



# KUMPPANUUSVERKOSTOT MATKAILUALALLA

**Selvitys kumppanuusverkostomalleista**

23. joulukuuta 2020

Seinäjoen ammattikorkeakoulu

Kumppanuusverkostot matkailuelinkeinon kasvun tukena

Elina Järvinen ja Sanna Jyllilä

ISBN 978-952-7317-37-2



Euroopan maaseudun  
kehittämisen maatalousrahasto:  
Eurooppa investoi maaseutualueisiin



## Sisällysluettelo

<b>1 KUMPPANUUSVERKOSTOT MATKAILUELINKEINOSSA .....</b>	<b>3</b>
1.1 Mikä on kumppanuusverkosto.....	4
1.2 Nykytilanne Etelä-Pohjanmaalla.....	5
<b>2 KUMPPANUUSVERKOSTOMALLIT .....</b>	<b>9</b>
2.1 Visit Finlandin selvitys.....	9
2.2 Benchmarking.....	10
2.3 Yhteenveto.....	17
<b>3 SELVITYS KIINNOSTUKSESTA KUMPPANUUSVERKOSTOJA KOHTAAN ETELÄ-POHJANMAALLA .....</b>	<b>21</b>
3.1 Vastaajien taustatiedot.....	21
3.2 Yritysten matkailupalveluiden luonne .....	21
3.3 Matkailutoimijoiden yhteistyö ja verkostoituminen .....	22
3.4 Matkailutoimijoiden tarve kehittämisen ja myynninedistämisen osalta.....	26
3.5 Sitoutumishalukkuus .....	28
3.6 Etelä-Pohjamaan matkailustrategian 2020-2028 visio, missio ja arvot .....	30
3.7 Yhteenveto.....	31
<b>4 SUOSITUKSET JATKOTOIMENPITEILLE .....</b>	<b>35</b>
<b>5 LÄHTEET .....</b>	<b>41</b>





## 1 KUMPPANUUSVERKOSTOT MATKAILUELINKEINOSSA

Matkailuala on muuttunut merkittävästi viime vuosina ja muutokset näkyvät niin yritysten kuin matkailuorganisaatioiden toiminnassa. Visit Finlandin (2019, 3) selvityksen mukaan Suomessa toimii yli 70 alueellista matkailuorganisaatiota. Perinteiset markkinointi- ja myyntiorganisaatiot ovat muuttaneet toimintatapojaan. Suomen matkailustrategiassa 2019-2028 ja toimenpiteet 2019-2023 *Yhdessä enemmän – kestäväää kasvua ja uudistumista Suomen matkailuun* (2019, 34) todetaan, että alueorganisaatioiden rooliin on haettava uusia toimintamalleja markkinointitoimenpiteitä laajemmaksi toiminnaksi. Yksi uusi tapa toimia on kumppanuusverkostot.

Selvitys kumppanuusverkostoista matkailualalla toteutettiin osana Kumppanuusverkostot matkailuelinkeinon kasvun tukena -hanketta. Hanketta hallinnoi Seinäjoen ammattikorkeakoulu ja sitä rahoitti Etelä-Pohjanmaan ELY-keskus Manner-Suomen maaseudun kehittämisen Maaseuturahastosta.

Hankkeen yhtenä tavoitteena oli laatia ehdotukset maakuntaamme soveltuvista kumppanuusverkostomalleista. Tarkoituksena oli kartoittaa benchmarking-menetelmän avulla innovatiivisia ja toimivia matkailualan kumppanuusverkostoja Suomessa. Tavoitteeksi oli asetettu benchmarkata viisi (5) kumppanuusverkostoa hanketyöntekijöiden toimesta ja toteuttaa kaksi (2) opintomatkaa kohderyhmiin kuuluville toimijoille jo toimiviin kumppanuusverkostoihin. Lisäksi tavoitteena oli tutustuttaa maakunnan matkailutoimijat kumppanuusverkostotoimintaan järjestämällä viisi (5) alueellista työpajaa, joissa olisi mukana alustajina kumppanuusverkostojen edustajia. Toimenpiteiden tavoitteena oli lisätä tietoisuutta ja ymmärrystä kumppanuusverkoston hyödyistä ja sitouttaa toimijoita yhteistyön kehittämiseen. Opintomatkojen ja työpajojen jälkeen tarkoituksena oli selvittää eteläpohjalaisten matkailutoimijoiden kiinnostus verkostomaiseen toimintaan haastatteluin ja kyselyllä. Taustatyöskentelyn päätteeksi tavoitteeksi oli asetettu verkostomallien





laatiminen workshop-työskentelynä yhteistyössä eri toimijoiden kanssa, josta tuloksena syntyy ehdotukset erilaisista alueelle sopivista kumppanuusverkostomalleista. Myöhemmin Matkailufoorumi valitsisi toteutettavan ehdotuksen sekä vastuutahon toteutukselle.

Toimenpiteet onnistuttiin toteuttamaan hanketyöntekijöiden benchmarking-matkojen ja yrityksille suunnatun kyselyn osalta. Kohderyhmän opintomatkoja ja työpajoja ei voitu toteuttaa kokoontumisrajoitusten ja matkustussuosituksen vuoksi koronaviruspandemian puhjettua keväällä 2020 ja toimenpiteet siirrettiin toteutettavaksi syksylle 2020. Valitettavasti ennustus koronaviruksen toisesta aallosta toteutui ja suunniteltuja toimenpiteitä ei saatu toteutettua yrityksille suunnattua kyselyä lukuun ottamatta. Benchmarking-matkojen sijaan järjestettiin Matkailuwebinaari 12.11.2020, jossa esiteltiin erilaisia kumppanuusverkostoja ja kyselyn tulokset. Puhujavieraina webinaarissa olivat Visit Oulun toimitusjohtaja Päivi Penttilä ja Varjolan tilan yrittäjä ja Keski-Suomen matkailuhallituksen puheenjohtaja Markus Kallio. He esittelivät alueidensa kumppanuusverkostoja ja yhteistyötapoja. Yhteenveto benchmarking-matkoista ja kyselyn tulokset esitellään tässä raportissa.

## 1.1 Mikä on kumppanuusverkosto

Kumppanuusverkostojen toiminnassa huomioidaan myynninedistämisen lisäksi verkoston jäsenten osaamisen lisääminen ja liiketoimintavalmiuksien kehittäminen. Koulutuksia ja tietoisuuksia järjestetään ajankohtaisista aiheista. Usein tavoitteena on myös kansainvälistyminen. Kumppanuusverkostoissa jäsenten oma aktiivisuus, uusien yhteistyömuotojen ja verkostojen kehittäminen ovat keskeisessä roolissa. Kumppanuuksilla haetaan kilpailukykyä ja synergiaetuja haasteellisessa toimintaympäristössä mitä mm. digitaalisuus, trendit ja kuluttajakäyttäytymisen muutokset tuovat tullessaan. Kumppanuusverkostomalleja on erilaisia ja ne voivat perustua mm. osakkuuteen, vuosijäsenyyteen ja valittuihin palveluihin. Jäsenmaksun perusteina voi olla esimerkiksi valitut toimenpiteet, liikevaihto ja henkilöstön lukumäärä. Kumppanuusverkostojen jäsenillä





on myös erilaisia mahdollisuuksia osallistua verkoston toiminnan suunnitteluun ja päätöksentekoon. Kumppanuusverkostossa yhteistyöverkoston muodostavat perinteisten matkailutoimijoiden lisäksi välillisesti matkailuelinkeinon vaikuttavat tahot kuten oppilaitokset, seurakunnat ja kaupan ala. Rikkomalla perinteisiä toimintamalleja sekä alue- ja kuntarajoja luodaan uutta synergiaetua toimijoiden välille ja parannetaan alueen elinvoimaisuutta.

## 1.2 Nykytilanne Etelä-Pohjanmaalla

Tarve koko maakunnan kattavalle yhteistyö- ja/tai kumppanuusverkostolle on tunnistettu useissa eri yhteyksissä. Etelä-Pohjanmaan matkailukenttä toimii maantieteellisesti laajalla alueella ja sen toimintaa on luonnehtinut pirstaleisuus ja hajanaisuus niin yhteistyössä kuin alueellisessa näkyvyydessä, myynnissä ja markkinoinnissa. Toiminta on alueellista tai paikallista ja vaikuttaa lyhytjänteiseltä, sillä yhteiset pitkän tähtäimen suunnitelmat puuttuvat. Matkailutoimijoiden roolit ovat myös olleet epäselvät niin kehittämistyössä kuin matkailumarkkinoinnissakin. Maakunnan matkailutoimijat ovat osittain järjestäytyneet yhteistyöverkostoihin, joita ovat muun muassa matkailuyhtiöt ja -yhdistykset. Uusin kehittämissyhteistyön muoto maakunnassa on Matkailufoorumin toiminta, joka käynnistyi vuosien 2019-2020 aikana ja on muotoutumassa pysyväksi toimintatavaksi.

Suomessa matkailun kehittämistä toteutetaan kolmitasoisena. Kansallista tasoa edustaa Visit Finland, aluetasolla toimivat matkailun alueorganisaatiot tai muut vastaavat ja yritystasolla toimivat matkailupalveluita tuottavat yritykset, yhdistykset ja järjestöt. Tämä kolmitasoinen toimintamalli on pidettävä mielessä, kun maakunnallista yhteistyön organisoitumista suunnitellaan ja kehitetään.

Etelä-Pohjanmaan matkailustrategiaa 2020-2028 laadittaessa matkailun kehittämisen kärjiksi nousivat muuan muassa laaja yhteistyö ja verkostot. Menestymisen edellytyksenä





pidetään sekä maakunnan sisällä että yli alueiden tapahtuvaa tavoitteellista yhteistyötä ja verkostojen kehittämistä.

### **Visit Lakeus Oy**

Maakunnan alueorganisaationa toimii Visit Lakeus Oy, jonka toiminta-ajatus on muotoutumassa uudelleen perinteisestä kuntaomisteisesta osakeyhtiöstä palvelusopimusperusteiseksi. Yhtiö solmii palvelusopimuksia alueen kuntien lisäksi myös yritysten kanssa pääosin verkkonäkyvyyteen liittyen. Toiminnan tavoitteena on parantaa alueen tunnettuutta matkailukohteena nostamalla maakunnan matkailutarjonta ajanmukaisesti esille. Yhtiön tehtävänä on toteuttaa yhteismarkkinointia ja sitä kautta kasvattaa alueen matkailutuloa. Yhtiöllä on tahtotila koordinoida ja johtaa matkailun kokonaiskehittämistä, mutta se vaatii rahoitusta niin kunnilta kuin yrityksiltä sekä toimijoiden sitoutumista pitkällä aikavälillä. Visit Lakeus Oy:n intresseissä on myös aktiivinen tiedonvälitys. Yhtenä kanavana ja yhteistyön muotona on aktiivinen mukanaolo Etelä-Pohjanmaan Matkailufoorumissa, jonka puheenjohtajatahona Visit Lakeus Oy toimii ensimmäisen kaksivuotiskauden ajan 2021-2022. Matkailufoorumien kautta yhtiö puolestaan saa arvokasta tietoa matkailutoimijoiden tarpeista, haasteista ja odotuksista oman toimintansa tueksi.

