

ASIAKASRAPORTTI

VTT-CR-00692-23



Adventure Sports & Travel Tech - innovaatioklusterin esiselvitys

Kirjoittajat: Tapio Virkkunen, Arctic Trail Oy
Toni Lusikka, VTT

Luottamuksellisuus: VTT Public

Versio: 23.10.2023

innokaupungit



LAPIN LIITTO



**Euroopan unionin
osarahoittama**



beyond the obvious



Raportin nimi	
Adventure Sports & Travel Tech -innovaatioklusterin esiselvitys	
Asiakkaan nimi, yhteyshenkilö ja yhteystiedot	Asiakkaan viite
Rovaniemen kaupunki: Pirjo Kutinlahti, pirjo.kutinlahti@rovaniemi.fi	-
Projektin nimi	Projektin numero/lyhytnimi
Adventure Sports & Travel Tech -innovaatioklusterin esiselvitys	ASTTIC
Tiivistelmä	
<p>Rovaniemen kaupunki tilasi kesällä 2023 asiantuntijatyönä VTT Oy:ltä ja Arctic Trail Oy:ltä esiselvityksen Adventure Sports & Travel Tech innovaatioklusterin perustamisesta. Työssä keskityttiin siihen, miten Lapin matkailuyritykset hyödyntävät kansainvälisesti kasvavan luontoelämysmatkailun, uusien teknologioiden (mm. digitalisaatio) sekä innovaatiotoiminnan ja yhteistyön (mm. klusterit ja digitaaliset alustat) mahdollisuudet kasvun ja kannattavuuden parantamiseksi. Työ toteutettiin analysoimalla matkailun innovaatioiden ja digitalisaation nykytilaa sekä haastattele- malla alan yrityksiä ja matkailuorganisaatioita elo-syyskuussa 2023.</p> <p>Selvitystyön johtopäätökset ovat:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Lapin matkailun kasvua ja kannattavuutta on mahdollista parantaa erityisesti kesän ja syksyn luontoelä- myspalveluiden tarjontaa lisäämällä. Kesällä ja syksyllä asiakkaat suosivat useiden kohteiden yhdistelmiä ja tarjonnan lisääminen kannattaisi aloittaa multi-destination-konseptien (usean kohteen palveluketjut) tuot- teistamisesta majoitus-, kuljetus-, opastus- ja välinevuokrausyritysten tiiviinä yhteistyönä. ➤ Kesän ja syksyn matkailutarjonnan kysynnän kasvattaminen edellyttää Lapin ”brändäämistä” lumettoman ajan matkailukohteena ja tarjonnan näkyvyyden voimakasta lisäämistä valikoiduilla kohdemarkkinoilla. Tässä avainasemassa ovat Visit Finland, alueelliset matkailuorganisaatiot, yritykset, kunnat ja kohdemark- kinoiden matkanjärjestäjät. ➤ Kesän ja syksyn luontoelämysmatkailun kasvattamiseksi Lapin sisäistä ja ulkoista saavutettavuutta on parannettava mm. säännöllisillä reittilennoilla kotimaasta ja ulkomailta, kansainvälisten matkanjärjestäjien charter-lennoilla ympäri vuoden, tiheämmillä juna- ja linja-autoyhteyksillä sekä paremmilla yhteyksillä Poh- jois-Norjaan ja Pohjois-Ruotsiin. ➤ Lapin matkailuyritykset ovat hyödyntäneet vain vähän teknologiaa, innovaatioita ja ulkoista TKI- rahoitusta asiakaskokemuksen, laadun ja toimintaprosessien parantamiseksi. Erityisesti muutamissa kes- kisuurissa ja pienissä yrityksissä on kiinnostusta yhteiseen kehittämistyöhön laajempien palvelukokonai- suuksien tuottamiseksi. ➤ Osa haastatelluista keskisuurista ja pienistä yrityksistä piti innovaatioklusteria kiinnostavana toteutus- muotona hyvin organisoidulle, pitkäjänteiselle ja yhteisesti resursoidulle yhteistyölle, joka olisi avoin muil- lekin yrityksille ja muiden toimialojen osaamiselle tuottaakseen konkreettista liiketoimintahyötyä ja laajem- paa vaikuttavuutta ympäröivään yhteiskuntaa. ➤ Innovaatioklusteri tulisi pohjautua yritysten yhdessä tunnistamiin kehittämiskärkiin tai teemoihin, joiden ke- hittäminen vaatii tuekseen monitoimijaverkostoa ja yritysten yhteisiä investointeja. Haastattelussa nousi esiin muun muassa seuraavia teemoja: vesistöä hyödyntävät luontoliikuntapalvelut, pyörämatkailu ja rei- tistöt, digitaalisuuden hyödyntäminen, useamman matkakohteen palvelupaketit sekä liikenne- ja logistiik- kapalvelut ja niiden saavutettavuus Lapissa. <p>Selvitystyön ehdotukset jatkoaskeliksi:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Innovaatioklusterista kiinnostuneet yritykset käynnistävät valmisteluvaiheen yhteisesti valitsemansa vetä- jäorganisaation johdolla ja hyödyntävät mahdollisuuksien mukaan ulkoista TKI-rahoitusta. ➤ Valmisteluvaiheessa Innovaatioklusterille määritellään yhteiset tavoitteet, kehittämisen kärjet, toiminta- tapa, pelisäännöt ja rahoitusmalli. Myöhemmin mukaan voi liittyä muita organisaatioita klusterin määritte- lemällä tavalla. ➤ Ensimmäisinä konkreettisine tuotoksina klusteri rakentaa 2–3 Lapin laajuista usean kohteen palveluketjua ja tekee nämä näkyviksi kansainvälisillä markkinoilla Visit Finlandin, alueellisten matkailuorganisaatioiden ja kohdemarkkinoilla toimivien matkanjärjestäjien kanssa. 	
Oulu 24.10.2023	
Laatija	Tarkastaja
Toni Lusikka, Research Scientist	Jenni Eckhardt, Research Team Leader
Confidentiality	VTT Public
VTT:n yhteystiedot	
Toni Lusikka, toni.lusikka@vtt.fi, 0406361098	
Jakelu (asiakkaat ja VTT)	
Tilaaaja, VTT, Arctic Trail Oy, julkinen levitys	
<p><i>VTT:n nimen käyttäminen mainonnassa tai tämän raportin osittainen julkaiseminen on sallittu vain Teknologian tutkimuskeskus VTT Oy:ltä saadun kirjallisen luvan perusteella.</i></p>	



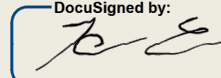
Hyväksyminen

TEKNOLOGIAN TUTKIMUSKESKUS VTT OY

Päivämäärä:

25.10.2023

Allekirjoitus:

DocuSigned by:

742734722EB5464...

Nimi:

Jenni Eckhardt

Asema:

Research Team Leader



Sisällysluettelo

1. Johdanto.....	4
2. Nykytila matkailun innovaatioista ja alustoista	5
2.1 Innovaatiotoiminta ja yhteiskehittäminen	5
2.2 Digitaaliset alustat	6
3. Haastattelut luontoelämysmatkailun mahdollisuuksista ja pullonkauloista.....	8
3.1 Haastatteluiden toteutus	8
3.2 Luontoelämysmatkailun mahdollisuudet ja haasteet.....	8
3.2.1 Mahdollisuudet	9
3.2.2 Haasteet	9
3.2.3 Innovaatiot, teknologia ja yhteistyö.....	10
3.2.4 Luontoelämysmatkailun innovaatioklusteri ja digitaalinen alusta	11
4. Johtopäätökset ja jatkoaskeleet	12
4.1 Johtopäätökset.....	12
4.2 Ehdotukset jatkoaskeliksi	14
5. Lähdeviitteet	16



