

VISIT ROVANIEMI, VISIT YLLÄS, VISIT LEVI, INARI-SAARISELKÄ MATKAILU OY

MATKAILUN ALUEORGANISAATIOIDEN UUSI MALLI JA UUDET ANSINTALOGIIKAT



JULKAISTAVA LOPPURAPORTTI

Capful
Eteläesplanadi 22 A
00130 Helsinki

5.11.2021
Kimmo Kivinen, Essi Vasara, Outi Hongisto, Tarja Lumijärvi,
Sointu Kouki

PROJEKTIN TULOKSET

Matkailun alueorganisaatioiden uusi malli ja uudet ansaintalogiikat

LOPPURAPORTIN SISÄLTÖ

1. Johdanto

- Projektin tarkoitus ja tavoitteet
- Projektin organisoituminen ja tavoitteet
- Matkailun alueorganisaation määritelmä

2. Matkailun alueorganisaatioiden strategiset vaihtoehdot

- Roolit ja tehtävät
- Ansaintalogiikka ja rahoitus
- Alueellinen organisoituminen ja yhteistyö
- Ekosysteemi ja verkostoituminen
- Tiedonkeruu ja analyysi
- Vastuullisuus johtamismallina
- Yhteenveto



Johdanto

JOHDANTO

Projektin lähtökohtia

Vuodet 2020-2021 osoittautuivat poikkeukselliseksi globaalien pandemian sulkiessa yhteiskuntia ja rajoittaen liikkumista. Erityisesti matkailu- ja palveluelinkeinot ovat kärsineet kriisistä.

Tämä raportti toimii matkailun alueorganisaatioiden kehittämisen työkaluna.

MIKSI MATKAILUN ALUEORGANISAATION UUSI MALLI-PROJEKTI TOTEUTETTIIN?

Matkailun alueorganisaatiot toimivat tärkeässä solmukohdassa, jossa kohtaavat matkailijoiden, matkailuyritysten, matkanjärjestäjien ja kuntien sekä kaupunkien tarpeet. Tätä tärkeää roolia hoidetaan usein pienillä resursseilla ja eri toimijoiden ristikkäisten toiveiden luomien paineiden alaisena.

Visit Rovaniemen, Visit Ylläksen, Visit Levin ja Inari-Saariselkä Matkailu Oy:n ainutlaatuinen yhteishanke luo uuden, Covid-19 jälkeisen maailman tarpeisiin vastaavan alueorganisaatiomallin, jolla pystytään paremmin vastaamaan näille organisaatioille asetettuihin odotuksiin. Uudessa toimintamallissa matkailun alueorganisaatio toimii resurssiviisaasti, ketterästi, vaikuttavasti ja hyödyntää koko verkostonsa osaamista. Tässä pilottihankkeessa esitelty resurssiviisaat toimintatavat hyödyttävät koko Suomen alueorganisaatioverkostoa.

Matkailun alueorganisaatioiden uusi malli -hanke kuuluu TEM:in alueiden matkailuelinkeinon elpymistä edistäviin kehittämishankkeisiin. Rahoittajaviranomaisena hankkeessa toimii Etelä-Savon maakuntaliitto.

Toivomme, että työstämme on hyötyä matkailun alueorganisaatioiden kehityspohdintoissa!

PROJEKTIN ORGANISOITUMINEN

Valmisteluryhmä	
Projektiryhmä	Janne-Juhani Haarma Yrjötapio Kivisaari Marja Kumpuniemi Sanna Kärkkäinen Sannamari Mäkimartti
	Kimmo Kivinen Outi Hongisto Sointu Kouki Tarja Lumijärvi Essi Vasara
Capful	

Tiedonhankinta ja analyysit

- Aineistoanalyysi olemassa oleviin aineistoihin
- Asiakas- ja asiantuntijahaastattelut
- Benchmark-haastattelut ja aineistoanalyysit
- Konsulttien toteuttama datan ja informaation analysointi havainnollisiksi kuvauksiksi, johtopäätöksiksi ja ehdotuksiksi

Työpajat

- Kuusi noin 6 tunnin mittaista työpajaa
- Osallistujina projektiryhmä ja Capfulin Kimmo Kivinen sekä Essi Vasara
- Työpajojen sisältö: Analyysien ja aineistonkeruun tulosten kommentointi, strategisen yhteistyön vaihtoehtojen kuvaaminen ja arviointi, yhteistyön osa-alueiden systemaattinen läpikäynti

PROJEKTIN AIKATAULU

Projektin eteneminen

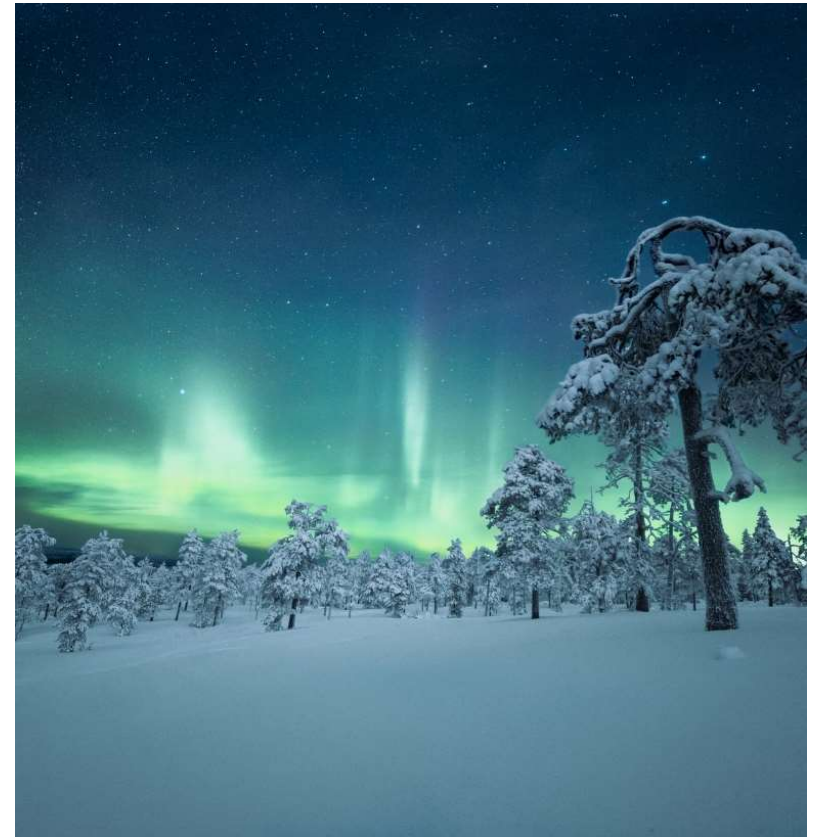
KICK-OFF	TYÖVAIHE 1	TYÖVAIHE 2		TYÖVAIHE 3	PROJEKTIN PÄÄTÖS
11.6.2021	Touko - kesäkuu	Elokuu	Syyskuu	Lokakuu	30.10.2021
Projektin käynnistys	Toimintaympäristö-analyysi	Organisointumallin ja ansaintalogiikan analysointia		Uuden mallin valinta	Johtopäätökset
- Projektin lähtökohdat: tavoitteet, resurssit ja organisoituminen - Olemassa olevan aineiston kokoaminen - Asiantuntijoiden ja hallitusten puheenjohtajien haastatteluista sopiminen - Benchmark – selvityksestä sopiminen	- Aineistoanalyysit - Haastattelut - Kv benchmark	- Aineistoanalyysin tulosten läpikäynti - Benchmark-tulokset - Strategisten vaihtoehtojen rakentaminen - Strategisten vaihtoehtojen aihe-alueet Työpaja I ja II	- Strategisten vaihtoehtojen rakentaminen jatkuu - Strategiset vaihtoehdot kuhunkin aihe-alueeseen liittyen - Vaihtoehtojen kuvaus, kvantifiointi ja konkretisointi Työpaja III ja IV	- Arviointikriteereiden määrittäminen - Strategisten vaihtoehtojen arviointi valittuja kriteereitä vasten - Johtopäätökset ja strategiset linjaukset Työpaja V ja VI	- Valittujen mallien ja ansaintalogiikan kuvaus - Jatkoaskelten määrittäminen - Prosessin loppuraportti ja visualisointi
Viestintä ja vuorovaikutus					
Valmisteluryhmä ennen työpajoja					

MATKAILUN ALUEORGANISAATION MÄÄRITELMÄ

Tämän projektin määrittelemä matkailun alueorganisaatio

**Matkailun alueorganisaatio (DMO) on
yritysrajapinnassa toimiva organisaatio, jolla on
valtuutus edistää tietyn matkakohteen brändiä.**

**DMO nostaa brändimarkkinoinnilla ja
verkostojohtamisella alueen vetovoimaa
matkailukohteenä, houkuttelee alueelle matkailijoita
ja lisää yhteisön hyvinvointia.**



The background of the slide is an aerial photograph of a large, forested peninsula or island. A paved road runs along the length of the peninsula, which is surrounded by deep blue water. The forest is dense and green, and the water shows some ripples and reflections.

