

Digitaalisen matkailumarkkinoinnin ja myynnin haasteet ja ratkaisuehdotukset

Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisu
Innovaatio
69/2015



TYÖ- JA ELINKEINOMINISTERIÖ
ARBETS- OCH NÄRINGSMINISTERIET
MINISTRY OF EMPLOYMENT AND THE ECONOMY

Digitaalisen matkailumarkkinoinnin ja myynnin haasteet ja ratkaisuehdotukset

Tekijät Författare Authors FlowHouse Oy	Julkaisu-aika Publiceringstid Date Marraskuu 2015 Toimeksiantaja(t) Uppdragsgivare Commissioned by Työ- ja elinkeinoministeriö Arbets- och näringsministeriet Ministry of Employment and the Economy Toimielimen asettamispäivä Organets tillsättningsdatum Date of appointment
Julkaisun nimi Titel Title Digitaalisen matkailumarkkinoinnin ja myynnin haasteet ja ratkaisuehdotukset	
Tiivistelmä Referat Abstract <p>Osana Suomen matkailun kasvun ja uudistumisen tiekartan 2015–2025 toimeenpanoa käynnistettiin selvitys digitaalisen matkailumarkkinoinnin- ja myynnistä. Tavoitteena oli selvittää ne syyt/pullonkaulat, miksi matkailuyritykset eivät hyödynnä digitaalisuuden mahdollisuuksia nykyistä enemmän markkinoinnissa ja myynnissä sekä ne osa-alueet, joissa olisi syytä tehdä kansallisia yhteisiä ponnistuksia. Lisäksi tavoitteena oli löytää kilpailukeinot, joilla erottautua kilpailijoista positiivisesti sekä menetelmät, jotka johtavat suomalaisen matkailuelinkeinon siniselle merelle, jossa kasvu ja kannattavuus ovat selkeästi keskimääräistä korkeampaa.</p> <p>Yrityksille ja matkailuorganisaatiolle toteutetun sähköisen kyselyn ja teemahaastattelujen vastausten perusteella digitaalisessa kanavassa tehdään paljon, mutta tulokset ovat vielä heikkoja. Markkinointi ei ole kohdennettua, se on lyhytjänteistä ja se ei ota huomioon asiakkaan tarpeita. Teoriassa tiedetään mitä pitää tehdä, mutta ei ole riittävästi resursseja eikä osaamista tehdä markkinointia oikein.</p> <p>Keskeisinä yrityksen kehittämiskohteina pidetään kotisivujen ja oman verkkokaupan kehittämistä. Niin ikään sisältöjen ja sosiaalisen median suunnittelun kehittäminen nähdään tärkeäksi. Vastaajat näkivät, että strategisella tasolla pitäisi olla yhtenäinen valtakunnallinen näkemys. Alueorganisaatiotasolla haasteena nähtiin asiakastiedon hallinta eri toimijoiden välillä ja matkailuyrityksen ja alueorganisaation vastuiden selkeyttäminen asiakkaan ostopolun eri vaiheissa ja myynnissä.</p> <p>Matkailumarkkinointi, kuten markkinointi yleisesti, digitalisoituu voimakkaasti kaikkialla maailmassa. Verkkomyynnin ja mobiilikäytön kasvu, online travel agent (OTA)-toimistojen valta, kuluttajistuminen ja suosittelumarkkinoinnin kasvava merkitys sekä analyytiikka, markkinoinnin kohdennus ja automaatio ovat esimerkkejä matkailumarkkinoinnin uusista mahdollisuuksista ja haasteista, jotka kansallisessa kehittämistyössä tulee huomioida.</p> <p>Ehdotus parhaista toimintatavoista, joita kansallisella tasolla olisi tarpeen matkailun digitaalisen markkinoinnin ja myynnin edistämiseksi tehdä tiivistettiin kuuteen osa-alueeseen. Asiakaskokemuksen koordinaatio: Valtakunnan laajuisesti on huolehdittava, että tuotetaan laadukasta asiakaskokemusta, jossa ensisijaisena tavoitteena on saada asiakas ostamaan. Asiakaspolun tulee toimia asiakkaan näkökulmasta yhtenäisesti Visit Finlandin, alueorganisaatioiden ja yksittäisten palveluyritysten kohdalla. Perusasiat kuntoon: Matkailuyritysten ja alueorganisaatioiden verkkopalveluista löytyi ostamista estäviä puutteita sekä teknisiä ongelmia. Varmistetaan Visit Finlandin verkkopalveluiden asiakaskokemus ja asiakaspolun koordinaatio aluesivuille sekä yksittäisiin palveluihin siten, että asiakkaan polku johtaa aina myyntiin. Osaamisen kehittäminen: Kaikilla organisaatiotasolla on tunnistettu osaamistarpeita. Mahdollisuuksia ja työkaluja ei tunneta riittävän hyvin. Lisäksi tietoa parhaista käytänteistä tai verryttelyyritysten kokemuksista ei löydetä. Sisältö- ja suosittelumarkkinointi: Organisaatioiden tulee aktiivisesti ryhtyä hyödyntämään sisältö- ja suosittelumarkkinoinnin mahdollisuuksia. Analytiikka ja asiakastieto: Analytiikkatyökalujen tuottaman aineiston analysointi ja sen pohjalta kehityssuosittelujen tekeminen tulisi olla jatkuvaa, arkipäiväistä toimintaa. Asiakkaista voidaan analytiikan keinoin oppia ja syntynyttä tietoa hyödyntää henkilökohtaisen viestinnän luomiseen. Yksilöllinen asiakasdialogi: Kuluttajat ovat jo oppineet arvostamaan henkilökohtaista, relevanttia ja oikea-aikaista viestintää niin sähköpostissa kuin verkkosivuilla. Tulevaisuuden haasteena on tarjota yksilöille heille tärkeää ja kiinnostavaa informaatiota kustannustehokkaasti juuri niissä kanavissa, joita he käyttävät.</p> <p>TEM:n yhdyshenkilö: Elinkeino- ja innovaatio-osasto/Nina Vesterinen, puh. 029 504 7013</p>	
Asiasanat Nyckelord Key words matkailu, digitalisaatio	
Painettu julkaisu Inbunden publikation Printed publication ISSN	Verkkopublication Nätpublikation Web publication ISSN 1797-3562
ISBN	ISBN 978-952-327-064-0
Kokonaissivumäärä Sidoantal Pages 66	Kieli Språk Language Suomi, Finska, Finnish
Julkaisija Utgivare Published by Työ- ja elinkeinoministeriö Arbets- och näringsministeriet Ministry of Employment and the Economy	
Vain sähköinen julkaisu Endast som elektronisk publikation Published in electronic format only	

Esipuhe

Digitalisaatio on Sipilän hallituksen strategian läpileikkaava teema. Vision 2025 mukaan Suomi on ottanut tuottavuusloikan julkisissa palveluissa ja yksityisellä sektorilla tarttumalla mm. digitalisaation mahdollisuuksiin.

Globalisaatiokehitys ja digitalisaatio ovat kiihdyttäneet matkailun kilpailua entisestään. Digitalisaatio on tuonut tuhannet keskenään kilpailevat vaihtoehdot helposti kuluttajan vertailtavaksi. Suomalaiset matkailukohteet kilpailevat aidosti päivittäin lukuisten kansainvälisten toimijoiden kanssa. Toistaiseksi matkailuyritykset ovat pyrkineet menestymään kilpailussa varsin perinteisin menetelmin, kukin tahollaan. Systemaattisesti digitaalisuuden mahdollisuuksia hyödyntäen pienikin matkailuyritys pystyisi tarjoamaan palveluja matkailijalle matkan suunnitteluvaiheessa, matkan aikana ja matkan jälkeen. Samalla yritys voi olla mukana matkailun globaaleissa arvoketjuissa. Tammikuussa 2015 julkaistun Suomen matkailun kasvun ja uudistumisen tiekartan 2015-2025 yhdeksi keskeiseksi toimenpiteeksi nostettiin juuri digitaalisuuden edistäminen.

Osana Matkailun tiekartan toimeenpanoa toteutimme perusselvityksen digitaalisen matkailumarkkinoinnin ja myynnin haasteista sekä ratkaisuehdotuksista. Työn tekijäksi valittiin tarjouskilpailun perusteella FlowHouse Oy.

Ehdotus parhaista toimintatavoista, joita kansallisella tasolla olisi tarpeen matkailun digitaalisen markkinoinnin ja myynnin edistämiseksi tehdä tiivistettiin kuuteen osa-alueeseen: asiakaskokemuksen koordinaatio, perusasiat kuntoon, osaamisen kehittäminen, sisältö- ja suosittelumarkkinointi, analytiikka ja asiakastieto sekä yksilöllinen asiakasdialogi.

Me ja Visit Finland viemme toimenpide-ehtotuksia omalta osaltamme eteenpäin. Myynnin kasvu ja parantunut digitaalinen asiakaskokemus eivät kuitenkaan synny yksinomaan ylhäältä annettuina ohjeina ja yksittäisten projektien käynnistämisenä. Suomen matkailun kysyntää ja sitä kautta yritysten liikevaihdon ja kannattavuuden kasvu vaativat jokaisen suomalaisen matkailuyrityksen ja -alueen systemaattista toiminnan kehittämistä alati muuttuvassa digitaalisessa ympäristössä, yhteistyössä.

Helsingissä marraskuussa 2015

SEVERI KEINÄLÄ

Teollisuusneuvos

Työ- ja elinkeinoministeriö

Elinkeino- ja innovaatio-osasto

Sisältö

Esipuhe.....	4
1 Tausta.....	7
1.1 Selvitystyön tavoitteet.....	7
1.2 Selvitystyön viitekehys.....	7
1.3 Selvityksen toimenpiteet.....	8
2 Digitaalisen markkinoinnin ja myynnin nykytila kotimaisessa matkailussa.....	9
2.1 Kyselytutkimus: Digitaalinen matkailumarkkinointi ja myynti suomalaisissa yrityksissä.....	9
2.2 Sähköisen kyselytutkimuksen tulokset.....	10
2.2.1 Kyselyyn vastanneet matkailutoimijat.....	10
2.2.2 Digitaalisen markkinoinnin ja myynnin nykytila.....	11
2.2.3 Digitaalisen markkinoinnin tavoitteet, kohderyhmät ja kasvunnusteet yrityksissä.....	12
2.2.4 Koetut digitaalisen markkinoinnin ja myynnin haasteet ja mahdollisuudet.....	14
2.2.5 Yritysten markkinointi ja myynti matkailijan ostoprosessin eri vaiheissa.....	14
2.2.6 Asiakas on tehnyt ostopäätöksen ja on valmis tilaamaan/ostamaan.....	17
2.2.7 Digitaalisen markkinoinnin kehittämistarpeet.....	19
2.2.8 Matkailutoimijoiden näkemykset digitaalisen markkinoinnin kehittämiseksi.....	20
2.3 Teemahaastatteluiden kertomaa.....	22
3 Digitaalisen matkailumarkkinoinnin trendit ja käytänteet maailmalla.....	24
3.1 Trendit.....	24
3.1.1 Verkkomyynnin kasvu ja OTA-toimistojen valta.....	24
3.1.2 Kuluttajistuminen.....	25
3.1.3 Suosittelumarkkinoinnin kasvava merkitys.....	26
3.1.4 Monikanavainen asiakaskokemus.....	26
3.1.5 Sisältömarkkinoinnin roolin kasvu.....	27
3.1.6 Maksan siitä mitä arvostan (value for money).....	27
3.1.7 Analytiikka, markkinoinnin kohdennus ja -automaatio.....	27
3.1.8 Mobiili.....	28
3.2 Parhaat käytänteet perustuvat digitaalisuuden trendeihin.....	28

4	Kilpailuetu digitalisoituvassa matkailuliiketoiminnassa.....	30
4.1	Mutta kuinka erottautua massasta?.....	30
4.2	Kilpailutilanne ja kilpailutekijät.....	31
4.3	Digitaalisuus kilpailutekijänä.....	32
4.4	Asiakaskeskeisyydestä erilaistava strategia ja kilpailutekijä.....	35
4.5	Strategian toteuttaminen.....	38
5	Toimenpide-ehdotukset – Mitä toimenpiteitä, kansallisesti, aluetasolla ja yritystasolla tulee toteuttaa?	40
5.1	Visio suomalaisesta matkailumarkkinoinnista vuonna 2025.....	40
5.2	Toimenpidekokonaisuudet.....	41
5.3	Asiakaskokemuksen koordinaatio.....	43
5.4	Perusasiat kuntoon, myynti edellä	44
5.5	Osaamistason merkittävä nosto.....	45
5.6	Sisältö- ja suosittelumarkkinointi	47
5.7	Analytiikka ja asiakastieto.....	48
5.8	Yksilöllinen asiakasdialogi.....	49
5.8	Tiekartta etenemiselle	49
	Lähdeluettelo	51
Liite 1	Matkailutoimijoille toteutettujen teemahaastattelujen kysymysrunko.....	53
Liite 2	Digitaalinen matkailumarkkinointi ja -myynti suomalaisissa yrityksissä. Sähköinen kysely	54
Liite 3	Julkisia rahoitusinstrumentteja kehittämistyöhön	63

1 Tausta

1.1 Selvitystyön tavoitteet

Osana Suomen matkailun kasvun ja uudistumisen tiekartan 2015–2025 toimeenpanoa käynnistettiin selvitys digitaalisen matkailumarkkinoinnin- ja myynnistä. Työ- ja elinkeinoministeriön selvitystyölle asettamana tavoitteena oli selvittää ne syyt/pullonkaulat, miksi matkailuyritykset eivät hyödynnä digitaalisuuden mahdollisuuksia nykyistä enemmän markkinoinnissa ja myynnissä sekä ne osa-alueet, joissa olisi syytä tehdä kansallisia yhteisiä ponnistuksia. Lisäksi tavoitteena on kartoittaa Suomessa ja muualla maailmalla olevat (edistykselliset, innovatiiviset) asiakkuuksia vahvistavat matkailumarkkinoinnin ja -myynnin toimintamallit.

Selvityksen tuloksena tuli määritellä käytännön toimenpiteet mitä mahdollisessa kansallisen tason kärkihankkeessa tulisi toteuttaa, ketkä ovat oikeat yhteistyökumppanit, eri toimijoiden roolit, mitkä ovat rahoitustarpeet ja muut tarvittavat resurssit.

Kilpailutuksen tuloksena selvitystyön toteuttajaksi valittiin Flowhouse Oy (www.flowhouse.fi).

1.2 Selvitystyön viitekehys

Matkailutoimiala lienee maailman kilpailluimpien joukossa, ellei jopa kaikkein kilpailluin. Globalisaatiokehitys ja digitalisaatio ovat erikseen vain kiihdyttäneet kilpailua ja tuoneet tuhannet keskenään kilpailevat vaihtoehdot helposti kuluttajan vertailtavaksi. Suomalaiset matkailukohteet kilpailevat aidosti päivittäin lukuisten kansainvälisten toimijoiden kanssa.

Toistaiseksi matkailuyritykset ovat pyrkineet menestymään kilpailussa varsin perinteisin menetelmin, kukin tahollaan. Lopulta on tultu tilanteeseen, jossa moni toimija muistuttaa toisiaan ja käyttää samoja menetelmiä ja kanavia markkinoinnissaan. Tältä osin toimiala täyttää täydellisesti Mauborgnen ja Kimin määritelmän punaisen meren toimialasta, jossa kilpailu eri toimijoiden kesken on niin veristä, että meri värjäytyy punaiseksi. (Kim, Mauborgne, Sinisen meren strategia).

Työn tavoitteena olikin löytää kilpailukeinot, joilla erottautua kilpailijoista positiivisesti sekä menetelmät, jotka johtavat suomalaisen matkailuelinkeinon siniselle merelle, jossa kasvu ja kannattavuus ovat selkeästi keskimääräistä korkeampaa.

Kyselytutkimuksen ja haastattelujen perusteella tarkoituksena oli tunnistaa kilpailutekijät, joihin eri matkailutoimijat nojaavat. Kilpailutekijöiden osalta laadittiin arvokäyrät, jotka visualisoivat konkreettisesti suomalaisten matkailutoimijoiden osalta kilpailukyvyyn verrattuna kansainvälisiin verrokkeihin.

Tältä pohjalta tarkoituksena oli löytää erilaistava strategia kilpailukyvyn luomiseksi ja rakentaa toimenpideohjelma sen toteuttamiseksi.

1.3 Selvityksen toimenpiteet

Selvitystyö toteutettiin kuudessa työvaiheessa:

1. Toteutettiin tiivis alkukartoitus matkailuyritysten/toimijoiden haasteista ja toiveista liittyen sähköiseen markkinointiin ja myyntiin
2. Kartoitettiin Suomessa ja muualla maailmalla olemassa olevia edistyksellisiä ja innovatiivisia sähköisen markkinoinnin ja myynnin toimintamalleja, joita voitaisiin hyödyntää kansallisesti
3. Analysoitiin niiden soveltuvuus Suomen matkailun edistämiseen
4. Määriteltiin kotimaiset ja ulkomaiset kilpailutekijät ja kuvattiin ne arvokäyrällä.
5. Määriteltiin erilaistava strategia arvokäyräanalyysin pohjalta
6. Laadittiin toimenpide-ehdotus parhaista toimintatavoista (mitä, miten, kenen toimesta, millä resursseilla, miten jatko) mitä kansallisella tasolla olisi tarpeen matkailun sähköisen markkinoinnin ja myynnin edistämiseksi tehdä.

Selvitystyöllä rakennetaan Suomen matkailun tiekartasta, matkailutoimijoiden tarpeista ja tavoitteista lähtevää tekemistä, joka johtaa käytännöllisiin toteutuksiin ja niistä johdettuihin best practice -toimintamalleihin. Niitä hyödyntäen suomalaiset matkailukohteet ja -yritykset, TEM:in tukemana voivat rakentaa tuloksellista digitaalista matkailumarkkinointia ja -myyntiä tulevaisuudessa.

Tavoitteena on luoda suuntaviivat ja edellytykset, joilla suomalainen matkailuelinkeino tavoittaa kansainvälisten kilpailijoiden etumatkan ja kiilaa kärkeen houkuttavuudeltaan, kilpailukyvyltään ja asiakaskokemuksen laadulla.

2 Digitaalisen markkinoinnin ja myynnin nykytila kotimaisessa matkailussa

Kotimaisten matkailuyritysten ja -alueiden näkemys digitaalisen markkinoinnin ja myynnin nykytilasta selvitettiin kyselytutkimuksella ja teemahaastatteluilla.

2.1 Kyselytutkimus: Digitaalinen matkailumarkkinointi ja myynti suomalaisissa yrityksissä

Sähköinen kysely toteutettiin Google Docs - kyselynä. Kyselyn jakelukanavana hyödynnettiin alueellisten ja teemallisten matkailuorganisaatioiden, Visit Finlandin yrittäjärekistereitä sekä TEM:in kotisivua. Kysely toteutettiin ns. klusteriotannalla, jolloin mukaan valikoitiin erilaisia matkailualueita Suomessa. Kyselyn alkuperäinen vastausaika oli 17.6.-26.7. Vastausaikaa pidennettiin alueorganisaatioiden toivomuksesta niin, että 9.8. oli viimeinen vastauspäivä.

Kyselyn tavoitteena oli tunnistaa matkailutoimijoiden:

- Digitaalisen markkinoinnin ja myynnin nykytila
- Koetut digitaalisen markkinoinnin ja myynnin haasteet ja mahdollisuudet
- Matkailutoimijoiden digitaaliset markkinointi- ja myyntitoimenpiteet sekä käytössä olevat kanavat matkailijan ostoprosessin eri vaiheissa
- Digitaalisen markkinoinnin kehittämistarpeet
- Toiveet ja tarpeet alue- ja kansallisen tason digitaalisen markkinoinnin kehittämiseksi matkailussa

Digitaalinen markkinointi määriteltiin kyselytutkimuksessa seuraavasti:

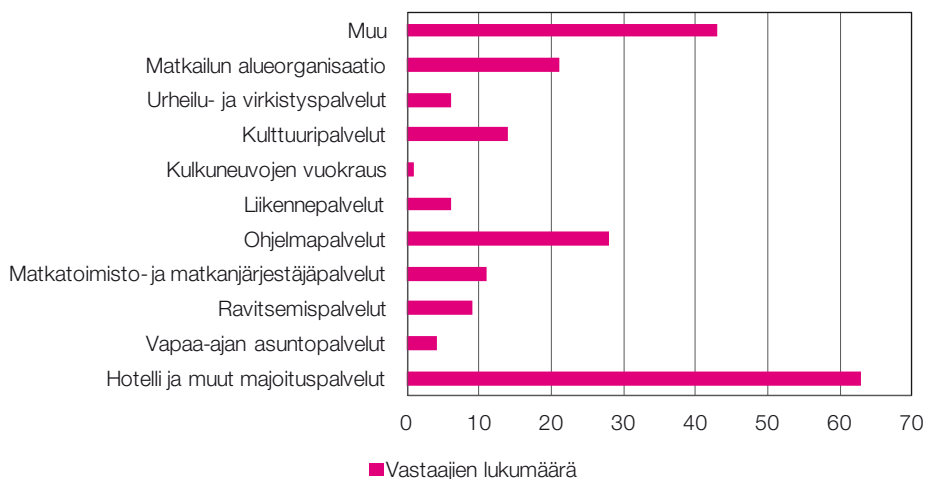
Digitaalisella markkinoinnilla tarkoitetaan kaikkea digitaalisessa muodossa ja mediassa tehtyä markkinointia ja myyntiä. Digitaaliseen markkinointiin kuuluvat mm. yrityksen kotisivut, kävijäseuranta, sähköpostimarkkinointi, sosiaalisen median kanavat, sähköinen asiakaspalvelu, verkkomainonta, hakukonemarkkinointi, digitaaliset myynnin työkalut, yrityksen extranet- ja intranetmatkailu, mobiilipalvelut.

