

# Iisalmi ja tienoot

- IISALMI REGION -



## SELVITYS

YLÄ-SAVON MATKAILUN MARKKINOINNIN JA  
MYYNIN ORGANISOINTIMALLIT

*Elämän makuisia elämyksiä.*



## Rahoittajat

Matkailuelinkeinon  
elpymistä edistävät kehittämishankkeet

Ylä-Savon seuturaha



*Selvitystyön toteuttaja*



# Sisällys

|                                                         |           |
|---------------------------------------------------------|-----------|
| <b>1. JOHDANTO.....</b>                                 | <b>4</b>  |
| 1.1 TOIMEKSIANTO JA TYÖN TAVOITE .....                  | 4         |
| 1.2 TYÖN TOTEUTUSTAPA.....                              | 5         |
| <b>2. SEUDUN MATKAILUN NYKYTILA .....</b>               | <b>6</b>  |
| 2.1 JOHDANTO .....                                      | 6         |
| 2.2 NYKYTILAN YHTEENVETO .....                          | 10        |
| <b>3. SELVITYSTYÖN TOIMENPITEET .....</b>               | <b>12</b> |
| 3.1 HENKILÖKOHTAISET HAASTATTELUT .....                 | 12        |
| Kaupungin- ja kunnan edustajat .....                    | 12        |
| Yritysedustajat ja sidosryhmät .....                    | 14        |
| Yritysedustajat muilta teollisuuden aloilta .....       | 15        |
| 3.2.1 BENCHMARKING YHTEENVETO.....                      | 16        |
| <b>4. VAIHTOEHDOT ORGANISOINTIMALLEISTA .....</b>       | <b>18</b> |
| 4.1 VAIHTOEHTO 1, SUOSITELTU .....                      | 18        |
| 4.2 VAIHTOEHTO 2.....                                   | 21        |
| 4.3 YHTEENVETO .....                                    | 23        |
| 4.4 MUUTA HUOMIOITAVAA ORGANISOITUMISEEN LIITTYEN ..... | 26        |
| <b>5. EHDOTUS JATKOSTA .....</b>                        | <b>28</b> |







# 1. Johdanto

## 1.1 Toimeksianto ja työn tavoite

*Ylä-Savon matkailutuotteet kestäväälle kehityspolulle -hanke on Työ- ja elinkeinoministeriön ja Etelä-Savon maakuntaliiton rahoittama, jonka toteutusaika on 1.12.2020–31.12.2021. Hankkeelle on määritelty neljä (4) tavoitetta ja toimenpidettä. Yksi näistä neljästä toimenpiteestä on selvitys seudullisen matkailuorganisaation toiminnan vahvistamisesta ja toimintamallista tulevaisuudessa. Tämän toimenpiteen tueksi toteutettiin tämä selvitystyö, jossa haettiin tarkasteltavaksi erilaisia toimintamalli-vaihtoehtoja seudun matkailun organisoimiseksi.*

Seudullisesti kehittämisen painopisteinä on olla valtakunnallisesti tunnettu seutumatkailualue, seudullisesti vakiintunut toimija, jonka tuotteiden löydettävyyttä ja ostettavuutta sähköisesti toteutuvat digitaalisuuden avulla sekä olla haluttu yhteistyökumppani. Tulevaisuuden tavoitteena on alueen matkailuelinkeinon vahvistuminen ja kasvu sekä toimivat myynti- ja markkinointikanavat.

Selvitys sisältää lopputuotoksena esimerkkejä perusteluineen ja budjettiarvioineen, jotka olisivat toteuttamiskelpoisia Ylä-Savon seudullisen matkailuorganisaation pitkäjänteiselle työlle.

*Selvitystyön tavoitteena oli vastata seuraaviin kysymyksiin:*

- Millainen matkailun kehittämis- ja markkinointiorganisaatio toimisi Ylä-Savon seudulla parhaiten? Mallissa tuli ottaa huomioon olemassa olevan matkailun toimintasuunnitelman ja -budjetin koko.
- Vaihtoehto, jossa matkailuun panostetaan rahallisesti nykyistä tasoa voimakkaammin. Onko rahallisella panostuksella mahdollisuus saavuttaa merkittävää vaikuttavuutta ja nostaa seudun tunnettavuutta?
- Tulisiko Ylä-Savon liittyä johonkin jo olemassa olevaan matkailuorganisaatioon, jos seudulle ei perusteta omaa organisaatiota? Perustelut tälle? Millä mallilla yhteistyötä tällöin tulisi toteuttaa?
- Miten seudun matkailutuotteiden myynti tulisi organisoida?

Selvitystyö esittelee kaksi vaihtoehtoista mallia sisältäen budjettiarvion, resurssitarpeet ja perustelut. Vaihtoehtoisissa malleissa otetaan kantaa myös mm. toimintamallien päätehtäviin, mahdolliseen omistukseen, rahoitus pohjaan ja sitoutumiseen. Lisäksi otetaan toimeksiannon mukaisesti kantaa siihen, miten seudun matkailutuotteiden myynti tulisi organisoida ja tulisiko Ylä-Savon liittyä johonkin olemassa olevaan matkailuorganisaatioon mahdollisen oman uuden organisaation sijaan.



**Selvitystyöhön tuli sisällyttää edellä mainittujen neljän kohteen lisäksi seuraavat asiat:**

1. Kaksi erilaista esimerkkiä (benchmarkkaus) jo toimivasta vastaavan kokoisesta seudullisesta matkailuorganisaatiosta ja perustelut näiden kohteiden toiminnan soveltuvuudesta Ylä-Savon seudulle.
2. Yksi esimerkki (benchmarkkaus) olemassa olevasta seudullisesta matkailuorganisaatiosta, jossa matkailuun on panostettu lisämi ja tienoot budjettitasoa enemmän. Mitä panoksella on saavutettu ja kuinka rahallinen panostus on kohdennettu parhaimman hyödyn saavuttamiseksi. Kuinka myynti on organisoitu, jos se on sisällytetty toimintaan?

Selvitystyö esiteltiin kaupungin- ja kunnan edustajille kesäkuussa 2021 (17.6.) ja tavoitteena on, että selvityksen lopputuloksen perusteella seudun kaupungit ja kunnat tekevät ratkaisun osallistumisesta ja sitoutumisesta Ylä-Savon seudun yhteiseen matkailun organisoitumismalliin.

Selvitystyön aikana toteutettujen toimenpiteiden tulokset ovat osittain luottamuksellisia ja siihen vedoten kaikkia niitä ei ole esitetty tässä tiivistel-

mässä. Koko selvitystyö on toteuttajan, tilaajien ja seutukunnan kuntien kuntajohtajien saatavilla.

## **1.2 Työn toteutustapa**

**Selvitystyön laatimiseksi toteutettiin seuraavat toimenpiteet:**

- Yhteenveto maakunnan matkailun nykytilasta.
- Henkilökohtaiset haastattelut kaupungin- ja kunnan edustajille, matkailuyrityksille ja muille sidosryhmille.
- Benchmarking -työ kolmesta verrokkikohteesta.

Kaikkien toimenpiteiden yhteenvedot on esitetty tässä selvitystyössä.

Selvitystyön lopputulokseen vaikuttivat yllämainittujen toimenpiteiden tulokset sekä asiantuntijoiden osaaminen ja kokemus aiheeseen liittyen.

Työn käynnisti lisälmen kaupunki ja Ylä-Savon matkailutuotteet kestäväälle kehityspolulle -hanke. Työn toteuttajaksi valittiin NordicMarketing Finland Oy ja asiantuntijoina toimivat Greta Tanskanen sekä Suvi Ahola. Selvitystyö toteutettiin huhti-kesäkuussa 2021.





## 2. Seudun matkailun nykytila

### 2.1 Johdanto

*Selvitystyön yhtenä toimenpiteenä oli nykytila-analyysin laatiminen seudun matkailusta ja sen tunnistetuista haasteista. Nykytilaa tarkasteltiin mm. kotimaan ja kansainvälisen matkailun osalta, matkailun kehittämisen, myynnin ja markkinoinnin sekä yhteistyön ja organisoitumisen osalta. Taustamateriaaleina käytettiin maakuntaohjelmaa- ja suunnitelmaa, Maakunnan uuden kasvun suunnitelmaa, Pohjois-Savo Lakeland2 -hankkeen suunnitelmaa sekä seudullisen matkailuryhmän laatimia toiminnan painopisteitä ja toimintasuunnitelmaa. Nämä materiaalit antoivat kattavan strategisen viitekehyksen seudun matkailun suuntaviivoista. Lisäksi tausta-aineistona hyödynnettiin seudun matkailun tunnuslukuja ja tilastoja sekä henkilökohtaisten haastatteluiden tuloksia. Haastatteluihin osallistui seudun ja maakunnan tason toimijoita ja sidosryhmiä sekä yksityiseltä että julkiselta sektorilta.*

Ylä-Savossa matkailuelinkeinoa on kehitetty systemaattisesti vuodesta 2014 lähtien ja koronapandemiaa edeltävät vuodet olivatkin hieman kasvusuunnassa matkailutilastojen valossa. Seutu on paremmin tunnettu muista elinkeinoista ja teollisuuden aloista, ja siellä sijaitsee useita valtakunnallisesti ja kansainvälisestikin menestyneitä yrityksiä. Iso osa seudun matkailusta koostuukin näiden yritysten yritys- ja liikematkavieraista.

Seudun matkailu on hyvin vahvasti kotimaapainotteista, joka asettaa haasteita mahdollisille tulevaisuuden kansainvälistymistavoitteille ja -toimenpiteille. Matkailuyritykset ja -toimijat ovat valtaosin pieniä mikroyrityksiä ja tästä johtuu

mm. toiminnan pirstaleisuus sekä resurssien vähäisyys yrityskohtaisesti ja/tai seudullisiin kehittämistoimiin. Matkailutarjonta on vähäistä ja tuotteistaminen puutteellista. Laatutaso ei myöskään aina vastaa nykyajan matkailun vaatimuksia.

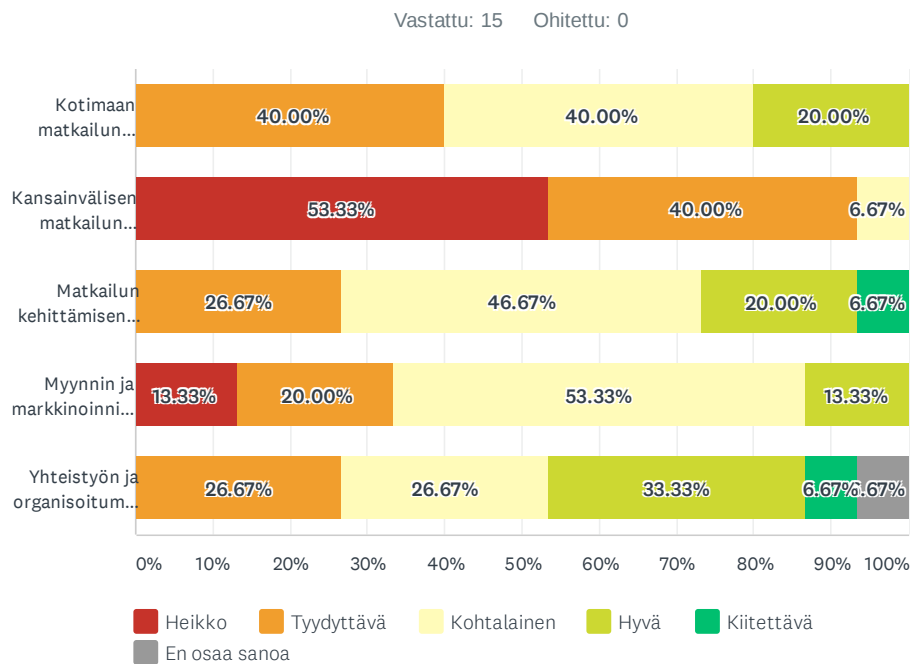
Matkailun kehittämisen, yhteistyön ja yhteismarkkinoinnin osalta nykytilanne on kohtalaisen hyvä. Ylä-Savon alueen matkailutoimijat ovat organisoituneet Iisalmi ja tienoot -markkinointiräntänsä alle ja toimivat omana ryhmänään osana Iiden ry:tä (Iisalmen kaupunkialueen kehittämis-yhdistys). Iisalmi ja tienoot -toiminnan suuntaviivoista ja toimeenpanosta vastaa Iiden ry:n hallitus, joka päättää käytännön toimenpiteiden

toteuttamistavasta. Seudun matkailua onkin kehitetty viime vuosien aikana aktiivisessa verkostoyhteistyössä lisalmi ja tienoot -matkailuryhmän toimesta sekä erilaisten matkailuhankkeiden, kaupunkien ja kuntien kanssa. Yhteistyökunnat ovat sitoutuneet lisalmi ja tienoot -ryhmän toimintaan vuoteen 2023 saakka. Maakunnallista yhteistyötä tehdään tiiviisti Pohjois-Savo Lakeland2 -hankkeen kanssa. Muu maakunnallinen toiminta eri toimijoiden, tehtävien sekä roolien osalta näyttäytyy epäselvänä ja osittain päällekkäisenä toimintana.

