



# Rajalliset resurssit esteenä – kuntapäätäjien näkemyksiä pienen kunnan matkailusuunnittelusta

*Milla Uustalo, Lapin yliopisto, Matkailualan tutkimus- ja koulutusinstituutti (MTI)*

Matkailu on yhteiskunnallisesti hyvin herkkä ala, jonka on tärkeää reagoida jatkuviin muutoksiin ja vaihtuviin trendeihin sekä kehittyä eteenpäin. Näin voidaan vastata asiakkaiden muuttuviin tarpeisiin. Voidaankin sanoa, että matkailutoimiala on jatkuvassa mullistuksessa, ja esimerkiksi erilaiset katastrofit vaikuttavat siihen suuresti, koska kyseessä on yhteiskunnallisesti hyvin poikkileikkaava ala. (Kilpijärvi & Aho, 2013; Veijola ym., 2013.) Keväällä 2020 koko maailman talouden pysäyttänyt koronapandemia on hyvä esimerkki siitä, kuinka yhtäkkiä koko maailman ja samalla Suomen talous voivat pysähtyä ja tilanteet muuttua. Varautuminen tällaisiin yllättäviin tilanteisiin on hyvin vaikeaa, ja niiden seuraukset voivat olla monelle yritykselle katastrofaalisia. Korona on jättänyt jälkensä matkailuun, eikä sitä noin vain unohdeta. Matkailu- ja Ravintolapalvelut MaRa ry:n toimitusjohtaja Timo Lappi ilmaisi asian: ”Matkailija ei lähde lomalle, ennen kuin hänelle on palautunut perusluottamus siihen, että matkailu on turvallista” (Tanskanen, 2020). Monen länsimaisen ihmisen itsestäänselvytyenä pitämä vapaa liikkuvuus eli rajaton matkailu ei ole ehkä enää koskaan mahdollista, tai ainakin sen palautumiseen menee aikaa. Korona on myös nostanut lentomatkustamisen hintaa sekä lisännyt matkustajille tehtäviä terveystarkastuksia. (Ks. Rigatelli, 2020.) Matkailuala ja matkailu eivät ole enää ennallaan koronan jälkeen.

## Aiempi tutkimus kunnallisesta matkailusuunnittelusta

Matkailusuunnittelua koskeva tutkimus on kohdistunut Suomessa lähinnä matkailun alueelliseen edistämiseen ja markkinointiin. Julkishallinnon roolia matkailusuunnittelussa on meillä tutkittu hyvin vähän. Kunnallisen matkailusuunnittelun tutkiminen on kuitenkin tärkeää – matkailu on kasvanut ja tulee kasvamaan alana ja elinkeinona myös tulevaisuudessa, ja tutkimus edesauttaa matkailun kehittämistä kunnissa.

Matkailun kehittämisen hallinta ja ennakointi on tärkeää. Tarvitaan etukäteissuunnittelua, jolla voidaan varautua koronan kaltaisiin isoihin, yllättäviin muutoksiin. Tarvitaan myös suunnit-

nittelua yllättävän tilanteen kohdatessa: kuinka tilanteen aiheuttamia vaikutuksia voidaan lievittää, kuinka päästään tilanteen yli ja miten matkailun vaikutuksia hallitaan? Matkailun hallittu kehittäminen edellyttää suunnittelua kunnallisella, alueellisella ja valtakunnallisella tasolla. Koronakevään kaltaiset tilanteet tulevat varmasti häiritsemään ja hidastamaan matkailua tulevaisuudessakin, sillä erilaisia muutoksia, kriisejä ja katastrofeja tapahtuu jatkuvasti. Muutosten hallitseminen on helpompaa, jos asioita on suunniteltu etukäteen ja on pyritty varautumaan erilaisiin tapahtumiin. Yksittäisessä kunnassa tämä tulisi tehdä aina omista lähtökohdista käsin. Tekemällä yhteistyötä naapurikuntien ja alueellisen matkailuorganisaation kanssa voidaan saada aikaan hyviä tuloksia pienillä panoksilla. Osallistumista alueellisiin projekteihin tai hankkeisiin tulee kuitenkin aina pohtia omista lähtökohdista käsin. Vaikka jokin hanke olisi toimiva alueellisesti, se ei välttämättä toimi paikallisesti. Tärkeää olisi myös ottaa paikalliset ihmiset ja yrittäjät mukaan suunnitteluun, koska matkailu koskettaa heitä ja heillä on sitä koskevia mielipiteitä ja näkökulmia.

