

LAKELAND-SAIMAA TILAUSLENTOLIIKENTEEEN YRITYSVERKOSTOKONSEPTI

Esiselvityshankkeen raportti

Matkailun ja elämystuotannon klusteriohjelma
Savonlinnan seudun osaamiskeskus
Savonlinnan Innovaatiokeskus Oy

SISÄLLYSLUETTELO

TOIMEKSIANNON TAUSTAA.....	3
TYÖN TOTEUTUSTAPA.....	4
1. LAPPI BENCHMARKING – KESKEISET HAVAINNOT.....	5
2. E-LIIKETOIMINNAN ARVIOINTIA	6
3. ITÄ-SUOMEN KESKEISTEN MATKAILUYRITTÄJIEN JA –TOIMIJOIDEN HAASTATTELUT.....	7
4. KANSAINVÄLINEN MATKANJÄRJESTÄJÄSELVITYS.....	8
5. YRITTÄJÄTYÖPAJA	9
6. ESISELVITYKSEN TUOTTAMA OPEROINTIMALLI - LIIKETOIMINTAMALLI	10
7. JOHTOPÄÄTÖKSET JA TOIMENPIDESUOSITUKSET	12
8. OSAAMISEN KEHITTÄMINEN JA TUTKIMUSTARPEET	13
SELVITYSTYÖSSÄ KÄYTETYT AINEISTOT JA LÄHTEET	14

TOIMEKSIANNON TAUSTAA

Osana osaamiskeskusohjelman matkailun ja elämystuotannon klusterin toiminnan käynnistämistoimenpiteitä Savonlinnan seudun osaamiskeskus (Savonlinnan Innovaatiokeskus Oy) päätti keväällä 2007 toteuttaa ”*Lakeland-Saimaa yritysverkoston esiselvityshankkeen*, jonka tavoitteena on selvittää edellytykset ja kuvata tarvittavat kehittämistoimenpiteet, tilauslentoliikenteeseen perustuvan liiketoiminnan käynnistämiseksi Itä-Suomessa.

Selvitystoimeksiannosta järjestettiin tarjouskilpailu, jonka voitti Verkostokonsultit-pl Oy yhteistyössä Laatukoulutus Jouni Ortju Ky:n kanssa. Työ päästiin aloittamaan heinäkuussa 2007. Osaamiskeskusjohtaja Pellervo Kokkonen toimi hankkeen johtajana.

Toimeksiannon puitteissa selvitettiin, onko itäsuomalaisissa matkailuyrityksissä halukkuutta ja valmiutta lähteä toteuttamaan charter-liiketoimintaan tähtäävää toimintaa ja valittujen potentiaalisten lähtömaiden matkanjärjestäjien kiinnostusta Itä-Suomen matkailutarjontaa kohtaan. Selvityksen piiriin kuului myös arvioida itäsuomalaisten matkailuyritysten sähköisiä liiketoimintaratkaisuja.

Toimeksiannon osalta maantieteelliseksi alueeksi rajattiin Etelä- ja Pohjois-Karjala, Etelä- ja Pohjois-Savo sekä Kainuu. Esiselvityksen tekijät toivovat, että tämä työ antaa eväitä charter-liiketoiminnan jatkotyöstämiseksi Itä-Suomessa.

Kiitämme lämpimästi kaikkia työhön osallistuneita tahoja avusta esiselvitystoimeksiannon toteuttamisessa. Erityiskiitokset haluamme antaa MEKiin Ulla-Maija Pakariselle ja ulkomaan toimistojen yhteyshenkilöille.

Kuopiossa 10.1.2008

Verkostokonsultit-pl Oy
Upi Heinonen
Partneri, hallituksen jäsen

Laatukoulutus Jouni Ortju Ky
Jouni Ortju
toimitusjohtaja

Savonlinnan seudun osaamiskeskus – Savonlinnan Innovaatiokeskus Oy
Pellervo Kokkonen
Osaamiskeskusjohtaja

TYÖN TOTEUTUSTAPA

Vaihe I: Lappi-benchmarking

Tutustumalla Lapissa jo parin vuosikymmenen aikana toteutettuihin charter-lentoihin ja niiden järjestelyihin saatiin oikeaa ja ajantasaista tietoa charter-liiketoiminnasta. Tämä auttoi myös oikeiden kysymysten muotoilemisessa koskien Itä-Suomen haastattelukierrosta

Vaihe II: E-liiketoimintapotentiaalin arviointi

Valittujen asiantuntijoiden haastattelujen avulla luotiin näkemystä siitä, miten ko. asiantuntijat arvioivat matkailualan e-liiketoiminnan tilaa Itä-Suomessa, Suomessa ja osin kansainvälisestikin. Tältä kierrokselta saatiin ajatuksia myös seuraavan vaiheen haastattelutoteutuksia ajatellen, erityisesti koskien kysymystä *"mitä ovat mielestäsi e-liiketoiminnan kehittämisen kannalta Itä-Suomen matkailutoimijoiden osalta keskeiset askeleet e-liiketoiminnan käynnistämiseksi?"*. Vaihe toteutettiin osittain samanaikaisesti seuraavan kanssa.

