



LAHDEN AMMATTIKORKEAKOULU
Lahti University of Applied Sciences

RYHMÄMATKAPALVELUJEN TULEVAISUUS

Case Charter Finland ryhmämatkapalvelu ja linja-autoyrittäjien
verkosto

LAHDEN
AMMATTIKORKEAKOULU
Restonomi (YAMK)
Palveluliiketoiminnan koulutusohjelma
OPINNÄYTETYÖ
Kevät 2013
Tarja Nihtilä

Lahden ammattikorkeakoulu

Palveluliiketoiminnan koulutusohjelma, ylempi AMK

TARJA NIHTILÄ:

RYHMÄMATKAPALVELUJEN TULEVAISUUS, Case Charter Finland ryhmämatkapalvelu ja linja-autoyrittäjien verkosto

50 sivua, 3 liitesivua

Kevät 2013

TIIVISTELMÄ

Ryhmämatkustaminen on tällä hetkellä murrosvaiheessa ja samoin on matkailutoimijoiden verkostoitumisen kanssa. Ryhmämatkailu ei ole suuressa suosiossa ja monet matkatoimistot vähentävätkin ryhmämatkailupuolta. Erilaisia matkailuverkostoja on Suomessa useita mutta niiden toiminta ei ole kovinkaan usein kovin kannattavaa tai onnistunutta.

Tässä opinnäytetyössä luodaan neljä eri tulevaisuuden skenaariota ryhmämatkapalvelujen ja linja-autoyrittäjien verkoston tulevaisuudesta. Skenaariot tulevat ovat toimeksiantajan tukena kun, hän tulee kehittämään Charter Finland ryhmämatkapalvelu ja linja-autoyrittäjien verkostoa.

Opinnäytetyössä käytettiin skenaariomenetelmää kehittämismenetelmässä. Skenaariomenetelmässä ensimmäisenä tehtiin nykytilan kriittinen tarkastelu, jonka jälkeen tarkastelun pohjalta luotiin tulevaisuudentaulukko. Tulevaisuuden taulukkoa apuna käyttäen luotiin neljä eri ryhmämatkailun ja linja-autoyrittäjien verkoston tulevaisuuden skenaariota.

Kehittämistyön tulokseksi saatiin neljä eri skenaariota, joiden pohjalta toimeksiantajan on hyvä aloittaa toiminnan kehittäminen. Ryhmämatkapalvelujen ja verkostoitumisen tulevaisuuden skenaariot olivat hyvin poikkeavia toisistaan mutta ne näyttivät samalla, miten vaikea on ryhmämatkailun tulevaisuutta ennustaa. Skenaariot tulevat tukemaan varmasti toimeksiantajaa päätöksenteossa.

Avainsanat: verkostoituminen, skenaariomenetelmä, ryhmämatkapalvelu, tulevaisuudentutkimus, verkostot

Lahti University of Applied Sciences
Master's Degree in Hospitality Management

TARJA NIHTILÄ

Group Travel Service in Future
Case: Charter Finland group travel service and charter coach network

50 pages, 3 appendixes

Spring 2013

ABSTRACT

Group traveling is in change and same is networking between travel service companies. Group traveling is not very popular at this time and many of the travel agencies are reducing their group travel services. Finland has a lot of different kind on travel networks but many of them are not very usefull for the members or even users.

The aim of theses was to create four different kind of scenarios about future of group traveling service and coach company network. These scenarios will be usefull for the company when they develop Charter Finland group travel service and charter coach network in future.

In this thesis future research method and specially scenario method were used as a development method. First I made critical analyse what is situation now in generally group traveling and networking. I used that information to build future analysis table. Using the future analyses table, four different future scenarios were built for Charter Finland group traveling and charter coach company network.

Result from this thesis was four different future scenarios which are good based for company when they are thinking Charter Finland future. Group travel service and network scenarios are different from each other but they show that group traveling service is not that easy to predict.

Key words: networking, scenario working, group traveling, group travel service.

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
2	VERKOSTOITUMINEN	3
2.1	Verkko vai verkosto	3
2.2	Verkoston eri rakenteita ja tyyppejä	4
2.3	Verkoston luominen ja sen vaiheet	5
2.4	Yritysverkostot	6
2.5	Matkailutoimialan verkostot	7
3	TULEVAISUUSTUTKIMUS KEHITTÄMISMENETELMÄNÄ	10
3.1	Skenaariot	12
3.2	Trendit ja megatrendit	13
4	KEHITTÄMISEN VAIHEET	15
4.1	Charter Finland ja GPN Finland	17
4.2	Tulevaisuuden matkailija 2020	19
4.3	Matkailun megatrendit	20
4.4	Oma hiljainen tieto	21
4.5	Kohdistettu sähköpostikysely eri ryhmämatkailun ammattilaisille	23
4.6	Villit kortit, heikot signaalit ja uudet ilmiöt	28
4.7	SWOT-analyysi	30
5	SKENAARIO JOHTORYHMÄN TUKENA KEHITYSTYÖSSÄ	32
5.1	Aineistosta skenaarioihin	32
5.1.1	Skenaario 1 Charter Finland voi hyvin	34
5.1.2	Skenaario 2 Charter Finland muuttui tarpeettomaksi	36
5.1.3	Skenaario 3 Minäkeskeinen ryhmämatkailija	37
5.1.4	Skenaario 4 Turvallisuus ajaa ryhmämatkailemaan	39
5.2	Analyysi Charter Finlandin tulevaisuudesta	40
6	JOHTOPÄÄTÖKSET	43
6.1	Työn reliaabelius ja validius	45
6.2	Oma prosessi ja jatkotutkimusaiheet	46
	LÄHTEET	48
	LIITTEET	51

1 JOHDANTO

Verkostoituminen on noussut tärkeään asemaan nykyisessä globalisaatiossa ja kovenevassa kilpailussa. Uusia haasteita ja mahdollisuuksia on luonut verkostoitumiselle digitalisoituminen ja www-palvelujen kasvu. Erityisesti pienille yrityksille on mahdollisuuksia olla osana verkostoa ja verkostoitua esimerkiksi erilaisen verkostoitumispalvelujen avulla. (Hänninen 2010.)

Tämän kehittämistehtävän tavoitteena on antaa yrityksen johdolle tulevaisuuden skenaarioiden avulla mahdollisia tulevaisuudenkuvia Charter Finland -ryhmämatkailupalvelun ja linja-autoyrittäjien verkostoitumisen tulevaisuudesta. Charter Finland ryhmämatkapalvelu ja tilausajoja tekevien linja-autoyrittäjien verkosto on tällä hetkellä murrosvaiheen edessä. Suomen Tilausajopalvelu Oy otti haasteen vastaan 2011 ostamalla Charter Finlandin ryhmämatkapalvelutoiminnan itselleen takaisin tarkoituksena kehittää sen toimintaa. Toimintaa ei kuitenkaan vielä ole päästy kehittämään siinä määrin kuin oli tarkoitus, sillä suuntaa kehittämiselle ei ole osattu vielä päättää. Uskon että tekemäni tulevaisuuden skenaariot tulevat olemaan hyvänä tukena ryhmämatkapalvelun ja verkoston toiminnan kehittämistä visioitaessa.

Verkostoituminen matkailupalveluja myytäessä on ollut yhtenä keskustelun aiheena jo pitkään. Monet maakunnat, kunnat ja palvelujen tuottajat ovat kehittäneet omia verkostoja tuotteiden tehokkaampaa myyntiä ja kehittämistä varten. Olen itse huomionut tätä työtä tehdessäni, että ympäri Suomea toimii paljon erilaisia verkostoja eri aloilla. Matkailun puolella erilaisia yritysten välisiä verkostoja löytyy, mutta en ole vielä löytänyt kovinkaan monta toimivaa verkostoa, josta yrittäjät saisivat maksimaalista hyötyä.

Kehittämistehtävä tehdään tulevaisuudentutkimuksen avulla skenaariomenetelmää käyttäen. Teen nykytilan kriittisen kartoituksen ryhmämatkailun ja matkailuyritysten verkostoitumisen tämän hetken tilanteesta. Käytän kartoituksen tekemiseen muun muassa omaa hiljaista tietoa, SWOT analyysia, haastatteluista ja erilaisten tutkimusten kautta saatua tietoa. Tietojen avulla luon neljä eri tulevaisuuden skenaariota Charter Finland -ryhmämatkapalvelujen ja linja-autoverkoston tulevai-

suudesta. Tulevaisuuden skenaarioita toimeksiantaja voi käyttää ryhmämatkapalvelujen tulevaisuuden toiminnan visioinnissa. Verkostoituminen, ryhmämatkailu ja ryhmämatkapalvelujen tulevaisuus on tällä hetkellä murrosvaiheessa ja siksi niiden tulevaisuuden suunnittelu on hyvin hankalaa. Toivon tämän työn antavan uusia näkökulmia tulevaisuuden toiminnan visioimiseen niin toimeksiantajalle kuin muillekin ryhmämatkailupalveluun erikoistuneille ja verkostoitumista harkitseville yrittäjille. Työni on ajankohtainen, sillä uskon monien matkailupalveluyrittäjien miettivän toiminnan kehittämistä ja suuntaamista eri asiakasryhmiin juuri tällä hetkellä.

Teoriassa käsittelen verkostoitumista, sen eri muotoja ja esittelemään matkailun osalta olemassa olevia toimivia verkostoja. Tuon työssä esille myös tulevaisuudentutkimusta ja sen eri menetelmiä sekä käsitteitä. Keskeisinä käsitteinä työssäni on verkostoituminen, ryhmämatkailu ja tulevaisuudentutkimus sekä skenaariomenetelmä.

2 VERKOSTOITUMINEN

Verkostoituminen ei ole yksiselitteinen käsite. Tässä kappaleessa tulen avaan verkostoitumisen peruskäsitteitä ja sitä mistä verkostot muodostuvat ja mistä verkostoitumisessa on kyse. Tuon esille eri verkostoitumisen muotoja ja tarkennan yritysverkostoitumista käsitteenä sekä esittelen muutaman matkailualalla tunnetun verkoston.

2.1 Verkko vai verkosto

Verkosto on yksittäisten toimijoiden sekä asiapohjaisten että paikallisten verkko. Verkostossa toiminta perustuu yhteisiin tavoitteisiin ja toimintoihin ja verkosto muodostuu yksittäisistä toimijoista, mutta myös paikallisista ja asiapohjaisista verkoista. Toimijat tekevät keskinäistä vaihdantaa ja vuorovaikutusta sekä tuntevat muut verkoston toimijat. Toimijat voivat siis olla keskenään esimerkiksi ostaja-myyjä suhteessa. (Komppula 2000, 22-23.)

Yritykset ovat tietoisesti rakentaneet paljon erilaisia verkkoja, joista muodostuu erilaisia verkostoja. Verkkojen avulla haetaan muun muassa kustannustehokkuutta, tuotteiden ja palvelujen yhdistelmiä tai uusille markkinoille pääsyä (Möller, Rajala & Svahn 2004,8.)

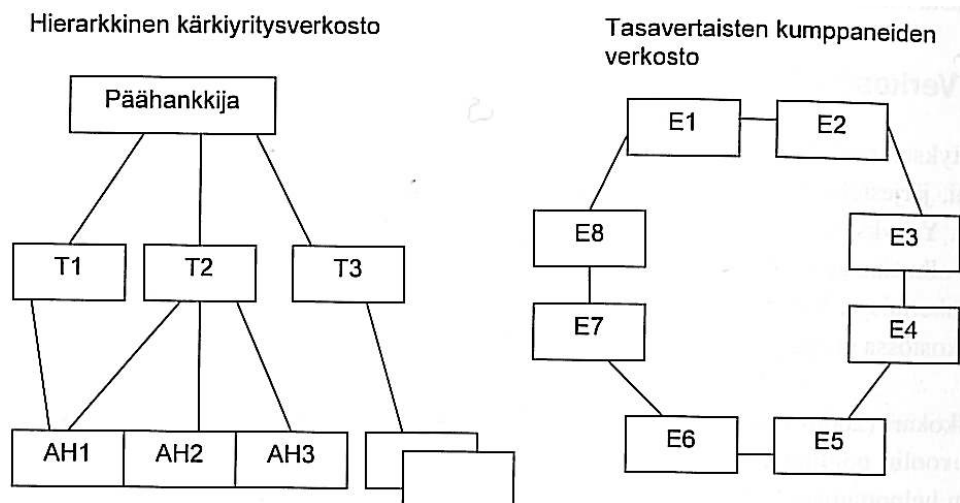
Verkostoituminen on monitasoista yhteistyötä kuten yritysten muodostamat tuotanto- tai yritysverkostot. Verkostoitumisella yritys hakee itselleen esimerkiksi ratkaisuja oleviin ongelmiin yhteistyön kautta. (Niemelä 2002, 13.)

Toivola (2006, 17) määrittelee verkostoitumisen olevan strategista kumppanuutta, jossa yhteistyötä tehdään monitahoisemmin ja syvemmin ja näin ollen toiminnalliset rajatkin ovat häilyviä. Yhteistyön kehittyessä kumppanuustyypiksi verkostoksi on keskeistä molemmiin puoleen luottamus. Verkostoitumisella tähdätään samalla kilpailukyvyn edistämiseen pidemmällä tähtäimellä.

Kulmala(2005) määrittelee kahdeksan organisaatioiden välistä ominaisuutta verkostoituvien ja ei-verkostoituvien yritysten toiminnassa. Nämä kahdeksan ominaisuutta ovat, miten yritykset hallitsevat kapasiteettia joustavasti, resurssien joustavasti hallitseminen, yritysten välisen viestintähierarkian avaaminen, tiedonkulun lisääminen yritysten välillä, toimintojen ulkoistaminen, maantieteellisesti keskitetyjä operaatioita, yhteisiä kehittämisprojekteja lopputuotteen tuottamiseen, yhteisiä yleisiä kehittämisprosesseja.

2.2 Verkoston eri rakenteita ja tyyppejä

Verkostot ovat rakenteelta erilaisia ja ne voivat muuttua ja muuntautua eri asiakkaiden kohdalla omanlaisiksi. Yleensä verkostot ovat kaksi- tai kolmetyyppisiä. Verkoston rakenteita voi jakaa muun muassa kahteen eri tyyppiin.(Kuvio 1) Verkosto voivat olla, joko hierarkkinen kärkiyritys- tai tasavertaisten kumppaneiden verkosto. Hierarkkisessa kärkiyritysverkostossa on päähankkija joiden alla on useita eri alihankkijoita. Kaikista näistä tulee ketjumainen verkosto. Tasavertaisten kumppaneiden verkostossa verkoston jäsenet ovat samassa arvoketjussa tasavertaisessa asemassa. Tasavertaisten kumppaneiden verkostossa esimerkiksi voivat toimia erilaiset oppimis- ja myyntiverkostot, kun taas hierarkkisessa verkostossa kyse on usein esimerkiksi palvelun tai tuotteen tuottamiseen liittyvästä arvoketjusta osineen. (Valkokari, Airola, Hakanen, Hyötyläinen, Ilomäki & Sakari 2006, Halme 2008, Käki 2008, 253.)



KUVIO 1. Verkostojen rakenteen päätyypit (Valkokari ym. 2006, 253.)

Verkostoja voi olla erityyppisiä. Toivola (2006, 25.) teki yhteenvedon pienten yritysten verkostotyypeistä. (taulukko 2.) Eri verkostotyyppisiä ovat vaihdantaverkostot, vuorovaikutusverkostot, sosiaaliset verkostot, horisontaaliset verkostot ja vertikaaliset verkostot. Nämä eri verkostot ovat yritysten, ihmisten, toimialojen ja arvoketjuihin perustuvien suhteiden eri verkostotyyppisiä. Hän kuitenkin toteaa että tärkeitä on yrittäjän kyky rakentaa ja kehittää verkostoja olivat ne virallisia verkostoja (pankit, tilitoimistot, kauppakamarit) tai epävirallisia verkostoja(perhe, ystävät ja aiemmat työtoverit), sillä yrittäjällä on kumpiakin verkostoja käytettävissä.

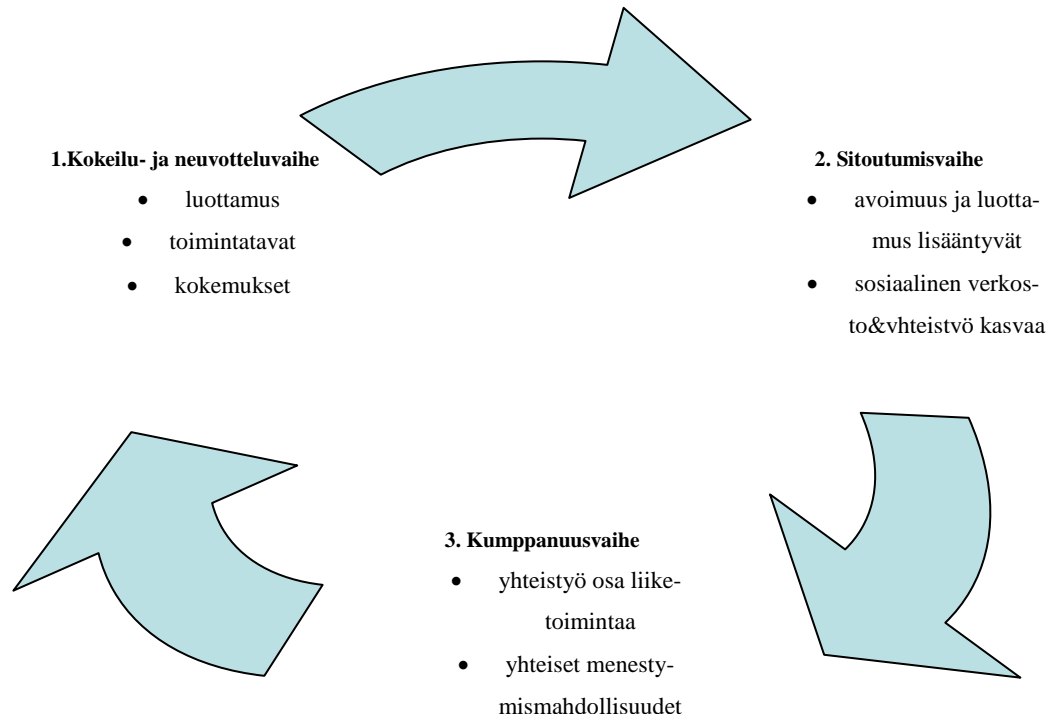
TAULUKKO 1. Yhteenvedo pienten yritysten verkostotyypeistä (Toivola 2006,25.)