Vaikka matkailun merkitys yhteiskunnassa on kasvanut, julkisella sektorilla ei useinkaan ole matkailusuunnitteluun osoitettua henkilöresurssia. Matkailusta ja matkailun suunnittelusta vastaakin usein alueellinen matkailuyhtiö. Pienissä kunnissa resurssit ovat yleensä erittäin niukat, minkä takia kuntien matkailusuunnittelusta vastaavat käytännössä kuntapäätäjät ja virkamiehet. Tutkimuksissa matkailusuunnittelua ja matkailun kehittämistä on useimmiten tarkasteltu matkakohteen, ei niinkään kunnissa tai kaupungeissa tehtävän matkailusuunnittelun näkökulmasta (Dredge & Jenkins, 2011; Jenkins ym., 2011; Morrison, 2013; Ritchie & Crouch, 2003). Suomen Lapissa matkailualueen ja -kohteen suunnittelua on tutkittu kylien – sekä matkailukeskusten läheisten kylien (Tuulentie, 2009) että perifeeristen alueiden kylien (Hakkarainen, 2017) – näkökulmasta. Näissä tutkimuksissa on käsitelty jonkin verran myös matkailun kunnallisen suunnittelun ulottuvuuksia. Lapin kuntien hallintorakenteet osoittavat, että vaikka matkailun merkitys olisi kunnalle suuri, kunnalliset rakenteet eivät välttämättä vastaa elinkeinon painoarvoa kunnassa (Hakkarainen, 2009, s. 152–153).

Tarkastelin pro gradu -tutkimuksessani (Uustalo, 2020) kuntapäätäjien antamia merkityksiä matkailulle ja matkailusuunnittelulle Päijät-Hämeessä, Hartolassa. Keräsin tutkimusaineiston haastatteluilla vuonna 2016. Matkailuelinkeinon merkitys ja rooli olivat tuolloin melko pienet; matkailulla ei ollut kunnassa erityistä asemaa, vaan se oli yksi elinkeino muiden joukossa. Myös kunnan matkailusuunnittelu oli melko olematonta. Kunnalla ei ollut erillistä matkailustrategiaa, vaan matkailusuunnittelu sisältyi kuntastrategiaan. Myös matkailun henkilöresurssit olivat erittäin pienet. Matkailua kehitettiin lähinnä erilaisten, satunnaisten hankkeiden kautta. Tutkimuksellani pyrin selvittämään, millainen on matkailun ja matkailusuunnittelun merkitys pienessä kunnassa ja millaisia merkityksiä kunnan päätöksentekijät antavat kunnan alueella tapahtuvalle matkailulle sekä mihin he vetoavat puhuessaan kunnan matkailusta. Halusin siis tuoda esiin kuntapäätäjien näkökulmaa ja heidän käsityksiään matkailusta. Tämän tiedon pohjalta voidaan paremmin ymmärtää, miten matkailuun panostamista voitaisiin kunnissa edistää.

## Kunnat ja matkailu

Laki määrää kunnille tietyt tehtävät ja palvelut, joista niiden tulee huolehtia. Matkailu ja matkailun kehittäminen tai suunnittelu eivät lain mukaan kuulu kuntien vastuulle. Kuntien tekemät päätökset ja ratkaisut vaikuttavat kuitenkin kunnan alueella toimiviin matkailuyrittäjiin ja muihin matkailutoimijoihin. (Kilkki, 1990, s. 11; Ryyppö, 1977, s. 6). Yleensä matkailu sijoittuu kuntien organisaatiossa osaksi elinkeinotoimea, jonka tehtävänä on yritystoiminnan edellytysten luominen ja parantaminen. Jotta kunnat voivat vahvistaa omaa kilpailukykyään ja vetovoimaansa, niiden tulee huomioida kaikessa päätöksenteossa yritysten ja elinkeinoelämän toimintaa edistävä näkökulma. Elinkeinoelämää kehitetään kokonaisvaltaisesti yhteistyössä yrittäjien ja muiden toimijoiden kanssa. (Kuntakoulutus Oy, 2004, s. 40–41).

