

Sanna Simolin

KULTTURIMATKAILUN JAKELUKANAVAT:
KOHTEENA TURUN LINNA

Matkailun koulutusohjelma

Restonomi

2012

KULTTUURIMATKAILUN JAKELUKANAVAT – KOHTEENA TURUN LINNA

Simolin, Sanna

Satakunnan ammattikorkeakoulu

Matkailun koulutusohjelma

Marraskuu 2012

Ohjaaja: Salo, Vappu & Halme, Jaana

Sivumäärä: 54

Asiasanat: benchmarkkaus, kulttuuri, asiakassegmentointi, jakelukanava

Tässä opinnäytetyössä selvitettiin Turun linnan jakelukanavia, asiakassegmenttejä sekä palveluntarjontaa. Tutkimuksen avulla selvitettiin, mitkä ovat Turun linnan tämän hetkiset jakelukanavat, asiakassegmentit sekä palvelut ja tuotteet, jonka jälkeen kilpailija-analyysin sekä benchmarkingin keinoin etsittiin mahdollisia parempia toimintamalleja.

Tämän opinnäytetyön teoreettisessa viitekehyksessä käsiteltiin kulttuurimatkailua, jakelukanavia ja segmentointia sekä benchmarkingia ja kilpailija-analyysin tekemistä. Tämä opinnäytetyö oli laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus. Käytetty materiaali kerättiin kirjallisuudesta sekä verkkolähteistä.

Tutkimuksen perusteella voitiin todeta Turun linnan olevan samalla tasolla vertailukohteena olleiden linnojen kanssa asiakassegmenttiensä sekä jakelukanaviensa kanssa. Turun linnan palveluntarjonta on monipuolinen useaan muuhun linnakohteeseen verrattuna. Kuten Turun linnalla, myös muilla linnakohteilla asiakassegmenttejä tuntuu poikkeuksetta olevan kolme; yritysasiakkaat, ryhmät sekä muut museovieraat. Linnakohteiden jakelukanavina tuntuvat toimivan paikalliset matkailutoimistot esitteineen ja www-sivuineen. Kunkin kohteen www-sivut siis näyttelevät suurta roolia asiakkaiden mielenkiinnon herättelyssä.

Toimeksiantajana tälle opinnäytetyölle toimi Turku Touringin alainen Kulttuurin ketju -kulttuurin matkailullinen tuotteistaminen – hanke. Kulttuurin ketju -hanke on Turun, Helsingin, Rovaniemen kaupunkien ja Mäntän Gösta Serlachiuksen taidesäätiön, sekä niiden kulttuurikohteiden yhteishanke. Kulttuurin ketju -hankkeen päätavoitteena on edistää kulttuurimatkailun tuotekehitystä sekä rakentaa kulttuurimatkailun laadun kehittämisohjelma. Hankkeen tarkoituksena on edistää kulttuuri- ja matkailualan verkostomaisen yhteistyön kehittymistä sekä luoda käytännön laatu- ja tuotekehityksen välineitä kulttuurimatkailualan yrityksille ja toimijoille. Keskeisenä tavoitteena on myös vahvistaa kulttuurimatkailukohteiden asiakaslähtöistä tuotekehitystä sekä yhteistyöverkostoja, löytää kulttuurimatkailutuotteiden tehokkaat jakelutiet sekä parantaa niiden saavutettavuutta, tunnettuutta ja käytettävyyttä.

DISTRIBUTION CHANNELS IN CULTURAL TOURISM – CASE TURUN LINNA

Simolin, Sanna
Satakunta University of Applied Sciences
Degree Programme in Tourism
November 2012
Supervisor: Salo, Vappu & Halme, Jaana
Number of pages: 54

Keywords: benchmarking, culture, customer segmentation, distribution channel

The purpose of this thesis was to find out used distribution channels, segmentation and services provided in Turku castle. The aim of this research was to discover what those are now and using competitive analysis and benchmarking to find out if there's some better ways to operate.

The theoretical part consisted of cultural tourism, distribution channels, segmentation and benchmarking and competitive analysis. The thesis was made as a qualitative research. The used material was collected from literature and several Internet-sites.

In this research, using the competitive analysis and benchmarking, was found out the used distribution channels, segmentation and services provided in Turku castle and those were compared to four Finnish and four Swedish castles and their used distribution channels, segmentation and services provided. Based on the research results can be stated that Turku castle uses very similar distribution channels and segmentation than other examined castles in this research. Just like Turku castle other castles in this research seemed to have only one proper distribution channel in use; local tourist information and their web-pages. Each castles own web-pages play also a big role in capturing clients attention. And like in Turku castle, other castles also seemed to have only two customer segments; corporate clients or groups and other clients. Turku castle has more variant selection of services provided than most of the competitors in this research.

Subscriber of this research is Kulttuurin ketju –initiative, which works under Turku Touring. This initiative is made in collaboration with Turku, Helsinki, Rovaniemi and Mäntä cities and culture destinations in these cities. The main goal of this initiative is to improve product development in cultural tourism and to build quality improvement program. Meaning of the initiative is to improve co-operation in culture- and tourism industries and to create practical tools to improve quality and product development for companies and other players in cultural field. Main target is to strength culture destinations product development and co-operation, to find effective distribution channels and also make those achievable, knowable and usable.

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	5
2	TUTKIMUKSEN TAVOITE, TUTKIMUSTEHTÄVÄ JA TUTKIMUSMENETELMÄ.....	6
3	JAKELUKANAVAT	7
4	SEGMENTOINTI	10
5	KULTTUURIMATKAILU	12
	5.1 Kulttuurimatkailu tänään.....	13
	5.2 Kulttuurimatkailu Turussa	14
6	BENCHMARKING	16
7	TURUN LINNA.....	20
	7.1 Turun linnan tuotteet ja palvelut.....	21
	7.2 Turun linnan asiakassegmentit.....	22
	7.3 Turun linnan jakelukanavat.....	22
8	BENCHMARKKAUSKOHTEET	24
	8.1 Hämeen linna	24
	8.2 Olavinlinna.....	26
	8.3 Raaseporin linna	27
	8.4 Suomenlinna	29
	8.5 Ekenäsin linna.....	33
	8.6 Grönsöön linna.....	34
	8.7 Gripsholmin linna.....	36
	8.8 Uppsalan linna	37
9	KILPAILIJA-ANALYYSI	39
10	JOHTOPÄÄTÖKSET JA YHTEENVETO	44
11	LUOTETTAVUUSTARKASTELU	45
12	POHDINTA	47
	LÄHTEET	49

1 JOHDANTO

Tässä opinnäytetyössä selvitetään Turun linnan jakelukanavat, asiakassegmentit ja palveluntarjonta. Mitkä ne ovat nyt ja voisiko niitä muokkaamalla parantaa Turun linnan tunnettavuutta ja saavutettavuutta? Muita Suomen linnakohteita sekä valikoituja Ruotsin linnoja tarkastelemalla pyritään löytämään tehokkaimmat tavat linnakohteen markkinointiin. Tutkimuksessa vertaillaan linnakohteita kilpailija-analyysin keinoin, benchmarkingia apuna käyttäen.

Suurimpia vetovoimatekijöitä Turkuun suuntautuvassa matkailussa ovat kaupungin suomalaisittain pitkä historia, merellisyys yhdistettynä kaupunkikulttuuriin ja elämystuotantoon, sekä alueen koulutus ja tiede (Turun kaupunki 2009. 7). Turun linna on kaupungin suosituimpia matkailunähtävyyksiä ja merkittävä kulttuurihistoriallinen matkailukohde. Turun linnaa koskien vastaavaa tutkimusta ei tietääkseni ole aikaisemmin tehty.

Opinnäytetyön toimeksiantajana on Turku Touringin alainen Kulttuurin ketju - kulttuurin matkailullinen tuotteistamis – hanke. Kulttuurin ketju -hanke on Opetus- ja kulttuuriministeriön valtakunnalliseen Luovien alojen yritystoiminnan kasvun ja kansainvälistymisen kehittämisohjelmaan kuuluva hanke ja sitä rahoittaa Etelä-Suomen lääninhallitus. Hanke on Turun, Helsingin, Rovaniemen kaupunkien ja Mäntän Gösta Serlachiuksen taidesäätiön, sekä niiden kulttuurikohteiden yhteishanke. Kulttuurin ketju -hankkeen päätavoitteena on edistää kulttuurimatkailun tuotekehitystä sekä rakentaa kulttuurimatkailun laadun kehittämisohjelma. Hankkeen tarkoituksena on edistää kulttuuri- ja matkailualan verkostomaisen yhteistyön kehittymistä sekä luoda käytännön laatu- ja tuotekehityksen välineitä kulttuurimatkailualan yrityksille ja toimijoille. Keskeisenä tavoitteena on myös vahvistaa kulttuurimatkailukohteiden asiakaslähtöistä tuotekehitystä sekä yhteistyöverkostoja, löytää kulttuurimatkailutuotteiden tehokkaat jakelutiet sekä parantaa niiden saavutettavuutta, tunnettuutta ja käytettävyyttä. (Turku Touring 2011.)

Opinnäytetyön teoria on kerätty matkailualan kirjallisuudesta sekä verkkolähteistä, kuten käsiteltyjen kohteiden www-sivuilta. Teoriaosuudessa avataan työssä käytettyjä matkailualan käsitteitä, benchmarkingin sekä kilpailija-analyysin teoriaa.

2 TUTKIMUKSEN TAVOITE, TUTKIMUSTEHTÄVÄ JA TUTKIMUSMENETELMÄ

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on selvittää Turun linnan jakelukanavat, asiakassegmentit ja palveluntarjonta eli mitä eri palveluita ja tuotteita Turun linnassa asiakkaille tarjotaan. Muita Suomen linnakohteita sekä valikoituja Ruotsin linnoja tarkastelemalla pyritään löytämään tehokkaimmat tavat linnakohteen markkinointiin. Tutkimuksessa vertaillaan linnakohteita kilpailija-analyysin keinoin benchmarkingia apuna käyttäen. Tavoitteena on selvittää linnakohteiden asiakassegmentit, jakelukanavat ja palveluntarjonta, jotta tulevaisuudessa yhä tehokkaammin pystyttäisiin Turun linnan potentiaalia, saavutettavuutta sekä näkyvyyttä parantamaan. Toivomuksena on tämän tutkimuksen myötä löytää mahdollisia uusia asiakasryhmiä, jakelukanavia sekä palvelu- ja tuoteideoita Turun linnalle.

Tutkimuksen keskeisenä tutkimustehtävänä on Turun linnan jakelukanavien selvittäminen sekä mahdollisten parannusehdotuksien löytäminen. Tämän lisäksi selvitetään linnan asiakassegmentit sekä palveluntarjonta. Tässä opinnäytetyössä otetaan selvää kilpailija-analyysin keinoin muiden Suomessa toimivien ja valikoitujen Ruotsissa sijaitsevien linnakohteiden käyttämistä jakelukanavista, asiakassegmenteistä sekä palveluntarjonnasta ja siten pyritään löytämään tehokkaimmat työkalut ja käytännöt linnakohteen markkinointiin. Vertailun kohteeksi on valittu neljä linnakohtetta Suomessa; Hämeen linna, Olavin linna Raaseporin linna sekä Suomenlinna. Suomen linnoista vertailukohteeksi valinta kohdistui näihin linnoihin, koska nämä kyseessä olevat linnat löytyivät Museoviraston kautta ja niistä oli tarpeeksi tietoa saatavilla. Näiden lisäksi Ruotsin läheisen sijainnin, Turun linnan aikaisemman markkinointiyhteistyön Viking Linen kanssa sekä linnakohteiden runsauden vuoksi, on työhön valittu myös vastaava määrä linnakohteita Ruotsista; Ekenäsin linna, Grönsöön linna, Gripsholmsin linna sekä Uppsalan linna.

Tämän opinnäytetyön tutkimusmenetelmäksi on valittu laadullinen tutkimus eli kvalitatiivinen tutkimus. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tarkoitus on kuvata todellista elämää ja siinä pyritään tutkimaan kohdetta kokonaisvaltaisesti. Perimmäisenä tarkoituksena laadullisessa tutkimuksessa on kuitenkin pyrkiä ymmärtämään kohdettaan. Tutkimuksen aineisto kerätään luonnollisista ja näin ollen todellisista tilanteista. Laadullisessa tutkimuksessa käytettäviä metodeja ovat muun muassa teemahaastattelut, erilaisten dokumenttien ja tekstien sisällönanalyysit sekä tapaustutkimus. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 161 - 164.)

Sisällönanalyysi on analyysitapa, jonka avulla pyritään saamaan tutkittavasta asiasta kuvaus yleisessä ja tiivistetyssä muodossa analysoimalla dokumentteja systemaattisesti sekä objektiivisesti. Sisällönanalyysi on siis tekstianalyysia, jossa tarkastellaan valmiiksi tekstimuotoisia tai sellaiseksi jo muutettuja aineistoja. Dokumenteiksi luokitellaan kaikki kirjallisessa muodossa olevat materiaalit, kuten kirjat, haastattelut, keskustelut ja raportit. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 103.)

Tässä opinnäytetyössä käytettiin valmiita materiaaleja, kuten aikaisempia tutkimuksia, Internet-sivuja, kirjallisuutta ja henkilökohtaista tiedonantoa.

3 JAKELUKANAVAT

Jakelu- ja saatavuuspäätökset kuuluvat perinteisiin markkinoinnin kilpailukeinoihin; yrityksen täytyy päättää minkä kanavien kautta se jakelee ja myy tuotteitaan. Jakelukanavaratkaisujen tavoitteena on taata yrityksen tuotteiden tai palveluiden oikea-aikainen sekä oikealaatuinen saatavuus loppuasiakkailleen. Olennaista on myös se, millaisen kanavan kautta loppuasiakkaat haluavat tehdä ostoksensa ja tällöin painotuu ostamisen helppous valitun kanavan kautta. (Mäntyneva 2002. 136.)

Jakelukanavalla siis tarkoitetaan reittiä, jota pitkin tuote tai palvelu markkinoidaan ja myydään asiakkaalle. Tuotteen tai palvelun tuottaminen ja sen saaminen kuluttajien

saataville vaatii suhteiden rakentamista niin asiakkaisiin kuin välittäjiin ja jälleenympiin muodostaen yrityksen jakeluketjun (Kotler, Bowen & Makens 2010. 328). Yrityksen jakelureitti, jota kautta tuote tai palvelu toimitetaan asiakkaan saataville voi olla lyhyt ja käsittää vain kaksi toimijaa, matkailupalvelun tuottajan ja kuluttajan. Tällöin puhutaan suoramyyntistä tai – jakelusta, jolloin palveluntuottajat ovat suorassa kontaktissa asiakkaaseen kolmella mahdollisella tavalla; Asiakas ostaa haluamansa palvelun suoraan tuottajan omasta tuotantoyksiköstä, kuten esimerkiksi ravintolasta, elokuvateatterista taikka museosta, tai asiakas ostaa palvelun jonkin suoramyyntin keinon kuten Internetin tai puhelimen avulla suoraan tuottajalta tai sitten tuottaja voi myydä itse tuottamiaan palveluja omistamiensa myyntitoimistojen kautta ja toimii siten itse myös vähittäiskauppiaina, kuten useat valmismatkojen tuottajat sekä esimerkiksi Valtion Rautatiet (VR) toimivat. Suorat kanavat antavat yritykselle parhaan mahdollisen kontrollin asiakkuuteen, toisaalta suoran henkilökohtaisen myyntityön heikkoutena yleensä nähdään sen suhteellinen kalleus. Suorien kanavien kohdalla haasteeksi voi kuitenkin muodostua osaamisen sekä resurssien vähyys yrityksessä, jolloin nousee tarve käyttää epäsuoria jakelukanava ratkaisuja. (Albanese & Boedeker 2002. 150–2; Boxberg, Komppula, Korhonen & Mutka 2001. 17; Mäntyneva 2002. 137; Kotler ym. 2010. 331.)

Matkailualalla onkin tavallisempaa käyttää tätä niin sanottua epäsuoraa jakelua, jolloin tuotteen tai palvelun jakelu tapahtuu erilaisten välikäsien kautta, joita voi olla useampiakin. Epäsuorien jakelukanavien etuna voidaan pitää niiden suhteellista edullisuutta, jolloin pystytään palvelemaan myös sellaisia asiakkaita jotka ostavat vain pieniä määriä tai harvakseltaan. Epäsuorat jakelukanavat ovat suoria monimutkaisempia, koska niissä on mukana myös ulkopuolisia tahoja. Ongelmana voidaan myös pitää sitä, että yritys ei saa täyttä kontrollia siihen, mitä valitsemansa jakelukanava tarjoaa asiakkailleen; yrityksen tuotteiden lisäksi jakelukanavan tarjontaan saattaa kuulua myös kilpailevan yrityksen tuotteita tai palveluita. Esimerkkinä epäsuorasta jakelukanavasta mainittakoon itsenäiset organisaatiot, kuten matkatoimistot, jotka myyvät muiden tuottamia palveluja tai matkanjärjestäjän kootessa omaa valmismatkaansa, toimii matkanjärjestäjä samalla yksittäisten palveluiden tukkukauppiaina. Huomioitavaa on, että joissakin tapauksissa parhaan kattavuuden tavoiteltuun kohde-markkinaaan antaa suoran ja epäsuoran jakelukanavien yhdistelmä. (Albanese & Boede-

ker 2002. 150–2; Boxberg ym. 2001. 17; Kotler ym. 2010. 331; Mäntyneva 2002. 138-9.)