Vaihe III: Itä-Suomen keskeisten matkailuyrittäjien ja –toimijoiden haastattelukierros

Haastattelukierroksen avulla saimme kuvan siitä, millaisia valmiuksia, halukkuutta ja osaamista yrityksillä on charter-liiketoiminnan kehittämisen osalta. Hahmottelimme haastattelujen aikana myös sitä, miten asioita lähdetään konkreettisesti viemään eteenpäin esiselvitysvaiheen jälkeen. Vaihe toteutettiin osittain samanaikaisesti edellisen vaiheen kanssa

Vaihe IV: Kansainvälinen matkanjärjestäjäselvitys

Kohdemaiksi valittiin Saksa, Iso-Britannia, Hollanti ja Venäjä. Alun perin listalle ajateltiin myös Aasiaa, mutta Matkailun edistämiskeskuksen ammattilaisten suositusten perusteella ajatuksesta luovuttiin. Haluttiin kuulla, mitä kansainväliset matkanjärjestäjät pitävät tärkeänä kohdetta valittaessa ja millaisia asiakkaita he Suomeen tuovat. Tiedustelimme myös heidän kiinnostustaan ottaa Järvi-Suomi matkakohteeksi.

Vaihe V: Yrittäjätyöpaja

Tavoitteena oli koota keskeiset yritykset päättämään jatkotoimenpiteistä. Tiistaina 7.11.2007 Haapaniemen Matkailu Oy:ssä lisämessä pidetyssä yrittäjätyöpajassa kuultiin paikalle kutsuttujen yritysten näkemyksiä ja ajatuksia charter-liiketoiminnan suunnittelusta ja esiselvityksen jälkeen tarvittavista toimenpiteistä.

1. LAPPI BENCHMARKING – KESKEISET HAVAINNOT

Toteutettujen haastattelujen perusteella teimme seuraavanlaisia johtopäätöksiä ja havaintoja:

- Maajärjestelyistä vastaavan operaattorin merkitys ja rooli toimijoiden ja tuotepaletin kokoajana sekä matkanjärjestäjän vakuuttajana ja ensisijaisena yhteistyökumppanina on erittäin keskeinen. Tuote on se, joka saa aikaan vetovoiman ja siinä pitää olla tarina.
- Toiminnassa erottuvat kolmen tyyppiset charterit: high-season kuten joulukuu, muut sesongit/juhlapyhät ja incentive-charterit, joita operoidaan ympäri vuoden. Suurin potentiaali on kenties viimeksi mainitussa. Incentive-toiminnan selvittäminen tarkemmin olisi hyödyllistä
- Majoituksen tulee olla vakioitu ja vain pari vaihtoehtoa tarjolla - esimerkiksi hotelli ja mahdollisimman samansisältöinen ja tasalaatuinen mökkimajoitus. Tavoitteena on ostamisen helppous asiakkaalle.
- On suunniteltava etukäteen, miten haluttu/tarjottu elämys tuotetaan mahdollisimman kustannustehokkaasti. Muutoin helposti on vaarana ylipalvelu eli tuotantokustannusten karkaaminen käsistä
- Eri kohdemaiden asiakkaiden odotuksissa on merkittäviä eroja – esimerkiksi brittien ja venäläisten odotukset poikkeavat täysin toisistaan
- Pitää kiinnittää huomiota myynnin järjestämiseen. Ohjelmapalveluyrittäjillä on vahvaa omaa myyntiä.
- Logistiikan hallinta on tärkeää. Tämä on oma erikoisalueensa ja jatkosuunnittelussa voisi olla hyvä käyttää alan asiantuntemusta
- Turvallisuusasiat ja riskit pitää hallita. Erikoisosaamisen tarve Järvi-Suomessa on tältä osin pohdittava erikseen.
- Ansaintalogiikka ja kannattavuus ovat avainsanoja. Keskeistä liiketoimintaosaamista ovat seuranta ja mittarit kehityskohde (tulokortti, toimintolaskenta).
- Tie tyvestä puuhun on pitkä. Tavoitetila Järvi-Suomessa on asetettava ehkä 5-10 vuoden päähän. On saatava ”kriittinen massa” ja vahvat puolestapuhujat toiminnan taakse. Asian strateginen merkitys tulee mieltää kaikilla avaintahoilla (mm. paikalliset kunnat, kehitysyritykset, maakuntien liitot, TE-keskukset). Vaatii investointeja, joiden tuotto tulee pitkällä aikavälillä.
- Charter-liiketoiminnassa korostuu vahvasti tietoverkkojen ja verkottumisen rooli. Näille tarvittaneen omat erityissuunnitelmansa jatkotyössä.

On löydettävä vastaukset peruskysymyksiin:

1. miksi potentiaalinen asiakas haluaisi tulla Itä-Suomeen?
2. miksi potentiaalinen matkanjärjestäjä haluaisi myydä aktiivisesti Itä-Suomea (tuotetta)?
3. miten toteutetaan logistiikan hallinta?
4. miten varmistetaan kannattavuus sekä hahmotetaan ja hallitaan ansaintalogiikka?
5. millä taholla on edellytykset toimia vahvana operaattorina?
6. mikä on mukaan haluttavien yritysten rooli ja panostus? Verkottumisen merkitys?