Matkailun alueorganisaatioiden strategiset vaihtoehdot

STRATEGISET VAIHTOEHDOT

Projektissa käsiteltävien teemojen koonti

Strategisten vaihtoehtojen aihealueet

Aihealueisiin liittyvät vaihtoehdot

	Vaihtoehto A	Vaihtoehto B	Vaihtoehto C	Vaihtoehto D	Vaihtoehto E	Vaihtoehto F	Vaihtoehto G
Roolit ja tehtävät	Destination media (markkinointirooli)	Matkailun kehittäjä	Myynnin kanavointi				
Ansaintalogiikka ja rahoitus	Julkinen rahoitus	Komissiot	Alueen yrityksille tarjottavat palvelut	Alueen ulkopuolinen B2B-myynti	Oma matkailuliiketoiminta	Brändikumppanuudet ja -lisensointi	Muu B2C-myynti
Alueellinen organisoituminen ja yhteistyö	Perinteinen itsenäinen DMO	Hankeyhteistyötä tekevä tiivistyvä organisaatio	DMO-verkostomalli	Katto-organisaatio	Keskuskuntamalli		
Ekosysteemi ja verkostoituminen	Tehostunut verkostomalli						
Tiedonkeruu ja analyysi	Tiedonkeruun ja analyysin malli						
Vastuullisuus johtamismallina	Vastuullisuus johtamismallina						

Missio: Asiakas keskiössä – kaikki toiminta tähtää tuottamaan alueelle mahdollisimman paljon matkailutuloa vastuullisesti

Matkailun alueorganisaation määritelmä:

Matkailun alueorganisaatio (DMO) on yritysrajapinnassa toimiva organisaatio, jolla on valtuutus edistää tietyn matkakohteen brändiä. DMO nostaa brändimarkkinoinnilla ja verkostojohtamisella alueen vetovoimaa matkailukohteena, houkuttelee alueelle matkailijoita ja lisää yhteisön hyvinvointia.

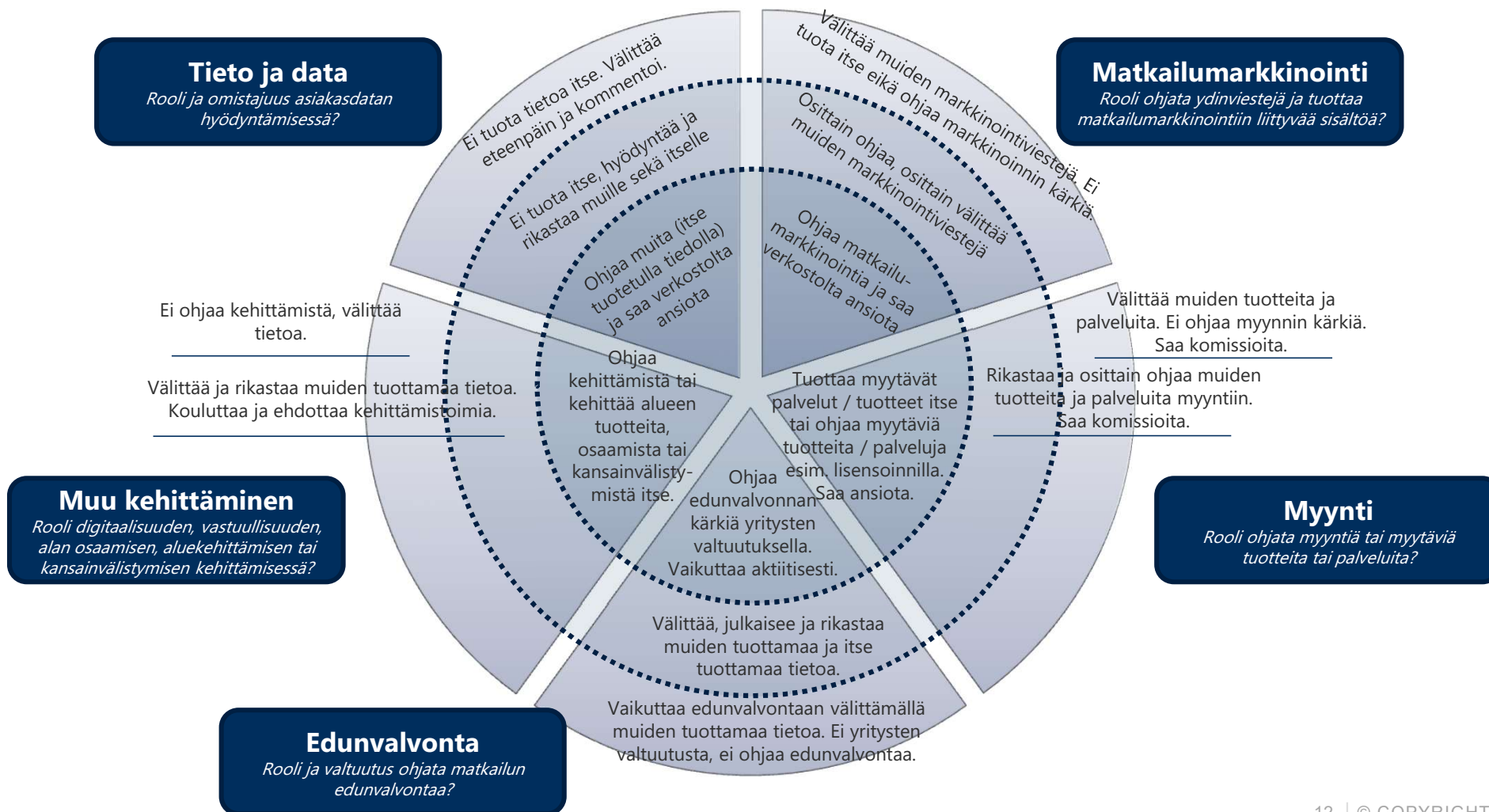
ROOLIT JA TEHTÄVÄT

STRATEGISTEN VAIHTOEHTOJEN KUVAUSTA

Teema: Roolit ja tehtävät		
Vaihtoehto A Destination media (markkinointirooli)	Vaihtoehto B Matkailun kehittäjä	Vaihtoehto C Myynnin kanavoija
- Matkailun alueorganisaatio keskittyy markkinointiin, sisällöntuotantoon ja mielipidevaikuttamiseen ja toimii omalla alustallaan (esim. dm.fi) mediana (matkailualueen brändinä), joka hoitaa median näkyvyyden ja vaikuttavuuden kautta edunvalvonnan roolia. - Tehtäviin sisältyvät: - Markkinointi - Sisällöntuotanto - Asiakkaan ostopolun kehittäminen - Omistaja- ja asiakasviestintä - Vastuullisuus - Edunvalvonta (median keinoin) - Data ja tiedolla johtaminen - Alueen kehittämisen kanavointi tiedon välittämisen avulla - Tärkeää tarjota tasapuolisuutta matkailuyrityksiä kohtaan.	- Matkailun alueorganisaatio toimii matkailutoimialan kokonaisvaltaisena kehittäjänä alueella. - Tehtäviin sisältyvät: - Saavutettavuuden kehittäminen - Aluekehittäminen - Alueen yritysten palveluiden laadun kehittäminen - Edunvalvonta - Omistaja- ja asiakasviestintä - Tiedolla johtaminen ja tiedolla johtamisen kehittäminen - Vastuullisuuden kehittäminen - Kansainvälistymisen kehittäminen	- Matkailun alueorganisaation kärki on myynti ja alueen matkailumyynnin kasvattaminen. - Markkinointi ja sisällöntuotanto on valjastettu myynnin tueksi. - Tavoitteena palvella asiakasta alusta loppuun saakka. Alueorganisaatio tarjoaa samalla alustalla (omilla verkkosivuillaan) kohdetiedot ja ostoväylän, jolloin matkailijalle tarjotaan ostamisen helppoutta.

ROOLIT JA TEHTÄVÄT: KUINKA VALITTU ROOLI VAIKUTTAA DMO: HON?

