matkailijoiden määrä kasvoi edelliseen talvikauteen
verrattuna 17 prosenttia. (Rajahaastattelututkimus 2012, talvi 2011–2012.) Eduskunta
myönsikin joulukuussa 2012 Matkailun edistämiskeskukseksi (MEK) miljoona euroa

lisämäärärahaa Suomen matkailumarkkinoitiin Venäjälle (Venäjän markkinat – uutiset ja kutsut. Tiedote, MEK, 10.1.2013).

1.2 Nykyajan menestystekijät: tuotteistaminen ja kohderyhmämarkkinointi

Valtaisa matkailun kasvu 1950-luvulla synnytti massaturismin ajan, jonka piirteitä olivat korkeasti standardoidut pakettimatkat. Tämä standardoitu pakettimatka on tyypillinen fordistisen eli massakulutuksen ajan tuote myös nykypäivänä eikä ole kadonnut markkinoilta. (Arnegger, Woltering & Job 2010, 916.) Näitä standardoituja tuotteita myyvät suuret kansainväliset yritykset, joita on vähän. Silti näillä yrityksillä on suhteellisen suuri osa markkinoista. Kyseisillä yrityksillä on käytössään moderni teknologia, joka mahdollistaa suurien operaatioiden hallinnan. Skaalaetujen sekä pienempien yksikkökustannusten tavoittelu ja kansainvälinen brändääminen ovat syitä näiden suurten yritysten olemassaoloon. (Middleton & Clarke 2001, 29–30.)

Nykyistä aikaa voidaan pääpiirteissään kuitenkin kutsua yksilöllisen matkailun ajaksi (Brännare ym. 2005, 245). Tätä trendiä kutsutaan jälki-fordistiseksi kulutukseksi. Nykyajan matkailijat ovat varakkaampia, koulutetumpia, vaativampia, laatu-tietoisempia, kriittisempiä sekä sivistyneempiä kuin 1960–1970-luvuilla, joka oli massaturismin aikaa. Taiteet, perinteet sekä kulttuuri ovat yhä tärkeämpiä elementtejä. Nykyajan matkailijoiden odotukset sekä vaatimukset ovat yhä heterogeenisempiä sekä yksilöllisempiä. Etniset syntyperät sekä elämäntyyli ovat myös yhä monimuotoisempia. Osa suurista yrityksistäkään ei enää tarjoa massaturismin aikana tutuksi tulleita standardoituja pakettimatkoja, vaan nämä yritykset ovat alkaneet käyttää teknologiaansa segmentoimiseen sekä yksilöllisten räätälöityjen palveluiden tarjoamiseen asiakkaille. (Middleton & Clarke 2001, 15, 29–30, 53.)

1990-luvun loppupuolella tuotteistaminen nousi tärkeäksi käsitteeksi matkailun kehittämistyössä Suomessa (Komppula & Boxberg 2002, 93). Matkailusektorilla, kuten muillakin palvelusektoreilla, vallitsee tilanne, jossa yritysten täytyisi valita räätälöinnin ja standardisoinnin välillä. Hintakilpailu kasvaa monilla palvelualoilla, mikä ohjaisi yrityksiä standardoimaan palveluitaan. Samalla kuitenkin asiakkaat vaativat parempaa laatua, mikä taas ohjaisi yrityksiä räätälöimään palveluitaan. Yritykset yrittävätkin ratkaista tämän ristiriidan tuottamalla eri moduuleista rakentuvia palveluita, joiden avulla voidaan yhdistää standardoinnin ja räätälöinnin etuja. (Sundbo 2002, 93, 104.)

On esitetty kuitenkin kritiikkiä palveluiden standardisoinnista eli vakioimisesta kohtaan matkailukontekstissa, koska matkakohteilla on ainutlaatuinen luonne, joka pitää sisällään kulttuurin sekä ihmiset. Tämän näkökulman mukaan matkailupalveluiden standardoiminen saattaisi heikentää matkakohteen ainutkertaisuutta. (Burns & Holden 1995,

78–79.) Matkailutuote on siis hyvin abstrakti käsite ja koostuu monista eri tekijöistä. Matkailutuotteen erityisiin ominaisuuksiin kuuluu se, että se sisältää osatekijöitä, joihin palvelun tarjoaja ei voi vaikuttaa. Tällaisia ominaisuuksia ovat esimerkiksi sää, alueelliset olosuhteet sekä mielikuvat. Matkailutuote on myös verkostotuote ja alueellinen kokonaisuus, jossa kaikkien verkoston toimijoiden tekemiset vaikuttavat toisiinsa. (Borg, Kivi & Partti 2002, 122–124.)

Nykyään on yhä vaikeampaa saavuttaa asiakkaita massamarkkinoinnin avulla, koska ihmiset altistuvat useille erilaisille markkinointiviesteille päivittäin. Ei voida myöskään olettaa, että yksinkertaisesti asiakkaiden määrän ja myynnin kasvattaminen on tie kannattavuuteen. Ratkaisuna nähdäänkin segmentointi sekä kohderyhmämarkkinointi. (Thomas 2007, 6–8, 13.) Kohdennetun markkinoinnin ajatellaan olevan tehokasta, koska markkinoinnin osatekijät on räätälöity kohdeyleisön ominaisuuksien mukaan. Markkinoijat keräävät valitulta segmentiltä siis tietoja, jotta voivat suunnitella markkinointitoimenpiteitä, joilla on tietty tarkoitettu merkitys kohdeyleisölle. (Grier & Brumbaugh 1999, 80–82, 89–90.)

1.3 Tutkimuksen tarkoitus ja rakenne

Tämän pro gradu -tutkielman tarkoituksena on tutkia matkailupalveluiden tuotteistamista tietylle kohderyhmälle. Tässä tutkielmassa tutkittavana kohderyhmänä ovat Suomessa vierailevat venäläiset matkailijat. Tutkimuksen osaongelmat ovat seuraavat:

- Miten matkailupalvelu voidaan tuotteistaa?
- Mistä osista matkailutuote koostuu ja mikä on näiden osien suhde toisiinsa?
- Miten kansallisuus kohderyhmänä huomioidaan tuotteistamisessa?

Tutkielmassa on kolme teorialukua. Ensimmäisessä eli luvussa kaksi käsitellään tuotteistamista yleisesti. Tässä luvussa keskitytään sisäiseen ja ulkoiseen tuotteistamiseen sekä tuotteistamisen asteeseen. Lisäksi käydään läpi modulaarisuuden luomia mahdollisuuksia tuotteistamisen asteelle. Toisessa teorialuvussa eli luvussa kolme siirtytään tutkimaan matkailutuotetta esittelemällä muutamia matkailutuotteen malleja. Näistä malleista muodostetaan matkailutuotteiden mallien yhdistelmä. Samalla tuodaan esiin joitakin tuotteistamisen haasteita, joita matkailukonteksti aiheuttaa. Kolmannessa teorialuvussa eli luvussa neljä puolestaan tutkitaan kohderyhmämarkkinointia sekä kansallisuutta segmentointi- ja kohdentamiskriteerinä. Tässä luvussa tarkastellaan myös venäläisiä matkailijoita markkinoinnin kohderyhmänä. Toinen ja kolmas teorialuku pohjautuvat osittain kandidaatintutkielmaani (Ala-Karvia 2011). Viidennessä luvussa kuvataan empiirisen tutkimuksen lähestymistapa eli kvalitatiivinen tutkimustapa sekä tapaustutkimus. Lisäksi kerrotaan aineiston keräämistavasta eli teemahaastatteluista, tutkimuksen operationalisoinnista sekä analysointitavasta. Kuudennessa luvussa esitel-

lään tutkimuksen tulokset teemoittain ja seitsemännessä luvussa tuodaan esiin tutkimuksesta nousseet johtopäätökset ja tulevaisuuden jatkotutkimusmahdollisuudet.

2 SELKEYTTÄ TUOTTEISTAMISEN KAUTTA

2.1 Tuotteistaminen ratkaisuna aineettomuuden haasteisiin

Palvelu on prosessi, joka koostuu aineettomista toiminnoista ja se toimii ratkaisuna asiakkaan ongelmaan (Grönroos 2007, 52). Palvelu koostuu sekä fyysisistä että abstrakteista elementeistä (Pekkarinen & Ulkuniemi 2008, 85–86). Aineettomuuden takia asiakkaiden saattaa olla vaikea arvioida palvelua ja sen laatua ennen ostoa. Monia palveluita voidaan arvioida vasta kulutuksen aikana tai kulutuksen jälkeen. (Lovelock & Wirtz 2004, 12.) Palveluiden tuotteistamisella tarkoitetaan puolestaan asiakkaalle tarjottavan palvelun määrittelyä, suunnittelua, kehittämistä ja tuottamista siten, että asiakashyödyt maksimoituvat ja yrityksen tulostavoitteet saavutetaan. Palveluista kehitetään palvelukokonaisuuksia tai -prosesseja, joita myydään sellaisenaan asiakkaalle. Tuotteistamisen yksi tavoite on siis helpottaa asiakkaan ostopäätöksen tekemistä. (Sipilä 1996, 12–13, 16–23.) Tuotteistamisen avulla voidaan siis määritellä sekä kehittää konkreettimpia kokonaisuuksia. Se voidaan siten nähdä ratkaisuna palveluiden aineettomuudesta aiheutuviin haasteisiin. Asiakkaan on helpompi arvioida palvelua jopa ennakkoon, koska tuotteistamisen avulla on luotu selkeämpi käsitys itse palvelusta. Yksi tuotteistamisen tapa onkin palvelutarjooman määrittely sekä standardisointi (Jaakkola 2011, 224–229). Ostaessaan palveluita asiakkaat eivät yleensä saa myöskään omistusoikeutta mihinkään aineelliseen kohteeseen (Laroche, Bergeron & Goutaland 2003, 126), mutta onnistuneen tuotteistuksen kautta palvelun käyttö- tai omistusoikeus voidaan halutessa myydä (Sipilä 1996, 12–13).

Palveluiden aineettomuus vaikuttaa myös asiakkaan kokemaan riskiin. Asiakkaan tiedoilla on todettu kuitenkin olevan merkitystä koetun riskin määrään. Kun asiakas tietää palvelusta vähän, hän kokee suuremman riskin. (Laroche ym. 2003, 133–134.) Yksi tuotteistamisen tapa onkin palvelutarjooman sekä osaamisen aineellistaminen ja konkretisointi. Asiakkaiden oletetaan haluavan tarkasti määritellyn palvelutarjooman. Jotta tämä saavutettaisiin, palveluihin voidaan lisätä aineellisia osia ja palveluprosessia voidaan myös rikkoa osiin ja vaiheisiin. (Jaakkola 2011, 224–229.) Yksi strategia aineettomuuden tunteen lieventämiseen ja palvelun konkretisoimiseen on myös visualisointi tai dramatisointi, jota voidaan käyttää palveluiden ominaisuuksien ja hyötyjen kommunikointiin. Esimerkiksi mainonnassa voidaan näyttää kohtauksia, joissa yrityksen työntekijöitä kuvataan palvelemassa asiakkaita tai esimerkiksi kampaamoalalla voidaan näyttää asiakkaita uusissa kampauksissaan. Toinen strategia aineettomuuden lieventämiseen on assosiaatio. Tässä strategiassa käytetään esimerkiksi symboleita yrityksen markkinoinnissa. Käyttämällä tällaisia aineellisia symboleita voidaan luoda haluttu imago yritykselle ja sen palveluille. (Miller & Foust 2003, 53–54.) Esimerkiksi bio- ja

metsäteollisuuskonserni UPM:llä on logona aarnikotka, joka on puoliksi kotka ja puoliksi leijona. Tämä logo on valittu siksi, että aarnikotkaa on pidetty vartijaeläimenä, joka vartioi Pohjolassa metsän vihreää kultaa. (UPM, historia, kotisivut.)

Palvelu tapahtuu myös asiakkaan ja palveluntarjoajan, fyysisten resurssien tai järjestelmän välisessä vuorovaikutuksessa (Grönroos 2007, 52). Arvo luodaan asiakkaalle interaktiivisessa, prosessuaalisessa ja kokemuksellisessa suhteessa (Pekkarinen & Ulkuniemi 2008, 85–86). Palveluiden myynnissä on vaikeaa erottaa tuotanto ja kulutus toisistaan, sillä ne tapahtuvat yleensä samanaikaisesti. Henkilökunnan merkitys korostuukin palvelualalla, ja henkilökunnan panos voi olla luonteeltaan hyvin vaihtelevaa. Tämä voi johtaa myös palvelun laadun vaihteluun. Monet yritykset yrittävätkin korvata henkilökuntaa teknologialla. (Palmer 1998, 12, 181–182.) Tuotteistamisen avulla pystytään selkeyttämään omaa asiakas- ja tuotestrategiaa. Tuotteistaminen onkin yleensä työmenetelmien ja -prosessien kehittämistä sekä puitteiden ja struktuurien luomista. Samalla parannetaan myös tehokkuutta. Tuotteistaminen tuo uusia mahdollisuuksia työnjakoon sekä henkilöiden osaamisen parempaan hyödyntämiseen. (Sipilä 1996, 16–23.) Tuotteistaminen on siis myös prosessien ja metodien systematisointia ja standardisointia (Jaakkola 2011, 224–229). Tuotteistamisen avulla voidaan siten työmenetelmien ja prosessien kehittämisen myötä parantaa henkilökunnan ja asiakkaan välistä vuorovaikutusta. Lisäksi kohtaamisista saadaan tasalaatuisempia. Asiakasrajapinnassa toimivaa henkilökuntaa voidaan kouluttaa antamaan asiakkaille selkeän käsityksen palvelusta, ja siten saadaan vähennettyä myös edellä kuvattua asiakkaan kokemaa riskiä. Henkilökunnan täytyisi siis opettaa asiakkaita, jotta palvelusta tulee konkreettisempi, ja siten koettu riski pienenee. (Laroche ym. 2003, 133–134.) Esimerkkinä voisi olla lasketteluloma, johon sisältyy lippu rinteeseen, välinevuokraus sekä majoitus. Asiakkaalle voidaan näyttää kuvia tai videoita rinteestä, hiihtohisseistä sekä majoituspaikasta. Asiakas saattaa päästä jopa vierailemaan kohteessa ennen varausta. Lisäksi asiakkaalle voidaan esitellä muiden asiakkaiden kommentteja kyseisestä kohteesta.

Tuotteistaminen nähdään siis yrityksen näkökulmasta tapana kehittää tehokas ja tuotettava yritys. Yrityksissä täytyisi kehittää tehokkaita ja rationaalisia prosesseja standardisoinnin avulla, jotta saavutettaisiin kasvu ja menestys. Tuotteistaminen nähdään erityisen tärkeäksi myös esimerkiksi asiantuntijayrityksissä, koska se antaa mahdollisuuden räätälöidylle asiantuntijuudelle sekä hiljaisen tiedon kerääntymiselle. (Jaakkola 2011, 224–229.) Vaikka tuotteistaminen nähdään ratkaisuna palvelun ominaispiirteiden aiheuttamiin haasteisiin, on kuitenkin myös tekijöitä, joita voi olla vaikea tuotteistaa. Esimerkiksi muut asiakkaat ovat osa palvelun kokemista, mikä saattaa muokata ratkaisevasti palvelukokemuksen luonnetta (Laroche ym. 2003, 126). Muiden asiakkaiden läsnäolo palvelun tuottamisprosessissa vaikeuttaa palvelun standardoimista sekä laadun hallintaa (Lovelock & Wirtz 2004, 11–13). Tällaiset muista asiakkaista johtuvat tekijät ovat lähes mahdottomia tuotteistaa. Palvelut ovat myös aineettomuuden vuoksi lyhyt-

ikäisiä. Palveluiden lyhytikäisyyden vuoksi kysynnän vaihteluiden hallitseminen on erittäin ratkaisevaa palveluiden markkinoinnissa. (Lovelock & Wirtz 2004, 10.) Tähän ratkaisuna voidaan nähdä myös tuotteistaminen esimerkiksi siten, että luodaan uusia tuotteita niille ajoille, milloin ei aikaisemmin ole ollut kysyntää.

2.2 Sisäinen ja ulkoinen tuotteistaminen

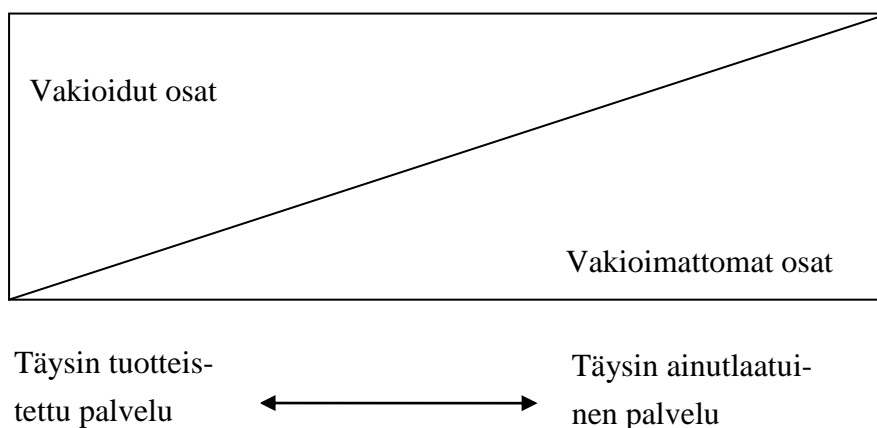
Tuotteistaminen voi olla ulkoista tai sisäistä. Sisäisellä tuotteistamisella tarkoitetaan asiakkaalle näkymättömän toiminnan kehittämistä. Tällöin palvelujen tuottamiseksi vaadittavia asiakkaalle näkymättömiä prosesseja systematisoidaan. Tällaisia prosesseja matkailualalla voivat olla esimerkiksi uuden matkailutuotteen kehitystyö, hankintaketjun hallinta tai jonkun fyysisen matkakohteen rakentaminen. Sisäinen tuotteistaminen on edellytys ulkoiselle tuotteistamiselle. Ulkoisessa tuotteistamisessa kehitetään asiakasrajapinnassa tapahtuvia palveluprosesseja, mikä näkyy asiakkaille. Ulkoisen tuotteistamisen tarkoituksena on viestiä asiakkaille kuvaa yrityksestä sekä osoittaa, mitä hyötyä yritys voi tarjota asiakkaille. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 43.) Esimerkiksi yritys voi tarjota asiakkaalle valmiin lisäarvoa tuovan tuotteen, joka sisältää ruokailut, majoituksen ja erilaisia aktiviteetteja.

Palveluyritykset erotetaan yleensä tuotantoyrityksistä sillä perusteella, että palveluissa vaaditaan vuorovaikutusta asiakkaan kanssa sekä asiakkaan osallistumista. Palveluun kuuluu toimintoja, joita ei voida suorittaa ilman asiakasta. Lisäksi monet fyysiset tuotteet, jotka liittyvät palveluun, on valmistettu asiakkaan näkymättömissä. Palvelun osaa, johon tarvitaan asiakasta, nimitetään yleensä asiakasrajapinnassa tapahtuvaksi palvelun osaksi (engl. front-office, vrt. edellä ulkoinen tuotteistaminen) ja palvelun osaa, johon ei tarvita asiakkaan läsnäoloa, taustatoiminnoiksi (engl. back-office, vrt. edellä sisäinen tuotteistaminen). Yrityksissä saattaa olla tapana erottaa tuotantoprosessista nämä asiakasrajapinta- ja taustatoiminnot toisistaan erillisiksi toiminnoiksi. Voi olla, että toiminnot eriytetään maantieteellisesti. (Metters & Vargas 2000, 663–664.) Yritys voi jopa ulkoistaa joko asiakasrajapinta- tai taustatoimintojaan, ja varsinkin globaalien ja nopean kommunikaatioverkoston ja tiedon prosessointi -verkoston syntyminen on lisännyt yritysten ulkoistamispäätöksiä. Ulkoistamisella tarkoitetaan käytäntöä, jossa yritys tekee sopimuksen toisen yrityksen kanssa joidenkin toimintojen suorittamisesta, jotka on aikaisemmin suoritettu yrityksen sisällä. Ulkoistamisen kohteena voi olla tuotteen osan tai jopa kokonaisen tuotteen valmistaminen tai palvelun suorittaminen. (Kalaiganam & Varadarajan 2012, 347–349.) Asiakasrajapintatoiminnot eli ulkoinen tuotteistaminen sekä taustatoiminnot eli sisäinen tuotteistaminen voidaan siis eriyttää, ja jopa ulkoistaa toiselle yritykselle tai ne voidaan pitää tiiviissä yhteistyössä oman yrityksen sisällä.

Teknologian avulla voidaan nykyaikana helpottaa sisäistä sekä ulkoista tuotteistamista. Matkailualalla voidaan esimerkiksi käyttää RFID-teknologiaa tehostamaan toimintoja (vrt. edellä taustatoiminnot) sekä tarjoamaan parannettuja palveluita asiakkaille (vrt. edellä asiakasrajapintatoiminnot). RFID-teknologialla tarkoitetaan siis radiotaajuuteen perustuvaa tunnistamisjärjestelmää. Esimerkiksi hotellin asiakkaat voivat käyttää yhtä ja samaa RFID-korttia avaamaan huoneenoven, ostosten tekemiseen, juoma-automaattien käyttämiseen, päivitysten tekemiseen sosiaalisessa mediassa, navigoimiseen hotellialueella ja löytämään samaan seurueseen kuuluvat. Sen avulla saadaan tehokkaasti lisättyä automaatiota taustatoiminnoissa ja parannettua asiakkaan kokemusta asiakasrajapintatoiminnoissa, esimerkiksi helpottamalla asiakasta kommunikoimaan muiden asiakkaiden sekä henkilökunnan kanssa. (Hozak 2012, 18–19, 30.)

2.3 Tuotteistamisen aste

Tuotteistamisen aste tarkoittaa palvelun standardoitujen eli vakioitujen ja standardoimattomien eli vakioimattomien osien suhdetta. Standardoinnilla eli vakioinnilla palvelun osia kehitetään monistettavaksi ja toistettavaksi järjestelmällisen menetelmän avulla. Näitä osia voidaan toistaa usealle asiakkaalle samalla tavalla, mikä mahdollistaa tehokkaamman, tasalaatuisemman sekä kannattavamman palvelutuotannon. Vakioitujen ja vakioimattomien osien suhde on strateginen valinta. Kuviossa 1 kuvataan tuotteistamisen asteen jatkumoa. Toisessa ääripäässä on täysin ainutlaatuinen räätälöity palvelu, joka ei sisällä yhtään vakioitua osaa. Toisessa ääripäässä taas on tuotteistettu standardoitu palvelu, joka toteutuu täysin samanlaisena joka kerta. (Jaakkola, Orava & Varjonen 2009, 19.)



Kuvio 1 Tuotteistamisen asteen jatkumo (Jaakkola ym. 2009, 19)

Palvelun luonteesta ja yrityksen liiketoimintastrategiasta riippuu, mikä näistä tuotteistamisen asteista on kannattavin (Jaakkola, Orava & Varjonen 2009, 19). Yrityksissä taistellaan jatkuvasti oikean tuotteistamisen asteen valinnan kanssa, sillä palveluun halutaan lisätä arvoa, mutta samalla halutaan pienentää kustannuksia vakioimisen kautta (Lovelock 1996, 43). Standardoinnilla haetaan tuottavuutta, jonka kautta saavutetaan matalammat kustannukset, ja siten matalammat hinnat. Samalla asiakkaat ovat tyytyväisiä, sillä he saavat palvelun halvemmalla hinnalla. Asiakkaat pystyvät myös arvioimaan palvelua paremmin. Laadun hallinta paranee ja innovoinnista saadaan systemaattisempaa. (Sundbo 2002, 97–99.) Kun asiakkailta on homogeeniset vaatimukset, heillä saattaa olla silloin rajoitetummat mahdollisuudet vaikuttaa palvelukonseptin määrittelyyn. Konseptin määrittelyt on tehty pääosin palveluntarjoajan toimesta. Tällöin asiakassuhde on lähinnä transaktioperusteinen. Kun palvelukonsepti on standardoitu, sitä vähemmän vaaditaan taitoja ja työntekijöiden harkintaa, ja puolestaan sitä enemmän on rutiinitehtäviä ja mahdollisuuksia automaatiolle. (Ponsignon, Smart & Maull 2011, 339–341.)

Räätälöintiä tukee ajatus siitä, että palvelun tuotanto ja kulutus tapahtuvat samaan aikaan. Asiakkaat ovat mukana palvelutuotantoprosessissa, mikä tekisi räätälöinnistä parhaan vaihtoehdon. (Lovelock 1996, 41.) Asiakaskohtaamisen laadukkuus on edelleen kilpailuetu jopa massamarkkinoilla. Räätälöintiä tukee myös se, että henkilökunnan käyttäytymistä on vaikeaa kontrolloida, ja siten standardoiminen saattaa olla vaikeaa. Palvelua ei voida myöskään varastoida, ja siksi palveluyrityksen täytyy olla henkilökohteisessa kontaktissa asiakkaan kanssa. Räätälöinnin avulla asiakastyytyväisyyttä voidaan parantaa tarjoamalla asiakkaille yksilöllinen palvelu. Samalla asiakas kokee laadun paremmaksi, koska hänen yksilölliset tarpeensa on tyydytetty. Sitä kautta räätälöinti tarjoaa mahdollisuuden hintojen korottamiseen. Räätälöinnin avulla innovointi on asiakaslähtoisempää, sillä asiakkaiden kanssa ollaan läheisessä vuorovaikutuksessa. (Sundbo 2002, 94, 99–100.) Kun asiakkailta on heterogeeniset vaatimukset, vaaditaan monimuotoisia tarjoomia ja hyvin pitkäaikaisia asiakassuhteita. Mitä räätälöidympi palvelukonsepti, sitä enemmän tarvitaan taitoja ja työntekijöiden harkintaa, ja puolestaan sitä vähemmän on rutiinitehtäviä ja mahdollisuuksia automaatiolle. (Ponsignon, Smart & Maull 2011, 339–341.)

Baalbaki ja Malhotra (1993) kokosivat tutkimuskatsauksen avulla markkinointiperusteisia tekijöitä, jotka vaikuttavat kansainväliseen markkinointiin. Nämä tekijät liittyvät myös tuotteistamisen asteeseen. Yksi tekijä on muun muassa se, että kulttuurisidonnaiset tuotteet vaativat enemmän sopeuttamista ja räätälöintiä, kun taas puolestaan tuotteet, jotka eivät ole niin kulttuurisidonnaisia, eivät vaadi välttämättä räätälöintiä. Välttämättöminä pidettävien tuotteiden suhteen voidaan puolestaan käyttää enemmän standardointia. Mikäli markkinoilla on paljon paikallista kilpailua, tarvitaan enemmän tuotetarjoaman sopeuttamista ja räätälöintiä. Enemmän räätälöintiä vaaditaan myös, jos tuote-

kulutuksessa, sitoutumisessa tuotteeseen ja tarpeissa on havaittavissa paljon eroavaisuuksia. (Baalbaki & Malhotra 1993, 28–29.)

Tuotteistamisen asteen jatkumon keskivaiheilla on modulaarinen palvelu. Modulaarisessa palvelussa vakioidusta palvelusta rakennetaan joustavampi jakamalla se moduuleihin, joista asiakkaat voivat itse koota haluamansa paketin. Edellytyksenä on, että moduulit ovat itsenäisiä ja helposti yhdisteltävissä. (Jaakkola ym. 2009, 19–20.) Modulaarinen järjestelmä on siis järjestelmä, joka on koottu eri komponenteista. Rakenne ja moduulit on tehty niin, että järjestelmä on toistettavissa, moduulit ovat vaihdettavia ja järjestelmä on hallittavissa. (Bask, Lipponen, Rajahonka & Tinnilä 2010, 366.) Matkailualalla modulaariseen järjestelmään voivat esimerkiksi kuulua sisäänpääsy johonkin huvipuistoon tai museoon. Tähän voidaan liittää vaivattomasti muita moduuleita, joita voivat olla majoitus, ruokailu, kuljetukset tai pääsylippu johonkin muuhun paikkaan. Nämä moduulit voivat jakautua myös vielä pienempiin moduuleihin, kuten erilaisiin majoitus- ja menu-vaihtoehtoihin. Moduulit voivat sisältää siis paljon arvoa lisääviä ominaisuuksia. Modulaarisuutta voidaan käyttää kuitenkin myös yksinkertaistamaan tai nopeuttamaan palveluntuotantjärjestelmiä. (Arnheiter & Harren 2006, 87.) Yksinkertaistamisella tarkoitetaan sitä, että tuotteesta voidaan asiakkaan toiveesta poistaa moduuleita, joilla ei ole asiakkaalle arvoa lisäävää vaikutusta. Kyseessä voisi olla esimerkiksi matkailutuote, johon kuuluu ruokailu, majoitus sekä erilaisia aktiviteetteja, kuten melontaa ja jousiammuntaa. Asiakas ei halua esimerkiksi mennä melomaan, joten se voidaan poistaa kokonaistuotteesta.

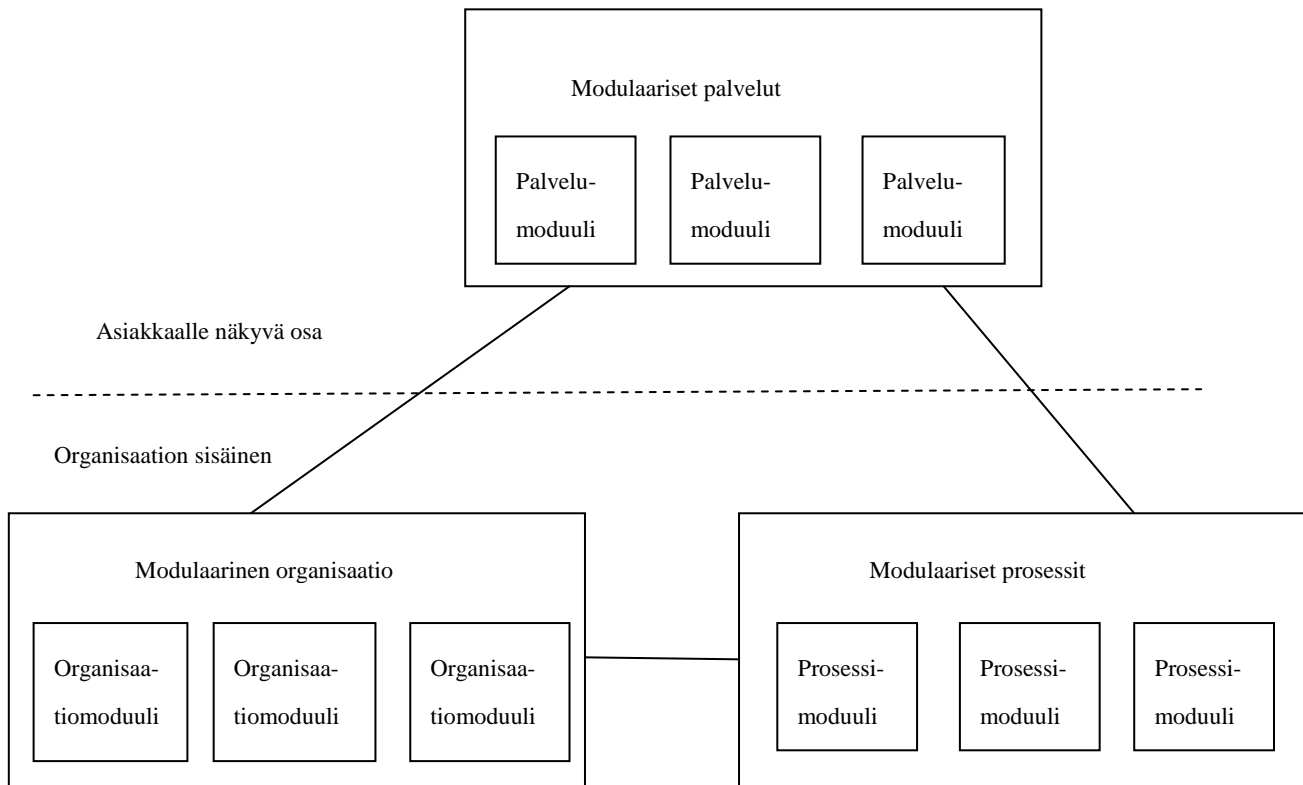
Modulaarisen palvelun avulla yritetään yhdistää nämä standardisoinnin ja räätälöinnin edut. Palveluyritys pystyy modulaarisen palvelun avulla kilpailemaan sekä yksilöllisellä palvelulla että hinnalla. (Sundbo 2002, 104, 106.) Palvelutuotanto-organisaatio on modulaaristen palveluiden tuottamisen kautta systemaattisempi, mutta silti organisaatio säilyttää joustavuutensa. Modulaaristen palveluiden tuottamista tukee tiukentunut kilpailu markkinoilla. Hinta on tärkeä kilpailutekijä, joten yrityksiltä vaaditaan parempaa tuottavuutta. Kuitenkin samalla asiakkaat vaativat parempaa laatua. (Sundbo 1994, 250–251, 263.) Modulaarisen rakenteen avulla voidaan siis alentaa kustannuksia, parantaa laatua sekä samanaikaisesti säilyttää joustavuus (Jacobs, Vickery & Droge 2007, 1062–1063). Tavoitteena olisi, että yritys pystyisi maksimoimaan standardoitujen osien määrän ja tuottamaan moduulit erikseen. Modulaarisuus helpottaa myös mahdollisten prosesseissa tai tuotteissa ilmenevien ongelmakohtien diagnosointia sekä paikallistamista. (Feitzinger & Lee 1997, 117.) Modulaarisuus saattaa kuitenkin heikentää suunnittelun luovuutta, sillä moduulien yhtensovittaminen täytyy olla tarkasti määritelty. Samoja moduuleja saatetaan myös käyttää liikaa, mikä vaikuttaa asiakkaan kokemaan laatuun. (Arnheiter & Harren 2006, 95.)

Modulaarisen rakenteen avulla on helppo massaräätälöidä palvelu. Asiakas räätälöi palvelun tilanteessa itselleen sopivaksi moduulien avulla. (Jaakkola ym. 2009, 19–20.)

Massaräätälöinnissä siis tarjotaan asiakkaille yksilöllisesti räätälöityjä palveluita matalin kustannuksin. Massaräätälöinti on tullut tehokkaaksi palvelujen tuotantotavaksi, sillä markkinat ovat erittäin fragmentoituneet. Asiakkaiden tarpeita on siten vaikeampi yleistää, ja nämä tarpeet ovat yhä alttiimpia muutoksille. Tämän seurauksena vakaita homogeenisia massamarkkinoita saattaa olla vaikea löytää. (Hart 1995, 36–37.) Massaräätälöintiä voidaan kuvata siis strategiaksi, jonka kautta alhaisilla tuotantokustannuksilla tarjotaan asiakkaille paljon erilaisia tuotevaihtoehtoja (Al-Salim 2007, 612). Massaräätälöinnissä on tärkeää siirtää differointi mahdollisimman loppupäähän tarjontaketjussa. Tuotteen täytyy olla suunniteltu niin, että se koostuu itsenäisistä moduuleista, joita on helppo muotoilla eri tuotteiksi. Prosessien pitää olla suunniteltu niin, että nekin koostuvat itsenäisistä moduuleista. Näin eri prosessien osiakin voidaan helposti uudelleen järjestää. (Feitzinger & Lee 1997, 116–117.)

2.4 Modulaarisuuden mahdollisuudet sisäiselle ja ulkoiselle tuotteistamiselle

Tässä luvussa yhdistetään kaksi edellä kuvailtua käsitettä. Nämä ovat ulkoinen/sisäinen tuotteistaminen ja modulaarisuus. Nämä kaksi käsitettä luovat toisilleen mahdollisuuksia. Modulaarisuus voi nimittäin ilmetä kolmella tavalla organisaatioissa. Nämä kolme tapaa näkyvät kuviossa 2. Yhtenä modulaarisuuden ilmenemistapana on itse palveluiden modulaarisuus, toisena prosessien modulaarisuus ja kolmantena organisaation modulaarisuus. Jotta asiakkaille voitaisiin tarjota modulaarisia palveluita, täytyy huomioida kaikki nämä tasot. Kuviossa 2 nähdään myös linja, joka erottaa asiakkaalle näkyvän osan (vrt. asiakasrajapintatoiminnot, ulkoinen tuotteistaminen) ja organisaation sisäisen osan (vrt. taustatoiminnot, sisäinen tuotteistaminen). (Pekkarinen & Ulkuniemi 2008, 88.) Modulaarisuutta voi ilmetä siis sekä asiakasrajapinta- että taustatoiminnoissa.



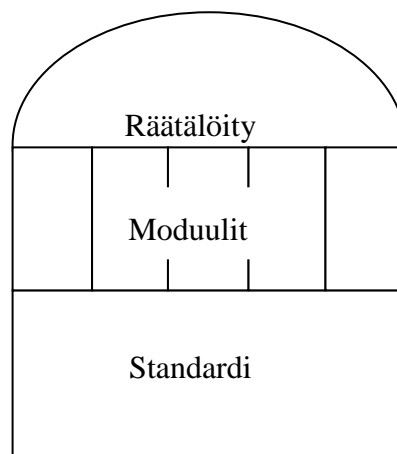
Kuvio 2 Palveluiden modulaarisuus (Pekkarinen & Ulkuniemi 2008, 88)

Palvelu, joka on kokonaan näkyvä asiakkaalle, voidaan rakentaa yhdestä tai useammasta moduulista. Palveluprosessi voi myös koostua yhdestä tai useammasta moduulista. Nämä voivat liittyä esimerkiksi tiedon käsittelyyn tai fyysisiin toimintoihin. Organisaation modulaarisuus taas puolestaan viittaa organisaation kykyyn käyttää omia ja muiden yritysten resursseja joustavasti. (Pekkarinen & Ulkuniemi 2008, 88.) Tämä omien ja muiden yritysten resurssien joustava käyttö voi tarkoittaa myös toimintojen ulkoistamista, kuten edellä luvussa 2.2 käsiteltiin. Yritys voi siis ostaa joitain toimintoja muilta yrityksiltä, ja sitä kautta saavuttaa modulaarisuuden mukanaan tuoman joustavuuden.

Yhdistelemällä palvelumoduuleja palveluntarjoaja voi tarjota palveluita vastaamaan eri asiakkaiden tarpeita. Pekkarisen ja Ulkuniemen (2008) tutkimuksen perusteella kuvioon voidaan lisätä myös räätälöintimoduuli, jolla tarkoitetaan prosesseja, joiden avulla voidaan tuottaa ainutlaatuisia palveluita räätälöityjen asiakaskohtaamisten kera. Useimmat räätälöidyt ratkaisut voidaan kuitenkin tuottaa myös standardoitujen asiakaskohtaamisten ja palvelumoduulien avulla. Myös vuorovaikutus asiakkaan kanssa voitaisiin tämän tutkimuksen mukaan siis hoitaa moduulien avulla, mikä tarkoittaisi sitä, että asiakaskohtaamisia olisi mahdollista myös jollain asteella standardoida (vrt. edellä ulkoinen tuotteistaminen). Modulaarisiin prosesseihin kuuluvat esimerkiksi tavaroiden

fyysinen liikuttelu, informaatio- ja johtamisprosessit. Modulaarinen organisaatio sisältää standardoituja tapoja organisoida sisäisiä ja ulkoisia resursseja, jotta saavutettaisiin mahdollisimman hyvä tehokkuus. Palveluiden ja prosessien standardointi nähdään tärkeänä tehokkuuden saavuttamiseksi. Lisäksi teknologialla on suuri merkitys tämän tehokkuuden saavuttamisessa. (Pekkarinen & Ulkuniemi 2008, 95–98.)

Palvelu voi koostua myös vakioitujen eli standardoitujen osien, moduulien sekä vakioimattomien eli räätälöityjen osien yhdistelmästä, kuten kuvioista 3 nähdään (Sipilä 1996, 70).



Kuvio 3 Räätälöintiä moduloimalla (Sipilä 1996, 70)

Kuvion 3 tilanteessa asiakas lähestyy palvelua räätälöidyn osan suunnasta, ja siten palvelu vaikuttaa räätälöidymmältä, kuin se todellisuudessa on. Tarkoituksena on luoda standardiosa mahdollisimman suureksi, ja siten minimoida räätälöitävä osuus. Näin nopeutetaan valmistamisaikoja sekä saavutetaan matalammat tuotantokustannukset. (Sipilä 1996, 69–70.) Tärkeintä on tietää, mitä asiakkaat arvostavat ja rakentaa tuotteet ja palvelut sen mukaisesti. Rakennetaan siis perustuote, jota voidaan räätälöidä lisäämällä standardoituja komponentteja. Tuotteet yksinkertaistetaan poistamalla se, mikä ei tuo asiakkaille arvoa, standardoidaan se, mikä tuo arvoa massayleisölle ja räätälöidään loppuosat, jotta voidaan lisätä arvoa asiakkaille. Yrityksissä voidaan esimerkiksi standardoida ja automatisoida taustatoimintoja. Tällaisia taustatoimintoja voisivat olla esimerkiksi varausjärjestelmät, tuotekehitys ja yleinen suunnittelu. Automaatiolla saadaan parannettua tehokkuutta, läpinäkyvyyttä sekä hallintaa. (Anderson, Hagen, Reifel & Stettler 2006, 22, 25.) Palvelun osittainen vakiointi ei sulje pois räätälöintiä, sillä vaikka menetelmät ja toimintatavat olisivat vakioituja, asiakkaalle tarjottu palvelu voi silti olla ainutkertainen. Lisäksi vakioidut toimintatavat luovat asiakkaille kuvan asiantuntemuksesta ja kokemuksesta. (Jaakkola ym. 2009, 20.)

