

# Selvitys

Kanta-Hämeen matkailun  
markkinoinnin ja myynnin  
organisointimalleista

TIIVISTELMÄ



**NORDIC**  
MARKETING

# Sisällysluettelo

|                                                 |    |
|-------------------------------------------------|----|
| <b>1. Johdanto</b>                              | 4  |
| 1.1 Toimeksianto ja työn tavoite                | 5  |
| 1.2 Työn toteutustapa                           | 7  |
| <b>2. Maakunnan matkailun nykytila</b>          | 8  |
| <b>3. Sähköisen kyselyn tulosten yhteenveto</b> | 13 |
| <b>4. Vaihtoehdot organisointimalleista</b>     | 23 |
| 4.1 Vaihtoehto 1                                | 24 |
| 4.2 Vaihtoehto 2                                | 28 |
| <b>5. Roadmap: Miten tästä eteenpäin?</b>       | 37 |
| <b>6. Tiivistelmä</b>                           | 39 |

# Western Lakeland Kanta-Häme

- HAMK SMART TUTKIMUSYKSIKKÖ -



HÄMEEN LIITTO  
*Regional Council of Häme*

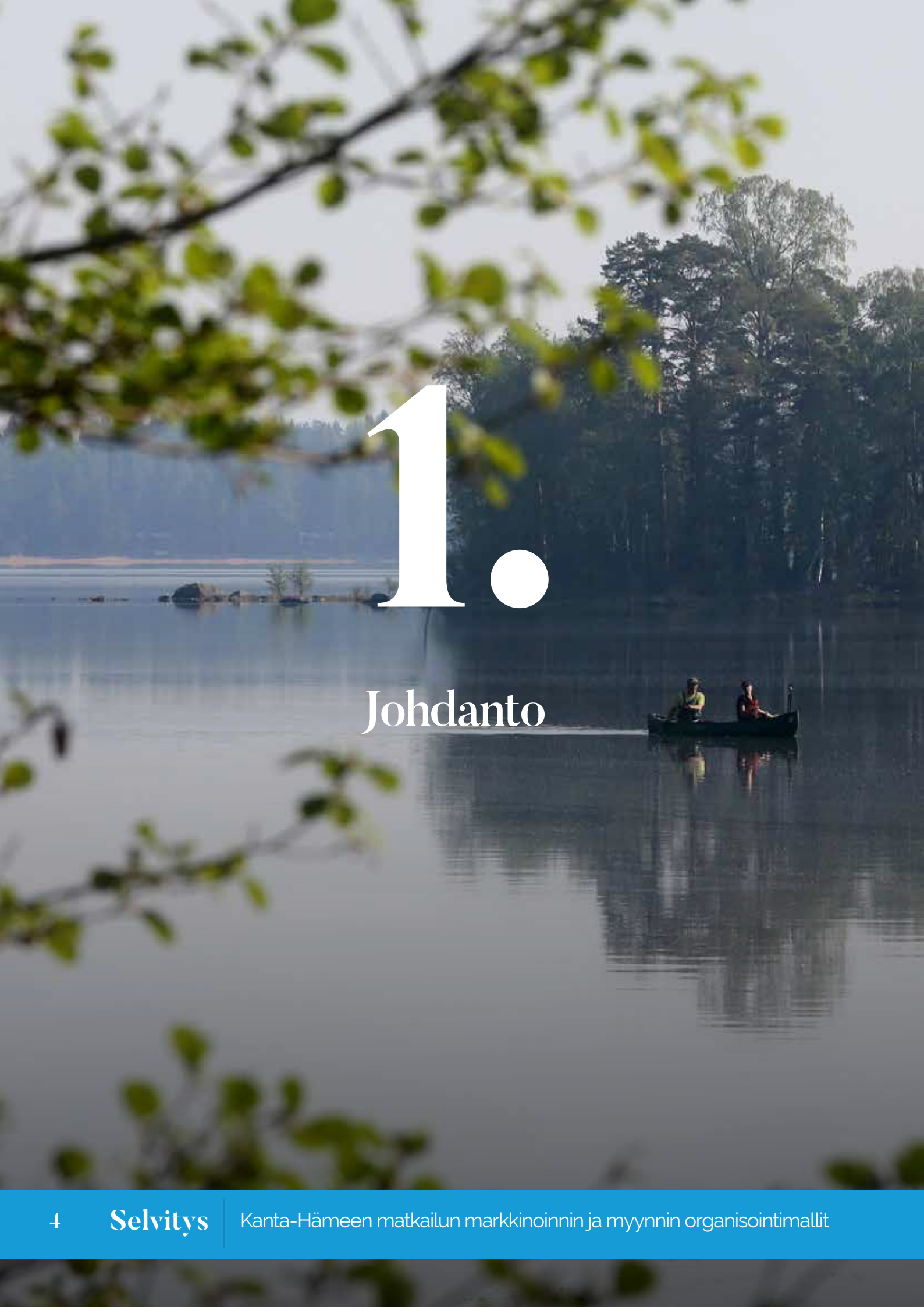


Euroopan unioni  
Euroopan aluekehitysrahasto  
Euroopan sosiaalirahasto

Vipuvoimaa

EU:lta  
2014–2020





# 1.

## Johdanto

# 1.

## Johdanto



### 1.1 Toimeksianto ja työn tavoite

Kanta-Hämeen matkailun markkinoinnin ja myynnin organisointimallien selvitystyön tavoitteena oli selvittää maakunnan yhteinen tahtotila siitä, tulisiko maakuntaan perustaa maakunnan kattava matkailuorganisaatio. Maakunnassa ei ole tällä hetkellä yhteistä matkailun myynti- ja/tai markkinointiorganisaatiota, maakunnallista matkailun strategiaa eikä johtamisen järjestelmää ja menettelyjä. Organisointimalli onkin keskeisin osa maakunnan matkailun strategian rakentamista. Tämän työn tarkoituksena on saada hahmotettua pysyvä matkailualan organisointimalli Kanta-Hämeeseen.

Tulevaisuuden tavoitteena on kotimaisen sekä ulkomaisen matkailun lisääminen Kanta-Hämeeseen, ja että matkailu kaikkine vaikutuksineen saadaan nykyistä enemmän koko maakunnan elinvoimaa ja tunnettuutta lisääväksi tekijäksi.

**Toimeksiannon lopputuloksena syntyi tämä selvitys, joka esittelee toteuttamiskelpoisimmat vaihtoehdot Kanta-Hämeen maakunnan matkailun markkinoinnin ja myynnin organisoimiseksi pitkäjänteisesti.**

Selvityksessä vastataan, toimeksiannon mukaisesti, perustellusti kysymykseen maakunnan matkailun kehittämisen organisoitumisesta ainakin seuraavien kysymysten pohjalta:

- Tulisiko Kanta-Hämeessä olla oma matkailun alueorganisaatio?
- Tulisiko Kanta-Hämeen liittyä johonkin maakunnan ulkopuolella sijaitsevaan matkailun alueorganisaatioon? Millä mallilla yhteistyötä tällöin kannattaisi toteuttaa?
- Tulisiko Hämeen Virkistysalueyhdistyksen toiminta edelleen kehitettynä kytkeä tavalla tai toisella matkailun toimintaan?
- Olisiko maakunnan matkailun kehittämiseksi olemassa joku muukin vaihtoehto?

Selvitys sisältää perustelut eri vaihtoehtoista sekä kustannusarviot esitettyjen vaihtoehtojen osalta. Arvio kunkin toteutusvaihtoehdon resurssitarpeista on eritelty mm. henkilöresursseihin ja ostopalvelutarpeisiin. Selvityksessä otetaan kantaa myös organisaation päätehtävään: tulisiko organisaation Kanta-Hämeen tapauksessa keskittyä myyntiin, markkinointiin vai matkailuelinkeinon edistämiseen yleisesti - vai kaikkiin näihin edellä mainittuihin asioihin?

Lisäksi selvityksessä otetaan huomioon sekä kotimainen että ulkomailta Kanta-Hämeeseen suuntautuva matkailu ja esitetään suosituksia tulevaisuuden priorisoinniksi: kannattaako maakunnallisessa yhteistyössä keskittyä jompaankumpaan, vai kehittää ja palvella molempia.

Selvityksen lopputuloksen perusteella maakunnan kunnat ratkaisevat syksyn 2020 aikana sitoutuvatko kunnat valittavaan Kanta-Hämeen yhteiseen matkailun kehittämisen malliin vai eivät.

**Osa selvitystyön aikana toteutettujen toimenpiteiden tulokset ovat luottamuksellisia ja siihen vedoten niitä ei ole esitetty tässä tiivis-**

**telmässä, joka on julkinen. Koko selvitystyö on toteuttajan, tilaajien ja maakunnan kuntien kuntajohtojen saatavilla.**

## 1.2 Työn toteutustapa

Selvitystyön laatimiseksi toteutettiin seuraavat toimenpiteet:

- Yhteenveto maakunnan matkailun nykytilasta
- Sähköinen kysely matkailutoimijoille ja sidosryhmille
- Henkilökohtaiset haastattelut kuntapäätäjille, matkailuyrityksille ja muille sidosryhmille
- Benchmarking -työ kolmesta verrokkikohteesta

Tässä tiivistelmässä on esitetty vain sähköisen kyselyn tulosten yhteenveto. Muiden toimenpiteiden osalta tulokset ovat luottamuksellisia. Selvitystyön lopputulokseen vaikuttivat yllämainittujen toimenpiteiden tulokset sekä asiantuntijoiden oma osaaminen ja kokemus aiheeseen liittyen.

Työn käynnisti Hämeen liitto yhdessä Western Lakeland Kanta-Häme -hankkeen kanssa (HAMK Smart tutkimusyksikkö) ja työn toteutti NordicMarketing Finland Oy huhti-kesäkuussa 2020. Asiantuntijoina toimivat Greta Tanskanen ja Suvi Ahola.