### **Matkailuyhtiöt ja -yhdistykset**

Visit Lakeus Oy:n lisäksi maakunnassa on muitakin järjestäytyneitä matkailuyhtiöitä ja -yhdistyksiä. Näiden tavoitteena on paikallisesti syventää keskinäistä yhteistyötä, toteuttaa markkinointia ja myynninedistämisen toimia sekä edunvalvontaa. Maakunnassa toimii viisi alueellista matkailuyhdistystä:

- Seinäjoen matkailuyrittäjät ry
- Härmän matkailuyhdistys ry



- Kurikka Travel ry
- Kraatterijärven toimijat ry
- Lauhanvuori-Hämeen kangas Geopark ry

Osakeyhtiömuotoisena toimii Ähtärin Matkailu Oy, joka on Ähtärin kaupungin omistama alueellinen matkailuyhtiö. Yhtiön asiakkaina ja yhteistyökumppaneina ovat Ähtärin ja ympäryskuntien matkailuyritykset sekä Soinin kunta. Tavoitteena on laajentaa yhteistyötä maakunnan sisällä, mutta myös sen ulkopuolella. Yhtiö tekee yhteismarkkinointia ja myyntiä, ja se on myös toteuttanut kansainvälisiä markkinointi- ja myyntikampanjoita.

### **Etelä-Pohjanmaan Matkailufoorumi**

Vuoden 2019 aikana käynnistettiin Matkailufoorumin toiminnan kehittäminen Kumppanuusverkostot matkailuelinkeinon kasvun tukena –hankkeen toimenpiteenä. Matkailufoorumi on eteläpohjalaisen matkailu- ja palvelualan yrittäjien sekä matkailun kehittäjien pysyvä tapa tehdä yhteistyötä sekä alueen sisällä, että alueiden välillä. Tavoitteena on tavoittaa ja osallistaa alueen matkailutoimijat mukaan foorumin toimintaan. Toiminnan pidemmän tähtäimen tavoitteena on edistää maakunnan matkailuimagon kehittymistä ja matkailuliiketoiminnan profiloitumista merkittäväksi elinkeinoksi. Tehtävänä on toimia toimintaympäristönä laajalle yhteistyölle luoden puitteet keskinäiselle tuntemiselle, keskustelulle ja verkostoitumiselle. Foorumi nostaa esiin ja käsittelee matkailuun liittyvää ajankohtaistietoa sekä suunnittelee ja priorisoi tulevia toimenpiteitä alueella. Lisäksi se organisoii alueellisen matkailutiedon keräämistä ja analysoimista sekä viestii kohderyhmälle. Foorumi voi toimia kantaa ottavana toimielimenä, joka on mukana maakunnallisen matkailustrategian päivittäisessä ja toteutumisen seurannassa. Matkailufoorumi kokoontuu noin kolme kertaa vuodessa, ja koollekutsumisesta vastaa kulloinenkin puheenjohtajataho. Puheenjohtajuuden kesto on kaksi vuotta. Puheenjohtajan apuna toimii matkailutoimijoista





koottu työryhmä. Nämä yhdessä huolehtivat matkailufoorumin tavoitteiden ja tehtävien toteutumisesta sekä aktiivisesta tiedonkulusta.



Kuva 1. Etelä-Pohjanmaan Matkailufoorumi







## 2 KUMPPANUUSVERKOSTOMALLIT

### 2.1 Visit Finlandin selvitys

Kumppanuusverkostot-hankkeen aikana valmistui Visit Finlandin toteuttama *Selvitys Suomen matkailuorganisaatioiden toimintamalleista*. Työn tavoitteena oli selvittää, millaisia toimintamalleja Suomessa on olemassa. Samalla kartoitettiin matkailua edistävien ja kehittävien organisaatioiden tehtäviä, resursseja, kumppanuusmalleja ja toimintatapoja sidosryhmien välillä. (2019, 5.) Selvityksessä matkailuorganisaatioksi luettiin ne toimijat, jotka vastaavat matkailun edistämisestä tietyllä rajatulla alueella kuten matkailukeskuksessa, yhden tai useamman kunnan alueella, seutukunnassa tai maakunnassa (2019, 13). Selvitettäessä matkailun alueellista organisoitumista ja yhteistyön nykytilaa todettiin, että organisaatioita on monia ja ne toimivat monin eri tavoin. Alueelliset erot ovat suuria mm. tehtävien osalta. (2019, 12.)

Selvityksen mukaan perusteita verkostomaiselle toiminnalle ovat mm. digitalisaatio ja sen mukanaan tuomat haasteet esimerkiksi kansainvälisessä markkinoinnissa. Yhteistoiminnalla haetaan synergiaetuja mm. resurssien jakamisen kautta, mahdollisuudella keskittyä yrityksen erikoisosaamiseen, oppimalla toisilta yrityksiltä, valmiutta reagoida toimintaympäristön muutoksiin ja hakea niihin ratkaisuja yhdessä. Lisäksi yhteistyön laajentuminen alustatalouden myötä katsotaan perusteeksi verkoston tarpeellisuudelle. Laajemmat yhteistyöverkostot, ekosysteemit, luovat myös arvoa yhteistyölle, tuottavat tietoa, synnyttävät innovaatioita ja pienentävät yritykseen kohdistuvaa riskiä. (2019, 10-11.)

Raportissa käsiteltiin myös kumppanuusmalleja. Usein kumppanuusverkostoissa on mukana alueorganisaatio, joka voi tehdä yhteistyötä yritysten kanssa monin eri tavoin. Joissakin alueorganisaatioissa yritys yhteistyötä tehdään kaikkien kanssa omistustaustasta riippumatta. Jotkut organisaatiot tekevät yhteistyötä vain osakkaiden, jäsenyritysten ja





rahallista panostusta maksavien yritysten kanssa. Myös edellisten yhdistelmä on mahdollinen, jolloin toimenpiteet vaihtelevat mukana olevien toimijoiden kesken. Yleistä on myös, etteivät alueorganisaatiot enää huomioi tasapuolisesti kaikkia alueen yrityksiä vaan yhteistyökumppaneiksi valikoituvat ne toimijat, jotka ovat valmiita olemaan mukana aktiivisesti verkoston toiminnassa ja maksamaan tarjolla olevista toimenpiteistä (2019, 19).

Kumppanuus voi selvityksen mukaan perustua osakkuuteen, vuosijäsenyyteen, verkostojäsenmaksuun, valittuun näkyvyyspakettiin, hankeyhteistyöhön, osallistumiseen johonkin kampanjaan tai muihin erikseen toteutettaviin toimenpiteisiin. Kumppanuudesta syntyy jäsenelle kustannuksia ja maksua voidaan periä eri perustein, esimerkiksi haluttujen toimenpiteiden, liikevaihdon, vakituisen henkilökunnan määrän tai toimialan mukaan. Myös vastineet jäsenyydelle vaihtelevat kumppanuusmalleittain. Joissakin kumppanuusmalleissa jäsenmaksu kattaa jopa hankkeiden osallistumismaksut, kun taas joissakin se kattaa vain yhteisiä tilaisuuksia kuten osallistumiset seminaareihin ja työpajoihin. Vaihtelevuutta on nähtävissä myös verkoston osallistumisaktiivisuudessa. Toisaalla kumppanuustoimenpiteisiin otetaan hyvin osaa, kun toisaalla mukana on vain murto-osa alueen matkailutoimijoista. (2019, 20.)

## 2.2 Benchmarking

Hankkeen projektihenkilöt tutustuivat viiteen eri kumppanuusverkostoon 24.6.-18.11.2019 välisenä aikana. Kumppanuusverkostot olivat:

- Visit Tampere Oy – Visit Tampere Partners
- Visit Oulu
- Visit Lahti- Lahden seutu – Lahti Region Oy
- Visit Pori
- goSaimaa





Kumppanuusverkostostoista selvitettiin seuraavat asiat:

- perustiedot (yhtiömuoto, henkilöstö, vuosibudjetti, toiminta-alue)
- jäsenyys (velvoitteet, hyödyt/edut)
- toiminta-ajatus

Seuraavaksi esitellään jokainen kumppanuusverkosto. Niistä kerrotut tiedot on esitetty niin kuin ne haastatteluhetkellä ovat olleet voimassa.

### ***Visit Tampere Oy – Visit Tampere Partners***

Heli Jokela ja Jani Ahjoharju 24.6.2019

- osakeyhtiö, omistaja Business Tampere
- jäsenet pääosin Tampereelta ja seutukunnista, mutta myös muualta alueen ulkopuolelta on mahdollista liittyä verkostoon
- toiminut vuodesta 2017 alkaen
- hallituksella päätösvalta, hallitus koostuu yrityksistä
- vuosibudjetti 2,2 milj. €, josta 2 milj. €/ kaupunki ja jäsenet 200 000 €
- n. 20 työntekijää, joista yksi päätoimisesti kumppanuusverkostossa
- verkostossa 140 jäsentä, mukana myös matkailusta hyötyviä ei-matkailutoimijoita
- kumppanuussopimukset toistaiseksi voimassa olevia
- jäsenyydelle ei kriteerejä eikä jäsenillä velvollisuuksia
- jäsenmaksu perustuu liikevaihtoon
- jäsenmaksuun sisältyy valokuvaus (kertaluonteinen), koulutukset, partners studios and clinics, kampanjat, sosiaalisen median nostot, kuukausitilaisuus, tuotemanuaali, parempi näkyvyys, logon käyttöoikeus
- kumppanitilaisuudet: syksyllä yhteinen tilaisuus, jossa käydään läpi menneen vuoden tapahtumat ja suunnitellaan tulevaa vuotta



- kumppanuusverkosto ei toimi myyjänä, vaan yritykset itse hoitavat myynnin
- kansainvälisyyden edistäminen kumppanuusverkoston pääasiallinen tarkoitus ja markkinointibudjetti käytetään pääosin kv-markkinointiin
- Visit Finland yhteistyö: kohdemaat, kiertueet, koulutukset, myös VF strategia huomioidaan. VF Western Lakeland yhteistyö: kohderyhmät, messuosallistumiset, manuaalit

### **Visit Oulu**

Päivi Penttilä ja Sari Kasvi 25.6.2019

- osakeyhtiö, omistajina 40 osakkeenomistajaa
- Business Oulu iso yhteistyökumppani
- jäsenkunnat: Oulu, Rokua Geopark, Liminka, Raahe, Syöte, Kalajoki, Ukkohalla. Oulu edellä – muut hyväksyvät ja ymmärtävät, että koko alue hyötyy, huomion hakeminen kärki edellä, ”tylsä kompromissi, mutta ainut tie edetä”. Seutukunnat eri osuuksilla mukana sen mukaan mitä palveluita haluavat
- toiminut vuodesta 2010 alkaen
- hallituksella päätösvalta, joka koostuu suurimmista omistajista, pienten yrittäjien edustajista
- kolme markkinointiryhmää: kv, kotimaa, kongressi
- operatiiviset ryhmät kokoontuvat 4-5 krt /vuosi: painopisteiden määrittely ja ehdotukset
- vuosibudjetti 640 000 €. Lisäksi hankerahoitukset.
- 2 vakituista työntekijää: toimitusjohtaja ja markkinointikoordinaattori, lisäksi hanketyöntekijöitä sekä ostopalveluina hoidettavia toimeksiantoja
- 70 jäsentä: yritykset, matkailuyhdistykset
- kumppanuussopimukset toistaiseksi voimassa olevia
- jäsenyydelle ei kriteerejä eikä jäsenillä velvollisuuksia