Schmenner (1986) vertaili palveluita puolestaan sen mukaan, kuinka paljon palvelun tuottamisessa vaaditaan työvoiman osallistumista (engl. intensity) ja kuinka paljon vaaditaan vuorovaikutusta asiakkaan kanssa sekä räätälöintiä. Asiantuntijapalvelut ovat esimerkkinä palveluista, joissa työntekijöiden osallistuminen on korkeaa. Toinen taso eli vaadittava vuorovaikutus asiakkaan kanssa sekä räätälöinti voi olla matalaa tai korkeaa. (Schmenner 1986, 21–22, 24–25.) Berthon, Prinsloo ja Pitt (2007) muokkasivat Schmennerin luokittelua siten, että he korvasivat työvoiman osallistumisen asiakasrajapinta ja taustatoiminto- jaottelulla (engl. front-office, back-office). Vaadittava vuorovaikutus asiakkaan kanssa ja räätälöinti säilytettiin toisena luokittelun tasona. (Berthon, Prinsloo & Pitt 2007, 58–59.) Näiden kahden muuttujan avulla palvelut ja palveluyritykset on jaettu neljään luokkaan. Palveluyritykset, joissa taustatoimintojen merkitys on suuri ja räätälöinti on matala, ovat palvelutehtaita. Kun taustatoimintojen merkitys on suuri ja räätälöinnin määrä kasvaa, palveluyrityksistä tulee palvelukauppoja. Kun asiakasrajapinnan toimintojen merkitys korostuu, mutta räätälöinti on matalalla tasolla, puhutaan massapalveluista. Kun asiakasrajapinnan toimintojen merkitys on suuri ja räätälöinnin määrä kasvaa, palveluista tulee asiantuntijapalveluita. (Schmenner 1986, 21–22, 24–25.)

Mitä räätälöidympiä palveluita palveluntarjoaja tarjoaa, sitä todennäköisemmin palveluntarjoaja ei erota tai ulkoista taustatoimintojaan asiakasrajapintatoiminnoista. Tämä johtuu muun muassa siitä, että vuorovaikutus asiakasrajapinnan ja taustatoimintojen työntekijöiden välillä vaikuttaa organisationaaliseen oppimiseen sekä auttaa parantamaan palvelun laatua. Asiakasrajapinnassa työskentelevät ovat varmempia tekemään lupauksia asiakkaille, kun he ovat läheisessä vuorovaikutuksessa taustatoiminnoissa työskentelevien kanssa. Siksi väitetäänkin, että taustatoimintojen pitäminen yrityksen sisällä on kannattavampaa ulkoistamisessa saavutettavista kustannussäästöistä ja joustavuudesta huolimatta. Lisäksi, mitä enemmän palvelu vaatii analysointia ja toisistaan riippuvia toimintoja, jotka perustuvat äänettömään tietoon, sitä varmemmin tärkeät taustatoiminnot pidetään yrityksen sisällä. Mitä standardoidumpia palveluntarjoajan palvelut ovat, sitä pienempi riski on taustatoimintojen ulkoistamisessa. Tämä johtuu siitä, että palvelut on standardoitu niin pitkälle, että mikä tahansa yritys pystyy ne ohjeistuksella suorittamaan, joten yrityksellä on siis useampia ulkoistamisyritysvaihtoehtoja, eikä se siten ole riippuvainen vain esimerkiksi yhdestä tavarantoimittajayrityksestä. Kuitenkin standardoidun palvelun tarjoaja saattaa pitää taustatoimintonsa yrityksen sisällä, mikäli palveluilla on suuri volyyymi. Tämä johtuu siitä, että suuri kysyntä kasvattaa myös taustatoimintojen skaalaetuja. (Safizadeh, Field & Ritzman 2008, 81–84, 88–89.)

Edellä käsiteltiin modulaarisuutta sisäisen ja ulkoisen tuotteistamisen näkökulmasta. Modulaarisuus tuo mahdollisuuksia siis sekä sisäiselle että ulkoiselle tuotteistamiselle. Kuviossa 3 voidaan ajatella, että asiakasrajapinta kulkee moduuliosien ja räätälöidyn osan välissä. Taustatoimintoja eli sisäistä tuotteistamista ovat siis tuotteen standardiosa

sekä moduulit. Ne siis vakioidaan yrityksen toimesta jo etukäteen. Räättälöity osa koostuu asiakasrajapintatoiminnoista eli ulkoisesta tuotteistamisesta. Itse räätälöinti siis siirretään tuotteen rakentamisessa mahdollisimman loppuvaiheeseen. Modulaarisuutta voi siis ilmetä myös esimerkiksi organisationaalisissa prosesseissa tai taustaprosesseissa. Modulaarisuus ei ole siten välttämättä pelkästään vain itse palvelun modulaarisuutta, vaan koko organisaation modulaarisuutta. Modulaarisuus voidaan saavuttaa myös ulkoistamalla joitain toimintoja, ja siten käyttämällä sekä yrityksen sisäisiä että ulkoisia resursseja joustavasti. Organisationaalinen ja prosessien modulaarisuus nähdään jopa edellytyksenä itse palvelun modulaarisuudelle. Mikäli yrityksessä räätälöidään palveluita, asiakasrajapintatoiminnot sekä taustatoiminnot toimivat todennäköisesti tiiviisti yhteistyössä eikä toimintoja esimerkiksi ulkoisteta. Jos taas puolestaan yritys tarjoaa standardoituja palveluita tai tuotteita, toiminnot eivät välttämättä toimi niin tiiviissä yhteistyössä ja toimintoja voidaan jopa ulkoistaa.

3 ERILLISISTÄ OSISTA YHTENÄISEKSI MATKAILUTUOTTEEKSI

3.1 Tuotteistaminen matkailutoimialalla

Luvussa 2.1 esiteltiin joitain palveluiden erityisominaisuuksia, jotka vaikuttavat tuotteistamiseen. Matkailupalvelulla on kuitenkin myös ominaisuuksia, jotka erottavat matkailutoimialan muista toimialoista, ja siten vaikuttavat myös tuotteistamiseen haasteina tai mahdollisuuksina. Yksi matkailutuotteen korostuneista piirteistä on sen sesonkiluonteisuus. Sesonkiluonteisuus ilmenee siten, että kysynnän vaihtelut ovat suuria vuoden eri aikoina riippuen osittain esimerkiksi sään vaihteluista. (Burke & Resnick 1999, 26–30.) Sää taas on tekijä, johon matkailualan toimijat eivät voi vaikuttaa. Säällä, jonka matkailijat odottavat kokevansa ja todellisuudessa kokevat vieraillessaan matkakohteessa, on suuri merkitys sille, kuinka eri aktiviteetteja voidaan suorittaa. Sää toimii myös eräänlaisena nähtävyytenä, jota käytetään myös markkinointivälineenä. Sää vaikuttaa ihmisten käyttäytymiseen siten, että sää voi ohjata sosiaalista toimintaa sekä ulkoilmaelämyksien mahdollisuuksia. (Rantala, Valtonen & Markuksela 2011, 290, 296.) Matkailupalveluiden kysyntä vaihtelee eri vuodenaikojen lisäksi merkittävästi myös viikonpäivien sekä vuorokaudenaikojen mukaan (Burke & Resnick 1999, 26–30).

Tuotteistaminen perustuu matkailupalveluissa tavallisesti jossakin kohteessa oleviin resursseihin tai paikkaan ja kulttuuriin liittyviin vetovoimatekijöihin. Tuotteistamisen kohteena ovat yleensä fyysiset paikat kuten järvet, kylät ja metsät sekä myös paikkaan liittyvät tarinat, historia sekä ilmasto. (Komppula & Boxberg 2002, 93.) Matkailutuotteet ovat myös toisiaan täydentäviä, sillä asiakas harvoin ostaa vain yhden matkailupalvelun ja -tuotteen. Siksi se, mikä vaikuttaa yhteen matkailupalveluun, vaikuttaa myös toiseen. (Burke & Resnick 1999, 26–30.) Matkailutuote on siis verkostotuote ja alueellinen kokonaisuus, jossa kaikkien verkoston toimijoiden tekemiset vaikuttavat toisiinsa (Borg ym. 2002, 122–124). Eri tuotteiden yhdistäminen (engl. bundling) onkin yleistä matkailutoimialalla. Asiakkaille myydään valmiita tuotepaketteja, joissa on yhdistetty eri tuotteita, kuten esimerkiksi autonvuokraus, majoitus ja lento. Tämän avulla asiakkaat saattavat saada hintaetua tai helpotetaan asiakkaan ostoprosessia. (Kim, Bojanic & Warnick 2009, 403–404.) Tuotteistaminen voi siis olla matkailutoimialalla myös eri tuotteiden yhdistämistä laajemmiksi tuotteiksi.

Kuten edellä todettiin, ei ole olemassa yhtä tuotetta, josta olisi kokonaisvaltainen kontrolli. Tämä tekee matkailutuotteen markkinoinnista erityisen haastavaa. Matkailutuote on paikallishallinnon, eri yritysten sekä ympäristön yhdistelmä. (Bennett 1999, 48.) Matkailutuotteen erityisiin ominaisuuksiin kuuluu siis se, että se sisältää osatekijöitä, joihin palvelun tarjoaja ei voi vaikuttaa (Borg ym. 2002, 122–124). Nämä koor-

dinoinnin sekä kontrollin puutteesta johtuvat ongelmat vaikeuttavat matkakohdeiden strategista lähestymistä sekä markkinointia, koska eri toimijat voivat järjestää erilaista markkinointia ja erilaista viestintää ilman yhtenäisyyttä (Laws, Scott & Parfitt 2002, 40). Matkailun alalle onkin ehdotettu systeemiajattelua, joka huomioi näiden eri osien riippuvuudet ja vaikutukset toisiinsa. Erityisesti avoin systeemi soveltuu matkailun alalle. Tässä avoimessa systeemissä ympäristön muutokset otetaan huomioon ja koko systeemi sopeutuu ja reagoi muutoksiin. (Carlsen 1999, 322, 324.)

Matkailu saattaa aiheuttaa vastustusta paikallisväestössä, sillä paikallisesta kulttuurista voi tulla hyödykkeen kaltainen (engl. commoditization), jopa siis tuote. Värikkäistä paikallisista tavoista, rituaaleista, juhlapäivistä sekä taiteesta tulee matkailutuotteita, sillä ne tuotetaan vain matkailijoiden kulutukseen. Edellä mainittu saattaa muuttaa kulttuuristen tuotteiden alkuperäisiä tarkoituksia, ja tekee ne lopulta merkityksettömiksi paikalliselle väestölle. Kulttuurin muodostuminen hyödykkeen kaltaiseksi iskee yleensä kuitenkin kulttuuriin, kun kulttuuri on häviämässä. Tällöin matkailumarkkinat saattavat säilyttää kulttuurisia perinteitä, jotka olisivat muuten hävinneet. (Cohen 1988, 372, 382.) Tällainen kulttuurin hyödykkeellistyminen voidaan nähdä yhtenä tuotteistamisen tapana. Tietyistä kulttuuriin kuuluvista tavoista ja perinteistä tehdään matkailutuotteita matkailijoita varten. Paikallinen väestö saattaa kokea tämän tuotteistamisen uhkana omalle kulttuurilleen, ja siten tämän kaltainen tuotteistaminen saattaa aiheuttaa paikallisessa väestössä vastustusta.

Matkailijat haluavat nähdä elämää niin kuin sitä oikeasti eletään ja tutustua paikallisiin. Heidät on kuitenkin tuomittu epäonnistumaan tässä edellä kuvatun kulttuurin hyödykkeellistymisen vuoksi, ja näin heille tarjotaan epäautenttisia kokemuksia. Todellisuudessa on hyvin vaikea havaita, onko kokemus oikeasti aito vai ei. Voi olla, että kokemus ja paikka on vain lavastettu matkailijoita varten (engl. staged set). (MacCannell 1973, 592, 597.) Matkailijoilla on siis halu kokea autenttisia elämyksiä ja nähdä oikeaa paikallista elämää sekä kulttuuria. Tällä tarkoitetaan juuri edellä kuvattua kulttuurin muuttumista hyödykkeen kaltaiseksi. Sen vuoksi matkailutuote ei saisi olla koottu siten, että siinä on tällaisia epäaitoja kokemuksia edellä mainitun paikallisväestön kokeman uhkan vuoksi sekä matkailijoiden autenttisuuden kaipuun vuoksi.

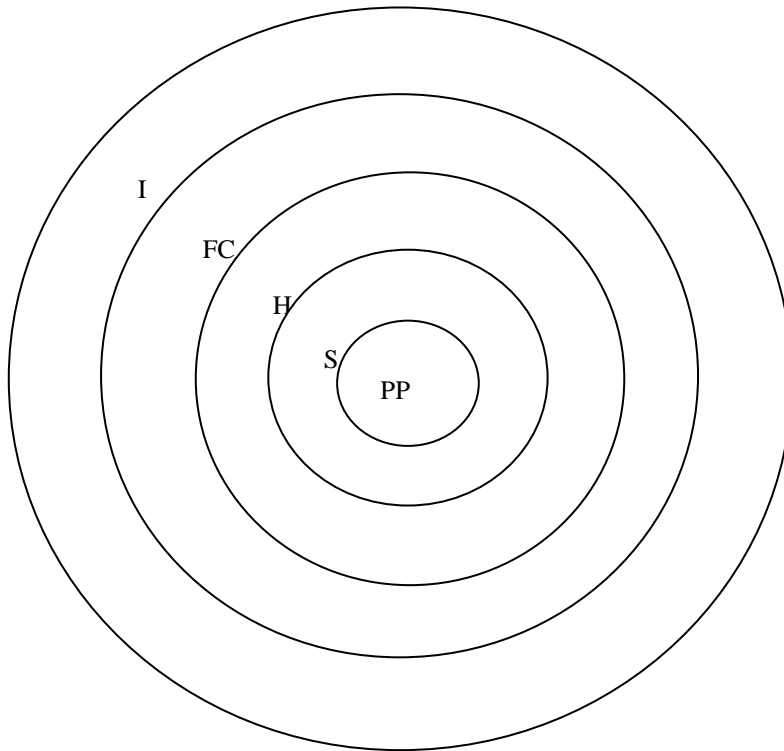
Matkailukokemuksen onnistumiseen vaikuttavat myös monet matkailijaan itseensä liittyvät tekijät, kuten matkustajien erilaiset taustat. Lisäksi kulttuurien väliset erot sekä matkailijan yksilöllinen persoonallisuus vaikuttavat matkailutuotteesta saatavaan tyytyväisyyteen. (Bowie & Chang 2005, 317.) Matkailutoimijoiden on siis vaikea tietää matkailijan syitä matkailulle, mikä tekee myös tuotteistamisesta vaikeampaa. Matkailulle voi olla useita psykologisia syitä, kuten pakeneminen päivärytmistä tai rentoutuminen. Toisaalta matka voi tarjota yksilölle mahdollisuuden oppimiseen, sosiaaliseen vuorovaikutukseen sekä itsensä löytämiseen. Matkan tarkoitus saattaa olla myös lähentyminen perheen kanssa. (Kotler, Bowen & Makens 1996, 642–643.) Matkailijoilla on siis

erilaisia tavoitteita ja tarkoituksia matkoilleen, mikä tekee tuotteistamisesta erityisen haastavaa.

Tuotteistamisen taustalla matkailutoimialalla vaikuttavat monet erilaiset tekijät, jotka nousevat matkailupalvelun erityisestä luonteesta, erityisesti sään merkityksestä, eri toimijoiden verkostoitumisesta, paikallisen väestön asenteista tuotteistamista kohtaan sekä matkailijaan itseensä liittyvistä tekijöistä. Matkailutuotteella on siis monia erityisiä ominaisuuksia, jotka aiheuttavat haasteita tuotteistamiselle. Seuraavassa luvussa esitellään ensin erilaisia matkailutuotteiden malleja. Nämä mallit on valittu sen vuoksi, että ne edustavat sekä vanhempia että uudempia matkailutuotteiden malleja. Silti niissä on paljon päällekkäisyyksiä ja samat matkailutuotteiden osat nousevat niistä esille. Luvussa 3.3 onkin luotu matkailutuotteen malli, jossa yhdistetään näiden esiteltyjen mallien osia. Tässä mallissa on myös huomioitu edellä esiteltyjä tuotteistamisen haasteita matkailukontekstissa.

3.2 Eri matkailutuotteiden malleja

Smithin tunnetun matkailukontekstiin kehitetyn mallin mukaan matkailutuote koostuu viidestä osasta, kuten kuviosta 4 nähdään. Tuotteen ytimessä on fyysinen kohde (engl. physical plant) eli matkakohde. Muut komponentit ovat palvelu (engl. service), vieraanvaraisuus (engl. hospitality), valinnan mahdollisuus (engl. freedom of choice) sekä sitoutuminen (engl. involvement). Nämä komponentit luovat yhdessä laadukkaan ja tyydyttävän matkailutuotteen. (Smith 1994, 587, 590–591.)



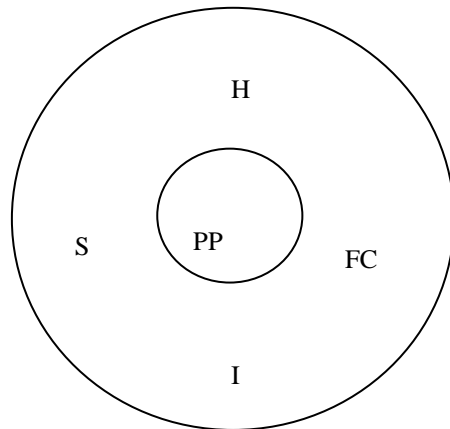
- PP = Matkakohde (engl. physical plant)
 S = Palvelu (engl. service)
 H = Vieraanvaraisuus (engl. hospitality)
 FC = Valinnan mahdollisuus (engl. freedom of choice)
 I = Sitoutuminen (engl. involvement)

Kuvio 4 Smithin (1994, 587) matkailutuotteen malli

Fyysinen kohde ymmärretään tässä mallissa laajasti. Se tarkoittaa kiinteistön, kuten hotellin, lisäksi jopa matkakohteen säätä ja ilmastoa. Se kattaa myös matkailuinfrastruktuurin kunnan. Näillä fyysisillä elementeillä on suuri vaikutus asiakkaan matkailukokemukseen. Toisena elementtinä tuotteessa on palvelu, joka tarkoittaa tässä kontekstissa tiettyjen tehtävien suorittamista, jotta asiakkaan tarpeet tulevat tyydyttyiksi, kuten huonepalvelu. Palvelu voidaan tässä mallissa kuvata tehtävän tekniseksi suorittamiseksi, kun taas tuotteen kolmas osa, vieraanvaraisuus, tarkoittaa sitä asennetta ja tyyliä, jolla tehtävät suoritetaan. Vieraanvaraisuus on se ele, jolla paikalliset asukkaat toivottavat matkailijat tervetulleeksi yhteisöönsä. Neljäntenä tuotteen osana on valinnan mahdollisuus. Matkailijalla täytyy olla hyväksyttävä määrä vaihtoehtoja, jotta kokemus voisi olla tyydyttävä. Mikäli asiakkaalla ei ole tunnetta siitä, että saa valita vapaasti aktiviteettinsa, asiakkaan voi olla mahdotonta rentoutua. Jopa erittäin kattavat ja tarkasti määritellyt pakettimatkat tarjoavat vaihtoehdon, joista yksinkertaisin on ostaa tai jättää ostamatta. Nämä edellä mainitut neljä matkailutuotteen osaa luovat pohjan viimeiselle osalle, asiakkaan sitoutumiselle, joka voi olla fyysistä, älyllistä tai tunteellista sitoutumista. Tässä

mallissa sitoutumisella tarkoitetaan sitä, että matkailijan ei tarvitse murehtia majoituksen, ruokailun sekä kuljetusten onnistumisesta. Se sisältää myös turvallisuuden tunteen ja tunteen siitä, että on tervetullut kyseiseen paikkaan. Lisäksi matkailijalla on mahdollisuus osallistua kiinnostaviin aktiviteetteihin. Sitoutumisen tunne tarkoittaa siis sitä, että matkailija kadottaa lähes ajantajun tutkiessaan ympäristöään. (Smith 1994, 588–590.)

Edellä kuvattua Smithin mallia on tutkittu eri tutkijoiden toimesta. Xun (2010) tutkimuksen mukaan Smithin mallissa matkailutuotteen keskelle sijoitettu matkakohde on kaikista tärkein. Kuviossa 5 kuvataan tätä Xun tutkimusten mukaan muokattua Smithin mallia. Turistille matkailutuote on kokonainen elämys, joka täyttää monia tarpeita ja tarjoaa hyötyjä. Matkailutuotteeseen kuuluu siis sekä aineellisia että aineettomia osia. Nämä matkailutuotteiden aineettomat ja aineelliset osat vaihtelevat kuitenkin matkakohteen ja matkan tarkoituksen mukaan. (Xu 2010, 608–610.)



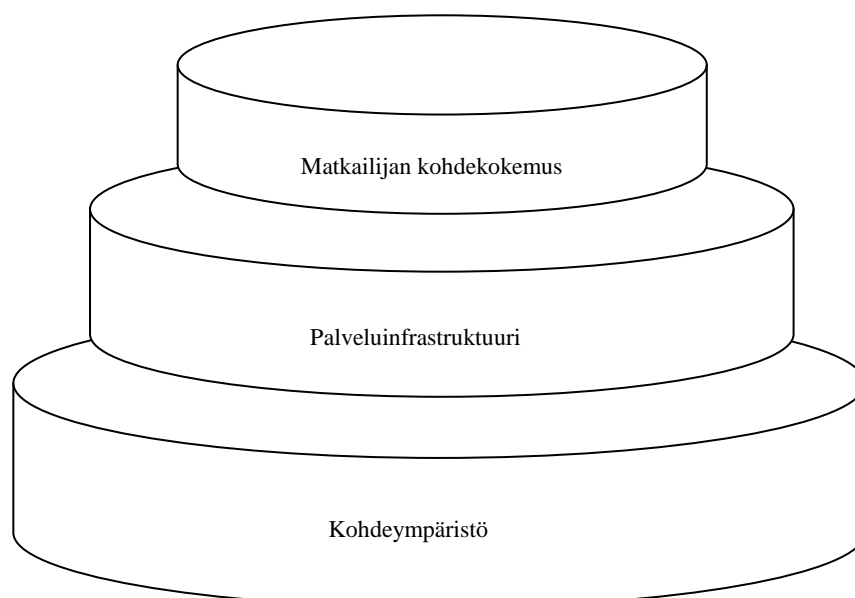
- PP = Matkakohde (engl. physical plant)
 S = Palvelu (engl. service)
 H = Vieraanvaraisuus (engl. hospitality)
 FC = Valinnan mahdollisuus (engl. freedom of choice)
 I = Sitoutuminen (engl. involvement)

Kuvio 5 Xun (2010, 609) matkailutuotteen malli

Kuten kuvioista 5 nähdään, Xu muokkasi Smithin mallia siten, että matkakohteen ympärillä olevat neljä muuta komponenttia ovat matkakohteen ympärillä samalla kehällä omien kehien sijaan. Nämä neljä ovat keskimmäisen ja tärkeimmän osan, matkakohteen, tukikomponentteja. Tukikomponentit toimivat matkailijan elämyksen arvonlisääjinä. Näillä neljällä tukikomponentillä eli palvelulla, vieraanvaraisuudella, valinnan mahdollisuudella sekä asiakkaan sitoutumisella, nähtiin olevan tutkimusten mukaan lähes samanarvoinen merkitys matkailijoille. Näiden neljän tukikomponentin merkitys vaihte-

li kuitenkin matkakohteen ja matkan tarkoituksen mukaan. Palvelulla ei koettu olevan suurta merkitystä, kun vierailtiin esimerkiksi teemapuistoissa. Museoissa, kasinoissa tai luontokohteissa vierailevat matkailijat eivät puolestaan pitäneet vieraanvaraisuutta niin tärkeänä. Valinnan mahdollisuutta taas arvostettiin, kun ravintoloilla ja kaupoilla on olennainen merkitys matkan onnistumisen kannalta. Sitoutumisella oli eniten merkitystä festivaaleilla. Matkailijoiden tarpeiden tyydyttämiseen liittyy siis sekä matkailijaan itseensä liittyviä että matkailutuotteeseen liittyviä elementtejä. (Xu 2010, 608–610.)

Kolmas matkailutuotteen malli ottaa huomioon matkakohteeseen vaikuttavat ympäristölliset tekijät sekä myös palveluinfrastruktuurin vaikutukset matkailijan kokemukseen. Tämä malli koostuu kolmesta osasta. (Murphy, Pritchard & Smith 2000, 45.) Kuviossa 6 on havainnollistettu tätä mallia.



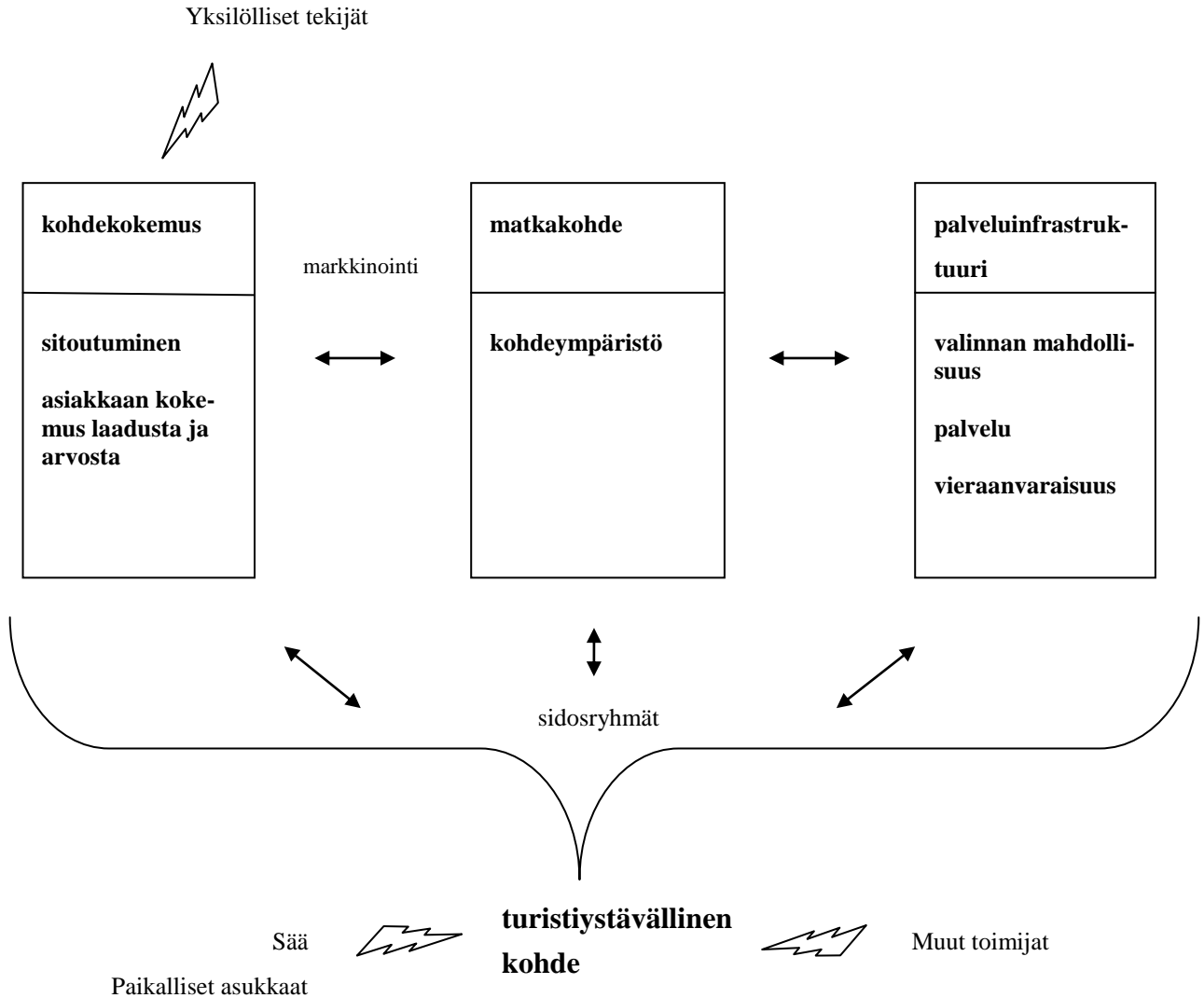
Kuvio 6 Murphyn, Pritchardin ja Smithin (2000, 46) matkailutuotteen malli

Kuviossa ylimpänä on matkailijan kokemus matkakohteesta (engl. tourist destination experience), joka sisältää matkailijan kokeman laadun ja arvon. Matkailutuotteen toinen osa eli palveluinfrastruktuuri (engl. service infrastructure) sisältää ostosmahdollisuudet, virkistys- ja nähtävyysspalvelut, ruokailumahdollisuudet, matkailu- ja kuljetuspalvelut ja majoituspalvelut. Tämä osa koostuu siis erilaisista palveluista. Kuviossa alimmaisena oleva osa eli kohdeympäristökerros (engl. destination environment) sisältää luonnon ja poliittisen ympäristön sekä teknologiset, taloudelliset, kulttuuriset ja sosiaaliset tekijät. Matkailutuote koostuu siis ydinhyödyistä eli matkailijan kokemuksesta matkakohteesta. Tämä kokemus sisältää laadun ja arvon, jotka saavutetaan palveluinfrastruktuurin ja ympäristöllisten tekijöiden avulla. (Murphy, Pritchard & Smith 2000, 45, 50.)

Anuar, Ahmad, Jusoh ja Hussain (2012a) esittelivät käsitteen turistiystävällinen kohde (engl. tourist friendly destination). Matkailija ei siis saisi kokea häiriöitä eikä vaikeuksia paikallisten asukkaiden toimesta eikä myöskään esimerkiksi matkakohdetta valitessaan. Turistiystävällinen kohde on siis konsepti, jonka avulla matkailijoiden kaikki odotukset ja kokemukset täytetään. Tämä toteutetaan tarjoamalla matkailutuote kohtuullisella hinnalla. Tämä tuote sisältää infrastruktuurin, tilat, majoituksen ja kuljetukset. Se koostuu siis palveluista, luonnosta, ihmisten luomasta ympäristöstä sekä kokemuksesta. Lisäksi myös Internet viestintäkanavana ja muut markkinointimenetelmät nähdään tässä konseptissa osaksi tuotetta. Tietoa täytyisi olla siis vaivattomasti saatavilla ja matkan varaaminen esimerkiksi Internetin kautta täytyisi olla vaivatonta. Matkakohde nähdään ainutlaatuisena ja monimutkaisena yhdistelmänä. Tärkeää on kuitenkin täyttää matkailijoiden odotukset sekä yrityksen näkökulmasta saavuttaa oikea kohderyhmä. (Anuar, Ahmad, Jusoh & Hussain 2012a, 106–108, 110.) Myös eri sidosryhmien (engl. stakeholder) rooli turistiystävällisen kohteen onnistumisessa on merkittävä. Tähän sidosryhmien joukkoon kuuluvat muut matkailijat, yksityinen, julkinen sekä voittoa tavoittelematon sektori sekä myös paikallinen yhteisö. (Anuar, Ahmad, Jusoh & Hussain 2012b, 72.) Matkailutuotteen suunnittelussa täytyisi siis aina ottaa huomioon myös kaikki sidosryhmät.

3.3 Matkailutuotteiden yhdistelmä

Edellä kuvattiin kolme matkailutuotteen mallia. Nämä mallit muodostuivat samankaltaisista osista. Kuviossa 7 on havainnollistettu matkailutuotteen mallia, jossa on yhdistetty edellä esitellyt mallit ja niiden osat yhdeksi kokonaisuudeksi. Tämä kuvio koostuu kolmesta pääosasta eli kohdekokemuksesta, matkakohteesta sekä palveluinfrastruktuurista. Kuviossa huomioidaan myös Anuarin, Ahmadin, Jusohin ja Hussainin (2012a, 2012b) esittelemästä turistiystävällisen kohteen-käsitteestä markkinoinnin sekä sidosryhmien vaikutus tuotekokonaisuudelle. Kuviossa on myös nostettu esiin edellä luvussa 3.1 esitellyjä haasteellisia tekijöitä matkailutoimijoiden kannalta, joita on vaikea kontrolloida, mutta jotka voivat muokata kokemusta matkailutuotteesta. Näitä tekijöitä ovat matkailijan yksilölliset tekijät, sää, paikallisten asukkaiden asenteet tuotteistamista kohtaan sekä muut verkostoon kuuluvat toimijat.



Kuvio 7 Yhdistetty matkailutuotteiden malli

Tässä matkailutuotteiden yhdistelmässä Smithin (1994) tuotteen keskellä ja tuotteen tärkeimpänä osana oleva matkakohde on yhdistetty Murphyn, Pritchardin ja Smithin (2000) käyttämän kohdeympäristön kanssa. Matkakohde käsitetään laajasti ja siihen kuuluvat myös fyysisten tekijöiden, kuten rakennuskannan lisäksi, myös ilmasto, luonto, poliittiset, taloudelliset ja sosiokulttuuriset tekijät. Kaikissa malleissa matkakohteella ja fyysisellä ympäristöllä on suuri merkitys matkailukokemuksen onnistumiselle. Tämä kävi ilmi myös Xun (2010) tutkimuksessa, jossa matkakohde oli tärkein osa. Näiden vuoksi matkakohde eli fyysinen ympäristö on sijoitettu myös tässä yhdistetyssä mallissa keskelle. Fyysiseen matkakohteeseen kuuluvia tekijöitä, kuten infrastruktuuri ja rakennukset, mainittiin myös Anuarin, Ahmadin, Jusohin ja Hussainin (2012a) esittelemässä turistiystävällisessä kohteessa yhtenä kokonaisuuden onnistumiseen vaikuttavana tekijänä.

Mallissa on myös kaksi muuta osaa, jotka yhdessä matkakohteen kanssa luovat matkailutuotteen. Toinen näistä on matkailijan kohdekokemus, joka on Murphyn, Pritchardin ja Smithin matkailutuotteen mallin kuviossa ylimmäisenä. Tämä kohdekokemus sisältää siis matkailijan kokeman arvon ja laadun. Tähän lisätään myös Smithin mallin sitoutuminen. Tähän osaan kuuluvat siis matkailijan kokema arvon ja laadun lisäksi myös matkailijan älyllinen, tunteellinen ja fyysinen sitoutuminen. Tämä osa voidaan nähdä siis tuotteen asiakaslähtöisenä osana. Myös Anuarin, Ahmadin, Jusohin ja Hussainin turistiystävällisessä kohteessa korostettiin asiakkaalle luotavaa moitteetonta kokemusta. Tämä voidaan tulkita samaksi asiaksi, kuin matkailijan kokema arvo ja laatu. Kuten edellä luvussa 2.1 käsiteltiin, asiakkaan rooli palvelun tuotannossa ja onnistumisessa saattaa olla merkittävä, sillä asiakkaat ovat usein mukana palvelun tuottamisprosessissa. Palveluiden aineettomuuden vuoksi asiakkaan kokema riski saattaa olla myös suurempi, mikä voi vaikuttaa myös asiakkaan kohdekokemukseen. Tätä voidaan lieventää esimerkiksi antamalla asiakkaalle enemmän tietoa palvelusta. (Laroche ym. 2003, 126, 133–134.) Edellä käsiteltyjen asioiden vuoksi, asiakas on nostettu siis yhdeksi tuotteen osaksi.

Toinen suurempi matkailutuotteen osa on nimeltään palveluinfrastruktuuri Murphyn, Pritchardin ja Smithin mallin mukaan. Tämä osa koostuu kolmesta pienemmästä osasta, jotka ovat Smithin mallin valinnan mahdollisuus, palvelu ja vieraanvaraisuus. Erilaiset palvelut mainittiin myös Anuarin, Ahmadin, Jusohin ja Hussainin turistiystävällisessä kohteessa yhtenä tekijänä. Tähän osaan kuuluvat siis muun muassa nähtävyydet, ostos- ja ruokailumahdollisuudet sekä kuljetus- ja majoituspalvelut. Matkailijalla täytyy olla vaihtoehtoja ja tunne siitä, että hän saa itse valita tekemisensä runsaasta valikoimasta. Muuten asiakkaan kokemus matkailutuotteen kokonaisuudesta saattaa muodostua negatiiviseksi. Lisäksi palveluinfrastruktuuriin kuuluu palvelu eli henkilökunta ja henkilökunnan suorittamat toimenpiteet asiakkaalle. Lisäksi tähän kuuluu myös vieraanvaraisuus, jonka voidaan tulkita kuuluvan myös henkilökunnan toimintaan. Palvelun tuottaminen vaatii yleensä aina kanssakäymistä ihmisten kanssa (Laroche ym. 2003, 126), ja kuten edellä luvussa 2.1 käsiteltiin, henkilökunnan merkitys korostuu palvelualalla (Palmer 1998, 12, 181–182).

Anuar, Ahmad, Jusoh ja Hussain (2012b) korostivat myös sidosryhmien merkitystä matkailutuotteelle. Sidoryhmät vaikuttavat kaikkiin matkailutuotteen osiin. Kuten edellä todettiin, matkailutuote on myös verkostotuote ja alueellinen kokonaisuus, jossa kaikkien verkoston toimijoiden tekemiset vaikuttavat toisiinsa (Borg ym. 2002, 122–124). Matkailutuotteen eri osiin vaikuttavia sidoryhmiä ovat esimerkiksi poliittiset toimijat, kuljetus- ja oheispalveluiden tarjoajat. Muut asiakkaat ovat myös osa palvelun kokemista, mikä saattaa muokata ratkaisevasti palvelukokemuksen luonnetta (Lovelock & Wirtz 2004, 11–13). Anuar, Ahmad, Jusoh ja Hussain nostivat myös markkinointitoimenpiteet yhdeksi tuotteen osaksi. Sitä on kuvattu kuviossa nuolella matkakohteen ja

kohdekokemuksen välillä. Markkinointitoimenpiteiden täytyy olla valittu oikein ja matkailijoille pitää olla myös tarjolla riittävästi tietoa matkakohteesta, jotta kohdekokemus onnistuisi.

Yhdessä nämä kaikki matkailutuotteen osat muodostavat Anuarin, Ahmadin, Jusohin ja Hussainin turistiystävällisen kohteen. Kaikki matkailutuotteen osat eli kohdekokemus, matkakohde ja palveluinfrastruktuuri on siis rakennettu siten, että ne yhdessä tekevät matkailijasta tyytyväisen. Matkailija ei koe mitään häiriöitä missään vaiheessa. Lisäksi täytyy ottaa huomioon myös eri sidosryhmät ja markkinointitoimenpiteet. Edellä käsiteltiin myös joitain matkailupalveluiden ja matkailutoimialan erityisominaisuuksia, jotka voivat aiheuttaa omia haasteitaan tuotteistamiselle. Nämä on kuvattu myös kuviossa. Matkailutuotteeseen vaikuttaa siis tekijöitä, joihin palveluntarjoaja ei voi vaikuttaa, mutta ne voivat tehdä matkailijan kokonaiskokemuksesta negatiivisen. Silloin matkailutuote ei ole turistiystävällinen kohde. Näihin kuuluvat muun muassa sää ja paikallisten asukkaiden toimet. Esimerkiksi ulkoilmakohteet, kuten huvipuistot, ovat riippuvaisia hyvästä säästä. Toisaalta paikalliset asukkaat saattavat saada matkailijat kokemaan itsensä ei-tervetulleiksi. Lisäksi matkailutuote on myös laaja käsite, joten kokonaisuutta on vaikea hallita. Matkailutuote on aina osa suurempaa verkostoa, johon voi kuulua esimerkiksi kuljetusyrityksiä ja majoitusyrityksiä. Nämä monen eri toimijan toimenpiteet saattavat vaikuttaa kokonaisuuden onnistumiseen. Lisäksi matkailijoiden yksilölliset tekijät, kuten persoonallisuus ja aikaisemmat kokemukset, vaikuttavat lopulliseen kokemukseen.

4 KANSALLISUUS KOHDERYHMÄMARKKINOINNIN LÄHTÖKOHTANA

4.1 Kohderyhmämarkkinointi

Nykyään on vaikeampaa saavuttaa asiakkaita massamarkkinoinnin avulla, sillä ihmiset ovat monien eri markkinointiviestien ympäröimiä. Pelkästään asiakkaiden määrän ja myynnin kasvattaminen ei ole myöskään tie kannattavuuteen. Markkinointirahat eivät muuta itse itseänsä asiakkaiksi, tuotoiksi ja markkinaosuudeksi. Kaikki eivät välttämättä halua tietää markkinoivasta yrityksestä esimerkiksi sen vuoksi, ettei heillä ole sellaisia tarpeita, joihin yrityksen palvelu on luotu. Näihin asiakkaisiin markkinointitoimintojen kohdistaminen taas on resurssien hukkaamista. Ratkaisuna nähdäänkin segmentointi sekä kohderyhmämarkkinointi. Kuitenkin yritykset saattavat keskittyä liian moneen tai vääriin segmentteihin. Yleensä nämä ovat suuria segmenttejä, koska yrityksissä ei uskalleta keskittyä pienempiin segmentteihin. Kuitenkin suuret segmentit vetävät puoleensa yleensä kilpailua. Pieniin segmentteihin keskittyminen saattaisi tuoda enemmän tuotteita, koska segmentin tarpeet ovat selvästi erottuvia. (Thomas 2007, 7–8, 13.)

Kohdennetun markkinoinnin ajatellaan olevan tehokasta, koska markkinoinnin osatekijät on räätälöity kohdeyleisön ominaisuuksien mukaan. Markkinoijat keräävät valitulta segmentiltä tietoja, jotta voivat suunnitella markkinointitoimenpiteitä, joilla on tietty tarkoitettu merkitys kohdeyleisölle. Markkinoijat koodaavat tietyn merkityksen käyttämällä tiettyjä symboleita, media-asettelua, tiettyjä näyttelijöitä ja kieltä. Tarkoituksena on, että kohdeyleisö tulkitsee esimerkiksi mainoksen yrityksen tarkoittamalla tavalla, ja siten yritys saavuttaisi mainokselle asetetut tavoitteet. Kuluttajien markkinoinnin tulkintakyky riippuu heidän tiedoistaan ja kokemuksistaan tietyn ryhmän jäseninä. Yleisön, joka ei siis kuulu kohdeyleisöön, oletetaan eroavan mainoksen lukustrategialtaan. Kohdeyleisö siis todennäköisemmin muodostaa positiivisen asenteen tulkitessaan esimerkiksi mainoksia. Kohdennettu markkinointi tavoittaa useasti myös kohdeyleisöön kuulumattomia, jotka todennäköisesti muodostavat neutraalin asenteen mainosta kohtaan ja etäännyttävät itsensä yrityksestä. Kohdeyleisö ja kohdeyleisöön kuulumattomat eroavat myös kyvyltään tulkita markkinoinnissa olevia kulttuurisia vihjeitä. (Grier & Brumbaugh 1999, 80–82, 89–90.)

