

ETELÄPOHJALAISTEN MATKAILUYRITYSTEN RESILIENSSI KORONAPANDEMIAN AIKANA

Kirjoittajat:

Salla Kettunen, asiantuntija, TKI salla.kettunen@seamk.fi

Elina Järvinen, asiantuntija, TKI elina.jarvinen@seamk.fi

Tähän raporttiin perustuva konferenssiesitys on pidetty Rural Entrepreneurship konferenssissa (REC) Glasgowsa, Iso-Britanniassa 18.5.2023 (20th Rural Entrepreneurship Conference, Glasgow Caledonian University 17th to 19th May 2023).

ISBN 978-952-7515-20-4 (PDF)

Seinäjoen ammattikorkeakoulu

ABSTRACT

The COVID-19 pandemic caused significant effects on the business operations of companies in the tourism and hospitality industry globally. This report examines the effects of the pandemic in the area of South Ostrobothnia, Western Finland, and its effects on the tourism and hospitality industries, reactions and adaptation of the entrepreneurs and traveller's views on local tourism. These points of views are compiled from three surveys concerning COVID-19 pandemic consequences during the years 2020–2021 (e.g. Järvinen & Jyllilä 2020), The South Ostrobothnia Tourism Barometer 2021 (Järvinen et al., 2022), The South Ostrobothnia Tourism Barometer 2022 (Järvinen et al., 2023) and The South Ostrobothnian Tourist Survey 2021 (Tuuri et al., 2022). These results are reflected by the Tourism Strategy of South Ostrobothnia 2020 - 2028 (Järvinen et al., 2020a).

In the short term, entrepreneurs have adapted their business in different ways and tourists have favored local tourism by supporting domestic tourism companies. Tourism stakeholders have begun to implement the actions presented in the strategy for achieving the goals in the long term.

The strategy agreed is a considerable help in developing the tourism industry despite the disturbance caused by COVID.

Keywords: tourism industry, resilience, strategy, South Ostrobothnia, Soft Systems Method

SISÄLLYS

| | |
|--|----|
| 1. JOHDANTO | 3 |
| 1.1 Tulevaisuudentutkimus | 3 |
| 1.2 Matkailuala Etelä-Pohjanmaalla | 4 |
| 1.3 Resilienssi | 5 |
| 2. TEOREETTINEN VIITEKEHYS JA METODOLOGIA | 6 |
| 3. TULOKSET | 9 |
| 3.1 SSM:n avulla muodostettu kuva Etelä-Pohjanmaan matkailusta | 9 |
| 4. JOHTOPÄÄTÖKSET | 15 |
| LÄHTEET | 17 |

1. JOHDANTO

Etelä-Pohjanmaan matkailulle on tehty strategia vuosille 2020 - 2028, jossa itse strategian lisäksi on mietitty toimenpide-ehdotuksia vuosille 2020-2025 strategiassa esitettyihin tavoitteisiin (Järvinen et al., 2020a). Strategiatyössä osallistettiin laaja joukko matkailualan toimijoita ja näin ollen jalkauttamista tehtiin jo työn ollessa tekeillä. Lähtökohtaisesti strategia antaa suuntaa toimijoiden arkeen silloinkin, kun toimintaympäristössä on muutoksia. Toimenpide-ehdotukset auttavat näkemään niitä askelia, joita voidaan ottaa tavoitteisiin pääsemiseksi.

Strategian valmistuessa koronapandemia oli jo alkanut. Koronan alkuvaihe ja sulkutoimet olivat suuria iskuja matkailualan yritystoiminnalle. Tilanteen pitkittyessä tarvittiin paljon resilienssiä, jonka avulla oli ja on mahdollista löytää toimintaedellytyksiä uudenlaisessa ympäristössä.

Tässä raportissa tarkastelemme

- Etelä-Pohjanmaan matkailua ja sen strategian toimivuutta ja ajantasaisuutta tulevaisuudentutkimukseen lukeutuvan Soft System Method (SSM) avulla.
- Matkailualan yritysten resilienssiä koronapandemian aikana. Se tulee esiin SSM menetelmän kohdassa 5.

1.1 Tulevaisuudentutkimus

Tulevaisuudentutkimus on kehitetty pitkän tähtäimen suunnittelua varten alueilla, jotka ovat ristiriitaisten vaikutusten alaisena ja joilla on otettava huomioon myös tulevien tapahtumisen vaikutus. Lisäksi tulevaisuudentutkimusta tarvitaan erilaisten tulevaisuuden vaihtoehtojen tunnistamiseen (Aalto ym., 2022). Tulevaisuudentutkimuksen yhtenä ajatuksena on, että tulevaisuuteen voidaan vaikuttaa (Suomi, 2022).

Näiden periaatteiden mukaisesti on mielekästä seurata strategian lähitulevaisuuteen asetettujen tavoitteiden kehittymistä tulevaisuudentutkimuksen näkökulmasta. Strategiassa sovitaan yhteisistä tavoitteista ja jokainen voi omalla menettelyllään työskennellä tavoitteen saavuttamiseksi. Tarkasteltaessa Etelä-Pohjanmaan matkailustrategiaa visio ulottuu vuoteen 2028 ja matka laatimishetkestä visiota kohti on purettu strategisiin tavoitteisiin ja niihin kohdistuviin toimenpide-ehdotuksiin (Järvinen ym., 2020a).

Tarkastelumenetelmäksi on valittu pehmeä systeemimenetelmä eli SSM (Soft Systems Methodology).

1.2 Matkailuala Etelä-Pohjanmaalla

Etelä-Pohjanmaan maakunta on osa läntistä Suomea ja siihen kuuluu 18 kuntaa ja kaupunkia. Matkailu on merkittävä toimiala maakunnassa, vaikka koko Suomeen verrattuna matkailu on vielä pienimuotoista. Etelä-Pohjanmaalla matkailu on usein liitännäiselinkeino ja toiminta on sesonkiluontoista. Matkailutoimintaa harjoitetaan usein matkailuyrityksen omistuksessa olevassa toimintaympäristössä ja yrittäjä asuu usein yrityksen toimitilojen yhteydessä. (Järvinen ym., 2020a.) Matkailullisesti alue on tunnettu lukuisista kulttuuritapahtumista ja perhematkailukohteista sekä maaseutumatkailuyrityksistä. Alueella vierailevat matkailijat ovat pääosin suomalaisia vapaa-ajanmatkailijoita. Kansainvälisiä vapaa-ajan matkailijoita alueelle houkuttelee muun muassa musiikkitapahtumat ja arkkitehti Alvar Aallon tuotanto, mutta pääosin Etelä-Pohjanmaalla vierailevat ulkomaiset matkailijat ovat työmatkalla.