Selvitystyössä toteutettiin henkilökohtaisia haastatteluja kaupungin- ja kunnan edustajille, mat-

kailu yrityksille ja muille sidosryhmille. Näiden haastatteluiden osalta suurin osa vastaajista koki seudun tilanteen olevan kotimaan matkailun osalta **tyydyttävä** (40 %) tai **kohtalainen** (40 %). Kansainvälisen matkailun tilanteen osalta suurin osa vastaajista koki tilanteen **heikkona** (53,33 %) tai **tyydyttävänä** (40 %). Matkailun kehittämisen tilanne koettiin suurimman osan keskuudessa **kohtalaiseksi** (46,67 %) tai **hyväksi** (20 %). Myynnin ja markkinoinnin osalta seudun nykytila nähtiin valtaosan mielestä **kohtalaise** (53,33 %) tai **hyvänä** (13,33 %). Yhteistyön ja organisoitumisen tilanne nähtiin kaikkein parhaimpana: yli puolet oli sitä mieltä, että tilanne on **kohtalainen** (26,67 %) tai **hyvä** (33,33 %).

**Kaavio 1. Mikä on mielestäsi seudun matkailun tämänhetkinen nykytila**



|                                       | HEIKKO      | TYYDYTTÄVÄ  | KOHTALAINEN | HYVÄ        | KIITETTÄVÄ | EN OSAA SANOA | YHTEENSÄ | PAINOTETT KESKIARVO |
|---------------------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|------------|---------------|----------|---------------------|
| Kotimaan matkailun osalta             | 0.00%<br>0  | 40.00%<br>6 | 40.00%<br>6 | 20.00%<br>3 | 0.00%<br>0 | 0.00%<br>0    | 15       | 2.8                 |
| Kansainvälisen matkailun osalta       | 53.33%<br>8 | 40.00%<br>6 | 6.67%<br>1  | 0.00%<br>0  | 0.00%<br>0 | 0.00%<br>0    | 15       | 1.5                 |
| Matkailun kehittämisen osalta         | 0.00%<br>0  | 26.67%<br>4 | 46.67%<br>7 | 20.00%<br>3 | 6.67%<br>1 | 0.00%<br>0    | 15       | 3.0                 |
| Myynnin ja markkinoinnin osalta       | 13.33%<br>2 | 20.00%<br>3 | 53.33%<br>8 | 13.33%<br>2 | 0.00%<br>0 | 0.00%<br>0    | 15       | 2.6                 |
| Yhteistyön ja organisoitumisen osalta | 0.00%<br>0  | 26.67%<br>4 | 26.67%<br>4 | 33.33%<br>5 | 6.67%<br>1 | 6.67%<br>1    | 15       | 3.2                 |



Matkailun nykytilaan liittyen kirjattiin haastatteluista myös paljon avoimia kommentteja, joista laadittiin seuraava lyhyt yhteenveto:

Tuotteistaminen ja paketointi koettiin puutteelliseksi ja näin ollen nähtiin, että tuotekehitykseen pitäisi jatkossa panostaa entistä enemmän ja sitä kautta saada tuotetarjontaa lisättyä sekä määrällisesti että laadullisesti. Usea vastaaja koki, että seudulla on olemassa hyvä tahtotila matkailun kehittämiseen, ja yhteistyöhön ja yhteismarkkinointiin oltiin tyytyväisiä. Yhteistyötä kuitenkin tulisi tehdä laajemmin myös maakunnan tasolla. Matkailun kehittämistoiminta on mennyt viime vuosina eteenpäin, mutta toisaalta se koettiin vielä hieman hajanaiseksi toiminnaksi.



*Seudun matkailun suurimpina haasteena nähtiin vastaajien keskuudessa toiminnan pirstaleisuus, vähäinen resursointi sekä myynti.*

#### AVOIMET KOMMENTIT

- Matkailun kehittämisen, yhteistyön ja markkinoinnin osalta ollaan menty eteenpäin.
- Matkailun kehittäminen hyvällä alulla, mutta ailahtelee kovasti. Riippuu hyvin paljon hankkeesta. Kehitystoiminta hyvin hajanaista.
- Kehittämistoiminta on viime vuosien osalta mennyt paljon eteenpäin.
- Viime vuosien aikana seutu on kehittynyt hyvään suuntaan.
- Viime vuosina yhteismarkkinointi ja yhteistyö on parantunut huomattavasti. Iisalmi ja tienoot -markkinointiryhmän toiminta on ollut hyvää. Bylisalmi -brändi lisännyt näkyvyyttä myös muille alueille.
- Markkinoinnissa hyvä ote, mutta myynti vaatii kehittämistä. Koronan myötä yhteistyö ehkä entisestään tiivistynyt.
- Ylä-Savo on matkailussa tällä hetkellä yksin, pitäisi olla mukana isommassa kokonaisuudessa kuten Pohjois-Savo/Itä-Suomi.
- Tuotetarjontaa pitäisi kehittää ja sitä kautta asiakkaiden viipymää pidennettyä, erityisesti vapaa-ajan matkailussa.
- Tuotteistaminen ja isompien kokonaisuuksien toteuttaminen

puutteellista. Visio ja strategia pitäisi saada ensin kuntoon.

- Matkailu pääosin yritysasiakkaita sekä kotimaa että kv:n osalta. Verkkokauppa avattu, yhteismarkkinointi Iisalmi ja tienoot on hyvin kehittynyt.
- Kotimaan osalta on saatu tuotteistettua, mutta parempi näkyvyys vielä puuttuu, yhteinen myyntialusta olemassa. Yritysten välinen käytännön yhteistyö uupuu eli käytännössä tuotepaketit. Yhteistyöosaamisen puute.
- Hyvä tahtotila olemassa matkailun kehittämiseen. Resursseja splitataan, jolloin vaikuttavuus vähenee. Kotimaa ja kv -matkailu businesselämä perusteista, joka näkyy käyttöasteissa. Mielenkiintoisten sisältöjen puute vapaa-ajan matkailussa. Myös kotimaan matkailu vähentynyt koronan myötä, kysymyksenä milloin palautuu vai palautuuko? Pohjois-Savo teki ennätysluvut koronan aikana (2020).
- Koronasta huolimatta kotimaan matkailu on vetänyt hyvin.
- Mökkiyrittäjät olleet venäläisten matkailijoiden varassa, joten suuri vaikutus näkyy. Hankkeiden tulokset jääneet vähäisiksi odotuksiin verrattuna. Yrittäjät saattaneet olla tyytyväisiä mm. koulutusten osalta. Yhteistyö toimii kohtuullisesti, mutta parannettavaa löytyy.



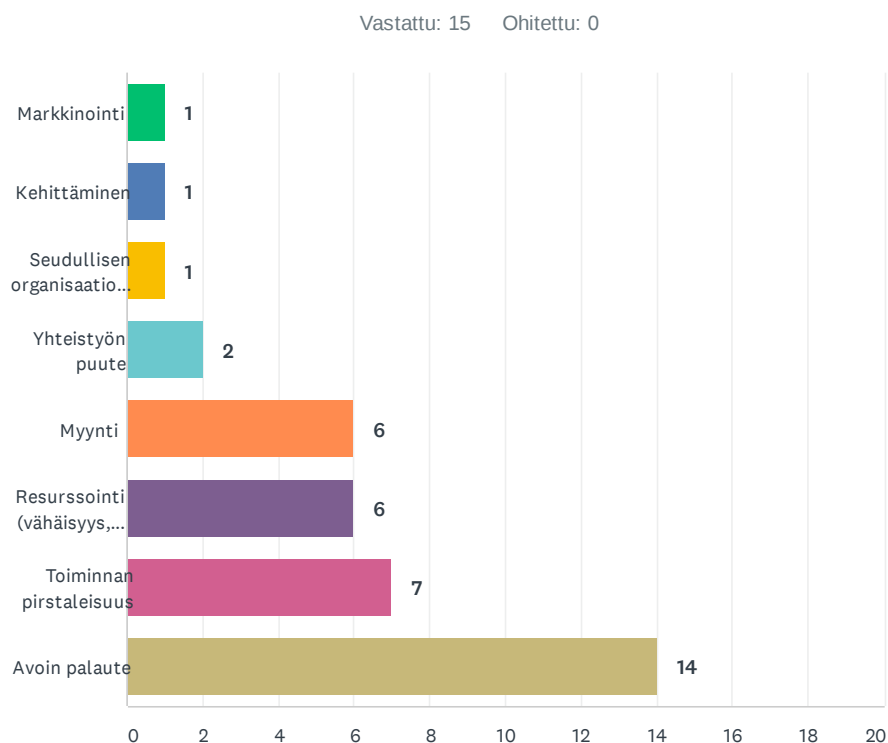
Seudun matkailun suurimpina haasteena nähtiin vastaajien keskuudessa toiminnan **pirstaleisuus** (7 kpl), **vähäinen resurssointi** (6 kpl) sekä **myynti** (6 kpl).

Kohtalaisen aktiivisen hanketoiminnan myötä matkailun kehittäminen nähdään olevan hyvällä mallilla, vain yksi vastaajista koki sen haasteeksi. Yhteistyön puutteen nosti esille vain kaksi vastaajaa ja yhteismarkkinoinnin puutteen vain yksi vastaaja. Näiden osalta tilannetta pidetään hyvänä, joka johtunee hyvänä pidetyn lisämi ja tienoot -matkailuryhmän toiminnasta. Tästä johtuen myöskin seudullisen organisaation puutteen nosti esille vain yksi vastaaja.

Yhteenvetona seudun matkailun haasteista avoimien kommenttien perusteella voidaan todeta, että matkailupalvelutarjontaan liittyy haasteita sekä seudun selkeät vetovoimatekijät ja kärjet puuttuvat. Resurssien vähäisyys nousi esille usean vastaajan osalta ja laajempaa yhteistyötä maakunnan tasolla toivottiin.

Laajempi maakunnallinen yhteistyö olisi tärkeää myös Visit Finland yhteistyön kannalta. Maakunnallinen alueorganisaatio tai muu maakuntatason toimija, joka huolehtisi koko maakunnan näkyvyydestä ja mukanaolosta Visit Finland yhteistyössä, olisi toivottavaa.