Kohderyhmämarkkinoinnissa on neljä vaihetta. Ensimmäinen vaihe on markkinatutkimus, jonka aikana analysoidaan markkinoita. Toinen vaihe markkinoiden analysoinnin jälkeen on segmentointi eli markkinoilla huomataan ryhmiä, joilla on samanlaiset tarpeet ja halut. (Kotler 1989, 11.) Segmentoinnissa oletetaan, että asiakkaat eroavat toisistaan jollain tavalla ja asiakkaat voidaan ryhmitellä suhteellisen homogeenisiin ryhmiin. Segmentoinnissa voidaan käyttää monia eri kriteereitä, kuten maantieteellisiä,

demografisia ja psykograafisia kriteereitä. Mitä tahansa kriteeriä käyttää, tärkeää on, että tiettyyn segmenttiin kuuluvat asiakkaat ovat samanlaisia ja puolestaan eri segmentteihin kuuluvat asiakkaat ovat erilaisia. Segmenttien pitää olla myös helposti saavutettavissa ja palveltavissa. Segmenttien täytyy olla tarpeeksi kannattavia muun muassa kokonsa puolesta. (Brooksbank 1994, 11.) Kolmas vaihe on markkinointitoimintojen kohdentaminen segmentteihin, joissa yrityksellä on kilpailuetu (Kotler 1989, 11). Kilpailuedun täytyy perustua tekijään, jota asiakas arvostaa ja sen pitää olla myös pysyvä (Brooksbank 1994, 12). Neljäs vaihe on positiointi. Tällöin eritellään yrityksen käyttämät kilpailulliset keinot valituilla kohderyhmäsegmenteillä. (Kotler 1989, 11.) Positiointistrategiassa on tärkeää keskittyä markkinasegmenttiin, jossa yritys pystyy vahvuksiensa avulla tyydyttämään asiakkaiden tarpeet paremmin kuin kilpailijansa. On erittäin hyvä myös tietää kilpailijoiden kohderyhmät. (Brooksbank 1994, 10.)

4.2 Kansallisuus segmentointi- ja kohdentamiskriteerinä

Kansallisuuden sopivuus segmentointikriteeriksi on kiistelty aihe, jota on tutkittu paljon (Thrane & Farstad 2012, 203). Ensinnäkin on esitetty kritiikkiä sille, että segmentoidaan jonkun merkittävän ominaisuuden takia olettaen, että kaikki yksilöt tämän suuren ryhmän sisällä ovat samanlaisia. Tämän vuoksi saatetaan perustaa segmentointi jopa stereotyyppioihin. Lisäksi on epäilty sitä, missä määrin kansallisuus on synnä erilaiisiin tuotetarpeisiin ja kulutuskäyttäytymiseen. Synnä näihin voi olla myös joku muu tekijä, kuten joku muu demografinen muuttuja. (Cui & Choudhury 2002, 57–58.)

Joitakin eroavaisuuksia on löydetty muun muassa rahan käytössä eri kansallisuuksien välillä, mikä näkyy myös rahan käytössä lomilla. Myös matkailijat, jotka ovat eri maista, mutta silti samanlaisia muilta ominaisuuksiltaan (esimerkiksi matkan kesto ja matkan tarkoitus) kuluttavat rahaa eri tavalla. Kansallisuus selittää siis yksinään peräti 35 prosenttia matkailijoiden rahan kulutuksesta. Se oli siis yksi tärkeimmistä selittävästä tekijöistä tässä kyseisessä tutkimuksessa. (Thrane & Farstad 2012, 213–214.)

Eri kansallisuudet jakavat useimmiten ainutlaatuiset kulttuuriset kokemukset, jotka muokkaavat kuluttajien motiiveja ja reagointia erilaiseen markkinointiin. Nämä johtuvat eri kansallisuuksien erilaisista asenteista ja arvoista. Monesti myös eri kansallisuuksilla tai kansallisuuksien alakulttuureilla on eroavaisuuksia elämäntapojen välillä. Kuitenkin tilannetekijät saattavat vaikuttaa lieventämällä kansallisuuden vaikutuksia kulutuskäyttäytymiseen. Kansallisuuksilla on joka tapauksessa ainutlaatuisia kulutuskäytäntöjä liittyen tärkeisiin elämäntapahtumiin, kuten naimisiinmeno tai uskonnollisiin lomiin. Vaikutusta on myös sillä, kuinka vahva ihmisen kansallinen tunnustautuminen on. (Cui & Choudhury 2002, 56–57.)

Kulutus tapahtuu aina kontekstissa, ja tämä konteksti muokkaa muiden tekijöiden kanssa arvoja ja asenteita. Kontekstiin liittyviä tekijöitä voidaan tarkastella neljällä tasolla. Kaikista laajin taso on makroympäristö. Makroympäristön muuttujia ovat taloudelliset tekijät, kuten taloudellisen kasvun aste ja tulojen jakautuminen, demografiset tekijät, kuten väestön kasvu, koulutustaso ja kaupungistumisen taso, sosio-kulttuuriset tekijät, kuten arvot ja uskonnot sekä maantieteelliset tekijät, kuten ilmasto ja luonnonvarojen saatavuus. Segmentoinnissa ja markkinointitoimintojen kohdentamisessa täytyisi ottaa huomioon makroympäristön ja maiden välisten erojen lisäksi myös laajemmat sosio-kulttuuriset ja taloudelliset kontekstit sekä ostokäyttäytyminen. Eli huomiota pitäisi kiinnittää maan sisäisiin eroavaisuuksiin. Asioita täytyisi tarkastella vielä laajemmin lisäämällä tarkasteluun keskitason, mikrotason ja tilannetekijät. Keskitason tekijöitä ovat maan sisällä vaikuttavat tekijät, kuten ilmasto, etniset ryhmittymät, elämäntyyli ja kulttuuri. Mikroympäristön tekijät liittyvät paikalliseen ympäristöön eli kylään tai kaupunkiin. Näihin kuuluvat muun muassa markkinainfrastruktuuri, sosiaalinen ympäristö sekä mediakonteksti. Viimeisenä tarkastellaan tilannetekijöitä, jotka liittyvät itse kulutustilanteeseen. Tällöin tarkastellaan sitä, tapahtuuko kulutus esimerkiksi jossain tietys- sä tapahtumassa (esimerkiksi häissä) vai työssä tai vapaa-aikana. (Douglas & Craig 2011, 151–158.) Tämän tutkimuksen perusteella segmentointia ei saisi siis perustaa pelkästään maiden ja kansallisuuksien välisiin eroihin, vaan täytyisi huomioida myös maan ja kansallisuuksien sisäiset eroavaisuudet.

Kansainvälisen segmentoinnin perusteina käytetään kuitenkin paljon ympäristöllisiä muuttujia, kuten maantieteellisiä, poliittisia, taloudellisia ja kulttuurisia tekijöitä. Nämä ovat siis juuri makroympäristöön liittyviä tekijöitä. Baalbaki ja Malhotra (1993) kokosivat kirjallisuus- ja artikkelitutkimuksessaan myös vaihtoehtoisia markkinointiperusteisia tekijöitä. Näitä ovat tuotteeseen, promootioon, hintaan ja jakeluun liittyvät tekijät. Asenteilla ulkomaisiin tuotteisiin ja tuotteen alkuperämaahan on merkitystä kansainvälisessä markkinoinnissa, ja siten kielelliset eroavaisuudet sekä negatiiviset konnotaatiot voivat jopa heikentää globaalin brändin imagoa. Kulttuuri ja arvot täytyy ottaa siten huomioon markkinointia suunniteltaessa, jotta välttäisiin ei-toivotuilta reaktioilta. Myös lakien erilaisuus edellyttää yleensä tuotteen sopeuttamista. Promootiotekijöinä voidaan mainita muun muassa se, että eri markkinoilla mainokset, sloganit, sanat ja symbolit saatetaan ymmärtää eri tavalla. Myös eroavaisuudet kuluttajien lukutaidossa ja koulutuksessa vaikuttavat promootioviestin vaikutuksiin. (Baalbaki & Malhotra 1993, 20–21, 29, 32, 38.) Tämänkin tutkimuksen perusteella siis eroja löytyisi kansallisuuksien välillä.

Myös Hofstede erotteli laajan tutkimustyönsä tuloksena neljä ulottuvuutta, joilla eri kansallisuudet ja kulttuurit eroavat toisistaan. Nämä neljä ulottuvuutta ovat valtaetäisyys (engl. power distance), epävarmuuden sietokyky (engl. uncertainty avoidance), yksilöllisyys (engl. individualism) ja kollektiivisyys (engl. collectivism) sekä maskuili-

nisuus (engl. masculinity) ja feminiinisyytys (engl. femininity). Näillä ulottuvuuksilla voidaan selittää muun muassa eri kansallisuuksien välisiä motivaatioeroja sekä yhteisöjen erilaisuuksia. (Hofstede 1983, 46.) Hofstede ja Bond huomasivat kuitenkin jatkotutkimuksissaan Aasiassa, että kulttuurista käyttäytymistä ohjaa myös viides ulottuvuus eli se, korostetaanko kulttuurissa tulevaisuuden merkitystä vai mennyttä ja nykyistä aikaa. (Hofstede & Bond 1988.) Tätä viidettä ulottuvuutta kutsutaan pitkän aikavälin (engl. long-term) ja lyhyen aikavälin suuntautumisiksi (engl. short-term orientation) (Hofstede & Hofstede 2005, 31).

Valtaetäisyydellä tarkoitetaan sitä epätasaisesti jakautunutta vallan määrää, jonka yhteisön vähemmän vallan omaavat odottavat ja hyväksyvät. Valtaetäisyys voi olla siis suuri tai pieni. Mikäli kulttuurissa korostetaan yksilöllisyyttä, niin silloin yhteisössä yksilöiden väliset siteet ovat löysiä. Jokaisen odotetaan pitävän huolta itsestään. Kollektiivisella kulttuurilla puolestaan tarkoitetaan sitä, että heti syntymästään lähtien henkilö kuuluu vahvaan ryhmään, joka suojelee henkilöä läpi elämän. Kulttuuri voi olla myös maskuliininen tai feminiininen. Kulttuurin maskuliinisuudella tarkoitetaan sitä, että yhteisöissä sukupuoliroolit on selkeät. Miesten oletetaan olevan itsevarmoja, kovia sekä keskittyneitä materialistisiin asioihin. Naisten taas oletetaan olevan vaatimattomia, helpliä ja huolehtivan elämänlaadusta. Mikäli taas kulttuuri on feminiininen, sukupuoliroolit eivät ole selkeitä ja roolit ovat päällekkäisiä. Epävarmuuden sietokyvyllä tarkoitetaan sitä, kuinka paljon tietyn kansallisuuden omaavat kokevat olonsa uhatuksi epäselvissä ja oudoissa tilanteissa. Epävarmuuden sietokyky voi olla siis matala tai korkea. Pitkän aikavälin suuntautumisella tarkoitetaan tulevaisuuteen suuntautuneiden hyveiden suoje- lua, kuten pitkäjänteisyyttä sekä säästäväisyyttä. Lyhyen aikavälin suuntautumisella puolestaan tarkoitetaan menneeseen ja nykyaikaan keskittyneiden hyveiden suoje- lua, kuten perinteiden kunnioittamista, sekä sosiaalisten velvollisuuksien täyttämistä. (Hof- stede & Hofstede 2005, 31, 46, 76, 120, 167, 210.)

Nämä ulottuvuudet voivat vaikuttaa myös ostokäyttäytymiseen. Jos yhteiskunnassa vallitsee suuri valtaetäisyys, kulutus saattaa ilmentää myös tätä etäisyyttä, esimerkiksi statussymbolien ostamisen kautta. Kulutuksella siis ilmennetään yhteiskunnassa vallit- sevaa epätasa-arvoa enemmän, kuin yhteiskunnassa, jossa on pieni valtaetäisyys. Kol- lektiivisessä kulttuurissa taas ostokäyttäytymiseen saattavat vaikuttaa lähimmäisten hy- vinvointi ja mielipiteet enemmän verrattuna yksilöllisyyttä korostavaan kulttuuriin. Maskuliinisessa kulttuurissa taas miehet nähdään materialisteina, joten kulutus voisi painottua enemmän miesten tehtäväksi. Lisäksi maskuliinisessa kulttuurissa sukupuoli- rooli ovat selkeämmät, joten rahaan liittyvät päätökset tekee luultavammin mies. Femi- niinisessä kulttuurissa ei ole niin selkeitä sukupuolirooleja, joten kulutukseen liittyvissä päätöksissä ei oletettavasti ole juurikaan sukupuoleen liittyviä eroja. Mikäli taas kulttuu- rissa ei siedetä epävarmuutta, voisi olettaa, että esimerkiksi suurempien investointien tekeminen saattaa viedä aikaa, mikäli sellaisia uskalletaan tehdä. Pitkän aikavälin suun-

tautumisen taas korostaisi enemmän säästäväisyyttä verrattuna lyhyen aikavälin suuntautumiseen. Tällöin kulutus saattaisi painottua enemmän kohteisiin, joista on hyötyä myös pidemmällä ajalla, eikä siten välttämättä tehdä esimerkiksi impulsiivisia ostoksia.

4.3 Venäläiset matkailijat markkinoinnin kohderyhmänä

4.3.1 Suomi venäläisten matkakohteena

Venäläiset muodostivat vuonna 2011 suurimman matkailijaryhmän Suomessa. Näistä venäläisistä matkailijoista jopa 70 prosenttia oli vain päiväkävijöitä. Keskimäärin venäläiset viettivät Suomessa 1,4 vuorokautta. Venäläiset toivat Suomeen kuitenkin vuonna 2011 858 miljoonaa euroa, joka on noin 39 prosenttia kaikkien matkailijoiden Suomeen tuomista tuloista. (Rajahaastattelututkimus 2011.) Kesällä 2011 omatoimisesti matkansa koti- ja ulkomaille varasi 76 prosenttia venäläisistä matkailijoista. 22 prosenttia varasi matkansa matkatoimiston kautta. Venäläiset, jotka omaavat korkeamman tulotason, käyttivät useammin matkatoimiston palveluita. (Ulkomaanmatkailu: Venäjä – Russia, 2.11.2012.)

Työ- ja elinkeinoministeriö listaa Suomen vahvuuksiksi seuraavat tekijät:

- Saavutettavuus Venäjältä: sijainti Pietarin ja sen lähialueiden läheisyydessä ja nopeat kulkuyhteydet Suomen ja Venäjän välillä,
- Suomen vetovoimaiset matkailualueet, kuten Helsinki, Turun saaristo, Lappi ja Järvi-Suomi,
- monipuoliset matkailukeskukset: tarjolla erilaisia korkealaatuisia palveluita sekä luonnon rauha. (Suomen matkailustrategia 2010, 14–15.)

Suomen heikkouksia ovat seuraavat tekijät:

- Suomen heikko tunnettuus,
- huono saavutettavuus muualta kuin Venäjältä, ja siten matkojen korkea hinta,
- yleisesti korkea hintataso. (Suomen matkailustrategia 2010, 15.)

Kesäkautena Suomi kilpailee lähinnä muiden Pohjoismaiden ja Baltian kanssa. Suomen sijainti ja venäläisille sopiva matkailutuote ovat kuitenkin huomattavia kilpailuetuja, varsinkin Pietarin alueella. Moskovan alueella Suomi on tasavertaisempi muihin kilpailijoihinsa nähden, mutta kuitenkin läheisyys ja suora junayhteys Moskovasta ovat kilpailuetuja. Muut Pohjoismaat ovat vielä uutuuskohteita useille venäläisille, joten niiden vahvuutena on uutuusarvo. Erityisesti Norja panostaa paljon markkinointiin. Norjalla on kuitenkin kalliin maan maine. Ruotsin vahvuus on puolestaan kaupunki- ja risteilytuotteissa. Baltian maat tarjoavat hintatasoltaan edullisempia vaihtoehtoja ja Baltian maissa

myös venäjänkielinen palvelu on huomattavasti parempaa. (Markkinatieto: Venäjä – Russia, 2.11.2012.)

Venäläisille Suomi on kuitenkin vielä lähinnä talvikohde ja eniten venäläisiä matkailijoita tulee uudenvuoden aikoihin. Venäläisten päälomakausi on kuitenkin kesällä, vaikka uudenvuoden aikoihinkin on pitkä lomakausi. (Ulkomaanmatkailu: Venäjä – Russia, 2.11.2012.) Kesäisin Suomi ei kuitenkaan kuulu venäläisten suosituimpiin lomakohteisiin, sillä venäläiset suosivat silloin etelän rantalomakohteita (Puolivuotisraportti, Venäjä. Kesä 2012). Suurin osa Suomeen matkustavista venäläisistä eli noin 80 prosenttia tulee Pietarista ja Leningradin alueelta. Heille Suomi on lähellä ja luonnollinen kohde lyhyelle lomalle. Suomen tunnettuus on myös korkea tällä alueella. Muualla Venäjällä Suomi on lähinnä vain talvilomakohde ja Suomi ajatellaan kylmänä ja pohjoisena maana. Talviaktiviteetit, laskettelukohteet ja kylpylälomat ovat suosittuja talvisin. Kesäisin venäläisiä matkailijoita kiinnostavat mökkilomat sekä monipuoliset perhelomakohteet. Pietarin ulkopuolella Suomella ei kuitenkaan ole kesäimagoa. (Ulkomaanmatkailu: Venäjä – Russia, 2.11.2012.)

On havaittavissa neljä mahdollisuutta matkailutoimijoille, joita hyödyntämällä voitaisiin ehkä lisätä venäläisten matkailijoiden määrää. Yksi näistä mahdollisuuksista on venäläisten kasvava kiinnostus terveydestä sekä hyvinvoinnista. Tämä loisi mahdollisuuden muun muassa kylpyläkohteille tehdä hyvän olon -paketteja. Ruoka ja ruuanlaitto ovat Venäjällä trendikkäitä, mikä loisi puolestaan tilaisuuden sisällyttää tuotteeseen jotain tähän liittyvää. Vuonna 2013 venäläiseen kalenteriin tulee myös muutos, sillä toukokuulle tulee kaksi pitkää lomakautta, mikä voisi tuoda Suomeen lisää venäläisiä matkailijoita. Pyöräilymatkat saattaisivat myös olla hyviä markkinointikohteita, sillä pyöräily kasvattaa suosiotaan Venäjällä. Suomen saama negatiivinen maine lasten huostaanottotapauksissa saattaa kuitenkin murentaa kuvaa lapsi- ja perheystävällisenä matkakohteena. (Puolivuotisraportti, Venäjä. Kesä 2012.)

4.3.2 Venäläinen matkailija

Matkailun- ja elämystuotannon klusteriohjelma on osa kansallista Osaamiskeskusohjelmaa (OSKE), jota hallinnoi työ- ja elinkeinoministeriö. Osaamiskeskusohjelmalla on käynnissä Rucola-hanke (engl. Russian Consumers' Latent Needs), jossa on tavoitteena selvittää venäläismatkailijoiden tarpeita. Tämän hankkeen selvitysten mukaan venäläiset matkailijat näkevät Suomen puhtaana ja luonnonläheisenä maana, missä on toimiva infrastruktuuri ja ihmiset ovat luotettavia. Kuitenkin venäläisillä matkailijoilla on vaikeuksia löytää suomalaista kohtuuhintaista ruokaa, kunnollisia kulttuurinähtävyyksiä sekä aukioloajat koetaan lyhyiksi. Suomi koetaan siis harmoniseksi, mutta tylsäksi. Ve-

näläiset matkailijat toivovat myös lisää tietoa suomalaisesta kulttuurista. (M&E Matkailun- ja elämystuotannon klusteriohjelman vuosijulkaisu 2012, 6.)

Rucola-hankkeen sosiaalisen median syväanalyysin ja Pietarissa tehtyjen haastattelujen perusteella koottiin neljä matkailijatyyppeä venäläisistä matkailijoista. Ensimmäinen on kohdebongari. Tämä matkailija on tehokas matkailija korkeine odotuksineen. Hän haluaa kokea kaikki kuuluisimmat nähtävyydet ja vaikuttua siitä, mitä näkee. Hän kokee Suomesta puuttuvan erityisyyden, ja käy siksi Suomessa vain ostoksilla ja laskettelulomilla. Toinen matkailijatyyppeä on viihdyttävä. Tämä matkailija puolestaan odottaa lomaltaan seikkailuja hyvässä seurassa ja monipuolista tekemistä. Hän vuokraa kaveriporukalla Suomesta mökin, kalastaa, grillaa ja marjastaa. Hän kokee Suomen autioksi maaksi, jossa on paljon kieltoja ja sääntöjä. Kolmas matkailijatyyppeä on kesäasukas. Hän vuokraa Suomesta mökin perheensä kanssa, viettää rauhallista lomaa ja käy perheensä kanssa lähellä sijaitsevilla matkailukohteilla. Tämä matkailija arvostaa ennakoitavuutta ja turvallisuutta. Hän liikkuu usein omalla autolla. Neljäs matkailijatyyppeä on löytöretkeilijä. Tämä matkailijatyyppeä on kiinnostunut kulttuurista ja suomalaisesta arjesta. Hän kiertää lomallaan useita kaupunkeja ja syö suomalaista ruokaa. Hän tutkii innokkaasti etukäteen kiinnostavia kohteita. Tärkeää on löytää Suomesta aitoja asioita sekä hän on kiinnostunut kulttuurisista eroista. (M&E Matkailun- ja elämystuotannon klusteriohjelman vuosijulkaisu 2012, 7.) Kuten edellä luvussa 4.2 käsiteltiin, eri kansallisuuksien ja maiden sisällä voi olla myös pienempiä segmenttejä, jotka täytyisi myös ottaa huomioon. Venäläisistä matkailijoistakin on siis löydetty tällaisia erilaisia pienempiä segmenttejä.

Yleisesti venäläinen matkailija etsii matkaltaan monipuolista tekemistä ja elämyksiä. Venäläiset pyrkivät varaushetkellä etsimään sellaisen vaihtoehdon, jonka kokevat saavansa mahdollisimman edullisesti. Matkabudjettia kuitenkin säästetään ja se käytetään yleensä kokonaisuudessaan. Vaihtoehtoja muun muassa aktiviteeteista ja ostoksista täytyy olla paljon, jotta venäläinen matkailija kokee tehneensä hyvän ostoksen. Venäläisillä on myös tapana jakaa paljon matkakokemuksiaan lähipiirin kanssa. Paras keino onkin siis tehdä venäläinen matkailija tyytyväiseksi. Venäläisten englannin kielen taito ei ole hyvä, joten venäjänkielinen palvelu on varma keino lisätä tyytyväisyyttä. Venäläiset rakastavat myös alennuksia ja bonuksia. (Markkinatieto: Venäjä – Russia, 2.11.2012.)

Venäläiset matkailijat toivoisivat enemmän Suomi-aiheista matkailumainontaa, venäjänkielisiä opasteita sekä henkilökuntaa. Toivottiin myös lisää terveysloma- ja perhelomamahdollisuuksia ja palveluiden hintojen laskemista. Viisumikäytännöissä olisi kehittämisen varaa, ja viisumipakon poistaminen todennäköisesti lisäisi venäläisten matkailijoiden tuloa Suomeen. Suosiotaan kasvattavia matkakohteita ovat Helsinki, Imatra, Lappeenranta, Kotka ja Lappi. (TAK matkatoimistokysely 2011, 1, 7, 13–14.) Venäläiset matkailijat käyttivät Kaupan liiton suorittaman kyselyn mukaan eniten kauppakeskuspalveluita, ravintoloita ja kahviloita, hotelleja, muita majoituspalveluita sekä kylpy-

löitä. Venäläiset matkailijat arvostavat turvallisuutta, hyvää hinta-laatusuhdetta ja palveluhenkilökunnan ystävällisyyttä. Hinta-laatusuhteessa on kuitenkin vielä kehitettävää. (Venäläiset kuluttajat Suomessa: Pietarin alueen kuluttajakysely, kesä-syyskuu 2011.)

Edellä kuvattiin Hofsteden tutkimuksissaan löytämiä kulttuurisia eroavaisuuksia. Hän on tutkinut myös venäläisiä näillä neljällä ulottuvuudella. Viidenneltä ulottuvuudelta ei löydy tutkimustietoja. Valtaetäisyys-ulottuvuudella tarkoitetaan siis sitä, että yhteiskunta on jossain määrin epätasa-arvoinen. Venäjällä on suuri valtaetäisyys. Se sijoittuu tällä ulottuvuudella sen 10 prosentin joukkoon maailman maista, missä on korkein valtaetäisyys. Tämä johtuu siitä, että Venäjä on hyvin keskittynyt valtio. Suurin osa ulkomaisista sijoituksista (2/3) keskittyy Moskovaan, minne myös 80 prosenttia koko talouden potentiaalista on keskittynyt. Nämä suuret erot enemmän ja vähemmän valtaa omaavien henkilöiden välillä johtavat statussymbolien suureen merkitykseen. Käytöksellä täytyy ilmaista statusrooleja. Kuitenkin Venäjä on kollektivistinen yhteiskunta. Perhe, ystävät sekä myös naapurit ovat erittäin tärkeitä, ja heillä on suuri merkitys arkipäivän haasteissa. Suhteet ovat tärkeitä tiedon saamisen ja esimerkiksi neuvotteluiden onnistumisen kannalta. Suhteiden täytyy olla henkilökohtaisia, aitoja ja luotettavia, ennen kuin voidaan keskittyä eri tehtäviin sekä kehittää epämuodollista viestintää. (The Hofstede centre. Russia.)

Suuresta valtaetäisyydestä huolimatta venäläinen kulttuuri voidaan kuitenkin määrittellä feminiiniseksi. Erityisesti työpaikoilla venäläiset puhuvat hyvin aliarvioiden ja vaatimattomasti taidoistaan tavatessaan vieraan ihmisen. Dominoiva käytös on kuitenkin hyväksyttävää johtoasemissa olevilta. Venäläisessä kulttuurissa ei siedetä myöskään epävarmuutta. Se saattaa olla yksi syy siihen, että Venäjällä on rakennettu yksi maailman monimutkaisimmista byrokraattisista järjestelmistä. Neuvotteluissakin keskitytään joko suhteiden luontiin tai sitten neuvottelut suunnitellaan ja valmistellaan erittäin tarkasti. Yksityiskohtainen suunnittelu on muutenkin yleistä työelämässä. Mikäli venäläiset kokevat henkilön vieraaksi, vuorovaikutus on hyvin muodollista ja etäistä. Tämä on merkki myös kunnioituksesta. (The Hofstede centre. Russia.)

Edellä käsitellyn perusteella voisi olettaa, että jotkut kuviossa 7 esitetyt matkailutuotteen osat ja niiden merkitys saattaisivat korostua juuri venäläisillä matkailijoilla. Matkakohteen merkitys on suuri, sillä venäläiset pitävät Suomea puhtaana, luonnonläheisenä ja harmonisena kohteena, missä infrastruktuuri on kunnossa. Lisäksi arvostetaan turvallisuutta. Kuitenkin Suomeen matkustaessa tarvitaan viisumi, joka koetaan kielteisenä matkakohteeseen liittyvänä asiana. Kielteisenä asiana voidaan nähdä myös Suomessa tapahtuneet huostaanottotapaukset. Valinnan mahdollisuus korostuu erityisesti, sillä venäläiset haluavat monipuolista tekemistä ja elämyksiä. Kuitenkin aukioloajat koetaan liian lyhyiksi, mikä vaikuttaa heikentävästi valinnan mahdollisuuksiin. Lisäksi venäläiset matkailijat eivät koe saavansa kohtuuhintaista ruokaa Suomessa ja nähtävyyksiäkin on niukasti. Palvelulla ja vieraanvaraisuudella voisi olettaa olevan myös suuri rooli, sillä

venäläiset matkailijat haluaisivat ystävällistä palvelua sekä palvelua omalla kielellään. Kohdekokemukseen vaikuttaa puolestaan se, että venäläiset matkailijat haluavat saada rahoilleen vastinetta, mutta tällä hetkellä Suomessa hinta-laatusuhteen ei koeta olevan kohdallaan. Tämä vaikuttaa matkailijan arvon ja laadun kokemiseen. Näiden sekä sitoutumisen saavuttamisella voitaisiin saada aikaan epämuodollista viestintää, sillä venäläiset jakavat mielellään kokemuksensa lähipiirin kanssa.

5 EMPIIRISEN TUTKIMUKSEN SUORITTAMINEN

5.1 Tutkimuksen lähestymistapa

5.1.1 *Kvalitatiivinen tutkimus*

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa on tärkeää ymmärtää todellisuutta sosiaalisesti rakentuneena, joka tulkitaan kulttuuristen merkitysten kautta. Monet kvalitatiiviset lähestymistavat korostavat siis tulkintaa ja ymmärtämistä. Tavoitteena on saada holistinen ymmärrys tutkittavasta asiasta, ja siksi kvalitatiivisessa tutkimuksessa tiedon kerääminen ja sen analysointi ovat herkkiä kontekstin huomioimiselle. Kvantitatiiviset lähestymistavat korostavat puolestaan selittämistä, hypoteesin testausta ja tilastollisia menetelmiä. Kvantitatiivinen tutkimus on enemmän keskittynyt strukturoituihin ja standardisoiituihin tiedon keräämis- ja analysointitapoihin. (Eriksson & Kovalainen 2008, 4–5.) Kvalitatiivisessa tutkimuksessa ei korosteta jonkun lukumäärää tai voimakkuutta, vaan sosiaalista todellisuuden rakentumista, intiimiä suhdetta tutkijan ja tutkittavan kohteen välillä ja tilannekohtaisia rajoituksia (Denzin & Lincoln 1994, 4).

Kvalitatiiviselle aineistolle on ominaista sen rikkaus, moniulotteisuus sekä monimutkaisuus. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa aineistoa tarkastellaan siis kokonaisuutena. Kvalitatiivinen analyysi koostuu kahdesta osasta: havaintojen pelkistämisestä ja arvoituksen ratkaisemisesta. Havaintojen pelkistämällä tarkoitetaan sitä, että tutkimusaineistoa tarkasteltaessa huomioidaan vaan seikat, jotka ovat teoreettisen viitekehyksen ja kysymyksenasettelun kannalta olennaisia. Arvoituksen ratkaisemisella tarkoitetaan aineiston tulkintaa. Tämä tarkoittaa sitä, että vihjeiden perusteella tehdään merkitystulkintaa tutkittavasta ilmiöstä. (Alasuutari 2011, 38–40, 44, 84.) Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tutkitaan järjestelmän tai kulttuurin eri suhteita. Se myös keskittyy ymmärtämiseen, ei välttämättä tekemään oletuksia eli hypoteeseja jostain. Lisäksi kvalitatiivisessa tutkimuksessa tutkijan rooli on merkittävä, sillä tutkija nähdään jopa tutkimusvälineenä. Tutkijalta vaaditaan paljon muun muassa havainnoinnissa sekä haastatteluissa. Lisäksi tietoa analysoidaan koko tutkimusprosessin ajan. (Janesick 1994, 212.)

Tähän tutkimukseen valittiin kvalitatiivinen tutkimusote, koska kansallisuus on tärkeä ymmärtää sen kontekstissa, joista yksi tässä tutkimuksessa on Venäjällä vallitseva ympäristö. Venäläiset matkailijat ovat varttuneet tietynlaisessa ympäristössä, mikä vaikuttaa venäläisten kulttuuriin. Toisaalta laajana kontekstina toimii Suomessa vallitseva ympäristö, joka on omiaan vaikuttamaan muun muassa siihen, kuinka venäläiset matkailijat koetaan Suomessa. Koska tutkimusaihe täytyy ymmärtää niin monessa ympäristössä, täytyy saada holistinen näkemys tutkittavasta aiheesta. Matkailutuote on myös

erittäin moniulotteinen sekä siihen vaikuttavat monet eri tekijät, jopa sellaiset joihin ei voida vaikuttaa. Tämän vuoksi on relevanttia valita tutkimuksen lähestymistavaksi kvalitatiivinen tutkimusote kvantitatiivisen tutkimusotteen sijasta.

5.1.2 *Tapaustutkimus*

Tapaustutkimuksessa (engl. case study) tapausta tutkitaan sen historiallisessa, taloudellisessa, teknologisessa, sosiaalisessa ja kulttuurisessa ympäristössä. Yksi syy tapaustutkimuksen suosioon on sen kyky saada selville monimutkaisia ja vaikeita asioita henkilökohtaisella ja käytännönläheisellä tavalla. Juuri tämä todelliseen elämään keskittyvä ja käytännönläheinen näkökulma tapaustutkimuksessa on ollut myös kritiikin kohteena, sillä tapaustutkimuksista saattaa puuttua vaadittava täsmällisyys. (Eriksson & Kovalainen 2008, 116–117.)

Tapaustutkimuksessa keskitytään siihen, mitä voidaan oppia yksittäisestä tapauksesta. Tapaus itsessään voi olla yksinkertainen tai monimutkainen. Voidaan myös valita useampia tapauksia. Tapaustutkimus voi olla sisäinen tapaustutkimus (engl. intrinsic case study), jossa halutaan ymmärtää juuri valittua tapausta, koska se on erikoinen tai tyypillinen. Tapaus itsessään on mielenkiintoinen. Toinen tapaustutkimuksen tyyli on välineellinen tapaustutkimus (engl. instrumental case study), jossa tapausta tutkitaan, koska se auttaa ymmärtämään jotain asiaa tai sen avulla voidaan jalostaa teoriaa. Tapaus auttaa ymmärtämään tutkittavaa ilmiötä. Voidaan myös tutkia useita tapauksia, jotta ymmärrettäisiin jotain ilmiötä ja yleistä tilannetta. Tätä kutsutaan kollektiiviseksi tapaustutkimukseksi (engl. collective case study). Se on kuin välineellinen tapaustutkimus, mutta vain useammasta tapauksesta. (Stake 1994, 236–237, 244.)

Ensimmäisiä vaiheita tapaustutkimuksen suorittamisessa ovat tapauksen rajaaminen sekä tutkittavien teemojen valitseminen. Sen jälkeen datasta etsitään kuviota ja kaavoja, jotka liittyvät mahdollisesti tutkittaviin asioihin. (Stake 1994, 236–237, 244.) Tapausten valintaan ja rajaamiseen vaikuttaa aineiston kylläntyminen. Tällä tarkoitetaan sitä, että uudet tapaukset eivät tuo enää tutkimusongelman kannalta uutta tietoa. Lisäaineiston kerääminen ei tuo enää mitään uutta ja aineiston peruslogiikka, kuten vastaukset, alkavat toistua. Lisäksi valintaan vaikuttaa tutkimuksen rajaukset. Rajaaminen tapahtuu teoreettisen viitekehyksen avulla, ja siten teoreettista kattavuutta tarkastellen. Kriteerinä on valitun tapauksen teoreettinen kiinnostavuus tutkimusongelman ratkaisun kannalta. Kriteerinä ei ole siten aineiston määrä vaan sen laatu. Puhutaankin harkinnanvaraisesta näytteestä. (Eskola & Suoranta 1998, 18, 62–65.) Lisäksi täytyy miettiä käytössä olevia resursseja. Toinen vaihtoehto on valita poikkeavia tapauksia eli tutkimukseen valitut tapaukset eroavat toisistaan tai sitten valittu tapaus poikkeaa tapauksista, joita on jo aikaisemmin tutkittu. (Silverman 2000, 103–107.)

Tähän tutkimukseen valittiin tapaustutkimusstrategia, koska tutkittavia tapauksia tarkastellaan niiden kontekstissa. Kuten edellä todettiin, tässä tutkimuksessa on erittäin tärkeää ottaa huomioon siis vallitsevat ympäristöt. Lisäksi tutkimukseen haluttiin saada käytännönläheinen lähestymistapa, ja siten saada selville konkreettisia asioita tutkittavasta aiheesta. Tähän tutkimukseen valittiin kollektiivinen tapaustutkimus, missä tutkitaan useampaa tapausta. Näin on mahdollista saada parempi ymmärrys ilmiöstä.

Tutkimukseen otettavia tapauksia lähdettiin valitsemaan siten, että rajattiin ensin alue, jolta lähdettiin etsimään mahdollisia tutkittavia tapauksia. Alueeksi valittiin Turun alue, jossa venäläisten matkailijoiden määrä on selkeästi lisääntymässä. Lisäksi tutkimusresurssit vaikuttivat myös alueen rajaamiseen. Tapausten rajaaminen jatkui siten, että soitettiin Turku Touringin yleiseen matkailuneuvontaan (17.1.2013), josta saatiin jo alustavia viitteitä siitä, missä venäläiset matkailijat vierailevat Turun alueella. Näitä olivat Sokos Hotel Caribia, Muumimailma Oy ja eri kauppakeskukset. Tämän jälkeen tavoitettiin Turku Touringin kansainvälisen markkinoinnin edustaja, Aleksandra Kitacheva, jonka erityisalaa on juuri Baltian maiden ja Venäjän matkailijat. Tarkoituksena oli saada selville niitä matkakohteita, joissa venäläiset matkailijat ovat viime aikoina vierailleet. Aleksandra Kitachevan antamien tietojen perusteella lisättiin vaihtoehtoisten tapausten listaan myös Flowpark Oy, Jukupark, Turun linna ja Aboa Vetus. (Kitacheva, puhelinkeskustelu 22.1.2013.)

Alustavan taustatyön jälkeen tutkittaviksi yrityksiksi valittiin Muumimailma Oy sekä Flowpark Oy. Muumimailma Oy valittiin siksi, että heillä on jo pitkäaikainen kokemus venäläisistä asiakkaista ja tuotteistaminen on viety erittäin pitkälle. Lisäksi heillä on tehty oma tuote pelkästään venäläisille asiakkaille. Flowpark Oy taas näkee venäläiset matkailijat potentiaalisena kohderyhmänä ja yrityksessä on aloitettu markkinointi Venäjälle. Yritys on kuitenkin vielä alkuvaiheessa eikä tuotteistamiseenkaan ole niin pitkälle vietyä. Tutkimukseen haluttiin siis saada vertailtavuutta ottamalla siihen toinen kokenut yritys tuotteistamisen suhteen ja toinen vasta aloitteleva yritys. Tarkoituksena on verrata sitä, miten yrityksissä koetaan tuotteistaminen, miten sitä tehdään käytännössä sekä kuinka venäläiset matkailijat otetaan kohderyhmänä huomioon. Näin syvennetään ymmärrystä siitä, miten tuotteistamisen eri vaiheissa olevissa yrityksissä koetaan kohderyhmämarkkinointi sekä tuotteistaminen.

5.2 Tutkimusaineiston kerääminen ja analysointi

Tutkimuksen metodin täytyy sopia tutkimuksen teoreettiseen viitekehykseen. Metodi sisältää ne käytännöt ja säännöt, joiden avulla tutkija tuottaa havaintoja. Tämän jälkeen näitä havaintoja tulkitaan ja muokataan, jotta voitaisiin arvioida niiden merkitystä. Teoreettinen viitekehys määrittää myös sen, minkälainen aineisto täytyy kerätä. Kuten edel-

lä todettiin, ominaista kvalitatiiviselle aineistolle on sen rikkaus, monitasoisuus ja kompleksisuus. (Alasuutari 2011, 82–84.) Metodin valintaan vaikuttavat teoreettisen viitekehysten lisäksi tarvittavan tiedon laatu ja tutkimuksen kohdeyleisön, esimerkiksi akateemisten tutkijoiden tai yritysmaailman toimijoiden, vaatimukset (Greene 1994, 538).

Tässä tutkimuksessa käytetään puolistrukturoituja, ohjattuja teemahaastatteluja. Näille on ominaista se, että etukäteen valmistellaan aiheita ja teemoja, jotka mahdollistavat kysymysten paikkojen vaihtelun. Haastattelumateriaaleissa on rakennetta ja ne ovat kattavia, mutta haastattelun sävy on keskustelunomainen ja epämuodollinen. Tärkeää on huomioida, että kaikki aiheet tulee käsiteltyä. Samalla haastatteluissa yritetään saada syvällisempi ymmärrys tutkittavasta ilmiöstä. Ei saa kuitenkaan pysytellä liian tarkasti etukäteen valmistelluissa kysymyksissä, jotta ei estäisi tärkeiden asioiden nousemista esiin haastateltavan puolelta. Puolistrukturoituja haastatteluja saattaa olla vaikea vertailla suoraan, sillä haastateltavilla voi olla vaihtelevia tulkintoja kysymyksistä. (Eriksson & Kovalainen 2008, 82.) Kun haastatteluita ei ole strukturoitu liian tiukasti, on helpompi käsitellä uusia ja odottamattomia näkemyksiä. Ongelmaksi saattaa tulla se, että eri haastateltavat vievät haastatteluja aivan eri suuntiin, ja siten paljon haastattelu-aikaa hukkaantuu vapaaseen ja epärelevanttiin keskusteluun. Vastauksena tähän nähdään juuri puolistrukturoidut teemahaastattelut, joissa haastattelun aikana käsitellään tietyt teemat joustavasti ja laajasti. (Alvesson 2011, 51–53.) Varsinkin käytettäessä strukturoimattomia tai puolistrukturoituja haastatteluja tulee huomioida joitain seikkoja. Tutkijan täytyy ensinnäkin päästä sisälle tapaukseen, jota tutkii, ja ymmärtää haastateltavien kieltä. Haastattelijan täytyy myös saada haastateltavien luottamus ja saavuttaa yhteisymmärrys. Tutkija voi siten asettaa itsensä tutkittavan asemaan ja nähdä ilmiön hänen näkökulmastaan. Kuitenkin täytyy huolehtia siitä, että tutkija säilyttää objektiivisuutensa ja etäisyytensä tutkittavaan ilmiöön. (Fontana & Frey 1994, 366–367.)

Tutkittavat teemat nousevat teoriasta ja tutkimusongelmasta. Tämän tutkimuksen tarkoituksena on tutkia matkailupalveluiden tuotteistamista tietyille kohderyhmälle. Tässä tutkielmassa kohderyhmänä tutkitaan Suomessa vierailevia venäläisiä matkailijoita. Tutkimuksen osaongelmat ovat:

- Miten matkailupalvelu voidaan tuotteistaa?
- Mistä osista matkailutuote koostuu ja mikä on näiden osien suhde toisiinsa?
- Miten kansallisuus kohderyhmänä huomioidaan tuotteistamisessa?

