

# MATKA KASVUUN –HANKKEEN OPINTOMATKA ROVANIEMELLE 13.-15.5.2019

## MATKARAPORTTI

## Matka Kasvuun – hankkeen benchmarking -matka Rovaniemelle 13.-15.5.2019 – matkaraportti

### Tavoite

Matka Kasvuun –hankkeen tavoitteena on kartoittaa benchmarking-tutkimuksen avulla innovatiivisia ja toimivia matkailualan yritysten digitaalisia ekosysteemejä ja markkinointikeinoja sekä Suomessa että ulkomailla. Hankesuunnitelmaan on kirjoitettu kaikkiaan neljä matkaa; kaksi kotimaahan ja kaksi ulkomaille.

Hankkeen ohjausryhmä hyväksyi kokouksessaan 23.1.2019, että tehdään ulkomaan opintomatkan sijaan vielä yksi opintomatka kotimaahan. Kohde tarjoaisi hyvän näköalan sekä kotimaisen että kansainvälisen matkailun vahvan kasvun edellytyksille sekä sähköisten myynti- ja jakelukanavien hyödyntämiselle digitaalinen ekosysteemi huomioiden.

### Kohteiden valinta

Rovaniemi valikoitui opintomatkan kohteeksi, koska Rovaniemen matkailuliiketoiminnan kasvu on ollut voimakasta viime vuosina. Rovaniemellä on tehty vahvaa yhteistyötä Visit Rovaniemen toimesta kaupungin, yrittäjien ja matkanjärjestäjien kanssa. Yritykset ovat tuotteistaneet palveluitaan asiakaskohderyhmät tunnistaen ja osallistuneet yhteismarkkinointiin ja myyntityöstämyyntitoimiin. Lisäksi Visit Rovaniemi ja useat matkailuyritykset käyttävät digitaalisia myyntialustoja. Visit Rovaniemellä on käytössä välitysmyyntialusta Bókun.

Matkakohteita valittaessa haettiin esimerkkejä toimivista yhteistyöverkostoista ja joissa digitaalisuutta hyödynnetään sekä myynnissä että markkinoinnissa.

#### Alueorganisaatio ja yhteistyöverkostot:

Visit Rovaniemi  
Likiliike

#### Yritysvierailut:

Villi Pohjola Oy  
Happy Fox  
Roll Outdoors  
Santa Claus Holiday Village  
Kangasniemi Hornwork

#### Majoituskohteet:

Vaattungin Kämpökartano  
Arctic City Hotel

Hankkeen työntekijät tapasivat Matka 2019 –messuilla Visit Rovaniemen toimitusjohtajan Sanna Kärkkäisen, jonka kanssa käytiin alustavaa keskustelua mahdollisesta opintomatkastasta Rovaniemelle. Kärkkäinen vahvisti ajatukset siitä, että Rovaniemellä tehdään vahvaa yhteistyötä ja sähköisiä myynti- ja markkinointikanavia käytetään niin alueorganisaatio- kuin yritystasollakin. Bókun alustan käyttöönotto oli tuonut reilu 100 000 euron kaupan alle kuukaudessa ilman markkinointia asiasta. Kärkkäinen tarjosi myös apuaan vierailukohteiden valinnassa. Hankkeen työntekijät tekivät myös pikakyselyn Saimaan opintomatkalaisille miltä Rovaniemi kuulosti matkakohteena ja vastaanotto oli positiivinen.

Visit Rovaniemi antoi myös matkaohjelmaan suositukset potentiaalisista kohteista ja yritysvierailuista, jonka pohjalta lopullinen matkaohjelma rakentuikin.

Majoituskohteiksi valikoitui luontokohteena tunnettu Villi Pohjola Oy:n omistama Vaattungin Kämppekartano. Majoittuminen tapahtui Panorama Hut – mökeissä ja tarjosi siten tavallisuudesta poikkeavan majoituskohteen. Toinen majoituskohteeksi valittiin Rovaniemen keskustasta Arctic City Hotellista käytännöllisyyden vuoksi. Yritysvierailukohteita valittaessa huomioitiin yritysten verkostoituminen ja sähköisten jakelukanavien käyttäminen, paikallisuuden hyödyntäminen sekä vahva tuotteistaminen.

## Alueorganisaatio ja yhteistyöverkostot

### Visit Rovaniemi, toimitusjohtaja Sanna Kärkkäinen (Arctic City Hotel 14.5.2019)

Visit Rovaniemen toimintaa esitteli toimitusjohtaja Sanna Kärkkäinen. Visit Rovaniemi on DMO (Destination Marketing Organization), jonka tehtäviin kuuluvat matkailuneuvonta, matkailun yhteismarkkinointi, Rovaniemen matkailun brändimarkkinointi, kokous- ja kongressimarkkinointi ja –myynti. Lisäksi Visit Rovaniemi järjestää mediavierailuja ja matkanjärjestäjämatkoja sekä huolehtii pr-toiminnasta. Yhteismarkkinoinnissa on mukana tasaisesti kasvava paikallinen yritysverkosto. Jäsenyritysten määrä käsittää 220 osakasta. Jäsenyritykset omistavat yhtiöstä 49 % ja Rovaniemen kaupungin omistusosuutta (51 %) hallinnoi Rovaniemen Kehitys Oy.

Organisaatio työllistää 9 henkilöä. Kärkkäisen mukaan organisaatiolla on luonnollisen mutkattomat välit julkiseen omistajaan ja yritysperusteeseen ja taasen organisaation liikkeessä. Henkilöstön täytyy tuntea tuotteet ja palvelut. Vuonna 2018 Visit Rovaniemen liikevaihto oli 1,6 miljoonaa euroa. Välytysmyynnissä on ohjelmapalvelut ja liput, mutta majoitusmyyntiä ei tehdä. Kaupunki ostaa 750 000 eurolla tietyt palvelut. Yritykset liittyvät osakkaaksi ostamalla osakkeita 1-15 kpl liikevaihtoon perustuen, osakkeen hinta on 150 €/osake. Kärkkäisen mukaan Lapin matkailun hyvä kasvu näkyy omistuspohjassa yritysjohtajien vuosimaksujen nousuna. Rovaniemen kaupunki nostaa myös vastinrahaa suhteessa saatavaan yritysrahaan. Vuosimaksu voidaan periä myös palvelujen vaihtona. Esimerkiksi yritys antaa Visit Rovaniemelle omia jakelukanaviaan markkinointikäyttöön tai mediavierailuissa tarjottaviin palveluihin. Tavoite on tehdä ns. nolla-tulos, eli kaikki kerätyt varat käytetään markkinointiin.

