

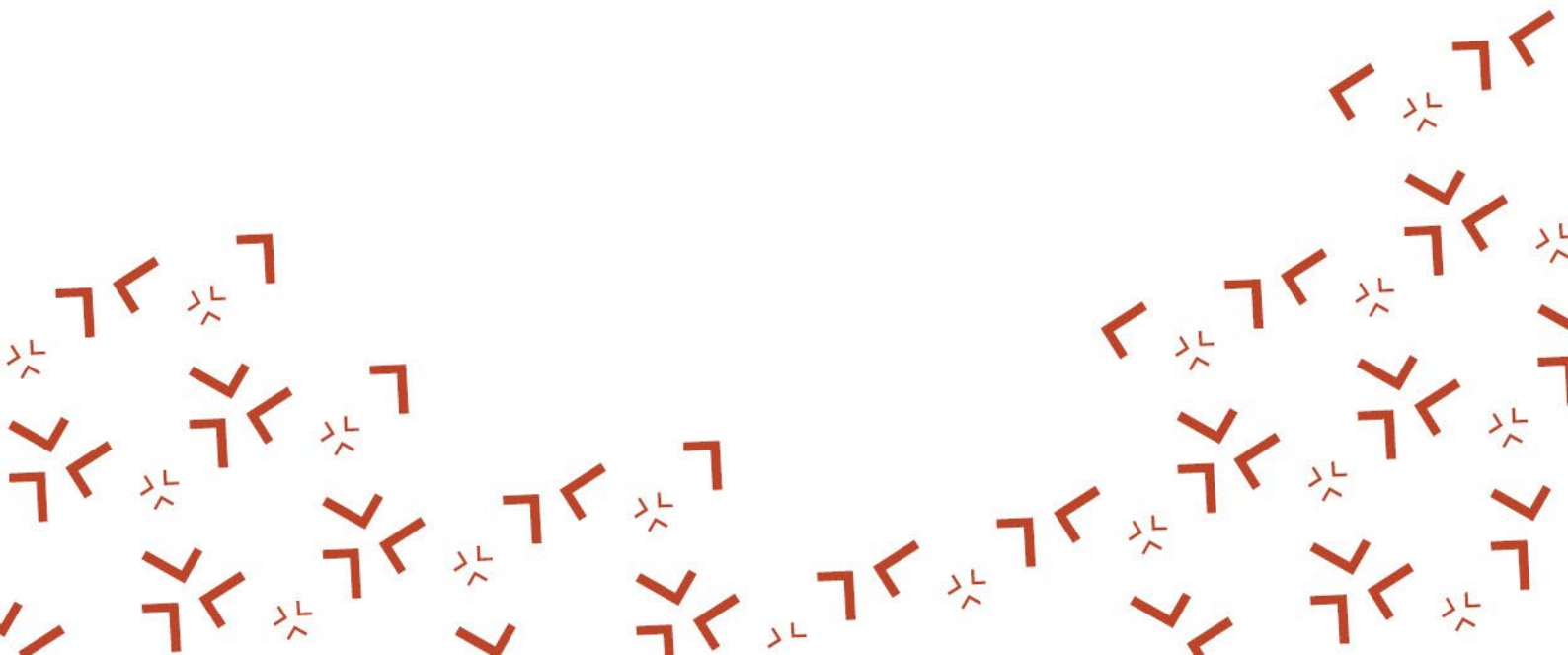
Tämä on alkuperäisen artikkelin rinnakkaistallenne (kustantajan versio).

Rinnakkaistallenteen sivuasettelut ja typografiset yksityiskohdat saattavat poiketa alkuperäisestä julkaisusta.

Käytä viittauksessa alkuperäistä lähdettä:

Satokangas, P. & Tarkiainen, A. 2025. Matkailuelinkeinon huomien tehdään tänään. Lumen – Lapin ammattikorkeakoulun verkkolehti. (2/2025).

URL: <https://blogi.eoppimispalvelut.fi/lumenlehti/2025/04/24/matkailuelinkeinon-huominen-tehdaan-tanaan/>



## Matkailuelinkeinon huominen tehdään tänään

*Pasi Satokangas, YTM, asiantuntija, vastuulliset palvelut, Lapin ammattikorkeakoulu*

*Anssi Tarkiainen, KTT, johtava tutkija, Lapin ammattikorkeakoulu*



**Euroopan unionin  
osarahoittama**



**LAPIN LIITTO**

Asiasanat: ennakointi, kriisinhallinta, matkailu, riskienhallinta

Mitähän tulevaisuus tuo tullessaan? Sitä ei voi varmasti tietää, mutta siihen voi vaikuttaa. Tämä kuulostaa ehkä epäuskottavalta 2020-luvun maailmassa, jossa on nähty suurten kriisien puhkeavan. Ennakoinnista puhutaan paljon. Voiko sen avulla todella varautua tulevaan?