- mahdollisuus olla mukana osakkeen omistajana, 100 €/osake
- jäsenmaksu jaoteltu toimijaluokkiin, tj ehdottaa ja neuvottelee mikä toimijaluokka tulee kysymykseen, alin maksuluokka 1250 € + alv; tj ehdottaa ja neuvottelee
- valmennukset myyntiin, esittelyyn, hinnoitteluun, messuosallistumiset, workshopit, sales runit, fam-tripit, tuotemanuaali, nettinäkyvyys, somenostot
- kumppanuusverkosto ei toimi myyjänä, vaan yritykset itse hoitavat myynnin
- toiminnan perustana markkinointiyhteistyön suunnittelu ja toteuttaminen, halutaan edetä toimintalähtöisesti ja luoda kaupanteon edellytyksiä. Markkinointi kohderyhmittäin ja markkinoilta oppiminen. Matkanjärjestäjäyhteistyön edistäminen, myös kärkiyritysten ja –tuotteiden kirkastaminen, tarinoiden esille nostaminen
- Visit Finland yhteistyö: osallistuminen workshoppeihin

### **Visit Lahti – Lahden seutu – Lahti Region Oy**

Anu Huusko 6.9.2019

- osakeyhtiö, Lahden kaupunkikonsernin tytäryhtiö
- omistaja kunnat: Lahti (suurin omistaja), Asikkala, Harjavalta, Hartola, Heinola, Iitti, Padasjoki, Sysmä. Sopimuskausi 4 vuotta. Myös muualta alueen ulkopuolelta (yritykset ja kunnat) on mahdollista liittyä verkostoon.
- asiantuntijahallitus, joka tekee mm. strategian, lisäksi kuntajohtajapäivät
- vuosibudjetti n. 830 000 €, kunnat maksavat 4 €/asukas. Lisäksi hankerahoitukset tuotekehitykseen, markkinointiin ja myyntiin
- 16 työntekijää
- yritykset eivät maksa mukanaolosta eli ei varsinaisia jäseniä
- vastaa maakunnan matkailullisesta vetovoiman kasvattamisesta
- toiminnan perustana markkinointi, matkailuimagon rakentaminen, palveluiden myynti ja välittäminen, tapahtumahankinta, matkailun kehittäminen

- jäsenyydellä saa näkyvyyttä VisitLahti-sivustolla, Lahti Guide -oppaassa ja ryhmäretket-esitteessä, mahdollisuus olla mukana Citybreak-verkkokaupassa (komissio), konsultointia, jäsenen omat esitteet Info-pisteessä, kokousmarkkinoinnista erillinen maksu. Myyntimanuaaleihin pääsee mukaan olemalla itse aktiivinen.
- Visit Finland yhteistyö; kohdemaat, kiertueet, koulutukset. VF Western Lakeland – yhteistyö, Helsinki Region –yhteistyö (Finnair)
- vastuullinen matkanjärjestäjä, jolla myös Incoming-toimintaa

### **Visit Pori**

Marjukka Heino 27.9.2019

- osakeyhtiö, omistaja Porin kaupunki, Visit Pori ja Visit Yyteri
- Pori, Merikarvia, Pyhäjärvi, Ulvila
- toiminut vuodesta 2017 alkaen, perinteinen matkailumarkkinointiin ja kotimaan myyntiin keskittynyt alueorganisaatio. Visit Rauma yhteistyö.
- poliittinen hallitus
- kumppanuudet: Tapahtumakumppanuus ja Yyteri-kumppanuus, jolla erillinen rahoitus
- yritystilaisuudet
- Board of Travel – ennakointityöskentely
- 8 työntekijää, lisäksi ostopalveluina hoidettavia toimeksiantoja
- noin 70 jäsentä: yrityksiä, yhdistyksiä, mutta mukana myös ei matkailusta perinteisesti hyötyviä toimijoita
- sopimus voimassa vuoden
- muuttui yrityksille maksulliseksi 2018
- kumppanuus perustuu näkyvyyden myymiseen, mutta viestinnässä huomioidaan asiakaslähtöisyys
- jäsenyyden hinta muodostuu ostettavasta näkyvyydestä – kumppanuustasot. Esimerkiksi perushinta 300 €, Kumppanuusplus: 600 € + alv

- jäsenyydelle ei kriteerejä
- näkyvyys esitekartassa (printti), verkkonäkyvyys, somenostot, hakukoneoptimoitu markkinointi, Shop Pori-verkkokauppa –alustan käyttö, Visit Pori –sovellus, sisältömarkkinointi, koulutukset
- Visit Pori ja matkailuyrittäjät laativat yhdessä Matkailutiekartan 2020-2024
- kumppanuusverkosto ei toimi myyjänä, vaan yritykset itse hoitavat myynnin. Yhteistyötä Visit Turun kanssa.
- Visit Finland huomioidaan kv-markkinoinnissa Coast & Archipelago -suuralueyhteistyössä

## goSaimaa

Juha Sorjonen 18.11.2019

- osakeyhtiö, Etelä-Karjalan kuntien ja matkailuyritysten perustama yhtiö
- Etelä-Karjalan maakunta: Imatra, Lappeenranta, Lemi, Luumäki, Parikkala, Rautjärvi, Ruokolahti, Savitaipale, Taipalsaari
- n. 10 vuotta yhteismarkkinointiyhteistyötä, Saimaa-sopimus: yhteistyö Etelä-Karjalan ja Etelä-Savon kanssa: kuntarajojen ja brändisekamelskan hävittäminen, yhteiset kanavavalinnat, tavoitteena saada isompi alue ”Yhtenäinen Saimaa” ja siten vetovoimaisempi destinaatio
- perustuu kumppanuuksiin, ei vain alueen matkailuyritysten välisiin, myös strategisiin kumppanuuksiin kuten Visit Finland, konsulaatit, Venäjän uutistoimisto TASS, kiinalainen internet-alan suuryritys Tencent. Lisäksi viranomaisyhteistyö.
- hallituksessa 8-9 jäsentä: yrityksiä, kaupunkien matkailusta vastaavat henkilöt (ei poliittista mandaattia), lisäksi arvokkaimman yhteismarkkinointipaketin ostaneiden yritysten nimeämät edustajat (ei automaattinen)
- hallituksella päätösvalta, infotilaisuudet poliittisille päättäjille

- jäsenille suunnatut infotilaisuudet 4-6- kertaa vuodessa; käydään läpi menneitä ja tulevia toimenpiteitä, saa esittää toiveita
- Matkailuvaliokunta koostuu yrityksistä, kokoontuu neljä kertaa vuodessa
- vuosibudjetti n. 1 milj. €; yritysrahoitusta 300 000 €, Lappeenrannan kaupunki 150 000 €, Imatran kaupunki 90 000 €, kuntaraha vastikkeellista. Lisäksi hankerahaa.
- 3 työntekijää; tj, projektikoordinaattori, Kiina-projektien johtaja. Kaupungeilla omat matkailuinfot, jotka tuottavat sisältöä markkinointiin. Lisäksi ostopalveluina hoidettavia toimeksiantoja, hyödynnetään eri verkostoja ja osajia, Visit Finland yhteistyö
- n. 70 jäsentä, n. 80 % alueen matkailuyrityksistä on mukana: hotelli-, ravintola- ja ohjelmapalveluyritykset, kuljetusliikkeet, päivittäis- ja erikoistavarakauppa, yhdistykset, jäseniä myös maakunnan ulkopuolelta
- 5 eri hintaluokan pakettia (500, 1000, 3000, 10 000, 20 000 €), joissa eri sisällöt halutun näkyvyyden mukaisesti
- sopimus voimassa vuoden: yhteismarkkinointisopimus näkyvyyden ostamisesta
- jäsenyydelle ei kriteerejä eikä jäsenillä velvollisuuksia
- vastaa Etelä-Karjalan yhteismarkkinoinnin toteuttamisesta sekä goSaimaa.com-portaalin päivittämisestä. Matkailustrategian päivitys viiden vuoden välein, toimii samalla seurantatyökaluna ja toiminnan suunnittelun työkalu.
- jäsenmaksuun sisältyy goSaimaa-logon ja aineistojen käyttöoikeus, mahdollisuus pyytää organisaatiolta esim. suosituksia matkanjärjestäjäyhteistyölle, käytännön kehitysapu, verkosto- ja koulutustilaisuudet oman liiketoiminnan ja osaamispääoman kehittämiseen
- kumppanuusverkosto ei toimi myyjänä, vaan yritykset itse hoitavat myynnin, ja vastaavat pääosin itse tuotekehityksestä







## 2.3 Yhteenvetoa

Benchmarkatuissa verkostoissa oli samankaltaisuuksia, mutta myös selkeitä eroja. Visit Tampere Partners on jo selkeästi profiloitunut kumppanuusverkosto alueorganisaatio Visit Tampereen oheen. Toiminta on hyvin johdonmukaista ja kansainvälisyshakuista. Myynninedistämisen lisäksi erityistä huomioita on kiinnitetty kumppanijäsenten osaamisen lisäämiseen myynninedistämisen ohella. Visit Pori on perinteinen alueorganisaatio, jonka kumppanuus perustuu näkyvyyden myymiseen ja ostamiseen. Toiminta painottuu digitalisaatioon ja sen optimointiin. Visit Oulu on hyvin neuvotteleva kumppaneiden hankinnassa ja niille tarjottavien palveluiden määrittelyssä. Visit Lahden toiminnan mahdollistavat omistajakunnat ja hankerahoitukset, jolloin yritykset ovat mukana ilman erillistä jäsenyyttä. Toiminnassa huomio on vahvasti yritysten tarjonnassa. GoSaimaa toteuttaa toiminta-ajatustaan perinteisenä alueorganisaationa, mutta myös strategisten kumppanuuksien kautta, johon kuuluvat vahvasti media- ja viranomaisyhteistyö. Toiminnan tavoitteena on lisätä koko alueen matkailullista vetovoimaa ja selkeyttää toimintaa, josta erinomaisena esimerkkinä on Saimaa-sopimus. Kahden maakunnan välinen yhteistyö säästää paitsi säästää resursseja, myös tehostaa niiden käyttöä.

Toiminnan rahoittaminen vaihtelee. Jokainen haasteltu organisaatio totesi, että pelkällä yksityisellä rahoituksella eli verkoston yritysjäseniltä kerätyillä maksuilla, ei pystytä kattamaan toimintaa. Julkinen raha eli käytännössä omistajakuntien ja -kaupunkien maksut ovat edellytys toiminnalle. Lisäksi Lahden, Oulun ja Saimaan alueilla hankerahoituksella saatiin toteutettua erilaisia toimenpiteitä. Lahden seudulla aluekehittämisrahalla voitiin tehdä jopa yrityskohtaista tuotekehitystä, markkinointia ja myyntiä. Jäsenmaksua kerätään myös eri perusteilla. Tampereella jäsenmaksu perustuu liikevaihtoon ja palvelut kuuluvat kerättyyn jäsenmaksuun. Lahdessa jäsenmaksua ei kerätä lainkaan ja loput organisaatiot veloittavat jäseniään suhteessa ostettuihin palveluihin. Visit Oulun jäsenmaksun kerääminen oli toteutettu laajalla alueella eri toimijat ja seutukuntien erityispiirteet huomioiden. Osallistamista kumppanuusverkostoon tehdään sekä matkailutoimija- ja





seutukuntalähtöisesti, jolloin jokaisen kanssa neuvotellaan mukana olosta. Esimerkiksi seutukunnilla on mahdollisuus itsenäisesti päättää mitä nostavat kärkinä alueeltaan Visit Oulun markkinointiin ja millä summalla ovat siinä mukana.