# 2.

## Maakunnan matkailun nykytila



## 2.

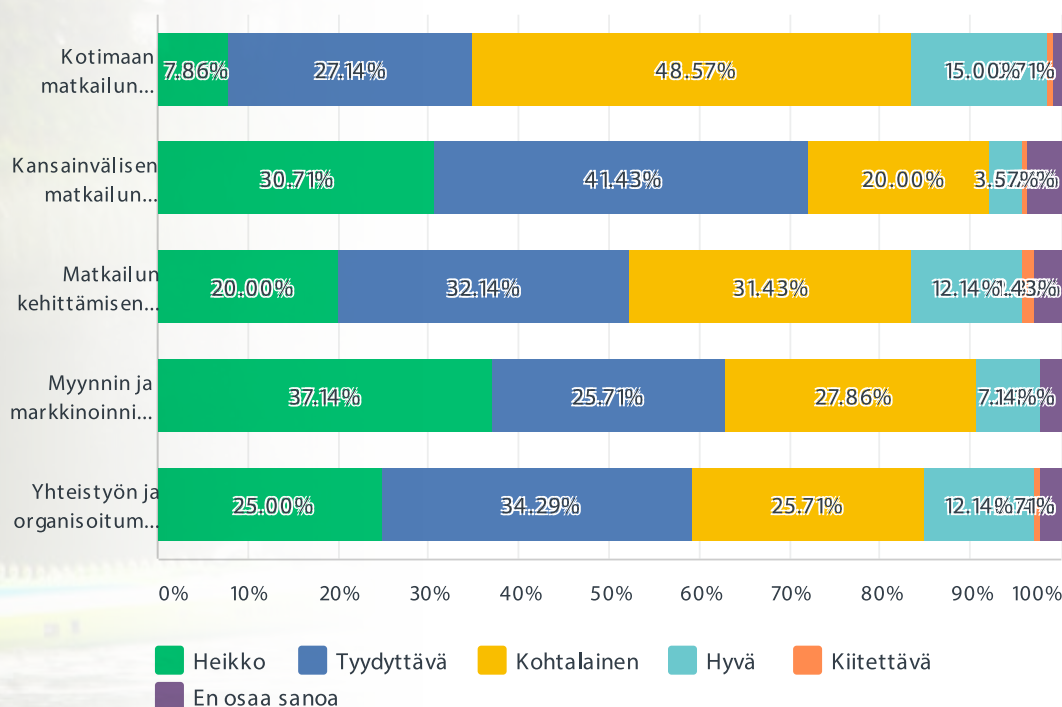
# Maakunnan matkailun nykytila

• • •

Kanta-Hämeen matkailun nykytilassa on nähtävissä selkeitä haasteita, jotka ovat esitetty jo toimeksiannon yhteydessä, mutta saivat vahvistusta selvitystyössä toteutetun sähköisen kyselyn ja henkilökohtaisten haastattelujen yhteydessä.

Mikä on mielestäsi maakunnan matkailun tämänhetkinen nykytila (ennen koronaa)?

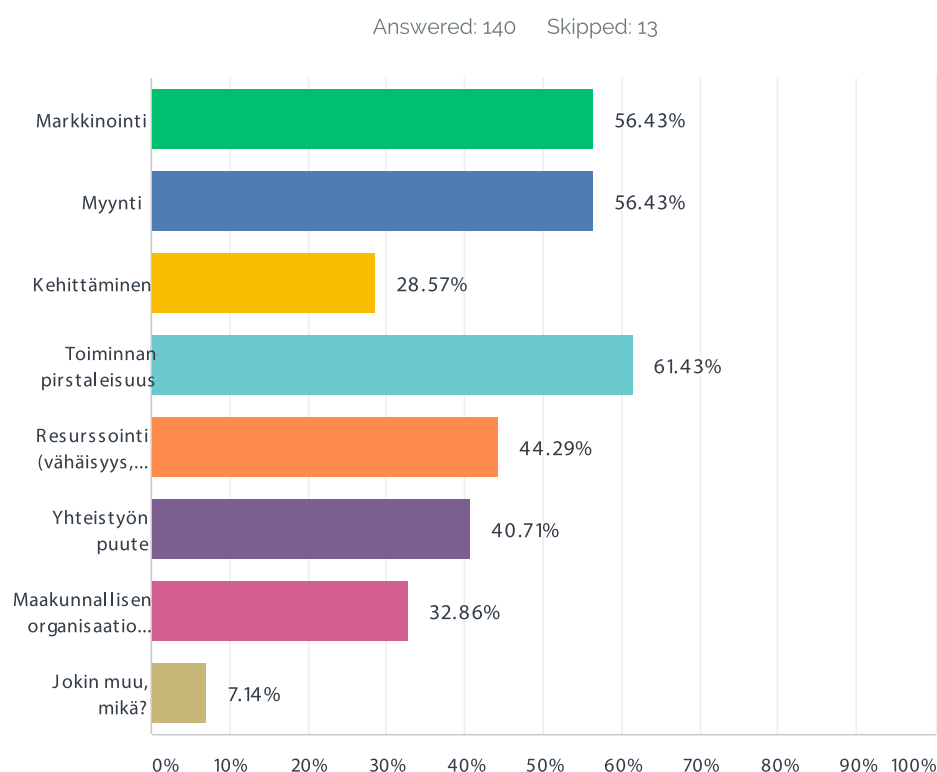
Answered: 140 Skipped: 13



Kaavio 1. Mikä on mielestäsi maakunnan matkailun tämänhetkinen nykytila

Selvitystyön yhteydessä toteutettuun sähköiseen kyselyyn vastanneiden kesken suurin osa vastaajista koki maakunnan tilanteen olevan kotimaan matkailun osalta kohtalainen (48,57 %) tai hyvä (15,00 %). Kansainvälisen matkailun tilanteen suurin osa vastaajista koki puolestaan tyydyttävänä (41,43 %) tai heikkona (30,71 %). Matkailun kehittämisen tilanne koettiin yli puolen vastaajista keskuudessa tyydyttäväksi (32,14 %) tai heikoksi (20,00 %), mutta myös melkein kolmannes (31,34 %) näki matkailun kehittämisen nykytilan kohtalaisena. Myynnin ja markkinoinnin osalta maakunnan nykytila nähtiin kaikkein huonoimpana: enemmistö vastaajista (37,14 %) näki tilanteen heikkona tai tyydyttävänä (25,71 %). Yhteistyön ja organisoitumisen kohdalla nähtiin myös kehittämisen tarvetta: yli puolet vastaajista näkivät maakunnan nykytilan tässä asiassa kohtalaisena (34,29 %) tai jopa heikkona (25,00 %).

Mitkä ovat maakunnan matkailun suurimmat haasteet tällä hetkellä (ennen koronaa)? (valitse kaikki sopivat vaihtoehdot)



*Kaavio 2. Mitkä ovat maakunnan matkailun suurimmat haasteet tällä hetkellä*

Maakunnan matkailu on sähköiseen kyselyyn vastanneiden näkemyksen mukaan potentiaaliin verrattuna alihyödynnetty toimiala, jonka suurimpina haasteina pidetään toimialan pirstaleisuutta (61,43 %), yhteisen markkinoinnin (56,43 %) ja myynnin puuttumista (56,43 %) ja sitä kautta myös osittain yhteistyön puutteellisuutta yleisellä tasolla (40,71 %). Myös resurssien vähäisyyttä pidetään haasteena (44,29 %), joka johtunee mm. toimialan yritysten valtaosin pienestä koosta. Aktiivisen hanketoiminnan myötä toimialan kehittäminen nähdään olevan kohtalaisella mallilla, mutta haasteena kehittämisessäkin pidetään toimenpiteiden hajanaisuutta ja osittain päällekkäistä tekemistä. Kehittämistoiminta ei siis ole koordinoitua, joka nähdään entisestään vähäisten resurssien tuhlaamisena.

Kotimaan matkailun osalta tilanne nähdään kohtalaisen hyvänä ja sen näyttävät myös tilastoidut yöpymisvuorokaudet, jotka ovat kotimaan matkailun osalta pysyneet useita vuosia stabiilina asettuen 300-350.000 yöpymisen tuntumaan. Parhaimpina aikoina määrä oli n. 400.000 yöpyjää. Ulkomaisten matkailijoiden osuus maakunnan matkailusta on melko vähäistä yöpymisten asettuessa n. 50.000 yöpyjään vuositasolla. Suurimmat ulkomaiset ryhmät tulevat Skandinaviasta, Saksasta, Ruotsista, Aasiasta ja Ranskasta. Tilanne ulkomaisten yöpymisten osalta kääntyi laskuun vuonna 2012. Maakunnassa nähdäänkin, että jatkossa matkailun toimialalla tulisi panostaa vahvemmin kotimaan matkailuun, unohtamatta kuitenkin kokonaan kansainvälistä matkailua. Huomioitavaa maakunnan matkailun profilissa on suuri päivämatkailijoiden määrä, jotka eivät ole mukana näissä tilastoissa.

Valtaosa maakunnan matkailusta on vapaa-ajan matkailua ja pisimmät viipymät asettuvatkin kesäkuukausille. Kokonaisuutena viipymät ovat laskeneet vuosina 2015-2018. Huoneiden käyttöase on myös ollut laskussa vuodesta 2012 lähtien. Majoituskapasiteetti on säilynyt melko ennallaan (3000-3500 vuodepaikkaa), mutta lisäinvestointeja on tehty

vuosina 2014 ja 2018. Matkailun kokonaiskysyntä (2015) maakunnassa on 234M€, joka on 1,7 % BKT:sta. Matkailu työllistää 3500 henkilöä. Nämä asettavat Kanta-Hämeen matkailun sijalle 15. maakunnallisessa vertailussa.

Maakunnassa ei ole tällä hetkellä yhteistä maakunnan kattavaa markkinointi- ja myyntiorganisaatiota, johon olisi laajalti kaikki kunnat ja yritykset sitoutuneet. Joulukuussa 2018 on perustettu Elinvoimaa Hämeeseen ry kehittämään maakunnan matkailua, mutta sen toiminta ei ole lähtenyt toivotulla tavalla liikkeelle puutteellisen resursoinnin ja sitoutumisen vuoksi.

Maakunnassa ei myöskään ole yhteistä matkailun strategiaa, mutta yhtenä strategisena viitekehyksenä kv-matkailun osalta voidaan pitää Visit Finlandin Lakeland-suuraluestrategiaa, jossa on määritelty mm. alueen yhteinen visio, tavoitteet, sisällöt ja Western Lakeland-alueelle ominaiset piirteet. Matkailun kärjiksi on valittu luonto, kulttuuri, hyvinvointi ja paikallinen elämä. Valtaosa kyselyyn vastanneista ja haastatelluista henkilöistä "allekirjoitti" nämä kärjet.

Matkailu on Suomessa 15 miljardin euron teollisuudenala, ja sen BKT-osuus on jo 2,6 prosenttia. Vahva kasvu tulee matkailuviennistä, joka nousi tuoreimman matkailutilinpidon mukaan miljardilla, 4,6 miljardiin euroon vuonna 2017. Matkailuteollisuus on Suomen viime vuosien menestyneimpiä ja dynaamisimpia toimialoja, joka on samaa kokoluokkaa kuin maa-, metsä- ja kalatalous yhteensä, ja puolet suurempi kuin elintarviketeollisuus. Matkailuteollisuudessa työskenteli viime vuonna yli 140 000 henkilöä eli 5,5 % työllisistä.