Kokonaisuus ja roolien eri syvyydet

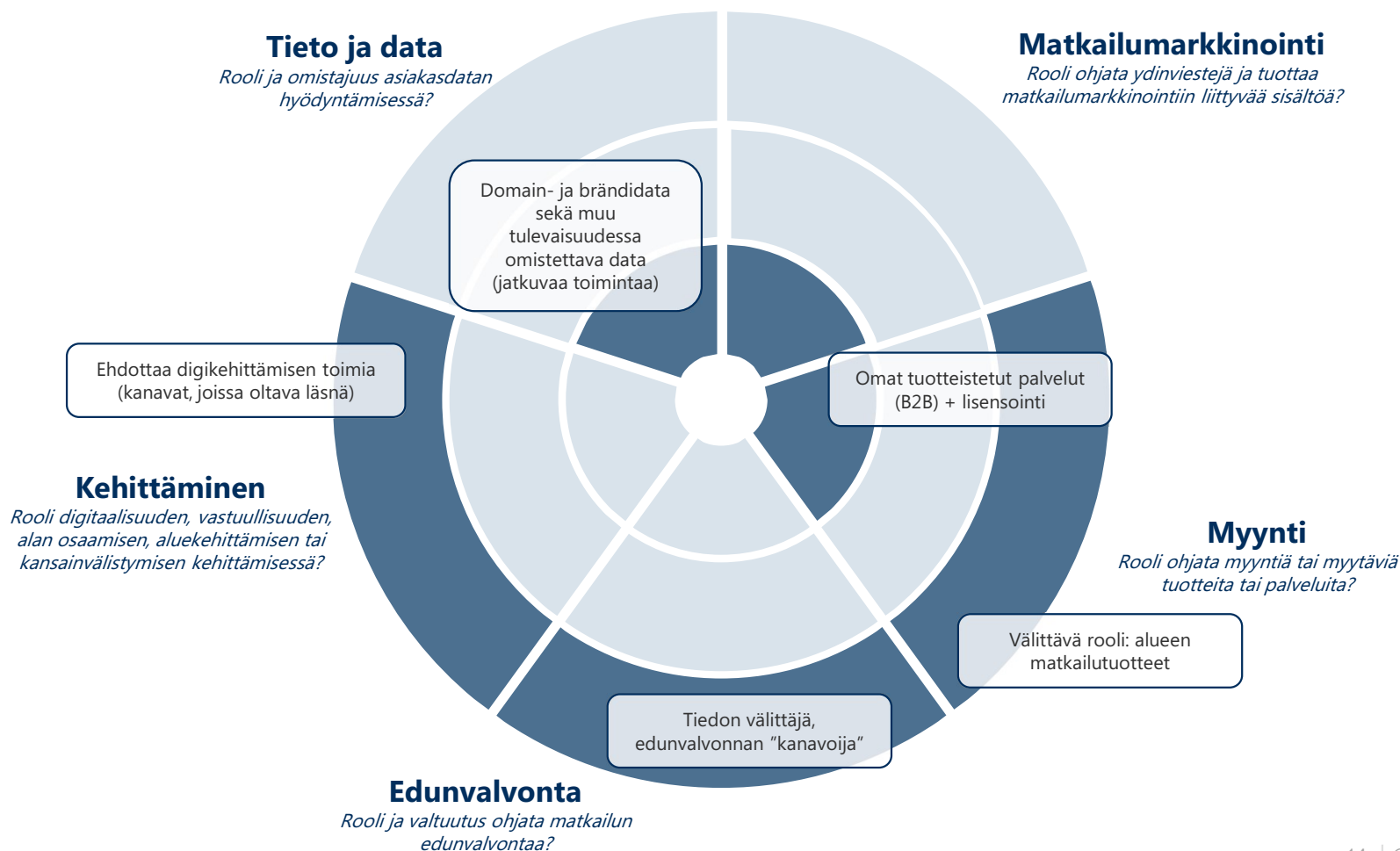


Teema: Roolit ja tehtävät

Näkö- kulma	Vaihtoehto A Destination media (markkinointirooli)	Vaihtoehto B Matkailun kehittäjä	Vaihtoehto C Myyntin kanavoija
Visualisointi			
Roolin tarkempi kuvaus	- Brändimarkkinointiin ja markkinoinnin johtamiseen keskittyvä organisaatio. - Verkostojohtaminen ja NTO-yhteistyö mediamaisella otteella (sis. viestintä tai yhteisövaikuttaminen jakamalla tietoa). - DM luo yritysysteistyön kautta matkailun alueen brändin (alueelliselta elinkeinolta saama mandaatti alueen matkailun brändin kehittämiseen ja markkinointiin ja näiden johtamiseen). - Hallitustyöskentelyn kehittäminen (mm. HHJ-kurssin käyneitä jäseniä) kuuluu myös organisaation tavoitteisiin.	- Matkailun kehittäjäorganisaatio ohjaa markkinointia osittain, mutta myös välittää muiden tuottamia markkinointisisältöjä. - Organisaatio voi osallistua alueensa tuotteiden ja palveluiden myyntiin. - Keskittyy kehittämään alueensa matkailuelinkeinoa (esim. matkailuyritysten palveluiden sisältöä, saavutettavuutta, digitaalisia kyvykkyksiä tai kansainvälistymistä). - Ne teemat, jotka on valittu kehittämiseen, ovat myös edunvalvonnan kärkiä. - Ei tuota dataa itse, mutta hyödyntää ja rikastaa hankkimaansa dataa muille sekä itselle.	- Myyntin kanavoijan roolissa kaikki markkinointi ja sisällöntuotanto on valastettu tukemaan myyntiä. Myyntin kanavoija tuottaa sisältöjä itse ja ohjaa alueen matkailumarkkinointikärkiä. - Ohjaa matkailualueen myyntiä ja myös osallistuu itse myyntiin. - Myyntin kanavoija vaikuttaa edunvalvontaan välittämällä muiden tuottamaa tietoa. Se ei ohjaa edunvalvontaa. - Ei ohjaa kehittämistä, mutta välittää siihen liittyvää tietoa. - Pyrkii ohjaamaan matkailualueita itse ja muiden tuottaman tiedon ja analyysien avulla.
Vaikutus sidosryhmiin	- DM on puhtaassa roolissa matkailun alueorganisaatio, joka tekee matkailun brändin markkinointia ja markkinoinnin johtamista. - Ydintoimintaan keskittyvä organisaatio, jonka muut toiminnot on mahdollisesti organisoitu verkostolle tai katto-organisaatiolle. DM voisi olla "lähtötaso", johon liitetään muiden organisaatioiden kautta muita toimintoja.	- Matkailun kehittäjä-rooli vie eteenpäin alueen matkailuelinkeinoa ja luo näin hyvinvointia koko alueelle. - Koska kehittäjä- ja edunvalvoja-roolit ovat vahvoja, ei myynti voi olla suuressa roolissa organisaation toiminnassa. - Sopii hyvin verkostojohtamisen mallin kanssa yhteen.	- Myyntin kanavoija -rooli tukee alueen myyntiponnisteluja. - Myyntirooli voi vaikuttaa organisaation koettuun neutraaliuteen, jolloin myyntin kanavoija-organisaatio ei välttämättä ole enää yhtä haluttu yhteistyökumppani sellaiselle taholle, joka haluaa olla yhteydessä neutraalin toimijan kanssa.

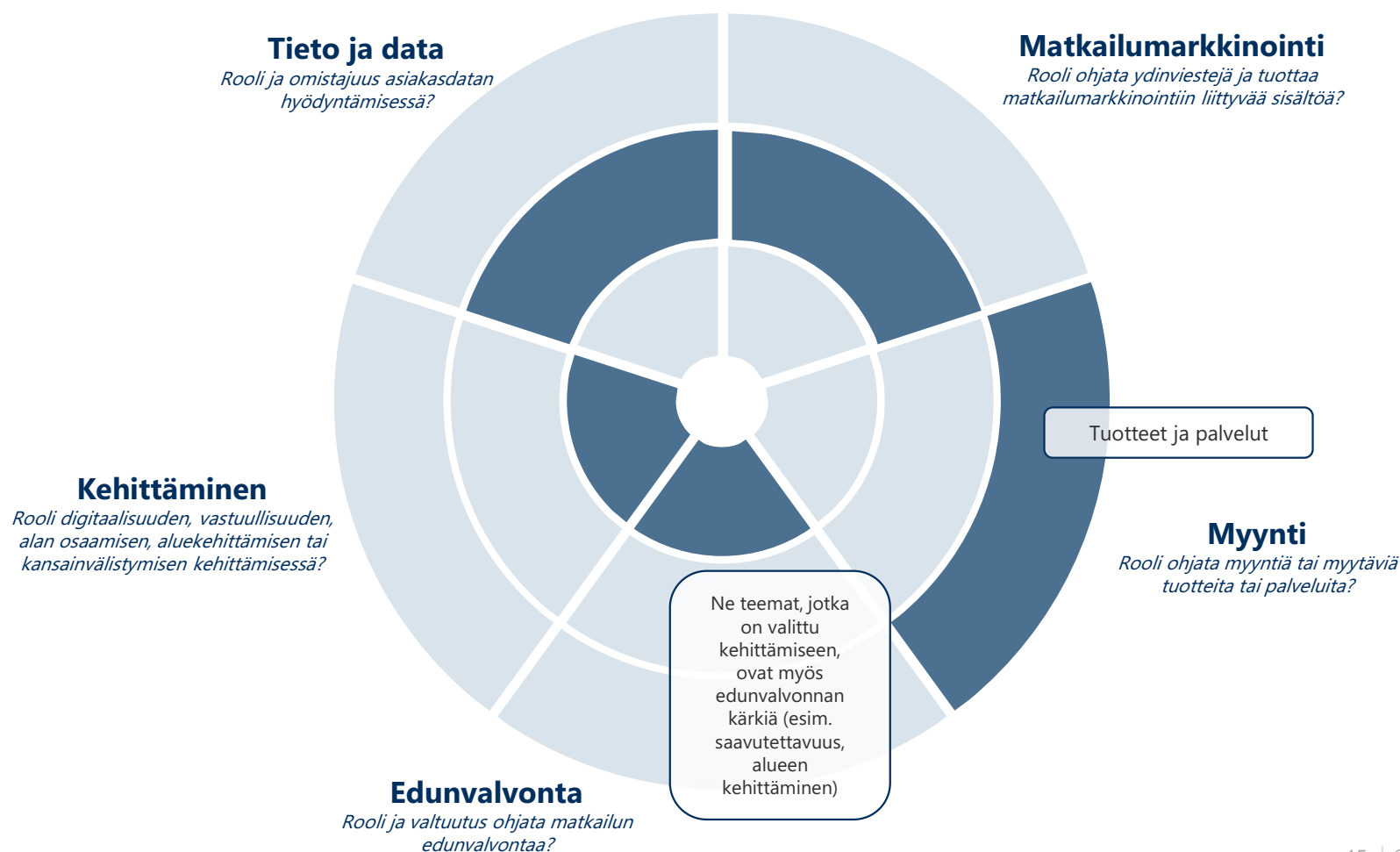
ROOLIT JA TEHTÄVÄT: KUINKA VALITTU ROOLI VAIKUTTAA DMO: HON?

