Selvitys Suomen matkailuorganisaatioiden toimintamalleista

19.9.2019

Visit Finland

BUSINESS FINLAND

Sisällysluettelo

1. Johdanto ... 3
1.1 Työn tavoite ... 5
1.2 Työn toteutustapa ja menetelmät ... 5
2. Alueellisesta matkailun edistämisestä ... 6
2.1 Tilanne vuonna 2004 ... 6
2.2 Esimerkkejä muualta ... 8
2.3 Verkostomaisen ja ekosysteemeihin perustuvan toimintatavan perusteita ... 10
3. Matkailun alueellisen organisoitumisen ja yhteistyön nykytila ... 12
3.1 Matkailun alueorganisaatioiden tehtävät ja toimintamallit ... 13
3.1.1 Omistus ja organisaatio ... 13
3.1.2 Resurssit ja rahoitus ... 13
3.1.3 Toimintaa ohjaavat suunnitteluasiakirjat ... 16
3.1.4 Tehtäviä ... 16
3.1.5 Toiminnan jakautuminen kansainvälisen ja kotimaanmatkailun edistämiseen ... 19
3.1.6 Kumppanuusmallit ... 19
3.1.7 Yritysten rooli organisaatioissa ... 21
3.1.8 Yritysyhteistyön hyvät käytännöt ja haasteet ... 22
3.1.9 Suuralueyhteistyö ... 23
3.1.10 Yhteistyö Visit Finlandin kanssa ... 24
3.2 Kehitysyhtiöt ... 24
3.3 Maakunnan liitot ... 26
3.4 Oppilaitokset ... 27
3.5 Muita matkailua edistäviä toimijoita ... 28
3.5.1 Metsähallitus ... 28
3.5.2 Maaseudun matkailua edistävät ... 29
3.5.3 Muita matkailun kehittämisessä ja edistämisessä mukana olevia organisaatioita ... 30
3.6 Yritysten suhtautuminen kehittämisorganisaatioihin ... 30
4 Toimintamallien analyysi ... 38
4.1 Kumppanuusmallit yritysten kanssa ... 38
4.2 Esimerkkejä selvityksessä tunnistetuista yhteistyömalleista ... 39
4.3 Alueellisten organisaatioiden yhteistyö ja työnjako ... 41
4.4 Yhteenveto ... 44
5. Suositukset ... 47
Lähteet ... 56

1. Johdanto

Matkailuyritysten toimintaympäristö on muuttunut merkittävästi viime vuosina. Kansainvälinen matkailu Suomeen on kasvanut ja sen odotetaan edelleen kasvavan lähivuosina. Myös digitaalisuus on tuonut mukaan uusia haasteita ja mahdollisuuksia. Ilmastonmuutos ja kestävän matkailun vaateet luovat uutta katsontakantaa matkailun kehittämiseen. Uusia ja uudenlaisilla liiketoimintamalleilla toimivia yrityksiä on tullut markkinoille. Ryhmämatkailusta siirrytään entistä enemmän yksilömatkailuun. Digitaaliset varauskanavat ovat nousseet vahvasti perinteisten matkanjärjestäjien jakelukanavien rinnalle. Koska muun muassa kansainvälisen asiakkaan tavoittaminen eroaa merkittävästi kotimaisille asiakkaille tehtävästä matkailumarkkinoinnista ja tuotteistamisesta ja kilpailuympäristö ja siihen vaikuttavat trendit muuttuvat nopealla vauhdilla, luovat nämä haasteita ja tarvetta muuttaa myös matkailua edistävien ja kehittävien organisaatioiden toimintatapoja.

Matkailuyritykset ovat Suomessa keskimäärin hyvin pieniä. Erilaisia verkostoja ja organisaatioita on syntynyt tukemaan näiden toimintaa. Suomessa toimii yli 70 alueellista matkailuorganisaatiota. Jossakin määrin näyttää syntyneen epäselvyyttä esimerkiksi alueellisten matkailuyhdistysten tai -organisaatioiden, kehitysyhtiöiden ja suuraluetoimijoiden välisestä työnjaosta. Yritysten on vaikea hahmottaa tässä organisaatioiden viidakossa, kuka tekee mitäkin ja minkä organisaation toiminnasta on yritykselle eniten hyötyä. (Kuva 1)

Kansainvälisellä tasolla matkailun alueorganisaatioiden järkevä ja suunnitelmallinen johtaminen on viime vuosina noussut voimakkaasti yhdeksi keskeisistä matkailualan kehittämisen painopisteistä. Teknologiakehitys ja uudenlaiset liiketoimintamallit, kuten alustatalouteen perustuvat palvelut esimerkiksi majoitus- ja liikennepalveluissa, haastavat matkailualueita kehittämään kilpailukykyään. Suuntana onkin matkailun alueorganisaatioiden (DMO) roolin laajentaminen kaiken kattavaksi, koordinoiduksi toimijaksi, joka hallitsee matkailun strategisen kehittämisen kokonaiskuvaa alueella. (UNWTO Guidelines 5/2019)

Kuva 1: Matkailun alueorganisaatioon kytkeytyvät matkailuorganisaatiot, mukaillen Santala, Vesterinen & Moilanen, 2004 s. 51

Maailman matkailujärjestön, UNWTO:n, ohjeistuksen mukaan matkailun alueorganisaatiolla tulisi olla keskeinen koordinoiva rooli eri tasoisten matkailuorganisaatioiden yhteistyössä ja strategioiden yhteensovituksessa. Vaikuttavuus toteutuu esimerkiksi työryhmissä asiantuntijana toimimisen kautta ja osallistumalla keskeisten matkailun parissa toimivien organisaatioiden strategiaprosesseihin. Alueorganisaatioiden resurssien riittävyyden varmistaminen on keskeistä, jotta matkailun alueorganisaatiolla on edellytykset vaikuttavaan strategiseen suunnitteluun ja johtamiseen.

Jotta myös Suomen tasolla saataisiin selvyyttä siihen, miten matkailua alueellisesti edistetään ja miten toimintaa voitaisiin tehostaa vastaamaan paremmin tulevaisuuden tarpeita, käynnisti Visit Finland työ- ja elinkeinoministeriön ohjauksessa kesäkuussa 2019 aiheeseen liittyvän selvitystyön.

Työn toteutti FCG Suunnittelu ja tekniikka Oy:n matkailutiimi.

1.1 Työn tavoite

Tämän työn tavoitteena oli selvittää alueellisten matkailua edistävien ja kehittävien organisaatioiden toimintamalleja huomioiden matkailun edistäminen, kehittäminen, myynninedistäminen ja markkinointi. Lisäksi Visit Finlandin ydintehtäviin kuuluvan matkailuyritysten kansainvälistymisen edistämisen näkökulmasta tarkasteltiin myös alueiden kansainvälisen matkailun edistämisen painoarvoa suhteessa kotimaanmatkailun edistämiseen.

Selvityksessä kartoitettiin organisaatioiden tehtävät, käytössä olevat resurssit sekä kumppanuusmallit ja toimintatavat alueen yritysten ja muiden matkailua edistävien organisaatioiden kanssa, huomioiden matkailun ekosysteemi.

Lisäksi selvitettiin matkailuyritysten tyytyväisyyttä alueensa matkailua edistävien organisaatioiden matkailun edistämisen toimintatapoihin.

Lopputuloksiin nostettiin esille sekä toimimattomia että toimivia malleja. Lisäksi suositusten kautta alueellisen toimintaan toivotaan saatavan lisää tehokkuutta.

Selvityksen tuloksia tullaan hyödyntämään muun muassa matkailun valtakunnallisessa ja alueellisessa strategiatyössä sekä matkailun organisoitumistyössä.

1.2 Työn toteutustapa ja menetelmät

Työ toteutettiin kesä-syyskuun 2019 aikana. Työmenetelminä käytettiin kirjoistuspöytätyötä, asiantuntijahaastatteluja sekä sähköistä kyselyä.

Haastateltavaksi valittiin eri kokoisia organisaatioita, eri tavalla toimivia (kehittäminen, markkinointi, myynti), eri puolelta Suomea (huomioiden neljä matkailun suuraluetta), erilaisista matkailuintensiteetin alueilta sekä eri omistuspohjaisia organisaatioita (yhdistys, oy, julkinen). Haastatteluja toteutettiin 46 kappaletta. Haastatteluissa selvitettiin organisaation omistuspohja, henkilökunnan määrä ja vuosibudjetti, yritysten rooli päätöksenteossa, rahoituksessa ja toimintavaiheessa, organisaation päätehtävät ja niiden merkittävyys suhteessa toisiinsa ja jakautuminen kotimaan ja ulkomaan toimiin. Lisäksi selvitettiin organisaation toimintamalli (miten toimitaan, miten viestitään, kenen kanssa sekä millä säännöillä ja periaatteilla) sekä sen hyvät ja haasteelliset puolet. Haastateltavia pyydettiin myös nimeämään muut alueen matkailua edistävät julkiset organisaatiot, myös suuralueyhteistyökumppanit, keskeiset organisaation toimintaan osallistuvat yritykset ja tärkeimmät matkailuhankkeet sekä tavat, miten näiden kanssa tehdään yhteistyötä.

Haastattelukutsut lähetettiin 20.6.2019 ja muistutuksia heinä-elokuussa. Haastattelut toteutettiin 25.6.-20.8.2019.

Matkailuyrityksille suunnattiin Webropol-online kysely. Kyselyssä pyydettiin vastaajia nimeämään muun muassa oman alueensa matkailua edistävät organisaatiot, yhteistyön muodot, toiminnasta saatu hyöty ja haasteet. Kysymykset laadittiin vastaamisen helpottamiseksi monin osin monivalintaisiksi. Kysely toteutettiin suomeksi ja ruotsiksi. Kysely kohdennettiin haastateltavien toiminta-alueilla toimiville yrityksille FCG:n oman yritysrekisterin kautta sekä alueellisten toimijoiden kautta. Kyselystä lähti myös muistutus. Kyselyyn oli mahdollista vastata 10.7.-18.8.2019. Kyselyyn saatiin 102 vastausta. Yrityksille haasteellinen ajankohta joko pääsesonki tai loma olivat yksi syy suhteellisen vähäiseen vastaajamäärään.

2. Alueellisesta matkailun edistämisestä

2.1 Tilanne vuonna 2004

Suomen matkailuorganisaatioiden toimintamalleja selvitettiin laajasti viimeksi vuonna 2004 (Santala, Moilanen, Vesterinen: Matkailun kehittämisen alueellinen työnjako ja vastuut, KTM 1/2004). Selvityksen tavoitteena oli tunnistaa erilaisia yksityisen ja julkisen sektorin yhteistyömalleja matkailualalla. Työssä kartoitettiin matkailun kehittämistoimintaa ohjaavat maakunnalliset organisaatiot ja selvitettiin näiden organisaatioiden keskinäistä työnjakoa, vastuita ja tehtäviä. Lisäksi selvitettiin matkailuyritysten näkemyksiä alueellisesta yhteistyöstä. Selvityksen avulla pyrittiin löytämään keinoja matkailuyritysten kilpailukyvyn parantamiseksi.

Vuonna 2004 yrityksistä 57% vastasi tekevänsä yhteistyötä oman kuntansa alueella toimivien matkailuyritysten kanssa erittäin paljon tai paljon. Aktiivisesti yhteistyötä tekevillä yrityksillä liiketoiminnan kasvu oli ollut nopeampaa verrattuna vähemmän yhteistyötä tekeviin yrityksiin. Yhteistyössä aktiiviset yritykset olivat myös useammin päässeet osallistumaan alueellisen matkailustrategian laatimiseen ja toteuttaneet hankkeita julkisin varoin. Alueellisen yhteistyön saama keskiarvo kouluarvosanana oli 7,5.

Selvityksessä tunnistettiin ongelma-alueita liittyen asiakaslähtöiseen tuotekehitykseen sekä koordinaation puutetta matkailupalvelujen tuotteistus-, markkinointi- ja myyntiketjussa. Julkisorganisaatioilta toivottiin parempaa matkailun asiantuntemusta sekä parempaa vuorovaikutusta yritysten kanssa. Yritysten edustajat kokivat jäävänsä sivuun heidän toimintaansa vaikuttavien alueellisten matkailuasioiden suunnittelussa ja päätöksenteossa. Yleisenä haasteena pidettiin liian vähäistä yhteistyötä eri toimijoiden välillä.

Vuoden 2004 selvityksessä nostettiin esiin toimintamalli, jossa ohjauksen ja strategisen kehittämisen vastuu on maakunnan liitolla. Kyseisessä mallissa jokaisessa maakunnassa toimisi matkailun alueorganisaatio. Rahoitusta ohjaisi matkailun toimialatiimi, jonka toiminnan tuloksellisuutta ja strategian toteutumista arvioi laaja-alainen matkailun asiantuntijaryhmä. Seutukunnalliset toimijat tekisivät yhteistyötä alueorganisaatioiden kanssa. Kunnissa toimisivat matkailutoimistot.

Kuva 2: Matkailun strategisen suunnittelun tasot, mukaillen Santala, Vesterinen & Moilanen, 2004.

Selvitys suositti, että yhteistyökokonaisuuden toimivuus varmistetaan eri osapuolia sitovan ohjelmasopimuksen avulla.

Matkailutoimijat eivät kuitenkaan ole ottaneet vuonna 2004 tehtyjä suosituksia osaksi toimintaansa, vaikka ne tänä päivänäkin olisivat hyvin toimivia ja ajankohtaisia.

Yllä kuvatussa (kuva 2) matkailun strategisen suunnittelun tasoja kuvaavassa mallissa tulee hyvin esiin vuoden 2004 raportin ajatus matkailun strategisesta suunnittelusta yli aluetasojen.

Hyvän hallinnan periaatteiden mukaisesti strategisen kehittämisen tasojen tulisi olla vuorovaikutteisessa suhteessa toisiinsa. Tiedon vaihtaminen, strategioiden yhteensovitus, sopimukset ja yhteistyörakenteiden aktiivinen kehittäminen lisäävät strategisen suunnittelun, kehittämisen ja johtamisen vaikuttavuutta.

2.2 Esimerkkejä muualta

YK:n maailmanmatkailujärjestö (UNWTO) julkaisi toukokuussa 2019 ohjeistuksen matkailun destinaatio-organisaatioiden (DMO) toiminnan vahvistamiseksi.

UNWTO:n raportissa DMO on määritelty seuraavasti

"the leading organizational entity which may encompass the various authorities, stakeholders and professionals and facilitates partnerships towards a collective destination vision"

Keskeisiä DMO:n toimintoja ovat UNWTO:n mukaan matkailun strateginen suunnittelu, alueen matkailustrategian laadinta tai sen laadintaan osallistuminen, markkinatieto (tietojen keruu ja analysointi, markkinatutkimus jne.), matkailutuotteiden ja liiketoiminnan kehittämisen tukeminen, digitalisointi ja innovaatiot, matkailun kehittymisen seuranta, kriisinhallinta, koulutus ja valmiuksien kehittäminen, myynninedistäminen, markkinointi ja brändäys sekä rahoitus että investointien edistäminen.

UNWTO laati seuraavat neljä suositusta:

- Destinaatioiden hallinnan ja johtamisen tulee huomioida kaikki kehittämisen osa-alueet, ei pelkästään markkinointia. Lisäksi osana destinaation hallintaa tulisi pyrkiä saamaan kaikki toimijat kulkemaan samaan suuntaan yhteisten tavoitteiden mukaisesti.

- Toimintamalleissa tulee huomioida alueen ominaispiirteet niin vetovoimatekijät kuin esimerkiksi matkailun luonne ja volyymi.

- Destination management organisaation (DMO) tulee olla alueen toiminnan keskiössä. Se koordinoi matkailun ekosysteemin toimijoiden toimintaa kohti yhteistä visiota sekä kestävää ja kilpailukykyistä matkailua.

- DMO:n tulee vahvistaa sisäistä osaamistaan ja resurssejaan strategisessa johtamisessa, tehokkaassa toimenpiteiden toteutuksessa ja hallinnossa.

Käytännössä näiden UNWTO:n suositusten toteuttamisessa onnistuminen tarkoittaa muun muassa sitä, että DMO:n tulee laajentaa toimintaansa perinteisestä markkinoinnista ja myynninedistämisestä laajempaan alueen strategisen matkailun kehittämiseen ja hallintaan, samalla

huomioiden tiedolla johtaminen sekä liiketoiminnan, digitaalisuuden ja kestävän matkailun kehittämisen tukeminen. Tätä voidaan toteuttaa niin koordinoimalla, osallistamalla, kumppanuusmalleilla kuin johtamisellakin. Strategiset kumppanuudet ovat tärkeitä erityisesti muun muassa veturiyritysten, viranomaisten ja paikallisyhteisöjen välillä. Tiivis ja avoin yhteistyö kaikkien relevanttien toimijoiden kanssa on toki myös tärkeää. Alueellisessa työssä tulisi huomioida myös kansalliset matkailun strategiset linjaukset sekä muun muassa Agenda 2030:n kestävän kehityksen tavoitteet. Tavoitteena on, että alueiden matkailun kehittäminen on älykästä ja kestävää sekä alueen kilpailukykyä ja kestävyyttä kehittävää, myös tulevaisuudessa. (UNWTO Guidelines for Institutional Strengthening of Destination Management Organizations (DMOs) 29.5.2019)

Ranskassa matkailun edistäminen on sekä alueellisen että paikallisen tason vastuulla. Alueellisessa matkailun ja vapaa-ajan ohjelmassa (Schéma Régional de Développement du Tourisme et des Loisirs SRDTL) asetetaan keskipitkän ajan tavoitteita kaikille alueille. Jokaisella alueella on oma aluehallinnon nimittämä matkailukomitea, joka koostuu julkisista toimijoista ja yrityksistä. Alueet ovat vastuussa omasta tiedonkeruustaan sekä matkailun kehittämisen aloitteiden ja toimenpiteiden koordinoinnista, jotka liittyvät matkailun kehittämiseen, markkinointiin ja matkailuneuvontaan. Lisäksi yksittäiset alueet laativat matkailun toimenpideohjelmia huomioiden laajemman alueellisen ohjelman tavoitteet. Näillä pienimmilläkin alueilla on usein oma matkailukomiteansa. Atout France (Visit France) tekee tiivistä yhteistyötä alueiden kanssa matkailun edistämiseksi. Yhteiset kampanjat ovat sitoumuspohjaisia, joissa usein Atout Francella on vain koordinoiva rooli ja varsinaiset rahalliset panostukset ovat alueiden vastuulla. (OECD Tourism Trends and Policies 2018 ja julkaisematon esitys 2017)

Vuonna 2017 Sveitsissä liittoneuvosto (Federal Council) hyväksyi uuden kansallisen matkailustrategian, missä yksi kahdeksasta pääkohdasta oli koordinaatio ja yhteistyön tiivistäminen kaikilla toimijatasolla. Käytännössä tämä tarkoitti kansallisen matkailufoorumin perustamista (Tourism Forum Switzerland) vuoropuhelun ja matkailun kehittämisen koordinoinnin edistämiseksi. Foorumi koostuu eri alaryhmistä ja mukana on niin matkailuelinkeinon, kantonien, kuntien kuin keskushallinnonkin edustajia. Alaryhmien tavoitteena on tunnistaa yhteiset haasteet ja löytää niihin uusia ja innovatiivisia ratkaisuja. Työn odotetaan yhtenäistävän matkailun edistämistä ja kehittämistä kohtia yhteistä kansallista visiota.