2. E-LIIKETOIMINNAN ARVIOINTIA

Kesällä 2007 osaamiskeskuksen toimesta tehdyssä Järvi-Suomen yrityskyselyssä 79,7 % vastaajista piti sähköisen liiketoiminnan valmiuksien parantamista keskeisenä yrityksensä kehittämiskohteena. Internet-markkinointi omien kotisivujen kautta oli vastauksista lukumääräisesti yleisin markkinoinnin muoto, jolla yritykset ovat tavoitelleet ulkomaisia matkailijoita. Varauksiin johtaneita kontakteja yrityksiin oli tullut sähköisistä kanavista eniten omien kotisivujen kautta (70,7 %) sekä valtakunnallisen portaalin kautta (11,3 %). Tulosten valossa omiin kotisivuihin panostaminen on yrityksiä näkökulmasta luontevaa. Yritykset ovat useimmiten tasolla, jossa yrityksen esite on tehty sähköiseen muotoon kotisivujen muodossa. Sähköisen liiketoiminnan muodostuessa yhä monimuotoisemmaksi kokonaisuudeksi, yritysten täytyy miettiä, miten vastataan kehityksen haasteisiin.

Sähköinen liiketoiminta (e-business) on avoimien tietoverkkojen, langattomien ja kiinteiden välityksellä tapahtuvaa kilpailuedun saavuttamiseen tähtäävää liiketoimintaa. Tätä ovat esim. tiedon välittäminen, lisäarvopalveluiden tuottaminen sekä hyödykkeiden vaihdantaan liittyvät toimenpiteet."

Sähköinen kaupankäynti (verkkokauppa) on tietoverkkojen avulla käytävää liiketoimintaa. Liiketoiminta sisältää palveluiden, tuotteiden ja informaation myymisen, maksamisen, esittelemisen, markkinoinnin ja jakelun eri muodoissaan sekä teknologiat, jotka mahdollistavat nämä toiminnot.

Haastattelemastamme asiantuntijoista KMI-Consulting Oy:n toimitusjohtaja Kirsi Mikkola arvioi e-liiketoiminnan tulevaisuutta matkailualalla seuraavasti:

"Se on e-luonto. Asiakas vaatii ja pakottaa yritykset sähköistämään liiketoimintaprosessejaan. Älykkäiden yritysverkostojen toiminnan edellytyksenä on liiketoimintaprosessien sähköistäminen ja yhteiskäyttöisten tai integroitujen tietojärjestelmien hyödyntäminen."

Projektipäällikkö Jaakko Löppönen Joensuun yliopistosta kiteytti ongelmakohdat, joihin täytyy löytää ratkaisuja:

- sähköisen liiketoiminnan rakenteita ei tunneta edelleenkään
- sähköistä liiketoiminnan kokonaisuutta ei ole hahmoteltu/suunniteltu
- roolijako sähköisen kaupankäynnin osalta on täysin miettimättä
- sähköisen liiketoiminnan kehittämistä ei (vielä) ymmärretä investointina
- ei ymmärretä business-logiikkaa
- asiakas ei halua ostaa seiniä, vaan tekemistä ja sitä järjestelmät eivät juurikaan tarjoa

Marko Filenius (Arena Interactive Oy) näkee, että sähköisen liiketoiminnan kehittäminen matkailualalla edellyttää osaamisen löytämistä ja tunnistamista – jonkun pitää nähdä miten asioiden pitäisi olla ja pyrkiä määrätietoisesti päämäärään johtamalla toimintaa. Keskeisiä toimintoja löytyy markkinoinnista: miten saadaan viesti tarjonnasta kuuluville? Myös tarpeisiin nähden sopivien teknologioiden valinta muodostaa keskeisen haasteen. Tärkeää on myös asiakkaiden aitojen kokemusten välittäminen esimerkiksi yrittäjän kotisivulla. Sosiaalisten sähköisten verkostojen merkitys on myös kasvamaan päin (Habbo Hotel, YouTube, My Space. Levi-aktivistien oma kerho) Asiakkaiden osallistaminen palautteen kautta tuotekehitykseen on tärkeää, samoin tilan antaminen erilaisille harrasteryhmille. Verkkopalveluissa erilaisilla lisäarvopalveluilla kuten blogeilla, kartoilla, sääpalveluilla voidaan parantaa asiakaskokemusta.

E-liiketoiminnan menestystekijät Filenius määrittelee seuraavasti:

- asiakkaan asettaminen keskiöön
- toimenpiteiden perustaminen bisneksen analysointiin
- askel askeleelta eteneminen
- tuotteiden esittäminen mielenkiintoisella tavalla
- tavoitettavuuden ratkaiseminen keskeisenä asiana myynnin onnistumisen kannalta
- konkreettisten tuotteiden esittäminen

- ostamisen helppous ja myynnin helppous
- lisäarvon löytäminen tukemaan liiketoimintaa
- fiilisen välittäminen ja kohderyhmän tarpeiden tunteminen

Mitkä sitten ovat sähköisen liiketoiminnan kehittämisen kannalta Itä-Suomen matkailutoimijoiden osalta keskeiset askeleet? Filenius näkee mahdollisuuksina erityisesti sisällön kehittämisen ja viestinnän sekä liiketoiminnan rakentamisen tukemaan tunnistettuja kohderyhmiä ja heidän ostokäyttäytymistään. Sudenkuoppina ovat haksahdus epäolennaisuuksiin, jolloin erilaiset rahastusmielessä liikkuvat toimijat saavat mahdollisuutensa. Pitkäjänteinen kestävä kehittäminen edellyttää matkailutoimijoiden oman ostamisen osaamisen kehittämistä, selkeää tavoitteiden asettamista ja toteutuksen vaiheistamista. Julkisen sektorin rahoittajien pitää myös ymmärtää ketju alusta loppuun ja tarjota julkista tukea strategisesti oikeiden ratkaisujen toteutukseen.