Suomessa matkailua seurataan pääosin rekisteröityneiltä majoitusliikkeiltä saatavien tietojen kautta eli yrityksiltä, joilla on yli 20 vuodepaikkaa. Tiedot kerää ja analysoi Tilastokeskus. Etelä-Pohjanmaalla on runsaasti myös ei rekisteröityneitä majoitusliikkeitä ja muita matkailutoimialoilla toimivia matkailupalveluiden tuottajia, joten Tilastokeskukselta saatavat tiedot eivät ole tyhjentäviä. Tiedolla johtamisen tarve onkin tunnistettu ja suunnitelma matkailutiedon keräämiselle on laadittu. Alueella on toteutettu lisäksi erilaisia selvityksiä, kuten tulo- ja työllisyys selvityksiä, matkailijaselvityksiä ja matkailubarometreja. Tuuri ym. (2022) selvittivät viimeisempänä alueelta matkailun aluetaloudelliset vaikutukset vuosilta 2019–2021, jossa matkailutulo laskettiin vuodesta 2021. Vuonna 2021 matkailun välittömät ja välilliset tulovaikutukset olivat noin 443 miljoonaa euroa ja verojen jälkeen matkailijoiden jättämä rahamäärä oli noin 295 miljoonaa euroa. Samana vuonna rekisteröityjä yöpymisiä kertyi noin 761 000 majoitusvuorokautta, joista kotimaisia matkailijoita oli 96 % ja ne syntyivät valtaosin vapaa-ajanmatkoista eli noin 85 %. Yöpymisten määrä saavutti ennätystason ollen lähes kolme miljoonaa yöpymistä ja näistä kolmannes tapahtui maksullisessa majoituksessa. Kaikista vuoden 2021 yöpymisistä lähes 60 % rekisteröitiin kesäkuukausille.

Koronapandemian vaikutukset olivat hyvin nähtävissä matkailualalla vuonna 2020, jolloin matkailijoiden liikkuvuutta rajoitettiin voimakkaasti. Etelä-Pohjanmaan matkailun ennätysvuosi oli 2019, jolloin rekisteröityjä yöpymisiä oli 779 000. Seuraavana vuonna määrä laski hieman alle 600 000 majoitusvuorokautteen. Vuonna 2019 matkailuala työllisti noin 3150 työntekijää ja palkkaa maksettiin hieman yli 100 miljoonaa euroa, kun vuonna 2020 alan työllisyys laski noin 2600 työntekijään ja palkkaa maksettiin noin 85 miljoonaa euroa. (Tuuri ym., 2022.) Edellinen tulo- ja työllisyys selvitys laadittiin vuodesta 2016, jolloin matkailun taloudellinen kokonaishyöty oli noin 626 miljoonaa euroa, josta siis pudotusta lähes 200 miljoonaa euroa. (Järvinen ym., 2020a.)

Etelä-Pohjanmaan matkailuklusteri koostuu useista toimijoista. Matkailun alueorganisaationa toimii Visit Lakeus Oy, jonka tehtävänä on esitellä alueen matkailutarjontaa ja parantaa alueen tunnettuutta matkailukohteena. Lisäksi se toimii myös linkkinä kansallisen matkailun asiantuntijaorganisaation Visit Finlandin ja alueellisten matkailuyrittäjien välillä. Lisäksi alueella toimii seutukunnallisia matkailuyhdistyksiä ja -

yhtiöitä, joiden tavoitteena on edistää yhteistyötä, toteuttaa markkinointia ja myyninedistämisen toimia. Matkailuklusteriin kuuluu myös matkailun eri sidosryhmiä, kuten kunnallisia kehittämissyhtiöitä, rahoittajia, tutkimus- ja koulutusorganisaatioita sekä matkailutoimialaa tukevia organisaatioita kuten yrittäjyhdistyksiä. (Järvinen ym., 2020a.)

1.3 Resilienssi

Tässä raportissa resilienssiä tarkastellaan lähinnä aluetalouden näkökulmasta. Holling (1973) kehitti resilienssin käsitteen peruseriaatteet ja määritteli sen systeemin kyvyksi pitää yllä tai sopeuttaa rakenne ja toiminnot häiriötilanteessa. Resilienssi on myös määritelty järjestelmän kyvyksi samanaikaisesti sekä vaimentaa häiriön vaikutuksia että uudelleen järjestellä toiminnot häiriön vielä vaikuttaessa siten, että samat toiminnot, rakenne, identiteetti ja tarkoitus pysyvät. (Walker ym., 2004).

Tässä raportissa tarkastellussa tilanteessa koronapandemia oli pääasiallisesti toimia vaatinut shokki. Toisaalta oli mahdollista tulkita, että siinä oli useita peräkkäisiä ja osin päällekkäisiä shokkeja: koronarajoitukset ja sulkutoimet rajoittivat normaalia elinkeinotoimintaa, muuttuivat useaan otteeseen nopealla aikataululla ja yritykset joutuivat reagoimaan tilanteeseen. Koronapandemian jälkeen Ukrainan sota vaikutti liiketoimintaan. Tilanne vastaa adaptiivista resilienssiä, joka kuvaa järjestelmän kykyä ennakoida ja reagoida häiriötilanteisiin ja shokkeihin uudistamalla liiketoimintamallia ja minimoimalla häiriön aiheuttamia vaikutuksia (Kurikka, 2021).

Varhaisissa matkailun resilienssiä tarkastelevissa tutkimuksissa se nähdään valtaosin kykyä toipua ja palata entiseen toimintaan (esim. Arrowsmith & Inbakaran, 2002; Calgaro ym., 2008). Myöhemmissä tarkasteluissa resilienssi nähdään enemmän kohteen kykyä vastustaa, sopeutua ja järjestää uudelleen toimintoja häiriötilanteen tai muutoksen aikana (Wang ym., 2022).

2. TEOREETTINEN VIITEKEHYS JA METODOLOGIA

Pehmeän systeemimenetelmän (Soft Systems Methodology, SSM) on alun perin kehittänyt Peter Checkland (1985). Menetelmä on tarkoitettu yleiseksi ja joustavaksi kehikoksi ongelmanratkaisuille inhimillisissä systeemeissä, jotka ovat enemmän tai vähemmän epätäsmällisiä. Lisäksi, eri henkilölle tai organisaatiolle mallissa kuvattu maailmankuva voi näyttäytyä erilaisena. Menetelmä sisältää ajatuksen sekä kehittämisestä että tutkimuksesta (mt.).

SSM voidaan nähdä myös menetelmällisenä kokonaisuutena, eräänlaisena työkalupakettina, joka muodostaa joustavan ja monipuolisen kehikon. SSM sopii hyvin inhimillisten systeemien käytännön tason ongelmanratkaisuun ja sen tarkoituksena on toimia erilaisten organisaatioiden rakentamien järjestelmien tulevaisuustyökaluna. (Römer-Paakkanen, 2004.)

Tarkasteltaessa vaikkapa aktiivisia organisaatioita ja niiden toimintaa, voidaan vuorovaikutuksesta organisaation sisällä ja sieltä ulospäin saada uudenlaista tietoa. Tiedon avulla voidaan kehittää ja muuttaa näiden systeemien toimintaa. Laajoja sosiaalisia ympäristöjä ja niissä mahdollisesti vaikeasti määriteltäviä ja jäsenyviä osa-alueita ja kokonaisuuksia pystytään tarkastelemaan pehmeän systeemijattelun avulla. Menetelmän vahvuutena onkin, että menetelmän avulla ongelmatilanteita saadaan jäsennettyä osiksi ja osakokonaisuuksiksi, joita voidaan käsitellä organisoidulla tavalla. (Rubin, 2004.)