2.2 Sähköisen kyselytutkimuksen tulokset

2.2.1 Kyselyyn vastanneet matkailutoimijat

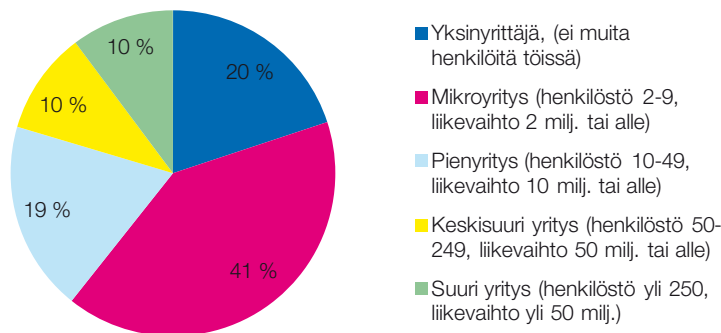
Kyselyyn vastasi 206 matkailutoimijaa. Vastaajista vajaa kolmannes ilmoitti päätoimialakseen majoituksen (hotelli- ja muut majoituspalvelut 30,6 % ja vapaa-ajan asuntopalvelut 1,9 %). Matkailun alueorganisaatioita edusti 21 vastaajaa (10,2 %). Pääasiallisesti luokkaan muu (20,9 %) kuuluvat vastaajat edustivat kongressipalveluita, matkailutoimialaa palvelevia yrityksiä (konsultointi, markkinointi) sekä julkisen sektorin toimijoita (mm. koulutus ja matkailun kehitysprojektit). Suhteessa toimialan rakenteeseen, tutkimukseen vastanneiden ravitsemispalveluita ja liikennepalveluita edustavien yritysten osuus oli huomattavasti pienempi kuin niiden osuus kaikista matkailutoimialan yrityksistä Suomessa.

Kuva 1. Yrityksen päätoimiala



Kyselyyn vastanneista, kokoluokkansa ilmoittaneista, yrityksistä yli puolet (61 %) ovat pieniä 1-2 henkilöä työllistäviä yrityksiä, jotka ovat Euroopan komission määritelmän mukaisesti mikroyrityksiksi luokiteltavia (työntekijöitä < 10). Vastaajista vajaa kolmannes (29 %) sopivat pk-yrityksen määritelmään ja kymmenesosa kyselyyn vastanneista yrityksistä työllisti yli 250 henkilöä (Kuva 2).

Kuva 2. Yrityksen koko



Suurin osa vastaajista toimii yrityksessä tai organisaatioissa johtavassa asemassa. Vastaajista 87 % toimii yrittäjänä tai kuuluivat yrityksen johtoon (ml. markkinoinnin ja myynnin johto). Loput vastaajista (13 %) työskentelee muissa markkinoinnin, myynnin tai kehittämisen tehtävissä. Vastaajien yritykset tai organisaatiot sijaitsivat eri puolella Suomea, 70 eri kunnassa tai kaupungissa, eniten vastaajia oli Helsingistä (57 vastaajaa).

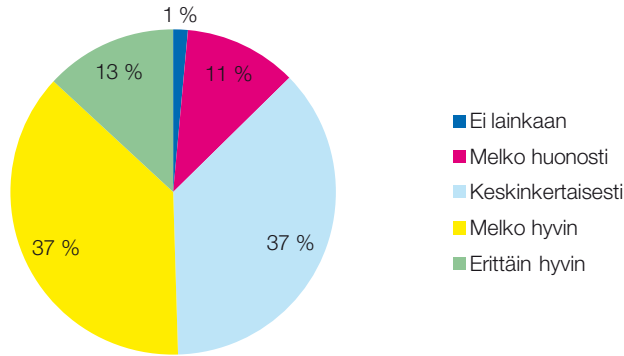
Matkailun suuralueittain vastaajia oli:

- Helsinki ja pääkaupunkiseutu, yhteensä 68 vastaajaa
- Rannikko ja saaristo, yhteensä 70 vastaajaa
- Järvi-Suomi, yhteensä 48 vastaajaa
- Lappi, yhteensä 17 vastaajaa
- Ei kerrottu yrityksen sijaintipaikkaa/ulkomaat, yhteensä 3 vastaajaa

2.2.2 Digitaalisen markkinoinnin ja myynnin nykytila

Puolet vastaajista arvioi, että heidän edustamansa yritys tai organisaatio hyödyntää digitaalista markkinointia melko (37,4 %) tai erittäin (13,1 %) hyvin. Ainoastaan kolme vastaajaa arvioi, ettei yritys hyödynnä lainkaan digitaalista markkinointia.

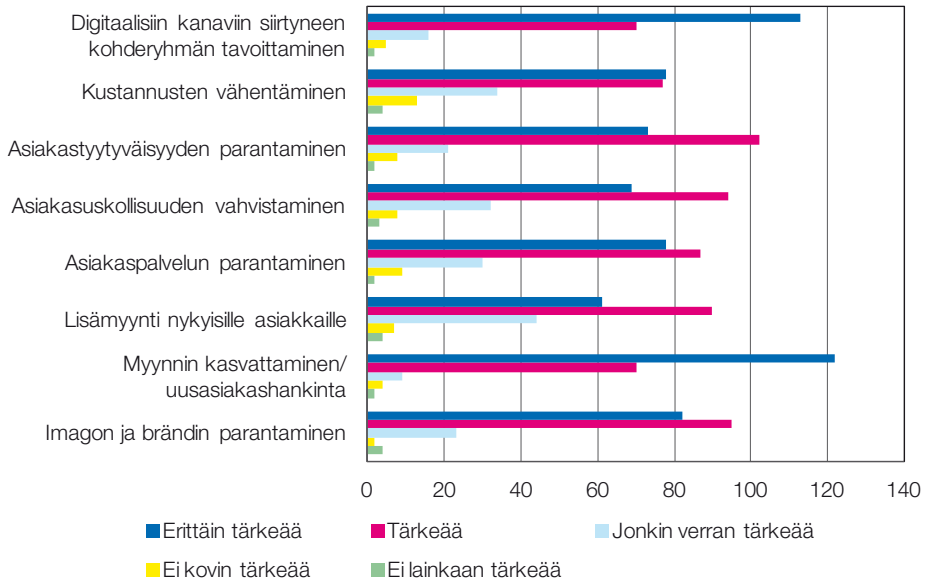
Kuva 3. Yritys hyödyntää digitaalista markkinointia



2.2.3 Digitaalisen markkinoinnin tavoitteet, kohderyhmät ja kasvuennusteet yrityksissä

Yritykset ovat tunnistanee, että asiakkaat ovat siirtyneet digitaalisiin kanaviin. Tavoitteet digitaalisten kanavien hyödyntämiseen asiakkuuden eri vaiheissa ovat tärkeitä tai erittäin tärkeitä (yhteensä 73,3 %-92,7 % vastaajista), erityisesti uusasiakashankinta ja myynnin kasvattaminen olivat erittäin tärkeitä tavoitteita.

Kuva 4. Digitaalisen markkinoinnin tavoitteet yrityksissä



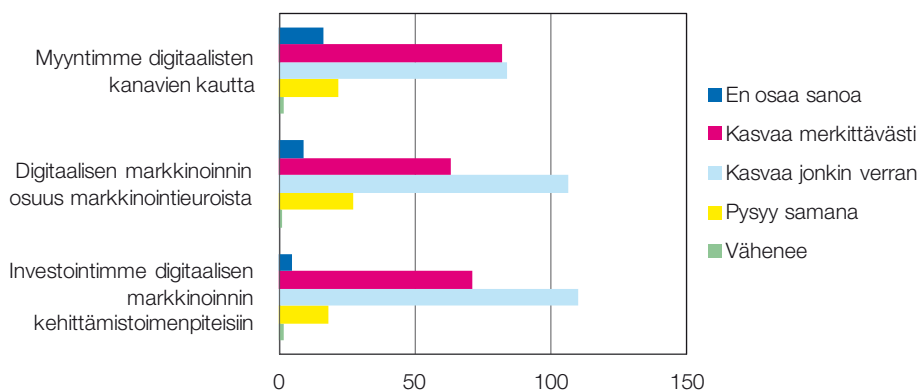
Digitaalisen markkinoinnin toimenpiteet kohdistuvat pääasiassa kotimaisiin asiakkaisiin. Vähemmistö vastaajista oli selkeästi asettanut maantieteellisen kohderyhmän ja vajaa viidennes vastanneista ei ollut määritellyt kohderyhmiä ollenkaan. Vastaajien tarkennukset kohderyhmistä olivat pääasiassa demografisiin tekijöihin pohjautuvia, jonkun verran mm. Visit Finlandin arvopohjaan ja kiinnostuksen kohteisiin pohjautuvia kohderyhmiä. Vastauksista ei noussut esiin asiakkaiden osto- ja verkkokäyttäytymiseen pohjautuvia segmentointeja.

Kuva 5. Digitaalisen markkinoinnin ja myynnin avulla tavoiteltavat kohderyhmät.



Vastaajista suurin osa arvioi, että yrityksen investoinnit digitaalisen markkinoinnin kehittämiseen (kasvaa jonkin verran tai merkittävästi) sekä digitaalisen markkinoinnin osuus markkinointieuroista (kasvaa jonkin verran tai merkittävästi) tulee kasvaan. Silti euromääräisesti investoinnit lienevät edelleen pieniä.

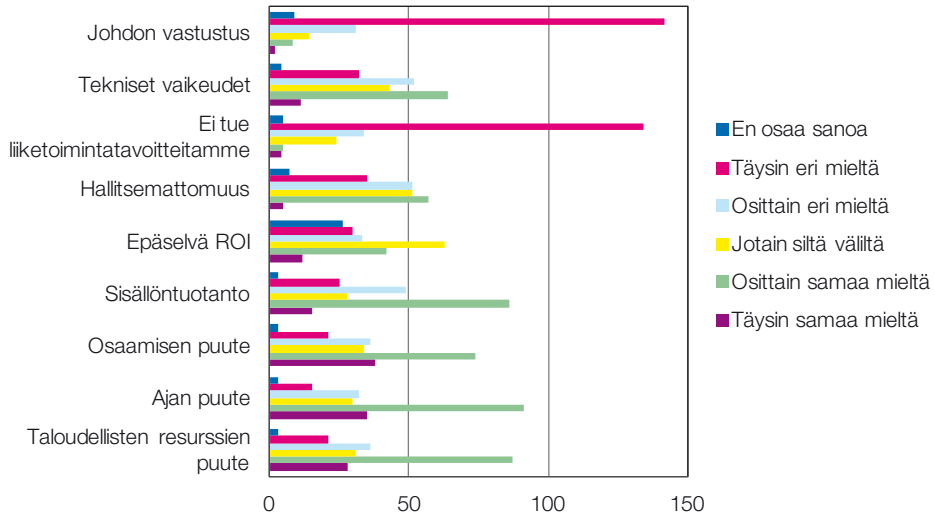
Kuva 6. Digitaalisen markkinoinnin kehittyminen yrityksessä seuraavan 2-3 vuoden aikana



2.2.4 Koetut digitaalisen markkinoinnin ja myynnin haasteet ja mahdollisuudet

Keskeiset haasteet digitaalisen markkinoinnin ja myynnin toteuttamiselle ovat operatiivisen tason tekijät: ajan puute, taloudelliset resurssit, osaaminen taso ja sisällöntuotanto.

Kuva 7. Koetut digitaalisen markkinoinnin ja myynnin haasteet

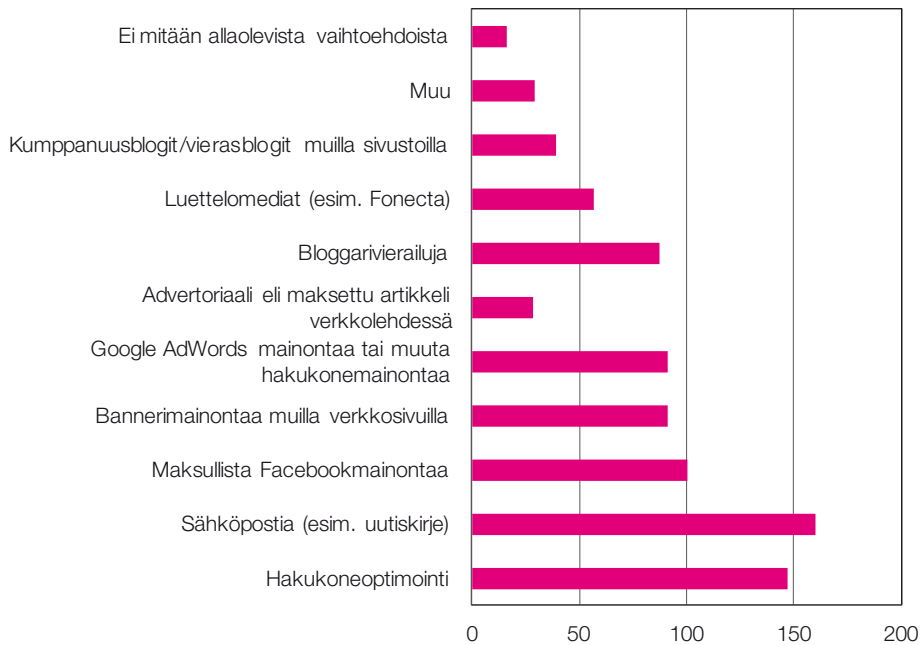


2.2.5 Yritysten markkinointi ja myynti matkailijan ostoprosessin eri vaiheissa

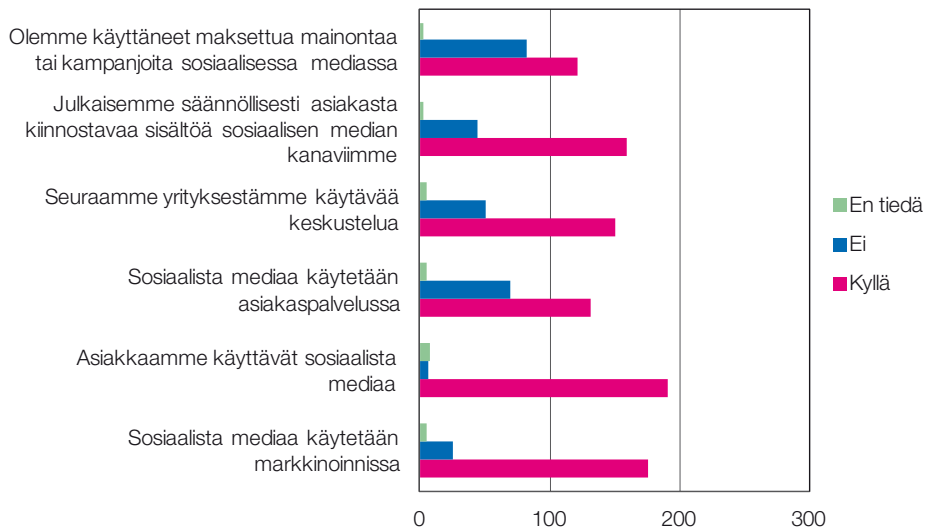
Kyselyssä selvitettiin miten yritykset hyödyntävät digitaalisia kanavia ja palveluita ostoprosessin eri vaiheissa.

Asiakkaan ensi vaiheen houkuttelussa sähköposti oli ylivoimaisesti käytetyin väline, jota hyödynsi neljä viidestä vastaajasta. Myös hakukoneiden rooli oli luonnollisesti suuri. Facebook-mainonta oli käytössä perinteistä bannerimainontaa laajemmin.

Kuva 8. Vastaajien markkinoinnissa käyttämät digitaalisen markkinoinnin keinot.



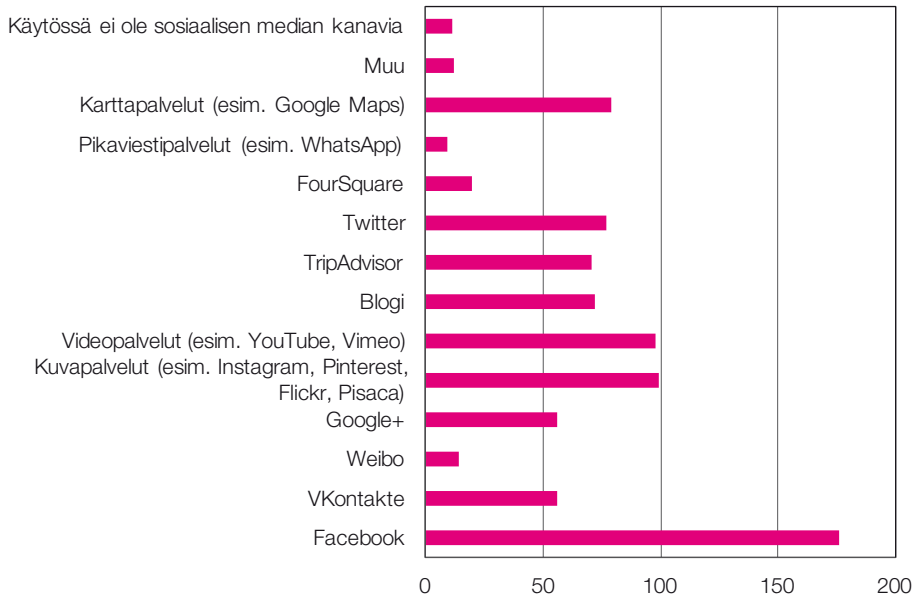
Kuva 9. Sosiaalisen median rooli yrityksen markkinoinnissa.



Sosiaalisen median rooli asiakkaan arjessa on selkeästi tunnistettu ja aktiviteetteja sen hyödyntämiseen on lisätty.

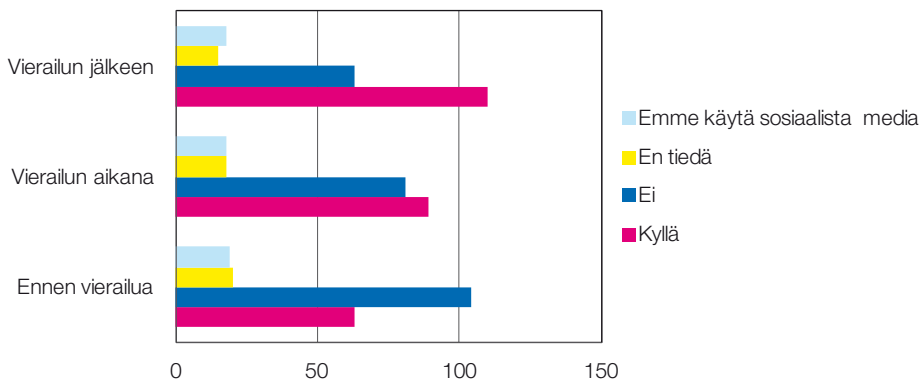
Sosiaalisen median kanavista Facebook on ylivoimaisesti suosituin, mutta myös muita palveluita on hyödynnetty varsin laajasti. Merkillepantavaa on kuitenkin venäläisen Vkontakten ja kiinalaisen Weibon silminnähden vaatimaton osuus, vaikka juuri kyseisten maiden turistivirrassa nähdään laajalti suuri potentiaali.

Kuva 10. Digitaalisten kanavien käyttö yrityksen markkinoinnissa



Yritykset kannustavat myös mielestään asiakkaitaan aktiivisesti jakamaan kokemuksia sosiaalisessa mediassa asiakassuhteen eri vaiheissa.

Kuva 11. Yritys kannustaa ja aktivoi asiakkaita jakamaan kokemuksiaan sosiaalisessa mediassa



Vastaajien tarkennukset asiakkaiden aktivoinnista osoittivat, että aktivointi on pääasiassa hyvin mekaanista ja painottuu enemmän palautteen antamiseen palvelusta tiettyyn kanavaan kuten esim. TripAdvisorin. Esimerkkejä, joissa inspiroivasti, motivoivasti ja lisäarvoa tarjoten kannustettaisiin asiakkaita jakamaan kokemuksiinsa, oli vastauksissa melko vähän.

Moni kertoi aktivoivansa asiakkaita suullisilla pyynnöillä. Käytännössä lienee kuitenkin niin, että kiireen keskellä tuo aktivointi vain unohtuu. Myös asiakkaan on vaikea muistaa myöhemmin suullisesti kerrottua verkko-osoitetta. Huomattavasti parempi tapa olisi matkan aikana systemaattisesti muistuttaa asiasta palvelun eri kontaktipisteissä, jotka aktivoivat toimimaan juuri silloin. Vastaajista 10–15 kpl ilmoitti käyttävänsä erilaisia kylttejä, julisteita, tarroja yms. omissa tiloissaan. Sähköpostilla palautetta pyysi vain muutama. Vastaajista parikymmentä ilmoitti järjestävänsä sosiaalisessa mediassa erilaisia kilpailuja, joilla aktivoidaan antamaan palautetta. Nämä ovat usein toimivia, mutta saattavat vääristää palautteen sävyä. Yksi vastaaja ilmoitti, ettei kerää palautetta, koska ”henkilökunnalla ei ole motivaatiota työstää tätä omatoimisesti eteenpäin”.

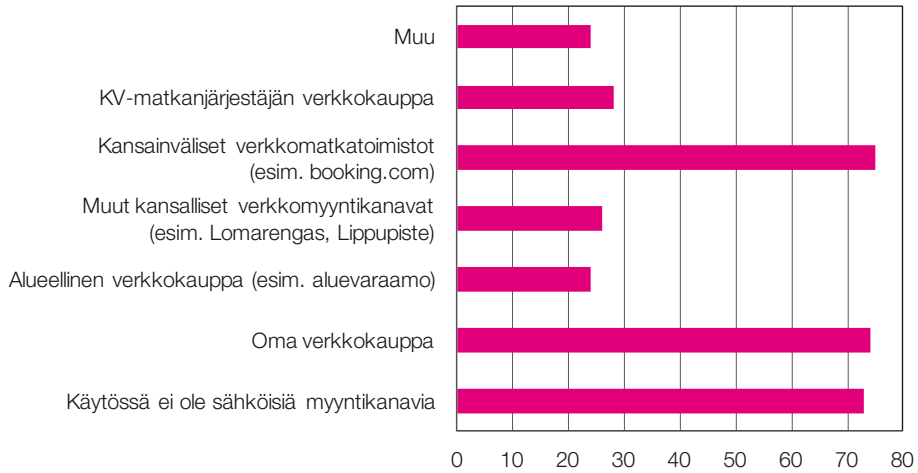
- Kyselyn kommentteissa oli muutamia positiivisesti erottautuvia tapoja kerätä palautetta:
 - QR-koodit moottorikelkkakypärissä
 - somea varten järjestetty kuvauspaikka
 - ”kerroin, että FB-sivuja päivittää suurelle osalle asiakkaita tuttu berninpaimenkoira Aada”.

2.2.6 Asiakas on tehnyt ostopäätöksen ja on valmis tilaamaan/ostamaan

Kun asiakas on eri kanavista ja lähteistä saamansa informaation perusteella tehnyt ostopäätöksen, hän haluaa hoitaa asian loppuun asti, suorittaa ostoksen, varauksen tai tilauksen.