Vaihtoehto A Destination media (markkinointirooli)



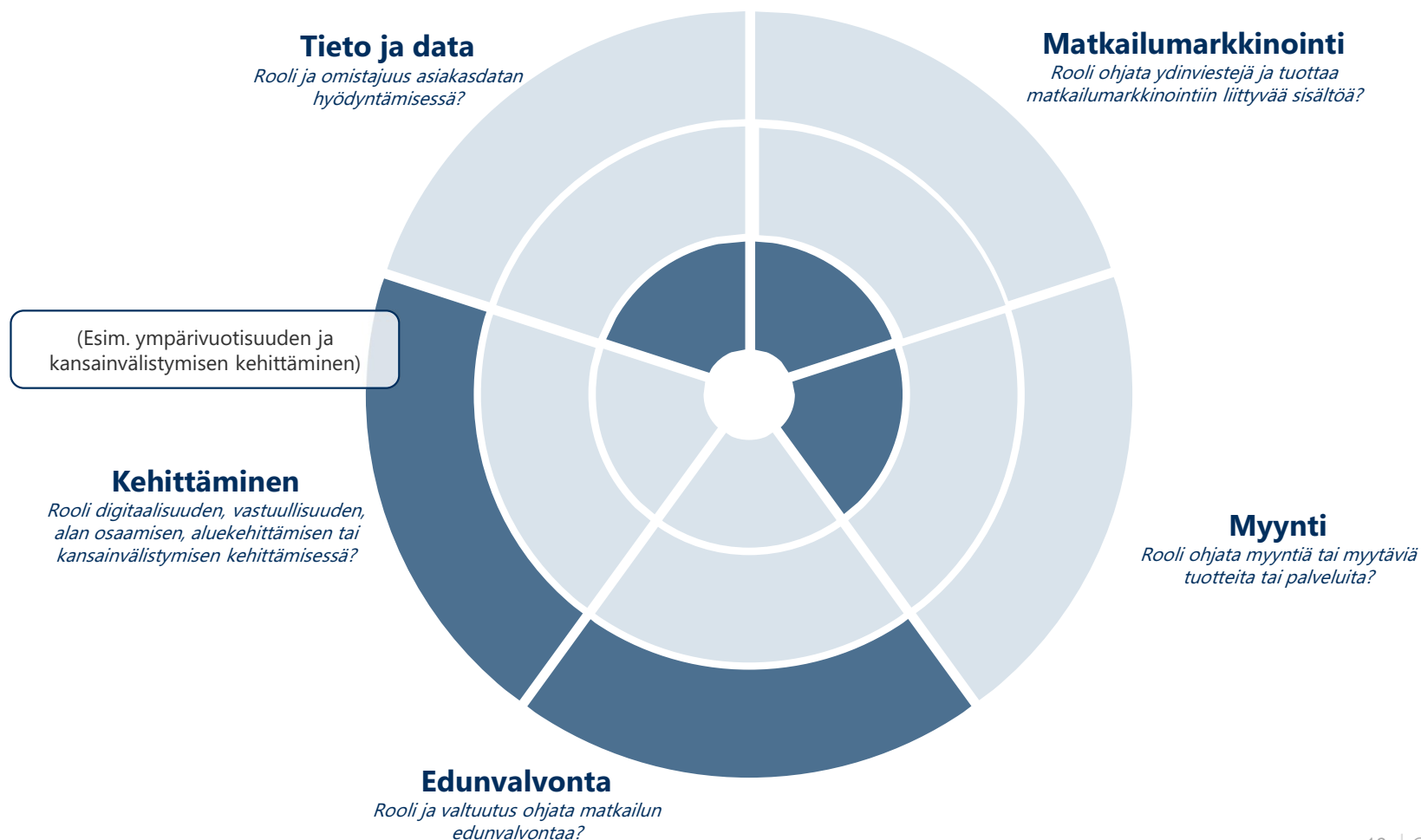
ROOLIT JA TEHTÄVÄT: KUINKA VALITTU ROOLI VAIKUTTAA DMO: HON?

Vaihtoehto B Matkailun kehittäjä



ROOLIT JA TEHTÄVÄT: KUINKA VALITTU ROOLI VAIKUTTAA DMO: HON?

Vaihtoehto C Myyntin kanavoija



ANSAINTALOGIIKKA JA RAHOITUS

KAIKKI ANSAINTALOGIIKKA- JA RAHOITUSVAIHTOEHDOT

Julkinen rahoitus	Julkiset tuet perustuen alueorganisaation omistukseen	Ostosopimus	Hankerahoitus	Turistimaksu		
Komissiot	Alueen yritysten B2C-myyntin komissiot	Konsultoinnin ja koulutuksen kanavointi	Markkinointi-palveluiden kanavointi			
B2B-myynti	Jäsenyydet	Yritykselle räätälöidyt palvelut, kuten markkinointipaketit ja -kampanjat	Markkinointi- ja viestintätoimisto-palvelut (sis. palvelumuotoilu)	Alue-markkinointi-vastikkeet	Konsultointi ja koulutus	Tapahtumat (paikkakunta- ja maakuntatasolla)
	Alueen ulkopuolisille yrityksille tarjottavat markkinointi- ja viestintätoimisto-palvelut	Tiedon ja datan myynti	Verkon ulkopuolelle tarjottavat asiantuntijapalvelut			
Oma matkailu-liiketoiminta	Alueen yritysten majoitusten huolintatoiminta	Alueorganisaation pyörittämä hotelli, liikuntakeskus, leirintäalue jne.	Peer 2 peer - palvelut (esim. mökit, asuminen)			
Brändi-kumppanuudet ja -lisensointi	Brändi-partneruudet	Alueorganisaation brändin lisensointi				
Muu B2C-myynti	Reitti-infon kaupallistaminen	Vapaa-ehtoiset luontomaksut	Travel Club - toiminta matkailijoille	Alueorganisaation brändiin liittyvä tuotemyynti	Incoming-palvelut	

STRATEGISTEN VAIHTOEHTOJEN KUVAUSTA

Teema: Ansaintalogiikka ja rahoitus

Julkinen rahoitus	Komissiot	B2B-myynti Alueen ulkopuolinen B2B-myynti		Oma matkailu- liiketoiminta	Brändi- kumppanuudet ja - lisensointi	Muu B2C-myynti
- Julkiset tuet perustuen alueorganisaation omistukseen - Ostosopimus - Hankerahoitus - Turistimaksu	- Alueen yritysten B2C-myyntin komissiot (esim. majoitusvälitys) - Konsultoinnin ja koulutuksen kanavoinnin komissiot - Markkinointi-palveluiden kanavoinnin komissiot	- Alueen yrityksille myytävät: - Jäsenyydet - Palvelut, kuten markkinointi-paketit ja -kampanjat - Markkinointi- ja viestintätoimisto-palvelut - Tiedon ja datan myynti (esim. yritysten investointien tueksi) - Aluemarkkinointi -vastikkeet - Konsultointi- ja koulutus - Tapahtumat (paikkakunta- ja maakuntatasolla)	- Alueen ulkopuolisille yrityksille tarjottavat markkinointi- ja viestintätoimisto-palvelut - Tiedon ja datan myynti (esim. yritysten investointien tueksi) - Ulkopuolisille yrityksille tarjottavien B2B-palveluiden, kuten kokousten, ryhmien ja tapahtumien ansainta ja näkyvyysansainta	- Alueen yritysten majoitusten huolintatoiminta - Alueorganisaation pyörittämä hotelli, liikuntakeskus tai leirintäalue - Alueorganisaatio voi myös pyörittää matkailua tukevaa oheistoimintaa, kuten kylpylää osittain julkisen rahoituksen tukemana. - Peer 2 peer-palveluiden alustan fasilitointi ja komissiot	- Brändipartenuudet (esim. Audi Levillä tai kumppanuus Arctic mallistosta Guccin kanssa) - Alueorganisaation brändin lisensointi oman yrityksen kautta	- Reitti-infon kaupallistaminen - Vapaaehtoiset luontomaksut (esim. Ruka-Kuusamon tekemä maisemahyvitys. Voitaisiin sisällyttää myös välinevuokraan tai majoitusöiden määrään, prosenttina liikevaihdosta) - Alueorganisaation Travel Club -toiminta matkailijoille - Tuotemyynti (esim. alue-organisaation brändin t-paita verkkosivujen verkkokaupassa) - Incoming-palvelut