# 3.

## Sähköisen kyselyn tulosten yhteenveto

## 3.

# Sähköisen kyselyn tulosten yhteenveto



Sähköisen kyselyn tavoitteena oli kartoittaa maakunnan matkailun nykytilaa sekä tulevaisuuden tahtotilaa. Painopisteet kysymyksissä olivat matkailuelinkeinon yhteistyössä ja organisoitumisessa.

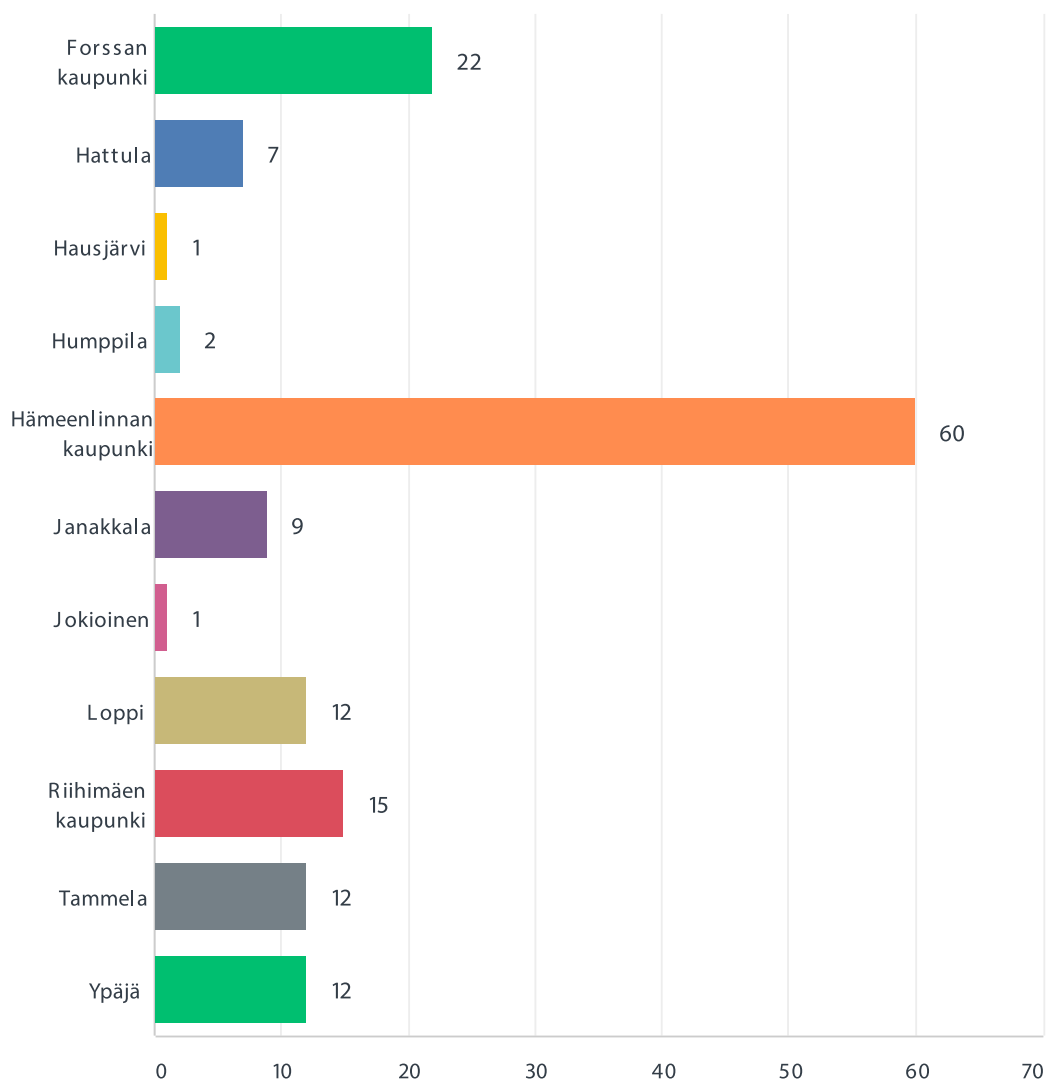
Kysely toteutettiin SurveyMonkey työkalulla ja siihen olivat tervetulleita vastaamaan kaikki Kanta-Hämeen alueen toimijat (esim. matkailuyritykset, käyntikohteet, julkisen sektorin edustajat, yhdistykset, oppilaitokset ja muut sidosryhmät). Koska vastaajajoukko oli rajattu maantieteellisesti Kanta-Hämeen alueella toimiviksi henkilöiksi tuli kyselyn vastaajaksi rekisteröityä erillisellä rekisteröitymislomakkeella.

Kyselyn linkki toimitettiin myös sähköpostitse laajalle jakelulle. Kysely oli avoinna 8.-17.5.2020 ja vastauksia kertyi yhteensä 153 kpl (osa vastaajista vastasi kyselyyn vain tietyiltä osin). Kysymyskohtaiset vastausmäärät näkyvät jokaisen kysymyksen yhteydessä erikseen.

### ... 3. SELVITYSTYÖN TOIMENPITEET ...

Toimin seuraavan kunnan alueella (mikäli toimit useamman kunnan alueella, valitse suurin kunta/kaupunki)

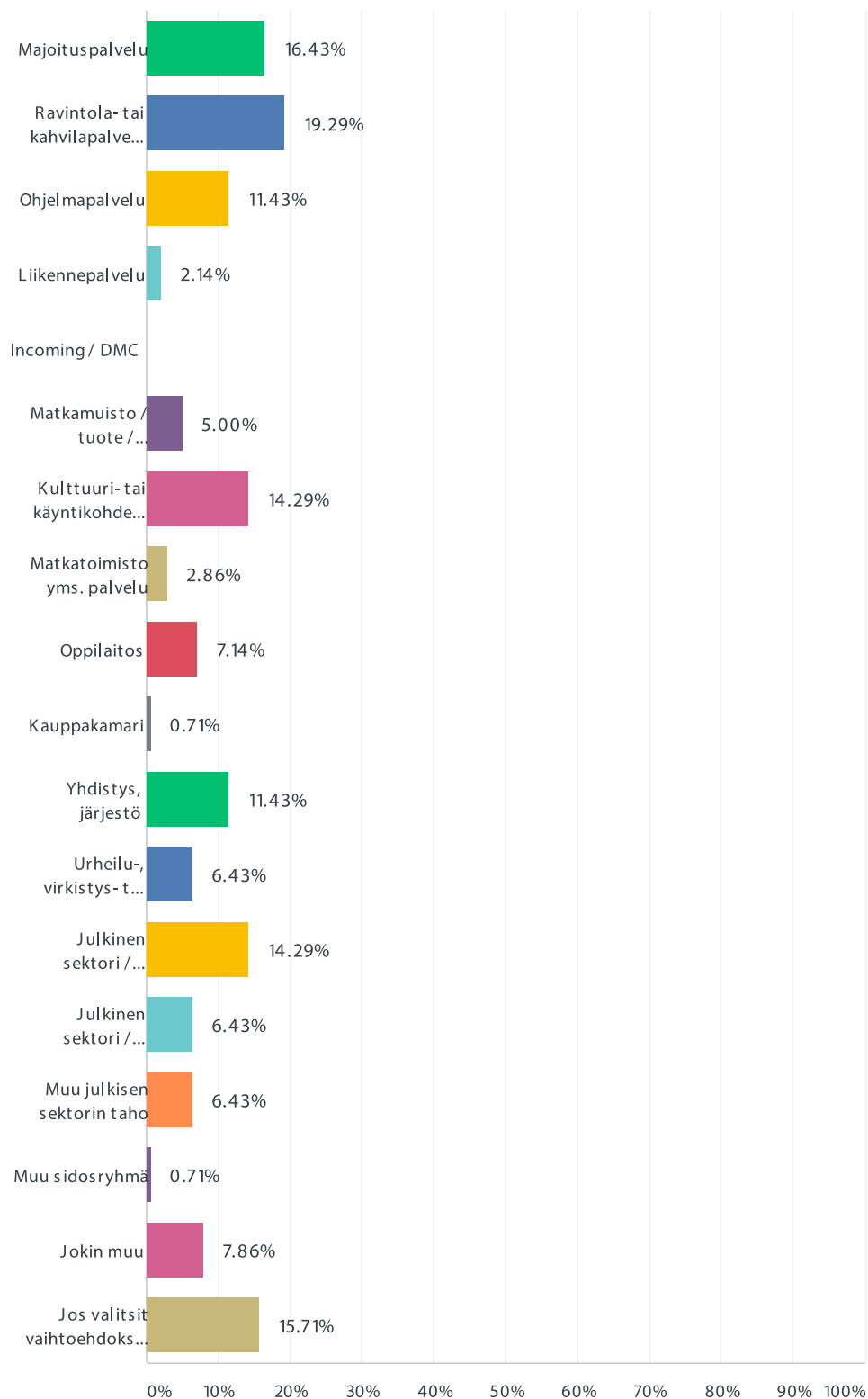
Answered: 153 Skipped: 0



*Kaavio 3. Toimin seuraavan kunnan alueella*

## Edustamani organisaatio ja / tai yritys (valitse sopivin vaihtoehto)

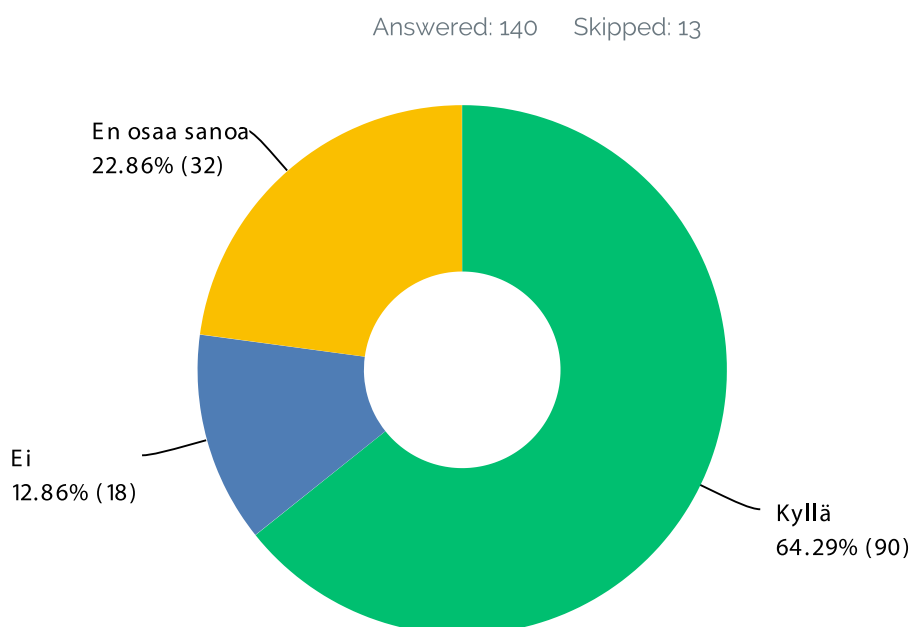
Answered: 140 Skipped: 13



Kaavio 4. Edustamani organisaatio ja / tai yritys

Kyselyn runko oli rakennettu niin, että vastaajille esitetty kysymyspatteristo vaihtui sen mukaan mitä vastaaja vastasi kysymykseen koskien mahdollista maakunnan kattavaa matkailuorganisaatiota. Jos vastaaja vastasi "kyllä" kysymykseen "Tulisiko maakuntaan perustaa yksi alueellinen maakunnan kattava matkailuorganisaatio?", esitettiin hänelle lisäkysymyksiä koskien mahdollisen uuden organisaation toimintamallia. Mikäli vastaaja vastasi kyseiseen kysymykseen "ei" tai "en osaa sanoa" kysyttiin vastaajalta toisenlaiset jatkokysymykset.