Toiminnan tulee kuitenkin olla tasapuolista, ja kaikkia tulee kohdella tasapuolisesti. Kunnissa ei siis voida tukea esimerkiksi pelkästään matkailua. Koska matkailun merkitys elinkeinona vaihtelee kunnittain, myös siihen sijoitetut henkilö- ja muut resurssit vaihtelevat. Jos matkailun merkitys ei ole kovin suuri, jos se ei ole merkittävä työllistäjä alueella eikä tuo kunnalle paljon tuloja, se voidaan vain niputtaa yhteen muiden elinkeinojen kanssa. Tällöin sen luomia mahdollisuuksia ei välttämättä ymmärretä – eikä toisaalta myöskään sen kielteisiä vaikutuksia. Asiat eivät tapahdu itsekseen, eivät myöskään matkailun roolia koskevat päätökset. Näitä päätöksiä tekevät ihmiset, joilla on erilaisia näkemyksiä ja ajatuksia matkailuelinkeinosta. Keskeisessä asemassa ovat siis kunnan päätöksentekijät: se, miten he ymmärtävät matkailun merkityksen elinkeinona ja miten he joko puoltavat tai vastustavat sitä.

## Matkailusuunnittelu

Kauppilan ja Järviluoman (2020, s. 3) mukaan matkailusuunnittelu on ”tutkimukseen ja arviointiin perustuva prosessi, jossa pyritään optimoimaan matkailun myönteiset vaikutukset ihmisten hyvinvointiin ja ympäristön laatuun”. Sitä pidetään tulevaisuuteen suuntautuvana, muutokseen pyrkivänä toimintana, jonka tarkoitus on maksimoida alueelle tulevat hyödyt sekä minimoida alueeseen kohdistuvia haittoja (Kauppila & Järviluoma, 2020, s. 3). Vaikka matkailusuunnittelu voidaan periaatteessa määritellä hyvin yksiselitteisesti, suunnittelua tekevät tahot voivat olla erilaisia. Matkakohteen matkailusuunnittelu on yksityisesti ohjattua (esimerkiksi matkailuorganisaation vastuulla), kun taas kuntien matkailusuunnittelu tapahtuu julkisohjauksessa.

Matkakohteessa asioita suunnitellaan kohteen tavoitteiden ja etujen mukaisesti, eikä kaikkia elinkeinoja tai sidosryhmiä huomioida samalla tavoin kuin kuntien matkailusuunnittelussa pyritään tekemään. Matkakohteet pyrkivät yleensä tuottamaan taloudellista voittoa, joten kohteen suunnitteluakin ohjaa voitontavoittelu. Kunnallisessa matkailusuunnittelussa puolestaan pitää tasapainotella elinkeinokehittämisen, kestävyuden tai yleisen edun päämäärien välillä. (Jenkins ym., 2011.) Matkakohteen suunnittelu on prosessi, jossa sovitetaan yhteen yhteiskunnalliset tavoitteet ja alueellinen strateginen visio (Dredge, 1999, s. 774). Kunnallinen matkailusuunnittelu painottuu enemmän mahdollisimman hyvän toimintaympäristön luomiseen ja kehittämiseen. Suunnitteluun kytkeytyy aina monenlaisia kilpailevia intressejä, prioriteetteja,

arvoja ja agendoja (Jenkins ym., 2011, s. 26–27), jotka ovat yksityisesti ohjatussa matkakohteen suunnittelussa erilaisia kuin julkisohjauksessa tehdyssä kunnallisessa matkailusuunnittelussa.