Hyvin hallittu jakelusysteemi voi tehdä ratkaisevan eron onko yritys markkinajohtaja vai markkinoilla sinnittelevä yritys. Jakelukanavien avulla voidaan kehittää tarjouksia vastaamaan kuluttajien toiveita ja tarpeita sekä löytää uusia ostajia. Matkailualan kiristyneessä kilpailutilanteessa ei voi luottaa vain omaan varausjärjestelmään ja myyntiosaamiseensa. Kilpailu, globaali markkinapaikka, sähköiset jakelukanavat ja katoavaiset tuotteet tai palvelut ovat lisänneet jakelukanavien tärkeyttä. Kaivataan innovatiivisia tapoja lähestyä uusia ja jo olemassa olevia markkinoita. (Kotler ym. 2010. 328–330.)

Edellä selvitettyyn teoriaan nojaten ryhdyin selvittämään tämän opinnäytetyön toimeksiannon mukaisesti Turun linnan jakelukanavia. Tutkin Turun linnan omia www-sivuja ja keskustelin Turun Museokeskuksen tiedottajan Sunniva Solstrand-Jalamon kanssa (20.9.2011). Niin keskustelusta kuin www-sivuiltakin sain tiedon, että Turun linnan pääasiallisena jakelukanavana toimii Turun seudun matkailutoimisto Turku Touring, joka on Turun kaupungin alainen organisaatio. Itse liput museoon ja opasteuille kierroksille myydään museoille tyypilliseen tapaan paikan päältä, kokous- ja ryhmäpalvelut myydään keskitetystä Turun Museokeskuksen ryhmämyyntipalvelusta. Turun linna toimii Turun Museokeskuksen alaisuudessa ja käyttää siis luvussa edellä mainittuja niin sanottuja suoria jakelukanavia. Kuten edellä todetaan, Turun linnan suorat jakelukanavat antavat linnalle parhaan mahdollisen kontrollin asiakkuuteen, mutta varjopuolena saattaa jäädä paljonkin potentiaalisia asiakkaita saavuttamatta. Turun linna on Turun seudun tunnetuimpia matkailukohteita ja historiallisesti merkittävä kohde ja alueellisen merkittävyytensä ansiosta tavoittaa ainakin historiasta kiinnostuneet matkailijat näillä käytössä olevilla jakelukanavillaan. Epäsuorat jakelukanavat eivät palvelisi Turun linnan asiakkaita, vaan useat välikädet saattaisivat jopa sotkea tilannetta. Tuotepaketteja, esimerkiksi hotelli ja museokäynti yhdessä, joita on Turun linnan osalta suunnitteilla, kannattanee myydä myös muiden välikäsiensä eli epäsuorien kanavien kautta laajemman asiakaskunnan saavuttamiseksi.

4 SEGMENTOINTI

Markkinat muodostuvat kuluttajista, jotka eroavat toisistaan yhdellä tai useammalla tavalla. Ne voivat erota muun muassa halujensa, tarpeidensa, ostokäyttäytymisensä ja sijaintinsa perusteella. Jokainen kuluttaja on siis potentiaalinen markkina omine haluineen sekä tarpeineen ja unelmatilanteessa yrittäjä voisi suunnitella kullekin asiakkaalleen oman kohdennetun markkinoinnin. Kuitenkin todellisuudessa näin ei ole, vaan yrittäjät pyrkivät löytämään laajempia ryhmiä joilla on yhteneväiset halut ja tarpeet. (Kotler ym. 2010. 199.)

Segmentoinnilla tarkoitetaan sitä, että yritys jakaa potentiaaliset asiakkaat ryhmiin eli segmentteihin, joilla on samanlaiset tarpeet ja halut (Bowie & Buttle 2004. 63; Komppula & Boxberg 2002. 75). Segmentoinnissa siis etsitään markkinoilta esimerkiksi markkinointitutkimuksen avulla ryhmiä, toisin sanoen segmenttejä, joilla on yhteisiä piirteitä kuten esimerkiksi ikä, ammatti tai asuinalue. Segmentointikriteerit jaetaan useasti neljään ryhmään; maantieteellisiin tekijöihin (kuten sijainti, liikenneyhteydet), demografisiin eli väestötieteellisiin tekijöihin (kuten ikä, sukupuoli), psykograafisiin tekijöihin (elämäntapa ja persoonallisuus) sekä käyttäytymistekijöihin (arvot ja mielipiteet). Kuluttajakäyttäytymisen tutkiminen ja ymmärtäminen liittyykin siis kiinteästi segmentointiin ja edellyttää tuotepäätösten tekoa. Potentiaalisten asiakkaiden segmentoinnin avulla yritys voi löytää ja lähestyä haluamiaan asiakasryhmiä, tarjoamalla juuri näille tietyille asiakasryhmille suunnattuja ja räätälöityjä palveluja. Useasti jo segmentoinnin kartoitusvaiheesta on hyötyä yritykselle, kun se oppii tuntemaan asiakkaansa paremmin ja tätä kautta saatetaan löytää jopa aivan uusia tuotekehitysideoita. Yksittäisen yrityksen on mahdotonta tavoittaa kaikkia mahdollisia asiakkaita, joille yrityksen tuotteet sopivat. Massamarkkinointi on myös äärimmäisen kallista, koska massojen tavoittamiseen yritys tarvitsee näkyvyyttä valtamedioissa, kuten televisiossa tai valtakunnallisissa lehdissä. Tämän lisäksi on huomioita erilaisten asiakkaiden erilaiset tarpeet, kaikille asiakkaille ei sovi samat asiat. Tämän vuoksi markkinoita pyritään pilkkomaan pienempiin osioihin, jolloin niiden tavoittaminen on halvempaa ja helpompaa. (Albanese & Boedeker 2002. 133–6; Komppula & Boxberg 2002. 74–76; Borg, Kivi & Partti 2002. 165–6.)

Yritys voi käyttää myös segmentoimatonta markkinointia, joka matkailussa ei ole ollenkaan harvinaista, mutta tällöin ei päästä hyödyntämään segmentoinnin antamia mahdollisuuksia. Tällaiseen ratkaisuun voivat päätyä esimerkiksi pienet yritykset joille erilaisten palveluratkaisujen tuottaminen eri segmenteille voi olla liian kallista. Segmentoidussa markkinoinnissa yritys segmentoinnin tehtyään tuottaa erilaisia palveluja eri segmenteille täyttääkseen paremmin asiakkaidensa erilaiset tarpeet. Palveluja erilaistetaan korostamalla niiden eroja ja asiakkaita lähestytään erilaisin argumentein soveltaen markkinoinnin muita kilpailukeinoja, kuten hinta-, saatavuus- sekä viestintäratkaisuja. (Albanese & Boedeker 2002. 133–6; Komppula & Boxberg 2002. 74–76.)

Yrityksen segmenttien tulee olla riittävän suuria, helposti saavutettavia, mitattavia sekä toisistaan eroteltavissa. Kun nämä kriteerit täyttyvät segmenteissä, segmentointi tarjoaa yritykselle useita markkinoinnillisia vaihtoehtoja toteuttaa omaa strategiaansa. (Albanese & Boedeker 2002. 133–6; Komppula & Boxberg 2002. 76.)

Perinteisesti matkailualalla on käytetty segmentoinnin kriteereinä erilaisia matkailijatyyppejä ja useimmat matkailijoiden tyypittelyt pyrkivät ryhmittelemään matkailijat lomamatkan tyyppin mukaan eli millaista lomaa matkailijat haluavat viettää. Pohjana tällaiselle tyypittelylle ovat yleensä erilaiset kohteet, kuten aurinkokohteet, luontokohteet tai kulttuurikohteet, aktiviteetit, joita loman aikana harrastetaan, kuten lepo ja rentoutuminen tai kulttuuriin tutustuminen taikka onko kyseessä yksilömatkailija vai massaturisti. Markkinoinnin näkökulmasta katsottuna olisi tarkoituksenmukaisempaa yleisten tyyppitysten sijasta tutkia eri matkakohteissa käyviä matkailijoita ja pyrkiä löytämään niistä matkailijatyyppejä, joiden erilaisia ominaisuuksia voidaan käyttää segmentoinnin sekä tuotekehityksen apuvälineinä. Matkailijatyypeistä voi olla kuitenkin hyötyä esimerkiksi matkailukohteen imagoa suunniteltaessa. (Komppula & Boxberg 2002. 76.)

Yleensä matkailuyrityksen segmentointiperusteita ovat sosiodemografiset tekijät, kuten ikä, sukupuoli ja ammatti, maantieteelliset tekijät, psykograafiset tekijät, kuten persoonallisuus ja elämäntyyli tai käyttäytymiseen liittyvät tekijät. Segmentoinnin perusideana on että samaan tuotetta voidaan myydä erilaisille asiakassegmenteille tuotteen tai palvelun erilaisia ominaisuuksia korostamalla. Se, että kukin asiakasseg-

mentti kokee tuotteen tai palvelun omakseen täyttäen kohderyhmän odotukset, on oleellista segmentoinnissa. Yhteenvedona voitaneen todeta, ettei ole yhtä oikeaa tai parasta tapaa segmentoida tai lohkoa markkinoita ja markkinoijan täytyykin kokeilla erilaisia segmentointi kriteerejä. (Komppula & Boxberg 2002. 78; Kotler ym. 2010. 199.)

5 KULTTUURIMATKAILU

Kulttuurimatkailun katsotaan olevan yksi perinteisimpiä matkailun muotoja, esimerkiksi egyptiläiset ovat matkanneet katsomaan pyramideja jo noin 1500 eKr. Nykyään kulttuurimatkailua pidetään yhtenä nopeimmin kasvavana matkailun muotona. Yhtenä syynä tähän pidetään sitä, että kulttuurimatkailu ei enää ole niin vahvasti sidoksissa kulttuurieliitin suosimaan niin sanottuun korkeakulttuuriin kuin ennen. Yleisestikin kulttuurin katsotaan demokratisoituneen eli kansanvaltaistuneen; sekä korkea- että populaarikulttuuri katsotaan siihen kuuluvaksi nykyään. Korkeakulttuurilla tarkoitetaan niin sanottua eliittikulttuuria, johon lukeutuvat muun muassa museot, näytellyt ja konsertit, kuten ooppera (MOT Kielitoimiston sanakirja 2.0; Toivonen & Halme 2008. 164). Populaarikulttuuri on kansantajuista, etenkin viihdeteollisuuden tuottamaa kulttuuria, johon katsotaan kuuluvaksi populaarimusiikki, televisio, sarjakuvalehdet, viihdekirjallisuus sekä muut suuren yleisön ajanvieteilmiöt niihin liittyvine tapoineen (MOT Kielitoimiston sanakirja 2.0). Kulttuuriin sekä kulttuurimatkailuun on tullut selkeästi myös kaupallisia piirteitä ja se on osa kulutusta. (Honkanen 2004, 89.)

Kulttuurimatkailun käsite on eri yhteyksissä määritelty eri tavoin, eikä yhtä kansainvälisesti hyväksyttyä määritelmää ole. Määritelmän tekoa vaikeuttaa se, minkä kaiken voidaan katsoa olevan kulttuuria. Perinteisesti kulttuuriin katsotaan kuuluvan niin sanottu korkeakulttuuri, kuten museot ja galleriat, historiallinen arkkitehtuuri, kuvataide ja esittävän taiteen muodot (Craik 2001. 115). Nyky-yhteiskunnassa kulttuuri on kuitenkin pyritty ymmärtämään laajempaan käsitteeseen ja korkeakulttuuri onkin saanut rinnalleen käsitteet populaarikulttuuri sekä paikallinen elämäntapa. Yhteenvedona kaikki eri määritelmät kertovat kulttuurimatkailun olevan matkustamista

kulttuurin vuoksi merkittäviin kohteisiin. Lisäksi eri määritelmässä korostuu uusien asioiden oppiminen ja kulttuurimatkailu mielletäänkin usein tavoitteelliseksi ja erotetaan sillä tavalla muusta matkailusta. Yleensä kulttuuri itsessään ei muodostu vetovoimatekijäksi matkakohteessa, vaan sitä luodaan matkailuelinkeinon tarpeisiin. Matkailu ei siis välttämättä suuntaudu kulttuuriin, vaan kulttuuri suuntautuukin matkailuun, pyrkimyksenään rahoittaa osa toiminnastaan matkailun avulla. Kulttuurin on kuitenkin todettu olevan merkittävä osa matkailua ja matkailun motiiveja. (Honkanen 2004. 88–89; Toivonen & Halme 2008. 165.)

Kulttuurimatkailu on siis matkailua, jonka aikana otetaan osaa kulttuuritapahtumiin tai vierailaan kulttuurikohteissa, kuten museoissa. Kulttuurimatkailun tavoitteena pidetään elämyksien luomista ja mahdollisuutta tutustua näihin kulttuuriin voimavaroihin, oppia niistä sekä osallistua niihin. Näin ihmisen identiteetin rakentumista, sekä oman että muiden kulttuurien ymmärrystä ja arvostusta vahvistetaan. (Kauppa- ja Teollisuusministeriö 21/2006.)

5.1 Kulttuurimatkailu tänään

Matkailun edistämiskeskuksen (MEK) teettämässä kartoituksessa kulttuurimatkailun nykytilasta sekä kehitystarpeista todetaan Suomella olevan hyvät mahdollisuudet nostaa profiiliaan kulttuurimatkailukohteena. Lähtökohtana kulttuurimatkailun nousulle kartoituksessa pidetään oman kulttuuriperinnön tunnistamista sekä sen arvostuksen lisäämistä, kuten myös kulttuurin eri ilmenemismuotojen ymmärtämistä. Kulttuurin arvostusta onkin mahdollista matkailun kautta lisätä ja matkailu on usein säilyttänyt ja jopa elvyttänyt paikallista kulttuuriperintöä. (Vesterinen 2010.)

Suomeen matkailun perustekijöitä, luonnon aktiviteettimahdollisuuksien lisäksi, on omaperäinen suomalainen kulttuuri; yhdistelmä itää ja länttä. Kulttuurimatkailussa painottuvat yksittäiset kulttuurikohteet, kuten museot ynnä muut sellaiset, paikalliset kulttuuriympäristöt, tapahtumat sekä alueelliset kulttuuripiirteet, kuten esimerkiksi saamelaisuus. (Vesterinen 2010.)

Kulttuurimatkailun kehittämisen kulmakivinä kartoituksessa pidetään varsinaisten tuotteiden, etenkin yksittäiselle matkailijalle suunnattujen, vähäisyyttä. Tarvitaankin siis uusia innovatiivisia tapoja sekä yhteistyömuotoja eri yritysten välillä kehittämään ja luomaan kulttuurimatkailutuotteita, jotka sopivat erityisesti kansainvälisille asiakkaille. Kannattavat jakelukanavat, joista on helppo ostaa autenttisia ja laadukkaasti tehtyjä, kestäviä kulttuurimatkailutuotteita, ovat tärkeä osa kehitystyötä. Kulttuuri tuodaan näkyväksi ja asiakkaiden koettavaksi tuotteistamalla. Yksilöllisyyden rinnalla yhteisöllisyyden kaipuu, kuten erilaisiin heimoihin (perhe, työ, harrastukset) kuuluminen korostuvat kulutuskäyttäytymisen trendinä ja tästä kumpuaa myös kasvava kiinnostus niin omaa kuin muidenkin kulttuureja kohtaan. (Vesterinen 2010.)

Kulttuurikohteisiin kohdistuneen kiinnostuksen myötä, jota itsessään voidaan pitää positiivisena asiana, tulee myös ongelmia. Monet maailman kulttuuriperintökohteista kärsii jo liiallisten turistimassojen aiheuttamista vahingoista ja onkin nostanut esiin tarpeen kontrolloida turistien määrää, joko nostamalla pääsymaksuja tai ottamalla käyttöön kävijämääräkiintiöt. Itämeren alueella onneksaasti tilanne ei vielä ole päässyt näin pahaksi. On kuitenkin tullut entistä ilmeisemmäksi, että kulttuurikohteiden hyvin ja viisaasti hoidettu johtaminen on muodostunut elintärkeäksi, jos haluamme säilyttää menneisyytemme muistomerkit tuleville sukupolville. Avaintekijöiksi muodostuu yhteistyö ja erityisesti yhteistyö kulttuuriviranomaisten, paikallisten ihmisten sekä matkailuorganisaatioiden kesken. (Edgren 2008. 16 – 17.)