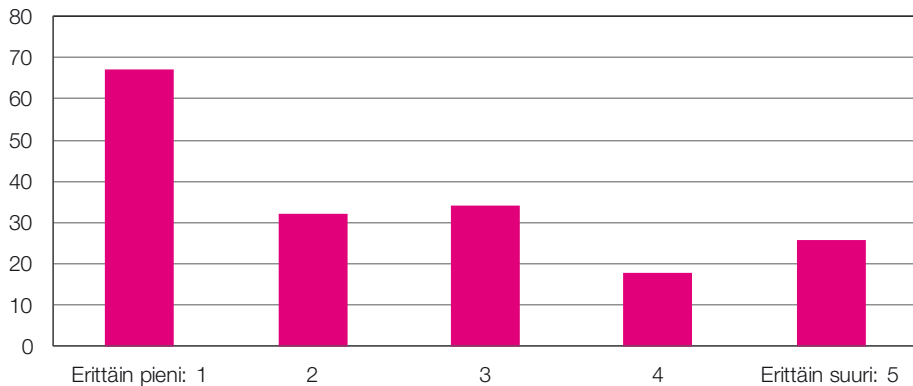
Kyselyn perusteella kolmannes vastaajista ilmoitti käytössään olevan oman verkkokaupan. Yhtä suuri määrä ilmoitti myös, ettei käytössä ole mitään myyntikanavaa. Reilu kolmannes ilmoitti hyödyntävänsä kansainvälisiä, isoja online-varauspalveluja.

Kuva 12. Yrityksen käytössä olevat sähköiset myyntikanavat



Kysyttäessä varsinaisesta verkkomyynnistä, suurin osa vastaajista ilmoitti sen osuuden jäävän erittäin pieneksi. Tämä on ristiriitaista siltä osin, että kuitenkin valtaosa vastaajista on aiemmin ilmoittanut hyödyntävänsä digitaalisia kanavia aktiivisesti ja omistavansa verkkokaupan tai käyttävänsä kansainvälisiä varauspalveluja.

Kuva 13. Verkkomyynnin osuus yrityksen liikevaihdosta

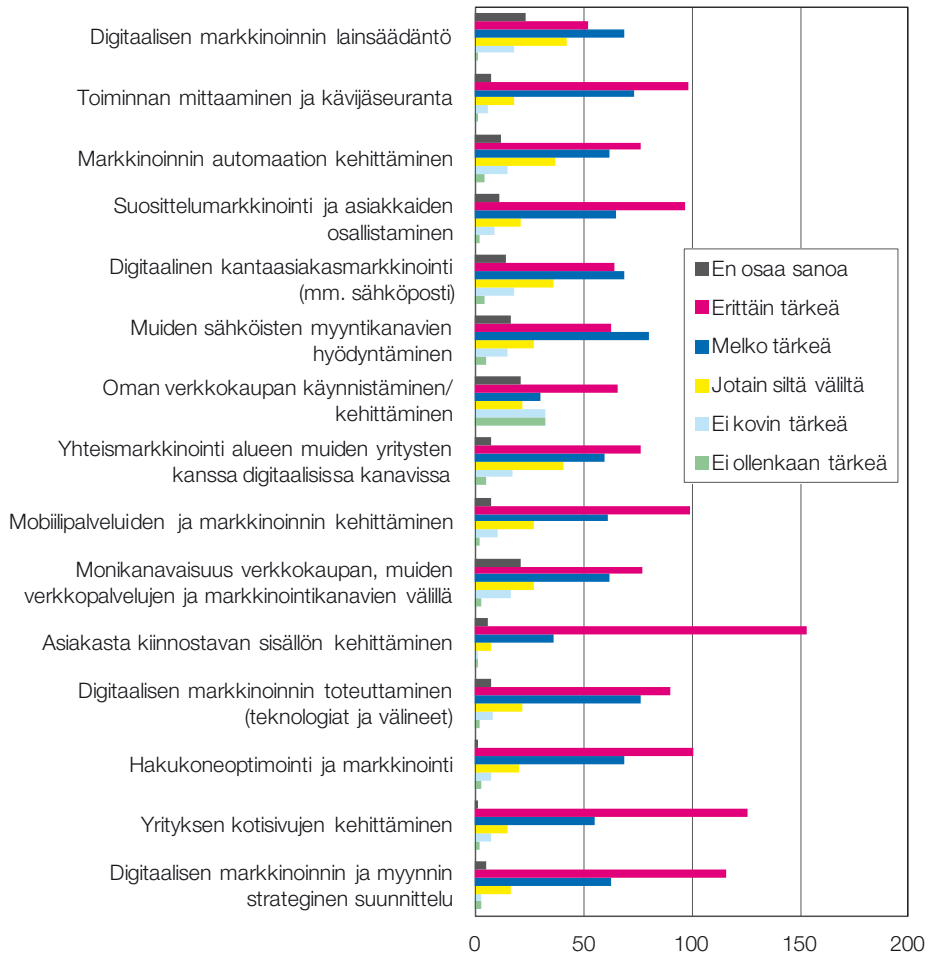


Yllä olevan kuvion tulokset herättävätkin selvityksen osalta olennaisen tärkeän kysymyksen; jos toimiala näkee itsensä vastausten kuvaamalla tavalla, mikä on todellinen asema kansainväliseen kilpailuun verrattuna. Vastausten perusteella digitaalisessa kanavassa tehdään paljon, mutta tulokset ovat vielä heikkoja. Mitä pitäisi tehdä tulosten, ennen kaikkea myynnin parantamiseksi, on kysymys, johon tulisi löytää ratkaisu.

2.2.7 Digitaalisen markkinoinnin kehittämistarpeet

Tärkeimpinä kehittämiskohteina pidetään kotisivujen ja oman verkkokaupan kehittäminen. Niin ikään sisältöjen kehittäminen nähdään tärkeäksi sosiaalisen median suunnittelun ohella. Muutoin vastaukset jakaantuvat aika tasaisesti pienille yksityiskohdille, kuten turvalliset maksutavat, henkilökunnan osaaminen ja motivaatio sekä some-kanavien roolititus.

Kuva 14. Yrityksen digitaalisen markkinoinnin kehittämistarpeet



2.2.8 Matkailutoimijoiden näkemykset digitaalisen markkinoinnin kehittämiseksi

Seuraavassa on tiivistetty kyselytutkimuksen avointen kommenttien ja haastattelujen perusteella esille tuodut näkemykset matkailutoimialan digitaalisen markkinoinnin kehittämisestä.

Esille nousseet asiat on ryhmitelty teemoittain seuraavasti:

- Koulutus
- Strateginen suunnittelu
- Asiakaskokemuksen kehittäminen
- Markkinoinnista myynniksi
- Sisällöntuotannon ja -markkinoinnin kehittäminen
- Visit Finlandin ja alueiden yhteistyön kehittäminen
- Infrastruktuurin kehittäminen

Koulutus

Koulutustarpeet tuodaan vahvasti esille, kuten jo aiemmista kuvioistakin kävi ilmi. Huomionarvoista lienee, että tarpeita ei pystytty kovin selkeästi yksilöimään vaan digitaalisuus nähtiin enemmänkin yhtenä ”möhkäleenä”.

Esille nousi lähinnä sosiaalinen media ja ”edulliset” markkinointivaihtoehdot. Koulutusta toivottiin erityisesti pienyrityksille. Samalla toivottiin konkreettisia case-esimerkkejä.

Strateginen suunnittelu

Suomessa jos missä pitäisi olla tämän alan huippuosaajia. Meidän pitää olla edellä muita eikä jäljessä kuten nyt ollaan.

Vastaajat näkivät, että strategisella tasolla pitäisi olla yhtenäinen valtakunnallinen näkemys. Kysymykseksi nousee, miten Visit Finland, alueorganisaatiot ja paikalliset yritykset toimisivat saumattomasti yhteen. Lisäksi pitäisi huomioida selkeästi myös kohdemaiden, esimerkiksi Aasian alueen erityispiirteet ja tarpeet. Vastaajat kokivat, että nyt olemme jäljessä muita maita, mutta meidän pitäisi päästä kilpailijoiden edelle. Vastaajat uskoivat, että esim. tutkimusten kautta voidaan oppia muualla tehdyistä toimenpiteistä ja soveltaa niitä Suomeen.

Asiakaskokemuksen kehittäminen

Alueiden sivustojen kehittäminen vaatii panostuksia asiakasystävällisyyden osalta, liian paljon kuulee vielä asiakkailta, että alueiden sivuilta ei löydä tietoa.

Kyselyyn vastanneet ovat tunnistaneet useita verkkopalveluiden käytettävyyteen ja toimivuuteen liittyviä ongelmia. He kokevat, että sivustot ovat vaikeasti navigoitavia, tietoa on liikaa ja oikean tiedon löytäminen vaikeaa. Asiakas eksyy helposti aluesivustojen ja yksittäisten yrityssivustojen viidaktoon.

Vastaajat nostivat esille asiakaspolut ja asiakkaiden tarpeiden kartoittamisen. Edelleen tulisi huomioida kulttuurilliset piirteet esimerkiksi mainosvideoita tuotettaessa. Lisäksi tärkeänä koettiin erilaisten tietotyyppien, esim. tapahtumatietojen integrointi palveluihin. Eniten korostui kuitenkin myynnillisyyden korostaminen. Nykyiset palvelut eivät johda myyntiin, mikä pitäisi korjata ensimmäiseksi.

Markkinoinnista myynniksi

Markkinoinnin tulee johtaa aina myyntiin.

Vaikuttaa siltä että pelätään myydä palveluja ja tuotteita. Videopätkät, joita on tällä hetkellä, esittävät pelkästään tundraa ja honkametsää, jossa kirmailee yöpairoissa kulkevia nuoria tyttöjä.

Vastaajat kokivat yleisesti suurimmaksi haasteeksi markkinoinnin kääntämisen myynniksi. Mainintoja saivat useat onnistuneet brändikampanjat, joita samalla kritisoitiin siitä, että niistä ei käytännössä ole kertynyt myyntiä tai asiakasrekisteriä. Samalla todettiin, että nykyiset mittarit ja mittausmenetelmät eivät selkeästi pysty osoittamaan kuinka tehokkaita eri markkinointitoimenpiteet lopulta ovat olleet.

Vastaajat näkivät, että suurin haaste on koordinoida eri toimijoiden yhteistyötä siten, että asiakas lopulta päätyy maksavaksi vieraaksi. Vaikka kolmannes aiemmin ilmoitti hyödyntävänsä verkkokauppaa, mainittiin verkkokauppatoiminnan kehittäminen suurimmaksi haasteeksi ja tarpeeksi.

Paljon myös kritisoitiin kansainvälisten varauspalvelujen käyttöä (esim. booking.com), koska koettiin niiden vievän asiakkuuden ja kohtuuttoman suuren provision. Näille toivottiin kotimaista vaihtoehtoa.

Yksittäinen vastaaja pohti jo ns. dynaamista ja yksilöllistä markkinointia, jota räätälöidään esimerkiksi vallitsevien sääolosuhteiden mukaan.

Sisällöntuotannon ja markkinoinnin kehittäminen

Matkailumarkkinoinnissa tulisi ottaa seuraava askel digitaalisten sisältöjen tuottajien kanssa tehtävässä markkinointiyhteistyössä. Bloggaajien, vloggaajien ja instagrammaajien tuottaman materiaalin hyödyntäminen alueiden ja matkailukohteiden markkinoinnissa on vielä käyttämätön ja kuitenkin erittäin kustannustehokas mahdollisuus

Tehdään omannäköisiä ja erottuvia kampanjoita, joilla Suomi erottuu kanssakilpailijoistaan.

Nähdäkseni meidän tarinamme ei ole yhtenäinen eikä aina puhutteleva.

Yllä olevat lainaukset osoittavat, että sisältöjen rooli nähdään erittäin tärkeänä, mutta nykytilanne ei ole monen mielestä kovinkaan hyvä.

Vastaajat kaipaavat yhtenäistä näkemystä, Suomi tarinaa, jota kaikki tukevat omilla sisällöillään. Edelleen korostetaan koulutuksen roolia, jotta sisältöjen tuottaminen olisi sujuvampaa. Sisältöjen rooli ymmärretään myös hakukonenäkyvyyden näkökulmasta.

Osaamisen lisäksi tarvitaan yksinkertaisesti resursseja, riittävästi käsipareja tuottamaan tarkoituksenmukaisia sisältöjä. Toisaalta ymmärretään myös

digitaalisuuden mahdollisuudet, kun yhtä sisältöä voidaan samanaikaisesti hyödyntää monessa eri yhteydessä. Tämän toteuttaminen edellyttää yhtenäistä näkemystä tavoitteista ja verkostoitunutta toimintakulttuuria.

Visit Finlandin ja alueiden yhteistyön kehittäminen

VF:n ihmisten olisi tärkeää tavata alueorganisaatioiden edustajia, jotta heillä olisi tietoa hyödyntää esim. VF:n laadukasta kuvamateriaalia sekä visitfinland.com-sivustoa ja miten alue voi tuoda esiin VF-yhteistyön omilla nettisivuillaan.

Vastaajat kokivat Visit Finlandin ja alueorganisaatiot liian erillään toisistaan. Kansallinen kokonaiskuva puuttuu. Kritiikkiä sai osakseen myös pääkaupunkiseudun ja Lapin matkailun korostuminen muun Suomen kustannuksella. Lisäksi kaivattiin jälleen koko maan tarpeet huomioivaa näkemystä ja strategiaa, johon kaikkien olisi helppo sitoutua.

Infrastruktuurin kehittäminen

Nopeampi ilmainen netti turistien ulottuville.

Yllämainitun lisäksi toivottiin myös investointeja varausjärjestelmiin ja niiden välisiin rajapintoihin. Vastaajat eivät niinkään konkreettisesti tuoneet esille yksittäisiä teknologiatarpeita, mutta monet heidän toiveistaan ja tarpeistaan edellyttävät investointeja myös teknologiaan. Haasteena on laaja kirjo erilaisia taustajärjestelmiä, joiden integrointi voi osoittautua äärimmäisen työlääksi ja kalliiksi.

2.3 Teemahaastatteluiden kertomaa

Teemahaastattelujen tarkoituksena oli tunnistaa kilpailutekijät ja (liike)toimintamallit digitaalisessa maailmassa, joihin eri matkailutoimijat nojaavat. Kilpailutekijöiden osalta laadittiin arvokäyrät, jotka visualisoivat konkreettisesti suomalaisten matkailutoimijoiden kilpailukyvyyn verrattuna kansainvälisiin verrokkeihin. Yksittäisen yritysten tai verkostojen lisäksi arvokäyräanalyysi voidaan toteuttaa myös kilpailevien liiketoimintamallien kesken.

Keskeisinä kohderyhminä haastatteluisissa olivat matkailun alueorganisaatiot ja isot yritykset (viisi eri haastattelua) ja Visit Finland, koska kohdemarkkinoinnilla on kansainvälisen asiakkaan ostoprosessissa merkittävä rooli. Mikäli emme pysty verkossa viestimään tehokkaasti alueen mahdollisuuksia matkakohteena, ei yksittäisen matkailukohteen tai yrityksen onnistuneellakaan markkinoinnilla päästä tehokkaisiin tuloksiin. Tilanne korostuu globaaleilla markkinoilla.

Toinen haastatteluryhmä (kolme eri haastattelua) oli matkailun liiketoimintamalleihin ja arvoverkostoon digitaalisessa maailmassa merkittävimmin vaikuttavat toimijat (mm. verkkomatkatuomistot ja Google). Haastattelujen tavoitteena oli kartoittaa heidän näkemyksiään matkailuyritysten kehittämistarpeista ja yhteistyömahdollisuuksista.

Toimenpide-ehdotusten ja digitalisaation tiekartan evaluointiin koottiin tiivis Advisory Board, joka koostui TEM:in, matkailun alueorganisaation, Visit Finlandin, sekä matkailun toimintaympäristöön vaikuttavien teknologiatoimijoiden edustajista. Advisory Board kokoontui selvitystyön aikana kerran tuoden laaja-alaista sparrausta selvityksen toteutukseen.

Teemahaastattelujen tarkoituksena oli syventää edellä raportoidun kyselyn tuloksia ja selvittää miten kotimaiset toimijat asemoivat itsensä markkinoilla, miten he kokevat kilpailun ja millaisiin kilpailutekijöihin he liiketoimintansa perustavat.

Kyselytutkimuksen tulosten lisäksi, haastatteluissa nousivat esille seuraavassa esitetyt keskeiset asiat.

Suomalaiset on koettu kansainvälisten matkailijoiden näkökulmasta ystävällisiksi, kohteliaiksi ja sivistyneiksi. Suomessa on turvallista, matkailijat toivotetaan tervetulleeksi ja tarjoamamme palvelun laatu on hyvä. Tämän vuoksi matkailija valitsee Suomen.

Enemmän pitäisi panostaa yhtenäiseen viestintään ja siirtää painopistettä esimerkiksi hiljaisiin aikoihin. Myös suosittelumarkkinoinnin roolia tulisi jatkossa korostaa enemmän.

PR-markkinointi ja sosiaalinen media osataan, mutta jälkimarkkinoinnissa on parantamisen varaa. Parannettavaa on myös kansainvälisessä viestinnässä.

Kilpailijoina koettiin enimmäkseen kotimaiset vastaavat toimijat. Kansainvälistä kilpailua ei juuri mainittu. Kotimaisessa kilpailussa korostuvat lento- ja liikenneyhteydet, majoituskapasiteetti ja markkinointiin käytettävät resurssit.

Haasteina nähtiin melko lailla samat tekijät, jotka esiintyivät jo kyselytutkimuksessa. Markkinointi ei ole kohdennettua, se on lyhytjänteistä ja se ei ota huomioon asiakkaan tarpeita. Teoriassa tiedetään mitä pitää tehdä, mutta riittävästi resursseja tehdä markkinointia oikein ei ole. Alueorganisaatiossa haasteena nähtiin asiakastiedon hallinta eri toimijoiden välillä ja matkailuyrityksen ja alueorganisaation vastuiden selkeyttäminen asiakkaan ostopolun eri vaiheissa ja myynnissä.

3 Digitaalisen matkailumarkkinoinnin trendit ja käytänteet maailmalla

3.1 Trendit

Selvityksen kolmannessa osassa tarkastellaan matkailutoimialan ja digitalisaation näkymiä kansainvälisesti. Esille nostetaan globaaleja megatrendejä, joista keskustellaan aktiivisesti sekä asiantuntijoiden että yleisenkin median piirissä ja joita kotimaiset toimijat eivät voi olla huomioimatta. Pohdinta ulotetaan kilpailutekijöihin ja etsitään niiden kautta erilaistavaa näkökulmaa pysyvän kilpailuedun saavuttamiseksi.

Näkemykset perustuvat kymmenien matkailualan verkkopalveluiden läpikäyntiin sekä kyseisiin teemoihin pureutuviin verkkokeskusteluihin ja asiantuntija-artikkeleihin sekä kansainvälisten seminaarien esityksiin (mm. IFITT, SocialMedia Tourism Symposium), eri teknologiatoimittajien materiaalipankkeihin (mm. white paperit, business case) ja muihin kansainvälisiin raportteihin ja tutkimuksiin.

Matkailumarkkinointi, kuten markkinointi yleisesti, digitalisoituu voimakkaasti kaikkialla maailmassa. Asiantuntijat sanovat markkinoinnin olevan murroksessa, joka pitkälti perustuu digitalisaation luomiin uusiin mahdollisuuksiin ja työkaluihin. Tämä koskettaa myös suomalaista matkailun markkinoijaa, joka ei voi jättää huomioimatta jatkossa esiteltyjä megatrendejä.

Matkailumarkkinointiin liittyviä keskeisimpiä megatrendejä ovat:

- Verkkomyynnin kasvu ja online travel agent (OTA)-toimistojen valta
- Kuluttajistuminen
- Suositelumarkkinoinnin kasvava merkitys
- Monikanavainen asiakaskokemus
- Sisältömarkkinoinnin roolin kasvu
- Maksan siitä mitä arvostan (value for money)
- Analytiikka, markkinoinnin kohdennus ja automaatio
- Mobiili

3.1.1 Verkkomyynnin kasvu ja OTA-toimistojen valta

Yhden arvion mukaan verkkomyynnin kasvu maailmalla oli vuonna 2014 13 %, mutta Suomessa vain 5 % (eMarketer). Luvut ovat suuntaa-antavia, mutta useat ennusteet arvioivat, että verkkomyynti tulee kasvamaan seuraavien vuosien aikana matkailun kokonaisyntiä nopeammin. Esimerkiksi Euromonitorin arvion mukaan

verkkomyynti tulee kasvamaan 590 miljardista dollarista 950 miljardiin dollariin vuoteen 2018 mennessä. Suomen osalta tietoja kotimaisen matkailuyritysten verkkomyynnin tarkasta arvosta ei ole saatavilla.

Verkkomatkatuomistojen (OTA, Online Travel Agency) verkkomyynnin arvioidaan kasvavan nopeammin kuin matkailupalveluiden tuottajien omien verkkopalveluiden (Phocuswright). Expedia Media Solutions on selvittänyt, että tällä hetkellä OTA-toimistot keräävät asiakasliikenteestä Yhdysvalloissa peräti 47,2 % kun aluesivuille päätyy vain 6,4 %. Isobritannialaisia matkailijoita koskevassa vastaavassa tutkimuksessa aluesivujen osuus asiakasliikenteestä oli ainoastaan 3,7 % ja OTA-toimistojen 28 %. TripAdvisor ja muut suunnittelu ja -arviointisivustot keräsivät liikenteestä 19,1 %.

Suuret hotelliketjut sekä yksityiset yksittäiset hotellit taistelevat jatkuvasti yhä laajenevaa OTA valtaa vastaan. Tässä tilanteessa monet alueorganisaatiot kuten visithelsinki tai discoveruscany ovat ottaneet omaan tarjontaansa OTA-kanavan. Matkailutoimijat pitävät varauskomission osuutta yleisesti kovana ja vierastavat tämän kaltaista tulonsiirtoa globaaleille pelureille. Samaan aikaan pohditaan myös vaihtoehtoja hyötyä OTA-toimijoiden laajasta asiakasmassasta ja tehokkaasta markkinointikoneistosta.

3.1.2 Kuluttajistuminen

Digitalisoituvassa maailmassa kuluttajat muodostavat omia ekosysteemejään ohi perinteisen alueorganisaatioajattelun. Esimerkkejä tällaisista ovat AirBnB, HomeAway, Wimdu ja Couchsurfing. Lukemattomia uusia palveluja syntyy koko ajan. Loma-asuntojen vuokraus kokee seuraavien vuosien aikana erittäin suuren murroksen, joka osaltaan ”nakertaa” erityisesti alueellisia keskusvaraamoja ja niiden liiketoimintalogiikkaa.