Koska matkailusuunnittelussa on huomioitavana erilaisia keskenään kilpailevia intressejä, arvoja ja tavoitteita, se ei ole täysin rationaalista eikä kokonaisvaltaista, eikä kaikkia osapuolia tai näkökulmia voida huomioida samalla tavalla (Jenkins ym., 2011, s. 36). Suunnitteluun osallistuvien henkilöiden ja ryhmien intressit, arvot ja ideologia vaikuttavat matkailusuunnitteluun ja päätöksentekoon, joka on myös sosiaalinen prosessi. Siihen, mitkä asiat päätyvät esimerkiksi kunnanhallituksen kokouksen esityslistalle, voivat vaikuttaa yhden ihmisen tavoitteet ja intressit tiettyä asiaa kohtaan. (Dredge & Jenkins, 2011, s. 2.) Kunnalliseen matkailusuunnitteluun liittyy aina myös arvoja, kuten yleinen etu, eikä suunnittelu näin ollen ole koskaan arvovapaata toimintaa (Hall, 2008, s. 94, 264). Kuntien matkailusuunnittelu onkin paljon ”hillitympää” kuin esimerkiksi matkakohteen suunnittelu, jossa voidaan ajatella vain matkailun tuomia hyötyjä ja vaikutuksia ja kehittää kohdetta tämän mukaisesti.

## Kuntapäättäjien näkemykset kunnan matkailusta ja matkailusuunnittelusta

Tutkimuksessani tarkastelin kunnan matkailua ja matkailusuunnittelua retorisessa viitekehyksessä. Tutkin kuntapäättäjien antamia merkityksiä kunnan matkailulle ja matkailusuunnittelulle sekä heidän vakuuttamisen ja argumentoinnin tapojaan eli sitä, mihin arvoihin kuntapäättäjät vetoavat pyrkiessään vakuuttamaan yleisönsä ja perustelemaan omia lausuntojaan. Löysin aineistosta useita retorisia keinoja, joilla yleisö pyrittiin vakuuttamaan. Kuntapäättäjät vetosivat erilaisiin arvoihin, kuten taloudellisiin resursseihin, tasa-arvoon, oikeudenmukaisuuteen, lakiin, yleiseen etuun, ympäristöön ja työllisyyteen pyrkiessään vakuuttamaan yleisönsä siitä, että kunta on tehnyt kaikkensa matkailun kehittämiseksi. Esimerkiksi vähäisillä taloudellisilla resursseilla perusteltiin kunnan matkailun ja matkailusuunnittelun senhetkistä tilaa, ja lisäksi vedottiin siihen, että matkailu ei kuulu kunnan lakisääteisiin tehtäviin. Kunnan matkailun tilaa perusteltiin myös sillä, että kunnan tulee olla aina kaikissa toimissaan ja päätöksissään tasa-arvoinen ja oikeudenmukainen, eikä se saa suosia mitään tiettyä alaa tai elinkeinoa.

Aineistosta oli löydettävissä kolme erilaista yleisöä, joille kuntapäättäjät ”puhuivat”. Paikallisille ihmisille eli sisäpiiriyleisölle matkailun tuomia hyötyjä perusteltiin varsinkin työllisyyden parantumisella. Kunnan asukkaat pyritään siis vakuuttamaan matkailun ”hyvyydestä” korostamalla sen tuomia työllisyysmahdollisuuksia ja vetoamalla kunnan työttömyystilanteeseen. Näin pyritään perustelemaan sitä, että matkailuun pitäisi panostaa ja sitä pitäisi kehittää. Työpaikan löytäminen pienestä kunnasta on haasteellista, joten varsinkin pienellä paikkakunnalla ajatellaan usein, että työllisyyden parantuminen olisi hyvä asia melkein päällä millä hyvänsä. Korostamalla matkailun tuomia hyötyjä, kuten työllisyystilanteen parantumista ja kunnan verotulojen lisääntymistä, pyritään siis vakuuttamaan kuntalaiset matkailun myönteisistä vaikutuksista.