5.2 Kulttuurimatkailu Turussa

Turun nähtävyydet ja tapahtumat houkuttelevat vuosittain useita kotimaisia sekä ulkomaalaisia matkailijoita (Turku Touring 2011). Turkuun suuntautuvan matkailun suurimmat vetovoimatekijät ovat kaupungin suomalaisittain pitkä historia, merellisyys yhdistettynä kaupunkikulttuuriin ja elämystuotantoon, sekä alueen koulutus ja tiede, joiden merkitys kasvavalle kongressimatkailulle on merkittävä (Turun kaupunki 2009. 7). Historialliset kohteet, kuten Turun linna sekä Tuomiokirkko, ovat Turun tunnetuimpia nähtävyyksiä (Turku Touring 2011). Matkailu on tärkeä tekijä Turun tunnettavuuden sekä houkuttelevuuden lisäämiseksi. Hyvä saavutettavuus niin maitse, meritse, lentäen kuin rautateitse on matkailun kasvun edellytyksenä. Kokonaisu-

tena luovuus, kulttuuri ja matkailu ovat nousemassa näkyvään asemaan suurten kaupunkien elinkeinopolitiikassa. (Turun kaupunki 2009. 7.)

Kulttuuria on Turussa ympäri vuoden; kesällä ohjelmaan kuuluvat niin suuret rock-tapahtumat, Keskiaikaiset Markkinat kuin musiikkijuhlat ja kesäteatteriesityksetkin. Talvella Turku toimii Suomen virallisena joulukaupunkina ja tarjolla on satoja erilaisia esityksiä, tapahtumia ja joulumarkkinoita. Joulunodotuksen huipennus on jouluaattona julistettava joulurauha. (Turku 2011 -säätö 2011.)

Vuonna 2011 Turku toimii Euroopan kulttuuripääkaupunkina. Turku 2011 -säätö vastaa kulttuuripääkaupungin toteutuksesta ja kulttuurivuosi tuokin tuhansia tapahtumia eri puolille kaupunkia. Myös Turun linna ympäristöineen on saanut uudenlaisen roolin ooppera- ja konserttipaikkana kulttuuripääkaupunkivuoden myötä. Kulttuuri kehittää kaupunkia laaja-alaisesti ja useat kulttuurivuoden ohjelmasisällöistä on tarkoitus juurruttaa pysyviksi käytännöiksi ilahduttamaan niin turkulaisia kuin kaupungissa vierailevia turistejakin. (Turku 2011 -säätö 2011.)

6 BENCHMARKING

Benchmarkingille on annettu monta erilaista määritelmää niin tutkijoiden kuin sitä käyttävien yritystenkin taholta. MOT Kielitoimiston sanakirja määrittelee benchmarkingin seuraavasti: ”yrityksen, tuotteen tai muun sellaisen kehittäminen vertaamalla sitä hyväksi todettuihin esikuviin, kilpailijoihin tai muihin sellaisiin” (MOT Kielitoimiston sanakirja 2.0). Benchmarking on siis menetelmä, jonka avulla kerätään tietoa, vertaillaan ja yritetään parantaa oman yrityksen toimintaa ja toimialasta riippumatta opitaan hyviltä esikuvilta. Benchmarking -menetelmän avulla myös etsitään parhaita tapoja oman toiminnan kehittämiseen. Kun tarkastellaan hyvien esimerkkien käyttöä konkreettisesti, herää kysymys, miksi halutaan, kerta toisensa jälkeen, keksiä pyörä itse. Yritykset uhraavat paljon aikaa ja energiaa, jotta pystyisivät parantamaan toimintatapojaan tai ratkaisemaan jonkin ongelman, jonka joku muu on jo aikaisemmin ratkaissut. Benchmarkingin avulla yritys voi muun muassa löytää ja ymmärtää omat vahvuutensa, kehittää asiakastytyväisyyttä, motivoida henkilökuntaa tavoittamaan uuden laadun tason. Täysin vaaratonta benchmarkingin tekeminen ei kuitenkaan ole, vaan helposti saatetaan sortua suoraan kopioimiseen muilta, vaikka kopioitu prosessi ei omalle kohdalle olisikaan sopiva. (Tuominen 1993. 15; Karlöf, Lindgren & Edenfelt 2003. 129; Kozak 2004. 2-5.)

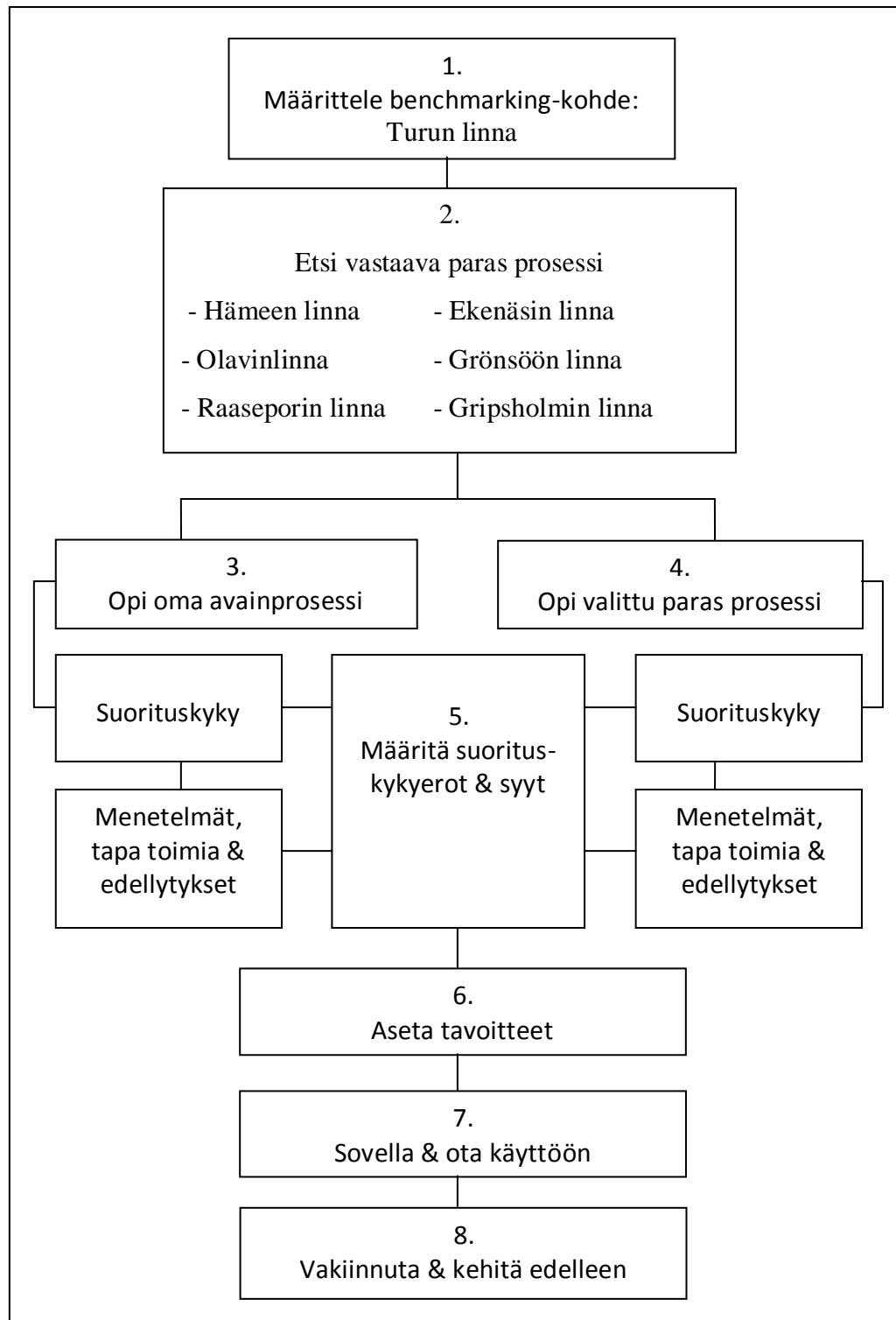
Suomen kielessä benchmarkingilla ei vielä ole sopivaa käännöstä ja eri julkaisuissa onkin käytetty erilaisia ilmaisuja, esimerkiksi esikuva-analyysi, esikuvavertailu, toimintovertailu ja vertaisanalyysi. (Hotanen, Laine & Pietiläinen 2001. 6-7.) Tässä opinnäytetyössä käytetään benchmarking -ilmaisua.

Benchmarking -tapoja on useita erilaisia ja niistä yleisempiä ovat tunnuslukuvertailu, prosessi-benchmarking, kilpailija-benchmarking, kahdenvälinen benchmarking sekä ryhmäbenchmarking. Käytännössä prosessi itsessään on kussakin tavassa sama. Tunnuslukuvertailu ei vielä edusta perinteistä benchmarkingia. Kun suorituskykyä halutaan verrata tulokseen, on tämä kuitenkin helpoin tapa aloittaa benchmarking. Tämä tapa ei kerro miten suoritus on tehty, joten keskeiset toiminnan vahvuudet eivät selviä. Prosessi-benchmarkingissa verrataan ja analysoidaan oman liiketoiminnan prosesseja valittuun liiketoimintaprosessiin. Vertailussa selviää niin vertailukohteen

toimintatavat kuin menetelmät ja tällä menetelmällä voikin nopeasti saavuttaa kehitysaskelaita omassa yrityksessään. Kilpailija-benchmarking taas voi olla prosessi- tai tunnuslukubenchmarkingia. Menettely saattaa olla haastava ja siinä tiedonkeruu voi olla vaikeaa, jonka seurauksena tutkija keskittyy vain rajallisesti saatavilla oleviin numeroihin, jolloin halutut toiminnalliset tosiasiat jäävät huomiotta. (Tuominen 1993. 18–21; Hotanen ym. 2001. 8-9; Kozak 2004. 10-12.)

Kahdenvälinen benchmarking taas on nimensä mukaan ennalta sovittua kahden eri organisaation välillä, jolloin molemmat organisaatiot vertailevat toistensa toimintoja omiinsa. Tästä on molemmille organisaatiolle hyötyä ja työskentely on vaivatonta, kun molemmat osapuolet ovat avoimia omien tietojensa antamisessa vastapuolelle. Ryhmä-benchmarkingissa prosessien vertailu tapahtuu useissa vaiheissa, kun vertailuun osallistuvat käyvät yhdessä läpi omat prosessinsa ja vertaavat yhdessä löydettyjä täydellisiä prosessimalleja valittuun esikuvaorganisaation toimintaan. (Tuominen 1993. 18–21; Hotanen ym. 2001. 8-9.) Tässä opinnäytetyössä käytetään prosessi-benchmarkingia, sillä tavoitteena on selvittää kohteiden tiettyjä prosesseja eli jakelukanavien sekä asiakassegmenttien käyttöä ja siten löytää mahdollisesti parempia toimintatapoja.

Tässä työssä benchmarkingin raameina on käytetty Tuomisen esittämiä benchmarking-perusaskelaita (Tuominen 1993. 41). Tulee kuitenkin huomioida, että tässä opinnäytetyössä ei ole täysin noudatettu noita benchmarking-perusaskelaita, vaan niitä on sovellettu tähän tutkimukseen sopivaksi. Eri askelaiden kuvauksen jälkeen on kerrottu miten tässä opinnäytetyössä on toimitettu. Kuviossa 1 kuvataan tässä työssä käytettyjä vaiheita, jonka raameina Tuomisen benchmarking-perusaskelait ovat toimineet. Työn tavoitteena on selvittää Turun linnan jakelukanavat, asiakassegmentit ja palveluntarjonta. Tutkimuksen tavoitteiden mukaisesti Tuomisen benchmarking-perusaskelaiden viimeiset vaiheet, kuusi, seitsemän ja kahdeksan, joissa käsitellään opittujen asioiden soveltamista sekä edelleen kehittämistä, jäävät tekemättä tässä opinnäytetyössä.



Kuvio 1 Benchmarking-perusaskleet (Tuominen 1993. 41)

Ensimmäiseksi Tuomisen benchmarking-perusaskleissa tulee määrittää benchmarking-kohde. Tämän opinnäytetyön tavoitteena on selvittää Turun linnan jakelukanaavat, asiakassegmentointi sekä palveluntarjonta ja löytää näihin mahdollisesti parempia toimintatapoja. Benchmarking kohteena tässä työssä on siis Turun linna. Seuraavana askeleena on vastaavan parhaan prosessin etsiminen, toisin sanoen valitaan yri-

tys tai yritykset, jossa on paras tai vähintään omaa yritystä parempi suorituskyky (Tuominen 1993. 51). Tässä opinnäytetyössä vertailun kohteeksi on valittu neljä linnakohdetta Suomessa; Hämeen linna, Olavin linna Raaseporin linna sekä Suomenlinna. Suomen linnoista valinta kohdistui näihin linnoihin, koska nämä kyseessä olevat linnat löytyivät Museoviraston kautta ja niistä oli tarpeeksi tietoa saatavilla. Näiden lisäksi Ruotsin läheisen sijainnin, aikaisemman markkinointiyhteistyön Viking Linen kanssa sekä linnakohteiden runsauden vuoksi, on työhön valittu myös vastaava määrä linnakohteita Ruotsista; Ekenäsin linna, Grönsöön linna, Gripsholmsin linna sekä Uppsalan linna.

Kolmas vaihe Tuomisen benchmarking-perusaskeleissa on oman valitun avainprosessin sisäistäminen ja oppiminen. Prosessin suorituskyky tulee mitata ja määrittää sen taustalla olevat menetelmät, toimintatavat sekä edellytykset, jotka vaihtoehtoisesti edistävät tai estävät tavoitellun prosessin toiminnan. Neljännessä vaiheessa taas otetaan oppia valitusta vastaavasta parhaasta prosessista ja tutustaan menettelyihin, jotka ovat johtaneet sen menestykseen. Edellä mainittujen askeleiden jälkeen alkaa suurin työ; pitää selvittää kaikki mahdollinen kummastakin kohteesta, jotta luotava kuva on tarpeeksi luotettava. Toiset vierailevat kohdeyrityksessä kysymyslistan kanssa, siitä sovittuaan, toiset taas tutkivat mahdollisimman tarkkaan eri lähteistä kaiken tiedon ilman mitään kontaktia kohdeyritykseen. (Tuominen 1993. 56–67). Tässä opinnäytetyössä askeleet 3 ja 4 muodostuivat valittujen vertailukohteiden sekä alueellisten matkailutoimistojen Internet-sivujen tutkimisesta, paperisten esitteiden tutkimisesta sekä henkilökohtaisesta tiedonannosta. Viidennessä vaiheessa avainprosessija verrataan toisiinsa; keskeisenä tavoitteena on analyysin avulla ymmärtää syyt vertailtavina olevien prosessien eroihin. (Tuominen 1993. 68–69). Tässä opinnäytetyössä tehtiin vain kevyt vertailu kohteiden välillä, jonka tulokset näkyvät luvussa 11.

Tuomisen benchmarking-perusaskeloiden kuudennessa vaiheessa asetetaan tavoitteet omalle toiminnalle. Tässä vaiheessa tulee miettiä, mitkä parannukset on mahdollista ja järkevää laittaa käytäntöön heti ja mitä niistä tulee vielä kehittää. Tavoitteet tulee asettaa niin lyhyellä kuin pitkälläkin tähtäimellä. Seitsemännessä vaiheessa omaan avainprosessiin sovelletaan ja käyttöön otetaan havainnoituja menetelmiä sekä toimintatapoja. Viimeisessä, eli kahdeksannessa osassa uudet opitut menetelmät ja toi-

mintatavat vakiinnutetaan sekä jatketaan vielä niiden kehittämistä, jotta prosessilla tulee olemaan jatkuvuutta. Tässä kohtaa tuleekin miettiä, vaatiiko seuraava mahdollinen tavoite jonkin toisen benchmarking-kumppanin. (Tuominen 1993. 70–80).

Tämän opinnäytetyön luvussa 2: Tutkimuksen tavoitteet, tutkimustehtävä ja tutkimusmenetelmä, ovat määriteltynä tämän opinnäytetyön tavoitteet. Tavoitteena on selvittää Turun linnan jakelukanavat ja asiakas segmentit, ja tutkimuksen tavoitteiden mukaisesti askeleet Tuomisen benchmarking-perusaskelien viimeiset vaiheet, kuusi, seitsemän ja kahdeksan, jäävät tekemättä tässä opinnäytetyössä. Huolimatta siitä, että kolme viimeistä askelta benchmarking-perusaskelista jäivät tekemättä, on benchmarkkaus opinnäytetyöntekijän mielestä onnistunut tavoitteiden mukaisesti. Kohdeyrityksestä, Turun linnasta, saatiin toimeksiantajalle totuudenmukaista ja käytökelpoista tietoa.

7 TURUN LINNA

Turun linnan pitkä historia on kirjava ja monien erilaisten vaiheiden sävyttämä. Turun linna on perustettu Aurajoen suulla sijaitsevalle saarelle 1280-luvulla. Ruotsin kruunun hallintolinnaksi perustettu linna oli muodoltaan avoin kastelli, jossa oli ympärismuuri ja kaksi tornia. 1300-luvun alussa leirikastellista muodostettiin suljettu linna, joka oli jaettu päälinnaan ja esilinnaan. Turun linna uudistettiin renessanssi-linnaksi Juhana-herttuan aikana, vuosina 1556–1563. 1500-luvun jälkimmäisellä puoliskolla linnan ympärille perustettiin puutarha ja samassa yhteydessä linnasta kaupunkiin johtanut tie reunustettiin puilla. Tämä oli luultavasti ensimmäinen toteutunut puistokatu Suomessa. (Valtakunnallisesti merkittävät rakennetut kulttuuriympäristöt 2009.)

