

## Tillkomstprocessen för Östra Nylands turismstrategi år 2006

Lövgren, Pia

Lärdomsprov

Utbildningsprogrammet för turism

2009



Utbildningsprogrammet för turism

<p><b>Skribenter</b> Pia Lövgren</p>	<p><b>Grupp</b> Resto</p>
<p><b>Rubriken på lärdomsprovet</b> Tillkomstprocessen för Östra-Nylands turismstrategi år 2006</p>	<p><b>Antal sidor och bilagor</b> 52 + 7</p>
<p><b>Handledare</b> Marina Karlqvist, Tua Nyberg</p>	
<p>Det finns mycket att tänka på då man gör en strategi för en turismdestination. I Östra Nylands har man gjort två turismstrategier och då den andra av dem blev färdig bestämdes det att man borde skriva om hur tillkomstprocessen av strategin såg ut för att underlätta nästa process. Lärdomsprovets syfte var därför att få veta hur tillkomstprocessen såg ut och vad de som deltog i arbetet ansåg om processen och metoderna som använts. Ett delproblem var hur tillkomstprocessen för turismstrategin såg ut år 2001 för att kunna jämföra de två processerna. Lärdomsprovet behandlar inte genomförandet av strategin eller teamarbete, vilka egentligen hör till en strategiprocess.</p> <p>Lärdomsprovet börjar med en presentation av Östra Nyland samt turismen i regionen eftersom turismstrategin grundar sig på detta. För att mångstämmighet var viktigt, det vill säga att under strategins tillkomstprocess lyssna på alla turismaktörer i regionen för att få åsikter och idéer, presenteras också strategiförslaget och kommentarer till det som turismaktörer hade gett på ett diskussionsforum på Internet. Den färdiga turismstrategin presenteras också för att kunna se ifall kommentarerna beaktats i den färdiga strategin. Därefter presenteras teorin. Begreppet strategi förklaras, för- och nackdelar med strategier samt två olika strategiprocesser.</p> <p>Undersökningsmaterialet består av sex halvstrukturerade temaintervjuer som gjordes i februari 2008. Den offentliga sektorns representant, två turismföretagare, två strategiskribenter och en representant för Inlärningsnätverket (turismutvecklare) som deltagit i strategins tillkomstprocess fick säga sina åsikter om processen och vilka arbetssätt de föredrog. Ingen kom ihåg tillkomstprocessen för turismstrategin år 2001 som gjordes som konsultarbete. De flesta av dem ansåg att en turismstrategi skall göras med lokala krafter och mångstämmigt, vilket stöds av att de som deltagit i strategins tillkomstprocess ansåg att deras röster blivit hörda. Flera aktörer borde delta i processen nästa gång.</p>	
<p><b>Nyckelord</b> Turismstrategi, mångstämmighet, strategiprocessen</p>	

Degree programme in Tourism

<p><b>Authors</b> Pia Lövgren</p>	<p><b>Group</b> Resto</p>
<p><b>The title of your thesis</b> The Development Process of the Tourism Strategy for Itä-Uusimaa in 2006</p>	<p><b>Number of pages and appendices</b> 52 + 7</p>
<p><b>Supervisors</b> Marina Karlqvist, Tua Nyberg</p>	
<p>There are many things that need to be taken into consideration when developing a strategy for a tourism destination. In Itä-Uusimaa two tourism strategies have been made in recent years. When the second one was finished it was decided that the process of developing the strategy should be described to make the next process easier.</p> <p>The aim with the thesis was therefore to find out how the process of developing the strategy looked like and what the people who took part in the work thought about the process and the methods that had been used. Another objective was to find out what the process of developing a tourism strategy in 2001 was like to be able to compare the two processes. The thesis does not cover the implementation of the strategy or team work activities, only how it was initiated.</p> <p>The tourism strategy is based on the region Itä-Uusimaa and the tourism there and that is why the thesis begins with a presentation of the region. Because it was an essential part of the process to listen to the opinions and ideas of local tourism entrepreneurs when developing the strategy, the strategy proposals and comments given by the tourism actors were posted on a discussion board on the Internet. The finished strategy is also presented to see if these comments were paid attention to. The theory of strategies is presented including a definition of what strategy is, the advantages and disadvantages with strategies and two different models for a strategy process.</p> <p>The research material consists of six half structured theme interviews conducted in February 2008. A representative of the public sector, two tourism entrepreneurs, two strategy writers and a representative for Oppimisverkosto (tourism developer) took part in the development process of the strategy and were able to express their opinions on the process and the working methods they preferred. No one remembered the process behind the 2001 strategy which was made by a consultant. Most interviewees agreed that the tourism strategy should be planned and implemented by people familiar with the local tourism business. This view gained support by the participants who thought their opinions had been taken into account. However, more participants should be involved in the process next time.</p>	
<p><b>Key words</b> Tourism strategy, strategy process</p>	