### Tulisiko maakuntaan perustaa yksi alueellinen maakunnan kattava matkailuorganisaatio?



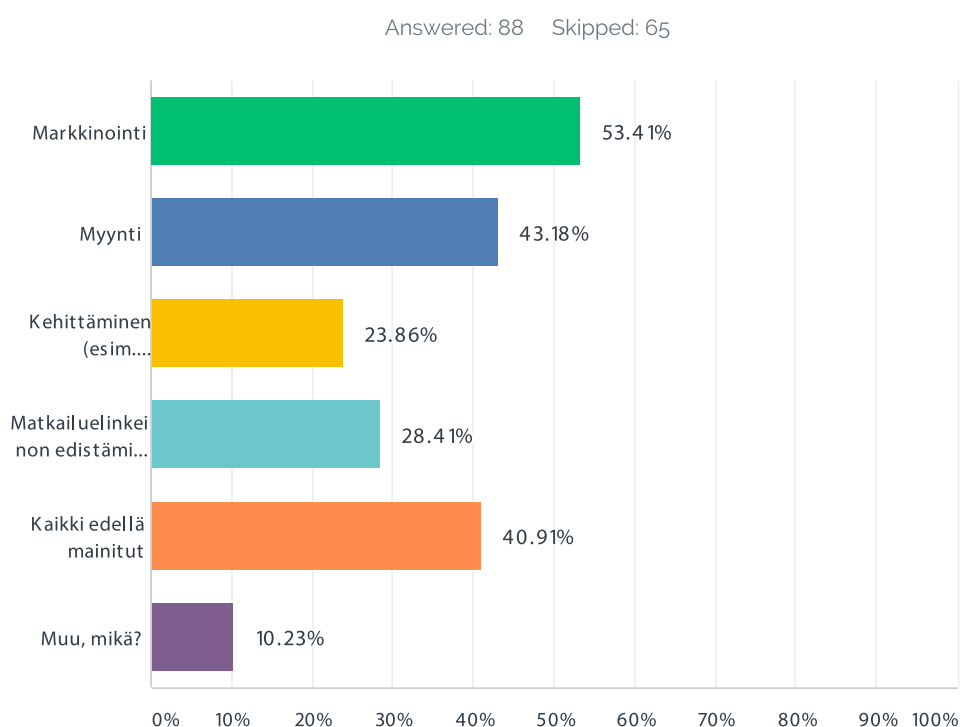
*Kaavio 5. Tulisiko maakuntaan perustaa yksi alueellinen maakunnan kattava matkailuorganisaatio*

Suurin osa kyselyyn vastanneista (64,29 %) oli sitä mieltä, että maakuntaan tulisi perustaa alueellinen maakunnan kattava matkailuorganisaatio. Reilu viidennes vastanneista (22,86 %) valitsi "en osaa sanoa"-vastausvaihtoehdon. Vajaa 13 % (12,86 %) vastanneista oli sitä mieltä, että maakuntaan ei tulisi perustaa uutta organisaatiota.

### ... 3. SELVITYSTYÖN TOIMENPITEET ...

Suurin osa (85,23 %) maakunnan kattavan matkailuorganisaation kannattajista koki, että uuden organisaation tulisi toimia itsenäisesti sen sijaan, että se liittyisi johonkin maakunnan ulkopuolella sijaitsevaan matkailun alueorganisaatioon, kuten esim. Visit Lahteen tai Visit Tampereeseen. Ne vastaajat, jotka olivat joko uuden organisaation perustamista vastaan tai eivät osanneet sanoa tulisiko uutta organisaatiota perustaa vai ei, olivat uuden organisaation kannattajien kanssa suurimmaksi osaksi (50,0 %) samaa mieltä siitä, ettei mihinkään ulkopuoliseen organisaatioon tulisi liittyä. Noin viidennes (19,23 %) näistä vastaajista kuitenkin kannatti mahdollista liittymistä maakunnan ulkopuolella toimivaan, jo olemassa olevaan, organisaatioon.

Mitkä olisivat mahdollisen maakunnallisen matkailuorganisaation päätehtävät? (valitse kaikki sopivat vaihtoehdot)

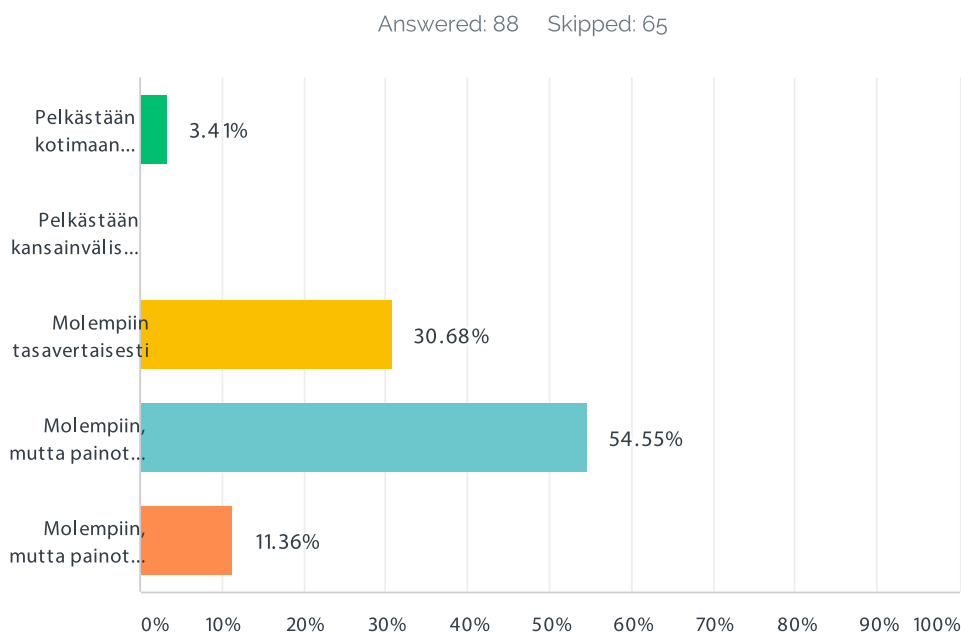


*Kaavio 6. Mitkä olisivat mahdollisen maakunnallisen matkailuorganisaation päätehtävät*

### • • • 3. SELVITYSTYÖN TOIMENPITEET • • •

Oman maakunnallisen matkailuorganisaation kannattajista suurin osa oli sitä mieltä, että tulevan organisaation päätehtävien tulisi keskittyä markkinointiin (53,41 %) ja myyntiin (43,18 %). Myös kehittäminen (esim. hanketoiminta) sai kannatusta vajaa neljännekseltä (23,86 %) vastanneista ja matkailuelinkeinon edistämistä yleisesti kannatti lähes joka kolmas vastaajista (28,41 %). Lähes 41 % (40,91 %) vastaajista koki, että kaikki edellä mainitut tehtävät tulisivat olla mahdollisen uuden organisaation päätehtäviä.

Mihin mahdollisen maakunnallisen matkailuorganisaation tulisi panostaa tulevaisuudessa? (valitse yksi vaihtoehto)



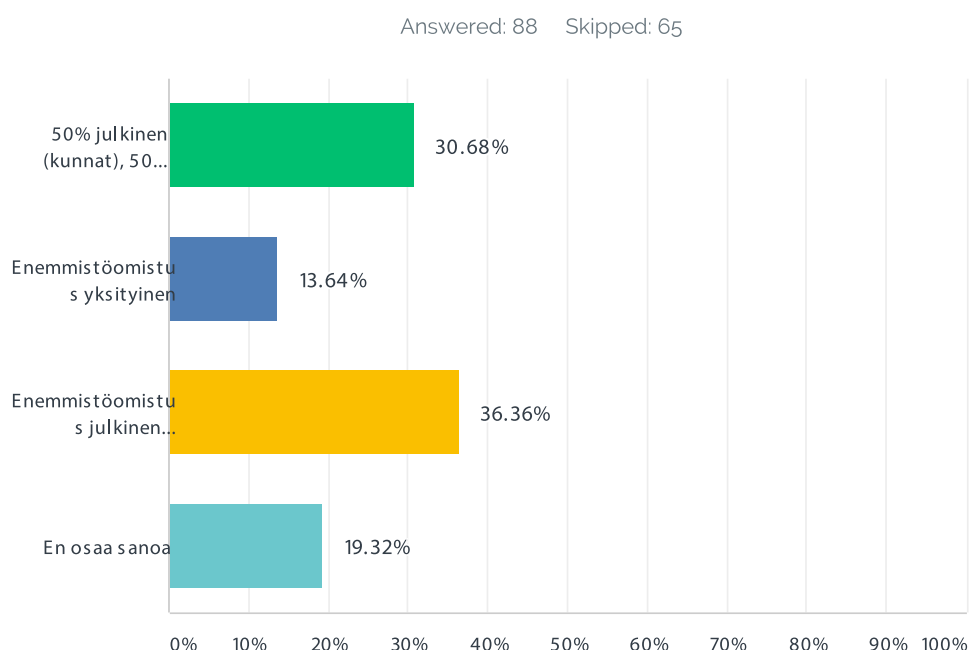
*Kaavio 7. Mihin mahdollisen maakunnallisen matkailuorganisaation tulisi panostaa tulevaisuudessa*

Oman maakunnallisen matkailuorganisaation kannattajista suurin osa (54,55 %) koki, että organisaation tulisi keskittyä sekä kotimaan että kansainväliseen matkailuun, mutta painotus tulisi olla vahvemmin kotimaan matkailussa. Melkein kolmannes vastaajista (30,68 %) koki, että molempiin, sekä kotimaan että kansainväliseen matkailuun, tulisi pa-

nostaa tasapuolisesti. Reilu kymmenesosa vastaajista (11,36 %) koki myös, että painotus pitäisi olla molempiin, mutta vahvempi painotus tulisi kohdistua kansainväliseen matkailuun kotimaan sijasta. Pieni osa vastaajista (3,41 %) koki, että matkailuorganisaation tulisi panostaa tulevaisuudessa pelkästään kotimaan matkailuun.

