ROVANIEMI

Matkailun TKI-Näkymä Rovaniemellä ja Lapissa

ROVANIEMI

Sisällys

Esipuhe 3

Tiivistelmä 5

1. Johdanto 6

2. TKI-yhteistyön näkymä 7

2.1 Matkailun TKI-toiminta alueella 7

2.2 Tietopohjan laajentaminen 8

2.3 TKI-yhteistyön haasteet 10

2.4 TKI-yhteistyön hyvät käytännöt 13

2.5 TKI-yhteistyön kokeiluaihiot 15

3. Johtopäätökset ja opit 18

4. Suositukset ja jatkosuunnitelmat TKI-yhteistyön kehittämiseksi 19

Lähteet 20

ROVANIEMI

Esipuhe

Rovaniemen kaupungin johdolla laadittu Matkailun TKI-näkymä on osa Sitran rahoittamaa TKI-toiminnan tilannekuvien kokonaisuutta, joita on toteutettu valtion kanssa ekosysteemisopimukset solmineissa Innokaupungeissa. Työn lähtökohtana on ollut vahvistaa yritysten, tutkimus- ja koulutusorganisaatioiden sekä julkisten toimijoiden välistä yhteistyötä ja löytää keinoja lisätä yritysten osallistumista tutkimus-, kehittämis- ja innovaatiotoimintaan.

TKI-näkymien laatimisen taustalla on Sitran valtakunnallinen yritystutkimus (2024), jonka mukaan yritykset toivovat nykyistä sujuvampaa yhteistyötä tutkimusorganisaatioiden kanssa. Yritykset tunnistavat tutkimus-, kehittämis- ja innovaatiotoiminnan merkityksen kilpailukyvyn, tuottavuuden ja uudistumiskyvyn kannalta, mutta yhteistyön mahdollisuudet, rahoitusinstrumentit ja tutkimusosaaminen eivät aina kohtaa yritysten käytännön tarpeita.

Rovaniemelle ja Lapille matkailuelinkeino on yksi merkittävimmistä elinvoiman, työllisyyden ja kansainvälisen kilpailukyvyn lähteistä. Matkailun kasvun jatkuessa myös tarve TKI-toiminnan vahvistamiselle korostuu. Alan kilpailukyky, tuottavuus ja uudistumiskyky eivät rakennu ainoastaan kasvaville matkailijamäärille, vaan kyvylle kehittää uusia palveluja, toimintamalleja ja ratkaisuja muuttuvan toimintaympäristön tarpeisiin.

Työn keskeinen tavoite on ollut muodostaa yrityslähtöinen tilannekuva matkailualan TKI-toiminnasta. Työssä on haluttu ymmärtää yritysten kokemuksia, tarpeita ja odotuksia sekä tunnistaa niitä käytännön esteitä, jotka vaikeuttavat osallistumista yhteisiin kehittämistoimiin. Laaditussa tilannekuvassa yritysten arki ja näkemykset ovatkin vahvasti esillä. Selvityksen tuloksia tarkasteltaessa on hyvä huomioida, että yritysten kanssa tehtävä TKI-yhteistyö on vain yksi osa korkeakoulujen laajaa toimintakenttää. Korkeakoulujen perustehtäviin kuuluvat koulutus, tutkimus ja yhteiskunnallinen vuorovaikutus, joiden vaikutukset ulottuvat laajasti yritysrajapintaa pidemmälle. Tässä työssä esitetyt havainnot kuvaavat yritysten kokemuksia ja näkemyksiä tästä kokonaisuudesta vain yhdestä näkökulmasta.

Raportin keskeinen anti ei ole ainoastaan haasteiden tunnistaminen, vaan ratkaisujen löytäminen. Monet tunnistetuista kehittämiskohteista ovat ratkaistavissa yhteistyötä, viestintää ja toimintatapoja kehittämällä, kun taas osa edellyttää uusia kokeiluja. Näiden ratkaisujen rakentaminen vaatii matkailuyritysten ja korkeakoulujen tiivistä vuoropuhelua sekä yhteistä kehittämistä.

Matkailun TKI-näkymä tarjoaa konkreettisen pohjan Rovaniemen uuden matkailuohjelman toimeenpanoon sekä TKI-toiminnan vahvistamiseen alueella. Sen suositukset auttavat kohdentamaan kehittämistoimia sinne, missä TKI-toiminnalla on suurin vaikuttavuus.

ROVANIEMI

TKI-näkymä on laadittu kevään ja kesän 2026 aikana yhteistyössä alueen yritysten, kehittämisorganisaatioiden ja muiden sidosryhmien kanssa. Erityinen kiitos kuuluu hankkeen projektipäällikölle Katariina Lehtoselle Business Rovaniemestä sekä hankkeen yhteistyökumppaneille Markku Nissille ja Jaana Myllyluomalle FCG Oy:stä asiantuntevasta ja käytännönläheisestä työstä. Heidän vahva osaamisensa ja sitoutuminsensa ovat olleet avainasemassa tämän raportin valmistumisessa tiiviissä aikataulussa.

Kiitämme lämpimästi Sitran asiantuntijoita erinomaisesta sparrauksesta ja aktiivisesta mukanaolosta koko työn ajan. He auttoivat nostamaan työn rimaa korkeammalle, haastamaan omia ajatuksiamme ja viemään selvitystä pidemmälle kuin olisimme omin voimin tehneet. Yhteistyöllä syntyi lopputulos, jonka toivomme tarjoavan hyödyllisiä näkökulmia ja käytännön eväitä matkailun kehittämiseen.

28.8.2026

Pirjo Kutinlahti, kehittämispäällikkö

Business Rovaniemi, Rovaniemen elinkeinopalvelut

ROVANIEMI

Tiivistelmä

TKI-yhteistyönäkymä kokoaa yhteen yrityshaastatteluissa, työpajoissa ja olemassa olevien aineistojen tarkastelussa muodostuneen yrityslähtöisen tilannekuvan Rovaniemen ja Lapin matkailun tutkimus-, kehittämis- ja innovaatiotoiminnasta. Tarkastelu kattaa sekä varsinaisen TKI-toiminnan että yritysten arjessa tapahtuvan jatkuvan kehittämisen, kokeilut, asiakasymmärryksen hyödyntämisen ja uuden osaamisen käyttöönoton. Selvityksen lähtökohtana on ollut ymmärtää matkailuyritysten tarpeita, odotuksia ja kokemuksia sekä tunnistaa niitä tekijöitä, jotka edistävät tai vaikeuttavat osallistumista TKI-yhteistyöhön.

Työn aikana selvitettiin matkailualan TKI-toiminnan nykytilaa, tunnistettiin yhteistyön vahvuuksia, kehittämistarpeita ja keskeisiä haasteita sekä haettiin ratkaisuja yhteistyön vahvistamiseksi. Prosessiin sisältyi kaksi työpajaa, joissa matkailuyritykset, korkeakoulut, kehittäjäorganisaatiot ja julkiset toimijat muodostivat yhteistä näkemystä TKI-toiminnan tarpeista, painopisteistä ja tulevaisuuden kehittämiskohteista.

Selvityksen perusteella matkailuyritykset pitävät TKI-toimintaa tärkeänä kilpailukyvyn ja uudistumisen tukena, mutta samalla ne kokevat yhteistyöhön osallistumisessa erilaisia käytännön haasteita. Näitä ovat muun muassa ajan ja resurssien rajallisuus, TKI-toiminnan hyötyjen vaikea hahmottaminen, viestinnän hajanaisuus sekä yritysten tarpeiden ja kehittämistoimien ajoittainen kohtaamattomuus. TKI-toiminnan vaikuttavuuden vahvistaminen edellyttääkin entistä tiiviimpää vuoropuhelua yritysten, korkeakoulujen, tutkimuslaitosten ja julkisten toimijoiden välillä.