Kuluttajistumisen vaikutus ulottuu majoitustoiminnan lisäksi myös muille matkailun osa-alueille. Liikenteeseen on tullut palveluja kuten GetAround, Parkatmyhouse tai Zimride, jossa ihmiset jakavat kyytejä, parkkipaikkoja, vuokraavat omaa autoaan jne.

Ravintolapuolelle on syntynyt palveluja kuten Cookening, joka tarjoaa matkailijalle mahdollisuuden ruokailla paikallisten seurassa kotiruoan ääressä. ”Do it like Local” palveluita nousee kiihtyvään tahtiin. Suosittelu kulkee myös ohi alueorganisaatioiden esimerkiksi seuraaviin palveluihin; Yelp, Chowhound, Foodspotting tai Forkly.

Elämymatkailu ja aktiviteetit ovat mukana samassa muutoksessa. Yhä enemmän nousee ns. ”greeters” palveluja, jossa vapaaehtoiset alueen asukkaan esittelevät kaupunkia, järjestävät retkiä nojautuen omaan erikoisosaamiseensa tai harrastukseensa löytäen samanhenkisiä matkailijoita. Palvelut kuten Vayable, Universe, tai GetYourGuide tarjoavat matkailukohteen ytimen, elämykset kohteessa. Sen sijaan, että matkailija hyppäisi klassiselle kolmen tunnin kiertoajelulle, hän etsii

yksilöllisemmän vaihtoehdon kulkemalla paikallisen henkilön kanssa, joka näyttää omat suosikkikohteensa ja vie mukanaan esimerkiksi jalkapallopeleihin.

3.1.3 Suosittelumarkkinoinnin kasvava merkitys

Ihmisten tapa viestiä, oppia, hakea ja jakaa tietoa sekä tehdä päätöksiä on muuttunut. Kuluttajilla on yhä suurempi rooli viestinviejinä, kaupan aktiivisina osapuolina ja arvon luojina. Sosiaalisen median kanavien yleistyessä kuluttajilla on entistä enemmän mahdollisuuksia ja valtaa vaikuttaa mielikuviin yrityksistä ja heidän palveluistaan. Ihmiset luottavat yhä vähemmän organisaatioiden tuottamaan markkinoitviestintään ja yhä enemmän tuttavien ja läheisten sidosryhmien suositteluun. Asiakkaiden tuottama sisältö on hajautuneena useisiin eri kanaviin. Palveluntarjoajan haasteena on hallita niiden virtaa, sekä onnistua ohjaamaan asiakkaat omiin myyntikanaviinsa.

Yhden ostoprosessin aikana asiakas hyödyntää useaa eri väylää tiedonhankinnassa ja päätöksenteossa. Tutkimuksissa onkin todettu, että ostamisen lisäksi myös ostopäätöksen teko on siirtynyt digitaalisiin kanaviin. Ihmisistä 68 % luottaa verkossa oleviin kuluttajien mielipiteisiin (Nielsen Global Survey of Trust in Advertising). Erityisesti inspiraatiovaiheessa sosiaalisen median verkostot sekä kuva- ja videosivustot ovat merkittävässä roolissa, 83 % matkailijoista hyödyntää niitä (Google). Yhä suurempi osuus matkailijoista on valmis jopa muuttamaan tehdyn valinnan verkosta löytyneiden arvostelujen vuoksi (eMarketer).

Edellä mainittu selittää myös sosiaalisen ostamisen (Social shopping) voimakasta lisääntymistä. Kuluttajat viettävät aikaa sosiaalisessa mediassa, jossa markkinointia voidaan tehokkaasti kohdentaa kohtuullisin kustannuksin. Ihmisillä on halu esiintyä ja osallistua, fanittaa ja tykätä, mikä on luonnollinen ympäristö suosittelulle. Kauppapaikat integroituvatkin osaksi sosiaalista mediaa esimerkiksi Facebookissa ja teemapohjaisissa yhteisöissä. Verkkokaupat sisältävät yhä enemmän suositteluelementtejä.

Palvelut kuten TripAdvisor, Facebook, Foursquare ja Instagram ovat merkityksellisempiä tiedonhaun lähteitä kuin perinteinen alueorganisaation verkkopalvelu tai matkailuneuvonta. Johtavat alueorganisaatiot ovat investoineet osaamiseen ja työkaluihin, joilla voi monitoroida ja osallistua aktiivisesti edellä mainituille alustoille. Tämän lisäksi pitäisi huomioida myös esimerkiksi Pinterest, Wayn, Twitter, Tumblr, Google+, LinkedIn, WikiVoyage ja Google Reviewse. Oman ansainta- ja lisäarvomaalin tuottaminen vaikeutuu entisestään.

3.1.4 Monikanavainen asiakaskokemus

Googlen teettämän tutkimuksen mukaan 47 % kuluttajista aloittaa matkan suunnittelun älypuhelimella. Näistä 45 % jatkaa suunnittelua myöhemmin tietokoneella, muutama prosentti tabletilla.

Kuluttajalle eri päätelaitteiden käyttö on jokapäiväistä; sitä käytetään, mikä kyseisellä hetkellä on kätevimmin saatavissa. Kuluttaja odottaa ja olettaa saavansa samantasoiset ja -laatuiset palvelut kaikissa tapauksissa, päätelaitteesta ja kanavasta huolimatta.

Moni yritys on vasta herännyt ymmärtämään saumattoman monikanavaisen asiakaskokemuksen merkityksen. Asiakaskokemus onkin nostettu yleisesti yhdeksi tärkeimmistä liiketoiminnan kehityksen kohteista. Tavoitteena on poistaa asiain esteet ja mahdollistaa asiakkaan suorittaa haluamansa toimenpiteet loppuun asti positiivisia elämyksiä tuottaen.

3.1.5 Sisältömarkkinoinnin roolin kasvu

Aikaisemmin on todettu, että kuluttajien luottamus ammattimaisesti tuotettuun markkinointiviestintään on vähenemässä. Suosittelevien lisäksi tämän haasteen voittamiseksi on yhä enemmän panostettu sisältömarkkinointiin.

Muiden asiakkaiden huomiot, kokemukset ja kommentit ovat edelleen olennaisen tärkeitä sisältöjä. Matkailuyrityksen markkinointia ne hyödyntävät parhaiten, kun niitä esitellään potentiaalisille uusille asiakkaille itse matkailuyrityksen toimesta. Tämä on paitsi hyvää asiakaspalvelua ja asiakkaan työn helpottamista. Lisäksi se antaa mahdollisuuden valikoida korostettavia viestejä.

Sisältömarkkinoinnin osalta kasvaa voimakkaasti myös toimitetun sisällön hyödyntäminen. Aivan sanomalehtimäisestä toimittamisesta ei kuitenkaan ole kyse, vaan monesti matkailukohde tai -yritys on sopinut muutamien henkilöiden kanssa aktiivisesta sisällön luomisesta, bloggaamisesta tai vastaavasta.

3.1.6 Maksan siitä mitä arvostan (value for money)

Digitalisaation mahdollistama tiedonvälitys on johtanut kuluttajien äärimmäiseen hintatietoisuuteen. Lähes kaikki hinnat ovat saatavilla vertailua varten nopeasti ja helposti. Tämä on luonut markkinaa erilaisille tarjous-, kuponki- ja diilipalveluille kuten Grouponille. Myös sosiaalinen media on täynnä hyvin aggressiivisia hintatarjouksia.

Samalla kun tietty osa kuluttajista näkee paljonkin vaivaa löytääkseen halvimman lennon tai majoituksen, erottuu massasta myös selkeästi segmentti, joka on valmis maksamaan korkeampaa hintaa laadusta, elämyksellisyydestä ja yksilöllisestä palvelusta.

3.1.7 Analytiikka, markkinoinnin kohdennus ja -automaatio

Yrityksen tarpeista lähtevä markkinointiviestintä koetaan usein häiritsevänä ja keskeyttävänä. Median käyttötottumukset ovat muuttuneet Internetin ja erilaisten päätelaitteiden yleistyessä, jolloin kuluttajilla on mahdollisuus entistä helpommin

valita omat kanavat ja tiedonlähteet. Kohderyhmät ovat jakautuneet suurten määrien sijaan useisiin pienempiin kohderyhmiin kiinnostuksen kohteiden ja kuluttajien käyttötottumuksien mukaan.

Matkailuyritysten ja -alueiden tulisi tarjota kohdentamattoman massaviestinnän sijaan asiakkailleen heidän tarpeitaan vastaavaa yksilöllisempää viestintää. Se edellyttää monipuolisen asiakastiedon keräämistä ja hyödyntämistä nykyistä systemaattisemmin.

Analytiikkatyökalujen avulla opitaan asiakkaiden käyttäytymisestä ja segmentoidaan asiakasryhmiä yhä pienempiin kokonaisuuksiin. Samoilla työkaluilla voidaan myös markkinointiviestiä räätälöidä käytännössä aivan yksilölliselle tasolle asti. Asiakasmassojen noustessa tuhansiin, edellyttää räätälöinnin toteuttaminen markkinoinnin automatiikan hyödyntämistä.

3.1.8 Mobiili

Vuonna 2013–2014 Googlen mobiilihakujen määrä yli kaksinkertaistui Suomessa ja mobiilihakujen osuus on jo yli kolmannes kaikista matkailuhauista. Matkailuaiheet haut ovat yksi mobiilihakujen suosituimmista aihealueista. Haasteena on, että 83 % vapaa-ajan matkailijoista on ollut huonoja kokemuksia matkailualan mobiilisivustoista. Matkapuhelinta käytetään tiedon etsintään ja jakamiseen ennen matkaa, matkan aikana ja matkan jälkeen. Kuluttajista 67 % on etsinyt tietoa matkoista matkapuhelimella, 29 % tarkistanut varauksiaan matkapuhelimella ja 25 % varannut majoituksen puhelimella (Amadeus).

Matkapuhelimia käytetään erityisesti haettaessa tietoa lähellä olevista palveluista; tutkimusten mukaan jopa 95 % hauista tehdään lähellä palveluntarjoajaa. Yhä useampi lataa sovelluksia. Esimerkiksi TripAdvisorin teettämän selvityksen mukaan 60 % yhdysvaltalaisista älypuhelimien käyttäjistä on ladannut ja käyttänyt matkailuun liittyvää sovellusta. Myös sovellusten määrä kasvaa huimasti, esim. 2014 Applen App Storesta löytyy 61600 matkailusovellusta ja Google Play kaupassa oli 64 100 matkailusovellusta (Applift data).

Mobiilipalvelut muuttuvat yhä enemmän kontekstisidonnaisiksi, hyödyntäen kerättyä ja asiakkaan itsensä antamaa tilannekohtaista asiakasdataa. Uudenlaiset mobiilisovellukset ymmärtävät mm. käyttäjänsä sijainnin ja käyttökontekstin erilaisten anturien avulla. Asiakas voi saada älykkään matkaoppaan taskuunsa, josta poimia matkan aikana juuri oikeanlaisia virikkeitä, vinkkejä ja rahanarvoisia etuja.

3.2 Parhaat käytänteet perustuvat digitaalisuuden trendeihin

Kansainväliset toimijat ovat panostaneet digitalisaatioon vahvasti jo vuosia. Tämä käy ilmi, kun etsii tietoa alan parhaista käytänteistä. Se myös selittää esimerkiksi OTA-toimistojen vahvan roolin. Se ei suinkaan ole tapahtunut sattumalta vaan on

tulosta pitkäjänteisestä ja innovatiivisesta työstä, jossa digitalisaation mahdollisuuksia on hyödynnetty ennakkoluulottomasti.

Hotels.com kerää aktiivisesti asiakaspalautetta verkkopalvelunsa käyttäjiltä. Palautteen analysoinnin he ovat vieneet askelen pidemmälle yhdistämällä siihen analytiikkaa ja digitaalisen asiakaskokemuksen reaaliaikaista seuranta. Kyseisillä työkaluilla he pystyvät näkemään yksittäisten asiakkaiden verkkopalvelussa tekemät toimenpiteet jälkikäteen toistettuna näyttö kerrallaan. Vastaanottaessaan negatiivista asiakaspalautetta he arvioivat kyseisen asiakkaan varsinaisen käyttäjäkokemuksen ja pystyvät siten paremmin ymmärtämään, mistä oli kysymys ja tarvittaessa myös korjaamaan asian nopeasti.

Samankaltaista analytiikkaa hyödyntää myös esimerkiksi Netflights.com, jossa järjestelmä hälyttää asiakaspalveluun, kun asiakkaan ostoskori ylittää tietyn arvon ja ostos jää kesken viime vaiheessa. Asiakaspalvelu on välittömästi yhteydessä asiakkaaseen ja auttaa varauksen viimeistelyssä. Järjestelmän käyttöönoton jälkeen asiakaspalvelun kautta tapahtuvien varausten määrä kasvoi 340 %.

Hilton -ketju hyödyntää nerokkaasti sosiaalista mediaa @Hiltonsuggests -konseptillaan. Se on Twitter -pohjainen neuvontapalvelu, jonka Hilton tarjoaa kaikille matkustajille siitä huolimatta missä nämä yöpyvät. Matkailijat voivat kysyä neuvoa ravintoloista, aktiviteeteista, kiertoajeluista, tai muista suosituksista, ja paikallinen asiantuntija twiittaa vastauksen takaisin. <https://twitter.com/hiltonsuggests>

Markkinoinnin automaatiota hyödyntää aktiivisesti mm. Air New Zealand. Muutamaa päivää ennen varattua lentoa asiakas saa yksityiskohtaisesti personoidun sähköpostin, jossa varauksen yksityiskohtien lisäksi on laajasti tietoa mm. matkakohteen paikallisista tapahtumista, paikallisia ruokavinkkejä ja lähiajan sääennuste. Lisäksi asiakasta kannustetaan jakamaan tieto tulevasta matkastaan ystävilleen Facebookissa ja Twitterissä. Yksilöllisyyden kruunaa sähköpostissa poseeraava sturtti, joka on nimenomaisesti kyseiselle lennolle nimetty henkilö.

Ammattimaisesti johdettua sisältömarkkinointia toteuttavat mm. Four Seasons (<http://magazine.fourseasons.com/>), Mr. ja Ms Smith (<http://blog.mrandmrsmith.com/>) ja Marriot (<http://www.meetingsimagined.com/>).

Mielenkiintoinen kokonaisuus yksittäisten kuluttajien tuottamia aineistoja löytyy osoitteesta <http://www.travelpod.com/>. Hakusanalla Finland löytyy mm. 3500 raportoitua matkaa ja lähes 30 000 kuvaa.

Suosittelujen osalta johtava palvelu on kaikkien tuntuma Tripadvisor. Suomesta löytyy yli 170 000 arviota. Näiden lisäksi kommentteja, arvosteluja ja kuvauksia voi löytyä Facebookista, Instagrammista ja muista vastaavista palveluista, mutta näitä ei kovin laajasti ole toistaiseksi hyödynnetty esimerkiksi matkailukohteiden tai yritysten sivuilla.

4 Kilpailuetu digitalisoituvassa matkailuliiketoiminnassa

Matkailu on äärimmäisen kilpailtua liiketoimintaa. Aikaisemmin todetun mukaan kilpailun voi tulkita tapahtuvan monella tasolla. Kohteet kilpailevat keskenään ensin globaalilla tasolla ja myöhemmin kansallisesti. Tämän jälkeen majoitus-, ravitsemus-, ja elämyspalvelut kilpailevat paikallisesti keskenään. Käytännössä kaikki tavoittelevat samoja asiakkaita, samoilla keinoilla ja väylillä. Monesti ajaudutaan tilanteeseen, jossa ainoa erottava tekijä on hinta.

Online -hakupalvelut luovat yhtäläisen mahdollisuuden niin pienelle kuin isolekin toimijalle tulla löydetyksi. Käytännössä se kuitenkin asettaa kaikki toimijat samalle viivalle ja tasapäistää niiden välisiä eroavaisuuksia. Toisaalta tähän on myös tyydytty; pyritään kertomaan itsestään se, mitä muutkin kertovat, siten kuin muutkin sen kertovat.

4.1 Mutta kuinka erottautua massasta?

Merkittävin muutos menneeseen ei ole niinkään tapahtunut tarjonnassa vaan kysynnässä. Asiakkaiden valintoja ei enää rajoita tiedon saatavuus vaan heillä kaikilla on käytettävissään lähestulkoon kaikki mahdollinen tieto mahdollisista matkakohteista. Tiedon valtavasta määrästä on nopeasti tullut yhtäläinen ongelma kuin sen vähyys saattoi aikanaan olla.

Kysyttäessä jokainen yritys on mielestään äärimmäisen asiakaslähtöinen toiminnassaan. Haasteena on, että asiakkaat muuttavat tottumuksiaan nopeasti ja ovat siten vaikeasti tyydytettäviä. Kun yritykset kopioivat toistensa hyviä ideoita, ne alkavat muistuttaa toisiaan yhä enemmän. Kerran hyvin oivallettu, asiakastarpeesta lähtenyt erityispalvelu muuttuu nopeasti tavanomaiseksi, jota kaikki odottavat. Hetken päästä sitä ei kenties enää koetakaan tärkeäksi vaan mielenkiinto kohdistuu jo ihan toisaalle.

Tässä selvityksessä erilaistavaa strategiaa on pyritty etsimään edellä kuvatulla Sinisen meren strategiamallilla. Siinä kilpailuedun määrittäminen tapahtuu muutamalla yksinkertaisella työkalulla. Ensimmäiseksi pitää kyseenalaistaa liiketoiminnan asemointi ja määrittää sen perusteet uudestaan. Tämän helpottamiseksi oma liiketoiminta voidaan arvioida rinnan kilpailijoiden kanssa ns. arvokäyräanalyysillä.

Arvokäyräanalyysissä pitää ensin tunnistaa ne kilpailutekijät, jotka ohjaavat omaa sekä kilpailijoiden liiketoimintaa. Sen jälkeen määritellään ja asemoidaan oma liiketoiminta siten, että se selkeästi erottautuu kilpailijoista. Lopuksi hahmotetaan toimenpiteet strategian toteuttamiseksi.

4.2 Kilpailutilanne ja kilpailutekijät

Selvitystyön yhteydessä matkailuyrityksille tehdyssä kyselyssä sekä haastatteluisissa pyrittiin selvittämään niitä kilpailutekijöitä, joita suomalaiset matkailuyritykset omista strategioissaan hyödyntävät. Tulokset olivat siltä osin heikot, että yritykset pystyivät harvoin selkeästi nimeämään kyseisiä kilpailutekijöitä. Haastatteluisissa niitä tuli esille vain muutamia. Toisaalta tämäkin oli selkeä tutkimustulos, joka viittaa juuri siihen tosiasiaan, että kovassa kilpailussa on täysi työ pysyä muiden mukana. Töitä tehdään lyhyellä perspektiivillä eräänlaisena selviytymistaisteluna ja aikaa järjestelmälliselle, strategiselle ajattelulle ei käytännössä ole.

Tässä on myös suuri syy siihen, miksi liiketoiminnan kehitys ei ole niin nopeaa kuin toisaalta toivotaan. Tämän selvityksen tulosten osalta joudutaankin edellä mainituista syistä turvautumaan teoreettiseen tarkasteluun. Toisaalta jokainen lukija/yrittäjä voi arvioida tilanteen omasta näkökulmastaan kyseistä mallia hyödyntäen.

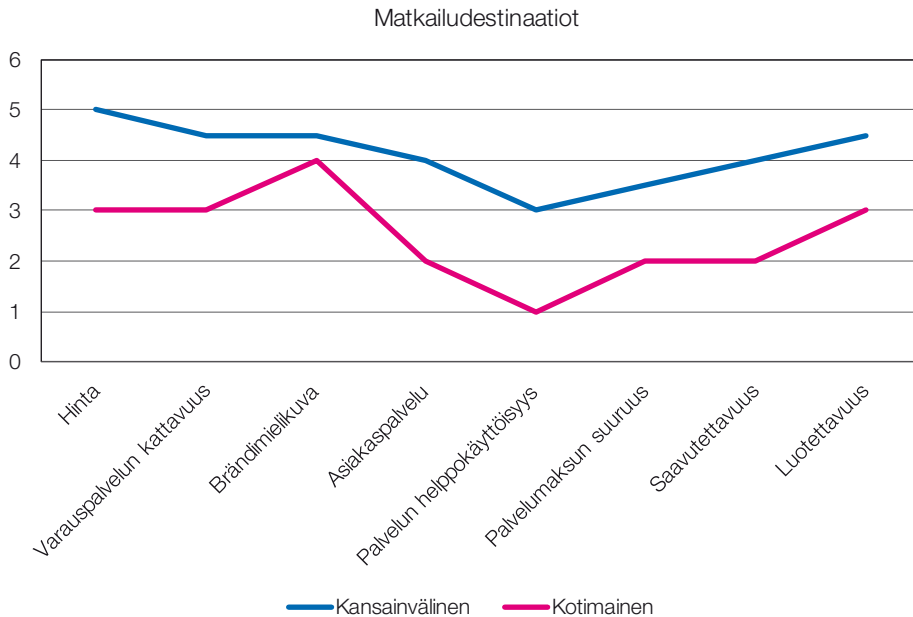
Yksi tapa tarkastella tuloksia on verrata haastattelujen tuloksia ja kansainvälisesti käytössä olevia kilpailutekijöitä, jotka on poimittu alaan liittyvistä artikkeleista sekä selailemalla erilaisia matkailukohteita esitteleviä verkkopalveluja.

Kotimaisia kilpailutekijöitä	Kansainvälisiä kilpailutekijöitä
<ul style="list-style-type: none">• Palvelupeitto• Kapasiteetti• Laadukkuus• Sijainti: Idän ja lännen kohtaamispaikka• Kulttuuri• Luonto• Hyvinvointi	<ul style="list-style-type: none">• Hinta• Varauspalvelujen kattavuus• Brändimielikuva• Asiakaspalvelu• Palvelun helppokäyttöisyys• Palvelumaksujen suuruus• Saavutettavuus• Luotettavuus

Yllä olevasta taulukosta nähdään, että kilpailutekijät ovat ensilukemalta hyvin erilaisia, mutta tarkemman pohdinnan jälkeen sisällöltään hyvin samankaltaisia. Palveluvalikoiman kattavuus nousee selkeästi esille, samoin brändimielikuvat. Merkille pantavaa on, että kansainvälisessä painottuvat kuitenkin käyttäjälähtöiset kilpailutekijät, kuten asiakaspalvelu ja palvelun helppokäyttöisyys.