Vuonna 1623 Turkuun perustettu hovioikeus aloitti toimintansa esilinnassa, josta tuli 1630-luvulla myös Pietari Brahen, Suomen kenraalikuvernöörin, virka-asunto. Maaherra ja lääninhallitus muuttivat Turkuun 1698, jolloin Turun linnassa tehtiin laajoja muutostöitä. 1770-luvulla esilinnan torni muutettiin vankilaksi; koko esilinna otettiin

vankilakäyttöön 1800-luvun alku puolella. Suomen sodan aikana Turun linna oli Suomen saaristolaivaston Turun eskaaderin asemapaikkana. Vankilan virkaa linna toimitti aina vuoteen 1890 asti, jonka jälkeen esilinnaan sijoittui Turun kaupungin historiallinen museo. (Valtakunnallisesti merkittävät rakennetut kulttuuriympäristöt 2009.)

1500-luvun kuluessa linnan saaren ja mantereen välinen alue kuroutui umpeen, ja 1800-luvulta alkaen linnan ja mantereen välistä aluetta on täytetty. Linnan ympäristöön päätettiin perustaa ulkomuseo vuonna 1901 ja vuonna 1906 puisto sekä ulkoilmamuseo avattiin. Sotien jälkeen ulkomuseosuunnitelmasta luovuttiin, koska osa rakennuksista tuhoutui. 1939 aloitettiin linnan restaurointiin tähtäävät tutkimukset. Päälinnan sisätilat tuhoutuivat ilmahyökkäyksessä vuonna 1941 ja se avattiin uudelleen yleisölle vuonna 1961 restauroinnin valmistuttua. Vuosina 1975–1987 korjattiin esilinna, kun taas päälinnan korjaukset tehtiin vuosina 1986–1993. (Valtakunnallisesti merkittävät rakennetut kulttuuriympäristöt 2009.)

7.1 Turun linnan tuotteet ja palvelut

Turun linna itsessään on merkittävä kulttuurihistoriallinen matkailukohde, jonka lisäksi linnassa on jo sadan vuoden ajan toiminut museo. Linnassa on kolme perusnäyttelyä ja myös Turun museokeskuksen vaihtuvien näyttelyiden tilat sijaitsevat linnassa. Turun linnassa on myös niin sanottu lasten linna, joka käsittää Ritariklubin sekä mahdollisuuden viettää synttäreitään linnassa. Linnasta löytyy myös erillinen lasten linna -alue, jota kehitetään jatkuvasti. (Turun museokeskus; Lönberg 2011.)

Turun linnaan ja sen eri näyttelyihin on mahdollista tutustua itsenäisesti tai opastetulla kierroksella. Omatoimiset museovieraat voivat myös ladata Turun linnan keskiaikaisen osan ääniopastuksen etukäteen omaan MP3-soittimeen Museokeskuksen www-sivuilta ja linnan eri osissa on lainattavia opastuslehtisiä eri kielillä. Yleisöopastuksia on sesongista riippuen, joko päivittäin (kesällä) tai harvemmin, esimerkiksi syksyllä viikonloppuisin. Tämän lisäksi Turun linnassa on tarjolla erilaisia teemoitettuja opastuksia ryhmille, jotka voidaan myös räätälöidä täysin asiakkaan toiveiden mukaisesti. Valmiiksi teemaopastuksia on räätälöity useita sekä lapsille että

aikuisille. Museokeskuksen tiedottajan Solstrand-Jalamon mukaan henkilökunta onkin mielellään yhteydessä suoraan ryhmäopastuksien tilaajaan, jotta asiakkaan kiinnostuksen kohteet sekä tarpeet voidaan ottaa huomioon opastusta suunniteltaessa. (Turun museokeskuksen www-sivut)

Turun linnassa toimii museokauppa Fatabur, josta voi ostaa kirjoja, matkamuistoja ja lahjatavaroita, kuten lasi- ja metalliesineitä sekä koruja. Linnan tiloissa on myös ravintola, Juhana Herttuan kellari, joka tarjoaa kahvilapalvelut sekä lounasta museovieraille. (Turun museokeskus) Ravintolassa on mahdollista järjestää myös yksityistilaisuuksia ja siellä järjestetään myös historiallisia ruokajuhlia. Juhana Herttuan kellarin toiminnasta vastaa Sodexo Oy. Sodexo Oy on erilaisia tilapalveluja tuottava suomalainen yritys, joka on osa kansainvälistä Sodexo-konsernia (Sodexo Oy). Turun linnasta on mahdollista vuokrata tiloja esimerkiksi kokouksia, seminaareja tai juhlia varten. Turun linnan kirkko on yksi Turun suosituimpia vihki- sekä kastekirkkoja ja siellä voidaan myös järjestää esimerkiksi konsertteja. (Turun museokeskuksen www-sivut)

7.2 Turun linnan asiakassegmentit

Turun linnan markkinoinnissa käytetään kahta pääsegmenttiä siten, että yritysasiakkaat on sementoitu omaksi segmentikseen ja muut asiakkaat muodostavat toisen segmentin, sisältäen niin yksittäiset matkailijat kuin ryhmätkin. Vaihtuvia näyttelyitä ja tapahtumia voidaan halutessa markkinoida pienemmille, tarkemmille segmenteille, muuten kahtiajako on edellä mainittu. (Solstrand-Jalamon henkilökohtainen tiedonanto 20.9.2011.)

7.3 Turun linnan jakelukanavat

Turun linnaan lippuja myydään ainoastaan paikan päällä, koska asiakas ei saisi mitään hyötyä lipun ostamisesta esimerkiksi lippupalvelun kautta. Museokäynti Turun Linnassa maksaa kahdeksan euroa ja tähän tulisi lippuja välittävän tahon välitysmaksut vielä päälle, tämän kuitenkin tuottamatta asiakkaalle mitään lisäarvoa, museota kun ei voi niin sanotusti myydä loppuun, ettei linnaan pääsisi vierailulle, kuten esi-

merkiksi teatteriesityksen tai konsertin voi (Solstrand-Jalamon henkilökohtainen tiedonanto 20.9.2011). Turun linna kuuluu TurkuCard – kohteisiin, kuten kaikki Turun museokeskuksen museot, ja tämä onkin ainut tapa niin sanotusti ostaa lippu ”ennakkoon”. TurkuCard on matkailijan etukortti, jonka ostettuaan pääsee veloituksetta tutustumaan useisiin eri matkailukohteisiin sekä nauttimaan muista eduista, kuten alennuksista ravintoloissa ja kaupoissa (Turku Touring).

Turun seudun matkailun markkinointi- ja myyntiorganisaatio Turku Touring on Turun linnan pääasiallinen markkinointikanava (Solstrand-Jalamon henkilökohtainen tiedonanto 20.9.2011). Turku Touring markkinoi Turun linnaa Huvia meren rannalla – esitteessään sekä www-sivuillaan. Linnasta on löydettävissä tietoa niin museoviraston www-sivuilta kuin myös omilta www-sivuiltaan. Turun linna on mukana myös yhteisöpalvelu Facebookissa, jossa linnan sivuilla kerrotaan muun muassa linnan tapahtumista.

Ryhmämyynnin osalta on helmikuussa 2011 aloitettu Turun kulttuurin myyntipalvelu -nimellä toimiva ryhmämyynti palvelu, jonka tavoitteena kasvattaa Turkuun matkavierien ryhmien kiinnostusta vierailta Turun kulttuurikohteissa ja nostaa kulttuuriasiainkeskuksen kävijämääriä panostamalla ennakoivaan myyntiin. Myös tilamyynti toimii osana ryhmämyyntiä. (Turun museokeskuksen www-sivut)

Markkinointiyhteistyötä on tehty aikaisemmin esimerkiksi laivayhtiö Viking Linen kanssa, koskien Turun linnan joulutapahtumia. Yhteistyö Viking Linen kanssa on otollista viereisten sijaintien vuoksi, terminaali sijaitsee vain muutamien satojen metrien päässä Turun linnasta. Yhteistyössä Viking Line mainosti jo Ruotsin terminaalista lähtien Turun linnaa ruotsalaisille asiakkailleen ja tätä yhteistyötä toivotaan jatkettavan tulevaisuudessakin. Tulevia yhteistyösuunnitelmia on muun muassa S-ryhmän kanssa. S-ryhmä on suomalainen vähittäiskaupan ja palvelualan yritysverkosto, johon kuuluu yli 1600 toimipaikkaa Suomessa (S-kanava). Yhteistyösuunnitelmissa on valmiita hotelli-paketteja, jotka tulevat sisältämään majoituksen lisäksi esimerkiksi pääsyn johonkin kulttuurikohteeseen, kuten Turun linnaan, sekä tavara-lahjan. Tällaiset hotelli-paketit eivät kuitenkaan vielä ole myynnissä, vaan vielä kehitteillä. Sokos hotelleilla on esimerkiksi myynnissä hotellipaketti, joka majoituksen lisäksi sisältää lipun Turun taidemuseon Carl Larsson – taidenäyttelyyn, mutta Turun

linnaan liittyvä paketti on vasta kehitteillä. (Solstrand-Jalamon henkilökohtainen tiedonanto 20.9.2011.)

8 BENCHMARKKAUSKOHTEET

Tähän opinnäytetyöhön on Turun linna vertailukohteiksi benchmarking-perusasteleiden mukaisesti valittu neljä muuta linnaa Suomesta; Hämeen linna, Olavin linna, Raaseporin linna sekä Suomen linna. Suomen linnoista valinta kohdistui näihin linnoihin, koska nämä kyseessä olevat linnat on löydettävissä Museoviraston kautta ja niistä oli tarpeeksi tietoa saatavilla. Lisäksi Ruotsin läheinen sijainti Turkuun nähden, tässä työssä edellä mainittu aikaisempi markkinointiyhteistyö Viking Linen kanssa sekä linnakohteiden runsas lukumäärä, antoivat aiheita valita vastaavan määrän vertailukohteita myös naapurimaastamme; Ekenäsin linna, Grönsöön linna, Gripsholmsin linna sekä Uppsalan linna.

Ruotsissa on paljon sekä linnoja että kartanoita, joukossaan keskiaikaisia linnoituksia ja 1800-luvun lopulla rakennettuja linnoja. Linnoja käytetään nykyään yksityisasuntolina, virka-asuntolina, museoina, konferenssikeskuksina tai matkailunähtävyyksinä, ja osa niistä on yksityisomistuksessa, osa taas kuuluu kuningasperheelle, valtiolle tai eri säätiöille. (Ruotsin matkailun virallinen www-sivusto.) Tähän työhön on valittu Ruotsista sellaisia linnoja, jotka ovat vastaavassa käytössä kuin benchmarkkauksessa oleva Turun linna, eli museoina toimivia linnoja.

8.1 Hämeen linna

Hämeen linna on ainutlaatuinen kulttuuri- ja rakennushistoriallinen kokonaisuus ympäristöineen, johon kuuluvat linnan kasarmialue sekä linnan ja kantakaupungin välinen puistovyöhyke. Hämeen linna perustettiin oletettavasti Birger Jaarlin Hämeeseen tekemän ristiretken jälkeen 1200-luvun lopulla ja kuuluu Suomen keskiaikaisiin valtakunnanlinnoihin. Keskiajalla leirilinnasta rakennettiin asuinlinna linnanpäällikön käyttöön. Vuosina 1837–1972 Hämeen linnassa ja sitä ympäröivissä kehämuurira-

kennuksissa toimi vankila. Vankilakäytöstä luovuttiin vähitellen ja valtio aloitti vuonna 1953 linnan tutkimus- ja restaurointityöt, jotka saatiin päätökseen vuonna 1988. Nykyään päälinnaa esitellään historiallisena muistomerkkinä. (Museoviraston www-sivut 2011.)

Hämeen linnassa järjestetään ympäri vuoden opastettuja kierroksia sekä ryhmille räätälöityjä teemaopastuksia. Linnassa voi tutustua sekä pysyviin että vaihtuviin näyttelyihin ja lukuisia linnan tiloja on mahdollista vuokrata erilaisia tilaisuuksia tai juhli varten. Linnassa toimivat myös museokauppa, tilausravintola sekä kesäkahvila. Hämeen linnan ravintolatoiminnoista vastaa yksityisessä omistuksessa oleva ravintolayritys, Hämeen Linnan Ravintolat Oy, joka järjestää linnan tiloissa koulutustilaisuudet ynnä muut yritystapahtumat sekä perhejuhlat jopa 1300 hengelle (Hämeen Linnan Ravintolat Oy). Hämeen linna on myös useiden suosittujen koko perheen tapahtumien, kuten loppiaistapahtuman, Tuomaan Markkinoiden sekä Pääsiäismarkkinoiden pitopaikka. (Museoviraston www-sivut 2011.)

Museoviraston sekä Hämeenlinnan matkailupalvelun www-sivujen ja esitteiden perusteella Hämeen Linnalla ei ole Turun linnaa tarkempia segmenttejä määriteltynä. Palvelut ovat selvästi suunnattu vain kahdelle eri ryhmälle; yritysasiakkaille ja ryhmille, jotka järjestävät erilaisia tilaisuuksiaan linnassa ja käyttävät opaspalveluita, sekä tavallisille museovierailijoille. Ryhmille on suunnattu erilaisia teemoitettuja opastuksia, esimerkkeinä on mainittu päiväkerhoryhmille suunnatut satukierrokset sekä kustavilainen elämyskierros ja tarjonta on verrattain vähäinen. (Museoviraston www-sivut 2011.)

Pääasiallisena jakelukanavana Hämeen linnalla Turun linnan tapaan näyttäisi olevan paikallinen matkailutoimisto, Hämeenlinnan matkailupalvelu ja lippuja linnaan myydään vain paikan päältä. Linnan niemen museoihin pääsee myös tutustumaan alueen yhteislipulla. Linnasta on löydettävissä tietoa sekä matkailupalvelun että museoviraston www-sivuilla sekä paperisista Hämeenlinna – Kaupunki ja seutu 2011–12 – esitteestä. Hämeen linnalla on myös oma paperinen esitteensä, joka on saatavana matkailupalvelusta. Hämeen linnalla ei ole omia www-sivuja, joten siitä saatavilla oleva informaatio on virallista ja jäykkää; sekä esitteet että www-sivut kertovat perustiedot Hämeen linnan tarjonnasta ja ovat suunnattu tavalliselle, historiasta kiin-

nostuneelle museokävijälle. (Museoviraston www-sivut 2011; Hämeenlinnan matkailupalvelun www-sivut.)

Hämeen Linnan Ravintolat Oy vastaa omasta myynnistään, muun muassa yritystapahtumat ja perhejuhlat tilataan suoraan, kun tilaisuus järjestetään ravintolakäytössä olevissa tiloissa. Muut linnan tilat varataan Hämeenlinnan museoviraston toimistosta. (Hämeen Linnan Ravintolat Oy.)

8.2 Olavinlinna

Vuonna 1475 ritari Erik Akselinpoika Tott, Pyhän Olavin Linnan perustaja, päätti rakennuttaa mahtavan linnoituksen strategisesti tärkeän Savon alueen turvaksi. Linnan tehtävänä oli torjua venäläisten idästä tulevat hyökkäykset ja tällä tavoin varmistaa Savon seudun herruuden säilyminen Ruotsin kruunulla. Oman leimansa Olavinlinnalle ovat antaneet vallanvaihdokset, jotka ovat yhä nähtävissä linnan moni-ilmeisessä arkkitehtuurissa. Olavinlinnassa käy vuosittain kymmeniä tuhansia ihmisiä ja se onkin Savonlinnan kaupungin tärkein matkailukohde. (Museoviraston www-sivut 2011.)

Olavinlinnan juhlatiloja vuokrataan ja ne toimivat monien erilaisten tilaisuuksien pitopaikkana, niistä tunnetuimpia ovat Savonlinnan Oopperajuhlat sekä Savonlinnan Balettijuhlat. Ravintolapalveluista Olavinlinnassa huolehtii Fazer Ravintolat, tarjolla on kahvila- ja lounaspalvelut sekä tarjoilut erilaisiin tilaisuuksiin (Oy Karl Fazer Ab 2010). Linnassa on myös kaksi pientä näyttelytilaa; toisessa linnanmuseo esittelee linnasta löytynyttä sekä linnaan liittyvää materiaalia ja toisessa ortodoksinen museo esittelee ikoneita ja muuta kirkkoesineistöä sekä Suomesta että Venäjältäkin. Olavinlinnassa on myös museokauppa Pihlajapuoti, josta saa muun muassa Museoviraston julkaisuja sekä matkamuistoja. Opastettuja kierroksia on saatavilla sesongin mukaan ja tarjolla on myös muutamia räätälöityjä kierroksia ryhmille, koululaisille tai kiinteistöalalla työskenteleville. (Museoviraston www-sivut 2011.)

