

Sanna Kyyrä

Matkailun alueellinen ennakointimalli

Kajaanin ammattikorkeakoulu

KAJAANIN AMMATTIKORKEAKOULUN JULKAISUSARJA B
RAPORTTEJA JA SELVITYKSIÄ 15

Sanna Kyyrä

MATKAILUN ALUEELLINEN
ENNAKOINTIMALLI

Kajaanin ammattikorkeakoulu

2011

Yhteystiedot:

Kajaanin ammattikorkeakoulu

PL 52

87101 KAJAANI

Puh. 044 7101 135

Sähköposti: saara.korhonen@kajak.fi

<http://www.kajak.fi>

1. painos

Julkaistu on tekijänoikeussäädösten alainen. Teosta voi lukea ja tulostaa henkilökohtaista käyttöä varten. Käyttö kaupallisiin tarkoituksiin on kielletty

Kajaanin ammattikorkeakoulun julkaisusarja B 15/2011

ISBN 978-952-9853-42-7

ISSN 1458-915X

Kustantaja: Kajaanin ammattikorkeakoulu

SISÄLTÖ

TIIVISTELMÄ

1	JOHDANTO	1
2	TAVOITE	2
3	ENNAKOINTIMALLI	4
	3.1 Kolme taustatekijää	4
	3.2 Matkailun alueellinen ennakointimalli	5
4	ESIMERKKEJÄ MUUTTUJISTA, MENETELMISTÄ JA AINEISTOISTA	10
	4.1 Muuttujat	10
	4.2 Menetelmät	12
	4.3 Aineistot	15
5	AIKAJÄNNE JA KESTO	17
6	RESURSSIT	18
7	MALLIN RAJOITUKSET	20
8	JOHTOPÄÄTÖKSET	21
	LÄHTEET	23
	LIITE	

TIIVISTELMÄ

Sanna Kyyrä, YTM, projektipäällikkö, Kajaanin ammattikorkeakoulu, Tutkimus- ja kehittämisyksikkö

Matkailun alueellisen ennakointimallin tavoitteena on tuottaa sovellettavissa ja toistettavissa olevaa tietoa muutoksista asiakaskäyttäytymisessä, yritysten toimintaympäristössä ja laajemmin yhteiskunnassa. Malli sisältää ehdotuksen tavoitteen toteutettavasta matkailun alueellisen ennakointiprosessin vaiheista, käytettävistä menetelmistä, aineistoista sekä toteuttamisaikataulusta. Ennakointimalli auttaa matkailutoimijoita hankkimaan tietoa omaan ennakointityöhönsä ja muutosten seuraamiseen.

Matkailun alueellinen ennakointimalli rakentuu kolmen tekijän ympärille: kvantitatiivisten ja kvalitatiivisten menetelmien yhdistämiselle, ennakoinnin erilaisten aikajänteiden huomioimiselle sekä itsenäisen ja johdetun työskentelyn vuorottelulle.

Mallin käyttökelpoisuus rajoittuu alue- ja kohdetasolla tehtävään Pohjois- ja Itä-Suomen matkailutoimialan ennakointityöhön. Vaikka malli pohjautuu Matkailun ennakoinnin tutkimus ja kehittäminen Kainuussa ja Koillismaalla -hankkeessa saatuihin kokemuksiin matkailun alueellisesta ennakointityöstä, ei mallia nyt esitetyssä muodossa ole toteutettu käytännössä.

Malli on tarkoitettu keskustelun avaukseksi ja jatkokehittämisen kohteeksi esimerkiksi Matkailualan tutkimus- ja kehittämisinstituutin koordinoiman kansallisen matkailun ennakointiverkoston toimesta.

Avainsanat: ennakointi, tulevaisuudentutkimus, matkailualue, matkailukohde

1 JOHDANTO

Matkailutoimialalla on käytetty lukuisia tulevaisuudentutkimuksen menetelmiä ja toteutettu lukemattomia ennakointiprosesseja niin Suomessa¹ kuin kansainvälisestikin². Toistaiseksi akateemisessa kirjallisuudessa on kuitenkin julkaistu vain muutama esitys matkailun ennakkoinnin kokonaisvaltaiseksi malliksi kansallisella, alue- tai kohdetasolla toteutettavaksi.

Esitetyissä ehdotuksissa malliksi ymmärretään kvantitatiivisten ja kvalitatiivisten menetelmien yhdistäminen. Menetelmien yhdistämisen avulla tavoitellaan monipuolista ennakointitiedon tuotantoa ja vaikeasti arvioitavissa olevien muutosten arvioitavuuden lisäämistä (ks. Song ym. 2008; Lee ym. 2008; Blake ym. 2006; Faulkner ym. 2003; Prideaux ym. 2003; Tideswell ym. 2001).

Tässä raportissa kuvataan malli matkailun jatkuvalle ja kokonaisvaltaiselle ennakkoinnille aluetasolla. Alueella tarkoitetaan matkailukeskusta (esim. Ukkohalla), kehittämis-työssä käytössä olevaa alueellista rajausta (esim. Kuusamo Lapland) tai maakuntaa (esim. Kainuu). Malli sisältää ehdotuksen ennakointiprosessin vaiheista, käytettävistä menetelmistä, aineistoista sekä toteuttamisaikataulusta. Kuvattava malli on tarkoitettu keskustelun avaukseksi ja jatkokehittämisen kohteeksi esimerkiksi Matkailualan tutkimus- ja kehittämisinstituutin koordinoiman kansallisen matkailun ennakointiverkoston toimesta.

Matkailun alueellisen ennakointimallin luominen on osa Matkailun ennakkoinnin tutkimus ja kehittäminen Kainuussa ja Koillismaalla -hankkeen toimenpiteitä (ks. Liite

¹ Matkailun ennakointityötä tehdään ja on tehty monen eri organisaation ja monen eri toimenpiteen toimesta. Esimerkeinä mainittakoon Matka2020 – matkailukoulutuksen määrällinen ja laadullinen arviointi (Haaga-Helian amk), Helsinki FUTUaeroport (Haaga-Helian amk), Huomisen hotelli (Haaga-Helian amk), TULEVA – tulevaisuuden matkailijat (Lahden amk), ilmastonmuutoksen ja matkailun yhteyksiä pohtineet VACCIA (Suomen ympäristökeskus) ja Clim-ATIC (Suomessa toteuttajana esim. Metla), matkailun ja elämystuotannon alueellisia ja kansallisia tulevaisuuskuvia määritellyt ennakointiohjelma (Matkailun ja elämystuotannon osaamisklusteri), Ennakoinnista kilpailukykyä Lapin matkailulle -hanke (Matkailualan tutkimus- ja koulutusinstituutti), Departure 2093-projekti (Finnair) ja Matkailu vuonna 2020 – faktaa ja fiktiota -teema (MEK). Lisäksi Suomessa on toteutettu lukuisia Master Plan -raportteja sekä alueellisten matkailustrategioiden tai laajempien matkailun huomioivien strategioiden (esim. Koillis-Suomen elinkeinostrategia) valmistelua ennakointiprosesseja ja tulevaisuudentutkimuksen menetelmiä hyödyntäen. Suomessa toimii myös kansallinen matkailun ennakointiverkosto, jonka toimintaa koordinoi Matkailualan tutkimus- ja koulutusinstituutti.

² Maailmalla mittavia ennakointiprosesseja on toteutettu mm. Skotlannissa, Kanadassa ja Uudessa-Seelannissa.

1). Hankkeen yhdeksi tavoitteeksi on asetettu *”kehittää toimintamalli, jossa eri aineistojen ja menetelmien avulla voidaan tarkastella muutoksia asiakkaiden käyttäytymisessä ja tarpeissa, yritysten toimintaympäristössä ja laajemmin trendeissä ja yhteiskunnassa”*. Tuotettavan tiedon tulee olla hyödynnettävissä toimialan strategisessa kehittämisessä, yritysten proaktiivisessa kehittämisessä sekä matkailun opetuksessa ja tutkimuksessa. Malli konkretisoi-
tuu Master Plan - ja muissa kehittämissuunnitelmissa.

Kuvattava matkailun alueellinen ennakointimalli pohjautuu hankkeessa saatuihin kokemuksiin matkailun alueellisesta ennakointityöstä.

Raportissa käsitellään mallin tavoite, toimintaperiaatteet, aikajänne ja kesto, resurssit ja rajoitukset.

2 TAVOITE

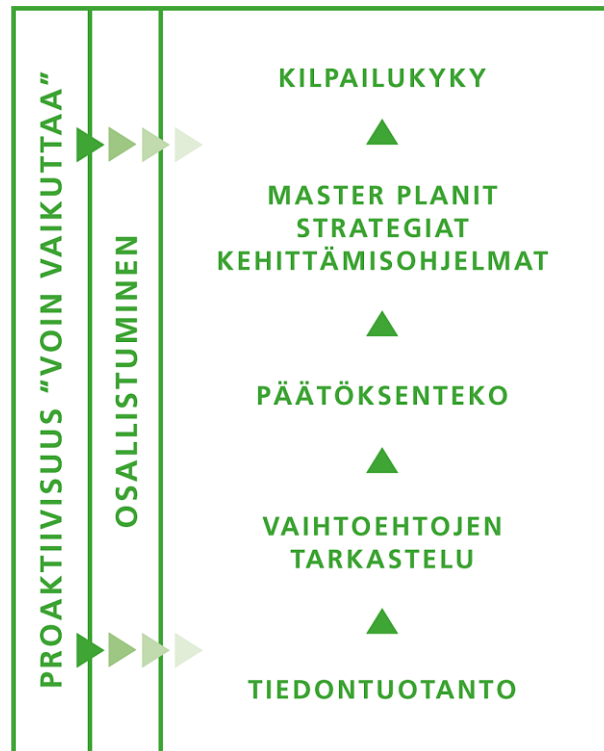
Ennakoinnin tavoite

Ennakointi (foresight) on systemaattinen ja osallistava prosessi, jossa kerätään ja analysoidaan keskipitkän ja pitkän aikavälin tulevaisuutta koskevaa tietoa päätöksenteon pohjaksi tulevaisuudentutkimuksen menetelmiä hyödyntämällä (ks. Wilenius 2008; Rubin; Rubin 2006; Uhkien ennakointia ja hyvinvoinnin kehittämistä 2006, 12).