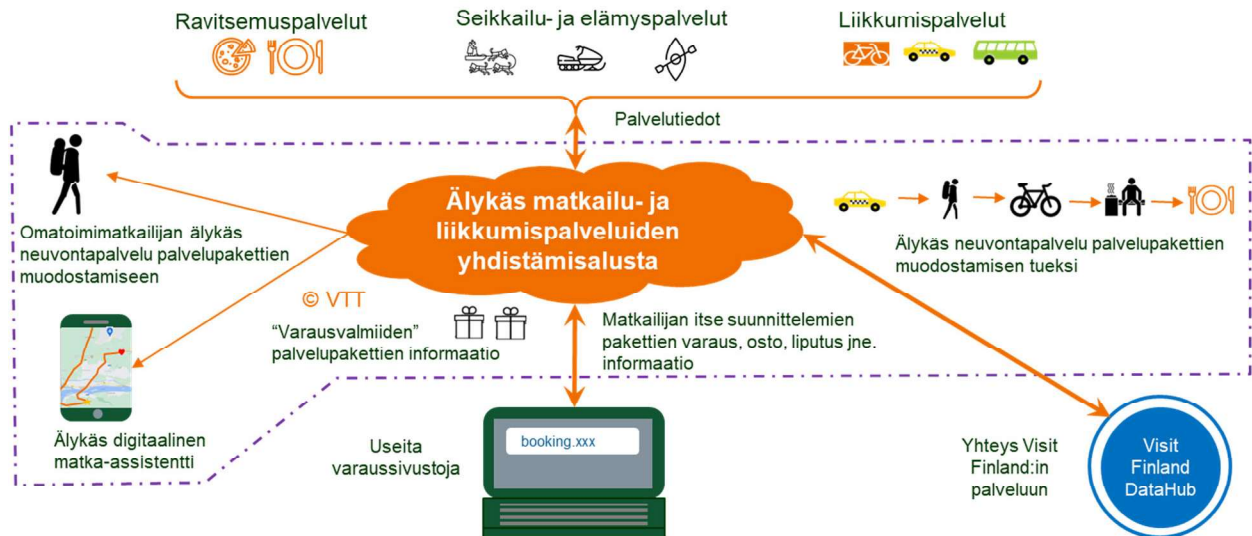
1. Johdanto

Luonnossa tapahtuva aktiivinen elämysmatkailu on vahvassa kasvussa maailmalla ja Lapissa on erinomaiset olosuhteet esimerkiksi hiihdolle, pyöräilylle, vaellukselle, melonnalle ja kiipeilylle sekä näitä eri tavoin yhdistäville luontoelämyksille. Lapin talvimatkailusta on tehty menestystarina vuosikymmenten työllä, mutta lumettoman ajan liiketoiminta on suurimmalle osalle yrityksistä vain murto-osa tästä. Tällä hetkellä kesän ja syksyn palveluita tarjoaa hajanainen joukko yrityksiä, joista useat ovat pieniä tai keskisuuria. Yritysten yhteistyö on vähäistä ja eri toimijoiden palveluita kootaan vain harvoin kokonaispaketeiksi (esim. kuljetus, majoitus, opastus ja välineet usean päivän retkeksi, pl. alihankkijoiden hyödyntäminen oman palvelukokonaisuuden osana). Suomen luontoelämystarjonnan näkyvyys kansainvälisillä markkinoilla on vähäistä verrattuna muiden maiden tarjontaan.

Lapin matkailulle on mahdollista rakentaa näistä elementeistä vahva tukijalka. Se edellyttää alalla toimivien edelläkävijäyritysten yhteistyön vahvistamista, uusien teknologiaratkaisujen täysimääräistä hyödyntämistä sekä julkisten ja yksityisten investointien yhdistämistä ja koordinoitua. Tuotteiden, palveluiden, toimintatapojen ja osaamisten pitkäjänteiselle yhteiselle kehittämiselle yksi ratkaisu voisi olla yritysveltoinen innovaatioklusteri, joka keskittyisi esimerkiksi kesän ja syksyn matkailutarjonnan edistämiseen. Klusteri voi hyödyntää olemassa olevia digitaalisia alustoja palvelukokonaisuuksien myymiseksi kansainvälisille markkinoille. Teknologian hyödyntämisasteesta riippuen saattaa myös olla tarvetta kehittää klusterin ja sen jäsenten digitaalisia kyvykkyksiä (ml. digitaaliset markkinointikanavat) ja palveluinnovaatioita.

Klusterit ja ekosysteemit ovat ratkoneet yhteisiä haasteita ja rakentaneet uutta liiketoimintaa monilla toimialoilla tämän päivän verkostoituneessa ja digitaalisessa taloudessa. Ne eivät ole hierarkkisia alihankintaketjuja vaan joustavia ja tasa-arvoisia, yhteisiä liiketoimintahaasteita ratkovia verkostoja, jotka mahdollistavat erilaisten resurssien yhdistämisen uusien tuotteiden ja palveluiden tuottamiseksi kansainvälisten markkinoiden asiakastarpeisiin. Käytännön esimerkkejä yritysten, BusinessFinlandin ja muiden kumppaneiden rahoittamista innovaatioklustereista ovat Kaupunkiliikkumisen Living Lab -ympäristö Tampereella [1] ja kansainvälisesti toimiva Smart City Innovation Cluster [2]. *Yhdessä kestävää kasvua -ekosysteemiopas* [3] kuvaa ekosysteemien toimintaa ja menestymisen edellytyksiä, ja sitä voi käyttää pohjana myös Lapin luontoelämysmatkailun innovaatioklusterin rakentamisessa.

Näistä lähtökohdista Rovaniemen kaupunki käynnisti esiselvityksen, jonka tavoitteena oli (1) kerätä tietoa yritysten ja matkailuorganisaatioiden nykytilasta ja tulevaisuuden näkymistä sekä (2) tunnistaa mahdollisia edelläkävijäyrityksiä rakentamaan luontoelämysmatkailun innovaatioklusteri. Alustavana oletuksena oli, että klusteri voisi toimia tutkimus-, kehitys- ja innovaatiotoiminnan, palveluiden yhteiskehittämisen ja integroinnin alustana erikokoisille yrityksille ja toimijoille. Samalla se toisi matkailuun esimerkkejä ja toimintamalleja muilta toimialoilta Suomessa ja maailmalta. Osallistuvilla yrityksillä tulisi olla valmiuksia mm. matkailupalveluiden ja niihin liittyvien liikumispalveluiden integroimiseen yhtenäisiksi matkailupalveluketjuiksi digitalisaation ja datan hyödyntämisen avulla. Lähtökohtana oli, että innovaatioklusteri rakentaisi digitaalisen palvelu-alustan, joka mahdollistaisi matkailijalle helppokäyttöiset palvelukokonaisuudet ja älykkään neuvonnan avulla elämishakuiset matkailijat voisivat itse koostaa uniikkeja palvelukokonaisuuksia elämysmatkailuteemassa (ks. *Kuva 1*). Samankaltaista alustalähestymistapaa on toteutettu muun muassa FIT ME! -hankkeessa matkailuliikkumisen edistämiseksi [4]. Palvelujen yhdistämisen ja saavutettavuuden parantamisen lisäksi innovaatioklusterin tehtävänä olisi matkailualan yrityslähtöisen innovaatiotoiminnan ja luontoelämysmatkailuun liittyvän liiketoiminnan voimakas kasvattaminen. Yritysten ja matkailuorganisaatioiden haastatteluissa testattiin näitä oletuksia ja niistä muodostettiin konkreettisia toimenpide-ehdotuksia.



Kuva 1. Digitaalinen palvelualusta mahdollistaa helppokäyttöisen ja älykkään kanavan palveluyhdistelmien ja -pakettien muodostamisen ja varaamisen hallintaan, matkailijoille lisäksi neuvontatyökalut matkan sujuvoittamiseen sekä palvelun tarjoajille apua palvelutietojen hallinnan yksinkertaistamiseen.

Tämä selvitys toteuttaa osaltaan Rovaniemen kaupungin ja valtion välisen ekosysteemisopimuksen Arktisen matkailun painopistealan kehittämistä ja tukee myös Tulevaisuuden hyvinvointipalvelut ja etäisyyksien hallinnan painopistealaa. Ekosysteemisopimuksen tavoitteena on kannustaa alueen toimijoita tiiviimpään yhteistyöhön uusien innovaatioiden ja yritysten synnyttämiseksi.

Samalla tämä selvitys vie käytäntöön Lapin maakunnan älykkään erikoistumisen strategiaa, jonka yhdeksi painopisteeksi on valittu hyvinvointi- ja elämyspalveluita luonnosta. Strategian tavoitteena on hyödyntää luontoa kestävien hyvinvointi- ja elämyspalveluiden lähteenä sekä vauhdittaa yritysten vastuullista kasvua. Strategiassa korostetaan aiempaa enemmän toimenpiteiden elinkeinoelämäälähtöisyyttä ja siihen myös tämä selvitystyö keskittyy.

Esiselvityksen tilaaja Pirjo Kutinlahti on ollut mukana osassa hankkeen haastatteluissa. Lisäksi hän on osallistunut selvityksen johtopäätösten ja jatkoaskelien työstämiseen. Ismo Vessonen VTT:ltä on osallistunut työn ohjaukseen ja sparraukseen erityisesti innovaatioklusterin ja digitaalisen alustan osalta.