Nettisivujen sekä esitteiden perusteella Olavinlinnalla museona ei ole tarkkoja segmenttejä määriteltynä. Linna toimii kuitenkin lukemattomien erilaisten tapahtumien,

juhlien sekä festivaalien pitopaikkana, joiden markkinointi on tapahtumakohtaista ja tapahtumajärjestäjien sekä Savonlinnan Seudun Matkailu Oy:n tehtävänä. Linnan palvelut (ei koske siis edellä mainittuja lukuisia tapahtumia) ovat suunnattu kahdelle eri ryhmälle; yritysasiakkaille ynnä muille ryhmille, jotka järjestävät erilaisia tilaisuuksiaan linnassa ja käyttävät opaspalveluita, sekä tavallisille museovierailijoille. Ryhmille on suunnattu erilaisia teemoitettuja opastuksia, lapsille ja aikuisille oman- sa. (Museoviraston www-sivut 2011; Savonlinnan Seudun Matkailu Oy.)

Olavin linnan palveluita sekä lippuja myydään Turun linnan tavoin suoraan linnasta käsin. Olavinlinnaan pääsee myös Savonlinna Card:lla, joka on matkailijan etukortti sisältäen mm. opastetun kierroksen Olavinlinnassa. Kortti on ostettavissa niin Savonlinnan Seudun Matkailu Oy:n verkkokaupasta kuin toimipisteistäkin. (Savonlinnan Seudun Matkailu Oy.)

Olavinlinnaa museo- ja linnakohteena markkinoi Savonlinnan Seudun Matkailu Oy, joka onkin ottanut matkailumarkkinointinsa vetonaulaksi Olavinlinnan tornit; veljekset Olavi, Erik ja Axel Torni. Torniveljekset ovat vahvasti seudun matkailumarkkinoinnissa mukana ja nämä sympaattiset matkailuneuvojat toimivat oppaina muun muassa Savonlinnan seudun kausiesitteen sivuilla, matkailuväen käyntikorteissa, seudun ilmoittelussa ja Savonlinnan Seudun Matkailu Oy:n www-sivuilla (Savonlinnan seudun markkinointiraportti 2010). Olavinlinna saa myös paljon näkyvyyttä suurien, kansainvälisestikin tunnettujen tapahtumien pitopaikkana olemisen kautta ja linna tuntuukin tutummalta eri tapahtumien kautta, eikä linnasta itsestään kohteena paljoa kohista. (Museoviraston www-sivut 2011; Savonlinnan Seudun Matkailu Oy)

8.3 Raaseporin linna

Raaseporin linna sijaitsee Snappertunan kirkonkylässä Raaseporissa ja se rakennettiin Bo Joninpoika Gripin johdolla ilmeisesti 1370-luvulla. Vaiheittain pystytetyn linnan kehämuuri on muodoltaan hevosenkenkämäinen ja varsinaiseen päällinnaan liittyi kaksi esilinnaa. Rondellin, suuren pyöreän tornin, rakentaminen ajoittui 1400-luvun jälkipuolelle. Keskiajalla linnan vieressä on ollut Tunan kauppapaikka, joka on myöhemmin siirretty kirkonkylän maille. 1550-luvulla Raaseporin linna jäi käytöstä

ja se rappeutui. Linnan entistämistyöt käynnistyivät 1800-luvun lopulla jatkuen aina 1980-luvun lopulle asti ja linnanrauniot on rauhoitettu muinaismuistolain perusteella. Nykyään linnan raunioita isännöi erityinen hallintokunta, joka muodostuu mm. kaupungin ja museoviraston edustajista. Linna on avoinna kesäkaudella. (Museoviraston www-sivut 2011; Raaseporin linnanraunioiden www-sivut.)

Raaseporin linnassa vedetään joitakin opastettuja kierroksia, mutta muita palveluita linnasta itsestään ei löydy. Raaseporin linnan avoinna pidosta huolehtii Raseborgs Gillet – yhdistys. Suomen vanhin turistimaja, kahvila Slottsknektens stuga - Linnanvoudin tupa, sijaitsee linnan vieressä ja tarjoaa kahvila-, lounas-, sekä infopalelujä. Raaseporin linnan lipun- sekä opaskierrostenmyynti hoidetaan tuvalta käsin. Lähistöllä sijaitsee myös Snappertunan talomuseo sekä kirkko (Raaseporin kaupungin matkailutoimisto). Raaseporin kesäteatteri toimii linnan läheisyydessä, ja siellä esitetään kesäisin suuren luokan musiikkiteatterituotantoja ruotsiksi. Kesäteatterin näyttämö ja ulkoilmakatsomo ovat Suomen suurimpia, sillä istumapaikkoja löytyy yli 1200. Raaseporin linnassa ja linnan läheisyydessä järjestetään kesäisin Raaseporin juhlien puitteissa myös konsertteja, keskiaikahenkisiä tapahtumia, juhannusjuhlat sekä paikallisten yhdistyksien järjestämä markkinatapahtuma. (Raaseporin Linnan raunioiden www-sivut.)

Nettisivujen sekä esitteiden perusteella Raaseporin linnalla ei ole tarkkaa segmentointia tehtynä. Palvelut ovat tällä hetkellä suunnattu lähes pelkästään historiasta kiinnostuneille, tavallisille museovierailijoille, ryhmälle voi tilata oman opastuksen.

Vuonna 2008 Tammisaaren maakuntamuseon toimesta on aloitettu tutkimus- ja kehittämishanke Kaikkien aikojen Raseborg. Projektin tavoitteena on tieteelliseltä pohjalta nostaa esille Raaseporin historiaa ja tehdä se tutuksi jännittävällä ja kiinnostavalla tavalla; projektin kohderyhminä ovatkin suuri yleisö ja turistit, erityisenä painopisteenä nuoriso ja lapset, joten muutosta myös linnan markkinointiin voitaneen odottaa. (Kaikkien aikojen Raseborg.)

Raaseporin linnan lipun- sekä opaskierrostenmyynti hoidetaan Slottsknektens stuga - tuvalta käsin ja erikoisuutena; linnan opastuksen voi halutessaan tilata myös matkapuhelimeen. Raaseporin matkailun kautta on saatavilla esite linnasta ja linna on mai-

nittu myös Raaseporin matkailuesitteessä, tosin aika ohimennen. Raaseporin kaupungin matkailutoimiston www-sivuilla on pieni esittely linnasta sekä linkki linnan raunioiden sivuille, josta saa lisätietoja. Linnan raunioiden sivut ovat jokseenkin epäselvät, eivätkä kovinkaan käyttäjäystävälliset. (Raaseporin kaupungin matkailutoimisto; Raaseporin Linnan raunioiden www-sivut.)

8.4 Suomenlinna

Suomenlinnan, joka aikoinaan oli nimeltään Sveaborg, rakentaminen alkoi vuonna 1748 Ruotsin kuningas Fredrik I käskystä Ruotsin sotaonnan käännyttyä ja Venäjän ja Ruotsin välisen rajan siirryttyä vain noin sadan kilometrin päähän Helsingistä. Linnoituksen tarkoituksena oli Helsinkiin johtavien laivaväylien turvaaminen sekä Ruotsista saapuvien apujoukkojen rantautumispaikkana toimiminen. Sveaborg oli hankala nimi linnoituksen suomalaisille rakennuttajille ja se vääntyikin heidän suusaan nopeasti muotoon Viapori. Viapori kasvoi nopeasti ja pian se oli Turun jälkeen Suomen toiseksi suurin kaupunki. (Museoviraston www-sivut 2011.)

Linnoitussaarilla on vietetty mukavaa ja vilkasta seuraelämää sekä Ruotsin että Venäjän vallan aikana. Sotatoimiin, eli linnoituksen varsinaiseen tarkoitukseen Viapori joutui vain kahdesti historiansa aikana. Suomenlinna Sveaborgista tuli Suomen itsenäistyessä vuonna 1917. Myös kansalaissota, joka puhkesi vuotta myöhemmin, jätti jälkensä Suomenlinnaan: linnoitus toimi punavankien kuolemanleirinä. Suomenlinna siirtyi Suomen armeijan haltuun, kun vangit armahdettiin ja se toimi suljettuna sotilasalueena aina vuoteen 1948 asti. (Museoviraston www-sivut 2011.)

Nykyään Suomenlinna kuuluu Suomen valtiolle, ja sitä hallinnoi Suomenlinnan hoitokunta, joka on Opetus- ja kulttuuriministeriön alainen virasto. Vuonna 1973 entinen sotilaslinnoitus siirtyi siviilihallintoon, lukuun ottamatta Pikku Mustasaarta, jossa toimii Merisotakoulu. Myös tullilla on toimipisteensä merilinnoituksessa. Lisäksi Suomenlinnan vankila toimii saarella; suuri osa jatkuvasti kunnostettavista muurien, vallien ja rakennusten korjaustyöstä tehdäänkin vankityönä. Vanhat linnoituslaitteet ovat hyötykäytössä esimerkiksi asuntoina sekä työhuoneina, huoltiloina ja yleisön palvelupisteinä. Susisaarella sijaitseva 1700-luvulla rakennettu kuivatelakka on edel-

leen käytössä vanhojen puupurjealusten talvisäilytys- ja kunnostuspaikkana. Linnoitus on UNESCO:n maailmanperintökohde. Nykyään Suomenlinna on kävijämäärältään yksi Suomen suosituimpia matkailukohteita ja siellä vierailee vuosittain 700 000 kävijää. (Suomenlinnan hoitokunnan www-sivut)

Suomenlinnan museotarjonta on monipuolinen, siihen kuuluu niin linnoituksen historiasta ja sotilasperinteestä kertovia museoita kuin myös kiinnostavia käyntikohteita lapsille, kuten Suomenlinnan lelumuseo museokauppoineen. Osa museoista on avoinna vain kesäkaudella, tapahtumien aikaan sekä tilauksesta talvisin. Suomenlinnassa toimii likimain kolmekymmentä eri matkailupalveluita tuottavaa yrittäjää sekä yhteisöä. (Suomenlinnan hoitokunnan www-sivut.)

Suomenlinna-museo kertoo saarilinnoituksen historiasta; perusnäyttely esittelee Suomenlinnan kaivauksilta sekä ullakoilta löytynyttä esineistöä ja Suomenlinna Experience, laajakangasesitys, esittelee Suomenlinnan historian eri vaiheita. Näiden lisäksi museossa on esillä historia-aiheisia vaihtuvia näyttelyitä. (Suomenlinnan hoitokunnan www-sivut.)

Suomenlinnakeskuksessa toimii linnoituksen matkailuneuvonta, josta voi helposti löytää tiedot saaren eri palveluista, kuten ravintoloista ja kahviloista, sekä palvelevat matkailuneuvojat. Neuvonnassa on myös jaossa kartallinen esite saaresta, erikielistä materiaalia sekä kirjoja, kortteja ynnä muita lahjatavaroita. Myös saaren opastetut kävelykierrokset lähtevät Suomenlinnakeskukselta, josta voi myös ostaa lipun kierrokselle. (Suomenlinnan hoitokunnan www-sivut.) Suomenlinnan päivittäiset ja tilatut opastetut kävelykierrokset järjestää Ehrensverd-seura ry. Etukäteen tilattuna opastuksia ja erilaisia teemakierroksia on tarjolla yli 15 kielellä vuoden ympäri. Lapsille on suunniteltu oma lastenkierros ja aikuisille suunnattuja tilattavia kierroksia on useita erilaisia, joita myös muokataan asiakkaan toiveiden mukaan (Ehrensverd-seura ry).

Suomenlinnan ravintoloita sekä kahviloita on useita erilaisia; tarjolla on gourmet-herkuista keittolounaisiin, saaristolaispöytä ja eksoottisia wokkeja – sekä myös oman panimon olutta. Suomenlinnassa voi siis halutessaan juoda vain kupin kahvia keralinnoituksessa paistetun leivonnaisen tai nauttia kolmen ruokalajin illallisen. Saarella

toimii niin Ravintola Suomenlinnan Panimo, kulttuurikahvila Café Jääkellari kuin Suomenlinnan Upseerikerhokin. (Suomenlinnan hoitokunnan www-sivut.)

Linnoituksessa majoitusta tarjoaa ympäri vuoden avoinna oleva Hostel Suomenlinna. Muita palveluita, jotka ovat niin linnoituksen vieraiden kuin asukkaidenkin käytettävissä, löytyy saarelta runsaasti, aina japanilaisesta teehuoneesta eväsruokailutilaan sekä vuokrattaviin saunatiloihin. Kesäisin veneilijöitä linnoituksella palvelee suosittu vierasvenesatama, joka on ainoa veneiden rantautumispaikka Suomenlinnassa. (Suomenlinnan hoitokunnan www-sivut.)

Suomenlinna toimii myös useiden erilaisten tapahtumien pitopaikkana; keväällä linnoituksessa soi Viapori Winter Blues, keskikesällä voi ihastella historiallista pukuloistoa Les Lumières – festivaalissa. Elokuussa Suomenlinna toimii estradina Viapori Jazzille, syyskuussa on vuorossa historiallinen sotilasleiri. Myös Väkevä Viapori -kaupunginosatapahtumaa vietetään syksyllä. Talven tärkein tapahtuma on jouluihin Suomenlinna Arts adventtiviikonloppuna. Vuokrattavia kokous- ja juhlatiloja Suomenlinnassa on useita ja myös valtaosa linnoituksen alueella toimivista ravintoloista, kahviloista ynnä muista vuokraavat tilojaan. (Suomenlinnan hoitokunnan www-sivut.)

Vierailu Suomenlinnaan on helppo suunnitella etukäteen linnoituksen erittäin kattavien www-sivujen avulla, josta on helposti etsittävässä kaikki tarvittava informaatio. Informaatiota juuri itselle sopivista ja kiinnostavista palveluista on helppo etsiä www-sivuilta; sivusto on selkeä ja erilaisille asiakassegmenteille on koottu tiedot omimmista palveluista yhteen ja samaan paikkaan. Erikseen sivuilla on huomioitu lapsiperheet, ryhmät, koululaiset, omatoimimatkaajat sekä ohjausta ja opastusta haluavat matkailijat, kokous- ja juhluvieraille on kokonaan oma myyntipalvelunsa. Myös liikkumisesteiset vierailijat on pyritty huomioimaan kallioisella linnoitussaaressa. Suomenlinnan kulkureitit ovat haasteellisia saarten maastonmuotojen vuoksi ja pyörätuolia käyttäville onkin suunniteltu oma reittinsä, joka on hieman helpokulkuisempi. (Suomenlinnan hoitokunnan www-sivut.)

Suomenlinnan hoitokunta vastaa Suomenlinnan matkailun kehittämisestä ja koordinoinnista sekä matkailuneuvonnasta Suomenlinnakeskuksessa. Edistämällä kävi-

jöiden tiedonsaantia merilinnoituksen ja varuskuntakaupungin historiasta, hoitokunta pyrkii lisäämään Suomenlinnan tunnettuutta maailmanperintökohteena. (Suomenlinnan hoitokunnan www-sivut.) Vuodesta 2010 on myös ollut käynnissä kaksivuotinen Tervetuloa Suomenlinna huomenna! – projekti, jossa kehitetään Suomenlinnan matkailua ja brändiä (Suomenlinna huomenna).

Suomenlinnaa markkinoidaan kävijöitä kiinnostavana ja houkuttelevana matkailukohteena sekä ympärivuotisena kokous- ja kongressipaikkana, jonka lisäksi tiedotetaan Suomenlinnan matkailupalveluista, -tuotteista sekä tapahtumista. Linnoituksessa toimivat lähes kolmekymmentä yrittäjää vastaavat itse omien palveluidensa ja tuotteidensa kehittämisestä, myymisestä ja markkinoinnista. Suomenlinnan matkailua kehitetään yhteistyössä tiiviisti Suomenlinnan matkailutoimijoiden sekä Helsingin kaupungin matkailu- ja kongressitoimiston kanssa. Kehittämisen lähtökohtana pidetään kohteen suojelun perustana olevien arvojen säilyttämistä sekä paikallisten yritysten kannattavuuden parantamista ympärivuotisesti. (Suomenlinnan hoitokunnan www-sivut)

Kokous- ja juhlapalveluille on oma myyntipalvelunsa, opaspalveluita myy Suomenlinnakeskuksen lisäksi niitä järjestävä Ehrensvärd-seura, joka myös myy erilaisia kokous- ja virkistyspaketteja yrityksille. Opastetuille kierroksille saa lipun Suomenlinnakeskuksesta, tosin säännöllisille opastetuille kierroksille, jotka kuuluvat vakio-ohjelmaan, on mahdollista ostaa lippunsa etukäteen lippupalvelusta. (Suomenlinnan hoitokunnan www-sivut.)

Suomenlinnan museot kuuluvat lelumuseota lukuun ottamatta Helsinki Card – kohteisiin, eli kortin ostettuaan museoihin pääsee tutustumaan ilmaiseksi. Helsinki Card on matkailijan etukortti, joka sisältää erilaisia etuja ja on HelsinkiExpertin verkko-kaupan lisäksi myytävänä yli viidessäkymmenessä eri paikassa, kuten Helsingin hotelleissa sekä matkailuinfossa. (HelsinkiExpert.)