Keskeinen osa ennakointiprosessia on verkostoituminen. Tulevaisuusprosessissa on keskeistä koota erilaisia näkemyksiä käsiteltävästä asiasta ja saada ihmiset ja heidän ajatuksensa kohtaamaan. Kohtaamisilla saavutetaan sellaista ymmärrystä mahdollisista tulevaisuuksista, joita kukaan osallinen ei yksin pystyisi muodostamaan.

Ennakoinnin perustavoite on parantaa päätöksenteon tietopohjaa ja tulkita, mitä seurauksia nykypäivän päätöksillä mahdollisesti on tulevaisuudessa. Ennakoinnin avulla päätöksissä voidaan huomioida paremmin pitkän aikavälin kehitys. Tehokas ennakointi sisältää tiedontuottamisen ja -hallinnan lisäksi myös arvottamista, innovatiivisuutta, strategista päätöksentekoa sekä proaktiivista tulevaisuuden tekemistä (Alueellisen ennakoinnin käytännön opas 2002). Proaktiivisuus tarkoittaa, että tulevaisuus ei ole annettu vaan me pystymme vaikuttamaan siihen omilla valinnoillamme ja teoillamme (ks. esim. Rubin).

Ennakointiprosessia ja sen tavoitteita voidaan kuvata kuvion 2 avulla.



Kuvio 2. Ennakointiprosessin tavoitteet ja eteneminen yleisellä tasolla.

Matkailun alueellisen ennakointimallin tavoite

Matkailun alueellisen ennakointimallin tavoitteena on edistää

- tulevaisuustiedon tuottamista,
- yhteistä tulevaisuuden tekemistä,
- tulevaisuustietoon pohjautuvien päätösten, strategioiden ja toimenpiteiden muodostamista ja
- ennakoinnin jatkuvuutta.

Tiedon tuotannon osalta tavoitteena on tuottaa toistettavaa ja sovellettavaa tietoa muutoksista asiakaskäyttäytymisessä, matkailuyritysten toimintaympäristössä sekä laajemmin yhteiskunnassa (esim. trendit). Tiedon toistettavuus tarkoittaa tiedon vertailukelpoisuutta suhteessa aikaan ja aiemman tiedontuotannon muotoihin. Tiedon sovellettavuudella taas tarkoitetaan tiedon käytännönläheisyyttä ja tiedon suoraa hyödynnettävyyttä matkailun arkipäivän yritys- tai kehittämistoiminnassa.

Tulevaisuuden yhteinen tekeminen ja tulevaisuustietoon pohjautuvien päätösten, strategioiden ja toimenpiteiden muodostaminen liittyvät proaktiivisen ja osallistavan asenteen omaksumiseen. Verkostomainen toimintatapa ja sitoutuminen ennakkointiin luovat pohjan myös ennakkoinnin jatkuvuudelle ja moniulotteisuudelle.

Matkailun alueellisessa ennakkointimallissa esitettyjen esimerkkimenetelmien, -aineistojen ja toteuttamisaikataulun avulla matkailualue voi tuottaa toistettavaa ja sovellettavaa tietoa muutoksista asiakaskäyttäytymisessä, matkailuyritysten toimintaympäristössä sekä laajemmin yhteiskunnassa. Ennakkointimalli auttaa matkailutoimijoita hankkimaan tietoa omaan ennakkointityöhönsä ja muutosten seuraamiseen.

3 ENNAKOINTIMALLI

3.1 Kolme taustatekijää

Matkailun alueellinen ennakkointimalli rakentuu kolmen tekijän ympärille: kvantitatiivisten ja kvalitatiivisten menetelmien yhdistämiselle, ennakkoinnin erilaisten aikajänneiden huomioimiselle sekä itsenäisen ja johdetun työskentelyn vuorottelulle.

Mallissa hyödynnetään tilasto- ja asiantuntijatietoa kvantitatiivisia ja kvalitatiivisia menetelmiä hyödyntäen. Kvantitatiiviset menetelmät painottavat numeerista tietoa ja selvittävät esimerkiksi muutosten nopeutta ja laajuutta. Kvalitatiiviset menetelmät puolestaan keskittyvät mielipiteiden, syiden, seurausten tai ilmiön merkityksen kuvaamiseen. Molemmat menetelmät voivat sisältää elementtejä toisiltaan. Esimerkiksi kvalitatiivisen tutkimuksen tuloksia voidaan esittää numeroina ja kvantitatiivisessa tutkimuksessa käytettävät arvot olla riippuvaisia laadullisista arvioista (Alueellisen ennakkoinnin käytännön opas 2002, 52).

Asiantuntijatietoon pohjautuva hiljainen ja piilossa oleva tieto saa numerot elämään ja mahdollistaa numeroiden taakse kätkeytyvien muutosten, riskien, uhkien ja mahdollisuuksien havaitsemisen ja tunnistamisen (esim. Gordon ym. 2009, 16; Blake ym. 2006; Faulkner ym. 2003; Alueellisen ennakkoinnin käytännön opas 2002, 53, 159-160, Stähle ym. 2006). Toisaalta painoarvotettujen numeroiden avulla asiantuntijatiedon vertailtavuus saa uusia ulottuvuuksia.

Mallissa huomioidaan kolme ennakkoinnin aikajännettä: pitkän tähtäimen visioennakointi kurottaa 5-30 vuoden päähän, keskipitkä toimialaennakointi 2-8 vuoden päähän ja operationaalinen lyhyen ajan ennakointi 0-2 vuoden päähän (ks. Mäkelä 2003). Vaikka lyhyen tähtäimen toimenpiteet ovat enemmänkin suunnittelua kuin ennakointia (ks. Alueellisen ennakkoinnin käytännön opas 2002, 21, 75), on myös tämän aikajänteen huomioiminen tärkeää: operationaalinen toiminta on näkyvin osa ennakkoinnin toteuttamista.

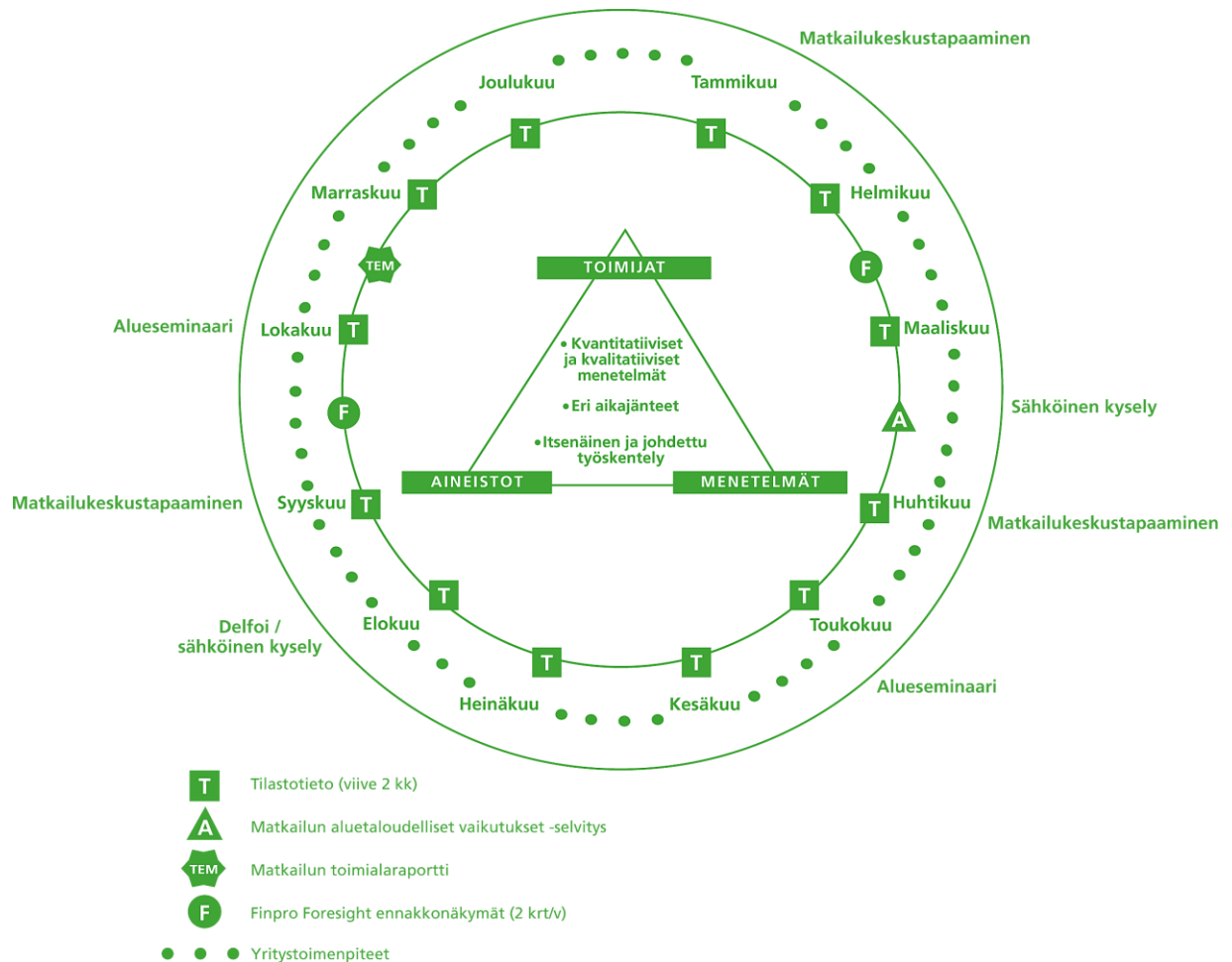
Mallissa kolmen aikajänteen olemassaolo on huomioitu valitsemalla erilaisia menetelmiä ja työskentelytapoja. Karkeasti luokitellen pitkän tähtäimen visioennakointi on tulevaisuuden tekemistä, johon päästään esimerkiksi megatrendien ja heikkojen signaalien analyysien avulla. Keskipitkän ajan ennakointi taas perustuu ymmärtämään pyrkivien menetelmien kuten toimiala-, klusteri- ja yritysanalyysimallien hyödyntämiseen. Lyhyen aikajänteen ennakointi pohjaa pitkälti toteaviin eli tietämiseen perustuviin menetelmiin kuten kyselyihin ja tilastollisiin barometreihin. (ks. Mäkelä 2003, 3.)