Maakunnallisen matkailuorganisaation kannattajille esitettiin myös kysymykset koskien uuden organisaation omistus- sekä rahoitus pohjaa.

**Mikä tulisi olla mahdollisen maakunnallisen matkailuorganisaation omistuspohja?**

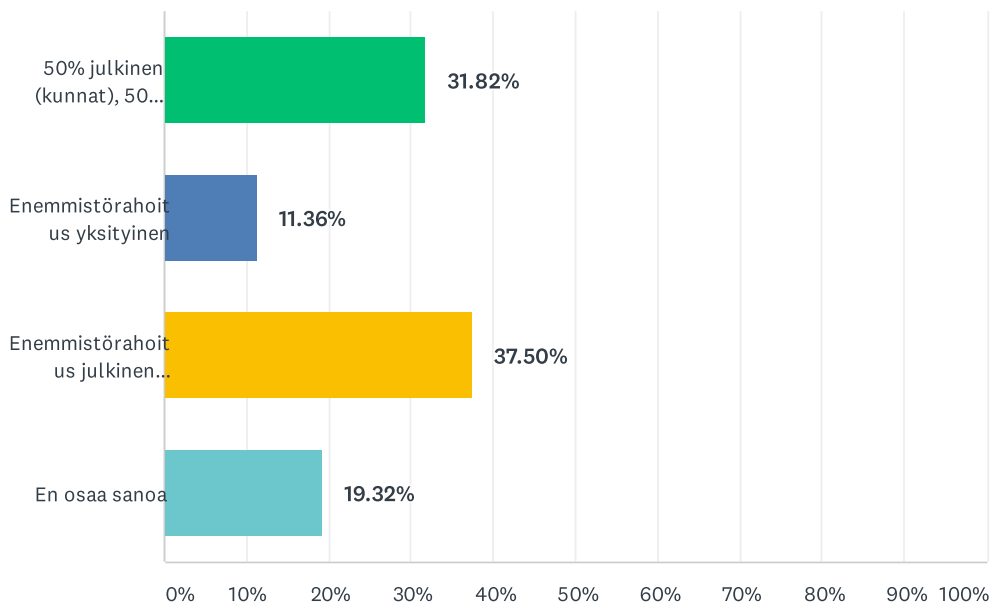


*Kaavio 8. Mikä tulisi olla mahdollisen maakunnallisen matkailuorganisaation omistuspohja*

Enemmistö vastaajista (36,36 %) ilmoitti, että matkailuorganisaation enemmistöomistuspohja tulisi olla julkinen. Lähes kolmannes (30,68 %) koki puolestaan, että tasapuolinen omistuspohja julkisen ja yksityisen sektorin välillä olisi toimivin ratkaisu. Yksityinen enemmistöomistus sai vähiten kannatusta vastaajien kesken (13,64 %). Lähes joka viidennes vastaajista ei osannut ottaa asiaan kantaa (19,32 %).

## Mikä tulisi olla mahdollisen maakunnallisen matkailuorganisaation rahoituspohja?

Answered: 88 Skipped: 65

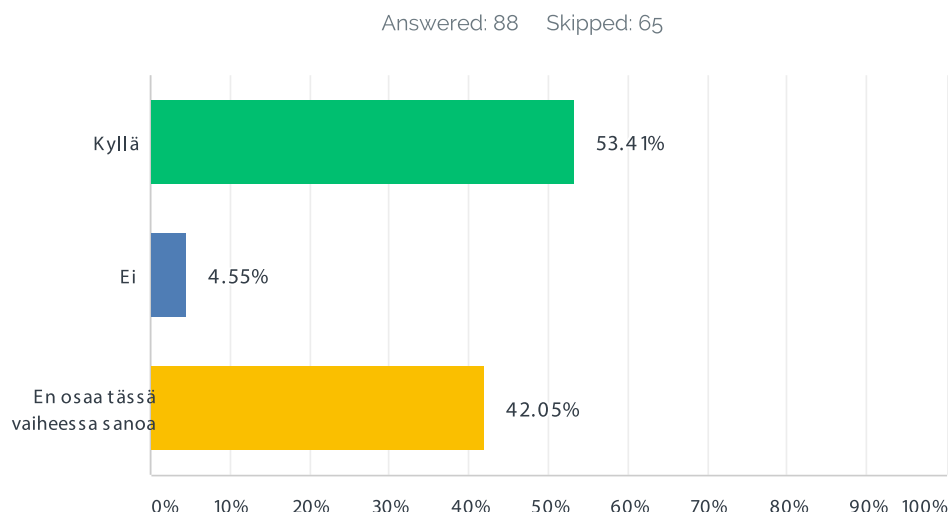


*Kaavio 9. Mikä tulisi olla mahdollisen maakunnallisen matkailuorganisaation rahoituspohja*

Näkemykset koskien matkailuorganisaation rahoituspohjaa noudattelevat samaa linjaa kuin vastaukset koskien omistuspohjaa: enemmistö vastaajista (37,50 %) näki, että enemmistörahoitus tulisi tulla julkiselta sektorilta. Lähes kolmannes (31,82 %) vastaajista ilmoitti kannattavansa tasajakoa rahoituspohjan suhteen julkisen ja yksityisen sektorin välillä. Yksityinen enemmistörahoitus sai vähiten kannatusta vastaajien kesken (11,36 %). Lähes joka viidennes (19,32 %) vastaajista ei osannut ottaa asiaan kantaa.

### ... 3. SELVITYSTYÖN TOIMENPITEET ...

Olisitko valmis sitoutumaan ja panostamaan taloudellisia resurssejasi mahdollisen uuden toimintamallin / organisaation toimintaan? Edellyttäen, että näet toiminnan alueelle hyödyllisenä.  
(vastaus ei ole sitova)



*Kaavio 10. Olisitko valmis sitoutumaan ja panostamaan taloudellisia resurssejasi mahdollisen uuden toimintamallin / organisaation toimintaan*

Yli puolet (53,41 %) maakunnallista organisaatiota kannattavista vastaajista ilmoitti, että olisivat valmiita panostamaan resurssejaan uuden organisaation toimintaan. Reilu 40 % (42,05 %) vastaajista puolestaan eivät osanneet tässä vaiheessa vastata sitoutumiseen liittyvään kysymykseen. Selkeä vähemmistö (4,55 %) vastaajista koki, että eivät ole valmiita sitoutumaan.

# 4.

## Vaihtoehtot organisointimalleista



## 4.

# Vaihtoehdot organisointimalleista

• • •

## 4.1 Vaihtoehto 1, suositeltavin

### 1. Uusi maakunnallinen matkailuyhtiö

#### Tehtävät

#### 1. Yhteismarkkinoinnin johtaminen ja toteuttaminen

- Yhteismarkkinoinnin tavoitteena on tehdä maakuntaa tunnetuksi ja houkutella asiakkaita/matkailijoita alueelle niin, että alueen ja yritysten kilpailukyky kasvaa.

#### 2. Myynninedistäminen

- Myynnin ja tuotteistamisen tukipalvelut yrityksille esim. verkkoalustaratkaisu, jossa yhtiö ei toimi virallisena kauppiana vaan tuotteet tulevat yrityksiensä omista varausjärjestelmistä. Lisäksi mm. erilaiset koulutukset yrityksille (tuotekehitys, verkko-ostettavuus jne.) sekä myyntitapahtumat (workshopit, matkanjärjestäjävierailut jne.)
- Perustelut:
  - > Kuntien ja matkailutoimijoiden resurssien vähäisyys ei mahdollista kannattavaa välitys- ja/tai ryhmämyyntiä. Jos yhtiöstä halutaan myyntiorientoitunut yhtiö, tulee resurssit (taloudelliset, henkilö) mitoittaa sen mukaisesti.

#### • • • 4. VAIHTOEHDOT ORGANISOINTIMALLEISTA • • •

- > Maakunnan tuoteinventaarin koko on niin pieni, ettei oma verkkokauppa kannata tai ainakin se on hyvin haastavaa saada kannattavaksi.
- > Yritysten osaamisen taso ei ole vielä riittävällä tasolla verkko-myyntiin osalta. Päävastuu myynnistä on aina yrityksillä itsellään.

### 3. Hanketoiminnan johtaminen, koordinointi ja toteuttaminen

- Yhtiön tehtävä on maakunnan matkailuun liittyvän hanketoiminnan johtaminen ja koordinointi: tavoitteena on ratkaista nykyisen hanketoiminnan hajanaisuus ja päällekkäisyys sekä varmistaa toimijoiden yhteistyö ja toteutettujen toimenpiteiden yhteinen suunta.
  - > Perustetaan koordinointi- ja tiedotusryhmä, jossa ovat mukana alueen matkailun kehittämisen näkökulmasta kaikki tärkeät sidosryhmät. Tavoitteena avoin ja keskitetty tiedon jakaminen ja tiedottaminen (maakunnan sisäinen tiedottaminen).
- Yhtiö voi toteuttaa myös itse hanketta / hankkeita, mikäli hankkeet ovat linjassa strategian kanssa ja tuottavat suoraa hyötyä yhtiön toiminnassa mukana oleville toimijoille. Mutta silloin huomioitava henkilöresurssi, substanssiosaaminen ja hankehallinnoinnin järjestäminen. Myös hankkeiden osatoteutukset voivat olla mahdollisia.
  - > Perustelut:
    - Hankkeiden avulla on erinomainen mahdollisuus skaalata resursseja merkittävästi ja toteuttaa mm. kansainvälistymiseen liittyviä toimenpiteitä.