ALUEELLINEN ORGANISTOITUMINEN JA YHTEISTYÖ

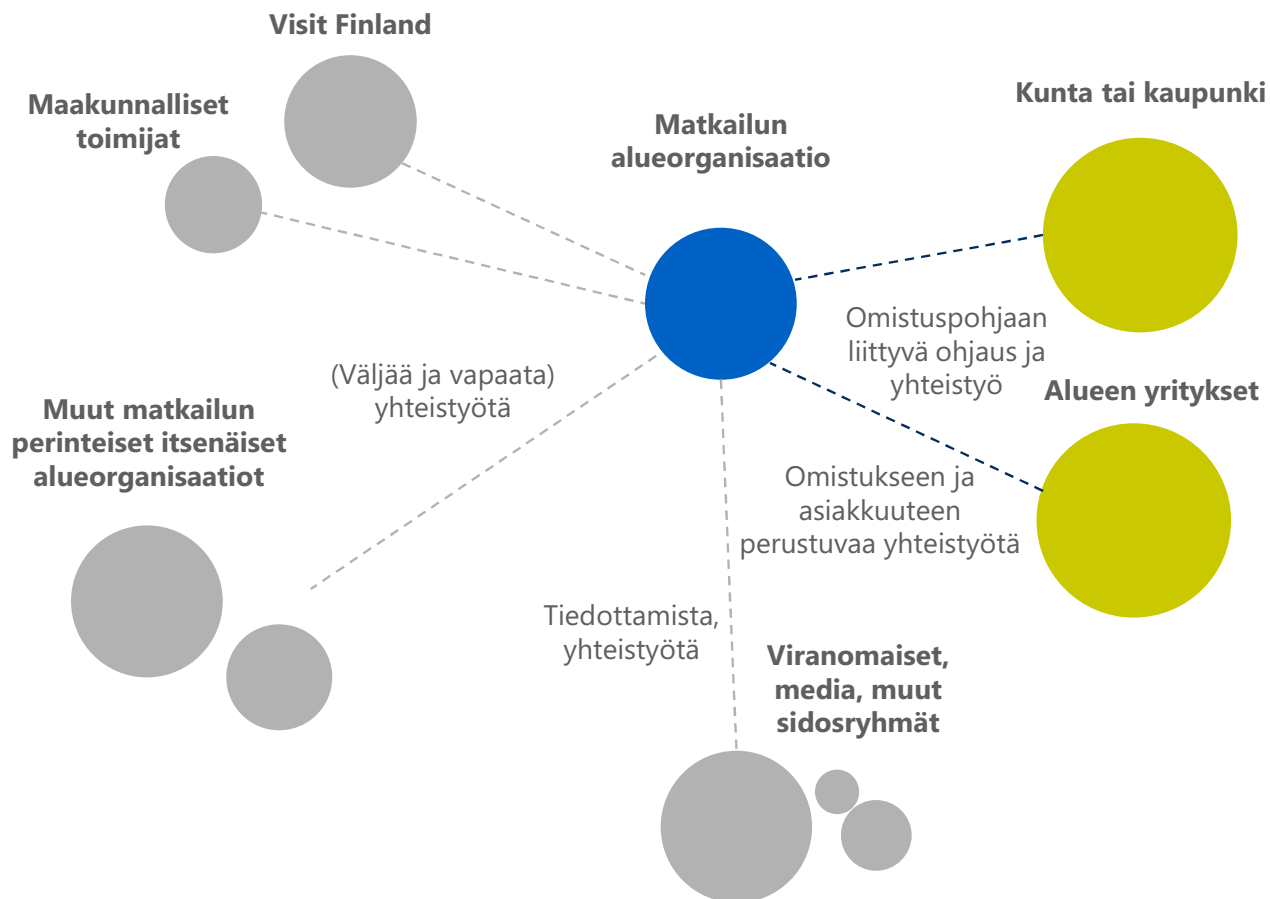
STRATEGISTEN VAIHTOEHTOJEN KUVAUSTA

Teema: Alueellinen organisoituminen ja yhteistyö

Vaihtoehto A Perinteinen itsenäinen DMO	Vaihtoehto B Hankeyhteistyötä tekevä tiivistävä organisaatio	Vaihtoehto C DMO-verkostomalli	Vaihtoehto D Suuralueorganisaatio	Vaihtoehto E Keskuskuntamalli
- Matkailun alueorganisaatiot ovat itsenäisiä toimijoita. - Alueorganisaatiot tekevät jonkin verran yhteistyötä, mutta täysin yhteisiä toimintoja ei ole. - DMO:n hallitusten strategisen osaamisen lisääminen (vaatimuksena esim. HHJ-kurssin käyneet jäsenet)	- Matkailun alueorganisaatio on hyvin tiivis ja perustuu muutaman tehtävän, kuten markkinointi- ja sisällöntuotantotehtävien ympärille. - Jokainen matkailun alueorganisaatio itsenäinen toimija. - Yhteistyötä muiden alueorganisaatioiden tai kumppaneiden kanssa tehdään hankkeiden ja projektien kautta. - DMO:n hallitusten strategisen osaamisen lisääminen (vaatimuksena esim. HHJ-kurssin käyneet jäsenet)	- Suuralueen, kuten Lappi-tason alueorganisaatiot muodostavat ylätason verkoston, joka tekee ajankohtaisista teemoista yhteistyötä resurssiviisaasti. - Verkoston tehtäviin voi kuulua: - Keskitettyt hankinnat (esim. dataostot) - Yhteiset kampanjaostot - Myyntiedustukset - Saavutettavuuden kehittämisen koordinointi (kuten Lappitason liikenne) - Rahoituksen kanavointi - Jokainen matkailun alueorganisaatio on verkostosta huolimatta itsenäinen toimija verkostolle kuuluvien tehtävien ulkopuolella. - Verkostolla ja yhteisillä toiminnoilla haetaan tehokkuutta ja koordinaatiota - Paikallisilla toiminnoilla tavoitellaan ketteryyttä. - Tavoitteena DMO:n hallitusten strategisen osaamisen lisääminen (vaatimuksena esim. HHJ-kurssin käyneet jäsenet)	- Erilliseen katto-organisaatioon perustuva organisaatiomalli. - Katto-organisaatio on esim. voittoa tavoittelematon osakeyhtiö tai yhdistys. - Katto-organisaatio on hankeorganisaatio kehittämisen hallintaan (esim. tulevien markkinoiden tutkiminen). - Omistajina voivat olla kunnat, kaupungit ja korkeakoulut. - Katto-organisaation aluerajaus voi olla yhtenäinen Visit Finlandin suuraluetoiminnan kanssa, tai maakuntatasolla. - Katto-organisaation alle järjestäytyy paikallinen toiminta, kuten matkailun alueorganisaatiot tiivistävän organisaation mallin mukaan. - C vaihtoehto voi kehittyä tähän D vaihtoehtoon, kun verkostoyhteistyötä kehitetään organisoidumpaan muotoon. - DMO:n hallitusten strategisen osaamisen lisääminen (vaatimuksena esim. HHJ-kurssin käyneet jäsenet)	- Kunta- tai kaupunkivetoiseen organisaatioon perustuva malli (esim. Oulu), jossa eri matkailualueiden kanssa on neuvoteltu sopimukset. - Erityisesti hankkeiden pyörittämiseen suunnattu malli. - Seudullinen yhteismarkkinointiyhtiö, jonka tehtävänä on lisätä alueelle matkailutuloa luomalla kaupanteon mahdollisuuksia toimijoilleen. - Seudun tai alueen muut DMO -toimijat maksavat vuosimaksua keskusyhtiölle ja ovat osakkaita yhtiössä. - DMO:n hallitusten strategisen osaamisen lisääminen.