Kaikissa verkostoissa myynninedistämisen lisäksi jäsenille tarjotaan koulutuksia, valmennuksia ja konsultointeja. Nämä liittyvät esimerkiksi liiketoiminnan kehittämiseen, tuotteistamiseen ja myyntiin. Verkostossa oppiminen luo samalla puitteet uusien kumppanuuksien löytämiselle. Myynninedistämisen toimiin perinteisen markkinoinnin lisäksi kuuluvat näkyvyys sähköisissä myynti- ja jakelukanavissa, toimittajavierailut ja sosiaalisen median vaikuttajien vierailut alueella ja jäsenkohteissa. Lisäksi verkostot ovat koonneet matkan-, kokous- ja tapahtumajärjestäjiä varten tuotemanuaaleja jäsentensä palveluista ja tuotteista. GoSaimaa toimii lisäksi suosittelijana yrityksille kv-matkanjärjestäjyhteistyössä. Kumppanuusverkostot toimivat myös linkkinä Visit Finland yhteistyössä. Visit Finland Akatemiaa hyödynnetään koulutuksissa ja myynninedistämisen kampanjoissa.

Jäsenten vaikutusmahdollisuus vaihtelee verkostostoittain. Toiminnasta päättää kaikissa organisaatioissa hallitus, mutta ne ovat järjestäytyneet eri tavoin, aina omistajakuntien poliittisista hallituspaikoista yrittäjävetoisiin hallituksiin. Hallitustyöskentelyn lisäksi jäsenille ja sidosryhmille järjestetään mahdollisuus osallistua käytännön toiminnan suunnitteluun ja strategiseen päätöksentekoon. Tampereella haastateltavat totesivat, että ilmiöt tulisi lähteä yrityksistä ja yhteistyöstä, ei organisaation työntekijöistä. Visit Oulun toimitusjohtaja puolestaan totesi, että verkoston palveluksessa olevien työntekijöiden tehtävänä on toimia suunnannäyttäjinä ja niputtaa yhteen kiinnostavat aiheet sekä luoda kaupanteon hetkiä yrityksille kotimaan ja ulkomaan markkinat huomioiden. Jäsenten omaa aktiivisuutta korostettiin kaikissa verkostoissa. Haasteena nähtiin yritysten vähäinen osallistumisaktiivisuus ja resurssien rajallisuus toimenpiteisiin osallistumisessa. Lisäksi haasteena nähtiin yritysten sitoutuminen ja sisällöntuotanto yhteisen verkoston





toimenpiteisiin. Tämän vuoksi hankkeet nähtiin tärkeiksi mahdollistajiksi tavoitteisiin pääsemisessä.

Jäsenet koostuvat pääosin omistajakunnista sekä matkailu- ja palvelualueiden yrityksistä. Huomion arvoista kuitenkin on, että jäsenenä on myös ei-matkailuyrityksiksi luokiteltavia yrityksiä ja muita toimijoita. Tämä oli merkille pantavaa erityisesti kansainvälistä matkailua harjoittavilla alueilla. Myös tutkimus- ja koulutusorganisaatiot ovat jäsenenä verkostoissa, jolloin kehittäminen ja myynninedistäminen kulkevat käsi kädessä ja eri sidosryhmät hyötyvät toisistaan. Yksikään organisaatio ei ole asettanut kriteereitä verkostoon liittymiselle, mutta ei myöskään velvoitteita siinä toimiselle. Jäsenillä on mahdollisuus omassa toiminnassaan hyödyntää verkoston omistamaa brändiä ja tuottamaa materiaalia ja siten luoda yhtenäistä mielikuvaa matkailualueesta.

Haastateltavia pyydettiin myös kertomaan, mitä kannattaisi ottaa huomioon kumppanuusverkostomallia suunnitellessa. Seuraavat asiat nousivat esille:

- ei verkostoa verkoston takia
- sisällön ja tavoitteen tarkka määrittely
- pitkäjänteisyys, tulokset syntyvät hitaasti, tämä on huomioitava erityisesti matkailun kansainvälistymisessä
- ajankäyttö on oleellista
- pitää tehdä hyvää kotimaan markkinointia ja laadukasta sisältöä
- lähtötason ja realiteettien tunnistaminen
- liiketoimintaosaaminen ja matkailualan ymmärryksen lisääminen kuntapoliittisella tasolla on merkittävää
- välimatkalla ei ole väliä vaan tuotteella
- ei haahuilua – kohdemarkkinoinnin tarkka määrittely yrittäjien tarjoaman mukaan
- kyse ei ole massojen saavuttamisesta vaan ennemmin viipymän pidentämisestä



- yksinkertaiset tuotteet, jotka pureutuvat syvemmälle paikalliseen kulttuuriin
- toisiaan täydentävät tuotteet ja tuotemanuaalit
- palveluiden ja tuotteiden löydettävyys ja ostettavuus
- verkostossa jäsenet haluavat laatua ja analyyttisempää tekemistä
- asiakaspolkuajattelun huomioiminen, kaikki palveluntarjoajat ovat tärkeitä matkan eri vaiheissa
- joukkueajattelu, jossa alueenkärkituotteiden ja kampanjoiden avulla houkuteltaan matkailijoita
- kuntarajojen hävittäminen, yhteinen aluenäkyvyys
- työrauha.





### 3 SELVITYS KIINNOSTUKSESTA KUMPPANUUSVERKOSTOJA KOHTAAN ETELÄ-POHJANMAALLA

Kysely toteutettiin eteläpohjalaisille matkailutoimijoille ja se oli avoinna 6.-13.10.2020. Tavoitteena oli selvittää matkailutoimijoiden kiinnostusta verkostomaista toimintaa kohtaan. Tuloksia voidaan hyödyntää maakuntaamme soveltuvaa kumppanuusverkostomallia suunniteltaessa. Kysely laadittiin Webropol-ohjelmalla ja lähetettiin sähköpostitse Matkailun toimialarekisteriä hyödyntämällä 490 matkailutoimijalle Etelä-Pohjanmaalla. Kohderyhmää tavoiteltiin lisäksi Facebookin Matkailutoimijat Etelä-Pohjanmaa -ryhmässä. Vastauksia saatiin yhteensä 57 kpl, jolloin vastausprosentti on noin 12 %. Vastaukset analysoitiin anonymisti eikä yksittäisten yritysten vastauksia tuotu esille. Tulokset julkaistaan osana kumppanuusverkostojen kokonaisselvitystä, ja ovat hyödynnettävissä myös laajemmin matkailun kehittämisessä.

#### 3.1 Vastaaajien taustatiedot

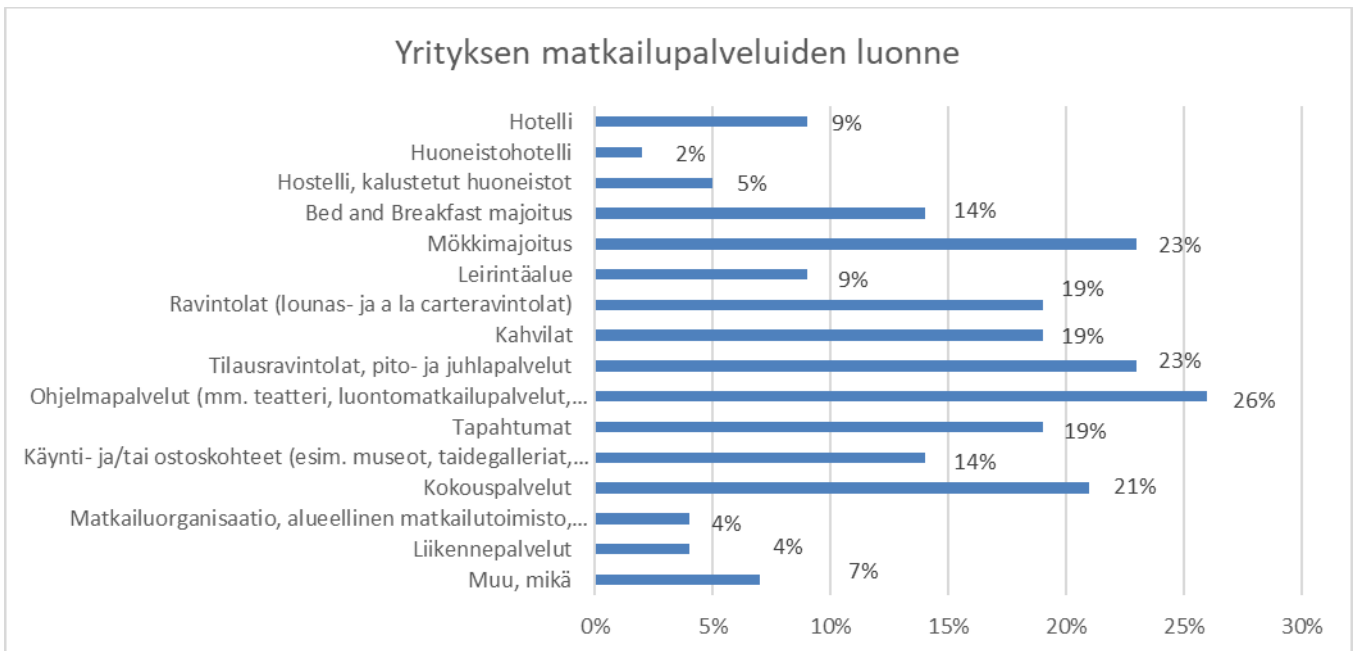
Vastaaajien joukossa oli sekä yrittäjiä, yritysten toimihenkilöitä ja yhdistysten edustajia, joiden toiminta on kytköksissä matkailuun. Vastauksia saatiin ympäri maakuntaa, yhteensä 15 eri paikkakunnalta.

#### 3.2 Yritysten matkailupalveluiden luonne

Vastaaajilta kysyttiin yrityksen matkailupalveluiden luonnetta eli mitä matkailualan palveluita yritys/yhdistys tarjoaa. Vastaaajalla oli mahdollisuus valita useampi vaihtoehto. Vastajia oli 57 ja vastausten lukumäärä oli 124. Tämä osoittaa, että moni matkailualan yrittäjä tarjoaa useampia palveluita kuten majoitus- ja ravintolapalveluita. Kuviosta 1 nähdään, että vastaajat edustivat laajaa kirjoa erilaisia matkailupalveluita. Lisäksi vastausvaihtoehdoissa



annettiin mahdollisuus jättää avoimia vastauksia kohtaan "Muu, mikä". Siihen saatiin vastauksia 4 kpl.



Kuvio 1. Yrityksen matkailupalveluiden luonne.

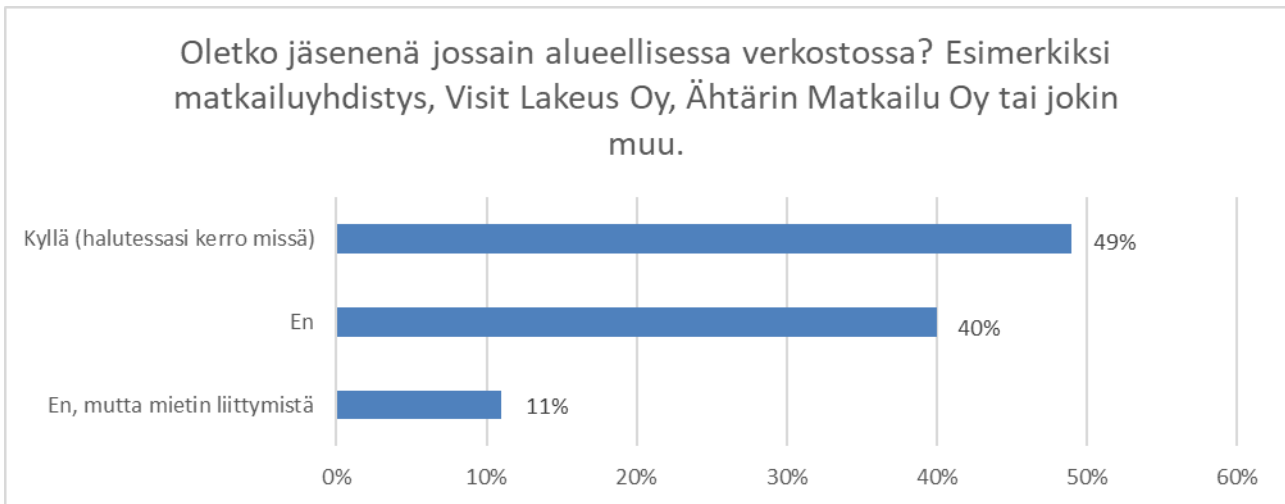
### 3.3 Matkailutoimijoiden yhteistyö ja verkostoituminen

Tässä osiossa selvitettiin matkailutoimijoiden yhteistyön nykytilaa ja verkostoitumishalukkuutta sekä mukana oloa maakunnan matkailun kehittämisessä ja myynninedistämässä.