Suomenlinnan yleisesite on saatavilla kymmenellä eri kielellä ja Suomenlinna hoitokunta julkaisee myös Suomenlinna tapahtumakalenteri – esitettä, josta löytyy ajan-kohtaiset tapahtumat. Lisäksi Suomen maailmanperintökohteista, joihin Suomenlin-

nakin kuuluu, on olemassa esite kahdeksalla kielellä. (Suomenlinnan hoitokunnan [www-sivut](#).)

Suomenlinna mainitaan myös HelsinkiExpert:n, Helsinki This Week:n, Helsingin kaupungin virallisilta matkailun [www-sivuilta](#), joista on linkitys linnan omille sivuille. Suomenlinnalla on myös omat sivunsa yhteisöpalvelu Facebookissa, joilla kerrotaan muun muassa linnan tulevista tapahtumista.

8.5 Ekenäsin linna

Ekenäsin linna (Ekenäs slott) sijaitsee Ruotsissa Linköpingin kunnassa, Teden-järven rannalla. Linna seisoo paikalla, jossa on sijainnut rakennuksia jo kauan ennen itse linnaa, joka rakennettiin vuosina 1630–1644 ja on nykyään yksi parhaiten säilyneitä renessanssilinnoja Ruotsissa. 1680- ja 1690 – luvuilla kuningas takavarikoi kruunun aiemmin pois antamia maita ja linnan rakennuttaneen Banérin perheen täytyi jättää linna. Seuraava omista rakennutti 1700 – luvun alkupuolella kaksi lisäksi linnaan. Vuosien saatossa Ekenäsin linna on ollut pääosin aatelisten omistuksessa ja vaihtanut omistajaa niin avioliiton kuin kauppohenkin kautta, kunnes vuonna 1880 kreivi Klingspor osti linnan sitä ympäröivine kiinteistöineen ja alkoi kehittää tiluksiaan maanviljelyn ja metsätalouden suuntaan. Nykyään linnan omistaa perhe Bergengren, jotka ovat kunnostaneet linnaa huomattavasti vuosien saatossa; sen sisätilat, huonekalut ja sisustus kertovat tarinaa kolmelta vuosisadalta. Linna on avoinna yleisölle museona. (Ekenäsin linnan [www-sivut](#).)

Ekenäsin linna on yleisölle avoinna kesäkuukausina, ryhmille jo aikaisemmin keväällä. Linnan opastetuilla kierroksilla pääsee näkemään valtaosan linnasta, sekä kuulemaan tarinoita linnan sekä Ruotsin historiasta. Tilauksesta on saatavissa Turun linnan tapaan kummituskierroksia sekä erikoisuutena valaistuksen historiaan purettavia valokierroksia, nuoremmille vieraille on omat kierroksensa. Ryhmille tulee varata opastetut kierrokset etukäteen. Linnassa järjestetään konsertteja sekä joka vuotuiset turnajaiset sekä joulumarkkinat. Linnassa on mahdollista myös juhlia häitä tai muita merkkitapahtumia sekä pitää kokouksia. Linnassa toimii pieni kahvila. (Ekenäsin linnan [www-sivut](#).)

Ekenäsin linnan kohderyhminä tuntuvat olevan ryhmät, lapsiperheet sekä historiasta kiinnostuneet matkailijat. Tämän lisäksi Ekenäsin linna on www-sivujensa perusteella kunnostautunut erilaisten tilaisuuksien, erityisesti häiden pitopaikkana, joten nämä asiakkaat muodostavat yhden asiakassegmentin. Linnan www-sivujen perusteella myös turnajaisvieraat muodostavat oman segmenttinsä, tapahtumalla on kokonaan oma osionsa linnan www-sivuilla. (Ekenäsin linnan www-sivut.)

Kuten Turun linnaankin, liput Ekenäsin linnaan opastetulle kierrokselle voi ostaa paikanpäältä, ryhmien opastetut kierrokset sekä erikoiskierrokset, kuten kummituskierrokset varataan etukäteen suoraan linnasta. (Ekenäsin linnan www-sivut.)

Linnasta löytyy tietoa Ruotsin matkailun virallisilta www-sivuilta ja Linköpingin kaupungin matkailusivuilta. Ekenäsin linnalla on myös omat sivunsa yhteisöpalvelu Facebookissa, joilla se kertoo Turun linnan tavoin tulevista tapahtumistaan. (Ruotsin matkailun viralliset www-sivut; Linköpingin kaupungin matkailutoimiston www-sivut)

8.6 Grönsöön linna

Grönsöön linna (Grönsöö slott) sijaitsee Tukholmasta länteen, Mälaren järven rannalla. Kansleri Johan Skytte rakensi linnan renessanssityyliin vuosina 1607–1611. Skytten perhe omisti linnan läpi 1600-luvun, jonka jälkeen se takavarikoitiin kruunulle. Takavarikoinnin jälkeen linna vaihtoi omistajaa useita kertoja, kunnes se huonokuntoisena päätyi Falkenbergien omistukseen. Varakkaat Falkenbergit kunnostivat linnaa, jolloin myös linnassa alun perin olleet kulmatornit purettiin, muutoin linna säilytettiin sellaisena kuin sen nykypäivänäkin voi nähdä. 1700 – luvun jälkipuoliskolla linnan omisti Tukholmalainen lääkäri David von Schultzenheim, joka näki paljon aikaa ja vaivaa linnan sekä sen ympäristön ehostamiseen romanttiseen tyyliin. (Grönsöön linnan www-sivut.)

Grönsöön linna on aina ollut omistajiensa koti ja sitä se on vielä tänä päivänäkin. Linnaa ei ole koskaan kokonaan purettu, mutta kukin omistaja on tehnyt siihen muu-

toksiaan, joten eri aikakaudet on nähtävissä linnassa uniikilla tavalla. Linnan omistaa ja sitä hoitaa Ehrenheimin perhe sekä Grönsöön kulttuuri- ja historyyhdistys. Maa- ja metsätalous, hedelmien viljely, matkailu sekä muinaisten monumenttien säilyttäminen ovat linnan pääelinkeinoja tänä päivänä. Linna on ollut avoinna yleisölle vuodesta 1993. (Grönsöön linnan www-sivut.)

Grönsöön linnaan pääsee tutustumaan niin yksittäiset matkailijat kuin ryhmätkin. Linnan puistoon sekä linnan talleilla sijaitseviin näyttelyihin pääsee tutustumaan omatoimisestikin, mutta itse linnaan vain opastetuilla kierroksilla. Lippuja kierroksille myydään linnan lahjamyymälässä ja kierroksen varaaminen etukäteen on mahdollista suoraan linnasta. Toisin kuin Turun linnassa, Grönsöön linna ei tarjoa lainkaan teemoitettuja tai tietylle kohderyhmälle, kuten lapsille, suunnattuja opastuksia. Saatavilla on vain perusopastus. Etukäteen varattaviin ryhmien opastuksiin on mahdollista liittää opastettuun kierrokseen erilaisia lisäpalveluita, kuten lounaan tai kahvitarjoilun. (Grönsöön linnan www-sivut.)

Grönsöön linnassa on myös mahdollista pitää kokouksia tai muita tilaisuuksia erikoisjärjestelyinä. Alueelta löytyy pieni kahvila, josta saa myös kevyttä lounasta kahvilapalveluiden lisäksi, ryhmille on mahdollista tilata lounaat ja jopa päivälliset erikseen. Linnan alueella järjestetään joka syksy vuotuiset omenamarkkinat. (Grönsöön linnan www-sivut)

Www-sivujensa perusteella Grönsöön linnalla tuntuu olevan kaksi asiakassegmenttiä; historiasta ja linnoista kiinnostuneet omatoimimatkailijat sekä ryhmävieraat. Linnan palvelut ovat selkeästi näille kahdelle ryhmälle suunnattu. Kokouspalveluita ei varsinaisesti markkinoida yrityksille, vaan linnan www-sivuilla ohimennen mainitaan, että sellaisetkin erikoisjärjestelyt ovat mahdollisia, joten toisin kuin Turun linnassa, yritysasiakkaat eivät varsinaisesti muodosta, ainakaan vielä, omaa asiakassegmenttiään. (Grönsöön linnan www-sivut.)

Turun linnan tapaan liput Grönsöön linnaan opastetulle kierrokselle, näyttelyihin sekä puistoon voi ostaa paikanpäältä, ryhmien opastetut kierrokset varataan etukäteen suoraan linnasta. (Grönsöön linnan www-sivut.)

Linna esitellään matkailukohteena Enköpingin kaupungin matkailusivuilta ja linnan löytää myös Mälarslott – sivuston kautta. Sivustolle on kerätty yhteen Mälaren järven rannoilla sijaitsevat linnat, jotta matkailijoiden on helpompi löytää tietoa niistä; sivuilta on ladattavissa esite linnakierrosta varten (Mälarslott [www-sivut](#)). Linnan historiaa käsitellään useilla eri sivuilla, kuten [slottsguide.info](#) ja [visituppsala.se](#), omia Facebook – sivuja linnalla ei kuitenkaan vielä ole.

8.7 Gripsholmin linna

Gripsholmin linna (Gripsholms Slott) sijaitsee Ruotsissa, yhdellä Mälaren-järven saarella pienehkössä Mariefredin kaupungissa noin 70 km päässä Tukholmasta. Linnan rakennutti kuningas Kustaa Vaasa vuonna 1537 ja sitä pidetään yhtenä Ruotsin historian hienoimpana monumenttina. Alun perin Bo Jonsson Grip rakennutti linnan alueelle linnakkeen noin vuonna 1380 ja nykyinen linna onkin nimetty tuon linnakkeen mukaan. Linnake kuului Gripin perheelle aina vuoteen 1526 saakka, jolloin Kustaa Vaasa takavarikoi linnakkeen itselleen, puretti sen ja rakensi tilalle oman linnansa, Gripsholmin linnan. Vuoteen 1713 saakka linna toimi Ruotsin kuningasperheen asuntona, jonka jälkeen se toimi vankilana vuoteen 1773 asti. Kustaa III varusti linnan teatterilla 1700-luvulla ja nykyisin linnan teatteri on yksi Euroopan parhaiten säilyneitä teattereita kyseiseltä ajanjaksolta. (Ruotsin Kuningashuoneen [www-sivut](#).)

Nykypäivänä linna toimii museona sisältäen Ruotsin valtion mittaamattoman arvokkaan kansallisen muotokuvakokoelman, josta linna on myös kansainvälisesti tunnettu. Muotokuvakokoelma sisältää merkkihenkilöiden muotokuvia aina Kustaa Vaasan ajoilta tämän päivän merkkihenkilöihin saakka; Gripsholm-yhdistys maalauttaa joka vuosi kunniamuotokuvia ruotsalaisista merkkihenkilöistä Gripsholmin linnan kokoelmaan. Linnan ympärillä on upea puutarha sekä peurapuisto, jotka ovat suosittuja ulkoilualueita. (Ruotsin Kuningashuoneen [www-sivut](#).; Statens fastighetsverk.)

Gripsholmin linnan sisätiloja pääsee ihaillemaan kesäkuukausina omatoimisesti tai opastetuilla kierroksilla, joita on tarjolla päivittäin. Ryhmien on mahdollista päästä tutustumaan linnaan myös ympäri vuoden, kun vierailu ja opastus on varattu etukäteen. Turun linnasta poiketen, teemoitettuja tai tietyille kohderyhmälle, kuten lapsille,

suunnattuja opastuksia Gripsholmin linna ei tarjoa. Turun linnan tapaan linnasta löytyy myymälä, jossa myydään niin matkamuistoja, kuten postikortteja ja avaimenperiä, kuin kulta- ja hopeakoruja sekä kangas- ja posliinituotteita. (Ruotsin Kuningashuoneen [www-sivut](#).)

Linnan [www-sivujen](#) perusteella potentiaaliset asiakkaat on jaettu kahteen ryhmään; historiasta ja linnoista kiinnostuneisiin omatoimimatkailijoihin sekä ryhmävieraisiin. Linnan palvelut ovat näille kahdelle ryhmälle suunnattuja.

Kuten Turun linnaankin, liput Gripsholmin linnaan sekä opastetulle kierrokselle voi ostaa paikanpäältä. Ryhmien opastetut kierrokset varataan etukäteen suoraan linnasta puhelimitse. (Ruotsin Kuningashuoneen [www-sivut](#).)

Linna on yksi Stockholm Card eli Tukholma kortti – kohteista, ja kortin lunastettuun linnaan pääsee tutustumaan veloitusetta. Stockholm Card on matkailijan etukortti, joka sisältää erilaisia etuja, muun muassa sisäänpääsyn yli kahdeksankymmenen museoon sekä julkisten liikennevälineiden vapaan käytön. (Tukholman matkailun viralliset [www-sivut](#).)

Gripsholmin linnasta löytyy tietoa eri matkailuportaaleista, kuten Tukholman matkailusivuilta [visitstockholm.com](#):sta sekä Ruotsin matkailun virallisilta [www-sivuilta](#) ja Mariefredin kaupungin matkailusivuilta. Gripsholmin linnalla ei ole omia sivuja yhteisöpalvelu Facebook:ssa.

8.8 Uppsalan linna

Uppsalan linna (Uppsala slott) sijaitsee Uppsalan kaupungissa, Ruotsissa. Kustaa Vaasa aloitti linnan rakennustyöt vuonna 1549. Linnalla on ollut merkittävä rooli niin Uppsalan kuin Ruotsinkin historiassa. Linna vaurioitui vuoden 1702 tulipalossa merkittävästi, jonka jälkeen uudelleenrakennustyöt kestivät useita vuosia. Kuningas Johan III:n aikana 1500 – luvulla muotoutui linnan kirkko. (Uppsalan matkailutoimiston [www-sivut](#).)

Vuodesta 1995 linnassa on toiminut myös Uppsalan taidemuseo, joka esittelee sekä ruotsalaista että kansainvälistä nykytaidetta vaihtuvissa näyttelyissä sekä pysyväisnäyttelyssä, joka koostuu Uppsalan yliopiston taiteentutkimuksen kokoelmasta. Vuosina 2002–2003 linnan julkisivut kunnostettiin ja linna sai Carl Hårlemanin suunnitteleman 1740-luvulta peräisin olevan väriskaalan. (Uppsalan matkailutoimiston [www-sivut](#); Uppsalan kaupungin [www-sivut](#).)

Nykyään linnaan pääsee tutustumaan opastetuilla kierroksilla. Uppsalan linnassa on myös Vasaborgen-linnan rauniot, jotka esittelevät renessanssinajan elämää sekä Fredsmuseet-museo, jossa kerrotaan Dag Hammarskjöldistä ja hänen teoistaan. Hammarskjöld toimi YK:n pääsihteerinä vuosina 1953–1960. (Uppsalan matkailutoimiston [www-sivut](#); Uppsalan kaupungin [www-sivut](#).)

Kesäkuukausina linnaan pääsee tutustumaan päivittäin opastetuilla kierroksilla, muutoin kierroksia vedetään tiettyinä viikonloppuina, ryhmille opastettuja kierroksia vedetään ympäri vuoden tilauksesta. Turun linnan tavoin, perusopastusten lisäksi linnassa vedetään perheille ja perheen pienimmille suunnattuja kierroksia, joissa kerrotaan leikkisästi linnan historiasta ja kuninkaallisista. Kierroksen teema vaihtelee vuosittain ja tänä vuonna opastuksien teemana ovat olleet Dag Hammarskjöldin lapsuuden kohokohdat linnassa. Linnasta voi lainata ääniopastuksia erikielillä opastuksien yhteydessä. Linnan opastuskierroksista vastaa linnan tiloissa toimiva Uppsalan taidemuseo. (Uppsalan matkailutoimiston [www-sivut](#); Uppsalan kaupungin [www-sivut](#).)

Uppsalan matkailutoimiston sekä Uppsalan taidemuseon [www-sivujen](#) perusteella linnalla ei ole erityistä segmentointia tehtynä, vaan se kohdentaa markkinointinsa historiasta kiinnostuneisiin kulttuurimatkailijoihin sekä ryhmiin. Lapsiperheet tuntuvat olevan ainoa asiakassegmentti, jolle on suunniteltu oma opastettu kierroksensa, mutta tämä tieto löytyy vain taidemuseon sivuilta, eikä esimerkiksi paikallisen matkailutoimiston sivuilta, vaikka sinne on kerätty erikseen lapsille sopivia vierailukohteita. (Uppsalan kaupungin [www-sivut](#); Uppsalan kaupungin [www-sivut](#).)

Lisätietoja sekä varaukset opastetuille kierroksille tehdään suoraan taidemuseosta, joka vastaa toiminnasta. Uppsalan linna on yksi Uppsala Card, eli Uppsala kortti,

kohteista, ja kortin lunastettuaan linnaan pääsee tutustumaan veloituksetta. Uppsala Card on matkailijan etukortti, joka sisältää erilaisia etuja, muun muassa sisäänpääsyjä eri museoihin. (Uppsalan matkailutoimiston www-sivut; Uppsalan kaupungin www-sivut.)

Uppsalan linnasta on saatavissa tietoa niin Ruotsin matkailun virallisilta kuin Uppsalan matkailutoimiston www-sivuilta sekä Uppsalan taidemuseon www-sivuilta. Linnalla ei ole omia www-sivuja yhteisöpalvelu Facebookissa.