Kuntien haasteellisen taloudellisen tilanteen takia resursseja matkailun kehittämiseen tai suunnitteluun ei kuitenkaan käytännössä usein ole. Taloudellisiin resursseihin on helppo vedota. Paikalliset asukkaat tietävät yleensä kunnan taloudellisen tilanteen, joten heidät on helppo

vakuuttaa siitä, että matkailun kehittämiseksi on tehty kaikki, mitä kunnan taloudellisilla resursseilla on mahdollista tehdä. Tästä näkökulmasta matkailu nähdään pikemminkin rahanviejänä kuin potentiaalisena tulon lähteenä.

Asiantuntijayleisölle puhuessaan kuntapäätäjät vetosivat faktoihin ja käyttivät tietynlaisia termejä, kuten *globaali*, *volyymi*, *trendi* ja *apparaatti*. Globalistumiseen on helppo vedota matkailusta puhuttaessa: matkailu on globaali ilmiö, joka vaikuttaa kaikkialla. Myös kunnan matkailubrändiin eli Hartolan kuningaskuntateemaiseen ”tarinaan” vedottiin asiantuntijayleisölle puhuttaessa. Kunta on brändätty kuningaskunnaksi (ks. Hartola). Tämä tämä auttaa sitä erottumaan muista pienistä kunnista, koska kuningaskunta jää ihmisille hyvin mieleen. Kuningaskuntabrändi on otettu mukaan myös kuntastrategiaan, ja se on vuosikymmenien saatossa toiminut kunnassa eräänlaisena läpileikkaavana teemana. Asiantuntijayleisö pyritään vakuuttamaan siitä, että kunnalla on vahva matkailubrändi ja että kunta on näin ollen tehnyt jotain matkailun hyväksi.

Suuren, universaalien yleisön kuntapäätäjät pyrkivät vakuuttamaan vetoamalla yleisesti hyväksytyihin arvoihin, kuten lakiin, oikeudenmukaisuuteen, tasa-arvoon ja yleiseen etuun. Näihin on kaikkien helppo samaistua, ja näihin arvoihin vetoamalla niitä samalla vahvistetaan. Haastateltavat vetosivat useaan otteeseen siihen, että matkailu ei kuulu kunnan lakisäätöihin tehtäviin – ja koska näin on, kunnan ei tarvitse siitä varsinaisesti huolehtia. Laki viime kädessä pitkälti ohjaa yhteiskunnan ja ihmisten toimintaa. Myös yleiseen etuun ja tasa-arvoon vedottiin: matkailu on elinkeino siinä missä muutkin, eikä sitä voida suosia ohitse muiden, ja siksi kuntastrategiassakaan ei ole mainittu matkailua erikseen. Kaikki elinkeinot ja yritykset ovat kunnalle yhtä tärkeitä, ja kaikkien elinkeinojen kehittymistä halutaan edistää strategialla tasapuolisesti.

Jotta paikallinen yleisö tuntisi itsensä tasa-arvoiseksi ja merkitykselliseksi matkailusuunnittelusta keskusteltaessa ja siitä päätettäessä, heille annetaan mahdollisuus vaikuttaa asioihin ja kertoa mielipiteensä. Käytetään niin sanottua osallistavaa suunnittelua. Mettiäisen (2007, s. 3, 28) mukaan osallistava suunnittelu pyrkii huomioimaan ihmisten erilaiset arvot, tarpeet ja tavoitteet. Kun paikalliset asukkaat otetaan mukaan suunnitteluun, he saavat äänensä kuuluviin ja voivat vaikuttaa asioihin. Haastatteluista kävi kuitenkin ilmi, että todellisuudessa yleisölle voidaan antaa vain näennäinen mahdollisuus vaikuttaa matkailun suunnitteluun. Kuntapäätäjät vetosivat myös oikeudenmukaisuuteen: on oikeudenmukaista ottaa kaikki elinkeinot huomioon. Hallin (1994, s. 20–32) mukaan valtion, kaupunkien ja kuntien hallinnon yksi tärkeimmistä rooleista onkin yhteensovittaminen ja yhteistyö: yhdessä eri osapuolten kanssa tehdystä matkailustrategiasta on tullut itsestäänselvyys matkailupoliitikassa ja -suunnittelussa.