Kahdella kysymyksellä selvitettiin mahdollisia jäsenyyksiä jo olemassa olevissa alueellisissa verkostoissa ja valtakunnallisissa matkailualan edunvalvontajärjestöissä. Kaikki kyselyyn vastanneet vastasivat tätä koskeviin kysymyksiin. Vastaajista lähes puolet, 49 % (28 kpl), vastasi kuuluvansa johonkin alueelliseen verkostoon. Vastaaja sai halutessaan kertoa mihin verkostoon/verkostoihin kuuluu. Matkailuyhdistyksistä esille nousivat Härmän



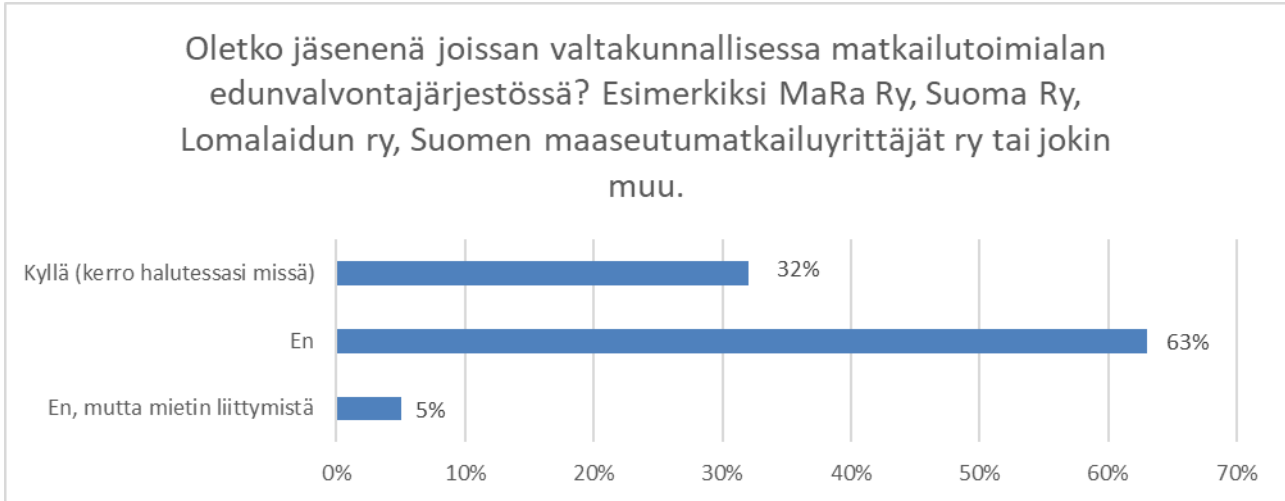
matkailuyhdistys ry, Kraatterijärven toimijat ry, Seinäjoen matkailuyrittäjät ja Seinäjoki Congress. Matkailuyhtiöistä mainittiin Visit Lakeus Oy ja Ähtärin Matkailu Oy. Vastaajista kuusi (6) miettii liittymistä johonkin verkostoon/verkostoihin.



Kuvio 2. Jäsenyys alueellisessa verkostossa.

Valtaosa vastaajista eli 63 % (36 kpl) ilmoitti, ettei kuulu mihinkään valtakunnalliseen matkailutoimialan edunvalvontajärjestöön. Vastaajista 32 % (18 kpl) ilmoitti kuuluvansa johonkin edunvalvontajärjestöön ja vastauksista nousivat esille mm. MaRa ry, Suomen maaseutumatkailuyrittäjät ry, Suomen leirintäalueyhdistys ry, Lomarengas ja Green Care Finland ry.

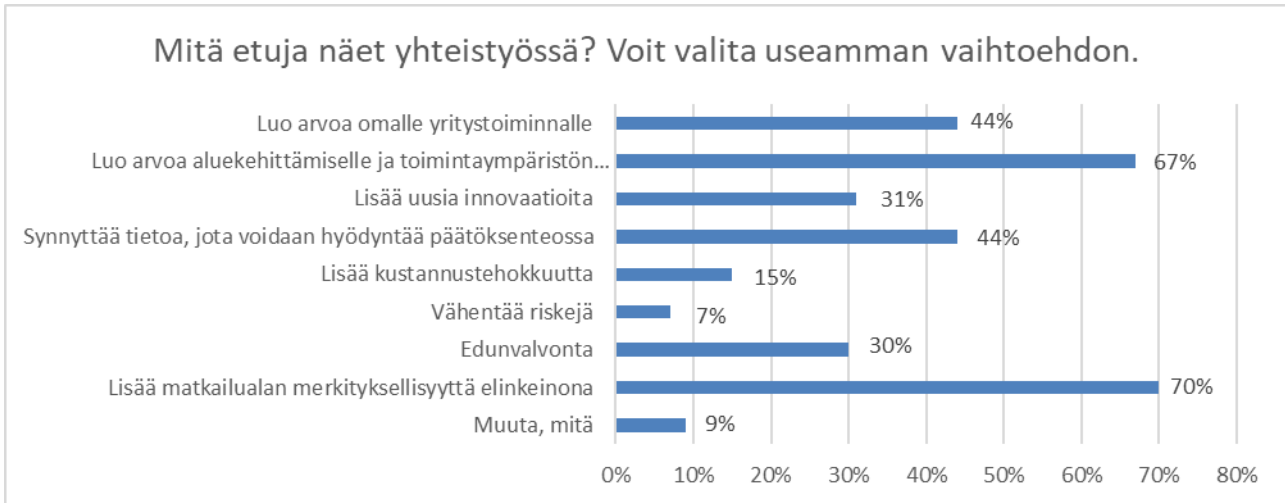




Kuvio 3. Jäsenyys valtakunnallisissa matkailutoimialan edunvalvontajärjestöissä.

Vastaajilta kysyttiin mitä etuja yhteistyössä nähdään. Vastaajalla oli mahdollisuus valita useampi vaihtoehto. Vastaajia oli 54 ja vastausten lukumäärä 172. Eniten vastauksia sai vaihtoehto ”Lisää matkailualan merkityksellisyyttä elinkeinona”, johon vastasi 70 % vastanneista eli 38 vastaajaa. Lähes saman verran vastauksia keräsi ”Luo arvoa aluekehittämiselle ja toimintaympäristön parantamiselle” 67 % (36 kpl). Kolmanneksi eniten vastauksia keräsivät vaihtoehdot ”Luo arvoa omalle yritystoiminnalle” ja ”Synnyttää tietoa, jota voidaan hyödyntää päätöksenteossa”, joihin vastasi 44 % (24 kpl) vastaajista. Vastaajilla oli mahdollisuus jättää myös avoimia vastauksia kohtaan ”Muuta, mitä”. Tähän tuli yhteensä 5 vastausta. Vastauksissa mainittiin esimerkiksi lisää ideoita, asiakaskokemuksen parantaminen sekä markkinointi ja vertaistuki.





Kuvio 4. Yhteistyön etuja.

Kuvio 4. Yhteistyön etuja.

Kysyttäessä huomioidaanko liiketoiminnassa paikallisten/alueellisten päättäjien toimet liittyen matkailuun, vaihtoehdon "Kyllä" valitsi 91 % (52 kpl) ja vaihtoehdon "Ei" 9% (5 kpl) vastaajista. Lisäksi kysyttiin, huomioidaanko liiketoiminnassa muiden paikallisten/alueellisten matkailu- ja palvelualojen yritysten toimet. Vastaajista 82 % (47) vastasi "Kyllä" ja 18 % (10 kpl) "Ei". Kysymykseen vastasi kaikki kyselyyn osallistuneet.

Vastaajilta kysyttiin ovatko he tietoisia, kuinka matkailutoimialaa kehitetään Etelä-Pohjanmaalla ja mitä tehtäviä eri toimijoilla on. Kaikki vastaajat vastasivat kysymykseen. Vaihtoehdon "Kyllä, mutta tiedoissani on parantamisen varaa" valitsi 75 % (43 kpl) vastaajista. Toiseksi eniten valittiin vaihtoehto "Kyllä", 14 % (8 kpl) ja "En ole tietoinen" -vaihtoehdon valitsi 11 % (6 kpl) vastaajista.

Vastaajilta kysyttiin halukkuutta olla mukana maakunnan matkailun kehittämisessä ja myynninedistämässä. Kysymykseen vastasi 53 vastaajaa. Vastaajilta kysyttiin haluavatko he olla mukana yritystoimintaan vaikuttavien maakunnallisten matkailuasioiden suunnittelussa ja päätöksenteossa. Vastaajista 58 % (31 kpl) ilmoitti ettei halua olla mukana.



Vastaajalla oli mahdollisuus perustella vastauksensa. Yleisin vastaus oli, ettei aika ja resurssit riitä. Matkailutoiminta koettiin myös liian pieneksi. Vastaajista 42 % (22 kpl) vastasi haluavansa olla mukana. Vastaajista kahdeksan (8) oli perustellut vastauksensa. Perusteluina oli esimerkiksi, että mukana olosta hyötyvät sekä elinkeino ja yrittäjät itse. Mukana olo antaa vaikutusmahdollisuuden ja edesauttaa reagoimaan ajoissa. Toiseksi vastaajilta kysyttiin, haluaisivatko he olla mukana suunnittelemassa maakunnallisia myynninedistämisen toimia. Yli puolet, eli 53 % (28 kpl) vastasi ettei halua olla mukana ja 47 % (25) vastasi haluavansa olla mukana. Perusteluina ei-vastaukseen lähes kaikki vastasivat aika- ja resurssipulan. Mukana olemisen perusteluiksi esitettiin muuan muassa, että asia on tärkeä yrityksille ja alueelle, tarvitaan keinoja luoda aukotonta alueyhteistyötä ja pienten yritysten huomioon ottaminen.