Tässä artikkelissa tarkastellaan, miten ennakointi voi auttaa matkailuelinkeinoa kohti haluttua tulevaisuutta.

### Riskienhallinta vastaa epävarmuuden haasteeseen

Kriisit vaikuttavat ihmisten turvallisuuden tunteeseen ja kulutuskäyttäytymiseen, esimerkiksi vapaa-ajan matkailuun. Koronapandemia lamautti erityisesti ulkomaalaisten matkailun Lappiin ennen kokemattomasti. Ennusteiden mukaan toipumisen menisi vuosikausia. Toipumisen vauhti kuitenkin yllätti nopeudellaan. Pian pandemian laannuttua ja sulkujen poistuttua lentokoneet palasivat taivaalle, safariletkat urille ja laukkuja vetävät matkailijat kaduille. Matkailusta tuli jopa vilkkaampaa, kuin mitä se oli aiempänä huippuvuotena 2019. Oliko kyseessä patoutuneen matkailupaineen purkautuminen, joka laantuisi piakkoin? Vai jatkuisiko matkailu samalla tasolla tai jopa vilkkaampana tulevina vuosina? Minkälaisille palveluille

jatkossa on kysyntää, uskallanko investoida, voiko Lappiin saapua lentämällä vielä 2030-luvulla? Matkailuyrittäjien mielessä pyörii todennäköisesti paljon tämänkaltaisia kysymyksiä muutosten tuulissa.

Huolimatta hyvistä vaikutuksista ja nautittavuudestaan, matkailu ei ole samanlainen, varsin välttämätön kulutushyödyke, kuin vaikka auto, asunto, elintarvikkeet tai vaatteet. Siksi matkailun kehittymistä on vaikeampi arvioida ennakolta. Matkailu on kyllä suuressa kuvassa kasvanut jo pitkään, mutta on herkkä erilaisille murroksille. Lapin ammattikorkeakoulun restonomikoulutuksessa on tartuttu arvaamattomalta vaikuttavan tulevaisuuden haasteeseen. Riskienhallintaa kehitetään Lapin liiton (EAKR) rahoittamassa Lapin matkailuyritysten riskienhallinnan ja resilienssin kasvattaminen (Matrix 2) -hankkeessa. Matkailuyrityksille rakennetaan riskienhallinnan työkalua riskien kartoittamisen ja hallinnan avuksi. Lisäksi yrityksille tuodaan käyttöön ennakointityökaluja ja järjestetään työpajoja ajankohtaisiin haasteisiin vastaamiseksi. Näin ollaan mukana rakentamassa elinkeinolle ennakoitavampaa ja parempaa tulevaisuutta.

## Ennakointi tulevaisuuden tekemisen apuna

Ennakointi on tulevaisuutta koskevaa työtä, joka tuottaa ymmärrystä vaihtoehtoisista tulevaisuuksista päätöksenteon tarpeisiin. Monimutkaisessa toimintaympäristössä ennakoinnin merkitys on kasvanut. Strategisen suunnittelun yhteydessä on yleistä, että tulevaisuuden mahdollisuuksia tarkastellaan liian kapeasti. Tällöin ei nähdä edessä olevia yllätyksiä tai mahdollisuuksia. Ennakointiin tarvitaan useita erilaisia menetelmiä ja näkökulmia asiayhteyden mukaan. (Turun yliopisto n.d.)

Ennakointi on yhteiskuntaan liittyvien muutosten tarkastelua ja erilaisten vaihtoehtoisten tulevaisuuksien kuvittelua. Tulevaisuudentutkimuksessa nykyaikaa kutsutaan postnormaaliksi. Postnormaaliall aikaa leimaavat yllätykset ja ristiriidat. Postnormaali aika vaatii ennakoinnin uudistamista. Tulevaisuutta on kyettävä ajattelemaan irti vanhoista tottumuksista. Nykyisyys ei ole sattumaa, vaan seurausta aiemmin tehdyistä valinnoista. Tämän hetken valinnat puolestaan vaikuttavat tulevaisuuteen. Ihmisillä on taipumus tukeutua jatkuvuuteen ja ylläpitää nykytilaa. Tämä näkyy esimerkiksi ajattelumalleissa ja toimenpiteissä. Vanhoja tottumuksia ja

totuttuja tulevaisuuskuvia tulee haastaa paremman kehityksen aikaan saamiseksi. (Sitra 2022.)