Arvokäyräanalyysissä kunkin kilpailutekijän osalta arvioidaan, kuinka hyvin oma organisaatiomme suoriutuu sen osalta tai kuinka vahva panostus siihen kohdistuu. Sama analyysi tehdään myös kilpailijoiden osalta ja nämä piirretään samaan kaavioon. Syntyvät arvokäyrät visualisoivat liiketoimintojen samankaltaisuudet ja eroavaisuudet.

Kuva 15. Kotimaisten ja kansainvälisten matkailukohteiden arvokäyrä



Yllä olevassa kaaviossa on kuvattu kotimaisten ja ulkomaalaisten matkailualueiden osalta näkemys kilpailutekijöistä. Kuva on hyvin yleistävä ja subjektiivinen, koska tarkkaa tutkimusaineistoa ei juuri tämän näkökulman esittämiseen ole olemassa. Käytetty arvoasteikko on esimerkinomainen ja ohjeellinen, eikä edusta mitään absoluuttista tulosta. Yksityiskohtien sijaan kuvion tarkoituksena on visualisoida, kuinka eri toimijoiden liiketoimintamalleja ja strategioita voidaan tarkastella rinnakkain.

Johtopäätöksenä voidaan kuitenkin esittää, että matkailukohteiden osalta kilpailukeinot ovat varsin yhtenevät, mutta monilla ulkomaisilla toimijoilla on väistämättä paremmat resurssit käytössään ja he ovat siten pystyneet panostamaan kyseisiin asioihin enemmän.

Hintakilpailuun meillä ei juuri ole mahdollisuuksia ja vaikka muihin osa-alueisiin panostettaisiin huomattavasti aiempaa enemmän, olisimme silti vähän jäljessä. Huomattavillakin investoinneilla voisimme päästä korkeintaan tasoihin muiden kanssa. Kuinka sitten erottautua joukosta?

Jos nähtävissä ei ole keinoa, jossa samoilla kilpailutekijöillä löydetään toisista poikkeava arvokäyrä ja edelleen saadaan palvelu asiakasta houkuttelevaksi, on ainoa keino etsiä uusia kilpailutekijöitä.

4.3 Digitaalisuus kilpailutekijänä

Digitaalisuuden hyödyntäminen voi jo tässä vaiheessa olla yksi erilaistava tekijä. Tulee kuitenkin muistaa, että sellaisenaan se on vain kattotermi, joka sisältää

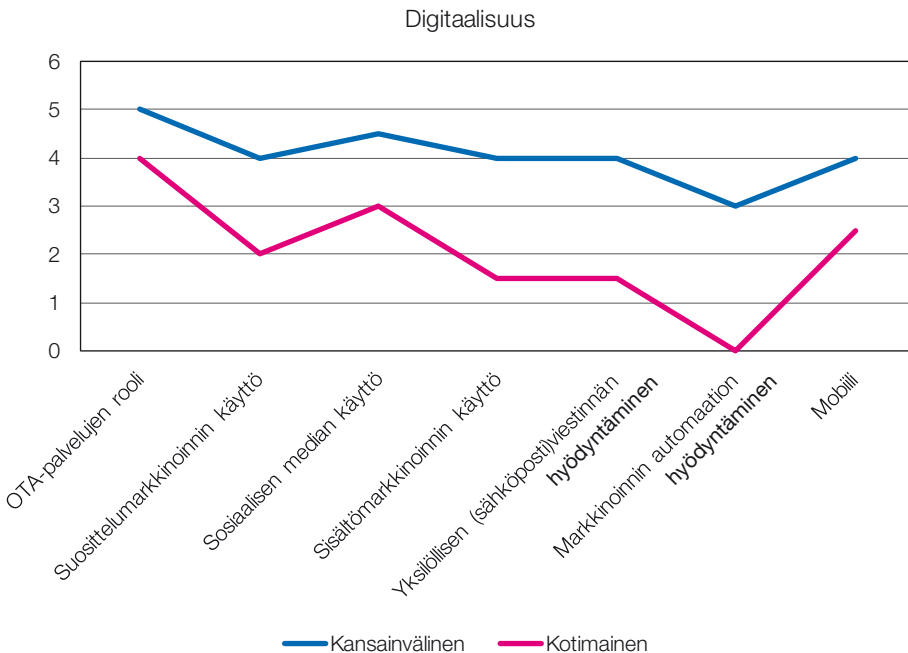
useita erilaisia menetelmiä ja työkaluja, ja joista osa soveltuu matkailumarkkinointiin toisia paremmin. Tässä kohtaa arvokäyrätarkastelu voidaan soveltaa digitaalisen markkinoinnin eri osa-alueisiin; kuinka johdonmukaisesti niitä yrityksessä hyödynnetään, millä tasolla menevät kilpailijat?

Arvokäyrän kilpailutekijöinä voidaan käyttää mm. seuraavia osa-alueita:

- OTA-palvelujen rooli myynnissä
- Suosittelemarkkinoinnin hyödyntäminen
- Sosiaalisen median palvelujen hyödyntäminen
- Sisältömarkkinoinnin hyödyntäminen
- Yksilöllisen (sähköposti)viestinnän hyödyntäminen
- Markkinoinnin automaation hyödyntäminen
- Mobiili

Arvokäyrällä digitaalisuuden hyödyntäminen matkailumarkkinoinnissa voisikin täten näyttää seuraavan kuvion mukaiselta.

Kuva 16. Digitaalisuuden hyödyntäminen matkailumarkkinoinnissa arvokäyrä



Monesti kuitenkin resurssit ovat ulkomaisia kilpailijoita pienemmät ja sen vuoksi panostukset eivät voi olla samalla tasolla. Tällöin on syytä kyseenalaistaa koko toimintamalli; ovatko investoinnit parhaassa käytössä, jos ne ohjataan operaatioihin,

joissa valmiiksi tiedetään olevamme altavastajina tai kannattaisiko mieluummin etsiä uusia keinoja ja näkökulmia?

Kun tarkastellaan matkailualueiden ja matkailuyritysten verkkopalveluja, niin kotimaassa kuin ulkomailla, huomataan, että ne pitkälti noudattelevat samoja periaatteita. Palveluiden päävalikot ovat monesti täysin identtisiä keskenään. Ne kaikki pyrkivät esittelemään palvelutarjontaa mahdollisimman monipuolisesti ja kattavasti.

Ne kaikki lähtevät matkailualueen, palvelutarjoajan ja yrityksen näkökulmasta. Liiketoiminnan menestyksen kannalta olennaisia kysymyksiä ovat kuitenkin mitä asiakas haluaa, mitkä asiat asiakasta askarruttavat ja millä perusteilla tämä lopulta tekee ostopäätöksen?

Kun tavoitteena on nimenomaan kansainvälisen matkailun kasvattaminen, törmätään vähäiselläkin tutkimuksella nopeasti tiettyyn perusongelmaan. Palvelut on ensisijaisesti suunniteltu kotimaisille asiakkaille. Ulkomaisia asiakkaita varten tekstit on vain käännetty, mutta niissä on jätetty täysin huomioimatta asiakkaiden tausta ja tietämys Suomesta.

Esimerkiksi erään ison matkailukeskuksen sivusto avautuu automaattisesti kotimaisena versiona. Kieliversion valinta on varsin huomaamaton etusivun oikeassa reunassa. Englanninkielisestä etusivusta löytyy linkkejä mökkimajoitusta etsiville. Linkki johtaa Lomarenkaan hakusivulle, mutta hakukenttiin ei ole syötetty valmiiksi mitään. Ensi kerran mökkimajoitukseen tai Suomeen tutustuvalla asiakkaalla on edessään lähes mahdollon tehtävä. Matkailukeskuksen varaamolinkein takaa löytyvät tekstit ovat puoliiksi suomenkielellä, Tickets välilehden takaa löytyy niin ikään kotimaista kieltä ja siellä myydään syyskuussa edellisen juhannuksen lippupaketteja. Activities välilehden takaa löytyvä aineisto on kokonaisuudessaan suomenkielistä.

Yksi tapa etsiä uusia kilpailutekijöitä on tutkia asiakkaan polkua palvelun käytössä: mitä tapahtuu ennen kuin hän tulee palvelumme piiriin, mitä sen aikana ja mitä sen jälkeen? Monesti kaikki kilpailutekijät keskittyvät itse palvelutapahtumaan. Oletuksena on, että asiakas on löytänyt esim. hotellin jostakin ja onnistunut varaamaan sen, sekä löytänyt perille vaivattomasti. Kuitenkin kaikkiin näihin mainittuihin asioihin liittyy paljon epävarmuustekijöitä, joita poistamalla voidaan luoda kilpailuetua.

Asettumalla asiakkaan asemaan ja miettimällä miten saadaan helpotettua koko prosessia, voidaan löytää uusia voittavia konsepteja.

Hotelli itse harvoin on se syy miksi asiakas tulee kaupunkiin. Mitä asiakas siis etsii? Voidaanko asiakasta auttaa paremmin, helpommin, nopeammin löytämään tätä kiinnostavat palvelut ja nähtävyydet? Hotelleissa monesti löytyy aulasta koko joukko esitteitä ja mainoksia paikallisista nähtävyyksistä, kiertoajeluista ja ravintoloista. Tällöin matkaaja on kuitenkin jo päätenyt hotelliin. Voisiko hotelli auttaa matkan suunnittelussa etukäteen ja siten sitoa asiakasta tiukemmin juuri omaan palveluunsa?

Useimmat matkailualan verkkopalvelut keskittyvät esittelemään vain oman tarjontansa ja jättävät kaiken muun työn asiakkaalle, jonka pitää etsiä matkaansa täydentäviä palveluja joko matkailualue sivun ja/tai Googlen kautta.

Asiakkaan näkökulmasta olisi parempi, jos esimerkiksi kävelymatkan päässä olevat kohteet olisi lueteltu jo hotellin omilla sivuilla. Kenties juuri tämän hotellin asukkaille tarjotaan myös parhaat edut lähiravintolassa jne.

Tärkein näkökulman muutos kyseisessä ajattelussa onkin nähdä liiketoiminta asiakkaan tarpeista lähtevänä. Liian usein yritysten palvelutarjonta ja markkinointiviestintä ovat tuotantolähtöistä, joissa näkökulma tulee yrityksen sisältä; mitä meiltä löytyy, ei se mitä asiakas tarvitsee ja kuinka meidän tarjoomamme osuu tuohon tarpeeseen.

Onnistuminen ei tarkoita sitä, että jokaisen majoituspalvelun tarjoajan pitäisi laajentaa palvelutarjontaansa radikaalisti. Sen sijaan pitäisi verkostoitua voimakkaasti sellaisten toimijoiden kanssa, jotka täydentävät asiakkaan kokemusta. Digitaaliset työkalut ja kanavat mahdollistavat verkostoitumisen tehokkaasti ja avaavat mahdollisuudet samalla myös loppuasiakkaille.

4.4 Asiakaskeskeisyydestä erilaistava strategia ja kilpailutekijä

Edellä on kuvattu miten erottuvaa strategiaa voidaan johdonmukaisesti muokata. Olennaista on, joko löytää näkökulmia, joita muut eivät ole hoksanneet, tai tehdä asiat vain selkeästi paremmin. Erilaistava strategiakaan ei pure, jos sen toteuttamiseen ei investoida riittävästi.

Olennaista olisi pohtia asiakkaan aitoja tarpeita, niitä kysymyksiä, joita hänelle nousee esille ja niiden pohjalta tarjota paras tieto ja palvelu, joka parhaimmillaan yllättää asiakkaan positiivisesti. Käytännössä lähes kaikki asiakkaamme ovat varmasti tehneet jo saman havainnon: kaikki verkkopalvelut on organisoitu tuotteen näkökulmasta ja jättävät auki monta olennaisen tärkeää kysymystä.

Asiakaskeskeisessä mallissa kilpailutekijöiksi nousevat: asioinnin sujuvuus, kokonaispalvelun tarjoaminen, yksilöllisyys ja aktiivisuus.

Asioinnin sujuvuudella tarkoitetaan, että asiakas pystyy toteuttamaan haluamansa toimenpiteen haluamaan ajankohtana, haluamallaan päätelaitteella, ilman suurempia hankaluuksia. Vähintään tämä edellyttää mobiiliratkaisujen huomiointia sekä erityisesti käyttäjälähtöistä suunnittelua digitaalisten palvelujen osalta.

Kokonaispalvelulla tarkoitetaan, että asiakas voi halutessaan ostaa kokonaispaketin, joka majoituksen lisäksi sisältää koko joukon aktiviteetteja. Asiakas ei välttämättä halua päättää kaikesta heti, mutta tälle olisi tarjottava yksilöllinen matkasuunnittelupalvelu, jossa halutut palvelut voi myös varata etukäteen. Muista kiinnostavista kohteista voi lähettää omaan sähköpostiin tiivistelmän ja esimerkiksi tulostaa etukäteen etulipukkeen.

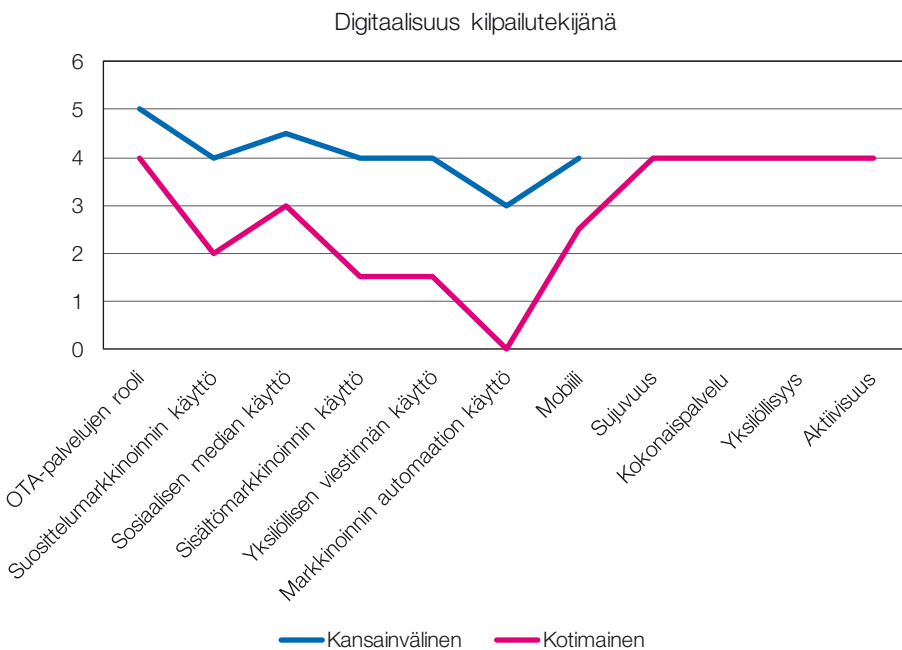
Yksilöllisyydellä tarkoitetaan jo edellä mainittua mahdollisuutta valikoida itseään kiinnostava kokonaisuus, jonka kerryttämää tietoa hyödynnetään paremman asiakaskokemuksen luomiseksi asiakkuuden elinkaaren myöhemmissä vaiheissa. Asiakkaan toiminnasta opitaan koko ajan ja tuota dataa hyödynnetään yksilöllisemmän palvelun luomiseksi.

Aktiivisuudella tarkoitetaan, että asiakasta pyritään tukemaan asiakkuuden eri vaiheissa siten, että tämä tuntee tulleensa palveluksi ennen kuin on osannut tiettyjä asioita kysyäkään.

Kyseisten kilpailutekijöiden nostaminen menestyksen kulmakiveksi edellyttää pitkäjänteistä ja järjestelmällistä työskentelyä, jossa tavoitetilä on selkeänä mielessä. Edelleen se edellyttää, että digitaaliset kanavat ymmärretään luonnollisena ja päivittäisenä asiakaskommunikaation kanavana, ei enää uutena, erillisenä, työllään tai vaikeana asiana.

Arvokäyrällä uuden kilpailuelementin liittäminen näkyy selkeästi erottuvana strategiana.

Kuva 17. Asiakaskeskeisen strategian arvokäyrä



Thomas Cook käy esimerkistä, jossa havahduttiin ensin keräämään asiakkaista järjestelmällisesti tietoa. Asiakassegmentoinnin kriteereiksi kerättiin mm. seuraavia tietoja; minkä tyyppistä lomaa asiakas on etsimässä, kuinka useasti haluaa saada tietoa, mistä kohteesta erityisen kiinnostunut, matkustaako yksin, työ vai loma-matka, millä päätelaitteella mieluiten käyttää palveluja?

Edellä kuvatun taustatiedon lisäksi Thomas Cook on analysoinut asiakkaidensa sähköpostikäyttäytymistä ja sen perusteella jakanut asiakkaat seuraaviin segmentteihin:

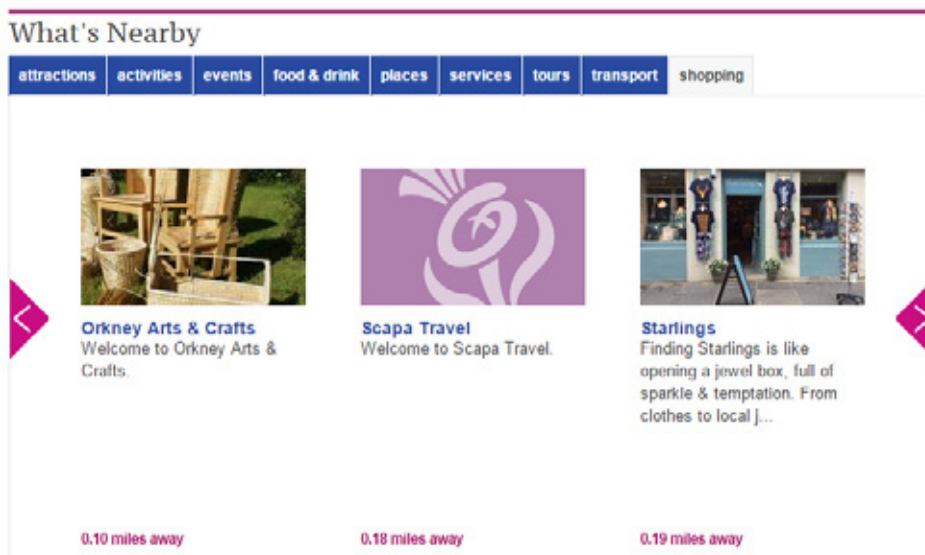
- Engaged: asiakkaat, jotka säännöllisesti avaavat sähköpostit ja klikkaavat niissä olevia linkkejä
- Active: asiakkaat, jotka säännöllisesti avaavat sähköpostit
- Bookers: asiakkaat, jotka ovat varanneet matkan
- Dormant: asiakkaat, jotka eivät ole tehneet mitään edellisistä

Segmentoinnin perusteella on määritelty erilaiset kommunikointistrategiat kullekin segmentille. Esimerkiksi "dormant" segmentin jäseniä houkuteltiin täydentämään asiakastietojaan ja samalla osallistumaan 500 euron arvontaan.

Aiemmin jo mainittu Air New Zealand puolestaan toteuttaa esimerkillisesti sekä kokonaispalvelun, yksilöllisyyden että aktiivisuuden periaatteita.

Myös visitcotland-sivusto palvelee asiakkaitaan erityisen onnistuneesti. Heti palvelun etusivulla kannustetaan suunnittelemaan oma, yksilöllinen matka. Linkin takaa avautuu laaja valikoima vaihtoehtoja. Majoitusta etsiessä törmää miellyttävään yksityiskohtaan, jossa jokaisen valitun majoituksen yhteydessä kerrotaan lähi-seudun tarjonnasta. Huomattavaa on, että tämä on tehty huolella ja laadulla: jokaiseen mainittuun aktiviteetin, ravintolaan tai kauppaan on mainittu tarkka etäisyys kyseisestä hotellista (kuva 18).

Kuva 18. Visit Scotland -sivustolla etäisyyksien esittäminen majoituksen ja palveluiden välillä



4.5 Strategian toteuttaminen

Edellä on kuvattu miten matkailuyritys tai -alue voi asemoida liiketoimintansa ja palvelunsa siten, että se paremmin erottautuu lukuisista kilpailevista vaihtoehdoista. Määritellyn suunnitelman toteutuksen varmistamiseksi on integroitava eri liiketoiminnan prosesseja ja huomioitava useat jakelukanavat. Yksittäisen matkailuyrityksen näkökulmasta edellä kuvattujen tavoitteiden käytännön toteutus edellyttää ainakin seuraavia asioita.

Verkkopalvelun uudistaminen asiakaslähtöiseksi. Verkkopalvelun sisältö ja toiminnot tulisi suunnitella siten, että ne houkuttelevat asiakasta suorittamaan toiminnon loppuun asti, tekemään varauksen, tilauksen tai edes yhteydenoton. Suunnittelussa tulisi hyödyntää asiakaspolkujen kuvausta eri asiakassegmenttien näkökulmasta. Tämä havainnollistaa mm. ulkomaisten asiakkaiden erilaiset tarpeet kotimaisiin verrattuna. Suunnitteluun ja testaukseen tulisi aktivoida aitoja asiakkaita. Palveluiden toimivuus mobiililaitteella on ehdoton vaatimus.

Asiakastiedon keräys analytiikan ja asiakaskuuntelun avulla. Matkailuyritysten tulisi koko ajan oppia asiakkaistaan ja näiden tekemistä valinnoista. Asiakaspalautteen keräys ja analysointi pitäisi olla jatkuvaa toimintaa, samoin kuin digitaalisten analytiikkatyökalujen hyödyntäminen. Näiden tulosten peilaus samaan aikaan myynnin lukemiin ja kannattavuuteen määrittää kehityksen suunnan ja nopeuden.

Digitaalisesta markkinoinnista arkipäivää. Yritysten tulisi ymmärtää, että digitaaliset kanavat ovat käytännössä kaikkien asiakkaiden arkipäivää. Siksi niiden hyödyntämistä markkinoinnissa ei voi ajatella erillisinä kampanjoina, joita toteutetaan niillä resursseilla, mitä normaaleista markkinointitoimenpiteistä jää jäljellä. Asiakkaan näkökulmasta digitaalinen markkinointi on mitä normaaleinta ja se tulisi ymmärtää myös markkinointisuunnitelmia laadittaessa.