Checklandin alkuperäistä, yrityskontekstiin kehitettyä mallia on kehitetty eteenpäin. Mannermaa (1987) toi siihen mukaan nykyhetken strukturoinnin ja tulevaisuusmallin sekä niiden välisen vertailun avulla tapahtuvan mahdollisten, toivottavien ja epätoivottavien kehityssuuntien etsimisen. Pehmeän systeemimenetelmän avulla pyritään löytämään yhteys päätöksentekijöiden, tavoitteiden asettelun, tulevaisuudentutkimuksen tuottamien visioiden ja päätöksentekoyksilöiden omaa nykyisyyttä koskevan itseymmärryksen välille. Siitä tiedosta laaditaan näkemys muutosprosessista, joilla yksikkö voi varautua erilaisiin mahdollisiin tulevaisuuksiin. (Mannermaa, 1987.)

Systeemillä on rajat ja se on erotettavissa ympäristöstään. Aina rajat eivät ole selvästi erotettavissa, jolloin tullaan pehmeän systeemimenetelmän puolelle. Systeemit voivat olla joko staattisia tai dynaamisia. Niiden välinen interaktio voi muuttaa dynaamista systeemiä. (Suomi, 2022). Tarkasteltaessa Etelä-Pohjanmaan matkailuun liittyviä systeemejä, useat niistä ovat dynaamisia, eli toimijoita vaihtuu. Lisäksi vaikka joku tietty organisaatio on pysyvä, sitä edustavat henkilöt voivat vaihtua ja se myös aiheuttaa muutoksia systeemin toimivuuteen ja vuorovaikutussuhteisiin.

Pehmeiden järjestelmien menetelmä mahdollistaa inhimillisissä systeemeissä kohdattavien, vaikeasti selitettävien ja sekavien tilanteiden käsittelyn. Pehmeää systeemimenetelmää voidaan hyödyntää ongelmanratkaisun kehikkona ja tulevaisuustyökaluna epätäsmällisissä systeemeissä. Tällaisia ovat esimerkiksi pitkän tähtäimen strateginen suunnittelu tai kehittämissyklit. (Checkland, 1985; Checkland, 1989.)

Pehmeä systeemimenetelmä ei ole yhdellä ainoalla tietyllä tavalla sovellettava menetelmä, vaan mahdollisuuksia menetelmän sovellukseen on useampia.

Pehmeän systeemimenetelmän vaiheet ovat hyvin toisiaan vastaavat sekä Mannermaan (1987) että Checklandin (1985) malleissa.

1. Yksilön strukturoimaton todellisuus
2. Yksilön ilmaistu todellisuus
3. Ydinvisio
4. Tulevaisuusmalli
5. Tulevaisuusmallin ja todellisuuden vertailu
6. Kehitysohjelma
7. Toiminta todellisuuden muuttamiseksi.

Vaiheissa 1 ja 2 luodaan kuva kohteena olevan päätöksentekoyksikön todellisuudesta nykyhetkellä. Kuvaaminen tehdään siten, että se paljastaa mahdollisia ja olennaisia valintoja ja tapahtumaketjuja nykytilanteen muuttamiseksi. 3. vaiheessa laaditaan ydinvisioita, joiden tarkoituksena on nimetä systeemejä, jotka näyttäisivät olevan tulevaisuuden vaihtoehtojen hahmottelun kannalta relevantteja vaiheissa 1 ja 2 määritellyille ja kuvatulle systeemille. 4. vaiheessa laaditaan tulevaisuusmallit kysymällä, mitä toimintoja systeemin on suoritettava, jotta se olisi ydinvision mukainen. Vaiheessa 5 verrataan tulevaisuusmalleja nykytodellisuuteen. Tavoitteena on tunnistaa muutosmahdollisuuksia. Vaiheissa 6 ja 7 laaditaan kehitysohjelma sekä määritellään toiminta todellisuuden muuttamiseksi. Näistä vaiheista muodostuu viitekehys, jota on mahdollista toteuttaa eri tavoin painottamalla. (Mannermaa, 1987; Burge, 2015.)

Mahdollisuus toteuttaa metodia eri painotuksilla antaa mahdollisuuden käyttää sitä useammassa yhteyksissä, mutta toisaalta se haastaa menetelmän käyttäjiä miettimään miten sitä käytetään. Lisäksi on myös tervetullutta, että menetelmä kehittyy vuosien saatossa.

Pehmeän systeemimenetelmän käytössä on huomioitava myös sen rajoitukset. Rubin (2004) huomauttaa, että on hyvin vaikea määritellä, kuinka paljon tietoa todella tarvitaan, jotta systeemin kuvaus, analysointi ja ymmärtäminen on tarpeeksi laadukasta. Lisäksi organisaatioita tarkasteltaessa ei voida olla varmoja siitä, että organisaation päämäärä olisi yksiselitteisen selvä. Päämäärät voivat olla ristiriitaisia. Toiseksi ongelman määrittelemisen ajankohta on mietittävä. Jos ongelma määritellään liian aikaisin, ei välttämättä huomatakaan varsinaista ongelmaa. Lisäksi varsinaiset ongelmat voivat olla vaikeita tai kipeitä avoimesti käsiteltäviksi eikä niistä haluta puhua. Myöhemmin menetelmää onkin katsottu tarpeelliseksi kehittää juuri siksi, että organisaatiot koostuvat ihmisistä, jotka tulkitsevat tietoa eri tavoin ja arvostavat eri asioita. Tämä ratkaistiin lisäämällä vuorovaikutusta mallin eri vaiheiden välille. (Checkland, 1981 Rubinin 2004 mukaan.)

Pehmeää systeemimenetelmää on kritisoitu siitä, että sen avulla ei varsinaisesti voida rakentaa systeemiä, sen sijaan se soveltuu kehittämiseen. Pehmeällä systeemimenetelmällä on avoin luonne, joten sillä ei ole selvää lopputulosta. On siis hankala arvioida lyhyellä aikavälillä, onko prosessi ollut onnistunut vai ei. Toimiakseen optimaalisesti organisaatioiden kaikilla toimijoilla tulisi olla samanlainen mahdollisuus valita ja vaikuttaa toimintaan ja systeemin muutokseen. Prosessin läpi viejä ei saa syöttää osallistujille esim. arvoja tai organisaatiomallin osia. (Rubin, 2004.)

CATWOE-työkalun käyttäjän kannattaa olla tietoinen siitä, että valinnat, joita tehdään määrittäessä rooleja eri systeemeissä vaikuttaa mahdollisesti lopputulokseen. Eri osasysteemejä määriteltäessä voinee sama toimija olla eri rooleissa. Tämä tekee menetelmästä sekä haastavan että mielenkiintoisen.