Charter-hankkeen näkökulmasta merkillepantavaa Itä-Suomessa on, yritystason ylittävien verkkopalvelujen ja sähköisen liiketoiminnan ratkaisujen vähäisyys. Järvi-Suomen yrityksille alueellisten sivustojen ja portaalien tämänhetkinen merkitys on olematon (0,8 % saanut varauksia) ja vain 0,6 % ylipäätään oli toteuttanut markkinointitoimenpiteitä portaalien kautta. Tästä voi päätellä, että alueellisessa yhteistyössä ei ole onnistuttu fokuoimaan sähköisten markkinoiden luomisessa. Sähköisen liiketoiminnan kehittämättömyys vastaa alueen matkailuorganisaatioiden yleisiä vaikeuksia uudistaa toimintaansa asiakas- ja markkinalähtöiseksi. Vastaavasti alueen näkyvyys ja tunnettuus sähköisessä markkinassa ei ole kehittynyt suotuisasti.

Charter-liiketoiminnan näkökulmasta näitä palveluja tarvitaan erityisesti luomaan kohteelle imagoa ja profiloimaan kohdetta esittelemällä aktiviteetteja, tuotekokonaisuuksia ja toimintaympäristöä. Myös kyselyssä saatujen yritysten näkemysten perusteella yritysten yhteistoiminnan ja alueorganisaatioiden toiminnan tulee kohdentua ensisijaisesti Internet-näkyvyyden lisäämiseen.

3. ITÄ-SUOMEN KESKEISTEN MATKAILUYRITTÄJIEN JA TOIMIJOIDEN HAASTATTELUT

Yrittäjiä valittiin haastateltaviksi pääsääntöisesti sillä ajatuksella, että joko heidän liiketoimintansa on sen laajuista, että se voisi kiinnostaa kansainvälisiä matkanjärjestäjiä tai heidän tuotteensa/palvelunsa ovat jo tänä päivänä mukana kansainvälisessä matkailutarjonnassa. Yrittäjähaastatteluja täydennettiin valikoiduin asiantuntijahaastatteluin.

Haastateltujen yritysten yhteenlaskettu majoitus- ja ravitsemisalaa koskeva liikevaihto vuonna 2006 oli yhteensä 98,7 MEUR. Vakituksia työntekijöitä oli vastanneiden yritysten palkkalistoilla yhteensä 1166 henkilöä. Yritykset käyttivät ilmoituksensa mukaan markkinointiin yhteensä 6,24 MEUR. Vastausten erilaisuuden vuoksi ei kyetty arvioimaan kotimaan ja ulkomaan markkinointiin käytettyjä euroja. Voidaan kuitenkin todeta, että lähes kaikilla vastaajilla markkinoinnin painopiste oli vuonna 2006 edelleen kotimaan markkinoinnissa. Kotimaisten asiakkaiden osuuden keskiarvo vastaajien osalta oli 88,5 % (vaihteluväli 50-90 %) ja ulkomaisten asiakkaiden 11,5 % (vaihteluväli 10-50 %).

Toteutettujen haastattelujen perusteella voidaan todeta, että ulkomaisista asiakkaista merkittävimmät asiakasryhmät tulevat Venäjältä, Saksasta ja Ruotsista. Lisäksi merkittäviä lähtömaita ovat Iso-Britannia ja Hollanti.

Yritysten asiakkaat olivat tulleet Itä-Suomeen luonnon, erityisesti järviluonnon, sekä toissijaisesti kulttuurin vuoksi. Kohdemaassa tehty sekä kohdemaassa tehdyn markkinointityö liittyy aktiviteetteihin, sijaintiin, ostosmatkailuun. Väljyys ja rauha ovat erityisesti venäläisiä asiakkaita kiinnostavia tekijöitä.

Asiakkaiden pääsesonki on Itä-Suomessa kesä vahvoja talvimatkailukeskuksia lukuun ottamatta. Venäläisten osalta korostuvat heidän omat juhlapyhänsä ja loma-aikansa.

Myyntiä haastattelut yritykset hoitivat hyvin monin eri tavoin. Tältä osin kirjasimme erityisesti seuraavat havainnot:

- Suurimmalla osalla vastaajista oli joko erillinen myyntipalvelu tai ainakin nimetyt henkilöt myyntiä hoitamassa.
- Henkilökohtaiset suhteet korostuvat myyntityössä.
- Sähköiset välineet myyntityössä kasvattavat jatkuvasti merkitystään (sähköiset uutiskirjeet, liikkuva kuva, personointi).
- Suuret toimijat pyrkivät myynnissään (pitkäkestoiisiin) kirjallisiin sopimuksiin.

Suurimmalla osalla vastaajista on jo käytössä, osalla suunnitteilla, sähköinen varausjärjestelmä. Tätä kautta tehtyjen varausten määrä vaihtelee huomattavasti ollen joidenkin osalta merkityksetön, mutta nousten enimmillään jo 80 prosenttiin.

Lupaavimpina markkinoinnin kohdemaina erityisesti matkanjärjestäjien tavoittamisen osalta vastaajat pitivät Venäjää, Saksaa ja Sveitsiä, Hollantia, Ranskaa ja Iso-Britanniaa.

Haastatelluista selvä enemmistö (14/18) olisi valmis panostamaan charter-liiketoiminnan kehittämiseen (matkanjärjestäjien hakeminen, tutustumiskierrokset/opintomatkat Itä-Suomeen, markkinointiaineistojen tuottaminen) yli 4000 €/vuosi seuraavien viiden vuoden ajan!