Myös muissa maissa kuten Chilessä, Unkarissa, Meksikossa, Sloveniassa ja Ruotsissa on käynnissä ohjelmia, joissa kansallinen Visit organisaatio/ministeriö yhdessä alueiden kanssa vie eteenpäin kokonaisvaltaista matkailun kehittämistä, ei pelkästään matkailumarkkinointia.

Kuva 3: Matkailun alueorganisaation toimintaympäristö, sidosryhmät ja perustehtävä (Santala, Vesterinen & Moilanen, 2004 mukaillen)

Niin matkailun alueorganisaation kuin kaikkien muidenkin matkailun kehittäjien perustehtävät liittyvät matkailuyritysten toimintaedellytysten, osaamisen, kestävyyden ja resurssien kehittämiseen. Alueorganisaation mission voi kiteyttää yritysten kilpailukykyyn. Tässä viitekehyksessä (kuva 3) matkailun alueorganisaatio ei sijoitu keskelle, vaan sen tehtävä on auttaa alueellista matkailun ekosysteemiä menestymään tavoilla, jotka ovat linjassa kansallisten tavoitteiden ja kansainvälisten trendien kanssa.

2.3 Verkostomaisen ja ekosysteemeihin perustuvan toimintatavan perusteita

Yritysten toimintaympäristö on muuttunut nopeasti 1990-luvulla kiihtyneen digitaalisen kehityksen myötä. Kansainvälinen markkinointi on helpottunut merkittävästi ja vastaavasti matkailijoiden huomiosta kilpailu on kiristynyt. Vaikuttavan markkinoinnin mahdollistamiseksi yrityksille on nykyään lähes välttämätöntä hakea synergiaetuja yhteistyön ja resurssien jakamisen kautta.

Matkailuyrityksissä yhteistyötä tehdään Suomessa tällä hetkellä erityisesti yhteismarkkinoinnin alueella. Luonnonvarojen väheneminen ja monimutkaiset ympäristöongelmat lisäävät yhteistyön tarvetta myös muilla alueilla, varsinkin luonnonympäristöön tukeutuvan matkailun tapauksessa.

Yhteistyön merkitys korostuu pienyritysten keskuudessa, sillä niiden omat resurssit ovat niukat. Yhteistoimintaverkoston osana pienet yritykset ihannetilanteessa pääsevät keskittymään erikoisosaamiseensa ja hyödyntämään verkoston tarjoamia etuja. Verkostoitumisen tuottama lisäarvo näkyy käytännössä herkkyytenä ja kykynä mukautua muutoksiin ja muutoksen vaatimien resurssien hallintana. (Ranta 1999, 3.)

Yhteistyöverkostot ovat yrittäjien sosiaalista pääomaa. Ne luovat paikkoja toisilta yrittäjiltä oppimiseen, joka mahdollistaa palvelujen tuottamisen kokonaisvaltaisesti eri näkökulmia yhdistellen. Yrittäjien välisen yhteistyön avulla on myös helpompi tunnistaa reagoimista edellyttäviä ympäristön muutoksia ja löytää haasteisiin ratkaisuja. Muuttuvien asiakaskohderyhmien ja palveluodotusten synnyttämiin tarpeisiin on helpompi reagoida yhteistyötä tehden. Useiden tutkimusten mukaan verkostoituneet ja aktiivisesti yhteistyötä tekevät yritykset menestyvät paremmin kuin vähän verkostoituneet ja yhteistyössä passiiviset yritykset.

Perinteiset oman alan verkostot ovat alustatalouden myötä murtumassa. Eri toimialat ja sektorit nähdään jo saman asian sovelluksina, joita voidaan toteuttaa perusratkaisuiltaan yhdentyvillä alustoilla, jotka ovat monen osapuolen monisuuntaisia vuorovaikutus- tai markkinapaikkoja. Alustatalouteen siirryttäessä luovutaan omista lokeroista ja siirrytään parantamaan tuottavuutta avaamalla omat rajapinnat ja yhdistämällä oma osaaminen parhaiden toimijoiden kanssa. Tämä uusi digitaalinen arvonluonnin mallin mukainen liiketoiminta verkottuu ja teknologian kehitys mahdollistaa aivan uudenlaisia liiketoimintamalleja. Matkailun esimerkkejä ovat muun muassa Über ja Airbnb. Perinteiset toimialajaot eivät sellaisenaan säily, vaan arvoketjut muuttuvat ja monella rintamalla. Tulevaisuuden liiketoiminta ja arvoa luovat datavirrat syntyvätkin alustojen verkostoissa. Kuluttajadatan ja avoimen datan hyödyntäminen eri toimijoiden kesken on keskeisessä osassa. Nämä uudet alustatalouden verkostot vaikuttavat myös matkailun alueellisen edistämisen ja kehittämisen toimintamalleihin ja tapoihin. (Suomen matkailun…, Matkailun digitaalinen…)

Arvoverkostojen yksi tarkoitus on luoda arvoa yhteistyön avulla. Tämä trendi on myös ekosysteemiajattelun taustalla. Ekosysteemi on käsitteenä laaja. Siitä puhuttaessa tarkoitetaan paljon suurempaa toimijoiden muodostamaa kokonaisuutta kuin mitä verkosto kattaa. Ekosysteemejä voikin kuvata yritysten, yrittäjien, tutkimuksen, julkishallinnon sekä kolmannen sektorin toimijoiden välille rakentuviksi keskinäisriippuvuuden verkostoiksi. Ekosysteemeillä pyritään lisäämään esimerkiksi uusien innovaatioiden ja tiedon syntyä. Myös kustannustehokkuus on merkittävä ekosysteemiajattelua ajava arvo. Ekosysteemin jäsenet jakavat yhteisen tavoitteen ja pyrkivät tekemään vaihtokauppaa toistensa kanssa tämän saavuttamiseksi. Jakamalla tietoa ja palveluja yritysten kesken yksittäisen yrityksen panostus tällaiseen toimintaan voi olla pienempi kuin ilman yritysten välistä yhteistyötä. Yhteinen päämäärä myös vähentää yksittäiseen yritykseen kohdistuvaa riskiä. (Sitra 2019)

3. Matkailun alueellisen organisoitumisen ja yhteistyön nykytila

Matkailua edistäviä ja kehittäviä organisaatioita on monia ja monella tapaa toimivia. Organisaatioiden määrässä, tavassa toimia sekä niiden tehtävissä on suuria alueellisia eroja. Haastatteluissa pyydettiin nimeämään organisaatiot, joiden kanssa haastateltava tekee yhteistyötä. Nimeäminen antoi hyvän kuvan siitä, keiden kanssa oikeasti tehdään läheistä yhteistyötä. Esimerkiksi, jos organisaatio A nimesi tärkeimmiksi kumppaneikseen organisaatiot B, C ja D, ei organisaatio B välttämättä nimennyt organisaatio A:ta lainkaan. Oheisessa kuviossa (kuva 4) on koottuna eri matkailun ekosysteemissä toimivia organisaatioita. Usein maaseudun matkailua kehittäviä organisaatioita ei nimetty yhteiskumppaneiksi.

Kuva 4: Matkailuyrityksen toimintaan liittyviä sidosryhmiä eri aluetasoilla

3.1 Matkailun alueorganisaatioiden tehtävät ja toimintamallit

Matkailun alueorganisaatioksi tässä selvityksessä kutsutaan organisaatioita, jotka vastaavat matkailun edistämisestä matkailua tietyllä rajatulla alueella kuten matkailukeskuksessa, kunnassa (matkailullisesti merkittävät kunnat), useamman kunnan alueella, seutukunnassa tai maakunnassa. Alueorganisaatioksi ei tässä kohden lueta esimerkiksi kehitysyhtiötä, jos niillä ei ole omaa matkailuyksikköä.

3.1.1 Omistus ja organisaatio

Selvityksessä tarkemmin tarkasteltujen alueorganisaatioiden rakenteet olivat kaikki hieman erilaisia.

Organisaatioita on niin suoraan kunnan hallinnon alla olevia yksiköitä, 100 % kunnan omistamia osakeyhtiöitä, julkisten ja yksityisten toimijoiden yhdessä omistamia osakeyhtiöitä, yritysten omistamia osakeyhtiöitä, yritysten ja muiden julkisten ja yksityisten toimijoiden yhdistyksiä sekä kuntajäsenistä koostuvia organisaatioita.

Edellä mainittujen lisäksi on näiden yhdistelmiä. Esimerkiksi kunnan konsernihallinnon alla on matkailuneuvonta ja markkinoinnista sekä myynnistä vastaa puolestaan osakeyhtiö, jotka toimivat yhtenäisesti. Toisessa esimerkissä yritysten ja kuntien yhteinen yhdistys ostaa kaikki matkailun edistämispalvelut yhden kunnan omistamalta kehitysyhtiöltä. Osakeyhtiöpohjaisilla organisaatioilla on useimmiten myös myyntitoimintaa ja he toimivat matkanjärjestäjinä/ matkapalveluyhdistelmiä tarjoavina toimijoina (Laki matkapalveluyhdistelmien tarjoajista 921/2017).

Osassa matkailun alueorganisaatioiden osakeyhtiöissä osakkaina on laaja joukko yrityksiä, jopa yli 200 yritystä, ja puolestaan toisissa osakkaina ovat vain ns. kärkiyritykset, jotka tekevät myös laajoja omia markkinointi- ja myyntitoimenpiteitä.

Kunnissa matkailu on useimmiten osana kunnan elinvoimapalveluja/ elinkeinotoimea.

3.1.2 Resurssit ja rahoitus

Organisaatioista, joissa yritykset ovat osakkaina tai jäseninä mukana, paria lukuun ottamatta, ovat myös kunnat rahoittajina. Erityisesti kaupunkiorganisaatioissa rahoitus määritellään vuosittain osana kaupungin talousarvioprosessia/budjettineuvotteluja. Toisissa organisaatioissa kunnat vastaavat matkailuneuvonnan ja yleisen kaupunkimarkkinoinnin rahoituksesta sopimuspohjaisesti. Sopimuksia on sekä vuosittaisia että useampivuotisia. Kuntien matkailuorganisaatioille osoittama määräraha voi olla myös avustusmuotoista.

Joissakin organisaatioissa perusrahoitus saadaan kunnilta ja yritysten osuus kerätään ns. markkinointimaksuilla, joko vuosittaisilla tai kampanjakohtaisilla. Kuntien rahoitusosuudet vaihtelivat 10 ja 100 prosentin välillä. Kuntien osuus organisaatioiden rahoituksesta on keskimäärin puolet. Alueilla, joissa isojen kärkiyritysten määrä on vähäinen, on julkisilla toimijoilla suurempi rooli matkailun kehittämisessä ja kasvuloikan aikaansaamisessa. Alueilla, joilla matkailuorganisaatio kattaa useamman kunnan alueen, kuntien rahoitusosuuksien jaossa käytetään perusteina muun muassa asukaslukua, matkailuyritysten määrää, matkailuliikevaihdon määrää tai näiden yhdistelmiä. Myös politiikka vaikuttaa matkailun edistämisen toimenpiteiden kohdentamiseen.

Myyntituloilla on suuri merkitys monen osakeyhtiömuotoisen toimijan tulonmuodostuksessa. Erityisesti kokous-, kongressi- ja tapahtumamatkailusta saatavalla myyntitulo on tärkeä rooli.

Organisaatioiden käytettävissä olevat euromäärät vaihtelivat pelkästä henkilötyöpanoksesta muutamaan miljoonaan euroon vuositasolla. Keskimäärin osakeyhtiöiden liikevaihto on noin 1,5 miljoonaa euroa. Kuntien rahoitusosuuksien nähtiin pysyvän samalla tasolla tulevinakin vuosina, vaikka kuntien taloustilanne kokonaisuudessaan näyttää huolestuttavalta.

Alueorganisaatioiden työntekijöiden määrä vaihteli yhdestä henkilöstä 40 henkilötyövuoteen, tehtävien, toiminta-alueen laajuuden ja matkailun merkityksen mukaisesti. Osalla organisaatioilla sesonkityöntekijöiden myötä henkilökunnan määrä jopa kaksinkertaistuu. Myös hanketyöntekijät lisäsivät henkilöresursseja merkittävästi. Organisaatiot ostivat ostopalveluina muun muassa tilitoimisto-, tietoteknisiä ja mainostoimistopalveluja.

Julkisella hankerahoituksella on merkittävä rooli lähes kaikkien organisaatioiden toiminnassa Itä- ja Pohjois-Suomessa, johtuen julkisen tuen, erityisesti rakennerahastojen kautta ohjautuvan tuen määrästä, painotuksista ja kohdentumisesta. Erityisesti kansainvälinen markkinointi toteutetaan monilla alueilla jopa kokonaan hankerahoituksella. Tulevan ohjelmakauden rahoituslinjaukset ja –kehys ovat kriittisessä roolissa matkailun tulevaa edistämistyötä silmällä pitäen.

Rahoitusinstrumenttien rahoituslinjausten ei katsottu vaikuttavan siihen, mitä hankkeissa tehdään, vaan hankkeet tukevat matkailun kehittämistä elinkeinoelämän tarpeiden ja valittujen painopisteiden mukaan. Haastattelujen mukaan alueorganisaatioiden omat hankerahoituksella tehdyt toimenpiteet ovat myös hyvin perusteltuja, sillä hankkeiden hallinnointi ja/tai ohjausryhmätyöskentelyyn vievät huomattavia henkilöresursseja muusta tekemisestä. Hankkeet, joissa alueorganisaatioilla on suuri rooli, joko hankehakijana ja valmistelussa mukana olijana, täydentävät hankkeen toimet alueen muita toimenpiteitä. Näissä hankkeiden jatkuvuus on myös usein mietitty sen päättymisen jälkeen eli monille toimenpiteille löytyy ”koti” hankkeen päättymisen jälkeen.

Julkisella rahoituksella toteutetut hankkeet (taulukko 1 ja 2) mahdollistavat sen mitä pienehköllä perusrahoituksella ei pystytä tekemään kuten kokeilut ja uusien innovaatioiden edistämisen. Lisäksi hankkeiden kautta saadaan lisäresursseja ja käsipareja, joiden avulla pystytään muun muassa lisäämään yritysyhteistyötä.

Hankkeen nimi	Toteuttajan nimi	Myönnetty EU- ja valtion rahoitus	Ajankohta
Kuusamon lentokentän vaikutusalueen matkailun kehittäminen (Gateway to Land of National Parks)	Koillis-Suomen kehittämisyhtiö Naturpolis Oy	**2 545 036**	2019–2021
Vauhtia Vuokatin (Kajaani-Oulujärvi) kv-matkailuun	Sotkamon kunta	**1 729 149**	2017-2019
Lake Saimaa, Purest Finland	goSaimaa Oy	**1 577 428**	2017-2020
Matkailullisesti monipuolinen - kansainvälistyvä Oulun alue, ATTRACTIVE OULU REGION 2018	Humanpolis Oy	**1 539 997**	2015-2018
Kasvua kansainvälisestä matkailusta	goSaimaa Oy	**1 500 000**	2014-2018
Pohjois-Savon Lakeland 2	Kehitysyhtiö Savogrow Oy	**1 391 794**	2019-2021
Pohjois-Karjalan matkailun kasvuohjelma 2015–2017	Karelia Expert Matkailupalvelu Oy	**1 279 176**	2015-2017
VisitSaimaa - Lakeland Finland 2017–2019	Mikkelin kehitysyhtiö Miksei Oy	**1 089 378**	2017-2019
Itä- ja Pohjois-Suomen lentoliikenteen kehittämishanke	Lapin liitto	**927 823**	2014-2017
Kansainvälistyvän Ruka-Kuusamo matkailualueen kilpailukyvyn kehittäminen (Gateway to Kuusamo Lapland)	Koillis-Suomen kehittämisy-htiö Naturpolis Oy	**909 957**	2016-2019
VisitKarelia Destination	Karelia Expert Matkailupalvelu Oy	**686 070**	2018-2019
VisitSaimaa; MikkeliRegion	Mikkelin kehitysyhtiö Miksei Oy	**623 442**	2015-2017
Kalajoen Hiekkasärkkien matkailukes-kuksen toiminnallisuuden kehittäminen	Kalajoen kaupunki	**616 554**	2016-2019
Savonlinna Destination - Visit Saimaa 2020 (SD2020)	Savonlinnan Yrityspalvelut Oy	**611 573**	2015-2017
Ylläs ympärivuotiseksi	Ylläksen Matkailuyhdistys ry	**540 368**	2019–2021

Taulukko 1: Suurimpia ohjelmakaudella 2014-2020 EAKR-rahoitettuja alueellisia matkailuhankkeita (Eura2014)

Hankkeen nimi	Hakija	Kokonaisrahoitus	Ajankohta
Coastal Bootcamp – matkailun yhteistyön kehittämishanke Lounais-Suomen rannikkoalueella	Yrityssalo Oy	**886 308**	2018-2021
Flavours of Kuusamo Lapland	Koillis-Suomen kehittämis-yhtiö Naturpolis Oy	**686 464**	2016-2018
Yhdessä enemmän – Kestävää kilpai-lukykyä luontomatkailun liiketoimintaan	Kouvola Innovation Oy	**510 900**	2016-2018
Salpausselkä Unesco Global Geopark	Lahden ammattikorkeakoulu	**500 001**	2017-2020
Lähilomien väylä – toisiaan täydentäviä matkailupalveluiden kohteluttaminen ylimaakunnallisesti	Lahden seutu – Lahti Region Oy	**500 000**	2019-2021

Taulukko 2: Suurimpia maaseutuohjelmasta 2014-2020 rahoitettuja hankkeita (Maaseutu 2020 hankerekisteri)

3.1.3 Toimintaa ohjaavat suunnitteluasiakirjat

Niissä maakunnissa, joissa on yhteisesti yritysten ja muiden toimijoiden kanssa laadittu matkailustrategia, ohjaa se myös organisaatioiden toiminnan suuntaa. Kaupunkiyhtiöissä kaupunkistrategia, elinkeinostrategia, matkailustrategia ja yhtiön oma strategia tai toimintasuunnitelma, tässä järjestyksessä, ohjaavat toimintaa. Organisaatioissa, joissa yrityksillä on merkittävä rooli omistajina ja jäseninä, organisaation oma toimintastrategia- ja suunnitelma on keskeisimmässä roolissa. Muut strategiat vain tukevat tällöin toimintaa. Poikkeuksiakin toki löytyi. Esimerkiksi joillakin alueilla yritykset ovat yhdessä määritelleet alueen vision, jota toteutetaan alueorganisaation toiminnalla. Suunnitteluasiakirjat ovat pääsoin monivuotisia, joita täydennetään tarkemmalla vuosisuunnitelmalla.