Asiakkuuden elinkaaren pidentäminen. Digitaaliset työkalut mahdollistavat sujuvan kommunikaation asiakkuuden elinkaaren eri vaiheissa. Nuo vaiheet voidaan hyödyntää tarjoamalla asiakkaalle parempaa palvelua, myymällä lisäpalveluja ja houkuttelemalla näitä jakamaan kokemuksiaan sosiaalisessa mediassa – eli luomaan yritykselle ilmaista markkinointisisältöä. Elinkaariajattelu tulisi toteuttaa järjestelmällisesti ja suunnitelmallisesti hyödyntämällä markkinoinnin automatiikkaa.

Järjestelmällisyys. Digitaalisesta markkinoinnista voi tulla arkipäivää ja markkinoinnin automatiikkaa voi hyödyntää optimaalisesti vain, jos yrityksen toiminnassa toteutuu tietty järjestelmällisyys, jonka motivaationa on asiakaskokemuksen parantaminen ja oman myynnin kasvattaminen. Haasteellisinta lienee aluksi löytää aikaa määrittää halutut toimenpiteet. Sen jälkeen tulee pitää kiinni sovituista tavoitteista ja aktiivisesti seurata niiden kehitystä.

Verkostoituminen. Valtaosa Suomen matkailuyrityksistä on ns. mikroyrityksiä, joilla henkilö- ja taloudelliset resurssit ovat äärimmäisen rajalliset. Edellä kuvatut tavoitteet on mahdollista saavuttaa vain tiiviillä yhteistyöllä ja verkostoitumisella. Yritysten on itse oltava aktiivisia toimijoita, joita alueorganisaation toimenpiteet

tukevat. Vastuuta ei voi ulkoistaa alueorganisaatiolle, eikä kenellekään muullekaan, mutta sitä voi jakaa samanhenkisten yrittäjäkumppanien kanssa. Verkostot voivat sitten hankkia yhteistyössä ammattilaisten palveluja ja oppia niiden ohessa asioita myös itse.

Raportin seuraavassa osassa esitetään joukko toimenpiteitä, joilla edellä kuvattut edellytykset voidaan toteuttaa huomioiden suomalaisen matkailuliiketoiminnan ominaispiirteet ja rakenteet.

5 Toimenpide-ehdotukset – Mitä toimenpiteitä, kansallisesti, aluetasolla ja yritystasolla tulee toteuttaa?

Selvityksen viimeisessä osiossa kuvataan niitä toimenpiteitä ja hankekokonaisuuksia, joiden avulla suomalainen matkailutoimiala voi parantaa kilpailukykyään.

Aluksi tiivistetään visio, johon toimenpiteet tähtäävät muutaman vuoden aikajännteellä. Toimenpiteet on jaoteltu erityyppisille toteuttajaorganisaatioille. Visit Finland ja alueorganisaatiot käsitellään yhtenä kokonaisuutena. Matkailutoimialan yritykset on jaoteltu karkeasti kolmeen kategoriaan:

- **Edelläkävijät** hyödyntävät aktiivisesti digitaalisia kanavia ja kansainvälisten asiakkuuksien osuus liiketoiminnassa on merkittävä
- **Kehittyjät** hyödyntävät jo digitaalisia kanavia, mutta haluaisivat lisätä panostuksia merkittävästi sekä suunnata entistä voimakkaammin kansainvälisiin asiakkuuksiin.
- **Aloittelijat** eivät juuri hyödynnä digitaalisia kanavia, eivätkä juuri palvele kansainvälisiä asiakkaita.

5.1 Visio suomalaisesta matkailumarkkinoinnista vuonna 2025

Visit Finland, alueorganisaatiot ja yritykset ovat sitoutuneet yhteiseen visioon ja strategiaan, jonka tavoitteena on matkailutulon merkittävä kasvattaminen panostamalla asiakaslähtöiseen palveluun ja digitaalisiin viestintäkanaviin.

Digitaalinen kanava on merkittävin matkailupalvelujen myyntikanava ja tuottaa liikevaihdosta yli puolet.

Digitaaliset palvelut muodostavat johdonmukaisen polun asiakkaan näkökulmasta helpottamalla matkan suunnittelua ja mahdollistavat varausten tekemisen asiakkaan haluamalla tavalla. Palvelut on suunniteltu ja kehitetty asiakaspolkujen näkökulmasta.

Yritykset ja alueorganisaatiot hyödyntävät digitaalisia teknologioita ja palveluja verkostoina, osaamista jakaen. Aktiivisesti monitoroidaan markkinoille syntyviä uusia palveluja ja teknologioita, joita pyritään hyödyntämään ketterästi. Vältetään yhteen ratkaisuun tai teknologiaan sitoutumista ja suositaan avoimia, verkostomaisia ratkaisuja.

Palveluita seurataan ja kehitetään yhteisesti sovitulla mittareilla, joiden analyysiä tehdään järjestelmällisesti ja läpinäkyvästi.

Asiakas saa yksilöllistä palvelua eri kanavissa koko palvelupolun ajan: ennen matkaa, matkan aikana ja matkan jälkeen.

Asiakasta rohkaistaan aktiivisesti jakamaan kokemuksiaan sosiaalisissa medioissa. Asiakkaiden tuottamaa sisältöä hyödynnetään voimakkaasti markkinoinnissa ja palvelukehityksessä. Lisäksi panostetaan edellä mainittua tukevaan sisällöntuotantoon ja sen älykkääseen hyödyntämiseen.

Yritykset ja alueorganisaatiot koulutautuvat aktiivisesti digitaalisen maailman trendien ja työkalujen ymmärtämiseen sekä verkostoituvat uusien liiketoimintamahdollisuuksien luomiseksi.

5.2 Toimenpidekokonaisuudet

Alla olevassa kaaviossa on tiivistetty ehdotus parhaista toimintatavoista (mitä, miten, kenen toimesta, millä resursseilla, miten jatko), joita kansallisella tasolla olisi tarpeen matkailun digitaalisen markkinoinnin ja myynnin edistämiseksi tehdä.

Asiakaskokemuksen koordinaatio (Visit Finland)					
	Visit Finland	DMO	Edelläkävijät yritykset	Kehittyvät yritykset	Aloittelija yritykset
Perusasiat kuntoon	Audit BP-käsikirja	Audit BP-käsikirja	Audit BP-käsikirja	Asiakaskokemuspolku	Kotisivut kuntoon
Osaamisen kehittäminen	Valmennus pro	Valmennus pro	Valmennus pro	Valmennus Medium	Valmennus Start (kehittyjäksi)
Sisältömarkkinointi	VF:n alueorganisaation digipolku	VF:n alueorganisaation digipolku	Edelläkävijän digipolku	Kehittyjän digipolku	
Analytiikka ja asiakastieto					
Yksilöllinen asiakasdialogi					
Teemapohjaiset kasvuohjelmat (Visit Finland)					

Yllä olevassa kaaviossa (kuva 19) on hahmoteltu karkean tason projektointi eri osa-alueille ja kohderyhmien mukaan muokatut työpaketit.

Asiakaskokemuksen koordinaatio: Valtakunnan tasolla on huolehdittava läpi palveluketjun, että tuotetaan laadukasta asiakaskokemusta, jossa ensisijaisena tavoitteena on saada asiakas ostamaan. Asiakaspolun tulee toimia asiakkaan näkökulmasta yhtenäisesti Visit Finlandin, alueorganisaatioiden ja yksittäisten palveluyritysten kohdalla.

Perusasiat kuntoon: Lyhyenkin selailun tuloksena matkailuyritysten ja alueorganisaatioiden verkkopalveluista löytyy puutteita sekä teknisiä ongelmia. Asiakaskokemuksen tason merkittävään nostoon riittää ensi vaiheessa asiantuntijan toteuttama verkkopalvelun huolellinen läpikäynti, perusasioiden tarkistus ja niiden toteuttamisen ohjeistus. Vähintään pitää löytyä joku tapa asiakkaalle ostaa haluttu tuote tai palvelu. Lisäksi sivuston on toimittava riittävällä laadulla mobiililaitteessa. Myöhemmin asiakaskokemuksen kehittämiseen voidaan hyödyntää monenlaisia analytiikkatyökaluja. Kehittämisen ja analyysin tulee olla jatkuvaa.

Osaamisen kehittäminen: Kaikilla organisaatiotasoilla on tunnistettu osaamistarpeita. Mahdollisuuksia ja työkaluja ei tunneta riittävän hyvin. Lisäksi tietoa parhaista käytänteistä tai verrokkiyritysten kokemuksista ei löydetä. Osaamista tulisi kehittää voimakkaasti, jotta yrityksissä tunnistetaan digitalisaation mahdollisuudet. Tämän lisäksi pitäisi kehittää osaamista, jolla organisaatiot voisivat joko ottaa haltuunsa uusia työkaluja tai niillä olisi riittävä kyky kyseisten palveluiden ostamiseen ulkopuolisilta palveluntarjoajilta.

Sisältö- ja suosittelumarkkinointi: Organisaatioiden tulee aktiivisesti ryhtyä hyödyntämään sisältö- ja suosittelumarkkinoinnin mahdollisuuksia. Ensisijaisesti tulee tunnistaa, missä sisältöjä on jo olemassa ja hyödyntää tätä ilmaista voimavaraa tehokkaasti. Tämän lisäksi pitää tunnistaa ne osa-alueet, joihin omat investoinnit tulee suunnata.

Analytiikka ja asiakastieto: Analytiikkatyökalujen tuottaman aineiston analysointi ja sen pohjalta kehityssuosittelujen tekeminen tulisi olla jatkuvaa, arkipäiväistä toimintaa. Samalla voidaan aktiivisesti kasvattaa yritykselle asiakastietokantaa, jota voidaan hyödyntää markkinoinnissa.

Yksilöllinen asiakasdialogi: Markkinointiviestinnän määrä on digitalisoitumisen seurauksena kasvanut räjähdysmäisesti. Massapostituksiin suhtaudutaan negatiivisesti ja niiden teho jää monesti erittäin heikoksi. Kuluttajat ovat jo oppineet arvostamaan henkilökohtaista, relevanttia ja oikea-aikaista viestintää niin sähköpostissa kuin verkkosivuilla. Asiakkaista voidaan analytiikan keinoin oppia ja synnyttää tietoa hyödyntää henkilökohtaisen viestinnän luomiseen. Henkilökohtaisuutta voi lisätä yhdistämällä prosessiin muita ulkoisia, palveluun olennaisesti liittyviä tietolähteitä, esimerkiksi säätietoa. Tulevaisuuden haasteena on tarjota yksilöille heille tärkeää ja kiinnostavaa informaatiota kustannustehokkaasti juuri niissä kanavissa, joita he käyttävät. Asiakastiedon hallintaan ja tehokkaaseen hyödyntämiseen tarvitaan systemaattista ja suunnitelmallista toimintatapaa (ja toimintaa tukevien oikeiden markkinointiteknologioiden hankintaa), jolla tunnistetaan markkinoinnin näkökulmasta merkityksellinen tieto suuresta datamäärästä. Asiakastiedon pohjalta voidaan rakentaa tarkoin kohdennettua markkinointia ja varmistaa yhtenäinen asiakaskokemus monikanavaisessa digitaalisessa ympäristössä.

Perusasiat kuntoon osiossa Visit Finland, alueorganisaatiot ja edelläkävijäyritykset ovat jotakuinkin samalla tasolla verkkopalveluiden laadussa. Näille suositeltu lähestymistapa on asiakaskokemuksen auditoinnin toteuttaminen sekä vaatimukset

listaavan käsikirjan laatiminen ja sen suositusten toteuttaminen. Kehittyjätason yrityksillä on pidempi matka kuljettavanaan ja heille tulisikin määritellä asiakaskokemuksen kehityspolku kohti edelläkävijäyrityksen tasoa. Aloittelijayrityksillä tulee lähteä aivan perusasioiden kuntoon saattamisesta, kotisivujen luonnista ja päivittämisestä.

Osaamisen kehittämisen osiossa jaottelu on samankaltainen. Aloittelijayrityksille tulee luoda koulutuskokonaisuus, joka lähtee aivan alkeista (Start). Kehittyjäyrityksille sisältö räätälöidään johtamaan kohti edelläkävijyyttä (Medium). Edelläkävijäyrityksille, alueorganisaatioille sekä Visit Finlandille tulee tuottaa korkean tason valmennusohjelmia digitalisaation eri näkökulmista (Pro).

Edistyneemmät toimenpideosiot on suositeltavaa paketoita hyödyntäjän näkökulmasta saman sateenvarjon alle. Näin vältetään siiloutunut kehittäminen ja mahdollistetaan näiden osa-alueiden kehittäminen toisiaan tukien. Digipoluiksi nimetyt kehittämisohjelmat tulee räätälöidä osallistujatahojen mukaisesti. Visit Finland ja alueorganisaatiot pitää toteuttaa saman projektin alaisina yhteistyön tiivistämiseksi. Edelläkävijäyrityksille ja kehittyville yrityksille räätälöidään omat sisällöt. Aloitteleville yrityksille nämä kokonaisuudet eivät ole tarkoituksenmukaisia. Osaamisen kehittämisen kautta tavoitteena tulee olla nousu ensin kehittyjäyrityksen tasolle, jolloin analytiikan, sisältöjen ja yksilöllisen asiakasdialogin hyödyntäminen on mielekästä.

Lopuksi kuvataan yksityiskohtaisemmalla tasolla kunkin osakokonaisuuden tavoitteet ja toimenpiteet.

5.3 Asiakaskokemuksen koordinaatio

Tavoitteet:

Kansallinen taso	Luoda kansallisen tason näkemys, miten matkailupalvelut tulisi digitaalisessa kanavassa tuottaa parhaan asiakaskokemuksen ja kaupan varmistamiseksi. Varmistaa, että tavoitellut käytännöt huomioidaan eri kehityshankkeissa ja tukea osaamisen levittämistä sekä verkostoitumista
Alueorganisaatiot	Opastaa alueen yrityksiä asiakaskeskeisempään liiketoiminnan suunnitteluun ja operointiin, tuottamaan parasta asiakaskokemusta Jalkauttaa asiakaskokemuskäsikirjan opit kentälle, tukea kehitystä
Yritystaso	Tunnistaa paremmin asiakkaan tarpeet ja muokata palvelukonseptiaan vastamaan tarpeisiin

Toimenpiteet:

1. Asiakaspolkujen kuvaus kansallisen tason näkymästä yritystasolle asti: kuinka asiakas löytää haluamansa palvelut ja kuinka hän onnistuu niiden ostamisessa/varaamisessa.
2. Määritellään tavoiteltava asiakaskokemus asiakaspolun jokaisessa vaiheessa ja kanavassa (kosketuspisteessä).

3. Määritellään ns. minimivaatimukset ja mittarit kunkin tason toimijoille (VE, alueorganisaatio, yritys). Laaditaan standardiopus/käsikirja, joka kertoo, mitkä asiat vähintään pitää olla kunnossa ko. tavoitteiden saavuttamisessa. Käsikirjan rakentaminen pohjautuu asiakaspoluissa tunnistettuihin puutteisiin ja mahdollisuuksiin. Käsikirja toimii myös alueorganisaatiotasolla työkaluna. Se auttaa yrityksiä kehittämään palveluitaan tavoiteltuun suuntaan ja toteuttamaan tuloksellista digitaalista markkinointia yhteistyössä alueen yritysten kanssa.
4. Auditoidaan käynnissä olevat ja suunnitteilla olevat kehityshankkeet digitaalisuuden näkökulmasta. Onko asia huomioitu hankkeissa riittävällä tasolla ja miten varmistetaan, ettei kehitystä tehdä siilomaisesti.

5.4 Perusasiat kuntoon, myynti edellä

Tavoitteet:

Kansallinen taso	Varmistaa Visit Finlandin verkkopalveluiden asiakaskokemus ja asiakaspolun koordinaatio aluesivuille sekä yksittäisiin palveluihin siten, että asiakkaan polku johtaa aina myyntiin
Alueorganisaatiot	Varmistaa aluesivustojen verkkopalveluiden asiakaskokemus ja asiakaspolun koordinaatio Visit Finlandin sekä yksittäisiin palveluihin edelleen myyntitapahtumaa korostaen
Yritystaso	Nostaa merkittävästi yritysten verkkopalveluiden asiakaskokemuksen tasoa ja mahdollistaa niiden myyntikyky

Toimenpiteet:

1. Visit Finland ja alueorganisaatiotason verkkopalveluiden asiakaskokemusauditointi ja kehitysehdotukset. Kehitetään perusasiat kuntoon ensin alue-tasolla, jotta nämä voivat toimia tiennäyttäjinä yritystasolle. Analyysi tois-tetaan vähintään vuosittain ja hyödynnetään myöhemmin kehitettäviä analytiikkatyökaluja.
2. Kartoitetaan erilaiset markkinoinnin ja myynnin työkalut ja vaihtoehdot, jotka ovat nopeasti hyödynnettävissä eri toimijoille. Ohjeistetaan niiden hyödyntä-miseen. Nopeasti hyödynnettäviä menetelmiä ovat mm. matkansuunnittelutyö-kalujen käyttöönotto Visit Finland -sivustolla tai pilotointi rajatulla tuoteteemoilla. Pilotin jälkeen skaalataan kokemusten pohjalta koskemaan koko Suo-men tarjontaa, mikäli markkinoinnin ROI on riittävä.
3. Vahvistetaan näkyvyyttä digitaalisissa kanavissa tavoiteltavien kohderyh-mien ostoprosessin eri vaiheissa mm. hakukonemarkkinointia ja sosiaalisen median markkinointipanostuksia kasvattamalla. Verkkomarkkinoinnissa hyö-dynnetään analytiikkaa asiakkaan tarpeiden tunnistamiseen ja tuloksellisuu-den kehittämiseen. Markkinoinnin tavoitteena ei ole yksinomaan vierailijoiden saaminen verkkosivulle, vaan huomioidaan myös myyntitunnelin myöhemmät

vaiheet (liidien hankinta ja asiakkaaksi ohjaaminen). Toteutetaan esimerkiksi uudelleenmarkkinointi kampanjoita, eli markkinointia aiemmin verkkosivuillemme vierailleelle asiakkaalle, joka ei tehnyt tavoiteltua toimenpidettä (esim. liittynyt uutiskirjeemme tilaajaksi tai siirtynyt matkailuyrityksen verkkokauppasivuille).

3. Alueorganisaatiokoulutus asiakaskokemukäsikirjan hyödyntämiseksi alueellisten yritysten kehityksen tukemiseksi.
4. Alueelliset roadshow -tapahtumat yrityksille. Alueorganisaatiovetoiset ja/tai yritysverkostovetoiset kehittämishankkeet verkkopalvelujen kuntoon laittamiseksi käsikirjan ohjeiden mukaan.
5. Kartoitetaan maailmalla käytössä olevien myyntialustojen ja OTA-yhteistyömallien soveltuvuus Suomen kontekstiin. Yhtä teknistä ratkaisua ei ole löydettävissä, kun tavoitteena on viedä kaikki matkailutuotteet verkosta ostettaviksi. Kysymys ei ole ainoastaan teknologian valinnasta. Tiettyihin tarkoituksiin ja tuoteryhmiin sopivia teknisiä ratkaisuja on tarjolla runsaastikin. Ennen teknologian valintaa on kuitenkin huolellisesti määriteltävä millaista liiketoimintamallia ratkaisun tulee tukea ja millä edellytyksillä kyseinen malli on liiketoiminnallisesti kannattava. Lisäksi on ratkaistava millä resursseilla ja osaamisella hoidetaan verkkokaupparatkaisun operointi ja markkinointi. Pelkkä teknologia ei itsessään ole ratkaisu vaan asiaa pitää lähestyä sellaisten konkreettisten liiketoimintatarpeiden kautta, joille on osoitettavissa selkeä omistajuus ja liiketoimintaintressi. Tarvittaessa näiden kehittämiseksi voidaan muodostaa oma hankekokonaisuus, jos kentän tarpeet ja kannatus ovat riittävän yhtenäisiä ja mallille voidaan laskea selkeä ROI. Vaihtoehtoisesti käynnistetään edelläkävijämatkailualueiden selvitysten pohjalta toteutus pilotti-temalla/alueella, esim. <https://tounethanke.wordpress.com/osahankkeet/tulospohjainen-kumppanuusmalli/>.

5.5 Osaamistason merkittävä nosto

Tavoitteet:

Kansallinen taso	Digitaalisen markkinoinnin osaaminen kasvaa ja tuo kipailuetua kv-markkinoilla
Alueorganisaatiot	Alueorganisaatioilla ja alueen yrityksillä riittävä kyvykyys vastata kv-asiakkaan tarpeisiin digitaalisissa kanavissa koko ostoprosessin ajan. Digitaalisuudesta arkipäivää uuden ja oudon sijaan. Osataan ostaa tarvittavat palvelut ja teknologiat
Yritystaso	Digitaalisuudesta arkipäivää uuden ja oudon sijaan. Osataan ostaa tarvittavat palvelut ja teknologiat.