Nämä tutkimuksen osaongelmat, teoria ja niistä nousevat teemat on esitelty taulukossa 1. Haastattelukysymykset nousivat eri teemoista ja teemahaastattelurunko on lopussa liitteenä (liite 1).

Taulukko 1 Tutkimuksen operationalisointi

<u>Tutkimuksen tarkoitus</u>	<u>Osaongelmat</u>	<u>Teoreettinen tarkastelu</u>	<u>Teemat</u>
Miten kohderyhmä vaikuttaa matkailupalveluiden tuotteistamiseen?	Miten matkailupalvelu voidaan tuotteistaa?	<ul style="list-style-type: none"> • sisäinen ja ulkoinen tuotteistaminen • tuotteistamisen aste: standardointi, räätälöinti ja modulaarinen palvelu 	Kysymykset 4, 5, 6, 7, 8, 18
	Mistä osista matkailutuote koostuu ja mikä on näiden osien suhde toisiinsa?	<ul style="list-style-type: none"> • matkailutuote ja sen osat: <ul style="list-style-type: none"> ○ matkakohde/kohdeympäristö ○ kohdekokemus (sitoutuminen, laatu, arvo) ○ palveluinfrastruktuuri (valinnan mahdollisuus, palvelu, vieraanvaraisuus) ○ sidosryhmät 	Kysymykset 4, 9, 10, 11, 12
	Miten kansallisuus kohderyhmänä huomioidaan tuotteistamisessa?	<ul style="list-style-type: none"> • rahan käyttö • motiivit, reagointi • kulutuskäytännöt • kulttuuriin liittyvät erot (esimerkiksi kieli, arvot) 	Kysymykset 13, 14, 15, 16, 17

Valittaessa haastateltavia täytyy ottaa huomioon haastateltavien edustavuus (engl. representativeness), jotta saataisiin riittävän syvälinen ja monipuolinen kuva tutkittavasta ilmiöstä. Lisäksi täytyy huomioida vastauksien laatu. Tällöin valinnassa pitää huomioida mahdollisten vastausten rikkaus, havainnollisuus sekä oivaltavuus. Tärkeää on siis löytää haastateltaviksi ihmisiä, jotka ovat päteviä, heillä on oikeanlaista kokemusta ja kykyä sekä halua antaa tietoa. (Alvesson 2011, 49–50.) Muumimaa Oy:stä haastateltavat valittiin siten, että otettiin yhteyttä puhelimitse markkinointijohtaja Ann-Karin Koskiseen sekä toimitusjohtaja Tomi Lohikoskeen. Tällöin saatiin selville ne henkilöt, joilla voisi olla tarvittavaa tietämystä tutkittavasta aiheesta. Tämän perusteella siis haastateltaviksi valikoituivat tuottaja Annukka Jääskeläinen sekä markkinointijohtaja Ann-Karin Koskinen. Annukka Jääskeläinen vastaa yrityksessä erilaisten ohjelmien

suunnittelusta sekä tuotteiden sisällöstä. Ann-Karin Koskinen vastaa puolestaan kaikesta viestinnästä ja markkinoinnista. Annukka Jääskeläisen haastattelun kautta saadaan siis tuotannon näkemys ja Ann-Karin Koskisen haastattelun kautta markkinoinnin näkemys tuotteistamisesta. Heidän lisäksi haastateltiin myös myyntipäällikkö Anu Varista, joka valikoitui haastateltavaksi tuottaja Annukka Jääskeläisen haastattelun myötä. Anu Varis vastaa yrityksessä ryhmä- ja yritysmyyntistä. Anu Variksen haastattelun avulla saadaan puolestaan myynnin näkemys tuotteistamiseen. Näin voidaan vertailla myös sitä, koetaanko tuotteistaminen eri tavalla yrityksessä. Flowpark Oy:stä haastateltaviksi valikoitui toimitusjohtaja Janne Kalhama sekä yrityksessä vakituisesti työskentelevä Veera Westerlund. Veera Westerlundin toimenkuvaan kuuluu tuotteiden suunnittelua sekä kaikki mahdolliset käytännön asiat. Nämä haastateltavat valittiin toimitusjohtaja Janne Kalhaman kanssa käydyn puhelinkeskustelun myötä. Flowpark Oy:n organisaatio on hyvin pieni ja matala, joten haastatteleamalla Janne Kalhamaa ja Veera Westerlundia saadaan jo kattava näkemys siitä, kuinka tuotteistaminen organisaatiossa koetaan. Haastattelut suoritettiin 15.2.2013–1.3.2013 välisenä aika yritysten toimitiloissa. Muumimaailmassa suoritettut haastattelut olivat yksilöhaastatteluja, mutta Janne Kalhamaa sekä Veera Westerlundia haastateltiin samaan aikaan.

Aineiston analysointi alkaa jo sen keräämisvaiheessa (Silverman 2000, 121). Myös analyysi ja tulkinta saattavat tapahtua samanaikaisesti, eikä niitä eroteta eri vaiheikseen. Analyysivaihe voidaan nähdä myös teknisesti erillisenä vaiheena, jossa olennainen tieto erotetaan muusta. Vasta tästä tiedosta tehdään tulkintoja. Analyysillä pyritään saamaan selkeyttä ja uutta tietoa tutkittavasta aiheesta. Aineistoa pyritään tiivistämään ilman, että sen sisältämä informaatio katoaa. (Eskola & Suoranta 1998, 138, 150–151.) Alustava analyysi alkaa tässä tutkimuksessa jo haastatteluvaiheessa. Analysointi jatkuu haastattelujen litterointivaiheessa, missä litteroiduista haastatteluista kerätään tutkittavan ilmiön kannalta relevantit asiat. Haastattelut analysoidaan ensin yksittäin. Se jälkeen molemmat tapaukset analysoidaan yksittäin ja teemoittain. Tämän jälkeen näitä kahta tapausta vertaillaan keskenään. Lisäksi empiriaa verrataan jo olemassa olevaan tutkimukseen.

Tuloksissa käytetään sitaatteja haastatteluista, jotta voitaisiin paremmin havainnollistaa saatuja tuloksia. Haastatteluissa pyydettiin haastateltavia myös piirtämään yrityksen tarjoama tuote. Näin saataisiin parempi käsitys yrityksen tuotteesta. Haastateltavia pyydettiin hahmottelemaan paperille se, minkälaisena he näkevät tarjoamansa tuotteen konkreettisesti, ja mistä osista tämä tuote mahdollisesti koostuu. Haastateltaville tarjottiin kolme valmista pohjaa (liite 2), jotka on tehty teoreettisen viitekehyksen pohjalta. Nämä valmiit mallit tarjottiin vaihtoehtoina tyhjälle paperille piirtämiselle. Mallit tarjottiin haastateltaville sen vuoksi, että saataisiin haastateltavat pohtimaan, soveltaisiko heidän tuotteensa johonkin valmiiseen malliin, ja sijoittaisivatko he jopa samoja osia samoille paikoille, kuin teoreettisissa malleissa. Mielenkiintoista on myös nähdä, valitsevatko kaikki haastateltavat yrityksen sisällä saman mallin. Ensimmäinen malli poh-

jautuu Smithin (1994) esittelemään matkailutuotteen malliin ja toinen malli pohjautuu Murphyn, Pritchardin ja Smithin (2000) matkailutuotteen malliin. Kolmas malli hahmottaa kuviossa 7 koottua yhdistettyä matkailutuotteen mallia. Haastateltavien piirtämät kuvat ovat myös liitteinä (liitteet 3, 4 ja 5). Yksi kuva ei ole liitteissä, sillä kuvassa on lähinnä vain lueteltu erilaisia tuotteita, eikä siitä käy ilmi sen vuoksi itse tuotteen sisältö. Piirretty kuva on kuitenkin analysoitu osana tutkimusta.

5.3 Tutkimuksen luotettavuus

Kvalitatiivista lähestymistapaa käytettäessä korostuu refleksiivisyys (engl. reflexivity). Tämä tarkoittaa sitä, että tutkija on osa tutkittavaa ympäristöä, kontekstia ja kulttuuria, kun hän yrittää tulkita ja ymmärtää tutkittavaa asiaa. (Altheide & Johnson 1994, 486.) Refleksiivisyydellä tarkoitetaan sitä, että tutkija tarkastelee tutkittavaa asiaa tietoisesti monista eri näkökulmista välttämällä aikaisemman käsityksensä korostamista. Tutkijan täytyy haastaa valittu tulkinta tutkittavasta aiheesta, jotta löytäisi vahvimman tai jopa useita vaihtoehtoisia tulkintoja. (Alvesson 2011, 106–107.) Objektiivisyys voidaankin nähdä siis laadullisessa tutkimuksessa myös subjektiivisuuden tunnistamisena (Eskola & Suoranta 1998, 17–18). Tutkijan täytyy siis pitää mielessä se, että on useampia, kuin vain yksi oikea tapa ymmärtää asioita. Saattaa olla suuri riski valita vain yksi tulkintatapa, sillä silloin saattaa jäädä huomioimatta joku tärkeä, mutta arvokas vaikuttava tekijä. (Alvesson 2011, 106–107.) Tällaista tutkittavan asian tarkastelemista objektiivisesti monesta eri näkökulmasta voidaan kutsua myös triangulaatioksi (Silverman 2000, 175–180).

Tässä tutkimuksessa tutkija on verrannut tutkimustuloksia aikaisempaan tutkimukseen, jotta saataisiin selville, ovatko tulokset yhteneväisiä jo olemassa olevan tutkimuksen kanssa, vai eroavatko ne jo olemassa olevasta tutkimuksesta. Lisäksi tutkittavaa aihetta on tarkasteltu mahdollisimman monesta näkökulmasta haastatteleamalla molemmista yrityksistä eri tehtävissä työskenteleviä ihmisiä. Tutkimusta on tehty tietoisena siitä, että tutkijan omat käsitykset voivat vaikuttaa tulkintoihin, sillä teoreettisesta viitekehystä nousee aina joitain alustavia oletuksia. Tutkittavaa asiaa on siten yritetty tarkastella välttämällä tutkijalla itsellään olevien käsityksien vaikuttamista tulkintoihin.

Yleistettävyydellä tarkoitetaan yleensä sitä, että tulosten täytyisi päteä myös muihinkin tapauksiin, eikä vaan tutkittavaan tapaukseen. Sillä tarkoitetaan siis tutkimuksen ulkoista validiteettia. Otantamenetelmiin pohjautuvassa tutkimuksessa yleistettävyydellä viitataan tutkimusaineiston edustavaan otokseen perusjoukosta. Yleistettävyys ei kuitenkaan aina ole ongelma, varsinkaan kvalitatiivisessa tutkimuksessa. Tutkimuksen tavoitteena saattaa olla aikaisempien ajatusmallien kyseenalaistaminen ja ymmärryksen laajentaminen. Ilmiöitä tarkastellaan ennakkoluulottomista ja tuoreista näkökulmista,

mutta silti perustellusti. (Alasuutari 2011, 234–235, 243.) Kvalitatiivisessa tutkimuksessa ei pyritäkään tilastollisiin yleistyksiin, vaan pyritään kuvaamaan, ymmärtämään sekä antamaan mielekäs tulkinta tutkittavalle asialle (Eskola & Suoranta 1998, 61). Tässäkin tutkimuksessa tärkeää on pääasiassa tutkittavan ilmiön syvälinen ymmärtäminen, ja siten tiedon laajentaminen, ei se, että tulokset olisivat välttämättä yleistettävissä kaikkiin tapauksiin.

Kuitenkin kvalitatiivisessa tutkimuksessa voidaan myös analyysin avulla yrittää poistaa yleistettävyysoongelmaa eli kasvattaa tutkimuksen ulkoista validiteettia. Yksi keino on havaintojen yhdistäminen metahavainnoksi eli tutkija tarkastelee ilmiötä yleisemmällä tasolla, esimerkiksi keräämällä tutkittavasta teemasta useita eri versioita. Tässä tutkimuksessa on kaksi tutkittavaa tapausta, jotta saataisiin verrattua tuotteistamisen kannalta eri vaiheissa olevien yritysten mahdollisesti erilaisia näkemyksiä tuotteistamisesta. Kun kyseessä on suppea tapausanalyysi, on tärkeää laajentaa kokonaisuutta vastakohtien etsimisen ja rinnastusten tekemisen kautta. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa kuitenkin keskitytään paikalliseen selittämiseen eli selityksen täytyy päteä mahdollisimman hyvin kerättyyn empiriaan. Selityksen täytyy olla koherentti ja looginen. Yleistettävyysoongelmaan voidaan vaikuttaa myös viittaamalla muihin tutkimuksiin sekä tilastotietoihin. (Alasuutari 2011, 237, 243–245, 249.)

Tutkimuksen operationalisoinnilla tarkoitetaan teoreettisten käsitteiden muuttamista empiirisesti mitattavaan muotoon (Eskola & Suoranta 1998, 75). Tämä liittyy tutkimuksen sisäiseen validiteettiin. Tämän tutkimuksen operationalisointi on kuvattu luvussa 5.2 taulukossa 1. Tässä tutkimuksessa käytettiin puolistrukturoituja teemahaastatteluita. Tutkimusteemat nousivat siis teoreettisesta viitekehystä ja sieltä erotettavista käsitteistä. Nämä teoriasta nousevat käsitteet on muovattu mahdollisimman yksiselitteisiksi kysymyksiksi. Joissain haastatteluissa käsitteitä täytyi kuitenkin hieman tarkentaa haastattelun aikana, jotta saatiin vastauksia tutkimusongelman kannalta olennaisiin asioihin. Muuten haastattelukysymyksien avulla saatiin kerättyä tutkimusongelman kannalta asianmukainen aineisto. Tutkimuksessa saatava informaatio täytyy myös tulkita kattavasti. Tämäkin liittyy tutkimuksen sisäiseen validiteettiin, jolla tarkoitetaan siis totuutta. Litteroinnissa täytyy huomioida myös esimerkiksi tauot, jotka voivat olla merkitseviä analysoinnin kannalta. (Silverman 2000, 175–180, 185–188.) Jokaisessa haastattelussa huolehdittiin siitä, että jokainen teema tuli kattavasti käsiteltyä. Tämä helpottaa myös haastattelujen vertailtavuutta. Haastattelut käydään tarkasti läpi ja kaikki tutkimusongelman ratkaisemiseksi olennainen tieto otetaan huomioon.

Sisäiseen validiteettiin liittyy myös se, että tutkimukseen täytyy valita päteviä haastateltavia (Silverman 2000, 175–180, 185–188). Tässä tutkimuksessa haastateltavien valinnassa tehtiin alustavia puhelinkeskusteluja, jotta valittaisiin tutkimuksen kannalta parhaat haastateltavat. Haastateltavilla saattaa olla myös erilaisia motiiveja, jotka saattavat muokata haastateltavien vastauksia. Haastateltava voi myös ymmärtää väärin sen,

mitkä asiat ovat relevantteja tutkimusta ajatellen tai hän saattaa myös ymmärtää kysymykset väärin. Lisäksi saattaa olla vaikeaa muuttaa tieto sanoiksi, kuten esimerkiksi, kun kyseessä on hiljainen tieto. Haastateltavien vastaukset ovat lisäksi lopputulosta muun muassa haastattelijan kysymysten asettelusta, johdattelusta ja luottamuksen luomisesta. Haastattelija ja haastateltava ovat usein ventovieraita toisilleen, mutta silti täytyisi saada ymmärrettävä käsitys tutkittavasta aiheesta. Lisäksi täytyisi ottaa huomioon koko konteksti. (Alvesson 2011, 29–30, 32–34, 144.) Haastateltava aihe ei ole mitenkään arkaluontoinen, ja tämän vuoksi haastateltavien uskotaan olleen totuudenmukaisia vastauksissaan. Haastattelun aikana huomattiin, että joistain eri kansallisuuksiin liittyvistä toimista oli tullut jo niin automaattisia, että niitä täytyi hieman kauemmin miettiä. Haastateltavien annettiin vastata vapaasti kysymyksiin. Haastattelutilanne oli avoin ja luottamuksellinen, mitä edesauttoi se, että aluksi haastattelussa käsiteltiin yleisempiä asioita ja haastattelun aikana yritettiin luoda mahdollisimman rento ilmapiiri. Lisäksi melkein jokaisen haastateltavan kanssa oli keskusteltu jo puhelimesta alustavasti.

Reliabiliteetillä tarkoitetaan johdonmukaisuutta. Tutkijan olisi siis hyvä dokumentoida tutkimuksen eri vaiheet. Lisäksi tutkimustieto täytyy analysoida kattavasti ja tiedon täytyy olla laadukasta. Kun analysoidaan esimerkiksi havainnoituja tilanteita, analysointi perustuu tutkijan tulkintaan. Tämän takia on hyvä nauhoittaa tai videoida haastattelut, jotta niitä voidaan myös jälkikäteen analysoida muiden tutkijoiden toimesta. (Silverman 2000, 185–188.) Kaikki haastattelut on haastateltavien hyväksynnällä nauhoitettu, jonka jälkeen ne on litteroitu, jotta tarvittaessa niitä voidaan tarkastella uudestaan. Sitaatit on hyväksytetty jokaisella haastateltavalla. Lisäksi haastateltavien piirtämät kuvat on myös tallennettu. Tutkimusprosessista on muutenkin yritetty tehdä mahdollisimman näkyvä, ja siten yritetty raportoida kaikki mahdolliset seikat ja vaiheet, jotka tutkimuksessa on suoritettu.

6 TULOKSET

6.1 Muumimaailma Oy

Muumimaailma Oy on vuonna 1993 perustettu teemapuisto Naantalissa. Teemapuisto perustuu suomenruotsalaisen kirjailijan ja näyttelijän Tove Janssonin muumitarinoille. Muumimaailma Oy perustettiin tuottamaan elämyksiä lapsille ja perheille Muumi-piirrossarjan tuottajan, Dennis Livsonin aloitteesta. Teemapuiston tavoitteena on toteuttaa monia arvoja, kuten perhekeskeisyyttä, väkivallattomuutta, ystävällisyyttä, ympäristötietoisuutta, turvallisuutta, seikkailua sekä kasvatusta. Maantieteellisesti Muumimaailma Oy toimii kahdessa saarella eli Kailon saarella ja Väskin saarella. Lisäksi Muumimaailma Oy toimii myös Naantalin kaupungin keskustassa, jossa sijaitsevat Muumi-myymäla ja asiakkaille tarkoitettu pysäköintialue eli Muumiparkki. (Muumimaailma Oy, kotisivut.) Se on siis toiminnallinen perhematkailukohde, jossa tärkeää on alusta asti ollut se, että siellä ei ole mitään laitteita (Koskinen, haastattelu 1.3.2013). Muumimaailmaan liittyen haastateltiin tuottaja Annukka Jääskeläistä, myyntipäällikkö Anu Varista sekä markkinointijohtaja Ann-Karin Koskista.

Muumimaailma-teemapuisto on kansainvälinen kohde, jonka kävijöistä hieman vajaa 30 prosenttia tulee ulkomailta. Tästä ryhmästä noin puolet tulee Ruotsista. Seuraavaksi suurin ryhmä tulee Venäjältä, kun aikaisemmin toiseksi eniten ulkomaalaisia asiakkaita tuli Norjasta. Seuraavaksi suurimmat kansallisuusryhmät ovat virolaiset sekä japanilaiset. Muumimaailmassa koetaankin, että lähes ainoa keino hankkia kasvua on saada lisää asiakkaita ulkomailta. (Koskinen, haastattelu 1.3.2013.)

Toki kotimaiset lapsiperheet on tietyllä tavalla se tärkein kohderyhmä, koska se on se isoin, mutta oikeastaan ainoa, mistä on kasvua hankittavissa, niin on ulkomaat. Kotimaassa ei ole enempää pienten lasten perheitä, kun niitä nyt suurin piirtein täällä käy... Että lähinnä itämarkkinat olisi. (Koskinen, haastattelu 1.3.2013.)

Varsinkin venäläisten kasvava määrä vaikuttaa jo yleiseenkin ohjelmasuunnitteluun. Aikaisemmin Muumimaailmassa on pärjätty kolmella kielellä eli suomella, ruotsilla ja englannilla esimerkiksi opasteissa ja painomateriaalissa. Kasvavan venäläisten asiakkaiden määrän vuoksi Muumimaailmassa on alettu pohtia sitä, että alettaisiin tehdä joi-tain asioita venäjän kielellä. Muumimaailmassa kokeiltiin esimerkiksi edellisenä kesänä ensimmäistä kertaa tekstityslaitetta näytelmissä. Näitä kokeiltiin englannin ja venäjän kielellä. Japanin kieltäkin kokeiltiin, mutta teknologia ei sitä vielä sallinut. (Jääskeläinen, haastattelu 15.2.2013.)

Näille eri kansallisuuksille on kehitetty myös erilaisia tuotteita, kuten venäläisille oma talvituote sekä japanilaisille häätuote yhteistyössä Naantalin kylpylän kanssa.

Muumibrändiin kuuluu myös vahvasti suomenruotsalaisuus, ja sen vuoksi ruotsinkieliset olettavat saavansa palvelun ruotsin kielellä. Tämä vaikuttaa osaltaan rekrytointiin sekä ohjelman suunnitteluun. Muumimaailmassa tehdään joka kesä kaksi uutta teatteriesitystä. Toinen on draama eli siinä on selkeä tarina. Tämä esitys esitetään sekä suomen että ruotsin kielellä. Toinen näytelmä on musikaali, jossa ei ole niin tarkkaa juonta. Tässä näytelmässä on ideana se, että sitä pystyisi seuraamaan äidinkielestä riippumatta. Se on siis kansainvälinen ja siinä on huomioitu ulkomaalaiset matkailijat. Lisäksi on mietitty myös englanninkielisen näytelmän lisäämistä. (Jääskeläinen, haastattelu 15.2.2013.) Muumimaailma ei ole siis pelkästään vain suomalaisten lapsiperheiden lomakohde, vaan kansainvälinen matkakohde. Muumimaailmassa pohditaan yhä enemmän eri kansallisuuksien eroja jopa massatuotteiden suunnittelussa, eikä vain eri kansallisuuksille kohdennetuissa erikoistuotteissa. Seuraavaksi siirrytään tarkastelemaan tuotteistamista Muumimaailmassa.

6.1.1 Teema 1: matkailupalvelun tuotteistaminen

Tuotteistaminen koetaan Muumimaailmassa kokonaisvaltaiseksi prosessiksi, jossa kaikki vaikuttavat osatekijät on otettu huomioon.

Se on jonkun elämyksen tai palvelun monistamista sillä tavalla, että sitä voidaan tarjota olemassa olevana palveluna ilman, että se täytyy joka kerta kasata alusta asti. Siinä on mietitty prosessit alusta lähtien. Jos se on vaikka tapahtuma, niin mitä siinä tapahtumassa tapahtuu ja ne kaikki sidosryhmät on mietitty... markkinointi, jälkimarkkinointi... Se on kokonaisvaltainen paketti, missä otetaan huomioon kaikki, mitä siihen tapahtumaan liittyy. (Jääskeläinen, haastattelu 15.2.2013.)

Sitä pohtimista, että mitä erityisesti yritykset haluaisivat ja pystyisivät meillä tekemään. Ja sen perusteella tekemään paketteja suoraan, joita pystyisi myymään ilman, että täytyy kauheasti säätää eri osa-alueita. Oltiin valmiina pakettina mietittynä niille yrityksille, kun niitä lähtee kauppaamaan. Se olisi helppoa. Heille ostaa ja tulla ryhmän kanssa tänne. (Varis, haastattelu 21.2.2013.)

Tuotteistamisen tuloksena rakennetaan siis asiakkaalle tuote- ja palvelukokonaisuus, jonka asiakas on halukas ostamaan. Lisäksi tarkoituksena on luoda kokonaisuuksia, jotka on helpompi myydä sekä markkinoida. Tuotteistaminen nähdään myös keinona rakentaa jo olemassa olevasta uudenlaisia tuotteita eli siis lisätuotteistaa. Matkailutuotteen tuotteistaminen voi tapahtua myös siten, että yhdistetään eri tuotteita esimerkiksi pake-toimalla lento, majoitus sekä pääsylippu Muumimaailmaan yhdeksi tuotteeksi. Tällainen eri tuotteiden yhdistämisen kautta toteutettava tuotteistaminen toimii hyvänä mah-

dollisuutena, varsinkin pienille toimijoille. Rahat eivät nimittäin yleensä riitä pienillä toimijoilla saada omaa viestiään läpi, elleivät toimijoiden tuotteet ole erityisen omaleimaisia. (Koskinen, haastattelu 1.3.2013.)

Tuotteistamisen hyötynä nähdään se, että prosessit on mietitty siten, että asiakas saa parhaan mahdollisen kokemuksen (Jääskeläinen, haastattelu 15.2.2013). Asiakkaalle tuotteistettu palvelu helpottaa ostopäätöksen tekemistä, koska asiakkaan on helpompi nähdä, mitä tuotteeseen sisältyy (Varis, haastattelu 21.2.2013). Asiakas voi saada tuotteistamisen tuloksena hintaetua. Yritys voi myös pyytää korkeampaa hintaa rakentaessaan jonkun VIP-tuotteen. Yrityksen näkökulmasta tuotteistuksen avulla voidaan löytää uusia kohderyhmiä sekä asiakkaita. Lisäksi lisätuotteistuksella saadaan paremmin kapasiteettia käyttöön, kun rakennetaan uusia tuotteita. Joku erityistuote voi myös toimia markkinointi- ja näkyvyyden lisäämiskeinona. (Koskinen, haastattelu 1.3.2013.)

Ulkomailla pitää aina olla myös jotain uutta päästäksesi läpi viestinnässä. Sellaiset uudet tuotteet voi olla, vaikka ne ei sinällään ole edes kovin erilaisia, niin joku kulma niistä voi tehdä sen. Esimerkiksi muumihäät ei ole meille mikään bisnes sinällään, mutta se tulee sekä kotimaassa että ulkomailla viestinnässä esille niin paljon, että sitä kannattaa tehdä vain sen takia. Että vaikka sitä itse tuotetta ei ostettaisi mitenkään massoina, eikä se ole tarkoituskaan, niin silti se kannattaa pitää. Sä pääset sillä paikkoihin, mihin muuten et pääsisi, esimerkiksi vaikka jossain japanilaisessa myyntikanavassa jossain matkatoimistossa. (Koskinen, haastattelu 1.3.2013.)

Lisäksi tuotteistamisella voidaan parantaa kustannustehokkuutta ja parantaa palvelua (Jääskeläinen, haastattelu 15.2.2013). Tuotteistamisen avulla voidaan myös turvata tasa-laatusempi tuote (Koskinen, haastattelu 1.3.2013).

Haittapuolena nähdään puolestaan se, että kootaan tuote, josta asiakas ei pidä, ja sille ei ole siten kysyntää. Lisäksi tuotteistaminen ei saa mennä liian pitkälle, sillä kaikki asiakkaat eivät välttämättä halua samoja asioita. (Jääskeläinen, haastattelu 15.2.2013.) Liiallinen tuotteistaminen saattaa myös aiheuttaa sen, että asiakas ei näe kaikkia mahdollisuuksia, mitä esimerkiksi Muumimaailmassa on mahdollista tehdä (Varis, haastattelu 21.2.2013). Tuotteistaminen voi siis suunnata toimintaa liikaa, ja siten suunnata vain tietynlaiseen suppeampaan konseptiin (Koskinen, haastattelu 1.3.2013).

Tuotteistamisessa täytyy ottaa siis huomioon kaikki osatekijät, jotka siihen voivat vaikuttaa. Sen avulla luodaan siten kokonaisuuksia, joissa on jo etukäteen mietitty kaikki osa-alueet ja prosessit huolella. Eri haastateltavilla oli samanlainen käsitys tuotteistamisesta yleensä. Tuotteistamisella koetaan olevan hyötyjä sekä asiakkaalle että yritykselle. Tuotteistamisen avulla asiakas saa parhaan mahdollisen kokemuksen ja ostopäätös on helpompi. Yritykselle tuotteistaminen helpottaa myyntiprosessia, sillä tuotteet on etukäteen mietitty. Lisäksi tuotteistamisen avulla saadaan parannettua kustannustehok-

kuutta. Tuotteistamisen avulla saadaan siis systematisoitua prosesseja (Sipilä 1996, 16–23).

6.1.1.1 Sisäinen ja ulkoinen tuotteistaminen

Muumimaailmassa tuotteistetaan sekä sisäisesti että ulkoisesti.

Kyllä siis vahvasti molempia, ilman toista ei ole toista. Se, mikä näkyy asiakkaalle, on tietysti ikään kuin jäävuorenhuippu. Sen koko paletin siellä takana täytyy toimia, jotta siitä tulisi tuote. (Koskinen, haastattelu 1.3.2013.)

Tuotteistaminen kattaa Muumimaailmassa siis myös taustatoimintoja eli voidaan puhua sisäisestä tuotteistamisesta. Tärkeitä tuotteistuksen taustatoimintoja ovat kiinteistöpuolen työt, varsinkin talvituotetta eli Taikatalvea valmisteltaessa. Kiinteistöpuoli hoitaa muun muassa pulkkamäet ja luistinradat. Luistinradan huoltaminen Taikatalvea varten on aloitettu jo heti meren jäätyessä. Lisäksi logistiikka on tärkeässä roolissa, sillä Muumimaailma-teemapuisto sekä Väski sijaitsevat saarissa. Kaikki tavarat kulkevat siis siltaa pitkin, jätä pitkin tai veneellä. Aina uutta tuotetta suunniteltaessa täytyy huomioida jokainen mahdollisesti vaikuttava tekijä, ennen kuin uusi tuote voidaan tuotteistaa. Esimerkiksi Muumimaailmassa on pohdittu uutta tuotetta, missä asiakkaat pääsisivät tuntia aikaisemmin Muumimaailmaan aamiaiselle. Tällainenkin tunnin aikaistaminen vaikuttaa siten, että henkilökunnan täytyy tulla aikaisemmin paikalla sekä kiinteistöhuollon työt aikaistuvat. Myös tavarankuljetukset aikaistuvat tunnilla, mikä vaikuttaa taas eri tukkuliikkeiden aikatauluihin. Tuotetta ei voi näin ollen suunnitella vain pelkästään esimerkiksi markkinoinnin ja tuotannon kanssa, vaan myös kaikki muut toiminnot ja niiden sujuvuus täytyy etukäteen varmistaa. (Jääskeläinen, haastattelu 15.2.2013.)

Tärkeä taustatoiminto on myös markkinointi, sillä on turha tehdä mitään uutta tuotetta, jollei kukaan tiedä siitä. Muita taustatoimintoja ovat hallinto sekä tietojärjestelmät. Lisäksi on erilaisia sidosryhmiä sekä alihankkijoita, kuten mediatoimistot, tukkutoimittajat sekä rakentajat, joiden kanssa täytyy suunnitella ennen uuden tuotteen kehittämistä. Lisäksi eri kuljetusyriyksillä on suuri merkitys tuotteen onnistumiselle, koska bussikuljetukset kulkevat Turun hotelleilta ja Muumiparkista Muumimaailmaan. Väskiin mennään myös venekuljetuksin. (Jääskeläinen, haastattelu 15.2.2013.) Asiakkaalle näkymättömään osaan kuuluvat myös teatterin harjoitukset, jotka ovat erittäin merkityksellisiä tuotteen onnistumiselle (Varis, haastattelu 21.2.2013). Lisäksi asiakas ei näe sitä, että henkilökunta koulutetaan (Koskinen, haastattelu 1.3.2013). Nämä muodostavat siis Muumimaailman tuotteiden asiakasrajapinnan näkymättömissä olevan osa.

Asiakkaan näkökulmasta tuotteistaminen näkyy siten, että hänen päivänsä Muumimaailmassa sujuu kitkattomasti ja päivästä sekä tuotteesta jää positiivinen mielikuva.

Kun asiakas ei huomaa, että menee jonkun prosessin läpi, niin silloin tuotteistaminen on onnistunut. Eli se, kun se päivä sujuu niin, että hän tulee parkkipaikalle ja pääsee sieltä kuljetuksella saareen ja pääsee toivotavasti jouhevasti lipunmyynnin läpi ja sitten sinne saareen, missä aika-aulut menee kivasti. Hän ehtii nähdä teatteriesitykset, pääsee kaikkiin ohjattuihin esityksiin ja tapahtumiin, sopivasti omalla kielellään. Saa palvelua omalla kielellään, esimerkiksi ravintolasta ja saa siellä tietysti hyvää ruokaa ja käy kaupasta ostamassa kivat tuliaiset... ja sitten kotiin lähtiessään vielä liittyy meidän Facebook-faniksi ja tulee ehkä talvella uudelleen, niin se on onnistunut tuotteistaminen. (Jääskeläinen, haastattelu 15.2.2013.)

Asiakkaalle näkyy siis valmis kokonaisuus, joka helpottaa ja tuo lisäarvoa asiakkaan käynnille. Vaikka tuote on etukäteen tuotteistettu, se realisoituu vasta asiakkaan tehdessä sen itse. Tämä on yleistä juuri matkailutuotteille. (Koskinen, haastattelu 1.3.2013.)

Tuotteistaminen ei ole siten vain ulkoista tuotteistamista, vaan se on myös sisäistä tuotteistamista. Ilman sisäistä tuotteistamista ei voi olla ulkoista tuotteistamista. Tuotteistamiseen kuuluu paljon taustaprosesseja, joita ilman ei voi olla koko tuotetta. Uutta tuotetta suunniteltaessa täytyy myös ensin selvittää kaikki mahdollisen uuden tuotteen taustalla vaikuttavat tekijät. Kun sisäisen tuotteistamisen kautta on luotu puitteet ulkoiselle tuotteistamiselle, voidaan rakentaa tuote, joka tuo asiakkaalle lisäarvoa ja jättää siten positiivisen mielikuvan.

6.1.1.2 Tuotteistamisen aste

Muumimaailmassa nähdään, että matkailusektorillakin ollaan menossa enemmän siihen suuntaan, että asiakas räätälöi tuotteen itse. Ihmiset haluavat ostaa juuri omalle perheelleen sopivan tuotteen. Nykyinen teknologia osittain jo mahdollistaa tämän kaltaisen räätälöinnin. (Koskinen, haastattelu 1.3.2013.) Muumimaailmassa räätälöidään joitain tuotteita, varsinkin yritysmyyntin puolella.

Kyllä meillä räätälöidään, sanotaan, että mitä isompi asiakas niin sitä enemmän. Jos ajatellaan vaikka isojen yritysten päiviä, niin heillä on todella paljon mahdollisuutta vaikuttaa siihen päivään, että jos he haluaa jotain spesiaalia sinne... ja sitten tietysti, jos on pienempiäkin tilaisuuksia niin voidaan räätälöidä, mutta tavallaan siinä täytyy muistaa se panos-tuotossuhde. Esimerkiksi häät on sellainen, mikä on todella hankala tuote. Siihen menee niin paljon aikaa ja se räätälöinti täytyy olla niin henkilökohtaista, että ne ei helposti ole kannattavia. (Jääskeläinen, haastattelu 15.2.2013.)

Räätälöinnissä täytyy huomioida aina siis sen kannattavuus. Muumimaailmassa häät koetaan tuotteena erittäin hankalana, koska se täytyy lähes täysin räätälöidä. Se vie taas puolestaan erittäin paljon resursseja. Räätälöintiä tehdään myös eri kansallisuuksien mukaan, kuten venäläisten ja japanilaisten asiakkaiden mukaan. (Jääskeläinen, haastattelu 15.2.2013.)

Muumimaailmassa tulee aina jonkun asteista räätälöintiä, esimerkiksi majoituspaketeissa siten, että ne on hinnoiteltu lähtökohtaisesti kahdelle aikuiselle ja kahdelle lapselle, mutta mikäli perhe ei ole tämän kuvauksen mukainen, niin pakettia muokataan. Räätälöintiä toteutetaan suurilta osin pienin modifioinnein, jotta konsepti pysyisi mahdollisimman yhtenäisenä. Tämä helpottaa myös hinnoittelua sekä vertailtavuutta. (Koskinen, haastattelu 1.3.2013.)

Räätälöinti tapahtuu Muumimaailmassa pääsääntöisesti siten, että tarjotaan asiakkaille erilaisia vaihtoehtoja. Pelkän sisäänpääsyn lisäksi voidaan siis tuotteeseen lisätä esimerkiksi ruoka. Lisäksi räätälöintiä tehdään myös supistamalla tuotteen osia. Esimerkiksi yrityspäivässä voidaan Muumimaailma avata myöhemmin tai sulkea aikaisemmin. Lisäksi eri tapahtumien ja teatteriesitysten määrää voidaan vähentää. (Jääskeläinen, haastattelu 15.2.2013.) Ruoka on suhteellisen helppo räätälöidä sekä ohjelmaa muokataan asiakkaiden toiveiden mukaan (Koskinen, haastattelu 1.3.2013).

Tuotteissa on myös osia, joita ei räätälöidä. Kesäpäivään Muumimaailmassa kuuluvat aina teatteriesitykset ja muumihahmot sekä muumihahmojen kohtaaminen.

*Mutta muumit siellä on aina. Niistä ei luovuta. Se on se juttu kuitenkin.
(Jääskeläinen, haastattelu 15.2.2013.)*

Lisäksi saarella oleva infrastruktuuri ja rakennuskanta pysyvät paikallaan. Muumihahmoja ei voi myös käyttää mihin tahansa, esimerkiksi ei ole mahdollista saada muumihahmoa lastenvahdiksi. Se ei ole Muumimaailman arvojen mukaista. Muutenkaan räätälöintiä ei tehdä, mikäli se tulisi olemaan yrityksen arvojen vastaista. (Koskinen, haastattelu 1.3.2013.)

Tuotteet kootaan siis useimmiten ennalta suunnitelluista osista eli moduuleista. Esimerkiksi Väskin seikkailusaarella käy paljon yrityksiä, jotka voivat valita tuotteeseensa erilaista ohjelmaa, ruokailun, kuljetukset tai oppaan. (Jääskeläinen, haastattelu 15.2.2013.) Yrityspäivissä perusmoduulit ovat ohjelma sekä ruokailu. Ruokailussa on mahdollista valita esimerkiksi juhlavampaa ruokaa eli löytyy erilaisia menuvaihtoehtoja. Ohjelmapuoleen kuuluu myös erilaisia moduuleita, kuten Pikku Myyn aamujumppa tai muumihahmojen kohtaaminen. (Koskinen, haastattelu 1.3.2013.)

Kuitenkin, jos kyseessä on esimerkiksi yrityspäivä, niin siinä tapauksessa räätälöidään perusosien lisäksi vielä jotain erityistä asiakkaalle (Jääskeläinen, haastattelu 15.2.2013).

*Jos on tällainen kokonainen päivä, niin voidaan tehdä spesiaali juttu.
Esimerkiksi Tallink Siljan päivässä heillä on yksi piste, eli Muumilaakson*

poliisiasemalla on Tallink Siljan piste, jossa on heidän henkilökuntaansa kertomassa Club One-palveluista. Sitten, kun tullaan sinne saareen, niin siellä on heidän ilmapallojaan, koristeitaan ja banderollejaan. Voidaan tehdä erilaisia kuulutuksia, mitä he haluaa kertoa heidän asiakkailleen. (Jääskeläinen, haastattelu 15.2.2013.)

..jos nyt joku haluaa laskeutua helikopterilla, niin kyllä se onnistuu. Mutta niiden arvojen mukaan... mitä vaan ei muumien kanssa voi tehdä... Muumit ei ole lahjottavissa. (Koskinen, haastattelu 1.3.2013.)

Muumimaailmassa on havaittavissa siis standardointia, modulaarisuutta sekä räätälöintiä. Tuotteessa on aina joitain osia, joita ei voida, eikä haluta räätälöidä. Ne ovat siis aina vakioita. Räätälöinti tapahtuu pääosin moduulien avulla eli asiakkaalle tarjotaan erilaisia vaihtoehtoja. Muumimaailmassa siis kootaan tuotteet valmiista osista tai sitten joitain asiakkaan kannalta tarpeettomia moduuleita poistetaan. Standardoitujen osien sekä moduulien lisäksi on kuitenkin mahdollista räätälöidä vielä asiakkaan toiveiden mukaan joku erityinen tuotteen osa.

6.1.2 Teema 2: matkailutuote ja sen osat

Muumimaailma Oy:n toiminta jakautuu kolmeen eri päätuotteeseen, joista vanhin ja suurin on Muumimaailma-teemapuisto. Muumimaailma-teemapuiston kohderyhmänä ovat lapset, noin 2-vuotiaasta kouluikäiseen lapseen ja lapsiperheet. Tavoitteena on tuottaa kokemuksia ja elämyksiä lapsille. Nämä elämykset perustuvat erilaisiin kohtaamisiin, esimerkiksi muumihahmojen sekä lasten kohtaamisiin. Toinen tärkeä tekijä elämysten luonnissa ovat myös muumitarinat, jotka ovat tuttuja kirjoista ja animaatioista. Muumimaailma-teemapuiston toiminta perustuu siis vahvasti muumeissa oleville taustatarinoille. Kohderyhmät myös vaihtelevat eri kansallisuuksien mukaan. Eurooppalaisten perheiden osalta kohderyhmä on 2-vuotiaasta kouluikäiseen lapseen, mutta esimerkiksi Japanissa kohderyhmänä ovat aikuiset. Japanista on alkanut vasta viime vuosina tulla ryhmiä lasten kanssa. (Jääskeläinen, haastattelu 15.2.2013.)

Toinen päätuote on Väskin seikkailusaari, jonka kohderyhmänä ovat kouluikäiset lapset ja heidän vanhempansa. Lisäksi Väskin seikkailusaarella käyvistä kansallisuuksista Suomi, Ruotsi ja Viro ovat tärkeimmät. Väski on puolestaan seikkailumaailma, jossa on tarjolla muun muassa jousiamuntaa, kalliokiipeilyä, teatteriesityksiä sekä erilaisia eläimiä. Sen toiminta ei perustu samalla tavalla taustatarinoihin, kuin Muumimaailma-teemapuiston toiminta. (Jääskeläinen, haastattelu 15.2.2013.)