Joillakin alueilla pääbudjetit, kärkituotteet ja –markkinat on määritelty, mutta muuten nopea reagointi ja ajan ilmiöihin tarttuminen ovat toiminnan keskiössä.

Toimintaa ohjaavien asiakirjojen pohjautuminen olemassa oleviin tilastoihin, tutkimuksiin, selvityksiin, skenaarioihin ja trendeihin on yllättävänkin vähäistä. Tiedolla johtamiseen tulisikin jatkossa kiinnittää entistä enemmän huomiota.

3.1.4 Tehtäviä

Kaikilla alueorganisaatioilla päätehtävänä on alueen brändin vahvistaminen ja vetovoimaisuuden edistäminen markkinoinnin ja myynninedistämisen keinoin. Näitä toteutetaan muun muassa yhteismarkkinoinnin suunnittelun, organisoinnin, toteutuksen sekä oikeiden ja tehokkaiden kumppanuuksien rakentamisen kautta. Muilta osin toimenpiteet vaihtelevat organisaatiosta toiseen.

Joillakin organisaatioilla kuuluu koko alueen markkinointi esimerkiksi uusille asukkaille, yrityksille ja investoreille suunnatut toimet.

Alueorganisaatiot käyttävät myös monipuolisesti markkinoinnin keinoja – ja välineitä. Alla olevaan taulukkoon on koottu yhteen eri alueorganisaatioiden nimeämiä tehtäviä (taulukko 3).

Alueen brändin vahvistaminen ja vetovoimaisuuden edistäminen markkinoinnin ja myynninedistämisen keinoin		
Markkinointi ja myynti	**Kehittäminen**	**Muut**
Matkailupalvelujen myynti ja välitys • Pääosin ryhmämyynti • Enenevässä määrin yksitäisille asiakkaille verkkokaupparatkaisuja • Paikallisten tuotteiden kuten matkamuistojen ja korttien myynti	Hankeneuvonta, hankkeistaminen, hankkeiden hallinnointi ja toteuttaminen • Omat hankkeet ja muiden hankkeiden ohjausryhmiin osallistuminen • Joissakin organisaatioissa hallitus päättää missä hankkeissa ja ohryissä ollaan mukana • Perustehtävän näkökulmasta osallistutaan worksoppeihin • Jos matkanjärjestäjäyhteistyötä viedään eteenpäin hankkeissa, on luontaista ja järkevää tehdä yhteistyötä	Yhteistyön edistäminen • Alueellisen edistäminen ja kohtaamistapahtumien järjestäminen • Suuralueyhteistyö • Visit Finland -yhteistyö • Kehittäjäyhteistyöhön osaliistuminen • Kansainvälisten ja kansallisten verkostojen rakentaminen ja ylläpito
Matkailuneuvonta • Perinteinen infopiste sekä matkailuneuvonta eri digitaalisia kanavia hyödyntäen	Matkailutuotteiden paketointi ja tuotteistamisen tukipalvelut	Kokousten, kongressien ja muiden tapahtumien markkinointi, haku, kehittäminen, neuvonta, paketointi ja muu palvelutoiminta
Sisällöntuotanto	Matkailupalvelujen tuottaminen, erityisesti ryhmille kuten, kiertoajelut, opastetut retket, kokousten ohjeisohjelmat, yritysten vierailuohjelma	Matkailuliiketoiminnan, kuten leirintäalueen, harjoittaminen
Markkinointimateriaalin tuottaminen • Printti – ja digitaalinen materiaali ja digimarkkinointi esim. SoMe-kanavissa	Yhteisten digialustojen käyttöönoton edistäminen	Vuokraustoiminta esim. polkupyörät
Suuraluekampanjat ja yhteiskampanjat Visit Finlandin kanssa	Tilastojen kerääminen ja tuottaminen Selvitysten teettäminen	Edunvalvonta mm. matkailuun liittyvien toimenpiteiden koordinointi ja lobbaus kunnan tai oman laajemman organisaation sisällä
Messut, erilaiset myyntiworkshopit Suomessa ja maailmalla, itsenäisesti, osana laajempaa aluetta tai Visit Finlandin kanssa	Koulutuksen järjestäminen ja tarjoaminen, esim. digitalisuuteen ja kestävään matkailuun liittyen	
Matkanjärjestäjänyhteistyö mm. FAM-trippien järjestäminen itsenäisesti ja Visit Finlandin kanssa	Investointien edistäminen	
Matkailun promootiotilaisuudet maailmalla	Matkailun yleinen kehittäminen ja koordinointi	
Media- ja pr-vierailut	Toimintaympäristön parantaminen ja kehittäminen esim. matkailustrategian linjausten mukaisesti, mm. reittien ylläpitäminen ja kehittäminen	
Vaikuttajamarkkinoinnin keinot ja välineet	Sisäinen saavutettavuuden kehittäminen ja suorien lentoyhteyksien edistäminen	

Taulukko 3: Alueorganisaatioiden tehtäviä

Haastateltujen organisaatioiden toimintaan ei ole suunnitteilla suuria muutoksia. Online-myynnin haltuunotto ja matkailuneuvonnan olemassa olon tarpeellisuus nousivat haastatteluissa esille.

Digitaalisuus

Suurin osa alueorganisaatioista on panostanut digitaalisuuteen viimeisten vuosien aikana vahvasti. Panostaminen tarkoittaa sekä omien markkinoinnin ja myynnin digikanavien teknistä ja sisällöllistä kehittämistä, uusien kohderyhmien käyttämien kanavien etsintää ja haltuunottoa, tiedon automatisointia, digitaalisten aineistojen hallintaa että yritysten kanssa yhteistyössä tehtävää kehittämistyötä ja verkkoalustojen käyttöönottoa. Yrityksille on järjestetty muun muassa erilaisia digikoulutuksia.

Digitaalisuus liittyy myös vahvasti saavutettavuuden parantamiseen. Maa- ja älyliikennehankkeissa on toteutettu kokeiluja, kehitetty ja otettu käyttöön sovelluksia sekä ratkottu paikallisia saavutettavuuteen ja maastoreitteihin liittyviä haasteita.

Joillakin alueilla digitallisuuden edistäminen ei ole erillinen osa toimintaa, vaan kulkee läpileikkaavasti kaikessa tekemisessä.

Ympärivuotisuus

Osa alueista on jo pitkään ja luontaisesti toiminut ympärivuotisesti eikä erillisiä panostuksia ympärivuotisuuden edistämiseksi ole ollut tarpeen tehdä. Toisilla alueilla ympärivuotisuus kulkee mukana kaikissa toimenpiteissä, kun taas esimerkiksi toisilla alueilla markkinointiviestintä ja kärkituotteet on jaettu selkeästi neljään vuodenaikaan. Monet alueet ovat panostaneet pääsesongin jatkamiseen erilaisten konkreettisten toimenpiteiden kautta kuten luomalla uusia tapahtumia sesongin loppuun tai sopimalla yhdessä yritysten kanssa palveluiden ja kohteiden aukipitämisestä pääsesongin jälkeen esimerkiksi viikonloppuisin. Toiset alueet ovat panostaneet hiljaisen sesongin tuotteistamiseen esimerkiksi tapahtumien ja reittien kehittämisen tai kokonaan uusia matkailupalveluita kehittämällä. Hiljaisille kausille on myös etsitty uusia kohderyhmiä.

Kansainvälisyys

Kaikilla alueilla kansainvälistyminen on ollut ja on tapa kasvattaa ja monipuolistaa matkailua ja kohderyhmiä. Kansainvälistymistä ovat edistäneet niin tehdyt markkinointipanostukset kuin kohderyhmille soveltuvan tarjonnan kehittäminen. Merkittävä osa kansainvälistymistä on ollut myös uusien suorien lentojen saaminen alueelle kohdemarkkinoilta. Joillakin alueilla maastoreittejä on kehitetty kansainvälisen asiakkaan näkökulmasta huomioiden muun muassa viitoitukset ja reitti-infot sekä panostaen lähireitteihin. Hankkeiden pääpaino on ollut juuri kansainvälistymisen edistämisessä ml. yrityksille suunnatut koulutukset.

Kestävyys

Muutamilla alueilla kestävä matkailu on huomioitu jo pitkään, esimerkiksi yhteisten periaatteiden muodossa. Osin yritykset toimivat jo kestävästi, mutta eivät viesti siitä laajasti. Sustainable

Travel Finland –ohjelman myötä yhä useampi alue on käynnistänyt/käynnistämässä kestävän matkailun toimenpiteitä. Muutamilla alueilla ei kestävää matkailua ole aluetasolla vielä otettu haltuun. Kestävästä matkailusta keskusteltaessa yleisemmin nousi esille jätehuolto ja lajittelu, toiseksi paikallisväestön huomioiminen matkailun kehittämisessä. Myös digitaalisuuden avulla on pyritty aktivoimaan esimerkiksi julkisen liikenteen käyttöä. Kunnat ja yrittäjät tekevät yhteistyötä muun muassa latujen ja reitistöjen ylläpidossa sekä yrittäjäpoolit muun muassa moottorikelkkojen vuokrauksessa. Uutena toimintatapana voi mainita Visit Rovaniemen päivitetyn osakassopimuksen ja yhtiöjärjestyksen, joissa vastuullisen liiketoiminnan periaatteet ovat kirjattuina. Osakkaiden tulee todentaa periaatteet verkossa, käydä ne läpi henkilökohtaisesti Visit Rovaniemen henkilökunnan kanssa, allekirjoittaa sähköisesti sekä uusia sopimus sovituin väliajoin.

3.1.5 Toiminnan jakautuminen kansainvälisen ja kotimaanmatkailun edistämiseen

Matkailun edistämistoimenpiteiden painotus suhteessa kotimaan matkailuun ja kansainväliseen matkailuun vaihteli haastatteluissa organisaatioissa 0 % ja 100 % välillä. Toisilla alueilla organisaation panostukset kohdentuivat ainoastaan kansainvälisen kysynnän kasvattamiseen, toisissa vain kotimaan kysyntään. Monet organisaatiot olivat lisänneet tai suunnittelivat lisäävänsä panostuksia erityisesti kotimaan matkailuun, johtuen muun muassa ympärivuotisuuden kasvattamistarpeista ja ilmastonmuutoksesta. Keskimäärin organisaatiot panostivat kansainväliseen matkailuun 48 % käytössä olevista rahallisista resursseista. Kotimaan matkailun edistäminen on edullisempaa kuin kansainvälisen matkailun, joten suhteessa kotimaan panostukset olivat suuremmat huomioiden markkinan koko.

3.1.6 Kumppanuusmallit

Alueorganisaatiot tekevät yritysyhteistyötä hyvin laajalla skaalalla. Toiset alueorganisaatiot, riippumatta omistustaustasta, tekevät yhteistyötä kaikkien alueen yritysten kanssa, toiset puolestaan yhteistyötä vain osakkaiden, jäsenyritysten ja rahallista panostusta maksavien yritysten kanssa. Kolmannessa mallissa tehdään yhteistyötä sekä että, mutta toimenpiteet eri yritysten kanssa vaihtelevat.

Koska monet alueorganisaatiot saavat myös kuntarahoitusta, toteutetaan esimerkiksi matkailuneuvontaa siten, että kaikki alueen yritykset voivat hyötyä siitä. Myös monilla alueorganisaatioilla on alueen kaikkien matkailuyritysten perustiedot esillä verkkosivulla ilman erillistä maksua. Lisäksi erilaiset tapahtumat kuten aamukahvi-infot ja matkailufoorumit ovat avoimia kaikille. Yhteistyötä tehdään myös tapahtumatuottajien ja erilaisten yhdistysten kanssa, vaikka nämä eivät olisikaan jäseniä. Kaikki alueen yritykset, huolimatta siitä, ovatko organisaation osakkaita tai jäseniä, hyötyvät osin siitä, että aluetta markkinoidaan ja esitellään esimerkiksi matkanjärjestäjille. Yhä useamassa matkailun alueorganisaatiossa on jäseninä myös toimijoita matkailun ulkopuolelta.

Tapa, missä yritykset valikoituvat kumppaneiksi, jos he ovat valmiita itse panostamaan toimintaan ja maksamaan oman osuutensa yhteisistä markkinointitoimenpiteistä, on yhä yleisempää. Aktiivisimmat yritykset ovat mukana myös kansainvälisissä toimenpiteissä, kuten myyntitilaisuuksissa. Kasvavana toimintatapana on se, että alueorganisaatiot eivät huomioi kaikkia alueen yrityksiä, vaan ne toimivat niiden yritysten kanssa, jotka haluavat tehdä yhteistyötä ja jotka ovat itse myös aktiivisia.

Kumppanuusmalleja on monenlaisia. Ne perustuvat osakkuuteen, vuosijäsenyyteen, verkostojäsenmaksuun, valittuun näkyvyyspakettiin, hankeyhteistyöhön, kampanjakohtaiseen osallistumiseen ja/tai muihin erillistoimenpiteisiin. Pääosin, jos yritys on valmis maksamaan toimenpiteistä, pääsee se mukaan. Kansainvälisiin kampanjoihin mukaan haluaville on otettu käyttöön myös kriteerejä, esimerkiksi Visit Finlandin kansainvälisyyskriteerit. Lisäksi kansainvälistymistä edistävissä hankkeissa yrityksille asetetaan tiettyjä peruskriteerejä.

Kumppanuuden kustannukset perustuvat valittuihin toimenpiteisiin, yrityksen liikevaihdon suuruuteen, yrityksen vakituisen henkilökunnan määrään ja/tai osin myös toimialaan. Esimerkiksi hotelli maksaa enemmän kuin vähittäiskauppa. Vuosittaisten kumppanuuksien arvot vaihtelivat 140 eurosta satoihin tuhansiin euroihin. Joidenkin organisaatioiden veturiyrityksillä sopimukset ovat pidempi kestoisia kuin muilla yrityksillä, esimerkiksi kolmen vuoden pituisia. Esimerkiksi yhdessä alueorganisaatiossa jäsenyrityksen vuosittainen jäsenmaksu muodostuu lähtökohtaisesti yrityksen liikevaihdon perusteella tietyn prosenttikaavan mukaan sekä jäsenen valitsemista alueorganisaation tuottamista markkinointivälineistä.

Monet kumppanuusmallit kattavat myös hankkeiden osallistumismaksut. Joillakin organisaatioilla suurempiin yrityksiin kohdistuu yhteisistä toimenpiteistä suuremmat panostukset toiminnan koon ja luonteen takia sekä maksettuun panostukseen perustuen. Joissakin organisaatioissa jäsenmaksuun kuuluu vain osallistumismahdollisuus erilaisiin yhteisiin tilaisuuksiin esimerkiksi seminaareihin ja työpajoihin.

Visit Turun markkinointikonsepti uudistui vuonna 2018. Tuotekortti on minimipanostuksena yhteistyön aloittamiseen. Visitturku.fi- rinnalle avautui uusi inspiraatiosivusto. S-paketti vastaa tuotekorttia Visit Turku Official -sivustolla. M-, L- ja XL-paketit tuovat yritykselle mahdollisuuden päästä mukaan koko vuodeksi myös inspiraatiosivustolle. Yrityksille suunnattujen pakettien lisäksi kunnille tarjotaan imagopakettia. Uudet konseptipaketit ovat selkeyttäneet toimintaa.

Ruka-Kuusamo matkailu ry:n jäsenyrityksen vuosittainen jäsenmaksu muodostuu lähtökohtaisesti yrityksen liikevaihdon perusteella tietyn prosenttikaavan mukaan sekä jäsenen valitsemista markkinointivälineistä Ruka-Kuusamo Matkailun tuottamissa esitteissä ja ruka.fi-sivustolla. Jäsenetuja:

- Mahdollisuus näkyä Ruka.fi –sivustolla, joka on yksi Suomen suosituimmista matkailusivustoista

- Mahdollisuus näkyä Facebookissa
- Jäsentiedote noin 2 viikon välein; tietoa matkailun kehityksestä alueella (ml. yöpymis- ja lentotilastot), vinkkejä koulutuksista, ohjeistusta matkailumarkkinointiin jne.
- Mahdollisuus osallistua markkinointikampanjoihin ja myynninedistämistoimiin.
- Mahdollisuus luoda kontakteja ja kasvattaa omaa myyntiään muun muassa osallistumalla Ruka-Kuusamo Matkailun toimesta toteutettaviin matkanjärjestäjä- ja mediavierailuihin sekä myynti- ja koulutustilaisuuksiin.
- Mahdollisuus osallistua alueen markkinointimateriaalin tuotantoon (kuvat, videot) ja saada näin yritykselleen näkyvyyttä alueen markkinoinnissa.
- Oikeus käyttää aluelogoa oman yrityslogonsa rinnalla omilla nettisivuillaan ja esitteissään.
- Oikeus käyttää Ruka-Kuusamo Matkailun omistamia kuvia ja videoita omassa markkinoinnissaan (pois lukien myyntituotteet kuten mukit, postikortit, vaatteet jne.).

Osa organisaatioista kattaa hyvin alueen matkailutoimijat, mutta toisissa yhteistyökumppanien määrä on todella pieni, jolloin jopa vain kymmenesosa toiminta-alueen yrityksistä ottaa osaa alueorganisaation kumppanuustoimenpiteisiin.