Kolmas mallin perustekijä on itsenäisen ja johdetun ennakointityöskentelyn vuorottelu. Vaikka ennakointiin sitoutumisen merkitystä ei voi liikaa korostaa, ei osallistumisesta saa muodostua pakon edessä tehtävää ja raskaaksi koettua toimintaa. Mallin käynnissä pitäminen rakentuukin johdetun, ylhäältä alaspäin toteutettavan toiminnan pohjalle. Toimintamallia arvioidaan säännöllisesti ja sen toimenpiteisiin pienintä yksityiskohtaa myöden saa ehdottaa muutoksia. Ensimmäisenä toteuttamisvuotena malliin luodaan yksityiskohtaisempia sisältöjä esim. Delfoi-prosessin avulla. Siten mallia luodaan myös alhaalta ylöspäin suuntautuvalla kehittämisellä. Itsenäisen ja johdetun työskentelyn vuorottelun tavoitteena on tiedon keruun sekä yhdessä työstämisen ja tulkitsemisen vuorottelu. Tiedon keruuta jokainen toimija toteuttaa osana arkipäivän toimintojaan. Mallin avulla itsenäisestä tiedonkeruusta voi tehdä systemaattisempaa. Johdetun työskentelyn avulla myös hiljainen tieto pyritään saamaan esille.

3.2 Matkailun alueellinen ennakointimalli

Matkailun alueellinen ennakointimalli (Kuvio 3) rakentuu edellä kuvattujen kolmen perustekijän (kvantitatiivisten ja kvalitatiivisten menetelmien yhdistäminen, erilaisten aikajänteiden huomioiminen, itsenäisen ja johdetun työskentelyn vuorottelu) ympäril-

le. Ennakointiprosessin toteuttamiseen vaikuttavat toimijat sekä valittavat aineistot ja menetelmät. Toimijoiden toteuttamien aineisto- ja menetelmävalintojen seurauksena muodostuu säännöllisesti päivittyvää ennakointitietoa esimerkiksi matkailun toimiala-raporttien, matkailutilastojen ja toimialariippumattomien ennakointinäköymien muo-dossa. Alueella tehtyjen valintojen ja hankintapäätöksen tuloksena taas muodostuu esimerkiksi selvitys matkailun aluetaloudellisista vaikutuksista tarkasteltavalla alueella tai kuukausittainen tilastokooste alueen matkailun tunnusluvuista. Muodostuva enna-kointitieto on kuvattu kuviossa 3 esitetyn mallin sisimmälle ympyrälle muutamaa esi-merkkiä käyttäen. Mallin uloin kehä kuvaa ennakointiprosessin toteuttamisen toi-menpiteitä alueella.



Kuvio 3. Matkailun alueellinen ennakointimalli.

Matkailun alueellinen ennakkointimalli on kuvattu vuoden kestäväälle aikajajalle. Toistuvuuden kautta malli palvelee pitkän ja keskipitkän ennakkoinnin tavoitetta. Mallissa on huomioitu yritys/organisaatio-, keskus- tai aluetason osallistumisen tärkeys kokonaisuuden onnistuneeseen toteuttamiseen. Keskustasolla tarkoitetaan tässä yhteydessä matkailukeskusta (esim. Vuokatti, Ruka) ja aluetasolla laajempaa kehittämistyössä käytössä olevaa alueellista mallia (esim. Vuokatin kohdalla Kainuu ja Rukan kohdalla Kuusamo Lapland -alue). Alueella tehtävän ennakkointityön lisäksi matkailun ennakkointitietoa ja -prosessien tuloksia valuu alueelle kansainväliseltä (mm. UNWTO, ETC) ja kansalliselta (mm. Matkailualan tutkimus- ja koulutusinstituutin ennakkointiryhmien työskentely, Matkailun ja elämystuotannon osaamisklusterin ennakkointiteeman toimenpiteet, Finpro, Tulevaisuuden tutkimuskeskus, TEM, MEK) tasolta.

Yritys- ja organisaatiotasolla ennakkointityölle tulee osoittaa aikaa kuukausittain osana normaaleja henkilökunnan kokoontumisia. Yritys tai organisaatio haastaa henkilökuntansa löytöretkelle kohti tuntematonta ja johdattaa havainnoimaan ja keskustelemaan muutoksista asiakkaiden tarpeissa, yhteiskunnan trendeissä sekä omassa toimintaympäristössään. Yritys tai organisaatio voi perustaa esimerkiksi ns. trendipankin³, jonne jokainen työntekijä kerää havaitsemansa muutokset, mielenkiintoiset ilmiöt tai muuten jollakin tavalla ajatuksia herättäneet asiat. Samaan tietovarastoon yritys tai organisaatio voi kerätä myös sen omaa toimintaa heijastelevan aineiston (esim. asiakaslaute, sidosryhmäkyselyt) ja sen pohjalta tehdyt analyysit.

Matkailukeskuksen toimijat kokoontuvat kolme kertaa vuodessa matkailukeskustapaamiseen⁴, johon osallistuvat matkailuyritysten lisäksi kohteessa vaikuttavat tutkimus- ja kehittämishankkeet sekä julkiset toimijat (mm. rahoitus, kaavoitus). Mikäli kohteessa ei ole käynnissä alueellisen tutkimus- tai kehittämisorganisaation tai oppilaitoksen hallinnoimaa matkailun t&k-hanketta, osallistuu tapaamisiin erikseen määrätty matkailututkija. Hankkeen kautta tai erillisellä mandaatilla tapaamiseen osallistuvan matkailututkijan tehtävänä on toimia tiedonvälittäjänä käynnissä olevien tai valmistuneiden tutkimusten sekä kentän tutkimustarpeiden osalta. Kainuussa matkailututkijan

³ Heikkojen signaalien ja trendien keräämistä varten on kehitetty myös valmiita maksullisia ohjelmistoja, kuten suomalainen TrendWiki.

⁴ Ennakkointiprosessin käynnistyessä matkailukeskustapaamiselle ja alueseminaarille on suositeltavaa muodostaa iskevämmät nimet.

lähtöorganisaatio voi olla Kajaanin ammattikorkeakoulu, Kuusamo Lapland -alueella matkailututkijan luonnollinen lähtöorganisaatio löytynee Matkailualan tutkimus- ja koulutusinstituutin alta.

Matkailukeskustapaaminen järjestetään tammi-, huhti- ja syyskuussa. Tapaamisten ajoituksessa on huomioitu pohjoisen matkailukeskusten sesongit. Siten tapaamista ei ole sijoitettu esimerkiksi hiihtolomasesongin kiivaimpaan aikaan maaliskuulle, vaikka tilastotiedot joulun ja uuden vuoden matkailun osalta olisivatkin jo tuolloin käytettävissä. Esitetty toteuttamisaikataulu edistää myös asiakaspalautteen hyödyntämistä: palaute edelliseltä kaudelta ehditään analysoida kokonaisuutena ja saatuja kokemuksia esittää toteutettavaksi osana seuraavaa kautta.

Tapaamiset voivat olla osa jotakin muuta matkailukeskustason tapaamista tai ne voivat olla itsenäisiä kokoontumisia. Jokaisessa tapaamisessa käsitellään alueseminaareissa (ks. alla) yhdessä sovittuja kysymyksiä. Matkailukeskustapaamisen tavoitteena on vuorovaikutuksen kautta muodostaa toimijoiden yhteinen näkemys tiettyjen muuttujien kehitymisestä edellisen tapaamisen jälkeen sekä arvio muuttujien tulevasta kehityksestä. Raporttipohja arvioiden kirjaamista varten on sama kaikissa alueen matkailukeskustapaamisissa, mikä mahdollistaa alueellisen yhteenvedon ja matkailukeskuskohtaisten vertailujen tekemisen alueseminaarissa. Siten alueiden kuulumiset ja näkemykset menneestä ja tulevasta kaudesta tulevat esitellyiksi yhteismitallisesti. Matkailukeskustapaamisiin osallistuva matkailututkija vastaa keskustelun kirjaamisesta raporttipohjan mukaisesti.

Mikäli matkailukeskustapaamisessa herää tarve keskuskohtaisen Master Planin tai vastaavan kehittämissuunnitelman tai -strategian toteuttamiselle tai päivittämiselle, on keskuksen toimijoiden syytä konsultoida ulkopuolista asiantuntijaa asian toteuttamiseksi. Matkailun alueellinen ennakointimalli ei ole tarkoitettu tämän tyyppisten selvitysten tuottamiseen, vaikka mallin toteuttaminen tuottaa taustatietoa prosessia varten.

Maakunnan tai vastaavan useampaa matkailukeskusta yhdistävän alueen matkailutoimijat kokoontuvat kaksi kertaa vuodessa (touko- ja lokakuussa) alueelliseen seminaariin. Alueseminaarin tavoitteena on luoda katsaus menneeseen kauteen sekä tehdä arvio tulevan kauden kehityksestä koko alueen tasolla. Vuoden ensimmäisessä toukuun puolipäiväisessä seminaarissa käsitellään lisäksi koko edellisen kalenterivuoden tulokset. Syksyllä sijoittuvassa pidemmässä ja monipuolisemmassa lokakuun seminaari-

riissa taas arvioidaan perustehtävien lisäksi alueellisen matkailustrategian toteutumista ja ennakointiprosessin toimivuutta (sis. mm. matkailukeskustapaamisissa käytetyn raporttipohjan toimivuus). Lokakuun tapaamisen yhteydessä järjestetään myös toimialatreffit yhteistyössä esimerkiksi luovien alojen, hyvinvointialojen ja kaivosteollisuuden kanssa. Toimialatreffien tavoitteena on välittää tietoa eri toimialojen kehityksestä, uusimmista tuloksista ja käytänteistä. Toimialatreffit edistää toimialojen välistä benchmarkingia ja verkostoitumista. Avoimuus toisilla toimialoilla tapahtuvalla kehitykselle edistää mm. heikkojen signaalien havaitsemista.