Osakasyritykset saavat mm. verkko-, kartta- ja esitenäkyvyyttä, voivat osallistua yhteismarkkinointiin ja sen suunnitteluun, saavat aluenäkyvyyttä eri verkkoportaleissa ja voivat osallistua alueella toteutettaviin media- ja matkanjärjestäjävierailuihin. Yrityksillä on myös oikeus Rovaniemi – The Official Hometown of Santa Claus® – logon/tunnuksen käyttöön omassa markkinoinnissaan 100 euron vuotuista hyväntekeväisyysmaksua vastaan, joka luovutetaan lyhentämättömänä Unicefille vuosittain vahvistettavaan avustuskohteeseen.

Visit Rovaniemi toimii myös Brad managerina eli suojelee Rovaniemi – The Official Hometown of Santa Claus® –brändiä. Kärkkäinen kertoi, että brändi läpileikkaa kaikki elinkeinon alat. Vahvalla alueellisella imagolla ja brändillä Rovaniemi pyrkii lisäämään vetovoimaansa paikkana asua ja elää, lisäämään matkailutuloa ja työllisyyttä, edistämään alueen vientiyritysten menestymistä ja lisäämään alueelle suuntautuvia investointeja. Kärkkäisen mukaan pitkään tehty vahva brändityö kantaa hedelmää, jopa siinä määrin, että markkinointia pystytään tekemään ilman euroja. Matkailuelinkeino on kasvanut jo pitkään ja kasvaa edelleen. Se on mm. synnyttänyt uusia yrityksiä ja lisännyt investointeja.

Vuonna 2018 majoitustilastoissa oli 5 % kasvu. Tammi-joulukuussa kotimaisia yöpymisiä 220 000 (+2 %) ja ulkomaisia 444 000 (+7 %) eli yhteensä 664 000 (+5 %) yötä. Suurinta kasvu on ollut Iso-Britanniasta, Kiinasta, Espanjasta ja Australiasta. Joulun aikaan vierailijoita käy 130 eri maasta. Venäläisten matkailun romahtaminen avasi aikanaan ikkunan Aasiaan. Finnair-yhteistyö on ollut ensiarvoisen tärkeää. Nyt uutena yhteistyö Turkish Airlines kanssa avaa uudet globaalit markkinat Arabivaltioihin, Afrikkaan ja Lähi-Itään. Tämän yhteistyön toivotaan avaavan myös markkinat kesämatkailulle, "Valoa, vettä ja viileyttä" tarjotaan em. asiakasryhmille.

Kärkkäinen muistutti, että kansainvälisiä matkailutoimijoita ei jaksaa kiinnostaa pelkästään Lapin kulttuuri. Asiakkaat haluavat myös erikoista ja luksusta, tämä on saanut myös investorit liikkeelle. Kärkkäisen mukaan tällä hetkellä Rovaniemellä puhuttaa esimerkiksi myydäänkö maata ulkomaalaisille rakennuttajille. Menestys tuo mukanaan aina myös negatiivisia asioita, vaikka tällä hetkellä Rovaniemi on hyvin kestänyt kasvuvauhdin. Kärkkäinen totesi, että haittapuolet näkyvät esimerkiksi ylihinnoittelussa laadun suhteen ja AirBnB majoitusmyynnin "liiallisena" kasvuna, sen ollessa 20-30 % koko majoitusmyynnistä. Rovaniemellä on Suomen korkein hintataso AirBnB:n hinnoissa, n. 140 €/vrk.



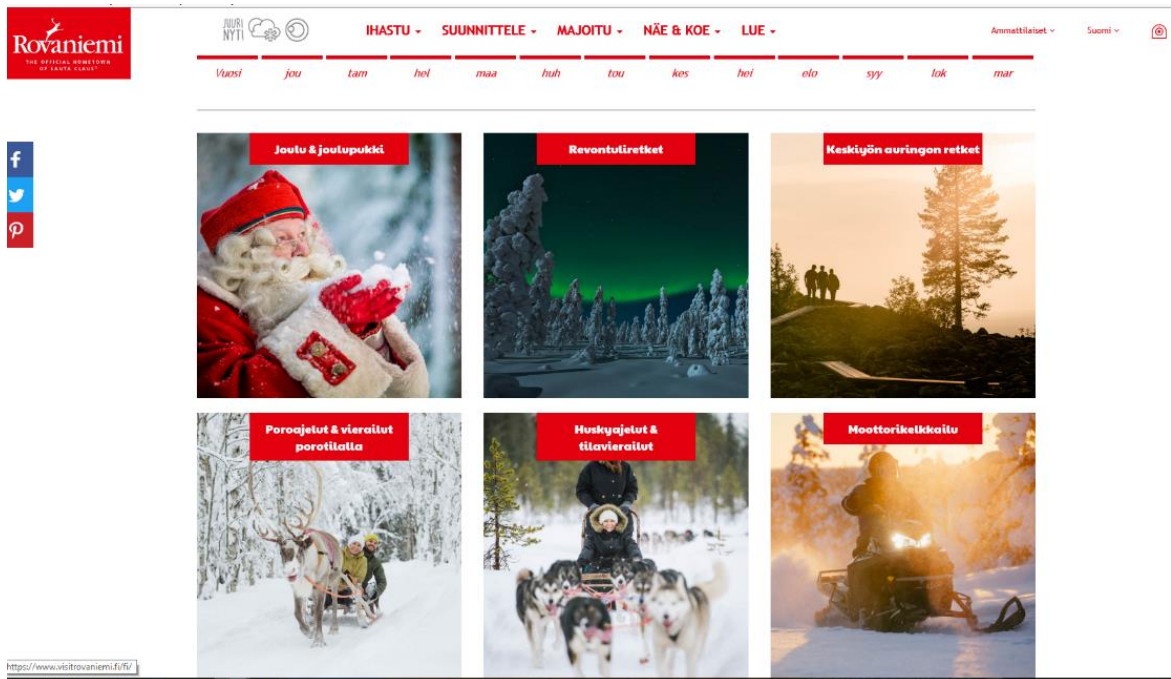
Sanna Kärkkäinen kertomassa Visit Rovaniemen toiminnasta. Kuva: Elina Järvinen

Visit Rovaniemi aloitti myynnin 11.12.2018 alueellisessa verkkokaupassa, joka rakennettiin Bókun – myyntialustalle. Tavoitteeksi asetettiin alueen yritysten aktiviteettien myynti yhdessä paikassa. Lisäksi sillä haluttiin rohkaista yritysten oman myynnin digitalisoitumista omissa, alueen ja kansainvälisissä kauppapaikoissa. Samalla haettiin alueen tuotetarjonnan muuntumista sähköiseen myyntiin sopivaksi. Pitkän tähtäimen tavoite on, että yritykset ja alueen toiminnot digitalisoituvat. Tällä halutaan eroon manuaalisesta työstä, soittelusta ja sähköposteista.