3. TULOKSET

3.1 SSM:n avulla muodostettu kuva Etelä-Pohjanmaan matkailusta

SSM (Soft Systems Method) auttaa tarkastelemaan, kuinka Etelä-Pohjanmaan matkailustrategia on toteutunut. Lisäksi se auttaa tunnistamaan mahdollisia sisäisiä ristiriitoja, jotka voivat vaikuttaa matkailualan kehittämiseen ja yritysten kehittymiseen. Tarkastelu keskittyy yritysten osakokonaisuuteen. Kuten Checkland ja Holwell (1993) esittävät, on myös toimia, jotka tapahtuvat mallissa määritellyn systeemin ulkopuolella, mutta jotka silti vaikuttavat tarkasteltavaan järjestelmään.

Vaiheet 1: Yksilön strukturoimaton todellisuus ja 2: Yksilön ilmaistu todellisuus. Mannermaan (kts. 1987) esimerkin mukaisesti vaiheiden 1 ja 2: tarkastelu on yhdistetty, sillä ongelmatilanne on määritetty jo osana strategiaprosessia.

Ongelma: Etelä-Pohjanmaalla matkailu on kausiluontoista, tarvitaan lisää kumppanuuksia ja verkostoja, eikä yhteinen visio kehittämisen suunnasta ole ollut riittävän vahva.

Historia: Tyypillisesti turismi on alkanut maa- tai metsätalouden sivuelinkeinona. Olemassa oleva infrastruktuuri (esim. maatilan majoitustilat) sekä yrittäjän osaaminen ovat olleet suuntaamassa yritystoiminnan aloittamista ja suuntaamista. Maakunnassa on muutamia veturiyrityksiä ja perinteisiä, tunnettuja tapahtumia. On tunnistettu tarve tukea enemmän kasvuhaluista yrityksistä.

Sisäiset muutospaineet: yrittäjien ikääntyminen lisää tarvetta omistajanvaihdoksiin, matkailualan tulisi innovoida asiakkaiden kanssa ja pystyä toimimaan samoissa markkinointikanavissa, joita asiakkaat käyttävät.

Ulkoiset muutospaineet: muut kansalliset matkailualueet kehittyvät, niiden kehityksessä tulee pysyä mukana. Asiakkaiden odotukset ja arvostukset muuttuvat, matkailualan toimijoiden avulla tapahtuva kehittäminen ottaa matkailutoimijat osaksi kehitystä.

Vaihe 3: Visioiden määrittäminen / Ydinvisio. Tämän vaiheen visiot määritellään Etelä-Pohjanmaan matkailustrategian perusteella.

Mitä ollaan nyt? Ydinmääritelmän laatiminen CATWOE:n avulla:

C = asiakas: Etelä-Pohjanmaalle tuleva matkailija on pääasiallinen asiakas. Lisäksi kehitettäessä palveluja ja tuotteita erilaisissa kumppanuus- ja yhteistyömalleissa, osa palveluista voi olla alihankintaa muilta yrityksiltä – eli yritykset voivat olla toistensa asiakkaita.

A = toimijat: matkailu-, palvelu- ja ravitsemisyrietykset, matkailuyhdistykset ja -yhtiöt, tutkimus- ja koulutusorganisaatiot, Visit Lakeus, Etelä-Pohjanmaan Matkailufoorumi.

T = muutosprosessi: Eteläpohjalainen tarjonta tulee saada paremmin matkailijan löydettäväksi digitaalisista kanavista. Yhteistyö matkailun toimijoiden kesken auttaa tuomaan aluetta paremmin näkyviin sekä mahdollistaa yhteistyön mm. markkinoinnissa ja palveluiden sekä tuotteiden kehittämisessä. Kestävä ja vastuullinen toiminta halutaan nostaa esiin ja sitä halutaan edelleen kehittää.

W = maailmankuva: Kiinnostus ryhmämatkailuun on laskenut ja yksilömatkailu kasvanut. Palvelut on monessa kohteessa suunniteltu ryhmille. Vastuullista toimintaa arvostetaan, ristiriitana voi olla, ettei matkailija lomallaan kuitenkaan toimi itse kestäväällä tavalla. Matkalla halutaan tekemistä, hyvää ruokaa ja hyvää oloa. Yritysten ollessa toistensa asiakkaina, tarvitaan kumpaakin hyödyttävä tapa toimia. Yritykset tiedostavat kysynnässä tapahtuvia muutoksia, mutta niihin ei aina ole helppo reagoida, sillä päivittäinen työ vie ajan ideoinnilta ja suunnittelulta.

O = muutoksen mahdolliset pysäyttäjät: Yhdessä sovituihin tavoitteisiin ja toimenpiteisiin on eroteltu eri toimijoille omat vastuualueet. Mikäli yritykset eivät kehitä toimintaansa, ei tavoitteita saavuteta. Mikäli matkailuyhdistykset- ja yhtiöt eivät onnistu saavuttamaan toimijoidensa luottamusta, eivät ne saa jäsenmaksuja eikä toimintaa ja kehittämistä ole. Tutkimuksen on saatava rahoitusta, jotta se voi tukea kehittämistä ja opetuksen on myös saatava varoja ja opiskelijoita. Koronapandemian liikkumisrajoitukset osoittivat, että matkustajien loppuminen lopettaa toiminnot.

E = rajoitukset: Koronavuodet ovat kurittaneet matkailu-, ravitsemis- ja tapahtuma-alan yritysten taloutta kovaa. Niillä on hyvin rajallisesti voimavaroja, rahallisia tai muita resursseja toiminnan kehittämiseen. Jos toiminta huojuu epävarmoissa tulevaisuudennäkymissä kannattavuuden rajalla, ei sen kehittämiseen ehkä ole intoa.

Vaihe 4: Tulevaisuusmalli. Tulevaisuusmallin rakentamisen vaiheessa kuvataan, millainen järjestelmän haluttaisiin olevan tulevaisuudessa. Tässä tapauksessa se on pohdittu matkailustrategian vision osuudessa. Missioksi on määritetty, että Etelä-Pohjanmaa on tunnistettava matkailualue Suomessa, jossa matkailijalla on valittavana ympärivuotisia elämyksiä aidosti, vastuullisesti ja pohjalaisella vieraanvaraisuudella tarjottuna.

Strategisia tavoitteita on viisi. 1. Eteläpohjalaisen matkailun tunnettuuden lisääminen 2. Toimintaympäristön vahvistaminen 3. Kestävyys ja vastuullisuus 4. Kansainvälistyminen ja 5. Digitaalisen asiakaspolun kehittäminen.

Vaihe 5: Tulevaisuusmallin ja todellisuuden vertailu. Tässä raportissa tehdään tietoisesti valinta, jossa osasysteeminä tarkastellaan alueen yrityksiä. Niiden nykytilaa tarkastellaan usean tutkimuksen avulla ja verrataan strategiassa yhteisesti sovittuihin tavoitteisiin.

Matkailustrategia laadittiin vuosille 2020–2028 ja toimenpide-ehdotukset vuosille 2020–2025. Laadintaprosessi alkoi lokakuussa 2019 ja strategia julkaistiin joulukuussa 2020. Strategiaa varten tarvittava tiedonkeruu saatiin valmiiksi juuri ennen koronapandemian alkamista eli keväällä 2020, eikä sen kesto tai vaikutuksia kyetty käsittämään eikä siten huomioimaan myöskään strategiassa. Strategiassa esitetyt 78 toimenpide-ehdotusta olivat kuitenkin toimialaa laajalti tukevia ja ohjaavia, joten strategian tarkistamiselle syksyllä 2020 ei katsottu olevan tarvetta. Määrällisten tavoitteiden osalta todettiin, että niitä on syytä tarkistaa pandemian jälkeen, toimialaa on hyvä seurata ja mahdollisuus myöhemmälle päivitykselle on varattava.