2. Nykytila matkailun innovaatioista ja alustoista

2.1 Innovaatiotoiminta ja yhteiskehittäminen

Matkailun julkinen kokonaisrahoitus vuosina 2014–2020 on ollut noin 700 miljoonaa euroa, josta noin 370 miljoonaa euroa on ollut hanketoiminnan osuutta [5]. Matkailualan hankkeissa on ”onnistuttu hyvin osallistamaan yrityksiä tutkimusorganisaatioiden hankkeisiin, kehittämään ja pilotoimaan tuotteita tai palveluita, kehittämään olemassa olevaa liiketoimintaa, luomaan uusia sovelluksia, lisäämään vuodepaikkoja, lisäämään vähähiilisyttä edistävien yritysten määrää, parantamaan yritysten saavutettavuutta, toteuttamaan ympäristöä parantavia toimia sekä osallistamaan henkilöitä koulutuksiin.” [5]. Matkailuyritykset ovat kuitenkin melko tietämättömiä julkisista TKI-palveluista, ja osa yrityksistä ei nähnyt niiden hyödyntämistä edes tarpeelliseksi [6].



Toisaalta eniten julkista rahoitusta (vuosina 2014–2020) matkailualalle on kohdistunut yritystukien muodossa [5]. Eniten rahoitusta määrällisesti on käytetty yritysten investointeihin sekä matkailu-markkinointiin ja tuotekehitykseen [5]. Tutkimus- ja innovaatiotoiminta matkailuyrityksissä on ollut selkeästi vähäisempää. Esimerkiksi Business Finlandin Tutkimus-, kehitys- ja pilotointi -rahoituspalveluun on kohdistunut vain 3,5 miljoonaa euroa kokonaisvolyymien ollessa noin 29 miljoonaa euroa (josta 69 % kohdistunut yritystukiin; vuosina 2014–2020) [5]. Yritystuet ovat painottuneet Uudellamaalla toimiviin yrityksiin. Suurin osa rahoituksesta on kuitenkin kohdistunut pk-sektorille tarjottaviin rahoituspalveluihin (Innovaatioseteli, Tempo/Kiito ja Innovaatiiviset nuoret yritykset) [5].

Business Finlandin tarjoamaa yritysrahoitusta on kaiken kaikkiaan myönnetty noin 141 miljoonaa euroa vuoden 2010 jälkeen (majoitus 21M€; ravitsemustoiminta 64M€; matkatoimistojen ja matkanjärjestäjien toiminta, varauspalvelut 20M€; ja urheilutoiminta sekä hivi- ja virkistyspalvelut 37M€). Luvut sisältävät myös vuonna 2020 jaettuja koronatukia, jotka ovat noin puolet koko rahoituksesta eli varsinaista yrityksille kohdistuvaa rahoitusta on myönnetty vuoden 2010 jälkeen noin 67 miljoonaa euroa. Toimialaluokkien perusteella tehtävä vertailu Business Finlandin tietopankissa ei kuitenkaan anna selkeää kuvaa nimenomaan matkailuun kohdistuvasta rahoituksesta, sillä esimerkiksi MaaS Global Oy, joka tarjoaa liikenteen yhdistämispalveluita (Mobility-as-a-Service), on luokiteltu kuuluvan ”matkatoimistojen ja matkanjärjestäjien toiminta, varauspalvelut” -kategoriaan ja on saanut noin 2,5M€ lainan Business Finlandilta. [7]

Matkailualan innovaatiotoimintaa tutkineen opinnäytteen [8] keskeisin tulos onkin, ettei yrityksissä ole selkeitä innovaatioprosesseja, -tavoitteita tai visiota, jotka ohjaisivat yrityksen toimintaa. TKI-toimintaan ei myöskään ole nimetty erillisiä resursseja, vaan toiminnan vastuu on yleensä yrittäjällä [8]. Haaste TKI-toiminnan ja uuden liiketoiminnan kehittämisessä onkin osaamisen ja resursien puute (aika, raha) [6].

Rovaniemen alueella matkailutoimijat kokevat, ettei yhteiskehittämistä ja yritysten välistä yhteistyötä uusissa kehittämisavauksissa juurikaan ole vaan kehittäminen tapahtuu lähinnä yksittäisten toimijoiden toimesta [8]. Innovaatio- ja kehittämistoimintaa tulisikin koordinoita ja koota toimialaa vahvemmin ja suunnata kehittämistoimintaa ekosysteemiseen suuntaan [5, 10]. Vaikka on todettu, että TKI-toimintaa tulisi koordinoita vahvemmin, haasteena on ollut löytää yrityksiä vetämään toimintaa [6].

Myös TEM:n [5] mukaan matkailun innovatiivisen uudistamisen keinoja tulisi parantaa, jotta alan toimijat pärjäävät myös kansainvälisessä kilpailussa muun muassa digitalisaatioiden hyödyntämisessä. Yksittäisillä yrityksillä on harvoin kykyä kehittää innovatiivisia uusia palveluita, kun taas korkeakouluilla, tutkimuslaitoksilla ja kehittämisorganisaatioilla olisi tässä selkeämpi rooli [5]. Näiden toimijoiden ja pienten yritysten yhteistyötä tulisikin edistää. Perinteisesti merkittävä osa matkailualan innovaatioista perustuu muilla toimialoilla tehtyyn kehittämistyöhön [5].

2.2 Digitaaliset alustat

Yleisesti matkailualalla olisi digitaalisuuden ja datatalouden hyödyntämisessä paljon potentiaalia. Suurin osa yrityksistä on ottanut käyttöön digitaalisia työkaluja jossain määrin, mutta digitaalisuus on usein keskittynyt vain markkinointiin ja myyntiin eikä digitalisuutta ole huomioitu esimerkiksi yritysten strategioissa [11]. Suurimmat haasteet digitalisuuden suhteen ovat osaamisen, ajan ja rahan puute [12, 11 mukaan].

Matkailualalla erilaisia digitaalisia alustoja on olemassa useita. Pääosin alustat ovat erilaisia varaus-, maksu- ja markkinointialustoja. Varausjärjestelmät asemoituvat sekä inventaarion hallintajärjestelmiksi että jakelutyökaluiksi eri painotuksin [13]. Suurimpien aluetoimijoiden (esim. Visit Rovaniemi, [14]) verkkosivujen katsauksen perusteella Bokun on selvästi Suomessa käytetyn varauspalvelu. Visit Finlandin selvityksen [13] mukaan käytetyimpiä järjestelmiä ovat:



- Bokun 301+ yritystä
- Hotellinx 301+ yritystä
- Johku 301+ yritystä
- Sportum 301+ yritystä
- Travius 101-200 yritystä
- Winres 101-200 yritystä.

Näistä Winres ja Hotellinx ovat majoituspuolen operatiivisia järjestelmiä, kun taas Bokun, Johku, Sportum ja Travius ovat Suomessa Tours & Activities -sektorin yritysten käytössä olevat keskeisimmät järjestelmät tuotannon hallintaan, online-myyntiin ja jakeluun. Näiden alustojen lisäksi on olemassa ns. peer-to-peer alustoja kuten Airbnb ja Doerz. [13]

Pääosa yleisimmin käytetyistä alustoista tarjoaa myös mahdollisuutta integroida ulkoisia kanavanhallintatyökaluja ja tarjoavat joko avoimen tai suljetun ohjelmointirajapinnan (API) [13]. API-kyvykkyyksien taso kuitenkin vaihtelee paljon ja nykytila koetaan haastavaksi ja eri järjestelmien väliset integroinnit digitaalisten palveluiden kehittämisen kompastuskiviksi [15].

Aiemmissa selvityksissä (esim. [16]) ja tämän selvityksen haastatteluissa on käynyt ilmi, että alustoja ja erilaisia järjestelmiä sekä niihin liittyvää manuaalista työtä koetaan olevan paljon, mutta kaikki niistä saavat hyödyt eivät ole vielä selkeitä matkailuyrityksille. Toisaalta ongelma yhdistämispalvelualustojen näkökulmasta liittyy siihen, ettei yritysten tietoja/dataa ole saatavilla digitaalisessa muodossa, tiedot/data ei ole ajan tasalla ja/tai ko. yrityksen käyttämät järjestelmät eivät mahdollista helppoa (ja kohtuullisin kustannuksin) tehtävää maksu- ja varausjärjestelmäintegraatiota. Haasteena on myös se, ettei matkailutoimialalla ole datarakenteiden yhtenäisiä tai edes vallitsevia käytäntöjä, jolloin useiden datalähteiden hyödyntäminen yhdistämispalvelualustan rakentamisessa vaatii paljon manuaalista työtä [17]. Tällöin myös alustan operointikustannukset nousevat suuriksi. Visit Finlandin [13] mukaan yhtenäisiä datarakenteiden käytäntöjä ei alalla juurikaan ole, vaikka esimerkiksi Open Travel Alliance on olemassa ja muodostanut toimialastandardin. Yksi keskeisistä FIT ME! -hankkeen havainnoista [16] on ollut tarve toteuttaa ja jalkauttaa metadatumalli toimialalle, jotta uudenlaisia digitaalisia, datapohjaisia palveluita olisi mahdollista toteuttaa.