Ennakoinnin ei tarvitse olla monimutkaista ja vaikeaa, vaan se sopii kaikille ja kaikkialla (Aalto, 2022). Yksinkertaisimmillaan ennakointi tarkoittaa varautumista vaikkapa sateeseen ottamalla sateenvarjo mukaan. Yleensä kuitenkin viitataan vähän systemaattisempaan toimintaan, ja yksi tapa jäsentää ennakointitoimintaa on nähdä se prosessina (Aalto, 2022):

1. Ennakointitiedon keruu ja jäsentely
  - a. Raportit ja dokumentit
  - b. Sidosryhmäyhteistyö
  - c. Ennakointifoorumit
  - d. Kehittämishankkeet
  - e. Jne
2. Ennakointitiedon käsittely
  - a. Strategiaseminaarit
  - b. Hallitustyöskentely
  - c. Kehittämispäivät
  - d. Ennakointiryhmä
  - e. Jne.
3. Ennakointitiedon hyödyntäminen
  - a. Strategiatyö
  - b. Suunnittelu ja tuotekehitys
  - c. Henkilöstön osaamisen johtaminen
  - d. Jne.

Strategiatyössä ennakointitietoa voi hyödyntää esimerkiksi kehittämällä strategisia tiekarttoja (Ahlqvist, 2022), jotka kuvaavat nykytilanteen (Missä olemme nyt?), tavoitetilan (Minne haluamme mennä?), ja tien nykyhetkestä tavoitteeseen (Kuinka pääsemme sinne?).

Ennakoinnin muoto ja toteutus on sidoksissa kontekstiin. Pienten yritysten kohdalla ennakoinnin prosessi voi olla kevyt, koska niillä ei usein ole resursseja tai välttämättä tarvettakaan organisoida ennakointitoimintaa samoin kuin suuremmilla toimijoilla. Pienikin yritys voi kuitenkin hyödyntää ennakointiprosessin peruselementtejä, kuten etsiä tarvittavaa tietoa, pohtia sen merkitystä suunnittelutyössä, keskittyen tulevaisuuden kuvitteluun ja tekemiseen.



**Kuva 1.** Ennakointi on tulevaisuuden vaikuttamista omalla tekemisellä. Kuva: Jenny Silvennoinen/ Lapin ammattikorkeakoulun kuvapankki.

## Ennakointitiedolle on jatkuva tarve

Ennakointitiedolle on runsaasti tarvetta matkailuelinkeinon ja kehittäjien parissa. Esimerkiksi kysynnän ennakkointiin liittyvää tietoa pidetään arvokkaana ja yritystoiminnan suunnittelua palvelevana. (Esim. Lapin ammattikorkeakoulu 2022). Lyhyen aikavälin ennakointitieto on ymmärrettävästi tarpeen, koska se auttaa yrityksiä jokapäiväisen toiminnan suunnittelussa. Erilaisten palvelun tuottamisessa tarvittavien resurssien järjestäminen ja muun tarvittavan varautumisen tekeminen on helpompaa, mitä aiemmin ja luotettavammin saadaan tietoa tulevasta asiakaskysynnästä.

[Matrix 2 -hankkeessa](#) tehtyjen *asiantuntijahaastattelujen* perusteella matkailuyritykset hyötyvät myös pitemmän aikavälin ennakoinnista. Tällöin tarkastellaan esimerkiksi erilaisia ilmiöitä, kehityskulkuja tai merkkejä nousevista trendeistä, ja niitä pohditaan niiden merkitystä yrityksen toiminnan kannalta. Matkailuyritysten kannalta on tärkeää pystyä ennakoimaan muun muassa asiakaskäyttäytymistä, yleistä talouskehitystä, alueen saavutettavuutta ja mahdollisia häiriötilanteita. Monimutkaisten kokonaisuuksien hahmottaminen ja seurausten arvioiminen ei ole helppoa

asiantuntijoillekaan. Niinpä ennakoitietoa kannattaa hankkia yhteistyötahojen, kuten matkailun aluekehittäjien ja erilaisten tutkimuslaitosten kautta, samoin havaintojen merkitystä on hyvä pohtia vaikka matkailualueen toimijoiden kesken.