Verkkokaupan myötä aktiviteettien myynti integroitiin osaksi visitrovaniemi.fi –sivustoa. Sitä varten tehtiin API-rajapinta Bókunin ja Wordpressin kesken, tällä saatiin brändin mukainen ilme. Organisaatio

uusi verkkosivustonsa Activities-osion myyntiä tukeväksi. Verkkokauppaan tulevat tuotteet näkyvät Visit Rovaniemen sivustolla, mutta itse ostaminen tapahtuu jo yrityksen sivulla Bókun myyntialustalla. Eli myös yrittäjän on käytettävä Bókunia. Visit Rovaniemen tehtävänä oli neuvoa, auttaa ja kannustaa yrityksiä Bókunin käyttöönottossa. Alussa verkkokaupassa oli noin 20 yritystä ja 100 tuotetta. Ensimmäisen kuukauden myynti ylitti kaikki odotukset. Myyntiä syntyi alle kuukaudessa 100 000 eurolla 15 yritykselle. Asiakkaat ostivat yli 60 erilaista tuotetta. Koko talvikauden myynti oli lähes 1000 ostoa, noin 200 eri tuotetta ja 26 eri yrittäjältä. Nyt mukana on yli 30 yritystä ja myynnissä on 260 eri tuotetta, joista kesätuotteitakin yli 100. Tuotteistuksessa halutaan myös painottaa etenkin sulan maan aikaa sesonkien tasaamiseksi. Verkkokaupan avulla saadaan aikaan myös ennako-ostoja ja sitä kautta parempaa ennakointia ja tuotteiden saatavuutta. Hyvän tuloksen taustalla on esimerkiksi yritysten tottuneisuus kansainväliseen kauppaan ja olemassa oleva laaja valikoima kv-asiakkaille sopivia tuotteita.

Käyttöönotto ei sujunut aivan ongelmitta. Myynti yllätti myös yrittäjät, joilla tuotteita ja palveluita oli myynnissä myös muissa kanavissa, joka johti tuplabuukkauksiin. Lisäksi asiakaskyselyt, varausmuutokset ja reklamaatiot kohdistuivat Visit Rovaniemelle, vaikka asiakas ostaa itse asiassa tuotteen suoraan yrittäjältä, mutta on löytänyt tuotteen Visit Rovaniemen sivustolta. Kärkkäinen totesi kuitenkin, että palvelukokemukset ovat olleet hyviä ja reklamaatioita on tullut vähän. Visit Rovaniemi on mukana myös Visit Finlandin pilottihankkeessa ”Rovaniemi – Matkailijan digitaalisen ostopolun kehittäminen rinnakkain uuden varausjärjestelmän käyttöönoton kanssa”. Pilotissa mukana myös Finnair.



Kuvakaappaus Visit Rovaniemen verkkokaupasta

Vaikka Visit Rovaniemen verkkokaupassa myydään aktiviteettejä, on Kärkkäisen mukaan kyse koko matkailualan digitalisoitumisesta. Yritys tai alueorganisaatio ei pysty siihen yksinään, vaan tarvitaan digitaalinen toimintaympäristö. Tuotetarjoaman täytyy olla löydettävissä siellä missä asiakkaatkin ovat. Asiakkaat ostavat todella omatoimisesti ja tarvitsevat enemmän asiakaspalvelua vasta oston jälkeen. Kärkkäinen rohkaisi digitalisaation suhteen olemaan rohkea ja kokeilemaan. Digitalisaatio on hyvä ottaa osaksi kaikkia yrityksen osa-alueita. Ei voida jäädä enää jahkailemaan, digimaailmassa on oltava mukana, muuten on kuollut. Lisäksi on kehitettävä omaa osaamista, eikä turvautua jatkuvasti ulkopuoliseen apuun.

Lopuksi Kärkkäinen avasi lapin matkailun kasvuodotuksia vuoteen 2022 saakka. Ennusteiden mukaan kasvua on edelleen odotettavissa, esimerkiksi Rovaniemen rekisteröityjen majoitusvuorokausien kehitysennuste on 10 % per vuosi. Samoin rekisteröityjen majoitusvuorokausien tuoma euromäärä kasvaa tasaisesti, vuonna 2018 se oli 54 456 000 euroa ja vuonna 2022 sen ennustetaan olevan 84 121 330 euroa.

### Likiliike, Henna Nurminen (Santa Claus Holiday Village 15.5.)

Alunperin oli tarkoitus, että Likiliike-päällikkö Marika Tiikkaja tulee esittelemään verkoston toimintaa, mutta Tiikkajalle tulleen esteen vuoksi yrittäjä ja yhdistyksen puheenjohtaja Henna Nurminen piti esittelyn. Raporttiin on kirjattu sekä Tiikkajan kanssa puhelimesta käytyä keskustelua ennen matkaa että Nurmisen esittelyä.

Likiliike on paikallisuutta edistävä yritys yhteisö, jossa on mukana 246 erilaista yritystä, yhdistystä tapahtumanjärjestäjää tai muita toimijoita, tarjoavat kauppa- tai muita palveluita Rovaniemellä. Matkailuyrityksiä on mukana reilu 10 %, myös Visit Rovaniemi on Likiliikkeen jäsen. Jäsenen tulee täyttää tietyt kriteerit, jonka jälkeen jäsen voi ostaa Likiliike-sertifikaatin. Se takaa jäsenelle näkyvän tunnuksen paikallisuudesta ja jäsen saa täydet oikeudet käyttää rekisteröityä tavaramerkkiä omassa markkinoinnissaan. Merkin hintaan kuuluvat yritys esittelyt Likiliikkeen Facebook- ja nettisivuilla. Lisäksi jäsenet saavat myös huomattavaa näkyvyyttä Likiliikkeen tapahtumissa, viestintäaineistoissa ja tapahtuma-aineistoissa. Sertifikaatin oston jälkeen jäsen on automaattisesti mukana Likiliikkeen vuotuisissa tapahtumissa. Tiikkaja muistutti kuitenkin, että Likiliikkeeseen kuuluminen ei ole suora pääsylippu onneen. Tässäkin jäsenen oma aktiivisuus on tärkeää, kuinka hyödyntää myyntityöstämistoimia ja -välineitä, osallistuuko koulutuksiin ja tapahtumiin. Molempien Tiikkajan ja Nurmisen mukaan Likiliike puhuttelee parhaiten arvokuluttajaa. Henna Nieminen kiteytti Likiliikkeen toiminta-ajatuksen: "Raha liikkuu, mutta se ei karkaa".

Likiliikkeellä on yksi palkattu työntekijä, Likiliike-päällikkö, joka tekee neljä päivää viikosta Likiliikelle ja yhden päivän yrittäjäyhdistykselle. Toimintaa ohjaa johtoryhmä. Likiliikkeen jäsenet voivat ehdottaa johtoryhmän käsiteltäväksi aiheita ja ideoita. Lisäksi pidetään vuotuinen yhtiökokous, jossa käydään läpi kulunutta vuotta ja suunnitellaan seuraavaa vuotta.