Toimenpiteet:

1. Rakennetaan yhteinen Digitaalinen asiakaskokemus -valmennusohjelma Visit Finlandin ja kansainvälistä matkailumarkkinointia toteuttavien matkailun alueorganisaatioiden edustajille. Toteutus yhteistyössä keskeisten digitaalisen markkinoinnin toimistojen sekä työkalujen ja teknologioiden tarjoajien kanssa.
Valmennusohjelman tavoitteena on kasvattaa strategisen tason osaamista digitaalisen asiakaskokemuksen rakentamiseen ja digitaalisten markkinointipalveluiden ostamiseen. Valmennusohjelma toimii myös best practice käytänteiden jakamiseen ja yhteiskehittämisen alustana. Toisessa vaiheessa valmennusformaatti skaalataan pienemmille/kotimaisen markkinoille keskittyville matkailun alueorganisaatiolle/ matkailun kehittämishankkeille
2. Best practises -käytäntöjen jako alueiden ja yritysten kesken. Pilotointi, käytökokemusten koonti ja toiminnan kehittäminen ja arviointi.
Kehitystoimintaa peilataan jatkuvasti kansainväliseen kilpailuun ja erottaudutaan siitä tutkimalla ja tunnistamalla matkailuliiketoiminnan ja yleisen talouden trendit kehityssuunnat, teknologiat ja ilmiöt. Luodaan systemaattinen laadunkehitys- ja seurantakäytäntö, esim. kansallinen sähköinen toimintaympäristö, jossa asiaan liittyvä tieto ja tuki on saatavilla. Tuetaan yritysten ja matkailualueiden osallistumista kansainvälisiin digitaalisen markkinoinnin ja myynnin tapahtumiin, työpajoihin ja seminaareihin. Travel Thinkathon konseptin tuominen Suomeen. Thinkatonissa yhteiskehitetään seuraavan vuoden markkinointikonsepteja matkailun alueorganisaatioiden ja johtavien digitaalisten markkinointipalveluiden tarjoajien kanssa, lisätietoa konseptista: <http://thinkdigital.travel/events/travel-thinkathon-2015>
3. Kehitetään koulutus- ja valmennusformaatteja ja sitoutetaan yhteistyökumppanit
Kehitys-, tutkimus-, ja rahoitustuki suunnataan digitaalisen liiketoiminnan osaamisen lisäämiseen ja päivittämiseen. Jatkuva koulutus aluetasolla (omat työntekijät ja alueen yritykset) integroituna digimarkkinoinnin toteutukseen (esim. Visit Helsingin Someheräämö). Aktivoidaan oppilaitokset ja korkeakoulu huomioimaan digitaalisen markkinoinnin ja myynnin muuttuneet tarpeet opetusohjelmissaan.
4. Tuetaan toimialarajat ylittävää yhteistyötä
Tuetaan toimialarajat ylittävää yhteistyötä (esim. matkailutoimijat, viihdeteknologia, ICT) välineinä mm. pitkäkestoinen ja vakaa rahoituspohja, tiedon ja osaamisen siirtämisen mekanismit (seminaarit, konsultointi, yhteistyöprojektit, yhteinen infrastruktuuri yms.), yhteiset tutkimus- ja kehityshankkeet.
5. Yhteisrekrytoinnit yrityksille
Kehitetään ulkoistettu digitaalinen markkinointipäällikkö -palvelu yrityksille.

5.6 Sisältö- ja suosittelumarkkinointi

Tavoitteet:

Kansallinen taso	Kasvattaa Suomen näkyvyyttä ja läsnäoloa niissä kohtaamispaikoissa, missä potentiaaliset matkailijat suunnittelevat matkaa. Tuoda palveluja/alustoja, joissa matkailijat voivat suositella ja jakaa kokemuksiaan.
Alueorganisaatiot	Kasvattaa alueen näkyvyyttä ja läsnäoloa niissä kohtaamispaikoissa, missä potentiaaliset matkailijat suunnittelevat matkaa. Tuoda palveluja/alustoja, joissa matkailijat voivat suositella ja jakaa kokemuksiaan.
Yritystaso	Yrittäjät ymmärtävät merkityksen, tuottavat systemaattisesti asiakkaille merkityksellistä sisältöä ja aktivoivat asiakkaita kokemusten jakamiseen offline- ja online-kanavissaan.

Toimenpiteet:

1. Rakennetaan kehykset Suomi-sisältöstrategialle. Tunnistetaan merkityksellinen sisältö ja tarinankertoajat. Tunnistetaan ne kanavat, jossa sisältöä on jo runsaasti ja hyödynnetään niitä.

Tehdään yhteinen Suomi-sisältöstrategia, jota myös matkailualueet ja yritykset voivat hyödyntää omassa viestinnässään. Sisältöstrategia on ajatusmalli ja työkalu verkkosisältöjen hallintaan, jonka avulla sisältöjä suunnitellaan, tuotetaan ja hallinnoidaan haluttujen kohderyhmien näkökulmasta. Sisältöstrategia määrittelee yrityksen tai organisaatioiden tavoitteiden saavuttamisen kannalta merkitykselliset asiakaskohtaukset ja sisällöt, joiden lähtökohdina ovat asiakkaan tiedontarpeet. Sisältöstrategia auttaa yrityksiä ja matkailun alueorganisaatioita ymmärtämään roolinsa jatkuvan sisällön julkaisijana sekä tekemään sisältöä, joka leviää oikeille kohderyhmille, oikeilla alustoilla sekä määrittää sisällöt, jotka houkuttavat ja sitouttavat tavoiteltavia kohderyhmiä. Hyödynnetään sisältöstrategiaa osana asiakaskokemus-käsikirjaa. Kehitetään alueiden omaa sisällöntuotantoa hyödyntäen kansallisesti sisältöstrategiaa, ohjata toimintaa ja luoda yhtenäinen viestintä- ja toimintamalli hyödynnettäväksi alueen yrityksille ja organisaatioille.

Kasvatetaan alueen toimijoiden tietämystä kanavien hyödyntämisestä, jotta yhtenäinen ja yrityksen omaa markkinointia tukeva viestintä on mahdollista. Luodaan yhteisiä prosesseja ja työkaluja sisällöntuotannon toteutukseen (sisältöstrategia, -kalenterit jne.) sekä kehitetään ohjausta suosittelukanavista alueen yhteisiin ja yritysten markkinointi- ja myyntikanaviin. Luodaan ja julkaitaan systemaattisesti sisältöä sekä jaetaan sitä omissa kanavissa, hyödyntäen Googlen Hero - Hub -Help sisältöajattelua https://think.storage.googleapis.com/docs/creator-playbook-for-brands_research-studies.pdf

2. Rakennetaan markkinointiyhteistyötä kansainvälisten suosittelukanavien kanssa.

Tunnistetaan suosittelukanavat, joissa tavoitellut kohderyhmät tekevät suositteluja ja rakennetaan niiden kanssa asiakaskokemusstrategian linjausten mukaisia yhteistyömalleja, joita matkailun alueorganisaatiot voivat hyödyntää omassa toiminnassaan. Linkitetään ulkopuoliset, asiakkaiden tuottamat sisällöt omiin verkkokanaviin.

3. Kehitetään yhteisiä alustoja ja prosesseja suosittelumarkkinoinnille. Aktivoidaan asiakkaita kokemusten jakamiseen offline- ja online-kanavissaan. Investoidaan osaamiseen ja työkaluihin, joilla voi monitoroida näkyvyyttä ja osallistua aktiivisesti suosittelu- ja some-alustoille käytävään dialogiin. Matkailijoiden aktivointi sisällön tuottajiksi, sekä sisällön ohjaaminen yhteisiin alueellisiin/teemallisiin kanaviin tunnisteiden (hashtagien) kautta.

5.7 Analytiikka ja asiakastieto

Tavoitteet:

Kansallinen taso	Mahdollistaa asiakastiedon järjestelmällinen keräys ja hyödyntäminen liiketoiminnan kehittämiseksi ja asiakasymmärryksen kasvattamiseksi. Tiedon, osaamisen, työkalujen ja käytänteiden jakaminen valtakunnallisesti. Asiakastietokantojen aktiivinen kerääminen.
Alueorganisaatiot	Ymmärtää asiakkaiden käyttäytymistä ja ostopäätöksiä. Tukea alueen yrityksiä perustuen analyttiseen dataan. Tiedon keräämisestä ja analyysistä jatkuva prosessi. Asiakastietokantojen aktiivinen kerääminen.
Yritystaso	Parantaa asiakkaan kokemusta ja kehittää liiketoimintaa asiakaslähtöisesti. Asiakastietokantojen aktiivinen kerääminen.

Toimenpiteet:

1. Määritellään yhteiset tavoitteet ja mittarit (Visit Finland, alueorganisaatiot ja yritykset) asiakaskäyttäytymisen ja asiakastyytyväisyyden keräämiseksi ja hyödyntämiseksi.
2. Määritellään prosessi tietojen analysointiin ja analyysitiedon hyödyntämiseen.
3. Otetaan käyttöön tarvittavat teknologiat analyysia ja asiakastiedon keräämistä varten.
4. Suunnitellaan yhteinen viitekehys ja toimenpideohjelma jatkuvalle asiakastiedon keruulle. Resursoidaan yhteinen analytiikko(t) alueorganisaatioiden ja Visit Finlandin käyttöön.
5. Jaetaan tietoa aktiivisesti Visit Finlandin, alueorganisaatioiden ja yritysten kesken laadun ja myyntitehokkuuden varmistamiseksi.

5.8 Yksilöllinen asiakasdialogi

Tavoitteet:

Kansallinen taso	Luoda mallit, työkalut ja osaaminen, joilla matkailuyritykset pystyvät palvelemaan asiakkaitaan yksilöllisesti digitaalisessa kanavassa asiakaspolun eri vaiheissa.
Alueorganisaatiot	Hyödyntää kansallisesti määriteltyjä toimintamalleja, tukea ja opastaa alueellisia yrityksiä niiden käyttöönotossa ja hyödyntämisessä.
Yritystaso	Myynnin kasvu digitaalisissa kanavissa, aktiivinen työkalujen hyödyntäminen

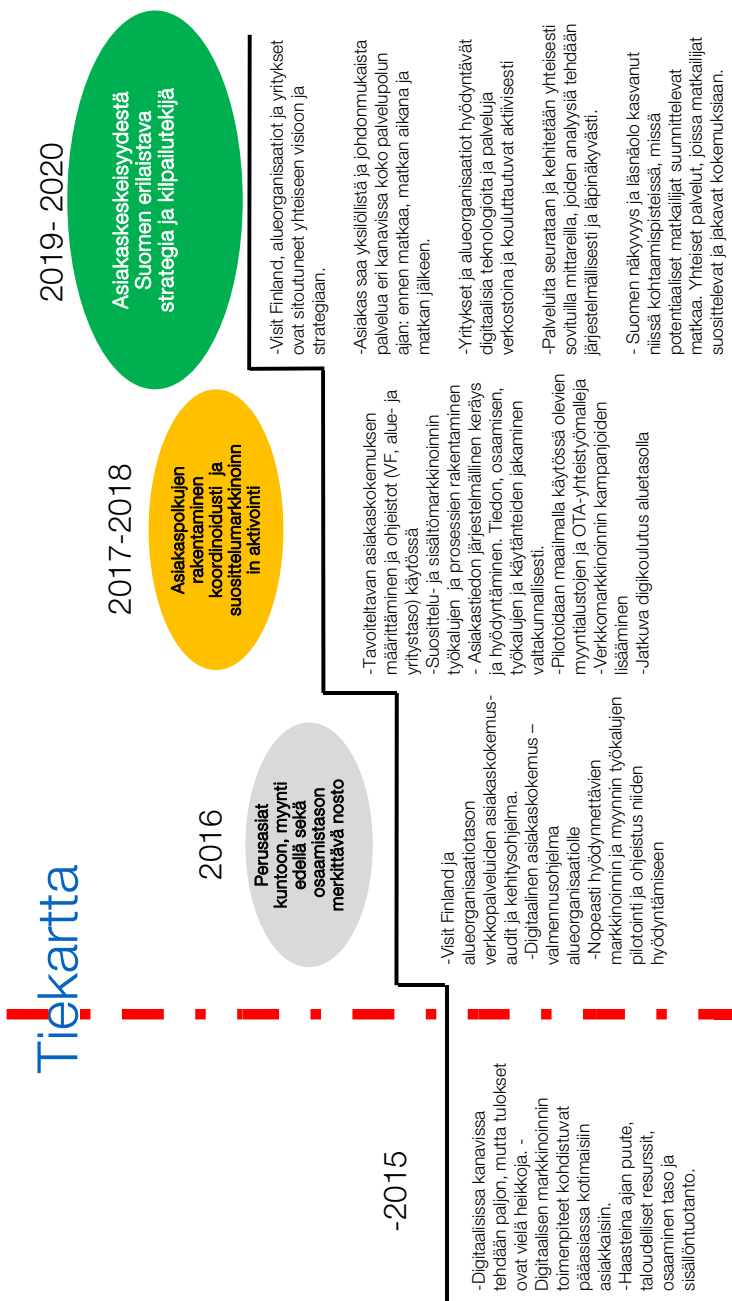
Toimenpiteet:

1. Määritetään asiakasdialogit asiakkuuden elinkaareissa hyödyntäen aiemmin kuvattuja asiakaspolkuja. Tunnistetaan mitä toimenpiteitä asiakas tekee, mitä kysymyksiä ja haasteita tämä kohtaa ja kuinka kussakin kosketuspisteessä asiakasta voisi parhaiten palvella. Asiakasdialogit määritellään läpi kansallisen-, alueellisen- ja yritystason.
2. Määritetään asiakasdialogin yksilöinti huomioiden analytiikan ja asiakaskuuntelun kautta saatava tieto ja aiemmin määritelty tavoite asiakaskokemuksesta.
3. Kartoitetaan ja valitaan tarvittavat teknologiat asiakasdialogien toteuttamiseksi. Resursoidaan yhteisiä työkalujen osajia alueorganisaatioiden ja Visit Finlandin käyttöön.
4. Toteutetaan ja automatisoidaan määritellyt asiakasdialogit, siten että ne kattavat kaikki edellä mainitut tasot ja kommunikointikanavat.
5. Toteutus aloitetaan Visit Finland-alueorganisaatiotasolla ja kokemuksia sekä toimintamalleja viedään alueorganisaatioiden tukeman alueen yritysten käyttöön.

5.8 Tiekartta etenemiselle

Esitettyjen toimenpidekokonaisuuksien pohjalta työ- ja elinkeinoministeriö aloittaa keskustelut Visit Finlandin ja alueorganisaatioiden kanssa, tavoitteena rakentaa yhteistyössä matkailuelinkeinolle työkaluja, valmennuksia, palveluita sekä yhteisiä toimintamalleja. Niitä hyödyntäen suomalaiset matkailualueet ja -yritykset, TEM:in kanssa, voivat rakentaa tuloksellista digitaalista matkailumarkkinointia ja -myyntiä tulevaisuudessa (kuva 20). Esitettyihin toimenpiteiden edistämiseen löytyy myös erilaisia rahoitusinstrumentteja (liite 3). Selvityksen tuloksia hyödynnetään julkisen rahoituksen kohdentamisessa yritysten ja muiden matkailutoimijoiden digivalmiuksien kehittämiseksi. Myynnin kasvu ja parantunut digitaalinen asiakaskokemus eivät synny yksinomaan ylhäältä annettuina ohjeina ja yksittäisten projektien käynnistämisenä, vaan jokaisen suomalaisen matkailuyrityksen ja -alueen systemaattisena toiminnan kehittämisenä alati muuttuvassa digitaalisessa ympäristössä, aktiivisten kaikkia matkailutoimijoita yhteiseen työhön.

Kuva 20. Tiehartta etenemiselle.



Liity sinäkin mukaan yhteiselle matkallemme tarjoamaan matkailijoille erinomaisia digitaalisia asiakaskokemuksia. Selvityksen tulosten pohjalta rakennettavista kansallisista toimenpiteistä ja tapahtumista löydät jatkossa tietoa: www.tem.fi/matkailu

Lähdeluettelo

Selvityksen lähteinä on käytetty mm:

6 Best practices for travel and hospitality merchandising, www.monetate.com

8 Best practices for Customer Experience Management: <http://www.avaya.com/usa/perspectives/articles/8-best-practices-for-customer-experience-management-today/>

AirNewZealandCaseStudy, www.silverpop.com

Blue Ocean Strategy for Travel Agents: Moving from Transaction to Strategy, http://www.travelresearchonline.com/blog/index.php/category/travel_agent_the-365-guide/

Customer Experience Strategy: Arussy, Lior, 4i, 2010

Committed to Customers: Vesterinen, Johanna, Suomen Liikekirjat, 2014

Digitaalinen asiakaskokemus: Filenius, Marko, Docendo, 2015

A Digital Single Market Strategy for Europe: European Commission, http://ec.europa.eu/priorities/digital-single-market/docs/dsm-communication_en.pdf

eTourism Roundtable- Matkailun sähköisen liiketoiminnan ajatushautomotyöskentelyn yhteenveto. Matkailun ja elämystuotannon osaamiskeskus, 2010.

Hotels.com case study: www.tealeaf.com / www.ibm.com

Future Traveller Tribes 2030, Building a more rewarding journey: Frost & Sullivan, Amadeus.com

Interest In Marketing Automation Platform Grows: <http://www.mediapost.com/publications/article/237301/interest-in-marketing-automation-platforms-grows.html>

Sinisen Meren Strategia: Kim, W. Chan & Mauborgne, Renée., Gummerus, 2005

Skift, Yearbook/Issue: 01 Megatrends defining travel in 2015

The Evolving Role of DMOs in a Shifting Marketplace. Destination Marketing Association International. <http://edition.pagesuite-professional.co.uk/launch.aspx?eid=4a91ofdc-138c-434c-g1d9-60cb738f0391>

Travel Innovation and Technology Trends 2015: Hoffman, Colie & Offutt, BOB, Phocuswright Inc. <http://www.phocuswright.com/Overlay/FreeDownload.aspx?eid=d9Y91cs285cjrvcyIrs6xCSwQ38RskGbPFSOUrXPoBo%3d&id=24019>

The Traveler's Path to Purchase Understanding the Relationship Between Online Travel Agencies and Destination Marketing Organizations: Expedia_Media_Solutions&MillwardBrown http://cdn2.hubspot.net/hub/149354/file-271132325-pdf/docs/Path_to_Purchase_Expedia_Media_Solutions_MillwardBrown.pdf

Tulospohjainen kumppanuusmalli: Kivelä, Hanna, Tourism Development in co-opetition in Southern Finland and Baltic Region-projekti, <http://www.slideshare.net/lansiuudenmaanmatkailu/tulospohjainen-kumppanuusmalli-esittely-tytyriss?ref=https://tounethanke.wordpress.com/osahankkeet/tulospohjainen-kumppanuusmalli/>

The YouTube Creator Playbook for Brands: Google https://think.storage.googleapis.com/docs/creator-playbook-for-brands_research-studies.pdf

Liite 1

Matkailutoimijoille toteutettujen teemahaastattelujen kysymysrunko

Taustat

- Tausta yrityksestä/matkailu-destinaatiosta
- Työntekijöiden määrä/matkailuyritysten määrä alueella
- Yöpymisvuorokaudet ja ulkomaalaisten asiakkaiden osuus

Kilpailuedut

- Missä asioissa erotut kilpailijoistasi?
- Mitkä ovat lähitulevaisuuden kehityskohteet houkuttelevuuden parantamiseksi?
- Miksi asiakas valitsee palvelusi kilpailijan sijaan?
- Missä asioissa palveluketjussasi olet hyvä?
- Mitä asioita sinun tulisi parantaa ensimmäisenä?
- Nimeä pahimmat kilpailijasi?
- Missä ne ovat hyviä?
- Missä on niiden heikkoudet?

Digitaalisen markkinoinnin strategia

- Onko yritykselläsi/matkailualueellanne digitaalisen markkinoinnin strategia?
- Mitkä ovat digitaalisen markkinoinnin strategian menestystekijät?
- Miten segmentoitte asiakkaanne, miten teette segmentoinnin avulla media-valinnat?
- Mitkä ovat digimarkkinoinnissa keskeiset haasteet tulevaisuudessa (B2B + B2C)?
- Ehdotukset/tiekartat niiden voittamiseen?
- Pitkän tähtäimen tavoitteet?
- Mitkä on keskeiset haasteet digitaalisen markkinoinnin toteutuksessa ja miten teillä on tarkoitus voittaa ne?
- Miten mittaatte onnistumistanne?
- Tulosten pohjalta -> millaiset toimenpiteet ovat tuottaneet parhaat tulokset
- Millaisia uusia tuotteita, palveluita toimintamalleja haluaisitte nähdä digitaalisessa markkinoinnissa?
- Kuinka paljon käytätte aikaa ja resursseja digitaalisen markkinointiin tänä vuonna?

Kehitystarpeet ja yhteistyö

- Ketkä ovat tärkeimmät kumppanit digitaalisen markkinoinnin kehittämisessä?
- Mikä jarruttaa digitalisaatiota alue - ja teematasolla?
- Mitkä on kehityksen vetureita alue - ja teematasolla?
- Mitä konkreettisia toimenpiteitä tulisi tehdä kansallisella tasolla?

Liite 2

Digitaalinen matkailumarkkinointi ja -myynti suomalaisissa yrityksissä. Sähköinen kysely

Arvon vastaanottaja,

Digitaalisille kanavilla on viestintävälineinä kasvava merkitys matkailijoiden mielikuvan muodostumisessa, tiedonhankinnassa ja päätöksenteossa. Suurin osa päätöksistä tehdään verkon tarjoaman informaation perusteella ja yhä suurempi osa kaupasta tehdään verkossa.

Kuinka tarjoamme yhdessä maailman parasta asiakaskokemusta myös digitaalisissa kanavissa ja voitamme kilpailun kansainvälisistä matkailijoista?

Toivomme sinun vastaavan n.10 min kestävään kyselyyn. Kysely on osa työ- ja elinkeinoministeriön selvitystyötä Suomen matkailumarkkinoinnin ja myynnin parantamiseksi.

Vastaamalla autat kehittämään yrityksille suunnattuja digitaalisen markkinoinnin palveluja kansallisesti ja alueellasi. Vastaathan kaikkiin kysymyksiin huolellisesti, viimeistään 26.07.2015 mennessä. Osallistuminen kyselyyn on luottamuksellista, vastaukset käsitellään anonyymisti.

Selvityksen tulokset julkaistaan www.tem.fi/matkailu verkkosivuilla lokakuussa 2015.

Lisätietoja selvityksestä: miiikka.raulo@flowhouse.fi tai nina.vesterinen@tem.fi

*Pakollinen



Taustatiedot

1. Vastajan nimi:

.....

2. Edustamanne organisaatio/yritys: *

.....

3. Asemanne organisaatiossa/yrityksessä *

4. Mikä on yrityksenne päätoimiala *

Merkitse vain yksi soikio.

- Hotelli- ja muut majoituspalvelut
- Vapaa-ajan asuntopalvelut
- Ravitsemistoiminta
- Matkatoimisto- ja matkanjärjestäjäpalvelut
- Ohjelmapalvelut
- Liikennepalvelut
- Kulkuneuvojen vuokraus
- Kulttuuripalvelut
- Urheilu- ja virkistyspalvelut
- Matkailun alueorganisaatio
- Muu:

5. Yrityksenne koko: *

Merkitse vain yksi soikio.

- Yksinyrittäjä, (ei muita henkilöitä töissä)
- Mikroyritys (henkilöstö 2-9, liikevaihto 2 milj. tai alle)
- Pienyritys (henkilöstö 10-49, liikevaihto 10 milj. tai alle)
- Keski-suuri yritys (henkilöstö 50-249, liikevaihto 50 milj. tai alle)
- Suuri yritys (henkilöstö yli 250, liikevaihto yli 50 milj.)