Visit Finlandin vuonna 2021 käyttöönottama Datahub [18] on askel kohti yhteistä mallia matkailualalla. Yritykset voivat tallentaa Datahub-palveluun tietoja tuotteista ja palveluista, ja sieltä voidaan myös hakea yritys- ja tuotetietoa hyödynnettäväksi muissa kanavissa [18]. Palvelu on ilmainen. Datahubissa on tällä hetkellä 2000 yrityksen tuotetiedot kattaen 7000 tuotetta. Tuote- ja yritystietoja julkaisevat ja hyödyntävät tällä hetkellä pääasiassa kotimaiset Visit-organisaatiot (ks. [18]). Datahubin tiedot eivät kuitenkaan kata ainakaan vielä koko toimialaa, sillä vain 5 prosenttia toimialan 40 000 yrityksestä on tuonut tuotteensa Datahubiin [18, 19]. Kaikki toimijat eivät näe Datahubin hyötyjä vaan kokevat sen yhtenä uutena kanavana, johon tuotetiedot tulee syöttää ja ylläpitää tietoja [16]. Datahub on tällä hetkellä suunnattu lähinnä markkinointitarkoituksiin matkailu-/alueorganisaatioiden käyttöön [16] ja esimerkiksi FIT ME! -hankkeen Rikastettu reittiopas -kokeilun [20] pohjalta on todettu, että Datahubin hyödyntäminen esimerkiksi kuluttaja- ja yhdistämispalveluissa vaatisi vielä kehittämistä.

Visit Finlandin selvityksen [13] mukaan aktiviteetti- ja ohjelmapalvelusektorin digitaalisten ratkaisuiden kehityksen veturina toimivat OTA-operaattorit (Online Travel Agency), mutta myös lentoyhtiöt ja majoitusoperaattorit ovat osallistuneet kehittämiseen. Kiinnostava kysymys onkin, miksei aktiviteetti- ja ohjelmapalvelusektori ole ollut laajemmin mukana digitaalisten ratkaisuiden kehittämisessä omiin tarpeisiinsa.



3. Haastattelut luontoelämymatkailun mahdollisuuksista ja pullonkauloista

3.1 Haastatteluiden toteutus

Selvitystyössä toteutettiin 11 haastattelua elo-syyskuussa 2023 (7 erikokoista ja erilaisia palveluita tuottavaa yritystä eri puolilta Lappia ja 4 matkailu/kuntaorganisaatiota Lapin keskeisiltä matkailualueilta).

Haastattelurunkona toimi etukäteen lähetetyt kysymykset, mutta haastattelutilanteissa keskityttiin haastateltavien tärkeinä pitämiin asioihin. Haastattelurungon pääkohdat olivat:

Luontoelämymatkailun mahdollisuudet ja haasteet

1. Miten luontoelämymatkailu näkyy tällä hetkellä yrityksesi / alueesi yritysten strategiassa ja kasvutavoitteissa?
2. Miten arvioisit luontoelämymatkailun potentiaalia yrityksellesi / alueesi yrityksille ja Lapin matkailulle tulevaisuudessa?

Mitkä asiat pitäisi laittaa kuntoon näiden mahdollisuuksien hyödyntämiseksi?

Innovaatiot, teknologia ja yhteistyö

1. Onko yrityksesi / alueesi yritysten kasvua mahdollista edistää innovaatioiden ja teknologioiden hyödyntämiseen keskittyvällä yhteistyöllä muiden yritysten ja organisaatioiden kanssa?
2. Onko alueesi yritysten kasvua mahdollista kiihdyttää muiden yritysten ja organisaatioiden kanssa tuotetuilla ja markkinoiduilla palvelukokonaisuuksilla?

Luontoelämymatkailun innovaatioklusteri ja palvelualusta

1. Onko innovaatioklusteri tms. tarpeellinen Lapin luontoelämymatkailun tulevaisuuden kannalta?
2. Haluatteko olla mukana digitaalista alustaa, yhdistettyjä matkailupalveluita ja matkailun innovaatioklusteria kehittävässä yritysryhmässä, jos sellainen käynnistyy?
3. Mitä edellyttää, että lähtisitte mukaan esimerkiksi klusterin perustamista edistävään Business Finlandin rahoittamaan hankkeeseen?

3.2 Luontoelämymatkailun mahdollisuudet ja haasteet

Haastatteluiden perusteella on koottu luontoelämymatkailun mahdollisuuksia ja haasteita sekä toimijoiden näkemyksiä innovaatiotoiminnasta, yhteistyöstä ja teknologian mahdollisuuksista. Lisäksi haastatteluista koottiin toimijoiden näkemyksiä innovaatioklusterin perustamisesta ja digitaalisen alustan rakentamisesta.



3.2.1 Mahdollisuudet

- Luonto on Lapin matkailun perusta ja luontoelämykset alueen yritysten strategioiden ytimessä. Luontoelämysmatkailu on vahvassa kasvussa maailmalla ja Lapin matkailua on mahdollista kasvattaa kestäväällä tavalla tätä hyödyntäen.
- Lapin talvesta on tehty kansainvälisesti tunnettu konsepti ja menestystarina vuosikymmenten työllä. Tällä hetkellä talvi on loppuun myyty ja yritysten kaikki kapasiteetti on käytössä. Talvikausi tuottaa 70–90 % useiden matkailuyritysten liikevaihdosta ja erityisesti kansainväliset asiakkaat ostavat luontoaktiiviteettejä, jotka tuovat usealle yritykselle noin 1/3 liikevaihdosta.
- Majoitus-, kuljetus- ja henkilöresurssien asteittainen lisääminen mahdollistaa talven liiketoiminnan kasvattamisen. Lisäksi uutta liiketoimintaa olisi mahdollista kehittää esimerkiksi talven äärimmäisiin olosuhteisiin (kylmä, pimeä, jää, hiljaisuus) pohjautuvista uusista palveluista.
- Kesän ja syksyn matkailun mittakaava on vain murto-osa talven vastaavasta, ja kaikki haastatellut näkivät siinä suurimmat kasvumahdollisuudet. Lumettoman ajan matkailuun on panostettu useissa kohteissa jo pitkään, mutta suurempi kasvupyrähdys edellyttäisi entistä vahvempaa yhteistyötä palvelukokonaisuuksien tuottamiseksi kansainvälisille markkinoille ja yhteisten pullonkaulojen poistamiseksi.
 - Haastatteluiden pohjalta tunnistettiin edelläkävijäyrityksiä, jotka ovat jo panostaneet uusiin palveluihin ja joilla on vahvaa kiinnostusta yhteiskehittämiseen muiden yritysten kanssa kesän ja syksyn hyödyntämiseksi.

3.2.2 Haasteet

- Tarjonta. Lapin alueiden luonnon erilaisuuteen pohjautuvia matkailupalveluita on tarjolla vähän ja asiakkaiden on vaikea löytää niitä. Kesän ja syksyn tuotteistamiseen ei panosteta riittävästi eikä kaikilla toimijoilla ole luottamusta ylläalueelliseen yhteistyöhön. Erityisesti kesämatkailijoille suunnattujen usean kohteen palvelukokonaisuuksien tarjonta on lähes olematonta. Osa yrityksistä rakentaa liiketoimintaansa itse ja muutamien pitkäaikaisten kumppanien kanssa eikä näe tarvetta yhteiselle palveluiden kehittämiselle laajemmassa mittakaavassa.
 - Kesän ja syksyn palvelutarjonnan kehittämistä on kiihdytettävä usean matkakohteen yhteistyönä ja alueellisten matkailuorganisaatioiden tuella. Samalla tulisi lisätä yhteisesti valittujen kärkikonseptien, kuten muutaman usean kohteen palveluketjun (multi-destination-konseptin), myyntiä kohdemarkkinoille. Yhteistyötä ja yhteisiä investointeja tarvitaan erityisesti saumattomien palvelupolkujen rakentamiseen (kuljetus, majoitus, aktiviteetit, välineet, jne.) ja reitistöjen kehittämiseen (esim. nähtävyydet, vaellus-, pyöräily- ja vesistöreitit, näihin liittyvät palvelut, opasteet, ajantasainen tieto, jne.). Kesän ja syksyn matkailun lisääminen tulisi aloittaa valmiiden elementtien paremmasta hyödyntämisestä ja viestinnän vahvistamisesta.
- Kysyntä. Kansainväliset asiakkaat eivät tunnista Lappia kesäkohteena, kansainväliset matkanjärjestäjät eivät myy Lapin matkoja eikä Lapin kesä ja syksy näy riittävästi kansallisten ja alueellisten matkailuorganisaatioiden markkinoinnissa. Kansallisia, alueellisia ja yrityskohtaisia panostuksia Lapin kesän ja syksyn näkyvyyden lisäämiseksi on jo tehty, mutta mittakaava pitäisi nostaa uudelle tasolle.