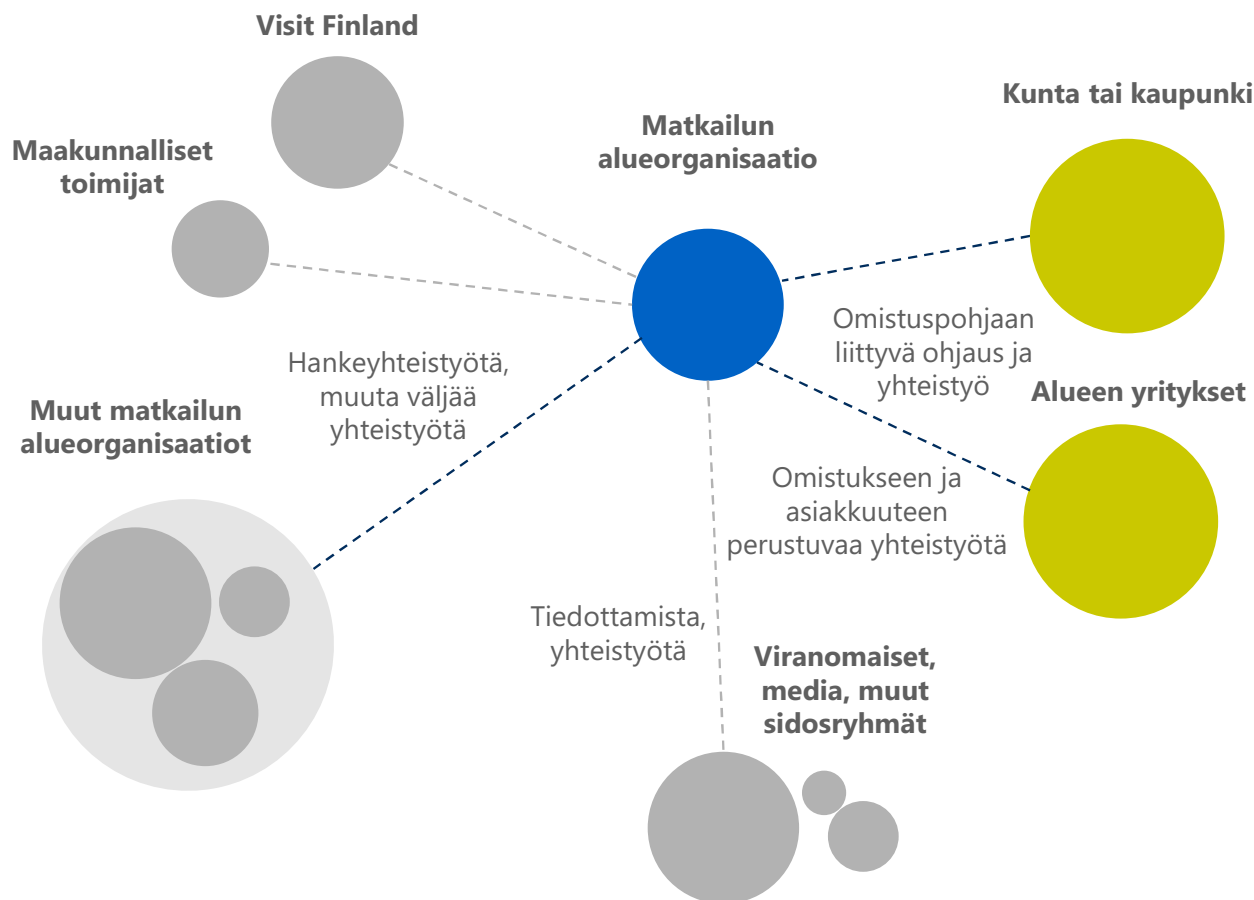
STRATEGISTEN VAIHTOEHTOJEN KUVAUS: ALUEELLINEN ORGANISOITUMINEN JA YHTEISTYÖ

Vaihtoehto A: Perinteinen itsenäinen DMO



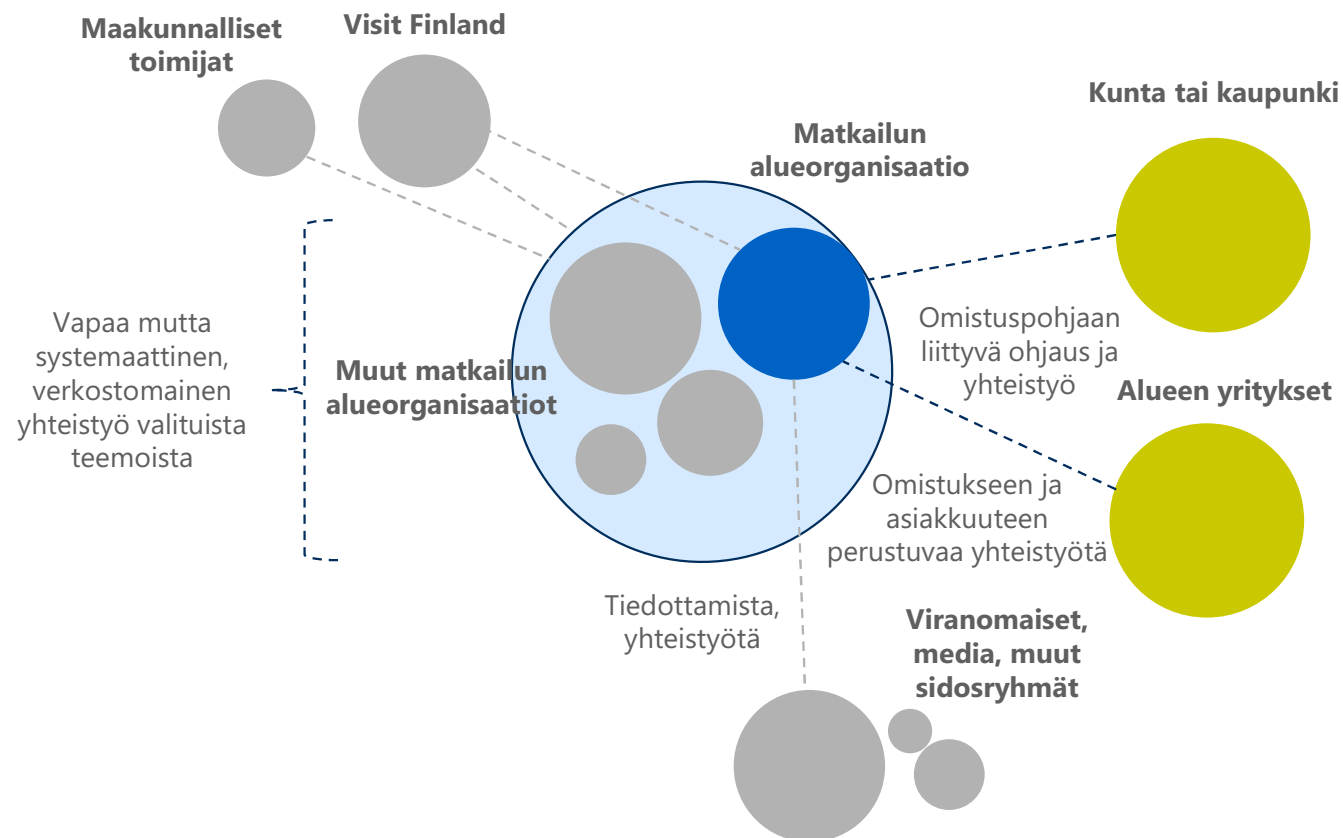
STRATEGISTEN VAIHTOEHTOJEN KUVAUS: ALUEELLINEN ORGANISOITUMINEN JA YHTEISTYÖ

Vaihtoehto B: Hankeyhteistyötä tekevä tiivistyvä organisaatio



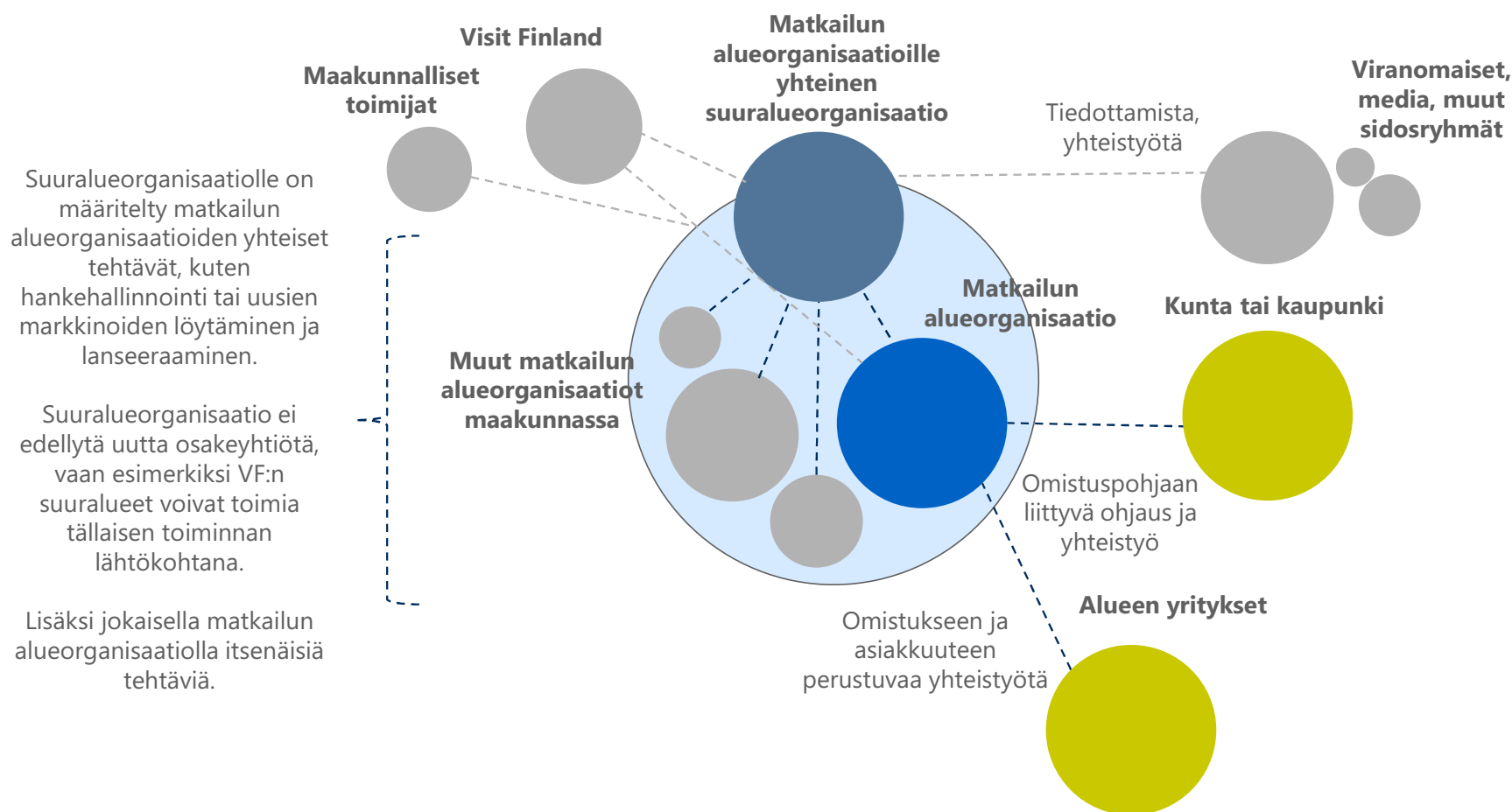
STRATEGISTEN VAIHTOEHTOJEN KUVAUS: ALUEELLINEN ORGANISOITUMINEN JA YHTEISTYÖ

Vaihtoehto C: DMO-verkostomalli



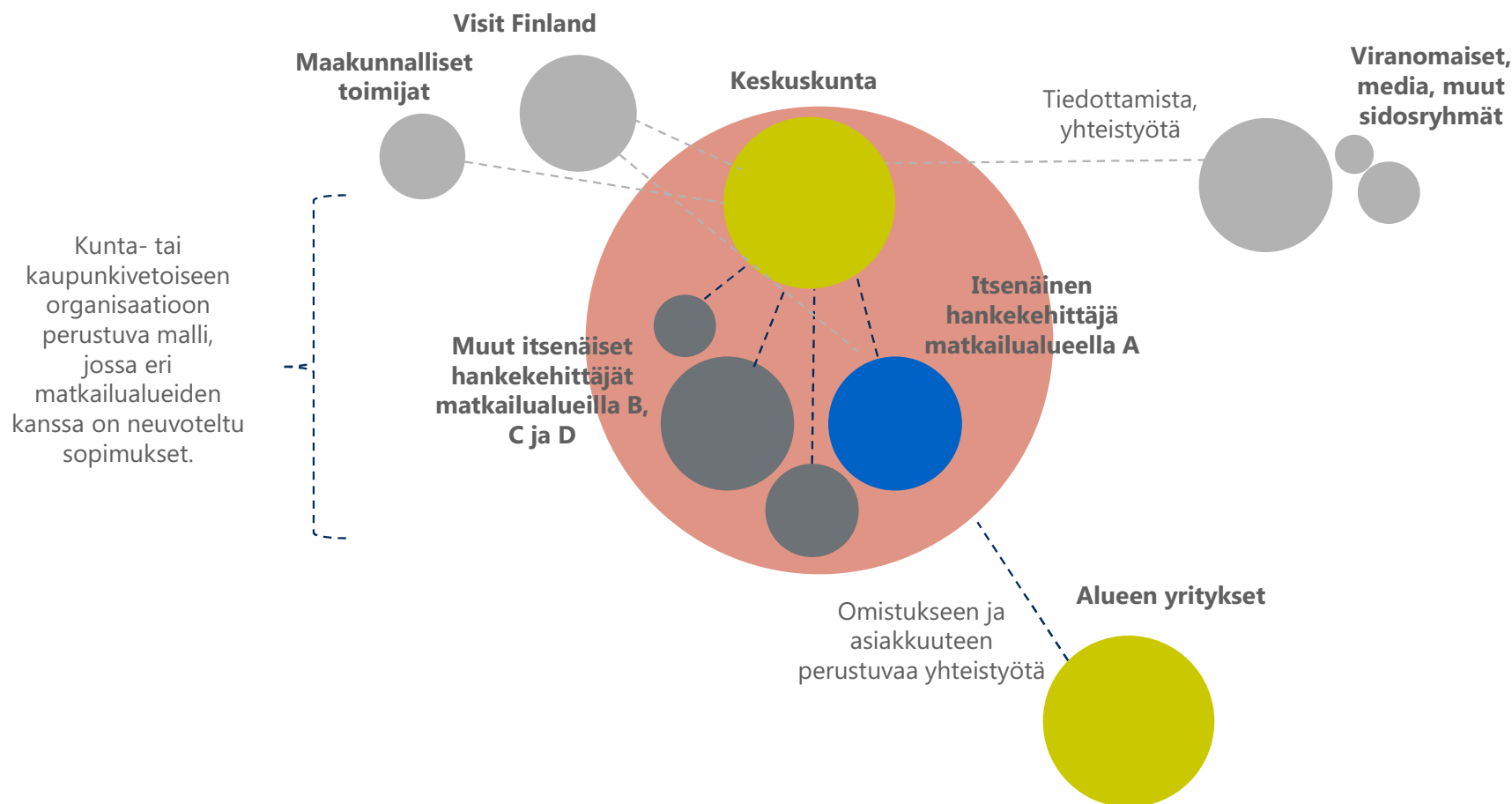
STRATEGISTEN VAIHTOEHTOJEN KUVAUS: ALUEELLINEN ORGANISOITUMINEN JA YHTEISTYÖ

Vaihtoehto D: Suuralueorganisaatio



STRATEGISTEN VAIHTOEHTOJEN KUVAUS: ALUEELLINEN ORGANISOITUMINEN JA YHTEISTYÖ

Vaihtoehto E: Keskuskuntamalli



EKOSYSTEMI JA VERKOSTOITUMINEN

Teema: Ekosysteemi ja verkostoituminen

Tehostunut verkostomalli – verkoston viestinnän systematisointi ja automatisointi	Tavoite
• Verkostomallin kantavana ajatuksena on vähentää yksittäisen DMO:n käyttämää aikaa kehittämistoimintaan, kun verkoston avulla verkostolle määriteltyjä tehtäviä hoidetaan nykyistä tehokkaammin ja keskitetympin. • Verkostojen lopputavoitteena on aina lisääntynyt ansainta tai asiakastytyväisyys. Verkostojen teemat, kokoonpanot tai keinot vaihtelevat. Verkoston perustamisen määrittely ja resurssit: ○ Tärkeää määritellä verkoston yhteinen missio, tavoite ja alatavoitteet, osapuolet, roolit, tiedonvaihdon prosessi (kuka, kenelle, miten, mitä, missä kanavissa, milloin). Lisäksi verkoston toiminnalle määritellään soveltuvalta osin tapahtumien ja eri aktiviteettien vuosikello välttämällä päällekkäisyyksiä. ○ Verkostomalli tulee ”myydä” ja viestiä systemaattisesti verkostolle. On perusteltava muutosjohtamisen keinoin (esim. systemaattinen viestintä), miksi uusi malli on parempi, kuin vanha ja kuinka sitä käytetään verkoston arjessa. ○ Tärkeää varata alueorganisaation resursseja alueen yritysten tuotteisiin tutustumiseen. Alueorganisaatio vastuuttaa tutustumisen eri työntekijöille, jotta esim. toimitusjohtajan työaika ei kuormitu tutustumisesta liikaa. Verkoston tiedonvaihto: • Verkostomallin ensisijaisena lähtökohtana on tiedonvaihto. Lisääntyneellä tiedolla voidaan kanavoida kehitystoimintaa. • Kehittämisen kanavointi vaatii viestintää. Tämä johtaa asiakastytyväisyyteen ja ansaintaan. ○ Verkoston viestinnän osapuolia voivat olla esim: ○ Kunta ja kaupunki, yritykset, paikallinen DMO, matkanjärjestäjät, kokousjärjestäjät, media ja muut sidosryhmät, kuten viranomaiset (esim. terveydenhuolto ja rajavartiosto). ○ Viestinnän osapuolia voidaan jakaa joukkoihin tai teemaryhmiin, joille tuotetaan räätälöityä viestintää ja dataa. Joukkoina tai ryhminä esim. kotimaan yritykset, kv-yritykset, hotelliketjut jne. ○ Verkoston viestinnän organisoituminen ja määrittely: ○ Viestinnän teemaryhmiin muodostetaan vuosikello, jotta tiedonvaihto ei ole