Verkoston vuosibudjetti on noin 80 000-90 000 euroa ja se kerätään jäsenmaksuina. Rovaniemen Yrittäjät ry:n jäsenille vuosimaksu on edullisempi 175 € ja muille 275 €. Rovaniemen kaupunki maksaa palkkatukea vuosittain 40 000 euroa. Ideana on, että yrityksiltä saatava rahoitus vastaa suuruudeltaan kaupungin osuutta. Lisäksi yhdistyksellä on muutamia sponsoreita eli vääreitä, joiden jäsenmaksun suuruus on 2000 euroa. Väärtit ovat ns. arvokkaita ystäviä, jotka eivät varsinaisesti ole paikallisia, mutta toiminta on vahvasti Rovaniemellä ja strategiassa paikallisuutta korostetaan.

Likiliike tekee kaupungin lisäksi vahvaa yhteistyötä oppilaitosta ja julkisten tahojen kanssa. Tätä yhteistyötä hyödynnetään mm. Likiliike Akatemian toiminnassa, jossa huomioidaan jäsenten toiveet ja tarpeet esimerkiksi osaamisen lisäämisessä. Tarjonnan tulisi hyödyttää liiketoimintaa ja olla jäsenistölle tasapuolista. Esimerkkinä koulutuksesta on vuoden kestävä laatukoulutus.

Yksi merkittävä toteutus yhteistyöstä on Likiliikkeen verkkokauppa. Verkkokauppa edustaa Tiikkajan mukaan yhdenlaista palveluntuottajien ekosysteemiä, jossa hyödynnetään digitaalisuutta. Verkkokauppaan on jokaisella mahdollisuus laittaa omia tuotteitaan ja palveluitaan myyntiin. Asiakkaalla on mahdollisuus myös ostaa euromääräinen lahjakortti, joka käy kaikkiin Likiliikkeeseen kuuluviin jäsenyrityksiin.

## Yritysvierailut ja yrittäjien puheenvuorot

### Villi Pohjola Oy, toimitusjohtaja Sami Päivike (Vaattungin Kämpäkartano 13.5.2019)

Sami Päivike kertoi aluksi omasta yrittäjätaustastansa sekä Villin Pohjolan yrityshistoriasta. Villi Pohjola on alkujaan valtion rahoittama (Metsähallitus??). Brändi myytiin 2012 Lomarenkaalle. Vuonna 2013-2014 Villi Pohjola Oy tuli jälleen mukaan liiketoimintaan, omistuspuhjan ollessa nyt 51 % Lomarenkaalla, 39 % Uniquen Creations International Oy:llä ja 10 % yksityisillä avainhenkilöillä. Yksi syy omistuspuhjan laajentamiseen oli se, ettei Lomarengas pystynyt paketoimaan ohjelmapalveluita tuotetarjontaan.

Liikevaihto on kasvanut 20 000 eurosta 1,1 miljoonaan euroon. Kasvun yksi tärkeimmistä edellytyksistä on ollut asiakasymmärryksen lisääntyminen ja sen myötä palvelutarjonnan kohdistaminen. Liiketoiminnan kasvattamiseksi on myös tehty mittavia investointeja, viimeksi vuonna 2014 kahden miljoonan euron investoinnit. Lapin matkailu on perinteisesti ollut talvipainotteinen ja nyt tuotekehityksessä panostetaan kesän matkailun kasvattamiseen. Henkilöstön määrä on myös kasvanut. Tällä hetkellä työntekijöitä on 70. Päivike muistutti, että toiminnan kasvaessa, henkilöstön määrä kasvaa ja sitä myötä myös riskit kasvavat.

Villi Pohjola toimii myös DMC-yhtiönä eli alueellisena matkajärjestäjänä. Villi Pohjolan yhteistyökumppaneina toimii satakunta erilaista toimijaa, mutta palveluntuottajat toimivat saman brändin alla. Yhteistyön yksi haaste on edelleen komissiot. Etenkin kv-myyntissä välityspalkkioiden pitäisi kuulua palvelun ja tuotteen ulosmyyntihintaan. Tuotteet ja palvelut ovat sähköisesti ostettavissa Villi Pohjolan verkkokaupassa. Integraatiohaasteita on olemassa eri myynti- ja jakelukanavien välillä. Päivike näkikin, että kehitystyön pitäisi olla vuorovaikutteista. Mukana myyntialustoilla on sekä isoja toimijoita kuten Finnair, alueorganisaatio sekä yrittäjät. Palveluiden ja tuotteiden sähköinen ostettavuus on tärkeää, kuluttajakauppa tapahtuu jo pääosin verkossa.

Päämarkkina-alueeksi Päivike nosti Euroopan, vaikka Kiina kasvaa koko ajan. Kotimaisia asiakkaita on vain 0,5 %. Kasvu tulee edelleen ulkomailta. Ostokäyttäytymiseen vaikuttaa vahvasti asiakkaan lähtömaa. Kv-asiakkaiden ja kotimaisten asiakkaiden huomattava ero on siinä mitä ostetaan. Kun kotimaiset asiakkaat ostavat mökin eli majoituksen, ostaa ulkomainen asiakas palvelua ennen kaikkea tekeminen edellä. Lisäksi Päivike kertoi, että eurooppalaiset asiakkaat ovat alkaneet karttamaan kiinalaisten suosimia kohteita. Tämä asettaa yrittäjälle omat haasteensa. Päivike totesikin, että liiketoiminnan kasvaessa myös haasteet kasvavat ja toiminta on tasapainoilua. Tarjolla voi olla houkutteleva kauppa, mutta kaupan ehdot voivat olla epäsuotuisia. Täytyy punnita lopputulosta, isolla liikevaihdolla ei välttämättä tehdä menestyksellistä tulosta.

Päivike korosti, että onnistuneen yhteistyön edellytyksenä on kurinalaisuus. Matkailuelinkeinoa ohjaa osaltaan myös lait ja säännöt. Menestyvä matkailualue herättää kiinnostusta uusien yrittäjien keskuudessa ja ulkopuolelta tulevat yrittäjät myös onnistuvat pilaamaan markkinaa. Tämä näkyy mm. hintojen dumppeuksena ja pimeänä myyntinä. Reklamaatiot kohdistuvat kuitenkin koko alueeseen. Siksi on tärkeää huolehtia brändistä ja vaalia alueellista yhteistyötä. Menestymisen taustalla on ajatus siitä, että kaikki menestyvät. Täytyy olla yhteinen näkökulma siihen mitä tehdään ja miten tehdään. Ennen kaikkea täytyy silmät kiiluen haluta kauppaa alueelle, myös co-opetion hengessä eli samanaikaisesti yritysten välillä on kilpailua ja keskinäistä yhteistyötä. Kun haetaan kansainvälistä kauppaa, täytyy muistaa, että alueorganisaatio ei voi edustaa loputtomiin aluetta, vaan yrittäjien täytyy itse lähteä maailmalle. Täytyy myös sopia ketkä sinne lähtevät ja millä mandaatilla eli kuka neuvottelee, kuka hinnoittelee, kuka määrittää peruutusehdot jne. kun kauppaa käydään. Siksi on tärkeää tuotteistaa.