## Kaavio 2. Mitkä ovat seudun matkailun suurimmat haasteet tällä hetkellä?



| VASTAUSVAIHTOEHDOT                            | VASTAUKSET |    |
|-----------------------------------------------|------------|----|
| Markkinointi                                  | 6.67%      | 1  |
| Kehittäminen                                  | 6.67%      | 1  |
| Seudullisen organisaation puute               | 6.67%      | 1  |
| Yhteistyön puute                              | 13.33%     | 2  |
| Myynti                                        | 40.00%     | 6  |
| Resurssointi (vähäisyys, päällekkäisyys tms.) | 40.00%     | 6  |
| Toiminnan pirstaleisuus                       | 46.67%     | 7  |
| Avoin palaute                                 | 93.33%     | 14 |
| Vastaajia yhteensä: 15                        |            |    |

## Seudun matkailun haasteista kysyttäessä kirjattiin seuraavat avoimet kommentit:

- Yhteiset tuotteet ja niiden myynti. Tällä hetkellä jokainen yritys tekee itse, mutta voisi olla enemmän yhteistyötä.
- Palvelutarjooman ja myynnin osaamisen kehittäminen. Paljon tehtävää tällä saralla.
- Kuka taho myy Ylä-Savoa? Myynti liittyy myös toiminnan pirstaleisuuteen.
- Resurssit on pienet matkailualalla. Myynti vaatii kehittämistä.
- Resurssointi vielä vähäistä, mutta ei suurta päällekkäisyyttä.
- Vasta opetellaan asioita, lisää koulutusta ja tuotepakettien tekemistä, esim. ulkopuolisen avun voimin. Näkyvyyttä kasvatettava, asiakkaat ostavat tuotepaketteja, joiden tulee olla elämyksiä. Toiminnan pirstaleisuus juurikin tuotepakettien puutteeseen vedoten.
- Toiminnan pirstaleisuus vaikuttaa kaikkeen mm. myyntiin, markkinointiin ja resurssointiin. Yhteistyön tekemiseen löydettävä oikeanlaiset kanavat ja keinot. Maakunnan tasolta puuttuu matkailun kehittämisorganisaatio.
- Maakunnallisen organisaation puute, myyntiorganisaation puute tai pitäisi saada lisää panostusta laajemman organisaation kautta.
- Seudulla tehdään matkailua kaupunkivetoisesti. Tykätään tehdä yksinään eikä olla mukana yhteistyön arvoketuissa. Vetovoima on riittämätön, jolloin pitäisi liittyä mukaan laajempiin kokonaisuuksiin. Vastakkainasettelua olemassa esim. Ylä-Savo vs. Kuopio-Tahko. Tämän myötä vaikuttavuus häviää ja vähenee mm. markkinoinnissa, myynnissä ja kehittämisessä.
- Pitäisi pystyä markkinoimaan seutua kokonaisuutena jonkin kärjen/kärkien kautta luodakseen positiivista mielikuvaa ulkopuolelle.
- Selkeät vetovoimakohteet puuttuu. Tuotteistaminen ja tarinallistaminen osaksi matkailun kehittämistä (esim. sotahistoria Koljonvirta, Rukajärvi jne.).
- Seudun haaste, että ei ole yhtä yksittäistä vetovoimatekijää/kärkeä.
- Mitä tapahtuu kun Jarmo Miettinen jää eläkkeelle? Miten Iisalmi ja tienoot yhteistoiminta jatkuu? Tällä hetkellä ollaan kehitytty kaikissa edellä mainituissa asioissa (markkinointi, myynti jne.) - miten tämä jatkossa?

## 2.2 Nykytilan yhteenveto

Seuraava yhteenveto on laadittu johdannossa mainittujen taustamateriaalien ja henkilökohtaisten haastatteluiden perusteella.

Ylä-Savon seudun matkailun strategisen viitekehyksen antavat maakunnan tasolla laaditut maakuntasuunnitelma 2040 ja maakuntaohjelma 2018-2021, jota ollaan parhaillaan päivittämässä. Lisäksi suuntaviivoja näyttää Pohjois-Savo Lake-land2 -hankkeen suunnitelmat sekä seudullisesti määritellyt toiminnan painopisteet ja toimintasuunnitelma. Ylä-Savon seudun kehittämisstrategiassa ei ole matkailualan painotusta eikä seudulle ole laadittuna varsinaista matkailustrategiaa.

Yhteenvetona edellä mainituista materiaaleista maakunnan ja Ylä-Savon seudun matkailun kehittämisessä painottuvat seuraavat asiat: ylimaakunnallinen yhteistyö ml. Visit Finland yhteistyö, kasvun hakeminen kansainvälisestä matkailusta, luontomatkailun- ja tuotetarjonnan kehittäminen laaja-alaisesti ja kestävästi, myynnin, markkinoinnin- ja liiketoimintaosaamisen kehittäminen sekä digitalisaation monipuolinen hyödyntäminen.

Ylä-Savossa matkailuelinkeinoa on kehitetty viime vuosina systemaattisesti Iisalmi ja tienoot -matkailuryhmän toimesta sekä erilaisten hankkeiden ansiosta. Selvitystyössä toteutettujen henkilökohtaisten haastattelujen tulosten perusteella matkailun kehittäminen nähdäänkin olevan koh-





talaisella mallilla aktiivisen verkostoyhteistyön ja hanketoiminnan myötä. Kehittämisen haasteena pidetään kuitenkin toimenpiteiden hajanaisuutta ja osittain päällekkäistä tekemistä. Haasteena nähdään myös resurssien vähäisyys ja toiminnan pirstaleisuus, jotka vähentävät entisestään toiminnan vaikuttavuutta. Lisäksi tuotteistamista ja tuotekehitystä pidetään puutteellisena, ja näin ollen tuote- ja palvelutarjonnan osalta tilanne näyttää heikkona sekä määrällisesti että laadullisesti. Sen sijaan yhteistyön ja yhteismarkkinoinnin osalta tilanteeseen ollaan kohtalaisen tyytyväisiä. Erityistä kiitosta sai Iisalmi ja tienoot -ryhmän aktiivinen ja systemaattinen toiminta. Toisaalta laajempaa yhteistyötä toivottiin nykyistä enemmän yli maakunta-, kunta- ja toimialarajojen. Myynnin osalta tilanne on myös haasteellinen, mutta myyntiä tarpeellisempaan nähdään tuote- ja palvelutarjonnan sekä yritysten oman digitaalisen myynnin kehittäminen. Myös uuden seudullisen verkkokaupan lanseeraamiseen oltiin tyytyväisiä ja sitä pidettiin ensimmäisenä askeleena kohti yhteistä, seudullista myyntiä.

Eri toimijoiden roolit ja tehtävät näyttävät erityisesti maakunnan tasolla epäselvinä ja toimintaa pidetään päällekkäisenä. Yhteistyö ei ole koordinoitua ja esimerkiksi hanketoiminnassa esiintyy paljon sekavuutta. Seudullisesti tilannetta pidetään parempana, mutta tulevan toiminnan kannalta kuitenkin toivottiin entistä selkeämpää vastuunjakoa ja roolitusta eri tahojen kesken.

*Huomioitavaa seudun (ja maakunnan) matkailun  
profiilissa on suuri päiväkävijöiden ja  
kesämökkien määrä, jotka eivät kaikki päädy  
virallisiin matkailutilastoihin.*

Nykyisiä toiminnan painopisteitä ja teemoja pidetään pääasiassa oikeina ja mm. luonto- ja kulttuuri-matkailun kehittämisessä nähdään suurin potentiaali. Myös tapahtumia ja niiden merkitystä pidetään tärkeänä seudun vetovoiman kannalta. Toiminnan osalta tuotekehitys ja tuotteistaminen nähdään toistaiseksi tärkeimpänä painopisteenä.

Kotimaan matkailun osalta seudun tilanne nähdään tyydyttävänä tai kohtalaisen hyvänä, ja sen näyttävät myös tilastoidut yöpymisvuorokaudet, jotka ovat olleet pienessä kasvusuunnassa ennen koronapandemiaa. **Vuonna 2019 tilastoitiin 88 935 rekisteröityä yöpymistä. Kuitenkin koronan vaikutuksesta myös kotimaan matkailu väheni seudulla noin 35 % ja kokonaisyöpymismäärä jäi 55 837 rekisteröityyn yöpymiseen vuonna 2020.**

Kansainvälisten matkailijoiden osalta tilannetta pidetään heikkona tai tyydyttävänä, erityisesti vapaa-ajan matkailun osalta. **Kansainvälisen matkailun osuus on noin 10 % kokonaisyöpymisistä.** Kansainväliset matkailijat saapuvat seudulle eri toimialoilla/teollisuudessa vaikuttavien isojen yritysten ansiosta. Kansainväliset matkailijat ovatkin siis pääosin näiden yritysten yritys- ja liikematkavieraita. Päämarkkina-alueina ovat tilastojen valossa Saksa ja Venäjä.

**Matkailijoiden kokonaisviipymä on viimeisenä kahtena vuotena ollut 1,8 vrk. Huoneiden käyttöaste on ollut pienessä laskussa vuodesta 2011 lähtien, asettuen viime vuosina vajaaseen 50 %:iin. Majoituskapasiteetti on säilynyt lähes ennallaan vuodesta 2010 lähtien.**

**Matkailun kokonaiskysyntä (2018) seudulla on 52,7 M € ja välitön matkailutulo on 37,4 M €, joka on 1,2/1,8 % kaikkien toimialojen liikevaihdosta. Matkailun kokonaistyöllisyysvaikutukset (välittömät + kerrannaisvaikutukset) ovat seudulla 272 henkilötyövuotta (htv).**

Huomioitavaa seudun (ja maakunnan) matkailun profiilissa on suuri päiväkävijöiden ja kesämökkien määrä, jotka eivät kaikki päädy virallisiin matkailutilastoihin.



### 3.1 Henkilökohtaiset haastattelut

*Henkilökohtaiset haastattelut toteutettiin puhelin- tai Teams -haastatteluina viikoilla 18-22 (2021). Haastatteluiden tavoitteena oli saada syventäviä ja tarkentavia tietoja koskien seudun matkailun nykytilaa ja tulevaisuuden tahtotilaa sekä matkailun markkinoinnin ja myynnin organisoitumista. Haastateltavien listalla olivat kaikkien lisalmi ja tienoot -matkailuryhmään sitoutuneiden seutukunnan kuntien edustajat (5 kpl): Iisalmi, Kiuruvesi, Vieremä, Sonkajärvi ja Lapinlahti sekä valikoidut sidosryhmien (3 kpl) ja yrityskentän edustajat (7 kpl). Lisäksi haastateltiin yritysedustajia (4 kpl) muilta teollisuuden aloilta. Heille haastattelurunko oli erilainen kuin muille edustajille.*

#### Kaupungin- ja kunnan edustajat

Kaupungin- ja kunnan edustajien haastatteluissa käytettiin laajaa kysymyspatteristoa, joka lähetettiin haastateltaville etukäteen. Tämän selvitystyön kannalta oleelliset kysymykset ja vastaukset on käsitelty alla.