oletuksena reaktiivista. ▪ Operatiivisen toiminnan viestintä (sis. omistajat, yritykset ja sidosryhmät) hoituu vuosikellon rungon avulla. Operatiivinen viestintä voidaan hoitaa fyysisten kohtaamisten lisäksi esim. tiedotteen, BisLenzin dashboardin (<i>verkoston automaattinen pääsy tiettyyn näkymään</i>), videoterveisten tai webinaarien keinoin. ▪ Matkailun alueorganisaation kampanjoiden ja eri toimien jälkeen toteutetaan kyselyjä (verkoston mielipiteet tietoon). ▪ CRM:n hyödyntäminen tärkeää eri verkosto-organisaatioiden viestinnässä. (CRM:ään kirjataan tapaamiset, mitä keskusteltu ja mitä tulossa). Sovittu käytäntö kirjausten tasosta, jotta CRM:n käyttö ei syö alueorganisaatiolta liikaa resursseja.	• Verkosto tuottaa tehokkaalla yhteistyöllä ja viestinnällä kasvavaa ansaintaa (joko DMO:n tai alueen yritysten) ja asiakas-tavoitettavuutta ja -tyytyväisyyttä (matkailijan tyytyväisyys).

TIEDONKERUU JA ANALYYSI

Teema: Tiedon keruu ja analyysi

Tiedonkeruu ja analyysi: kehittämistoimet

Tavoite

- Kokonaisvaltainen tiedolla johtamisen toimintamalli ja kulttuuri implementoidaan alueorganisaatioihin ja alueen matkailuelinkeinon toimintaan. Roolit tiedolla johtamisessa ovat selkeät organisaation sisällä ja muille sidosryhmille.
- Dataa hyödynnetään alueen toimijoiden lisäksi myös matkailun alueorganisaation oman strategian päivittämisessä.
- Tiedolla johtamiseen voi hakea tehokkuutta verkostoitumalla muiden alueorganisaatioiden kanssa ja yhdistämällä toimintoja.

Mallin määrittelyn tarpeet:

- Kussakin matkailun alueorganisaatiossa tulee määritellä, kuinka tiedon keruu organisoidaan:
 - **Tiedon keruun toimintamalli ja prosessi**
 - Kuka, kenelle, miten, mitä, missä kanavissa, milloin
 - **Vastuut**
 - Vastuutettava ja resursoitava ainakin tiedonkeruun perustamisen resurssi, sisäisen jalkauttamisen resurssi, tiedon analysoinnin resurssi ja viestinnän resurssi
 - **Datan lähteet (suorat lähteet tai datakumppanuudet)**
 - Lähteitä esim. Meltwater, Finavia, majoitusliikkeet, Visitor, Global Web Index, Destination International, hakukoneoptimoinnin data, vedenkäyttölaskuri, Visit Finland, maakunnan tutkimukset jne (lista täydentyy työn seuraavaan vaiheeseen)
 - **Käytettävät työkalut (esim. BisLenz)**
 - **Viestintäkanavat, -keinot ja viestinnän prosessi**
 - BisLenzin välityksellä jatkuvasti päivittyvä tai vähintään kuukausitasolla viestittävä dashboard DMO:n toimijaverkostolle (esim. paikalliset yritykset, omistajat), ulkopuolisille toimijoille (esim. media, Lapin liitto) tai viranomaisille.
 - Muita viestintäkanavia ja -keinoja ovat uutiskirje/tiedote, webinaarit/seminaarit sekä työpajat

Matkailun alueorganisaation ansainta tiedolla johtamisen mallissa:

- Tiedolla perustellaan, kuinka alueen yritykset voivat tehdä viisaita liiketoimintapäätöksiä (esim. investoinnit) ja alueen yritykset liittyä DMO:n jäseneksi tai ostaa muita palveluita.