Verkostotyyppi	Kuvaus
Vaihdantaverkosto	Yritysten välinen yhteistyö, jonka toimintaan vaikuttavat sekä vuorovaikutus että sosiaaliset verkostot.
Vuorovaikutusverkosto	Verkostosuhteita, joiden kanssa ei tehdä kauppaa, vaan vaihdetaan tietoa.
Sosiaalinen verkosto	Verkostot ovat aina ihmisten välisiä. Sosiaaliset verkostot rakentuvat perheen, ystävien ja tuttavien kesken.
Horisontaalinen verkosto	Saman toimialan sisällä toimivia, kilpailijoiden välisiä yhteistyöverkostoja.
Vertikaalinen verkosto	Saman arvoketjun jäseniä, jossa tuotteet tai palvelut täydentävät toisiaan.

2.3 Verkoston luominen ja sen vaiheet

Verkostojen kehittämisessä on kolme eri vaihetta: kokeilu ja neuvotteluvaihe, sitoutumisvaihe ja kumppanuusvaihe. Kokeilu ja neuvotteluvaiheessa etsitään luottamusta, etsitään yhteisiä toimintatapoja ja käydään läpi yhteisiä kokemuksia. Sitoutumisvaiheessa eri yritysten välinen avoimuus ja luottamus lisääntyvät. Samalla sosiaalinen verkosto kasvaa ja yhteistyö on mahdollinen. Kumppanuusvaiheessa sitoutuminen ja luottamus vielä enemmän muuttuvat yhteisen sitoutumisen ja etenkin molemminpuolisen panostuksen antamiseksi yritysten välillä. Viimeisessä vaiheessa yhteistyö on jo osa yrityksen liiketoimintaa ja näin yritysten on

mahdollisuus menestyä yhdessä. Kumppanuusvaiheessa yritykset toimivat verkostomaisesti, mutta säilyttävät itsensä itsenäisinä yrityksinä. Yritysten väliset suhteet voidaan nähdä jatkumona. (Toivola 2006, 59-63) Itse näen asian vielä niin että kun kumppanuusvaihe on ohi on yritysten aika etsiä uusia jäseniä verkostoon ja siksi yhteistyön vaihemalli kiertää aina ympyrää verkoston jäsenten ja uusien yritysten kesken.



KUVIO 2. Verkostojen kehittyminen (Toivola 2006, 59-63 mukaillen.)

2.4 Yritysverkostot

Yritysverkostoissa toimintaympäristö on osittain läpinäkyvä ja siinä mukana olevat toimijat sekä asiakkaat voivat olla toistensa kilpailijoita tai toimittaja-asiakassuhteessa keskenään. Näin ollen verkostossa olevat kilpailijat ja toimijat sekä asiakkaat tekevät hyvää yhteistyötä mutta samalla voivat kilpailla tiukasti keskenään. Läpinäkyvyys ei kuitenkaan näy yritysverkostossa kuin läheltä tarkkailtuna ja erilaiset osat voivat vaikuttaa toiminnan onnistumiseen. (Möller ym. 2004,8.) Komppula (2000, 23) määritteli yritysverkoston niin että toimijat ovat yrityksiä yritysverkostossa, jotka tavoittelevat verkoston avulla parempaa tulosta.

Yrityksellä voi olla useita eri rooleja verkostossa ja sen tulee tunnistaa itse oma roolinsa verkoston sisällä. Rooli voi muuttua omasta aloitteesta tai ympäristössä tapahtuvan muutoksen takia. Rooleja voivat olla esimerkiksi kärkiyritys eli päähankkija, tasa-arvoinen kumppani, osavalmistaja tai materiaalin toimittaja. (Halme 2008, Kärki 2008, 254.)

Toivolan (2002, 13.) mielestä yrityksillä on useita syitä verkostoitua. Yritykset voivat hakea muun muassa verkostoitumalla kustannusetua, joustavuutta, reagoitavuutta, oppimista tai liiketoiminnan kasvua mutta verkostoitumisen syys voi olla toiminnassa riskien jakamisesta tai uusille markkinoille pääsemisestä. Toivola tuo esiin että pien- ja keskisuurten yritysten verkostoitumistarve liittyy usein markkinointiin ja asiakassuhteisiin liittyvään osaamiseen. Verkostoitumalla mahdollisuudet päästä uusille markkinoille on vahva, joille yksittäisellä pienellä yrityksellä ei muuten tarjoutu mahdollisuuksia. Näin ollen yritys pystyy keskittymään siihen mitä se parhaiten osaa.

Turunen (2011, 36) toteaa että verkostoitumisen tarkoituksena on yrityksillä lisäedun ja parempiin tuloksiin pääsemisen tavoittelu. Yritysverkostoitumalla yritykset antavat ja vastaanottavat toisiltaan liiketoiminnallista hyötyä. Liiketoiminnan laajentamisella yritysverkostoitumalla saavat yritykset erilaisia apuvälineitä omaan toimintaansa. Apuvälineet voivat olla markkinointiin liittyvät avut, imagon kehittämistä tai tuotteistamiseen liittyviä apuvälineitä.

2.5 Matkailutoimialan verkostot

Tutkin internetin kautta erilaisia matkailutoimialan verkostoja ja organisaatioita, jotka toimivat verkostojen tavoin. Löydösten pohjalta voin todeta, että verkostoja matkailun alalla on useita ja monet verkostot ovat yritysverkostoja ja osa on täysin markkinointiverkostoja. Tuon tässä esille muutaman suuren palveluntuottajan, jotka toimivat verkoston tavoin paikallisella ja globaalilla tasolla. Mainitsemani verkostot ovat menestyviä toiminnaltaan ja niiden toiminnasta voi tehdä huomiotaita ryhmämatkapalveluja kehitettäessä.

Amadeus on yksi esimerkki yrityksille hyötyä tuottavasta palvelusta, joka toimii verkostomaisesti. Kyseessä on yritys Amadeus Finland Oy, joka tuottaa markkinajohtajana erilaisia IT-palveluja globaaleille matkailualan yrityksille. Yritys toimii kuin yksi iso maailmanlaajuinen verkosto, joka yhdistää erilaiset matkantarjoajien ja matkatoimistojen palvelut toimimaan samanlaisen palvelualustan pohjalta. Järjestelmää voidaan muokata tarpeen mukaan ja se toimii esimerkiksi varausjärjestelmän, lipunmyynti- lentoaikataulu tai asiakkaiden check-in järjestelmänä. Tämän maailmanlaajuisen järjestelmän kautta kulki vuonna 2011 vuosittain yli 948 miljoonaa matkustukseen liittyvää tiedonsiirtoa. Amadeus tuottaa erilaista tietopohjaista materiaalia yleiseen käyttöön. (Amadeus 2013.) Käytän Amadeuksen alakohtaisia raportteja työssäni.

Yhtenä verkostona vastaan tuli hyvin maailmanlaajuisesti tunnettu European Tour Operators Association (ETOA). Sen tarkoitus on kerätä jäsenikseen matkankäyttäjiä, hotelleja, matkailun edistämiskeskustoja ja muita matkailupalvelujen tuottajia ympäri Euroopan toiminta-alueella. Se tarjoaa jäsenilleen erilaisia seminaareja, markkinointitilaisuuksia kuten esimerkiksi workshoppeja ja se on jäsenien tukena tarjoamassa poliittista- ja mediatukea sekä säästöjä tuovia verkostoitumismahdollisuuksia. ETOA tuottaa erilaisia tutkimuksia joista on hyötyä jäsenille. Erityisesti Euroopan alueen matkailutilasta kertovat tutkimukset ovat sen erikoisalaa. (ETOA 2013.)

Suomessa toimiva Matkailun edistämiskeskus (MEK) vastaa Suomen matkailun kansainvälisestä edistämisestä ja samalla toimii valtakunnallisena matkailu asiantuntijana. Tämä organisaatio on Suomen työ- ja elinkeinoministeriön alainen virasto. Yksi sen tehtävänä on tukea yrityksiä ja yritysryhmiä kansainvälisille markkinoille pääsemisessä auttamalla markkinoinnissa ja matkailupalvelujen kehittämisessä. Sen ydintehtäviin kuuluu Suomen matkailun markkinointiviestintä, markkinointitiedon hankinta ja analysointi matkailuelinkeinon tarpeisiin sekä laadukkaan tuotekehityksen ja tuotteistamisen edistäminen. MEK tuottaa erilaisia tutkimuksia ja tilastoja, jotka ovat kaikkien vapaassa käytössä. Tutkimukset ovat pääsääntöisesti Suomeen suuntautuvaan matkailuun keskittyneitä, jotka tukevat matkailun markkinoinnin suunnittelua ja seuranta. (MEK 2013.)

Kuluttajanäkökulmasta katsottuna esittelen muutaman kuluttajille suunnatun palvelun ja verkoston, joista hyötyä on sekä kuluttajalle että palvelun tarjoajalle. Suomessa mielenkiintoisena verkostona ja matkailumedianana vastaan tuli internet-sivusto rantapallo.fi. Sen tarkoitus on olla matkailumedia, joka tarjoaa kaikki matkailun verkkopalvelut yhden sivuston alla. Samojen sivustojen alta jokainen matkailija voi löytää matkavinkit, kohdeoppaat, matkablokit, alan uutiset, ja muut monipuoliset matkahaut. (Rantapallo 2013.) Tämä on mielestäni erittäin kuluttajalähtöinen ja tarjoaa erityisesti omatoimimatkailejoille hyvää ajantasaista palvelua.

Mielenkiintoinen linja-autoyritysten verkosto, johon toimeksiantajani Charter Finland kuuluu suomen edustajana, on Global Passenger Network(GPN). Se on 2006 perustettu maailmanlaajuinen korkeatasoisten linja-autoyritysten yhteistyöverkosto. Siihen voi kuulua vain yksi linja-autoyritys tai linja-autoyritysten verkosto maata kohden. Suomen järjestössä edustaa GPN Finland. Jokaisen jäsenen on taattava tietty palvelu- ja laatutaso päästäkseen mukaan jäseneksi. GPN tarkoituksena on edistää maailmanlaajuisesti tasokkaiden linja-autoyritysten yhteistyötä ja tarjota ihmisille tasokkaita linja-autopalveluja ympäri maailmaa. Verkostoon kuuluu tällä hetkellä jo 30 eri maata. (GPN 2013.)

3 TULEVAISUUSTUTKIMUS KEHITTÄMISMENETELMÄNÄ

Tulevaisuudentutkimus on tiedonala, jossa tulevaisuustutkijat käyttäen hyväkseen tieteenalojen eri tutkimuksia. Tutkija pyrkii muodostamaan johtopäätöksien ja perustelujen kautta näkemyksiä siitä mitä kaikkea mahdollista on tulossa eteen tulevaisuudessa. Tiedonala on luoteeltaan poikkitieteellisen ja tieteiden välinen tiedonala. Tulevaisuustutkimuksen kautta saadaan esille esimerkiksi, mikä on mahdollista, mikä on toivottavaa tai ei – toivottavaa tai mikä on todennäköistä. Tulevaisuudentutkimuksen pyrkimys on vaikuttaa päätöksentekoon vaikuttamalla ajatteluun ja arvoihin, niin että päätökset vastaavat odotuksia ja toiveita. Tulevaisuustutkimuksen lähtökohdat kiteytetysti ovat, ettei tulevaisuus ole ennustettavissa, tulevaisuutta ei voi ennalta määrätä ja tulevaisuuteen voidaan vaikuttaa teoilla ja valinnoilla. Kun tulevaisuus ei ole ennustettavissa, voimme luoda mielikuvia ja käsityksiä mitä edessä on tulossa eli vaihtoehtoisia tulevaisuuksia. Mitä tulevaisuuden ennaltamääräämättömyyteen tulee, voidaan pohtia mitä tulee tulevaisuudessa todennäköisemmin tapahtumaan kun eri mahdollisuuksia mietitään. Teot ja valinnat vaikuttavat tulevaisuuteen, kun pohditaan mikä on todennäköistä, mikä toivottavaa ja mikä on mahdollista. (Rubin 2004a)

Rubin (2004a) mukaan tulevaisuus koostuu viidestä asiasta ja näiden välisistä suhteista:

1. Tapahtumat → elämään vaikuttavat asiat
2. Trendit → asiat tai tapahtumien kulku, joita voidaan seurata taaksepäin
3. Esille tulevat ilmiöt ja uudet asiat → uudet asiat ja ilmiöt, joilla ei ole historiaa
4. Tulevaisuuskuvat → mielikuvat, odotukset, pelot jotka liitetään yhteiskuntaan
5. Toiminta → tulevaisuus toteutuu erilaisten toimien ja toimintojen tuloksena. Esimerkiksi tulevaisuuden kuvat voivat luoda tai ohjata toimintaa.

Tulevaisuustutkimukselle on tyypillistä käyttää skenaariotyöskentelyä. Tutkimusmenetelmät, joita tulevaisuustutkimuksen piirissä on kehitetty, ovat muun muassa morfologinen analyysi, Delfoi-tekniikka, tulevaisuusverstasmenetelmä ja visionäärien johtamisen menetelmä sekä myös erilaiset skenaariomenetelmät ja

ristivaikutusanalyysit. (Rubin 2004a.) Toimintaympäristön muutoksia voidaan tarkkailla esimerkiksi heikko signaali tai villit kortit menetelmillä. (Rubin 2004b.) Esittelen tulevaisuustutkimuksen menetelmistä lyhyesti heikot signaalit, villit kortit, trendit ja megatrendit sekä skenaarioiden tarkoituksen. Tarkoituksena on tuoda esille skenaariomenetelmää tarkemmin kehittämistehtävän yhteydessä.

Heikot signaalit ovat merkkejä tulevista muutoksista, hyviä tai huonoja. Niistä voi tulla jotain suurta tulevaisuudessa tai ne voivat jäädä vain merkeiksi. Brian Coffman(1997) on määritellyt muun muassa heikkojen signaalien olevan uusia tai yllättäviä asioita vastaanottajan näkökulmasta, ne voivat olla trendi tai idea joka vaikuttaa yrityksen toimintaan tai sen toimintaympäristöön. Ne voivat olla uhka tai mahdollisuus yritykselle. Heikko signaali voi samalla tuoda mahdollisuuden oppia, kasvaa tai kehittyä. (Hiltusen 2012, 108-111 mukaan.)

Villit kortit ovat tapahtumia, jotka ovat merkittäviä ja tapahtuvat nopealla aikavälillä. Villit kortit ovat nopeita tapahtumia ja usein myös yllättäviä, joten niihin varautuminen on vaikeaa. Villejä kortteja voi myös esiintyä eri tasoilla, kuten esimerkiksi globaali taso, kansallinen ja paikallinen taso, organisaatio- tai yksilötaso. Tasot voidaan vielä jakaa kahteen osaan: luonnon villit kortit ja ihmisen aikaansaamat villit kortit. Globaalit villit kortit ihmisen aikaan saamana voivat olla muun muassa sota tai laajamittainen terroristi-isku. Kansallisesti nämä voivat olla esimerkiksi avaruusromun tipahtaminen kaupunkiin. Organisaatiossa taas ihmisen aikaansaama villi kortti voi olla organisaation tietokoneille hakkerointia ja yksilötasolla esimerkiksi lottovoitto. Luonnon villi kortti globaalisti voi taas olla esimerkiksi tulivuorenpurkaus tai tsunami. Kansallisesti luonnon villi kortti on usein tulva tai myrsky ja organisaatiossa villi kortti nähdään jos myrsky katkaisee sähköt. Yksilötasolla luonnon villi kortti voi taas olla esimerkiksi liukastuminen jäisellä tiellä.

Villejä kortteja voidaan ennakoida jollakin tasolla. Petersen (1999) on tehnyt listan villien korttien ennakointiprosessia varten, jota esimerkiksi organisaatiot voivat käyttää. Lista on kahdeksankohtainen. Listan ensimmäisenä kohtana on villien korttien identifiointi ja lajittelu eri kriteerien mukaisesti. Toiseksi pohditaan mitkä tapahtumat viittaavat villien korttien toteutumiseen. Kolmantena tehdään ryhmä,

joka tarkkailee varoitusmerkkejä (heikkoja signaaleja) tulevista villeistä korteista. Neljäntenä varmistetaan tiedoksi organisaatiolle yleiset huolenaiheet. Viidentenä vaiheena järjestetään kerätty tieto. Kuudes vaihe sisältää systeemin kehittämisen ja esittelyn. Systeemillä esitetään mitä tulevaisuudessa tapahtuu. Esittämisen jälkeen kohdassa seitsemän luodaan toimintasuunnitelma, jolla avulla voidaan vaikuttaa tulevaisuuden tapahtumiin. Kahdeksantena kohtana on tarkkailuikkuna, joka herättää huomion siinä vaiheessa kun tietty tapahtuma on mahdollisesti kasvussa. (Petersen 1999, Hiltunen 2012, 162-163 mukaan.)