Haastatellut totesivat, että tämänhetkisestä toimintaympäristöstä puuttuu charter-liiketoimintaa ajatellen liiketoimintaa harjoittava DMC (Destination Management Company). Lisäksi useampi haastateltu totesi Järvi-Suomen majoitustarjonnan olevan liian epätasalaatuista ja sitä olevan liian vähän.

Itä-Suomen matkailutarjonnasta vastaajat nostaisivat esiin erityisesti seuraavat teemat:

- luonto (järviluonto, kalastus, veneily, mökkilomat jne.)
- kulttuuri; Ooppera ja muut kansainvälisen tason tapahtumat
- Venäjän ja itärajan läheisyys (idän eksotiikka, Pietari)

Tähän kohtaan kiinteästi liittyviä muita määreitä Järvi-Suomen markkinoinnissa voisivat olla: puhtaus, turvallisuus ja ympärivuotisuus.

Charter-liiketoiminnan jatkosuunnittelussa toivottuja yhteistyötahoja ovat yrityksistä Blue White Resorts, Tahkovouri Oy, RTG-yhtiöt ja Savonlinnan Oopperajuhlat, hotelliketjut, ohjelmanpalveluyrittäjät sekä hyvinvointi ja/tai terveysturmatkailun edustajat. Lisäksi toivottiin alueorganisaatioiden olevan mukana liiketoimintaverkostoissa. Muita toivottuja yhteistyötahoja ovat kaupungit ja ilmailulaitos sekä mahdolliset lentoyhtiöt kumppaneina.

4. KANSAINVÄLINEN MATKANJÄRJESTÄJÄSELVITYS

Toimeksiannossa määriteltiin kansainvälisen matkanjärjestäjäselvityksen kohdemaiksi Venäjä, Iso-Britannia, Saksa ja Hollanti. Myös Aasiaa (joka täsmennettiin Kiinaksi ja Japaniksi) mietittiin otettavaksi mukaan selvitystyöhön, mutta Matkailun edistämiskeskuksen asiantuntijoiden kommenttien perusteella ajatuksesta vielä tässä vaiheessa luovuttiin.

Koska useammassa valituksessa kohdemaassa on paljon matkanjärjestäjiä, päätettiin keskittyä niihin, jotka jo nyt järjestävät matkoja jonnekin Suomessa. Toinen rajaava kriteeri oli kunkin kohdemaan MEKin toimistojen edustajilta saatu tieto heidän mielestään haastatteluun sopivista toimijoista.

Matkailun edistämiskeskuksen ulkomaantoimistoilta saatujen tietojen perusteella matkajärjestäjäkysely lähetettiin seuraaville tahoille:

Venäjä – tietoja ei saatu

Iso-Britannia:

- Viisi ei vastannut

- Yksi vastasi, että ei kiinnostusta alueeseen
- Yksi vastasi, että ajankohta kyselyyn vastaamiseen ei ole sopiva

Saksa:

- Kaksi vastausta
- Kolme ei vastannut

Hollanti:

- Kolme vastausta
- Kuusi ei vastannut

Koska toteutuneita haastatteluja oli melko vähän, seuraavat johtopäätökset ovat joiltakin osin vain suuntaa-antavia:

Matkakohteen valinnassa korostettiin seuraavien asioiden merkitystä:

1. yhteydet ja logistiikka, hyvä majoitus
2. majoitus ja palvelut hyviä, aktiviteetit
3. kysyntä/myynti, hinta, kilpailutilanne

Haastatelluista kaksi hollantilaista toimistoa järjestää chartereita Lappiin ja yksi ostaa paikkoja toisen chartraamasta koneesta (part charter). Saksalainen toimisto kokeili charter-lentoa Kittilään; ei toiminut.

Päätuotteet kesällä olivat autokiertomatkat (Hollanti) ja mökit sekä pyöräily & patikointi, talvella viikko viipymät ja aktiviteetit. Viipymä oli muutamasta yöstä kahteen viikkoon. Matkoja tehdään sekä kesällä että talvella.

Tärkeimmät paikalliset matkanjärjestäjien kumppanit Suomessa olivat Sokos Hotels, Restel, pieni paikallinen DMC-toimija Koillismaalla ja pieni ohjelmapalveluyritys Kainuussa.

Kaikki vastaajat pitivät Järvi-Suomea mielenkiintoisena kohteena. Varauksena vastaajat esittivät ymmärrettävästi, että heidän pitää ensin nähdä alueen tarjonta ja myös tuotteet halutaan rakentaa yhdessä paikallisen DMC-toimijan kanssa.

Chartereiden järjestäminen Järvi-Suomeen vaatisi vastaajien mielestä panostusta tuotteisiin ja markkinointiin, mahdollisesti tukea markkinointiin sekä saavutettavuuden varmistamista.

5. YRITTÄJÄTYÖPAJA

Itä-Suomen matkailuyrittäjien ja –toimijoiden haastattelukierroksella kysyttiin, ketä pitäisi olla mukana kun työtä lähdetään jatkamaan esiselvitysvaiheen jälkeen. Vastaukset hajosivat hyvin paljon sen mukaan, minkä maakunnan alueella asiaa kysyttiin.

Esiselvityksen tekijät ja toimeksiantaja Savonlinnan Innovaatiokeskus Oy järjestivät 7.11.2007 Haapaniemen Matkailu Oy:ssä lisämessu työpajan, johon osallistuivat toimeksiannot toteuttajat, neljä edustajaa Järvi-Suomen alueen kärkiyrityksistä sekä Finavian ja Savonlinnan Innovaatiokeskuksen edustajat.