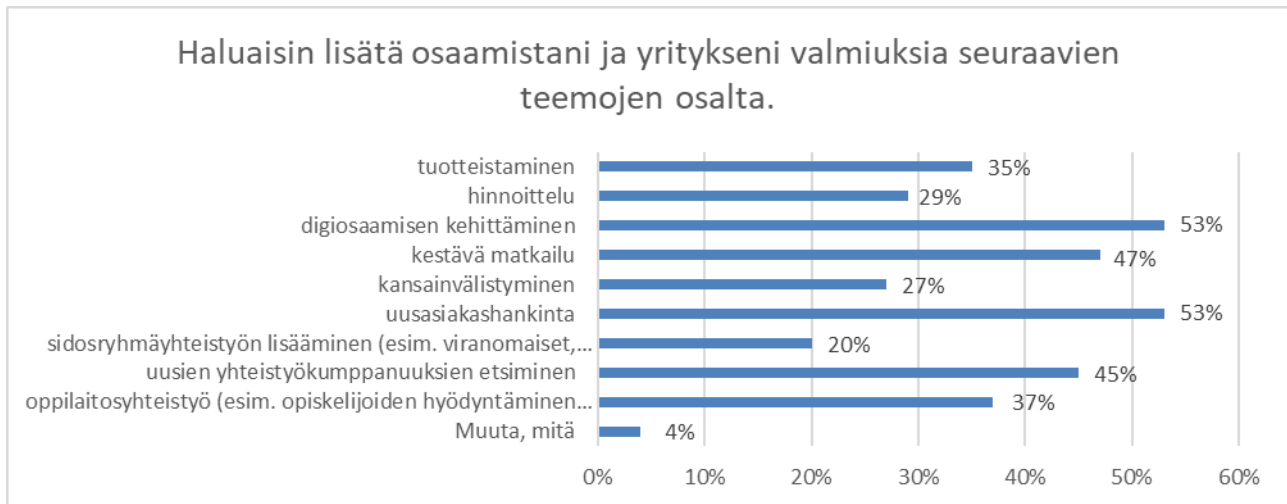
Vastaajilta kysyttiin, olisivatko he valmiita jakamaan käytössään olevaa tietoa maakunnan matkailun kehittämisen ja myynninedistämisen toimissa. Suurin osa vastaajista eli 47 % (26 kpl) vastasi olevansa valmiita joiltain osin/ tietyin edellytyksin. Vastausvaihtoehdon ”Kyllä” valitsi 22 % (12 kpl), ”En” 11 % (6 kpl) ja ”En osaa sanoa” 20 % (11 kpl).

### **3.4 Matkailutoimijoiden tarve kehittämisen ja myynninedistämisen osalta**

Kumppanuusverkostojen toiminnalla pyritään lisäämään jäsenten osaamista ja valmiuksia esimerkiksi koulutusten osalta. Lisäksi kumppanuusverkostoissa tehdään erilaisia myynninedistämisen toimia. Tässä osiossa selvitettiin millaista tukea matkailutoimijat tarvitsevat kehittämisen ja myynninedistämisen osalta. Vastaajilta kysyttiin missä asioissa he haluaisivat lisätä osaamistaan ja yrityksen valmiuksia. Vastaajalla oli mahdollisuus valita useampi vaihtoehto. Vastaajia oli 51 ja vastausten lukumäärä 179. Eniten vastauksia sai kaksi vastausta, jotka olivat ”digiosaamisen kehittäminen” ja ”uusasiakashankinta”, joihin vastasi 53 % vastaajista eli 27 vastaajaa. Toiseksi eniten vastauksia keräsi ”kestävä

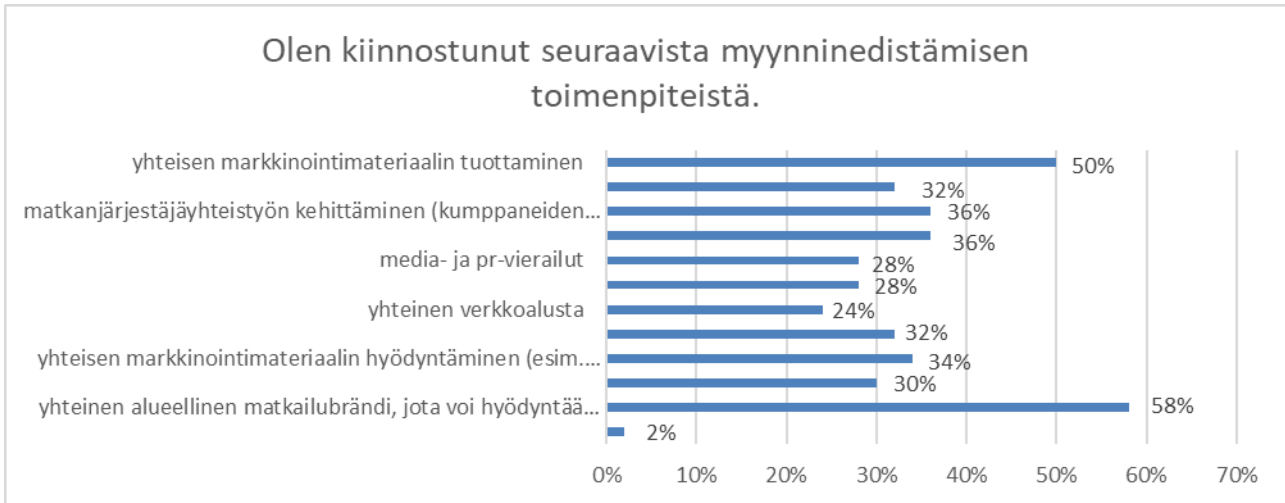


matkailu”, jonka valitsi 47 % (24 kpl) vastaajista. Kolmanneksi eniten valittiin ”uusien yhteistyökumppaneiden etsiminen”, jonka valitsi 45 % (23 kpl) vastanneista. Avoimeen kysymykseen saatiin yksi vastaus, jossa toivottiin tietoa sukupolven vaihdoksesta.



Kuvio 5. Halu osaamisen ja yritysten valmiuksien lisäämiseen eri teemojen osalta.

Vastaajilta kysyttiin mistä myynninedistämisen toimenpiteistä he ovat kiinnostuneet. Vastaajalla oli mahdollisuus valita useampi vaihtoehto. Vastaajien määrä oli 50 ja vastauksia saatiin 195 kpl. Eniten vastauksia sai vaihtoehto ”yhteinen alueellinen matkailubrändi, jota voi hyödyntää omassa liiketoiminnassa”, jonka valitsi 58 % (29 kpl) vastaajista. Toiseksi eniten valittiin vaihtoehto ”yhteisen markkinointimateriaalin tuottaminen”, jonka valitsi puolet vastaajista. Loput vaihtoehdot saivat tasaisen kannatuksen. Avoimeen kysymykseen saatiin yksi vastaus, jossa toivottiin teemallista liittoutumista ja brändiä, jonka voisi yhdistää isomman alueen vastaavaan.

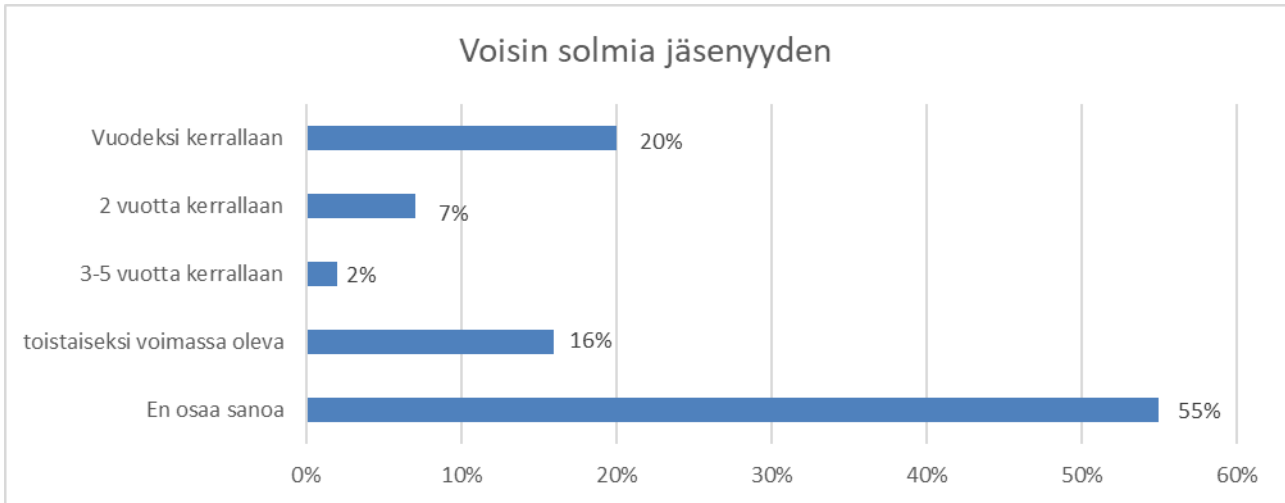


Kuvio 6. Kiinnostus myynninedistämisen toimenpiteisiin.

Kuvio 6.

### 3.5 Sitoutumishalukkuus

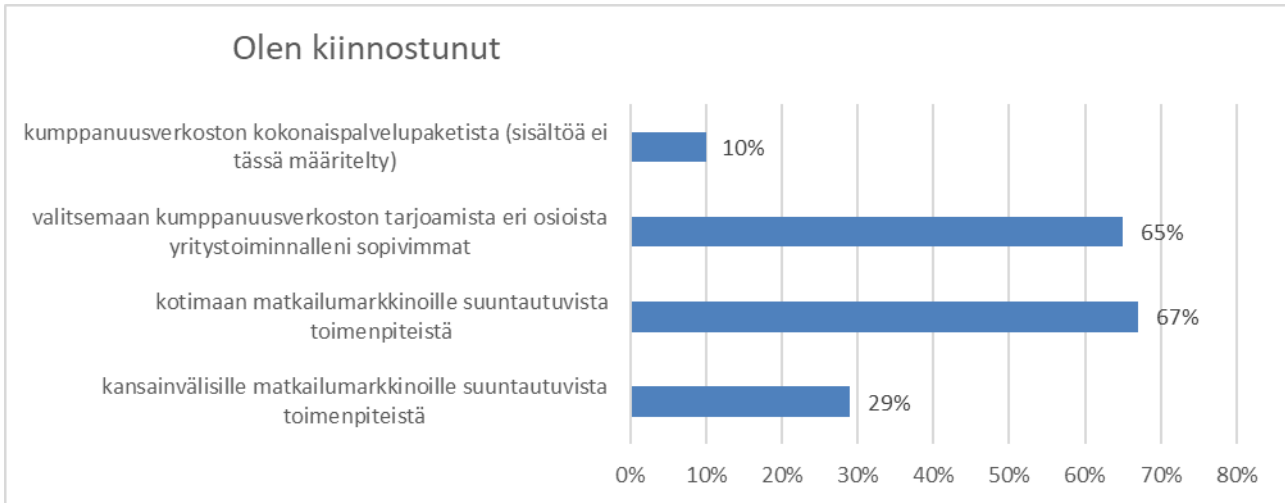
Kyselyssä tiedusteltiin kahdella kysymyksellä vastaajien halukkuutta ja mahdollisuuksia sitoutua kumppanuusverkostoon. Sitoutumista tarkasteltiin ajallisesti ja sisällöllisesti, mutta taloudellista sitoutumista ei kysytty. Vastaajilta kysyttiin, kuinka pitkäksi aikaa he olisivat valmiita solmimaan jäsenyyden. Vastaajien määrä oli 55, joista suurin osa, 55 % (30 kpl) vastasi ettei osaa sanoa. Toiseksi eniten vastauksia sai vaihtoehto ”Vuodeksi kerrallaan”, johon vastasi 20 % eli 11 vastaajaa.



Kuvio 7. Mahdollinen jäsenyysaika.

Kuvio 7. Mahdollinen jäsenyysaika.

Vastaajilta kysyttiin, millaisen sopimussisältöisen jäsenyyden he olisivat valmiita solmimaan. Vastaajalla oli mahdollisuus valita useampi vaihtoehto. Vastauksia saatiin 49 kpl ja vastauksia oli 84 kpl. Eniten vastauksia saivat vaihtoehdot ”kotimaan matkailumarkkinoille suuntautuvista toimenpiteistä”, jonka valitsi 67 % (33 kpl) ja ”valitsemaan kumppanuusverkoston tarjoamista eri osioista yritystoiminnalleni sopivimmat”, jonka valitsi 65 % (32 kpl) vastaajista.



Kuvio 8. Kiinnostus Kumppanuusverkoston sopimussisällön perusteisiin.