3.1 Skenaariot

Skenaario on erilaisten tulevaisuuksien pohtimista, koska tulevaisuutta ei kuitenkaan pystytä ennustamaan. Skenaariot esimerkiksi ennustavat vaihtoehtoisia kuvia tulevaisuudesta ja skenaariosuunnittelussa voidaan pohtia miten tänä päivänä tehdyt päätökset voivat vaikuttaa tulevaisuuden toimintaan. (Hiltunen 2012, 180-181.)

Skenaarioiden avulla on yrityksen johdon helpompi nähdä uusia vaihtoehtoja mitä ympäristössä on ja tuoda uusia mahdollisuuksia esille. Skenaariot auttavat erilaisen tulevaisuuden ”riskien” näkemiseen ja varautumiseen. (Hiltunen 2012, 195.)

Tulevaisuuden skenaario on Rubinin (2004c) mukaan käsikirjoitus tulevaisuudesta. Siinä toimintaympäristön erilaiset vaihtoehdot luonnostellaan mahdollisimman monipuolisesti ja kokonaisvaltaisesti sekä erilaisten olettamusten perusteella luonnostellaan vaihtoehtoihin tulevaisuuksiin johtavat tapahtumaketjut.

Tulevaisuuden skenaarion on Rubinin mukaan tarkasti määritelty seuraavasti:

”Aito tulevaisuuden skenaario on vapaamuotoinen ja näkemyksellinen, mutta samalla myös vankasti nykyhetkellä saatavilla olevaan tietoon pohjautuva kertomus sellaisesta tulevaisuudentilasta, joka sisältää nykytilan analyysin lisäksi kuvaukset niistä loogisista tapahtumaketjuista ja prosesseista, jotka johtavat vaiheittain nykyhetkestä tulevaisuudentilaan tai tulevaisuuden tilasta taaksepäin nykyhetkeen purkamalla tapahtumien ketju auki.” (Rubin 2004c.)

Skenaariot voidaan jakaa kahteen eri pääkategoriaan tutkiviin (eksploratiivisiin) ja tavoitteellisiin (normatiivisiin) skenaarioihin. Tutkivissa skenaarioissa tarkastellaan menneisyyttä, nykyhetken trendejä ja niistä mennään tulevaisuuden kuviin. Tavoitteellisissa skenaarioissa taas tehdään tulevaisuudenkuvia visioita ja pelättyjä tulevaisuuden kuvia hyväksi käyttäen. Tavoitteellisissa skenaarioissa edetään tulevaisuudesta nykyhetkeen. (Godet 1997, Mannermaa 1999, 58.)

Skenaariotekniikoita ja menetelmiä on useita erilaisia ja ne ovat skenaarion tekijästä kiinni. Haluan mainita niistä muutaman tuodakseni esille niiden tarjoamat mahdollisuudet. Hiltunen(2012, 185-194) mainitsee kirjassaan muun muassa Peter Schwartzin näkemyksen skenaarioiden tekemisestä, TAIDA-menetelmän ja tulevaisuustaulukko menetelmän. Kaikkien näiden menetelmien sisällä käytetään tiedon keräämiseen erilaisia tutkimusmenetelmiä, kuten STEEP-kehikkoa tai Delfoi-tutkimusta. En kuitenkaan käytä edellä mainittuja menetelmiä kehittämistyössäni.

3.2 Trendit ja megatrendit

Megatrendit, trendit ja heikot signaalit koostuvat toistensa ketjusta. Megatrendit ovat muutoksia, jotka koostuvat trendeistä ja trendit taas koostuvat eri erilaisista esille tulevista asioista, joita esimerkiksi voidaan havainnoida heikoilla signaaleilla. (Hiltunen 2012,76.)

Megatrendit ovat voimakkaasti läsnä ja kuvaavat nykyhetkeä sekä ne vaikuttavat eri elämän alueisiin. Ne eivät myöskään ole vain paikallisia vaan maantieteellisesti laajalle levinneitä globaaleja ilmiöitä. Megatrendit ovat pitkäkestoisia ja näin ollen kertovat tulevaisuudesta vaikka eivät olekaan pysyvyiksiä. Muuttuminen ja vaimeneminen ovat mahdollista ajan mittaan. Megatrendit ovat sen luokan tapahtumia luonteeltaan, että ”kaikki” tietävät, mistä puhutaan. (Hiltunen, 2012, 79-80.) Tärkeimpiä megatrendejä Hiltusen (2012, 81-92) mukaan ovat väestön ikääntyminen, väestön kasvu, kaupungistuminen, raaka-aineiden väheneminen (erityisesti veden), ilmaston muutos, teknologian kehittyminen, kansainvälistyminen, väestön vaurastuminen ja kulutuksen kasvu.

Trendit ovat joko tapahtumia jotka kertovat lähimenneisyydestä tai nykyisyydestä mutta voivat jatkua samana tulevaisuudessa Hiltusen(2012, 94-95) mukaan. Esi-
merkkejä trendeistä ovat yhteiskunnallisesta näkökulmasta esimerkiksi kasvava
tuotteiden, palveluiden, kommunikaation ja kokemuksen personointi, kun taas
teknologisesta näkökulmasta trendi voi olla internetin kautta tapahtuva muutos
liiketoiminnassa. (Hiltunen 2012, 97.)

4 KEHITTÄMISEN VAIHEET

Kehittämistehtäväni tavoitteena on luoda Charter Finlandin ryhmämatkapalvelun ja linja-autoalanyritysten verkoston tulevaisuudesta skenaarioita, pohjaksi yrityksen johdolle tulevaisuuden toiminnan kehittämistä varten. Valitsin tulevaisuudentutkimuksen kehittämismenetelmäksi ja niistä erityisesti skenaariomenetelmätyökalun. Toivon että saatujen tulosten pohjalta toimeksiantaja pystyy tekemään toiminnan kehittämiseen liittyvinä ratkaisuja ja visioimaan paremmin toiminnan tulevaisuutta.

Skenaariomenetelmän avulla luodaan skenaarioita ja hyvän skenaario avulla voidaan suunnitella ja pohtia tulevaisuuden toimia sekä käyttää skenaarioita toimintamallien- ja strategioiden työkaluna. Useimmat skenaariomenetelmät on kehitetty yrityselämän tarpeisiin ja niiden on tarkoitus auttaa päätöksenteossa. Skenaariotyöskentelyssä käytetään eri tutkimusmenetelmiä hyväksi eri työvaiheissa ja mitä syvällisempiä ja analyttisempiä tulevaisuuden skenaarioita halutaan, sitä enemmän tulee ottaa huomioon työskentelyssä esimerkiksi yllättävien muutosten mahdollisuus, heikot signaalit ja hiljainen tieto. Etuna skenaariotyöskentelyssä on, että riskien ja epävarmuudenkin aikana voidaan laatia tehokkaita toimintastrategioita ja suunnitella organisaation toimintaa, vaikka muut strategiasuunnittelun menetelmät ja apuvälineet olisivat epäluotettavia. (Rubin 2004d.)

Skenaarioita laaditaan yleensä kolme tai enemmän, jotta ei vain laadittaisi pelkästään positiivinen ja negatiivinen näkökulma tulevaisuuden näkymistä vaan saataisiin niistä laajempi näkemys.(Mannermaa 2004, 177.) Mannermaa (1999, 57) toteaa että skenaariossa tulisi olla skenaariomenetelmästä riippumatta kolme elementtiä: nykytilan kuvaus(yritys tai toimintaympäristö), tulevaisuudentilan kuvaus ja kuvaus prosessista miten nykytilan ja tulevaisuudentilan kuvaus liitetään yhteen. Tehtiin skenaario miten tahansa, tulee sen aina olla mahdollinen.

Käytän kehittämistyössäni tulevaisuudentutkimusmenetelmistä skenaariomenetelmää. Menetelmä mahdollistaa erilaisten tulevaisuudentutkimusmenetelmien luomisen ja toivottavasti auttaa myös yrityksen johdon näkemään toiminnassa uuden suunnan ja

samalla riskit ja mahdollisuudet. Menetelmän pohjana käytän Rubinin (2004 e) luomaa skenaariotyöskentelyn kuusivaiheista mallia.

Skenaariotyöskentelyn kuusi eri vaihetta:

1. nykytilan kriittinen tarkastelu
2. skenaarioiden laatiminen
3. vision laatiminen
4. mission laatiminen
5. vision ja mission vuoropuhelu
6. skenaarioiden korjaaminen uuden tiedon pohjalta

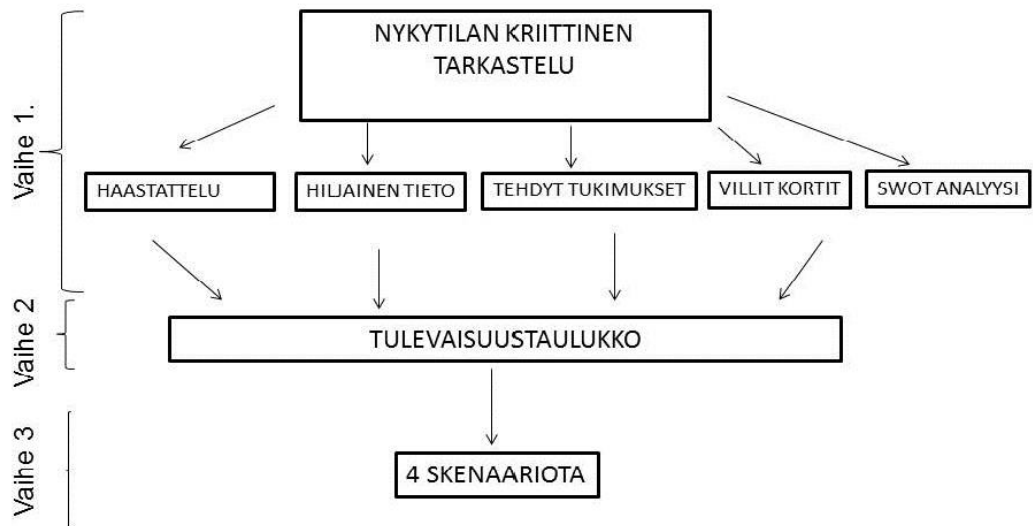
(Rubin 2004e.)

Ensimmäisessä vaiheessa tarkastellaan nykytilaa kriittisesti eri menetelmillä. Menetelmänä voi olla esimerkiksi SWOT-analyysi, joka kertoo kehitettävän asian vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet ja uhat. Tässä kohtaa voidaan tarkkailla mahdollisia heikkoja signaaleja ja analysoida muun muassa mahdolliset resurssit sekä kehityksen kulkuun vaikuttavat muut tekijät. On hyvä selvittää arvot, toiveet, pelot ja tavoitteet. Hiljainen tieto ja tietotaito vaikuttavat näkökulmiin ja valintoihin eli kaikki tieto mitä ei opi kirjoista. Toisessa vaiheessa nykytilan kriittisen tarkastelun pohjalta rakennetaan jotain toista skenaariomenetelmää käyttäen tulevaisuuden skenaarioita. Skenaarioiden pohjalta on tarkoitus laatia organisaation tulevaisuuden visio, parhaimmillaan yhteinen kuva siitä millainen organisaatio voisi olla. Visiota ja skenaariotyöskentelyn kautta saatujen materiaalien pohjalta kehitetään missio. Missio on kuvaus siitä mitä toimenpiteitä ja päätöksiä vaaditaan jotta päästään visioon. Koska skenaariotyöskentely on parhaimmillaan prosessi, on se hyvä toistaa, koska muutoksia tapahtuu jatkuvasti ja muutokset muokkaavat tulevaisuuden kuvia. Muutosten pohjalta skenaarioiden päivittäminen auttaa organisaatiota päivittämään visiota ajan tasalle. (Rubin 2004e.)

Teen tässä työssä skenaariotyöskentelyn kaksi ensimmäistä vaihetta. Yrityksen johto tulee käyttämään saamiani skenaarioita hyväkseen laatiakseen yrityksen toiminnalle vision ja mission sekä niiden pohjalta miettimään yritystoiminnan jatkuvuutta. Rakennan tulevaisuuden skenaariot vaiheittain työskennellen.

(KUVIO 3) Ensimmäisessä vaiheessa kartoitan nykytilaa eri menetelmin. Nykyti-

lan kriittisen tarkasteluun käytän haastattelumateriaalia, SWOT- analyysia, omaa hiljaista tietoa ja olemassa olevien tutkimusten tietoa. Kerään sähköpostihaastattelulla ryhmämatkailun asiantuntijoilta heidän näkemyksiään ryhmämatkailun tulevaisuudesta ja linja-autoverkoston tarpeesta. Hiljaisella tiedolla tuon omia näkemyksiäni ja huomioita esille ryhmämatkailun nykytilasta ja tulevaisuudesta. Kerään näkökulmia matkailun tutkimuksista. Villien korttien ja SWOT-analyysin luomiseen käytän haastatteluiden, hiljaisen tiedon ja tehtyjen tutkimuksien tietoja. Tarkastelen Charter Finland ryhmämatkapalvelun ja linja-autoyritysten verkoston toimintaa villien korttien näkökulmasta. SWOT-analyysissa tutkin verkoston ja matkailun: heikkouksia, vahvuuksia, uhkia ja mahdollisuuksia. Vaihe kaksi sisältää tulevaisuustaulukon tekemisen. Rakennan kerättyjen tietojen perusteella tulevaisuustaulukon, jota käytän vaihe kolmessa skenaarioiden tekemiseen.



KUVIO 3. Tulevaisuuden skenaariotyöskentelyn etenemisvaiheet (Rubin 2004e mukaillen)

4.1 Charter Finland ja GPN Finland

Toimeksiantajani on Suomen Tilausajopalvelu Oy. Yritys käyttää aputoiminimiä GPN Finland ja Charter Finland. Suomen Tilausajopalvelut Oy:n omistavat tällä hetkellä kolme linja-autoalan yritystä: Länsilinjat Oy, Lehdon liikenne Oy ja Bus Travel Oy Reissu Ruoti ja yksityishenkilönä Jorma Penttilä.

Charter Finland on Suomen Tilausajopalvelu Oy:n omistama ryhmämatkapalvelu internetissä, jonka avulla ryhmämatkojen suunnittelu ja toteutus on helppoa. Kyseessä on eri matkailualan toimijoista perustuva verkosto, jonka avulla esimerkiksi tehdään yhteismarkkinointia. Samalta sivustolta löytyvät koko Suomen laajuisesti majoitus, ravintolat, tilausajokuljetukset sekä käyntikohteet.

Charter Finland on samalla koko Suomen laajuinen linja-autoyhtiöiden yhteinen verkosto, jossa eri yhtiöt ovat jakaneet Suomen eri vastuualueisiin ja tarjoavat aluekohtaisesti tilaus-ajopalveluja. Linja-autoyhtykset ovat Suomen Tilausajopalvelu Oy:n kautta mukana maailmanlaajuisessa tilausajoihin erikoistuneiden linja-autoyhtyritysten yhteistyöverkostossa Global Passenger Network (GPN). (Veijola 2013.)

Charter Finland perustettiin vuonna 2001, kun aloitettiin linja-autoyhtyritysten yhteistyötoiminnan kehittäminen. Charter Finland perustettiin ensin tilausajoihin erikoistuneiden linja-autoyhtyritysten yhteiseksi tilaustietokannaksi ja yhteistyöverkostoksi. Eri linja-autoalan yritykset liittyivät mukaan yhteiseen tilaustietokantaan ja 2002 aloitettiin linja-autoyhtiöitten tietokannan luominen ja käyttöönotto. Linja-autoyhtiöitä verkostoon liittyi 18. Vuonna 2003 aloitti Charter Finland yhteistyökumppaneiden keräämisen ja perusti internetsivut. Charter Finlandin yhteistyökuvio ja markkinointi aloitettiin vuoden 2004 alusta lisäämällä jäsenmäärää. Vuoden 2005 aikana rakentuivat tietokantapohja ja helposti päivitettävät internetsivut, yritykseen tuli myös mukaan uusi osakas, joka alkoi hoitaa toimitusjohtajan tehtävää. Tästä vuoden 2006 aikana aloitettiin laajamittaisempi jäsenhankinta eri toimijoista, kuten esimerkiksi hotelleita, ravintoloita ja matkailukohteita. Charter Finland liittyi vuonna 2007 Global Passenger Network(GPN) – jäseneksi Suomen edustajana. Koska liiketoiminta oli vuoden 2007 loppuun mennessä kasvanut rajusti ja GPN yhteistyö sekä velvoitti, että työllisti yhä enemmän, päätettiin erottaa ryhmämatkaverkkopalvelut ja tilausajopalvelut toisistaan. (Charter Finland 2009.)

Vuonna 2008 yritys myi Charter Finland Oy:n verkkopalveluliiketoiminnan, mutta linja-autoyhtiöiden verkosto sekä Global Passenger Network -jäsenyys siirrettiin käyttöönotetulle Suomen Tilausajopalvelu Oy:lle. Charter Finland nimi myy-

tiin, mutta käyttöoikeus nimeen kuitenkin säilyi. Linja-autoyhtiöiden verkostosta tuli Suomen Tilausajopalvelu Oy, aputoiminimeltään GPN Finland. Charter Finland verkkopalvelujen toiminta väheni vuosien aikana ja siksi Suomen Tilausajopalvelu Oy osti vuoden 2011 lopulla Charter Finland yrityksen nimen ja liiketoiminnan takaisin. Charter Finlandin ja GPN Finlandin toimintaa tullaan kehittämään uudelleen vuoden 2013 aikana. (Charter Finland 2009)

4.2 Tulevaisuuden matkailija 2020

Amadeus ja Henley Centre Headlight Vision yhdessä ovat tuottaneet tutkimuksen tulevaisuuden matkailijoista 2020. Tutkimus on tehty erityisesti lentomatkustuksen näkökulmasta lentomatkailuyrityksiä varten. Raportin on tarkoitus luoda ymmärrystä miten väestönrakenne, maantieteellinen ja poliittiset ja teknologiset trendit muokkaavat tulevaisuuden matkustajia neljän eri tulevaisuuden matkustajaryhmän avulla. Tutkimuksen tulokset on saatu Amadeus yrityksen avulla keräämällä tietoa eri tutkimuksista, workshoppeilla ja haastatteluilla. (Amadeus 2013 b, 1.)