Keskeisiä kehittämistarpeita ovat yritysten osallistumismahdollisuuksien parantaminen, yhteisten kehittämisteemojen tunnistaminen, viestinnän selkeyttäminen, tutkimustiedon parempi hyödyntäminen sekä uusien kokeilujen mahdollistaminen.

Työn keskeisinä suosituksina esitetään strategisen TKI-yhteistyön vahvistamista, matkailun TKI-yhteistyön tiekartan laatimista, uusien kokeilu- ja kehittämisavausten jatkojalostamista sekä monipuolisten rahoitus- ja toteutusmallien hyödyntämistä. Lisäksi kehittämistoimia suositellaan kohdennettavaksi erityisesti yrityksiin, joilla on vahva halu ja valmius osallistua yhteiseen kehittämistyöhön.

Tuloksena syntynyt TKI-yhteistyönäkymä tukee matkailuekosysteemin kehittämistä, vahvistaa toimijoiden välistä yhteistyötä ja luo perustaa vaikuttavammalle alueelliselle TKI-toiminnalle. Työ tukee Rovaniemen kaupungin uuden matkailuohjelman tavoitteita sekä tarjoaa pohjan pitkäjänteiselle, yrityslähtöiselle ja vaikuttavalle yhteistyölle tulevina vuosina.

ROVANIEMI

1. Johdanto

Matkailuala on jatkuvassa murroksessa, jossa digitalisaatio, vastuullisuus, asiakaskokemuksen personointi sekä uudet liiketoimintamallit muuttavat toimintaympäristöä ja luovat tarpeita tutkimus-, kehittämis- ja innovaatiotoiminnan (TKI) hyödyntämiselle. Samanaikaisesti matkailualan pk-yrityksillä on usein rajalliset resurssit osallistua TKI-toimintaan, minkä vuoksi tutkimustiedon hyödyntämisen ja yritysten kehittämistarpeiden välille voi muodostua kuilu. Lapissa haaste korostuu toimialan yritysrakenteen sekä pitkien etäisyyksien vuoksi.

Rovaniemen kaupungin ja valtion välisen ekosysteemisopimuksen painopisteisiin kuuluvat arktinen matkailu ja tulevaisuuden hyvinvointi. Näihin liittyy tavoitteena vahvistaa alueen innovaatiotoimintaa sekä tiivistää yritysten, korkeakoulujen ja muiden kehittämistoimijoiden yhteistyötä. TKI-yhteistyönäkymätyön lähtökohtana oli tarve muodostaa ajantasainen kokonaiskuva matkailualan TKI-toiminnasta, tunnistaa kehittämisen painopisteitä sekä vahvistaa tutkimuksen ja yritysten välistä vuorovaikutusta. Nämä tavoitteet ovat myös osa Rovaniemen uutta matkailuohjelmaa, jossa TKI-toiminta nostetaan yhdeksi kärkitoimenpiteeksi matkailun kehittämisessä. Rovaniemen matkailun hallittu kehittäminen edellyttää vahvaa panostusta tutkimus-, kehittämis- ja innovaatiotoimintaan ja matkailuinnovaatiot ovat keskeinen työkalu näiden tavoitteiden saavuttamisessa.

Työn tavoitteena oli luoda yhteinen, yrityslähtöinen TKI-yhteistyönäkymä matkailualalle. Pyrkimyksenä oli madaltaa kynnystä hyödyntää korkeakouluissa tuotettua tutkimustietoa ja osallistua TKI-toimintaan sekä vahvistaa matkailualan toimijoiden yhteistä näkemystä tulevaisuuden kehittämistarpeista ja mahdollisuuksista.

Työssä tarkasteltiin matkailualan TKI-toiminnan nykytilaa olemassa olevien aineistojen pohjalta sekä kerättiin näkemyksiä matkailuyrityksiltä yrityshaastatteluiden avulla. Lisäksi järjestettiin kaksi työpajaa, joihin osallistui matkailualan yrityksiä, korkeakouluja, kehittäjäorganisaatioita ja julkisia toimijoita. Ensimmäisessä työpajassa muodostettiin yhteinen tilannekuva matkailualan TKI-toiminnan haasteista ja tarpeista. Toisessa työpajassa tarkennettiin tutkimus- ja kehittämistoiminnan painopisteitä sekä tunnistettiin jatkotoimenpiteitä. Työn tulokset koottiin yhteiseksi TKI-yhteistyönäkymäksi, joka tukee alueellisen matkailuekosysteemin kehittämistä ja TKI-toiminnan vaikuttavuutta.

2. TKI-yhteistyön näkymä

TKI-yhteistyön näkymä kokoaa yhteen yrityshaastatteluissa ja työpajoissa muodostuneen tilannekuvan Rovaniemen ja Lapin matkailun tutkimus-, kehittämis- ja innovaatiotoiminnasta. Tarkastelun kohteena eivät ole vain muodolliset TKI-hankkeet, vaan myös yritysten arjessa tapahtuva jatkuva kehittäminen, kokeileminen, asiakasymmärryksen hyödyntäminen ja uuden osaamisen käyttöönotto. Näkymä kuvaa, missä yhteistyö tällä hetkellä toimii, missä sen keskeiset katkokset sijaitsevat ja millaisilla käytännöillä yhteistyötä voidaan vahvistaa.

Keskeinen havainto: matkailuyrityksissä tehdään paljon käytännönläheistä kehittämistä, mutta sitä ei aina tunnisteta TKI-toiminnaksi, eikä se kytkeydy systemaattisesti korkeakoulujen, tutkimusorganisaatioiden, kaupungin ja kehittämistoimintaan. Kehittämisen potentiaali on siten suurempi kuin muodollisiin hankkeisiin osallistumisen perusteella voidaan päätellä.

2.1 Matkailun TKI-toiminta alueella

Matkailun TKI-toimijat

Lapin matkailun kehittämisestä ja koulutuksesta on vastannut jo yli 15 vuoden ajan **Matkailualan tutkimus- ja koulutusinstituutti (MTI)**, joka on Lapin yliopiston ja Lapin ammattikorkeakoulun yhteinen asiantuntijayhteisö. Verkosto on osallistunut aktiivisesti toimialan kehittämiseen ja uudistanut matkailua tutkimusavausten ja luovan kehittämistyön avulla.

MTI:n toiminta perustuu vahvasti monitieteisyyteen. **Lapin yliopisto** on keskeinen matkailun tutkimuksen toimija, jonka monialainen osaaminen yhdistää matkailututkimuksen, yhteiskuntatieteet, taiteen, muotoilun, kasvatustieteet ja arktisen tutkimuksen matkailun kestävän kehittämisen tueksi.

Lapin ammattikorkeakoulu tuo matkailun kehittämiseen vahvaa käytännönläheistä osaamista. Sen vahvuuksia ovat elämys- ja palvelukehitys, liiketalouden uudistamista tukeva osaaminen sekä liikunnan ja luonnonvara-alojen osaamisen yhdistäminen yrityslähtöiseen kehittämis- ja innovaatiotoimintaan.