- Kysynnän lisäämiseksi on panostettava pitkäjänteisesti Lapin kesän ja syksyn ”brändäämiseen” vastaavanlaisilla panostuksilla, joita on tehty talveen. Visit Finlandin tulisi rakentaa näkyvä kampanja kansainvälisille markkinoille Lapin yritysten ja matkailuorganisaatioiden kanssa (ensin kesän ja syksyn brändi näkyviin, sitten valikoidut kärkikonseptit). Myös kohdemarkkinoilla toimivat matkanjärjestäjät tulisi saada markkinoimaan näkyvämmiin Lapin kesä- ja syystarjontaa. Isojen matkanjärjestäjien lisäksi myös esim. pyöräilyn, vaelluksen ja kalastuksen aktiiviharrastajiin erikoistuneet matkatoimistot tulisi aktivoida myymään teemamatkoja Lappiin.
- Saavutettavuus. Lapin saavutettavuutta kesällä ja syksyllä on heikkoa. Kotimaan lennot vähenevät ja ulkomaan reittilennot sekä suurimpien matkanjärjestäjien charter-lennot loppuvat lähes kokonaan talvikauden jälkeen. Kotimaiset juna- ja linja-autoyhteydet Etelä-Suomesta Lappiin toimivat kohtuullisen hyvin kesällä ja syksyllä, mutta Lapin sisäiset yhteydet ovat rajalliset ympäri vuoden.
 - Saavutettavuutta kotimaasta ja ulkomailta sekä sisäisiä liikenneyhteyksiä on parannettava kansallisten viranomaisten, maakunnan, kuntien ja yritysten yhteistyöllä. Kansainväliset ja kotimaiset reittilennot, junayhteydet Etelä-Suomesta ja Ruotsista sekä lento- ja bussiyhteydet Pohjois-Norjaan ovat keskeisiä tekijöitä saavutettavuuden parantamiseksi. Parempien liikenneyhteyksien varaan voidaan rakentaa esim. Lapin ja Pohjois-Norjan kattavia kiertomatoja.

3.2.3 Innovaatiot, teknologia ja yhteistyö

- Lapin matkailu on vahvasti manuaalinen toimiala ja uuden teknologian mahdollisuuksia on hyödynnetty vähän. Digitaalisia alustoja käytetään markkinoinnissa ja myynnissä, mutta muuten digitalisaatio on keskittynyt yritysten sisäisten prosessien automatisointiin ja tehostamiseen.
- Suurimmassa osassa matkailuyrityksistä ei ole teknologiaosaajia eikä TKI-rahoituksen asiantuntemusta. Haastateltujen yritysten joukossa oli kuitenkin muutama edelläkävijä, joilla on vahvaa digiosaamista ja pitkäjänteistä innovaatiotoimintaa uusien teknologioiden hyödyntämiseksi. Useat haastateltavat korostivat, että teknologian ja innovaatioiden tulee toimia välineenä asiakaskokemuksen ja palveluiden laadun jatkuvaan parantamiseen.
- Alueelliset matkailuorganisaatiot ovat toteuttaneet tai parhaillaan toteuttamassa yritysten tarpeita palvelevia yhteistyöhankkeita, joilla rakennetaan yhteistä tarjontaa, näkyvyyttä ja osaamista teknologiainnovaatioiden avulla. Nämä tarjoavat erinomaisen pohjan Lapin laajuiselle ”digiloikalle”.
- Lapin tiede-, tutkimus- ja koulutusorganisaatiot (Lapin yliopisto, Arktinen keskus, Lapin ammattikorkeakoulu) ovat olleet mukana matkailun kehittämisessä ja voisivat tukea uusien luontoelämyspalveluiden tarjontaa nykyistä enemmän. Tällä hetkellä tieto niiden kehitysympäristöistä ja kärkiosaamisista (esim. arktisen luonnon tutkimus, havaintomotoriikan laboratorio ja virtuaalitekologioiden hyödyntäminen matkailumarkkinoinnissa) on hajallaan eikä yrityksillä ole resursseja etsiä omaa liiketoimintaansa edistäviä mahdollisuuksia. Lisäksi useat tutkimusorganisaatioiden hankkeisiin osallistuneet yritykset kokivat hankkeiden olleen liian tutkimuslähtöisiä ja teoreettisia ilman konkreettista liiketoimintahyötyä. Myös useat yhteishankkeet ja alueorganisaatioiden kanssa tehdyt hankkeet eivät ole onnistuneet riittävästi yritysten näkökulmasta kehittämään innovaatio- ja liiketoimintaa.
- Muutamat haastateltavat nostivat esiin uuden yhteistyökulttuurin tuomat mahdollisuudet. Aikaisemmin monet yritykset näkivät matkailumarkkinat nollasummapelinä, jossa jokainen kilpailee samoista asiakkaista eikä yhteistyön katsottu edistävän omaa liiketoimintaa. Nyt



alalla toimii useita yrityksiä, jotka näkevät yhteistyön keinona ”yhteisen kakun” kasvattamiseksi ja oman liiketoiminnan laajentamiseksi muiden osaamisen avulla sellaisissa asioissa, joissa sitä ei ole omasta takaa. Samalla yhteistyötä pidetään elintärkeänä Lapin näkyvyyden varmistamiseksi matkailun kansainvälisessä kilpailussa.

- Lapin yrityksissä on kasvavaa kiinnostusta innovaatioita, teknologiaa ja yhteistyötä kohtaan uusien matkailupalveluiden kehittämiseksi. Tämän kiinnostuksen kanavoimiseksi samaan suuntaan ja levittämiseksi muihin yrityksiin tulisi rakentaa yhteinen toimintamalli ja konkreettiset askelmerkit käytännön tulosten varmistamiseksi. Yksi mahdollinen tapa tämän toteuttamiseen on innovaatioklusteri.

3.2.4 Luontoelämysmatkailun innovaatioklusteri ja digitaalinen alusta

- Osa haastatelluista yrityksistä pitää luontoelämysmatkailun innovaatioklusteria ja TKI-yhteistyötä muiden yritysten kanssa tarpeellisenä ympärivuotisen matkailun kasvattamiseksi. Osa yrityksistä ei nähnyt tälle tarvetta, koska liiketoiminnan arvoverkosto ja sen kehittäminen on omassa käsissä. Alueelliset matkailuorganisaatiot toteuttavat tähän liittyviä hankkeita ja saattaisivat olla kiinnostuneita koko Lapin kattavasta avauksesta, jos oman alueen yritykset pitävät sitä tarpeellisenä.
 - Kiinnostuksen kanavoimiseksi käytännön toiminnaksi innovaatioklusterin valmistelu ja ulkoisen rahoituksen hakeminen tulisi aloittaa niin, ettei se häiritse yritysten keskittymistä alkavaan talviesonkiin. Vaikka klusterin toiminnan tulee olla yritysvetoista, nähtiin yksittäisen yrityksen vetämä klusteri haastavana. Klusterin kokoajana ja vetäjänä tulisi olla neutraali, toimialan, teknologian, rahoituksen ja kansainväliset esimerkit tunteva organisaatio. Klusterin tulisi koostua kasvuhaluista, teknologiatietoisista ja kansainvälisesti suuntautuneista keskisuurista ja pienistä yrityksistä ja siihen voisi ottaa mukaan tärkeimmät matkanjärjestäjät päämarkkinoilta. Samalla klusterin tulisi toimia kanavana muiden toimialojen osaamisen ja käytännön esimerkkien tuomiseksi Lapin matkailun tueksi.
- Klusterin tulisi valita käynnistysvaiheessa tarkasti rajatut kärjet, jotka tuottavat välitöntä liiketoimintahyötyä mukana oleville yrityksille. Klusterin ei tulisi tehdä päällekkäistä työtä alueellisten yritysverkostojen ja matkailuorganisaatioiden kanssa, vaan keskittyä uutta osaamista ja liiketoimintaa synnyttäviin ylläalueellisiin kärkihankkeisiin.
 - Klusterin ensimmäisenä tehtävänä voisi olla muutaman Lapin laajuisen usean kohteen palveluketjun rakentaminen olemassa olevista elementeistä teknologiainnovaatiota hyödyntäen ja niiden näkyvä markkinointi käytävissä olevissa kanavissa (klusteri valitsee itse kohderyhmät ja -markkinat). Usean kohteen palveluketjujen ytimessä tulisi olla asiakaslähtöisyyden ja laadun parantaminen, teknologiainnovaatioiden hyödyntäminen (”digiloikka”) sekä kestävyuden ja paikallisuuden vahvistaminen. Klusterin tulisi muodostaa konkreettista liiketoimintahyötyä tuottavien kärkikonseptien ympärille hankesalkku (portfolio), jossa kokonaisuutta rakennetaan askel askeleelta yhteisesti sovitun pitkäjänteisen kehityspolun mukaisesti ja erilaisia ulkoisia rahoituslähteitä joustavasti hyödyntäen.
- Pääosin haastatellut yritykset ja matkailuorganisaatiot eivät nähneet tarvetta uudelle digitaaliselle myyntialustalle tässä vaiheessa. Lapin suurimpien matkailualueiden, Visit Finlandin ja globaaleilla markkinoilla toimivien alustojen katsottiin riittävän markkinoinnin ja myynnin tarpeisiin.
 - Pidemmälle menevässä yhteistyössä kansainväliset markkina-alustat eivät välttämättä tue riittävästi yhteisten palvelukokonaisuuksien ja reitistöjen rakentamista eikä