Nykytilaa on analysoitu Etelä-Pohjanmaalla toteutettujen niin sanottujen Koronakyselyiden sekä Etelä-Pohjanmaan matkailubarometriin 2021 ja 2022 osalta. Koronakyselyillä selvitettiin koronapandemian vaikutuksia yritysten liiketoimintaan ja niitä tehtiin yhteensä

kolme kappaletta: 1. kysely huhtikuussa 2020, 2. kysely lokakuussa 2020 ja 3. kysely huhti-toukokuussa 2021. Matkailubarometreillä selvitettiin yritysten näkemyksiä ja suhtautumista tulevaisuuteen tarkastelemalla yritysten työllistävyyttä, liikevaihtoa, kannattavuutta sekä investointi- ja kehittämishalukkuutta. Vuoden 2021 matkailubarometrissa kysyttiin myös koronapandemian vaikutuksista ja siihen liittyvä tiedonkeruu tehtiin loka-marraskuussa 2021. Kyselyiden tulosten avulla pystytään tekemään johtopäätöksiä myös yritysten resilienssistä.

Ensimmäisen koronakyselyn tulosten mukaan suurella osalla yrityksistä liikevaihtoa syntyi erittäin niukalti kevään 2020 aikana ja odotukset tulevaa kesää kohtaan olivat huonot. Selviytymiskeinoina olivat toimintojen karsiminen ja lomautukset. Usko toipumiseen näkyi siinä, että useat yritykset jaksoivat keväällä hyödyntää ajan esimerkiksi uusien liiketoimintamallien kehittämiseen, tuotekehitykseen sekä kiinteistöjen ja tilojen kunnostamiseen. Kotimaisen matkailun odotettiin elpyvän kohtuullisen kestäväälle tasolle vielä saman vuoden aikana. Suomessa lähi- ja luontomatkailun suosiminen herätti toivoa myös yrityksissä. Kaikille yhteinen kriisi korosti matkailutoimijoiden välisen yhteistyön ja vuorovaikutuksen merkitystä. Digitaaliset kanavat näkyvyydessä, myynnissä ja markkinoinnissa korostuivat merkittävästi. Lisäksi saavutettavuus, asiakaskokemukset ja matkailutoiminta yleisesti joutuivat hakemaan uutta muotoa koronapandemian mukanaan tuomien vaikutusten edessä. (Järvinen ym., 2020b.)

Seuraava, noin puolen vuoden päästä toteutettu, koronakysely yrityksille osoitti, että reilu kolmannes yrityksistä oli keskeyttänyt liiketoiminnan tai sulkenut sen kokonaan, ja lähes puolella yrityksistä liikevaihdon pudotus oli yli 50 %. Noin kolmannes yrityksistä oli kehittänyt yrityksen toimintaa ja saanut tehtyä jotakin uutta koronakevään ja -kesän 2020 aikana. Suomessa yritysten oli mahdollista hakea koronatukea. Kyselyn mukaan vastanneista osa ei ollut hakenut lainkaan tukia, koska eivät olleet hakukelpoisia ja eivät osanneet hakea niitä. Osin kehittämiseen tarkoitetut koronatuot eivät houkuttelleet, vaan tukea olisi toivottu yritystoiminnasta syntyviin kustannuksiin kuten vuokriin, sähkölaskuihin ja vakuutusmaksuihin. Vastaajat uskoivat matkailun palautuvan suhteellisen normaaliksi viimeistään vuonna 2022 muun muassa toimintarajoitusten purkamisen, lähimatkailun suosion kasvamisen ja kotimaan matkailun kasvun kautta. Vastauksissa korostui edelleen digitalisaation edistämisen tärkeys. (Jyllilä & Järvinen, 2020.)

Kolmannen koronakyselyn tulosten mukaan valtaosalla alan yrityksistä työntekijämäärä oli pysynyt samana. Vajaa puolet vastaajista odotti vielä kesän 2021 liikevaihdon jäävän huomattavasti kesää 2020 heikommaksi. Liiketoimintaa haittasivat eniten rajoitukset, varausten peruutukset ja yleiset suositukset vähentää matkailua. Matkailumarkkinointi keskittyi pääasiallisesti lähialueille, korkeintaan omaan maakuntaan. Liiketoiminnan palautumisessa valtaosa vastaajista koki yrittäjien välisen yhteistyön ja uusien tuotteiden kehittämisen merkittävinä asioina, samoin kuin toiminnan digitalisointia esimerkiksi verkossa tapahtuvan myynnin ja somemarkkinoinnin kehittämisellä. Kotimaan matkailun elpyminen toi yrityksille toivoa, mutta kysymykseksi nousi, kuinka se saataisiin myös pysyvämmäksi ilmiöksi. (Hirvonen, 2021.)

Etelä-Pohjanmaan matkailubarometriin 2021 vastasi 81 yritystä. Barometrin tulosten mukaan ajanjaksolla syyskuusta 2020 syyskuuhun 2021 puolella yrityksistä kannattavuus oli parantunut ja kolmanneksella se oli heikentynyt. Seuraavan kolmen vuoden (2022–2024) ajanjaksolla 43 % yrityksistä odotti toiminnan jatkuvan ennallaan, 23 % arvioi toiminnan laajenevan, 22 % uskoo yhteistyöverkoston kehittämiseen muiden yritysten kanssa ja viidennes arvioi palveluvalikoiman kasvavan ja palkkaavan lisähenkilöstöä. (Järvinen ym., 2021.) Koronapandemian vaikutuksista johtuen reilu neljännes yrityksistä oli karsinut toimintoja, lomauttanut henkilöstöä ja lyhentänyt aukioloaikoja. Yli puolet oli hakenut jotakin koronatukia. Suurin ulkopuolisen tuen tarve koettiin digitaalisten ratkaisujen kohdalla sekä uusien yhteistyökuvioiden käynnistämisessä. (Järvinen ym., 2021.)