Luonnonvarakeskus täydentää Lapin matkailun TKI-toimintaa vahvalla ympäristö-, luonnonvara- ja maankäyttöosaamisellaan. Sen tutkimus tukee matkailun kestävää kasvua erityisesti luonnon kantokyvyn, luonnonvarojen kestävän hyödyntämisen ja ilmastonmuutokseen sopeutumisen näkökulmista.

Visit Rovaniemi on matkailuekosysteemin keskeinen toimija, joka yhdistää matkailuyritykset ja muut toimijat yhteiseen markkinointi- ja kehittämistyöhön sekä vahvistaa alueen kansainvälistä kilpailukykyä.

Perusta strategiselle yhteistyölle

Valtion ja Rovaniemen kaupungin välinen ekosysteemisopimus (2021–2027) on luonut vahvempaa yhteistyöpohjaa matkailun kehittämiselle sekä yhteistyön laajentamiselle kaupungin, yritysten ja TKI-toimijoiden välillä. Sopimuksen tavoitteena on vahvistaa valittuja osaamiskärkiä sekä kehittää Rovaniemeä kestävän ja vastuullisen matkailun suunnannäyttäjänä.

Valmisteilla ja vielä julkaisematon **Rovaniemen matkailuohjelma** määrittelee kaupungin näkökulmasta suuntaviivat matkailun kehittämiselle tulevina vuosina. Matkailuohjelman strategiseksi suunnaksi on määritelty hallittu ja laadullinen kehittyminen. Visiona on, että Rovaniemi on vuonna 2040 kestävän matkailun kansainvälinen suunnannäyttäjä, joka luo enemmän arvoa paikallisille, matkailijoille ja ympäristölle. Matkailuohjelma jäsentyy neljän strategisen kokonaisuuden ympärille: 1) Hyvinvointia tuottava ja sosiaalisesti hyväksytty matkailu, 2) Hallittu kasvu ja ennakointi, 3) Korkea laatu, turvallisuus ja vastuullisuus, 4) Paikallinen identiteetti ja ympärivuotinen kilpailukyky.

Myös korkeakoulut ovat laatineet yhteisen **Matkailun tutkimusohjelman vuosille 2025–2030**. Ohjelma kuvaa matkailun tutkimus- ja kehittämistoiminnan painopisteitä laaja-alaisesti huomioiden sekä korkeakoulujen monialaisen osaamisen että tieteellisen tutkimuksen mahdollisuudet. Tutkimusohjelma suuntaa tutkimusta ja kehittämistä teemoihin, kuten talouksien moninaisuuteen, merkityksellisiin kohtaamisiin ja paikallislähtöisyyteen, samalla vahvistaen pitkäjänteisen, korkeatasoisen ja kansainvälisesti vaikuttavan tutkimuksen edellytyksiä.

Yhdessä nämä sopimukset ja ohjelmat muodostavat vahvan strategisen perustan matkailun TKI-toiminnan kehittämiselle. Nyt käsillä oleva **Matkailun TKI-näkymä** täydentää tätä kokonaisuutta tuomalla esiin yritysten kokemukset, tarpeet ja odotukset sekä tunnistamalla konkreettisia mahdollisuuksia vahvistaa yhteistyön vaikuttavuutta. Samalla se rakentaa yhteistä ymmärrystä siitä, mihin kehittämistoimet kannattaa seuraavina vuosina suunnata, jotta yhteistyöstä tulee vaikuttavampaa, yrityslähtöisempää ja paremmin alueen tarpeisiin vastaavaa.

2.2 Tietopohjan laajentaminen

Tietopohjaa laajennettiin yhdistämällä yritysten käytännön kokemukset, korkeakoulu- ja kehittäjätoimijoiden näkemykset sekä työpajoissa syntyneet ratkaisuideat. Aineistoa ei tarkasteltu erillisinä havaintoina, vaan toisiaan täydentävinä näkökulmina samaan matkailun TKI-yhteistyönäkymän prosessiin.

Aineisto / työvaihe	Tarkoitus	Keskeinen tuotos
Matkailuyritysten haastattelut (11 kpl)	Tunnistaa yritysten nykyiset kehittämiskäytännöt, tarpeet, motivaatiotekijät, yhteistyökokemukset ja osallistumisen esteet.	Yrityslähtöinen kuva TKI-toiminnan arjesta sekä konkreettisista hyödyistä ja pullonkauloista.
Korkeakoulu- ja kehittäjätoimijoiden työpaja	Syventää haastatteluissa tunnistettuja haasteita, arvioida niiden juurisyitä ja koota toimivia yhteistyökäytäntöjä.	Neljä ydinhaastetta, niiden rakenteelliset juurisyyt sekä hyvien käytäntöjen koonti.
Matkailuyritysten työpaja	Kytkeä TKI-yhteistyön kehittäminen yrityksille merkityksellisiin teemoihin ja muodostaa tavoitetiloja sekä kokeiluaihioita.	Kehittämisteemat, tahtotilat ja viisi toisiaan täydentävää kokeiluaihiota.
Aineistoanalyysi	Tunnistaa eri aineistoissa toistuvat ilmiöt ja sijoittaa ne innovaatioprosessin vaiheisiin.	TKI-yhteistyön haasteet, hyvät käytännöt, kokeiluaihiot.

Taulukko 1. Luvun 4 tietopohja ja aineistojen rooli.

Haastattelut osoittivat, että yritysten TKI-toiminta käynnistyy tyypillisesti asiakaspalautteesta, henkilöstön havainnoista, käytännön ongelmista, yhteistyökumppaneiden ideoista tai tarpeesta uudistaa palvelua. Kehittämiskohteina korostuivat muun muassa ympärivuotisuus, asiakasymmärrys, esteettömyys, digitaalisuus, vastuullisuus, paikallisuus, hyvinvointi ja palvelujen tuotteistaminen. Yritysten näkökulmasta TKI-yhteistyön arvo syntyy ennen kaikkea siitä, että se ratkaisee tunnistetun liiketoiminnan ongelman tai mahdollistaa uuden ratkaisun testaamisen hallitulla riskillä.

Ensimmäinen työpaja syvensi yrityshaastattelujen havaintoja erityisesti yhteistyörakenteiden ja niihin liittyvien haasteiden näkökulmasta. Työpajassa käsiteltiin neljää haastekokonaisuutta, joiden juurisyitä tulkittiin haastattelu- ja työpaja-aineistojen pohjalta.

- **TKI-toiminnan koettua teoreettisuutta ja raskautta**
- **Pitkäjänteisen koordinoinnin puutetta**
- **Yritysten ja TKI-toimijoiden eritahtisia aikajänteitä**
- **Matkailualan vielä osin vakiintumatonta TKI-kulttuuria.**

Toisessa työpajassa yhteistyön haasteita tarkasteltiin neljän yrityksille merkityksellisen kehittämisteeman kautta. Tämä auttoi siirtämään keskustelun yleisistä yhteistyöongelmista konkreettisiin tilanteisiin, joissa tutkimustieto, yritysten kehittämistarpeet ja alueen kehittämistavoitteet voivat kohdata.

Toisen työpajan yhteiset teemat olivat:

- **Ympärivuotisuus**
- **Asiakasymmärrys ja data**
- **Matkailu muiden toimialojen kokeiluympäristönä**
- **Kulttuuri ja paikallisuus**.