6. Edustamanne organisaation/yrityksen sijainti (postinumero): *

Digitaalisen markkinoinnin ja myynnin nykytila

Digitaalisella markkinoinnilla tarkoitetaan kaikkea digitaalisessa muodossa ja mediassa tehtyä markkinointia ja myyntiä. Digitaaliseen markkinointiin kuuluvat mm. yrityksen kotisivut, kävijäseuranta, sähköpostimarkkinointi, sosiaalisen median kanavat, sähköinen asiakaspalvelu, verkkomainonta, hakukonemarkkinointi, digitaaliset myynnin työkalut, yrityksen extranet- ja intranetratkaisut, mobiilipalvelut.

7. Yrityksemme hyödyntää digitaalista markkinointia *

Merkitse vain yksi soikio.

- Ei lainkaan
 Melko huonosti
 Keskinkertaisesti
 Melko hyvin
 Erittäin hyvin

8. Digitaalisen markkinoinnin tavoitteet yrityksessänne? *

Merkitse vain yksi soikio riviä kohden.

	Ei lainkaan tärkeää	Ei kovin tärkeää	Jonkin verran tärkeää	Tärkeää	Erittäin tärkeää
Imagon ja brändin parantaminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Myynnin kasvattaminen/ uusasiakashankinta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Lisämyynti nykyisille asiakkaille	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Asiakaspalvelun parantaminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Asiakasuskollisuuden vahvistaminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Asiakastyytyväisyyden parantaminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kustannusten vähentäminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Digitaalisiin kanaviin siirtyneen kohderyhmän tavoittaminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

9. Miten arvioisitte digitaalisen markkinoinnin kehittymistä yrityksessänne seuraavan 2-3 vuoden aikana? *

Merkitse vain yksi soikio riviä kohden.

	Vähenee	Pysyy samana	Kasvaa jonkin verran	Kasvaa merkittävästi	En osaa sanoa
Investointimme digitaalisen markkinoinnin kehittämistoimenpiteisiin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Digitaalisen markkinoinnin osuus markkinointieuroista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Myyntimme digitaalisten kanavien kautta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Koetut digitaalisen markkinoinnin ja myynnin haasteet ja mahdollisuudet

10. Esteet digitaalisen markkinoinnin hyödyntämiselle yrityksessänne *

Merkitse vain yksi soikio riviä kohden.

	Täysin samaa mieltä	Osittain samaa mieltä	Jotain siltä väliltä	Osittain eri mieltä	Täysin eri mieltä	En osaa sanoa
Taloudellisten resurssien puute	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ajan puute	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Osaamisen puute	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sisällöntuotanto	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Epäselvä ROI (sijoitetun pääoman tuotto)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hallitsemattomuus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ei tue liiketoimintatavoitteitamme	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tekniset vaikeudet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Johdon vastustus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

11. Mitä kohderyhmiä yrityksenne digitaalisen markkinoinnin ja myynnin avulla tavoitellaan? *

Nimeä 1-2 tärkeintä kohderyhmää

Valitse kaikki sopivat vaihtoehdot.

- Kotimaisia matkailijoita
- Keskieurooppalaiset "modernit humanistit"
- Venäläisiä matkailijoita
- Aasialaisia matkailijoita
- Emme ole määritelleet digitaalisilla markkinointikanavilla tavoiteltavaa kohderyhmää
- Emme käytä digitaalisia kanavia markkinoinnissa

12. Tarkentakaa halutessanne digitaalisissa kanavissa tavoittelemianne kohderyhmiä?

.....

.....

.....

.....

.....

Yrityksemme markkinointi ja myynti matkailijan ostoprosessin eri vaiheissa

Asiakkaan tarve ja ostohalukkuus herää

13. **Mitä seuraavista digitaalisen markkinoinnin keinoista olette käyttäneet markkinoinnissa? ***

Valitse kaikki sopivat vaihtoehdot.

- Hakukoneoptimointi
- Sähköpostia (esim. uutiskirje)
- Maksullista Facebook-mainontaa
- Bannerimainontaa muilla verkkosivuilla
- Google AdWords -mainontaa tai muuta hakukonemainontaa
- Advertoriaali eli maksettu artikkeli verkkolehdestä
- Bloggarivierailuja
- Luettelomediat (esim. Fonecta)
- Ei mitään ylläolevista vaihtoehdoista
- Kumppanuusblogit/vierasblogit muilla sivustoilla
- Muu:

Asiakas hakee vaihtoehtoja, vertailee ja suosittelee

14. **Sosiaalisen median rooli yrityksenne markkinoinnissa ***

Merkitse vain yksi soikio riviä kohden.

	Kyllä	Ei	En tiedä
Sosiaalista mediaa käytetään markkinoinnissa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Asiakkaamme käyttävät sosiaalista mediaa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sosiaalista mediaa käytetään asiakaspalvelussa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Seuraamme yrityksestämme käytävää keskustelua	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Julkaisemme säännöllisesti asiakasta kiinnostavaa sisältöä sosiaalisen median kanaviimme	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Olemme käyttäneet maksettua mainontaa tai kampanjoita sosiaalisessa mediassa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

15. Mitä seuraavista digitaalisista kanavista olette käyttäneet markkinoinnissa? *

Valitse kaikki sopivat vaihtoehdot.

- Facebook
- VKontakte
- Weibo
- Google+
- Kuvapalvelut (esim. Instagram, Pinterest, Flickr, Picasa)
- Videopalvelut (esim. YouTube, Vimeo)
- Blogi
- TripAdvisor
- Twitter
- FourSquare
- Pikaviestipalvelut (esim. WhatsApp)
- Karttapalvelut (esim. Google Maps)
- Käytössä ei ole sosiaalisen median kanavia
- Muu:

16. Kannustamme ja aktivoimme asiakkaitamme jakamaan kokemuksiaan sosiaalisessa mediassa *

Merkitse vain yksi soikio riviä kohden.

	Kyllä	Ei	En tiedä	Emme käytä sosiaalista media
Ennen vierailua	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vierailun aikana	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vierailun jälkeen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

17. Mikäli vastasit edelliseen kysymykseen "kyllä", tarkenna tähän miten aktivoit asiakkaitasi kokemusten jakamiseen?

.....

.....

.....

.....

.....

Asiakas on tehnyt ostopäätöksen ja on valmis tilaamaan/ostamaan

18. **Onko käytössänne sähköisiä myyntikanavia? ***

Valitse kaikki sopivat vaihtoehdot.

- Käytössä ei ole sähköisiä myyntikanavia
- Oma verkkokauppa
- Alueellinen verkkokauppa (esim. aluevaraamo)
- Muut kansalliset verkkomyyntikanavat (esim. Lomarengas, Lippupiste)
- Kansainväliset verkkomatkatuimistot (esim. [booking.com](https://www.booking.com))
- KV-matkanjärjestäjän verkkokauppa
- Muu:

19. **Mikä on verkkomyynnin osuus yrityksenne liikevaihdosta?**

Merkitse vain yksi soikio.

	1	2	3	4	5	
Erittäin pieni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Erittäin suuri

Digitaalisen markkinoinnin kehittämistarpeet

Arvioikaa seuraavia digitaaliseen markkinoinnin kehittämistarpeita yrityksenne kannalta

Merkitse vain yksi soikio riviä kohden.

	Ei ollenkaan tärkeää	Ei kovin tärkeää	Jotain siltä väliltä	Melko tärkeää	Erittäin tärkeää	En osaa sanoa
Digitaalisen markkinoinnin ja myynnin strategien suunnittelu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yrityksen kotisivujen kehittäminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hakukoneoptimointi ja -markkinointi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Digitaalisen markkinoinnin toteuttaminen (teknologiat ja välineet)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Asiakasta kiinnostavan sisällön kehittäminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Monikanavaisuus verkkokaupan, muiden verkkopalvelujen ja markkinointikanavien välillä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mobiilipalveluiden ja -markkinoinnin kehittäminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yhteismarkkinointi alueen muiden yritysten kanssa digitaalisissa kanavissa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Oman verkkokaupan käynnistäminen/kehittäminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Muiden sähköisten myyntikanavien hyödyntäminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Digitaalinen kanta-asiakasmarkkinointi (mm. sähköposti)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Suosittelumarkkinointi ja asiakkaiden osallistaminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Markkinoinnin automaation kehittäminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Toiminnan mittaaminen ja kävijäseuranta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Digitaalisen markkinoinnin lainsäädäntö	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Kuvatkaa tarvittaessa tarkemmin digitaalisen markkinoinnin tärkeimpiä kehittämiskohteita yrityksessänne

.....

.....

.....

22. Mitä asioita matkailun aluetasolla digitaalisessa markkinoinnissa tulisi parantaa ensimmäisenä?

.....
.....
.....
.....
.....

23. Mitä asioita kansallisesti digitaalisessa markkinoinnissa tulisi parantaa ensimmäisenä?

.....
.....
.....
.....
.....

Vapaa kommentit

Voit tähän tarkentaa vastauksiasi tai esittää toiveita ja ideoita digitaalisen matkailumarkkinoinnin ja -myynnin kehittämiseksi Suomessa

24.

.....
.....
.....
.....
.....

Palvelun tarjoaa



Julkisia rahoitusinstrumentteja kehittämistyöhön

- ELY-keskus
 - ESR-hankkeiden avulla on mahdollista tukea yritysjohton ja henkilöstön kehittämistä tuottavuus ja laatu edellä (osaaminen)
 - Kehittämisavustus (tuotantomenetelmien kehittäminen, liikkeenjohto ja muu kehittäminen): uudet palvelumallit, verkkomyynnin uudet ratkaisut, uudet innovaatiot, kansainvälistyminen.
 - Yrityksen kehittämispalvelut: Konsultointi ja Analyysi -tuotteiden avulla yritys voi hankkia ulkopuolista näkemystä toiminnan kehittämisen prosesseihin yms.: toiminnan kehittäminen, uudet palvelumallit.

- ELY-keskus ja Leader-ryhmät/Maaseuturahaston toimenpiteet:
 - Matkailualan mikro- ja pienyrityksille suunnatut koulutushankkeet, joissa tukea hakee koulutuksen järjestäjä.
 - Rajatulle joukolle (vähintään 3) mikro- tai pieniä matkailuyrityksiä voidaan koulutukseen tai yritysten kehittämiseen myöntää tukea yritysryhmähankkeena.
 - Aineettomien investointien tuki mahdollistaa yritysten verkkomyyntiin tarvittavien tietokoneohjelmistojen hankkimisen ja kehittämisen yrityksen omiin tarpeisiin sopivaksi.
 - Kehittämishanketuki yritysten yhteistyöhankkeisiin muun muassa maaseutumatkailuun liittyvien matkailupalvelujen kehittämiseen ja/tai markkinoille saattamiseen.
 - Kehittämishanketuki maaseudun kulttuuriperinnön hyödyntämiseen tai verkossa toimivien palvelujen kehittäminen (yleishyödyllinen kehittämishanke)

- Tekes
 - Digiboost (pk-yritykset voivat palkata digiammatilaisen, jonka palkasta Tekes maksaa puolet yhden vuoden ajan) de minimis
 - Työorganisaation kehittämisen rahoitus (Henkilöstön ja johdon yhteistyössä toteuttamat tuottavuutta ja työelämän laatua parantavat työelämäinnovaatiot).
 - Liideri -ohjelma (mm. johtaminen, uudenlaiset työnteon tavat)
 - Fiiliksestä fyrkkaa-ohjelma.
 - Innovaatorahoitus (Kansainvälisen kasvun suunnittelu, kehittäminen ja pilotointi)

- OPH
 - ammatillinen lisäkoulutus (osaamisen kehittäminen)

- Team Finland- kasvuohjelmat tukena
 - FINPRO: eCommerce Growth
 - Finpro/Visit Finland: Stopover, Finrelax, Merellinen saaristo

- EU:n rahoitusinstrumentit
 - Guide on EU funding for the tourism sector: <http://bit.ly/1WxliDL>

Tekijät Författare Authors FlowHouse Oy	Julkaisu-aika Publiceringstid Date November 2015 Toimeksiantaja(t) Uppdragsgivare Commissioned by Työ- ja elinkeinoministeriö Arbets- och näringsministeriet Ministry of Employment and the Economy Toimielimen asettamispäivä Organets tillsättningsdatum Date of appointment
Julkaisun nimi Titel Title Utmaningar med digital marknadsföring och försäljning inom turism samt föreslagna lösningar	
Tiivistelmä Referat Abstract Som ett led i genomförandet av Vägkartan för tillväxt och förnyelse inom turismen i Finland 2015–2025 startades en utredning om digital marknadsföring och försäljning inom turism. Målet var att klargöra de orsaker/flaskhalsar som medför att turistföretag inte mer än i nuläget drar nytta av möjligheterna med digitalisering i marknadsföringen och försäljningen samt de delområden där det behövs gemensamma nationella ansträngningar. Ett ytterligare mål var att finna sådana konkurrensätt att man kan skilja sig från konkurrenterna i positiv bemärkelse samt sådana metoder som leder den finländska turistnäringen ut till den blå oceanen, där tillväxten och lönsamheten är klart högre än genomsnittet. Utifrån en elektronisk enkät riktad till företag och turistorganisationer och svaren på temaintervjuerna kan konstateras att det görs mycket i den digitala kanalen, men resultaten är än så länge inte så bra. Marknadsföringen är inte riktad, den är kortsiktig och beaktar inte kundernas behov. I teorin vet man vad som bör göras, men det finns inte tillräckligt med resurser och kunskaper för att marknadsföra på rätt sätt. Viktiga utvecklingsobjekt för företag anses vara vidareutveckling av webbplatser och webbhandel. Även utveckling av innehållet och planeringen av sociala medier betraktas som viktigt. De som besvarade enkäten ansåg att det på strategisk nivå bör finnas ett enhetligt rikstäckande synsätt. På den regionala organisationsnivån ansågs att en utmaning utgörs av hanteringen av kundinformation mellan olika aktörer och klargörande av turistföretagens och den regionala organisationens ansvar i de olika faserna av kundens köpväg och i fråga om försäljningen. Turistmarknadsföringen, såsom marknadsföringen i allmänhet, digitaliseras kraftigt överallt i världen. Ökningen av webbhandeln och de mobila applikationerna, online travel agent (OTA)-byråernas makt, konsumentorienteringen, den ökande betydelsen av rekommendationsmarknadsföring samt analytik, riktning av marknadsföringen och automation är exempel på sådana nya möjligheter och utmaningar inom turistmarknadsföringen som bör beaktas i det nationella utvecklingsarbetet. Förslagen till bästa handlingsätt som behöver genomföras för att främja digital marknadsföring och försäljning inom turism sammanfattades till sex delområden. Koordinering av kundupplevelsen: Man måste på ett rikstäckande sätt se till att det åstadkoms en högkvalitativ kundupplevelse, där det primära målet är att få kunden att köpa. Kundvägen bör ur kundens perspektiv fungera enhetligt i fråga om Visit Finland, regionala turismorganisationer och enskilda tjänsteföretag. De grundläggande sakerna i ordning: I turistföretags och regionala organisationers webbtjänster hittades brister som hindrade köp samt tekniska problem. Man säkerställer kundupplevelsen i fråga om Visit Finlands webbtjänster och koordineringen av kundvägen till regionala sidor samt enskilda tjänster, så att kundvägen alltid leder till försäljning. Kompetensutveckling: Det har identifierats kompetensbehov på alla nivåer av organisationen. Det finns inte tillräcklig kännedom om möjligheterna och verktygen. Dessutom hittas inte information om bästa metoder eller referensföretags erfarenheter. Innehålls- och rekommendationsmarknadsföring: Organisationerna bör aktivt börja dra nytta av möjligheterna med innehålls- och rekommendationsmarknadsföring. Analytik och kundinformation: Analysering av material som de analytiska verktygen tagit fram och därpå baserade utvecklingsrekommendationer bör utgöra en kontinuerlig, vardaglig verksamhet. Genom analytik kan man lära sig saker om kunderna och utnyttja den framtagna informationen för att skapa personlig kommunikation. Individuell kunddialog: Konsumenterna har redan lärt sig att sätta värde på personlig och relevant kommunikation i rätt tid både per e-post och på webbsidor. Framtidens utmaning är att erbjuda individer sådan information som är viktig och intressant för dem på ett kostnadseffektivt sätt via just de kanaler som kunderna använder. ANM kontakter: Närings- och innovationsavdelningen/Nina Vesterinen, tfn 029 504 7013	
Asiasanat Nyckelord Key words turism, digital	
Painettu julkaisu Inbunden publikation Printed publication ISSN	Verkkojulkaisu Nätpublikation Web publication ISSN 1797-3562
ISBN	ISBN 978-952-327-064-0
Kokonaissivumäärä Sidoantal Pages 66	Kieli Språk Language Suomi, Finska, Finnish
Julkaisija Utgivare Published by Työ- ja elinkeinoministeriö Arbets- och näringsministeriet Ministry of Employment and the Economy	Vain sähköinen julkaisu Endast som elektronisk publikation Published in electronic format only

Tekijät Författare Authors FlowHouse Oy	Julkaisu-aika Publiceringstid Date November 2015 Toimeksiantaja(t) Uppdragsgivare Commissioned by Työ- ja elinkeinoministeriö Arbets- och näringsministeriet Ministry of Employment and the Economy Toimielimen asettamispäivä Organets tillsättningsdatum Date of appointment
Julkaisun nimi Titel Title Challenges in digital tourism marketing and sales, and proposed solutions	
Tiivistelmä Referat Abstract A report on digital tourism marketing and sales was launched as part of the Roadmap for Growth and Renewal in Finnish Tourism for 2015-2025. Its aim was to investigate the reasons for which tourism companies do not take advantage of the possibilities provided by digitalisation in marketing and sales more, and to identify areas in which it would be worthwhile to join forces nationally. Additionally, the report aimed to find competitive tools to enable standing out from the competitors in a positive way as well as methods to lead the Finnish tourism industry to the blue ocean, in which growth and profitability are clearly higher than average. According to an electronic questionnaire and thematic interviews conducted with companies and tourism organisations, a lot of work is done in the digital channels, but the results are still weak. Targets are not defined for marketing, it has short-term goals and does not take into account the customer's needs. There is awareness about what should be done in theory, but resources and knowledge to carry out marketing in the right way are not sufficient. The development of websites and own online shops were considered key development targets in companies. Likewise, the development of contents and social media plans were found important. The respondents thought that a common national view should exist at strategic level. Customer data management between different operators, and clarification of tourism companies' and regional organisations' responsibilities in the different stages of the customer journey towards purchase and in sales operations were perceived as challenges at the level of regional organisations. Tourism marketing, like marketing in general, is digitalising strongly across the world. The increase of online sales and mobile device use, the power of online travel agents (OTAs), consumerisation and the increasing significance of electronic word of mouth marketing as well as analytics, targeted marketing and automation are examples of the new possibilities and challenges in tourism, to which national development work should pay attention to. The proposal for best practices that would be required in order to promote digital marketing and sales in tourism was condensed into six areas. Coordination of customer experience: Nationally, it must be ensured that a high-quality customer experience is provided, in which the primary target is to persuade the customer to buy. From the customer's point of view, the customer journey must work seamlessly as regards Visit Finland, DMOs and individual service companies. Basics in order: Weaknesses and technical problems preventing customers from buying were discovered in online services of tourism companies and DMOs. The customer experience on the Visit Finland online services and the coordination of the customer journey to DMO websites and individual services should be ensured in such a manner that the customer journey will always lead to purchase. Development of skills: Competence needs were recognised on all organisational levels. There is not sufficient familiarity with possibilities and tools. Furthermore, the operators are not able to find information about best practices and experiences by other similar operators. Content and electronic word of mouth marketing: Organisations must start to take advantage actively of possibilities provided by content marketing and eWoM marketing. Analytics and customer data: Analysing material produced by analytic tools and using the results from the analyses to make development recommendations should be constant everyday activity. It is possible to learn about customers by means of analytics, and the information provided can be benefited from when creating personal communication. Individualised customer dialogue: Consumers have already learned to value personal, relevant and on-time communication both in emails and on websites. A future challenge is to find a cost-effective way to offer individuals information that they find important and interesting through precisely those channels that they use. MEE contacts: Enterprise and innovation department/Nina Vesterinen, tel. +358 29 504 7013	
Asiasanat Nyckelord Key words tourism, digital	
Painettu julkaisu Inbunden publikation Printed publication ISSN	Verkkojulkaisu Nätpublikation Web publication ISSN 1797-3562
ISBN	ISBN 978-952-327-064-0
Kokonaissivumäärä Sidoantal Pages 66	Kieli Språk Language Suomi, Finska, Finnish
Julkaisija Utgivare Published by Työ- ja elinkeinoministeriö Arbets- och näringsministeriet Ministry of Employment and the Economy	Vain sähköinen julkaisu Endast som elektronisk publikation Published in electronic format only

Digitaalisen matkailumarkkinoinnin ja myynnin haasteet ja ratkaisuehdotukset

Globalisaatiokehitys ja digitalisaatio ovat kiihdyttäneet matkailun kilpailua entisestään. Digitalisaatio on tuonut tuhannet keskenään kilpailevat vaihtoehdot helposti kuluttajan vertailtavaksi. Suomalaiset matkailukohteet kilpailevat aidosti päivittäin lukuisten kansainvälisten toimijoiden kanssa. Toistaiseksi matkailuyritykset ovat pyrkineet menestymään kilpailussa varsin perinteisin menetelmin, kukin tahollaan. Systemaattisesti digitaalisuuden mahdollisuuksia hyödyntäen pienikin matkailuyritys pystyisi tarjoamaan palveluja matkailijalle matkan suunnitteluvaiheessa, matkan aikana ja matkan jälkeen. Samalla yritys voi olla mukana matkailun globaaleissa arvoketjuissa. Tammikuussa 2015 julkaistun Suomen matkailun kasvun ja uudistumisen tiekartan 2015–2025 yhdeksi keskeiseksi toimenpiteeksi nostettiin digitaalisuuden edistäminen.

Osana Matkailun tiekartan toimeenpanoa työ- ja elinkeinoministeriö teetti perusselvityksen digitaalisen matkailumarkkinoinnin ja myynnin haasteista sekä ratkaisuehdotuksista. Selvityksen tuloksena on ehdotuksia keskeisistä kansallisen tason toimista matkailun digitaalisen markkinoinnin ja myynnin edistämiseksi.

Sähköinen julkaisu
ISSN 1797-3562
ISBN 978-952-227-064-0



TYÖ- JA ELINKEINOMINISTERIÖ
ARBETS- OCH NÄRINGSMINISTERIET
MINISTRY OF EMPLOYMENT AND THE ECONOMY