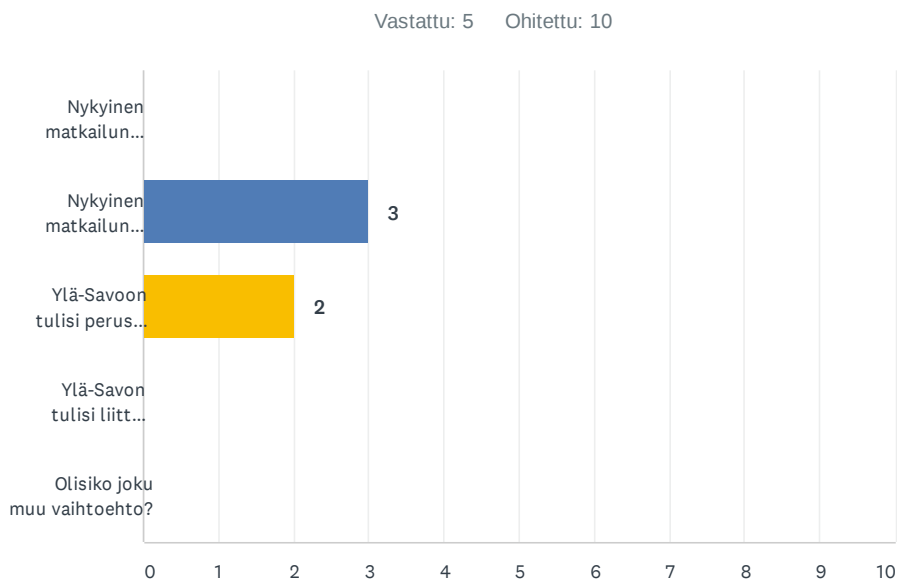
**Kysymys koskien matkailun organisoitumismallia oli seuraavanlainen:**

- Toimiiko tämä nykyinen matkailun organisoitumismalli mielestänne hyvin ja toiminnan taso on riittävä? VAI
- Toimiiko tämä nykyinen matkailun organisoitumismalli mielestänne hyvin, mutta toimintaa tulisi tulevaisuudessa vahvistaa entisestään? VAI
- Tulisiko Ylä-Savoon perustaa uusi seudullinen matkailuorganisaatio? VAI
- Tulisiko Ylä-Savon liittyä johonkin jo olemassa olevaan matkailuorganisaatioon oman seudullisen (uuden) organisaation sijaan? Jos kyllä, mikä olisi mahdollinen ulkopuolinen vaihtoehto? VAI
- Olisiko joku muu vaihtoehto?

Kolme (3) viidestä (5) kaupungin- ja kunnan edustajasta oli sitä mieltä, että nykyinen organisoitumis-

malli eli Iisalmen ja Iisalmi -matkailuryhmän toiminta toimii hyvin, mutta toimintaa tulisi tulevaisuudessa vahvistaa entisestään (vastaustavaihtoehto b). Kaksi (2) viidestä (5) puolesta kannatti uuden seudullisen matkailuorganisaation perustamista (vastaustavaihtoehto c). Kukaan haastateltavista ei ollut sitä mieltä, että nykyinen malli toimii hyvin ja toiminnan taso on riittävä (vastaustavaihtoehto a) eikä kannatusta löytynyt myöskään siihen, että Ylä-Savon tulisi liittyä johonkin ulkopuoliseen organisaatioon oman seudullisen matkailuorganisaation sijaan (vastaustavaihtoehto d).

**Kaavio 3. Näkemys matkailun organisoitumiseen liittyviin kysymyksiin.  
Valitse seuraavista vaihtoehdoista mielestäsi paras vaihtoehto:**



| VASTAUSVAIHTOEHDOT                                                                                                                                                                     | VASTAUKSET |   |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|---|
| Nykyinen matkailun organisoitumismalli toimii mielestänne hyvin ja toiminnan taso on riittävä?                                                                                         | 0.00%      | 0 |
| Nykyinen matkailun organisoitumismalli toimii mielestänne hyvin, mutta toimintaa tulisi tulevaisuudessa vahvistaa entisestään esim. lisäämällä resursseja (henkilö, raha)?             | 60.00%     | 3 |
| Ylä-Savoon tulisi perustaa uusi seudullinen matkailuorganisaatio nykyisen toimintamallin tilalle?                                                                                      | 40.00%     | 2 |
| Ylä-Savon tulisi liittyä johonkin jo olemassa olevaan matkailuorganisaatioon oman seudullisen (uuden) organisaation sijaan? Jos kyllä, mikä olisi mahdollinen ulkopuolinen vaihtoehto? | 0.00%      | 0 |
| Olisiko joku muu vaihtoehto?                                                                                                                                                           | 0.00%      | 0 |
| Vastaajia yhteensä: 5                                                                                                                                                                  |            |   |

## Yhteenveto lisäkysymysten vastauksista:

Kysyttäessä toiminnan päätehtävistä (riippumatta toimintamallista) kaikki olivat yhtä mieltä siitä, että yhteismarkkinointi tulee säilyttää edelleen päätehtävänä, jonka lisäksi suurin osa toivoi myös vahvistaa otetta kehittämiseen ja myyntiin. Myynnin osalta löytyi myös ymmärrystä siihen, että yrityksillä itsellään on myynnin kehittämisen päävastuu. Nähtiin myös se, että ensin tulee painottaa yritysten palvelutarjonnan kehittämiseen. Suurin osa vastaajista oli sitä mieltä, että he olisivat valmiita panostamaan aiempaa enemmän resursseja sillä edellytyksellä, että myös yritysrahaa saadaan toimintaan enemmän ja toimintamallista/konseptista/toiminnasta on heille aidosti hyötyä. Muutama vastaaja oli sitä mieltä, että rahoituksen tulisi jakaantua tasaisesti julkisen sektorin ja yksityisen sektorin kesken. Kaikki vastaajat olivat yhtä mieltä siitä, että toimintaan tulee sitoutua pitkäjänteisesti, mikäli siihen lähtee mukaan. Myös toiminnan vetäjän osaamista ja roolia korostettiin.



## Yritysedustajat ja sidosryhmät

Selkeä enemmistö, seitsemän (7) kymmenestä (10), yritys- ja sidosryhmien edustajista oli sitä mieltä, että nykyinen organisoitumismalli eli liisalmi ja tienoot -matkailuryhmän toiminta toimii hyvin, mutta toimintaa tulisi tulevaisuudessa vahvistaa entisestään. Kolme (3) kymmenestä (10) puolestaan kannatti uuden seudullisen matkailuorganisaation perustamista.

Kukaan haastateltavista ei ollut sitä mieltä, että nykyinen malli toimii hyvin ja toiminnan taso on riittävä eikä selkeää kannatusta löytynyt myöskään siihen, että Ylä-Savon tulisi liittyä johonkin ulkopuoliseen organisaatioon oman seudullisen matkailuorganisaation sijaan.

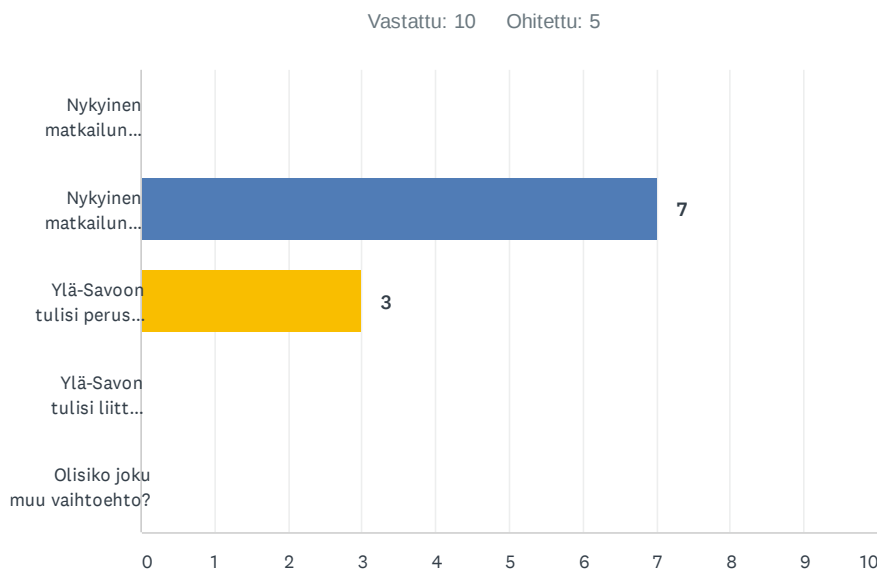
### Yhteenveto lisäkysymysten vastauksista:

Kysyttäessä toiminnan päätehtävistä (riippumatta toimintamallista) kaikki olivat yhtä mieltä siitä,

että yhteismarkkinointi tulee säilyttää edelleen päätehtävänä, jonka lisäksi suurin osa toivoi myös vahvempaa otetta kehittämiseen. Myynti ei nousut erityisen vahvasti esille vastaajien keskuudessa. Sen sijaan laajemman yhteistyön kehittäminen ja tiivistäminen korostui useissa vastauksissa. Kaikki olivat yhtä mieltä siitä, että nykyiset resurssit ovat riittämättömät toiminnan kehittämiseen.

Suurin osa vastaajista oli sitä mieltä, että he olisivat valmiita panostamaan aiempaa enemmän resursseja sillä edellytyksellä, että kunnat näyttäisivät esimerkkiä panostamalla toimintaan nykyistä enemmän. Samaan aikaan pidettiin tärkeänä, että toiminta ja strategia tulevat olla kirkkaana ennen kuin toimintaan pystyy taloudellisesti sitoutumaan: pitää tietää mihin sitoutuu ennen kuin sitoutuu. Lähes kaikki vastaajista oli yhtä mieltä siitä, että toimintaan tulee sitoutua pitkäjänteisesti, mikäli siihen lähtee mukaan. Toiminnan vetäjän osaamista korostettiin ja sitä pidettiin ensisijaisen tärkeänä toiminnan kehittämisen ja jatkuvuuden kannalta.

### Kaavio 4. Näkemys matkailun organisoitumiseen liittyviin kysymyksiin. Valitse seuraavista vaihtoehtoista mielestäsi paras vaihtoehto:



| VASTAUSVAIHTOEHDOT                                                                                                                                                                     | VASTAUKSET |   |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|---|
| Nykyinen matkailun organisoitumismalli toimii mielestänne hyvin ja toiminnan taso on riittävä?                                                                                         | 0.00%      | 0 |
| Nykyinen matkailun organisoitumismalli toimii mielestänne hyvin, mutta toimintaa tulisi tulevaisuudessa vahvistaa entisestään esim. lisäämällä reursseja (henkilö, raha)?              | 70.00%     | 7 |
| Ylä-Savoon tulisi perustaa uusi seudullinen matkailuorganisaatio nykyisen toimintamallin tilalle?                                                                                      | 30.00%     | 3 |
| Ylä-Savon tulisi liittyä johonkin jo olemassa olevaan matkailuorganisaatioon oman seudullisen (uuden) organisaation sijaan? Jos kyllä, mikä olisi mahdollinen ulkopuolinen vaihtoehto? | 0.00%      | 0 |
| Olisiko joku muu vaihtoehto?                                                                                                                                                           | 0.00%      | 0 |
| Vastaajia yhteensä: 10                                                                                                                                                                 |            |   |



*Matkailupalvelutarjoajilta toivottiin nykyistä enemmän yhteistyötä ja tuotteiden paketointia sekä tuotepakettien ostettavuutta "yhden luukun" -periaatteella.*

## **Yritysedustajat muilta teollisuuden aloilta**

Muiden teollisuuden alojen edustajia haastateltiin yhteensä 4 henkilöä. Kaikki haastateltavat edustivat seudun merkittäviä suuryrityksiä. Haastattelukysymykset painottuivat yritysten näkemyksiin seudun matkailun nykytilasta ja haasteista sekä matkailupalvelutarjonnasta ja sen laadusta peilaten ko. yritysten yritysvieraisiin. Lisäksi kysyttiin näkemystä mahdollisesta tulevaisuuden yhteistyöstä matkailuelinkeinon kanssa.

Yhteenvedon näiden neljän haastattelun osalta voidaan todeta, että seudun matkailun nykytilaa pidetään kokonaisuutena kohtalaisena. Kotimaan matkailun osalta tilanne nähtiin selkeästi parempana kuin kansainvälisen matkailun osalta. Suurimpana haasteena pidettiin matkailupalvelutarjonnan laatua ja saatavuutta. Laatu ei aina vastaa kansainvälisten yritysvieraiden vaatimuksia ja palveluiden saatavuudessa on selkeitä haasteita. Matkailupalvelutarjoajilta toivottiin nykyistä enemmän keskinäistä yhteistyötä ja tuotteiden paketointia sekä tuotepakettien ostettavuutta "yhden luukun" -periaatteella. Kaikki olivat yhtä mieltä siitä, että yhteistyötä matkailuelinkeinon kanssa pitää ja kannattaa tulevaisuudessa tehdä, mutta tässä vaiheessa ei osattu ottaa kantaa yhteistyömuotoihin tai odotuksiin. Sen sijaan matkailuryhmältä/organisaatiolta toivottiin jatkossa selkeää ja konkreettista esitystä yhteistyön mahdollisuuksista. By Iisalmi -konseptia pidettiin hyvänä esimerkkinä toimialarajojen ylittävästä yhteistyöstä.