Kuvio 8. Kiinnostus Kumppanuusverkoston sopimussisällön perusteisiin.

### 3.6 Etelä-Pohjamaan matkailustrategian 2020-2028 visio, missio ja arvot

Kyselyn toteuttamisajankohtana maakunnan uusi matkailustrategia ei ollut vielä julkaistu eikä sen jalkauttamista matkailutoimijoille aloitettu. Selvitykseen haluttiin kuitenkin sisällyttää kysymys vastaajien halukkuudesta sitoutua strategiaan määriteltyihin visioon, missioon ja arvoihin. Ensimmäiseksi vastaajilta kysyttiin sitoutumista visioon, joka on määritelty seuraavasti: "Elinvoimainen. Elämyksellinen. Empaattinen. Ehdottomasti Etelä-Pohjanmaa." Vastaajien määrä oli 55, joista 67 % (37 kpl) vastasi "Kyllä". "En" vastasi 2 % (1 kpl) ja "En osaa sanoa" vastasi 31 % (17 kpl).

Toiseksi kysyttiin halukkuutta sitoutua missioon, joka on määritelty seuraavasti: "Etelä-Pohjanmaa on tunnistettava matkailualue Suomessa, jossa matkailijalla on valittavana ympärivuotisia elämyksiä aidosti, vastuullisesti ja pohjalaisella vieraanvaraisuudella tarjoiltuna. Vastaajien määrä oli 55, joista 82 % (45 kpl) vastasi "Kyllä". "En" ei vastannut kukaan ja "En osaa sanoa" vastasi 18 % (10 kpl).



Kolmanneksi kysyttiin halukkuutta sitoutua arvoihin, jotka on määritelty seuraavasti: ”Asiakaslähtöisyys, vastuullisuus, pohjalainen vieraanvaraisuus ja yrittäjähenkisyys. Vastaajien määrä oli 55, joista 91 % (50 kpl) vastasi ”Kyllä”. ”En” ei vastannut kukaan ja ”En osaa sanoa” vastasi 9 % (5 kpl).

### 3.7 Yhteenveto

Eteläpohjalaisille matkailutoimijoille verkostomainen toiminta on jossain määrin tuttua. Vastaajista lähes puolet kertoi olevansa jäsenenä jossakin alueen matkailuyhdistyksessä ja/tai -yhtiössä. Myös kansalliset matkailutoimialan edunvalvontajärjestöt olivat joillekin vastaajista tuttuja, erityisesti maaseutumatkailuyrittäjien keskuudessa. Lisäksi osa vastaajista mietti mahdollista liittymistä johonkin verkostoon.

Kyselyn tulosten perusteella voidaan todeta, että yhteistyön katsottiin ensisijaisesti hyödyttävän koko matkailuelinkeinoa ja aluetta, ei niinkään suoraan yritykselle kohdistuvina etuina. On kuitenkin muistettava, että kaikki yhteistyö hyödyttää aina myös yritystoimintaa. Yhteistyön eduksi katsottiin, että matkailualan merkityksellisyys elinkeinona kasvaa ja se luo arvoa aluekehittämiselle ja toimintaympäristön parantamiselle. Yhteistyön eduksi katsottiin myös, että sitä kautta saadaan tietoa päätöksenteon tueksi. Matkailuala tarvitsee yhä enemmän tiedolla johtamista ja tulos vahvistaa tätä väitettä. Tarvittavaa tietoa voidaan hankkia eri lähteistä. Asiakasrajapinnassa työskenteleviltä toimijoilta saatava tieto esim. asiakastyytyväisyydestä ja -profiileista edesauttaa alan kehittämisessä ja matkailutulon kasvattamisessa. Tällä hetkellä Etelä-Pohjanmaalta kerättävä matkailijatieto on Tilastokeskukselta saatavan tiedon varassa ja perustuu majoituksen tilastointiin. Hiljaista tietoa on olemassa, mutta sen kokoaminen, analysointi ja hyödyntäminen vaatii eri toteuttajatahojen toimenpiteitä. Kyselyssä tiedusteltiin matkailuyrittäjien halukkuutta jakaa käytössään olevaa tietoa kehittämisen ja myynninedistämisen toimissa. Tulosten





perusteella suurin osa olisi valmiita jakamaan tietoja tietyin edellytyksin ja vain harva kieltäytyisi.

Tulosten perusteella voidaan myös todeta, että alueen matkailutoimijat ottavat liiketoiminnassaan hyvin huomioon sekä julkisten sidosryhmien että yksityisten toimijoiden toimenpiteet. Tämä kuvastaa matkailualan toiminnan verkostomaista luonnetta, johon eri sidosryhmien toimenpiteet vaikuttavat. Häiriötilojen aikana yritykset seuraavat tarkasti muiden toimijoiden tekemisiä ja hakevat vertailutietoa oman liiketoimintansa tueksi.

Etelä-Pohjanmaalla matkailutoimialan kehittämistä on luonnehdittu koordinoimattomaksi. Suurin osa vastaajista on tietoisia, kuinka matkailutoimialaa maakunnassa kehitetään ja mitä tehtäviä eri toimijoilla on. Samalla vastaajat toteavat, että tiedoissa on kuitenkin parantamisen varaa. Toisaalta noin puolet vastaajista ei halunnut aika- ja resurssipulan vuoksi olla mukana matkailun kehittämisen suunnittelussa ja päätöksenteossa, joka osaltaan selittää tiedonpuutetta. Kumppanuusverkostoissa jäsenillä on yleensä jonkinlainen vaikuttamisen mahdollisuus alan kehittämiseen ja myynninedistämisen toimenpiteiden valintaan. Aktiivisuus ja sitoutumisen taso on kuitenkin haaste, vaikka tahtoa olisikin. Vastausten perusteella näin on myös Etelä-Pohjanmaalla. Suurin este yhteiselle suunnittelulle ja päätöksenteolle on käytettävissä olevien resurssien puute. Vastaukset jakautuivat melko tasaisesti puolesta ja vastaan osallistumisessa kehittämisen ja myynninedistämisen toimiin. Hyötynä nähtiin muun muassa alueyhteistyö ja pienten yritysten huomiointi.

Kumppanuusverkostojen toiminta-ajatuksessa jäsenten osaamisen lisääminen on usein merkittävässä roolissa. Matkailu on toimialana herkkä muutoksille ja palveluntuottajat ovat monenlaisten haasteiden edessä toimintaympäristön jatkuvasti muuttuessa. Kyselyn tulosten perusteella voidaan todeta, että tarve osaamisen lisäämiseen on ilmeinen. Vastauksissa näkyy myös koronakriisin aiheuttamat vaikutukset. Erityistä tarvetta vastausten perusteella on uusasiakashankinnalle, digiosaamisen lisäämiselle ja kestävän







matkailun kehittämiseksi. Myös uusien yhteistyökumppaneiden etsiminen koetaan yhdeksi teemaksi, johon ollaan valmiita käyttämään resursseja.

Kyselyn mukaan myynninedistämisen toimenpiteistä oltiin kiinnostuneita erityisesti yhteistyöstä. Kumppanuusverkostojen toimenpiteillä halutaan aina vahvistaa yhteistyötä ja synnyttää kumppanuuksia. Näiden seurauksena syntyy uusia palveluita ja tuoteperheitä, jotka kasvattavat alueen matkailullista vetovoimaa. Kumppanuusverkosto luo puitteet ja antaa välineitä markkinointiin ja myyntiin myös yksittäiselle verkoston jäsenelle. Yhteisesti sovittu tapa viestiä edesauttaa tunnistettavan matkailualueen syntymisessä. Etelä-Pohjanmaalta puuttuu vielä yhteinen matkailubrändi ja sille on myös kyselyn tulosten valossa selkeästi tarvetta. Eniten vastauksia keräsi kiinnostus yhteiseen alueelliseen matkailubrändiin, jota yritys voi hyödyntää omassa liiketoiminnassaan. Lisäksi kiinnostus yhteiseen markkinointimateriaalin tuottamiseen kertoo verkostoitumisen tarpeellisuudesta ja osallistumishalukkuudesta. Kumppanuusverkostoissa toteutettavat myynninedistämisen toimenpiteet ovat usein sellaisia, joita matkailuyritykset eivät yksinään pystyisi toteuttamaan. Esimerkiksi vaikuttajavierailut ja matkanjärjestäjätapaamiset vaativat useamman toimijan yhteistyötä tarvittavan kiinnostuksen herättämiseksi ja taloudellisen toteutuksen mahdollistamiseksi.

Matkailuelinkeinon kasvu ja profiloituminen tunnistettavaksi matkailualueeksi vaatii sidosryhmien sitoutumista ja pitkäjänteistä vuosien työtä eri osa-alueilla. Yhtenä kumppanuusverkostoon sitouttamisen haasteena voidaan pitää yhteistyön konkreettisen hyödyn osoittamista. Alueorganisaatiolle maksettavista markkinointi- ja myyntitoimenpiteistä odotetaan yleensä vastinetta melko nopeasti. Sitoutumiseen vaikuttaa myös se, onko yrityksen matkailuliiketoiminta päätoimista vai sivu- tai liitännäiselinkeinona harjoitettavaa toimintaa. Matkailupalveluiden tuottajien tulisi strategisessa johtamisessa huomioida myös alueen yhteiset tavoitteet ja toimenpiteet, jolloin niiden tulisi olla tarkasti määriteltynä.



Selkeät toimintasuunnitelmat, niitä tukevat toimenpiteet ja tavoitteet sitouttavat verkoston toimintaan ja auttavat ymmärtämään niistä saatavan hyödyn.





## 4 SUOSITUKSET JATKOTOIMENPITEILLE

Hankkeen tavoitteena oli laatia ehdotukset maakuntaan sopivista kumppanuusverkostomallista, joista Matkailufoorumi valitsisi toteutettavan ehdotuksen ja vastuutahon toteutuksen käynnistämiseksi. Koronakriisi toi kumppanuusverkostojen mallintamiselle omat haasteensa. Koronaviruspandemian seuraamukset ovat olleet matkailualalla erittäin merkittävät, eikä sen aiheuttamia lopullisia vaikutuksia kriisin edelleen jatkuessa tiedetä. Kriisi on jo vaikuttanut tapoihin tehdä yhteistyötä ja luoda verkostoja. Se on myös lisännyt kiinnostusta ja osoittanut yhteistyön tekemisen tarpeen.

Suomessa matkailun kehittämistä ohjaa TEM:n ja Visit Finlandin laatimat strategiat ja kehittämisohjelmat. Matkailun alueorganisaatioilla on oma roolinsa toiminnan ohjautumisessa aluetasolle ja yrityksiin. Visit Lakeus Oy:n tehtävänä on toimia Etelä-Pohjanmaan alueen yhteismarkkinoijana ja matkailutulon kasvattajana. Yhtiö haluaa myös profiloitua vahvempana aluekehittäjänä ja koordinoijana. Tämä näkyy muun muassa yhtiönä toteuttamissa matkailun kehittämishankkeissa ja tavoitteessa toimia yhteisen alueellisen matkailubrändin luoja. Matkailualueen tunnettuuden edistäminen edellyttää toimimista laajalla alueella matkailijan huomion ja kiinnostuksen herättämiseksi. Yhteisen tunnettuuden saavuttamisessa alueorganisaation roolin tukeminen ja aseman vahvistaminen on kaikkien matkailutoimijoiden etu. Myös kumppanuusverkostomalleissa verkostojen toiminta on yleensä kytköksissä alueorganisaatioiden toimintaan tavalla tai toisella.