Kolmantena päätuotteena on Emma teatteri. Muumimaailmassa oli aikaisemminkin teatteri, mutta vuonna 2005 valmistui uusi teatterirakennus, jossa on 831 paikkaa. Teatterin kohderyhmänä ovat aikuiset. Se on siis aikuisille suunnattu kesäteatteri. Kohde-

ryhmältään teatteri on kahta muuta päätuotetta suppeampi, sillä se on pääosin kohdennettu suomenkielisille teatterinkävijöille. Lisäksi yritykset ja ryhmät ovat myös tärkeitä asiakkaita, varsinkin kesäkuussa ja elokuussa. Se on siis paikallisempi tuote. Teatteriesitykset ovat siis Teatteri Emmassa Muumimaailman sulkemisajan jälkeen. Emma teatterin toiminta ja esitykset tehdään yhteistyössä Linnateatterin kanssa. Esitykset eivät siten liity muumeihin eivätkä muumitarinoihin. (Jääskeläinen, haastattelu 15.2.2013.)

Nämä kolme päätuotetta jakautuvat lisäksi pienempiin tuotteisiin. Tässä tutkimuksessa keskitytään pääosin Muumimaailma-teemapuiston eri tuotteisiin, koska Muumimaailma-teemapuisto on kansainvälinen kohde näistä edellä mainituista. Muumimaailma-teemapuiston tuotteita ovat kesätuote, talvituote eli Taikatalvi, erilaiset yritystuotteet, talvituote venäläisille ryhmille sekä tuotteet japanilaisille asiakkaille (esimerkiksi häät). Muumimaailman kesätuote koostuu Kailon saarella olevista erilaisista kohteista, kuten Muumitalosta, luontopoluista, kaupoista, ravintoloista sekä teatterista. Kesätuotteella tarkoitetaan siis puiston aukioloa kesäkuusta elokuuhun. Lisäksi siihen kuuluu muumi-hahmot ja kohtaamiset näiden hahmojen kanssa. Muumimaailmassa on myös erilaisia tapahtumia ja teatteriesityksiä päivän aikana. Kesätuote on siis hieman kulttuuripainotteisempi kuin talvituote. (Jääskeläinen, haastattelu 15.2.2013.)

Talvituote eli taikatalvi sijoittuu pääkauden eli kesän ulkopuolelle. Vuonna 2013 se oli 16.2.–24.2.2013. Talvituotteessa ei ole teatteriesityksiä sekä luontopolut on suljettu, sillä niitä ei voida pitää turvallisesti auki. Taikatalvessa on kuitenkin muumi-hahmot, napakelkka, luistinrata, pulkkamäki, suksien, luistinten, pulkkien ja potkukelkkojen lainausta, vetokoiria sekä talutusratsastusta. Talvituote on siis kesätuotteeseen verrattuna enemmän ulkoiluun ja reippailuun painottuvampi. (Jääskeläinen, haastattelu 15.2.2013.)

Muumimaailmaan on mahdollista hankkia myös hotellipaketteja, joihin kuuluvat siis sisäänpääsy Muumimaailmaan sekä majoitus hotellissa. Ulkomailta tuleville asiakkaille pakettiin saattaa kuulua myös matka Suomeen. (Koskinen, haastattelu 1.3.2013.) Muumimaailmaan voi ostaa lippuja myös yhteistyöhotellien sekä varustamoiden, kuten Viking Linen ja Tallink Silja Linen kautta (Varis, haastattelu 21.2.2013).

Muumimaailmassa on myös erilaisia tuotteita yrityksille. Yritys voi ostaa kokonaisen päivän Muumimaailmassa, jolloin he tapaavat asiakkaitaan ja henkilökuntaansa eikä Muumimaailmassa ole silloin muita asiakkaita. Muumimaailmassa on silloin ainoastaan kyseisen yrityksen sidosryhmiin kuuluvia. (Jääskeläinen, haastattelu 15.2.2013.)

Monena vuonna esimerkiksi Tallink Silja on ostanut Club One-kanta-asiakkaille kokonaisen muumipäivän. Eli meillä on Muumimaailma auki silloin, kun ei ole muuten puisto auki ja ainoastaan heidän asiakkailleen. Se on tällainen eksklusiivinen juttu. (Jääskeläinen, haastattelu 15.2.2013.)

Yritys saa tuoda omaa markkinointimateriaaliaan ja somistaa aluetta oman näköisekseen. Yritys voi siis vuokrata koko Muumimaailma-teemapuiston päiväksi. Lisäksi on mahdollista järjestää erilaisia aamutapahtumia ennen teemapuiston aukeamista tai iltatilaisuuksia teemapuiston mentyä kiinni. Ryhmämyynnissä asiakkaita ovat muun muassa päiväkodit, yritykset sekä erilaiset järjestöt ja yhdistykset. Ulkomaalaiset ryhmät tulevat useimmiten matkatoimistojen kautta, joiden kanssa on neuvoteltu sopimushinnat. (Varis, haastattelu 21.2.2013.)

Yritys voi ostaa myös erilaisia lippupaketteja. Tämän voi järjestää siten, että koko yrityksen ryhmä tulee kerralla Muumimaailmaan tai sitten lippuja voi ostaa esimerkiksi henkilökunnalle tai asiakkaille siten, että ne voi käyttää, milloin haluaa. Väskissä on myös mahdollista vuokrata koko saari sekä hankkia lippupaketteja. Emma teatterissa voi ostaa koko näytöksen tai ryhmälippuja. Näihin voidaan yhdistää ruokailut. Myös seuramyyni on Emma teatterissa mahdollista. Lisäksi Muumimaailmassa järjestetään erilaisia yksityistilaisuuksia yksityisille, kuten esimerkiksi häät, joita vietetään useimmiten Mamman Keittiön rantaravintolassa. Lisäksi tehdään yhteistyössä lähiravintoloiden kanssa yhteistuotepaketteja, joihin sisältyy ruokailu sekä teatteriesitys Emma teatterissa. (Varis, haastattelu 21.2.2013.)

Muumimaailma Oy:n toiminta jakaantuu siis kolmeen päätuotteeseen: teemapuisto-toimintaan, Väskin seikkailusaarella tapahtuvaan toimintaan sekä Teatteri Emmassa tapahtuvaan kesäteatteritoimintaan. Kohderyhmiltään nämä kolme ovat kaikki erilaisia. Nämä kolme päätuotetta jakautuvat vielä jokainen pienempiin tuotteisiin. Tässä tutkimuksessa pääpaino on Muumimaailma-teemapuistossa, sillä se on tällä hetkellä päätuotteista kaikista kansainvälisin. Muumimaailma-teemapuistossa on kaksi massatuotetta, jotka ovat kesä- ja talvituote. Lisäksi on tarjolla erilaisia tuotteita yrityksille, ryhmille sekä eri kansallisuuksille. Muumimaailmassa tehdään myös erilaisia majoituspaketteja hotellien kanssa. Seuraavaksi siirrytään tarkastelemaan tarkemmin Muumimaailma-teemapuiston tuotetta ja sen osia.

6.1.2.1 Tuotteen osat

Muumimaailman tuotteen ytimessä nähdään muumifilosofia sekä siihen liittyvät arvot, kuten perhekeskeisyys, turvallisuus ja seikkailumieli. Muumimaailmassa ei tehdä mitään sellaista, mikä olisi vastoin arvoja. Lisäksi ydinosaan kuuluvat erilaiset kohtaamiset ja vuorovaikutus, esimerkiksi muumihahmojen ja lapsien välillä tai teatterinäyttelijöiden ja katsojien välillä. Tämä nähdään myös Muumimaailman erottavana tekijänä. (Jääskeläinen, haastattelu 15.2.2013.) Tuotteen ytimessä on siis lasten kulttuuri, joka koskettaa ja yhdistää. Tämä toteutuu juuri lasten ja muumihahmojen kohtaamisissa.

Lisäksi tavoitteena on yhdistää perhettä myös kokonaisuutena. (Koskinen, haastattelu 1.3.2013.)

*Se on meillä nimenomaan erottava tekijä, verrattuna esimerkiksi huvi-
puistoihin. Vuorovaikutus ja siihen lisättyä yhdessä tekeminen, perheen
kanssa. Ei ole tarkoitus, että vanhemmat on jossain paikassa ja lapset on
jossain muualla, vaan se, että ne olisi yhdessä. (Jääskeläinen, haastattelu
15.2.2013.)*

Muumimailman tuotteen ytimen eli arvojen ja vuorovaikutuksen ympärillä on sitten perustuote, kuten esimerkiksi kesätuote tai talvituote. Nämä koostuvat kaikesta Kailon saarella olevasta eli ohjelmallisuudesta, rakennuskannasta ja henkilökunnasta. Sen ympärille kootaan myös erilaiset tuotteet eri kohderyhmille. Tuotteeseen kuuluu uloimmaisena osana markkinoinnillinen osa, jonka avulla yritetään saavuttaa asiakkaat, henkilökunta, sidosryhmät sekä yhteistyökumppanit. (Koskinen, haastattelu 1.3.2013.)

Asiakkaan rooli on merkittävä tuotekokonaisuuden onnistumisen kannalta. Asiakkaan rooli korostuu myös siksi, että kohderyhmänä ovat lapset, jolloin turvallisuus on erittäin tärkeää. Kaikki mitä tehdään, kiteytyy asiakkaaseen.

Monestihan tällaisissa paikoissa, missä on paljon ihmisiä... asiakkaista tulee kasvottomia... niitä on niin paljon, että ne on vaan sellaista massaa, niin niinhän ei saisi koskaan tapahtua. Vaan pitäisi aina ajatella niitä yksilöinä. Että mitä sen, kolmevuotiaan Vertin maailmaan kuuluu... Meille suomalaisille on vähän vaikeaa, jos joudutaan sanomaan joku asia monta kertaa asiakkaalle, kuten ”hei ja tervetuloa”. Meidän kulttuurissa se rupeaa vähän ottamaan päähän. Laitetaan ennemmin kyltti, missä lukee ”tervetuloa”, niin sitten homma on hoidossa, mutta eihän se ole niin. (Koskinen, haastattelu 1.3.2013.)

Muumimailman tarjoama tuote vaatii asiakkaalta myös enemmän, koska asiakkaalta vaaditaan heittäytymistä ja osallistumista. Tuote onnistuu kaikista parhaiten silloin, kun tuntee jo muumitarinoita etukäteen. Siten asiakkaat voivat kokea nämä tarinat Muumimailmassa.

Jos syventyy ja heittäytyy, niin se kokemus on taatusti kokonaisvaltaisempi, kun se, että jos kierretään laput silmillä vaan kohteesta toiseen. (Jääskeläinen, haastattelu 15.2.2013.)

Asiakkaan korostunut rooli nähdään myös haasteellisena, sillä saattaa olla asiakkaita, jotka eivät tunne muumifilosofiaa sekä taustatarinoita, ja siten tuotekokemus saattaa jäädä puutteelliseksi. Näistä esimerkkeinä ovat muun muassa ulkomaalaiset lehdistövieraat. (Jääskeläinen, haastattelu 15.2.2013.) Yritystuotteissa palvelun ostavan yrityksen täytyisi osata kertoa se, mitä he haluavat kyseiseltä tuotteelta sekä mikä on tavoite.

No asiakkaan pitäisi mielellään osata kertoa, mitä haluaa ja mikä on se tavoite, varsinkin yritysmyyntiin liittyen... eikä vaan, että mitä siellä ta-

pahtumassa tapahtuu ja on, vaan se, mitä he haluaa, että ihmiset ajattelee, kun he lähtee sieltä tapahtumasta pois. (Varis, haastattelu 21.2.2013.)

Henkilökunta tekee Muumimaailman tuotteet, sillä tuotteen ydinosana on vuorovaikeus ja kohtaamiset. Tuotteen onnistumiselle on erittäin tärkeää se, kuka esittää muumihahmoja, mutta myös se, kuka on lipunmyynnissä tai ravintoloissa töissä.

Jos ajatellaan, taas nyt vertaan johonkin huvipuistoon, mutta esimerkiksi siitä vuoristoradasta, niin vaikka se vuoristoradan lipunmyyjä tai turva-kaiteen kiinnittäjä olisikin pikkuisen happaman näköinen tai ei nyt huomioi sua jotenkin erityisesti, niin sä saat siitä vuoristoradasta silti sen yhtäläisen kokemuksen, mutta meillä se henkilö on se, joka tekee sen kokemuksen. (Jääskeläinen, haastattelu 15.2.2013.)

Kun tämä kaikki on sellaista vuorovaikutusta ihmisten kanssa eikä pelkästään tavaraa (Varis, haastattelu 21.2.2013).

Henkilökunta on siis Muumimaailman tuote. Jokaisen työntekijän täytyy tuoda lisäarvoa jokaiseen kohtamiseen asiakkaan kanssa. (Jääskeläinen, haastattelu 15.2.2013.) Tuotetta ei olisi ilman henkilökuntaa.

Vaikka meillä ei olisi yhtään rakennusta tuolla saarella, niin meidän henkilökunnalla me voidaan silti luoda se illuusio siitä satumaailmasta, mutta toisin päin se ei onnistu. (Koskinen, haastattelu 1.3.2013.)

Rekrytointiin paneudutaankin huolella. Eri tuotteissa tulee paljon yksittäisen henkilön ja henkilökunnan välisiä kohtaamisia, joten henkilökunnalla täytyy olla halu sekä oikeanlainen ote tehdä työtä. Näitä kohtaamisia on nimittäin mahdoton tuotteistaa. Henkilökunta asettaa myös haasteita ja muovaa tuotetta. Useimmat työntekijät ovat nuoria ja opiskelijoita sekä erittäin tietoisia ympäristöstä. Muumimaailmassa huomioidaan siis myös henkilökunnan arvot. (Koskinen, haastattelu 1.3.2013.)

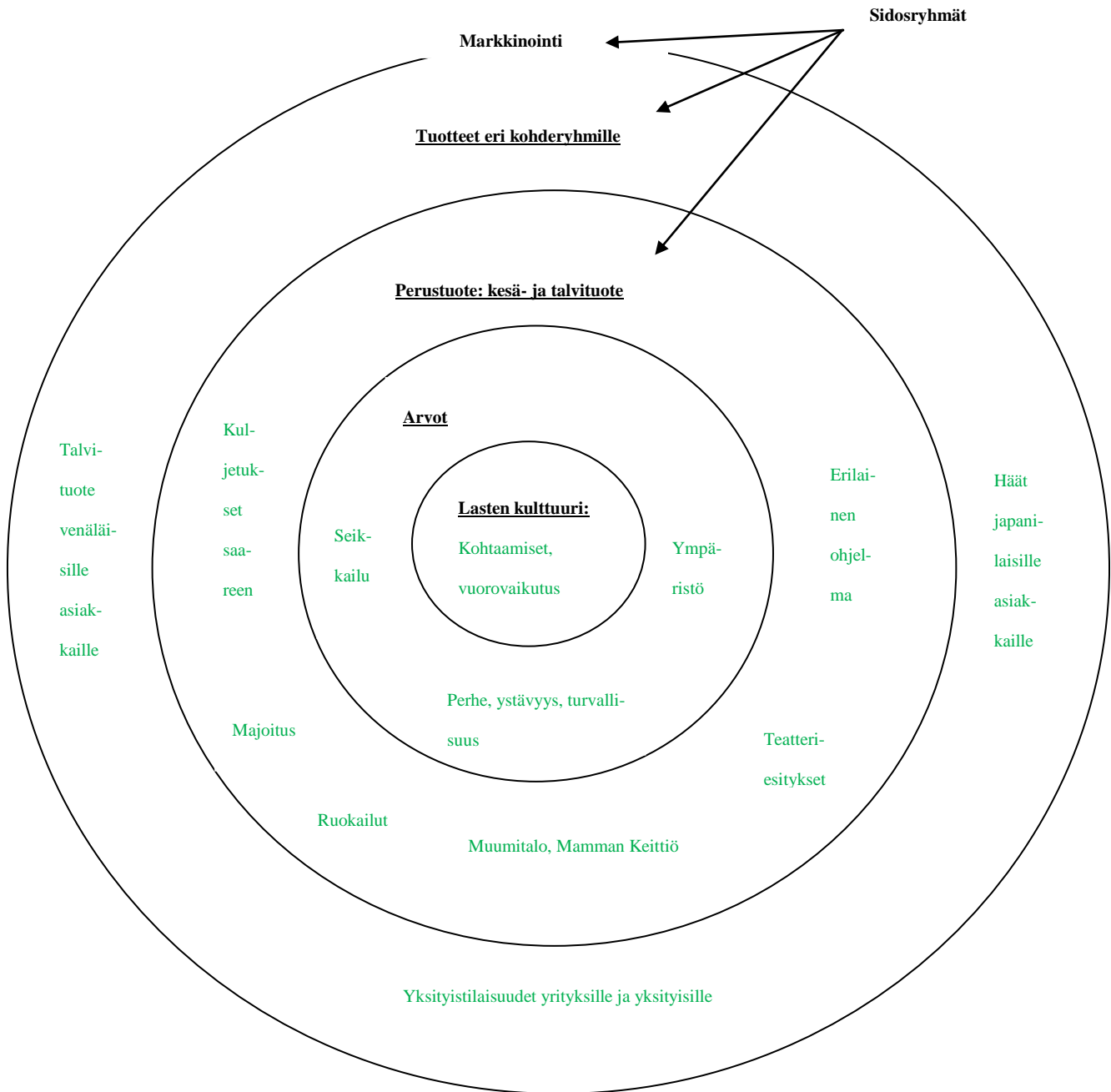
Muilla asiakkailla on myös suuri merkitys ilmapiiriin, joko positiivinen tai negatiivinen. Esimerkiksi jotkut päihtyneet henkilöt saattavat aiheuttaa muissa asiakkaissa negatiivisia tunteita, varsinkin, kun kyseessä on perhelomakohde. Näitä tilanteita on onneksi harvoin. (Koskinen, haastattelu 1.3.2013.)

Jos ajatellaan kesätuotetta, kaikki on lomalla ja kaikki pitäisi olla kivaa, mutta todellisuushan voi olla toista. Joillain on päivä lähtenyt alun perin huonosti ja ollaan stressaantuneita... tai tapellaan keskenään ja lapsilla ei välttämättä ole kovin kivaa. Kyllähän se kokonaisfilis siihen, mutta pääsääntöisesti se vaikuttaa myös siten, että kun näkee samantapaisia ihmisiä. Esimerkiksi perheet on tietyllä tavalla homogeenisiä, koska kaikilla on niitä pikkuisia, niin sitten myös tuntuu siltä, että ”okei, me ollaan oikeassa paikassa, täällä on samanlaisia natiaisia muillakin”... niin se luo tietynlaisen tunnelman kyllä. (Koskinen, haastattelu 1.3.2013.)

Sidosryhmillä on myös suuri rooli tuotteen onnistumisen kannalta. Sidosryhmät ovat siis yksi tukijalka tuotteelle. Tärkeitä sidosryhmiä ovat esimerkiksi lisenssinomistajat, joilla on suuri rooli toiminnan ohjaamisessa. Myös Naantalin kaupunki on tärkeä sidosryhmä, joka vaikuttaa Muumimaailman fyysisiin paikkoihin. (Koskinen, haastattelu 1.3.2013.) Muumimaailmaan on myös mahdollista hankkia majoituspaketti. Tärkeitä sidosryhmiä ovat siis S-ryhmä sekä TOK. S-ryhmän hotellien sekä myös Naantalin kylpylän kanssa järjestetään yhteistyössä majoituspaketteja. Japanilaisia häitä järjestetään yhteistyössä Naantalin kylpylän kanssa. Vaikka kokemus itse Muumimaailmassa olisi positiivinen, mutta majoituskokemus hotellissa ei ole hyvä, niin se saattaa jättää asiakkaalle negatiivisen mielikuvan tuotteesta. Lisäksi liikenteen tukkoisuus saattaa aiheuttaa asiakkaalle huonon kokemuksen koko tuotteesta. Muumimaailmaan kuuluu Muumi-parkki, josta on kuljetus Muumimaailma-teemapuistoon. Kuitenkin asiakkaat saattavat haluta jättää autonsa Naantalin vanhan kaupungin alueelle, joka on kesäisin erittäin täynnä autoja sekä liikenne tukossa. (Jääskeläinen, haastattelu 15.2.2013.) Sidosryhmien toiminta saattaa siten muovata koko tuotteesta huonon.

Sidosryhmien merkitystä korostaa myös toiminnan kausiluontoisuus. Aikataulut ovat erittäin tiukkoja avajaispäivän lähestyessä, joten on erittäin tärkeää, että on luotettavia ja tuttuja yhteistyökumppaneita. Emma teatteria tehdään myös Linnateatterin kanssa yhteistyössä. Kun teatteria alettiin rakentaa, yrityksestä ei löytynyt tarvittavaa kokemusta kesäteatteritoiminnasta aikuisille. Täytyi siis löytää luotettava yhteisyökumppani, jolla olisi yhteinen tavoite ja laatutaso. (Jääskeläinen, haastattelu 15.2.2013.) Lisäksi Naantalin vanhan kaupungin ravintoloiden kanssa tehdään yhteispaketteja (Varis, haastattelu 21.2.2013).

Kuviossa 8 on hahmoteltu Muumimaailman matkailutuotetta. Tuote on muotoiltu haastateltavien omien piirustusten sekä haastattelujen perusteella. Haastateltavista ainoastaan Ann-Karin Koskinen valitsi valmiin pohjan (liite 2, malli 1). Annukka Jääskeläisen ja Ann-Karin Koskisen piirtämät tuotteet ovat liitteinä (liitteet 3 ja 4). Kuviossa 8 hahmoteltu tuote pohjautuu suurilta osin Koskisen piirtämään kuvaan, koska jokaisen haastattelun perusteella siitä tuli ilmi parhaiten kokonaistuote. Jääskeläisen piirtämää tuotetta on yhdistetty Koskisen hahmottelemaan tuotteeseen.



Kuvio 8 Muumimaailman tuote

Kuviossa 8 tuotteen keskellä on lasten kulttuuri sekä henkilökunnan ja asiakkaan väliset kohtaamiset. Asiakas ja henkilökunta ovat siis tässä tuotteessa keskellä. Asiakkaalta vaaditaan tietynlaista heittäytymistä, jotta kokemus tuotteesta olisi paras mahdollinen. Tämä vuorovaikutuksellinen keskusta on tuotteen räätälöityä osaa, sillä vuorovaikutusta on vaikea standardoida. Tätä keskustaa ympäröivät Muumimaailman arvot eli muumifilosofia. Näitä arvoja ovat perhekeskeisyys, ystävyys, turvallisuus, seikkailu sekä ympä-

ristön kunnioittaminen. Arvot vaikuttavat taustalla kaikessa toiminnassa. Näiden ympärillä on Muumimaailman perustuote eli kesä- ja talvituote. Siihen kuuluu kaikki Kailon saarella sijaitseva eli rakennuskanta, kuten esimerkiksi Muumitalo, sekä infrastruktuuri. Siihen kuuluvat myös kaikki saarella tapahtuva ohjelma, kuten teatteriesitykset ja erilaiset ohjatut ohjelmat. Myös kuljetukset yhteistyöhotelleilta sekä Muumiparkista saareen kuuluvat tähän osaan, kuten myös majoituspaketit hotellien kanssa. Tähän osaan sisältyy paljon standardoitua, kuten rakennuskanta. Erilaiset ohjelmat ja ruokailu koostuvat taas moduuleista. Tähän osaan on myös sidosryhmillä suuri vaikutus. Seuraava osa on tietyille kohderyhmille tarkoitettut tuotteet eli esimerkiksi venäläisille kohdistettu oma tuote, japanilaisten häätuote sekä yksityistilaisuudet. Perustuotetta siis muokataan ja siihen tuodaan lisäelementtejä tiettyjä kohderyhmiä ajatellen. Nämä lisäelementit ovat tuotteen räätälöityä osaa. Tähänkin osioon vaikuttavat sidosryhmät. Tuotetta ympäröi markkinointi, jota ei nähdä varsinaisena tuotteen osana, mutta se on merkityksellinen tavoitettaessa eri kohderyhmiä.

6.1.3 Teema 3: eri kansallisuudet, erityisesti venäläiset matkailijat, kohderyhmänä

6.1.3.1 Eri kansallisuudet kohderyhmänä

Muumimaailman tuotteita hallitsee vahvasti taustalla olevat muumitarinat sekä muumikulttuuri. Siksi suunniteltaessa tuotteita eri kansallisuuksille tuotteet ovat sisällöllisesti suhteellisen samanlaisia. Muumitarinat ja ohjelmat, jotka perustuvat näihin, ovat siis samanlaisia. Tarinoiden sisältöä ei siten lähdetä muokkaamaan. Eli kaikki muumeihin liittyvä pysyy samanlaisena. Kohderyhmäerot huomioidaan siis pääasiassa tuotteeseen kuuluvissa oheispalveluissa, kuten ruokailussa, koristelussa ja aikataulutuksessa. Lisäksi voidaan tehdä myös joihinkin kulttuuriin liittyviin perinteisiin liittyvä ohjelma. (Jääskeläinen, haastattelu 15.2.2013.) Yleisesti tuotteistamista ajateltaessa koko tuote voi olla erilainen eri kansallisille ryhmille tai sitten eroa voi olla markkinoinnissa, esimerkiksi siten, mitä asioita korostetaan. Myös kieliasulla on merkitystä markkinoinnissa. (Koskinen, haastattelu 1.3.2013.)

Se on aika paljon se kulttuurisuus siihen markkinointiin sidottu. Ja mikä toimii Suomessa, ei välttämättä toimi yhtään esimerkiksi Ruotsissa. Esimerkiksi minkälaisella kielellä puhutellaan, tarkoitan siis kielen asua, en niinkään itse kieltä. Suomessa voidaan sanoa, että ”tule nyt”, niin Japanissa ei ehkä voida sanoa, että ”tule nyt”. Täytyy sanoa vaikka ”olette ystävällisesti tervetulleita”... tämän kaltaisia kielellisiä seikkoja, mitkä

vaikuttaa siihen, millä tavalla markkinoidaan. (Koskinen, haastattelu 1.3.2013.)

Jotkut osat tuotteessa ovat samoja, mutta osassa täytyy ottaa kulttuuriset eroavaisuudet huomioon, kuten ruuassa. Lisäksi kulttuurisia eroja yritetään ottaa huomioon esimerkiksi siten, että henkilökunnalle tulevassa lehdessä opetetaan aina joitain kohteliaisuusfraaseja jollain kielellä. Henkilökunta voi siis käyttää niitä tunnistaessaan tietyn maan kansalaisen. Lisäksi on olemassa sellaisia eroavaisuuksia, jotka huomioidaan niin automaattisesti, ettei niihin kiinnitetä enää huomioita. Jos esimerkiksi Japanista tulee kuvausryhmä, niin henkilökunta automaattisesti käyttäytyy tietyllä tavalla. Muumimaa-ilmassa koetaan siis, että mikäli haluaa asiakkaita jostain maasta, niin tuotetta täytyy osittain muokata kansallisuuden mukaan. (Koskinen, haastattelu 1.3.2013.)

Joitain tiettyjä eroja nousee esiin eri kansallisuuksien välillä.

Esimerkiksi joku Saksa on haastava siksi, että siellä ei Pikku Myy, mikä on varmaan Ruotsin ja Suomen molempien ehdottomasti suosituin hahmo ja tosi suosittu Japanissa, niin Saksassa se ei toimi (Koskinen, haastattelu 1.3.2013).

Lisäksi esimerkiksi japanilaiset ottavat paljon valokuvia. Japanissa on myös erittäin vahva lahjojenantamiskulttuuri, joten täytyy olla varautunut antamaan vastalahja japanilaiselle ryhmänvetäjälle. Japanilaiset haluavat myös ostaa tuliaisensa juuri kyseisestä matkakohteesta, jotta ne olisivat varmasti autenttisia. (Jääskeläinen, haastattelu 15.2.2013.)

Matkailutuotetta markkinoitaessa täytyy myös selvittää se, onko maasta, johon markkinointitoimenpiteitä kohdistetaan, reitti mahdollinen ja järkevä (Koskinen, haastattelu 1.3.2013). Infrastruktuurin eri maiden välillä täytyy siis olla kunnossa.

Siihen kulttuuriin tavallaan, että sieltä löytyy esimerkiksi joku lentokone, millä pääsee sieltä saarelta, tai sitten junat tai autot. Se ei ole sinällään kulttuurisidonnainen, mutta liittyy siihen, että se koko tie täytyy olla mahdollinen. Ei kukaan lähde tänne, jos se maksaa 3 miljoonaa tulla. (Koskinen, haastattelu 1.3.2013.)

Lisäksi eroavaisuuksia voi ilmetä eri kansallisuuksia edustavien ryhmien kanssa yleisissä asioissa ja ohjelman suunnittelussa.

Voit esimerkiksi ottaa suomalaisen ryhmän ja sanoa, että ”no niin, tässä on Naantalın vanha kaupunki, että menkää ja ihmetelkää, nähdään tässä noin 3 tunnin päästä bussilla”, niin se on ihan ”fine”. Kaikilla on kivaa käydä, kaikki löytää perille, kaikki tulee ajoissa. Sitten tehdään se sama eteläeurooppalaisten kanssa, niin jos sanot niin, niin ketään ei ole 3 tunnin päästä siellä bussilla... Tai sitten, jos otat japanilaiset... sä et voi tehdä sitä, että sä jätät ne hunningolle, se on ihan hirveä stressitekijä. Se mikä meidän mielestä on tosi hauska, ”nyt on vähän aikaa vapaata, voi-

daan mennä shoppailemaan”, niin japanilaiset kokevat olevansa hylättyjä. (Koskinen, haastattelu 1.3.2013.)

Eri kulttuureissa saatetaan olla myös totuttu erilaiseen neuvontatapaan ja asiakaspalveluun. Esimerkiksi Japanissa on totuttu siihen, että tarvittaessa voi kysyä joltain tarkennuksia, kun taas Suomessa olemme tottuneet itsenäisesti etsimään tarvittavat tiedot esimerkiksi Internetistä. Lisäksi esimerkiksi japanilaiset haluavat tietää erittäin yksityiskohtaisia tietoja tuotteesta, joten täytyy olla valmistautunut kertomaan erittäin tarkasti omasta tuotteesta. Japanissa on totuttu suunnittelemaan kaikki tarkasti. (Koskinen, haastattelu 1.3.2013.)

Mutta se koskee tietysti kaikkia ulkomaisia, että pitäisi muistaa auttaa vähän yli. Sen meidän varsinais-suomalaisen ”tosa se on” -tyylisen auttamisen. Tai näitä että ”meneekö bussi Turkuun?” ”Menee.” Jos pikkuisen vielä sanottaisi tarkemmin, että koska se menee ja mistä, niin sekin auttaisi asiaa. (Koskinen, haastattelu 1.3.2013.)

Kuitenkin lapsikohderyhmä koetaan melko samankaltaiseksi ja universaaliksi.

Mutta sitten taas tietyllä lailla lapsiperheet... tai lapset yleensä on universaaleja, lapset on lapsia, tulee ne mistä päin vaan... Samat jutut toimii.. Lapsehan on tosi hoksaavaisia. Vaikka niillä ei olisi kieltä, niin ne tajuaa kyllä mitä hahmot haluaa sanoa. Tai sitten, jos ne hahmot tekee jotain, niin siinä ei ole mitään kulttuuria, lapset reagoi samalla lailla. Jos Haisuli vie lippiksen, niin se on kaikkien mielestä yhtä hauskaa, on ne mistä päin maailmaa vaan. (Koskinen, haastattelu 1.3.2013.)

Nykyään on yhä vaikeampi erottaa eri kansallisuuteen kuuluvia ulkoisten seikkojen, esimerkiksi vaatetuksen, perusteella.

Silloin joskus aikoinaan muistan, että ruotsalaiset lapsiperheet oli tyylikkäitä ja sellaisia city-henkisiä, niillä oli khakiväriset beiget hienot vaatteet. Sitten oli suomalaiset lapsiperheet, niillä oli joku vanha virttynyt Puuhamaa t-paita päällä ja jotkut mökkishortsit. Sekin on muuttunut ihan täysin. (Koskinen, haastattelu 1.3.2013.)

Maailman globalistuminen näkyy siis myös tällä tavalla. Eri maista tulevat ihmiset käyttäytyvät muutenkin Muumimaailman kaltaisessa paikassa yleensä aikalailla samalla tavalla. (Koskinen, haastattelu 1.3.2013.)

Markkinointia ulkomaille tehdään lähinnä yhteistyönä, esimerkiksi Aasian markkinointi tapahtuu yhteistyössä Naantalin kylpylän kanssa (Jääskeläinen, haastattelu 15.2.2013). Lisäksi Venäjälle on tehty yhteismarkkinointia muun muassa S-ryhmän ja Prismojen kanssa. Kansainväliseen markkinointiin vaikuttaa myös Suomen kokonaismatkailumarkkinointi ja mitä asioita siinä korostetaan. (Koskinen, haastattelu 1.3.2013.)

Siellä tietysti riippuu kanssa Suomen kokonaismarkkinointi, että mitä tuodaan esille eri paikoissa. Siellä oli näitä esimerkkejä, kuten mökillä-

kin olo. Juuri tämä, että on autio mökki jossain ja se joku vesi tai järvi. Niin suomalainen pystyy mielessään kuvittelemaan kuitenkin, että mitä siellä tehdään siellä mökillä. Muille se on mökki jossain, missä ei tapahdu mitään, siellä ei ole ihmisiääkään. Sellainen, mikä meillä rauhoittaa ihmistä, kun näkee sellaisen maiseman, ”ai ihanaa, kun tuolla saisi olla”, niin se on monelle muulle kulttuurille ihan kauhistus, jos joutuisi johonkin metsän keskelle yksinään. (Koskinen, haastattelu 1.3.2013.)

Muumimaaailmassa vallitsee muumikulttuuri, joka vaikuttaa kaiken tuotteistamisen taustalla. Siten kansalliset eroavaisuudet otetaan pääosin huomioon tuotteeseen kuuluvissa oheispalveluissa. Kansallisia eroavaisuuksia huomioidaan siis muun muassa markkinoinnissa, ryhmien käsittelyssä sekä asiakaspalvelussa (esimerkiksi eri kielten osaaminen). Kansallisia eroavaisuuksia on siis havaittavissa. Kuitenkin lapset kohderyhmänä nähdään melko universaalina. Muutenkin globalisaatio on yhtenäistänyt esimerkiksi matkailijoiden ulkoisia seikkoja. Seuraavaksi tarkastellaan venäläisiä asiakkaita kohderyhmänä ja sitä, kuinka venäläiset asiakkaat kohderyhmänä huomioidaan Muumimaaailmassa.

6.1.3.2 Venäläiset asiakkaat kohderyhmänä

Muumimaaailmassa on tuotteistettu matkailutuote venäläisille asiakkaille. Tämä tuote sijoittuu talveen ja vuodenvaihteeseen, sillä uusivuosi ja loppiainen ovat suuria juhlia venäläisessä kulttuurissa. (Jääskeläinen, haastattelu 15.2.2013.) Venäläisillä on myös tapana matkustella vuodenvaihteen aikaan ja he matkustavat tällöin myös paljon Suomeen (Koskinen, haastattelu 1.3.2013). Tällöin Muumimaaailma on auki vaan venäläisille ryhmille. Venäläiset ryhmät saapuvat oppaan kanssa ja viettävät noin kaksi tuntia Muumimaaailmassa. Tähän aikaan sisältyy ruokailu sekä ohjelmaisuus, jonka jälkeen asiakkailta on aikaa tehdä ostoksia alueella. Lisäksi tuotteeseen kuuluu juhlallinen lyhytjen sytytyshetki, joka liittyy venäläisten uudenvuoden viettoon. (Jääskeläinen, haastattelu 15.2.2013.)

Tällaisen talvituotteen tuotteistaminen mahdollistui, kun Kailon saareen saatiin WC:t. Saarella ei nimittäin ole vettä talvisin. Lisäksi Muumimaaailmassa oli tarve saada kapasiteettia paremmin käyttöön. Venäläisiä tulee eniten Pietarin alueelta, koska se on lähellä ja sieltä on hyvät kulkuyhteydet. Ennen venäläiset kävivät vain Itä-Suomessa ja Helsingissä, mutta nykyään heitä saapuu jo Varsinais-Suomeenkin. Tämä tuote on siis tavallaan yksityistilaisuus, joka on suunnattu vain tietylle markkinalle ja tiettyyn ajankohtaan. Tuotteistamisidea on lähtenyt tarpeesta, sillä Muumimaaailmaan tuli paljon kyselyitä, että voisiko Muumimaaailmaan tulla vierailemaan myös muina aikoina. Lisäksi muumit ovat myös tunnettuja maailmalla. (Koskinen, haastattelu 1.3.2013.)

Kun tämä matkailutuote tarjotaan venäläisille asiakkaille, niin on joitain eroavaisuuksia, jotka täytyy ottaa huomioon tuotteen suunnittelussa ja toteuttamisessa. Venäläisillä on hieman erilainen visuaalinen käsitys, joka vaatii siis rohkeammat koristelut, kuin mihin olemme Pohjoismaissa tottuneet. Lisäksi ruokaa täytyy olla runsaasti ja buffet-kattauksessa kaikki ruoka otetaan samaan aikaan lautaselle. Venäläiset haluavat kuitenkin suomalaista perinteistä ruokaa. (Jääskeläinen, haastattelu 15.2.2013.)

Se, mikä meidän mielestä voi tuntua jopa liialliselta, esimerkiksi heille siihen uuteenvuoteen, kun me ei laitettaisi jouluun ja uuteenvuoteen esimerkiksi vaikka muumifoliopalloja, mutta venäläisten mielestä se on ihan hyvä koristelu, se on kaunis, se tuo ilmettä... Slaavilaisuus on sellaista runsautta enemmän, kun mihin me ollaan totuttu.(Koskinen, haastattelu 1.3.2013.)

Venäläiset asiakkaat eivät myöskään usein tule toimeen englannin kielellä, vaan usein vaaditaan venäjänkielinen tulkki. Venäläisten asiakkaiden ja ryhmien kanssa täytyy olla joustava aikataulu, sillä aikataulut saattavat myös venyä. Venäläiset asiakkaat eivät ole myöskään tottuneet liikkumaan ryhmässä, vaan tuotteistamisessa täytyy ottaa huomioon se, että venäläiset asiakkaat eivät välttämättä kulje sovitussa ryhmässä. He ovat omatoimisia. Ohjelma täytyy siis suunnitella siten, että aikatauluissa on vapautta. Venäläisissä asiakkaissa on havaittavissa siis se, että he ovat ainakin lomaillessaan ”oman tiensä kulkijoita”. Tämä näyttäytyy esimerkiksi sillä tavalla, että he eivät välttämättä pelkää kohteliaisuudesta osallistu ohjelmiin. Suomalaiset taas yleensä tottelevat ja tekevät sen, mitä pyydetään. (Jääskeläinen, haastattelu 15.2.2013.)

Lisäksi varausprosessiin liittyen venäläisten ryhmien kanssa täytyy varautua siihen, että ryhmäkoot vaihtelevat vielä viimeisiin päiviin asti, mikä vaikeuttaa varsinkin ruokailun suunnittelua. Ryhmien tullessa Muumimaailmaan täytyy myös tarkemmin seurata sisääntulo, sillä asiakkaat, jotka eivät ole maksaneet Muumimaailma-osuutta, saattavat yrittää silti sisälle ryhmän mukana. (Varis, haastattelu 21.2.2013.) Tämäkin liittyy venäläisten tietynlaiseen tahtoon tehdä haluamallaan tavalla.

Venäläiset ovat erittäin perhekeskeisiä ja luonto koetaan tärkeäksi. Venäläiset tekevät myös paljon ostoksia. Venäläisille kannattaa siis tarjota mahdollisuus ostoksien tekoon, sillä he ovat varanneet siihen rahaa. Huomattavissa on myös sellainen piirre, että venäläiset matkailijat olettavat saavansa rahalla mitä vaan. Suomalaiset taas eivät suostu muokkaamaan tuotettaan ja tekemään mitä tahansa, vaikka maksettaisiin mitä. Suomalaisessa kulttuurissa on yleensä jotkut rajat siinä, kuinka paljon tuotetta muokataan. Venäläiset matkailijat haluavat kokea lomallaan paljon ja haluavat, että heille on paljon tarjontaa. He ostavat yleensä perusasiat etukäteen ja ostavat tuotteen lisäosat paikan päältä. (Koskinen, haastattelu 1.3.2013.)

Suomalaisilla tuntuu olevan vielä myös hyvin vahvat ennakkoluulot venäläisyydestä sekä siitä, minkälaisia venäläiset ovat. Tämän koetaan olevan suurin este Venäjän kau-

palle. Tämä johtuu luultavasti siitä, että Suomen ja Venäjän raja on niin suljettu. Suomi ei ole venäläisille kuitenkaan mikään eksoottinen lomakohde vaan lähes kotimarkkina.

...venäläisille Suomi on samanlainen paikka, kun meille ehkä Ruotsi. Meille sitten taas Venäjä on aika eksoottinen ja vähän vaikea. (Koskinen, haastattelu 1.3.2013.)

Venäläisten asiakkaiden kyselyiden johdosta Muumimaailmassa tuoteistettiin myös toisenlainen tuote. Tämä tuote on eräänlainen syntymäpäiväpaketti, johon kuuluu hetki valokuvauspisteessä muumihahmojen sekä syntymäpäivärekvisiitan kanssa. (Varis, haastattelu 21.2.2013.) Tarkoituksena oli tehdä tuote, joka on helposti toteutettavissa, eikä se sotkisi normaalia kesätuotetta eli päivää Muumimaailmassa (Koskinen, haastattelu 1.3.2013). Tämä tuote ei ole ainakaan vielä saavuttanut haluttua kysyntää, mutta matkanjärjestäjät ovat olleet kiinnostuneita kyseisestä tuotteesta (Varis, haastattelu 21.2.2013).