Ensimmäistä alueseminaaria edeltää ytimekäs Delfoi-prosessi, jonka tavoitteena on valita alueella seurattavat muuttujat sekä muuttujien kehitystä heijastelevat indikaattorit. Ehdotuksia muuttujista ja indikaattoreista on mahdollista tehdä esimerkiksi Matkailun ennakkoinnin tutkimus ja kehittäminen Kainuussa ja Koillismaalla -hankkeessa tuotetun aineiston pohjalta. Koska ensimmäinen versio matkailun alueellisesta mallista julkaistaan keväällä, on kuviossa 2 ajateltu mallin käynnistyvän syksyllä. Siten Delfoi-prosessi on sijoitettu elo-syyskuulle eikä toukokuun alueseminaaria edeltäväksi. Mikään ei kuitenkaan estä aloittamasta toimenpiteitä myös keväällä. Mikäli Delfoi ei ole tuttu menetelmä, on ensimmäisen Delfoi-prosessin vetäminen suositeltavaa tehdä asiantuntijan avustuksella.

Alueseminaarissa Delfoissa esille tulleet muuttujat ja niitä kuvaavat indikaattorit päätetään lopullisesti. Tämän pohjalta työstetään matkailukeskustapaamisten raportointimalli sekä muodostetaan pohja jokaista alueseminaaria edeltävälle lyhyelle sähköiselle kyselylomakkeelle. Kaikille alueen matkailutoimijoille lähetettävän kyselylomakkeen tavoitteena on täydentää matkailukeskustapaamisten tiedontuotantoa ja kerätä tietoa esimerkiksi matkailustrategian toteuttamisen arvioinnista ja ennakointiprosessin toimivuudesta. Kyselyssä toimijat voivat tuoda esille myös seikkoja, joita eivät jostain syystä halunneet tuoda esille matkailukeskustapaamisessa tai jotka eivät näy tapaamisen raportoinnissa riittävästi.

Ensimmäisen Delfoi-prosessin jälkeen Delfoita toistetaan joka toinen tai kolmas vuosi ja tulokset esitellään alueseminaarissa. Toistojen kautta muodostuu alueen matkailun kehitystä laadullisesti heijasteleva matkailubarometri. Barometriin sisällytetään myös numeeristen tietojen ja arvioiden tulkintaa. Välivuosina syksyn alueseminaaria edeltää toukokuun alueseminaarin tavoin kevyempi sähköinen kysely.

Alueseminaareihin pyritään tuottamaan tulevaisuusorientoitunutta tietoa esim. asiakaskäyttäytymisestä myös opinnäytetöiden tai opiskelijaprojektien muodossa (esim. Kainuussa osana KAMK:n matkailun opintoja) tai osana alueellista matkailun tutkimus- ja kehittämistoimintaa. Alueseminaariin kutsutaan mukaan myös ulkopuolisia raikkaita tuulia ja näkemyksiä tuovia luennoitsijoita johonkin käsiteltävään muuttujaan tai sen kehittymiseen liittyen.

4 ESIMERKKEJÄ MUUTTUJISTA, MENETELMISTÄ JA AINEISTOISTA

4.1 Muuttujat

Eri toimijoiden tarpeet ennakkoinnille ovat erilaisia, minkä takia valittavia muuttujia ei voida kuvata tässä yksityiskohtaisesti. Muuttujien valinta on ensimmäinen tehtävä ennakointimallin käynnistämisessä. Kun muuttujat on valittu, tulee valita niiden kehitystä kuvaavat indikaattorit. Muuttujien ja indikaattorien valinta voidaan tehdä esimerkiksi Delfoi-prosessin avulla. Muuttujat ovat keskeisiä tulevaisuuden kehityskulkua heijastelevia tekijöitä. Alla on esitetty joitakin ehdotuksia muuttujista mallille asetettujen tiedontuotantotarpeiden toteuttamisen pohjalta. Osa ehdotuksista pohjautuu Matkailun ennakkoinnin tutkimus ja kehittäminen Kainuussa ja Koillismaalla -hankkeessa tuotettuun aineistoon.

Muutokset asiakastarpeissa

Markkinamuutosten tarkastelun yksinkertaisena ideana on tarkastella muutoksen vaihtoehtoja ja mahdollisuuksia jo ennen kuin liiketoiminnan muutokselle on aihetta. Muutosten arviointi nopeasti vaihtelevissa epäsäännöllisyyksissä kuten asiakaskysynnän kohdalla on erittäin haasteellista (esim. Prideaux ym. 2003). Asiakkaiden tarpeissa, arvoissa, odotuksissa ja resursseissa tapahtuvia muutoksia voi pyrkiä analysoimaan mm. seuraavia muuttujia tarkastelemalla:

- valittu kulkuneuvo
- rahan käyttö
- viipymä
- erilaisten sosiaalisen median ja vastaavien sovellusten mm. virtuaalimaailmojen hyödyntäminen osana matkaa

- valitut aktiviteetit
- kohdetieto ja sen lähde

Muutokset yritysten toimintaympäristössä

Toimintaympäristö tarkoittaa laajaa toimialan, organisaation, yrityksen tai alueen toiminnan kannalta merkityksellistä ympäristöä. Moninaisen toimintaympäristön halluunottoa pyritään usein helpottamaan PESTE-menetelmän (ks. luku 4.2. Menetelmät) avulla. Toimintaympäristössä tapahtuvia muutoksia voi pyrkiä analysoimaan mm. seuraavia PESTE:n mukaan jäsenneityjä muuttujia tarkastelemalla:

- poliittiset muuttujat: verotus (mm. arvonlisävero, matkailuveron käyttöön otto), matkustamisen rajoittaminen, sodat, julkisen tuen määrä toimialalle, kaavoitus
- taloudelliset muuttujat: valuuttakurssit, taloudelliset nousu- ja laskusuhdanteet, ulkomainen pääoma, palveluiden kuluttaminen
- yhteiskunnalliset (sosiaaliset) muuttujat: isojen keskittymien (esim. kauppa-keskus) muodostuminen, lakot, työvoiman saatavuus, urbanisoituminen, ikääntyminen
- teknologiset: energiateknologia, robotiikka, tunnistettavuus, räätälöitävyys, luonnon ja keinotekoisien rajattomuus
- ekologiset: sääolosuhteet, omavaraisuus, lähiruoka, yhteisöllisyys, luonnonvarojen käytön kriisiytyminen

Muutokset laajemmin yhteiskunnassa ja trendeissä

Toimialan toimintaympäristön muutosten analysointi esim. PESTE-menetelmän avulla luo jo kattavan kuvan yhteiskunnassa tapahtuvista muutoksista. Mikäli tätä kokonaisuutta halutaan kuitenkin tarkastella vielä erikseen, voidaan muutoksia laajemmin yhteiskunnassa ja trendeissä pyrkiä analysoimaan mm. seuraavien muuttujien avulla:

- muilla toimialoilla tapahtuvat teknologiset ratkaisut
- kilpailijoiden benchmarking

- vapaa-ajan käyttötavat
- vapaa-ajan ja työn eriytyminen
- toimialan yhteys muihin toimialoihin ja elämystoimialoihin
- matkailun aluetaloudellinen vaikutus suhteessa muihin toimialoihin

4.2 Menetelmät

Ennakoinnin perustavoitteena on tuottaa tietoa päätöksenteon pohjaksi. Kaikilla ennakoinnissa käytettävillä menetelmillä on omat hyvät ja huonot puolensa. Tulevaisuuden arviointiin valittavien menetelmien tulisi siten täydentää toisiaan. Valittavien menetelmien yhdistelmä määräytyy saatavilla olevan tiedon ja asiantuntemuksen, tarkasteltavien aiheiden ja asetetun tavoitteen perusteella (Faulkner ym. 2003; Alueellisen ennakoinnin käytännön opas 2002, XII, 53). Yksittäinen menetelmä (esim. Delfoi) ei ole sidottu vain tietynlaisen (kuten asiakasymmärrystä lisäävän) tiedon tuotantoon tai vain tietynlaisten toimijoiden hyödynnettäväksi. Esimerkiksi Delfoin voi toteuttaa niin tutkimushanke kuin yritysikin, mikäli osaamista kyseisen menetelmän käytöstä löytyy tai on varaa ostaa prosessin työstäminen menetelmän asiantuntijalta.

Alla on nostettu esille muutamia matkailun alueellisessa ennakkointimallissa hyödynnettäväksi suositeltavia työskentelytapoja ja tulevaisuudentutkimuksen menetelmiä. Yleistä on, että useita menetelmiä ketjutetaan toisiinsa parhaan lopputuloksen saamiseksi. Tulevaisuudentutkimuksen menetelmille on myös tunnusomaista niiden yhdessä tehtävä luonne: menetelmät pyrkivät tiedon tuotannon lisäksi vuorovaikutuksen edistämiseen.

Lähdeluettelon loppuun on lisäksi koottu muutamia ennakkointimenetelmiä yleisesti esitteleviä lähteitä.