Haastattelemani kuntapäätäjät kokivat kunnan toimivan enemmän matkailun toimintaympäristön luojana kuin matkailusuunnittelijana. Taloudellisiin resursseihin ja lakisäätöisyyden puuttumiseen vetoamalla pyrittiin vierittämään vastuuta pois kunnalta – ja toisaalta kertomaan vakuuttavasti, että kaikki mahdollinen matkailun hyväksi on tehty. Samalla puolusteltiin tehtyjä poliittisia toimenpiteitä. Se, että kaikkia elinkeinoja tulee ajatella tasapuolisesti, ikään kuin estää kuntaa kehittämästä matkailuelinkeinoja. Kuntapäätäjien mielestä kunnan tulee ajatella yleistä etua ja kaikkia elinkeinoja tasa-arvoisesti eikä ketään saa erityisesti suosia. Oi-

keudenmukaisuus ja yleinen etu ovat yhteisesti jaettuja arvoja, joten niihin on helppo vedota. Erikoista on, että niillä perustellaan sitä, että kunnan matkailua ei ole kehitetty. Asioitahan voi kehittää suosimatta jotain tiettyä alaa. Etenkin matkailun toimintaympäristön suunnittelussa kunnalla on merkittävä rooli. Kunnallisen toiminnan reunaehdot tulee kuitenkin huomioida.

Kunnan panostus matkailuun ei tarkoita matkailun suosimista. Jos kunta pyrkii esimerkiksi luomaan hyvän toimintaympäristön ja myönteisen ilmapiirin matkailulle, tämä parantaa kunnassa toimivien yritysten toimintaedellytyksiä yleisemminkin. Panostus matkailuun toisi myös kerrannaisvaikutuksia, koska matkailuelinkeino sisältää ja siihen kytkeytyy useita eri toimialoja. Matkailu luo työpaikkoja myös muihin elinkeinoihin, kuten rakentamiseen. Yksittäinenkin kuntapäätäjien päätös – esimerkiksi päätös osallistua matkailun alueelliseen kehittämishankkeeseen – voi vaikuttaa suuresti elinkeinotoiminnan kehittymiseen ja kunnan imagoon.

Vuonna 2016 tekemiäni haastatteluiden jälkeen Hartolan kunnassa on tapahtunut paljon. Matkailuun on alettu panostaa selvästi aiempaa enemmän, ja matkailusuunnittelun ja matkailun kehittämisen tilanne on parantunut. Kunnassa on ollut muutamia matkailuhankkeita, ja nykyään kunnalla on oma matkailustrategia (Hartolan kuningaskunnan matkailustrategia 2020–2025). Se mukailee alueellista matkailustrategiaa mutta on laadittu omannäköiseksi. Hartolassa halutaan korostaa kunnan omia matkailuvaltteja, kuten kulttuuria, maaseutua, puhdasta ruokaa ja liikuntaa. Monet eri tekijät lienevät vaikuttaneet siihen, että matkailun asema kunnassa on muuttunut. Ymmärrys matkailun merkityksestä on vähitellen lisääntynyt. Matkailun on todennäköisesti ajateltu tuovan taantuvaan maalaispitäjään uudenlaista piristettä, työtä ja hyvinvointia.