Lopuksi Päivike antoi käytännön vinkkejä ja ohjeita yrittäjille. Johtoryhmään/hallitukseen kannattaa valita erilaisia ”tyyppejä”, ei samankaltaisia kuin itse on. Erilaiset näkökulmat rikastavat etenkin ideointia ja tarvittaessa myös realisoi liian lennokkaita ideoita. Tuotteistamisen oivaltaminen, se helpottaa myyntiä ja markkinointia. Riskinottoa täytyy olla. Uskalla unelmoida ja myy unelmiasi tuotteina ja palveluina asiakkaille. Dokumentoi kaikki toimintasi, varsinkin kun teet sopimuksia. Kaikki asiakkaat eivät ole rehellisiä, myös he valehtelevat ja vedättävät. Verkostot ovat tärkeitä, mm. toisilta oppimisen näkökulmasta. Älä juokse 30 km käpälät verillä, jos joku muu on sen jo tehnyt.



Sami Päivike korosti useampaan kertaan, että yrittäjän täytyy levätä ja huolehtia omasta jaksamisestaan. Kuva: Elina Järvinen

### Happy Fox, Mika Karvonen (14.5.2019)

Happy Fox on ohjelmapalveluyritys, joka on ollut toiminnassa puolitoista vuotta. Yrityksen omistavat Mika ja Kristina Karvonen, joista Mika on yrityksen pääasiallinen työntekijä. Yritys on segmentoinut asiakkaansa hyvin tarkasti eli erittäin maksukykyisiin luxusta hakeviin kansainvälisiin asiakkaisiin. Yrityksen asiakkaita on tullut 38 eri maasta. Yrityksen pääasiallinen toimintakieli onkin englanti. Happy Foxin toiminta-ajatuksena on Karvosen mukaan ollut alusta asti, etteivät he halua massaturismia. Karvonen kritisoikin Napapiirin alueen liian korkeita asiakasmääriä. Toisaalta yritystoiminnan aloitus on sinällään ollut helppoa, koska alueen matkailun vetovoimaisuus ja asiakasvirta ovat suuria. Yritys on voinut hyödyntää jo olemassa olevia markkinoita ja asiakaskuntaa. Happy Foxin toiminta tapahtuu loisteliaasti rakennetussa kelohonkakodassa Happy Fox Cottagesissa, jossa on mahdollista ruokailla ja sauna. Lisäksi yrityksen toiminta tapahtuu kodalla, ponttoonisaunalla ja jokiveneellä sekä tietenkin ympäröivässä luonnossa. Lisäksi yritys on investoimassa majoitustiloihin. Rakenteilla on majoitusrakennus, johon on tulossa neljä sviittiä. Matkaa Rovaniemen keskustaan on noin 20 minuutin verran.

Tuotteistamisessa tarinat ja tekeminen ovat Karvosen mukaan tärkeitä. Happy Foxin tuotetarjonta on varsin laaja, siihen kuuluu esimerkiksi luonnon tuotteistaminen nuotiokahveista ja marjanpoiminnasta aina jokiveneilyyn ja kullanhuhdontaan. Lisäksi joulunodotus-tuotteet ovat suosittuja. Tuotteesta riippumatta tuotteistamisessa on huomioitu niiden korkea laatu, luksus ja yksityisyys. Tuotteet



myydään kerrallaan pienille ryhmille kuten perheille ja pariskunnille. Karvonen kertoi, että täytyy olla valmis tekemään kaikkea, kun asiakasryhmänä ovat asiakkaat, jotka ovat tottuneet saamaan haluamansa. Pääosin tuotteet ovat kestoltaan kahden tunnin pituisia. Persoonaa on tärkeää ja jopa Karvosen mukaan ratkaiseva. Asiakas täytyy kohdata ja palvella henkilökohtaisesti.



Yhteistyön synnyttäminen vaatii vierihoitoa, Mika Karvonen toteaa. Kuva: Elina Järvinen

Kansainvälisten asiakkaiden kanssa toimiessa on tärkeää kiinnittää huomioita myyntipuheisiin ja olla tarkkana mitä luvataan. Tuotemanuaalit tulee olla tarkasti laadittuja ja kerronnaltaan lyhyitä. Kv-asiakas ei jaksakaan lukea ja sisäistää tuotekuvauksia. Happy Foxin tuotetarjonta on koottu tuotemanuaaleiksi, jotka ovat saatavilla Rovaniemen hotelleissa. Tuotemanuaalien lisäksi Happy Foxin tuotteet ovat ostettavissa sähköisesti. Karvosen mukaan on line –myynti on edellytys, kun asiakkaina ovat ulkomaalaiset loppukäyttäjät, mutta myös matkanjärjestäjät. Happy Fox käyttää Bókunia omassa online-myynnissään. Bókunin kautta Happy Fox on saanut matkanjärjestäjäsopimuksia. Yhteistyötä Karvonen tekee paikallisten hotellien, Visit Rovaniemen ja eri matkanjärjestäjien kanssa. Yhteistyön edellytyksenä on oma aktiivisuus, mutta myös valmius komissioiden maksamiseen. Esimerkiksi tällä hetkellä matkanjärjestäjille maksettava komissio on 20 %. Myös vouchereita käytetään. Lisäksi Karvonen nosti esille suosittelumarkkinoinnin. TripAdvisorin Karvonen kokee tärkeäksi kanavaksi. Myös Visit Rovaniemen Bókun-pohjaisesta nettikaupasta on tullut myyntiä.