### 3.2 Benchmarking

Selvitystyön yhtenä toimenpiteenä oli benchmarking-työn toteuttaminen. Benchmarking-kohteet valittiin yhdessä Tilaajan kanssa Tarjoajan tarjouspyynnössä olleen esityksen mukaisesti. Kohteiksi valittiin kaksi erilaista esimerkkiä jo toimivasta vastaavan kokoisesta seudullisesta matkailuorganisaatiosta sekä yksi kohde seudullisesta matkailuorganisaatiosta, jossa matkailuun on panostettu lisäalumi ja tie-

noot budjettitasoa enemmän.

Benchmarking-kohteiksi valittiin Meri-Lapin Matkailu Oy, Idän Taiga ry ja Oulun Matkailu Oy, joiden organisaatioiden toimintaa on esitelty tässä työssä. Selvitystyö toteutettiin henkilökohtaisina haastatteluina Teamsia hyödyntäen. Haastateltaville lähetettiin seuraavanlainen haastattelurunko etukäteen:

- |                                                  |                                       |
|--------------------------------------------------|---------------------------------------|
| 1. Tausta ja historia                            | 8. Rahoitus                           |
| 2. Tehtävät ja rooli                             | 9. Toiminnan mittaaminen              |
| 3. Henkilöstö                                    | 10. Sitoutuminen                      |
| 4. Ulkoistetut toiminnot/tärkeimmät ostopalvelut | 11. Tiedottaminen                     |
| 5. Portaali ja brändi                            | 12. Toiminnan haasteet                |
| 6. Kehitystoiminta                               | 13. Hyvät käytännöt                   |
| 7. Omistus ja johtaminen                         | 14. Strategiset painopisteet lyhyesti |
|                                                  | 15. Mahdolliset muut huomiot          |



|                                          | <b>MERI-LAPIN<br/>MATKAILU OY</b><br>Perustettu 2013                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | <b>IDÄN<br/>TAIGA RY</b><br>Perustettu 2004                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | <b>OULUN<br/>MATKAILU OY</b><br>Perustettu 2010                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>PORTAALI<br/>JA BRÄNDI</b>            | Meri-Lapin Matkailu Oy<br>visitmeri-lappi.fi<br>visitsealaplant.com<br>visitsealaplant.se                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | Idän Taiga ry<br>wildtaiga.fi                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | VisitOulu<br>visitoulu.fi                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| <b>HENKILÖSTÖ</b>                        | 1+1 (Meri-Lapin Matkailu), osittain hankkeiden kautta. Kunnat ovat tehneet ensimmäisen kumppanuussopimuksen yhtiön kanssa, jossa kunnat sitoutuvat antamaan tietyn rahamäärän edestä työpanosta yhtiön toimintaan. Tämä tarkoittaa huomattavaa henkilöresurssien lisääntymistä.                                                                                                                                                                                                                                            | Kaksi (2) henkilöä, jotka molemmat hankkeiden kautta. Lisäksi hallituksen pj. antaa operatiivista työpanosta erillistä korvausta vastaan.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | 1+1 (Oulun Matkailu) + projektipäällikkö<br><br>TEM: hanke 1+1 (projektipäällikkö + sisällöntuottaja)                                                                                                                                                                                                               |
| <b>TEHTÄVÄT</b>                          | Päätehtävinä alueen yhteismarkkinointi, myynti ja edunvalvonta.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | Päätehtävinä yhteismarkkinointi, tuotekehitys ja edunvalvonta (yritysten toimintaedellytysten parantaminen).                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | Päätehtävänä seudullisen yhteismarkkinoinnin johtaminen ja toteuttaminen.                                                                                                                                                                                                                                           |
| <b>OSTOPALVELUT</b>                      | Taloushallinto ja mainostoimisto<br>Hankkeiden kautta paljon ulkopuolisia asiantuntijoita.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | Taloushallinto, mainostoimisto, muut asiantuntijapalvelut mm. hankkeiden kautta.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | Mainostoimisto, taloushallinto, kv-markkinoinnin toimenpiteitä ja kehittämistoimia hankkeiden kautta.                                                                                                                                                                                                               |
| <b>KEHITYS- JA<br/>TAPAHTUMATOIMINTA</b> | Yrityskehittäminen kehitysyhtiöllä. Matkailuelinkeinon kehittäminen eri hankkeiden varassa, joista osan hallinnoi itse ja eri tahot tiiviissä yhteistyössä. Liiketoiminnan kehittäminen yrityksillä.<br><br>Tapahtumatoiminta: Kaupungit, kunnat, yksittäiset tapahtumajärjestäjät. Yhteistyötä markkinoinnin osalta.                                                                                                                                                                                                      | Matkailuelinkeinon kehittäminen eri hankkeiden varassa, joista osan hallinnoi itse.<br><br>Tapahtumatoiminta: Kaupungit, kunnat, yksittäiset tapahtumajärjestäjät. Yhteistyötä markkinoinnin osalta.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | Matkailuelinkeinon kehittämisen päävastuu kehitysyhtiöllä. Kehitystyötä myös hankkeiden kautta.<br><br>Tapahtumatoiminta: Oulu Convention Bureau, Oulun kaupungin tapahtumayksikkö. Kaupungit, kunnat, yksittäiset tapahtumajärjestäjät. Yhteistyötä markkinoinnin osalta.                                          |
| <b>OMISTUS</b>                           | Simon kunta, Tervolan kunta, Kemin kaupunki*, Keminmaan kunta ja Tornion kaupunki 8 % (hallinnoi Meri-Lapin kehittämisskeskus ry, *Kemin Matkailu Oy:lla Kemin kaupungin osakkuus), yritykset 92 %.<br><br>Toimintaa johtaa asiantuntijahallitus, jossa kuntaedustajia varajäseninä.                                                                                                                                                                                                                                       | Kuhmon kaupunki, Suomussalmen kunta ja jäsenyritykset.<br><br>Toimintaa johtaa yritysveltoinen hallitus, jossa ei ole kuntaedustusta mukana.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | Oulun kaupunki 30 %, seutu-toimijat ja yritykset 70 %.<br><br>Toimintaa johtaa yritysveltoinen hallitus, jossa on kuntaedustusta mukana.                                                                                                                                                                            |
| <b>BUDJETTI JA<br/>RAHOITUS</b>          | Perusbudjetti on n. 80–100.00 €, josta kuntien osuus on n. 50 % ja yritysten osuus on n. 50 %. Kunnilla sopimuksen mukaan kiinteät maksut (viisi kuntaa, jotka keskenään sopivat jaosta). Yritysten maksoisuus on liikevaihtopohjainen. Huomioitavaa, että henkilöstökulut katetaan osittain hankkeiden kautta.<br><br>Perusbudjetin lisäksi hankerahaa n. + 20–30 %.<br><br>Myyntin tuotto on komissiopohjainen; alkuvaiheessa hyvin pieni komissio, kehityksen mukana komissio nousee (5–25 %).<br><br>Jäsenmäärä n. 50. | Perusbudjetti n. 120.000 € (2020). Vuodelle 2021 yritysten maksuja pienennettiin siten, että kokonaishudjetti laski 70.000–75.000 €. Yritysten jäsenmaksut liikevaihtopohjaisia. Huomioitavaa, että henkilöstökulut katetaan hankkeiden kautta. Kuhmon ja Suomussalmen räätelöidyt sopimukset vuosittain. V. 2021 Kuhmo 27.000 €, Suomussalmi 17.000 €.<br><br>Lisäksi hankkeet: 397.313 € (Wild Taiga Online -hanke 2018–2021), 119.620 € (Wild Taiga markkinointiyhteistyön kehittäminen -hanke (2020–2021)).<br><br>Jäsenmäärä n. 55. | Perusbudjetti normaalitilanteessa n. 620.000 €. Oulun kaupunki 300.000 €/vuosi. Muut n. 320.000 € / vuosi.<br><br>Huom!<br>Yritysten osuus –50 % v. 2020–2021. Kokonaishudjetti laski n. 160.000 € normaalista.<br><br>Lisäksi hankkeet: kv-hanke n. 320.000 €, TEM-hanke n. 170.000 €.<br><br>Jäsenmäärä n. 60–70. |



## 4. Vaihtoehdot organisointimalleista

### 4.1 Vaihtoehto 1, suositeltu

#### 1. Nykyisen, olemassa olevan lisalmi ja tienoot -matkailuryhmän toimintamallin vahvistaminen

⇒ **Vaihtoehto, jossa otettu huomioon olemassa oleva matkailun toimintasuunnitelma ja budjetin koko.**

#### Nykytilanne:

- lisalmi ja tienoot on alueellinen matkailuryhmä.
- ⇒ **Toiminnan hallinnointi:** ryhmä toimii lisalmen kaupunkikeskustan kehittämissyhistys liden ry:n alaisuudessa erillisenä matkailujaostona. Ryhmällä on oma tili ja se tekee päätökset itsenäisesti omissa kokouksissaan. Toimintaa ohjaa vuosittain tehtävä toimintasuunnitelma sekä budjetti.
  - ⇒ Käytännössä lisalmi ja tienoot toiminnan suunnittelusta ja seudullisesta matkailupalvelujen markkinoinnista ja kehittämisestä vastaa lisalmen kaupungin elinvoimapalvelujen nimetty henkilö yhdessä matkailutoimijoiden kanssa ja sitä ohjaavat toimintasuunnitelma sekä budjetti.
- ⇒ **Jäsenet:** lisalmi ja tienoot jäseniä on n. 35 (1.1.2021). Jäsenet ovat matkailuryrityksiä, tapahtumajärjestäjiä, kulttuuritoimijoita ja yhdistyksiä eri puolilta Ylä-Savoa. lisalmen ja Kiuruveden kaupungit, Lapinlahden, Sonkajärven ja Vieremän kunnat ovat sitoutuneet toiminnan rahoittamiseen ja kehittämiseen vuosille 2019–2023.
- ⇒ **Budjetti:** Vuosittainen toimintabudjetti n. 36 000 € (2021), joka koostuu kuntien markkinointiyhteistyömaksusta (0,5 €/asukas) ja toimijoiden vuosittaisesta markkinointimaksusta (410 € + alv/yritys). Lisäksi jäsenet maksavat vuosittain 100 € jäsenmaksua liden ry:lle yhdistyksen hallinnointikuluihin.
- ⇒ **Henkilöresurssit:** lisalmen kaupunki tarjoaa yhden vakituisen henkilön, jonka matkailuun käytettävä työpanos n. 60 % henkilön kokonaistyöajasta. Henkilö toimii lisalmi ja tienoot -ryhmän vetäjänä ja ”työrukkasena”. Palkkakustannuksia ei peritä lisalmi ja tienoot -markkinointiryhmältä.
- Budjetti on toiminnan ja vaikuttavuuden kannalta todella pieni.

#### Tavoite jatkossa:

- Tarkistetaan lisalmi ja tienoot -matkailuryhmän rooli, vastuu ja päätehtävät.
- Tavoitteena seudullisen matkailustrategian laatiminen yhteistyössä muiden toimijoiden kanssa (matkailuryhmä johtaa strategian laatimisprosessia). Tämän pohjalta laaditaan myös matkailuryhmälle oma toiminnan strategia ja päivitetään toiminta- ja markkinointisuunnitelma tavoitteineen ja mittareineen, jotta toimijat ymmärtävät mihin jatkossa sitoutuvat.
- Toiminnan rahoituspohja ja resursointi järjestetään siten, että toiminnalle on aidot edellytykset nykyistä parempaan vaikuttavuuteen.