Venäläisten matkanjärjestäjien kanssa on tärkeää saada luottamus aikaan ja lisäksi myös huolehtia siitä. On kohteliasta, että Muumimaailmasta mennään käymään Venäjällä ja muistetaan tuliaisin varsinkin niitä henkilöitä, jotka myyvät Muumimaailma-tuotetta. Pääosin markkinointitoimenpiteet kohdistetaan matkanjärjestäjiin ja matka-toimistoihin eikä suoraan kuluttajiin. Venäläisten matkailijoiden tuloa Suomeen vaikeuttavat kuitenkin viisumiasiat. Lisäksi venäläiset matkailijat käyttävät Suomea myös välietappina. Venäjältä tullaan esimerkiksi usein omalla autolla. (Koskinen, haastattelu 1.3.2013.)

Venäläisten asiakkaiden kanssa täytyy ottaa siis jotain erityisiä asioita huomioon, jotka vaikuttavat tuotteistamiseen. Venäläisten visuaalinen käsitys on hieman erilainen, joka täytyy huomioida koristelussa. Tällainen slaavilainen runsauden kaipuu näkyy koristeluiden lisäksi myös ruuassa. Venäläisten kanssa vaaditaan myös useimmiten venäjänkielinen opas. Venäläisten ryhmien kanssa eroavaisuuksia on havaittu liittyen varausprosessiin, aikataulutuksiin sekä ryhmässä liikkumiseen. Kaikessa edellä mainituissa korostuu venäläisten tahto tehdä itsenäisesti niin kuin itse haluavat. Venäläiset asiakkaat haluavat tehdä myös paljon ostoksia. Lisäksi matkanjärjestäjien kanssa luottamuksen luominen ja sen ylläpitäminen koetaan myös tärkeäksi.

6.1.4 Tuotteistamisen mahdollisuudet ja haasteet Muumimaailmassa

Tuotteistamisen mahdollisuutena Muumimaailmassa nähdään uusien kausien kehittäminen. Kausia on tällä hetkellä kaksi, kesä ja talvi. Mahdollisuutena olisi myös uuden tuotteen kehittäminen vuorokauteen, kuten tehtiin esimerkiksi Teatteri Emman kohdalla. Teatteri Emmassa teatterinäytökset alkavat siis Muumimaailman sulkeutuessa, joten näin saatiin vuorokautta jatkettua sekä kapasiteettia paremmin käyttöön. (Jääskeläinen,

haastattelu 15.2.2013.) Uuden tuotteen kehittäminen uuteen vuodenaikaan, kuten syksyn tai kevääseen, vaatisi kuitenkin tarinallisen pohjan, mikä tekee muun muassa joulun ajan tuotteistamisen haasteelliseksi, sillä muumitarinoissa ei ole joulua (Koskinen, haastattelun 1.3.2013). Yleensäkin uusien tuotekokonaisuuksien kehittäminen nähdään siis mahdollisuutena, jo pelkästään Muumimaailman ja Väskin tarjoamien puitteiden vuoksi. Eikä uusien tuotteiden tarvitse välttämättä liittyä muumeihin lainkaan. (Varis, haastattelu 21.2.2013.) Lisäksi Muumimaailman toiminnalta alkaa loppua tila kesken ja täytyisi siksi saada koko loppukin osa Kailon saaresta käyttöön, jotta voitaisiin kehittää jälleen uusia tuotteita (Koskinen, haastattelu 1.3.2013).

Mahdollisuutena nähdään myös uusien muumitapahtumien kehittäminen Kailon saaren ulkopuolella. Muumit on hyvin lisensoitu tuote, jota valvoo Tove Janssonin perikunta. Muumimaailma Oy:llä on ennen ollut lisenssi vain teemapuistotoimintaan Kailon saarella. Muumimaailma Oy on ostanut Muumitapahtumat Oy:n, jolloin yritys sai lisenssin myös saaren ulkopuoliseen toimintaan. Vuonna 2012 tehtiin jo teatteriesityskiertue sekä jääesitys. (Jääskeläinen, haastattelu 15.2.2013.) Muutenkin lisenssin tuomat rajoitteet saattavat toimia esteenä joidenkin tuotteiden kehittämiselle (Koskinen, haastattelu 1.3.2013).

Muumit ovat säilyttäneet suosionsa hyvin, vaikka on tullut uusia lasten hahmoja, kuten esimerkiksi Angry Birds. Asiakas pohja uusiutuu siten koko ajan. (Koskinen, haastattelu 1.3.2013.) Mahdollisuutena nähdään kuitenkin myös pääsy uusille markkinoille sekä tarvittavan kysynnän löytyessä uuden tuotteen tuotteistaminen näille uusille markkinoille. Aikaisemmin Muumimaailma ja Turku Touring, eli Varsinais-Suomea markkinoiva matkailu- ja kongressitoimisto, ovat yhteistyössä tehneet markkinointia muun muassa Englantiin ja Puolaan. Syksyllä olisi myös tarkoitus lähteä Naantalin kylpylän kanssa Taiwaniin ja Etelä-Koreaan. Mahdollisuuksia luo siis uusien markkinoiden ja asiakkaiden löytäminen. (Koskinen, haastattelu 1.3.2013.)

Haasteellisena tuotteistamiselle koetaan Suomen ilmasto, varsinkin Taikatalvea valmisteltaessa, sillä ikinä ei voi tietää, salliiko sää esimerkiksi joidenkin tuotteen osien valmistelun (Jääskeläinen, haastattelu 15.2.2013). Sää vaikuttaa siis olennaisesti varsinkin Taikatalvi-tuotteen onnistumiseen.

Asiakas näkee valmiin lumilabyrintin, niin se ei voi kuvitellakaan, mitä labyrintin aikaansaaminen tarkoittaa... Esimerkiksi huolloilta tarvitaan niin paljon pelisilmää siihen. Tulee hetkeksi suoja, niin se voidaan tehdä. Jos sää ei sitä salli, niin sä et voi tehdä sitä ollenkaan. (Koskinen, haastattelu 1.3.2013.)

Sen lisäksi haasteellista on myös saada viestinnällisesti läpi sitä, että Muumimaailmassa ja Väskissä voidaan järjestää tapahtumia ja rakentaa tuotteita myös aikuisryhmille. Muumimaailma ja Väski mielletään vielä pääasiallisesti lasten kohteiksi. (Varis, haastattelu 21.2.2013.)

Henkilökunta täytyisi saada motivoitua, ja siten innostumaan myös uusista tuotteista. Tämä voidaan nähdä tuotteistamisen haasteena, sillä mikäli henkilökunta ei tue uutta tuotetta, tuote ei todennäköisesti tule onnistumaan. Lisäksi on vaikeaa suunnitella tuote, joka myös kannattaa. Muumimaailmaan tulee paljon ideoita siitä, mitä kaikkea erilaista voisi tehdä Muumimaailmassa ja mummien kanssa, mutta harvat niistä ovat sellaisia ideoita, jotka voidaan kannattavasti tuotteistaa. Uusien tuotteiden luomiseen ja toteuttamiseen tarvitaan myös paljon henkilökuntaa, mikä on puolestaan kallista ja vaikuttaa siten myös kannattavuuteen. (Koskinen, haastattelu 1.3.2013.)

Haasteelliseksi Muumimaailmassa koetaan myös lähialueen hotellikapasiteetti. Turun alueella saattaa joinain kesäviikonloppuina olla hotellit täysin varattuja, mikä saattaa vaikuttaa myös Muumimaailman asiakasmäärään. (Jääskeläinen, haastattelu 15.2.2013.) Tällaiset yrityksen kontrollin ulkopuolella olevat asiat saattavat vaikuttaa merkittävästi tuotteen onnistumiseen, sillä matkailutoimija on aina osa eri toimijoista ja sidosryhmistä muodostuvaa verkostoa (Borg ym. 2002, 122–124).

Lisäksi elämyksellisyyden, yhteisöllisyyden, hyvän tekemisen sekä ekologisuuden oletetaan kasvavan, joista varsinkin ekologisuuden nousu koetaan Muumimaailmassa mahdollisuudeksi. Mummien arvoihin kuuluu jo ekologisuus ja kestävä kehitys, mutta niitä halutaan vielä vahvistaa. Muutenkin nähdään, että kestävä kehitys ja ekologisuus ovat nousemassa jopa liiketoiminnan normiksi, jolloin yritysten on pakko toimia ekologisesti ollakseen mukana liiketoiminnassa. (Koskinen, haastattelu 1.3.2013.) Arvot ovat ydinosa Muumimaailman tuotetta. Jos Muumimaailmassa jo olevat arvot nousevat yhä edelleen merkityksellisemmiksi, se nostaa myös Muumimaailman tuotteen kilpailuetua. Lisäksi arvot voitaisiin tuotteistamisessa nostaa myös vielä selkeämmin esiin.

6.2 Flowpark Oy

Flowpark on kaikenikäisille suunnattu seikkailuhuvipuisto, joka sijaitsee sekä Turussa että Lappeenrannassa. Puistossa voi järjestää esimerkiksi yritysten virkistyspäiviä, polttareita ja syntymäpäiviä. Flowparkin radoissa on neljää eri vaikeustasoa, jotka on merkitty värikoodein. Seikkailuradat on rakennettu puihin ja radoilla on myös erilaisia tansanteita ja tehtäviä. Seikkailuradat on rakennettu eläviin puihin, mutta puuta ei ole vahingoitettu. Flowparkin arvoihin kuuluu luonnon kunnioittaminen ja herkät luontokohdeet on siksi rajattu matalilla ohjausaidoilla. Flowpark Oy tarjoaa seikkailupuistopalveluiden lisäksi FlowPro-palveluita, jotka kattavat korkeiden paikkojen köysityökohteiden tarkastus-, huolto- ja korjaustyöt sekä korkean paikan töissä käytettävien varusteiden tarkastus- ja huoltopalvelut. (Flowpark Oy, kotisivut.) Flowparkista haastateltiin perustajaa ja toimitusjohtajaa Janne Kalhamaa sekä yrityksessä vakituisena työntekijänä toimivaa Veera Westerlundia.

Idea Flowpark-seikkailuhuvipuiston perustamiselle tuli Janne Kalhaman ollessa työmatkalla Sveitsissä, missä hän vieraili vastaavanlaisella radalla. Yrityksen arvot eli ekologisuus, vastuullisuus ja yhteisöllisyys ovat merkityksellisiä toiminnassa. Lisäksi arvostetaan aktiivista ja liikunnallista elämäntapaa sekä ulkoilmaelämää. Kausi Flowparkissa jakaantuu neljään osaan. Keväällä puistossa käy luokkaretkiryhmiä sekä yritysyhmiä. Kesä-, heinä- ja elokuu ovat vilkkaimmat kuukaudet, jolloin tehdään myös yrityksen tulos. Asiakaskunta koostuu tällöin tavallisista kuluttajista, kuten esimerkiksi matkailijoista, kaveriryhmistä ja perheistä. Syyskausi koostuu puolestaan jälleen erilaisista yritysyhmiä sekä seurajoukkueista ja talvikautena seikkailupuisto on vain tilauksesta auki. Nuorimmat Flowparkissa käyneet ovat 4-vuotiaita ja vanhimmat yli 80-vuotiaita. Turun Flowparkissa käy paljon ruotsalaisia sekä venäläisiä. Lappeenrannassa käy myös merkittävästi venäläisiä. Suurin osa asiakkaista on kuitenkin kotimaisia. Venäläiset matkailijat nähdään merkittävänä kasvavana ryhmänä. Lisäksi puistoissa on vierailut myös muun muassa australialaisia, uusiseelantilaisia sekä amerikkalaisia. (Kalhama & Westerlund, haastattelu, 27.2.2013.) Flowparkissa ei ole tällä hetkellä selkeitä valittuja kohderyhmiä ja asiakaskunta vaihtelee pääosin kuukausien mukaan. Seikkailuhuvipuiston ovat löytäneet jo ulkomaalaisetkin, erityisesti venäläiset, asiakkaat. Tämän vuoksi yrityksessä on alettu pohtia sitä, minkälaisia tuotteita erityisesti venäläisille asiakkaille voisi tarjota. Seuraavaksi siirrytään tarkastelemaan tuotteistamista kyseisessä yrityksessä.

6.2.1 Teema 1: matkailupalvelun tuotteistaminen

Flowparkissa ongelmalliseksi koetaan yksinkertainen tuote, joka on jo paketoitu. Tuotteistaminen nähdään kuitenkin keinona tavoittaa paremmin kohderyhmiä sekä helpottaa tuotteen myyntiä. Tuotteistamisen avulla saadaan luotua kokemus, jonka voi myydä helpommin. Tuotteistamiseen nähdään kuuluvan myös asiakkaalta näkymättömiä osia, muun muassa siten, että itse seikkailupuisto täytyy ensin rakentaa, ja koko tuote ensin luoda. Lisäksi asiakas ei näe suunnitteluvaihetta, vaikka joskus asiakas saattaa myös osallistua suunnitteluun. Muita taustatoimintoja ovat hallintotoimet sekä tuotekehitys. Myös huoltotoimenpiteet ja tarkastukset ovat tärkeänä osana tuotteen onnistumiselle.

Turvallisuus on meille äärettömän tärkeä asia. Jokaisen käyttökerran jälkeen varusteet katsotaan läpi, radat katsotaan päivittäin silmämääräisesti ja sitten tietyllä säteellä tarkemmin. Ne on esimerkiksi toimintoja, mitkä ei näy. (Kalhama & Westerlund, haastattelu 27.2.2013.)

Nämä ovat siis asiakkaalle näkymättömiä osia eli voidaan puhua sisäisestä tuotteistamisesta.

Tuotteistus näkyy asiakkaalle onnistuneena kokemuksena. Yrityshän myy palvelua, joka on asiakkaiden radalla saama kokemus. Jotta saavutettaisiin laajempi kohderyhmä, tuotteistetaan yhteispaketteja myös muiden yritysten kanssa. Tuotteistamisen hyötynä nähdäänkin laajemman asiakaskunnan saavuttaminen ja halutun kohderyhmän parempi tavoittaminen. Tuotteistamisen haittana nähdään puolestaan se, että saatetaan rakentaa vääränlainen tuote, joka on epähoukutteleva, se ei tavoita haluttua kohderyhmää tai se tavoittaa jopa väärän kohderyhmän. (Kalhama & Westerlund, haastattelu, 27.2.2013.)

Yrityksellä on valmiita pakettiehdotuksia tarjolla ryhmille sekä yrityksille. Valmiita pakettiehdotuksia räätälöidään tapauskohtaisesti.

Lähinnä ne on tehty malliksi, että se esimerkkisisältö tulee esiin ja esimerkkihinta. Yleensä se firmoillakin lähtee siitä, että halutaan tehdä jotain ja siihen on olemassa budjetti. Löydetään se oikea hintahaarukka, mutta sitten se lopullinen sisältö sorvataan asiakkaan tarpeiden mukaan. (Kalhama & Westerlund, haastattelu 27.2.2013.)

Näitä yhteistyöpaketteja räätälöidään siis hyvinkin useasti. Ne toimivat vain malliesimerkkeinä, joiden avulla saadaan selville hintataso sekä alustava päiväohjelma. Aikatauluja ja eri osien, kuten ruokailu ja eri aktiviteetit, järjestystä voidaan vaihdella. Myös ruokailussa on eri vaihtoehtoja. Lisäksi suunnittelussa täytyy ottaa huomioon myös erityisryhmien tarpeet, joiden johdosta saatetaan koko palvelu rakentaa eri tavalla. Näiden kohdalla saatetaan kiinnittää enemmän huomiota turvallisuusasioihin eli saatetaan tarvita enemmän ohjausta tai valvontaa.

Se on aika pikkufiksaamista, ei me niitä paketteja alusta asti tehdä. Se on meille helppoa räätälöintiä. (Kalhama & Westerlund, haastattelu 27.2.2013.)

Tuotteeseen kuuluu aina myös osa, jota ei voida räätälöidä eli puistopalvelu. Tämä on Flowparkin ydinliiketoimintaa, eikä sitä oikeastaan voi räätälöidä. Se on siis aina vakio. Tyypillisimpiä räätälöintejä ovatkin siis aikataulumuutokset ja eri osien järjestysten vaihtaminen. Tuote kootaan myös useimmiten samoista osista eli voidaan puhua moduloinnista. Eli puistokokemuksen ympärille asiakas voi halutessaan valita esimerkiksi välipalaa, kahvia, lounasta, päivällistä, kokoustiloja, saunan, majoituksen tai jotain muuta aktiviteettia. Aktiviteetti voi olla joko puistossa tai sitten jossain muualla. (Kalhama & Westerlund, haastattelu 27.2.2013.)

Tuotteistaminen nähdään Flowparkissa keinona tavoittaa haluttu kohderyhmä paremmin. Tuotteistamisen avulla voidaan helpottaa myynti- sekä ostoprosessia. Tuotteistaminen kattaa yrityksessä sekä sisäisen että ulkoisen tuotteistamisen siten, että sisäisen tuotteistamisen kautta täytyy luoda puitteet ulkoiselle tuotteistamiselle. Flowparkissa on luotu myös valmiita tuote-ehdotuksia. Nämä toimivat siis pohjana tuotteen suunnittelulle. Pääosin kuitenkin tuotteet kasataan valmiista osista eli moduuleista. Tuotteeseen

kuuluu myös aina standardoitu osa eli itse puistopalvelu. Näiden lisäksi voidaan myös räätälöidä jotain asiakaskohtaista.

6.2.2 Teema 2: matkailutuote ja sen osat

Flowparkissa asiakaskunta koostuu pääasiassa erilaisista yritysryhmistä, nuorista, nuorista aikuisista sekä perheistä. Flowparkin päätuote on lippu seikkailuradalle. Puistoon on tarjota lasten-, aikuisten- ja perhelippu. Tähän kuuluu opastus, ohjaus, testiradalla kokeilu ja varsinaisella radalla tapahtuva toiminta. Koko puiston toiminta perustuu yrityksen arvoille. Lisäksi tuotteen pohjana on myös itse seikkailupuiston radat. Toisena osana nähdään palvelu. Tämän palvelukokemuksen luo henkilökunta. Ylimpänä osana nähdään asiakkaan saama kokemus.

Ja sitten itse kokemus, minkä asiakas kokee. Se on pääsääntöisesti ollut hyvinkin positiivinen. Ja sitten asiakkaat on oman elämänsä apinoita. (Kalhama & Westerlund, haastattelu 27.2.2013.)

Seikkailupuistossa on oheispalveluina tarjolla vain kioski sekä WC.

Me ollaan haluttu ihan alusta asti niin, että me keskitytään tähän meidän ydinliiketoimintaan eli näihin seikkailuratoihin. Kaikki muu me ostetaan ulkopuolelta palveluina. (Kalhama & Westerlund, haastattelu 27.2.2013.)

Tämä seikkailu puistossa on siis tuotteen ydinosa, jonka ympärille kaikki muut osat sitten kootaan.

Kun meille tullaan seikkailemaan, niin sinne tullaan sillä mielellä, että nyt mennään kokemaan... Ihmisellä on se tietty odotus ja se haluaa ylittää itsensä turvallisesti. Ja me pystytään hyvin tarjoamaan se kokemus. Ihmisillä on sellainen jännityskerroin, kun ensimmäistä kertaa aloittaa. Sitten se ihminen päivän aikana ylittää itsensä niin monta kertaa, että se on vähän pakostakin positiivinen kokemus. Tai se on todella hirvittävä kokemus. (Kalhama & Westerlund, haastattelu 27.2.2013.)

Asiakkaan rooli tuotteen onnistumisessa on suuri. Flowparkissa pyritään palvelemaan asiakkaita mahdollisimman hyvin ja vastaamaan asiakkaan odotuksiin. Asiakas tekee kuitenkin itse tuotteen.

Täältä tulee puitteet ja kaikki mahdollisuudet, mutta tämä on kuitenkin asia, minkä ihminen tekee itse. Asiakkaan rooli tekemisessä on hyvinkin suuri. Rooli on ensi arvoisen tärkeä. (Kalhama & Westerlund, haastattelu 27.2.2013.)

Henkilökunnan merkitys on myös suuri ja henkilökunnan valintaan ja sen hyvinvointiin panostetaan. Ilman hyvää henkilökuntaa asiakkaan kokemus ei ole hyvä tai on suu-

remppi riski epäonnistua palvelun tuottamisessa. Henkilökunta edustaa koko tuotetta ja rekrytoinnissa yritetäänkin löytää aina Flowparkin näköiset henkilöt. Henkilökunta on tärkeässä asemassa myös ilmapiirin luomisessa. Myös muut asiakkaat saattavat vaikuttaa asiakkaan kokemukseen.

Meilläkin nyt kesällä ruuhka-aikaan joudut auttamaan asiakkaita, syynä voi olla, että voimat on loppuneet tai kokee, että on liian vaikea tehtävä eikä pysty menemään eteenpäin... Ja totta kai, kun tulee tällainen tilanne, se laittaa muitakin lähistöllä olevia asiakkaita seuraamaan sitä tilannetta. Siinä kyllä pyritään hoitamaan se mahdollisimman sujuvasti ja sillä tavalla, ettei kenellekään jää mitään pahaa mieltä tai koe häpeän tunnetta. (Kalhama & Westerlund, haastattelu 27.2.2013.)

Lisäksi yhteistyökumppaneiden kanssa toteutetaan yhdessä yhteispaketteja. Näihin paketteihin voi kuulua ruokailua, majoitusta, saunapalveluita, kokouspalveluita, kuljetukset sekä muita aktiviteettipalveluita. Yhteispaketin ostava asiakas menee siis esimerkiksi ensin seikkailuradalle ja sitten syömään, saunomaan sekä pitämään kokousta. Sidosryhmillä on muutenkin suuri rooli tuotteen onnistumiselle. Sidosryhmiä ovat muun muassa tavarantoimittajat, laivayhtiöt, vieressä sijaitseva kauppakeskus Skanssi ja markkinointityyliset yhteistyökumppanuudet. Myös erilaisten ammattijärjestöjen kanssa on sovittuja alennuksia. Flowparkissa halutaan myös tulevaisuudessa panostaa yhteistyökumppaneiden valinnassa siihen, että yhteistyökumppanin arvot sopivat yhteen Flowparkin arvojen kanssa. (Kalhama & Westerlund, haastattelu 27.2.2013.)

Flowparkissa uskotaan, että hyvien yhteistyökumppaneiden avulla voidaan lisätä omaa uskottavuutta, millä on suuri merkitys varsinkin yritystoiminnan alkuvaiheessa.

Ensimmäisenä vuotena hyvä esimerkki: Stockmannilta otettiin meihin yhteyttä, että he haluaa kanta-asiakkailleen tarjota aina uusia hienoja palveluita. He oli sitten bongannu meidät jostain ja halusivat tehdä yhteistyötä niin, että me tarjotaan Stockmannin kanta-asiakkaille pieni alennus ja sitä vastaan saadaan heidän seuraavaan kanta-asiakaslehteen ilmoitus ilmaiseksi. Ja silloin tietysti oltiin uusi pieni toimija ja rahat tosi tiukassa, niin me saatiin yli puolen miljoonan kotitalouden levikkeellä oleva ilmoitus arvostetussa luettelossa, niin sehän oli ihan mielettömän hyvä juttu. Ja nyt ollaan sitten Stockmannin kanssa jatkettukin. Se on arvostettu vahva brändi ja mielletään laadukkaaksi, mielellään nojataan heihin. (Kalhama & Westerlund, haastattelu 27.2.2013.)

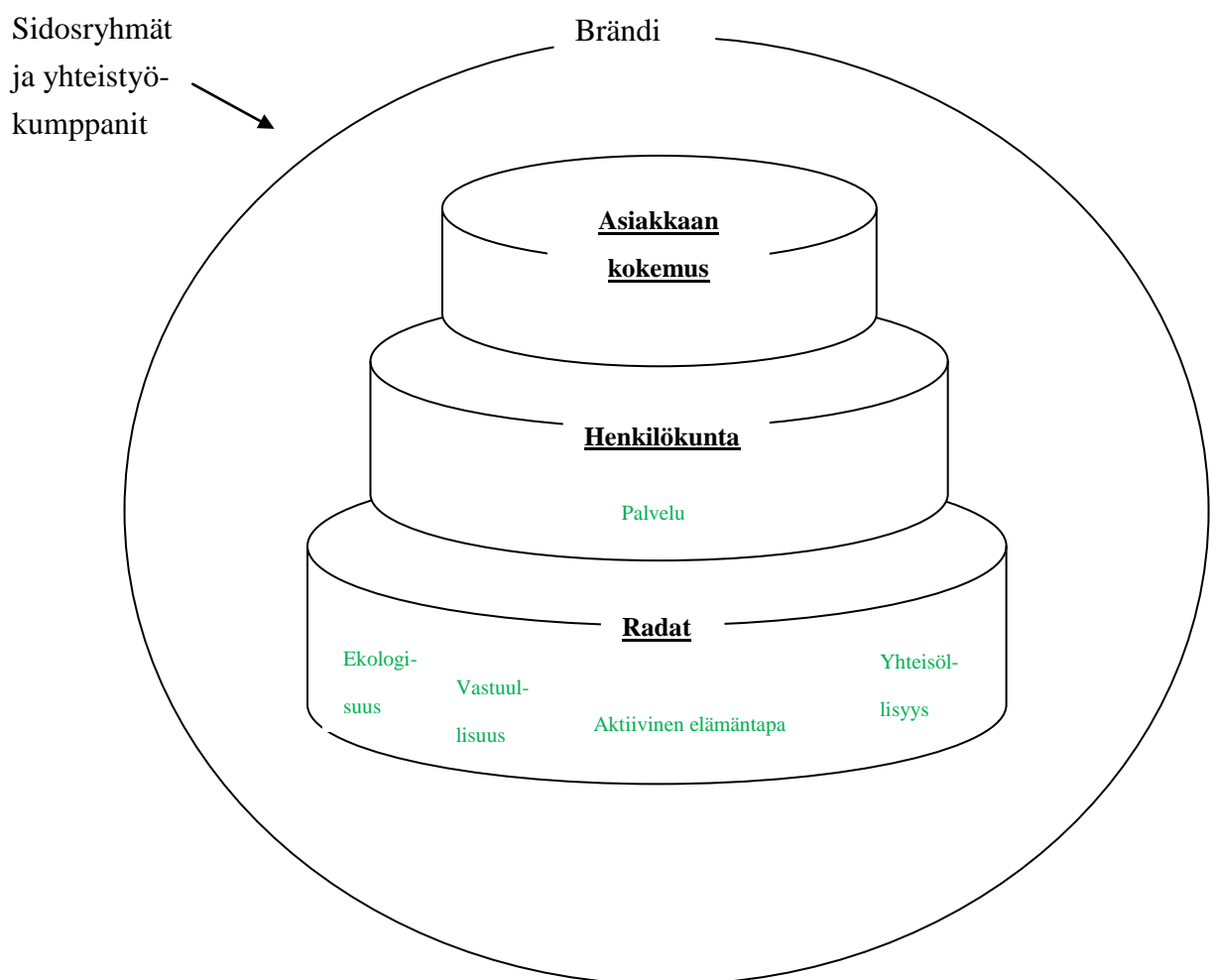
Tärkeänä tuotteen osana nähdään myös brändi.

Tuotteistamiseenkin yleisesti, missä me ollaan kohtuullisesti onnistuttu, on se, että se brändin, imagon luominen ja miten hyvin sitten kaikki markkinointimateriaali ja viestintä tukee sitä, niin sillä on äärettömän iso merkitys... Että se on kaikista tärkein asia. Vaikka olisi kuinka hyvä

tuote, mutta se paketti siinä ympärillä ei ole oikeanlainen, niin se ei tavoita ketään. (Kalhama & Westerlund, haastattelu 27.2.2013.)

Tärkeää on siis luoda hyvä ja yhtenäinen brändi, jota toteutetaan kaikessa markkinoinnissa, kuten televisiomainoksissa, esitteissä ja ilmoituksissa. Kaiken täytyy olla brändin mukaista sekä mielenkiinnon herättävää.

Kuviossa 9 on havainnollistettu Flowparkin tuote. Tuote on tehty haastateltavien oman piirustuksen sekä haastattelussa ilmenneiden asioiden pohjalta. Janne Kalhama ja Veera Westerlund valitsivat valmiin mallin (liite 2, malli 2). Heidän piirtämänsä kuva löytyy liitteistä (liite 5).



Kuvio 9 Flowparkin tuote

Kuviossa 9 alimmaisena osana on itse radat ja arvot. Koko liiketoiminta perustuu siis vahvasti arvoille. Näitä arvoja ovat ekologisuus, vastuullisuus, yhteisöllisyys ja aktiivinen elämäntapa. Tämä tuotteen alin osa on standardoitua osaa. Se pysyy siis aina samana. Toisena osana nähdään henkilökunta sekä henkilökunnan tekemä palvelu. Tämä osa

voidaan nähdä tuotteen räätälöitynä osana, sillä henkilökunnalta saa yksilöllistä palvelua ja ohjausta. Ylimmäisenä osana on asiakkaan kokemus, joka tulee itsensä ylittämisen kautta. Kuvio on hyvin samanlainen, kuin luvussa 3.2 esitelty Murphyn, Pritchardin ja Smithin (2000) tekemä matkailutuotteen malli. Koko tuotetta ympäröi yrityksen brändi, jolla nähtiin olevan suuri merkitys myös koko tuotteen kannalta. Sidosryhmillä on myös merkittävä rooli, esimerkiksi yhteistyöpakettien kautta sekä yrityksellä on myös markkinoinnillisia yhteistyökumppaneita. Näiden yhteistyökumppaneiden avulla tuotteeseen voidaan tuoda siis lisäosia eli moduuleita.

6.2.3 Teema 3: venäläiset matkailijat kohderyhmänä

Venäjältä Flowparkiin tulee perheitä ja nuoria aikuisia. Heitä tulee yleensä muutama autokunnallinen eli noin 4–10 henkeä. Nämä venäläiset ovat lomalla Suomessa, mutta Flowparkissa ei tiedetä, miten he ovat löytäneet seikkailupuiston. Flowparkiin haluttaisiin saada myös lisää venäläisiä asiakkaita.

Venäläiset on meille vähän kysymysmerkki, että miten he on löytäneet meille. Meillä on siis alusta asti ollu venäjänkieliset kotisivut, mutta oikeastaan viime vuonna me ruvettiin markkinoimaan vasta Venäjälle. Se, että miten he on meidät aikaisemmin löytäneet, niin on ihan kysymysmerkki. Että onko se sitten Turussa ja Lappeenrannassakin jonkun paikallisen matkailuinfon kautta vai onko se hotelleista, kun meillä on yleensä hotelleissa esitteet. (Kalhama & Westerlund, haastattelu 27.2.2013.)

Venäläiset näyttävät myös pitävän Flowparkin tarjoamasta palvelusta.

Heti suomalaisten jälkeen venäläiset on kakkosena, niitä käy niin paljon Suomessa ja meidän toiminta on sellaista, nyt meidän kokemuspohjan mukaan, mikä venäläisiä kiinnostaa. Kyllä me haluttaisiin venäläisiä entistä enemmän. (Kalhama & Westerlund, haastattelu 27.2.2013.)

Flowparkissa ei koeta, että venäläisten asiakkaiden kohdalla tuotetta täytyisi paljoo räätälöidä. Venäläiset asiakkaat haluaisivat palvelut venäjän kielellä. Tärkeää olisi siis, että tärkeimmät asiat tulisivat selväksi omalla äidinkielellä, olisi se sitten tekstinä tai suullisesti kommunikoituna. Tärkeimpänä nähdään venäjänkielentaitoinen ohjaaja.

Kyllähän venäläisetkin hakee kokemuksia täältä, ihan niin kun mekin haetaan, kun matkustetaan muualle. (Kalhama & Westerlund, haastattelu 27.2.2013.)

Henkilökunnalle on tehty myös sanakirja, jotta he pystyisivät antamaan osan opastuksesta venäjän kielellä. Lappeenrannassa myös opasteet ovat venäjän kielellä. (Kalhama & Westerlund, haastattelu 27.2.2013.)

Venäläiset saattavat toimia helpommin vastoin ohjeita. Venäläisten asiakkaiden kanssa on huomattu siis, että valvonnan täytyy olla parempaa. Venäläiset asiakkaat näyttävät tunteensa ja innostumisensa myös herkemmin kuin suomalaiset. Venäläiset ovat olleet kiinnostuneempia yrityksen arvoista, kuten esimerkiksi ekologisuudesta. Venäläisillä asiakkailla on myös paljon rahaa käytettävissä.

Se, mitä me ollaan mietitty, varsinkin näille venäläisille, joilla on rahaa, niin meidän ongelma on se, että meillä on liian halpa tuote. Meidän pitäisi saada paketoitua se paljon arvokkaammaksi. Siellä on iso joukko ihmisiä, jotka on valmiita käyttämään hyvinkin isoja summia rahaa hyviin kokemuksiin... Ei me voida tehdä niin, että pistetään vaan venäläisille nolla perään, vaan täytyy pystyä muutakin tarjoamaan. Sitä me ollaan kovin pohdittu, että miten saataisiin arvokkaampia paketteja. (Kalhama & Westerlund, haastattelu 27.2.2013.)

Flowparkissa siis koetaan, että venäläisille voisi tuotteeseen yhdistää myös jotain muuta, esimerkiksi tuotteeseen voisi lisätä oheistuotteita, kuten vaatteita. Tuotteeseen voisi lisätä myös henkilökohtaisen ohjaajan. Kertaostoksen määrää olisi siten hyvä nostaa. Yrityksessä haluttaisiin tehdä tämä mielellään omin voimin, koska yhteistyökumppaneiden avulla saatava prosentti jää kovin pieneksi. Kioskipalveluita venäläiset käyttävät jonkun verran, mutta siitä saavat tulot ovat pieniä. (Kalhama & Westerlund, haastattelu 27.2.2013.)

Flowparkissa on suoritettu jo muutamia markkinointitoimenpiteitä venäläisten asiakkaiden lisäämiseksi. Flowpark on tehnyt muun muassa kampanjan venäläisten sosiaalisessa mediassa, VContactissa.

Se oli huono. Meillä oli vajaa 10 miljoonaa kontaktia, mikä johti 271 käyntiin meidän www-sivuilla. Eli prosentti on äärimmäisen huono. (Kalhama & Westerlund, haastattelu 27.2.2013.)

Lisäksi on vierailtu erilaisilla messuilla sekä puistossa on myös vierailut venäläisiä toimittajia tutustumassa puistoon. Tulevaisuudessa on tarkoitus jatkaa markkinointia osallistumalla eri messuille, joissa voi tavata eri matkanjärjestäjiä. Lisäksi on mietitty esimerkiksi ulkomainoksia raja-alueiden lähelle. Venäläisten matkanjärjestäjien kanssa olisi hyvä tutustua kasvotusten useita kertoja ja luoda eräänlainen ystävyysuhde. Yritykselle halutaan siis kasvot. Sen jälkeen liiketoiminta luultavasti alkaa toimia. Joitain markkinointitoimenpiteitä ulkomaille tehdään yhteistyönä Turku Touringin sekä Go Saimaan, joka vastaa Etelä-Karjalan yhteismarkkinoinnista, kanssa. (Kalhama & Westerlund, haastattelu 27.2.2013.)

Markkinointia ei lähdetä varsinaisesti kohdistamaan millekään tietylle kohderyhmälle, mutta todennäköisemmin nuoret, nuoret aikuiset ja perheet kiinnostuvat yrityksen tarjonnasta. Lisäksi tavoitteena olisi päästä yhdeksi osaksi venäläisten valmismatkoja.

Periaatteessa, mitä nyt valmismatkoja tehdään Suomeen, niin me voidaan olla oheispalvelu. Kun siinä tulee bussilastillinen venäläisiä, niillä on joku ohjelma ja he kiertää täällä eri paikoissa, niin me oltaisiin yksi niistä paikoista, mihin he poikkeaa. (Kalhama & Westerlund, haastattelu 27.2.2013.)

Venäläisasiakkaiden löytäminen Flowparkiin on hieman yllättänyt. Flowparkissa ei olla oikein varmoja siitä, miten venäläiset asiakkaat ovat seikkailupuistoon löytäneet. Kuitenkin venäläisten on todettu pitävän kyseisestä toiminnallisesta palvelusta sekä yrityksen arvoista. Flowparkissa ei koeta, että tuotetta täytyisi juurikaan räätälöidä venäläisiä asiakkaita varten, osin myös tuotteen yksinkertaisuudesta johtuen. Yrityksessä on kuitenkin vielä melko vähäinen tuntemus venäläisestä kulttuurista sekä asiakkaista, mikä saattaa vaikuttaa tähän. Tärkeimpänä räätälöintinä nähdään tällä hetkellä se, että venäläisiä asiakkaita palveltaisiin omalla äidinkielellään. On myös havaittu, että venäläisten asiakkaiden kanssa täytyy olla hieman tarkempi valvonnan suhteen. Lisäksi venäläiset asiakkaat haluaisivat käyttää enemmän rahaa hyviin palveluihin. Venäläisten matkanjärjestäjien kanssa täytyisi myös luoda eräänlainen ystävyysuhde ja luottamus, ennen kuin yhteistyö alkaa kunnolla toimia. Venäläisissä asiakkaissa on siis löydetty kuitenkin eroavaisuuksia jo melko vähäisellä kokemuspohjallakin.

6.2.4 Tuotteistamisen mahdollisuudet ja haasteet Flowparkissa

Flowparkissa tuotteistamisen mahdollisuutena nähdään pääsy osaksi jotain laajempaa alueellista tuotetta. Näin päästäisiin kiinni muiden matkailutoimijoiden olemassa oleviin kontakteihin. Esimerkiksi yhteistyö isojen hotellien kanssa, joilla on pidemmät perinteet ja valmiit kontaktit, olisi hyvä mahdollisuus. Flowpark pääsisi siten osaksi heidän tuotettaan ja saisi näiden kontaktien kautta uusia venäläisiä asiakkaita. Flowparkilla on toki jo useita yhteispaketteja, mutta varsinkin venäläisten ryhmien kohdalla olisi tärkeää päästä osaksi laajempaa tuotetta. Flowpark olisi siis yksi venäläisten matkailijoiden vierailukohde. Tuotteistamisen mahdollisuutena nähdään myös kalliimman tuotteen kehittäminen venäläisille asiakkaille, jotka ovat valmiita maksamaan hyvistä palveluista. Tällä hetkellä Flowparkin venäläisille asiakkaille tarjoama tuote on perustuote, joka on myös siten halpa. Kokonaisostoksen määrää täytyisi siis saada nostettua. Tätä tuotteistamisen mahdollisuutta on mietitty, ja varsinkin sitä, mitä oheistuotteita perustuotteeseen voitaisiin liittää. (Kalhama & Westerlund, haastattelu 27.2.2013.)

Trendi, joka koetaan tuotteistamisen mahdollisuudeksi, on yleinen ympäristövastuullisuuden ja ekologisuuden nousu.

Vastuullisuuden ja ekologisuuden merkitys kasvaa tulevaisuudessa enemmän ja oikeastaan mä luulen, että siinä on jo isoja kansallisia ero-

ja. Joillekin saksalaisille se merkitsee enemmän ja ehkä venäläisillekin, ainakin osalle porukkaa, vielä enemmän mitä suomalaisille. Ja sitä kautta me taas tavoitetaan, ehkä tällaisia vastuullisia kuluttajia paremmin. Tai joku kuluttaja voi tulla omaatuntoa parantamaan meille, kun se tekee matkan. (Kalhama & Westerlund, haastattelu 27.2.2013.)

Tällainen samankaltaisten arvojen nousu, joita myös Flowparkissa korostetaan, antaisi myös Flowparkin tuotteelle lisää kilpailuetua. Arvot ovat tuotteen pohjana, joka siis korostaisi tätä tuotteen osaa. Mahdollista olisi siis korostaa entisestään tuotteessa näitä arvoja.

Teknologian leviäminen koetaan tuotteistamisen haasteena. Flowparkissa ei nimittäin tiedetä, kuinka teknologia voisi jouhevasti soveltua Flowparkin toimintaan, ja siten itse perustuotteeseen. Teknologia on jo osa jokapäiväistä elämää, ja siten sen oletetaan olevan läsnä kaikkialla. Toisaalta taas teknologian leviämisen vastatrendeinä on ekomat-kailu sekä luonnon tärkeyden korostuminen, joten teknologiaa ei välttämättä tarvitse tuoda seikkailupuistoon. (Kalhama & Westerlund, haastattelu 27.2.2013.) Voi kuitenkin olla, että silti osa asiakkaista saattaisi toivoa jotain teknologiaa osaksi Flowparkin tuotetta.

6.3 Tutkimustapausten vertailu

Nämä kaksi edellä tutkittua tapausta ovat molemmat pieniä matkailutoimijoita kansainvälisessä mittakaavassa. Muumimaailmassa on viety kohderyhmämarkkinointi ja tuotteistaminen eri kohderyhmille erittäin pitkälle. Flowpark on vasta toimintansa alkuvaiheessa, kun taas Muumimaailmassa on jo pidemmän ajan kokemus matkailutuotteesta sekä sen markkinoinnista. Molemmat yritykset tarjoavat kuitenkin elämyksiä asiakkailleen. Lisäksi yhteistä on se, että molemmissa yrityksissä on täytynyt ensin panostaa infrastruktuurin rakentamiseen. Muumimaailmassa on rakennettu teemapuisto sekä Flowparkissa seikkailupuisto. Lisäksi tämä vaatii myös paljon ylläpitoa ja huoltotoimenpiteitä.

Flowparkissa ei ehkä nähdä kaikkia tuotteistamisen tuomia mahdollisuuksia sekä tuotteistaminen nähdään myös hieman suppeammin kuin Muumimaailmassa. Flowparkissa ei ole vielä selkeästi valittuja kohderyhmiä, mikä myös osaltaan vaikuttaa tuotteistamiseen. Mikäli yrityksessä ei ole mietitty tarkasti kohderyhmiä, on vaikea myös rakentaa tuotetta. Muumimaailmassa tuotteistaminen nähdään laajempänä kokonaisuutena. Tuotteistamisessa täytyy siis huomioida ensin yrityksen sisäisten toimintojen sujuvuus ja myös yrityksen ulkopuoliset sidosryhmät. Muumimaailmassa tuotteistamisella nähdään olevan enemmän hyötyjä sekä yritykselle itselleen, että asiakkaalle. Muumimaailmassa on selkeästi eri kohderyhmät sekä tuotteet näille kohderyhmille. Haittavo-

lena yrityksissä nähdään kuitenkin sama eli tuotteistetaan vääränlainen tuote, jolla ei ole kysyntää. Kohderyhmämarkkinoinnissa ollaan siis tutkittavissa yrityksissä hieman eri vaiheissa.