Etelä-Pohjanmaan matkailubarometriin 2022 vastasi 75 yritystä. Kysyttäessä investointiaikamuksia vuodelle 2023 verrattuna vuoteen 2022, yrityksistä yli puolet arvioi investoivansa joko suurin piirtein saman verran, jonkin verran enemmän tai huomattavasti enemmän. Liikevaihdon osalta lähes puolet vastaajista arvioi liikevaihdon parantuvan vuonna 2023 ja samoin lähes puolet arvioi liikevaihdon pysyvän ennallaan. Yrityksen kokonaistilannetta arvioitaessa vuodelle 2023 lähes puolet vastaajista arvioi tilanteen pysyvän ennallaan, 44 % odottaa kokonaistilanteen olevan parempi ja vain 7 % odottaa kokonaistilanteen huononevan. Kysyttäessä yritysten muutosodotuksia vuosien 2023–2025 aikana noin joka kolmas vastaajista arvioi toiminnan jatkuvan ennallaan, arvioi remontoivansa tai uudistavansa yrityksen tiloja sekä uskoo yhteistyöverkoston kehittämiseen muiden yritysten kanssa. Noin joka neljäs arvioi laajentavan yritystoimintaansa ja joka viides arvioi kasvattavansa palveluvalikoimaansa sekä palkkaavansa lisähenkilöstöä. Negatiivisia vaikutuksia ei odotettu tapahtuvan juuri lainkaan. Vuosien 2023–2025 aikana yrityksissä ollaan valmiita myös panostamaan yritystoimintaan eri osa-alueilla. Vastaajista 28 % uskoo panostavansa kestävään matkailuun ja vastuullisuuteen, 27 % digitalisaatioon sekä tiedon keräämiseen ja sen hyödyntämiseen. Vastaajista 16 % arvioi lisäävänsä yrittäjien ja henkilöstön koulutusta. Kansainvälisyyteen arvioi panostavansa 8 % vastaajista.

Etelä-Pohjanmaan matkailustrategian toteutumista on seurattu sen julkaisemisesta alkaen muun muassa eri sidosryhmien tapaamisissa ja seurantakyselyllä. Seuraavassa taulukossa vertaillaan tarkasteluajanjakson ajalta matkailuyritysten tilannetta strategiassa esitettyihin tavoitteisiin. Taulukon tarkasteluun on yhdistettynä SSM mallin vaiheet 5 Tulevaisuusmallin ja todellisuuden vertailu ja 6. *Kehitysohjelma*. Muutosehdotukset on koostettu alan useiden toimijoiden kanssa yhteistyössä.

Taulukko 1. SSM mallin vaiheet 5 Tulevaisuusmallin ja todellisuuden vertailu ja 6. Kehitysohjelma.

| | <i>5. Tulevaisuusmalli</i> | <i>6. Kehitysohjelma</i> |
|---|--|--|
| 1. Eteläpohjalaisen matkailun tunnettuuden lisääminen | Tavoitteella pyritään rakentamaan alueellista matkailubrändiä ja tehostamaan matkailumarkkinointia. Koronapandemian vaikutukset olivat odotettua pitkäkestoisemmat ja teki yritysten toiminnasta varovaista ja sitoi yritysten käytössä olevia resursseja. Toisaalta uusi haastava tilanne motivoi osaa yrityksistä ottamaan käyttöön uusia markkinointi- ja myyntikanavia. Kotimaan matkailun lisääntyessä ja kilpailun kiristyessä tarve alueellisen matkailubrändin kirkastamiselle korostui ja alueen tunnistettavuus yhtenäisenä matkailualueena selkeytyi. | Jatkossa on tärkeää saada alueen yrityksiä mukaan sitoutumaan matkailustrategian tavoitetilaa ja osallistumaan yhteistyössä alueen muiden matkailutoimijoiden kanssa alueen yhteisesti sovittuihin matkailumarkkinoinnin toimenpiteisiin sekä ottamaan käyttöön erilaisia markkinointi- ja myyntikanavia. |
| 2. Toimintaympäristön vahvistaminen | Tavoitteella pyritään edistämään yhteistyötä ja tiedolla johtamisen kulttuuria, parantamaan yritysten liiketoimintavalmiuksia sekä kehittämään teemapohjaisia matkailupalveluita. Matkailustrategiassa matkailun yhtenä kehittämisen kärkenä on laaja yhteistyö ja verkostot. Koronapandemian aikana yhteistyön tehostaminen ja keskinäinen vuorovaikutus nousivat esille yhtenä suurimmista kehityskohteista etenkin tuotteistuksen ja markkinoinnin osalta ja juurikin yritysten sanoittamana. Myös uusia kumppanuuksia kaivattiin uudenlaisen ja laajemman yhteistyön aloittamiseksi. Myös osaamisen lisääminen yritysten lähtökohdat huomioiden nousi koronapandemian aikana esille. Esimerkiksi digitaalisuuteen liittyvää osaamista kaivattiin. | Jatkossa on tärkeää tiivistää alueen sisäistä ja yli alueellista yhteistyötä sekä tukea kasvuhaluja yrityksiä, joilla on halukkuutta lisätä osaamistaan. Alueen matkailun kehittämistä ja yritysten liiketoimintaosaamista on tuettava kerätyllä ja analysoidulla tiedolla. Lisäksi matkailuyrityksille on tarjottava tarvelähtöistä koulutusta ja huolehdittava kehittämistyön yritysälähtöisyydestä. |
| 3. Kestävyys ja vastuullisuus | Tavoitteella pyritään lisäämään tietoisuutta ja koulutusta teemaan liittyen. Lisäksi halutaan löytää yhteistä tahtotilaa ja edistää kestäviä käytännön toimia matkailutoimialalla. Koronapandemia sekä lisäsi yritysten kiinnostusta teemaa kohtaan ja toisaalta eväsi siihen mahdollisesti varattuja resursseja. Osa yrityksistä hyödynsi lock down -ajan lähtemällä mukaan esimerkiksi Visit Finlandin Sustainable Travel Finland -kehittämispolulle ja hakemaan sertifikaatteja ja laatumerkkejä. Osa yrityksistä taas koki kestävyiden edistämisen liian haasteelliseksi ja arvokkaaksi toimenpiteeksi jo muutoinkin haastavassa tilanteessa. Koronapandemian katsottiin kuitenkin osaltaan lisänneen kiinnostusta vastuullisuuteen ja tulevaisuudessa teema nähdään tärkeänä yritysten liiketoiminnan kehittämisessä. | Jatkossa on tärkeää rohkaista yrityksiä lähtemään mukaan kestävä matkailun edistämiseen. Tässä voidaan hyödyntää esimerkkejä hyvistä käytänteistä. Kestävyiden ja vastuullisuuden tärkeys yritystoiminnassa tulee korostumaan yhä enemmän ja yrityksille on tarjottava ajan tasalla olevaa tietoa. |

| | | |
|--|---|--|
| <p>4. Kansainvälistyminen</p> | <p>Tavoitteella pyritään parantamaan yritysten kansainvälistymisvalmiuksia, vahvistamaan Visit Finlandin kanssa tehtävää suuralueyhteistyötä sekä valitsemaan ja kansainväliset kohdemarkkinat ja kohderyhmät. Etelä-Pohjanmaalla kansainvälistyminen on ollut hidasta ja vain murto-osa yrityksistä on hakenut maltillisesti kasvua kansainvälisiltä markkinoilta. Koronapandemian aikana eteläpohjalaisilla yrityksillä ei juurikaan ollut kiinnostusta kansainvälistymisvalmiuksien parantamiselle.</p> | <p>Jatkossa kansainvälistyminen vaatii yrityksiltä ja myös muilta toimijoilta vahvaa ja tiivistä yhteistyötä. Lisäksi vaaditaan resursseja ja rohkeutta sekä yritysten tukemista ja kannustamista eri tavoin.</p> |
| <p>5. Digitaalisen asiakaspolun kehittäminen</p> | <p>Tavoitteella halutaan selvittää eteläpohjaisten matkailuyritysten digitaalista osaamisen tasoa ja kehittää sitä eri osaamistasot huomioiden. Lisäksi matkailupalveluiden digitalisoinnilla halutaan edistää matkailupalveluiden löydettävyyttä, ostettavuutta ja elämyksellisyyttä. Koronapandemian aikana yritysten kiinnostus digitalisaatiota kohtaan lisääntyi huomattavasti ja osaamista haluttiin lisätä. Yrityksille tarjolla olleet koulutukset olivat suosittuja ja yritykset veivät myös opittuja taitoja käytäntöön, esimerkiksi parantamalla verkkolöydettävyyttä ja palveluiden ostomahdollisuutta sähköisesti.</p> | <p>Digitalisaation jatkuva muutos haastaa yrityksiä esimerkiksi markkinoinnin ja myynnin osalta. Yritysten tulisi kyetä hallitsemaan monikanavaisuus sekä yritysten ja niiden palvelutietojen ajantasaisuus. Yrityksillä on eri tasoista osaamista ja tarve yritysten digineuvonnalle sekä jatkuvalle koulutukselle onkin tunnistettu.</p> |