Aiemmista selvityksistä ja vertailuaineistoista nousee esiin useita TKI-yhteistyön yleisiä haasteita, jotka eivät koske yksinomaan matkailualaa. Samankaltaisia kysymyksiä on tunnistettu myös pk-yritysten, alueellisten innovaatioekosysteemien ja muiden Innokaupunkien TKI-yhteistyössä. Yritysten tieto TKI-palveluista, rahoitusmahdollisuuksista ja tutkimusorganisaatioiden osaamisesta jää usein hajanaiseksi. TKI-yhteistyön vahvistaminen edellyttää siksi selkeämpää koordinaatiota, yritysten tarpeista lähtevää yhteistyötä sekä toimintamalleja, joissa tutkimus-, kehittämis- ja yritysosaaminen kytkeytyvät konkreettisiin kokeiluihin ja käyttöönottoon.

Digitalisaation osalta keskeinen havainto on, että teknologioita ja alustoja on jo olemassa, mutta niiden hyödyntämistä rajoittavat osaaminen, resurssit, datan hajanaisuus, järjestelmien yhteentoimivuus ja yrityksille näkyvän hyödyn epäselvyys.

Kokonaisuudessaan tässä raportissa koottu aineisto tuo esiin laadullisesti Lapin matkailuyritysten toistuvat rakenteelliset ilmiöt. Tietopohjan vahvuutena on näkökulmien yhdistäminen: yritysten kokemus kertoo, missä yhteistyö kohtaa arjen, korkeakoulu- ja kehittäjätoimijat avaavat järjestelmän toimintalogiikkaa ja työpajat osoittavat, millaisiin ratkaisuihin toimijat ovat valmiita sitoutumaan.

2.3 TKI-yhteistyön haasteet

Aineistossa tunnistetut haasteet ovat pääosin ekosysteemirajat ylittäviä. Ne eivät johdu yksittäisen yrityksen, korkeakoulun tai kaupungin toiminnasta, vaan siitä, miten eri toimijoiden prosessit, aikataulut, kannusteet ja käsitteet kohtaavat. Haasteet on alla ryhmitelty kuudeksi kokonaisuudeksi. ’

Tunnus	Haaste	Painottuva innovaatioprosessin vaihe
H1	TKI-yhteistyö ei kiinnity riittävästi yritysten konkreettisiin liiketoimintatarpeisiin.	Ennen TKI-toimintaa ja toiminnan aikana
H2	Toimijakenttä on pirstaleinen, ja yhteistyön sisäänpääsy, koordinointi ja omistajuus ovat epäselviä.	Ennen TKI-toimintaa
H3	Yritysten resurssit, sesonkirytmi ja TKI-toimijoiden aikajänteet eivät kohtaa.	Ennen TKI-toimintaa ja toiminnan aikana

H4	Matkailualan TKI-kulttuuri, yhteinen kieli ja strateginen kehittämiskyky ovat vielä osin ohuita.	Ennen TKI-toimintaa
H5	Asiakasymmärrys, data ja kokeiluympäristöt eivät muodosta yhteistä kehittämisen infrastruktuuria.	TKI-toiminnan aikana
H6	Tulosten käyttöönotto, jatkuvuus ja skaalautuminen jäävät liian usein hankekohtaisiksi.	TKI-toiminnan vaikutusten varmistaminen

Taulukko 2. TKI-yhteistyön keskeiset haasteet.

H1. TKI-yhteistyö ei kiinnity riittävästi yritysten konkreettisiin liiketoimintatarpeisiin

Haasteen ilmeneminen: Yritykset suhtautuvat kehittämiseen myönteisesti silloin, kun ratkaistava tarve, odotettu hyöty ja yrityksen oma rooli ovat selkeitä. Yhteistyö etääntyy yritysten arjesta, jos se näyttäytyy yleisluonteisena, käsitteellisesti vaikeana, hallinnollisesti raskaana tai tuloksiltaan epävarmana. Tutkimus- ja kehittäjäorganisaatioille sama ilmiö näkyy vaikeutena saada yrityksiä mukaan hankkeiden suunnitteluun ja sanoittamaan tarpeitaan riittävän aikaisin.

Tulkittu juurisyy: Keskeinen juurisyy on tarjonta- ja rahoituslähtöinen suunnittelu: yhteistyö käynnistyy liian usein organisaation hankeideasta tai rahoitushausta eikä yrityksen liiketoimintatarpeesta. Yrityksen tarpeen ja tutkimuksellisen kysymyksen väliltä puuttuu myös usein ns. välittäjä, joka kääntää tarpeen toteuttamiskelpoiseksi TKI-tehtäväksi ja tekee hyödyn näkyväksi.

Kohti ratkaisua: Ratkaisusuunta on yritystarpeen varhainen määrittely, kevyt liiketoimintahyödyn arviointi, rajattu kokeilu ja nimetty välittäjä. Haaste liittyy erityisesti TKI-toimintaa edeltävään vaiheeseen, mutta vaikuttaa myös toteutukseen.

H2. Toimijakenttä on pirstaleinen, ja yhteistyön sisäänpääsy, koordinointi ja omistajuus ovat epäselviä

Haasteen ilmeneminen: Yritysten on vaikea hahmottaa, kehen niiden tulisi ottaa yhteyttä, mikä organisaatio vastaa mistäkin ja miten yksittäinen kehittämistarve etenee ideasta yhteistyöksi. Hankkeita, verkostoja ja palveluja on paljon, mutta niiden muodostama kokonaisuus ei näyttäydy yritykselle selkeänä. Yhteistyö henkilöityy helposti yksittäisiin tuttuihin asiantuntijoihin.

Tulkittu juurisyy: Juurisyynä on toiminnan hankeperusteisuus ja vastuiden hajautuminen. Toimijoilla on omat tavoitteensa, rahoituksensa ja aikataulunsa, mutta yhteistä tapausvirtaa, tavoitetta, tai pysyvää koordinaatiovastuuta ei ole riittävästi määritelty. Kun hanke päättyy tai avainhenkilö vaihtuu, yhteys ja kertynyt tieto voivat katketa.

Kohti ratkaisua: Ratkaisusuunta on yhteinen sisäänpääsy, nimetyt yhteyshenkilöt, aktiivinen välitystoiminta ja jaettu TKI-tapausten kokonaiskuva. Haaste painottuu ennen TKI-toiminnan käynnistymistä.

ROVANIEMI

H3. Yritysten resurssit, sesonkirytmi ja TKI-toimijoiden aikajänteet eivät kohtaa

Haasteen ilmeneminen: Monet matkailuyritykset ovat pieniä tai yrittäjävetoisia. Matkailu Lapissa painottuu erityisesti talvisesonkiin, jolloin liiketoiminnan tulos tehdään ja toiminta on kiireistä ja jolloin avainhenkilöiden osallistuminen TKI-yhteistyöhön voi operatiivisen kiireen vuoksi rajallisempaa. Sesongin aikana aika kohdistuu asiakastyöhön ja operatiiviseen toimintaan, kun taas hiljaisempana aikana kehittämiseen olisi tarvetta mutta taloudelliset resurssit voivat olla rajalliset.

Tutkimus-, hanke- ja rahoitusprosessit etenevät puolestaan usein kuukausien tai vuosien aikajänteellä. Näin ollen TKI-yhteistyön aikataulut rakentuvat usein hankkeiden, rahoitushakujen ja tutkimusorganisaatioiden vuosikellon mukaan, kun taas yritysten osallistumismahdollisuuksia määrittävät sesongit, asiakasvirrat ja operatiivinen arki.