Molemmissa yrityksissä tuotteistaminen kattaa sekä asiakkaalle näkyviä että näkymättömiä osia. Muumimaailmassa nähdään kuitenkin tuotteeseen vaikuttavat taustatoiminnot laajemmin, mutta tämä voi johtua siitä, että kyseessä on suurempi yritys. Lisäksi saarella olevia tuotteeseen kuuluvia elementtejä, kuten rakennuksia ja ravintoloita, on enemmän, mikä lisää esimerkiksi tavarantoimittajien merkitystä. Flowparkissa puolestaan tällaisia oheispalveluita ei juurikaan ole, sillä yrityksessä halutaan tietoisesti panostaa ydinliiketoimintaan eli itse puistopalveluun. Molempien yritysten kohdalla voidaan siis puhua sekä sisäisestä että ulkoisesta tuotteistamisesta. Sisäinen tuotteistaminen nähdään edellytyksenä ulkoiselle tuotteistamiselle. Sisäisen tuotteistamisen avulla luodaan siis ensin tietyllä tavalla puitteet, ennen kuin voidaan aloittaa ulkoinen tuotteistaminen.

Molemmat yritykset tarjoavat kuitenkin myös yhteispaketteja, joihin kuuluu majoitusta sekä kuljetuksia. Tämä korostaa myös molemmissa yrityksissä yhteistyökumppaneiden merkitystä. Molempien tuote on siis myös osana matkailuverkostoa, ja siten osana laajempaa yhteistyötuotetta. Edellä luvussa 2.4 puhuttiin modulaarisuuden mahdollisuuksista sisäiselle ja ulkoiselle tuotteistamiselle. Modulaarisuutta voi siis ilmetä myös taustatoiminnoissa sekä organisationaalisissa prosesseissa. Tällä tarkoitetaan sitä, että organisaatio käyttää omia ja muiden yritysten resursseja joustavasti (Pekkarinen & Ulkuniemi 2008, 88). Molemmissa yrityksissä on havaittavissa tätä, sillä yrityksissä käytetään erilaisia tavarantoimittajia ja alihankkijoita, ja toteutetaan näin jonkinasteista organisationaalista modulaarisuutta. Joitain toimintoja on myös ulkoistettu. Organisationaalilla modulaarisuudella on varsinkin Flowparkin kohdalla suuri merkitys, sillä yrityksessä panostetaan ydinliiketoimintaan. Tällöin siis lähes kaikki tuotteeseen lisättävät osat tulevat muiden yritysten kautta.

Tuotteistamisen asteen perusteella nämä kaksi yritystä ovat samankaltaisia. Molemmissa on vakio-osa, jota ei räätälöidä. Se on siis standardoitu. Muuten tuote kootaan olemassa olevista moduuleista asiakkaan tarpeiden mukaan. Kuitenkin on mahdollista toteuttaa myös jotain erityistä asiakkaan toiveiden mukaan eli lisätä tuotteeseen täysin toiveiden mukaan räätälöity osa. Räätälöinti nähdään myös pääosin vaihtoehtojen tarjoamisena, jolloin voidaan siis puhua moduloinnista. Räätälöinti siis tapahtuu ajallisesti vasta tuotteen rakentamisen loppuvaiheessa. Ensin luodaan siis tuotteen standardoitu osa sekä moduulit, joiden jälkeen tapahtuu vasta itse räätälöinti, kun asiakas valitsee haluamansa moduulit. Tuotteistaminen muistuttaa siis suurilta osin edellä luvussa 2.4 esitetyn kuvion 3 mallia.

Toimintaa ohjaa molemmissa yrityksissä vahvasti arvot, ja arvot nähdäänkin tuotteen keskiössä. Lisäksi rakennuskanta puistoissa on merkityksellinen. Asiakkaan merkitys korostuu tuotteessa, sillä molemmat yritykset tarjoavat elämyksiä, jotka vaativat enem-

män asiakkaalta. Henkilökunnan rooli tuotteen onnistumiselle nähdään myös merkittävänä, sillä asiakkaan ja henkilökunnan kohtaamisia tulee paljon. Muumimaailmassa henkilökunnalla on ehkä vielä merkityksellisempi rooli, sillä teemapuisto pohjautuu tarinallisuudelle ja eräänlaiselle illuusiolle, minkä luomiseen henkilökuntaa tarvitaan. Molemmissa yrityksissä haastateltavia pyydettiin piirtämään oma tuotteensa. Muumimaailman tuotteen keskiössä oli henkilökunnan ja asiakkaan kohtaamiset. Flowparkin tuotteessa myös tuotteen ylläpitäminen oli asiakkaan saama kokemus ja sen alapuolella henkilökunta. Molemmissa yrityksissä siis korostuu henkilökunnan ja asiakkaan välinen vuorovaikutus, ja se nähdään myös tuotteiden tärkeimpänä osana.

Flowparkissa nostettiin esille myös brändin merkitys, ja se nähtiin jopa yhtenä tuotteen osana. Brändin luomiseen ja ylläpitämiseen onkin nähty paljon vaivaa. Kyse voi olla vasta alkuvaiheessa olevan yrityksen identiteetin luomisesta, jolloin brändi nähdään merkittävänä tekijänä kaikessa toiminnassa. Brändin rakentamisen eteen tehdään myös paljon vielä työtä. Muumimaailmassa brändi ei noussut niin suurena esille tuotteistamisen yhteydessä, vaikka Muumimaailmalla ja muumeilla on molemmilla vahva, tunnettu ja pitkäaikainen brändi. Tämä voi johtua siitä, että brändi on ollut olemassa jo niin kauan, että sen merkitystä pidetään itsestäänselvyytensä. Eri toiminnan vaiheissa olevat yritykset siis näkisivät brändin merkityksen tuotteistamiselle eri tavalla. Vasta aloittelevassa yrityksessä se koetaan tärkeäksi osaksi tuotetta, kun taas pidemmän kokemuksen omaavassa yrityksessä tuotteistamisen painopiste siirtyy muihin, ehkä hieman konkreettisempiin asioihin.

Molemmissa yrityksissä nähdään venäläiset selkeästi omana erityisenä ryhmänä. Flowparkissa havaitaan vähemmän erityispiirteitä venäläisissä, mikä johtuu vielä vähäisestä kokemuspohjasta venäläisten asiakkaiden kanssa. Pidempään venäläisten asiakkaiden kanssa kokemusta saaneessa Muumimaailmassa havaitaan enemmän erityispiirteitä. Flowparkissa taas koetaan, että venäläiset asiakkaat ovat melko samanlaisia, kuin muutkin kansallisuudet. Eroavaisuuksia löydettiin seuraavissa asioissa:

- juhlapyhiin liittyviä erityisiä tapoja
- erilainen visuaalinen käsitys (slaavilaisuus)
- kaikkea täytyy olla runsaasti, kuten ruokaa (slaavilaisuus)
- venäjänkielisen palvelun toivomus
- aikatauluista saatetaan lipsua
- ryhmässä liikkuminen
- perhekeskeisyys
- luonto koetaan tärkeäksi
- tekevät paljon ostoksia ja haluavat käyttää rahaa
- olettavat saavansa kaiken rahalla
- toivovat paljon mahdollisuuksia, haluavat kokea paljon
- luottamuksen ja ystävyyden solmiminen matkanjärjestäjien kanssa

- vaaditaan enemmän tarkkaavaisuutta valvonnan suhteen
- näyttävät tunteensa avoimemmin
- kiinnostus yrityksen arvoista

Taulukkoon 2 on puolestaan koottu ne asiat, joihin täytyy kiinnittää huomiota tuotetta suunniteltaessa venäläisille asiakkaille.

Taulukko 2 Venäläisten asiakkaiden huomioiminen tuotteistamisessa

Muumimaaailma	Flowpark
<ul style="list-style-type: none"> • ruoka • koristelut • venäjänkielinen palvelu • perinteisiin liittyviä erityisosoita • aikataulutus • ryhmien organisointi • varausprosessi • tarkempi valvonta • tarjotaan ostosmahdollisuuksia • luottamuksen luominen matkanjärjestäjien kanssa 	<ul style="list-style-type: none"> • venäjänkielinen palvelu • opasteet venäjän kielellä (Lappeenranta) • venäjänkieliset kotisivut • tarkempi valvonta • haluttaisiin tarjota enemmän mahdollisuuksia rahan kuluttamiseen • ystävyysuhteen luominen matkanjärjestäjien kanssa

Taulukosta 2 nähdään, että Flowparkissa venäläiset asiakkaat huomioidaan lähinnä tarjoamalla palvelua venäjän kielellä. Muumimaaailmassa puolestaan huomioidaan venäläiset kohderyhmänä monilla eri osa-alueilla. Muumimaaailmassa on myös tuotteistettu tuote venäläisille asiakkaille. Tässä tuotteessa otetaan huomioon kohderyhmä: muun muassa koristeluissa, ohjelmasuunnittelussa sekä tuotteessa on myös kulttuuriin liittyvä erityisoso eli lyhtyjen sytytys. Muumimaaailmassa nähdään tuotteistaminen eri kansallisuuksille siten, että joitain osia täytyy muokata. Eroavaisuuksia huomioidaan lähinnä oheispalveluissa. Muumimaaailmassa on tosin pidempi kokemus ulkomaalaisista matkailijoista. Flowparkissa puolestaan mietitään, minkälaisen tuotteen venäläisille asiakkaille voisi tarjota. Venäläisten löytäminen Flowparkiin on jopa yllättänyt. Lisäksi ei uskota, että tuote vaatisi välttämättä suuria räätälöintejä. Tällä hetkellä nähdään, että venäjänkielinen palvelu sekä muu venäjänkielinen materiaali olisi ”riittävä” räätälöinti. Flowparkin ydinpalvelua eli puistopalvelua on toki myös haastavaa lähteä räätälöimään. Kasvava venäläisten asiakkaiden määrä kuitenkin ohjaa myös Flowparkissa miettimään tuotetta venäläisille asiakkaille, ja tämä voitaisiin toteuttaa esimerkiksi liittämällä oheistuotteita peruspalveluun.

7 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tuotteistaminen nähdään kokonaisvaltaisena prosessina, jossa täytyy ottaa kaikki osatekijät ja sidosryhmät huomioon. Tuotteistamisen avulla rakennetaan sellainen tuote, jonka asiakas halua ostaa eli sillä on siis kysyntää. Tuotteistamisen kautta saadaan myös luotua kokonaisuuksia, joita on helpompi myydä ja asiakkaan on helpompi niitä ostaa. Lisäksi eri tuotteita voidaan yhdistää eri kokonaisuuksiksi. Tämä tuli myös ilmi teoriassa. Eri tuotteiden yhdistäminen (engl. bundling) on siis yleistä matkailusektorilla. Asiakkaille myydään valmiita tuotepaketteja, joissa saattaa olla esimerkiksi autonvuokraus, majoitus ja lento. (Kim, Bojanic & Warnick 2009, 403–404.) Tämä on yleistä varsinkin pienillä matkailutoimijoilla, ja se nähdään myös tulevaisuuden mahdollisuutena saavuttaa lisää kohderyhmiä. Tuotteistaminen ilmenee siis kahdella tasolla. Yrityksillä on oma tuote, mutta sen lisäksi he voivat olla osana myös laajempaa, esimerkiksi alueellista verkostotuotetta. Pienien matkailutoimijoiden olisi hyvä siis päästä osaksi myös jotain laajempaa alueellista tuotetta, ja näin he voisivat saavuttaa enemmän asiakkaita, kuin omien resurssien avulla olisi mahdollista.

Tuotteistamisella on myös hyötyjä sekä asiakkaalle että yritykselle. Asiakas saa siis paremman kokemuksen ja ostopäätöksen tekeminen on helpompaa. Teoriassa luvussa 2.1 käsiteltiin tuotteistamista palvelun aineettomuudesta johtuvien haasteiden ratkaisuna. Tämä tuli esille siis myös teoriassa, sillä tuotteistamisen nähtiin helpottavan asiakkaan ostopäätöstä. Lisäksi asiakas saa parempaa palvelua ja jopa hintaetua. Yritys saa puolestaan tuotteistamisen avulla parannettua kustannustehokkuutta ja tuotettua tasalaatuisempia tuotteita. Yritys voi tuotteistamalla saavuttaa uusia kohderyhmiä sekä saa kapasiteettia paremmin käyttöön. Empiriasta nousevat asiat ovat pitkälti samansuuntaisia teoriaan verrattaessa.

Tuotteistamisen haittapuolena nähdään kuitenkin se, että tehdään tuote, jolla ei ole kysyntää. Tässä korostuu siis asiakaslähtöisyys. Täytyy tuntea kohderyhmänsä ja asiakkaansa, ettei rakenna vääränlaista tuotetta. Kohderyhmän perusteellinen tunteminen on siis peruslähtökohta kohderyhmämarkkinoinnin aloittamiselle sekä myös tuotteistamiselle (Kotler 1989, 11). Lisäksi tuotteistaminen voi lähteä myös kysynnästä. Tuotteistaminen ei saa myöskään mennä liian pitkälle, sillä kaikki asiakkaat eivät halua samaa. Liiallinen tuotteistaminen voi suunnata johonkin tiettyyn suppeampaan toimintamalliin, eivätkä asiakkaat välttämättä siten näe kaikkia mahdollisuuksia, joita yritys voisi tarjota. Tuotteistaminen ei saa siis johtaa liialliseen standardointiin. Kaikkia ideoita ei kuitenkaan voida toteuttaa, sillä idean tuotteistaminen kannattavaksi liiketoiminnaksi on usein haastavaa. Tämä johtuu juuri muun muassa tuotteeseen vaikuttavista sidosryhmistä. Yrityksissä täytyisi siis tuntea kohderyhmänsä hyvin, ennen kuin voi aloittaa tuotteen suunnittelun. Tämä on tärkeää varsinkin pienille matkailutoimijoille, sillä muuten saataan tuhjata vähäisiä resursseja vääränlaisen tuotteen rakentamiseen. Kuitenkaan stan-

dardointia ei saisi viedä liian pitkälle, jotta asiakkaat näkisivät yrityksen täyden potentiaalnin.

Tuotteistamisen nähdään kattavan sekä tausta- että asiakasrajapintatoimintoja eli tuotteistaminen koostuu sekä sisäisestä että ulkoisesta tuotteistamisesta. Sisäisen tuotteistamisen nähdään olevan edellytys ulkoiselle tuotteistamiselle, kuten myös Lehtinen ja Niinimäki (2005) ovat todenneet. Ensin täytyy siis varmistaa kaikkien tuotteeseen vaikuttavien osien toimiminen ja kitkattomuus. Lisäksi ensin täytyy luoda itse matkakohde. Taustatoiminnoissa korostuvat varsinkin sidosryhmien merkitys, mikä ei noussut niin vahvasti esiin teoriassa. Tämä saattaa johtua siitä, että tutkittavat yritykset ovat pieniä toimijoita, eivätkä siten resurssit riitä tuottamaan kaikkea itse. Tämä voidaan tulkita myös yrityksen kyvyksi käyttää joustavasti omia ja muiden yrityksiensä resursseja. Organisaatio on siis modulaarinen. Modulaarisuus ei siis välttämättä aina ole vain tuotteen modulaarisuutta, kuten luvussa 2.4 todettiin. Kaikki matkailutoimijat ovat koosta riippumatta osa matkailuverkostoa, mikä johtuu myös matkailutoimialan erityisestä luonteesta, kuten luvussa 3.1 tuli ilmi. Lisäksi asiakasrajapintatoimintojen ja taustatoimintojen täytyy olla tiiviissä vuorovaikutuksessa keskenään, että tuotekokonaisuus onnistuisi. Tämä tuli esille myös teoriassa eli asiakasrajapinnassa työskentelevät ovat tämän vuoksi esimerkiksi varmempia tekemään lupauksia asiakkaille, kun he ovat läheisessä vuorovaikutuksessa taustatoiminnoissa työskentelevien kanssa (Safizadeh, Field & Ritzman 2008, 81–84, 88–89). Sisäinen tuotteistaminen on siis edellytys ulkoiselle tuotteistamiselle, joten yrityksissä täytyisi aina varmistaa kaikkien toimintojen sujuvuus ennen uuden tuotteen rakentamista. Yrityksen täytyisi olla myös modulaarinen, mikä korostuu varsinkin pienillä matkailutoimijoilla, sillä siten yrityksessä voidaan käyttää joustavasti myös yrityksen ulkopuolisia resursseja.

Kaikkea ei voida kuitenkaan tuotteistaa. Näitä asioita ovat muun muassa henkilökunnan ja asiakkaan väliset kohtaamiset sekä sää. Henkilökunnan käyttäytymistä on vaikea kontrolloida, ja siten standardoiminen saattaa olla vaikeaa (Sundbo 2002, 94, 99–100). Lisäksi on sellaisia sidosryhmiä tai olosuhteita joihin ei voi vaikuttaa. Esimerkiksi parkkeerausalueet saattavat olla täynnä ja liikenne tukkoista ruuhka-aikoina. Myös hotellikapasiteetti saattaa olla joidenkin tapahtumien vuoksi täynnä, jolloin matkakohde saattaa menettää asiakkaitaan. Matkailutuote sisältää siis osatekijöitä, joihin palvelun tarjoaja ei voi vaikuttaa, sillä matkailutuote on verkostotuote ja alueellinen kokonaisuus, jossa kaikkien verkoston toimijoiden tekemiset vaikuttavat toisiinsa (Borg ym. 2002, 122–124). Ei ole myöskään olemassa yhtä tuotetta, josta olisi kokonaisvaltainen kontrolli, sillä matkailutuote on paikallishallinnon, eri yritysten sekä ympäristön yhdistelmä (Bennett 1999, 48). Yrityksissä täytyisi siis muistaa se, että vaikka tuotteistamisella on paljon hyötyjä, niin kaikkeen ei voida siltikään tuotteistamisen avulla vaikuttaa. Aina on joitain tekijöitä, jotka ovat matkailutoimijan kontrollin ulkopuolella.

Tuotteistamisen astetta tarkasteltaessa korostuu kuviossa 1 esitelty tuotteistamisen asteen jatkumon keskivaihe eli modulaarinen palvelu. Tuotteistamisen asteella tarkoitetaan siis tuotteen standardoitujen ja standardoimattomien osien suhdetta. Toisessa ääripäässä on siis täysin standardoitu tuote ja toisessa puolestaan täysin räätälöity tuote. Tämä liittyy pääosin kustannuskysymyksiin, hallintaan, tuotteiden yhtenäisyyteen, helppompaan hinnoitteluun sekä vertailtavuuteen. Myös teoriassa nousi esiin modulaarisen palvelun nousu. Yrityksissä rakennetaan eri moduuleista koostuvia palveluita, joiden avulla voidaan yhdistää standardoinnin ja räätälöinnin etuja (Sundbo 2002, 93, 104). Modulaarisuus ja modulaarinen palvelu voidaan nähdä standardoinnin avulla toteutettavaksi räätälöinniksi. Yrityksissä vakioidaan eli standardoidaan valmiita moduuleita, joista asiakas saas siten valita haluamansa yhdistelmän ja kokee saavansa itselleen räätälöidyn palvelun, vaikka palvelu ei olekaan varsinaisesti räätälöity. Modulaarisuuden avulla voidaan myös liikkua kuviossa 1 esitetyn tuotteistamisen asteen jatkumolla molempiin suuntiin, joko lisäämällä enemmän standardoituja osia tai ottamalla niitä tuotteesta pois.

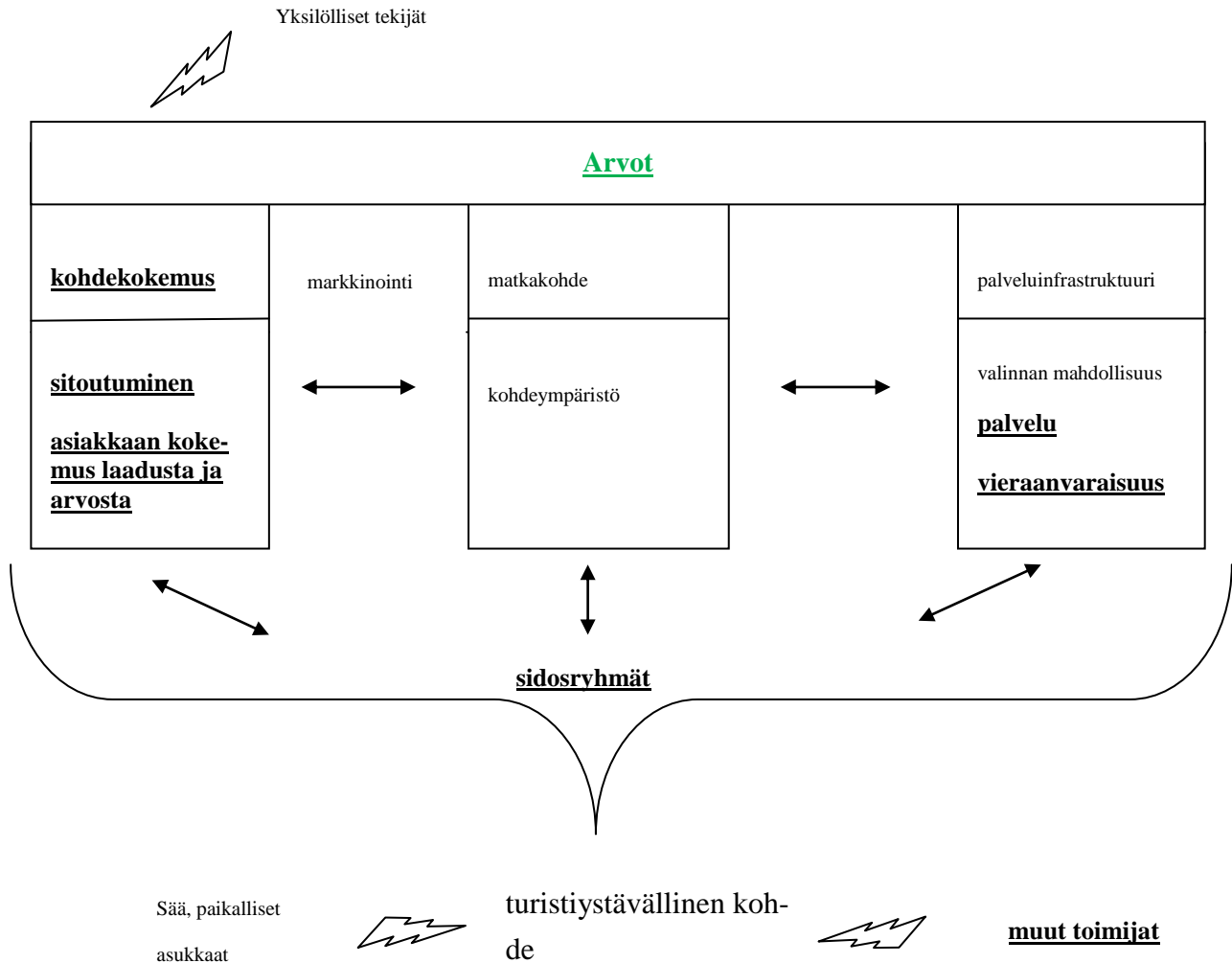
Räätälöinti nähdäänkin lähinnä vaihtoehtojen tarjoamisena asiakkaille, ja useimmiten vain yksi tuotteen osa räätälöidään. Räätälöinti toteutetaan siis pienin modifioinnein, joka on myös helppoa yritykselle. Muu tuote rakennetaan valmiista vaihtoehtoista eli moduuleista. Lisäksi tuotteeseen kuuluu vakio-osa, jota ei räätälöidä. Tuotteistaminen vastaakin pääosin kuviossa 3 esitettyä mallia, jossa on vakio-osa, moduulit ja tarvittaessa vielä räätälöity osa. Räätälöinti siirrettiin siis ajallisesti tuotteen rakentamisessa loppuvaiheeseen. Tuotteen vakio-osa sekä moduulit valmistellaan etukäteen, joista asiakas voi sitten ostotilanteessa valita itselleen sopivat. Kuten luvussa 2.4 todettiin, tuotteet yksinkertaistetaan poistamalla kaikki se, mikä ei tuo asiakkaalle arvoa, standardoidaan tuotteessa se, mikä tuo arvoa massamarkkinoille, ja räätälöidään kaikki muut osat, jotta voidaan tuoda lisäarvoa asiakkaille (Anderson ym. 2006, 22, 25). Tämä olisi siis hyvä tuotteistamisen tapa myös pienillä matkailutoimijoilla.

Mielenkiintoisia teoreettisia havaintoja olivat yrityksen arvojen korostuminen sekä brändin merkitys tuotteistamisen eri vaiheissa olevissa yrityksissä. Myös asiakkaan ja henkilökunnan merkittävä rooli nousi esille empiriasta. Arvojen rooli kokonaistoiminnan ohjaamisessa sekä tuotteistamisessa on suuri. Se nähdäänkin tuotteen yhtenä tärkeimpänä osana, mikä ei noussut teoriasta esiin. Brändin merkitys tuotteistamiselle vaihteli sen mukaan, missä vaiheessa yritys on tuotteistamisen suhteen. Yritys, jolla on vähäisempi kokemus tuotteistamisesta, kokee brändin merkityksen tuotteen kannalta suuremmaksi, kun taas yrityksessä, jossa on jo pidemmän ajan kokemus, brändiä ei koeta niin merkittäväksi tekijäksi itse tuotteen kannalta. Kokeneemmissa yrityksissä on siirrytty pohtimaan enemmän konkreettisempia asioita, mikä voi johtua myös siitä, että yrityksen kohderyhmät tunnetaan jo hyvin. Tällöin voidaan kohdistaa resurssit jo hyvin yksityiskohtaiseen tuotteistamiseen.

Lisäksi asiakkaan ja henkilökunnan roolit nähtiin myös merkittävänä, mikä ei myöskään niin selkeästi noussut esiin teoriasta. Molemmat tutkittavat tapausyritykset tarjoavat sellaista palvelua, missä asiakkaalta vaaditaan osallistumista. Molempien yritysten tuote on siis sellainen, joka vaatii asiakkaalta suurempaa roolia, kuin esimerkiksi hotelleissa, joiden peruspalveluissa ei ole välttämättä tällaista toiminnallista luonnetta. Asiakkaan näinkin tärkeä rooli itse tuotteen muovaamisessa ei myöskään tullut esille niin merkittävänä teoriassa. Se voidaan nähdä kuviossa 7 kuvattuna kohdekokemuksena, jossa korostuu varsinkin sitoutuminen. Toki asiakkaalla on merkittävä rooli palveluiden tuottamisessa, sillä kyse on joka tapauksessa palveluiden tuottamisesta, mikä tapahtuu asiakkaan ja palveluntarjoajan, fyysisten resurssien tai järjestelmän välisessä vuorovaikutuksessa (Grönroos 2007, 52). Arvo luodaan asiakkaalle aina interaktiivisessa, prosessuaalisessa ja kokemuksellisessa suhteessa (Pekkarinen & Ulkuniemi 2008, 85–86). Henkilökunta koetaan myös suureksi osaksi tuotetta, jopa itse tuotteeksi. Henkilökunnan hyväksyntä uudelle tuotteelle nähtiin myös tuotteistamisen haasteena. Henkilökunta täytyy siis saada sitoutettua uuteen tuotteeseen, muuten tuote ei tule menestymään. Henkilökunnan merkitys korostuu yleensäkin palvelualalla, ja henkilökunnan panos voi olla luonteeltaan hyvin vaihtelevaa. Tämä voi johtaa myös palvelun laadun vaihteluun (Palmer 1998, 12, 181–182). Henkilökunta ei kuitenkaan noussut esille tuotteen erityisenä osana teoriakatsauksessa. Tietysti kuviossa 7 olevat palvelu ja vieraanvaraisuus ovat suurissa määrin juuri henkilökunnan avulla toteutettavia, mutta henkilökunta ei selvästi noussut teoriassa yhtenä tuotteen osana esiin.

Muut asiakkaat ovat osa palvelun kokemista, mikä saattaa muokata ratkaisevasti palvelukokemuksen luonnetta. Muiden asiakkaiden läsnäolo palvelun tuottamisprosessissa vaikeuttaa myös palvelun standardoimista sekä laadun hallintaa. (Lovelock & Wirtz 2004, 11–13.) Muut asiakkaat voivat aiheuttaa negatiivisia tunteita, mutta myös luoda kokonaistuotteeseen hyvää ilmapiiriä. Myös sidosryhmät (engl. stakeholder) nousivat merkittäväksi osaksi tuotetta ja niiden merkitys tulikin esille teoriassa turistiystävällisen kohteen onnistumisen yhteydessä. Tähän sidosryhmien joukkoon kuuluvat muut matkailijat, yksityinen, julkinen sekä voittoa tavoittelematon sektori sekä myös paikallinen yhteisö. (Anuar, Ahmad, Jusoh & Hussain 2012b, 72.)

Kuviossa 10 on empirian mukaan muokattu matkailutuotteen malli. Kuviossa on korostettu niitä osia ja tekijöitä, jotka nousivat merkittävästi esiin empiriasta. Tässä kuviossa on siis kuvattu matkailutuotetta yleisesti. Jäljempänä tarkastellaan myös sitä, mitä vaatimuksia tuotteistamiselle venäläiset asiakkaat kohderyhmänä asettavat.



Kuvio 10 Matkailutuote tutkimustapausten valossa

Kuviossa 10 on korostettu siis asiakkaan kohdekokemus, henkilökunnan tuottamat palvelut sekä vieraanvaraisuus. Empiriasta nousivat esiin erityisesti tuotteen asiakaslähäinen osa sekä henkilökunnan tuottama osa. Tämä asiakkaan ja henkilökunnan välinen vuorovaikutus koettiin siis merkittäväksi. Lisäksi kuviossa on myös korostettu sidosryhmät, kuten alihankkijat ja yhteistyökumppanit, joilla on suuri merkitys tuotteen onnistumisen kannalta. Kuviossa on myös korostettu muut toimijat, sillä he voivat vaikuttaa toimillaan koko tuotteen onnistumisen. Tällaisia toimijoita voisivat olla esimerkiksi hotellit, joiden majoituskapasiteetti on täynnä. Lisäksi malliin on lisätty vihreällä värillä empirian mukaan myös yrityksen arvot, jotka vaikuttavat kaikkiin tuotteen osiin. Tämä nousi esiin merkittävänä tuotteen osana, kuten jo edellä todettiin. Osilla, joita ei ole korostettu, on myös merkitystä matkailutuotteelle, mutta ne eivät nousseet tässä tutkimuksessa esiin yhtä merkittävänä, kuin korostetut osat.

Matkakohde eli kohdeympäristö voidaan nähdä empirian kautta tuotteeseen kuuluvi-
na fyysisinä elementteinä, kuten infrastruktuurina ja rakennuskantana. Sen voidaan aja-
tella olevan siis tuotteen vakioitu osa, joka luodaan tai se on jo olemassa. Tämän merki-
tys ei kuitenkaan tutkimuksessa noussut tuotteen onnistumisen kannalta niin merkittä-
vänä esille. Toki esimerkiksi teemapuistossa puisto täytyy ensin rakentaa, ja sillä on
varmasti oma merkityksensä. Se on siis osa, joka luodaan jo ennen kuin muuta tuotetta
voidaan alkaa suunnittelemaan. Tuotteen räätälöity osa tulee useimmiten henkilökunnan
kautta. Räätälöinti tapahtuu siis asiakkaan ja henkilökunnan välisessä vuorovaikutuk-
sessa. Henkilökunnan merkitys ei välttämättä ole jokaisessa matkailutuotteessa yhtä
merkittävä. Tutkittavat tapaukset tarjosivat sellaista elämispalvelua, joka vaatii myös
paljon henkilökunnalta sekä myös asiakkaalta. Sen vuoksi matkailutuotteen malli saat-
taisi näyttää hieman erilaiselta, mikäli olisi valittu erilaista palvelua tarjoavat yritykset
tutkimukseen. Palveluinfrastruktuuri ja valinnan mahdollisuus voidaan nähdä empirian
kautta erilaisena oheispalvelutarjontana, kuten eri ravintoloina tai aktiviteetteina. Tämä
osa koostuu siis pitkälti erilaisista moduuleista, joista asiakas voi sitten valita haluaman-
sa osat. Sidosryhmät ovat merkittäviä ja empiriassa näiden rooli korostui erityisesti yh-
teispakettien tarjoamisen kautta. Tutkittavat yritykset siis tarjoavat yhteispaketteja muun
muassa hotellien ja ravintoloiden kanssa.

Ulkomaisten matkailijoiden ja varsinkin venäläisten matkailijoiden määrä kasvaa
jatkuvasti Suomessa. Kansallisuuksien välillä on huomattavissa eroavaisuuksia. Kuiten-
kin on havaittavissa myös globalistumisen mukanaan tuomaa yhtenäistymistä. Ei siis
ole ihan selvää, pitääkö tuotteita räätälöidä enää niin paljon eri kansallisuuksien mu-
kaan. Lisäksi esimerkiksi lapset kohderyhmänä koetaan melko homogeeniseksi. Tosin
eroavaisuuksia löytyy yhä edelleen eri kansallisuuksien kesken. Lisäksi henkilökunta
myös tiedostamattaan kohtelee ja käyttäytyy eri tavalla eri kansallisuuksien kanssa. Eri
kansallisuuksien eroavaisuudet saatetaan siis huomioida jo automaattisesti. Teoriassa
kansallisuuksien välillä eroavaisuuksia nousi esiin muun muassa rahan käyttöön, motii-
veihin, markkinointiin reagointiin ja kulutuskäytäntöihin liittyen. Näistä eroja venäläis-
ten matkailijoiden kohdalla löytyi rahan käytössä, kulutuskäytännöissä sekä kulttuuriin
liittyvissä asioissa. Sen sijaan motiiveihin ja markkinointiin reagointiin liittyen ei tämän
kohderyhmän kohdalta löytynyt eroavaisuuksia. Muiden kansallisuuksien osalta toki
löytyi eroja markkinointiin reagoinnissa eli markkinoinnissa täytyy esimerkiksi puhutel-
la kohderyhmää tietyllä tavalla. Teoriasta nousi esiin juuri se, että eri kansallisuudet
jakavat useimmiten ainutlaatuiset kulttuuriset kokemukset, jotka muokkaavat kuluttaji-
en motiiveja ja reagointia erilaiseen markkinointiin (Cui & Choudhury 2002, 56–57).
Empiria tukee siis osittain tätä teoriaa.

Kansallisuudet kohderyhmänä otetaan tuotteen suunnittelussa sekä tuotteistamisessa
huomioon lähinnä tietyissä osissa. Tuotteen ydinosa pysyy usein vakiona, mutta muut
tuotteen osat muokkautuvat kohderyhmän mukaan. Kuviota 10 ajatella, räätälöinti

tulee esille eniten henkilökunnan tuottamassa palvelussa sekä vieraanvaraisuudessa. Tämä henkilökunnan merkitys korostui myös tutkimuksen kohderyhmänä olleiden venäläisten matkailijoiden kanssa, sillä he haluavat hyvää palvelua omalla kielellään. Lisäksi, kuviossa 10, erityisesti venäläisten matkailijoiden kohdalla korostui myös valinnan mahdollisuus, sillä venäläiset asiakkaat haluavat kokea lomallaan paljon. Teoriassa nousi esille, että kulttuurisidonnaiset tuotteet vaativat enemmän sopeuttamista ja räätälöintiä, kun puolestaan tuotteet, jotka eivät ole niin kulttuurisidonnaisia, eivät vaadi välttämättä räätälöintiä (Baalbaki & Malhotra 1993, 28–29). Jos siis tuote pohjautuu jonkun kulttuurin perinteisiin, niin se vaatii siis enemmän räätälöintiä. Tätä oli havaittavissa myös empiriassa siten, että tällaisessa tuotteessa oli myös erityisiä osia, jotka kunnioittivat kulttuurin perinteitä.

Eroja löytyy kansallisuuksien välillä, vaikka yhteneväisyyksiäkin on. Kuitenkaan tuotteistamista ei saa perustaa stereotypioihin, vaan oikeasti havaittuihin eroihin (Cui & Choudhury 2002, 57–58). Vaikka eroavaisuuksia löytyy, ei saa silti automaattisesti olettaa, että nämä voidaan yleistää koko kansallisuuteen. Tämä nousi esille myös esimerkiksi luvussa 4.3.2. missä esiteltiin venäläisistä matkailijoistakin neljä eri segmenttiä. Kansallisuuksien sisällä on siis pienempiä segmenttejä. Maiden sisälläkin voi olla erilaisia etnisiä ryhmiä ja elämäntyylyjä, jotka saattavat muokata siten merkittävästi kulutuskäyttäytymistä (Douglas & Craig 2011, 151–158). Kuitenkin on myös selvää, että eri kansallisuuksien välillä on myös eroavaisuuksia. Yrityksissä täytyisi tuntea kohderyhmänsä ensin hyvin. Sen jälkeen voi vasta lähteä suunnittelemaan tuotetta ja sen eri osia. Yrityksissä olisi hyvä luoda ensin perustuote, joka on siis se ydinpalvelu, mitä yritys tarjoaa. Se on siis sama kaikille kohderyhmille eli se on standardoitu. Eri kohderyhmät huomioidaan perustuotteeseen liitettävillä lisäosilla. Nämä ovat etukäteen suunniteltuja moduuleita. Lisäksi kohderyhmät voidaan huomioida tuotteistamisessa myös erityisellä, vain tietylle kohderyhmälle suunnitellulla räätälöidyllä osalla. Yrityksissä ei siis tarvitse luoda jokaiselle kohderyhmälle täysin omaa tuotetta, vaan perustuotteen ympärille voidaan lisätä kohderyhmäkohtaisia moduuleita.

Jatkotutkimusmahdollisuudet

Tässä tutkimuksessa käsiteltiin sitä, kuinka kansallisuus kohderyhmänä huomioidaan tuotteistamisessa. Kansallisuus kohdentamiskriteerinä on kiistelty aihe, kuten luvussa 4.2 todettiin. Tässä tutkimuksessa tutkittiin asiaa vain kahden yrityksen näkökulmasta. Eri kansallisuuksien välillä nähtiin eroavaisuuksia, mutta tutkimuksessa ei otettu kantaa esimerkiksi siihen, minkälaisia pienempiä segmenttejä eri kansallisuuksien sisällä saattaa myös olla. Tällainen kansallisuuksien sisäisten segmenttien etsiminen vaatisi vielä lisää tutkimusta. Lisäksi epäselvää on myös se, kuinka paljon kansallisuus konkreetti-

sesti vaikuttaa itse kulutuskäyttäytymiseen. Tämän tutkimuksen yritykset olivat myös toiminnallista palvelua ja elämyksiä tarjoavia, mikä vaikuttaa tutkimuksessa saataviin tuloksiin. Tutkimusta tarvittaisiin lisää siis myös erilaisista matkailuyrityksistä, jotta saataisiin parempi ymmärrys esimerkiksi matkailutuotteen osien suhteista toisiinsa.

Tutkimusy yrityksissä tiedostetaan yksilöllistymisen kasvu. Edellä johdannossa kuvattiinkin sitä, kuinka yksilöllisyys ja räätälöinnin vaatimukset kasvavat. Voidaan myös ajatella, että olemme siirtymässä elämystalouteen, mikä myös korostaisi räätälöinnin merkitystä, ja sitä kautta siis asiakkaan roolin merkitystä. Kuluttajat kaipaavat elämyksiä ja monet yritykset vastaavatkin tähän tarjoamalla ja suunnittelemalla näitä. (Pine II & Gilmore 1998, 97–98.) Elämysmatkailun lisääntyminen nähdäänkin yhtenä syynä matkailun ja matkailutuotteen yksilöllistymiseen, jossa elämyksellisyys viittaa pääosin jälki-fordistiseen ajatteluun (Saarinen 2002, 8). Tällainen yksilöllisyyden kasvu korostaisi siis edelleen räätälöinnin ja modulaarisuuden merkitystä. Lisäksi luvussa 3.1 puhuttiin myös matkailijoiden autenttisuuden kaipuusta. Tämä autenttisuuden kaipuu sekä räätälöinti ovat ilmiöitä, joiden vaikutuksia tuotteistamiselle pitäisi tutkia edelleen. Se, toteutettaisiinko asiakkaiden yksilöllisyyden kaipuu modulaaristen tuotteiden avulla vai täydellisellä räätälöinnillä, olisi myös aihe, joka vaatisi tutkimusta.

Tässä tutkimuksessa korostui asiakkaan rooli tuotteen onnistumisen kannalta. Lisäksi asiakaskeskeinen markkinointi yleensäkin (engl. CCM, Customer Centric Marketing) on noussut esille. Tämä tarjoaa asiakkaille mahdollisuuden räätälöidä tuotteensa omien tarpeidensa ja halujensa mukaan. Asiakkaat ottavat siis aktiivisen roolin tuotteiden suunnittelussa. Internetin avulla asiakkaat voivat yhdistää voimansa muiden kuluttajien kanssa, sekä se on myös parantanut viestintää yritysten ja asiakkaiden välillä. (Niininen, Buhalis & March 2007, 265–266.) Tietotekniikan kehittyminen saattaa siis lisätä asiakkaan roolia entisestään. Muuttuva taloudellinen ja teknologinen ympäristö on muuttanut myös matkanvälittäjien roolia matkailutuotteiden jakelussa ja myynnissä. On jopa väitetty, että matkanvälittäjiä ei enää tarvita, sillä matkailupalveluiden tarjoajat sekä matkailijat voivat olla yhteydessä keskenään Internetissä olevien digitaalisten verkostojen avulla. (Vasudavan & Standing 1999, 213.) Matkanvälittäjien sekä asiakkaiden roolit saattavat siis tulevaisuudessa vaihtua. Tällainen roolien muuttuminen sekä sen vaikutukset tuotteistamiselle vaatisivat lisää tutkimusta, sillä saattaa olla, että tulevaisuudessa asiakas suunnittelee entistä useammin oman matkailutuotteensa.