Tilastot ennakkointitiedon tuottajina

Tilastot toimivat ennakkointitiedon lähteenä, koska niiden avulla pystytään kuvaamaan pitkiäkin aikasarjoja ja niihin sisältyviä muutoksia. Toisaalta tilastot mahdollistavat hyvinkin erilaisten asioiden vertailtavuuden painoarvoisten tilastojen muodostamisen ansiosta. Kolmanneksi tilastojen visuaalinen esittämistapa on usein helposti hahmotettava tapa kuvata asioiden kehittymistä. Tilastojen käytettävyys ennakoinnissa riippuu kuitenkin tilastojen rajoitusten ymmärtämisestä. Tilastoissa esitettyjen lukujen

ja tilastotuotannon tavoitteiden taakse pitää pystyä näkemään oikeiden tulkintojen muodostamiseksi. Tilastot tuottavat ennakointitietoa edellyttäen, että niiden tukena käytetään syitä ja seurauksia selittäviä ja arvioivia asiantuntijamenetelmiä ja historian tuntemusta.

Delfoi-prosessi

Delfoi-metodin tavoitteena on auttaa anonymisti esiintyvän asiantuntijaryhmän jäseniä muodostamaan ja argumentoimaan näkemyksiään jostakin mutkikkaasta ongelmasta (ks. Linturi 2006b). Delfoi-metodia käytetään usein suunnittelun ja päätöksenteon pohjaksi käytettävien arvojen, näkemysten ja ideoiden tuottamiseksi (Linturi 2006a, 7). Delfoille on tunnusomaista argumentoinnin anonymisyys, asiantuntijoiden monipuolinen asiantuntemus käsiteltävän aiheen parissa sekä iteratiivisuus eli kannanottojen kierrättäminen takaisin asiantuntijoiden kommentoitavaksi ja tiedon kumuloituminen peräkkäisissä työvaiheissa vuoropuhelunomaisesti (Linturi 2006a, 9; 2006b; 2007). Delfoi-metodin haasteina on täsmällinen ja kiinnostava ongelmanasettelu, asiantuntijoiden asiantuntemus sekä metodin selkeä ohjeistus (Linturi 2006a, 15). Kirjallista Delfoita, joka toteutetaan usein Internet-pohjaista eDelfoi-verkko-ohjelmistoa hyödyntäen, täydennetään monesti haastatteluilla ja seminaareilla. Haastatteluita voidaan käyttää tarkentaman kirjallisen Delfoin muodostamista sekä tarkentamaan kirjallisesti annettuja vastauksia. Seminaareissa Delfoin tuloksia voidaan työstää yhdessä asiantuntijoiden sekä ulkopuolisten toimijoiden kanssa esimerkiksi tulevaisuusverstaan avulla.

PESTE-analyysi

PESTE-analyysillä kartoitetaan muutosvoimia eli erilaisia ilmiön, alueen tai organisaation kehitystä ohjaavia ja muokkaavia tekijöitä poliittiset, ekonomiset, sosiaaliset, teknologiset ja ekologiset tekijät huomioon ottaen. Menetelmästä voidaan käyttää myös kirjanyhdistelmää STEEP. (esim. Taskinen 2007; Nordin 2005; Meristö 1991.) PESTE:ä voidaan hyödyntää osana mm. Delfoita, trendien hahmottamista, toimintaympäristön kuvaamista tai tulevaisuusverstaan jäsentämistä.

Toimintaympäristön muutosten tarkastelu (trendit)

Tulevaisuudentutkimuksessa toimintaympäristön muutosten tarkasteluksi eli monitorinniksi kutsuttu menetelmäkokonaisuus tarkoittaa ilmiöiden muutosten tarkastelua

ja ymmärtämistä siitä näkökulmasta, mitä vaikutuksia muutoksilla on päätöksentekoon ja valintoihin ja sitä kautta erilaisiin tulevaisuusseuraamuksiin (Rubin 2004a). Toimintaympäristön kartoituksen tavoitteena on havaita ajoissa vahvoja ja heikkoja signaaleja, jotka kertovat uusista kehityssuunnista ja tarpeesta muuttaa strategiaa tai toimintatapoja. Näitä signaaleja ovat megatrendit, trendit, heikot signaalit ja villit korit.

Signaalien tunnistamista ei voi automatisoida, sillä ne liittyvät arvoketjuihin ja niiden tunnistaminen perustuu usean erilaisen lähteen tuottaman tiedon yhdistelyyn. Tunnistettut signaalit arvioidaan niiden merkittävyyden mukaan ja sen mukaan, voiko signaalin kantaman potentiaalin (esim. uusi markkinarako) toteuttaa ja millä resursseilla. (Mannermaa 2004, 201-205.)

Toimintaympäristön muutosten tarkastelussa heikkojen signaalien kalastaminen on eräs ennakkoinnin vaikeimmista tehtävistä: ne muodostavat taustakohinan, josta voi nousta niin uhkia kuin mahdollisuuksiakin.

Tulevaisuusverstaas

Tulevaisuusverstaas on eri toimijoita laaja-alaisesti ja monipuolisesti osallistava tulevaisuuden tekemisen väline. Verstastyöskentelyssä voidaan tekijöistä, tavoitteista ja sisällöstä riippuen hyödyntää erilaisia ryhmätyömenetelmiä, joiden tavoitteena voi olla esimerkiksi tulevaisuusajattelun oppiminen, heikkojen signaalien esilletulo, mielipiteiden ilmaisu tai yhteistyökyvyn kehittäminen. Verstaas jakaantuu ennen verstaasta tapahtuvaan valmisteluvaiheeseen, ongelmavaiheeseen (määritellään käsiteltävä ongelma ja lähtötilanne), mielikuvitusvaiheeseen (vaihtoehtojen ratkaisujen etsiminen), todellistamisvaiheeseen (konkreettiset toimenpiteet) ja verstaan jälkeiseen jälkivaiheeseen (Hietanen 2009, 37).

Skenaariotyö

Tulevaisuudentutkimuksessa skenaariolla tarkoitetaan vapaamuotoista ja näkemyksellisestä, nykyhetkellä saatavilla olevaan tietoon perustuvaa kuvausta tulevaisuuden tilasta, joka mahdollistaa suunnittelun nykyhetkestä kuvatun kaltaiseen tilanteeseen (Glenn 2009, 2; Godet 2009, 26; Rubin 2002). Skenaario on työkalu ja lähtökohta tulevaisuutta koskevalle strategiselle päätöksenteolle ja toimintamallien valinnalle (Rubin 2002). Skenaarioilla ei siten olekaan relevanssia itsessään vaan siinä, miten ne

tarjoavat mahdollisia kehityskulkuja, joita vasten vaihtoehtoisia vaikutuksia ja mahdollisuuksia voidaan peilata.

Skenaarioissa yhdistellään tietoa monesta eri lähteestä aina tulevaisuutta roimasti yksinkertaistaen. Skenaariot eivät koskaan toteudu sellaisenaan vaan pikemminkin erilaisina yhdistelminä. Siten skenaarioiden oikea tarkoitus on toimia ajatusten ja keskustelun herättäjinä pikemminkin kuin päätöksenteon ainoana taustamateriaalina. Skenaarioiden muodostaminen on vaativaa ja aikaa vievää työtä. Usein narratiivisesti kuvattu tulos vaihtoehtoisista tulevaisuuksista on kuitenkin havainnollistava tapa esittää vaikeastikin hahmotettavia asioita ja niiden kytkeytymistä toisiinsa.

4.3 Aineistot

Esimerkkeinä valmiita ennakkointiaineistoja tuottavista tahoista voidaan nostaa esille mm. seuraavat toimijat:

- World Tourism Organization (mm. matkailun tilastoja)
- European Travel Commission (mm. matkailun tilastoja, markkinatutkimuksia)
- ETC New Market Trend Watch (mm. matkailun tilastotietoa matkailun online-markkinoinnista ja sähköisestä kaupankäynnistä)
- World Travel & Tourism Council (mm. matkailun tilastoja, maaraportteja)
- Mintel (markkinatutkimuksia eri toimialoilta ja maakohtaisesti)
- Euromonitor International (mm. maaraportteja, trendiraportteja, tilastotietoa, yritysraportteja)
- Työ- ja elinkeinoministeriö (mm. tilastoja, toimialaraportit)
- Tilastokeskus (tilastoja)
- Canvas8 (kuluttajakäyttäytymisen muutoksia, trendejä)
- Forum for the Future (mm. kansainvälisen matkailun kehittymistä kuvaavat skenaariot)
- Amadeus (matkailun toimialaraportteja mm. trendeistä, teknologiasta)
- Trendwatching.com (kuluttajatrendejä yleisesti)
- Trend Hunter.com (kuluttajatrendejä yleisesti)

- Matkailun edistämiskeskus MEK (mm. matkailun tilastoja, aktiviteettitutkimuksia, sosiaalisen median käytön raportteja, maakatsauksia)
- Heikot Signaalit - Weak Signals -blogi (heikkoihin signaaleihin keskittynyt Elina Hiltusen blogi)

Mainittujen toimijoiden tuotoksista löytyy sekä tilastoja että laadullista ennakointitietoa, kertaluonteisia tuloksia sekä jatkuvasti päivittyvää vertailun ja seurannan mahdollistavaa tietoa. Osa toimijoista tuottaa yleistä, ei välttämättä matkailutoimialaan sidottua tietoa. Laajemman tiedontarve on kuitenkin oleellista, jotta pystytään ymmärtämään toimialan kokonaisuutta, sen kytköksiä muuhun yhteiskuntaan ja muutoksia asiakaskäyttäytymisessä.

Matkailun ennakointitieto on varsin hajallaan, minkä takia Matkailualan tutkimus- ja koulutusinstituutti aloittaa vuoden 2011 aikana matkailutoimijoiden käyttöön tarkoitetun kansallisen ennakointitietopankin koostamisen. Varsinaisia matkailuun erikoistuneita futurologeja puolestaan ei maailmassa liene kuin professori Ian Yeoman.