Tilaisuuden johtopäätökset:

- a) avaintoimijat käynnistävät liiketoimintasuunnitelman laatimisen, johon valmistelun jälkeen muut yritykset voivat ottavat kantaa. Pyritään sitouttamaan yrityksiä jatkotoimenpiteisiin vaiheittain

- b) Savonlinnan seudun osaamiskeskus vastaa toistaiseksi prosessin eteenpäin viemisestä kokoamalla työryhmän valmistelemaan liiketoimintasuunnitelmaa.
- c) Koostettiin lista henkilöistä/tahoista, jotka alkuvaiheessa osallistuvat jatkosuunnitteluun.
- d) Charter-tuotteiden on oltava Lakeland-brändin kärkituotteita
- e) MEK sitoutetaan Lakeland-imagon kehittämiseen
- f) Jatkotoimenpiteiden varmistamiseksi on syytä valita veturiyritys/-taho - aloitetaan etsintä
- g) jatkovalmistelussa sovitaan, kuka/ketkä ottavat yhteyden lappilaisiin toimijoihin yhteistyömahdollisuuksien selvittämiseksi

6. ESISELVITYKSEN TUOTTAMA OPEROINTIMALLI - LIIKETOIMINTAMALLI

Liiketoimintasuunnitelman tavoitteena on liikeidean ohella kuvata verkoston liiketoimintamalli (tai konsepti). Liiketoimintamalli on kuvaus verkostosuhteen strategiasta, siinä pyritään kiteyttämään strategian olennaisimmat asiat loogiseksi ja ymmärrettäväksi kokonaisuudeksi.

Liiketoimintamalli on kuitenkin enemmän kuin strategia, se kuvaa sekä yrityksen strategista että operatiivista toimintamallia.

Allan Afuah on määritellyt liiketoimintamallin seuraavasti: ”Yrityksen liiketoimintamalli on joukko aktiviteetteja, joita yritys toteuttaa tietyllä tavalla ja tietyillä ajanhetkillä ansaitakseen voittoa.”

Kuviona tämä voidaan esittää seuraavasti:



1. Asiakas-, tuote- ja kanavavalinnat
 - kohdemaat ja – ryhmät: koko, ominaisuudet, odotukset, ostoprosessi
 - charter- tyypit ja –välineet: arvio tulevasta kasvusta/volyymista, kannattavuudesta

- Lakeland Finlandin koostumus: tarina, brandin elementit, teemat ja toiminta-alueet (Vuokatti, Tahko, Savonlinna esim.), kärkituotteet (ohjelmat)
 - e-bisnesstrategia
 - matkanjärjestäjästrategia (kumppanuudet)
2. Erottumis-/arvostrategia
- kilpailuanalyysi (pääkilpailijoiden vahvuudet/heikkoudet)
 - omat erottumistekijät, ylivoimaisuudet
 - kuinka em. tekijät viestitään (matkanjärjestäjät ja heille eväät; kohderyhmäviestintä)
3. Arvolupaus asiakkaalle
- vastaukset kysymykseen "miksi tulisi Järvi-Suomeen"
 - matkanjärjestäjäyhteistyö - ajantasaiset ja eri markkinoille/kohderyhmiin sopivat arvoelementit
 - omaperäinen ja vaikuttava viestintä monikanavaisesti
4. Strategiset voimavarat
- pääelämysalueiden rakenteet, välineet ja yhteydet (vrt. logistiikka, majoitus, liikkumiselämykset maalla, ilmassa ja vesillä)
 - lentoasemat ja niiden toimivuus ja tehokkuus + imagovaikutus
 - toimiva ja houkutteleva "e-kauppapaikka"
 - laatu- ja toimintajärjestelmä (sisäinen intra, ulkoinen CRM tms.)
 - maajärjestelyistä vastaava vakuuttava taho (esim. RTG)
 - pääelämysalueiden avainyritykset (raha- ja henkiset resurssit, sitoutuminen, kilpailukykyiset ja vetovoimaiset tuotteet, hyvä johtaminen jne.)
 - ulkopuolinen tukipalvelu (raha, osaaminen, tieto, tutkimus, yhteiskunnan / kaupunkien panostus jne.)
 - järviluonto ja sen "tuotteistus"
5. Organisaatio ja arvoverkko
- kokonaisuuden johtaja, ylläpitäjä ja kehittäjä ("johtoryhmä" - esim. 5 yritystä). Tälle valtuudet ja tehtäväkuvaus
 - pääelämysalueiden veturit (organisaatiot, henkilöt, veturin tehtävät ja valtuudet jne.)
 - pääelämysalueiden tuotteiden toteuttajat (osaamis- ja muut kriteerit vrt. laatulupaus, mitä kukin tuo ja saa /verkon hyöty, yrityksen hyöty)
 - sopimukset ja pelisäännöt (mm. paljonko kukin panostaa - aika, tietotaito, raha)
 - strategiset asiakkuudet
 - matkanjärjestäjäkumppanuudet
 - osaamis- ja tukipalvelukumppanuudet
6. Kyvykkyydet, osaamiset, IT, prosessit
- johtoryhmän, veturien ja avainkumppanien (tuotteiden elementtien "hovihankkijat") osaamismatriisi, osaamistarvekartoitus ja osaamisen kehitysohjelma
 - osaamisen jakamisen ja kumuloinnin käytännöt ja niiden kehittäminen (foorumit, keinot jne)
 - erityisen kriittisten työalueiden osaamisesta ja sen kehittämisestä huolehtiminen (myynti ja markkinointi; tuotteistus; laatu; verkoston toimivuus, kasvu ja kehitys)
 - tärkeimpien prosessien kuvaus, mittarit + arviointi ja hallintamenettelyt
7. Ansaintalogiikka
- 1- 3 vuoden tähtäimellä:
- veturien ja elämysalueiden veturiyritysten sekä "hovihankkijoiden" strategiat ja liiketoimintasuunnitelmat (erityisesti tuote-/markkina-/asiakastarkastelu, mistä ja miten asiakkaat ja rahat). Tavoitteet/mittarit, budjetit (myynti, tulos, rahoitus, maksuvalmius jne.)
 - elämysaluekohtaiset strategiat ja liiketoimintasuunnitelmat