asiakkaiden omatoimista palveluiden yhdistelyä valmiista elementeistä. Yhtenä askelmerkkinä innovaatioklusterin ”digiloikassa” tulisi olla syvällisempi arvio digitaalisen, integroidun ja automaattisen palvelukokonaisuuksien tuotanto- ja myyntialustan tarpeesta ja sen tuomasta lisäarvosta. Samalla olisi hyödyllistä perehtyä kansainvälisiin esimerkkeihin siitä, miten kokonaisen alueen tai maan matkailu on kasvatettu monikertaiseksi näillä keinoilla.

4. Johtopäätökset ja jatkoaskeleet

4.1 Johtopäätökset

Lapin matkailuyritysten kasvua ja kannattavuutta on mahdollista parantaa erityisesti kesän ja syksyn luontoelämyspalveluiden **tarjontaa** lisäämällä. Kesällä ja syksyllä asiakkaat suosivat useiden kohteiden yhdistelmiä ja tarjonnan lisääminen kannattaisi aloittaa muutamien usean kohteen palveluketjun tuotteistamisesta. Useita kohteita kattavien yhdistettyjen palvelukokonaisuuksien tuottamiseksi tarvitaan entistä tiiviimpää yhteistyötä mm. majoitus-, kuljetus-, opastus- ja välinevuokrausyritysten kesken. Yhteistyö on organisoitava ja resursoitava systemaattisesti konkreettisten hyötyjen tuottamiseksi yritysten liiketoimintaan.

Kesän ja syksyn matkailutarjonnan **kysynnän** kasvattaminen edellyttää Lapin ”brändäämistä” myös lumettoman ajan kohteena ja näkyvyyden voimakasta lisäämistä valikoiduilla kohdemarkkinoilla. Lapin talvimatkailun menestys on rakennettu pitkäjänteisellä työllä ja vastaava panostus tarvitaan kesään ja syksyyn. Tässä avainasemassa ovat Visit Finland, alueellisen matkailuorganisaatiot, yritykset, kunnat ja kohdemarkkinoilla toimivat matkanjärjestäjät. Kesän ja syksyn tarjonnan näkyvyyden lisäämiseksi jo tehty työ luo hyvän pohjan yhteisten panostusten nostamiseksi uudelle tasolle.

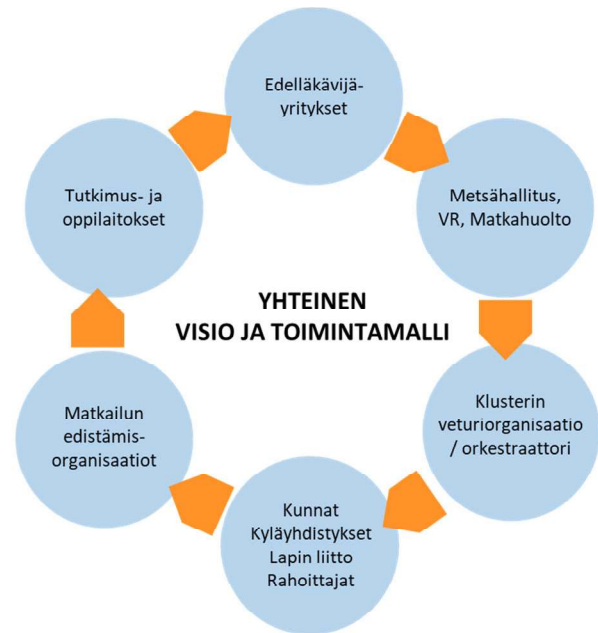
Kesän ja syksyn luontoelämysmatkailun kasvattamiseksi Lapin sisäistä ja ulkoista **saavutettavuutta** ympäri vuoden on parannettava mm. säännöllisillä reittilennoilla Lapin kohteisiin kotimaasta ja ulkomailta, kansainvälisten matkanjärjestäjien charter-lennoilla sekä tiheämpiä juna- ja linja-autoyhteyksiä. Rajat ylittävien usean kohteen palveluketjun toteuttamiseksi liikenneyhteyksiä Pohjois-Norjaan ja Pohjois-Ruotsiin tulisi parantaa. Jo nyt Rovaniemen ja Tromssan välille avattu lentoyhteys tarjoaa hyvät mahdollisuudet pilotoida usean kohteen palveluketjuja.

Lapin matkailuyritykset ovat hyödyntäneet vain vähän **teknologiaa, innovaatioita** ja ulkoista **TKI-rahoitusta** asiakaskokemuksen, laadun ja toimintaprosessien parantamiseksi. Useimmilla yrityksillä ei ole osaamista ja taloudellisia tai ajallisia resursseja tehdä tätä yksin. Samoja haasteita on ratkottu muilla toimialoilla jo pitkään, ja Lapin matkailu voi ottaa käyttöön muissa ympäristöissä tehtyjä innovaatioita. Erityisesti muutamissa keskisuurissa ja pienissä yrityksissä on valmiutta panostaa yhteiseen kehittämistyöhön osaamisen lisäämiseksi ja yhteensopivan palvelutarjonnan tuottamiseksi.

Muutamit keskisuuret ja pienet yritykset pitävät **innovaatioklusteria** kiinnostavana toteutusmuotona hyvin organisoidulle, pitkäjänteiselle ja yhteisesti resursoidulle yhteistyölle. Innovaatioklusterissa tulisi olla mukana vain vahvasti sitoutuneita yrityksiä, jotka pystyvät määrittelemään yhteiset tavoitteet, toimenpiteet ja toimintamallin. Sen tulisi myös olla avoin kaikille sitoutuneille yrityksille ja muiden toimialojen osaamiselle tuottaakseen konkreettista liiketoimintahyötyä ja laajempaa vaikuttavuutta ympäröivään yhteiskuntaa. *Kuva 2* esittää luontoelämyspalvelujen innovaatioklusterin potentiaalisia toimijoita. Klusterin rakentaminen edellyttää erityyppisten toimijoiden kuten yritysten, tutkimusorganisaatioiden, kuntien, Metsähallituksen sekä liikennepalveluiden tarjoajien ja rahoittajien välistä tiivistä yhteistyötä.