Visit Finlandin selvitykseen (Selvitys Suomen matkailuorganisaatioiden toimintamalleista, 2019) viitaten, jos alueen / maakunnan matkailukentässä toimii useita matkailua edistäviä ja kehittäviä tahoja, joiden roolit ja vastuut eivät ole selkeitä, eikä yhteistyö kaikilta osin ole sujuvaa, on erittäin tärkeää esimerkiksi osana matkailustrategiaprosessia kuvata kehittämisen, markkinoin ja myynnin saumaton ketju. Jos ketju ei ole yhtenäinen, ei matkailun edistäminen ole tehokasta, tieto ei kulje sinne, minne sen pitäisi, tehdään päällekkäistä työtä, toiminta on sirpaleista,

liiketoimintaan ei saada kaikkia hyötyjä eikä asiakas saa parasta mahdollista asiakaskokemusta.

Näiden yllämainittujen tehtävien kautta on tavoitteena synnyttää ja varmistaa markkinoinnin, myynnin ja kehittämisen katkeamaton ketju. Mutta toisaalta mahdollistaa kevyt rakenteinen ja ketterä organisaatio. Nykytilanteessa ei vaikuta realistiselta vaihtoehdolta, että matkailuprofililtaan Kanta-Hämeen maakunnan kaltainen matkailualue (mm. resurssit), voi tässä vaiheessa perustaa menestyvää maakunnan kattavaa organisaatiota, joka hoitaa kaiken matkailuelinkeinoon ja sen kehittämiseen liittyvät tehtävät. Selkeät ja tärkeimmiksi määritellyt tehtävät, kirkas strategia ja toimiva johtaminen ja päätöksenteko ratkaisevat toiminnan onnistumisen ja yhtiön menestymisen.

### Omistuspohja

- Kunnat 50 %, yritykset ja muut sidosryhmät 50 %
  - > Malli mahdollistaa ja kannustaa molemminpuoliseen sitoutumiseen.
  - > Omistus ei ratkaiseva tekijä, vaan muut toiminnan periaatteet ratkaisevat mm. rahoituksessa sekä johtamisessa ja päätöksenteossa.

### Rahoituspohja

- Enemmistö perusrahoituksesta kunnilta
  - > Kunnat 250-300.000 €
  - > Yritysten perusrahoitus 50.000-100.000 € + tapauskohtaisesti toimenpidemaksut + hankkeet
  - Muut palveluyritykset ja sidosryhmät 50.000 €
- Yhteensä 350-450.000 € / vuosi
- Sitoutuminen min. kolme vuotta kunnille ja isoille kärkiyrityksille
  - > Perusrahoitus varmistettava, jotta toiminta voi olla strategista ja pitkäjänteistä.
- 1-2 € / asukas
  - > Voidaan mahdollisuuksien mukaan porrastaa esim. kunnan koon tai matkailuyritysten määrän mukaisesti.

### Resurssit

- 2 henkilöä (toimitusjohtaja ja markkinointi- ja myyntikoordinaattori)
- Hallintokulut n. 150.000 € (maks. 40-50 %)
- Loput n. 60 % ostopalveluihin ja toimenpiteisiin.  
Osaan toimenpiteistä myös yritysrahaa lisäksi.

### Johtaminen ja päätöksenteko

- Vaihtoehto 1: Asiantuntijahallitus, jossa yritysedustajat ja asiantuntijat
- Vaihtoehto 2: Hallitus, jossa seutukuntien edustajat, yritysedustajat ja asiantuntijat

### Muut periaatteet

- Yhtiön tarkoituksena ei ole tavoitella voittoa eikä se jaa omistajilleen osinkoa, vaan mahdollinen voitto käytetään yhtiön oman toiminnan tukemiseen ja kehittämiseen.
  - > Omistus taloudellisesti ei ole tärkeää, mutta sitoutumisen kannalta voi olla merkittävä vaikutus.
  - > Mahdollistaa hankerahoitukset, joita käytetään mahdollisuuksien mukaan vipuvarsina kehittämisessä ja resurssien skaalaamisessa.
- Rahat käytetään maksimaalisesti markkinoinnin, myynnin ja kehittämisen ostopalveluihin ja toimenpiteisiin. Kuitenkin huomioitava, että jos yhtiölle tulee verkkoalustaratkaisu käyttöön, niin se vaatii henkilöresursointia.
- Yhtiöjärjestys ja osakassopimus määriteltävä riittävän tarkalle tasolle.
- Luottamushenkilöt antavat toimia itsenäisesti ja antavat työrauhan.
  - > Ei välistä vetoja.
- Tiivis ja organisoitu yhteistyö kuntien elinkeino- ja/tai matkailuvastaavien kanssa.
- Hyväksyttävä "maakuntakeskus-ajattelu", "veturiyritys- ja kärkituoteajattelu".
- Yhtiö keskittyy kotimaan matkailun kasvuun, mutta hankkeiden kautta myös kansainvälisen matkailun edellytyksiä kehitetään.

Painotus kotimaan ja kansainvälisen matkailun välillä sekä tarkemmat kohderyhmämäärittelyt tehdään strategiatyön yhteydessä.

- Toiminnalla oltava kirkas strategia, jonka kautta toimintaa johdetaan.
- Toiminnan oltava läpinäkyvää, avointa ja mitattavaa.

### Avainkysymys

- Onko aidosti halua ja kykyä perustaa maakunnallinen markkinointiin ja myynninedistämiseen erikoistunut (yritysvetoinen) yhtiö?

## 4.2 Vaihtoehto 2

### 1. Olemassa olevien toimintojen ja resurssien hyödyntäminen ja niiden vahvistaminen

#### A) Elinvoimaa Hämeeseen ry:n toiminnan vahvistaminen ja selkeyttäminen, toteutus pääosin samalla toimintamallilla kuin yllä oleva vaihtoehto 1.

#### Nykytilanne

- Elinvoimaa Hämeeseen ry on 2018 perustettu yhdistys, jonka tavoitteena on edistää matkailutoimialan toimintaedellytyksiä Hämeessä ja kasvattaa Hämeen tunnettuutta monipuolisena matkailualueena.
- Yhdistys muodostaa jäsenilleen tavoitteellisen ja toiminnallisen yhteistyöverkoston.
- Yhdistys tarjoaa jäsenilleen koulutus- ja markkinointipalveluja.
- Valtaosa kunnista ja yrityksistä eivät ole sitoutuneet yhdistyksen toimintaan, vaikka olisivatkin yhdistyksen jäseniä.
- Toimijat eivät tiedä tai ymmärrä mikä on yhdistyksen rooli, vastuu ja konkreettinen toiminta.
- Budjetti toiminnan ja vaikuttavuuden kannalta todella pieni.

### Tavoite

- Selkeytetään yhdistyksen rooli, vastuu ja päätehtävät.
- Luodaan kirkas strategia ja toimintasuunnitelma tavoitteineen ja mittareineen, jotta toimijat ymmärtävät mihin sitoutuvat.
- Yhdistyksen rahoituspohja ja resursointi järjestettävä siten, että toiminnalle on aidot edellytykset.

### Suosittelaa samaa toimintamallia kuin yllä olevassa vaihtoehdossa 1.

### Tehtävät (kts. tarkemmin kohta vaihtoehto 1)

1. Yhteismarkkinoinnin johtaminen ja toteuttaminen
2. Myynninedistäminen
3. Hanketoiminnan johtaminen, koordinointi ja toteuttaminen

### Rahoituspohja

- Enemmistö perusrahoituksesta kunnilta
  - > Kunnat 250-300.000 €
  - > Yritysten perusrahoitus 50.000-100.000 € + tapauskohtaisesti toimenpidemaksut + hankkeet
  - > Muut palveluyritykset ja sidosryhmät 50.000 €
- Yhteensä 350-450.000 € / vuosi + toimenpidekohtaiset maksut

### Resurssit

- 2 henkilöä (toiminnanjohtaja ja markkinointi- ja myyntikoordinaattori)
- Hallintokulut n. 150.000 € (maks. 40-50 %)
- Loput n. 60 % ostopalveluihin ja toimenpiteisiin

### Johtaminen ja päätöksenteko

- Yhdistyksen nykyinen tilanne tarkistettava, jotta mahdollistaa kaikille selkeään johtamisen ja päätöksenteon mallin ilman demokratiaa.
- Vaihtoehto 1: Asiantuntijahallitus, jossa yritysedustajat ja asiantuntijat

## • • • 4. VAIHTOEHDOT ORGANISOINTIMALLEISTA • • •

- Vaihtoehto 2: Hallitus, jossa seutukuntien edustajat, yritysedustajat ja asiantuntijat.

### **Muut periaatteet**

- Rahat käytetään maksimaalisesti (markkinoinnin, myynnin ja kehittämisen) ostopalveluihin ja toimenpiteisiin. Kuitenkin huomioitava, että jos yhdistyksellä tulee verkkoalustaratkaisu käyttöön, niin se vaatii henkilöresurssin.
- Sitoutuminen aluksi 3 vuotta.
- Luottamushenkilöt antavat toimia itsenäisesti ja antavat työrauhan.
  - > Ei välistä vetoja
- Tiivis ja organisoitu yhteistyö kuntien elinkeino- ja/tai matkailuvastaavien kanssa.
- Hyväksyttävä "maakuntakeskus-ajattelu", "veturiyritys- ja kärkituoteajattelu".
- Yhtiö keskittyy kotimaan matkailun kasvuun, mutta hankkeiden kautta myös kansainvälisen matkailun edellytyksiä kehitetään.
- Toiminnalle laadittava kirkas strategia, jonka kautta toimintaa johdetaan.
- Toiminnan oltava läpinäkyvää, avointa ja mitattavaa.

### **Avainkysymykset**

- Saadaanko yritykset uskomaan ja lähtemään yhdistykseen mukaan, kun se ei ole tähän mennessä onnistunut?
- Onko luottamus yhdistyksen toimintaan mahdollista palauttaa?

## B) Oma organisoituminen olemassa olevan kehitysyhtiön alle (kompromissiratkaisu)

- Toimintamalli esim. olemassa olevan kehitysyhtiön alle omana matkailun yhteismarkkinointi yksikkönä.
  - > Yksikön päätehtävä maakunnan matkailun yhteismarkkinoinnin johtaminen ja toteuttaminen.
- Resurssit:
  - > Kehitysyhtiö ja / tai kunnat yhdessä mahdollistavat vähintään yhden henkilöresurssin. Lisäksi pieni perusrahoitus toimenpiteiden mahdollistamiseen:
    - Henkilöresurssi + perusrahoitus 50.000 €
  - > Yritykset sitoutuvat mukaan pienellä perusrahoituksella ja toimenpidekohtaisilla kustannuksilla:
    - Perusrahoitus min. 50.000 € + toimenpidekohtaiset rahoitukset
    - Varmistetaan, että yritysten rahoitukset käytetään markkinoinnin toimenpiteisiin.
    - Yritysten sitoutuminen edellytys toiminnalle, muuten menee julkihallintovetoiseksi ja uskottavuus matkailun liiketoiminnasta katoaa.
      - Edellyttää, että yrityksillä on aidosti vaikutusmahdollisuuksia yksikön toimintaan.
  - > Yhteensä henkilöresurssi + perusrahoitus min. 100.000 € / vuosi (kehitysyhtiö / kunnat 50.000 € + yritykset 50.000 €) + toimenpidekohtaiset rahoitukset
- Yksikölle perustetaan oma tili / kustannuspaikka, jotta toiminta läpinäkyvää.
- Yksikölle perustetaan ohjausryhmä, joka laatii markkinointistrategian, suunnitelman ja johtaa toimintaa
  - > Ohjausryhmässä sekä strategista että operatiivista osaamista, vahvasti yritysvetoinen.