Tulkittu juurisyy: Juurisyynä on se, että TKI-prosessit olettavat yritykseltä erillistä kehittämiskapasiteettia ja pitkäkestoista osallistumista. Yritysten vuosikelloa, sesonkirytmiä ja nopeita päätöstarpeita ei aina huomioida suunnittelussa. Myös rahoituksen valmistelu- ja päätösajat ovat usein liian pitkiä pienen yrityksen akuuttiin tarpeeseen nähden. Lisäksi rahoitusmallit eivät riittävästi tue yritysten toivomaa ketterää kehittämistä.

Kohti ratkaisua: Ratkaisusuunta voi olla modulaarinen osallistuminen, lyhyet työjaksot, sesonkien mukaan ajoitettu vuosikello, yrityksen osallistumista tukeva asiantuntija- tai opiskelijaresurssi sekä nopea kokeilurahoitus. Haaste koskee sekä käynnistystä että toteutusta.

H4. Matkailualan TKI-kulttuuri, yhteinen kieli ja strateginen kehittämiskyky ovat vielä osin ohuita

Haasteen ilmeneminen: Yritykset tekevät jatkuvasti tuote-, palvelu- ja prosessikehitystä, mutta eivät välttämättä tunnista sitä TKI-toiminnaksi. TKI-käsitteet voivat tuntua vierailta, ja kehittäminen jää helposti lyhyen aikavälin operatiiviseksi parantamiseksi. Haastatteluissa nousi esiin myös tarve tulevaisuusajattelulle, skenaarioille, strategiselle sparraukselle ja ulkopuoliselle osaamiselle.

Tulkittu juurisyy: Juurisyynä on matkailualan pienyritysvaltainen rakenne, arjen vahva operatiivisuus ja vähäinen näkyvyys sille, millaista hyötyä tutkimus- ja innovaatiotoiminta on tuottanut samankaltaisille yrityksille. Yhteistä kieltä ja matalan kynnyksen oppimispolkuja ei ole muodostunut riittävästi.

Kohti ratkaisua: Ratkaisusuunta on TKI-kielen konkretisointi, vertaisesimerkit, käytännönläheinen valmennus, strateginen sparraus sekä yritysten oman kehittämistyön tunnistaminen osaksi TKI-jatkumoa. Haaste painottuu ennen varsinaista TKI-toimintaa. Tuodaan TKI organisaatioiden opiskelijat yms. resurssit esim. testausvaiheeseen.

H5. Asiakasymmärrys, data ja kokeiluympäristöt eivät muodosta yhteistä kehittämisen infrastruktuuria

Haasteen ilmeneminen: Yritykset hyödyntävät asiakaspalautetta ja omaa havaintotietoa, mutta tieto jää usein yritys- tai hankekohtaiseksi. Yhteisiä tarpeita liittyy esimerkiksi asiakaskäyttäytymiseen, kysyntään ja hinnoitteluun, esteettömyyteen, ympärivuotisuuteen ja palvelujen toimivuuteen. Samalla matkailu voisi tarjota todellisen käyttöympäristön myös muiden toimialojen ratkaisujen testaamiseen.

Tulkittu juurisyy: Juurisyynä ovat datan hajanaisuus, epäselvät käyttöoikeudet, puuttuvat yhteiset käyttötapaukset ja rajallinen analysointikapasiteetti. Kokeiluympäristöjä ei myöskään ole tuotteistettu palveluksi, johon yritys, tutkija tai muun toimialan ratkaisuntarjoaja voisi helposti tulla mukaan.

Kohti ratkaisua: Ratkaisusuunta on yhteisiin ongelmiin rajattu datayhteistyö, selkeät pelisäännöt, analyysituki ja matkailun testilaboratorio, jossa ratkaisuja voidaan kokeilla oikeiden asiakkaiden ja toimintaympäristöjen kanssa. Haaste painottuu TKI-toiminnan toteutusvaiheeseen.

H6. Tulosten käyttöönotto, jatkuvuus ja skaalautuminen jäävät liian usein hankekohtaisiksi

Haasteen ilmeneminen: Kehittämishankkeissa syntyy selvityksiä, malleja ja pilotteja, mutta niiden käyttöönotto, ylläpito ja levittäminen eivät aina jatku hankkeen päättymisen jälkeen. Yritykselle voi jäädä epäselväksi, mikä tulos on suoraan hyödynnettävissä ja kuka tukee seuraavaa askelta. Kaupungin ja kehittäjäorganisaatioiden näkökulmasta sama ongelma näkyy päällekkäisinä hankkeina ja heikkona kumuloitumisena. Hankkeiden valmisteluun ja käynnistelyyn tulisi käyttää enemmän harkintaa, jotta mahdollisilta päällekkäisyyksiltä vältytään – vähemmän ja fokusoidummin on parempi.

Tulkittu juurisyy: Juurisyynä on se, että vaikuttavuuden varmistaminen suunnitellaan liian myöhään. Tulokselle ei nimetä omistajaa, käyttöönoton resursseja tai jatkorahoituksen polkua, eikä vaikutuksia seurata yrityksen liiketoiminnan kannalta relevantilla tavalla. Tulokset jäävät helposti raporttimuotoon.

Kohti ratkaisua: Ratkaisusuunta voi olla ”toimeenpano- ja juurruttamissuunnitelma” jo kokeilun alussa, nimetty omistaja, käytännön työkalut, yhteiset mittarit, seurantajakso ja vertaistiedon levittäminen. Haaste liittyy TKI-toiminnan vaikutusten varmistamiseen.

2.4 TKI-yhteistyön hyvät käytännöt

Aineistossa tunnistetut hyvät käytännöt ovat yksittäisten tapausten sijaan yleisempiä toimintaperiaatteita, joita voidaan soveltaa eri kokoisissa yrityksissä ja erilaisissa TKI-kokonaisuuksissa.

Tunnus	Hyvä käytäntö	Mitä ratkaistaan tai saavutetaan?	Kriittiset edellytykset
K1	Yrityksen tarve ja hyöty lähtökohdaksi	Yhteistyö alkaa konkreettisesta liiketoimintaongelmasta, tavoitteesta tai testattavasta oletuksesta. Osallistumisen arvo on yritykselle ymmärrettävä.	Tarpeen yhteinen määrittely, rajaus ja hyötylupaus ennen hankkeen tai kokeilun käynnistämistä.
K2	Pieni kokeilu ja nopea palaute, (esimerkkinä Lapin AMK: TEQU-konsepti)	Madalletaan osallistumisen riskiä, tuotetaan näyttöä nopeasti ja mahdollistetaan ratkaisun muuttaminen ennen suurta investointia.	Selkeä testikysymys, lyhyt toteutusjakso, vastuuhenkilö ja etukäteen sovitut arviointikriteerit.
K3	Nimetty yhteyshenkilö ja aktiivinen välittäjä	Yrityksen ei tarvitse tuntea organisaatiorakenteita tai rahoitusinstrumentteja. Tarve ohjataan oikealle osaajalle ja sopivaan toteutusmuotoon.	Pysyvä koordinaatiovastuu, palvelulupaus ja ajantasainen tieto osaajista, hankkeista ja rahoituksesta.
K4	Varhainen yhteiskehittäminen ja selkeät roolit	Yritykset, asiakkaat, asiantuntijat ja tutkimustoimijat osallistuvat ratkaisun määrittelyyn ennen kuin toteutustapa lukitaan.	Täydentävä osaaminen, avoin odotusten käsittely, päätöksentekotapa ja kirjattu työnjako.
K5	Joustava ja sesongit huomioiva osallistuminen	TKI-yhteistyö voidaan sovittaa yrityksen arkeen ilman raskasta hallintokuormaa.	Modulaariset tehtävät, yrityksen vuosikelloon sopiva ajoitus ja tarvittaessa ulkopuolinen toteutusresurssi.
K6	Todellinen toimintaympäristö, asiakkaat ja data	Ratkaisuja testataan aidoissa palvelutilanteissa. Asiakasymmärrys ja havaintotieto muuttuvat yhteiseksi kehittämisaineistoksi.	Suostumukset ja datan pelisäännöt, testipaikat, analyysituki sekä yrityksen ja asiakkaiden aktiivinen osallistuminen.
K7	Käyttöönotettava tulos, omistaja ja seuranta	Hankkeen tulos ei jää raportiksi, vaan siirtyy käytäntöön ja sitä kehitetään saadun näytön perusteella.	Nimetty omistaja, käyttöönottosuunnitelma, resurssi, mittarit ja hankkeen jälkeinen seurantapiste.
K8	Vertaisoppiminen ja avoin tulosten levittäminen	Hyvät ratkaisut leviävät yritykseltä toiselle ja eri hankkeissa syntynyt tieto kumuloituu alueelle.	Konkreettiset esimerkit, luottamuksellinen vertaisfoorumi ja tulosten ymmärrettävä viestintä.