## Tehtävät:

- Päätehtävinä yhteismarkkinoinnin ja tuotekehityksen johtaminen ja toteuttaminen, myynnin koordinointi ja mahdollistaminen, sekä toiminnan (yhteistyön) ja toimintaympäristön kehittäminen hanketoiminnan avulla.

## Tehtävien kuvaukset:

### 1. Yhteismarkkinoinnin ja tuotekehityksen johtaminen ja toteuttaminen

- ⇒ Yhteismarkkinoinnin tavoitteena on tehdä seutua tunnetuksi ja houkutella asiakkaita/matkailijoita alueelle, niin että alueen ja yritysten kilpailukyky kasvaa.
- ⇒ Tuotekehityksen tavoitteena on kehittää seudun palvelutarjontaa sekä määrällisesti että laadullisesti yritys- ja aluekohtaisten toimenpiteiden kautta.
- ⇒ Tuotekehityksen (laatu, osaaminen jne.) kautta saadaan laadukasta sisältöä yhteismarkkinoinnin markkinointitoimenpiteisiin.

### 2. Myynnin koordinointi ja mahdollistaminen

- ⇒ Myynnin koordinointi ja mahdollistaminen tarkoittaa erilaisia "tukipalveluita" yrityksille esim. nykyistä verkkokaupparatkaisua ja sen jatkokehittämistä sekä apua yritysکوhtaisiin myynnin kehittämistoimiin (esim. verkko-ostettavuus, jakelukanavayhteistyö, rajapinnat jne.). Matkailuryhmä ei toimi virallisena myyntiyhtiönä eikä omaa matkanjärjestäjäoikeuksia. Lisäksi yrityksille tarjotaan mm. erilaisia koulutuksia aiheeseen liittyen sekä mahdollistetaan myyntitapahtumiin osallistuminen (workshopit, matkanjärjestäjävierailut jne.).

#### Perustelut:

- Kuntien ja matkailutoimijoiden resurssien vähäisyys ei mahdollista kannattavaa perinteistä välitysjä/tai ryhmämyyntitoimintaa. Jos yhtiöstä halutaan myyntiorientoitunut yhtiö, tulee resurssit (taloudelliset, henkilö) mitoittaa sen mukaisesti. Lisäksi seudun matkailupalveluiden tarjonta on niin vähäistä, ettei oma myyntiyhtiö kannata tai kannattavuuden saavuttaminen on haastavaa.
- ⇒ Yritysten osaamista tulee kehittää sekä välitysmyyntin että verkkomyyntin osalta. Päävastuu myynnistä ja sen kehittämisestä on aina ensisijaisesti yrityksillä itsellään.
- ⇒ Yhteistyöneuvotteluja kannattaa avata ja jatkaa seudulla ja/tai maakunnassa jo toimivien myyntiyhtiöiden tai matkanjärjestäjien kanssa.

### 3. Toiminnan (yhteistyön) ja toimintaympäristön kehittäminen hanketoiminnan avulla

- Hanketoiminnan koordinointi sekä toteuttaminen resurssien skaalautuvuuden saavuttamiseksi
- ⇒ Tavoitellaan hanketoiminnasta systemaattista, jatkuvaa ja tuloksellista.
- ⇒ Henkilöresursoinnissa tulee huomioida yleinen hankeosaaminen, vaadittava hankekohtainen substanssiosaaminen sekä hankehallinnoinnin järjestäminen.
- ⇒ Toiminnan vetäjä huolehtii avoimesta ja keskitetystä tiedottamisesta sekä seudulla sisäisesti että maakunnan tasolla kaikille matkailun kehittämisen näkökulmasta tärkeille sidosryhmille.
- Matkailuryhmä toteuttaa hankkeita itse, mikäli hankkeet ovat linjassa tulevan/mahdollisen matkailustrategian sekä matkailuryhmän oman strategian ja toimintasuunnitelman kanssa. Myös hankkeiden osatoteutukset voivat olla mahdollisia.

#### Perustelut:

- Hankkeiden avulla on mahdollisuus skaalata resursseja merkittävästi ja toteuttaa mm. tuotekehitykseen, myyntiin ja kansainvälistymiseen liittyviä toimenpiteitä soveltuvien asiantuntijoiden ohjauksessa.

Näiden yllä mainittujen tehtävien kautta on tavoitteena synnyttää ja varmistaa yhteismarkkinoinnin, myynnin organisoinnin ja matkailun kehittämisen katkeamaton ketju. Tärkeää on myös mahdollistaa kevytrakenteinen ja ketterä toimintamalli.

## Rahoitus ja sitoutuminen:

### Enemmistö perusrahoituksesta kunnilta

- ⇒ 30–35.000 €/vuosi

- 0,75 €/asukas (aikaisempi maksu 0,5 €/asukas)
- Sitoutuminen vähintään 3 vuotta

### Perusrahoitus yrityksiltä

- ⇒ 20–25.000 €/vuosi

- 650 €/yritys (aikaisempi maksu 410 €/yritys)
- Sitoutuminen vähintään 1 vuosi

### Perusrahoitus yhteensä 50–60.000 €/vuosi

#### Lisäksi

- ⇒ Henkilöresursointi kunnilta\*
- ⇒ Yritysten vapaaehtoiset toimenpidekohtaiset maksut vuositason toimijoiden tarpeiden mukaisesti
- ⇒ Hankkeet: esim. vähintään yksi oma hanke vuosittain eri painopisteiden mukaisesti.



**Huomioitavaa rahoituksessa on se, että hanketoiminnasta on tarkoitus tavoitella systemaattista, jatkuvaa ja tuloksellista. Mahdollisuus aidosti vaikuttavampaan toimintaan näillä resurseilla on vain hankkeiden kautta.**

**Esitetyllä rahoituksella on mahdollisuus aktiivisempaan hanketoimintaan esim. panostamalla osan perusrahoituksesta hankkeiden omarahoitukseen.**

**Huomioitavaa esitetyssä rahoitusmallissa on myös se, että kuntien vastuulle tulisi henkilöresurssien\* (1,5 henkilöä) kustannusten kattaminen.**

**Rahoitus jaetaan strategian, toiminnan painopisteiden ja henkilöresurssien osaamisen mukaan. Ensisijaisen tärkeää on matkailuryhmän henkilöiden osaaminen suhteessa toiminnan tehtäviin. Ostopalveluja käytetään täydentämään in-house osaamista tarvittaessa, pääsääntöisesti hankkeiden kautta.**

### **Henkilöresurssit\*:**

- Kaupungit ja kunnat mahdollistavat yhdessä toiminnalle henkilöresursoinnin (1,5 henkilöä)
  - ⇒ lisälmen kaupunki mahdollistaa yhden täysipäiväisen henkilön, toiminnan vetäjän palkkaamisen.
  - ⇒ Muut kunnat mahdollistavat osa-aikaisen työntekijän palkkaamisen.

### **Toiminnan hallinnointi:**

- Toiminnan hallinnointi järjestetään entiseen tapaan lisälmen kaupunkikeskustan kehittämissyhistyksen ry:n kautta erillisenä matkailuryhmänä. Ryhmällä on oma tili ja se tekee päätökset itsenäisesti omissa kokouksissaan.
  - ⇒ Kulut katetaan kuten aiemminkin eli n. 100 € jäsenmaksua liden ry:lle yhdistyksen hallinnointikuluihin.

### **Johtaminen ja päätöksenteko:**

- Matkailuryhmälle perustetaan ohjausryhmä, joka johtaa seudullisen matkailustrategian laatimisen ja päivittää sen mukaisesti oman strategian ja toiminta- ja markkinointisuunnitelman.
  - ⇒ Matkailuryhmän vetäjä johtaa toimintaa tukenaan valittu sitoutunut ohjausryhmä.
  - ⇒ Ohjausryhmässä sekä strategista että operatiivista osaamista, vahvasti yritysvetoinen.

### **Muut periaatteet:**

- Rahat käytetään maksimaalisesti päätehtävien mukaisiin konkreettisiin toimenpiteisiin ja hankkeisiin.
- Yritysten vahva sitoutuminen on edellytys toiminnalle myös jatkossa, muuten riskinä liika julkishallintovetoisuus ja uskottavuus matkailun liiketoiminnasta kärsii.
  - ⇒ Edellyttää, että yrityksillä on aidosti vaikutusmahdollisuuksia matkailuryhmän toimintaan.
- Luottamushenkilöt antavat toimia itsenäisesti ja mahdollistavat toiminnalle työrauhan. Ei "välistä vetoja".
- Tiivis ja organisoitu yhteistyö kuntien elinkeino- ja/tai matkailuvastaavien kanssa.
- Hyväksyttävä "seutukuntakeskus-ajattelu", "veturiyritys- ja kärkituote-ajattelu".
- Matkailuryhmä keskittyy ensisijaisesti 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 varmistettua riittävä osaaminen johtamaan toimintaa?
- Saadaanko hanketoiminta jatkuvaksi, vaikuttavaksi ja riittävän konkreettiseksi?
- Saadaanko yritykset uskomaan panos-tuotosuhteeseen?
  - ⇒ Saadaanko toiminta ja toimenpiteet rakennettua yrityksille riittävän houkutteleviksi ja konkreettisiksi niin, että mitattavuus ja vaikuttavuus ovat helposti osoitettavissa?
- Löytyykö ymmärrystä pitkäjänteiseen toimintaan ja pidemmän aikavälin tuloksiin?

## 4.2 Vaihtoehto 2

### 2. Uusi seudullinen matkailuorganisaatio

- ⇒ **Vaihtoehto, jossa matkailuun panostetaan rahallisesti nykyistä tasoa voimakkaammin. Onko rahallisella panoksella mahdollisuus saavuttaa merkittävää vaikutusta ja nostaa seudun tunnettavuutta?**

#### Tehtävät:

- Päätehtävinä yhteismarkkinoinnin ja tuotekehityksen johtaminen, myynnin koordinointi ja mahdollistaminen, sekä toiminnan (yhteistyön) ja toimintaympäristön kehittäminen hanketoiminnan avulla. (katso päätehtävien kuvaukset sivulta 22)

#### Omistuspohja:

- Kunnat 50 %, yritykset ja muut sidosryhmät 50 %.
  - ⇒ Tasavertainen malli mahdollistaa ja kannustaa molempipuoliseen sitoutumiseen. Seudulla ei myöskään nähdä ongelmallisena julkishallinnon suurta roolia toimintamallissa tai omistajuudessa, joten tasavertainen toimintamalli voi toimia hyvin Ylä-Savon seudulla. Omistus ei ole ratkaiseva tekijä, vaan muut toiminnan periaatteet ratkaisevat mm. rahoituksessa, johtamisessa ja päätöksenteossa.
- Omistuspohjan tulisi olla mahdollisimman laaja, jolloin se vaikuttaa laaja-alaisesti myös sitoutumiseen.
- Omistuspohjassa pitää huomioida omistuksen vaikutus erilaisiin hanketukiin ja tukiprosentteihin.

#### Rahoitus ja sitoutuminen:

##### Enemmistö perusrahoituksesta kunnilta

- ⇒ 65-70.000 €/vuosi
- 1,5 €/asukas (aikaisempi maksu 0,5 €/asukas)
- Sitoutuminen vähintään 3 vuotta

##### Perusrahoitus yrityksiltä

- ⇒ 40-45.000 €/vuosi
- n. 1.200 €/yritys (aikaisempi maksu 410 €/yritys)
- Sitoutuminen vähintään 1 vuosi

##### Perusrahoitus yhteensä 105-115.000 €/vuosi

##### Lisäksi

- ⇒ Henkilöresursointi kunnilta
- ⇒ Yritysten vapaaehtoiset toimenpidekohtaiset maksut vuositasolla toimijoiden tarpeiden mukaisesti
- ⇒ Hankkeet: esim. vähintään yksi oma hanke vuosittain eri painopisteiden mukaisesti.