## Avainkysymykset

- Miten saadaan yritykset uskomaan ja lähtemään tähän malliin mukaan?
- Miten muut kunnat saadaan lähtemään tähän malliin mukaan?
- Annetaanko yksikön johtaa ja toimia itsenäisesti ja aidosti?

## VAIHTOEHTOJEN VERTAILUTAU LUKKO

|                     | VAIHTOEHTO 1:<br><b>Uusi, itsenäinen organisaatio</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | VAIHTOEHTO 2 a:<br><b>Nykyisen organisaation vahvistaminen ja toiminnan selkeyttäminen</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | VAIHTOEHTO 2 b:<br><b>Kevyt organisoituminen olemassa olevan julkisen toimijan alle</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|---------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>TOIMINTATAPA</b> | Uusi maakunnallinen matkailu-yhtiö (Oy). Omistajina kunnat ja yritykset. Resurssit kunnilta ja yrityksiltä; erilaisia, joustavia toimintatapoja osallistumiseen.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | Elinvoimaa Hämeeseen ry resurssien vahvistaminen ja toiminnan selkeyttäminen mm. päätehtävien sekä läpinäkyvän ja avoimen toiminnan kautta. Resurssit kunnilta ja yrityksiltä; erilaisia, joustavia toimintatapoja osallistumiseen.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | Olemassa olevan kehitysyhtiön yhteyteen yritysveltoinen, itsenäinen matkailuyksikkö. Resurssit kunnilta ja yrityksiltä; erilaisia, joustavia toimintatapoja osallistumiseen.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| <b>PLUSSAT</b>      | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tahtotila uudelle organisaatiolle olemassa.</li> <li>• Aloitetaan puhtaalta pöydältä, ei historian painolastia.</li> <li>• Täysin oma, itsenäinen ja yritysveltoinen toimintamalli</li> <li>• Osakeyhtiö ketterä ja selkeä toimintamuoto, jonka toimintaa säätelee yhtiöjärjestys ja osakassopimus. Viestii myös "henkisesti", että matkailu on oikeaa liiketoimintaa, ei yhdistys- tai julkishallintovetoista toimintaa.</li> <li>• Myynninedistäminen osana toimintaa, mahdollisten myynnillisten elementtien kehittäminen tulevaisuudessa.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Olemassa oleva organisaatio ja jäsenet sekä laaja verkosto.</li> <li>• Täysin oma, itsenäinen ja yritysveltoinen toimintamalli.</li> <li>• Myynninedistäminen osaksi toimintaa, mahdollisten myynnillisten elementtien kehittäminen tulevaisuudessa.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Toimintamalliltaan helppo ja vaihtoehtoista nopein ratkaisu.</li> <li>• Vähäisimmillä resursseilla mahdollisuus organisoitua nykytilanteessa.</li> <li>• Vähäiset hallintokulut.</li> <li>• Kehitysyhtiön muu toiminta tukena.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| <b>MIINUKSET</b>    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Yhtiön toiminnan aloitus täysin alusta ja siihen kytkeytyvät toimenpiteet mm. organisaation perustamiseen liittyvät asiat.</li> <li>• Edellinen / nykyinen (Elinvoimaa Hämeeseen ry) organisaatio ei lähtenyt toivotulla tavalla liikkeelle, annetaanko aidosti uusi mahdollisuus ja tuki uudelle yritykselle?</li> <li>• Panos-tuotossuhde ei tasapainossa toiminnan alkuvaiheessa.</li> </ul>                                                                                                                                                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ei valtaosan tahtotilaa olemassa.</li> <li>• Toimijoiden mielikuva pääosin negatiivinen ja epäietoinen yhdistyksen toimintaa kohtaan.</li> <li>• Uskottavuusongelma ja sitä kautta toimijoiden sitouttaminen ja riittävien resurssien kerääminen on iso haaste.</li> <li>• Onko matkailuelinkeino yhdistystoimintaa?</li> <li>• Näyttäytyy nykytilanteessa Hämeenlinna-painotteisena, ei siis maakunnallinen organisaatio.</li> <li>• Panos-tuotossuhde ei tasapainossa toiminnan alkuvaiheessa.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ei valtaosan tahtotilaa olemassa.</li> <li>• Julkishallintovetoisuus</li> <li>• Uskottavuushaaste</li> <li>• Toiminnan tehokkuus</li> <li>• Kuntien ja yritysten aito sitoutuminen, resursointi ja vaikuttamisen mahdollisuus.</li> <li>• Ei vastaa nykypäivän tehokasta yhteistyön mallia matkailuelinkeinossa.</li> <li>• Vetovastuu- / seutukunta-keskeisyys (riippuen mikä kehitysyhtiö valitaan vetovastuuseen)</li> <li>• Vaikuttavuudeltaan matkailutoimialan osalta heikoin toimintamalli (resurssit / budjetti vs. tulokset).</li> <li>• Panos-tuotossuhde yritysten näkökulmasta (mitä panostamallaan rahalla saa vastineeksi).</li> </ul> |
| <b>HUOMIOITAVAA</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Toimijoiden pitkäjänteinen sitoutuminen edellytys koko toiminnan onnistumiselle. Sitoutumisen edellytyksenä selkeä toimintamalli, kirkas strategia ja alustava toimintasuunnitelma. Johtaminen ja päätöksenteko oltava yrityksillä ja matkailualan asiantuntijoilla.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Toimijoiden pitkäjänteinen sitoutuminen edellytys koko toiminnan onnistumiselle. Sitoutumisen edellytyksenä selkeä toimintamalli, kirkas strategia ja alustava toimintasuunnitelma. Johtaminen ja päätöksenteko oltava yrityksillä ja matkailualan asiantuntijoilla.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Toimijoiden pitkäjänteinen sitoutuminen edellytys koko toiminnan onnistumiselle. Sitoutumisen edellytyksenä selkeä toimintamalli, kirkas strategia ja alustava toimintasuunnitelma. Johtaminen ja päätöksenteko oltava yrityksillä ja matkailualan asiantuntijoilla.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |

## Muuta huomioitavaa

Visit Finland toteutti selvityksen Suomen matkailuorganisaatioiden toimintamalleista vuonna 2019. Selvityksen tavoitteena oli tarkastella alueellisten matkailua edistävien ja kehittävien organisaatioiden toimintamalleja huomioiden matkailun edistäminen, kehittäminen, myynninedistäminen ja markkinointi. Selvityksen tuloksia hyödynnetään matkailun kansallisessa ja alueellisessa strategiatyössä sekä matkailun organisoitumistyössä. Tämän selvitystyön tulokset ja suositukset on syytä huomioida myös Kanta-Hämeen matkailun kehittämisessä ja organisoitumisessa.

**Kaikissa organisoitumisvaihtoehdoissa tulee huomioida matkailuorganisaation alueellinen rooli (valitusta mallista riippumatta), joka on todettu myös Visit Finlandin selvityksessä seuraavasti:**

- Toimia alueen matkailuyrittäjien ja julkisten matkailutoimijoiden yhteistyöfoorumina ja tiedonvälittäjänä.
- Toteuttaa ja seurata alueen matkailustrategian toimeenpanoa.
- Tehdä toiminnasta ja brändistä niin vahvan ja houkuttelevan, että yritykset haluavat aidosti sitoutua sen toimintaan.
- Tuottaa toiminnan kautta lisäarvoa yritysten liiketoiminnan kehittymiseen.
- Koordinoida ja koota yhteistyössä yrittäjien kanssa alueen matkailutarjontaa suuremmiksi myyntikelpoisiksi tuotekokonaisuuksiksi.
- Organisoida alueen matkailun yhteismarkkinointia ja varmistaa matkailun palveluketjun katkeamattomuuden. Tätä tukee mm. alueen yhteinen jakelutiestrategia.
- Sitouttaa kumppanit
- Valmistella toimenpiteitä avoimesti ja yrityksiä osallistavasti. Tämä voi tapahtua esimerkiksi yhteisten aamukahvitilaisuuksien yhteydessä, eri teemoisten työryhmien/tiimien kautta, aktiivisen hallitustyön kautta, sähköisiä työtiloja hyödyntäen.

## • • • 4. VAIHTOEHDOT ORGANISOINTIMALLEISTA • • •

- Varmistaa yritysten, myös pienten, roolin omistuspohjasta riippuen alueorganisaatioiden hallituksissa tms.
- Suunnitella, toteuttaa ja johtaa toimenpiteitä tietoon pohjautuen, muun muassa asiakkaaseen liittyvän tiedon systemaattinen kerääminen yhteen eri lähteistä, sen analysointi ja välittäminen yrityksille. Tämä tukee myös riskienhallintaa.
- Varmistaa oman osaamisensa muuttuvassa maailmassa, erityisesti alustatalouden kehityksessä ja neuvoo edelleen alueen yrityksiä.
- Toimia muiden alueiden, suuraluekumppaneiden sekä Visit Finlandin kanssa sekä linkkinä yrittäjiin.