Taulukko 3. TKI-yhteistyön hyvät käytännöt.

Käytäntöjen toteutuminen aineistossa

Haastatteluissa parhaat kokemukset liittyivät tilanteisiin, joissa yhteistyö oli henkilökohtaista, käytännönläheistä ja selkeästi rajattua. Yritykset hyödyntävät jo asiakaspalautetta, henkilöstön ideoita ja kumppaniverkostoja palvelujen kehittämisessä. Yhteistyö tutkimus- ja koulutusorganisaatioiden kanssa koettiin hyödylliseksi erityisesti silloin, kun asiantuntijat ja asiakkaat olivat mukana varhaisessa vaiheessa, työnjako oli selkeä ja kokeilusta syntyi suoraan yrityksen toimintaan sovellettava tulos.

Käytännöt täydentävät toisiaan. Yrityslähtöisyys ilman koordinaatiota ei vielä takaa etenemistä, eikä nimetty yhteyshenkilö ratkaise haastetta, jos toteutus on liian raskas. Toimiva malli muodostuu ketjusta: tarve tunnistetaan, välittäjä kokoaa oikeat toimijat, ratkaisu rajataan pieneksi kokeiluksi, toteutus sovitetaan yrityksen vuosikelloon ja tulokselle sovitaan omistaja sekä jatkoaskeleet.

Käytäntöjen skaalattavuus perustuu yhteisiin periaatteisiin eikä yhden hankkeen kopiointiin. Malli on siirrettävissä muihin kaupunkeihin ja matkailualueille, kun alueella on nimetty välittäjä, yritysten osallistumista tukeva kevyt resurssi, käytettävissä todellisia testiympäristöjä ja sovittu menettely tulosten jatkamiselle.

2.5 TKI-yhteistyön kokeiluaihiot

Kokeiluaihiot muodostettiin tunnistettujen haasteiden ja hyvien käytäntöjen pohjalta. Ne eivät ole toisistaan irrallisia hankkeita, vaan ne voidaan toteuttaa yhtenä kevyenä kokeiluportfoliona. TKI-klusteri ja Hae mukaan -palvelu tuovat yritystarpeet näkyviin, ketterä rahoitus ja kesäkehittäjä tarjoavat toteutusresurssia ja matkailun testilaboratorio mahdollistaa ratkaisujen testaamisen aidossa toimintaympäristössä.

Kokeilu 1. Matkailu kehitys- ja testausympäristönä

Tavoite: Luoda matalan kynnyksen toimintamalli, jossa matkailuyritykset, tutkimus- ja koulutusorganisaatiot sekä muiden toimialojen ratkaisuntarjoajat voivat testata palveluja, teknologioita ja toimintamalleja aidoissa matkailuympäristöissä.

Toteuttajat: Kaupunki ja kehittämisorganisaatiot kokoavat testipaikat/-aiheet; matkailuyritykset tarjoavat aidot käyttötilanteet; korkeakoulut tukevat testiasetelmaa, asiakasymmärrystä ja arviointia; asiakkaat tai käyttäjäryhmät osallistuvat soveltuvin osin.

Käytännön toteutus: Valitaan 3–5 rajattua tapausta esimerkiksi ympärivuotisuudesta, esteettömyydestä, asiakasdatasta, paikallisuudesta tai muun toimialan ratkaisusta. Jokaiselle laaditaan testikysymys, lyhyt toteutusjakso, mittarit ja käyttöönottopäätös.

Aikajänne. Ensimmäinen pilottijakso 3–9 kuukautta.

Onnistuneen ratkaisun jälkeen. Yrityksellä on nopea reitti ideasta testiin, tutkimusorganisaatio pääsee toteuttamaan tutkimustoimintaa läheisessä yhteistyössä yritysten kanssa ja alueelle syntyy toistettava testauspalvelu.

Tulokset ja todentaminen. Testien ja osallistuvien yritysten määrä, aika tarpeen tunnistamisesta testiin, asiakas- ja käyttäjäpalaute, käyttöönotettujen ratkaisujen määrä sekä jatkoon etenevät kehittämistapaukset.

Kokeilu 2. Matkailun TKI-klusteri ja yhteinen hankkeiden tiekartta

Tavoite: Luoda pysyvä, kevyt koordinointimalli, joka kokoaa matkailuyritysten tarpeet, korkeakoulujen osaamisen, kaupungin kehittämistavoitteet ja rahoitusmahdollisuudet yhteiseksi tapausvirraksi.

Toteuttajat: Matkailuyritykset ja niiden verkostot, korkeakoulut ja tutkimusorganisaatiot, kaupunki, alueelliset kehittämisorganisaatiot sekä tarvittavat rahoitus- ja toimialakumppanit.

Käytännön toteutus: Nimetään koordinaattori, muodostetaan yhteinen kehittämisteemojen listaus ja käsitellään sitä säännöllisesti. Jokaiselle tapaukselle sovitaan seuraava askel: sparraus, opiskelijatyö, pieni kokeilu, tutkimusyhteistyö tai laajempi rahoitushaku.

Aikajänne: pitkä

Onnistuneen ratkaisun jälkeen: Yrityksen tarve ei jää yksittäisen yhteydenoton varaan, päällekkäisyydet vähenevät ja toimijoille syntyy yhteinen näkymä siihen, mitä valmistellaan ja kuka vastaa etenemisestä.

Tulokset ja todentaminen: Vastaanotettujen tarpeiden määrä, ratkaistujen tai eteenpäin ohjattujen tapausten osuus, kumppanuuksien määrä, yritysten kokema palvelun selkeys ja jatkoon edenneet TKI-kokonaisuudet.

Kokeilu 3. Hae mukaan -palvelu

Tavoite: Tehdä TKI-yhteistyöhön osallistumisesta ymmärrettävää ja helppoa erityisesti pienille yrityksille, joilla ei ole aikaa seurata hankehakuja ja organisaatioiden tarjontaa.

Toteuttajat: Koordinoiva kehittämistoimija, korkeakoulujen ja hankkeiden yhteyshenkilöt, yritysverkostot ja matkailuyritykset.