3.1.7 Yritysten rooli organisaatioissa

Yritysten ääni kuuluu organisaatioiden hallituksissa ja erilaisissa teemapohjaisissa työryhmissä/tiimeissä kuten markkinointiryhmissä. Työryhmät esimerkiksi suunnittelevat hallituksen määrittelemät tehtävät budjetin mukaisesti.

Yhtiöissä, joissa osakkaita on vähän, on osakasyrityksillä edustus esimerkiksi markkinointiryhmässä, joka suunnittelee muun muassa koko alueen markkinoinnin pääkohdat. Osakkuuden etuna on oikeus päättää asiasta kaikkien yritysten puolesta. Kaikki yritykset voivat kuitenkin osallistua kampanjoihin ja muihin toimenpiteisiin kumppanisopimuksella. Pisimmälle vietynä malli voi olla myös yrityslähtöinen, eli keskeiset yritykset johtavat hallitustyöskentelyä ja markkinoinnin suunnittelua, kuten esimerkiksi Vuokatissa ja goSaimaa Oy:ssä.

Osassa organisaatioita kaikilla osakkailla ja jäsenillä on yhtäläinen oikeus ja valta päättää eli esimerkiksi isoilla yrityksillä ei ole enempää valtaa kuin pienillä. Toiminnan sisältö ratkaisee tavan toimia.

Toisissa organisaatioissa yksittäisellä yrityksellä on yhtiön hallituksessa edustus. Mukana hallituksissa on usein myös kunnan edustaja sekä muita matkailun toimijoita.

Haastateltavien mukaan kaikilla jäsenillä ja osakkailla on mahdollisuus vaikutta, jos on vain halua ja aktiivisuutta. Monet alueorganisaatiot toivoivat kentältä jopa enemmän ideoita toiminnan suuntaamiseen ja kehittämiseen. Esimerkkejä yhteistyötavoista:

- Kaksi kertaa vuodessa käymme yrittäjien kanssa yhteisessä palaverissa läpi matkailun ajankohtaiset asiat ja se mitä tuloksia ollaan saatu aikaan viime tapaamisen jälkeen.

- Kerran vuodessa käymme yritysten kanssa yhdessä läpi millaista näkyvyyttä he tarvitsevat ja millaisesta markkinointipaketista he ovat valmiita maksamaan (voi valita eritasoisia paketteja). Osa yrityksistä on tämän lisäksi mukana erillisissä erikoiskampanjoissa.

- Järjestämme teemoitettuja vuorovaikutteisia tilaisuuksia säännöllisesti. Samalla kuulemme viestejä kentältä ja asiakasrajapinnasta sekä päinvastoin. Pienimuotoiset teemoitetut tilaisuudet ovat lisänneet yritysten aktiivisuutta.

- Meillä on erilaisia temaattisia työryhmiä, jotka kokoontuvat säännöllisesti ja raportoivat meille työn tuloksista.

Alueorganisaatiot saavat tietoa toimintansa tueksi myös muun muassa kumppanityytyväisyys- ja toimenpidekyselyjen sekä erilaisten sparrausryhmien kautta.

Yhteydenpitomuotoja alueorganisaatioiden ja yritysten sekä muiden toimijoiden välillä ovat uutiskirjeet, yhteiset tapaamiset, alueen matkailufoorumi, hallituksen kokoukset, yhdistyksen kokoukset, yhteisöviestimet, SoMe-kanavat, puhelin tai henkilökohtaiset tapaamiset.

Hankkeissa, joissa usein on myös henkilöresursseja varattu yhteistyön edistämiseen, tehdään tiiviimpää yhteistyötä yksittäisten yritysten kanssa.

3.1.8 Yritysyhteistyön hyvät käytännöt ja haasteet

Yritykset ovat hyvin heterogeeninen ryhmä. Mukana alueorganisaatioiden toiminnassa on pitkän linjan yrittäjiä, nuoria yrittäjiä sekä isoja- ja pieniä, pääpainon ollessa mikroyrityksissä. Joillakin alueilla on vain yksi, kaksi isompaa yritystä, jotka toimivat täysin erilaisessa liiketoimintaympäristössä kuin yksinyrittäjät. Millä tavalla toteuttaa toimenpiteitä, joista kaikki hyötyisivät, on suuri haaste.

Osa yrityksistä on aktiivisia ja osa hyvinkin passiivisia. Usein tietty sama joukko yrityksiä ottaa osaa tilaisuuksiin ja antaa panostuksen yhteisen hyvän eteen.

Hankkeiden ja kuntien pienenevistä panostuksista johtuen yritysten on panostettava itse enemmän kuin ennen, esimerkiksi alueen markkinointiin. Myös ajatus siitä, että kehittäminekin on omalla vastuulla, on monille yrityksille edelleen vaikeasti ymmärrettävä asia.

Viestintään tulee edelleen panostaa eli mitä, milloin ja millä tavalla viestitään. Usein käytetyt erilaiset verkkoyhteisöalustat ja SoMe-ryhmät luovat tietoähkyä ja osa tärkeistä asioista jää huomaamatta. Tiedon suodattaminen olisikin tarpeen.

Yritykset ovat myös kiireisiä, erityisesti sesongin aikaan, jolloin yrittäjän tavoittaminen esimerkiksi FAMia varten voi olla haasteellista. Myöskään alueorganisaatioiden omat vähäiset henkilöresurssit eivät anna myöden siihen, että yrityksiä tavoitetaan henkilökohtaisesti esimerkiksi puhelimella ja vielä useaan kertaan. Joskus jopa kauppaa on mennyt ohi, koska yritystä ei tavoiteta.

Haasteita on myös osaamisen tasoeroissa. Maailma muuttuu hurjaa vauhtia. Osa yrityksistä on edelläkävijöitä ja he toivoisivat edistyksellisiä ja nopeita toimenpiteitä. Osaa yrityksistä vedetään perässä. Toiminnan ja tuotetarjonnan laatutasossa olisi osin toivomisen varaan. Lisäksi on vielä hiipuvia pienyrityksiä, joissa toiminta loppuu yrittäjän eläköityessä. Myös toiminnan ja tuotetarjonnan uudistamiseen liittyy haasteita. Nuoret yrittäjät kykenevät ottamaan paremmin vastaan uudistuksia muun muassa syöttämään ja päivittämään digitaalisille alustoille oman yrityksensä tiedot.

Luottamus, avoin toimintatapa ja toimijoiden yhteishenki ovat avainasemassa yritysten ja alueorganisaatioiden yhteistyössä. Alueorganisaatioiden toiminnan taso ja lisäarvo ovat myös ratkaisevassa asemassa, miten yritysyhteistyö alueilla sujuu. Parhaassa tapauksessa esimerkiksi tuotekehittämisessä, alueorganisaatio toimii vain fasilitaattorina.

3.1.9 Suuralueyhteistyö

Haastateltavat pitivät suuralueyhteistyötä pääosin hyvänä tapana viedä matkailua maailmalle. Toimintaan kaivattiin kuitenkin suunnitelmallisuutta ja tehokkuutta. Parannettavia asioita nousi esille monia. Yhtenä huolena nousi esille suuralueiden aluejako. Muun muassa yhdeksän maakunnan Lakelandiä pidettiin haasteellisena alueena eli onko käytännössä edes mahdollista saada yhdeksän aluetta kulkemaan samaan suuntaan. Myös se miten alueet, jotka sijaitsevat kahden suuralueen alueella, priorisoivat toimenpiteitään, nousi esille myös yritysten vastauksissa. Suuralueet ovat myös keskenään hyvin erilaisia niin matkailun vetovoimatekijöiden, matkailun merkittävyyden ja kehittymisasteen kuin järjestäytymisenkin osalta. Näitä eroavuuksia ei koettu huomioitavan tarpeeksi toimenpiteissä. Myöskään selvää ei ole kuka on alueen suuralueyhteistyökumppani; onko se yksittäinen matkailukeskuksen alueorganisaatio, koko maakunnan kattava alueorganisaatio vai vain yksi taho monen maakunnan suuralueella.

Alueet kaipasivat suunnitelmallisempaa ja systemaattisempaa kehittämistä, joka tarkoittaa muun muassa prosessien avausta, tiiviimpää yhteistyötä alueiden kanssa jo suunnitteluvaiheessa, kansallisen rahoitusosuuden läpinäkyvyyttä sekä vahvempaa johtajuutta nopeamman toiminnan lisäksi. Nyt esimerkiksi yhteistyöehdotukset tulevat alueille liian myöhään, jotta alueen omat toimet saataisiin liitettyä suuraluetoimenpiteisiin tehokkaasti paremman vaikuttavuuden aikaansaamiseksi.

Suuraluestrategian toivottiin sisältävän myös muutakin kuin vain markkinointikampanjoita. Yhtä tärkeinä pidettiin esimerkiksi datavaranto-, tutkimus- ja investointiyhteistyötä. Huolta herätti se, miten, millä resursseilla ja kenen toimesta tällainen kokonaisvaltainen suuralueyhteistyö pystyttäisiin parhaiten toteuttamaan.

Suuraluekampanjoiden yhteiskampanjoiden toteuttajina on myös ulkopuolisia tahoja, joiden tuntemusta alueista ja niiden erityispiirteistä ei pidetty kovin hyvänä. Myös heidän osallistumisensa yhteiseen suunnitteluprosessiin koettiin tärkeäksi oikeansuuntaisten toimenpidekokonaisuuksien aikaansaamiseksi.

3.1.10 Yhteistyö Visit Finlandin kanssa

Haastatellut henkilöt pitivät Visit Finlandia ja yhteistyötä sen kanssa tärkeänä. Yhteistyö on parantunut mm. suuralueyhteyshenkilöiden nimeämisen jälkeen. Lisäksi digikokonaisuuden avointa ja sitouttavaa valmistelua ja eteenpäinviemistä pidettiin erityisen onnistuneena kokonaisuutena.

Matkailun alueorganisaatiot toivoivat Visit Finlandin toimintaan lisää suunnitelmallisuutta, systemaattisuutta ja pitkäjänteisyyttä. Esimerkiksi kasvuohjelmat saatiin juuri hyvin toimimaan, kun ne jo loppuivat. Vaikka ohjelmat ovat aikaan sidottuja projekteja, olisi niissä opittu toimintatapa voitu huomioida paremmin uusia ohjelmia suunniteltaessa ja toteutettaessa. Visit Finlandin suunnittelun sykli ei vastaa sitä, miten alueorganisaatiot toimivat. Esimerkiksi tieto kampanjoista tulee liian myöhään. Myös reagointinopeudessa on eroavuuksia.

Visit Finlandin tulisi toimia edelläkävijänä. Huolena oli muun muassa se tukevatko Visit Finlandin digikanavat alueiden digikehitystä ja onko henkilökunnalla tarpeeksi osaamista toimia toivottuna edelläkävijänä.

3.2 Kehitysyhtiöt

Kehitysyhtiöiden osalta päätehtävät matkailun toimialoilla liittyvät alueella tai seudulla toimivien matkailuyritysten liiketoiminnan tukemiseen ja kehittämiseen, uusien investointien houkuttelemiseen alueille ja matkailuyritysten edunvalvontaan. Osalla kehitysyhtiöistä harjoittaa myös niin sanottua DMO-toimintaa (tämä kuvattu kappaleessa 3.1.). Haastattelujen perusteella pääasiallisena keinona toimii hanketyö, jonka avulla matkailuyrityksiä tuetaan esimerkiksi markkinoinnin, tuotteistamisen ja ympärivuotisen matkailun kehittämisen osalta. Hanketyön toimenpiteitä suunniteltaessa Visit Finlandin teemat (digitaalisuus, kestävyys, ympärivuotisuus) toimivat ylätason ohjaavina suuntaviivoina, mutta kehitysyhtiöissä kuunnellaan myös matkailuyritysten tarpeita ja pyritään suuntaamaan hankerahaa näihinkin toiveisiin. Esimerkiksi yhteismarkkinoinnin osalta matkailuyritysten tarpeet liittyvät digitaaliseen markkinointiin, jolloin tarpeet ovat yhdenmukaisia Visit Finlandin tavoitteiden kanssa.

Kehitysyhtiöiden osalta haastatteluissa korostui aktiivinen yhteydenpito yrityskentän kanssa. Erilaiset yrityksille tarkoitetut tilaisuudet ja koulutukset näyttäytyivät tehokkaiksi keinoiksi pysyä ajan tasalla matkailuyritysten nykytilasta, suunnitelmista ja tarpeista. Aktiivinen viestintä esimerkiksi säännöllisten uutiskirjeiden muodossa oli haastatteluissa esiin noussut toimiva käytäntö.

Kehitysyhtiöiden toimenpiteistä suuri osa kohdistuu kotimaan matkailun kehittämiseen. Kuitenkin esimerkiksi Lapissa, jossa kansainvälisten matkailijoiden osuudet ovat jo valmiiksi merkittäviä, on painopiste enemmän kansainvälisillä markkinoilla. Yleisesti kehitysyhtiöissä on käsitys, että yritykset kokevat suurimman osan tuloksesta tulevan kotimaasta. Kehitysyhtiöt yrittävät kuitenkin esimerkiksi hanketoiminnan avulla suunnata entistä enemmän toimenpiteitä myös kansainvälisen markkinan tarpeisiin ja kannustaa matkailuyrityksiä kansainvälistymään. Kehitysyhtiöiden toimenpiteet kohdistuvat myös pääsääntöisesti enemmän yritysten tuotteiden ja liiketoiminnan kehittämiseen kuin markkinointiin.

Kehitysyhtiöiden osalta toimintamallit ja organisaatiorakenteet vaikuttavat haastattelujen perusteella vakiintuneilta eikä suuria muutoksia ollut näköpiirissä. Vuosittaiset toimintasuunnitelmat ja pidemmän aikavälin strategiatyöt erottuivat tulevaisuuden organisaatiotason toimenpiteinä.

Organisaatiotasolla kehitysyhtiöissä matkailutoimialat työllistävät tyypillisesti 1-3 henkilötyövuotta suoraan ja hanketyön kautta matkailun parissa työskentelee 1-5 henkilötyövuotta.

Kehitysyhtiöiden kaikki toiminta liittyy suoraan tai epäsuorasti yritysten kanssa tehtävään yhteistyöhön. Yritysten tarpeita tiedustellaan säännöllisesti ja toimenpiteet kumpuavat sieltä. Yhdessä alueella toimii hanke, jonka yhteydessä on toteutettu yrityskysely. Kyselystä on noussut esille tarve kotimaan markkinoinnin panostuksiin. Nyt hankkeen puitteissa on suunniteltu em. toimenpiteitä yhdessä yritysten kanssa ja toteutus on alkamassa. Näin seudun yritykset pääsevät ohjaamaan kehitysyhtiön toteuttamia toimenpiteitä aktiivisesti. Kuitenkin yhteistyö markkinoinnista vastaavan alueorganisaation kanssa yhteistyö on ollut vähäistä. Pääosa kehitysyhtiöiden tarjoamista palveluista on yrityksille maksuttomia. Esimerkiksi kehitysyhtiön koordinoimissa markkinointitoimenpiteissä kustannukset jaetaan useimmiten yrityksille suhteessa yritysten saamaan näkyvyyteen (esimerkiksi messut).

Kehitysyhtiöiden osalta yhteistyömallit muiden matkailun kehittämisorganisaatioiden välillä vaihtelivat suuresti. Suurimmalla osalla haastatelluista kehitysyhtiöistä yhteistyö eri toimijoiden välillä oli epäsäännöllistä ja lähinnä tarvepohjaista. Osalla yhtiöistä oli vakiintuneita teemapohjaisia (esimerkiksi lentoliikenteen kehittäminen yhdessä Finavian kanssa) yhteistyöryhmiä, jotka kokoontuivat säännöllisesti ja joiden toimintaa ja tavoitteita ohjaa oma toimintastrategia. Yhteistyömallien osalta haastatteluiden perusteella on todettavissa, että niillä alueilla joissa matkailun osuus kuntatalouden tuloista on merkittävä, on myös yhteistyö eri toimijoiden välillä vakiintunutta, säännöllistä ja koordinoitua. Osa haastatelluista kehitysyhtiöistä totesi, että toimijakenttä matkailun kehittämisen ja edistämisen osalta on liian moninainen ja eri toimijoiden tehtävät ja roolit jäävät tästä johtuen epäselviksi. Kehitysyhtiöiden yhteistyö

eri toimijoiden välillä perustui haastatteluista saatujen kokemusten perusteella useimmiten henkilötason vuorovaikutukseen.

Kehitysyhtiöiden kokemukset Visit Finlandin kanssa tehtävästä yhteistyöstä ja yhteiskehittämisen toimivuudesta olivat pääosin positiivisia. Toiveena oli parempi kehitysyhtiöiden matkailun eteen tehtävän toiminnan huomioiminen Visit Finlandin työssä, esimerkiksi viestinnässä. Hankkeiden ja kehittämistoimien avoimuus keräsi kiitosta, mutta toisaalta osa kehitysyhtiöistä piti markkinointitoimenpiteitä vain tiettyjä alueita suosivina. Kansainvälisen matkailun osalta Visit Finland näyttäytyy toimivana ja tehokkaana suomalaisena organisaationa, jonka kontaktit ovat myös alueiden käytettävissä.

3.3 Maakunnan liitot

Maakunnan liitoilla on vastuu maakunnan suunnittelusta ja kehittämisestä alueiden kehittämislain sekä maankäyttö- ja rakennuslain edellyttämällä tavalla. Maakuntasuunnitelmissa linjataan kehittämisen pitkän aikavälin tavoitteet ja strategiat tavoitteiden saavuttamiseksi. Suunnitelmalla tuodaan esille maakunnan kehittämisen tahtotila, johon valtiovallan odotetaan omilla toimenpiteillään kumppanina sitoutuvan. Linjaukset ohjaavat edelleen kehittämisrahoituksen suuntaamista ja edunvalvontaa sekä maakuntakaavoitusta, joka ohjaa kuntakaavoitusta ja muuta alueiden käytön suunnittelua. Matkailun erityispiisteet on näissä huomioitu vaihtelevasti.

Maakunnan liittojen rooli matkailun kehittämisessä ja edistämisessä on ensisijaisesti aluekehitysviranomaisena ja rahoittajana toimiminen. Tämän rinnalla on viime vuosina korostunut liittojen rooli matkailun strategiatyön koordinoijana, suuntaviivojen määrittäjänä ja yhteistyön rakentajana. Maakunnan liitot toimivat matkailun kehittämisen mahdollistajina ja taustatukena, maakuntasuunnitelman mukaisesti.