Luontoelämyspalvelujen innovaatioklusteri

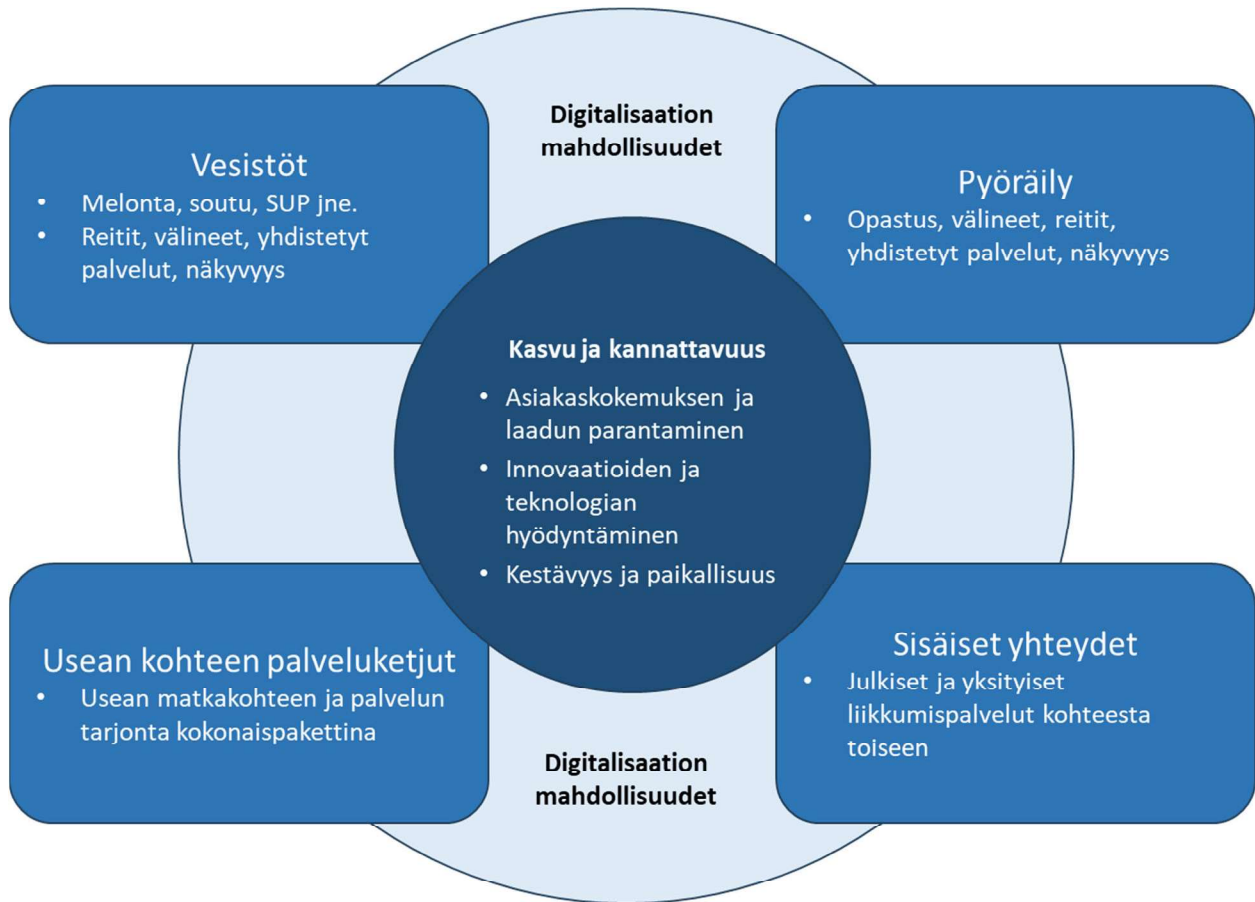
- Klusteri yhdistää luontoliikunnan ja elämyspalvelujen sekä liikkumispalvelujen toimijat, kunnat ja rahoittajat
- Klusterissa voi olla useita rinnakkaisia verkstorakenteita, joita yhdistää jaettu visio, yhteiset tavoitteet ja toimintamalli.



Kuva 2. Liikunta- ja luontoelämysklusterin potentiaalisia toimijoita.

Vaikka uuden digitaalisen alustan rakentamista ei haastatteluissa nähty tällä hetkellä ajankoh-
taiseksi, on tulevaisuuden kilpailukyvyyn kannalta olennaista kehittää **yritysten kyvykkyyksiä di-
gitalisuuteen, teknologiaan ja innovaatiotoimintaan** liittyen. Toimialan uudistumisen näkökul-
masta on keskeistä edistää myös muuta TKI-kehitystä kuin uusia matkailutuotteita ja -palveluita.
Innovaatioklusteri voisi mahdollistaa tällaista toimintaa ilman, että yritysten tarvitsee käyttää mer-
kittävästi omia henkilöresursseja pidemmälle tähtäävässä tutkimus- ja kehitystyössä.

Klusterin tulee valita käynnistysvaiheessa **tarkasti rajatut kärjet**, jotka tuottavat välitöntä liiketoi-
mintahyötyä mukana oleville yrityksille. Klusterin kärjet voisivat koostua haastatteluissa esiin nos-
tetuista kehittämisteemoista (ks. Kuva 3): Kasvu ja kannattavuus, vesistöjen hyödyntäminen, pyö-
rämatkailun edistäminen, usean kohteen palveluketjut sekä sisäiset yhteydet kohteissa ja kohtei-
den välillä. Toiminnan ytimessä tulisi olla asiakaslähtöisyyden ja laadun parantaminen, teknolo-
giainnovaatioiden hyödyntäminen sekä kestävyden ja paikallisuuden vahvistaminen. Klusterin
tulee muodostaa konkreettista liiketoimintahyötyä tuottavien kärkikonseptien ympärille hanke-
salkku (portfolio), jossa kokonaisuutta rakennetaan askel askeleelta yhteisesti sovitun pitkäjän-
teisen kehityspolun mukaisesti ja erilaisia ulkoisia rahoituslähteitä joustavasti hyödyntäen.



Kuva 3. Liikunta- ja luontoelämysmatkailun innovaatioklusterin mahdolliset kärjet.

4.2 Ehdotukset jatkoaskeliksi

Ehdotetut jatkoaskeleet Lapin luontoelämysmatkailun innovaatioklusterin rakentamiseksi (perustuen [3] mukaiseen ekosysteemimalliin):

1. Selkeä visio ja arvolupaus: Miksi klusteria tarvitaan?

Lapissa toimivilla yrityksillä on erinomaiset mahdollisuudet rakentaa kestävästi kasvavaa liiketoimintaa luontoelämysmatkailun maailmanlaajuisen kasvun mukana. Samoista asiakkaista kilpailee kuitenkin muut matkailualueet, joissa on pitkään rakennettu kesän ja syksyn tarjontaa ja jotka tunnetaan paremmin kansainvälisillä markkinoilla. Lapin kesä- ja syksymatkailun tarjonnan ja näkyvyyden nostaminen uudelle tasolle edellyttää merkittäviä panostuksia yrityksiltä, matkailuorganisaatioilta, kunnilta, maakunnalta, viranomaisilta (esim. Metsähallitus) ja rahoittajilta (julkiset ja yksityiset). **Innovaatioklusterille on selkeä tarve yhteistyön kokoajana ja yhteensovittujen, teknologiaa hyödyntävien ja kestävien (taloudellisesti, ekologisesti, sosiaalisesti ja kulttuurisesti) palvelukokonaisuuksien rakentajana.**

2. Toisiaan täydentävät toimijat ja roolit: Miten klusteri rakentuu ja keitä siihen kuuluu?

Valmisteluvaiheessa innovaatioklusterin tulisi keskittyä muutamiin keskisuuriin ja pieniin yrityksiin, jotka investoivat omia resursseja uusien, kestävien, asiakaslähtöisten ja laadukaiden luontoelämyspalveluiden kehittämiseen teknologiaa hyödyntäen. Samalla näillä yri-



tyksillä tulisi olla vahvaa näyttöä joustavasta toiminnasta kotimaisissa ja kansainvälisissä kumppaniverkostoissa. Klusterin valmisteluvaiheen vetäjäksi tulee löytää yritysten luottama ja neutraali organisaatio (yritys, kunta, tms.), joka kykenee toiminaan pitkäjänteisesti koko Lapin eduksi. Klusterin valmistelu tulee tehdä vaiheittain ja erilaisia julkisia rahoituslähteitä hyödyntäen (usein näissä edellytetään myös osallistujien omarahoitusta). **Valmisteluvaiheen osallistujat määrittelevät klusterin vision, tavoitteet, toimintamallin ja palvelut sekä tasa-arvoiset ja syrjimättömät pelisäännöt** (mikäli toiminnan rahoittamiseen hyödynnetään julkista rahoitusta, tulee toiminnan olla avointa ja syrjimätöntä). Klusteritoiminnan käynnistyttyä siihen voi liittyä muita organisaatioita klusterin sääntöjen määrittelemällä tavalla.

3. Systemaattinen, avoin toimintamalli (projektit ja aktiviteetit, alustat ja resurssit): Miten klusterissa toimitaan?

Klusterin valmisteluvaiheen osallistujat päättävät, toimiiko klusteri hankekonsortiona vai oikeushenkilönä (esim. yhdistys, osuuskunta tai osakeyhtiö). Tämä valinta määrittelee yleisen kehikon klusterin toiminnalle, jonka puitteissa päivittäinen yhteistyö keskittyy yhteisesti valittuihin painopisteisiin. Näitä voivat olla esimerkiksi 2–3 usean kohteen palveluketjua vuoden 2024 aikana sekä niitä tukevan digiosaamisen kehittäminen ("digiloikka") sekä tiede-, tutkimus- ja teknologiakumppanuuksien hyödyntäminen. **Klusteriin tulevilta yrityksiltä edellytetään aktiivista osallistumista, sitoutumista yhteisen edun edistämiseen ja oman liiketoiminnan riittävää avaamista yhteensovitetun palvelutarjonnan rakentamiseksi. Näin pitkälle menevä yhteistyö edellyttää vahvaa luottamusta osapuolten välillä ja siksi klusterin toiminnan tulee olla kaikilta osin tasa-arvoista, avointa ja läpinäkyvää.** Samalla on kuitenkin huomioitava, että klusterin puitteissa pienemmällä osallistujajoukolla toteutetut projektit sisältävät usein yksityiskohtaista tietoa yritysten liiketoiminnasta eikä näitä tietoja voida avata projektin ydinpiirin ulkopuolelle.