Käytännön toteutus: Luodaan yksi selkeä asiointikanava alueen TKI-yhteistyöhön: yritys voi ilmoittaa tarpeensa lyhyellä lomakkeella tai keskustelussa. Palvelu etsii sopivan asiantuntijan, hankkeen, opiskelijaryhmän, testipaikan tai rahoituspolun ja antaa yritykselle määräajassa ehdotuksen seuraavasta askeleesta.

Aikajänne: Esimerkiksi kuuden kuukauden palvelupilotti, jonka jälkeen toimintatapa arvioidaan.

Onnistuneen ratkaisun jälkeen: Yrityksen ei tarvitse tietää etukäteen, mikä organisaatio tai rahoitusinstrumentti on oikea. Yhteydenotto johtaa näkyvään etenemispolkuun.

Tulokset ja todentaminen: Yhteydenottojen määrä, vastaus- ja välitysaika, onnistuneiden osumien osuus, uusien yritysten osallistuminen sekä yrityspalaute.

ROVANIEMI

Kokeilu 4. Kesäkehittäjä

Tavoite: Tarjota yrityksille käytännön toteutusresurssi sellaisiin kehittämistehtäviin, jotka jäävät arjessa tekemättä, ja samalla vahvistaa ympärivuotista kehittämistä sekä korkeakoulujen ja yritysten jatkuvaa yhteyttä.

Toteuttajat. Matkailuyritykset tai yritysryhmät, korkeakoulut, opiskelijat tai nuoret asiantuntijat sekä koordinoiva kehittämistoimija. Rovaniemellä tätä kokeiluaihiota voisi tarkastella Rovaniemen kaupungin työllisyyspalveluiden Osaaja-allianssi -konseptin kautta.

Käytännön toteutus: Yritys määrittelee yhdessä asiantuntijan kanssa rajatun tehtävän, kuten asiakasdatan analyysin, kesä- tai syystuotteen testauksen, saavutettavuuden arvioinnin, paikallisen sisällön tuotteistamisen tai kokeilun dokumentoinnin. Kesäkehittäjä työskentelee yrityksen tukena sovitun jakson ja tuottaa käyttöönotettavan lopputuloksen.

Aikajänne: Yksi kesäkausi tai 2–4 kuukauden kehittämisjakso.

Onnistuneen ratkaisun jälkeen: Yritys saa konkreettisen tuloksen ilman raskasta hankehallintoa, opiskelija tai asiantuntija saa aidon kehittämisympäristön ja yhteistyö voi jatkua opinnäytteenä, rekrytointina tai uutena kokeiluna.

Tulokset ja todentaminen: Toteutettujen tehtävien ja yritysten määrä, valmistuneet tuotokset, yrityksen säästämä työaika, käyttöönottoaste ja jatkoyhteistyön määrä.

Kokeilu 5. Ketterä kokeilurahoitus

Tavoite: Mahdollistaa yrityslähtöisten ideoiden nopea testaaminen silloin, kun tarve on liian pieni tai nopea perinteiseen hankehakuun mutta vaatii yrityksen ulkopuolista osaamista tai muuta lisäresurssia.

Toteuttajat: Kaupunki tai alueellinen kehittämis- ja rahoitustoimija, matkailuyritykset, korkeakoulut ja tarpeen mukaan palveluntuottajat.

Käytännön toteutus: Käytetään kevyttä hakua ja nopeaa päätöksentekoa. Rahoitus kohdistuu rajattuun kokeiluun, jolla on selkeä testikysymys, yrityksen oma panos, nimetty toteuttaja ja sovittu tulosten jakaminen. Raportointi perustuu lyhyeen tuloskorttiin.

Aikajänne: 3–12 kuukauden kokeilu, jossa päätöksiä tehdään jatkuvasti tai muutamassa hakujaksossa.

Onnistuneen ratkaisun jälkeen: Yritykset voivat testata ratkaisuja oikea-aikaisesti, epäonnistumisesta opitaan pienellä riskillä ja lupaavat kokeilut tunnistetaan jatkokehittämiseen.

Tulokset ja todentaminen: Hakemusten ja toteutettujen kokeilujen määrä, päätösaika, yritysten oma panos, saavutetut testitulokset, käyttöönoton hyödyntämisaste sekä osallistujapalaute.

3. Johtopäätökset ja opit

Matkailualan ekosysteemityöllä on pitkät perinteet. Viime vuosina matkailun nopea kasvu on haastanut myös TKI-toimintaa ja yhteistyötä korkeakoulujen ja yritysten välillä. Rahoituksen painopisteet eivät myöskään ole tukeneet toimintaympäristön ja yritysten välittömiä tarpeita.

Tämän hankkeen osalta yhteistyö alkoi jo valmisteluvaiheessa, jolloin alueen tutkimusorganisaatiot ja Rovaniemen kaupunki tunnistivat yhteisen tarpeen matkailualan TKI-toiminnan näkyväksi tekemiselle ja kehittämiselle. Varsinaisen hankkeen aikana yhteistyö syveni erityisesti yhteisten työpajojen sekä yrityshaastatteluiden kautta. Prosessi lisäsi eri toimijoiden välistä vuorovaikutusta ja ymmärrystä TKI-toiminnan käytännöistä ja haasteista.

Yhteistyötä tukivat yhteinen tavoite kehittää matkailualan kilpailukykyä ja uudistumiskykyä. Haasteita aiheuttivat erityisesti toimijoiden erilaiset resurssit, aikataulut sekä TKI-toiminnan vaihteleva tuntemus yrityskentässä.

Hankkeen aikana vahvistui käsitys siitä, että matkailualan yritykset ovat kiinnostuneita kehittämisestä ja TKI-toiminnasta, mutta osallistumista rajoittavat usein ajan, resurssien ja tiedon puute. Yrityshaastattelut osoittivat, että yritykset arvostavat konkreettisia kehittämismahdollisuuksia ja selkeitä hyötyjä. Yritysten osallistaminen jo valmisteluvaiheessa lisäsi näkymätyön relevanssia ja auttoi tunnistamaan aidosti toimialan tarpeista nousevia kehittämisteemoja.

Keskeinen oppi oli, että yrityslähtöisyys edellyttää jatkuvaa vuoropuhelua ja helposti lähestyttäviä osallistumismuotoja. Erityisesti haastattelut osoittautuivat tehokkaaksi tavaksi saada esiin yritysten näkemyksiä. Raportissa kuvattu aineisto kuvaa enemmän yritysten kuin korkeakoulujen näkemyksiä TKI-näkymästä.

Työpajat mahdollistivat eri näkökulmien kohtaamisen ja yhteisen tilannekuvan rakentamisen. Hankkeen aikana ymmärrys eri organisaatioiden tavoitteista ja niihin liittyvistä haasteista selkeytyi. Yhteinen keskustelu auttoi tunnistamaan organisaatioiden erilaiset lähtökohdat kehittämiselle, sekä pullonkaulat yhteistyölle.

Johtopäätöksenä voidaan todeta, ettei yhteistyö yritysten ja TKI-organisaatioiden välillä nykymuodossaan ole potentiaaliin nähden riittävän toimivaa ja vaikuttavaa. Yhtenä mahdollisuutena on muodostaa korkeakoulujen yhteinen TKI-yksikkö, jonka kautta yritykset saavuttavat helpommin molempien korkeakoulujen palvelut. Yhteisen yksikön perustamista puoltaa myös rahoitusympäristön muutokset tulevina vuosina, jossa kilpailu osaajista ja rahoituksesta tulee kiristymään.