Maakuntasuunnitelma toimii erillisten elinkeinopoliittisten strategioiden ohjaajana ja osalla haastatelluista maakunnan liitoista oli laadittuna myös erillinen matkailustrategia. Ne ohjaavat maakunnan matkailun kehittämistä vision ja kehittämisen painopistealueiden kautta. Esimerkiksi Lapissa uuden matkailustrategian tavoitteena on matkailun viisas kasvu sisältäen ympärivuotisuuden ja saavutettavuuden kehittämisen sekä mahdollistavan digitaalisuuden.

Maakunnan liitot eivät yksin toteuta matkailun kehittämistyötä, vaan se tehdään yhdessä alueen matkailua kehittävien organisaatioiden kanssa. Osa liitoista toteuttaa myös itse kehittämishankkeita, erityisesti sellaisia strategisia toimenpiteitä, mitä muut tahot eivät toteuta. Haastattelujen perusteella liittojen yhteistyö esimerkiksi kuntien ja kehitysyhtiöiden välillä on aktiivista ja toimivaa. Maakunnan liittojen määrittämät tai yhteistyössä määritetyt strategiset tavoitteet ja suuntaviivat näkyvät käytännön kehittämistyössä esimerkiksi kehittämishankkeiden kautta. Maakunnan liitot toimivat myös matkailun kehittämisorganisaatioita yhteen kokoavina tahoina. Liitot järjestävät muun muassa yhteistyöforumeita ja seminaareja, jotka tarjoavat alustan kohtaamisille, tiedon vaihdolle ja uusien yhteistyömallien rakentamiselle.

3.4 Oppilaitokset

Yliopistojen ja ammattikorkeakoulujen perustehtäviin kuuluvien korkeakoulututkintoihin tähtäävien koulutusohjelmien lisäksi oppilaitokset harjoittavat matkailun tutkimus-, kehittämis- ja innovaatiotoimintaa. Tutkintoon tähtäävien matkailun koulutusohjelmien avulla pyritään turvaamaan matkailutoimialojen työvoiman osaaminen ja ammattitaitoisten työntekijöiden saatavuus alueilla. Myös yrityksille suunnatut räätälöidyt koulutusohjelmat kasvattavat osaamista. Haastatteluissa korostui myös tarve tuottaa uutta tutkimustietoa ja menetelmiä sekä kehittää tuotteita ja palveluja alueiden matkailuyritysten tarpeisiin. Samalla työ palvelee ammattikorkeakouluopintoja ja niiden kehittämistä, opiskelijoiden päästessä osallistumaan konkreettiseen kehittämistoimintaan yhdessä yritysten kanssa.

Suuntaa ammattikorkeakoulujen kehittämistyölle antavat muun muassa maakuntien ja rahoitusinstrumenttien linjaukset sekä opetus- ja kulttuuriministeriön asettamat strategiset tavoitteet. Ammattikorkeakoulut tekevät kehittämistyötä erilaisten hankkeiden mahdollistamana ja näin ollen myös rahoittajien tavoitteet ja strategiat ohjaavat kehittämistoimien suuntaamista alueilla. Hankkeita toteutetaan tiiviissä yhteistyössä matkailuyritysten kanssa. Yritykset valikoituvat mukaan sekä hankkeiden strategisten tavoitteiden että yrityskentän omien tarpeiden mukaisesti. Toimivana käytäntönä haastatteluista nousi esiin ennen hankerahoituksen hakemista tehtävät tarvekartoitukset alueiden yrityksiltä ja muilta hyödynsaajilta siitä, mihin osa-alueisiin kehittämistä erityisesti kaivataan. Usein näiden tarvekartoitusten yhteydessä esiin nousee konkreettisia tarpeita ja ongelmia, joihin hankkeistuksella toivotaan apua ja tukea. Ympärivuotisen matkailun kehittäminen, digitaalisten ratkaisujen ja kanavien hyödyntäminen sekä markkinoinnin tuki nousivat tehtyjen haastattelujen perusteella esille teemoina, joihin alueiden matkailuyritykset tarvekartoitusten perusteella kaipaavat eniten tukea ja lisäpanostuksia. Oppilaitokset pyrkivät suuntaamaan rahoitushakemuksia kehittämishankkeisiin, joiden sisällöt vastaavat yritysten tarpeita. Toisaalta haastatteluissa ilmeni myös toimintamalli, jossa oppilaitokset määrittelivät itse kehittämistoiminnan tarpeet rahoittajien sisältövaatimusten mukaisesti. Rahoituksen varmistuttua oppilaitokset ottivat yhteyttä alueen yrityskenttään hankkeen tavoitteissa määriteltyjen teemojen mukaisesti ja tiedustelivat yritysten halukkuutta osallistua yhteiskehittämiseen.

Yritysyhteistyön osalta haastatteluissa ilmeni alueellisia eroja yritysten aktiivisuudessa osallistua yhteiskehittämiseen. Niillä alueilla, joilla matkailun osuus aluetaloudessa on merkittävä, olivat yritykset myös aktiivisia ja halukkaita osallistumaan hankkeiden kautta tapahtuvaan kehittämiseen. Yritysyhteistyön ongelmina haastatteluissa nähtiin yritysten rajalliset resurssit ja hanketoiminnan päällekkäisyys yritysten sesonkien kanssa. Sitoutumista ja pitkäjänteisyyttä kehittämistoimintaa voi etenkin pienissä matkailuyrityksissä olla vaikea sovittaa ydinliiketoiminnan oheen sesongin ollessa käynnissä.

Oppilaitosten yritysyhteistyötä toteutetaan myös erilaisten kumppanuusmallien- ja sopimusten kautta. Yrityksen oppilaitoksen kanssa solmima kumppanuus voi tarkoittaa esimerkiksi pilottihankkeiden toteuttamista yrityksen kanssa tai yrityksen tutkimus- ja selvitystarpeisiin vastaamista. Lisäksi oppilaitokset tarjoavat matkailuyrityksille asiantuntijapalveluita ostopal-

veluina. Näin oppilaitokset toimivat osaltaan samalla toimialalla perinteisten konsulttiyritysten kanssa.

Haastatellut oppilaitokset ovat aktiivisesti mukana myös oman alueensa matkailun kehittäjäyhteistyössä. Jäsenyydet esimerkiksi alueiden matkailuryhmissä kauppakamareissa, erilaisissa yhteistyöryhmissä ja muiden tahojen koordinoimien kehittämishankkeiden ohjausryhmissä ovat haastatteluissa tunnistettuja tapoja osallistua ja edistää alueen matkailun kehittämisen eri toimijoiden ja organisaatioiden välistä yhteistyötä. Lisäksi oppilaitokset osallistuvat aktiivisesti alueella järjestettäviin koulutuksiin ja muihin sidosryhmätilaisuuksiin, jotka toimivat tehokkaana alustana eri organisaatioiden väliselle tiedon vaihdolle ja verkostoitumiselle.

3.5 Muita matkailua edistäviä toimijoita

3.5.1 Metsähallitus

Metsähallituksen rooli Suomen valtion liikelaitoksena on tuottaa luonnonvara-alan palveluita yksityisistä kansalaisista suuryrityksiin. Matkailuyritykset ovat Metsähallitukselle merkittävä asiakas- ja kumppanuusryhmä. Yritykset toimivat usein valtion mailla ja vesillä ja näin käyttävät Metsähallituksen rakenteita tai alueita. Metsähallitus tekee pitkäjänteistä yhteistyötä satojen yritysten kanssa eri puolilla Suomea. Metsähallituksen perustoiminnassa suunnitellaan, tehdään ja ylläpidetään luontomatkailun rakenteita ja luontokeskuspalveluja ja edistetään yhteistyötä kansallispuistoja ja retkeilyalueita hyödyntävien paikallisten yritysten kanssa.

Metsähallituksen harjoittaman yritysyhteistyön peruspilareina toimivat yritysten kanssa solmittavat yhteistyö- ja käyttöoikeussopimukset. Minimivaatimus kansallispuistojen käyttöön on käyttöoikeussopimus. Tämä ei sisällä muuta yhteistyötä kuin luvan puistojen käyttöön. Käyttöoikeussopimuksella turvataan se, että kaikki alueilla toimivat yritykset sisäistävät ja sitoutuvat puistojen käytön sääntöihin.

Useimmiten Metsähallitus ja yritys solmivat yhteistyösopimuksen. Sopimuksella sovitaan yrityksen ja Metsähallituksen roolit. Sopimusyrittäjät saavat näkyvyyden Metsähallituksen luontoon.fi -sivustolle. Perussopimuksen ideana on se, että kaikki puiston alueella toimivat yritykset käyvät läpi säännöt, hyväksyvät kestävän luontomatkailun periaatteet ja sitoutuvat niihin. Lisäksi Metsähallitus järjestää yrityksille aktiivisesti lisäkoulutusta turvatakseen yritysten toimintamahdollisuuksien säilymisen kansallispuistoissa ja retkeilyalueilla ja edistääkseen alueiden kestävää käyttöä.

Monet matkailuyritykset ovat kumppanuussuhteessa Metsähallituksen kanssa muun muassa ohjelmapalveluyrittäjinä, eräkokkeina, kalaistutusten hoitajina ja niin edelleen. Koska monet toiminnot on Metsähallituksessa ulkoistettu, yhteistyökumppaneita tarvitaan runsaasti. Haastatteluissa yritysten kanssa toteutettava yhteistyö perustuu aktiiviseen vuoropuheluun. Haastattelujen perusteella voidaan todeta, että yhteistyön toimivuus on kaikkien osapuolten etu. Kuitenkin

Metsähallituksen rajalliset resurssit ja kehittämistoimien aikajänteissä olevat erot julkisen ja yksityisten toimijoiden välillä ovat tunnistettuja haasteita Metsähallituksen ja yritysten välisessä yhteistyössä. Yritykset kaipaisivat usein nopeita päätöksiä ja toimenpiteitä liiketoimintansa mahdollistamiseksi ja kehittämiseksi, kun taas Metsähallituksen mahdollisuudet reagoida tarpeisiin toivotulla nopeudella ovat usein yritysten näkökulmasta riittämättömiä.

3.5.2 Maaseudun matkailua edistävät

ProAgria tarjoaa asiantuntijapalveluja ja osaamista maaseudun yritystoiminnan kilpailukyvyn edistämiseksi. Maaseutumatkailun kehittämisen ja yritysneuvonnan osalta ProAgria tekee yhteistyötä Maa- ja kotitalousnaisten kanssa. ProAgrian harjoittaman maaseutumatkailun kehittämistoiminnan keskiössä ovat yritysneuvonta sekä hankekehitys. Yritysneuvonnan keskeisiä teemoja ovat palvelujen kehittäminen ja asiakasymmärryksen lisääminen. Yhdessä ProAgrian asiantuntijoiden kanssa maaseutumatkailuyritys voi kehittää ideoiden ja olemassa olevien palveluiden tuotteistamista sekä esimerkiksi markkinointia potentiaalisille asiakkaille.

ProAgria tarjoaa yrityksille myös Maakuntien Parhaat – laatumerkin, jonka avulla erottautuminen on mahdollista. Maakuntien Parhaat on laatumerkki, joka myönnetään hakemuksesta osaaville elintarvike- käsityö- ja maaseutumatkailuyrittäjille. Korkean laadun takaavat merkin tiukat edellytykset yrityksille. Yrityksellä tulee olla hyväksytty laatujärjestelmä, korkea kotimaisuusaste sekä asiantuntijaraadin hyväksymä tuote tai palvelu. Lisäksi ProAgria tarjoaa yrityksille ostopalveluna yritysten taloushallinnon palveluita.

ProAgria harjoittaa maaseutumatkailun kehittämistoimintaa kehittämishankkeiden avulla, joita rahoitetaan pääosin Manner-Suomen maaseutuohjelman kautta. Kehittämistoiminnassaan ProAgria pyrkii kuuntelemaan tarkasti yritysten tarpeita muun muassa yrityskyselyjen ja aktiivisen viestinnän avulla ja kohdistamaan hankehakuja ja hankkeiden sisältöjä näiden mukaisesti.

Maaseutumatkailun osalta yritykset ovat itse erittäin aktiivisia hakeutumaan mukaan hankkeiden kautta tapahtuvaan yhteiskehittämiseen. Tyypillisesti yhteistyöyritykset ovat innovatiivisia, ymmärtävät pitkäjänteisen yhteistyön merkityksellisyyden ja kykenevät hyvässä yhteishengessä markkinoimaan toinen toisiaan. Toisaalta ProAgria kannustaa ja etsii etenkin aloittavia yrityksiä mukaan hankkeisiin. Aktiivinen viestintä tulevista kehittämisen painopisteistä esimerkiksi säännöllisten uutiskirjeiden ja sosiaalisen median avulla on haastattelujen perusteella osoittautunut tehokkaaksi keinoksi saada uusia maaseutumatkailuyrityksiä mukaan hankkeiden kautta tapahtuvaan yhteiskehittämiseen.

ProAgria tuo maaseutumatkailun näkökulmaa alueelliseen matkailun edistämiseen. Yhteistyö eri toimijoiden välillä koettiin tärkeäksi, sillä tiedon ja kokemusten vaihto mahdollistaa alueiden matkailun kehittämisen strategisten tavoitteiden saavuttamisen. Haastatteluissa ilmeni, että ProAgria on mukana myös eri tahojen hallinnoimissa hankkeissa. Esimerkkinä toimivat reitistöjen kehittämishankkeet, joissa ProAgria on valvomassa ja edistämässä maaseutumatkailuyritysten etuja.

Lisäksi maaseudun matkailu edistävät muun muassa Leader-toimintaryhmät, joita ei tässä selvityksessä haastateltu.

3.5.3 Muita matkailun kehittämisessä ja edistämisessä mukana olevia organisaatioita

Alueilla matkailun kehittämisessä on mukana myös maakunnallisia yritysten, oppilaitosten ja kuntien omistamia markkinointi- ja viestintäorganisaatioita, joiden tehtäväkentässä matkailu on yksi osa-alue. Näiden organisaatioiden rooli on vahvasti markkinoinnillinen ja tarkoituksena on huolehtia alueen kiinnostavuuden välittämisestä ulospäin. Toiminta perustuu verkoston sisäiseen yhteistyöhön, jota tehdään toimialakohtaisten ohjelmakokonaisuuksien kautta omistajilta kerättävillä rahoitusosuuksilla.

Alueilla on myös matkailun edunvalvonnasta vastaavia yhdistyksiä, joiden tarkoituksena on matkailuyrittäjien yleisiä ja yhteisiä etuja, edistää jäsentensä välistä yhteistoimintaa ja parantaa alan yleisiä toimintaedellytyksiä sekä nostaa matkailualan arvostusta alueilla. Yhdistyksen jäseninä toimivat alueen matkailuyritykset, jotka osallistuvat alueen matkailun yhteiskehittämiseen esimerkiksi asettamalla oman edustajan alueen matkailustrategian valmistelutyöhön. Lisäksi yhdistykset seuraavat matkailun toimialan taloudellista kehitystä ja lainsäädäntöä sekä tekevät näihin liittyviä aloitteita, esityksiä ja antavat lausuntoja. Haastattelujen perusteella yhdistyksillä on tärkeä rooli myös vuoropuhelun rakentajana koulutus- ja tutkimussektorin, julkisen sektorin ja muiden matkailutoimijoiden välillä.

Alueilla toimii myös yhdistyksiä, jotka toimivat osana kansainvälisiä verkostoja tai yhteisbrändejä. Näiden yhdistysten toiminta perustuu matkailudestinaatiota määrittävään ilmiöön tai ominaisuuteen, joiden perusteella kohteet ovat valikoituneet mukaan kansainvälisen tahon hallinnoimaan toimintaan. Yhdistykset toimivat kuitenkin myös aktiivisesti osana alueidensa matkailun kehittämisen verkostoja osallistumalla kehittämishankkeiden ohjausryhmiin ja tekemällä yhteistyötä alueilla toimivien matkailuyritysten kanssa esimerkiksi kestävän luontomatkailun edistämisen parissa.

Muita matkailua edistäviä toimijoita ovat muun muassa ELY-keskus, AVI, kunnat eri toimialoineen, Finavia, satamat, Luonnonvarakeskus LUKE, Kauppakamarit, Yrittäjät sekä toimialakohtaiset organisaatiot.

3.6 Yritysten suhtautuminen kehittämisorganisaatioihin

Matkailuyritysten suhtautumista oman alueensa matkailua edistävien ja kehittävien organisaatioiden toimintaan ja toimintatapoihin selvitettiin yrityksille suunnatun sähköisen kyselyn avulla.

Kyselyn vastausaika oli 11.7.-11.8.2019 ja vastausajan sisällä kyselyyn vastasi yhteensä 102 suomalaista matkailuyritystä.

Kyselyssä yrityksiä pyydettiin nimeämään kaikki alueensa matkailun kehittämisen ja edistämisen parissa työskentelevät organisaatiot. Yritykset pääsivät ilmaisemaan tyytyväisyytensä organisaation toimintaan sekä arvioimaan organisaation toiminnan tehokkuutta ja tarpeellisuutta matkailun kehittämisen myynnin ja markkinoinnin sekä toimintatapojen ja –mallien osalta. Kyselyyn vastanneet 102 matkailualan yritystä nimesivät kyselyssä yhteensä 152 matkailun kehittämisen ja edistämisen parissa työskentelevää organisaatiota ympäri Suomen, osin toki myös samoja.

Majoituspalveluita tarjoavat yritykset erottuivat kaikista kyselyyn vastanneista yrityksistä selvästi suurimpana yksittäisenä ryhmänä (kuva 5). Yli puolet kyselyyn vastanneista yrityksistä on alle 10 työntekijän yrityksiä (mikroyritys) ja puolella kyselyyn vastanneista yrityksistä kansainvälisten matkailijoiden osuus oli korkeintaan 25% koko yrityksen asiakaskunnasta (kuva 6 ja 7).

TOIMIALAT

Kuva 5. Kyselyyn vastanneiden yritysten pääasialliset toimialat.

YRITYSTEN KOKO

Kuva 6. Kyselyyn vastanneiden yritysten työntekijämäärät.