Avaintrendejä tuotiin esille tutkimuksessa useita. Matkailuun liittyviä trendejä, jotka tulevat vaikuttamaan tulevaisuuden matkailuun ovat muun muassa globaali business-toiminta, maailmanlaajuinen maastamuutto, kohoava vaurastuminen ja kun materiaalista omaisuutta on tarpeeksi, tarve saada nautintoa jostain ei materiaasta kuten matkustamisesta. Kriittisiä epävarmuustekijöitä tulevaisuudessa ovat muun muassa kohoavan öljynhinnan vaikuttaminen tai maailmalla tapahtuvat muutokset esimerkiksi turvallisuudessa, ilmastonmuutoksen vaikuttaminen ihmisten matkustamiseen. Myös viestintäteknologian kehitys on yksi joka aiheuttaa epävarmuustekijöitä (Amadeus 2013 b, 6-9.)

Kuluttajatrendit, jotka vaikuttavat tutkimuksen mukaan tulevaisuuden matkustamiseen, ovat esimerkiksi ikääntyvien ihmisten lisääntyminen erityisesti yli 65-vuotiaissa. Ikääntyviä ihmisiä on enemmän kuin syntyviä ja tämä näkyy jo esimerkiksi Japanissa. Yksi kuluttajatrendi on kulutustottumusten muuttuminen ja halvimman hinnan etsiminen. Osa ihmisistä on valmiita tinkimään laadusta ja varmuudesta, jos hinta on halpa. Terveysten ja hyvinvoinnin etsiminen oli yksi

esille tuotu kuluttajatrendi. Yhä useampi haluaa jatkuvasti parantaa terveyttään ja vapaa-ajasta on tullut tärkeä hetki vaalia hyvinvointia ja terveyttä. Mainittuna trendinä olivat kestävän kehityksen matkustaminen, yksilöllisten matkojen tekeminen ja kokemuksia tuottavien matkojen tekeminen. (Amadeus 2013 b, 10-11.)

Kyseisessä tutkimuksessa esiteltiin neljä eri tulevaisuuden matkustajaryhmää 2020. Ryhmiksi muotoutuivat aktiiviset seniorit, globaalit klaanit, kosmopoliittiset työmatkalaiset ja globaalit johtajat. Aktiiviset seniorit (50-75 vuotiaat) määritellään globaalisti terveiksi aktiivisiksi, ehkä jo eläkkeelle jääneiksi henkilöiksi, joilla on rahaa käytettävänä lomiin ja lyhyisiin taukoihin nauttiakseen elämästä ja eläkepäivistä. Globaaleilla klaaneilla tarkoitetaan ryhmiä, jotka matkustavat maahanmuuton johdosta yksin tai perheen kanssa lomilla tapaamaan sukulaisia kotimaahan viettääkseen perheiden yhteistä aikaa. Kosmopoliittiset työmatkalaiset ovat taas henkilöitä, jotka työskentelevät ja asuvat eri maissa nauttien alentuneista matkustuskustannuksista ja joustavista työajoista. Viimeisenä matkustajaryhmänä nähdään liikematkustavat ylimmän johdon henkilöt, jotka tekevät lyhyen ja pitkän matkan liikematkoja businessluokassa. (Amadeus 2013 b, 19-34.)

4.3 Matkailun megatrendit

Matkailun edistämiskeskus (MEK) on päivittänyt raportin Matkailu vuonna 2020: faktaa ja fiktiota vuonna 2006. Kerään raportista muutaman mainitun megatrendin, jonka uskon vaikuttavan ryhmämatkailuun ja verkostoitumiseen. Elinkeinoelämän keskusliitto toi esille raportissa globaaleja megatrendejä joita ovat muun muassa:

1. Palvelusektorin, vapaa-ajan palveluiden sekä niihin liittyvän työvoiman kasvu
2. Länsimainen hyvinvointi vaatii siirtotyövoimaa ja kustannusten tehokasta hallintaa
3. Ekologiset muutokset tuovat uutta teknologiaa ja kasvattavat uusia markkinoita
4. Teknologia tulee muuttamaan markkinat ja kaupankäynnin sekä talouden rakenteen. (MEK 2006, 5-6.)

Euroopan megatrendejä raportissa on esitetty Adjiedj Bakas (2006) teoksen Megatrend Europe pohjalta. Mainittavia megatrendejä oli seitsemän, joita raportissa

tuotiin esille. Ensimmäisenä oli Euroopan väkiluvun pieneneminen ja samalla Eurooppaan tulevan värin lisääntyminen. Toisena mainittiin uusi heimoutuminen. Kolmas oli vallankumous teknisesti, hengellisesti ja ympäristöllisesti. Neljäs megatrendi oli kansalainen kärjessä, millä tarkoitetaan että hyvinvointiyhteiskunnan palveluja siirretään takaisin perheille ja suvuille. Viides trendi on uusi turvallisuuskäsitys joka näkyy yksityisyyden vähenemisenä turvakameroiden takia, muukalaisvihana tai rikollisliigojen kasvuna. Kuudentena tuotiin esille Euroopalle käyvä Argentiinan suistuminen eli talousongelmien kasvu vakavaraisesta ongelmayhteisöksi. Viimeisenä mainitaan Euroopan kulttuurin uudistuminen jolla halutaan muistuttaa, että Euroopan tulee muuttaa kulttuuriaan esimerkiksi aasialaiseen suuntaan, jos se haluaa esimerkiksi Aasiasta matkailijoita. (MEK 2006, 6-11.)

4.4 Oma hiljainen tieto

Omat henkilökohtaiset kokemukset tai mestari-oppipoika suhde voivat kartuttaa ihmisten hiljaista tietoa. Eri tekijät, tapahtumat ja kehityskulut lisäävät henkilöiden tietoa ja osaamista, joista ammattilaiset luovat henkilökohtaisen hiljaisen tietonsa. (Toom, Onnismaa & Kajanto 2008, 37.) Hiljainen tieto ja arvot ovat tulevaisuustietoisuuden oleellinen osa. Hiljaista tietoa on vaikea muotoilla sanoiksi ja se on tilanteeseen liitettyä tai asiasidonnaista tietoa. Se on myös usein henkilökohtaista tietoa. (Rubin 2004e.)

Tulen tässä työssäni käyttämään omaa hiljaista tietoa skenaarioiden laadinnan pohjana ja siksi haluan avata tässä taustoja, joihin oman hiljaisen tiedon perustan. Olen työskennellyt matkailun alalla jo yli kymmenen vuoden ajan erilaisissa työtehtävissä ja kerännyt hiljaista tietoa koko työurani ajan. Kokemusta olen kartuttanut työskennellessäni muun muassa kokous- ja elämyspalvelujen, tapahtumien ja tilausajopalvelujen parissa. Uskon, että olen päässyt näkemään hyvin laajalajaisesti matkailualan erilaiset toimialat ja kerännyt hiljaista tietoa eri näkökulmistä. Kokemukseni on varmasti karttunut kouluttautumiseni kautta, sillä olen järjestelmällisesti kouluttanut omaa osaamista eri tutkintojen kautta. Olen suorittanut kaksi ammatillisilta tutkintoa ja ammattikorkeakoulututkinnon matkailun alalta. Koulutuksen kautta saamani teoriapohja on ollut tukena työelämässä ja antanut työelämään uutta näkökulmaa ja uusia toimintatapoja.

Nykyisin työskentelen tilausajoihin erikoistuneessa päijät-hämäläisessä linja-autoalan perheyrietyksessä. Yritys on vahvasti mukana Charter Finland ryhmämatkapalvelujen verkoston kehittämässä ja GPN Finland –linja-autoyrittäjien verkoston toiminnassa. Itse työskentelen yrityksessä myynnin ja markkinoinnin tehtävissä, mutta samalla vastaan GPN Finland verkoston sihteerin tehtävistä. Olen työni kautta nähnyt millainen on linja-autoyrittäjien näkökulmasta tyypillinen ryhmämatkustaja ja samalla huomionut minkä tyyppiset ryhmät nykyisin käyttä muun muassa tilausajopalveluja. Tulen alla pohtimaan omasta näkökulmasta millainen on tyypillinen ryhmämatkailija nyt ja tulevaisuudessa ja mitkä asiat mielestäni tulevat vaikuttamaan ryhmämatkailuun.

Oman nykyisen työni kautta ja omaan kokemukseeni pohjautuen, mielestäni nykypäivän tyypillinen ryhmämatkailija, joka käyttää tilausajopalveluja on urheiluun, kulttuuritapahtumiin tai yritysvierailuihin matkustavat henkilö. Monet tilausajopalveluja käyttävät ryhmät ovat nykypäivänä urheilutapahtumiin ja esimerkiksi turnauksiin matkustavia urheiluseurojen jäseniä. Erityisesti jääkiekko- ja jalkapalloseuroja, mutta myös muiden lajien urheilijat, joilla turnauksia on ympäri Suomea kulkevat paljon linja-auton kyyditsemänä. Monet ryhmämatkailijat ovat henkilöitä, jotka matkustavat esimerkiksi kulttuuritapahtumiin. Näitä ovat muun muassa musiikkikonsertteihin, teatteriesityksiin, festivaaleille tai taidenäyttelyihin matkustavia päivä- tai vuorokausimatkustajat. Vielä yhtenä ryhmänä haluan mainita yritystapahtumiin työmatkaan sidonnaiset liikkumiset. Muualla kuin omalla kotipaikkakunnalla työssä käyvät ihmiset matkustavat yhteiskuljetuksella tilausajolinja-autolla töihin esimerkiksi Lahti-Helsinki välillä työporukkana. Syy, miksi yllä mainitut ryhmät kulkevat paljon yhdessä tilausajokuljetuksella on monesti kustannustehokkuus ja nopea tapa kulkea paikasta toiseen ilman turhia pysähtymisiä. Erityisesti työpaikkaliikenne omalla tilausajokuljetuksella on nopea ja halpa tapa kulkea töihin. Oman ryhmän kanssa voi työmatkan käyttää esimerkiksi aamulla nukkumiseen tai työskentelyyn. Tällöin ylimääräisiä ryhmästä riippumattomia häiriötekijöitä matkalla ei ole. Ruuhka-aikaan oma kuljetus on usein nopeampi ja varmempi.

Tulevaisuudessa matkustavat ryhmät hakevat tulevaisuudessa vielä enemmän kustannustehokkuutta ja nopeampaa siirtymistä esimerkiksi ryhmämatkustamisella. Vapaa-ajan harrastuksissa ja urheilussa esimerkiksi joukkuelajien harrastaminen on kasvamassa ja yksilölajin harrastajat hakevat yhteisiä tapoja jakaa kokemuksia. Siihen ryhmämatkustaminen on parhain mahdollinen tapa yhdistää matka ja yhteisöllisyys. Mielestäni tulevaisuudessa katsotaan enemmän matkustamisen ekologisuutta ja esimerkiksi jokaisen jättämää hiilijalanjälkeä. Työmatkustamiseen liittyen oman vapaa-ajan vähyys voi vaikuttaa ratkaisuihin, joita tehdään tulevaisuudessa.

Olen työssäni nähnyt miten tiivistä yhteistyötä Suomessa yleisesti kaikki linja-autoalan yritykset tekevät keskenään ilman näkyvää verkostotoimintaa. Tämä verkostoituminen on varmasti jokaisen tilausajoyritykselle tärkeää sillä Suomessa pieniä yrityksiä on paljon ja aina yhden yrityksen kapasiteetti ei aina riitä esimerkiksi isojen ryhmien kuljettamiseen. Tätä yhteistyötä lujittamaan Charter Finland aikanaan kehitettiin. Uskon, että yhteistyöverkoston kehittäminen on varmasti vieläkin ajankohtaista, mutta sen tulee olla niin houkuttavaa että jokaisen yrityksen kannattaa siihen lähteä mukaan. Yhteistyöllä yritykset hakevat tilausajolalla kustannustehokkuutta, mutta samalla isompia volyymeja asiakkuuksien osalta.

Tulevaisuuden kuvaa verkostoitumiselle erityisesti linja-autoyritysten osalta näen hyvin positiivisena. Mielestäni verkostoitumalla yritykset saisivat isoja säästöjä markkinoinnissa, olisivat kustannustehokkaampia ja pienilläkin yrityksillä olisi mahdollisuus olla mukana isommissa tapahtumissa tai kuljetuskilpailutuksissa verkoston avulla

4.5 Kohdistettu sähköpostikysely eri ryhmämatkailun ammattilaisille

Yksi aineiston keräämismenetelmä on kysely. Kysely on yksi survey-tutkimuksen menetelmä, jossa aineistoa kerätään järjestelmällisesti ja saadusta aineistosta muodostetaan otos tai näyte tietystä perusjoukosta. Kyselyn aineistoa voidaan kerätä joko posti- ja verkkokyselynä tai kontrolloituna kyselynä. Posti- ja verkkokyselyssä kysely toimitetaan tutkittavalle ja tutkittava toimittaa sen takaisin tuki-jalle. Kontrolloidussa kyselyssä kysely toimitetaan henkilökohtaisesti tutkittaval-

le. Kyselyssä voidaan käyttää kolmea eri kysymystyyppiä: avoin kysymys, monivalintakysymys ja asteikkoihin perustuva kysymystyyppi. (Hirsjärvi, Remes & Saravaara 2010, 191-200.)

Toteutin toukokuun 2013 aikana sähköpostikyselyn selvittääkseni, miten alan ammattilaisten näkökulmasta ryhmämatkailun tulevaisuus näyttää ja mitä ryhmämatkailu on tällä hetkellä. Kysyin kyselyssä verkostoitumisesta ja sen tarpeesta. Lähetin sähköpostikyselyn saatekirjeen kanssa jokaisen henkilökohtaiseen sähköpostiin ja muistutin kyselystä kahden päivän kuluttua kyselyn lähettämisestä. Valitsin eri toimialoilta henkilöitä, joiden tiedän työskentelevän ryhmämatkustajien ja verkostotoiminnan parissa. Toimijoista kolme oli matkatoimistoja, joiden pääkohderyhmä on ryhmämatkalaiset. Kaksi kyselyn saaneista edusti hotellin ryhmämatkamyyntiä ja yksi kyselyn henkilöistä vastaa yhdestä Suomen suurimpien turistikaupunkien markkinointi- ja matkailuosakasyrityksestä.

Kyselyn sai kuusi eri toimijaa (Taulukko 2), joiden tiedän toimivan ryhmämatkailun parissa tai he järjestävät isoille erilaisilla ryhmille palveluja Suomessa

Taulukko 2. Kyselyyn saaneet toimijat ja heidän toimialansa

Matkatoimisto M1 kansainvälinen matkatoimisto	Toimiala: tuottaa palveluja maahan tuleville ja maasta lähteville turisteille. Pääsääntöisesti kansainvälisille risteilyaluksille erilaisia turistipalveluja. Kaupunkikiertoajelut, opaspalvelut jne.
Matkatoimisto M2 Kotimainen urheilumatkoihin erikoistunut ryhmämatkatoimisto	Toimiala: tuottaa palveluja erityisesti urheiluun liittyvien tapahtumien ja ryhmämatkojen järjestämiseen. Erilaiset turnausmatkat urheiluseuroille jne.
Matkatoimisto M3 Erikoistunut tapahtumiin perustuviin ryhmämatkoihin	Järjestävät vuosittain yhdelle tietylle kohderyhmälle tarkoitettuja ryhmämatkoja
Hotellin ryhmämatkapuoli H1	Hotelliketjun ryhmämyynnistä vastaava myyntipäällikkö
Hotellin ryhmämatkapuoli H2	Hotelliketjun ryhmämyynnistä vastaava myyntipäällikkö
Kaupungin matkailu- ja markkinointi oy K1	Markkinointi- ja matkailu Oy:n toimitusjohtaja.

Avoim kysymys antaa vastaajille mahdollisuuden ilmaista asioita omin sanoin eikä se ehdota vastaajalle vastauksia. Avoimet kysymykset osoittavat vastaajan tietämyksen aiheesta ja antavat vastaajalle mahdollisuuden kertoa mitkä ovat hänen mielestään keskeisiä tai tärkeitä asioita kysymykseen liittyen. (Fobby 1995, Hirsjärvi ym. 2010, 201.)

Sähköpostikysely perustui avoimiin kysymyksiin ja sen perusteella oli tarkoitus saada mahdollisimman laaja kuva alalla työskentelevien ajatuksista ryhmämatkailuun ja verkostoitumiseen liittyen. (Liite 1) En halunnut rajoittaa liikaa vastaajien

vastausmahdollisuuksia. Yksi haastateltavista oli kansainvälisen ryhmämatkatoimiston toimitusjohtaja(M1). Hänelle lähetin englanninkielisen kyselyn rajaten sen pelkästään ryhmämatkustukseen. Kysely toteutettiin luottamuksellisesti ja nimettömästi, jotta sain mahdollisimman laajoja ja totuudenmukaisia vastauksia. Ensimmäinen osio kysymyksistä liittyi ryhmämatkustamiseen nyt ja miltä sen tila vastaajasta näyttää tulevaisuudessa. Toinen ja kolmas osia kyselyistä liittyi verkostoitumiseen ja sen tarpeeseen.

Vastauksia sain kyselyyni kahdelta eri toimijalta ja tulen käymään kummankin vastaajan vastaukset läpi kohta kohdalta. Vastausten vähyyteen vaikuttaa huipusesongin alkaminen, sillä muutama vastaaja ilmoitti olevansa kiireinen ja työmatkalla eivätkä ehtisi kyselyyn vastata määrääjassa. Yksi vastaajista on Matkatoimisto M1, yksi hotellin ryhmämatkapuolen vastaava H1.