9 KILPAILIJA-ANALYYSI

Kilpailija-analyysi mielletään usein suurien konsernien strategian laadinnan työkaluksi, mutta sitä voidaan käyttää myös muissa ympäristöissä, kuten esimerkiksi yhdistyksien toiminnan kehittämiseen. Analyysin tarkoituksena on tehdä profiili kunkin kilpailijan mahdollisista toimenpiteistä sekä reaktioista muiden kilpailijoiden toimiin. Kilpailija-analyysin teko etenee useammassa vaiheessa ja se aloitetaan määrittelemällä se, mitä itse tehdään ja kenelle sekä rajaamalla kilpailijoiden joukko, joita tutkitaan. (Porter 1993. 72–74; Drohan & O’Connor 1998. 103.)

Tämän opinnäytetyön toimeksiantajan tavoitteena on tarkentaa kulttuurikohteiden asiakassegmentointia, löytää kulttuurimatkaluotteiden tehokkaat jakelutiet sekä parantaa kohteen saavutettavuutta, tunnettuutta ja käytettävyyttä (Turku Touring 2011). Tätä tavoitetta tukemaan tässä opinnäytetyössä selvitetään Turun linnan jakelukanavat, asiakassegmentit ja palveluntarjonta. Työssä kilpailijoiden joukoksi on rajattu Suomessa toimivat linnakohteet; Hämeen linna, Olavin linna Raaseporin linna sekä Suomenlinna, sekä vastaava määrä Ruotsista valikoituja linnoja; Ekenäsin linna, Grönsöön linna, Gripsholmsin linna sekä Uppsalan linna. Suomessa sijaitsevista linoista edellä mainitut linnat valikoituivat, koska nämä kyseessä olevat linnat löytyivät Museoviraston kautta ja niistä oli tarpeeksi luotettavaa tietoa saatavilla. Ruotsista valittiin linnakohteita mukaan Ruotsin läheisen sijainnin, aikaisemman markkinoin-

tiyhteistyön Viking Linen kanssa sekä linnakohteiden runsaan lukumäärän vuoksi. Linnavalintojen perusteena on pidetty linnakohteiden toimintaa eli tarkasteluun on valittu kohteita, jotka Turun linnan tavoin toimivat museoina.

Kilpailija-analyysin seuraavissa vaiheissa hankitaan perustietoja kilpailijoista, tässä työssä kohteiden omien, paikallisten matkailutoimistojen sekä virallisten matkailujen www-sivujen kautta jotta tutkimuksessa käytetyt tiedot olisivat mahdollisimman totuuden mukaisia ja luotettavia.. Tämän jälkeen alkaa varsinainen kilpailija-analyysin tekeminen, syvällisen tiedon etsiminen, mitkä ovat kilpailijoiden arvot, mikä tekee heistä erilaisen. Kilpailija-analyysin viimeisessä vaiheessa verrataan omia ja kilpailijoiden toimintatapoja, tavoitteita, vahvuuksia ja heikkouksia, etsitään parempia toimintatapoja, mitä omassa toiminnassa voi kehittää ja mitkä toimet eivät kaipaa parantelua ja voidaan säilyttää. Tässä työssä on käytetty apuna benchmarkingia kilpailijoiden tutkimiseen sekä vertailuun Turun linnan kanssa. (Drohan & O’Connor 1998. 103.) Taulukkoon 1 on kerätty selvityksen kohteena olleet tiedot jakelukanavista, asiakassegmenteistä sekä linnakohteiden palveluntarjonnasta kunkin linnakohteen osalta kokonaisuuden hahmottamisen helpottamiseksi.

Taulukko 1. Yhteenveto tutkimuksen tuloksista.

	Tuotteet & palvelut	Asiakassegmentit	Jakelukanavat
Turun linna	Perusnäyttelyt, Vaihtuvat näyttelyt, Opastetut kierrokset, Useita teemakierroksia, Lasten linna, Museokauppa, Lounasravintola /kahvila Tilavuokraus	Yritysassiakkaat Muut museovieraat	Paikallinen matkailutoimisto
Hämeen linna	Perusnäyttelyt, Vaihtuvat näyttelyt, Opastetut kierrokset, Muutamia teemakierroksia, Museokauppa, Tilausravintola, Kesäkahvila, Tilavuokraus, Tapahtumia	Yritysassiakkaat Muut museovieraat	Paikallinen matkailutoimisto

Olavinlinna	Perusnäyttelyt, Opastetut kierrokset, Teemakierrokset, Museokauppa, Lounasravintola /kahvila, Tilavuokraus, Oopperajuhlat ym.	Yritysiasiakkaat Muut museovieraat <i>(Tapahtumilla omat segmentoinnit)</i>	Paikallinen matkai- lutoimisto
Raaseporin linna	Opastetut kierrokset, Lounasravintola /kahvila, Kesätapahtumia	Ryhmät Muut museovieraat	Paikallinen matkai- lutoimisto
Suomenlinna	Perusnäyttely, Laajakangasesitys, Vaihtuvat näyttelyt, Opastetut kierrokset, Useita teemakierrok- sia, Museokauppa, Ravintoloita, Kahviloita, Tilavuokraus, Majoitus, Tilaussaunoja, Tapahtumia	Lapsiperheet Ryhmät Koululaiset Omatoimimatkaajat Opastetut matkailijat Kokous- ja juhlavie- raat	Suomenlinnan hoi- tokunta, Paikallinen matkai- lutoimisto
Ekenäsin linna	Perusnäyttelyt, Opastetut kierrokset, Muutamia teemakier- roksia, Museokauppa, Kesäkahvila, Tilavuokraus, Tapahtumia	Ryhmät Lapsiperheet Muut museovieraat	Paikallinen matkai- lutoimisto
Grönsöön linna	Näyttelyitä, Opastetut kierrokset, Museokauppa, Kahvila, Tilavuokraus, Tapahtumia	Ryhmät Muut museovieraat	Paikallinen matkai- lutoimisto
Gripsholmin linna	Perusnäyttely, Opastetut kierrokset, Museokauppa, Kesäkahvila, Tilavuokraus, Tapahtumia	Ryhmät Muut museovieraat	Paikallinen matkai- lutoimisto
Uppsalan linna	Perusnäyttelyt, Opastetut kierrokset, Teemakierros lapsille,	Ryhmät Muut museovieraat	Paikallinen matkai- lutoimisto

Yhteenvetona voidaan todeta, että asiakassegmenttejä linnakohteilla tuntuu poikkeuksetta olevan kolme; yritysasiakkaat, ryhmät ja muut museovieraat. Linnakohteita tutkiessa kävi ilmi, että useimmissa kohteissa lapsiperheet on huomioitu vähintäänkin lapsille tai lapsiperheille suunnitelluilla opastetuilla kierroksilla, osassa kohteista lapsiin on panostettu enemmän. Lapsiperheitä ei kuitenkaan voi varsinaisena asiakassegmenttinä pitää, vaan ne lukeutuvat ”muihin museovieraisiin”, eikä yksikään linnakohde markkeeraa itseään lastenkohteeksi vaan lapset on niin sanotusti myös otettu huomioon kohteissa. Tässä suhteessa Turun linnan tarjonta on verrattain laaja. Lapset on Turun linnassa huomioitu hyvin verrattuna osaan linnakohteista; Hämeen linna sekä Olavin linna tarjoavat lapsille suunnattuja kierroksiaan vain ryhmille, kuten päiväkerhot tai koulut, Raaseporin linna tarjoaa ainoastaan perus yleisönopastuksia, ilman minkäänlaisia räätälöityjä opastuksia. Turun linnan lisäksi Suomenlinna sekä ruotsalaisista vertailukohteista Ekenäsin linna ja Uppsalan linna ovat panostaneet lapsiin ja lapsiperheisiin tuotteissaan. Turun linnan tapaan näistä löytyy useampia teemoitettuja kierroksia lapsille ja lapsiperheille. Turun linna on lapsille suunnatuissa palveluissa edelläkävijä tutkituista linnakohteista, Ritariklubeineen, lasten synttäreineen ja lasten linnoineen.

Tutkimuksen vertailukohteista ainoa, jolla näyttäisi olevan vähänkään tarkempaa asiakassegmentointia ajateltuna, on Suomenlinna. Linnan www-sivut ovat selkeät, kattavat ja niille on kerätty informaatiota kullekin asiakassegmentille sopivaksi pakettiksi sekä valmiita ohjelmaehdotuksia. Myös kokous ja juhlatilamyynä on lokeroitu omaksi osa-alueekseen, niin www-sivuilla kuin myyntipalvelunsa osalta. Tämä helpottaa suuresti esimerkiksi kokouksen suunnittelijan alustavaa tiedonhaku kokouspaikkaa ja ohjelmaa päätettäessä. Tähän suuntaan on otettu jo askel Turussakin, kun Turun museokeskus yhdisti ryhmä- ja tilamyynninsä saman katon alle omaksi myyntipalvelukseen. Toisin kuin Suomenlinnan www-sivuilta, muiden linnakohteiden, Turun linna mukaan luettuna, www-sivuilta löytyy parhaimmillaankin tilojen lyhyet esittelyt, ravintoloiden nimet ynnä muut, kaikki eri linkkien alla. Tietojen löytäminen on siis hankalampaa sekä aikaa vievempää. Kaikille kokous- ja juhlapalveluita tarjoaville kohteille yhteistä on halukkuus tuotteiden räätälöintiin.

Kuten työssä edellä on todettu, Turun linna kohdentaa vaihtuvien näyttelyidensä sekä tapahtumiensa markkinointia pienemmille, tarkemmille segmenteille. Osa vertailu-

kohteista on tullut tunnetuksi jopa kansainvälisestäikin erilaisten tapahtumien kautta ja kuten Turun linnalla, myös näillä tapahtumilla yleisesti tuntuu olevan oma markkinointinsa ja siten myös omat asiakassegmenttinsä.

Muutamien linnojen www-sivuilla on tapahtumakalenteri, jossa linnan näyttelyiden lisäksi on tietoa linnassa tai sen ympäristössä järjestettävistä tapahtumista. Turun linnan www-sivuilla on myös Näyttelyt ja tapahtumat – osio, joka ei kuitenkaan kerro koko totuutta linnan ja sen ympäristön tapahtumista, listassa on mainittu näyttelyiden lisäksi vain linnan omat, Turun museokeskuksen järjestämät, tulevat tapahtumat, eikä esimerkiksi kulttuuripääkaupunkivuoteen liittyviä tapahtumia linnan ympäristössä.

Tämän tutkimuksen perusteella linnakohteiden jakelukanavina tuntuvat toimivan paikalliset matkailutoimistot esitteineen ja www-sivuineen, kuten Turun linnalla Turku Touring, Olavinlinnalla Savonlinnan seudun matkailu Oy, Uppsalan linnalla Uppsalan matkailutoimisto ja niin edelleen. Linnakohteen omat www-sivut siis näyttelevät suurta roolia asiakkaiden mielenkiinnon herättelyssä. Kohteista ainoa, jolla ei ollut minkäänlaisia omia www-sivuja, oli Hämeen linna.

Jokainen kohde myy pääsylippunsa paikanpäältä, museota kun ei konsertin tavoin voida niin sanotusti ”myydä loppuun”. Ainoastaan Suomenlinnan säännöllisille opastetuille kierroksille, jotka kuuluvat vakio-ohjelmaan, on mahdollista ostaa lippunsa etukäteen lippupalvelusta ja Grönsöön linnan opastetuille kierroksille on mahdollista varata paikkansa etukäteen. Näissä perusteluna lienee mahdollisten osanottajien rajallinen määrä, jolloin etukäteen ostamalla tai varaamalla asiakas varmistaa paikkansa juuri tiettyyn, omaan aikatauluun sopivaan opastukseen. Niissä kaupungeissa, joissa on käytössä matkailijoille suunnattu kaupunki – kortti, esimerkiksi Turussa TurkuCard, tarkastellut linnakohteet kuuluvat kortin piiriin.

Turun linnan lisäksi Ekenäsin linnalla sekä Suomenlinnalla on omat sivunsa yhteisöpalvelu Facebookissa. Kukin näistä linnoista markkinoi tapahtumiaan ja näyttelyitään omilla Facebook -sivuillaan.

10 JOHTOPÄÄTÖKSET JA YHTEENVETO

Tässä työssä selvisi Turun linnan olevan verrattain ajan tasalla asiakassegmenttiensä sekä jakelukanaviensa kanssa. Valtaosa vertailukohteista toimii samoin Turun linnan kanssa, käyttävät markkinoinnissaan ja myynnissään samanlaisia jakelukanavia sekä asiakassegmenttejä, joten parempia toimintamalleja on vaikea löytää. Palveluntarjonnallaan Turun linna on yksi Suomen monipuolisimmista linnakohteista, jossa otetaan varsinkin lapsiperheet tuotesuunnittelussa huomioon.

Turun linna, kuten muutkin linnat alueillaan, ovat merkittäviä matkailukohteita ilman sen suurempaa markkinointiakaan. On yleisesti tiedossa, että Turussa on linna, ja Hämeenlinnassa on linna ja niin edelleen, joten ei tarvita erityisiä markkinointiponnisteluja tutkimuksessa käsiteltyjen kohteiden esille tuomiseksi, maininta seudun tai kaupungin esitteessä riittää tuomaan historiasta ja kulttuurista kiinnostuneet matkailijat paikanpäälle. Kysymys kuuluukin siis, halutaanko jonkun muun asiakasryhmän löytävän linnamme? Matkailijoista valtaosa on ja tulee tulevaisuudessa olemaan suurten ikäluokkien edustajia ja nuoria aikuisia. Kummallakin ryhmällä on käsissään niin vapaa-aikaa kuin rahaa ja se käytetään mieluusti matkailuun ja uusien kulttuurien kohtaamiseen. Vanhemman väestön matkailukohteisiin tuntuu vakiona kuuluvan paikallinen kulttuuri- ja historiatarjonta, joten ”uutena” asiakassegmenttinä kannattaisikin siis mielestäni havitella näitä nuoria aikuisia, joiden päällimmäisenä vierailukohteena matkallaan ei ehkä ole museolinnat historiallisine miljöineen. Mitä Turun linna voisi heille tarjota ja miten heidän huomionsa voisi helposti ja tehokkaasti tavoittaa?

Turku ja siinä ohessa Turun linnakin on kokenut paljon uutta kulttuuripääkaupunkivuoden aikana. Turun linna on saanut uudenlaisen roolin myös ooppera- ja konserttipaikkana kulttuuripääkaupunkivuoden myötä (Turku Touring [www-sivut](http://www.turku.fi)). Tällaisessa roolissa Turun linna voi nostaa profiiliaan myös nuorten aikuisten keskuudessa ja Turun linna tapahtumapaikkana onkin otettu positiivisesti vastaan niin Turun museo-keskuksen kuin asiakkaidenkin puolesta (Silván 2011).

11 LUOTETTAVUUSTARKASTELU

Kaikessa tutkimustyössä luonnollisesti pyritään aina välttämään virheitä, joten on myös yksittäisessä tutkimuksessa arvioitava tehdyn tutkimuksen luotettavuutta. Yleensä tutkimusmenetelmien luotettavuutta käsitellään validiteetin, eli onko tutkittu sitä mitä on luvattu tutkia, sekä reliabiliteetin, eli ovatko tutkimustulokset toistettavissa, käsittein. (Tuomi & Sarajärvi. 2009. 134 – 6.)

Luotettavuuden arvioinnista laadullisessa tutkimuksessa ei ole olemassa yksiselitteisiä ohjeita, koska laadullista tutkimusta ei pidetä yhtenä yhtenäisenä perinteenä (Tuomi & Sarajärvi. 2009. 134). Tuomen ja Sarajärven (2009, 140 – 1) mukaan kuitenkin valtaosassa tutkimuksia seuraavien kohtien tarkastelusta saattaa olla apua työn luotettavuuden arvioinnissa: Tutkimuskohde ja tarkoitus eli mitä tutkitaan ja miksi. Tässä työssä on työntilaaajan, Kulttuurin ketju – hankkeen pyynnöstä tutkittu Turun linna jakelukanavia, asiakassegmenttejä sekä palvelun tarjontaa.

Seuraavaksi tulee tarkastella omia sitoumuksiaan tutkijana kyseessä olevassa tutkimuksessa, eli miksi pidän tätä tutkimusta tärkeänä. (Tuomi & Sarajärvi 2009. 140 – 1.) Koen tälle tutkimukselle olevan tarvetta sen tilaajan omien tavoitteiden sekä omien havaintojeni perusteella. Kulttuurin ketju – hankkeen keskeisenä tavoitteena on muun muassa vahvistaa kulttuurimatkojen asiakaslähtöistä tuotekehitystä, löytää kulttuurimatkojen tuotteiden tehokkaat jakelutiet ja sitä kautta parantaa niiden saavutettavuutta, tunnettuutta ja käytettävyyttä (Turku Touring 2011). Tämä työ osaltaan edistää edellä mainittujen tavoitteiden täyttymistä.