KANSAINVÄLISTEN MATKAILIJOIDEN OSUUDET

Kuva 7. Kyselyyn vastanneiden yritysten kansainvälisten matkailijoiden osuudet

Yli puolet vastaajista oli melko tai erittäin tyytyväisiä matkailun kehittämisen ja edistämisen parissa työskentelevien organisaatioiden toimintaan (kuva 8). Matkailun alueorganisaatioiden toimintaan oltiin kyselyn vastausten perusteella suurimmaksi osaksi melko tai erittäin tyytyväisiä. Muiden matkailun kehittämisorganisaatioiden toiminta jäi kyselyyn vastanneiden yritysten mukaan alueorganisaatioita etäisemmäksi.

YRITYSTEN TYYTYVÄISYYS ORGANISAATIOIDEN TOIMINTAAN

Kuva 8. Kyselyyn vastanneiden yritysten tyytyväisyys organisaatioiden toimintaan.

Yritykset kokivat, että matkailun kehittämistyötä tehdään organisaatioissa erityisesti kehittämishankkeiden kautta (kuva 9). Hanketyön rooli korostui vastauksissa etenkin matkailun alueorganisaatioiden osalta. Yritykset kokivat alueorganisaatioiden suuntaavan hankkeiden kautta toteutettavia toimia kansainväliseen markkinointiin sekä matkailun ympärivuotisuuden että digitaalisen liiketoiminnan ratkaisujen kehittämiseen.

KEHITTÄMISEN OSA-ALUEITA

Kuva 9. Kyselyyn vastanneiden yritysten saamat hyödyt organisaatioiden kehittämisen osa-alueista.

Kyselyn vastausten perusteella yritykset kokivat saavansa markkinoinnillista lisäarvoa etenkin alueilla toimivien kehittämisorganisaatioiden sähköisten kanavien kautta (kuva 10). Organisaatioiden yhteismarkkinoinnin kautta asiakkaat löytävät alueilla toimivat matkailuyritykset ja niiden palvelutarjonnan, mutta suoraan organisaatioiden kautta tapahtuvaa myyntiä tapahtuu vain harvoin. Matkanjärjestäjä- ja mediavierailuihin sekä myynti- ja koulutustilaisuuksiin mukaan pääseminen koettiin myös tärkeiksi markkinointia ja myyntiä edistäviksi toimenpiteiksi, kun taas suuralueyhteistyönä ja Visit Finlandin toimesta tehtävät toimenpiteiden tuottama lisäarvo jää etäisemmäksi.

MARKKINOININ JA MYYYNNIN TOIMET

Kuva 10. Kyselyyn vastanneiden yritysten saamat hyödyt organisaatioiden markkinoinnin ja myynnin toimenpiteistä

Kyselyyn vastanneet matkailuyritykset kokivat, että alueilla toimivat matkailun kehittämisorganisaatiot toimivat etenkin kanavana, josta saa yrityksen toimintaa tukevaa tietoa matkailun tilastoista, markkinoista, tutkimuksista, tapahtumista ja rahoitusmahdollisuuksista (kuva 11). Myös organisaatioiden järjestämät koulutukset ja tapahtumat koettiin hyödyllisiksi yrityksen toiminnan kannalta. Alueilla toimivat organisaatiot myös kokoavat matkailuyrityksiä yhteen ja mahdollistavat yritysten välisen tehokkaan yhteistyön. Verkostoituminen, yhteistyön lisääntyminen ja näiden kautta syntyvä lisäarvo koettiin kyselyyn vastanneiden yritysten keskuudessa alueilla toimivien matkailun kehittämiseen ja edistämiseen keskittyvien organisaatioiden tärkeiksi tehtäviksi. Yritykset eivät kuitenkaan kokeneet hyötyvänsä organisaatioiden toiminnasta juurikaan suoraan osaavan työvoiman tai investointien saatavuuden kautta.

MUU TOIMINNAN HYÖDYT

Kuva 11. Kyselyyn vastanneiden yritysten kokemukset organisaatioiden kautta saatavista muista hyödyistä.

Kyselyyn vastanneet matkailuyritykset tunnistivat omalta alueeltaan etenkin matkailun alueorganisaatiot, joiden toiminta perustuu vuosittaisiin jäsen- tai kumppanuusmaksuihin (kuva 12). Alueorganisaatiot tarjoavat alueensa yrityksille usein myös mahdollisuuksia kampanjakohtaiseen osallistumiseen, jossa yritys saa maksua vastaan näkyvyyttä alueorganisaation koordinoimissa markkinointitoimenpiteissä. Kyselyyn ei juurikaan saatu vastauksia yrityksiltä, jotka toimivat organisaatiossa osakkeenomistajina.

ORGANISAATIOIDEN TOIMINTAMALLIT

Kuva 12. Kyselyyn vastanneiden yritysten kokemukset organisaatioiden toimintamalleista.

Kyselyssä matkailuyrityksiltä tiedusteltiin avoimella kysymyksellä kehittämisehdotuksia alueilla toimivien organisaatioiden toimintamalleihin ja –tapoihin. Yritysten vastauksissa korostuivat erityisesti tarve lisätä kehittämistoimien konkreettisuutta yritysten näkökulmasta. Vastausten perusteella matkailualan yritykset kokivat, että kehittämistoimia tulisi suunnata yritysten toiminnan ruohonjuuritasolle, vastaamaan niihin ongelmiin, joiden kanssa yritykset päivittäisessä liiketoiminnassaan kamppailevat.

Tämän lisäksi yritykset toivoivat kehittämisorganisaatioilta lisää avoimuutta ja pyrkimystä yhteistyön lisäämiseen entisestään. Vastauksien perusteella osa yrityksistä kokee, että kehittämistoimia suunnataan niin, että niiden hyödyt konkretisoituvat vain osalle alueen yrityksistä ja päätöksenteon perusteet jäävät osin pimentoon. Vaikka yhteistyö ja verkostoituminen korostuivatkin yritysten saamien hyötyjen osalta, toivottiin organisaatiolta vieläkin aktiivisempaa ja avoimempaa otetta alueellisen yhteistyön mahdollistajana. Toimiviksi käytännöiksi ja toiminnan suoriksi hyödyiksi kyselyyn vastanneet matkailuyritykset nimesivät alueorganisaatioiden järjestämät aamukahvitilaisuudet, tiettyyn teemaan keskittyvät koulutukset ja työpajat sekä oppilaitosyhteistyön. Oppilaitosyhteistyön osalta lisäarvoa tuottaa erityisesti yritysten ja opiskelijoiden välinen molemminpuolinen oppiminen aidossa liiketoimintaympäristössä, joka voi parhaimmillaan tuottaa osaavaa työvoimaa paikallisten matkailualan yritysten käyttöön. Lisäksi alueorganisaatioiden tuottama yhteinen ja tunnettu brändi koettiin kyselyn vastausten perusteella yrityksille hyödylliseksi ja käyttökelpoiseksi markkinoinnin työkaluksi.

4 Toimintamallien analyysi

4.1 Kumppanuusmallit yritysten kanssa

Selvityksessä esille nousseita kumppanuusmalleja oli yhtä paljon kuin oli organisaatioitakin. Kumppanuusmalleilla tarkoitetaan sellaisia yhteistyömuotoja organisaation ja yritysten ja muiden matkailutoimijoiden välillä, missä panostusta vastaan tuotetaan erilaista hyötyä kuten näkyvyyttä, koulutusta ja myynninedistämistä. Eri alueilla erilaiset kumppanuusmallit koettiin toimiviksi. Kumppanuusmallien tehokkuutta ei tässä selvityksessä laajemmin arvioitu, mutta niistä löytyi eroavaisuuksia. Selkeästi määritellyt ja rakenteeltaan yksinkertaiset yhteistoimintamallit ovat yleensä tehokkaampia ja pitkäjänteisempiä kuin heikosti määritellyt. Yleisesti suuremmat, useilla alueilla toimivat yritykset painottavat enemmän suoraviivaisempaa ja isomman mittakaavan yhteistyötä, kun taas pienet paikalliset yritykset arvostavat enemmän paikallistason kumppanuutta ja matkailun kehittäjien näkymistä "kentällä".

Kumppanuusmalleja kehitettäessä ja uudistettaessa olisi kuitenkin hyvä huomioida yritysten äänen ja toiveiden parempi kuunteleminen, yritysten osallistaminen suunnitteluun ja toteutukseen avoimen vuoropuhelun kautta. Lisäksi sopimuspohjaisuus toi vaikuttavuutta toimintaan. Jos sopimukseen liittyy vielä yritysten rahallista panostusta, on sitoutuminen toimenpiteisiin varmempaa.

Kumppanuussopimuksien ehdoissa mainitut kriteerit liittyen esimerkiksi laatutasoon, vastuullisuuteen, toiminnan laajuuteen ja muihin kansainvälisyyttä ilmaiseviin asiakokonaisuuksiin toivat toimintaan ryhtiä.

Se, että isommilla veturiyrityksillä on suurempi rooli päätöksenteossa, ei ole haittatekijä, sillä veturiyritykset näyttävät toimillaan esimerkkiä pienimmille yrityksille. Ne myös tukevat pienempien yritysten mahdollisuuksia kasvattaa liiketoimintaa ja pääsyä kansainvälisille markkinoille.

Sekä yrityksiä että organisaatioita koetteleva resurssipula ei saa olla esteenä avoimelle vuoropuhelulle ja tiiviille yhteistyölle. Hyvien kumppanuuksien ja verkostojen kautta syntyvä arvo on elintärkeä kilpailun kiristyessä.

Hyviä yhteistyön edistämistapoja kuten kasvotusten tapahtuvia tapaamisia esimerkiksi yhteisiä aamukahvi-infoja, teemapohjaisia tiimien/työryhmien kokoontumisia ja koko aluetta kokoavia matkailuparlamentteja ei pidä väheksyä ja unohtaa digitaalisten viestintävälineiden kehittyessä. Myös sähköposti koetaan usein tehokkaammaksi tavaksi välittää viestejä kuin verkkoalustalla toimiva tiimityötila.

4.2 Esimerkkejä selvityksessä tunnistetuista yhteistyömalleista

Lähes jokaisella haastatellulla organisaatiolla ja näiden toiminta-alueilla yhteistyömalli oli erilainen.

Sopimuksellinen yhteistyö: Yhteismarkkinointi on usein organisoitu osakeyhtiön tai rekisteröidyn yhdistyksen kautta. Sopimuksellisen yhteismarkkinoinnin mallissa sopimuksella märitellään osapuolten vastuut, toiminnan suunnittelun tapa ja jokaisen osapuolen markkinointiin investoima summa (kuva 13). Aiemmin kehitysyhtiön kautta organisoitu yhteismarkkinointi on näin saatu hoidettua kevyemmällä organisaatiolla.

Kuva 13: Sopimuksellisen yhteistyön malli yhteismarkkinoinnissa

Selvityksessä tunnistetussa mallissa yhteismarkkinointisopimuksen käytännön koordinoinnista vastaa kaupungin virkamies. Hän vastasi yhteismarkkinoinnista oman toimensa ohella. Toimijoiden välinen sopiminen on organisoitu vuosittaisen toimintasuunnittelun ja budjetoinnin kautta

Verkostomainen toimintamalli: Selvityksessä tunnistettiin useita erilaisia matkailutoimijoiden verkostoja. Yleisesti ottaen verkostolla tavoiteltiin yhteismarkkinointiin liittyviä hyötyjä. Yhdessä verkostomallissa markkinoinnin lisäksi pyrittiin vahvistamaan verkostoyritysten toiminnan laatua. Kyseinen verkosto oli määritellyt yhteisen arvopohjan sekä laatujärjestelmän, jonka noudattamista myös valvottiin. Verkoston jäsenyritysten asioita hallinnoitiin rekisteröidyn yhdistyksen kautta.

Selvityksessä tunnistetun verkostomallin vahvuutena on, että toiminnan perusrakennetta ja laatua kyetään ylläpitämään itsenäisesti ilman ulkopuolista rahoitusta. Yritysten sitoutuminen verkostoon perustuu niiden saamaan hyötyyn, kuten oikeuteen käyttää yhdessä luotua brändiä ja olla mukana yhteismarkkinoinnissa. Käytännön työstä vastasi ulkopuolinen palkattu työntekijä.

Verkostomallin perustehtävä on ylläpitää jäsenilleen hyötyä tuottavaa toimintaa ja verkoston brändiä, mutta kyseisellä verkostolla oli myös kehittämistoimintaa (kuva 14). Uusia avauksia tehdään etupäässä hankkeiden kautta. Hanketyön tavoitteena on synnyttää verkostolle pysyvää arvoa esimerkiksi juurruttamalla uusia toimintamalleja osaksi verkoston jatkuvaa toimintaa. Yritysyhteistyöhön valikoituvat aktiiviset yritykset, jotka ovat mukana erilaisissa kehityshankkeissa. Tyypillisesti yhteistyöyritykset ovat innovatiivisia, ymmärtävät yhteistyön merkityksellisyyden ja kykenevät hyvässä yhteishengessä markkinoimaan toinen toisiaan.

Verkoston suunnittelua tehdään vuositasolla, mutta tähtäin pyritään pitämään useamman vuoden päässä. Suunnitteluun kuuluu muun muassa yhteismarkkinoinnista päättäminen: mitä tehdään, mitä viedään eteenpäin, ketkä verkostoon kuuluvat. Yhdistyksen hallitus päättää uusista jäsenistä ja jäsenten erottamisesta.

Kuva 14: Verkostomaisen yhteistyön malli

4.3 Alueellisten organisaatioiden yhteistyö ja työnjako

Yhteistyö aluetasolla on monimuotoista, joka suurelta osin aiheutuu kehittämistoiminnan pirstaloitumisesta. Julkisen sektorin kehittämistoiminta ja yksityisten yritysten kehitystoiminnalla on tyypillisesti erilainen aikajänne, joka tekee toimenpiteiden yhteensovittamisesta haastavaa. Erilaisten toimien yhteensovittaminen ja strateginen hallinta erottuvat alueilla selvänä kehityskohteena.

Yritysvetoinen matkailuun liittyvä toiminta on usein vahvasti paikallista ja markkinointiorientoitunutta, jolloin näkökulma on usein suppea ja laajemmat alueelliset synergiat saattavat jäädä saavuttamatta. Maakuntatasolla tavoitteet liittyvät yleisten toimintaedellytysten parantamiseen keskipitkällä aikavälillä.

Kunnat tasapainoilevat eri kehittämismittakaavojen ja aikahorisonttien välillä. Konkreettisesti tämä näkyy siten, että kunnat jakavat rahaa maakunnallisiin kehitysorganisaatioihin, jonka lisäksi kunnat usein tukevat paikallisia yrityslähtöisiä markkinointiponnisteluja.

Kuva 15: Kunnat maakunnallisen ja paikallisen matkailutoiminnan kehityksen rahoittajina.

Matkailun kehittäminen kärsii, mikäli matkailun kehittämisvastuut on aluetasolla sijoitettu eri organisaatioihin ja nämä organisaatiot eivät tee toiminnan suunnittelua yhteistyössä. Selvityksessä nousi esiin tapauksia, joissa alueellisen yhteistyön ohuus on synnyttänyt organisaatioiden välistä epäluottamusta. Naapuriorganisaatioita kohtaan ilmaistiin sekä turhautumista että toiveita, sillä matkailua palvelevat organisaatiot ovat vähintään välillisesti riippuvaisia toistensa työstä.

Hajautunut kehittämisen ja markkinoinnin malli: Päin vastoin kuin Maailman matkailujärjestön UNWTO:n suosituksissa, markkinointi- ja kehittämistoiminta on Suomessa viimeisen kahdenkymmenen vuoden aikana eriytynyt. Kehitysyhtiöiden rooli matkailutoimialojen kehittämisessä on vahvistunut ja markkinointia puolestaan hoidetaan tyypillisesti erillisorganisaatiossa. Selvityksessä tunnistettuja kehitysyhtiön rooleja ovat matkailuliiketoiminnan edistäminen, kasvun ja kehittymisen esteiden raivaaminen, investointien edistäminen ja tilastoinnin kehittäminen.

Pahimmassa tapauksessa organisaatiot pyrkivät ottamaan toistensa tehtäviä hoidettavakseen, esimerkiksi kehitysyhtiö neuvottelee markkinointipanostuksista, vaikka alueella on varta vasten tästä tehtävästä vastaava organisaatio. Toisaalta organisaatiot pyrkivät löytämään itselleen sopivia tehtäviä niin, että päällekkäisyydet ja törmäykset toisten organisaatioiden kanssa vältetään, esimerkiksi kohdentamalla toimintansa erikokoisiin yrityksiin (suuret vs. mikroyritykset) tai eri maantieteellisille alueille (kaupunki vs. maaseutu). Yhteisen koordinaation puutteesta kumpuava epäluottamus ja keskinäinen kilpailu estävät yhteistyötä tehokkaasti. Alueellisen strategiatyön ja toiminnan suunnittelun vahvistamisessa riittää työtä kaikilla alueilla.

Kuva 16: Hajautuneeseen kehittämisen ja markkinoinnin malliin liittyy uhkia, esimerkki selvityksessä tunnistetusta mallista

Yllä kuvatun mallin (kuva 16) haasteena on se, että kehitystoimia tehdään hajautuneesti, tehdään päällekkäistä työtä ja jopa kilpaillaan samoista tehtävistä.

Koordinoidun kehittämisen malli: Selvityksessä vastaan tuli seudullisen matkailun edistämisen yhteistyömalli, jossa markkinointi-, neuvonta- ja kehittämispalvelujen hajautumista on pyritty hallitsemaan yhdistykseen perustuvan organisaation avulla. Myös matkailun kehittämistoimintaa suunnitellaan yhdistyksen kautta. Yhdistyksen jäseninä on kuntia ja yrityksiä. Verkoston yhteiset toimenpiteet määritellään yhdistyksen toimintasuunnitelmassa. Varsinaista operatiivista toimintaa yhdistyksellä ei ole, vaan sovitut palvelut ostetaan yhdistyksen ulkopuolelta (kuva 17).

Kuva 17. Koordinoidun kehittämisen malli, esimerkki selvityksessä tunnistetusta mallista

Kyseisen toimintamallin piirissä on mukana yli 150 yritystä. Yhdistyksen rahoitus perustuu jäsenmaksuihin, joiden koko määräytyy jäsenyrityksen koon mukaan. Toiminnan jatkuvuutta turvataan pitkän 18kk mittaisen irtisanomisajan avulla. Mallin vahvuutena on keskeisten matkailualan tuki- ja kehittämispalvelujen kokoaminen samaan organisaatioon. Malli on linjassa keskeisten UNWTO:n matkailun alueorganisaation tehtävien organisointiin liittyvien suositusten kanssa.