Ennakoinnin tasot ja tavoitteet vaihtelevat asiayhteyden mukaan. Matkailuyrityksessä tehdään sisäistä ennakointia ja kehittämistä. Matkailuyritysten toimintaympäristöön ja samalla koko maakunnan kehittämiseen vaikuttaminen tapahtuu isommassa kehyksessä erilaisten toimijoiden yhteistyönä. Haastatteluissa tuli esille tarve tehdä yhä tehokkaampaa ennakointia ja vaikuttamista suurissa teemoissa paitsi maakunnan sisällä, myös rajoja ylittäen, niin maantieteellisesti kuin toimialoittain. Tämä vaatii resursseja pysähtyä välillä yhteisiin keskusteluihin, joiden pohjalta voidaan esimerkiksi tehdä esityksiä yhdessä tärkeiksi koetuista kehittämiskohteista.

## Aktiivisesti tulevaisuutta tekemään

Matrix 2 -hankkeessa on selvitetty matkailuyritysten ennakkoinnin nykytilaa ja tarpeita. Asiantuntijahaastattelujen perusteella matkailuyrityksiä koskevat ennakkoinnissa tietyt haasteet, jotka ovat tosin yleisiä muillakin toimialoilla. Käytännön yritystoiminnassa voidaan ennakkoinnin sijaan usein puhua reagoinnista. Tällöin toimitaan vasta, kun asioita tapahtuu. Hektisen toimialan arki ajaa osaltaan reagointiin, mutta esimerkiksi sesonkien välit tarjoavat tilaisuuksia pysähtymiseen ennakoitipohdintojen äärelle.

Ennakointiin kuuluu oleellisesti erilaisten aineistojen käyttö, puhutaan ennakoititiedosta. Toinen yleinen puute ennakkoinnissa liittyy tähän. Kyse on yleisemminkin tiedolla johtamisen ongelmasta, jossa jäädytään aineistojen tasolle. Erilaisia tietoaineistoja on käytössä valtavasti. Tilastoja, selvityksiä, tutkimuksia, jotka kuvaavat asioiden tilaa. Digitaalinen tietojen kerääminen on vienyt aineistomassan uudelle tasolle. Aineistojen hankkiminen tai lukeminen on kuitenkin vain ensimmäisiä askelia prosessissa. Aineisto itsessään ei ennakoiki tai anna toimintaohjeita. Tilasto tai muu tieto muodostaa tietopohjan, jonka varassa voidaan lähteä etenemään, ottamaan seuraavia askeleita ennakkoinnin prosessissa.

Ennakointiin kuuluu oleellisesti aktiivinen toiminta; ajattelu ja keskustelu. Tässä kohtaa ennakointi kytkeytyy yrityksen strategiseen suunniteluun. Pitkän aikavälin suunniteluun kuuluu olennaisesti visiointi, jossa yritykselle määritellään tulevaisuuden tavoitetila. Visiot liittyvät läheisesti ennakointiin. Vision muodostaminen vaatii

ennakointiajattelua, erilaisten tulevaisuuksien ja tulevaisuuden mahdollisuuksien näkemistä. Vision saavuttaminen puolestaan vaatii strategista suunnittelua. Tässä kohtaa mukaan kytkeytyy riskienhallinta. On pyrittävä näkemään, mitkä riskit voivat estää tavoitteen saavuttamisen, ja määriteltävä haluttu riskin ottamisen taso.