4. Jatkuvuus – arvon jakaminen, sitoutuminen ja kommunikaatio: Miten klusteri kehittyy?

Käytännössä tämä tarkoittaa muutamaa strategista kärkeä ja niitä vaiheittain toteuttavaa hanke-salkkua, josta yritykset saavat selkeää hyötyä liiketoimintaansa. **Kärkien ja hankkeiden tulee tuottaa arvoa kaikille osallistujille tasapuolisesti ja kaikkien osallistujien tulee olla sitoutuneita niihin omalla työllään ja osarahoituksella.** Strategian ja hankkeiden suuntaviivat määrittelee ja niiden toteutusta seuraa klusterin ohjausryhmä (hankekonsortiossa) tai hallitus (osuuskunnassa tai osakeyhtiössä), jossa on kattava edustus osallistujista ja sidosryhmistä. Tämän lisäksi on ensiarvoisen tärkeää varmistaa aktiivinen sisäinen ja ulkoinen viestintä, jotta klusteri kehittyy osallistujien, asiakkaiden ja ympäröivän yhteiskunnan tarpeiden mukaisesti.

5. Vaikuttavuus – arvon yhteisluonti: Miten konkretisoidaan vaikuttavuus ja hyöty, joita toimijat klusterista saavat?

Klusterin tavoitteet ja toimenpiteet tulee määritellä niin, että niiden tuottamia hyötyjä ja vaikutuksia voidaan seurata helposti. Samalla tarvitaan eteenpäin katsovaa systemaattisesti tuotettua tietoa toimintaympäristön muutoksesta nyt ja tulevaisuudessa. Tämä edellyttää perinteisten mittarien (esim. osallistujien liiketoiminnan kasvu) lisäksi uusien mittareiden ja ennakkoinnin välineitä, joilla osoitetaan klusterin tuottama lisäarvo yrityksille, asiakkaille, kumppaneille ja yhteiskunnalle muuttuvassa toimintaympäristöllä. Klusterin elinvoiman varmistamiseksi on tärkeää huomioida, että mittarit eivät ole vain jälkikäteen seurannan väline, vaan keskeinen työkalu klusterin strategian, tavoitteiden ja toimenpiteiden eteenpäin katsovaa uudistumista ja suuntaamista varten.



5. Lähdeviitteet

1. Business Finland 2023. Tampereella ainutlaatuinen kaupunkiliikkumisen living lab -ympäristö (Case 19.04.2023). Viitattu 5.10.2023. Saatavilla: <https://www.businessfinland.fi/ajankohtaista/caset/2023/ainutlaatuinen-kaupunkiliikkumisen-living-lab-ymparisto>
2. SCIC 2923. Smart City Innovation Cluster. Viitattu 5.10.2023. Saatavilla: <https://www.scic.io/>
3. Valkokari, K., Hyytinen, K., Kutinlahti, P. & Hjelt, M. 2021. Yhdessä kestävä kasvua - ekosysteemiopas. VTT Technical Research Centre of Finland. DOI: 10.32040/2020.Ekosysteemiopas
4. FIT ME! -hanke 2023. Matkailu ja liikkuminen. Viitattu 19.10.2023. Saatavilla: <https://matkailuliikkuminen.fi/>
5. TEM 2022. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja, yritykset 2022:7. Julkinen tuki matkailuhankkeisiin Suomessa vuosina 2014-2020. Helsinki: Työ- ja Elinkeinoministeriö. ISBN pdf: 978-952-327-614-7
6. Järvelin, A-M., Kiiskinen, J. & Uitto, H. 2023. Loppuraportti: Luontoon liittyvät hyvinvointi- ja elämispalvelut Lapissa. Yritysten innovaatio- ja liiketoiminnan potentiaali ja tarpeet sekä toiminta arvoverkossa.
7. Business Finland 2023. Tietopankki; Myönnetty rahoitus. Viitattu 5.10.2023. Saatavilla: <https://tietopankki.businessfinland.fi/anonymous/extensions/MyonnettyRahoitus/MyonnettyRahoitus.html>
8. Auvinen, M. 2023. Tulevaisuusajattelu ja innovaatiotoiminta matkailualan yrityksissä. Pro gradu -tutkielma, Itä-Suomen yliopisto. Saatavilla: <http://urn.fi/urn:nbn:fi:uef-20230191>
9. Norrum Oy 2023. Rovaniemen matkailun kehittämistarpeet ja suuntaviivat. Rovaniemi: Rovaniemen kaupunki.
10. Lusikka, T., Eckhardt, J. & Hakkarainen, M. 2022. Moving beyond MaaS with ecosystemic way of work. Transport Research Arena 2022, 14-17.11.2022, Lissabon, Portugali.
11. TEM 2023. TEM toimialaraportit 2023:3. Matkailun toimialaraportti 2023. Helsinki: Työ- ja Elinkeinoministeriö. ISBN pdf: 978-952-327-621-5
12. Visit Finland 2022. Digivalmiuskysely 2022. Ei julkinen.
13. Visit Finland 2019. Taustaselvitys Suomessa matkailualalla käytetyistä varausjärjestelmistä ja API rajapinnoista.
14. Visit Rovaniemi 2023. Viitattu 19.10.2023. Saatavilla: <https://www.visitrovaniemi.fi/fi/>
15. Lusikka, T., Eckhardt, J. & Hakkarainen, M. 2022. FIT ME! Foreign Individual Travellers' hospitality and Mobility Ecosystem (hanke-esittely). Viitattu 18.10.2023. Saatavilla: <https://matkailuliikkuminen.fi/files/2023/10/FIT-ME-esitys-V1-FI.pdf>
16. Haanpää, M., Pihlajamaa, O., Hakkarainen, M. & Lusikka, T. 2022. FIT ME! Työdokumentti: aineistotyöpajan tulokset 14.4.2022. (ei julkaistu)
17. Lusikka, T., Kankainen, A. & Hakkarainen, M. 2021. FIT ME! Työdokumentti: pilottityöpaja 8.12.2021. (ei julkaistu)



18. Visit Finland 2023. Visit Finland Datahub. Viitattu 10.10.2023. Saatavilla: <https://datahub.visitfinland.com/>
19. TEM 2023. Matkailuala: Matkailualan avainluvut 2021. Viitattu 10.10.2023. Saatavilla: <https://tem.fi/toimialapalvelu/matkailuala>
20. Pihlajamaa, O., Lusikka, T. & Eckhardt, J. 2022. Enriched travel chains with Beyond MaaS. 3rd international conference on mobility as a service.

Certificate Of Completion

Envelope Id: 85E91984594E4FFA84EC3543B58D897D	Status: Completed
Subject: Complete with DocuSign: VTT-CR-00692-23.pdf	
Source Envelope:	
Document Pages: 18	Signatures: 1
Certificate Pages: 1	Initials: 0
AutoNav: Enabled	Envelope Originator:
Envelopeld Stamping: Enabled	Christina Vähävaara
Time Zone: (UTC+02:00) Helsinki, Kyiv, Riga, Sofia, Tallinn, Vilnius	Vuorimiehentie 3, Espoo, ., . P.O Box1000,FI-02044 Christina.Vahavaara@vtt.fi IP Address: 130.188.17.16

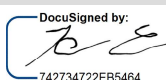
Record Tracking

Status: Original	Holder: Christina Vähävaara	Location: DocuSign
24 October 2023 12:34	Christina.Vahavaara@vtt.fi	

Signer Events

Jenni Eckhardt
jenni.eckhardt@vtt.fi
Research Team Leader
Security Level: Email, Account Authentication
(None), Authentication

Signature

DocuSigned by:

742734722EB5464...

Signature Adoption: Drawn on Device
Using IP Address: 130.188.17.16

Timestamp

Sent: 24 October 2023 | 12:42
Viewed: 25 October 2023 | 23:00
Signed: 25 October 2023 | 23:02

Authentication Details

SMS Auth:
Transaction: 041cf9ef-339a-4f82-b812-a04d59f74586
Result: passed
Vendor ID: TeleSign
Type: SMSAuth
Performed: 25 October 2023 | 22:59
Phone: +358 40 7505615

Electronic Record and Signature Disclosure:
Not Offered via DocuSign

In Person Signer Events	Signature	Timestamp
Editor Delivery Events	Status	Timestamp
Agent Delivery Events	Status	Timestamp
Intermediary Delivery Events	Status	Timestamp
Certified Delivery Events	Status	Timestamp
Carbon Copy Events	Status	Timestamp
Witness Events	Signature	Timestamp
Notary Events	Signature	Timestamp
Envelope Summary Events	Status	Timestamps
Envelope Sent	Hashed/Encrypted	24 October 2023 12:42
Certified Delivered	Security Checked	25 October 2023 23:00
Signing Complete	Security Checked	25 October 2023 23:02
Completed	Security Checked	25 October 2023 23:02
Payment Events	Status	Timestamps