Etelä-Pohjanmaan Matkailufoorumin toiminta on käynnistynyt ja sille on asetettu tavoitteet ja tehtävät sekä luotu yhteinen toimintatapa. Vaikka Matkailufoorumin tavoitteet ja tehtävät painottuvat matkailualan kehittämiseen, on toiminnalla myös välillisiä vaikutuksia yritysten välisen yhteistyön ja erilaisten kumppanuuksien syntymisen kautta. Matkailufoorumista halutaan muodostuvan verkostojen verkosto, joka luo puitteet eri matkailutoimijoiden





keskinäiselle tuntemiselle ja viestinnälle. Matkailufoorumin työskentelyssä tuleekin huomioida olemassa olevat alueen sisäiset verkostot, matkailuyhdistykset ja -yhtiöt. Näiden verkostojen hyödyntäminen ja sitouttaminen foorumin toiminnan kehittämiseen vahvistaa myös verkostoja itsessään. Matkailufoorumin toiminnan vakiinnuttaminen on tärkeää, sillä parhaassa tapauksessa se voi toimia pohjana kumppanuusverkostomaisen toiminnan käynnistymiselle. Matkailufoorumin toimintaan sopii luontaisesti myös niin sanotun innotoiminnan käynnistäminen, jossa ajankohtaisten ilmiöiden ympärille kerätään eri toimialojen edustajia keskustelemaan niiden vaikutuksista matkailuun. Tavoitteena on ottaa ennakointityö vahvaksi osaksi matkailun kehittämistä. Innotoiminnan avulla varaudutaan tulevaisuuteen tuottamalla näkemyksiä ilmiöiden vaikutuksista matkailuun ja toimintaympäristöön.

Benchmarkatuista kumppanuusverkostoista Visit Oulun koordinoima ”Oulun seudun malli” on kiinnostava, sillä alue on osittain vertailukelpoinen Etelä-Pohjanmaahan. Molemmilla matkailualueilla on tarvetta vetovoimainvestointeihin, matkailupalveluiden tuote- ja sisältökehitykseen, liiketoiminnan kehittämiseen sekä alueellisen matkailumarkkinoinnin ja brändityöhön panostamiseen. Matkailuwebinaarissa 12.11.2020 toimitusjohtaja Päivi Penttilä totesi, että Oulun seudulla on ymmärretty, että toimintamallien ja yhteistyön rakentaminen ilman organisaatio- ja seuturajoja on yksi matkailun kehittämisen ja kasvun tärkeimmistä edellytyksistä alueella. Tätä perustellaan mm. kovalla kilpailutilanteella kotimaassa, mutta ennen kaikkea kansainvälisesti. Lisäksi isot muutosvoimat kuten kestävä matkailu, digitalisaatio ja koronakriisi haastavat toimialaa. Näihin muutosvoimiin toimijat eivät yksinään pysty vastaamaan. Yleisesti ottaen matkailun kehittämiseen ja matkailumarkkinointiin käytettävissä olevat resurssit ovat niukat ja siksi laaja yhteistyö on välttämätöntä. Matkailualan laajaa ymmärrystä ja johtajuutta tarvitaan, kun halutaan kehittyä ja kasvaa.





Penttilän mukaan yhtiön omistus- ja rahoituspohja toimii erityisen hyvin. Verkostossa on mukana suurimpana toimijana Oulun kaupunki 30 % osuudella, mutta vastaavasti mukana on iso joukko pieniä yrityksiä. Tämä tekee yhtiöstä moninaisen, jossa kohtaavat julkinen ja yksityinen sektori. Oulun Matkailu Oy on markkinointiyhtiö, jonka toiminta-ajatuksena on saada yritykset mahdollisimman lähelle yhtiön tarjoamia markkinoinnin toimenpiteitä, siten että yritys toteuttaa myyntitapahtuman itse. Tästä toimintatavasta on jäseniltä saatu hyvää palautetta. Oulun Matkailu Oy toimii katto-organisaationa. Alueella on paikallisia matkailuyhdistyksiä ja -organisaatioita (8 kpl), jotka ovat jäseninä yhtiössä ja joiden kanssa yhteismarkkinointia tehdään. Oulun seudulla on parhaillaan pohdittavana yhteistyön toimintatapojen kirkastaminen ja vahvistaminen alueen kehittämissyhtiöiden kanssa, jotka myös edistävät tahoillaan matkailua samojen yritysten kanssa. Yrityksillä on kumppanuusverkostossa varsin aktiivinen rooli ja vastuu. Heidän vastuullaan on vastata omasta myynnistä, markkinoinnista ja myyinnedistämisestä sekä tuotekehityksestä. Hankkeilla tuetaan kokonaisuutta. Onnistumiseksi tarvitaan kumppanuusverkoston ja yritysten laajaa sitoutumista, työpanosta sekä taloudellisia panostuksia pitkällä aikajänteellä toteutettuna.

Oulun seudun kumppanuudet rakentuvat erilaisille toimijoille erilaisin sopimusmallein. Kumppanuutta rakennetaan niin yritysten kuin seutualueiden kanssa. Seutusopimuksella taataan seutujen omat kärkinostot Visit Oulu -alustalla toteutettavassa markkinoinnissa. Sopimukseen sisältyy tietty perusnäkyvyys, mutta myös mahdollisuus osallistua yhteisiin toimenpiteisiin ja verkostoitumistapahtumiin. Seutusopimus takaa seudun autonomisuuden, mutta kumppanuusyhteistyöllä luodaan koko alueen matkailubrändiä ja lisätään sen vetovoimaisuutta.





## Suositus Etelä-Pohjanmaalle

Kumppanuusverkostojen mallintaminen ei kaikilta osin toteutunut hankesuunnitelmaan kirjatulla tavalla yhteisten tutustumismatkojen ja seudullisten tilaisuuksien jäätyä pois koronakriisin vuoksi. Matkailutoimijoiden kiinnostusta verkostomaiseen toimintaan selvitettiin tässä raportissa luvussa 3 esitellyn kyselyn mukaisesti ja kyselyn tuloksia hyödynnetään tässä luvussa esiteltävässä suosituksessa.

Oulun malli on mielenkiintoinen tarkasteltaessa Etelä-Pohjanmaalle soveltuvaa mallia. Maakunnasta on löydettävissä samankaltaisia seudullisia matkailualueita, jotka tekevät omia alueellisia markkinointi- ja myyinnedistämistoimia. Seutualueilla on myös tahtotila kehittyä matkailualueina, mutta ne ovat kuitenkin liian pieniä saavuttaakseen laajempaa näkyvyyttä ja tunnettuutta. Maakunnassamme on myös useita kuntia ja kaupunkeja, joissa matkailu on merkittävä strateginen painopistealue, jonka kehittämiseen panostetaan. Etelä-Pohjanmaalla on erityisesti kotimaan matkailumarkkinoille vetovoimaisia matkailukeskittymiä ja -kohteita sekä lisäksi kansainvälistä kiinnostusta herättävä Geopark-statuksen saanut alue ja suunnitteilla oleva toinen alue.

## I vaihe

Pohjaa kumppanuusverkostomaiselle ajattelulle luotiin matkailufoorumin toiminnan käynnistämisen ja matkailustrategian päivitysprosessin työstämisen yhteydessä vuosien 2019-2020 aikana. Yhteistyön edistämiseksi ja kumppanuuksien luomiselle luotiin puitteet kutsumalla toimijoita koolle yhteisen pöydän ääreen. Samalla tunnistettiin ja aktivoitiin uusia matkailutoimijoita ja sidosryhmiä mukaan yhteiskehittämiseen. Matkailustrategiaan kirjattujen toimenpidekokonaisuuksien ja toimenpiteiden vastuuttamisen kautta haettiin eri toimijoita edistämään toimenpiteiden toteutumista. Näemmekin hankkeen aikana tehdyt matkailustrategian päivitysprosessin ja matkailufoorumin toiminnan käynnistämisen yhteiskehittämisen kautta sitouttaneen toimijoita yhteistyöhön ja uudenlaiseen ajatteluun.





**Matkailufoorumi.** Matkailufoorumin toiminnan vakiinnuttaminen on tässä vaiheessa pohja, jonka varaan kumppanuusmallia voidaan toisessa vaiheessa rakentaa.

**Alueorganisaatio.** Maakunnassamme toimivan matkailun alueorganisaatio Visit Lakeus Oy:n roolin vahvistuminen ja profiloituminen matkailun keskeiseksi toimijatahoksi on tärkeää mahdollisen tulevan kumppanuusverkoston toiminnan kannalta. Useimmissa tarkastelluissa kumppanuusverkostoissa alueorganisaatio on verkostoissa keskeinen toimija ja koordinoija. Alueorganisaation roolin vahvistumista tukee parhaillaan käynnissä oleva TEM:n rahoittama kehittämishanke ”Kohti digitalisoituvaa matkailun ekosysteemiä Etelä-Pohjanmaalla”. Kumppanuusverkostojen keskeinen tehtävä on myynninedistäminen ja sen toteuttamiseen vahvalla alueorganisaatiolla on hyvät edellytykset.

**Seutualueet.** Seutualueiden tulee huomioida omissa kehittämistoimissaan laajempi yhteistyö siten, ettei oman kehittämisen alue sulje kokonaan pois osallistumista muihin kumppanuuksiin. Tämä edellyttää rahallisten resurssien suuntaamista siten, että seutualueilla on mahdollisuus osallistua myös verkoston yhteistoimintaan.

**Resurssit.** Julkinen rahoitus on olennainen osa matkailun kehittämistä. Maakuntamme toimijoilla ei kuitenkaan ole julkista rahaa käytettävissä samalla tavalla kuin isoilla kaupungeilla muualla Suomessa. Tämän vuoksi julkisen tuen takaamiseksi tarvitaan edelleen kuntien tukea.

**Aluekehittäminen.** Seinäjoen ammattikorkeakoulu ja muut tutkimus- ja kehittämisorganisaatiot keskittyvät osaamisen lisäämiseen ja matkailun aluekehittämiseen hanketoiminnan kautta. Tutkimus- ja kehittämisorganisaatioilla on tärkeä rooli kumppanuuksien edistämisessä.





## II vaihe

Toiseen vaiheeseen siirtyminen on ajankohtaista siinä vaiheessa, kun nähdään millaiseksi matkailun toimintaympäristö on koronakriisin jälkeen muotoutunut. Tällä hetkellä ei ole tarkoituksenmukaista suunnitella uusien mallien käyttöönottoa, kun yritysten ja julkisen puolen taloudellinen tilanne on epävarmalla pohjalla. Toisessa vaiheessa voidaan toteuttaa kumppanuusverkostomaisen toiminnan kaupallistaminen, jolloin määritellään tarkemmin verkoston toiminnan luonne, jäsenyyden kriteerit ja ehdot, toteutettavat toimenpiteet ja maksut.







## 5 LÄHTEET

Työ- ja elinkeinoministeriö. 2019. Yhdessä enemmän -kestävää kasvua ja uudistumista Suomen matkailuun. Suomen matkailustrategia 2019-2028 ja toimenpiteet 2019-2023. Helsinki: Työ- ja elinkeinoministeriö. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja. 2019:60.

Visit Finland. 2019. Selvitys Suomen matkailuorganisaatioiden toimintamalleista.

[Verkkajulkaisu]. Saatavana:

<https://www.businessfinland.fi/4aaab2/globalassets/julkaisut/visit->

[finland/tutkimukset/2019/selvitys-suomen-matkailuorganisaatioiden-toimintamalleista.pdf](https://www.businessfinland.fi/4aaab2/globalassets/julkaisut/visit-finland/tutkimukset/2019/selvitys-suomen-matkailuorganisaatioiden-toimintamalleista.pdf)