- hinnoittelu (tuote- ja mahdolliset muut katteet)
- riskit ja niihin varautuminen

10 vuoden tähtäimellä:

- pitkän tähtäyksen suunnitelma, jossa myös ajatellut ja tarvittavat investoinnit mukana; tämä tulisi työstää melko aikaisessa vaiheessa jollakin karkeusasteella ohjaamaan toimijoita ja niiden resurssien käyttöä
- karkeusasteesta: määritettävä mm. visio (tahtotila vuonna 2017) ja sen saavuttamisen rajapyykit = muutama tavoitearvo (esim. asiakasmäärä/vuosi, mara-kasvu, ympärivuotisuusaste, käyttöasteet jne.)

Jatkotyössä tämän mallin sisältö konkretisoida ja sitä täydennetään.

7. JOHTOPÄÄTÖKSET JA TOIMENPIDESUOSITUKSET

Esitämme charter-liiketoiminnan jatkosuunnittelua varten seuraavanlaisia toimenpidesuosituksia:

1. Rakennetaan yhdessä Järvi-Suomen avainyritysten kanssa liiketoimintasuunnitelma, joka varmistaa yrittäjien sitoutumisen ja pitkäjänteisen panostuksen.
2. Haetaan vahva, osaava, keskeisten yrittäjien ja toimijoiden hyväksymä DMC. Määritetään rooli ja tehtävät.
3. Aloitetaan Järvi-Suomen sisältökonseptin suunnittelu. Kohdemaiden/kohderyhmien ja avainmatkanjärjestäjien näkökulmasta pyritään aikaansaamaan vetovoimainen, erottuva ja houkutteleva tarjooma. Asiakaslupaus ja tarina ovat korostuvia elementtejä. Suomi- brandi antaa myös perustaa ja tarttumakohtia.
4. Suunnitellaan ja rakennetaan yhdessä valittujen kansainvälisten matkanjärjestäjien kanssa Järvi-Suomelle räätälöidyt erottuvat ja omaleimaiset avaintemat ja tuotteet. Huomioidaan ympärivuotisuus
5. Rakennetaan strateginen kumppanuus valittujen kohdemaiden valittujen matkanjärjestäjien kanssa. Molemminpuolisen hyödyn konkretisointi sekä jatkuvan vuorovaikutuksen ylläpito korostuu.
6. Osaksi liiketoimintasuunnitelmaa integroidaan e-liiketoimintajärjestelmän suunnittelu ja rakentaminen sekä sen jatkuva kehittäminen. Vastuutaho nimettävä ja resursoitava
7. Pitkäjänteinen tuotekehitys yhdessä matkanjärjestäjäkumppaneiden kanssa (kohderyhmä, tuotteet/paketit, joissa 1-2 viikon viipymä)
8. Järvi-Suomen maakuntien matkailun kansainvälisten strategioiden yhdenmukaistaminen charter-liiketoimintanäkökulmasta (edellyttää tiivistä maakuntien välistä yhteistyötä)
9. Erilaisten charter-tyyppien (= liikennevälineiden) huomiointi ja sopimusten tekeminen näiden kanssa
10. Tiedon ja tutkimuksen tekeminen sekä jatkuva hyödyntäminen koordinoidusti

8. OSAAMISEN KEHITTÄMINEN JA TUTKIMUSTARPEET

Uuden matkailun suuralueen kattavan liiketoimintakonseptin kehittäminen edellyttää uudentyyppistä osaamista. On myös toivottavaa, että alueella tehtävä matkailun tutkimustoiminta tukee liiketoimintakonseptin toteuttamista. Aihealueita, joilla matkailuyritykset tarvitsevat lisää osaamista ja syvällisempää tietoa ovat:

1. Lakeland imagon kehittäminen ja tarina
 - sisältö; kansainvälisesti kantavien sisältöteemojen rakentaminen
 - imago
 - brändiajattelu
2. Matkanjärjestäjäkumppanuuden rakentaminen
 - suunnitelmallisen vuorovaikutteisuuden rakentaminen tavoitteena uuden liiketoiminnan rakentaminen
 - strateginen kumppanuus
3. Uusien liiketoimintamallien kehittäminen ja soveltaminen Lakeland –alueella
 - ansaintalogiikka
 - liiketoimintaosaaminen
 - asiakkuuksien hoitaminen, ostoprosessiin liittyvä osaaminen
4. Kansainvälisyys
 - kohdemaiden kulttuuri
 - kohderyhmän käyttäytyminen
 - asiakaspotentiaalien kartoitus