## Lähteet

- Dredge, D. (1999). Destination place planning and design. *Annals of Tourism Research* 26(4), 772–791. [https://doi.org/10.1016/S0160-7383\(99\)00007-9](https://doi.org/10.1016/S0160-7383(99)00007-9)
- Dredge, D. & Jenkins J. (2011). New spaces of tourism planning and policy. Teoksessa D. Dredge & J. Jenkins (toim.), *Stories of practice: Tourism policy and planning* (s. 2–12). Ashgate Publishing.
- Hakkarainen, M. (2009). Turismi uutena työnä. Teoksessa S. Tuulentie (toim.), *Turisti tulee kylään: Matkailukeskukset ja lappilainen arki* (s. 86–108). Minerva.
- Hakkarainen, M. (2017). *Matkailutyön ehdot syrjäisessä kylässä*. (Acta Universitatis Lapponiensis 357.) Lapin yliopisto.
- Hall, C. M. (1994). *Tourism and politics: Policy, power and place*. Wiley.
- Hall, C. M. (2008). *Tourism planning: Policies, processes and relationships*. Pearson Education.
- Hartola. <https://hartola.fi/kunta-ja-paatoksenteko/tietoa-kunnasta/faktatietoa-kuningaskunta-hartolasta/>
- Hartolan kuningaskunnan matkailustrategia 2020–2025. <https://hartola.fi/wp-content/uploads/Hartolan-matkailustrategia-28.2.2020.pdf>

- Jenkins, J., Dredge, D. & Taplin, J. (2011). Destination planning and policy: Process and practice. Teoksessa Y. Wang & A. Pizam (toim.), *Destination marketing and management: Theories and applications* (s. 21–38). CABI.
- Kauppila, P. & Järviluoma, J. (2020). *Paikallistason matkailustrategiat ja vapaa-ajanasuminen: Sotkamo, Kalajoki, Kuusamo, Oulu, Pudasjärvi, Taivalkoski ja Vaala*. (Kajaanin ammattikorkeakoulun julkaisusarja B. Raportteja ja selvityksiä 105.)
- Kilkki, M. (1990). *Matkailusuunnittelu Suomen kunnissa: Matkailusuunnitelma, -organisaatio ja -hankkeet*. (Matkailun edistämiskeskus A:66.) Helsinki.
- Kilpijärvi, M. & Aho, S. (2013). Toimialana matkailu. Teoksessa S. Veijola (toim.), *Matkailututkimuksen lukukirja* (s. 30–42). Lapin yliopistokustannus.
- Kuntakoulutus Oy. (2004). *Toimiva kunta*.
- Mettiäinen, I. (2007). *Tunturinlaidan kylästä matkailukeskukseksi: Paikallisten toimijoiden näkökulmia Ylläksen ja Levin matkailukeskusten kehittymiseen ja vuorovaikutteiseen suunnitteluun*. Rovaniemi: Lapin yliopistopaino, Rovaniemi. <https://www.arcticcentre.org/loader.aspx?id=c2efa949-a7da-40be-a61c-d5c112977a7b>
- Morrison, A. M. (2013). *Marketing and managing tourism destinations*. Routledge.
- Rigatelli, S. (2020). Kalliita lentoja, koronapasseja, kuumemittausta: 6 asiaa, jotka korona ehkä mullistaa matkailussa – “Rajattoman maailman ajat taitavat olla ohi”. <https://yle.fi/uutiset/3-11308118>
- Ritchie, J. R. B. & Crouch, G. I. (2003). *The competitive destination: A sustainable tourism perspective*. Cabi.
- Ryppö, V. (1977). *Kunnallinen matkailusuunnittelu*. Suomen kunnallisliitto.
- Tanskanen, J. (2020). Kysymme, miten korona muuttaa matkailua tänä kesänä Suomessa – ihmiset haluavat paikkoihin, joissa on “väljää”. <https://yle.fi/uutiset/3-11320074>
- Tuulentie, S. (toim.) (2009). *Turisti tulee kylään: Matkailukeskukset ja lappilainen arki*. Minerva.
- Uustalo, M. (2020). Mitä matkailu tarkoittaa pienelle Päijät-Hämeen kunnalle? Retorinen analyysi kuntapäättäjiä matkailulle antamista merkityksistä. Pro gradu -tutkielma. Lapin yliopisto, Yhteiskuntatieteiden tiedekunta, Matkailututkimus.
- Veijola, S., Ilola, H. & Edelheim, J. (2013). Johdanto matkailun tutkimukseen. Teoksessa S. Veijola (toim.), *Matkailututkimuksen lukukirja* (s. 16–29). Lapin yliopistokustannus.