### Roll Outdoors (Heikki ja Johannes 14.5.2019)

Roll Outdoors on ohjelmapalveluyritys, jonka tarjontaa kuuluvat maastopyöräretket perinteisillä ja sähköavusteisilla maastopyörillä sekä pyörien vuokraus. Toiminta-alueena on Suomen lappi, mutta tähtäin on olla vuonna 2025 johtava maastopyöräily tarjoava yritys Skandinaviassa. Toiminta on ympärivuotista. Yrityksen missio on tuottaa luonnossa tapahtuvia palveluita, jotka saavat asiakkaat hymyilemään ja tuntemaan elävänsä. Yrittäjät panostavat asiakaspalveluun tavoitteena positiivinen

asiakaskokemus. Toiminta on ammattimaisesti kaverifiiliksellä tuotettua palvelua. Paikallisuus halutaan mukaan asiakaspalveluun, ei vain toimintaympäristön kautta, kuin olisit maastopyöräretkellä paikallisten maastopyöräilijöiden kanssa etkä oppaan kanssa. Asiakaskunta koostuu sekä kotimaisista että kansainvälisistä asiakkaista. Palvelua tuotetaan kaiken tasoille ja ikäisille asiakkaille. Pääsääntöisesti palvelu halutaan tuottaa pienryhmäperiaatteella, maksimissaan noin 8 hengen ryhmille. Kalusto on korkealaatuista ja käytettävät reitit parhaimpia saatavilla olevia. Yrittäjät tekevät myös itse reittejä. Näillä toimenpiteillä halutaan varmistaa ainutlaatuisia ja onnistuneita elämyksiä.

Onnistuneet asiakaskokemukset näkyvät suosittelumarkkinoinnissa. Tällä hetkellä yritys on TripAdvisorissa toisena yli 260 outdoor-ohjelmopalveluyrityksen joukosta Suomessa. Facebookissa asiakkaiden jakamat kuvat ja kommentit leviävät maailmanlaajuisesti ja jopa niin menestyksekkäästi, että uusia asiakkaita tulee sosiaalisen median päivitysten innoittamina. Pääasialliset somekanavat ovat facebook ja instagram. Yrittäjät pitävät tärkeänä yritysten välistä yhteistyötä. Yhteistyöverkostossa on mukana sekä matkailualan yrityksiä ja organisaatioita, mutta myös tavarantoimittajia. Hyvänä esimerkkinä yhteistyöstä on, että asiakkaat otetaan vastaan Hostel Café&Koti –yrityksen kahvilatilassa, joka sijaitsee aivan Rovaniemen keskustassa. Opintomatkalaisille pidetty esittely pidettiin myös powerpoint-esityksineen samassa tilassa. Yrityksen kalusto säilytetään samaisen rakennuksen autotallin tiloissa, josta ryhmät lähtevät liikkeelle. Yrityksellä ei ole siis omaa kivijalkatoimistoa.



Yritysesittelyn lisäksi opintomatkalaiset tekivät Kevyt happihippely –maastopyöräretken Ounasvaaran laelle. Kuva: RollOutdoors

### Santa Claus Holiday Village, Inga Pokka-Jääskö ja Marko Jääskö (15.5.2019)

Santa Claus Holiday Village eli Joulupukin lomakylä sijaitsee Napapiirillä. Yrityksen palveluihin kuuluvat majoitus-, ravintola- ja ohjelmopalvelut. Lisäksi yrityksen palvelutarjontaan kuuluu joulumyymälä ja tietenkin joulupukki. Yritys on valtavassa kasvuvauhdissa ja alueen palveluihin investoidaan jatkuvasti. Talouden nousukausi ja matkailun vetovoimaisuus on edesauttanut huomattavasti alueen ja palveluiden kehittymistä. Yrityksen liikevaihto on 9,5 miljoonaa euroa ja työntekijöitä on 25.

Vuosittainen kävijämäärä on noin 500 000 henkilöä. Vuodesta 5-6 kuukautta täyttyy puhtaasti matkailijoista ja ns. rospuuttoaikana palveluita käyttävät kokousasiakkaat. Asiakkaita tulee kaikilta eri markkina-alueilta.

Koko Napapiirin alueen liikevaihto on noin 40 miljoonaa euroa. Napapiirin alueella toimii kaikkiaan 35 eri yrittäjää, josta siis Santa Claus Holiday Village on vain yksi. 95 % alueella toimivista yrityksistä kuuluu Napapiirinmaan osuuskuntaan. Jääsköt kertoivat, että yhteistoiminta on parantunut vuosien saatossa. Osuuskunta suunnittelee ja toteuttaa yhteisiä tapahtumia, toteuttaa alueen yleisilmettä, mutta myös ottaa kantaa esimerkiksi kaavoittamiseen.

Yrittäjäpariskunta nosti esille myös hyvän henkilöstön merkityksen. Hyviin työntekijöihin kannattaa panostaa. Lapin matkailun sesonkiluontoisuuden vuoksi työvoiman pitäminen alueella on haasteellista. Jääsköt ovat kokeneet, että kannusteilla ja palkitsemisella voidaan vaikuttaa työntekijöiden pysyvyyteen.

Yllätykseksi Santa Claus Holiday Villagen tutustumisen aluksi Joulupukki kaappasi ryhmän ja kävimme Joulupukin haastateltavina Joulupukin pajassa.



Santa Claus Holiday Villagessa vietetään joulua vuoden jokaisena päivänä. Kuva: Elina Järvinen

### Kangasniemi Hornwork, Irene ja Ari Kangasniemi (15.5.2019)

Kangasniemi Hornwork on koru- ja taidekäsityöverstas. Käsitöiden valmistuksen ja myynnin lisäksi yrityksen liikeideaan kuuluvat ohjelmalliset vierailut työverstaalla ja yrittäjäpariskunnan lappilaisessa kodissa. Kangasniemi Hornwork on ollut toiminnassa jo vuosia ja voidaan myös puhua iäkkäästä yrittäjäpariskunnasta, jotka ovat nähneet lapin matkailun kehittymisen. Kangasniemet ovat pysyneet hyvin matkailualan kehittämisessä mukana unohtamatta kuitenkaan omaa osaamisalaansa. Asiakkaista on 95 % ulkomaalaisia, lomamatkailijoiden lisäksi heillä käy asiakkaana myös leirikoulumatkailijoita.