#### Henkilöresurssit:

- Kaupungit ja kunnat mahdollistavat yhdessä toiminnalle henkilöresursoinnin (1,5 henkilöä)
  - ⇒ lisälmen kaupunki mahdollistaa yhden täysipäiväisen henkilön, toiminnan vetäjän palkkaamisen.
  - ⇒ Muut kunnat mahdollistavat osa-aikaisen työntekijän palkkaamisen.





## 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 ei ole taloudellisesti tärkeää, mutta sitoutumisen kannalta voi olla merkittävä vaikutus.
  - ⇒ Mahdollistaa hankerahoitukset, joita käytetään mahdollisuuksien mukaan vipuvarsina kehittämisessä ja resurssien skaalaamisessa.

- Rahat käytetään maksimaalisesti päätehtävien mukaisesti konkreettisiin toimenpiteisiin ja hankkeisiin.
- Yhtiöjärjestys ja osakassopimus määriteltävä riittävän tarkalle tasolle.
- Luottamushenkilöt antavat toimia itsenäisesti ja antavat työrauhan. Ei "välistä vetoja".
- Tiivis ja organisoitu yhteistyö kuntien elinkeinoja/tai matkailuvastaavien kanssa.
- Hyväksyttävä "maakuntakeskus-ajattelu", "veturiyrittäjä- 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.

Toimeksiannon mukaisesti toisena vaihtoehtona esitetään mallia, jossa matkailuun panostetaan rahallisesti nykyistä tasoa voimakkaammin. Tässä mallissa on huomioitava, että rahallinen panostus julkisen sekä yksityisen sektorin osalta on jopa kolminkertainen nykyiseen verrattuna. Se kuitenkin mahdollistaa paremman ja kattavamman perustoiminnan tarvittaessa ilman hankkeita. Mutta kuten ensimmäisessäkin vaihtoehdossa on esitetty, on hanketoiminnasta tarkoitus tavoitella systemaattista, jatkuvaa ja tuloksellista. Näilläkin resursseilla mahdollisuus aidosti vaikuttavampaan toimintaan toteutuu vain hankkeiden kautta.

Esitetyllä rahoituksella on paremman ja kattavamman perustoiminnan lisäksi mahdollisuus aktiivisempaan ja erityisesti vaikuttavampaan hanketoimintaan esim. panostamalla osan perusrahoituksesta hankkeiden omarahoitukseen. Hanketoiminnan monipuolistuminen mahdollistaa myös konkreettisten yhteismarkkinointi- ja siihen liittyvien muiden toimenpiteiden skaalautuvuuden.

Huomioitavaa esitettyssä rahoitusmallissa on myös, että tässäkin vaihtoehdossa kuntien vastuulle tulisi ensisijaisesti henkilöresurssien (1,5 henkilöä) kustannusten kattaminen, jolloin perusrahoitus jäisi pääosin konkreettisiin toimenpiteisiin. Tällä uskotaan olevan merkitystä pitkän tähtäimen tuloksiin. Mikäli kunnat eivät mahdollista henkilöresurssia, on rahoituksesta syytä varata yli 50-60 % henkilöstökuluihin (1 henkilö), jolloin vaikuttavuus itse toimenpiteiden osalta heikkenee ja henkilöstön osaamisen ja in-house toimenpiteiden merkitys korostuvat entisestään.

Rahoitus jaetaan strategian, toiminnan painopisteiden ja henkilöresurssien osaamisen mukaan. Ensijaisen tärkeää on organisaation henkilöiden/henkilön osaaminen suhteessa toiminnan tehtäviin. Ostopalveluja käytetään täydentämään in-house osaamista tarvittaessa, pääsääntöisesti hankkeiden kautta.

**Huom!** Asiantuntijoiden mielestä tämä vaihtoehto esitetyllä rahoituksella ei ole nykytilanteessa täysin realistinen esitys, mutta tulevaisuudessa mahdollisesti hyvin varteenotettava vaihtoehto.

## Avainkysymykset:

- Löytyykö ymmärrystä mitä täysin uudenlainen ja oma organisoituminen tarkoittaa (sitoutuminen, vastuu, aktiivisuus jne.)?
- Saadaanko hanketoiminta jatkuvaksi ja vaikuttavaksi?
- Löytyykö ymmärrystä pitkäjänteiseen toimintaan ja tuloksiin?
- Saadaanko yritykset uskomään panos-tuotos-suhteeseen?
  - ⇒ Saadaanko toiminta ja toimenpiteet rakennettua yrityksille riittävän houkutteleviksi ja konkreettisiksi niin, että mitattavuus ja vaikuttavuus ovat helposti osoitettavissa?



|                                    | <b>VAIHTOEHTO 1</b><br>Nykyisen toimintamallin vahvistaminen                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | <b>VAIHTOEHTO 2</b><br>Uusi seudullinen, itsenäinen matkailuorganisaatio                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>TOIMINTATAPA JA PÄÄTEHTÄVÄT</b> | <p>Olemassa olevan Iisalmi ja tienoot -matkailuryhmän toiminnan vahvistaminen. Resurssit kunnilta ja yrityksiltä; erilaisia, joustavia toimintatapoja osallistumiseen.</p> <p>Päätehtävinä yhteismarkkinoinnin ja tuotekehityksen johtaminen, myynnin koordinoiminen ja mahdollistaminen, sekä kehittäminen hanketoiminnan avulla.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                  | <p>Uusi seudullinen matkailuyhtiö (Oy). Omistajina kunnat ja yritykset. Resurssit kunnilta ja yrityksiltä; erilaisia, joustavia toimintatapoja osallistumiseen.</p> <p>Päätehtävinä yhteismarkkinoinnin ja tuotekehityksen johtaminen sekä myynnin koordinoiminen ja mahdollistaminen, sekä kehittäminen hanketoiminnan avulla.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| <b>PLUSSET</b>                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tyytyväisyys nykyiseen toimintamalliin ja toimintaan.</li> <li>• Valtaosan tahtotila olemassa nykyisen toimintamallin säilyttämiseen ja toiminnan vahvistamiseen.</li> <li>• Kuntien sitoutuminen ja rahoitus pitkäjänteistä.</li> <li>• Mahdollisuus ja tahtotila myös henkilöresursointiin?</li> <li>• Yritysvetoisuus, vaikka "alistettu" julkishallinnolle.</li> <li>• Helppo ja nopea ratkaisu, myös lisäresursoinnin näkökulmasta.</li> <li>• Kevytrakenteinen, vähäiset hallintokulut.</li> <li>• Julkisen sektorin muu toiminta tukena.</li> </ul>                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Puhtaalta pöydältä aloittaminen.</li> <li>• Uudenlaisen toimintakulttuurin jalkauttaminen helpompaa (vastuu, rooli, johtajuus).</li> <li>• Oman organisaation perustaminen / osakeyhtiö lisää uskottavuutta toimintaan.</li> <li>• Viestii, että matkailuelinkeino on oikeaa liiketoimintaa.</li> <li>• Sitoutuminen vahvempaa omistajuuden kautta (sekä kunnat että yritykset)</li> <li>• Osakeyhtiö selkeä ja ketterä toimintamalli, jota säätelee yhtiöjärjestys ja osakassopimus.</li> <li>• Toiminnan tehokkuus.</li> <li>• Oikeanlaisen ja riittävän osaamisen saaminen yhtiön johtoon helpompaa.</li> <li>• Toiminnan vahvempi uskottavuus ulospäin (maakunta, Visit Finland, KV / matkanjärjestäjät).</li> </ul>                                                       |
| <b>MIINUKSET</b>                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nykyinen toiminta luonteeltaan koordinoitua, selkeä johtajuus puuttuu</li> <li>• Saadaanko "vanhan" päälle rakennettua uudenlaista ja vahvempaa johtamisen toimintakulttuuria?</li> <li>• Toimintamallin rakenne julkishallintovetoista, mielikuullinen haaste</li> <li>• (Ulkoisen) uskottavuushaaste</li> <li>• Onko matkailuelinkeino julkishallinnollista / yhdistystoimintaa?</li> <li>• Toistaiseksi laajempi, Ylä-Savon ulkopuolinen, yhteistyö vähäistä.</li> </ul>                                                                                                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ei edusta valtaosan tahtotilaa.</li> <li>• Yhtiön toiminnan aloitus täysin alusta ja siihen kytkeytyvät toimenpiteet mm. organisaation perustamiseen liittyvät asiat.</li> <li>• Panos-tuotossuhde ei tasapainossa toiminnan alkuvaiheessa.</li> <li>• Korkeammat hallintokulut.</li> <li>• Mahdolliset pienemmät tukiprosentit hankkeissa.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| <b>MUUT HUOMIOT</b>                | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Jatkossa mittaaminen ja raportointi avainasemassa (=tiedolla johtaminen), jotta mahdollisuus suurempaan ja laajempaan resursointiin</li> <li>• Panos-tuotossuhde osoitettava vahvemmin yrityksille = yritysyritysteistyön lisääminen, myös yli toimialarajojen.</li> <li>• Mahdollisuus myös laajempaan seutukunnalliseen, maakunnalliseen (ja kansalliseen) yhteistyöhön.</li> <li>• Kuntien sitouduttava henkilöresursointiin myös jatkossa (ainakin muutaman vuoden ajan), jotta yrityksiltä kerätty raha voidaan käyttää toimenpiteisiin (ei hallintokuluihin).</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Jatkossa mittaaminen ja raportointi avainasemassa (=tiedolla johtaminen), jotta mahdollisuus suurempaan ja laajempaan resursointiin</li> <li>• Panos-tuotossuhde osoitettava vahvemmin yrityksille = yritysyritysteistyön lisääminen, myös yli toimialarajojen.</li> <li>• Mahdollisuus myös laajempaan seutukunnalliseen, maakunnalliseen ja kansalliseen yhteistyöhön.</li> <li>• Kuntien sitouduttava henkilöresursointiin myös jatkossa (ainakin muutaman vuoden ajan), jotta yrityksiltä kerätty raha voidaan käyttää toimenpiteisiin (ei hallintokuluihin)</li> <li>• Jos kunnat eivät sitoudu tässä mallissa henkilöresursointiin, on jo alkuvaiheessa oltava paljon suurempi rahoitus, jotta toiminta järkevä = resursoinnin epätodennäköinen toteutuminen.</li> </ul> |
| <b>AVAIN-KYSYMYKSET</b>            | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Saadaanko varmistettua riittävä osaaminen johtamaan toimintaa?</li> <li>• Saadaanko hanketoiminta jatkuvaksi ja vaikuttavaksi?</li> <li>• Saadaanko yritykset uskomaan panos-tuotossuhteeseen?</li> <li>• Löytyykö ymmärrystä pitkäjänteiseen toimintaan ja tuloksiin?</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                              | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Löytyykö ymmärrystä mitä täysin uudenlainen ja oma organisoituminen tarkoittaa (sitoutuminen, vastuu, aktiivisuus jne.)?</li> <li>• Saadaanko hanketoiminta jatkuvaksi ja vaikuttavaksi?</li> <li>• Saadaanko yritykset uskomaan panos-tuotossuhteeseen?</li> <li>• Löytyykö ymmärrystä pitkäjänteiseen toimintaan ja tuloksiin?</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |



### 4.3 Yhteenveto

*Molemmissa vaihtoehtoisissa toimintamalleissa ja niiden rahoituksissa on huomioitu seudun kuntien ja matkailutoimijoiden vähäiset resurssit, matkailuyritysten pieni koko ja sitä kautta matkailupalvelutarjonnan vähäisyys ja laatu. Toimeksiannon lähtökohtana oli molempien vaihtoehtoisien toimintamallien toteuttamiskelpoisuus. Rahoituksen ja henkilöresurssien merkittävä kasvu ei vaikuta nykytilanteessa realistiselta vaihtoehdolta asiantuntijoiden näkemyksen mukaan. Tässä vaiheessa (huomioiden myös koronan vaikutukset) esitetään maltillista resurssien kasvattamista ennen kaikkea ensimmäisen vaihtoehdon osalta. Toisessa vaihtoehdossa, toimeksiannon mukaisesti, esitetään suurempaa panostusta ja arvioidaan sen merkitystä.*

Molemmissa vaihtoehdoissa on huomioitu se, että Iisalmen kaupunki ja kunnat kattavat henkilöresurssien kustannukset. Tehokkaalle ja ammattitaitoiselle toiminnalle ei ole ensimmäisen vaihtoehdon osalta edellytyksiä mikäli Iisalmen kaupunki ja muut kunnat eivät ole valmiita panostamaan henkilöresursseihin. Tässä tapauksessa, toisen vaihtoehdon osalta, tulee rahoituksesta varata jopa 50–60 % henkilöstökuluihin, jolloin vaikuttavuus toimenpiteiden osalta heikkenee merkittävästi.