Kestävän matkailun edistämisestä hyvä malli on muun muassa tapa, missä verkosto on määrittänyt yhdessä kestävän matkailun laatukriteerit. Toisella alueella vastuullisuus on otettu osaksi osakassopimusta ja kolmannessa yritysyhteistyön perustana on vastuullisuus ja laadukas liiketoiminta.

Esille nousseita parhaita digitaalisuuden edistämisen käytäntöjä ovat erityisesti älyliikkumiseen liittyviä. Älyratkaisujen avulla on löydetty ratkaisuja asiakkaalle sopivien reittien löytymiseen ja julkisen liikenteen aktiiviseen käyttöön. Myös tietylle markkinalle suunnatut digitaaliset palvelut kuten yksi Kiinan suosituimmista digitaalisista palvelun WeChat käyttöönotto alueilla, on

yksi uusista toimintatavoista. Tätä kautta kiinalaisille matkustajille tarjotaan luotettavaa ja kattavaa tietoa sekä palveluja kuten tapahtumakalenteri, navigointi, hätäpuhelu, kääntäjä ja matkaoppaat, ilman, että heidän täytyy ladata uusi sovellus älypuhelimiinsa. Edellä mainitut toimet edistävät myös kestävän matkailun periaatteita, parantavat asiakaskokemusta ja huomioivat kansainvälistymisen.

Yritysten liiketoiminnan kehittämisen näkökulmasta hyviä tuloksia on saatu aikaan erityisesti maaseutuohjelma-alueella toimivien yritysten yritysryhmähankkeista, joissa yritykset kehittävät toimintaansa sekä yhteisillä että yrityskohtaisilla kehittämistoimenpiteillä. Yritysryhmähanke on eräänlainen hanketuen ja yritystuen yhdistelmä.

4.4 Yhteenveto

Yhteenvetona voidaan todeta, että matkailun edistämistä ja kehittämistä tehdään alueilla hyvin erilaisilla malleilla, organisaatioilla, erilaisella työnjaolla ja resursseilla. Yritysten näkökulmasta kehittämisen ja edistämisen eriytynyt toimintatapa näyttäytyy sekavalta ja sitä ei ole edes mahdollista yrityksen hallita tai edes ymmärtää. Selkeyttä toimintaan on siis tarpeen saada aikaan.

Resurssien näkökulmasta Etelä-Länsi ja Itä-Pohjoinen ovat eriarvoisessa asemassa johtuen eri ohjelmien painotuksista ja eri alueilla käytettävissä olevista rahoituksen myöntövaltuuksista. Monilla alueilla ei ilman hankerahoitusta matkailun edistämistä ja kehittämistä pystyttäisi toteuttamaan edes puolella siitä intensiteetistä, millä sitä nyt tehdään. Erityisesti kansainvälinen markkinointi toteutuu Itä- ja Pohjois-Suomessa pitkälti hankerahoituksen turvin.

Alueorganisaatiot ovat toiminnoiltaan, organisoitumistavoiltaan ja käytettävissä olevien resurssien suhteen hyvin erilaisia. Yhtä samanlaista organisaatiota ei ole. Matkailun alueorganisaatiot ovat joko yhdistyksiä, osakeyhtiöitä, kunnan omistamia ja niiden yhdistelmiä. Jäseninä on niin yksityisen kuin julkisenkin sektorin toimijoita. Selvää ei myöskään ole mikä tai kuka on alueen matkailun alueorganisaatio. Onko se maakunnan, seutukunnan, kunnan vai matkailukeskuksen alueella sijaitseva organisaatio tai ovatko nämä kaikki matkailun alueorganisaatioita. Roolien selkeyttäminen tältäkin osalta olisi tärkeää.

Kehitysyhtiöt ovat ottaneet entistä vahvemmin matkailunkin kehittämisen ja edistämisen roolia. Se ei ole pelkästään yritysten kehitystoimien tukemista, investointien edistämistä vaan myös markkinointia ja myyntiä. Joissakin kehitysyhtiöissä on oma matkailuyksikkökin. Osassa alueita kehitysyhtiön rooli ja toimet ovat linjassa matkailun alueorganisaation kanssa. Toisilla alueilla kehitysyhtiöt toimivat hyvin itsenäisesti erillään matkailun alueorganisaatioista.

Oppilaitokset tuottavat alueiden matkailutoimijoiden käyttöön osaavan työvoiman lisäksi monipuolista tutkimustietoa. Tämän tuotetun tiedon parempi hyödyntäminen esimerkiksi matkailun alueorganisaation toimenpiteiden suunnittelussa edesauttaisi alueen matkailun kasvua ja kilpailukykyä.

Metsähallitus on tärkeä yhteistyökumppani niin yrityksille kuin muille matkailua edistäville organisaatioille, niillä alueilla missä kansallispuistoja ja retkeilyalueita sijaitsee. Näillä alueilla Metsähallitus tulisi ottaa entistä vahvemmin mukaan matkailun kehittämiskeskusteluihin.

Kansallisilla toimijoille kuten alan edunvalvontaorganisaatioilla, ministeriöille ja virastoilla on tärkeä rooli matkailun kehittämisessä. Matkailun tarpeiden ja erityispiirteiden parempi huomioiminen myös kansallisissa päätöksissä esimerkiksi liikenteen osalta tukisi alueiden ja yritysten omia ponnistuksia. Tämän koordinaatiotyön tukemiseen kohdennetut nykyiset resurssit matkailusta vastaavan ministeriössä eli työ- ja elinkeinoministeriössä ovat liian vähäiset.

Organisaatiot tekevät alueilla pääosin liian vähän yhteistyötä keskenään. Toinen ei tiedä mitä toinen tekee. Myös kaikki kehittäjät eivät ole mukana verkostoissa kuten matkailun kehitys/sparrausryhmissä. Muun muassa maaseudun matkailun kehittäjät jäävät usein huomioitta. Pääosa organisaatioiden välisestä yhteistyöstä on epävirallista, usein jopa lyhtykestoiseen hankeyhteistyöhön tai henkilökohtaisiin suhteisiin perustuvaa. Saimaa-sopimus on esimerkki yhteistyön "virallisuudesta", samoin kauppakamarien matkailuvaliokunnat ja maakunnan liittojen koordinoimat matkailun yhteistyöryhmät. Yhteistyön tärkeyden huomaa muun muassa siinä, että kehittämisen, markkinoinnin ja myynnin ketju toimii paremmin alueilla missä tiivistä ja pitkäjänteistä yhteistyötä tehdään.

Strategista pitkäntähtäimen suunnittelua, joka perustuu yhteiseen tavoitetilaan ja tutkimuksiin, tehdään edelleen vähän. Digitaalisuuden myötä tiedonkeruun helpottuminen esimerkiksi avoimien rajapintojen kautta, lisää mahdollisuuksia tiedolla johtamiseen. Yhteisen tahtotilan määrittäminen ja kokonaisvaltaisen matkailun kehittämisen haltuunotto ovat ensiarvoisen tärkeitä kovenevassa kilpailutilanteessa. Unohtamatta toimijoiden roolien ja vastuiden selkeyttämistä.

Perinteisistä matkailun markkinointiorganisaatioista ollaan siirtymässä kohti matkailun alueorganisaatiomallia, joka toimii aiempaa laajemmalla mandaatilla. Uudessa ajattelutavassa alueorganisaation tehtävät kattaisivat strategisen suunnittelun ja koordinaation sellaisen hallintorakenteen alla, joka mahdollistaa yhteisten tavoitteiden asettamisen ja erilaisten toimijoiden tavoitteellisen yhteistyön valituilla painopistealoilla. Monet alueorganisaatiot toimivat jo uuden mallin mukaisesti, ja monissa kehitystyö tämän suuntaisen alueorganisaation luomiseksi on käynnissä.

Ajatusmalli juontaa juurensa halusta löytää optimaalinen hallintorakenne matkailualueelle siten, että useat julkisorganisaatiot, yritykset, tutkimuslaitokset ja asiantuntijatahot koordinoisivat yhdessä toimintaansa johtavan tahon ohjauksessa. Johdonmukainen strategia ja yhteinen visio ohjaisivat asetettuihin tavoitteisiin pääsemisessä. Kestävän kilpailukyvyn ja kestävän kehityksen saavuttamisessa tärkeää on myös paikallisten asukkaiden osallistuminen aidossa julkisen, yksityisen ja yhteisön yhteiskehittämiseen perustuvan toimintatavan kautta.

Toisaalta kuntakentässä on nähtävissä myös pyrkimystä keskittää kehittämistoiminta oman yksittäisen kunnan alaisuuteen, tavoitteena kunnan kannalta elinvoiman kasvattaminen ja elinkeinopolitiikan pitäminen ns. omissa käsissä. Useilla paikkakunnilla esimerkiksi seudullisia

kehitysyhtiöitä on purettu ja toiminta siirretty osaksi kunnan / kaupungin toimialoja tai hallintoa. Samoin useissa kaupungeissa on perustettu omia kaupungin markkinointiin ja myyntiin keskittyviä yhtiöitä tai yksiköitä, joiden toiminta usein konkreettisesti sivuaa myös matkailua. Nämä myyntiyksiköt voivat esimerkiksi markkinoida kaupungin liikuntatiloja matkailijoille, kehittää alueen tapahtumatoimintaa tai ylläpitää kaupungin matkailuinfotoimintaa.

Matkailun alueorganisaatioilla on merkittävä rooli osana kehityskulkua, jossa toiminnan perustavoite laajenee markkinoinnista matkailualueen kokonaisvaltaiseen hallintaan. Matkailun alueorganisaation tulee pystyä kannustamaan koko matkailukenttää ja matkailualueeseen liittyviä muita teollisuudenaloja sitoutumaan kestävän kehityksen toimintamalleihin kestävän matkailuelinkeinon turvaamiseksi.

Matkailualueen hallintamallille, joka kykenee johtamaan muutosta vastuullisesti ja kokonaisvaltaisesti, on kysyntää enemmän kuin koskaan aikaisemmin. Olennaisten matkailun sidosryhmien yhteenliittymää koordinoimaan pystyvä alueorganisaatio on välttämätön matkailualueen kilpailukyvyn ja kestävyyden varmistamisessa.

Globalisaatio muuttaa koko ajan matkailutoimialojen rakennetta ja jakeluketjuja, luoden haasteita ja mahdollisuuksia. Se lisää kuitenkin mahdollisuuksia päästä kansainvälisille markkinoille, koska digitalisaatio tuo mukanaan muun muassa uudet mahdollistavat innovaatiot ja edullisemmat lentokustannukset. Sen myötä on suurempi potentiaali myös kohdistaa tarjontaa kapeille ja korkean tuoton markkinoille sekä tarjota yksilöllistä ja henkilökohtaista palvelua. Alustatalous asettaa kuluttajan arvoketjun keskipisteeseen eli lisääntynyt osallistuminen globaaleihin arvoketjuihin ja verkostoihin kannustaa pk-yrityksiä parantamaan pysyvästi osaamistaan, innovaatioita ja tuotteiden laatua. Tämän mahdollistamisessa alueellisilla matkailuorganisaatioilla on suuri rooli. Myös tehokkaat ja hyvin suunnitellut yhteistyöhankkeet voivat lisätä pk-yritysten kannattavuutta ja kilpailukykyä pidemmällä ajanjaksolla.

5. Suositukset

Selvityksen perusteella konsultin työryhmä laati yhdeksän suositusta alueellisen matkailun kehittämisen tueksi.

1. Alueen kehittämisen visio- yhteistyössä laadittu matkailustrategia

Toiminnallisilla matkailualueilla (esim. suuralue, maakunta, seutukunta) tulisi olla voimassa oleva, yhdessä laadittu matkailustrategia tai vähintään yhteiset kehittämisen suuntaviivat, jotta kaikilla, niin yrityksillä kuin julkisen sektorin toimijoilla on yhteinen, laajempi käsitys sekä yhteinen tahtotila eli visio siitä, mihin suuntaan alueen matkailua ollaan kehittämässä.

Yhdessä, avoimessa valmisteluprosessissa tehtävän päivityksen sekä kokonaan uuden strategian laadinnan yhteydessä tulisi tarkistaa, että matkailustrategia on riittävän konkreettinen ja realistinen. Se sisältää yhteisesti hyväksytyn vision, alueen matkailun kehittämisen yhteiset tavoitteet, strategiset toimenpiteet sekä työnjaon ja vastuut.

Strategian tulisi perustua olemassa olevaan tietoon, kasvuarvioihin, trendeihin ja toimintaympäristössä odotettaviin muutoksiin. Sen tulisi ottaa kantaa muun muassa alueen matkailun kehittymisen ja kilpailukyvyn varmistamiseksi tarvittaviin kokonaisuuksiin kuten saavutettavuuteen, muuhun toimintaympäristön kehittämiseen, kestävään matkailuun, digitaalisuuteen, alueen vahvuuksiin, tavoiteltaviin kohderyhmiin, markkinoinnin kärkiin ja tiedolla johtamiseen. Myös alueen matkailun palveluketjun, myös digitaalisen, kuvaaminen ja sen katkeamattomuuden varmistaminen on hyvä sisällyttää strategiaan. Laadinnan yhteydessä tulisi tarkistaa, että kokonaisuus on linjassa myös Suomen matkailustrategian sekä muiden valtakunnallisten strategioiden ja linjausten kanssa. Matkailun kehittämisen julkinen rahoitus tulisi sitoa pääosin matkailustrategiassa kirjattuihin toimenpidekokonaisuuksiin.

Matkailustrategian laadinta- ja seurantaryhmässä tulisi olla julkisten toimijoiden lisäksi vahva yritysten edustus. Avoimen ja osallistavan prosessin myötä yritykset saavat paremman kuvan niistä asioista, mistä he itsekin tulevat hyötymään. Yritykset myös tuovat strategiaprosessin aikana näkyviin käytännön realiteetit ja haasteet. Strategiatyössä on tarpeen huomioida matkailun ekosysteemin eri toimijat. Jotta strategia myös lähtee toteutumaan, suositellaan päävastuutahojen välille sopimuksen laadintaa. Strategian jalkautukseen ja seurantaan mittareineen tulee panostaa.

Yleensä matkailustrategia tehdään maakuntatasolla. Tällöin on luontaista, että maakunnan liitolla on koordinaatiovastuu strategian laadinnasta. Jos strategia tehdään suuraluetasolla, tulee laadinnan koordinoinnista sopia alueiden kesken. Aluetasolla strategian laadinnan koordinointi voi olla myös matkailun alueorganisaatiolla. Tästä johdetaan edelleen pienempien alueiden kuten kuntien ja matkailukeskusten omat strategiat. Esimerkiksi kuntien aluesuunnittelussa matkailun erityistarpeiden huomioiminen on ensiarvoisen tärkeää. Yritykset pystyvät myös hyödyntämään yhteistä strategiaa oman toimintansa suunnittelussa.

2. Alueellisesta markkinoinnista kokonaisvaltaiseen matkailun hallintaan, DMO - DXO

Matkailun alueorganisaatioiden toiminta-alue, matkailun erityispiirteet ja merkitys vaihtelevat alueittain niin paljon, ettei yhtä oikeaa toimintamallia ole. Koosta, toimintamallista ja alueesta riippumatta, alueorganisaatioiden tulisi kuitenkin ottaa vähintään koordinaatiovastuu alueen matkailun kokonaisvaltaisesta kehittämisestä. Tällöin ketju, myös digitaalinen, tutkimuksesta kehittämisen kautta markkinointiin ja myyntiin pysytään paremmin varmistamaan. M:n muuttuminen markkinoinnista managementiksi ei enää riitä, vaan se on jo muuttunut X:ksi, tarkoittaen sitä, että DXO -alueorganisaatio on paremmin varustettu johtamaan jatkuvassa muutoksessa olevia liiketoimintamalleja, valmis tekemään muutoksia, kun se on tarpeen ja ketterä vastamaan

uusiin haasteisiin. X ei tarkoita pelkästään digitaalisuuden mukanaan tuomia muutostarpeita vaan myös ympäröivän yhteisön huomioimista kestävän matkailun periaatteiden mukaisesti.

Vaihtoehto 1: Matkailun alueorganisaatio johtaa matkailun kokonaiskehittämistä alueella.

- Vaatii tuekseen yhteisen tahtotilan alueen julkisilta toimijoilta kuten maakunnan liitolta, kunnilta, kehitysyhtiöiltä, ELY-keskukselta ja yrityksiltä.
- Varataan tehtävään tarvittavat resurssit, myös osaamisen näkökulmasta.
  - Johtotehtävässä voidaan hyödyntää julkista rahoitusta.
  - Markkinointi toteutetaan pääosin yrityksiltä ja muilta organisaation jäseniltä kerätyllä rahoituksella sekä myyntituloilla.
- Sovitaan sopimuspohjaisesti.
- Tärkeää kuntien pitkäjänteinen rooli ja sitoutuminen tehtävän tukemisessa.
- Perustetaan julkisista toimijoista ja yrityksistä koostuva ryhmä tukemaan alueorganisaation toimintaa.
- Varmistetaan, että julkisella rahoituksella toteuttavat kehittämishankkeet, ainakin suurimmat, ovat linjassa matkailustrategian tavoitteiden kanssa, yhteistyö rahoittajien kanssa olennaista.
- Varmistetaan, ettei kunnissa ja muissa toimijoissa synny toiminnan kanssa päällekkäisiä organisaatioita.
- Ollaan mukana alueen tärkeimmissä matkailun työryhmissä.
- Toimitaan neuvonantajana matkailua koskevissa alueellisissa päätöksissä.
- Toimitaan DXO:na.

Vaihtoehto 2: Matkailun alueorganisaatio koordinoi kokonaiskehittämistä.

- Vaatii tuekseen yhteisen tahtotilan alueen julkisilta toimijoilta kuten maakunnan liitolta, kunnilta, kehitysyhtiöiltä, ELY-keskukselta ja yrityksiltä.
- Varataan tarvittavat resurssit.
- Sovitaan työnjako ja käytännön toiminta ydintoimijoiden kanssa sopimuspohjaisesti.

- Esimerkiksi mikä on kuntien ja kehitysyhtiöiden rooli alueen matkailun kehittämisessä tai jos kehitysyhtiössä tehdään strategisia matkailua koskevia linjauksia ja päätöksiä kuten investointien edistämiseen liittyviä, tulee se tehdä aina yhteistyössä matkailun alueorganisaation kanssa.