Haastattelussa vastaaja H1. kysyttiin ryhmämatkailun tulevaisuuden kuvia. Kysyin, millaisena vastaaja näkee ryhmämatkailijan tänä päivänä ja mikä hänen mielestään on tämän hetken tilanne ryhmämatkailijoiden kanssa, toi seuraavan vastauksen. Vastaaja näki ryhmämatkailun pääosassa hyväkuntoiset eläkeläiset mutta mainitsi myös työikäiset ja nuoret. Eläkeläiset ovat lisääntyneet, koska ne ovat koko ajan parempikuntoisia, vaikka vastaaja mainitsikin ryhmämatkustajien ikähaitarin nuorenemisen. Kotimaisesta näkökulmasta vastaaja nosti esille ryhmämatkojen kasvun ja mainitsi että hänen mielestään ryhmämatkoja tehdään aktiivisesti. Kysyin omaa visiota tulevaisuuden ryhmämatkailijasta ja vastaaja mainitsi hyväkuntoiset eläkeläiset olevan hänen mielestään tulevaisuuden matkailijoina. Yhtenä kysymyksenä oli, miten palveluja tarjoavat yritykset vastaajan mielestä näkee yritysten verkostoitumiseen ja sen tärkeyteen. Vastaajan mielestä verkostoitumisesta on markkinoinnillista hyötyä yrityksille ja joka kohteella pitäisi olla suositella 1-2 kohdetta, jos oma palvelu on varattu tai ei jostain syystä sovi asiakkaalle. Yhtenä kysymyksenä oli, ryhmämatkailuun liittyvät uhkat positiivisessa tai negatiivisessa mielessä. Vastaajan mielestä kasvava eläkeikäisten määrä lisää ryhmämatkailua ja lamat tai vastaavat eivät vaikuta eläkeläisten matkustamiseen. Hintojen lasku vastaajan mielestä vaikuttaa juuri eläkeläisryhmien matkustamiseen vain positiivisesti esimerkiksi laman aikana.

Haastattelun tein myös ryhmämatkailusta vastaavalle (M1) kansainväliselle matkatoimistolle. Vastaajan näkemys ryhmämatkailijasta ja -matkailusta yleisesti oli, että kansainvälinen ryhmämatkailu on vastaajan mielestä vähentynyt huomattavasti ja bussiyhtiöt ovat tässä tapauksessa juuri ongelmissa. Kokemus perustuu Ruotsin ja Tanskan markkinoiden seurantaan. Vastaajan mielestä kuitenkin linja-autoyrittäjien etu ryhmämatkustajista on, että lentoyhtiöihin verrattuna varauksia ja myyntiä voidaan tehdä viime hetkeen asti. Yhdessä kysymyksistä pyydettiin kuvaamaan nykypäivän ryhmämatkustajaa. Vastaajan mielestä nykypäivän ryhmämatkailija on vanhempi ihminen joka etsii matkustamisessa helppoutta ja mukavuutta. Henkilöt, jotka eivät osaa kovin hyvin hyödyntää internetin tarjontaa ovat vastaajan mielestä nykypäivän ryhmämatkailijoita. Hän mainitsi että ihmiset, jotka pitävät Eurooppaa eksoottisena maana ja kokevat kielimuurin olevan este yksin matkustamiselle matkustavat ryhmässä, esimerkiksi Kaukoidästä tulevat matkailijat.

Yksi kysymysosoio liittyi tulevaisuuden ryhmämatkailijoihin. Vastaajan mielestä ryhmämatkailu tulee vieläkin enemmän vähenemään riippuen tietysti taloustilanteista, eikä se hänen mielestään tule enää koskaan palaamaan siihen arvoonsa mitä se joskus on ollut. Avainratkaisijoiksi tulevat vastaajan mielestä varmasti hinta ja se miten eri matkakohteet arvostavat ryhmiä, esimerkiksi tarjoamalla ryhmille halvempia hintoja kuin yksityisille. Tällä hetkellä yksityiset voivat varata joskus halvemminkin palveluja kuin ryhmät internetin välityksellä. Neljäntenä kysymyksenä oli matkailuyritysten verkostoitumisen tärkeys erityisesti ryhmämatkailun kannalta. Vastaaja piti verkostoitumista päämenestyksen tekijänä ryhmämatkailulle. Ilman hyvää verkostoitumista ja yhteistyötä hänen mielestään ei ole mahdollista estää ryhmämatkailun laskusuuntaa. Hajautetut palvelut pienentävät ryhmämatkailijoiden palveluja toteaa vastaajaa lopuksi. Viimeisenä kysymyksenä vastaajalta kysyttiin uhkia positiivisessa tai negatiivisesta näkökulmasta. Uhkana vastaaja näkee lentoyhtiöiden rajoitukset, internetvarausten alhainen hinnoittelu eri kohteissa yksityisten ja ryhmien kohdalla, talouskriisi (erityisesti polttoaineiden hinnanmuodostus), viime hetken tarjousten antaminen ja viime hetken päätöksien tekeminen.

Vastaaja H1 vastasi verkostoitumiseen liittyviin kysymyksiin. Ensimmäisissä kysymyksissä kartoitin vastaajilta verkostoitumisen tarvetta nyt ja tulevaisuudessa ja toisessa osiossa tulevaisuuden kuvia verkostoitumiseen liittyen. Vastaaja H1 oli ehdottomasti sitä mieltä, että verkostoitumiselle on tarvetta: Hänen mielestään on tärkeä miettiä, kenen kanssa verkostoituu ja mikä tavoite verkostoitumisella on. Vastaaja huomauttaa, ettei pelkkä myynnin lisäys ole vielä selkeä tavoite verkostoitua. Hyvänä huomiona vastaajaa toi myös, että yrittäjän on hankala hahmottaa mikä on kannattavaa verkostoitumista. Kysymykseen verkostoitumisesta tällä hetkellä työssä vastaaja mainitsee, että pääsääntöisesti matkailualalla on verkostoiduttu henkilötasolla enemmän kuin yritystasolla. Verkotot ovat henkilöiden omaa pääomaa ja rahallisesti määrittelemättömissä. Vastaaja mainitsi, että verkostoitumishankkeita on paljon, mutta ne eivät usein hänen mielestään johda mihinkään ja epäilee syyksi että usein hankkeet ovat kaupunkivetoisia ja yrittäjien tahotila jää kuulematta.

Vastaaja H1 näki tulevaisuuden verkostoitumisen tarpeen olevan olemassa ja verkostojen myös kehittyvän. Hänen mielestään verkostoitumisen päämääränä pitäisi olla win-win-tilanne eikä vain ajatus verkostoitumisesta. Uhkana vastaaja näkee verkostoitumisessa, ettei se johda mihinkään vaan siitä tulee itsetarkoitus. Se että verkostoituminen vie aikaa, resursseja ja rahaa ilman vastinetta, on vastaajan mielestä yksi uhkatekijä. Yhtenä uhkana vastaaja myös mainitsee keskinäisen kateuden voivan hankaloittaa verkostoitumista.

4.6 Villit kortit, heikot signaalit ja uudet ilmiöt

Käytän Petersin ym. (1999, Hiltusen mukaan) listan kohtia 1-2 (Liite 2.) analysoidakseni ryhmämatkustamisen ja linja-autoyhtiöverkoston viljejä kortteja edellä mainittujen kyselyn tulosten, oman hiljaisen tiedon ja taustatutkimuksen pohjalta.

Ensimmäisessä listan vaiheessa lajitellaan ryhmämatkustamisen ja verkostoitumisen tärkeät villit kortit seitsemään eri kategoriaan. Ensimmäisenä ovat tapahtumat joihin ei voida valmistautua. Ryhmämatkailussa ei voida valmistautua ryhmämatkailijoiden ikärakenteen muutokseen eikä syihin ryhmämatkustamisen muuttumi-

seen. Yrityksissä ei voida taas vaikuttaa kilpailutukseen ja erityisesti siihen, että kilpailutuksessa vaaditaan isompia yrityksiä tarjoamaan palveluja. Toisena ovat tapahtumat, joihin voidaan ja joihin pitäisi valmistautua. Matkustavien ihmisten ikärakenteen muutokseen ja vaatimustason kasvuun voidaan valmistautua ennakoon. Myös vapaa-ajan väheneminen tulee huomioida etenkin ryhmämatkustamisessa. Kolmantena ovat tapahtumat joihin voidaan varautua, mutta niitä ei voida estää. Ryhmämatkailussa luonnon katastrofit, kuten tulivuoren purkaukset, maanjäristykset tai pyörremyrskyt voidaan ennakoida, mutta niitä ei voida estää. Polttoaineen nousu ja terroristi-iskut voidaan ennakoida ja niihin voidaan varautua mutta niiden estäminen on lähes mahdotonta. Myös työmatkustamisen kasvun lisääntyminen on ennakoitavissa, mutta ei estettävissä.

Neljäntenä ovat tapahtumat listan ensimmäisessä kohdassa, ei varoitusta antavat tapahtumat. Monet luonnonkatastrofit voivat tulla vielä ilman varoitusta, myös sota ja terroristi-iskut sekä esimerkiksi viestintäteknologian täydellinen romahtaminen. Viidennessä vaiheessa tapahtumalistalla on tapahtumat, joita voidaan muuttaa. Mieleen tulee lama yhtenä isona tapahtumana. Myös väärä hinnoittelu on korjattavissa. Verkostoja voidaan siirtää yritysvetoisiksi, jos huomataan ettei verkosto toimi kuntavetoisena. Tapahtumat kohdassa kuusi ovat tapahtumia, joiden vuoksi pitää keksiä uusia ratkaisuja. Näitä tapahtumia voi olla matkustavan kuluttajan ostotottumukset. Energiapulan vaikuttaminen matkustamiseen tai ekologisempien ratkaisujen löytämiseksi on keksittävä uusia ratkaisuja. Viimeisenä on olemassa olevien työkalujen käyttö, joista mieleeni tuli kilpailutuksen tuomat vaatimustasot ja niiden korjaaminen yritysten verkostoitumisella.

Kohdassa kaksi pohditaan mitkä pienet tapahtumat voisivat viitata villien korttien toteutumiseen. Ryhmämatkapalvelujen ja verkostoitumisen osalta esimerkiksi luonnon katastrofien ennakointijärjestelmän kehittäminen tai talouden ennustettavuuden parantaminen voivat olla vaikuttavia tekijöitä. Myös uusien teknologisten ratkaisujen löytäminen matkailussa voi vaikuttaa laajasti toimintaan.

4.7 SWOT-analyysi

SWOT analyysin lyhenne tulee sanoista Strengths (vahvuudet), Weaknesses (heikkoudet), Opportunities (mahdollisuudet) ja Threats (uhat). Se on yleisesti käytetty yritystoiminnan analysointimenetelmä. Nelikenttäanalyysin avulla yritys voi arvioida omaa toimintaansa helposti. (Qualitas Forum 2013.)

Tässä kohtaa tulen käyttämään SWOT-analyysia Charter Finlandin ryhmämatkain- palvelujen ja linja-autoverkoston arvioimiseen. Analyysin tekemiseen käytän myös kyselyistä saamaani tietoa ja hiljaista tietoa ja aikaisemmin esiteltyä tutkimusmateriaalia.

SWOT-analyysissa ryhmämatkapalvelu Charter Finlandin ja linja-autoverkoston vahvuutena nähtiin että verkostoituminen ja palvelussa mukana oleminen alentaa jäsenien markkinointikustannuksia. Se tuo myös jäsenille kilpailuetua ja on tärkeä palvelu jäsenille juuri ryhmämatkailun ylläpitämiseksi. Asiakkaalle palvelu tarjoaa helposti yhdestä paikasta löytyvät ryhmämatkapalvelut koko Suomessa. Palvelun vahvuutena nähdään myös sen ekologisuus. Heikkoutena palvelussa on, ettei se tuota jäsenilleen tarpeeksi arvoa rahan, resurssin ja ajan puolesta. Palvelu saattaa tuottaa myös itseisarvoa jäsenille eikä oikeaa arvoa ollenkaan, saatu etu jää siis saamatta. Palvelun heikkoutena nähdään, että se itse palvelu jää tuntemattomaksi ryhmämatkailijoiden keskuudessa tai ettei se kiinnosta ryhmämatkojen ostajia. Heikkoutena on myös pelko että palvelu jää kehittymättömäksi tai ettei se tavoita oikeita kohderyhmiä helposti.

Ryhmämatkapalvelun mahdollisuutena on yrittäjien tarve kuulua johonkin. Ryhmämatkapalvelun jäsenille tarjoamat mahdollisuudet päästä mukaan isoihin kilpailutuksiin tulee verkostoitumisen kautta. Palvelun mahdollisuus on olla teknologiavoitto eli sen avulla tavoittaa nopeammin asiakkaita kuin yksityisenä yrityksenä. Palvelun kehittymisen vahvuutena on polttoaineiden kallistuminen sekä turvallisuusuhat, jotka lisäävät tulevaisuudessa ryhmämatkustamista. Uhkana palvelulle ja sen kehittymiselle on maailman talouden romahdus, matkailun yksilöityminen ja turvallisuusuhka liikkua ryhmässä. Uhkana on ryhmämatkailun kokonaisvaltainen hiipuminen sekä hidas ja hankala tapa liikkua ryhmässä. Väärin ra-

kennettu verkosto tai viime hetken varaus- ja myyntirajoitusten tuleminen uhkaavat ryhmämatkapalvelun kehittymistä.

TAULUKKO 3. SWOT Ryhmämatkapalvelu Charter Finland ja linja-autoverkosto

<p>vahvuudet</p> <ul style="list-style-type: none"> • alentaa yritysten markkinointikustannuksia • helposti asiakkaalle koko Suomea kattavat palvelut samassa paikassa • laajempi tarjonta tuo kilpailuetua • ekologista tarjota ryhmämatkapalveluja • tärkeä palvelu yrittäjille ryhmämatkailun ylläpitämiseksi 	<p>heikkoudet</p> <ul style="list-style-type: none"> • ei tarjoa jäsenilleen tarpeeksi arvoa rahan, resurssin ja ajan puolesta • ei tule tunnetuksi ryhmämatkailijoiden keskuudessa • ei kiinnosta ostajapuolta • verkosto tuottaa vain itseisarvoa ei oikeaa arvoa jäsenille • kehittymätön palvelumuoto • ei tavoita oikeaa kohderyhmää tarpeeksi helposti (ikäntyneet ihmiset, ryhmämatkojen järjestäjät)
<p>mahdollisuudet</p> <ul style="list-style-type: none"> • turvallisuusuhka ajaa ryhmämatkailuun • yrittäjien tarve olla osana jotakin • ikääntyvät hyväkuntoiset ihmiset • polttoaineiden kallistuminen ajaa ryhmämatkailuun • päästä mukaan isoihin kilpailutuksiin verkoston kautta • teknologiavoitto: tavoittaa yksityisiä yrittäjiä nopeammin verkoston asiakkaat • tarjoaa yksityisille matkanjärjestäjille kaikki yhdessä paikassa nopeammin kuin itse etsien 	<p>uhat</p> <ul style="list-style-type: none"> • maailman talouden romahdus • matkailun yksilöistyminen • turvallisuusuhka liikkua ryhmässä • ryhmämatkailun hiipuminen • liian korkeat kustannukset ryhmille • vääränlainen tapa verkostoitua • tarjoaa jäsenilleen vääränlaista mainetta • liian hidas ja hankala tapa liikkua ryhmissä • viime hetken varaus ja myyntirajoitusten tuleminen

5 SKENAARIO JOHTORYHMÄN TUKENA KEHITYSTYÖSSÄ

Skenaarioiden laatiminen tehdään jollakin tutkimusasetelmaan soveltuvalla menetelmällä. Skenaarioita on hyvä olla kolmesta viiteen. Kaksi on vain skenaariot hyvän ja pahan välillä ja yli viisi skenaariota on vaikea prosessoida ja hallita. (Mannermaa 1999,66.) Laadin tulevaisuuden skenaarioni analysoinnin pohjalta käyttäen tulevaisuustaulukkoa. Rakennan skenaarioita parhaan mahdollisen tilanteen mukaan ja huonoimman tilanteen mukaan. Teen myös kaksi täysin toisistaan poikkeavaa tulevaisuuden kuvaa siitä, mihin ryhmämatkailu ja matkailuyritysten verkostoituminen tulevaisuudessa voisi mennä taulukkoa käyttäen.

5.1 Aineistosta skenaarioihin

Tulevaisuudentaulukon tarkoitus on antaa lyhyt kuva tulevaisuuden tilanteesta, ja se on luonteeltaan staattinen. Sen sisältö perustuu muuttujiin ja niiden eri mahdollisista toteutumisvaihtoehdoista. Muuttujien lisäksi taulukkoon voidaan sisällyttää esimerkiksi megatrendejä tai heikkoja signaaleja. (Mannermaa 1998, 92-93.)

Tulevaisuustaulukko Rubinin (2009, 6-7) mukaan rajaa ja määrittelee käsiteltävää ongelma-aluetta. Rivit ovat muuttujia ja taulukon ruudut muuttujien arvoina. Taulukossa on kaikki ne mahdolliset muuttujat, joita tutkimuksessa tullaan tarkastelemaan ja taulukkoa käyttämällä voidaan rakentaa eri tulevaisuuskuvia ja kehityspolkuja. Ensin valitaan lähtökohtamuuttuja/ muuttujan arvo ja sen jälkeen valitaan tilanteeseen sopiva muuttujan arvo rivi riviltä kunnes kaikki rivit on käyty läpi. Valittujen arvojen kautta vedetään viiva. Sama toistetaan kunnes kaikki lähtökohtamuuttujat on käyty läpi ja saatu tarvittava määrä olennaisimmat tulevaisuudenkuvat.