SELVITYSTYÖSSÄ KÄYTETYT AINEISTOT JA LÄHTEET

Käytetyt lyhenteet:

LB = Lappi benchmarking, E = e-liiketoiminta, I-S = Itä-Suomen matkailuyrittäjät ja -toimijat,
KV = kansainvälinen matkanjärjestäjäselvitys

Haastattelutapaamiset

Filenius Marko, Arena Interactive Oy 25.9.2007 – E
Halonen Veikko, Blue White Resorts 6.9.2007 – I-S
Harinen Tarja & Okkonen Airi, Karelia Expert Oy 5.9.2007 – I-S
Heiskanen Markus, SaimaaHoliday Järvisydän 20.9.2007 – I-S
Hultin Jan, Savonlinnan Oopperajuhlat 13.9.2007 – I-S
Hämäläinen Heikki, Osuuskauppa SuurSavo 24.9.2007 – I-S
Ikäheimonen Jarmo, Imatran Kylpylä 18.9.2007 – I-S
Järvinen Visa, Hotelli Herttua 21.9.2007 – I-S
Kaunisvaara Jouko, Arctic Safaris Oy 22.8.2007 – LB
Keränen Matti, Villi Pohjola Posio 21.8.2007 – LB
Kokki Pia & Ruuskanen Päivi & Tegelberg Tuula, Savonlinnan Matkailu Oy 6.9.2007 – I-S
Kurki Hannu, Savonlinnan seudun kuntayhtymä 10.9.2007 – I-S

Kähärä Heikki, Kuopion Matkailupalvelu Oy 24.9.2007 – I-S
Laamanen Matti, Lomakeskus Kerimaa 21.9.2007 – I-S
Lappalainen Viva, Lapin Matkailu Oy 22.8.2007 – LB
Lehto Mikko, Tahkon Markkinointi Oy 5.9.2007 – I-S
Lyly Ilkka, Hotelli Vuoksenhovi 18.9.2007 – I-S, E
Löppönen Esa, Kylpylä Hotelli Casino 10.9.2007 – I-S
Löppönen Jaakko, Joensuun yliopisto 12.7.2007 – E
Nilsén Eeva-Liisa, Restel Itä-Suomi 11.9.2007 – I-S
Oinas Martti, Finavia/Rovaniemen lentoasema 23.8.2007 – LB
Pallonen-Eriksson Elina, Osuuskauppa Peeässä 5.9.2007 – I-S
Pellikka Jarkko, Savonia ammattikorkeakoulu 12.7.2007 - E
Rehnberg Peter, Etelä-Karjalan Matkailu Oy 11.9.2007 – I-S
Timonen-Nissi Risto, Villi Pohjola Rovaniemi 22.8.2007 – LB

Puhelinhaastattelut

Huijs Leon, SNP-Natuurreizen (NL) 4.12.2007 - KV
Kurtti Rauno, Ready To Go Oy 20.9.2007 – I-S
Mikkola Kirsi, KMI Consulting 3.10.2007 – E

Obbink Christiaan, Buro Scandinavia (NL) 28.11.2007 - KV
Terburg W. Wilma, SRC-Reizen/Take Five Travel (NL) 27.11.2007 - KV

Sähköpostitse toteutetut kyselyt

Auranen Jari, GoFinland Oy 29.8.2007 - E
Itkonen Anita, Osuuskauppa SuurSavo 1.10.2007 – I-S
Lang Daniel, Fintouring (DE) 27.11.2007 - KV
Van den Bosch Cees, Voigt Travel (NL) 27.11.2007 – KV

Muut tietolähteet

Aavela Miia, Savonia ammattikorkeakoulu 10/2007 – internet-sivujen käytettävyyssarviointi;
Porin Seudun Matkailu, Ruka, Tahko

Hakulinen Sanna - Komppula Raija – Saraniemi Saira: Lapin joulumatkailutuotteen elinkaari – Concorde-lennoista laajamittaiseen joulumatkailuun

Heikkinen Janne, Savonia ammattikorkeakoulu 10/2007– internet-sivujen käytettävyyssarviointi; Porin Seudun Matkailu, Ruka, Tahko

Karppinen Miina, Savonia ammattikorkeakoulu 10/2007– internet-sivujen käytettävyyssarviointi;

GoSaimaa, Ready To Go, Tahko

Lassila Hiikka, Savonia ammattikorkeakoulu – internet-sivujen käytettävyysarviointi/ohjaus

Löppönen Jaakko – Hakolahti Teemu; uuden tieto- ja viestintäteknologian mahdollisuudet matkailutoimialalla – esiselvitys 01/2006, Joensuun yliopisto

Mikkola Kirsi; Lapland Online 2013 –esiselvityshanke; Lapin maakunnan e-liiketoiminnan osaamisen kehittämisen kokonaiskoordinaation esiselvityshanke. Tiivistelmä 06/2007, Lapin elämysteollisuuden osaamiskeskus (LEO)

Rummukainen Aino, Savonia ammattikorkeakoulu 10/2007– internet-sivujen käytettävyysarviointi; GoSaimaa, Ready To Go, Tahko

Savonlinnan seudun osaamiskeskus (2007). Yrityskysely: Saimaan ja Järvi-Suomen suuralueen matkailuyhteistyö ja kansainvälisen markkinoinnin organisoiminen. Matkailun ja elämystuotannon klusteri Savonlinnan seudun osaamiskeskus. 6.8. 2007