Nykytilanne ja seudun toimijoiden tahtotila huomioiden suosittelevat asiantuntijat ensimmäistä esitettyä vaihtoehtoa, eli nykyisen Iisalmen ja tienoos -matkailuryhmän toiminnan vahvistamista, seudun matkailun organisoimiseksi. Tavoitteena on toiminnan selkeyttäminen oman strategian, roolituksen, vastuiden ja tehtävien kautta. Nykyistä toimintasuunnitelmaa myös tarkastellaan ja/tai päivitetään tässä yhteydessä. Tavoitteena on myös rahoituksen ja resursoinnin realistinen lisääminen siten, että toiminnalla on aidot edellytykset nykyistä parempaan vaikuttavuuteen. Toimintamallin vahvistamisen yhteydessä on suositeltavaa myös seudullisen matkailustrategian (kattotason strategia) laatiminen ohjaamaan seudun matkailun kehittämistä. Tarkempi kuvaus kyseisestä vaihtoehdosta (tavoite, rahoitus jne.) on esitetty kohdassa 4.1.

Toiseksi vaihtoehdoksi asiantuntijat esittävät uuden, seudullisen matkailuorganisaation/yhtiön perustamista. Tämä vaihtoehto kuitenkin vaatii selkeästi vahvempaa rahallista panostusta, jotta uuden toiminnan aloittaminen olisi järkevää tai perusteltua alusta alkaen. Kuten aiemmin todettu, tämä esitys ei ole välttämättä realistinen vaihtoehto huomioiden nykyiset resurssit ja seudun toimijoiden tahtotila. Rahallisen panostuksen lisäksi uuden organisaation/yhtiön perustaminen vaatii toimijoilta myös entistä vahvempaa sitoutumista, ajallista ja ”henkistä” pääomaa sekä aitoa aktiivisuutta toimintaa kohtaan. Jatkossa, kun nykyisen toiminnan uudistamisen sekä rahoituksen ja henkilöresurssien lisäämisen myötä mahdolliset vaikutukset ovat nähtävissä, on realistista ja perusteltua miettiä voimakkaampaa lisäresursointia ja sitä kautta mahdollisen uuden organisaation perustamista. Tarkempi kuvaus kyseisestä vaihtoehdosta (rahoitus, omistuspohja jne.) on esitetty kohdassa 4.2.

Yhteenvetona voidaan todeta, että tärkeintä on valita riittävän realistinen ja toteuttamiskelpoinen toimintamalli, johon saadaan sekä kunnat että yritykset panostamaan taloudellisesti voimakkaammin sekä sitoutumaan aidosti ja pitkäjänteisesti. Sitoutumisella tarkoitetaan sekä taloudellisia että henkisiä resursseja. Selkeät ja tärkeimmiksi määritellyt tehtävät, kirkas strategia, osaava henkilöstö sekä toimiva johtaminen ja päätöksenteko ratkaisevat toiminnan onnistumisen ja menestymisen toimintamallista riippumatta.

## Tiivistelmä toimeksiannon mukaisesti:

### 1. Millainen matkailun kehittämis- ja markkinointiorganisaatio toimisi Ylä-Savon seudulla parhaiten? Mallissa tulee ottaa huomioon olemassa olevan matkailun toimintasuunnitelma ja -budjetin koko.

**VASTAUS:** Nykyisen lisäalman ja tienoot -matkailuryhmän vahvistaminen toiminnan selkeyttämisellä ja lisäresursoinnilla on tällä hetkellä paras vaihtoehto Ylä-Savon seudun organisoitumiselle.

Sopivimman organisointimallin löytäminen ei aina tarkoita "pyörän uudelleen keksimistä", vaan tehokkuutta ja vaikuttavuutta voidaan saavuttaa myös kehittämällä olemassa olevaa toimintaa ja korjaamalla siinä esiintyviä epäkohtia. Ylä-Savon tilanteesta poikkeuksellisen, moneen muuhun alueeseen verrattuna, tekee se, että nykyiseen toimintamalliin ollaan seudulla tyytyväisiä. Tähän perustuen paras ratkaisu olisi nykyisen toiminnan selkeyttäminen ja vahvistaminen.

### 2. Vaihtoehto, jossa matkailuun panostetaan rahallisesti nykyistä tasoa voimakkaammin. Onko rahallisella panostuksella mahdollisuus saavuttaa merkittävää vaikuttavuutta ja nostaa seudun tunnettavuutta?

**VASTAUS:** Uusi, seudullinen matkailuorganisaatio, joka ei nykytilanteeseen, toimijoiden tahtotilaan ja vaikuttavuuteen peilaten ole tällä hetkellä realistisin vaihtoehto.

### 3. Tulisiko Ylä-Savon liittyä johonkin jo olemassa olevaan matkailuorganisaatioon, jos seudulle ei perusteta omaa organisaatiota? Perustelut tälle? Millä mallilla yhteistyötä tällöin tulisi toteuttaa?

**VASTAUS:** Ylä-Savon tulee organisoitua (vahvistaa organisoitumista) seudullisesti, jotta seudun matkailua ja yhteistyötä saadaan sisäisesti kehitettyä ja sitä kautta seudun tunnettuutta kasvatettua. Laajempaa yhteistyötä mm. maakunnan tasolla tulee kuitenkin jatkossa tiivistää ja se on suotavaa ja toivottavaa myös Visit Finland yhteistyön kannalta. Pelkästään ulkopuoliseen organisaatioon liittyminen ei ole varteenotettava vaihtoehto.

### 4. Miten seudun matkailutuotteiden myynti tulisi organisoida?

**VASTAUS:** Seudun matkailutuotteiden myynnissä on jo otettu ensimmäinen askel lisäalman ja tienoot -verkkokaupan lanseeraamisen ansiosta. Tuotteiden määrä on kuitenkin hyvin vähäinen, joten jatkokehityksen kannalta yritysten vastuulla on omien tuotteiden verkko-ostettavuuden sekä jakelukanavayhteistyön (kotimaa sekä kv) kehittäminen. Tähän yritykset tarvitsevat matkailuryhmän tukea ja yritysکوhtaista ulkopuolista apua. Perinteistä välitys- ja/tai myyntitoimintaa ei suositella toimintamalliin sidottavaksi (ainakaan tässä vaiheessa) johtuen seudun vähäisestä matkailupalvelutarjonnasta, osaamisen tasosta ja resursseista. Yhteistyöneuvotteluja kannattaa avata ja jatkaa muiden, ulkopuolisten myyntiyhtiöiden ja matkanjärjestäjien kanssa, mahdollisen myynnillisen yhteistyön saavuttamiseksi.

### 5. Hankkeet ja hanketoiminta

Hankkeet ja hanketoiminta eivät ole itseisarvo, vaan niiden merkitys ja tärkeys on hyvä tiedostaa vipuvartena resurssien skaalaamiseen. Hanketoiminnan avulla ja sen ansiosta voidaan tavoitella laajempaa vaikuttavuutta. Mitä pienemmät resurssit on käytössä/saatavilla, sitä enemmän tulisi hyödyntää hankkeita ja niiden tarjoamia mahdollisuuksia. Hanketoiminnassa on kuitenkin syytä ottaa huomioon kohdassa 4.4 esitetyt Visit Finlandin suositusten mukaiset asiat. Hankkeiden suunnittelun lähtökohtana tulee aina olla todellinen tarve ja niiden tulee olla linjassa yhteisesti sovittujen strategioiden kanssa. Hankkeiden valmistelu on myös aina tehtävä tiiviissä yhteistyössä yrittäjien kanssa ja tavoitteena tulee olla mahdollisimman konkreettinen tekeminen liittyä se sitten matkailun yleiseen tai yrittäjien osaamistason ja myynnin toimintojen kehittämiseen.





#### 4.4 Muuta huomioitavaa organisoitumiseen liittyen

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 Ylä-Savon seudun matkailun kehittämisessä ja organisoitumisessa.

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

- 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.
- 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 vastaamaan uusia tarpeita.
- Ei tehdä päällekkäisiä asioita eri organisaatioiden toimesta.
- Yhdistetään matkailun "substanssiosaaminen" ja hallinnollinen osaaminen
- Valmistellaan laajemmin alueen sisällä – kateus ja kilpailu pois esimerkiksi perustamalla hankekonsortioita tai tekemällä aktiivisesti yhteistyötä eri foorumeilla. Maakunnan liitto on luontainen koordinoija maakunnan tasolla ja alueorganisaatio aluetasolla.
- Tarvittaessa rahoittajan toimesta "pakotetaan" eri toimijat miettimään asioita laajemmin.
- Varmistettava toimenpiteiden jalkautus ja tulosten "koti".

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





# 5. Ehdotus jatkosta

## VUOSI 2021

*Yhteismarkkinoinnin johtaminen ja toteuttaminen on jatkossakin matkailuryhmän päätehtävä ja koko toiminnan ydin.*

*Aikajana riippuu siitä, tarkastellaanko toimintamallia vuodesta 2021 eteenpäin vai vasta vuodesta 2023 eteenpäin, kun nykyiset kuntasopimukset päättyvät. Sisällöt vuositasolla ovat suunta-antavia eivätkä poissulje nykyisten suunniteltujen ja sovittujen toimenpiteiden toteuttamista.*

## VUOSI 2022

## VUOSI 2023

- Hankkeet käyntiin
- Alustavat toiminnan painopisteet: "oma kotipesä kuntoon"
  1. Tuotekehitystyön jatkaminen
  2. Myynnin kehittäminen
  3. Kotimaan matkailuun panostaminen
  4. Kv-yhteistyön jatkaminen

- Toimijoiden sitouttaminen ja resurssien kerääminen
  - ⇒ Resurssina vaatii yhden henkilön, joka käytännössä "juoksee" prosessin kasaan alusta loppuun saakka. Vaatii mahdollisesti ulkopuolisen tahon toteutusta ja kilpailutusta.
- Toiminta käyntiin valitun toimintamallin mukaisesti
- Hankekartoituksen jatkaminen ja hankehakemukset

- Alustavat toiminnan painopisteet: "oma kotipesä kuntoon"
  1. Yhteistyön kehittäminen/laajentaminen
  2. Tuotekehitystyön jatkaminen
  3. Myynnin kehittäminen
  4. Kotimaan matkailuun panostaminen
  5. Kv-yhteistyön aloittaminen

- Päätös toimintamallista kunnilta
- Toimintamallin tarkentaminen valitun toimintamallin mukaisesti
- Seudun matkailustrategian ja/tai toiminnan strategian laatiminen ja toiminta- ja markkinointisuunnitelman päivittäminen
  - ⇒ Sisältö, kärjet ja viestit
  - ⇒ Konsepti
  - ⇒ Kehittämisen painopisteet
  - ⇒ Tavoitteet ja mittarit
- Hankekartoituksen aloittaminen



YHTEISMARKKINOINNIN JOHTAMINEN JA TOTEUTTAMINEN