7. Toiminta todellisuuden muuttamiseksi. Matkailustrategian seuranta osoitti, että vaikka ennakoimaton koronapandemia vaikutti merkittävästi matkailutoimialaan ja yritysten toimintamahdollisuuksiin, itse strategia toimenpide-ehdotuksineen oli edelleen validi ja ajankohtainen. Rakenteet yhteistyölle ja uudistuksille ovat olemassa.

4. JOHTOPÄÄTÖKSET

Pehmeän systeemimenetelmän käytössä lähtökohtainen oletus on, että tarkasteltavan systeemin tai osasysteemin edustajat tuovat ongelmakohdat esiin. On varsin mahdollista, että Etelä-Pohjanmaan matkailun osatekijöitä tarkasteltaessa työskentelyssä mukana olleet tai haastatellut henkilöt eivät ole tuoneet kaikkia kipukohtia esiin. Osoittamalla ongelman toisen systeemin tai organisaation toiminnassa voi menettää mahdollisuuksia yhteistyöhön heidän kanssaan. Usein yhteistyön kannalta voikin olla järkevämpää sopeutua tilanteeseen eikä pyrkiä suuriin, radikaaleihin muutoksiin. Tämä on kuitenkin todellisuutta työskenneltäessä ihmisten kanssa, joten se on vain tiedostettava ja hyväksyttävä.

Matkailuyritykset ovat kohdanneet muutaman viime vuosien aikana suuria vaikeuksia koronapandemian takia. Yritystoimintaa on rajoitettu säädöksillä, kuluttajakäyttäytyminen on muuttunut ja uusimpana koettelemuksena on Ukrainan sodasta johtuva inflaatio. Monet muutokset ovat vaatineet yrityksiltä paljon sopeutumista.

Strategiaan kirjattuja toimenpiteitä on tehty. Monet toimenpiteistä ovat luonteeltaan sellaisia, että ne vaativat useiden osasysteemien yhteistyötä. Tai ainakin rakentuvat toistensa varaan. Avainasemassa ovat yritykset, jotka tuottavat palveluja ja tuotteita sekä asiakkaat, jotka niitä ostavat. Yritysten tulisi kehittää toimintaansa jatkuvasti, mutta vaikeassa taloudellisessa tilanteessa investointeja vaativan kehittämisen tekeminen on hyvin rajallista.

Yritysten resilienssi ilmeni useilla eri tavoilla. Yritykset mukauttivat liiketoimintaansa vallitsevaan tilanteeseen esim. lyhentämällä aukioloaikoja ja lomauttamalla henkilökuntaa. Aikaa hyödynnettiin yrityksen toimintaympäristön parantamiseen mm. tekemällä perusteellisia siivouksia, remontoimalla ja kunnostamalla yritysten toimitiloja. Korona-aikana yritykset myös investoivat liiketoimintaansa. Useissa yrityksissä tehtiin kaluste- ja laitehankintoja sekä uudis- ja korjausrakentamista. Jotkut yritykset jopa ostivat uusia kiinteistöjä, avasivat uusia matkailukohteita tai yksiköitä. Lisäksi yrityksissä keskityttiin liiketoiminnan eri osa-alueisiin, esimerkiksi ottamalla käyttöön digitaalisia markkinoinnin ja myynnin välineitä.

Päätoimiset matkailutoimijat sopeuttivat liiketoimintaa voimassa olleiden rajoitusten mukaan. Uusia toimintoja etsittiin tai entisiä mukautettiin, esimerkiksi ravintolapalveluiden ulosmyynti (take away) ja etätyötilojen tarjoaminen. Yrittäjillä, joilla matkailu on sivuelinkeinona, oli useammin keinona keskeyttää matkailutoiminta. Kiinteät kulut katettiin pääelinkeinon tuomilla tuloilla ja säästöillä.

Yritykset toimivat hyvin kekseliäästi koronakriisin aikana etsiessään mahdollisia keinoja toteuttaa liiketoimintaa, esimerkiksi siirtämällä ennen yrityksen sisätiloissa tapahtunutta toimintaa ulkotiloihin.

Oletuksena oli, että kriisi ei ole pitkäkestoinen. Kriisin pitkittyessä yritysten kassavarat hupenivat ja matkailualalta siirtyi paljon työntekijöitä muille aloille. Vaikka kriisiaikana tapahtunut kehittäminen heikensi yritysten kassatilannetta, oli siitä suuri apu tilanteen

alkaessa normalisoitua. Toimintaansa kehittäneet yritykset olivat valmiimpia astumaan takaisin markkinoille ja uuteen kilpailutilanteeseen. Kriisin aikana tehdyt toimenpiteet antoivat etumatkaa niihin toimijoihin nähden, joilla ei ollut resursseja kehittää liiketoimintaa.

Resilienssiä tukivat myös yritysten välinen yhteistyö ja uudet kumppanuudet, joita osa yrityksistä aktiivisesti haki koronakriisin aikana, sekä matkailubarometrin 2021 (Järvinen ym., 2022) ja 2022 (Järvinen ym., 2023) tulosten mukaan pyrkivät siihen myös tulevaisuudessa. Yritysten liiketoiminnan kehittäminen vastaa Etelä-Pohjanmaan strategiassa asetettuihin tavoitteisiin. Lähes joka kolmas vastaaja ilmoitti panostavansa digitalisaatioon, kestävyYTEEN ja vastuullisuuteen sekä toimintaympäristön vahvistamiseen liittyvään tiedolla johtamiseen.

Matkailubarometrit 2021 ja 2022 osoittavat, että yrityksillä ei ole tarvetta palata koronakriisin aikaisiin toimenpiteisiin yritystoiminnan ylläpitämiseksi. Tulokset osoittavat, että yritysten liiketoiminta jatkuu ennallaan, yritystoimintaa laajennetaan, henkilöstöä ollaan palkkaamassa lisää, toimintaympäristöä uudistetaan ja panostuksia oman osaamisen lisäämiseen tehdään. Voidaan siis tulkita, että yritysten resilienssi oli riittävällä tasolla koronakriisin aikana, jotta yritystoimintaa pystyttiin ylläpitämään ja myös uudistamaan. Tämä vahvistaa Wangin ym. (2022) tulkintaa siitä, että resilienssi on kohteen kykyä vastustaa, sopeutua ja uudelleen muotoutua muutosten ja häiriötilanteiden kohdatessa.