Matkailun ennakointitietoa tuotetaan yhä lisääntyvässä määrin. Seuraavan vuoden sisällä tiedontuotannossa on menossa kiinnostavia toimenpiteitä ainakin seuraavien toimijoiden tai projektien toimesta:

- Matkailualan tutkimus- ja koulutusinstituutin ennakointiteeman toteuttaminen (mm. matkailun kansallinen ennakointiverkosto, teemalliset ennakointiryhmät, Lapin matkailuelinkeinon ennakointisparraus, matkailun ennakointitietopankki)
- Matkailun ja elämystuotannon osaamisklusterin ennakointiteeman toteuttaminen (mm. signaalisessiot)
- Lahden ammattikorkeakoulun TULEVA – tulevaisuuden matkailija -hanke (mm. asiakassegmentointi, matkailuyritysten yhteiskuntavastuullisuuden raportointi)
- Haaga-Helia ammattikorkeakoulun FUTUaeroport -hanke (mm. huomisen tuote- ja palvelumaailmat pilottina Helsingin lentoasema)
- Itä-Suomen yliopiston Matkailun alueelliset tietovarannot -hankkeessa luotujen toimenpiteiden realisoituminen (matkailutilastot)

5 AIKAJÄNNE JA KESTO

Jatkuvuus on oleellinen seikka ennakointiprosessissa. Liian tiheään tapahtuva yksittäisten seikkojen analysointi ei ole kuitenkaan oikea tapa ennakoinnin toteuttamiselle. Tällöin ei myöskään voida tehdä johtopäätöksiä muutoksista tai saada esille uusia tuloksia, mikä turhauttaa ja lannistaa toimijoita. Onnistunut ennakointiprosessi sisältää erilaisten näkemysten ja monipuolisten lähteiden sisältämien tietojen yhdistämisen. Ennakointitiedon keruuta kuten heikkojen signaalien tai trendien ylöskirjaamista kannattaa tehdä osana arkipäivän toimintoja. Säännöllisin väliajoin itsenäisesti tehdyn työn tuloksia kokoonnutaan analysoimaan yhdessä muiden toimijoiden kanssa. Tietoa ja analyysia täydennetään muilla aineistoilla kuten raporteilla ja luennoitsijoiden näkemyksillä.

Ennakoinnin aikajänteenä visionäärinen pitkän aikajänteen ennakointi on omiaan vapauttamaan nykypäivän ajatusmalleista antamalla luvan mielikuvituksen vapaalle käytölle. Hyvä on kuitenkin muistaa, että mielikuvituksen käyttö ei ole ennakoinnissa sama asia kuin science fictionin tuottaminen. Keskipitkän tähtäimen ennakoinnin toteutumiseksi on syytä säilyttää valittavat muuttujat ja niiden kehitystä kuvaavat mittarit samoina useamman vuoden ajan, jotta muutokset saadaan esille.

Kokonaisuutena käytettävän ennakoinnin aikajänteen tulisi joidenkin mielipiteiden mukaan olla pidempi kuin osallistuvien organisaatioiden normaali suunnitteluväli (Alueellisen ennakoinnin käytännön opas 2002, 74). Ennakointityön tulisi kulkea rinnakkain myös erilaisten strategia-, suunnittelu- ja hankevalmisteluprosessien kanssa. Yleisenä nyrkkisääntönä voidaan pitää, että mitä pienemmästä toimijasta on kysymys, sitä enemmän hänen tulee keskittyä omaan osaamiseensa ja osallistua ennakointiin vain yhteistyössä muiden kanssa: ei kukaan isonkaan yrityksen ennakointivastaava tee töitä yksin vaan hänellä on apuna oma tiiminsä ja usein vielä kaikki yrityksen (ympäri maailmaa olevat) työntekijät kirjaamassa ylös havaintojaan esimerkiksi trendien osalta.

Mallin kertatoteutuksen kestoksi on esitetty vuosi. Toistamalla toimenpiteitä muutamman (esim. viiden) vuoden ajan, voidaan tulosten jo nähdä palvelevan pitkän ja keskipitkän ennakoinnin tavoitetta.

6 RESURSSIT

Matkailun alueellisessa ennakointimallissa ei määritellä vastuullisia toimijoita esitetyille toimenpiteille. Muutamia suosituksia mallin toteuttamisen edistämiseksi kuitenkin esitetään.

Ennakointia ei kukaan voi tehdä yksin. Sen takia ennakointikoordinaattorin vastuuttaminen ei yksinään riitä prosessin jatkuvuuden turvaamiseksi. Ennakoinnin vahvana tavoitteena on vuorovaikutuksen avulla sitouttaa ja osallistaa toimijoita tekemään tavoittelevaansa tulevaisuutta yhdessä. Tämän takia esimerkiksi tutkijaa ei saisi vaatia tuottamaan vaikkapa skenaarioita yksin ilman kentän kommentteja siitäkään huolimatta, miten laaja ja monipuolinen aineisto tutkijalla olisi käytettävissään. Toimijat kenties pääsevät helpommalla kommentoidessaan valmiita tuloksia sen sijaan että osallistuisivat työn toteuttamiseen. Tulos ei kuitenkaan tällöin ole paras mahdollinen toimijoiden omassa työssä hyödynnettäväksi.

Ennakointikoordinaattorin nimeäminen on ensiarvoista, jotta tarvittavan tiedon tuotanto joko alueen toimijoiden keskuudessa tai ulkopuolisen ostopalvelun avulla toteutuu säännöllisesti. Erilaisten tilaisuuksien järjestäminen, niiden tuotosten kokoaminen sekä ostopalveluna toteutettavien kokonaisuuksien organisointi osana eri hankkeita tai muita toimenpiteitä kuuluvat ennakointikoordinaattorin tehtävänkuvaan.

Ennakointikoordinaattorin vastuulle kuuluu myös kerätyn ja tuotetun ennakointitiedon kokoaminen yhteen salasanan takana olevaan sähköiseen tietopankkiin tai avoimelle nettisivustolle. Tietovarastosta tulee olla linkitykset muihin matkailun ennakointitietopankkeihin tai vastaaviin tietolähteisiin sekä alueen yleistä kehitystä (esim. väestörakenne, työmarkkinat, elinkeinorakenne) kuvaaviin tietoihin ja alueen pitkän tähtäimen kehitystä suuntaaviin asiakirjoihin (esim. maakuntasuunnitelma). Kokonaisuutena ennakointikoordinaattorin työpanoksesi riittäisi noin kaksi-kolme kuukautta vuodessa.

Alueellisen tutkimus- tai kehitysorganisaation tai oppilaitoksen tulisi resurssoida matkailututkijan osallistuminen matkailukeskustapaamisiin. Toimenpide lisää tiedon välitystä tutkimus- ja kehitystoiminnan ja yrityskentän välillä sekä tuo resurssin tapaamisten raportoinnille. Kaikki matkailukeskustapaamisten raportit kootaan sähköiseen tietopankkiin, josta ne ovat vapaasti kaikkien alueen matkailutoimijoiden luettavissa. Esimerkiksi Kainuussa viiden matkailukeskuksen (Ukkohalla, Vuokatti, Paljakka,

Wild Taiga, Oulujärvi-Kajaani) tapaamisiin kolme kertaa vuodessa osallistuminen ja niistä raportointi vaatisi noin 15 työpäivän panosta. Tämän tyyppinen tehtävä voisi sopia Kainuun osalta myös esimerkiksi KAMK:n matkailunkehittäjän työnkuvaan.

Kun mallin avulla on muodostettu toimiva ennakointibarometri kuvaamaan alueen matkailun kehittymistä, voidaan barometrin analysoiminen ajatella toteutettavan joko osittain tai kokonaan osana alueella toteutettavaa matkailun opetusta tai matkailun opinnäytetöinä. Barometriin valittujen muuttujien seurantavastuuta voidaan myös jakaa eri toimijoiden kesken. Esimerkiksi Kainuussa KAMK voisi vastata matkailun tulevaisuuden osaamistarpeiden muutosten seurannasta, alueorganisaatiot ja matkailuyhdistykset asiakaskäyttäytymisen muutoksista toteutuneiden asiakasvirtojen perusteella (tätä voidaan myös täydentää teoreettisemmalla tutkimusaineistolla muiden toimijoiden toimesta) ja Kainuun Etu Oy vaikkapa matkailun aluetaloudellisten vaikutusten seurannasta.

Matkailun alueellisen ennakointimallin toteuttaminen ei vaadi erillisen matkailun ennakointiverkoston perustamista. Jos matkailutoimijat kokevat mallin avulla tuotettavan ennakointitiedon ja toimenpiteiden hyödyllisyyden omassa työssään sekä arvostavat ennakkoinnin merkitystä, ei osallistujien motivoinnissa pitäisi olla ongelmia. Oikeanlaisen tiedon tuotantoon päästään osallistujien tarpeiden aktiivisella kuuntelemisella. Toisaalta osallistujien pitää myös pystyä avoimesti ja rehellisesti kertomaan, mitä tietoa he tarvitsevat sekä olla valmiita jakamaan jo hallussaan olevaa tietoa. Esimerkiksi usean toimijan ei kannata tilata matkailutilastoja vaan yhteisesti voidaan sopia, että jokainen matkailukeskus tilaa sitä koskevat tilastotiedot ja aluetason tilastojen tilaus hoidetaan jonkun hankkeen kautta tai osana jonkun organisaation perustoimintaa. Aluetason tilastotilauksen kustannuksia voidaan sopia myös kierrätettävän useamman organisaation kesken. Tärkeää on, että tieto kuitenkin välitetään aina kaikille toimijoille tai se kerätään sähköiseen tietopankkiin kaikkien saataville.

Päävastuu matkailun alueellisen ennakkoinnin toteuttamisesta on julkisilla aluekehittäjillä. Yrityskentän tulee kuitenkin sitoutua pidemmän tähtäimen kehittämissuunnitelmiin ainakin osassa omia lyhyen aikajänteen toimiaan, jotta alueen kehitys suuressa mittakaavassa kulkee kohti tavoiteltavaa.

7 MALLIN RAJOITUKSET

Kokonaisuutena tavoitteena on selkeä ja helppokäyttöinen ennakointimalli, jonka toteuttaminen ei ole sidoksissa yksittäiseen toimijaan tai hankkeeseen. Mallin käyttökelpoisuus rajoittuu alue- ja kohdetasolla tehtävään ennakointityöhön. Kansallisen tai yritystason ennakointimalli ei ole ollut tavoitteena, vaikkakin molemmat tasot varmasti tässä esitettävästä mallista hyötyvät.