Tuomen ja Sarajärven (2009, 140-1) tarkkailukohteissa kehoitetaan myös miettimään miten työn aineiston keruu on tapahtunut. Tässä työssä kerättiin tietoa Turun linnasta sekä muista linnakohteista Internetin www-sivujen kautta. Työssä käytettiin museoviraston, paikallisten matkailutoimistojen sekä virallisten matkatoimistojen www-sivuja. Tämän lisäksi Turun linnaa koskien keskusteltiin Turun Museokeskuksen tiedottajan Sunniva Solstrand-Jalamon kanssa.

Tämän jälkeen tarkastellaan tutkimuksen kestoa eli millaisella aikataululla tutkimus tehtiin (Tuomi & Sarajärvi 2009. 140 – 1). Tämän opinnäytetyön aihe saatiin sen tilaajalta, Kulttuurin ketju – hankkeelta syksyllä 2010, varsinainen työn tekeminen aloitettiin kuitenkin vasta keväällä 2011, johtuen tutkijan suorittamasta harjoittelujaksosta näiden ajankohtien välillä. Kesällä 2011 työ eteni hitaasti, johtuen työkiireistäni, kunnes syksyllä 2011 ehdin paneutua työn tekemiseen täysipainoisesti ja tutkimus on edennyt päätökseensä.

Viimeisinä kohtina tutkimuksen luotettavuuden tarkastelussa Tuomen ja Sarajärven (2009, 140 – 1) mukaan on aineiston analyysin avaaminen, tutkimuksen luotettavuuden arvioiminen; miksi tutkimusraporttia voidaan pitää luotettavana ja miten tutkimusaineisto on koottu sekä analysoitu. Tässä opinnäytetyössä käytettiin kilpailija-analyysin sekä benchmarkingin keinoja tietojen hankintaan ja näitä tietoja analysointiin sisällönanalyysin sekä edellä mainittujen metodien keinoin. Sisällönanalyysi on analyysitapa, jonka avulla pyritään saamaan tutkittavasta asiasta kuvaus yleisessä ja tiivistetyssä muodossa analysoimalla dokumentteja systemaattisesti sekä objektiivisesti (Tuomi & Sarajärvi 2009. 103). Löydettyäni Turun linnasta ja kustakin benchmarkkauskohteesta tietolähteet, joita saatoinkin pitää luotettavina, aloin systemaattisesti sekä mahdollisimman objektiivisesti käydä aineistoja läpi keräten tietoja kohteiden jakelukanavista, asiakassegmentoinnista sekä palveluntarjonnasta. Tämän jälkeen benchmarking-perusaskelien mukaisesti vertasin Turun linnan ja muiden kohteiden tietoja etsien parempia ja tehokkaampia markkinointikeinoja. Koko prosessin ajan kirjoitin tutkimusraporttia joka onkin matkan varrella muuttanut muotoaan useaan otteeseen, elänyt sen mukaan miten tutkimukseni on edennyt.

Useissa lähteissä (Hirsijärvi ym. 2009. 231–232; Tuomi & Sarajärvi 2009. 140 – 1) tutkimuksen luotettavuutta tarkastellaan myös validiteetin sekä realibiliteetin käsittein. Mielestäni luotettavuuden kannalta tutkimuksen suurin haaste oli löytää luotettavia ja käyttökelpoisia lähteitä. Tämän vuoksi rajasin tiedon keruuni linnakohteiden omiin, museoviraston, paikallisten matkatoimistojen sekä virallisiin matkailun www-sivuihin. Valtaosasta linnakohteita tarvitsemani tiedot olivat helposti löydettävissä, muutamien osalta jouduin näkemään hieman enemmän vaivaa tietojen saamiseksi, löysin kuitenkin kattavasti tietoja tutkimukseeni käytettäväksi eikä mielestäni työn pätevyys eli validius tästä syystä päässyt kärsimään. Tutkimuksen realibiliteetti, eli

tutkimustulosten toistettavuus saattaa kärsiä hieman siitä, että kaikkea mahdollista informaatiota linnakohteista ei välttämättä löytynyt www-sivujen kautta vaikka pyrinkin saamaan tietoja useista eri lähteistä.

12 POHDINTA

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää Turun linnan jakelukanavat, asiakassegmentit sekä palveluntarjonta ja muita Suomen sekä Ruotsin linnakohteita tutkimaan pyritään löytämään tehokkaimmat tavat linnakohteen markkinointiin. Tutkimuksessa vertailtiin linnakohteita kilpailija-analyysin keinoin ja käytettiin apuna benchmarkingia. Turun linnan jakelukanavia selvittäessäni keskustelin Turun museokeskuksen vastaavan tiedottajan Sunniva Solstrand-Jalamon kanssa saadakseni tarkat lähtötiedot tutkimukselleni.

Oikeiden jakelukanavien valinta on haasteellista Internetin kasvattaessa osuuttaan ihmisten ostoskanavana. Koska ennakkolipunmyynti museoon on turhaa, museon loppuunmyymättömyyden vuoksi, kannattaakin jatkossa varmasti panostaa yhä enemmän näihin jo suunnitteilla oleviin yhdistelmäpaketteihin (majoitus ja museo yhdessä). Tällä tavoin voidaan helpommin tavoittaa myös asiakkaita, jotka muutoin jättävät museovierailun tekemättä ja löytää siis jopa aivan uutta asiakaskuntaa museolle.

Nuorten aikuisten kasvava matkustaminen luo myös potentiaaliset markkinat tavoittaa aivan uudenlainen asiakaskunta. Monelle nuorelle museo on kuitenkin synonyymi tylsyydelle, joten imagon kohotusta ja nuoria aikuisia kiinnostavia vetonauloja kaivataan. Turun linnan on kulttuurivuoden aikana tehnyt uuden aluevaltauksen muun muassa konserttiareenana ja tämä voisi olla yksi uusi väylä nuoremman asiakaskunnan kiinnostuksen herättämiseen, toki linnan historiaa ja tunnelmaa kunnioittaen.

Kulttuurimatkailu on nykyään yksi nopeimmin kasvavista matkailun muodoista ja sitä onkin viime vuosina ryhdytty tutkimaan yhä enemmän. Mielestäni opinnäytetyöni on vain pintaraapaisu kulttuurimatkailun jakelukanaviin sekä asiakassegmentointiin, aiheessa riittää paljon tutkittavaa ja näitä osa-alueita kehittämällä kulttuurimatkailun tekijät ja toimijat voivat tulevaisuudessa saavuttaa aivan uudenlaisen toiminnan tason. Tulevaisuudessa kulttuurimatkailun, kuten kulttuurin muutenkin, on kaupallistuttava enenevässä määrin taloutensa ja siten myös jatkuvuutensa turvaamiseksi. Tässä kehityksessä on tärkeää olla ajan tasalla markkinoinnin työkaluista ja keinoista, etulyöntiasemassa ovat rohkeasti uusin haasteisiin ja asiakkaisiin tarttuvat kulttuurimatkailukohteet. Tein opinnäytetyöni toimeksiannon mukaisesti, siinä mielestäni onnistuen ja toivon siitä olevan hyötyä niin työntilajalle kuin mahdollisesti muillekin kulttuurialan toimijoille. Työni aihe oli mielenkiintoinen ja uskon tutkimukseni tulosten saavan tilaajan huomion osakseen ja hyödyttävän tilaaja uudistuksia pohtiessaan.

Kulttuuripääkaupunki vuosi on tuonut paljon lisähuomiota niin Turulle kuin sen kulttuurikohteille ja ehkäpä vuoden aikana opittu osataan ottaa käytänteisiin mukaan vastakin. Varsinkin yhteistyö eri tahojen, jopa yllättävienkin tahojen välillä on ollut paljon esillä paikallismediassa ja tuottanut positiivisia kokemuksia osanottajilleen. Näin ehkä saamme jatkossakin nauttia kulttuurin täyteisestä kaupungista ja nähdä kulttuuria tavoilla ja paikoissa, jotka avaavat silmämme myös vanhoille tutuille kohteille.

LÄHTEET

Albanese, P. & Boedeker, M. 2002. Matkailumarkkinointi. Helsinki. Edita Prima Oy.

Borg, P., Kivi, E. & Partti, M. 2002. Elämyksestä elinkeinoksi: matkailusuunnittelun periaatteet ja käytäntö. Helsinki. WSOY.

Bowie, D. & Buttle, F. 2004. Hospitality marketing : an introduction. Amsterdam. Elsevier, Butterworth-Heinemann.

Boxberg, M., Komppula, R., Korhonen, S., Mutka, P. 2001. Matkailutuotteen markkinointi- ja jakelukanavat. Helsinki. Edita Oyj

Craik, Jennifer. 2001. Cultural Tourism. Teoksessa: Special interest tourism, toim. N. Douglas, N. Douglas, R. Derret, 113-139. John Wiley & Sons Australia: Brisbane.

Drohan, W. M. & O'Connor, K. Competitor analysis can give your association the edge. Association Management vol. 50, no. 1 (Jan 1998), s. 103 Viitattu 3.10.2011. Saatavissa:

<http://search.proquest.com/lillukka.samk.fi/docview/229229759/fulltext?source=fedsrch&accountid=11365>

Edgren, Helena. 2008. Cultural tourism – An experience of place and time. Teoksessa: Cultural Heritage and Tourism: Potential, Impact, Partnership and Governance. The presentations on the III Baltic Sea Region Cultural Heritage forum (2008). Viitattu 1.11.2011. <https://www.kulmat.fi/tool7/file/view/id/5271>

Ehrensverd-seura ry:n www-sivut. Viitattu 27.9.2011.

<http://www.suomenlinnatours.com/etusivu>

Ekenäsin linnan www-sivut. Viitattu 9.10.2011. <http://www.ekenasslott.se>

Enköpingsin kaupungin www-sivut. Viitattu 8.10.2011. <http://www.enkoping.se>

Grönsöön linnan www-sivut. Viitattu 8.10.2011. <http://www.gronsoo.se/Default.asp>

HelsinkiExpert:n www-sivut. Viitattu 27.9.2011. <http://www.helsinkiexpert.com/fi/>

Hirsijärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15. uud. p. Helsinki: Tammi

Honkanen, Antti. 2004. Menneisyyden tulevaisuus: postmodernit matkailuteoriat ja vapaa-ajan matkailun muutokset eräissä Euroopan unionin jäsenvaltioissa vuosina 1985 ja 1997. Savonlinna. Matkailualan verkostoyliopisto

Hotanen, J., Laine, R. O. & Pietiläinen, S. 2001. Benchmarking –opas: opi hyviltä esikuvilta. Helsinki: Laatuokeskus.

Hämeenlinnan matkailupalvelun www-sivut. Viitattu 26.9.2011.

<http://visithameenlinna.fi/>

Hämeen Linnan Ravintolat Oy:n www-sivut. Viitattu 26.9.2011.

<http://www.hameenlinnanravintolat.fi/>

Kaikkien aikojen Raseborg www-sivut. Viitattu 5.10.2011

<http://www.raseborg.fi/allatidersraseborg/>

Kauppa- ja Teollisuusministeriö 21/2006. Suomen matkailustrategia vuoteen 2020; kulttuurimatkailun määritelmä www-sivut. Viitattu 12.9.2011.

http://ktm.elinar.fi/ktm_jur/ktmjur.nsf/all/3D61DB118241A034C22571800022FEC4?opendocument

Karlöf, B., Lindgren, K. & Edenfelt, M. 2003. Ota oppia parhaista! tehoa vertailuoppimisesta. Helsinki. Talentum.

Komppula, R. & Boxberg, M. 2002. Matkailuyrityksen tuotekehitys. Helsinki. Edita Prima Oy

Kotler, P., Bowen, J. T., Makens, J. C. 2010. Marketing for hospitality and tourism. 5. painos. Boston, MA : Pearson.

Kozak, M. 2004. Destination Benchmarking: Concepts, Practices and Operations. Cambridge, MA, USA. Viitattu 30.10.2011.

<http://site.ebrary.com.lillukka.samk.fi/lib/samk/docDetail.action?docID=10070230&p00=benchmarking>

Linköpingin kaupungin matkailutoimiston www-sivut. Viitattu 8.10.2011.

<http://www.visitlinkoping.se>

Lönberg, P. 2011. Turun linna uusii ilmettään. Turkuposti 5/2011. Viitattu 26.10.2011.

<http://www.turku.fi/public/default.aspx?contentid=299774&nodeid=13954>

MOT Kielitoimiston sanakirja 2.0 Kotimaisten kielten tutkimuskeskus ja Kielikone Oy. Viitattu 26.10.2011. Saatavissa:

<http://mot.kielikone.fi.lillukka.samk.fi/mot/satakunnanamk/netmot.exe?motportal=80>

Museoviraston www-sivut. Viitattu 26.9.2011. <http://www.nba.fi/fi/>

Mälarslott www-sivut. Viitattu 8.10.2011. <http://www.malarslott.se/>

Oy Karl Fazer Ab:n www-sivut. Viitattu 26.9.2011. <http://www.fazer.fi/Tuotteet-ja-palvelut/Kahvilat-ja-Ravintolat/Fazer-Kahvilat-ja-Ravintolat/Ravintolat/Savonlinna/Olavinlinna/>

Porter, M.E. 1993. Strategia kilpailutilanteessa, Toimialojen ja kilpailijoiden analysointi tekniikat. 3. uud. p. Helsinki: Oy Rastor Ab

Raaseporin kaupungin matkailutoimiston www-sivut: Viitattu 26.9.2011.

<http://www.visitraseborg.com/>

Raaseporin linnanraunioiden www-sivut. Viitattu 26.9.2011.

<http://www.raseborg.org/raseborg/slott/>

Ruotsin matkailun virallinen www-sivusto. Viitattu 5.10.2011.

<http://www.visitsweden.com>

Ruotsin Kuningashuoneen www-sivut. Viitattu 7.10.2011.

<http://www.kungahuset.se/>

Savonlinnan seudun markkinointiraportti 2010. Viitattu 5.10.2011. Saatavissa:

http://www.savonlinna.travel/uploads/SaMa_Markkinointiraportti_2010.pdf

Savonlinnan Seudun Matkailu Oy:n www-sivut. Viitattu 5.10.2011.

<http://www.savonlinna.travel/>

Solstrand-Jalamo, Sunniva. 2011. Turun Museokeskus, vs. tiedottaja. Henkilökohtainen tiedonanto 20.9.2011.

Silvan, S. 2011. Turun linna uusii ilmettaan. Turkuposti 5/2011. Viitattu 26.10.2011.

<http://www.turku.fi/public/default.aspx?contentid=299774&nodeid=13954>

S-kanava. Viitattu 29.11.2011. <http://www.s-kanava.fi/web/s-kanava-tietoa-s-ryhmasta/tietoa-s-ryhmasta>

Sodexo Oy:n www-sivut. Viitattu 3.11.2011. <http://www.sodexo.fi/fi-FI/>

Suomenlinnan hoitokunnan www-sivut. Viitattu 27.9.2011.

<http://www.suomenlinna.fi/>

Suomenlinna huomenna – projektin www-sivut. Viitattu 6.10.2011.

<http://www.suomenlinnahuomenna.fi/>

Statens fastighetsverk www-sivut. Viitattu 7.10.2011.

<http://www.sfv.se/cms/index.html>

Toivonen, Timo & Halme, Maria. 2008. Kulttuurin, luonnon ja liiketoiminnan näkökulmia matkailuun. Turku. Turun Kauppakorkeakoulu. Ky-Dealing

Tukholman matkailun viralliset www-sivut. Viitattu 7.10.2011.

<http://www.visitstockholm.com/>

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki. Tammi.

Tuominen, Kari. 1993. Benchmarking: opi ja kehitä kilpailijoita nopeammin. Prosessio-
siopas. Helsinki. Metalliteollisuuden kustannus.

Turku 2011 –säätöön www-sivut. Viitattu 30.10.2011. <http://www.turku2011.fi/>

Turku Touring www-sivut. Viitattu 22.9.2011.

<http://www.turku.fi/Public/default.aspx?contentid=131105>

Turun kaupunki 2009. Turun kaupungin osaamis-, yrittäjyys- ja elinkeino-ohjelma
2009-2013. Viitattu 21.9.2011.

<http://www.turkuamk.fi/Public/download.aspx?ID=93822&GUID=%7BA5D13D7E-15AC-40A1-BC8E-B2533339EC04%7D>.

Turun museokeskuksen www-sivut. Viitattu 21.9.2011.

<http://www.turunmuseokeskus.fi/public/default.aspx?nodeid=4537&culture=fi-FI&contentlan=1>

Uppsalan kaupungin www-sivut. Viitattu 8.10.2011. <http://www.uppsala.se/sv/>

Uppsalan matkailutoimiston www-sivut. Viitattu 8.10.2011. <http://www.uppsala.to/>

Valtakunnallisesti merkittävät rakennetut kulttuuriympäristöt RKY. Viitattu
12.9.2011. http://www.rky.fi/read/asp/r_kohde_det.aspx?KOHDE_ID=1844

Vesterinen, Nina. femEmare Oy. MEK 2010. Viitattu 14.9.2011.

http://www.mek.fi/W5/mekfi/index.nsf/%28pages%29/Yhteenveto_kulttuurimatkailun_nykytilasta?opendocument&ind=w5/mekfi/index.nsf&np=F-30