TAULUKKO 5. Ryhmämatkailun neljä eri tulevaisuuden skenaariota

muuttajat	Skenaario 1 hyvä näkymä	Skenaario 2 yksin yhdessä	Skenaario 3 turvallisuus tärkein	Skenaario 4 huono näkymä
ryhmämatkailija- tyyppi	hyväkuntoinen eläkeläinen 1	työkäinen nuori vapaalla 3	kielitaidoton matkailija tai huono internetvaraaja 4	halvan hinnan perässä kulkija 2
ryhmämatkalta haetaan	kustannustehokkuutta 2	vapaan ajan tehokasta käyttöä 3	yhteisöllisyyttä 1	turvallisuutta 4
Lomapäätöksen tekeminen	tehdään heidän mielijohteesta 2	suunnitellaan pitkällä aikavälillä 4	päätös tehdään lomakausien mukaan 3	matkustetaan kun jostavat /sukulaiset/yhteisöt yhdessä matkustavat 1
Palvelumuoto muuttuu	varataan omista aloitteisesta kaikkien teknologian avulla yksilöinä 2	varataan yhdessä ryhmänä (harrastus, työ tai muut tekijä) 3	käytetään matkatoimistoa varauksen tekemiseen 4	itsenäiset esim. harrasteryhmät rakentavat ryhmäpalvelun kautta 1
matkustusmuoto	julkisilla kulkuvälineillä 2	oma yksityinen matkustusmuoto(auto, oma lentokone) 3	kustannustehokkaasti kimpakyydillä/ryhmässä(bussilla jne.) 1	jokaisella varaajalla isossa vaunussa tai kulkuvälineessä oma osasto(yksin yhdessä) 4
taloudelliset tekijät	rahaa on enemmän käytössä 4	rahaa on vähemmän käytössä 2	rahaa halutaan säästää tulevaisuuden varalle 3	vaurautta on niin paljon että materia ei enää tyydytä vaan etsitään muuta 1
matkustukseen ajavat tekijät	maailmanlaajuinen maastamuutto 2	kohoava vaurastuminen 4	ei materia hankkiminen matkustuksen kautta 1	globaali yritystoiminta 3
Megatrendit	ekologiset muutokset 1	yksilön turvallisuus järkkyy 4	euroopan tarve uudistaa kultuuriaan matkailijoiden näköksi 3	hyvinvointiyhteiskunnan edut siirtyvät takaisin perheille ja suvuille 2
teknologisesti vaikuttavat tekijät	huima teknologian kehittyminen, uusia innovaatioita ja varausmenetelmiä 2	kehityksen taantuminen, paluu entisiin menetelmiin 4	kaikki muuttuu teknologiakeskeiseksi, myös matkustaminen 3	teknologia yksinkertaistuu ja kaikki osaavat ikään katsomatta 1

verkostoitumalla haetaan	taloudellista etua 3	markkinointietua 2	tukea ja lisäarvoa omaan toimintaan 4	pieni yritys hakee ison yrityksen volyyymia 1
Verkoston rakenne	Yksilön henkilökohtainen verkost 3	Yritysverkosto 4	Eri toimijoiden vahva verkosto 1o	Kaupunki/kuntavetoinen tavoitteeton verkosto 2

Olen kerännyt yllä olevaan tulevaisuuden taulukkoon ryhmämatkailun eri muuttujia ja myös verkostoitumiseen vaikuttavia muuttujia ja niiden eri tulevaisuuden kuvia. Keräsin muuttujat aikaisemmin tekemäni nykytilanteen kriittisen tarkastelun tulosten pohjalta. Rivi taulukossa kuvaa ryhmämatkailun ja verkoston muuttujia eli tarkasteltavan aiheen eri osa-alueita. Jokainen ruutu muuttujassa kuvaa yhtä mahdollista ryhmämatkailun tai verkostoitumisen tulevaisuuden kuvaa. Viiva kerää yhteen tarkasteltavan aiheen tulevaisuudenkuvan.

Rakennan neljä eri tulevaisuuden skenaariota, siitä millaisia ovat Charter Finland ryhmämatkapalvelu ja linja-autoyritysten verkosto tulevaisuuden matkailijat ja millainen tulee olemaan palvelun toiminta.

5.1.1 Skenaario 1 Charter Finland voi hyvin

Charter Finland ryhmämatkapalvelua ja verkostoitunutta yrittämistä, etenkin tilausajoihin erikoistuneiden linja-autoyritysten kesken, tarvitaan entistä enemmän. Ihmiset matkustavat yleisestikin paljon, mutta tyypillinen paljon matkoja tekevä ihminen on hyväkuntoinen eläkeläinen tai osa-aikaeläkkeellä oleva henkilö, jolle vaurautta on jo vuosien varrella kertynyt eikä materian ostaminen enää tuota mielihyvää. Kokemuksia lähdetäänkin hakemaan matkailun ja vapaa-ajan harrastusten parista. Matkailijatyyppinä hyväkuntoinen eläkeläinen lähtee hakemaan matkalta yhteisöllisyyttä ja matkoja tehdäänkin paljon ystäväpiirin, perheen tai harrastusyhteisöjen kanssa yhdessä. Tämä myös määrittelee kyseisen matkustajaryhmän lomapäätöksen tekemisen. Matkustaminen ajoitetaan niin, että kaikille matkallelähtijöille matka-ajankohta sopii. Jos matkailua tehdään erityisesti harrastuksen paris-

sa, matkakustannukset eivät näyttele suurta osaa vaan se kenen kanssa ja mihin ollaan matkustamassa.

Hyväkuntoinen eläkeläinen on mukana ryhmämatkailussa ja matkojen suunnittelussa esimerkiksi harrastekerhon kautta tai kun ystäväpiirin kesken suunnitellaan yhteistä matkaa. Koska matkoja järjestetään oman mieltymyksen ja mielenkiinnon mukaan, niin koti- kuin ulkomaille, käyttävät ryhmämatkan järjestäjät hyödykseen Charter Finlandin ryhmämatkapalvelua. Palvelun kautta löytävät nopeasti hyvät ja laadukkaat palvelut ympäri maailmaa. Koska kyseinen matkailijaryhmä ei hae vain materiaalista hyötyä ja heille tärkein ei matkalla ole välttämättä tuliaisten ostaminen, on myös matkakohteiden valinta enemmän arvokkaampiin ja mielihyvää tuottaviin kohteisiin suuntautuvaa. Näin ollen kohteetkin voivat olla vaikeammin tavoitettavissa tai niin erikoisia, ettei niitä tavallisella matkailijalla ole mahdollista saavuttaa ilman ryhmämatkailua. Charter Finland onkin panostanut erityisesti palvelussaan uusien ja erikoisten kohteiden esille tuomista niin kotimaassa kuin ulkomailla. Ulkomaisten kohteiden kanssa verkostoituminen on tuonut sille lisäarvoa ja samalla lisännyt palvelun käyttäjämäärää sekä tuonut jäsenilleen entistä enemmän arvoa.

Linja-autoverkoston ansiosta myös ryhmämatkustaminen on helppoa ja tilausajokuljetus onkin ryhmämatkalaisen pääsääntöinen kulkumuoto. Samalla se luo myös yhteisöllisyyttä ryhmämatkustamiseen, yhdistää matkailijoita entistä enemmän ja on kustannustehokas tapa liikkua. Linja-autolla ryhmänä liikuttaessa tavoittaa ryhmä myös kohteita ja nähtävyyksiä, joihin se ei julkisilla kulkuvälineillä pystyisi matkustamaan. Vaikka ekologinen liikkumistapa ei ole tämän kohderyhmä tärkein syy matkustaa yhdessä, on se kuitenkin tärkeää jos esimerkiksi matkustuskohteet ovat sellaisissa paikoissa, joissa ei käyntioikeutta ole kuin ryhmillä ekologisuuden ja kestävä kehityksen vuoksi.

Teknologian huima kehitys tuo tälle palvelunkäyttäjärühmälle uusia mahdollisuuksia ja koska teknologia kehittyy yksinkertaisempaan ja selkeämpään suuntaan, kaikilla on mahdollisuus oppia käyttämään eri varausjärjestelmiä ja tiedonhakukanavia. Charter Finland ryhmämatkapalvelu on kehittynyt helpoksi ja kaikille soveltuvaksi palveluksi, joka nopeuttaa ja helpottaa käyttäjän elämää. Verkos-

tona Charter Finland tuottaa jäsenilleen, jotka koostuvat pienyrityksistä ja eri matkailun toimijoista, näkyvyyttä ja pienyrityksille mahdollisuutta tavoittaa ison yrityksen asiakasvolyymeja.

5.1.2 Skenaario 2 Charter Finland muuttui tarpeettomaksi

Maaailman talouden heikkeneminen ja vahva maiden välinen muuttoliike vaikuttavat myös ryhmämatkailuun. Monet ihmiset matkustavat juuri perheen tai suvun luokse. Valtio on myös siirtänyt suurimman osan hyvinvointiyhteiskunnan eduista perheen ja suvun hoidettavaksi, mikä tulee sitomaan myös perheitä tiiviimmin koteihin ja heikentää perheiden taloutta. Muun muassa monet perheet joutuvat hoitamaan perheen vanhukset kotihoidossa palvelujen vähentyessä. Näin ollen matkaaminen on vaikeaa ja monille lähes mahdotonta kasvaneiden kodin kulujen vuoksi.

Tyypillinen matkailija on halvan hinnan perässä liikkuja, maasta muuttaja tai suvun/perhevelvoitteen takia matkustavasta henkilö. Kyseinen matkailija hakee kustannustehokkuutta ja siksi tekeekin suurimman osan matkailusta omatoimimatkoina. Ylimääräistä rahaa matkustamiseen ei ole. Useat matkakohteet houkuttelevatkin juuri omatoimimatkailijoita erikoistarjouksilla ja halvoilla henkilöhinnoilla. Monet yrittäjät tekevät tarjouskampanjoita ja tarjoavat esimerkiksi sisäänpääsyn kohteeseen halvemmalla kuin ryhmämatkaajalle. Halvan hinnan perässä liikkuja on myös tyypillinen hetken mielihoiteesta matkustaja, joka tekee matkapäätöksen kun eteen tulee halpa matka ajankohdasta riippumatta. Varaajana tämä omatoimimatkailija tekee varaukset omatoimisesti eri teknologiavaihtoehtoja käyttäen ja varaa vain palveluja itselleen.

Halvan hinnan perässä liikkuja ei käytä juuri ollenkaan ryhmämatkapalveluja sillä hän saa palvelunsa usein halvemmalla yksilöasiakkaalla. Hän tarkistaa ryhmämatkailutarjonnan mutta ei näe sitä ensisijaisena vaihtoehtona. Charter Finland ryhmämatkapalvelu ja linja-autoyrittysten verkosto on kärsinyt suuren tappion. Ryhmämatkan järjestäjät eivät pysty enää kilpailemaan hintojen kanssa, koska useimmat kohteet antavat henkilöasiakkaille halvempia hintoja kuin ryhmämatkai-

lijoille. Myös tyypillinen matkailija tekee varauksen hetken mielihohteesta ja se on erittäin vaikeaa ryhmämatkan järjestäjille. Useimmat ryhmämatkat vaativat ennakkoilmoittautumisen, jotta palveluntuottaja pystyy perumaan matkan ajoissa jos osallistujia ei saada tarpeeksi. Charter Finland ryhmämatkapalvelu ei ole pystynyt kehittämään sellaista konseptia jäsenilleen, että he pystyisivät houkuttelemaan myös yksilöasiakkaita ryhmämatkapalvelun kautta. Teknologian kehittymisen vuoksi on yksilövaraaminen tullut entistä helpommaksi ja nopeammaksi joten ryhmävarauksille ei ole enää edes tarvetta. Uudet pikavarausjärjestelmät ja juuri hetken mielihohteen matkailijat saavat esimerkiksi nopeasti varattua, vaikka lentokentällä lippunsa mobiililaitteeseen ja samalla astella jo lentokoneeseen.

Matkustaminen on kallistunut paljon, mutta julkinen liikenne on kuitenkin vielä jokaisen matkustajan saavutettavissa. Suurin osa matkaajista käyttääkin julkisia palveluja loma- ja vapaa-aika matkaamiseen. Rahaa on paljon vähemmän käytävissä ja se on myös syy, että edullisten tarjousten ja julkisten kulkumuotojen käyttäminen on kasvanut ohi tilaus- ja charter kuljetusten. Tästä syystä myös erityisesti linja-autoyritykset kärsivät asiakaspulasta, koska eivät pysty kilpailemaan julkisen liikenteen kanssa.

Ryhmämatkapalvelu ja linja-autoyritysten verkosto lähti hakemaan markkinointitietua ja muuttui yhtiöksi, joka toimii kuntavetoisena verkostona. Tämän muutoksen myötä se muuttui jäsenilleen etuja tarjoamattomaksi toimielimeksi. Verkosto ei enää tuota jäsenilleen tarpeeksi arvoa vaan kuluttaa pikemminkin jäsenien aikaa, rahaa ja resursseja.

5.1.3 Skenaario 3 Minäkeskeinen ryhmämatkailija

Varma taloustilanne näkyy positiivisesti ihmisille. Eurooppa haluaa mukautua vierailijoidensa mukaiseksi ja muuttaa omaa kulttuuriperintöön muitakin kulttuureja kiinnostavampaan suuntaan. Varmuutta hakee myös työikäinen vapaa-ajan matkustaja. Työssä käynti on tämän matkailijan tärkein asia ja vapaa-ajan määrä on rajoitettua. Vapaa-ajan matkailija työskentelee globaalissa yrityksessä, joiden määrä on kasvamassa jatkuvasti. Siksi myös työikäinen vapaa-ajan matkustaja

matkaa paljon jo pelkästään työnsä puolesta. Koska vapaa-aikaa on vähän, tulee se käyttää myös tehokkaasti ja yhdistää esimerkiksi työ- ja vapaa-ajan matka samaan. Varsinaiset lomapäätökset tehdään sen mukaan, kun loma-ajat ovat töiden puitteissa mahdollisia ja lomat ovat työn määrääminä loma-aikoina. Vapaa-aikaa on yhtä kuin loma-aikaa ja oman itsensä hemmotteluaikana.

Vapaa-ajan matkustaja varaa matkoja yhdessä esimerkiksi työn, perheen tai harrastuksen takia, mutta haluaa myös olla samalla itsenäinen matkustelija ja liikkuu matkat omalla autolla tai muulla yksityisellä kulkumuodolla. Raha ei ole tällä matkustajalle ongelma, mutta hän haluaa säästää rahaa tulevaisuuden varalle, joten kalleimpiin matkakohteisiin ei ole tarkoitus mennä ja säästöä tulee jo vapaa-ajan ja työmatkan yhdistämisestä. Ryhmämatkustus tapahtuu juuri työmatkustuksena työkavereiden kanssa tai perheen parissa ja varaukset tekee joko työpaikka, oma sihteeri tai perheen jäsenet.

Charter Finland on kehittänyt ryhmämatkapalvelutoimintaa yritysmaailman ja kiireisten yritysihmisten suuntaan. Se tarjoaa yrityksille edullisia ja tehokkaita tapoja tehdä ryhmämatkailupalvelun avulla yritystoimintaa globaalisti ja samalla tarjota henkilökunnalle työhön yhdistetyn vapaa-ajanviettomahdollisuuksia. Saman palvelun alle on yhdistetty työssä käyville yksityisille henkilöille ja yrityksille tarjottavat palvelut, mutta pääpaino on jätetty edelleen ryhmäpalvelujen tuottamiseen. Ryhmämatkapalvelun palveluntuottajajäsenet ovat suunnanneet tuotteen sa yritysmaailman tarpeiden mukaan ja linja-autoyritysten verkosto on kehittänyt palvelujaan kokous- ja lepomatkustamiseen. Linja-autoyritykset ovat hankkineet kokouskäyttöön soveltuvia linja-autoja ja samalla myös kehittäneet linja-autoja, joissa voivat työmatkalaiset levätä ja rentoutua matkan aikana. Teknologia on vahvasti mukana ja se on tärkeä osaa matkan järjestelyjä mutta myös itse matkaa. Teknologia on kokonaisvaltaisesti mukana matkalla ja tuo asiakkaalle erilaisia matkaa helpottavia ratkaisuja. Koko matkan ajan voi työskennellä tehokkaasti uusien teknisten ratkaisujen johdosta esimerkiksi kokouslinja-autossa. Tekniikka mahdollistaa myös täysivaltaisen rentoutumisen työmatkalla erilaisien ääni, väri ja teknisten rentoutusmenetelmien avulla. Verkoston jäsenet hakevat suoraa taloudellista etua ilman suurta tarvetta yhteismarkkinoinnille tai suhdetoiminnalle.

Verkostoitumisen tarpeet perustuvat yksilöiden henkilökohtaisiin kontakteihin, joita verkostossa jaetaan.

5.1.4 Skenaario 4 Turvallisuus ajaa ryhmämatkailemaan

Teknologian kehittyminen on taantunut ja uusia innovaatioita teknologiassa ei ole edes nähtävissä. Ihmiset käyttävät olemassa olevia palveluja eivätkä osaa edes enää kaivata uudistusta palveluihin. Matkailu on kuitenkin kasvanut ja erityisesti ryhmämatkustus on saanut uusia tuulia tästä teknologiakehityksen pysähtymisestä.