Mallin muodostaminen pohjautuu Matkailun ennakkoinnin tutkimus ja kehittäminen Kainuussa ja Koillismaalla -hankkeen kokemuksiin ja toimenpiteisiin. Esitetty matkailun alueellinen ennakointimalli on siten muodostettu Pohjois- ja Itä-Suomen matkailutoimialan näkökulmasta. Tämä näkyy esimerkiksi siinä, miten mallin toimenpiteet on ajoitettu talvisesongeista (vrt. esim. kesäriippuvainen saaristoseutu) riippuvaisella alueella.

Esitettävän mallin siirrettävyyteen toiselle toimialalle tai toiselle tasolle (yritystaso, kansallinen taso) tulee suhtautua kriittisesti. Ennakointiin valitut tulevaisuudentutkimuksen menetelmät sekä vuorovaikutusprosessit valitaan aina kohteesta riippuen. Tämä ei kuitenkaan estä valmiiden prosessien ja mallien hyödyntämistä muissakin kohteissa, mutta jokaisen prosessin ja mallin rajoitukset (esim. kulloinkin asetetut tavoitteet) tulee tällöin huomioida erityisen tarkasti. Syytä on myös muistaa, että yhtä oikeaa mallia ennakointiprosessin toteuttamiselle ei ole olemassa.

Vaikka kuvattu malli perustuu Matkailun ennakkoinnin tutkimus ja kehittäminen Kainuussa ja Koillismaalla -hankkeen kokemuksiin ja toimenpiteisiin, ei mallia esitetyssä muodossa ole toteutettu käytännössä. Malli perustuu siten tutkijan silmin suodatettuun, hankkeesta saatuihin kokemuksiin ennakointiprosessin toteuttamisesta ja erilaisten tulevaisuudentutkimuksen menetelmien käytöstä osana prosessia. Ennen käytäntöön viemistä on mallia syytä jatkotyöstää yhdessä esimerkiksi Matkailualan tutkimus- ja kehittämisinstituutin koordinoiman kansallisen matkailun ennakointiverkoston kanssa. Yhteistä työstämistä oli suunniteltu jo mallin hahmottamisen alkuvaiheessa, mutta hankkeen toimenpiteiden ja verkoston kokoontumisen erilaiset aikataulut estivät lopulta idean toteuttamisen.

8 JOHTOPÄÄTÖKSET

Ongelmallista Suomessa toteutettujen matkailun ennakointiprosessien kohdalla on se, että suurin osa niistä keskittyy tarkastelemaan matkailun kehitystä jostakin teemasta (esim. ilmastonmuutos, asiakaskäyttäytyminen, lentäminen, matkailukoulutus) käsin. Vaikka samaan aikaan luodaan kokonaisvaltaista näkemystä matkailun kehityksestä, ei kokonaisvaltaisen ja toistuvan ennakointimallin luominen ole juurikaan ollut tavoitteena. Maailman monimuotoisesta vaihtuvuudesta johtuen matkailun kokonaisvaltaisen ennakointimallin luominen saattaa olla jopa mahdotonta. Tulevaisuuteen aina liittyvän epävarmuuden jonkinlainen hallitseminen on kuitenkin turhauttavaa ilman yritystä.

Mikään aineisto tai menetelmä ei yksinään tuo kattavaa vastausta esimerkiksi asiakaskäyttäytymisen muutoksista. Monipuolisen tuloksen takaamiseksi ilmiön tarkasteluun tulee soveltaa montaa metodologiaa. Samasta syystä on mahdotonta esittää, mitkä menetelmät ja aineistot ovat parhaita kunkin ilmiön tarkastelussa. Eräs seikka on kuitenkin ylitse muiden: ”inhimillisen keskustelun ja asiantuntijapohjaisen piilevän tiedon merkitys ennakkoinnissa on aina merkittävä” (Ståhle ym. 2006, 29). Mallissa ennakointi kuvataan yhdessä tehtynä prosessina, joka on jatkuvaa toimintaa. Toimijoiden vuorovaikutuksen ylläpitäminen säännöllisten ja usein toistuvien tapaamisten avulla täyttää tätä tarkoitusta. Pahin virhe, mikä ennakointiprosessissa voidaan tehdä, on työstää massiivinen tietomassa esimerkiksi kirjallisuuteen perustuen, ja sitten jakaa se sähköpostitse alueen toimijoille omassa toiminnassaan hyödynnettäväksi. Aito ennakointi on enemmänkin jatkuvaa tiedon myllyn jauhamista yhdessä.

Ennakkoinnissa keskitytään muutoksen havaitsemiseen ja kehityksen arviointiin. Muutoksen havaitseminen edellyttää lähtötilanteen ymmärtämistä ja selvittämistä. Usein samat menetelmät toimivat sekä lähtötilanteen että muutosten tarkastelussa. Mitä lähempänä operationaalista ja lyhyen aikajänteen toimintaa ollaan, sitä nopeammin ennakointitiedon sekä palautteen tehdyistä toimenpiteistä tulee olla käytettävissä. Vaikka ennakointi keskittyy keskipitkän ja pitkän tähtäimen arviointiin, on mallissa pyritty huomioimaan myös lyhyen aikavälin tietotarve toimenpiteiden (vuorovaikutukselliset kohtaamiset, kyselyt, ostettu tai oma tiedontuotanto) nopeassa toistuvuudessa.

Missä tahansa kehittämisessä yksittäisiä kertaluonteisia tutkimuksia oleellisempaa olisi sitoutua seuranta- ja vertailututkimusten tuottamiseen. Tämän takia ennakointiprosessin tulee olla osa alueen matkailutoimialan normaalia toimintaa. Parhaiten sen toteutuminen onnistuu vastuuttamalla jokin taho koordinoimaan prosessin toteuttamista ja toteutumista. Kylmä tosiasia on, että aikaa, rahaa, osaamista ja sitoutumista ennakointiprosessin toteuttaminen vaatii, oli siinä käytettävä malli mikä tahansa.

Matkailun alueellisen ennakointimallin tavoitteena on antaa työkaluja ja uutta intoa matkailutoimijoiden työlle. Oleellista mallin toteuttamisessa on myös ennakointiprosessin ennakoitavuus ja jatkuvuus: yhdessä tekemiselle ja tulevaisuuden pohdinnalle varataan aikaa ja seuraavan tapaamisen ajankohta päätetään aina edellisessä tapaamisessa.

LÄHTEET

- Alueellisen ennakkoinnin käytännön opas* 2002. Euroopan komissio. Suomi-version toimitaneet Marja Toivonen ja Jouko Nieminen Uudenmaan TE-keskuksesta. Saatavilla osoitteesta: http://ec.europa.eu/research/social-sciences/pdf/cgrf-finland_fi.pdf. Viitattu 14.2.2011.
- Blake, A., Durbarry, R., Eugenio-Martin, J. ym. 2006. Integrating forecasting and CGE models: The case of tourism in Scotland. *Tourism Management*. Vol. 27. Pp. 292-305.
- Faulkner, B. & Valerio, P. 2003. An Integrative Approach to Tourism Demand Forecasting. In Fredline, L., Jago, L. & Cooper, C. eds. 2003. *Progressing Tourism Research – Bill Faulkner. Aspects of Tourism*. Cromwell Press. Pp. 166-181.
- Glenn, J. and The Futures Group International 2009. Scenarios. In Glenn, J. & Gordon, T. eds. 2009. *Futures Research Methodology. Version 3.0. The Millennium Project*.
- Godet, M. 2009. A Toolbox for Scenario Planning. In Glenn, J. & Gordon, T. eds. 2009. *Futures Research Methodology. Version 3.0. The Millennium Project*.
- Gordon, T. & Glenn, J. 2009. Integration, Comparisons, and Frontiers of Futures Research Methods. In Glenn, J. & Gordon, T. eds. 2009. *Futures Research Methodology. Version 3.0. The Millennium Project*.
- Hietanen, O. 2009. Varsinais-Suomen elinkeinostrategia -prosessin tulevaisuusverstaat – PESTE Futures Lab. Tulevaisuuden tutkimuskeskus. TUTU-eJulkaisuja 14/2009. Saatavilla osoitteesta: http://ffrc.utu.fi/julkaisut/e-julkaisuja/eTutu_2009-14.pdf. Viitattu 28.2.2011.
- Lee, C., Song, H. & Mjelde, J. 2008. The forecasting of International Expo tourism using quantitative and qualitative techniques. *Tourism Management*. Vol 29. Pp. 1084-1098.
- Linturi, H. 2007. Delfoin metamorfooseja. *Futura* 1/2007. Ss. 102-114.
- Linturi, H. 2006a. Delfoi-menetelmäopas 2006. Metodix.
- Linturi, H. 2006b. Delfoi-oraakkelin matkassa. *Futunet* 2003, päiv. 16.7.2006.
- Mannermaa, M. 2004. Heikoista signaaleista vahva tulevaisuus. WSOY.
- Meristö, T. 1991. Skenaariotyöskentely yrityksen strategisessa johtamisessa. *Acta Futura Fennica* no 3. Tulevaisuuden tutkimuksen seura. VAPK-kustannus.
- Mäkelä, K. 2003. Ennakoinnin parhaat käytännöt – työelämän muutos ja koulutustarpeet. ESR-ennakkoinnin koordinaatioprojektin loppuraportti. Saatavilla osoitteesta: http://www.ek.fi/ek_suomeksi/tulevaisuusluotain/dokumentit/linkki_pdf/keijo_makela311003.pdf. Viitattu 14.2.2011.
- Nordin, S. 2005. Tourism of Tomorrow – Travel Trends and Forces of Change. ETOUR, Utredningsserien 2005:27. Saatavilla osoitteesta <http://www.miun.se/upload/Etour/Publikationer/Utredningsserien/U200527.pdf>. Viitattu 11.2.2011.