LÄHTEET

Aalto, H.-K., Heikkilä, K., Keski-Pukkila, P., Mäki, M., & Pöllänen, M. (toim.). (2022). *Tulevaisuudentutkimus tutuksi – perusteita ja menetelmiä* (Tulevaisuudentutkimuksen Verkostoakatemia julkaisuja 1/2022.) Tulevaisuuden tutkimuskeskus, Turun yliopisto. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-249-563-1>

Arrowsmith, C., & Inbakaran, R. (2002). Estimating environmental resiliency for the Grampians National Park, Victoria, Australia: A quantitative approach. *Tourism Management*, 23(3), 295–309. [http://doi.org/10.1016/S0261-5177\(01\)00088-7](http://doi.org/10.1016/S0261-5177(01)00088-7)

Calgaro, E. & Lloyd, K. (2008). Sun, sea, sand and tsunami: Examining disaster vulnerability in the tourism community of Khao Lak, Thailand. *Singapore journal of tropical geography*, 29(3), 288–306. <http://doi.org/10.1111/j.1467-9493.2008.00335.x>

Bergvall-Kåreborn, B., Mirijamdotter, A., & Basden A. (2004). Basic principles of SSM modeling: An examination of CATWOE from a soft perspective. *Systemic practice and action research*, 17, 55–73, <https://doi.org/10.1023/B:SPAA.0000018903.18767.18>

Burge, S. (2015). *An overview of the Soft Systems Methodology*. Burge Hughes Walsh. <https://www.burgehugheswalsh.co.uk/Uploaded/1/Documents/Soft-Systems-Methodology.pdf>

Checkland, P. (1985). Achieving 'Desirable and Feasible' change: An application of Soft System Methodology. *The journal of the Operational Research Society*, 36(9), 821–831. <https://doi.org/10.1057/jors.1985.148>

Checkland, P. (1989). Soft Systems Methodology. *Human systems management*, 8, 273–289.

Checkland, P., & Holwell, S. (1993). Information management and organizational processes: an approach through soft systems methodology. *Journal of info systems*, 3, 3–16.

Hirvonen, E. (2021). *Koronakysely III tulokset: Eteläpohjalaiset matkailu- ja palvelualan yritykset*. Seinäjoen ammattikorkeakoulu. <https://urn.fi/URN:NBN:fi-fe202201146970>

Holling, C. S. (1973). Resilience and stability of ecological systems. *Annual review of ecology and systematics*, 4, 1–23. <http://www.jstor.org/stable/2096802>

Jyllilä, S., & Järvinen, E. (2020). *Koronakysely II tulokset: Eteläpohjalaiset matkailu- ja palvelualan yritykset*. Seinäjoen ammattikorkeakoulu. <https://urn.fi/URN:NBN:fi-fe2020111790733>

Järvinen, E., & Jyllilä, S. (2020). *Kumppanuusverkostot matkailualalla: Selvitys kumppanuusverkostomalleista*. Seinäjoen ammattikorkeakoulu. <https://urn.fi/URN:NBN:fi-fe202101041042>

- Järvinen, E., Jyllilä, S., & Janhunen, J. (2020a). *Vieraanvarainen Etelä-Pohjanmaa; Etelä-Pohjanmaan matkailustrategia 2020 - 2028 ja toimenpide-ehdotukset 2020 - 2025*. Seinäjoen ammattikorkeakoulu. <https://urn.fi/URN:NBN:fi-fe20201211100376>
- Järvinen, E. Jyllilä, S., & Janhunen, J. (2020b). *Koronakyselyn tulokset: Eteläpohjalaiset matkailu- ja palvelualan yritykset*. Seinäjoen ammattikorkeakoulu. <https://urn.fi/URN:NBN:fi-fe2020051838130>
- Järvinen, E., Jyllilä, S., & Katajavirta, M. (2022). *Etelä-Pohjanmaan matkailubarometri 2021: Kyselyn tulokset*. Seinäjoen ammattikorkeakoulu. <https://urn.fi/URN:NBN:fi-fe2022040627404>
- Järvinen, E., Katajavirta, M., & Jyllilä, S. (2023). *Etelä-Pohjanmaan matkailubarometri 2022: Kyselyn tulokset*. Seinäjoen ammattikorkeakoulu. <https://urn.fi/URN:NBN:fi-fe2023031531959>
- Kurikka, H. (2021). *Globaali talouskriisi ja Suomen alueiden resilienssi*. *Terra*, 133(1), 3–16. <https://doi.org/10.30677/terra.96014>
- Mannermaa, M. (1987). Soft Systems Methodology in futures research. *Administrative studies*, 6(4), 281–292.
- Mannermaa, M. (1991). In search of an evolutionary paradigm for futures research. *Futures*, 23(4), 349–372. [https://doi.org/10.1016/0016-3287\(91\)90111-E](https://doi.org/10.1016/0016-3287(91)90111-E)
- Rubin, A. (2004). *Pehmeä systeemimetodologia tutkimusmenetelmänä*. <https://metodix.fi/2014/05/19/rubin-pehmea-systeemimetodologia/>
- Römer-Paakkanen, T. (2004). *Yrittäjyys ja perheyrittäjyys "Seniори-Suomessa" 2010-luvulla* (Taloustieteiden tiedekunta 2004:139). Jyväskylän yliopisto. <http://urn.fi/URN:ISBN:951-39-1923-4>
- Suomi, R. (2022). Systeemiajattelu – erottamaton osa tulevaisuudentutkimusta. Teoksessa H.-K. Aalto, K. Heikkilä, P Keski-Pukkila, M. Mäki, & M. Pöllänen, M. (toim.), *Tulevaisuudentutkimus tutuksi – Perusteita ja menetelmiä* (Tulevaisuudentutkimuksen Verkostoakatemia julkaisuja 1/2022). Tulevaisuuden tutkimuskeskus, Turun yliopisto. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-249-563-1>
- Tuuri, H., Katajavirta, M., Hirvonen, E., Jyllilä, S., & Järvinen, E. (2022). *Etelä-Pohjanmaan matkailijaselvitys 2021* (Seinäjoen ammattikorkeakoulun julkaisusarja B. Raportteja ja selvityksiä 168). Seinäjoen ammattikorkeakoulu. <https://urn.fi/URN:NBN:fi-fe2022022220442>
- Walker, B., Holling, C. S., Carpenter, S. R., & Kinzig, A. (2004). Resilience, adaptability and transformability in social–ecological systems. *Ecology and society*, 9(2). <http://dx.doi.org/10.5751/ES-00650-090205>

Wang, T., Yang, Z., Chen, X., & Han, F. (2022). Bibliometric analysis and literature review of tourism destination resilience research. *International journal of environmental research and public health*, 19(9), 5562. <https://doi.org/10.3390/ijerph19095562>