Yksilömatkailijat ovat oma ryhmänsä, eläkeikäiset hyväkuntoiset matkailijat ovat oma ryhmänsä, mutta maiden rajojen vielä enemmän auettua on tullut uusi matkailijaryhmä. Uusina matkailijoina ovat ihmiset, joiden (muun kuin oman äidinkielen) kielitaito ei ole kovin hyvä tai olemassa olevan teknologian käyttötaidot ovat puutteelliset. Moni näistä matkailijoista haluaa kuitenkin matkustaa sellaisiin maihin, joiden kulttuuri ei ole tuttua ja kieli on niin vaikeaa, ettei sitä osata ymmärtää. Nämä matkailijat hakevat uusia kokemuksia mutta haluavat kuitenkin matkaltaan turvallisuutta ja varmuutta. Sama koskee myös Suomeen kohdistuvaa matkailua. Suomea pidetään ulkomailla vaikeana maana matkustaa, koska kieltä monikaan turisti ei osaa.

Tämä henkilö, joka on uutta kokemassa, mutta turvallisesti ryhmän kanssa matkustaen tekee pitkän aikavälin suunnitelmia ja varaa matkansa ajoissa. Matkan varaamiseen käytetään matkatoimistoa, joka katsotaan olevan luotettava ja tarjoaa turvallisia matkoja sekä mahdollistaa helpon varaamisen ilman suuria teknologisia ratkaisuja. Vaikka matkalle lähdetään yksin tai pienellä ryhmällä halutaan matkaa tehdä myös omassa rauhassa turvallisuutta unohtamatta. Tätä varten esimerkiksi varataan oma vaunu tai osasto mutta tarpeen tullen on apua ja ryhmän tuki lähellä. Tämä matkustusmuoto tarkoittaa myös sitä, että rahaa matkailijalla on käytettävissä ja kohoava vaurastuminen lisää myös sen kulutustarvetta. Matkailija ei siis säästele, kunhan turvallisuuden tunne säilyy.

Ryhmämatkapalvelulle tämä matkailija on erittäin tärkeä. Charter Finland ryhmämatkapalvelu on turvallinen ja laadukas palvelu, joka tarjoaa asiakkaalleen monin eri ratkaisuin palvelujaan. Pääosin sen painopiste on keskittynyt matkanjärjestäjistä matkatoimistoihin, joita varaajat käyttävät eniten. Palvelua onkin kehitetty niin, että se tarjoaa ryhmämatkanjärjestäjille ja matkatoimistoille tarpeellista tietoa turvallisista kohteista ja ryhmämatkapalveluista ympäri Suomea sekä toimii myös tietokanavana maailman tapahtumista ja turvallisuusriskeistä itse varaajaa ajatellen. Myös palvelun omaa turvallisuutta on kehitetty ja se takaa asiakkaalle helpon tiedon saannin (puhelinpalvelu ja uutiskirjeet), vaikka tekniset osaamistaidot eivät olisikaan parhaimmat itse ryhmämatkan varaajalla.

Verkosto on yritysverkosto ja sen jäsenet hakevat palvelulta omalle toiminnalleen tukea ja lisäarvoa, sekä samalla myös tuovat esille omat turvalliseksi luokitellut palvelut asiakkailleen. Yritysverkosto myös tuo mukaan omaa jännitettä kilpailun kannalta mutta myös lisää tarjottavaa volyymia, uskottavuutta ja luotettavuutta, mitä nykyiset asiakkaat juuri hakevat.

5.2 Analyysi Charter Finlandin tulevaisuudesta

Tulevaisuustaulukon kautta sain neljä täysi eri Charter Finland ryhmämatkapalvelun tulevaisuuden skenaariota. Jokainen saatu tulevaisuuden kuva on varmasti eri muuttujista riippuen mahdollinen tulevaisuudessa. Skenaariot antoivat kuvia, joiden pohjalta on hyvä alkaa suunnittelemaan tulevaisuuden toimintaa ja samalla ne toivat esille monia riskitekijöitä, joita tulevaisuuden ryhmämatkailuun liittyen tuli esille. Tulevaisuustaulukkoon ei kaikkia muuttujia voinut kerätä ja tästä syystä jäi mielestäni monta muuttujaa huomioon ottamatta tulevaisuuden skenaarioissa.

Kriittisessä nykytilan analyysissä tuli useita eri huomiota esille ryhmämatkailuun ja verkostoitumiseen liittyen, niin haastattelujen kuin tutkimusten ja analyysien pohjalta. Tärkeimpinä muuttujina ovat kuitenkin tulevaisuuden matkailijatyypit, syy lomaillla, syy lähteä juuri ryhmämatkalle, matkailijan varallisuustaso. Suurista linjoista huomion arvoista ovat vaikuttavat megatrendit, epävarmuustekijät ja taloudelliset, sosiaaliset, teknologiset ja ympäristölliset tekijät.

Matkailijatyypinä ryhmämatkailussa tuli esille sekä haastatteluiden että tieteellisten tekstien pohjalta suurimpana tulevaisuuden ryhmämatkailijana aktiiviset ikääntyvät ihmiset. Mainituksi tuli useampaan kertaan liikematkustaminen ja kansainvälinen matkustaminen perheen ja sukulaisten kesken. Itse toin esille urheilun ja kulttuuriin perustuvan matkustamisen. Ei niin tärkeässä roolissa olevana, mainituksi tuli tulevaisuuden ryhmämatkailijoiksi halvan hinnan perässä matkustajat ja terveys-, hyvinvointimatkalaiset sekä kestävän kehityksen matkailijat.

Matkustajatyypien muotoutumiseen vaikuttivat varmasti esille tulleet epävarmuustekijät ja muut muuttajat, kuten maailmantalous ja teknologiset muutokset. Jos globaali yritystoiminta kasvaa, vaikuttaa se liikematkustukseen. Sen myötä työsidonnainen matkustus tulee kasvamaan tulevaisuudessa. Erilaiset luonnonkatastrofit vaikuttavat negatiivisesti tulevaisuuden matkustuskohteiden valintaan mutta uskon, että tämä on Suomen kannalta vain hyvä asia. Suomi tunnetaan puhtaasta luonnosta eikä suuria luonnonkatastrofeja ole toistaiseksi ollut havaittavissa. Juuri nämä tekijät saattavat tulevaisuudessa tuoda Suomeen ryhmämatkalaisia vielä enemmän. Taloudellisten tilanteiden muutokset vaikuttavat matkustamiseen yleisestikin, mutta juuri ryhmämatkailuun ne voivat vaikuttaa negatiivisesti. Ihmisten varat vähenevät ja etsitään halvempia vaihtoehtoja. Yksi haastateltavista kuitenkin mainitsi, ettei talous vaikuta kuitenkaan edullisten hintojen perässä kulkeviin ryhmämatkalaisiin eikä eläkeläisryhmiin. Toinen haastateltava taas mainitsi taloustilanteeseen viitaten, että jos yksilömatkustajien hinnat alennetaan halvemmaksi kuin ryhmämatkalaisten hinnat, ei ryhmämatkailu tule olemaan kannattavaa. Polttoaineiden hinnan nousu oli myös mainittu erityisesti vaikuttavana tekijänä ryhmämatkailuun. Jos polttoaineen hinta nousee, nousevat myös matkustamisen kulut ja epäily oli, ettei ryhmämatkailu enää pysy kannattavana.

Syitä ryhmämatkustukselle kriittisessä nykypäivän analyysissä tuli useita esille. Monesti haetaan ryhmämatkailulla kustannustehokkuutta. Ekologiset arvot, nopeampi tapa liikkua ja sosialisoitumisen mahdollisuus, olivat yhtenä syynä ryhmämatkustukselle. Ryhmämatkustamisen valinnan yhdeksi syyksi tuli kielitaidottomuus ja teknologisten laitteiden osaamattomuus. Turvallisuutta haettiin myös ryhmämatkustamisesta.

Alan ammattilaiset eivät nähneet ryhmämatkailun tulevaisuutta nykyisessä muodossa kovin hyvänä ja siksi palvelua tulisikin tulevaisuudessa kehittää uuteen suuntaan. Usko itse, että ryhmämatkailulle on tulevaisuudessa oma tilauksensa ja siksi myös ryhmämatkapalvelua tulisi osata kehittää jo hyvissä ajoin oikeaan suuntaan. Nykyisessä muodossa en näe ryhmämatkapalvelun internetsivustoa kannattavana. Palvelu ei tarjoa ryhmämatkapalvelujen järjestäjille ajantasaista tietoa tarpeeksi aktiivisesti. Nykytilan analyysi toi esille eläkeikäiset aktiiviset matkailijat, joille raha ei ole ongelma. Siinä on varmasti yksi erittäin potentiaalinen ryhmä, joka Charter Finland ryhmämatkapalvelun tulisi ottaa huomioon palvelua kehitettäessä. En kuitenkaan usko, että tulevaisuuden ryhmämatkailu perustuu kokonaan kyseisen matkailijaryhmän aktiivisuuteen. Analyysin kautta saatujen tulosten pohjalta, tulee mielestäni huomioida kasvava liikematkustus ja maailmanlaajuinen maastamuutto. Näen ryhmämatkapalvelun tulevaisuuden olevan sen mahdollisuus muuttua monipuoliseksi internetsivustoksi, joka toimisi niin tiedonjakoportaalina kuin ryhmämatkoja suunnittelevien henkilöiden suunnittelutyökäluna. Sivuston tulee huomioida niin yksityiset matkailijat kuin ryhmämatkailijat, mutta samalla pystyä tarjoamaan myös isoille matkanjärjestäjille heidän toimintaa helpottavia palveluja. Se, että ryhmämatkapalvelun internetsivu on mielestäni hyvä palvelu tulevaisuudessakin, vaatii taustalle toimivaa matkailu- ja linja-autoalan verkoston tai toimivan operaattorin.

Matkailualan eri toimijoiden ja linja-autoyritysten verkoston tulevaisuuden kuva ei mielestäni ollut kovin vakuuttava. Verkosto ei tällä hetkellä tuota jäsenilleen tarpeeksi arvoa ja sen toiminnan kehittäminen voi olla hankalaa nykyisessä muodossaan. Verkostoitumiselle nousi useita uhkia eteen kriittisen nykytilan tarkastelun ja skenaarioiden pohjalta. Uskon, että verkostoitumisesta Suomessa on hyötyä juuri pienille toimijoille, joiden omat voimavarat ja rahat eivät riittäisi muuten isojen volyymien tavoittelemiseen. Etenkin linja-autoyritysten verkostoituminen Suomessa toisi yritysten toimintaan mahdollisuuksia päästä kiinni isompiin volyymeihin. Jos ryhmämatkailu kehittyy, etenkin Suomessa isommaksi, ei pienillä yrityksillä ole mahdollista palvella isoja ryhmiä, vaan he joutuvat turvautumaan yhteistyökumppaneiden tukeen. Tästä syystä verkostoituminen olisi hyvä vaihtoehto tarjota laaja yhteistyökumppaneiden verkosto ja samalla mahdollisuus tarjota myös laajempaa valikoimaa palveluja kuin mitä itse pystyy tuottamaan.

6 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tulevaisuuden ryhmämatkailija on suuri mysteeri ja yhtä suuri mysteeri on ryhmämatkailun tulevaisuus sekä matkailualan toimijoiden verkostoitumistarve. Tässä työssä on raotettu hieman verhoa ryhmämatkailun, matkailutoimijoiden verkostoitumisen ja ryhmämatkapalvelujen tulevaisuuden kuviin liittyen.

Tämän työn tavoite oli luoda toimeksiantajalle neljä eri tulevaisuuden skenaariota Charter Finland ryhmämatkapalvelujen ja linja-autoyritysten verkoston tulevaisuudesta. Skenaariot tulevat olemaan yrityksen johdolle työkaluja ryhmämatkapalvelun toiminnan visioimista varten. Kehittämismenetelmänä työssä käytettiin tulevaisuudentutkimusmenetelmistä tutkimusmenetelmätyökaluna skenaariomenetelmää. Menetelmän valinta antoi mahdollisuuden rakentaa monipuolisesti tietoa käyttäen tulevaisuudentutkimusmenetelmällä eri tulevaisuuskuvia. Tietopohjassa käsiteltiin verkostoitumista, verkoston luomisen vaiheita ja muotoja sekä esiteltiin matkailualan eri verkostoja ja verkostomaisesti toimivia matkailutoimijoita. Työssä esiteltiin tulevaisuudentutkimusta ja sen kehittämismenetelmiä, joista erityisesti skenaariomenetelmää, ja tuotiin esille matkailun megatrendejä sekä villedä kortteja.

Kehittämistehtävän tuloksena saatiin neljä eri tulevaisuuden skenaariota ryhmämatkapalveluiden ja linja-autoyritysten verkoston tulevaisuudesta. Mannermaa(2004,177.) toikin esille, että kaksi tulevaisuuden kuvaa on liian vähän ja viisi on liian monta hallittavaksi. Valitsin neljä skenaariota, jotta saisin hyvän ja huonon tilanteen lisäksi vielä kaksi vaihtoehtoista tulevaisuuden kuvaa antamaan toimeksiantajalle visiointia varten laajempaa näkemystä. Ensimmäinen skenaario oli annettujen muuttujien mukaan paras mahdollinen tulevaisuuden skenaario. Toinen skenaario kuvasi pahinta mahdollista tulevaisuuden kuvaa ryhmämatkapalvelun tulevaisuudesta. Kolmas ja neljäs skenaario kuvasivat kahta erilaista vaihtoehtoa mihin suuntaan palvelua voisi tulevaisuudessa kehittää. Kolmannessa skenaariosa ryhmämatkapalvelusta tuli yritysmaailma keskeinen ja neljäs taas kuvasi turvallisuuskeskeistä matkustamista ja siihen ajatukseen perustuvaa ryhmämatkapalvelua.

Skenaariot antavat hyvän kuvan siitä, mitä eri vaihtoehtoja ryhmämatkapalvelun kehittämiseen on mahdollista ottaa huomioon tulevaisuudessa. Tulevaisuudenkuvat ovat kuitenkin aina vain rakentuneet yhtä tiettyä asiakasryhmää palvelevaksi ja muut vaihtoehdot pois sulkeviksi. Tulevaisuudenkuvat eivät ole kovin laajoja, jotta ryhmämatkapalvelulle saataisiin mahdollisen laajaa hyötyä tuloksista. Skenaarioita ei ole kuitenkaan sidottu liian tiukkaan muotoonsa vaan niissä näkyy joustavuutta. Tulevaisuuden toimintaa visioitaessa, on otettava huomioon skenaarioiden mahdollinen yhdisteleminen ja yhdistelemällä saatu visio. On otettava huomioon, että ryhmämatkapalvelun tulevaisuus on kiinni hyvin monista megatrendien ja villien korttien muutoksista. Erityisesti tapahtumat, joita ei voida ennakoida, vaikka niiden olemassa olosta tiedetään, tai tapahtumat joita ei voida ennakoida ollenkaan, ovat vaikuttamassa isolta osaltaan ryhmämatkapalvelun kehitykseen.

Kehittämistehtävässä saavutettiin tavoite ja saatiin aikaan neljä tulevaisuuden skenaariota, joita yritys voi käyttää ryhmämatkapalvelujen tulevaisuuden visioinnissa. Mannermaa (1999,28) toteaa, että yrityksellä on hyvät edellytykset vaikuttaa tulevaisuusprojektissa tehtäviin päätöksiin, jos yritys on sitoutunut koko tulevaisuusprojektiin. Jos sitoutumista ei ole, ei epäonnistumisen mahdollisuus kasvaa. Nyt on siis toimeksiantajan pystyttävä jatkamaan tulevaisuuden kehittämissuunnitelmiin loppuun asti, jotta skenaarioista saadaan niiden tähän mennessä tuoma arvo kokonaan irti. Tuloksia verkostoitumisen kannattavuudesta ei tässä työssä saatu. Ainut päätelmä minkä pystyn tekemään on, että verkoston jota rakennetaan, ei kuitenkaan tulisi olla kuntavetoinen vaan yhä enemmän tasavertainen kumppaneiden verkosto. Verkostossa tulisi olla yritysverkoston ja sosiaalisen verkoston piirteitä, sillä nykytilan kriittisessä analyysissä sekä skenaarioiden pohjalta vahvoilla olivat ne verkostot, jotka tuottivat useammalla kuin yhdellä tavalla arvoa verkoston jäsenille. Erilaisten menestyneiden matkailuverkostojen esille tuomisen kautta, olisi toimeksiantajan hyvä huomioida myös benchmarking mahdollisuus ja tutkia miksi juuri kyseiset verkostot ovat niin vahvoja muihin verrattuna.

Tämä työ on erittäin ajankohtainen ja antaa arvoa niin toimeksiantajalle kuin muillekin matkailualan yrityksille, jotka haluavat löytää uusia tapoja tehdä kehitystyötä. Tulevaisuudentutkimusmenetelmä ja etenkin skenaariomenetelmä pro-

sessimaisesti on jokaisen yrityksen helppo toteuttaa ja mielestäni se on myös helppo lisätä yhdeksi menetelmäksi, kun yritys miettii esimerkiksi laatua ja sen tulevaisuutta. Tämä kehitystehtävä antaa mielestäni hyvän pohjan ja mallin miten tulevaisuustaulukon avulla voidaan nähdä eri tulevaisuuden skenaarioita.

6.1 Työn reliabelius ja validius

Mittaustulosten toistettavuus, eli kyky olla antamatta ei sattumanvaraisia tuloksia tutkimuksessa, on reliabilius. Esimerkiksi jos kaksi tutkijaa saa saman tuloksen on tutkimus reliabeli. Validius on käsitteenä tutkimuksen pätevyys eli tutkimusmenetelmän tai mittarin kyky mitata juuri sitä mitä ollaan mittaamassa. (Hirsjärvi ym. 2010,231.)