## Future Risk Lab suuntaa ajatuksia tulevaan

Matrix 2 -hankkeessa matkailuyritysten riskienhallintaa pyritään tukemaan erilaisin välinein. Digityökalun avulla yritykset voivat tunnistaa ja hallita riskejä. Silti pelkkä työkalu ei tarjoa automaattisia ratkaisuja. Erityisesti strategisten riskien hallinnassa tarvitaan paljon tietoa toimintaympäristöstä. Lisäksi on kyettävä ennakointiin. Ennakointia tuetaan muun muassa Future Risk Lab -työpajoin. Niissä käsitellään yritysten valitsemaa haasteita, jotka voivat olla jo ajankohtaisia tai tulevaisuudessa hämmäyttäviä. Alustavasti esille tulleita teemoja on esimerkiksi tietoturvallisuus. Future Risk Labit rakentuvat teemakohtaisten asiantuntijoiden käyttöön sekä yhteisiin keskusteluihin, joissa käydään läpi haasteita ja ratkaisuja tai etenemistapoja. Toimintamallissa sovelletaan hyvän vastaanoton saanutta Lapin ammattikorkeakoulun aiempaa Crisis Lab -konseptia. Siinä yritykset ja viranomaiset koottiin yhteen muutaman tunnin työpajaan, jossa käytiin läpi erilaisia kriisiskenaarioita ja niihin vastaamista kriisinhallintatoimin. Lopputuloksena yritykset saivat käyttöönsä kriisiviestintäsuunnitelman. Future Risk Labeja järjestetään eri teemoilla, joista yksi voi olla juuri kriisinhallinta.

## Lopuksi

Lappilainen matkailuelinkeino on toipunut koronapandemian jälkeen jopa hämmästyttävän hyvin. Kriisien värittämissä maailmassa joulupukin kotiseutu koetaan turvalliseksi matkakohteeksi. Myös revontulien aktiivisuus ja pitkä kehitystyö ruokkivat kasvua – tähdet ovat niin sanotusti kohdallaan pohjoisen maakunnan kannalta. Hyvää suhdannetta kannattaa hyödyntää, mutta viisas varautuu myös erilaisiin tilannekuviin. Vaikka asiakasruuhkan palveleminen syö usein ainakin pienten yritysten resurssit kokonaan, esimerkiksi sesonkien välillä on hyvä pysähtyä pohtimaan yrityksen tulevaisuutta.

Selvitysten perusteella matkailuyritysten ennakointitarpeet koskevat usein lyhyttä aikaväliä, kuten erilaisia varaustietoja tai kysynnän ennusteita. Tämä on yrityksen arjen kannalta käytännönläheistä tietoa, jonka saatavuus auttaa esimerkiksi henkilöstöressurssien suunnittelussa. Riskienhallinta ja kehittäminen edellyttävät toisaalta aktiivista ennakointia. Tällöin ei vain reagoida tapahtuneeseen, vaan pyritään systemaattisesti vaikuttamaan tulevaisuuteen. Matrix 2 -hankkeessa tuetaan matkailuyritysten ennakointitoimintaa pilotoimalla erilaisia ennakointimenetelmiä yritysten kanssa. Pilotoinnin tarkoituksena on paitsi opettaa ennakoinnin työkalujen käyttöä, pyrkiä edistämään yritysten tulevaisuusajattelua ja -keskustelua.

## Lähteet

Aalto, H. K. (2022). Ennakointi–tulevaisuuksiin varautumisen ja virittäytymisen näkökulma. Teoksessa Aalto, Hanna-Kaisa–Heikkilä, Katariina–Keski-Pukkila, Pasi–Mäki, Maija & Pöllänen, Markus (toim.)(2022) Tulevaisuudentutkimus tutuksi–Perusteita ja menetelmiä. Tulevaisuudentutkimuksen Verkostoakatemia julkaisuja, 1, 2022. Sivut 347-358.

Ahlqvist, T. (2022). Tiekartat tulevaisuudentutkimuksessa ja ennakoinnissa. Teoksessa Aalto, Hanna-Kaisa–Heikkilä, Katariina–Keski-Pukkila, Pasi–Mäki, Maija & Pöllänen, Markus (toim.)(2022) Tulevaisuudentutkimus tutuksi–Perusteita ja menetelmiä. Tulevaisuudentutkimuksen Verkostoakatemia julkaisuja, 1, 2022. Sivut 369-388.

Lapin ammattikorkeakoulu (2022) Lapin matkailun tiedolla johtamisen syventäminen -- sisältöraportti. Julkaisematon raportti.

Sitra (2022) Yllätysten aika edellyttää moniäänisempää ennakointia. Luettu 14.3.2025 osoitteesta: <https://www.sitra.fi/blogit/yllatysten-aika-edellyttaa-moniaanisempaa-ennakointia/>

Turun yliopisto (n.d) Strateginen ennakointi ja johtaminen. Luettu 14.3.2025 osoitteesta: <https://www.utu.fi/fi/yliopisto/turun-kauppakorkeakoulu/tulevaisuudentutkimuskeskus/tutkimus/strateginen-ennakointi>