Ihmisten arvomaailma on yleisesti muuttumassa siten, että ympäristönsuojelu sekä terveys ovat nousseet yhä suuremmiksi huolenaiheiksi. Huoli ympäristöstä sekä kulttuurisen tietoisuuden kasvaminen innostavat matkailijoita tutustumaan syvällisemmin paikalliseen kulttuuriin sekä viipymään kauemmin. (Yeoman 2008, 22, 29, 31, 35.) Ympäristönsuojelu sekä sosiaaliset asiat täytyisikin liittää osaksi matkailutuotetta (Bennett 1999, 54). Ekoturismi nähdään vaihtoehtoisena matkailumuotona. Ekoturismi määritellään luontoperusteiseksi matkailuksi, jonka tarkoituksena on olla ekologisesti, sosiokult-

tuurisesti ja taloudellisesti kestävä tarjoten samalla mahdollisuuden ympäristön arvoistamiseen sekä ympäristöstä oppimiseen. Ekoturismi saatetaan nähdä vastakohtana massaturismille. Ekoturismi voidaan vaihtoehtoisesti kuitenkin nähdä yhtenä massaturismin muotona. (Weaver 2001, 104–105.) Kestävästä massaturismista onkin tullut haluttu ja tavoiteltava lopputulos monille matkakohteille (Weaver 2012, 1030). Tällaista ekologisuuden ja ympäristönsuojelun nousua oli huomattu myös tutkittavissa yrityksissä. Tämä trendi ohjaisi tuotteistamista siten, että arvot otettaisiin jopa enemmän osaksi itse tuotetta, kuten tutkittavissa yrityksissä. Tällainen tuotteistamisessa huomioitava arvojen merkitys ja mahdollinen liittäminen tuotteeseen vaatisivat kuitenkin vielä lisää tutkimusta. Lisäksi brändi nousi tässä tutkimuksessa esiin tuotteistamisen yhteydessä. Brändin merkitystä tuotteistamisen eri vaiheissa oleville yrityksille voisi tutkia myös enemmän, ja varsinkin sitä, kuinka brändin merkitys itse tuotteelle muuttuu yrityksissä kokemuksen myötä.

8 YHTEENVETO

Tämän tutkielman tarkoituksena oli tutkia matkailupalveluiden tuotteistamista tietyille kohderyhmälle. Tässä tutkielmassa kohderyhmänä tutkittiin venäläisiä matkailijoita. Tutkielman osaongelmat olivat seuraavat:

- Miten matkailupalvelu voidaan tuotteistaa?
- Mistä osista matkailutuote koostuu ja mikä on näiden osien suhde toisiinsa?
- Miten kansallisuus kohderyhmänä huomioidaan tuotteistamisessa?

Palvelu on prosessi, joka koostuu aineettomista osioista. Aineettomuuden vuoksi asiakkaiden on vaikea arvioida palveluita. Palvelun aineettomuudella on myös vaikutusta asiakkaan kokemaan riskiin. Asiakas on mukana tuottamisprosessissa, sillä palveluiden tuotanto ja kulutus tapahtuvat usein samanaikaisesti. Henkilökunnan merkitys korostuu palvelualoilla sekä myös muiden asiakkaiden läsnäolo vaikuttaa siihen, kuinka palvelu koetaan. Tuotteistamisella yritetään ratkaista joitakin palvelun erityispiirteiden, kuten aineettomuuden, aiheuttamia ongelmia. Tuotteistaminen on palvelun määrittelyä, suunnittelua sekä tuottamista siten, että asiakkaan kokemat hyödyt maksimoituvat sekä yritys saavuttaa tulostavoitteensa. Tuotteistamisella tarkoitetaan koko palvelutuotannon jäsentämistä siten, että sitä on helpompi hallita.

Tuotteistaminen voi olla sekä sisäistä että ulkoista. Sisäisellä tuotteistamisella tarkoitetaan asiakkaalle näkymättömän toiminnan kehittämistä. Ulkoisella tuotteistamisella tarkoitetaan puolestaan asiakkaalle näkyvien toimintojen kehittämistä. Tuotteistamisen asteella tarkoitetaan palvelun standardoitujen eli vakioitujen ja standardoimattomien eli vakioimattomien osien suhdetta. Tätä tuotteistamisen astetta voidaan kuvata jatkumona, jonka toisessa ääripäässä on täysin tuotteistettu palvelu ja toisessa täysin ainutlaatuinen palvelu. Jatkumon keskivaiheilla on modulaarinen palvelu. Vakioinnilla haetaan tuottavuutta, jonka kautta voidaan saavuttaa matalammat kustannukset sekä hinnat. Rääätälöintiä tukevat taas palvelun erityispiirteet sekä halu tuottaa yksilöllinen ja laadukas palvelu. Modulaarisen palvelun avulla pystytään yhdistämään standardoinnin sekä räätälöinnin etuja. Tämän kautta yritys voi kilpailla sekä yksilöllisellä palvelulla että hinnalla. Modulaarisuus tuo myös mahdollisuuksia sekä sisäiselle että ulkoiselle tuotteistamiselle. Modulaarisuus voi näyttäytyä palveluiden modulaarisuuden lisäksi myös esimerkiksi organisaation modulaarisuutena. Palvelu voi koostua myös standardoidun osan, moduulin sekä räätälöidyn osan yhdistelmästä.

Matkailupalvelulla on joitain erityisiä piirteitä. Tuotteistaminen perustuukin usein jossakin kohteessa oleviin resursseihin, paikkaan tai kulttuuriin. Matkailutuote koostuu myös tekijöistä, joihin ei voida vaikuttaa. Näitä ovat esimerkiksi sää ja paikallisten asukkaiden toimet. Se on myös verkostotuote, joten jokaisen toimijan tekemiset vaikuttavat myös muihin. Matkailutuotteen markkinointi on siksi haastavaa, koska ei ole vain yhtä tuotetta, joka olisi täysin koordinoitavissa. Matkailutuotteelle on esitetty erilaisia

malleja. Tässä tutkielmassa esiteltiin kolme erilaista mallia, joissa havaittiin päällekkäisyyksiä. Näistä koottiin oma matkailutuotteen malli. Tässä mallissa tuotteen tärkeimpänä osana on matkakohde eli kohdeympäristö. Mallissa on myös kaksi muuta osaa. Toinen näistä on matkailijan kohdekokemus. Tähän osaan kuuluvat siis matkailijan kokema arvo, laatu ja sitoutuminen. Toinen suurempi osa on nimeltään palveluinfrastruktuuri. Tämä osa koostuu puolestaan valinnan mahdollisuudesta, palvelusta ja vieraanvaraisuudesta. Mallissa otetaan huomioon myös markkinoinnin ja sidosryhmien merkitys sekä tekijöitä, joihin matkailutoimijalla ei ole kontrollia.

Asiakkaita on yhä vaikeampaa saavuttaa massamarkkinoinnin keinoin. Kohderyhmämarkkinointi nähdäänkin ratkaisuna tähän. Kohdennetun markkinoinnin ajatellaan olevan tehokkainta, koska markkinoinnin ominaisuudet on räätälöity juuri tietylle kohderyhmälle. Kansallisuus segmentointi- ja kohdentamiskriteerinä on kiistelty aihe, sillä kohderyhmämarkkinointi saatetaan siten virheellisesti perustaa esimerkiksi stereotyyppioihin, jolloin maan sisäiset eroavaisuudet saattavat jäädä huomioimatta. Kuitenkin joitain eroavaisuuksia on löydetty eri kansallisuuksien välillä. Venäläisistä matkailijoistakin on löydetty joitain erityisiä piirteitä, mutta myös pienempiä segmenttejä.

Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisena tapaustutkimuksena. Tutkimukseen valittiin kaksi tapausta, joita tutkittiin teemahaastattelujen kautta. Tutkimusyriityksinä olivat Muumimaailma Oy ja Flowpark Oy. Tuotteistamisen nähtiin tuovan hyötyjä sekä yritykselle itselleen että asiakkaille. Se nähdään myös kokonaisvaltaisena prosessina, missä kaikki osatekijät ja sidosryhmät täytyy huomioida. Tuotteistaminen kattaa siis sekä sisäisen että ulkoisen tuotteistamisen, joista sisäisen tuotteistamisen katsottiin olevan edellytys ulkoiselle tuotteistamiselle. Kaikkia osatekijöitä ei voida kuitenkaan hallita ja tuotteistaa, sillä tuote on aina osa laajaa matkailuverkosta. Modulaarisen palvelun tuottaminen korostui, mutta lähinnä siten, että tuotteessa on sekä standardoitu osa, moduuleja sekä tarvittaessa vielä asiakaskohtaisesti räätälöity osa. Räätälöinti nähtiinkin pääosin vaihtoehtojen tarjoamisena asiakkaille. Itse tuotteen osina nousivat asiakkaan kohdekokemus sekä henkilökunnan tuottamat palvelut ja vieraanvaraisuus. Lisäksi arvot koettiin merkityksellisiksi, jopa tuotteen osaksi. Myös sidosryhmillä on suuri merkitys tuotteen onnistumiselle.

Kansallisuuksien välillä nähtiin eroavaisuuksia. Näitä eroavaisuuksia oli havaittavissa muun muassa eri juhlaperinteissä, ryhmässä liikkumisessa sekä ostosten tekemisessä. Nämä kansalliset eroavaisuudet huomioitiin lähinnä tuotteen oheispalveluissa, kuten ruokailussa. Ydinosa säilyi siis samana. Vaikka eroavaisuuksia löytyi, oli havaittavissa myös globaalistumisen mukanaan tuomaa yhtenäistymistä. Tuotteistamista ei saa kuitenkaan perustaa stereotyyppioihin, vaan todellisuudessa havaittaviin eroavaisuuksiin. Lisäksi täytyy muistaa, että kansallisuuksien sisälläkin on esimerkiksi erilaisia elämäntyyplejä omaavia ryhmittymiä, joiden merkitys kulutuskäyttäytymiselle voi olla merkittävä. Yrityksissä siis voidaan rakentaa perustuote, joka on aina standardi. Eri kohde-

ryhmät huomioidaan sitten tähän perustuotteeseen lisättävillä osilla eli moduuleilla. Lisäksi eri kohderyhmille voidaan myös räätälöidä joku erityinen osa. Jokaiselle kohderyhmälle ei siis tarvitse kasata kokonaan omaa tuotetta, vaan moduulien avulla modifioimalla saadaan tuotettua erilaisia tuotteita eri kohderyhmille.

LÄHTEET

- Ala-Karvia, Jasmina (2011) *Matkailupalveluiden tuotteistaminen*. Kandidaatin tutkielma. Turun Kauppakorkeakoulu, Turku.
- Alasuutari, Pertti (2011) *Laadullinen tutkimus 2.0*. 4. uud. p. Vastapaino, Tampere.
- Al-Salim, Bashar (2007) Mass customization of travel packages: data mining approach. *International Journal of Flexible Manufacturing Systems*, Vol. 19, 612–624.
- Altheide, David L. – Johnson, John M. (1994) Criteria for assessing interpretive validity in qualitative research. Teoksessa: *Handbook of qualitative research*, toim. Norman K. Denzin – Yvonna S. Lincoln, 485–499. Sage Publications, Thousand Oaks, CA.
- Alvesson, Mats (2011) *Interpreting interviews*. Sage Publications, London.
- Anderson, Bob – Hagen, Christian – Reifel, Joe – Stettler, Eric (2006) Complexity: customization's evil twin. *Strategy & Leadership*, Vol. 34 (5), 19–27.
- Anuar, Ahmad Nazrin Aris – Ahmad, Habibah – Jusoh, Hamzah – Hussain, Mohd Yusof (2012a) Understanding the factors influencing formation of tourist friendly destination concept. *Journal of Management and Sustainability*, Vol. 2 (1), 106–114.
- Anuar, Ahmad Nazrin Aris – Ahmad, Habibah – Jusoh, Hamzah – Hussain, Mohd Yusof (2012b) Understanding the role of stakeholder in the formation of tourist friendly destination concept. *Journal of Management and Sustainability*, Vol. 2 (2), 69–74.
- Arnegger, Julius – Woltering, Manuel – Job, Hubert (2010) Toward a product-based typology for nature-based tourism: a conceptual framework. *Journal of Sustainable Tourism*, Vol. 18 (7), 915–928.
- Arnheiter, Edward D. – Harren, Hendrik (2006) Quality management in a modular world. *The TQM Magazine*, Vol. 18 (1), 87–96.
- Baalbaki, Imad B. – Malhotra, Naresh K. (1993) Marketing management bases for international market segmentation: an alternate look at the standardization/customization debate. *International Marketing Review*, Vol. 10 (1), 19–44.
- Bask, Anu – Lipponen, Mervi – Rajahonka, Mervi – Tinnilä, Markku (2010) The concept of modularity: diffusion from manufacturing to service production. *Journal of Manufacturing Technology Management*, Vol. 21 (3), 355–375.
- Bennett, Oliver (1999) Destination marketing into the next century. *Journal of Vacation Marketing*, Vol. 6 (1), 48–54.

- Berthon, Jean-Paul – Prinsloo, Melani – Pitt, Leyland (2007) From service factory to service theatre: solving the positioning dilemma in the medical practice. *Journal of Medical Marketing*, Vol. 7 (1), 55–63.
- Borg, Pekka – Kivi, Elina – Partti, Minna (2002) *Elämyksestä elinkeinoksi. Matkailusuunnittelun periaatteet ja käytäntö*. WSOY, Helsinki.
- Bowie, David – Chang, Jui Chi (2005) Tourist satisfaction: a view from a mixed international guided package tour. *Journal of Vacation Marketing*, Vol. 11 (4), 303–322.
- Brooksbank, Roger (1994) The anatomy of marketing positioning strategy. *Marketing Intelligence & Planning*, Vol. 12 (4), 10–14.
- Brännare, Riitta – Kairamo, Helena – Kulusjärvi, Taina – Matero, Soile (2005) *Majoitus- ja matkailupalvelu*. 4. p. WSOY, Helsinki.
- Burke, James – Resnick, Barry (1999) *Marketing & selling the travel product*. 2nd ed. Delmar, Albany, NY.
- Burns, Peter M. – Holden, Andrew (1995) *Tourism. A new perspective*. Prentice Hall, Hemel Hempstead.
- Carlsen, Jack (1999) A systems approach to island tourism destination management. *Systems Research and Behavioral Science*, Vol. 16 (4), 321–327.
- Cohen, Erik (1988) Authenticity and commoditization in tourism. *Annals of Tourism Research*, Vol. 15, 371–386.
- Cui, Geng – Choudhury, Pravat (2002) Marketplace diversity and cost-effective marketing strategies. *The Journal of Consumer Marketing*, Vol.19 (1), 54–73.
- Denzin, Norman K. – Lincoln, Yvonna S. (1994) Introduction. Entering the field of qualitative research. Teoksessa: *Handbook of qualitative research*, toim. Norman K. Denzin – Yvonna S. Lincoln, 1–17. Sage Publications, Thousand Oaks, CA.
- Douglas, Susan P. – Craig, C. Samuel (2011) The role of context in assessing international marketing opportunities. *International Marketing Review*, Vol. 28 (2), 150–162.
- Eriksson, Päivi – Kovalainen Anne (2008) *Qualitative methods in business research*. Sage Publications, London.
- Feitzinger, Edward – Lee, Hau L. (1997) Mass customization at Hewlett-Packard: the power of postponement. *Harvard Business Review*, Vol. 75 (1), 116–121.
- Flowpark Oy 2010, kotisivut. <<http://www.flowpark.fi/>>, <http://www.flowpark.fi/mika_on_flowpark.html>, <<http://www.flowpark.fi/ymparisto.html>>, <<http://www.flowpark.fi/vaikeusasteet.html>>, <<http://www.flowpark.fi/flowparkoy.html>>, <<http://www.flowpark.fi/ryhmatilaisuudet.html>>, haettu 7.3.2013.

- Fontana, Andrea – Frey, James H. (1994) Interviewing. The art of science. Teoksessa: *Handbook of qualitative research*, toim. Norman K. Denzin – Yvonna S. Lincoln, 361–376. Sage Publications, Thousand Oaks, CA.
- Greene, Jennifer C. (1994) Qualitative program evaluation. Practice and promise. Teoksessa: *Handbook of qualitative research*, toim. Norman K. Denzin – Yvonna S. Lincoln, 530–544. Sage Publications, Thousand Oaks, CA.
- Grier, Sonya A. – Brumbaugh, Anne M. (1999) Noticing cultural differences: ad meanings created by target and non-target markets. *Journal of Advertising*, Vol. 28 (1), 79–93.
- Grönroos, Christian (2007) *Service management and marketing. Customer management in service competition*. 3rd ed. John Wiley & Sons Ltd, Chichester.
- Hart, Christopher W L. (1995) Mass customization: conceptual underpinnings, opportunities and limits. *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 6 (2), 36–45.
- Hemmi, Jorma – Vuoristo, Kai-Veikko (1993) *Matkailu*. WSOY, Porvoo.
- The Hofstede centre. National culture. Countries. Russia. <<http://geert-hofstede.com/russia.html>>, haettu 24.2.2013.
- Hofstede, Geert (1983) National cultures in four dimensions. A research-based theory of cultural differences among nations. *International Studies of Management and Organization*, Vol. 13 (1–2), 46–74.
- Hofstede, Geert – Bond, Michael Harris (1988) The confucius connection: from cultural roots to economic growth. *Organizational Dynamics*, Vol. 16 (4), 5–21.
- Hofstede, Geert – Hofstede, Gert Jan (2005) *Cultures and organizations. Software of the mind*. 2nd ed. McGraw-Hill, New York.
- Hozak, Kurt (2012) Managerial guidance for applying RFID in the tourism industry. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, Vol. 4 (2), 18–30.
- Jaakkola, Elina (2011) Unraveling the practices of “productization” in professional service firms. *Scandinavian Journal of Management*, Vol. 27, 221–230.
- Jaakkola, Elina – Orava, Markus – Varjonen, Virpi (2009) *Palvelujen tuotteistamisesta kilpailuetua. Opas yrityksille*. 4. p. Tekes, Helsinki.
- Jacobs, Mark – Vickery, Shawnee K. – Droge, Cornelia (2007) The effects of product modularity on competitive performance: do integration strategies mediate the relationship? *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 27 (10), 1046–1068.
- Janesick, Valerie J. (1994) The dance of qualitative research design. Metaphor, methodolatry and meaning. Teoksessa: *Handbook of qualitative research*, toim. Norman K. Denzin – Yvonna S. Lincoln, 209–219. Sage Publications, Thousand Oaks, CA.

- Kalaignanam, Kartik – Varadarajan, Rajan (2012) Offshore outsourcing of customer relationship management: conceptual model and propositions. *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 40 (2), 347–363.
- Kim, Jinhoo – Bojanic, David C. – Warnick, Rodney B. (2009) Price bundling and travel product pricing practices used by online channels of distribution. *Journal of Travel Research*, Vol. 47 (4), 403–412.
- Komppula, Raija – Boxberg, Matti (2002) *Matkailuyrityksen tuotekehitys*. Edita Prima Oy, Helsinki.
- Kotler, Philip (1989) From mass marketing to mass customization. *Planning Review*, Vol. 17 (5), 10–47.
- Kotler, Philip – Bowen, John – Makens, James (1996) *Marketing for hospitality & tourism*. Prentice Hall, Upper Saddle River, NJ.
- Laroche, Michel – Bergeron, Jasmin – Goutaland, Christine (2003) How intangibility affects perceived risk: the moderating role of knowledge and involvement. *The Journal of Services Marketing*, Vol. 17 (2), 122–140.
- Laws, Eric – Scott, Noel – Parfitt, Nick (2002) Synergies in destination image management: a case study and conceptualisation. *International Journal of Tourism Research*, Vol. 4 (1), 39–55.
- Lehtinen, Uolevi – Niinimäki, Satu (2005) *Asiantuntijapalvelut. Tuotteistamisen ja markkinoinnin suunnittelu*. WSOY, Helsinki.
- Lovelock, Christopher (1996) *Services marketing*. 3rd ed. Prentice-Hall International, Englewood Cliffs, NJ.
- Lovelock, Christopher – Wirtz, Jochen (2004) *Services marketing. People, technology and strategy*. 5th ed. Pearson Prentice Hall, Upper Saddle River, NJ.
- MacCannell, Dean (1973) Staged authenticity: arrangements of social space in tourist settings. *American Journal of Sociology*, Vol. 79 (3), 589–603.
- Markkinatieto: Venäjä – Russia. Matkailun edistämiskeskus, MEK 2.11.2012. <<http://www.mek.fi/mis2/mismarke.nsf/pages/VEN%C3%84J%C3%84%20-%20RUSSIAMARKET?opendocument&np=C-20&ind=w5/mekfi/index.nsf>>, haettu 17.11.2012.
- M&E Matkailun- ja elämystuotannon klusteriohjelman vuosijulkaisu 2012. Matkailun- ja elämystuotannon klusteriohjelman. 22.3.2012.
- Metters, Richard – Vargas, Vicente (2000) A typology of de-coupling strategies in mixed services. *Journal of Operations Management*, Vol. 18, 663–682.
- Middleton, Victor T. C. – Clarke, Jackie (2001) *Marketing in travel and tourism*. 3rd ed. Butterworth-Heinemann, Oxford.

- Miller, Darryl W. – Foust, Jacque E. (2003) Classifying services by tangibility/intangibility of attributes and benefits. *Services Marketing Quarterly*, Vol. 24 (4), 35–55.
- Murphy, Peter – Pritchard, Mark P. – Smith, Brock (2000) The destination product and its impact on traveller perceptions. *Tourism Management*, Vol. 21, 43–52.
- Muumimaaailma Oy, kotisivut.
<http://www.muumimaaailma.fi/fi/muumimaaailma/muumimaaailma_oy>, haettu 2.3.2013.
- Niininen, Outi – Buhalis, Dimitrios – March, Roger (2007) Customer empowerment in tourism through consumer centric marketing (CCM). *Qualitative Market Research: An International Journal*, Vol. 10 (3), 265–281.
- Palmer, Adrian (1998) *Principles of services marketing*. 2nd ed. McGraw-Hill Publishing Company, London.
- Pekkarinen, Saara– Ulkuniemi, Pauliina (2008) Modularity in developing business services by platform approach. *The International Journal of Logistics Management*, Vol. 19 (1), 84–102.
- Pine II, Joseph B. – Gilmore, James H. (1998) Welcome to the experience economy. *Harvard Business Review*, Vol. 76 (4), 97–105.
- Ponsignon, F. – Smart, P. A. – Maull, R. S. (2011) Service delivery system design: characteristics and contingencies. *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 31 (3), 324–349.
- Puolivuotisraportti, Venäjä. Kesä 2012. Matkailun edistämiskeskus, MEK. 24.10.2012.
- Rajahaastattelututkimus 2011, Tilastokeskus. Helsinki 13.6.2012.
- Rajahaastattelututkimus 2012, talvi 2011–2012 (1.11.2011–30.4.2012), Tilastokeskus. Helsinki 19.9.2012.
- Rantala, Outi – Valtonen, Anu – Markuksela, Vesa (2011) Materializing tourist weather: ethnography on weather-wise wilderness guiding practices. *Journal of Material Culture*, Vol. 16 (3), 285–300.
- Saarinen Jarkko (2002) ”Elämyksiä, elämyksiä, elämyksiä”: lyhyt johdatus elämystalouteen ja -tutkimukseen. Teoksessa: *Elämys: teollisuutta, taloutta vai jotakin muuta?*, toim. Jarkko Saarinen, 5–16. Lapin yliopisto, Rovaniemi.
- Safizadeh, M. Hossein – Field, Joy M. – Ritzman, Larry P. (2008) Sourcing practices and boundaries of the firm in the financial services industry. *Strategic Management Journal*, Vol. 29, 79–91.
- Schmenner, Roger W. (1986) How can service businesses survive and prosper? *Sloan Management Review*, Vol. 27 (3), 21–32.
- Silverman, David (2000) *Doing qualitative research. A practical handbook*. Sage Publications, London.

- Sipilä, Jorma (1996) *Asiantuntijapalveluiden tuotteistaminen*. WSOY, Porvoo.
- Smith, Stephen L. J. (1994) The tourism product. *Annals of Tourism Research*, Vol. 21 (3), 582–595.
- Stake, Robert E. (1994) Case studies. Teoksessa: *Handbook of qualitative research*, toim. Norman K. Denzin – Yvonna S. Lincoln, 236–247. Sage Publications, Thousand Oaks, CA.
- Sundbo, Jon (1994) Modulization of service production and a thesis of convergence between service and manufacturing organizations. *Scandinavian Journal of Management*, Vol. 10 (3), 245–266.
- Sundbo, Jon (2002) The service economy: standardisation or customisation? *The Service Industries Journal*, Vol. 22 (4), 93–116.
- Suomen matkailustrategia 2020. 4 hyvää syytä edistää matkailutoimialojen kehitystä, Työ- ja elinkeinoministeriö, 4.6.2010.
- TAK matkatoimistokysely 2011: Moskova, Pietari ja Karjalan tasavalta. Tutkimus- ja analysointikeskus TAK Oy. Lappeenranta.
- Thomas, Andrew R. (2007) The end of mass marketing: or, why all successful marketing is now direct marketing. *Direct Marketing: An International Journal*, Vol. 1 (1), 6–16.
- Thrane, Christer – Farstad, Eivind (2012) Nationality as a segmentation criterion in tourism research: the case of international tourists' expenditures while on trips in Norway. *Tourism Economics*, Vol. 18 (1), 203–217.
- Ulkomaan matkailu: Venäjä – Russia. Matkailun edistämiskeskus, MEK. 2.11.2012. <<http://www.mek.fi/mis2/mismarke.nsf/pages/VEN%C3%84J%C3%84%20-%20RUSSIAOTRAVEL?opendocument&np=C-20&ind=w5/mekfi/index.nsf>>, haettu 17.11.2012.
- UPM. Historia. 2013. <<http://www.upm.com/FI/UPM/UPM-Lyhyesti/Historia/Pages/default.aspx>>, haettu 8.4.2013.
- Vasudavan, T. – Standing, Craig (1999) The impact of the Internet on the role of travel consultants. *Participation and Empowerment: An International Journal*, Vol. 7 (8), 213–226.
- Venäjämarkkinat – uutiset ja kutsut. Tiedote. Matkailun edistämiskeskus, MEK. 10.1.2013. <<http://www.anpdm.com/newsletterweb/41405E437346465F4A75474359/434059477647475F437646415D43>>, haettu 8.4.2013.
- Venäläiset kuluttajat Suomessa: Pietarin alueen kuluttajakysely, kesä-syyskuu 2011. Kaupan liitto 11.10.2011.
- Visit Finland. The official travel site of Finland, 2013. <<http://www.visitfinland.com/>>, haettu 9.2.2013.

- Vuoristo, Kai-Veikko (2002) *Matkailun muodot*. 3.p. WSOY, Helsinki.
- Weaver, David B. (2001) Ecotourism as mass tourism: contradiction or reality? *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, Vol. 42, 104–112.
- Weaver, David B. (2012) Organic, incremental and induced paths to sustainable mass tourism convergence. *Tourism Management*, Vol. 33, 1030–1037.
- Xu, Jing Bill (2010) Perceptions of tourism products. *Tourism Management*, Vol. 31, 607–610.
- Yeoman, Ian (2008) *Tomorrow's tourist. Scenarios & trends*. Elsevier, Amsterdam.

Haastattelut:

- Jääskeläinen, Annukka, tuottaja, Muumimailma Oy. Haastattelu 15.2.2013.
- Kalhama, Janne, toimitusjohtaja – Westerlund, Veera, Flowpark Oy. Haastattelu 27.2.2013.
- Kitacheva, Aleksandra, kansainvälisen markkinoinnin edustaja, Turku Touring. Puhe-
linkeskustelu 22.1.2013.
- Koskinen, Ann-Karin, markkinointijohtaja, Muumimailma Oy. Haastattelu 1.3.2013.
- Varis, Anu, myyntipäällikkö, Muumimailma Oy. Haastattelu 21.2.2013.

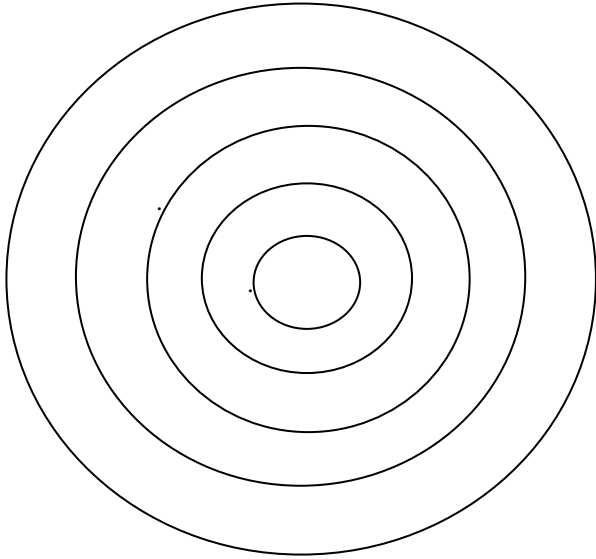
LIITTEET

LIITE 1 TEEMAHAASTATTELURUNKO

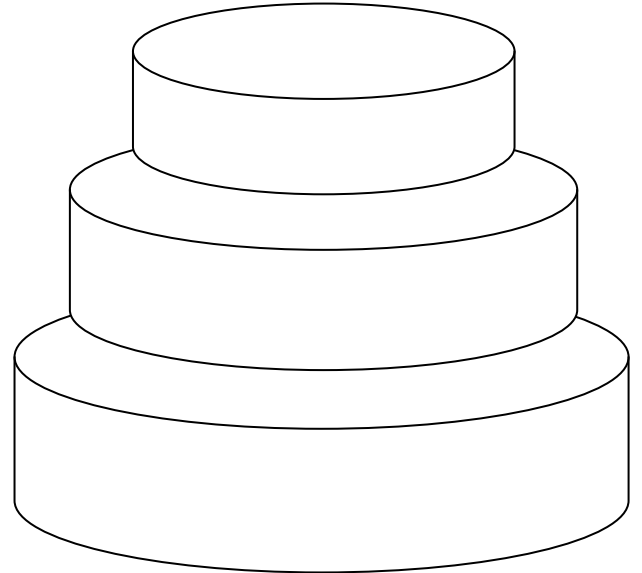
1. Minkälainen teidän konseptinne (perus toiminta-ajatus, liikeidea) on? Mikä on sinun oma toimenkuvasi?
2. Kuinka segmentoitte? Mikä on teidän kohderyhmänne (kohderyhmät)? Onko erilaisia palveluita/paketteja eri kohderyhmille?
3. Ketkä ovat asiakkaitanne? Mitä eri kansallisuuksia asiakkaanne edustavat? Ketkä ovat suurimpia ryhmiä (kävijämäärä/liikevaihto)?
4. Piirtäisittekö oman tuotteenne paperille? (valmiita pohjia)
5. Mitä ymmärrätte tuotteistamisella? Mitä se on? Kuinka määrittelisitte?
 - a. Kattaako tuotteistaminen tausta- ja asiakasrajapintatoiminnot vai vaan toisen? (voi itse piirtää tuotekuvaansa asiakasrajapinnan)
 - b. Mitä taustatoimintoja teillä on (onko tuotteistettu, prosesseja systematisoitu)? Mitkä kuvion osat eivät näy asiakkaalle?
 - c. Mitkä osat näkyvät asiakkaille (onko tuotteistettu, viestiä hyödyistä asiakkaille, saa paremman kuvan palvelusta, saa parempaa palvelua)?
6. Koetteko, että tuotteistamisella on joitain erityisiä hyötyjä/haittoja? Minkälaisia?
7. Katsellaan jälleen haastateltavan piirtämää tuotteen kuvaa. Voitteko sanoa, että tuotteenne on räätälöity? Onko jotku osat samat (standardoitu)? Onko jotku osat räätälöity?
 - a. Onko taustatoiminnot räätälöity/standardoitu?
 - b. Onko asiakkaalle näkyvä räätälöity/standardoitu?
8. Kasaatteko tuotteen aina joistain tietyistä osista (moduuleista)?
9. Onko tuotteessanne joku perusosa/ydinosa, jonka ympärille muu tuote rakennetaan?
10. Kuuluuko tuotteeseen jotain asiakaslähtöistä? Mikä on asiakkaiden rooli teidän kokonaistuotteessanne? Täytyykö asiakkaan myötävaikuttaa jotenkin tai tehdä jotain? (asiakkaan kohdekokemus/arvo/laatu)?
11. Miten koette henkilökunnan vaikuttavan tuotekokonaisuuteen ja sen onnistumiseen (vieraanvaraisuus)? Entäs miten muut asiakkaat vaikuttavat?
12. Mikä on eri sidosryhmien rooli; mitä eri sidosryhmiä vaikuttaa (omistajat, ympäröivä yhteisö, viranomaiset, yhteistyökumppanit)?
13. Kun ajatellaan piirtämäännä tuotetta niin, kuinka tuote on erilainen kun verrataan esim. suomalaista ja venäläistä ryhmää?
 - a. Mitkä osat ovat samanlaisia mitkä erilaisia? Jääkö joitain osia pois? Tuuleeko tuotteeseen täysin uusia osia? Korostuuko joidenkin osien merkitys eri kansallisuuksilla?

14. Ajatellaan yleisesti kansallisia eroavaisuuksia. Minkälaisia eroavaisuuksia olette huomanneet eri kansallisuuksien välillä? Kuinka venäläiset eroavat muista kansallisuuksista?
15. Onko eroavaisuuksia havaittavissa
 - a. arvot, tavat (kulttuuri)
 - b. rahan käytössä
 - c. motiiveissa, markkinointiin reagoinnissa
 - d. kulutuskäytännöissä?
16. Ajatellaan edellä esiin tulleita eroavaisuuksia? Kuinka ne vaikuttavat tuotteistamiseen?
17. Kuinka kansalliset eroavaisuudet otetaan huomioon markkinoinnin kohdentamisessa ja sen sisällössä? (muotoilla eri tavalla, sanavalinnat, mediat, verkostot..)
18. Minkälaisia haasteita/mahdollisuuksia näette tuotteistamiselle nyt? Entä tulevaisuudessa? Entäs mitä haasteita/mahdollisuuksia Suomen matkailusektorilla?

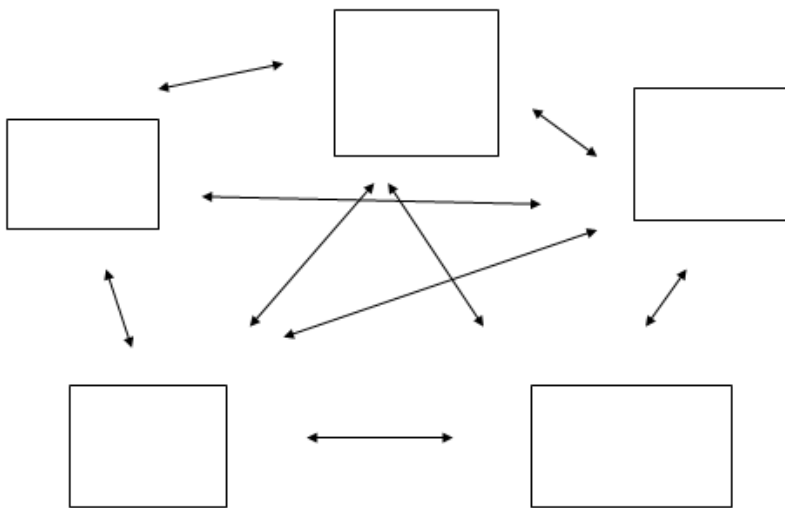
LIITE 2 HAASTATELTAVILLE TARJOTUT TUOTTEEN MALLIT



Malli 1

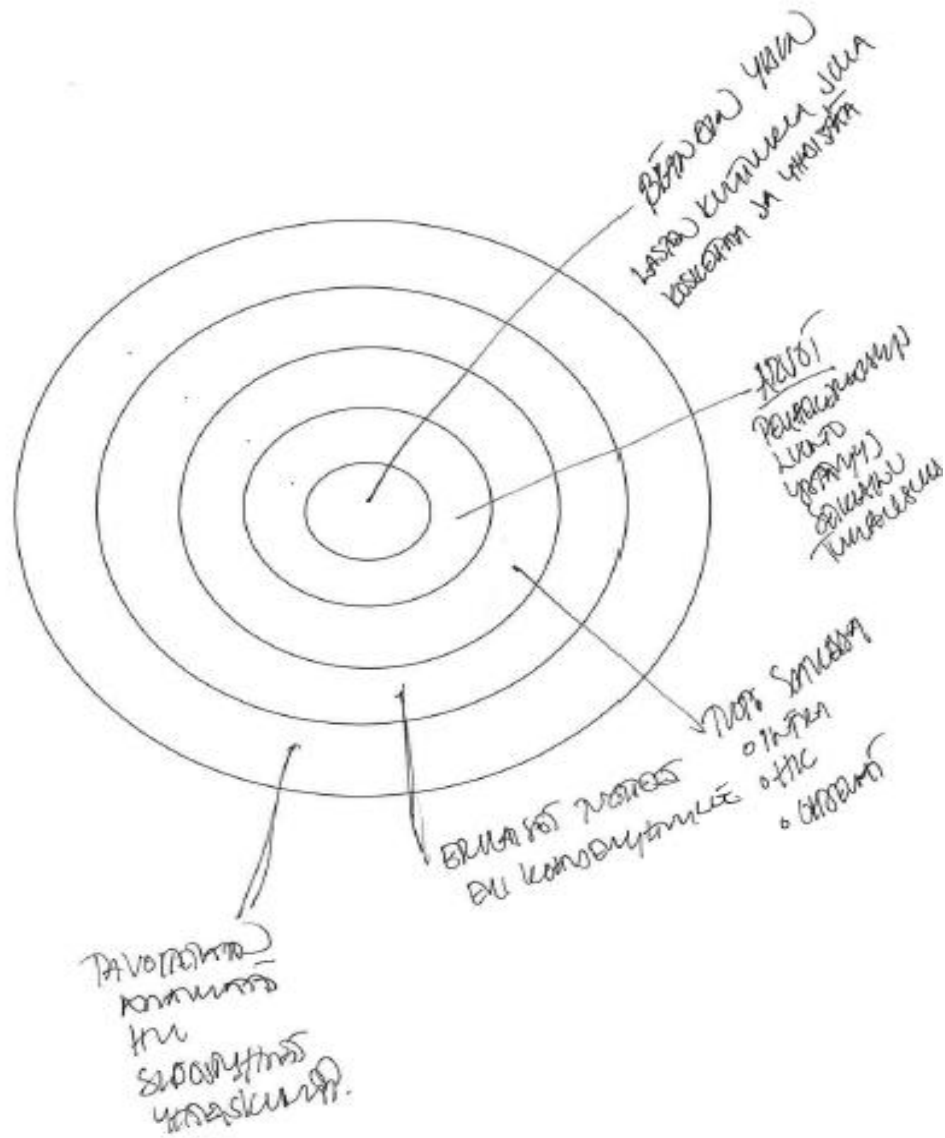


Malli 2

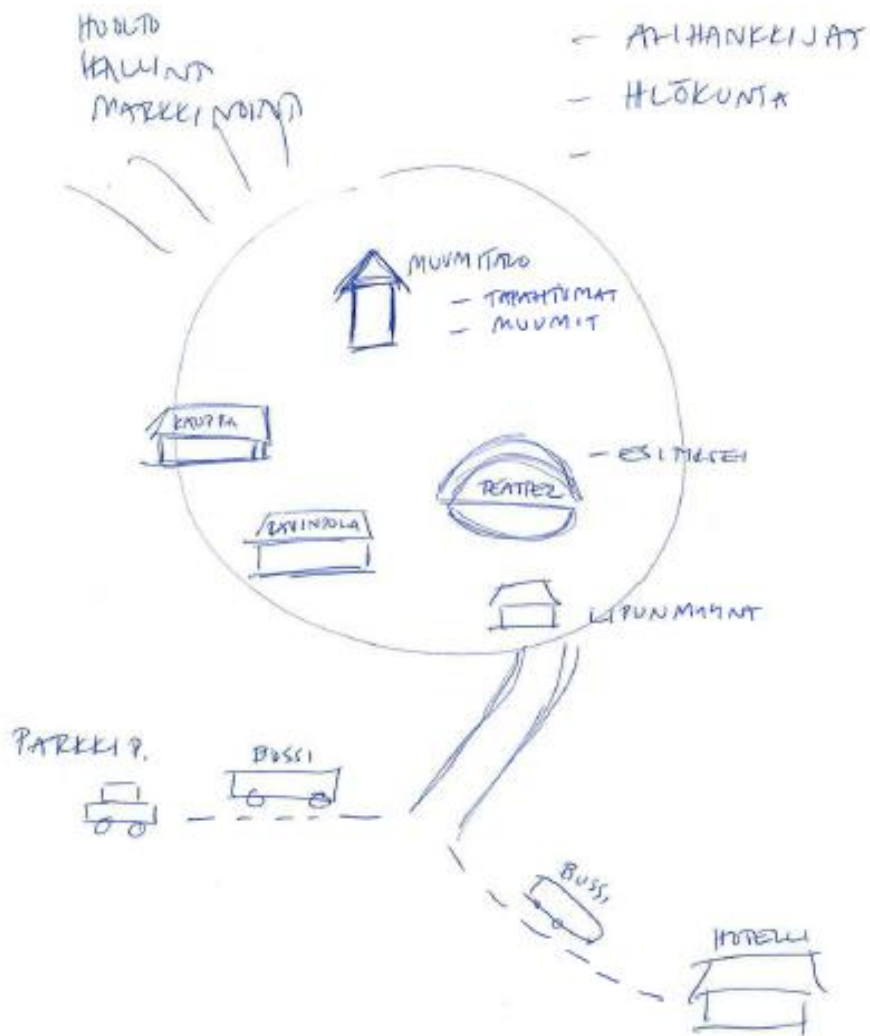


Malli 3

LIITE 3 MALLI 1 MUUMIMAAILMAN TUOTTEESTA



LIITE 4 MALLI 2 MUUMIMAAILMAN TUOTTEESTA



LIITE 5 MALLI FLOWPARKIN TUOTTEESTA