Tämän kehittämistyön reliabelius ja validius on hyvin vaikea määritellä. Mannermaa (1999, 33) toteaa, että skenaariot ja ennusteet ovat epätäydellisiä vaikka tavoiteltaisiinkin monialaisia skenaarioita. Monialaisissa skenaarioissa voi moni olennainen tekijä jäädä huomioimatta tarkastelussa. Vuorovaikutussuhteessa olevat skenaariot, ennusteet, suunnitelmat, päätöksenteot ja inhimillinen toiminta vaikuttavat toisiinsa jatkuvana prosessina. Näin ollen skenaariot ja ennusteet ovat vain väliaikatietoja ilman, että lopullista tulosta on mahdollista saada. Saadut tulokset ovat luotettavia siinä määrin, että ne ovat tämän hetken väliaikatietoja mutta alttiita muutoksille.

Työ ei ole reliabeli, koska työssä on käytetty mittausjärjestelmiä, jotka antavat mahdollisuuden useisiin eri tulkintoihin. Haastattelun tulokset ovat päteviä, sillä niissä jokainen haastateltava on voinut avoimesti tuoda oman näkemyksensä esille eikä useita tulkintoja ole saatu.

Työn luotettavuuteen vaikuttaa oman hiljaisen tiedon kerääminen ja sen luotettavuus. Kyseessä on tekijän oma tieto, eikä sitä voida pitää näin ollen luotettavana tietona. Työn tekemisessä käytettiin erilaisia raportteja ja tutkimuksia jotka perustuivat tulevaisuudentutkimuksen menetelmin saatuihin tuloksiin. Niidenkään poh-

jalta ei voida sanoa, että tulevaisuuden skenaariot ja megatrendit olisivat täydellistä tietoa. Nekin nähdään epätäydellisinä monialaisina tulkintoina.

6.2 Oma prosessi ja jatkotutkimusaiheet

Tämän kehittämistehtävän idean sain jo 2011, kun Suomen Tilausajopalvelut Oy osti Charter Finlandin liiketoiminnan takaisin itselleen. Toiminta Charter Finlandissa oli täysin pysähtynyt. Näin ollen oli todellinen tarve toiminnan kehittämiseksi olemassa. Vuoden 2012 lopussa toimeksiantaja ei ollut osannut päättää, mistä toiminnan kehittäminen olisi hyvä aloittaa, joten sain kehittämistehtävälle toimeksiannon. Vuoden 2013 alussa kävin läpi useita eri vaihtoehtoja toiminnan kehittämisen suunnitteluun liittyen. Toimeksiantajalla ei ollut suoraa ajatusta useamman keskustelunkaan jälkeen siitä miten kehittämistä tulisi edes alkaa tehdä. Siksi päädyin miettimään vaihtoehtoja, minkä pohjalta saisimme enemmän tietoa, jotta yrityksen johto voisi visioida ryhmämatkapalvelujen toimintaa. Päädyin lopulta tulevaisuuden tutkimusmenetelmän käyttämiseen, jotta toimeksiantaja saisi jonkin suunnan, siitä miten ryhmämatkapalvelun kehittämistä olisi hyvä alkaa tekemään.

Vuoden 2013 alussa tutkin teoriaa siitä millaisia verkostoja on olemassa ja tutustuin eri tulevaisuuden tutkimusmenetelmiin. Valitsin helmikuun 2013 aikana tulevaisuuden tutkimusmenetelmäksi skenaariomenetelmän ja sen pohjalta aloin tekemään nykytilan analyysia. Katsoin, ettei pelkkä oma hiljainen tieto ja muiden tutkimusten pohjalta keräämäni tieto riittänyt vielä pohjaksi tulevaisuustaulukon tekemiseen. Tein haastattelut eri matkailualan osaajille saadakseni lisämateriaalia tulevaisuustaulukon rakentamista varten. Lähetin sähköpostikyselyn toukokuussa 2013 aikana ja analysoin saamani vastaukset heti. Rakensin tulevaisuustaulukon toukokuun alussa ja tein skenaariot taulukon pohjalta. Kehittämistehtävän aikataulun suunnittelin erittäin tiukaksi ja se myös muodostui työtä tehtäessä haasteeksi. Uskon kuitenkin, että tiukka aikataulu oli positiivinen asia työtä tehdessä, sillä sain kasaan tulevaisuuden skenaarioita varten juuri oikean määrän taustatietoa nykytilan kartoituksen kautta. Jos olisin kerännyt vielä pidempään materiaalia, olisi pohjatietoa olla niin paljon että tulevaisuuden taulukon rakentamisesta olisi tullut vaikeaa juuri rajaamisen vuoksi.

Tämä kehittämistehtävä oli itselleni erittäin hyvä oppimisen muoto ja uskon, että tulen tulevaisuudessakin käyttämään työssäni erilaisia tulevaisuuden tutkimusmenetelmiä erilaisten kehittämistehtävien pohjana. Innostuin tulevaisuudentutkimusmenetelmistä ja näen ne erittäin hyödyllisenä juuri yritysmaailmalle. Työtä tehdessäni heräsin huomioimaan tulevaisuuden eri megatrendien ja villien korttien vaikutusta yritystoimintaan ja tulen varmasti ottamaan ne huomioon työssäni tulevaisuudessa. Verkostoitumisen tärkeys työelämälle tuli työtä kirjoitettaessa eteen usein ja se on varmasti mielestäni yritysmaailmassa huomioitava tulevaisuudessa enemmänkin. Jos tekisin työn vielä uudestaan, tutustuisin vielä enemmän juuri matkailualan megatrendeihin ja villeihin kortteihin sekä käyttäisin niitä vielä enemmän laajentamaan tulevaisuuden taulukon muuttujia. Varaisin myös enemmän aikaa tehdä nykytilan kriittistä analyysia, sillä huomasin sen olevan erittäin tärkeää tulevaisuustaulukon rakentamisen kannalta.

Tämä kehittämistehtävä perustui tulevaisuuden tutkimusmenetelmän kautta saatuihin skenaarioihin ja niiden rakentamiseen sekä verkostoitumisen tärkeyteen. Matkailun verkostoitumisesta eteeni tuli paljon erilaisia hankkeita, mutta verkostojen toiminnasta ei paljon tietoa löytynyt ja monet verkostot olivat vain olemassa ilman suurempaa hyötyä jäsenilleen. Uskon, että yhtenä jatkotutkimuksena olisi hyvä kartoittaa mitkä matkailuun liittyvät verkostot toimivat ja mitkä eivät. Samalla olisi hyvä selvittää mikä on suurin syy, ettei verkostoja ole saatu toiminaan. Saamieni tulosten pohjalta olisi hyvä jatkotutkimusaihe selvittää tulevat ryhmämatkailutrendit ja tutkia tarkemmin olisiko ryhmämatkailulla oikeasti tulevaisuutta saatujen skenaarioiden pohjalta esimerkiksi vuonna 2030. Monessa tutkimuksessa ja teoriassa tuli eteeni teknologian kehittyminen ja monesti epäiltiin sen vaikuttavan matkailuun, mutta tutkittua tietoa asiasta ei eteeni tullut. Olisi mielenkiintoista nähdä tutkittua tietoa siitä miten teknologia voisi tulevaisuudessa muuttaa matkailua.

LÄHTEET

Painetut lähteet

Halme, P. 2008. Verkostoituminen tuottavuuden kehittämisvälineenä Teoksessa Taidolla Käki, T (toim.) Tuottavuuteen- Työkaluja tuottavuuden kehittämiseen:. Tampere: Tampereen yliopistopaino, 249-265

Hiltunen, E. 2012. Matkaopas tulevaisuuteen. Helsinki: Talentum.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2010. Tutki ja kirjoita. 16.uudistettu painos Helsinki: Tammi.

Komppula, R. 2000. Matkailuyrityksen sitoutuminen verkostoon. Rovaniemi: Lapin yliopistopaino

Mannermaa, M. 1999. Tulevaisuuden hallinta – skenaariot strategiatyöskentelyssä. Porvoo: WSOY.

Mannermaa, M. 2004. Heikoista signaaleista vahva tulevaisuus. Porvoo: WSOY.

Möller, K., Rajala, A. & Svahn, S. 2004. Tulevaisuuden liiketoimintaverkot: Johdaminen ja arvonaluonti. Tampere: Teknologiateollisuuden julkaisu

Niemelä, S. 2002. Menestyvä, yritysverkosto –verkostonrakentajan abc. Helsinki: Oy Edita AB

Turunen, A. 2011. Matkailun liiketoimintaverkosto –franchising verkostoitumisen instrumenttina. Tampere: Juvenus Print.

Toom, A., Onnismaa, J. & Kajanto, A. 2008. Hiljainen tieto. Tietämistä, toimimista, taitavuutta. Aikuiskasvatuksen 47.vuosikirja. Helsinki: Kansainvälistymisseura.

Toivola, T. 2006. Verkostoituva Yrittäjyys- Strategiana kumppanuus. Helsinki: Edita.

Elektroniset lähteet

Amadeus. 2013. a [viitattu 27.04.2013]. Amadeus Your technology partner. http://www.amadeus.com/web/amadeus/en_FI-FI/Amadeus-Home/1319477345845-Page-AMAD_HomePpal

Amadeus. 2013. b Future travel Tribes 2020. [viitattu 06.05.2013]. Amadeus Industry reports. http://www.amadeus.com/web/amadeus/en_FI-FI/Amadeus-Home/1319477345845-Page-AMAD_HomePpal

ETOA 2013 [viitattu 29.04.2013]. Saatavissa: <http://www.etoa.org/>

Global Passenger Network(GPN). 2013. [viitattu 18.05.2013] Saatavissa: <http://gpn.travel/en/>

Hänninen, L. 2010. Tulevaisuuden yrittäjät verkottuvat ja verkostoituvat [viitattu 19.04.2013]. Saatavissa maaseudun oma verkosto maaseutu.fi: <http://www.maaseutu.fi/fi/index/viestinta/uutiset/tulevaisuudenyrittajatverkostoituvat.html>

Kulmala, H. 2005. Network as a business environment: experience from software industry. [viitattu 12.04.2013]. Saatavissa: Nelliportaali.fi http://www.nelliportaali.fi/V/3H98SRUB1FJU91FKELJDDUNCYJTJSS4CP8LMU3SH35AHXKKGQAB-31627?func=quick-3&short-format=002&set_number=004205&set_entry=000001&format=999

MEK 2013 [viitattu 10.05.2013]. Saatavissa: <http://www.mek.fi/w5/mekfi/index.nsf/%28pages%29/MEK>

MEK 2006. Matkailu vuonna 2020: faktaa ja fiktiota(2.painos) [viitattu 01.05.2013]. Saatavissa: http://www.mek.fi/W5/mekfi/index.nsf/%28pages%29/Matkailu_vuonna_2020_toinen_painos?opendocument&ind=w5/mekfi/index.nsf&np=F-30
Rantapallo 2013 [viitattu 10.05.2013]. Saatavissa: <http://www.rantapallo.fi/>

Rubin, A. 2004a. Tulevaisuudentutkimus tiedonalana. Tieteenalana [viitattu 09.04.2013]. TOPI Tulevaisuudentutkimuksen oppimateriaali. Saatavissa: http://www.tulevaisuus.fi/topi/topi_vanha/kokohakemistosivut/kokotiedonalana.htm

Rubin, A. 2004b. Menetelmät. Toimintaympäristön muutosten tarkastelu [viitattu 09.04.2013]. TOPI Tulevaisuudentutkimuksen oppimateriaali. Saatavissa: http://www.tulevaisuus.fi/topi/topi_vanha/kokohakemistosivut/kokotoimintaymp%C3%A4rist%C3%B6.htm

Rubin, A. 2004c. Skenaarioajattelu tulevaisuudentutkimuksessa: Skenaarion käsitteet [viitattu 10.04.2013]. TOPI Tulevai-suudentutkimuksen oppimateriaali. Saatavissa: http://www.tulevaisuus.fi/topi/topi_vanha/kokohakemistosivut/kokoskenaario-ajattelu.htm

Rubin, A. 2004d. Skenaarioajattelu tulevaisuudentutkimuksessa [viitattu 09.04.2013]. TOPI Tulevaisuudentutkimuksen oppimateriaali. Saatavissa: http://www.tulevaisuus.fi/topi/topi_vanha/kokohakemistosivut/kokoskenaario-ajattelu.htm

Rubin, A. 2004e. Skenaariotyöskentelyn vaiheet [viitattu 09.04.2013]. TOPI Tulevai-suudentutkimuksen oppimateriaali. Saatavissa: http://www.tulevaisuus.fi/topi/topi_vanha/kokohakemistosivut/kokoskenaario-ajattelu.htm

Rubin, A. 2009. Tulevaisuusverstaas eDelfoi-paja [Esiteelmä]. Slideshare:. Saatavissa: <http://www.slideshare.net/oraakkeli/tulevaisuusverstaas>

Qualitas Forum. 2013. Laadun työkalut, Swot-analyysi [viitattu 12.04.2013]. Laadun työkalut.Saatavissa:<http://www.qualitas-forum.fi/Laadunty%C3%B6kalut/SWOTanalyysi/tabid/132/Default.aspx>

Muut lähteet

Charter Finland. 2009. Global Passenger Network-Charter Finland [esiteelmä].

Yrityksille tehtävä power point-esitys. Tampere

Veijola, K. Charter Finlandin perustajajäsen. Haastattelu 09.04.2013.

LIITTEET

Liite 1.

RYHMÄMATKAILIJAT JA VERKOSTOITUMISEN TARVE NYT JA TULEVAISUUDESSA

Hei,

Opiskelen Lahden ammattikorkeakoulussa ylempää Restonomi –tutkintoa ja teen opinnäytetyötäni ryhmämatkustukseen ja verkostoitumiseen liittyen. Tarkoituksena on rakentaa tulevaisuuden skenaarioita ryhmämatkapalvelujen tuottamisesta verkostoitumisen kautta.

Toivoisin teidän antavan aikaanne ja kokemuksianne ryhmämatkailijoista alla olevaan kyselyyn. Vastaukset tullaan käsittelemään nimettöminä. Lyhyet vastaukset riittävät. Toivoisin saavan vastauksia **10.05.2013** mennessä.

1. Ryhmämatkailun tulevaisuuden kuvat

- a. Millainen on teidän mielestä ryhmässä matkustava henkilö tänä päivänä? Millainen mielikuva teillä on tällä hetkellä matkustavista ryhmistä? Mikä on tämän hetken tilanne ryhmien suhteen?
- b. Millaiset henkilöt tulevaisuudessa tulevat matkustamaan ryhmänä, oma visio?
- c. Miten tärkeänä näette ryhmämatkailijoille tarjottavista palveluista palveluyritysten verkostoitumisen?
- d. Tuleeko mieleesi mitään uhkia jotka vaikuttaisivat ryhmämatkailuun negatiivisesti tai positiivisesti?

Verkostoitumisen nyt ja tulevaisuudessa, onko tarpeen?

2. Yleistilanne

- a. mikä nyt on tilanne eri verkostoihin kuulumisessa? Näetkö kannattavana eri verkostoihin kuulumisen nykypäivänä?
- b. Miten verkostoituminen on tällä hetkellä tullut työssä esiin?
- c. Onko verkostoitumisen nykytarve?

3. tulevaisuudessa

- a. miltä tulevaisuuden verkostoitumisen tarve näyttää

4. uhat

- a. näkyykö verkostoitumisen yllä uhkia nyt?
- b. tulevaisuudessa?

Englanninkielen kysely.

Traveling in groups

1. What do you think about people who travel in groups generally.
 - a. what type of people in your point of view travel in groups today?
 - b. what about in future?
 - c. Related to group travelers how important you see networking between tourism companies?
 - d. Do you see any threats that influence positively or negatively group travelers?

Liite 2 Villien korttien annakointiprosessi

1. *identifioi tärkeät villit kortit ja lajittele ne seuraavien kriteereiden mukaisesti:*
 - *tapahtumat, joihin täytyy valmistautua*
 - *tapahtumat, joihin voidaan ja joihin pitäisi valmistautua*
 - *tapahtumat, joihin voi varautua, mutta joita ei voi estää tapahtumasta (esim luonnon aiheuttamat kriisit)*
 - *tapahtumat, joista ei todennäköisesti tule varoitusmerkkejä*
 - *tapahtumat, jotka ovat mahdollisesti niin isoja, että systeemi ei voi sopeutua niihin*
 - *tapahtumat, jotka voidaan muuttaa*
 - *tapahtumat, joide vuoksi täytyy keksiä uusia ratkaisuja*
 - *tapahtumat, joihin voidaan käyttää olemassa olevaia työkaluja (kuten koulutus)*
2. *Pohdi minkälaiset pienemmät tapahtumat voisivat viitata siihen, että villi kortti toteutuu*
3. *Muodosta ryhmä, jonka tehtävänä on tarkkailla tulevien villien korttien aikaisia varoitusmerkkejä (heikkoja signaaleja).*
4. *Varmista, että kaikki organisaation yksiköt ovat tietoisia yleisistä huolenaiheista*
 - *tee koko systeemistä informaationkeräämisväline*
 - *järjestä yhteisessä käytössä oleva paikka, jonne tätä tietoa syötetään*
5. *järjestä kerätty tieto: ennakkovaroitusmerkit, riippuvuudet, uudet tapahtumat, tuntemattomat tapahtumat, varmistavat tapahtumat*
6. *Kehitä systeemi, jolla informaatio voidaan esittää avaruudellisesti, niin että siitä näkyy, mitä voisi tapahtua tulevaisuudessa. Esitä systeemi, riippuvuudet, ennakkovaroitusmerkit ja mahdolliset vaikutukset.*
7. *luo toimintasuunnitelma, joilla vaikutetaan niihin mahdollisiin tapahtumiin, joihin ylipäänsä voidaan vaikuttaa*
8. *luo tarkkailuikkunoita, jotka vetävät huomion tiettyyn tapahtumaan, kun sen mahdollisuus kasvaa.*

(Petersen 1999, Hiltunen 2012 mukaan, 162-163.)