- Prideaux, B., Laws, E. & Faulkner, B.* 2003. Event in Indonesia: exploring the limits to formal tourism trends forecasting methods in complex crisis situations. *Tourism Management*. Vol. 24. Pp. 475-487.
- Rubin, A.* Käsitteitä A-R. Tulevaisuudentutkimuksen oppimateriaali TOPI.
<http://www.tulevaisuus.fi/topi/>
- Rubin, A.* 2006. Ennakoinnin määritelmä. Osana Tulevaisuudentutkimuksen verkostoakatemian oppimateriaalikalvosarjaa otsikolla Tulevaisuudentutkimuksen keskeisiä käsitteitä ja menetelmiä.
<http://www.tut.fi/liku/opetus/kurssit/LIKU-7100/Menetelmat.pdf>.
- Rubin, A.* 2004. Trendianalyysi tulevaisuudentutkimuksen menetelmänä. Saatavilla osoitteesta <http://www.tulevaisuus.fi/topi/>. Viitattu 4.4.2010.
- Rubin, A.* 2002. Skenaariopolut tulevaisuuteen. Saatavilla osoitteesta (vaatii kirjautumisen): http://v2.edelfoi.fi/fi/content/info/method/03_skenaariot
- Song, H. & Li, G.* 2008. Tourism demand modelling and forecasting – A review of recent research. *Tourism Management*. Vol. 29. Pp. 203-220.
- Ståhle, P. & Ståhle, S.* 2006. Tulevaisuusluotain. Osaamistarpeen ennakointijärjestelmä. Education Intelligence System (EIS). Elinkeinoelämän keskusliitto. Saatavilla osoitteesta: http://www.ek.fi/ek_suomeksi/tulevaisuusluotain/EIS.pdf. Viitattu 14.2.2011.
- Taskinen, T.* 2007. Ammattikeittiöt Suomessa 2015 – vaihtoehtoisia tulevaisuudennäkymiä. Mikkelin ammattikorkeakoulu. A: Tutkimuksia ja raportteja – Research Reports 23. Taktum Oy.
- Tideswell, C., Mules, T. & Faulkner, B.* 2001. An Integrative Approach to Tourism Forecasting: A Glance in the Rearview Mirror. *Journal of Travel Research*. Vol. 40, Issue 2. Pp. 162-171.
- Ulkien ennakointia ja hyvinvoinnin kehittämistä* 2006. Raportti vuosien 2003-2006 aikana toteutetun Tulevaisuus ja turvallisuus: Poliisin toimintaympäristö muutoksessa (POLTU) –hankkeen kulusta ja tuloksista. Länsi-Suomen lääninhallituksen julkaisusarja 3/2006. Turun kauppakorkeakoulu, Tulevaisuuden tutkimuskeskus ja Länsi-Suomen lääninhallitus, Poliisiosasto. Saatavilla osoitteesta: <http://www.tse.fi/FI/tutkimus/yksikot/poltu/Pages/default.aspx>. Viitattu 14.2.2011.
- Wilenius, M.* 2008. Taming the dragon: how to tackle the challenge of future foresight. *Business Strategy Series*. Vol. 9. No. 2. Pp. 65-77.

Muutamia yleisiä lähteitä ennakointimenetelmiin tutustumiseksi:

Alueellisen ennakoinnin käytännön opas 2002. Euroopan komissio. Suomi-version toimitaneet Marja Toivonen ja Jouko Nieminen Uudenmaan TE-keskuksesta. Saatavilla osoitteesta: http://ec.europa.eu/research/social-sciences/pdf/cgrf-finland_fi.pdf. Viitattu 14.2.2011.

- Ennakoinnin sähköinen tietopalvelu ENSTI. Opetushallitus. Saatavilla osoitteessa:
<http://www.oph.fi/info/ensti>. Viitattu 25.2.2011.
- Glenn, J. & Gordon, T. eds. 2009. Futures Research Methodology. Version 3.0. The Millennium Project.
- Handbook on Tourism Forecasting Methodologies* 2008. World Tourism Organization and European Travel Commission.
- Kamppinen, M., Kuusi, O. & Söderlund, S. 2003. Tulevaisuudentutkimus. Perusteet ja sovelluksia. Suomalaisen Kirjallisuuden Seuran toimituksia 896. 2. korjattu painos. Tammer-Paino Oy, Tampere.
- Matkailun ja elämystuotannon osaamisklusterin ennakointiteemassa tuotetut julkaisut. Saatavilla osoitteessa:
<http://www.experiencebusiness.fi/Suomeksi/Teemat/Ennakointi.iw3>. Viitattu 25.2.2011.
- Tulevaisuudentutkimuksen oppimateriaali TOPI*. Saatavilla osoitteessa:
<http://www.tulevaisuus.fi/topi/>. Viitattu 25.2.2011.

LIITE 1

Matkailun ennakkoinnin tutkimus ja kehittäminen Kainuussa ja Koillismaalla -hankkeen toimenpiteet.

Kajaanin ammattikorkeakoulun hallinnoimassa Matkailun ennakkoinnin tutkimus ja kehittäminen Kainuussa ja Koillismaalla -hankkeessa tarkastellaan, miten tulevaa kehitystä ennakoimalla voidaan tukea matkailutoimialan kehitystä Pohjois- ja Itä-Suomessa. Hankkeen tavoitteena on tuottaa toistettavissa olevilla menetelmillä sovellettavaa tietoa alueen matkailun tulevaisuudesta matkailualan strategisen päätöksenteon tueksi. Hankkeen toisena tavoitteena on kehittää toimintamalli, jossa tarkastellaan muutoksia asiakkaiden käyttäytymisessä ja tarpeissa, yritysten toimintaympäristössä ja laajemmin trendeissä ja yhteiskunnassa.

Hankkeen toimenpiteet on kuvattu kuviossa 1.

1.4.2008	2009	2010	31.3.2011
Delfoi-menetelmään, tulevaisuuden tutkimukseen, ennakointiin perehtyminen	Delfoi-prosessin toteuttaminen (asiantuntijoiden valinta, kyselykierrokset, alustava analyysi)	Tausta-aineistoa Kainuun ja Kuusamo Lapland -alueen matkailutoimijoiden ennakointityöhön vuoteen 2020 -selvitys (sis. tilastollisen lähtötilanne-analyysin, Delfoi-analyysin, matkailun trendianalyysin)	Kainuun ja Kuusamo Lapland -alueen matkailuskenaariot vuoteen 2020
Pilottialueiden haastattelut ja kehittämisstrategioihin tutustuminen	Seminaariesitys, Suomen matkailututkimuksen seuran symposium	Tulevaisuustyöpajat Kainuu, Vuokatti, Kuusamo Lapland	Kainuun matkailutalous: kuntakohtaista tarkastelua (julkaisu)
		Matkailun ennakointitiedon ja -käytänteiden integrointi osaksi opetusta (luento, työpaja, opinnäytetyö)	Koillis-Suomen matkailutalous: kuntakohtaista tarkastelua (julkaisu)
		Koillis-Suomen elinkeinostrategian Delfoi-prosessiin osallistuminen	Esipuhe: Tilastot ennakointitiedon tuottajina (julkaisu)
		Benchmarking-matka Östersundiin ja Åreen	Esitys matkailun alueelliseksi ennakointimalliksi (julkaisu)
		Vieraskynä-kirjoitus (KS)	Tausta-aineistoa Kainuun ja Kuusamo Lapland -alueen matkailutoimijoiden ennakointityöhön vuoteen 2020 -selvityksen julkaisu
			Kainuun matkailufoorumi

Kuvio 1. Matkailun ennakointihankkeen toimenpiteet.

KAJAANIN AMMATTIKORKEAKOULUN
JULKAISUSARJA

Tässä sarjassa aiemmin ilmestynyt:

Juntheikki:

Matkailun aluetaloudelliset vaikutukset
Kainuussa 2001,
2003

Lappalainen :

Liikuntaneuvonnan toteutuminen
Kainuun maakunta –kuntayhtymän
perusterveydenhuollossa,
2008

Niskanen:

Hyvinvoinnin ja terveyden edistämisen
paikalliset rakenteet ja johtaminen kunnissa,
2003

Karjalainen, Salomäki (toim.):

Informaatiolukutaito osana oppimisprosessia
Information Literacy and its Role
in the Learning Process,
2008

Niskanen:

Terveys 2015 –kansanterveysohjelman
mukaiset tavoitteet Kainuun kuntien
asiakirjoissa,
2004

Kamppuri, Bednarik, Juntunen:

Haasteena käytettävyys
Kotihoitoa tukevat etäpalvelut
-hankkeen käytettävyystutkimus,
2008

Juntheikki:

Matkailun aluetaloudelliset vaikutukset
Kainuussa vuonna 2002,
2004

Lappalainen:

Katsaus liikunnanohjaajien (AMK) koulutuk-
seen ja työhön, Liikunnanohjaajien kokemuk-
sia ammattikorkeakoulutuksesta ja työelämän
vaatimuksista,
2009

Juntunen:

Uusi teknologia ikääntyvien hoito- ja hoiva-
työssä,
2004

Ketola:

Hoitotyön osaamisen kehittäminen alueellise-
na yhteistyönä
Ammattikorkeakoulu alueellisena sosiaali- ja
terveysalan kehittäjänä
-hanke 2008–2010,
2010

Lappalainen:

Report on Development of
Foreign Language Degree Programmes of
Eastern Finnish Polytechnis,
2005

Kaikkonen, Korhonen, Huovinen:

Elämyksiä ja korprien kuiskintaa
Kainuun pienten maaseutuyritysten asema ja
kehityshaasteet,
2006

Korhonen, Kyyrä:

Tausta-aineistoa Kainuun ja Kuusamo Lap-
land -alueen matkailutoimijoiden ennakointi-
työhön vuoteen 2020,
2011

Muhonen:

Esteetön asuinrakentaminen
Selvitys rakennuslainsäädännöstä ja
ohjeistuksesta sekä esteettömän asumisen
toteutumisesta,
2008

ISBN: 978-952-9853-42-7

ISSN: 1458-915X