Kangasniemet ovat tuotteistaneet käsityöverstaansa ja kotinsa ostettaviksi tuotteiksi. Perinteisesti käsityökohteet ovat käynti- ja ostoskohteita, mutta Kangasniemillä vierailuista on tehty asiakkaita osallistavia. Irene esitteli ryhmälle työpajoissa tehtäviä tuotteita ja niiden raaka-aineita, jotka kaikki ovat eläin- ja kasvipäisiä luonnonmateriaaleja. Kangasniemien punaisena lankana on, että tehtävillä tuotteilla on oltava käyttö-, näyttö- ja tunnearvo, jolloin se palvelee asiakasta parhaiten, mutta myös edistää yrityksen tunnettua. Kangasniemet korostivat asiakasymmärrystä. Esimerkkinä Kangasniemet kertoivat, että ottavat vain yhtä kansallisuutta kerrallaan asiakkaaksi. Eri kansallisuustausilla ihmisillä on erilaiset käden taidot ja tekemisen kulttuuri. He haluavat taata, että kaikki asiakkaat saavat parhaan mahdollisen kokemuksen ja tasa-arvoisen kohtelun. Tuotteistamisesta Kangasniemet nostivat esille myös ohjelmasisällöt, niiden pitää olla helppoja. Tekemistä ja pariskunnan olemusta väritti vahvasti aitous, paikallisuus ja vieraanvaraisuus. Kangasniemet totesivat, että vaikka kysymyksessä on business, niin sen ei saa näkyä asiakkaalle. Heillä on selvä tahtotila näyttää matkailijoille aitoa lappilaisuutta ei vain ostettavien tuotteiden kautta, vaan myös mahdollistaa näkemään ja kokemaan lappilainen elämäntapa ja asuminen. Kangasniemet ovat nähneet myös asiakkaiden kuluttajakäyttäytymisen muutoksen vuosien aikana. Yrittäjien tulee seurata mitä maailmalla tapahtuu ja reagoida niihin omissa strategioissaan. Kangasniemillä on vahva missio kilpailla ”Made in China” –halpatuontituotteiden kanssa matkamuistobusineksessä.

Kangasniemet tekevät vahvaa yhteistyötä. Heillä on sopimukset 28 matkanjärjestäjän kanssa ja viisi jälleenmyyjää, jotka toimivat myös ulkomailla. Visit Rovaniemen kanssa heillä on hyvä yhteistyö, samoin kuin muiden alueella toimivien yritysten kanssa. Ohjelmalveluiden osalta huippuseasonki on marraskuusta maaliskuuhun, jolloin päivän aikana käy jopa neljä ryhmää. Huhti-lokakuun aikana yrittäjäpariskunta keskittyy tavarantoimitukseen ja tilasomistuksiin.



Irene Kangasniemi korosti asiakkaiden osallistamista ja tarinallistamista tuotteistamisessa.  
Kuva Elina Järvinen



Ari Kangasniemi sanoi saatesanoiksi, "Pittää olla visio, tähtäin 5 vuojen päähän mitä haluatta tehdä ja misä olla. Kunnon verkostot ja yhteistyö matkanjärjestäjien ja alueorganisaation kanssa. Ei piä antaa periksi!" Kuva: Elina Järvinen

## Johtopäätökset

Matkalle osallistui yhteensä 15 yrittäjää ja yrityksen työntekijää 12 eri yrityksestä. Osallistuneille tehtiin palautekysely, ja siihen vastasi x henkilöä x yrityksestä. Palautekyselyn vastaukset liitteenä (Liite 1 Opintomatkan palautekysely)

Visit Rovaniemen pitkäjänteinen työ alueen vetovoimaisuuden ja houkuttelevuuden saavuttamiseksi on vaatinut systemaattista ja tavoitteellista vuosien työtä. Se on vaatinut luottamusta eri toimijoiden ja alojen välillä. Menestystä on edesauttanut kansainvälinen kiinnostus Suomea ja Lapin matkailua kohtaan. Lisäksi viime vuosien median kiinnostus ja sosiaalisen median kanavat ovat levittäneet tietoisuutta alueesta, josta matkailuelinkeino on hyötynyt. Merkittävät kansalliset yhteistyökumppanit, kuten Finnair, ovat tietenkin avainasemassa. Mutta on muistettava, että vaikka puitteet olisivat kuinka vetovoimaisia tahansa, niin silti on löydettävä tuotteet ja palvelut, joita asiakas voi ostaa. Lisäksi ne täytyy löytyä niistä kanavista missä asiakas on. Silloin toiminnan ja yhteistyön on syvennyttävä entisestään.

Visit Rovaniemi sai kiitosta alueen yrittäjiltä. Henkilöstö, etenkin toimitusjohtaja Sanna Kärkkäinen nauttii eri toimijoiden luottamusta. Hänelle on annettu mandaatti, jonka puitteissa hän voi toimia esimerkiksi yhteistyöneuvotteluissa. Kukaan tapaamistamme yrittäjistä ei kritisoinut Visit Rovaniemeä. Verkoston säännöt ovat selkeät ja toiminta läpinäkyvää. Lisäksi eri toimijoiden roolit oli havaittavissa. Visit Rovaniemellä oli oma tehtävänsä, mutta yrittäjät lopulta vastaavat oman yritystoiminnan

kehittämisestä ja kasvun hakemisesta. Verkosto luo synergiaedun ja siitä saa suurimman hyödyn olemalla itse aktiivinen ja osallistumalla mahdollisuuksien mukaan eri toimenpiteisiin.

Siinä missä Visit Rovaniemi tekee kansainvälistä tunnettuuden lisäämistä, niin Likiliike taas hakee kasvupotentiaalin ennen kaikkea paikallisista kuluttajista. Likiliike puhuttelee toki myös vahvasti matkailijan tarvetta kokea paikallista palvelua ja ostaa paikallisia tuotteita etenkin kv-asiakkaita, mutta myös kotimaisia matkailijoita ajatellen. Likiliike on vahvalla brändityöllään saavuttanut nopeastikin merkittävän aseman Rovaniemellä.

Tällä hetkellä Rovaniemellä matkailualalla ei ole yleisiä kehittämishankkeita yritysryhmähankkeita lukuun ottamatta, vaan toimitaan suoralla julkisella (kaupungin) rahalla ja yritysten yksityisellä rahalla. On kuitenkin huomattava, että vaikka Rovaniemen matkailuelinkeinolla menee hyvin, niin molemmat verkostot ovat riippuvaisia kaupungin rahallisesta panostuksesta.

Matkan aikana opintomatkalle osallistuneet yrittäjät vertasivat keskenään Etelä-Pohjanmaata ja Lappia matkailun destinaationa. Esitettiin kysymys siitä, voidaanko siirtää jotain koetusta Etelä-Pohjanmaalle, koska eteläpohjalainen matkailu on monella tapaa niin kaukana Lapin matkailusta.

Alueet eivät luultavasti ole koskaan suoraan vertailukelpoisia, mutta samat lainalaisuudet pätevät kyllä matkailuelinkeinon kehittämiseen ja liiketoiminnan kasvuun. Ennen kaikkea yritysvierailuilla nousi esille neljä teemaa; tuotteistaminen, asiakasymmärrys, yhteistyöverkostot sekä palveluiden ja tuotteiden ostettavuus sähköisissä myynti- ja jakelukanavissa. Lisäksi nämä neljä teemaa nivoutuvat yhteen.