Matkailun hankkeiden koordinointia ja yhteistyötä tulee edelleen parantaa. Erityisesti hankkeiden valmisteluvaiheessa tulee olla tiiviimmin yhteydessä yrityksiin ja toisiin organisaatioihin, jotta saadaan esille hankkeen aito tarve.

4. Suositukset ja jatkosuunnitelmat TKI-yhteistyön kehittämiseksi

Nyt laadittua Matkailun TKI-yhteistyönäkymää voidaan hyödyntää matkailualan kehittämistyön yhteisenä perustana sekä tukemaan Rovaniemen matkailuohjelman ja muiden strategisten tavoitteiden käytännön toimeenpanoa. Työ kytkeytyy tiiviisti Rovaniemen ekosysteemisopimuksen tavoitteisiin tukemalla matkailuekosysteemin kehittämistä. Hankkeessa syntynyt yhteinen tilannekuva luo pohjan pitkäjänteiselle yhteistyölle sekä alueellisen TKI-toiminnan vaikuttavuuden vahvistamiselle myös hankkeen päättymisen jälkeen.

Hankkeen aikana löydettyjä kokeiluideoita, sekä haasteiden purkamista voidaan lähteä toteuttamaan niin omana työnä, kuin eri rahoituslähteitä hyödyntäen. Eri keinovalikoiman käyttö vaatii kuitenkin vielä lisää keskusteluja, sekä pohdintaa kokeilujen käytännön tason työstä ja rooleista.

Selvityksen pohjalta suositellaan seuraavia toimenpiteitä:

1. Vahvistetaan strategista TKI-yhteistyötä.
Tutkimusorganisaatioiden, yritysten ja kaupungin välistä yhteistyötä tulee jatkaa erityisesti uusien TKI-hankkeiden valmistelussa, yhteisten kehittämisteemojen tunnistamisessa ja yritysten osallistumismahdollisuuksien vahvistamisessa.

2. Laaditaan matkailun TKI-yhteistyön tiekartta.
Alueelle suositellaan laadittavaksi yhteinen tiekartta, joka kokoaa kehittämisen painopisteet ja tavoitteet, määrittelee eri toimijoiden rooleja ja tukee pitkäjänteistä yhteistyötä.

3. Hyödynnetään monipuolisesti eri toteutus- ja rahoitusmuotoja.
Hankkeessa tunnistettuja kehittämiskohteita ja kokeiluideoita voidaan edistää sekä organisaatioiden omana työnä että erilaisten rahoitusinstrumenttien avulla. Tämä edellyttää kuitenkin jatkokeskustelua kokeilujen käytännön toteutuksesta, vastuunjaosta ja resursoinnista.

4. Jatkojalostetaan uusia kehittämisavauksia.
Hankkeessa nousi esiin uusia mahdollisuuksia esimerkiksi esteettömyyden, paikallisen kulttuurin sekä matkailun huoltovarmuuden kehittämiseksi. Näitä avauksia tulee jatkotyöstää yhdessä yritysten ja TKI-toimijoiden kanssa, jotta niistä voidaan rakentaa uudenlaisia hankkeita ja kokeiluja kestävän matkailun tueksi.

5. Kohdennetaan yhteistyötä aktiivisiin ja kehittämishaluisiin yrityksiin.
Vaikuttavan TKI-toiminnan edellytyksenä on yritysten sitoutuminen. Siksi kehittämistyössä on tärkeää tunnistaa yritykset, joilla on halua ja valmiuksia osallistua yhteiseen kehittämiseen, kokeiluihin ja innovointiin.

ROVANIEMI

Lähteet

Business Finland. 2025. *Business Finlandin strategia ja suunta kohti vuotta* 2030.

Business Rovaniemi / Arctic Factory. 2024. *Rovaniemen matkailun tilannekuva TKI-näkökulmasta. Tutkijoille ja kehittäjille kohdennetun työpajan yhteenveto 16.2.2024.*

Capful Oy Ltd. 2021. *Lapin Arktisen Osaamiskeskuksen tiekartta 2021–2025. Projektin loppuraportti* 3.9.2021. Kimmo Kivinen, Risto Lätti & Justus Jokela.

Erkkilä-Välimäki, A. 2026. *Älykkäällä liiketoiminnalla kasvua yrityksiin.* Esitysmateriaali 22.4.2026. Turun yliopiston kauppakorkeakoulun Porin yksikkö.

Erkkilä-Välimäki, A., Kiljunen, K., Puputti, M., Heino, T. & Kuoppakangas, P. 2025. *Älykkäällä liiketoiminnalla kasvua yrityksiin – Porin Innokaupungin TKI-yhteistyön näkymiä.* Turun yliopiston kauppakorkeakoulun Porin yksikön julkaisu A58:2025.

Hämäläinen, T. 2025. *Alankomaiden innovaatioresepti. Aktiivinen sektorirajat ja hallinnon tasot ylittävä yhteistyö.* Sitran muistio, toukokuu 2025.

Isosaari, P. 2026. *Kokkolan innovaatioekosysteemin vaikuttavuuspolkujen kirkastaminen ja innovaatioekosysteemin resilienssi.* Esitysmateriaali.

Lapin kauppakamari / Owal Group. 2026. *Selvitystyö yritysten TKI-panostuksista Lapissa vuoteen* 2035 *mennessä.* Loppuraportti, maaliskuu 2026.

Lapin kauppakamari / Owal Group. 2026. *TKI-investoinnit Lapissa vuoteen* 2035 *mennessä.* Esitysmateriaali.

Lapin liitto. 2023. *Kestävillä innovaatioilla hyvinvoiva Lappi. Lapin älykkään erikoistumisen strategia* 2023–2027. Julkaisusarja A63/2023.

Norrum Oy. 2023. *Rovaniemen matkailun kehittämistarpeet ja suuntaviivat. Asiantuntijatyö Rovaniemen kaupungille.* 6.7.2023.

Rovaniemen kaupunki / Business Rovaniemi. 2024. *Rovaniemen matkailun tilannekuva TKI-näkökulmasta. Rovaniemen matkailun uusi aika -hankkeen työpaja 24.1.2024.* Kyselyvastaukset.

Sitra. 2026. *TKI-yhteistyön näkymät -yhteistilaisuus.* Esitysmateriaali 22.4.2026.

Taloustutkimus Oy. 2024. *Sitran tutkimus yritysten investoinneista tutkimus- ja kehittämistoimintaan.* Tutkimusraportti 14.8.2024. Juha Lemmetyinen.

Turku & Varsinais-Suomi. 2025. *Kasvua ja kohtaamisia. TKI-yhteistyön näkymä Turku & Varsinais-Suomi. Lyhyt kooste Sitralle 30.6.2025 toimitetusta raportista.*

Työ- ja elinkeinoministeriö. 2025. *Innovaatioista kasvuun. Selvitys pk-yritysten innovaatiopotentiaalista.* Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja 2025:30. Vesa Salminen, Kimmo Halme, Heidi Uitto, Hanna Koskela & Jaime del Valle-Ortiz.

Valtioneuvosto. 2026. *Kansalliset TKI-politiikan ja -toiminnan strategiset valinnat.* Valtioneuvoston julkaisuja 2026:1. Tutkimus- ja innovaationeuvosto.

Virkkunen, T. & Lusikka, T. 2023. *Adventure Sports & Travel Tech -innovaatioklusterin esiselvitys.* Asiakasraportti VTT-CR-00692-23. Arctic Trail Oy & Teknologian tutkimuskeskus VTT Oy.