### **Joustavan ja houkuttelevan sitouttamisen peruslähtökohtia Visit Finlandin selvityksen mukaan ovat:**

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

### **Hankkeissa huomioitavaa Visit Finlandin selvityksen mukaan:**

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

## Muut suositukset alueellisen matkailun kehittämisen tueksi Visit Finlandin selvityksen mukaan



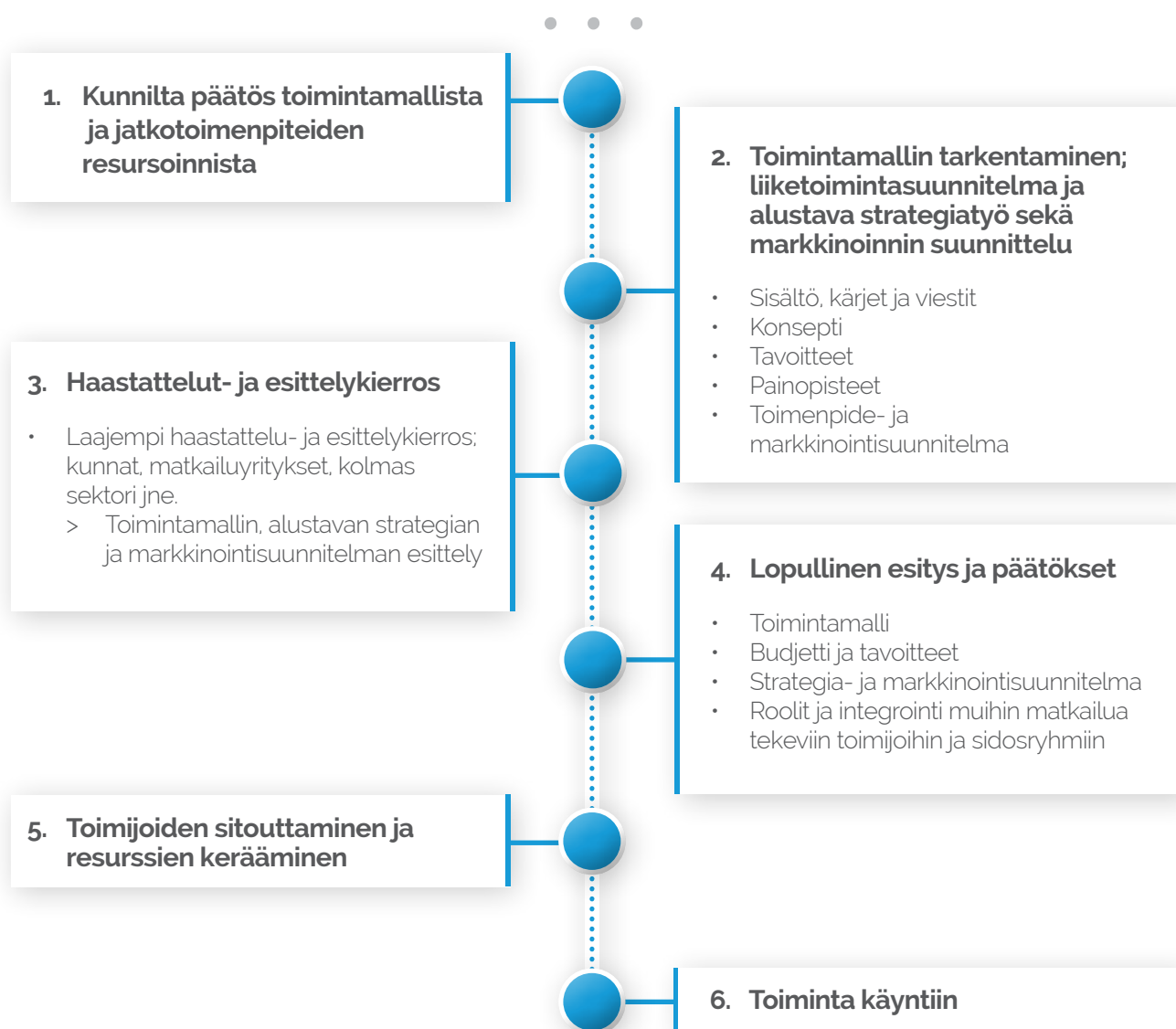


# 5.

Roadmap:  
Miten tästä eteenpäin?

## 5.

# Roadmap: Miten tästä eteenpäin?



### Huomioitavaa

- Resurssina vaatii 1-2 henkilöä (tai toteutetaan ostopalveluna), jotka käytännössä "juoksevat" prosessin alusta loppuun. Resurssitarve riippuu valitusta toimintamallista.
- Aikataulu esim. syys–joulukuu 2020
- Prosessin onnistumisen kannalta on olennaista huomioida toteutettavan tahon tai henkilöiden osaaminen sekä puolueeton ja sitoutumaton näkemys.

# 6.

## Tiivistelmä



## 6.

# Tiivistelmä



Selvitystyön tuloksena esitettiin kolme erilaista, vaihtoehtoista organisointimallia. Selvitystyön toimenpiteiden tulosten perusteella vahvistui asiantuntijoiden näkemys siitä, että suositeltavin organisointimalli on kokonaan uusi maakunnallinen matkailuorganisaatio, joka on osakeyhtiömuotoinen. Mallille löytyy selkeä tahtotila maakunnan kuntien ja yritysten toimesta (vastaajien keskuudessa = sähköinen kysely ja haastattelut). Tässä mallissa omistajina olisivat sekä kunnat että yritykset, joka edesauttaa pitkäjänteistä sitoutumista yhtiön toimintaan. Omistus ei kuitenkaan ole taloudellisesti merkityksellistä yhtiön toiminnan ollessa voittoa tavoittelematonta. Tärkeintä on löytää toimivat ja joustavat ratkaisut yhtiön toimintaan osallistumiselle ja sitä kautta resurssien keräämiselle. Yhtiön päätehtävät (strategiavaiheessa myös tavoitteet ja mittarit) on määritelty selkeiksi ja nykytilanteen resurssit huomioiden.

**Yhtiö ei pysty ottamaan vastuulleen kaikkia matkailuelinkeinoon liittyviä tehtäviä, vaan keskittyy kolmeen päätehtävään, jotka ovat:**

1. Yhteismarkkinointi
2. Myynninedistäminen
3. Hankkeiden johtaminen, koordinointi ja toteutus tapauskohtaisesti

Näihin tehtäviin toivottiin myös ratkaisua toimijoiden keskuudessa. Yhtiön toimintaa ja päätöksentekoa johtaa yhteisesti määritelty yritysveltoinen hallitus. Huomioitavaa on, että tämä organisoitumismalli kuvaa valtaosan tahtotilaa maakunnassa (vastaajien keskuudessa).

### Avainkysymys

- **Onko aidosti halua ja kykyä perustaa maakunnallinen markkinointiin ja myynninedistämiseen erikoistunut (yritysvetoinen) yhtiö?**

Ensimmäisenä vaihtoehtoisena organisointimallina esitetään nykyisen organisaation eli Elinvoimaa Hämeeseen ry:n vahvistamista ja toiminnan selkeyttämistä. Yhdistykseen tulisi saada sitoutumaan selkeästi laajempi joukko toimijoita, jotka osallistuvat toimintaan myös taloudellisesti, ei pelkästään nykyisillä jäsenmaksuilla. Sitoutuminen ja resurssien kerääminen ja siinä onnistuminen vaativat kuitenkin yhdistyksen toiminnan selkeyttämistä mm. päätehtävien ja toimintasuunnitelman sekä läpinäkyvyyden ja avoimen toiminnan osalta. Tässä mallissa päätehtävät ja muut periaatteet ovat pitkälti samat kuin ensimmäisessä vaihtoehdossa. Selkeiksi haasteiksi nousevat historian painolasti ja epätietoisuus yhdistyksen tarkoituksesta ja toiminnasta.

Huomioitavaa on, että tämä organisointimalli ei kuvaa valtaosan tahtotilaa maakunnassa (vastaajien keskuudessa).

### Avainkysymykset

- **Saadaanko yritykset uskomaan ja lähtemään yhdistykseen mukaan, kun se ei ole tähän mennessä onnistunut?**
- **Onko luottamus toimintaan mahdollista palauttaa?**

Toisena vaihtoehtoisena organisoitumismallina esitetään olemassa olevan julkisen tahon esim. kehitysyhtiön yhteyteen perustettavaa itsenäistä matkailuyksikköä. Tämä malli on asiantuntijoiden kompromissiratkaisu, joka haluttiin esittää vallitsevan kriisitilanteen vuoksi. Koronan vaikutukset ovat massiiviset julkiselle sektorille, mutta ennen kaikkea matkailuelinkeinolle ja yksittäisille yrityksille. Tämän mallin esittämisellä halutaan "varmistaa" matkailutoimijoiden (sekä kuntien että yritysten) yhteistyön tiivistäminen ja vähäisten resurssien yhteen kerääminen. Resurssit yksikön toiminnan pyö-

rittämiseen kerättäisiin siis sekä kunnilta että yksityiseltä sektorilta. Yksiköllä olisi yksi päätehtävä; maakunnallisen yhteismarkkinoinnin johtaminen ja toteuttaminen. Tällä tehtävällä vastataan valtaosan näkemykseen siitä, mihin tehtävään kaivataan eniten yhteistyötä ja organisoitumista. Yksikön toimintaa ja päätöksentekoa johtaa yhteisesti määritelty yritysveltoinen johtoryhmä.

Huomioitavaa on, että tämä organisointimalli ei kuvaa valtaosan tahtotilaa maakunnassa (vastaajien keskuudessa) ja on vaikuttavuudeltaan heikoin ratkaisu.

### Avainkysymykset

- **Miten saadaan yritykset uskomaan ja lähtemään tähän malliin mukaan?**
- **Miten muut kunnat saadaan lähtemään tähän malliin mukaan?**
- **Annetaanko yksikön johtaa ja toimia itsenäisesti ja aidosti?**

Yhteenvetona voidaan todeta, että tärkeintä on löytää malli, johon saadaan aidosti sekä kunnat että yritykset sitoutumaan pitkäjänteisesti. Sitoutumisella tarkoitetaan sekä taloudellisia että henkisiä resursseja. Historian takia olisi paras aloittaa puhtaalta pöydältä perustamalla uusi yritysvelmäveltoinen matkailuyhtiö. Tämä malli olisi varmin tapa aloittaa toiminta siten, että yritykset kokisivat aidosti pääsevänsä vaikuttamaan yhtiön toimintaan, kuntien ollessa enemmän mahdollistajan roolissa, tuen antajina.

## Julkaisijan tiedot

NordicMarketing Finland Oy  
Hämeentie 11  
00530 HELSINKI  
[www.nordicmarketing.fi](http://www.nordicmarketing.fi)

## Kuvien lähteet

Kanta-Hämeen kuvapankki  
<https://www.flickr.com/photos/160226114@N02/page1>

## Graafinen suunnittelu & taitto

Lauri Huusko  
[laurihuusko.fi](http://laurihuusko.fi)

# Western Lakeland Kanta-Häme

- HAMK SMART TUTKIMUSYKSIKKÖ -



HÄMEEN LIITTO  
*Regional Council of Häme*



Euroopan unioni  
Euroopan aluekehitysrahasto  
Euroopan sosiaalirahasto

Vipuvoimaa

EU:lta  
2014–2020





**NORDIC  
MARKETING**