Etelä-Pohjanmaalla ei ole maakunnallista matkailubrändiä, ei myöskään visiota ja missiota, mitä tavoitella ja miten. Näiden asettaminen ja niihin sitoutuminen ohjaa matkailun alueellista kehittymistä alue- ja yritystasolla. Toimivalla verkostolla on tässä iso rooli, koska kaikkia toimijoita tarvitaan tavoitteisiin pääsemiseksi. Kaikessa toiminnassa joudutaan pohtimaan hyödyn näkökulmaa, mitä hyötyä yritys ja toimija saa verkoston jäsenyydellä. Verkoston toiminnan tulee hyödyttää kaikkia osapuolia. Verkoston jäsenyys on osa yrityksen strategiaa ja investointi omaan liiketoimintaan, johon resurssoidaan euroja ja omaa työaika. Verkosto haastaa jäseniään antamaan omastaan, esimerkiksi kaikki verkoston jäsenet pääsevät hyötymään jonkun jäsenen kontakteista tai jakelukanavista. Sami Päivike nosti esille co-opetion –hengessä toimimisen. Verkoston jäsenet voivat olla toisilleen kilpailijoita, mutta yhteistyössä toimien jäsenet hyötyvät paitsi esimerkiksi näkyvyyden lisääntymisenä, mutta myös oman osaamisen ja tuotteistamisen kehittymisenä, koska on pakko erottautua kilpailijoista. Ei Rovaniemen matkailun menestys ole tullut ilmaiseksi. Sen eteen on tehty lujasti töitä. Matkailuidentiteetti rakentuu myös parhaiten silloin, kun verkosto kattaa mahdollisimman hyvin ja monipuolisesti alueen toimijoita.

Yritysvierailuilla saattoi tulla kokemus, että yrittäjät voivat vaan valita haluamansa asiakkaansa. Erityisesti Happy Fox nousi esille tässä kohdin keskusteluissa. Mutta toisaalta täytyy muistaa, että kun segmentoidaan hyvin rajatusti, täytyy olla ymmärrys asiakkaan tarpeista ja tuotteistaa sen mukaan ketä segmenttiin kuuluu ja kuinka asiakasryhmä tavoitetaan. Ei voi vain valita maksukykyisiä kv-perheitä, se ei vielä takaa myyntiä. On totta, että Rovaniemen vetovoima on niin suurta, ettei tarvitse murehtia asiakasvirroista, mutta se ei poista yrityksen huolellista perustusta.

Tuotteistamisessa huomion arvoista oli tuotteiden ja palveluiden yksinkertaisuus. Matkailussa puhutaan perinteisesti palveluiden ja tuotteiden paketoinnista. Yksittäinen myytävä tuote saattaa sisältää useita eri palveluita samalta tai useammalta palveluntuottajalta. Viesti oli kuitenkin se, että hyvä tuote on yksinkertainen etenkin, kun mietitään sähköisiin myyntikanaviin parhaiten soveltuvia tuotteita eli mikä on asiakkaalle helposti ostettavissa ja kulutettavissa. Asiakas voi sitten rakentaa lomalleen sopivien tuotteiden ja palveluiden kokonaisuuden. Tuotteistamisen kohdalla nousi esille myös paikallisuus ja

aitouden välittyminen asiakkaalle. Rovaniemellä on nähtävissä pientä massaturismia, mutta sen vastapainona on yrityksiä, jotka haluavat tarjota uniikkeja kokemuksia pienille ryhmille kerrallaan. Se vaatii yrittäjältä rohkeutta pysyä valitsemassaan strategiassa, mutta samalla on hyväksyttävä se, että isot massat mm. ylläpitävät infrastruktuuria, mahdollistavat kansainvälisen näkyvyyden ja isojen yhteistyökumppaneiden mukana olon.

Kaikki opintomatalla tavatut toimijat olivat yhtä mieltä siitä, että matkailun digitaalisuus on edellytys liiketoiminnan kasvulle. Asiakas on osa yrityksen markkinointikokonaisuutta ja toimii yrityksen suosittelijana edesauttaen uusien asiakkuuksien syntymistä. Yleisesti kasvua haetaan kansainvälisiltä markkinoilta, näin myös Etelä-Pohjanmaalla. Haettaessa kasvua ulkomailta mukanaolo sähköisissä jakelu- ja myyntikanavissa on välttämätöntä. Digitaalisuus on tullut jäädäkseen, ja rovaniemeläisten viesti oli hyvinkin yksioikoinen; jos yrityksen tarjoomaa ei löydy sähköisesti, niin yritystään ei ole olemassa. Majoitusyrittäjillä OTA-kanavat on paremmin hallussa (esim. Booking.com), kun taas aktiviteetit ovat enemmän hakusessa. Asiakas valitsee usein matkakohteeseensa tekeminen edellä. Visit Rovaniemi kehitti myyntiänsä aktiviteettien osalta viemällä ne keskitetysti Bókun myyntialustalle, joka lisäsi myyntiä. Lisäksi se myös vahvisti verkostoa, niin että se näkyy mm. lisääntyvänä myytävien tuotteiden määränä ja uusien yrittäjien mukaan tulona verkkokauppaan.

### Opintomatkalaisten palaute

Palautekyselyyn vastasi yhdeksän matkalle osallistujaa yhdeksästä yrityksestä. Kaikki vastaajat kokivat saavansa hyödyllistä tietoa kuinka Rovaniemen seudulla matkailua ja myyninedistämistä toteutetaan. Osallistajat kiinnittivät huomiota yhteistyöhön eri toimijoiden välillä, verkostoon sitoutumiseen ja verkoston aktiivisuuteen. Samoin yrittäjävierailut koettiin hyödyllisiksi ja kohteet monipuolisiksi. 89 % vastaajista sai matkalta uusia ideoita kehitettäväksi ja toteutettavaksi omaan liiketoimintaansa. Opintomatkan tavoitteena oli myös tutustuttaa yrittäjiä toisiinsa ja luoda pohjaa verkostoitumiselle. Jokainen vastaaja tutustui matkan aikana uusiin yrittäjiin, ja lähes kaikki uskoivat, että matkan aikana syntyneistä kontakteista on hyötyä yritystoiminnalleen.



Ensi joulun lahjatoiveet on jätetty: Kuva Elina Järvinen

## Lopuksi

Hankkeen näkökulmasta opintomatkaa voidaan pitää onnistuneena. Se vastasi annettuun tavoitteeseen benchmarkata markkinoinnin edelläkävijöitä ja digitaalisaation hyödyntämistä matkailun liiketoiminnassa. Kohteiden monipuolisuus oli myös hyvää ja kuullut puheenvuorot vahvistivat sitä kehitystyötä mitä eteläpohjalaisessa matkailussa on meneillään ja mihin pitäisi pyrkiä. Matkailun digitaalisuus ja ekosysteemit jäivät helposti pinnallisiksi, mutta opintomatkat ovat hyviä tapoja syventyä asiaan konkreetian tasolla.

## Muistion vakuudeksi Seinäjoella 12.6.2019

Elina Järvinen, projektipäällikkö

Liite 1 Opintomatkan palautekysely