• Lyhyen aikavälin tavoite:

- Alueilla käytössä tehokas malli tiedolla johtamiseen.

• Pidemmän aikavälin tavoite:

- Tiedolla johtamisen malli parantaa asiakastytytyväisyyttä *(kun esim. yritykset osaavat pitää palvelut avoinna silloin, kun matkailija on tulossa alueelle).*

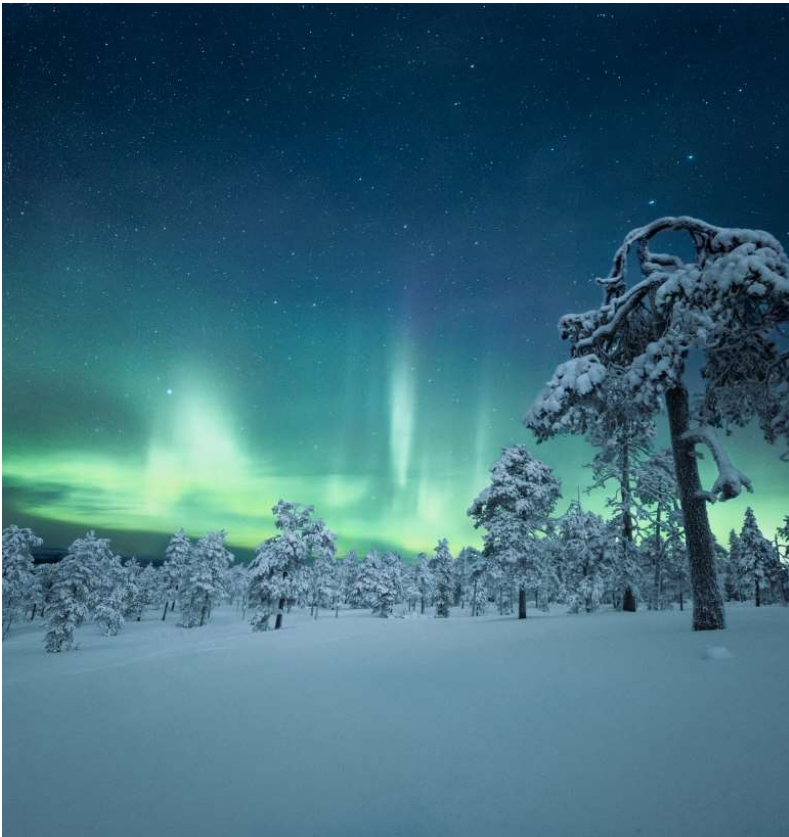
TIEDON KERUU JA ANALYYSI: DATA, LÄHTEET JA VIESTINTÄKANAVAT

Tarvittava data		Datan mahdolliset lähteet	Mahdolliset käytettävät työkalut	Viestintäkanavat ja -keinot
Kysyntä ja asiakas-tarpeet	- Kysyntä - Lentovuorojen ja reittien määrä - Matkailijoiden kansalaisuus- ja asiakassegmenttiprofiilit	- Visitory - Varaustilanne hakupalveluissa - Google Trends - VF:n keräämä data - OTA-kanavien data - BisLenzin mediadata - Dm.fi data - Global Web Index - Destination International - Benchmarking Alliance - AirDNA (?)	- BisLenz tai muu vastaava datan käsittelyn työkalu - Mahdollisia myös Power BI ja verkkosivujen pikselit (esim. Google Analytics)	- BisLenzin ad hoc tai vähintään kuukausitason dashboard DMO:n toimijaverkostolle (esim. paikalliset yritykset, omistajat, media) ja ulkopuolisille toimijoille (esim. Lapin liitto). - Ulkopuolisille toimijoille hieman ylimalkaisempi data, turvallisuus-näkökulma huomioiden - Uutiskirje/ tiedote - Webinaarit/ seminaarit - Työpajat
Asiakas-polku ja markkinointi	Ostetut palvelut (mihin rahan käyttö kohdistuu)	- Viestinnän kattavuus (esim. mainosnäytöt) - Tykkäykset, jaot, kommentit - Selatut sivut, kävijämäärät sivuilla, käytetty aika (esim. dm.fi) - Media tool API / Media API -ratkaisu		
Saavutettavuus	- Lentoreitit - Juna- ja bussivuorot	- Finnair - Finavia - Charter-yhtiöt / matkanjärjestäjät - VR, Onnibus, Matkahuolto		
Asiakas-kokemus	- Viipymän pituus - Asiakastyytyväisyys - Halukkuus palata ja suositella muille	- Omat kyselyt - Tutkimusraportit - Media tool API / Media API -ratkaisu		
Alueellinen asiakkuus-näkökulma	- Palveluiden saatavuus verrattuna kysyntään - Metsähallituksen reittidata	- Tilastokeskus (muuttoliike, investoinnit) - Vedenkäyttölaskuri - Matkailun aluetalouden vaikutusten laskuri		

VASTUULLISUUS JOHTAMISMALLINA

Teema: Vastuullisuus johtamismallina	
Vastuullisuus johtamismallina: kehittämistoimet	Tavoite
- Vastuullisuus määritellään tässä yhteydessä STF-sertifikaatin määrittelemänä vastuullisuutena Vastuullisuus ei ole vain alueen yritysten tai matkailun alueorganisaation yksittäisiä tekoja, vaan se on alueorganisaation johtamisen malli ("People, planet, profit") Vastuullisuuden johtamismallin elinkaari Alueorganisaation varhainen vaihe: - Vastuullisuuden ohjaaminen on aluksi alueorganisaatiotasosta tekemistä - Alueorganisaatio hankkii STF-sertifikaatin - Alueorganisaatio jakaa esimerkkietoa STF-sertifikaatin konkreettisista hyödyistä yrityksille (esim. myynnin kasvu tai kulujen pienentyminen) - Alueorganisaatiot pyrkivät kehittämään alueensa matkailuelinkeinon kokonaisvaltaista vastuullisuutta, jotta se muodostuu läpileikkaavaksi osaksi suomalaista matkailuelinkeinoä. (Esim. viestitään alueella tarjottavista koulutuspäivistä, jolloin madalletaan yritysten kynnystä osallistua STF-sertifiointiin). Elinkaaren myöhempi vaihe: - Myöhemmin elinkaareissa tavoitteena on perustaa maakunnan alueorganisaatioiden yhteinen neuvottelukunta (advisory board), jossa alueorganisaatiot voivat koordinoida yhdessä vastuullisuuden viestintää ja matkailumarkkinointia. - Alueorganisaatioiden yhteinen neuvottelukunta selvittää globaalisti merkittäviä vastuullisuussertifikaatteja, jotta Suomen matkailuelinkeinon vastuullinen matkailu ei ole vain STF:ään perustuvaa tekemistä. Vastuullisuus on Suomen matkailumarkkinoinnin yksi kärkiteemoista - Toimialat ylittävä vastuullisuus on matkailumarkkinoinnin yksi kärkiteemoista. Aina, kun alueelle saadaan uusi STF-sertifioitu yritys, alueorganisaatio nostaa yrityksen erityisen näkyvälle paikalle markkinoinnissaan.	Lyhyen aikavälin tavoite: - Alueen yrityksillä on nykyistä laajempi ymmärrys vastuullisuudesta. Pidemmän aikavälin tavoite: 51-100 % alueen yrityksistä on STF-sertifioituja.

YHTEENVETO



RAPORTIN HYÖDYNTÄMINEN

Tämän raportin keräämää informaatiota voidaan hyödyntää rakentamaan kullekin alueelle matkailun alueorganisaation toiminnan ja alueorganisaatioiden yhteistyön malli, joka tukee matkailun elinkaaren eri vaiheissa olevia organisaatioita ja matkailualueita parhaalla mahdollisella tavalla. Optimaalinen matkailun alueorganisaation malli riippuu alueen matkailuelinkeinon elinkaaresta sekä siitä, mitkä alueen matkailun ja matkailun alueorganisaation kehittämisen tavoitteet ovat.

Seuraavan kalvon visualisointi kuvaa tilannetta, jossa uusi, muodostettava matkailun alueorganisaation malli pyrkii vastaamaan kilpailutilanteeseen parhaalla mahdollisella tavalla ja tukemaan matkailuelinkeinon menestystä.

DMO-MALLI MATKAILUMARKKINASSA

Mitä tapahtuu kun DMO-mallilla
lähdetään kilpailemaan asiakkaista?

**Muodostettava malli pyrkii
vastaamaan kilpailutilanteeseen
parhaalla mahdollisella tavalla.**

Matkailualue

Matkailun
alueorganisaatio

Alueen matkailu-
yritykset

Matkailija

Kunta ja kaupunki
Matkanjärjestäjät

Sidosryhmät
Viranomaiset
Media

Matkailualue

ÅRE
SWEDEN

Kilpailevat matkailualueet

Re
Reykjavík

CAPFUL

Eteläesplanadi 22 A (3 krs.)
00130 Helsinki
Puh. 010 281 3960
info@capful.fi



Capful Ltd



@capful_fi