- Perustetaan koordinointiryhmä, jossa ovat mukana alueen matkailun kehittämisen näkökulmasta tärkeät sidosryhmät. Jos esimerkiksi lentoliikenteen kehittäminen on strategiassa määritelty kehittämiskohteeksi, on ryhmässä hyvä olla muun muassa lentokentän omistajan kuten Finavian edustaja jne.

Molemmissa vaihtoehdoissa huomioitavia asioita: Matkailun alueorganisaatio

- toimii alueen matkailuyrittäjien ja julkisten matkailutoimijoiden yhteistyöfoorumina ja tiedonvälittäjänä.
- toteuttaa ja seuraa alueen matkailustrategian toimeenpanoa.
- tekee toiminnasta ja brändistä niin vahvan ja houkuttelevan, että yritykset haluavat aidosti sitoutua sen toimintaan.
- tuottaa toiminnan kautta lisäarvoa yritysten liiketoiminnan kehittymiseen.
- koordinoi ja kokoaa yhteistyössä yrittäjien kanssa alueen matkailutarjontaa suuremmiksi myyntikelpoisiksi tuotekokonaisuuksiksi.
- organisoi alueen matkailun yhteismarkkinointia ja varmistaa matkailun palveluketjun katkeamattomuuden. Tätä tukee mm. alueen yhteinen jakelutiestrategia.
- sitouttaa kumppanit ks. tarkemmin suositus 4.
- valmistelee toimenpiteitä avoimesti ja yrityksiä osallistavasti. Tämä voi tapahtua esimerkiksi yhteisten aamukahvitilaisuuksien yhteydessä, eri teemoisten työryhmien/tiimien kautta, aktiivisen hallitustyön kautta, sähköisiä työtiloja hyödyntäen.
- varmistaa yritysten, myös pienten, roolin omistuspohjasta riippuen alueorganisaatioiden hallituksissa tms.
- suunnittelee, toteuttaa ja johtaa toimenpiteitä tietoon pohjautuen, muun muassa asiakkaaseen liittyvän tiedon systemaattinen kerääminen yhteen eri lähteistä, sen analysointi ja välittäminen yrityksille. Tämä tukee myös riskienhallintaa.
- varmistaa oman osaamisensa muuttuvassa maailmassa, erityisesti alustatalouden kehityksessä ja neuvoo edelleen alueen yrityksiä.
- toimii muiden alueiden, suuraluekumppaneiden sekä Visit Finlandin kanssa sekä linkkinä yrittäjiin.

3. Houkuttelevat kumppanuusmallit

Yritykset ja muut matkailutoimijat sitoutuvat alueorganisaation toimintaan parhaiten silloin, jos alueorganisaation brändi on vahva, sen tekeminen tukee suoraan yrityksen omaa liiketoimintaa ja toimenpiteitä. Myös toiminnan avoimuus ja sitä kautta syntynyt luottamus ovat ensiarvoisen tärkeitä. Koska tänä päivänä toimintaa tehdään arvoverkoissa, jossa kaikki osapuolet pystyvät kasvattamaan ja kehittämään omaa liiketoimintaansa, ei ns. vapaamatkustajilla ole enää sijaa. Parhaiten toteutuvat kumppanuusmallit ovat sopimuspohjaisia ja niissä vaihtuu resursseja kuten rahaa. Oman panoksen antaminen yhteiseen pottiin myös sitouttaa. Jos jotakin halutaan ja se hyödyttää omaa toimintaa, on siitä myös valmis maksamaan. Yritykset valitsevat sen tahon yhteistyökumppaniksi, joka tuottaa heille eniten hyötyä.

Suositeltavan kumppanuusmallin peruslähtökohdat ovat:

- Päälinjausten määrittäminen yhdessä yritysten kanssa, sisältäen yhteistyön hyödyn kirkastamisen.
- Kumppanuuskriteereiden luominen, esimerkiksi tietty laatutaso, kansainvälistymistoimenpiteissä Visit Finlandin kriteerien hyödyntäminen sekä vastuullisen yritystoiminnan vaade.
- Kumppanuuden euromääräisen hinnan määrittäminen joko pakettikohtaisesti tai esimerkiksi liikevaihtoon perustuen.
- Eri sisältöiset kumppanuuspaketit toimijoiden tarpeen mukaisesti esimerkiksi ready, steady, go –jaottelun mukaisesti.
- Avoin osallistava toiminta: valmistelu, päätökset, toteutus, tulosten julkaisu yhdessä kumppanien kanssa esimerkiksi hyödyntäen valittuja viestintäkanavia, yhteisiä tapaamisia, työryhmiä, aamukahveja ja seminaareja.

4. Kehittämisen (yleinen, tuotekehitys), markkinoinnin ja myynnin katkeamattoman ketjun, myös digitaalisen, varmistaminen

Koska matkailukentässä toimii yritysten toiminta-alueella monia matkailua edistäviä ja kehittäviä tahoja, joiden keskinäiset roolit eivät ole selkeitä, eikä yhteistyö kaikilta osin ole sujuvaa, on ensiarvoisen tärkeää esimerkiksi osana matkailustrategiaprosessia tai alueorganisaation johdolla kuvata/havainnollistaa monisyinen kehittämisen, markkinoin ja myynnin saumaton ketju. Jos ketju ei ole yhtenäinen, ei matkailun edistäminen ole tehokasta, tieto ei kulje sinne, minne sen pitäisi, tehdään päällekkäistä työtä, toiminta on sirpaleista, liiketoimintaan ei saada kaikkia hyötyjä eikä asiakas saa parasta mahdollista asiakaskokemusta.

Suositeltavat toimenpiteet:

- Kuvata alueen matkailun kehittämisen koko ketjun pääkohdat ja määrittää vastuut – tehdä ketju näkyväksi, huomioiden koko ekosysteemi.
- Käynnistää kehittämistoimenpiteitä ns. kuilujen yhdistämiseksi hyödyntäen muun muassa matkailun digitiekartan suosituksia.
- Tiivistää eri toimijoiden välistä yhteistyötä huomioiden matkailun ekosysteemi.
- Pyrkiä keskittämään matkailutoimintoja samoihin organisaatioihin ja välttää useiden päällekkäisten organisaatioiden tai toimintojen syntymistä.
- Varmistaa tarvittavat kehittämisresurssit jokaisessa organisaatioissa.
- Varmistaa ketju myös suuralueyhteistyössä ja Visit Finlandin toimenpiteiden kanssa.

5. Sopimuksellisuuden lisääminen kaikilla tasoilla

Koska matkailua edistäviä ja kehittäviä organisaatioita on paljon, on sopimuksellisuuden lisääminen kaikilla toimijatasoilla, niin paikallisella, alueellisella, suuralue kuin kansallisella tasolla tärkeää. Sopimuksia on totuttu tekemään liikekumppanien ja kansainvälisten yhteistyökumppanien kanssa, mutta samat lainalaisuudet ja hyödyt koskevat myös muunlaista yhteistyötä. Monet yhteistyötavat perustuvat henkilökohtaisiin suhteisiin. Jos henkilö vaihtaa työpaikkaa, ei yhteistyö välttämättä jatku lainkaan, koska hän ei esimerkiksi tiedä sitä, että yhteistyö kyseisen tahon kanssa on ollut tiivistä. Myös tähän tilanteeseen sopimus luo jatkuvuutta. Sopimus tuo yleisesti toimintaan linjakkuutta ja pitkäjänteisyyttä. Resursseja pysytään kohdentamaan tehokkaammin, jos vastuut ja velvollisuudet ovat selkeät. Sopimus tehdään myös määräajaksi eli jos toiminta ei tuota haluttua tulosta, ei se sido loputtomiin. Jos isot linjaukset on yhteisesti sovittuna, helpottaa se myös nopeaa reagointia toimenpidetasoisissa asioissa. Sopimukset voivat olla esimerkiksi Saimaa-sopimus –tyyppisiä, missä Etelä-Karjalan ja Etelä-Savon kunnat, kehittämisyhtiöt ja matkailun alueorganisaatiot ovat sopineet markkinointiyhteistyöstä ja siihen liittyvästä yhteistoiminnasta tai se voi olla keskeisten strategisten partnereiden esimerkiksi tärkeiden julkisten ja/tai kärkiyrityksen kanssa tehty erillissopimus.

Sopimuksissa tulisi olla määriteltynä muun muassa toiminnan

- tarkoitus ja tavoitteet
- sisältö
- toteutustapa

- organisointi muun muassa vastuut ja velvollisuudet
- selkeät pelisäännöt toiminnalle
- resurssit, mielellään suoraan rahalliset panostukset yhteistoimintaan
- aikataulu.

6. Kokonaisvaltaisen suuralueyhteistyön edistäminen vahvalla Visit Finlandin johtajuudella

Jotta suuralueyhteistyö toteutuisi tehokkaasti suositellaan seuraavaa toimintamallia:

- Sekä Visit Finlandiin että alueille nimetään yhdyshenkilöt.
- Suunnitellaan suuralueiden alueorganisaatioiden kanssa yhdessä toiminnan päälinjat: USP:t, kohderyhmät, asiakassegmentit, kärkituotteet sekä matkailun kasvun kannalta tärkeimmät kehittämistoimet kuten investointien edistäminen, uudet lentoyhteydet ja tarvittavat lisätutkimustarpeet jne.
    - Varmistetaan myös, että alueen yritysten ääntä on kuultu.
- Visit Finlandin johdolla laaditaan tämän pohjalta suunnitelmat vähintään kolmeksi vuodeksi.
- Suunnitelmat tarkennetaan aina tulevalle vuodelle, kuitenkin niin, että suunnitelmat valmistuvat ennen kesää.
- Suunnitelman laadinnan aikana viestitään avoimesti puolin ja toisin, jolloin varmistetaan muun muassa toimenpiteiden synergiat alueen linjauksiin sekä Visit Finlandin laajempaan maakuvatyöhön ja teemapohjaiseen kehittämiseen, vaikuttavuuden lisäämiseksi.
- Aloitetaan sekä kasvua tukevat toimenpiteet että markkinointitoimenpiteet suunnitelman mukaisesti. Näitä voivat olla osaamisen kasvattaminen koulutusten ja työkalujen avulla, yhteisestä tietovarannosta sopiminen, uusien jakelukanavien selvittäminen, FA-Mien järjestäminen tai myyntitilaisuudet uudella markkina-alueella.
- Toimenpiteiden onnistumisen seuranta ja vaikuttavuuden mittaamineen sekä siitä viestiminen osallistujille.
- Suuralueyhteistyön tueksi Visit Finlandin laatii työkirjaa sekä toimintaa tukevia työkaluja.

7. Visit Finlandin toiminnan terävöittäminen

Visit Finlandin toiminta valtakunnallisena toimijana on tärkeää. Jotta sen toiminta palvelisi yrityksiä ja alueellisia matkailuntoimijoita entistä paremmin suositellaan seuraavia toimenpiteitä:

- Avoimemman ja osallistavamman suunnittelutavan käyttöönotto, vrt. digitiekartan valmistelu. Tämä lisää Suomi-markkinoinnin linjakkuutta, pienten panosten vaikuttavuutta, ja luotu imago vastaa olemassa olevaa tuotetarjontaa.

- Toimitaan strategisen markkinointi-ajattelun periaattein, hyödyntäen teknologiaa saumattoman asiakaskokemuksen ja yhtenäisen asiakkaan kuvan luomisessa. Tällöin myös päätökset voidaan tehdä pohjautuen asiakkaasta kerättyyn dataan.

- Varmistetaan oikea-aikainen suunnittelusykli: isommat linjaukset kolmen vuoden ajanjaksolle ja tarkemmat suunnitelmat tulevalle vuodelle valmiina ennen kesää. Näin myös alueet ja yritykset saavat parhaan hyödyn toimenpiteistä.

- Tunnistetaan edistyksellisten yritysten toimintatavat, jolloin voidaan hyödyntää heidän osaamistaan ja saadaan heidät paremmin mukaan yhteisiin toimenpiteisiin.

- Lisätään resursseja kehittämistoimenpiteissä ja vahvistetaan organisaation sisäisten tiimien toimintaa varmistaen saumaton ketju.

- Varmistetaan henkilökunnan osaaminen, vrt. edelläkävijyys. Tämä tarkoittaa myös uusien työntekijöiden perehdytystä Suomen matkailualueisiin ja tuotteisiin.

- Tehokas viestintä huomioiden matkailun eri toimijat sekä reagointinopeuden kasvattaminen yhteydenotoissa.

8. Hanketyön parempi alueellinen koordinointi

Matkailun julkisen tukemisen päätavoitteena tulee olla kannattavan kasvun, kilpailukyvyn ja osaamisen lisääminen sekä uudistumisen tukeminen, ei perusrakenteiden ja olemassa olevan toiminnan ylläpito. Matkailuyritykset rahoittavat oman liiketoimintansa kehittämistoimenpiteet pääsääntöisesti itse. Julkinen rahoitus tukee toiminnan kehittämistä ainoastaan osittain. Tämä vaatii monilla alueilla toimintatapojen muutosta, yritysten riskinottohalukkuutta ja uutta asennetta matkailun kehittämiseen. Parhaan vaikuttavuuden aikaansaamiseksi kasvu- ja kehittämisprosessit tulee keskittää valittujen painopisteiden, lähivuosina digitaalisuuden, vastuullisuuden sekä uusien avauksien edistämisen mukaiseen pitkäjänteiseen toimintaan.

Hankkeissa huomioitavaa:

- Lähtökohtana todellinen tarve.

- Suunnitellaan yhteistyössä yrittäjien kanssa.
- Alueen muun kehittämistoiminnan yhtymäkohdat.
- On linjassa alueen matkailustrategian kanssa, erityisesti strategiset kehittämiskohteet.
- Yhtymäkohdat valtakunnalliseen kehittämistyöhön kuten Suomen matkailustrategia, Suomen matkailun digitiekartta, Visit Finlandin teemat ja muut vastaavat valtakunnalliset strategiat.
- Ei keksitä pyörää uudelleen! Jatkokehitetään esimerkiksi olemassa olevaa tai muualla kokeiltavaa mallia vastamaan uusia tarpeita.
- Ei tehdä päällekkäisiä asioita eri organisaatioiden toimesta.
- Yhdistetään matkailun "substanssiosaaminen" ja hallinnollinen osaaminen
- Valmistellaan laajemmin alueen sisällä – kateus ja kilpailu pois esimerkiksi perustamalla hankekonsortioita tai tekemällä aktiivisesti yhteistyötä eri foorumeilla. Maakunnan liitto on luontainen koordinoija maakunnan tasolla ja alueorganisaatio aluetasolla.
- Tarvittaessa rahoittajan toimesta "pakotetaan" eri toimijat miettimään asioita laajemmin.
- Varmistettava toimenpiteiden jalkautus ja tulosten "koti".

9. Kaikkien organisaatioiden toiminnan jämäköittäminen ja priorisointi

Kaikkien matkailua edistävien organisaatioiden toimintaan tulisi saada lisää pitkäjänteisyyttä ja suunnitelmallisuutta. Toiminnan tulisi olla tavoitelähtöistä ja myös alueen kehittäjäorganisaatiot ja niiden rakenteet tulisi mahdollisimman paljon muokata vastaamaan yhteisesti sovittuja tavoitteita. Vaikka esimerkiksi strategioiden laadinta saattaa tuntua vanhanaikaiselta ja turhalta, pystytään niiden kautta luomaan pidemmän aikavälin tavoitteet, priorisoimaan toimintaa ja keskittymään olennaiseen. Myös päätöksenteko ja toiminnan suunnittelu nopeutuvat ja tehostuvat, myös reagointi muuttuviin tilanteisiin. Kun toiminta on suunnitelmallista ja kaikki tietävät mihin suuntaan ollaan menossa, on helpompi myös arvioida, mitä pitää kehittää sekä ohjata valintoja ja suuntaa. Suunnitelmallinen toiminta auttaa määrittämään lisäksi organisaatioiden rekrytoinnin perusteita, millainen henkilö ja millä osaamisella kannattaa palkata tehtävään vai kannattaako kyseiseen asiaan hankkia ulkoistettu resurssi vai voisiko asian organisoida jopa täysin toisin. Unohtamatta sitä, että suunnitelmallisuuden ja priorisoinnin kautta alueiden tavoittelemat matkailijat saavat parempaa asiakaskokemusta.

Lähteet

Eura 2014 - EU:n rakennerahastohankkeiden sähköisen asioinnin palvelut hankkeiden hakijoille ja toteuttajille ohjelmakaudella 2014–2020. https://www.eura2014.fi

Haapakoski, M. 2013. Resurssiperustainen yritysyhteistyö pienten palveluyritysten verkostossa – Tapaustutkimus matkailualan verkostosta. Jyväskylän yliopisto. Jyväskylä studies in business and economics (osa 132).

Laki matkapalveluyhdistelmien tarjoajista 921/2017.
https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2017/20170921

Maaseutu 2020 hankerekisteri. https://tietopalvelu.ruokavirasto.fi/QvAJAXZfc/opendoc.htm?-document=Published/raportointi.qvw&Sheet=SH_HR_FI&anonymous=true

Matkailun digitaalinen alustaliiketoiminta https://www.businessfinland.fi/globalassets/finnish-customers/02-build-your-network/visit-finland/matkailun-digitaalinen-alustaliiketoiminta.pdf

OECD. 2018., OECD Tourism Trends and Policies 2018, OECD Publishing, Paris.
http://dx.doi.org/10.1787/tour-2018-en

Ranta, J. 1999. Verkostoyritykset. Teoksessa Verkostojen vallankumous. Miten johtaa verkosto-yritystä. Taloustieto Oy.

Santala, P., Vesterinen, N. ja Moilanen, T. 2004. Matkailun kehittämisen alueellinen työnjako ja vastuut. KTM Rahoitetut tutkimukset 1/2004.

Schéma Régional de Développement du Tourisme et des Loisirs SRDTL, 2016/2020.
https://www.paysdelaloire.fr/uploads/tx_oxcsnewsfiles/SRDTL_2016-2020.pdf

Sitra. Haettu 12.8.2019. https://www.sitra.fi/tulevaisuussanasto/liiketoimintaekosysteemi/

Suomen matkailun digitiekartta https://www.businessfinland.fi/globalassets/finnish-customers/02-build-your-network/visit-finland/suomen-matkailun-digitiekartta_6_2018.pdf

UNWTO Guidelines for Institutional Strengthening of Destination Management Organizations (DMOs). 2019. UNWTO World Tourism Organization 5/2019.