## Innehåll

1	Inledning .....	1
1.1	Problemdiskussion .....	1
1.2	Syfte och avgränsningar .....	2
1.3	Metod .....	2
1.4	Arbetets uppställning .....	3
1.5	Begreppsdefinition .....	3
2	Östra Nyland .....	5
2.1	Turismen i Östra Nyland .....	5
2.2	Strategins uppgift .....	6
2.3	Östra Nylands turismstrategi 2007 - 2013 .....	7
2.4	Tidtabell för turismstrategiprocessen år 2006 .....	7
2.5	Strategiförslaget .....	9
2.5.1	Huvudpunkterna i strategiförslaget .....	9
2.5.2	Kommentarerna .....	11
3	Strategier och strategiprocesser .....	17
3.1	Definition av strategi .....	17
3.2	Fördelar och nackdelar med strategier och strategiprocesser .....	18
3.3	Strategiska utgångspunkter .....	19
3.4	Strategiprocessen .....	21
3.4.2	Strategiprocessen enligt Karlöf .....	23
3.5	Nätverk som hjälp i en strategiprocess .....	25
3.6	Formulering av strategier .....	26
4	Metoddiskussion .....	28
4.1	Genomförande av undersökningen .....	28
4.2	Validitet och reliabilitet .....	30
5	Analys av intervjusvaren .....	31
5.1	Offentliga sektorn .....	31
5.2	Företagare 1 .....	33
5.2	Företagare 2 .....	34
5.4	Skribent 1 .....	35
5.5	Skribent 2 .....	38
5.6	Inlärningsnätverket .....	40
6	Resultat jämfört med teori .....	43

6.1 Roller under strategins tillkomstprocess .....	43
6.2 Plan för strategins tillkomstprocess .....	43
6.3 Tidtabell .....	43
6.4 Har rösterna blivit hörda?.....	44
6.5 Formulering av strategin .....	44
6.6 För vem är strategin gjord? .....	45
6.7 Är strategin levande?.....	45
6.8 Mångstämmig strategiprocess och konsultuppdrag .....	46
6.9 Inlärningsnätverkets roll i strategiprocessen.....	47
6.10 Tillkomstprocessen av Östra Nylands turismstrategi jämfört med teorin.....	47
7 Sammanfattning och fortsatt forskning.....	49
Källor.....	50
Bilagor	
Bilaga 1. Kommentarer till strategiförslaget.....	53
Bilaga 2. Frågeguide för offentlig sektor.....	55
Bilaga 3. Frågeguide för företagare.....	56
Bilaga 4. Haastattelurunko yrittäjille.....	57
Bilaga 5. Frågeguide för strategiskrivarna.....	58
Bilaga 6. Haastattelurunko Oppimisverkoston edustajalle.....	59
Bilaga 7. Intervjusvaren.....	60

# 1 Inledning

I detta arbete beskrivs tillkomstprocessen för Östra Nylands turismstrategi. Den andra turismstrategin för Östra Nyland blev klar i oktober 2006. Då kom de som jobbat på strategin fram till att det skulle vara nyttigt att beskriva strategins tillkomstprocess, vilket inte gjorts tidigare, för att få fram åsikter om bra och dåliga arbetssätt för att underlätta framtida strategiprocesser. Ämnet till arbetet kunde hittas på Inlärningsnätverkets (presenteras närmare i avsnitt 1.5) Internetsidor och efter en diskussion med Inlärningsnätverkets projektchef Tarja Kantola bestämdes det om påbörjandet av arbetet eftersom arbetet enligt henne skulle vara väldigt viktig för Inlärningsnätverket.

Då det blev dags för en ny turismstrategi för Östra Nyland bestämde Östra Nylands förbunds turismdelegation att göra den som samarbete med lokala turismaktörer istället för att anlita en konsult för arbetet. Målet var att strategins tillkomstprocess skulle vara mångstämmig, dvs. att under processen höra också regionens turismföretagare och andra turismaktörer om deras åsikter gällande innehållet i strategin. Orsaken till detta var att utveckling av turismen i regionen inte kan förverkligas utan turismföretagarnas insatser. Förverkligandet lyckas bättre då de som deltar i utvecklingen av turismen på orten själva har varit med om att bestämma om projekt och är bekanta med dem. Då strategiprocessen påbörjades hade Inlärningsnätverket just fått Infotorget färdigt, ett virtuellt forum där man kunde presentera strategiförslaget för alla turismföretagare att bekanta sig med och kommentera. Eftersom företagen fick delta i diskussionen om strategins innehåll i Internet och skriva ner sina åsikter hade de en chans att få sina röster hörda även om de inte kunde delta i turismparlamentet. Turismparlamentet är ett årligt evenemang där regionens turismaktörer deltar för att diskutera och höra om aktuella turismfrågor. Den ordnas av Porvoo tours i samarbete med HAAGA - HELIA yrkeshögskola. År 2006 var strategiförslaget huvudtemat på turismparlamentet. Förutom att diskutera ämnet enbart med turismaktörer från Östra Nyland, hade också programchef Sami Laakkonen från Lapplands förbund blivit inbjuden för att föreläsa om sina erfarenheter av strategier och strategiarbete. (Matkailun tietotori 2006k.)

## 1.1 Problemdiskussion

Undersökningen skall i första hand ge svar på hur tillkomstprocessen av Östra Nylands turismstrategi ser ut. Det som skall studeras är vad de som arbetat med strategin anser om processen, vad som var bra, vad som var dåligt och hur processen kunde utvecklas.

Ett delproblem är att försöka få reda på hur tillkomstprocessen för turismstrategin såg ut år 2001 för att kunna jämföra den med tillkomstprocessen år 2006.

## 1.2 Syfte och avgränsningar

Syftet med lärdomsprovet är att beskriva tillkomstprocessen av Östra Nylands turismstrategi, dvs. hur en strategiprocess kan se ut då den inte görs bara för ett företag eller en organisation utan för turismföretagare och andra -aktörer i en region. Med hjälp av teorin som används i arbetet samt analyseringen av tillkomstprocessen av Östra Nylands turismstrategi kan man underlätta nästa process genom att klargöra fungerande metoder samt problem som kan uppstå i en sådan här process. Det skulle också vara bra att få veta hurdan den förra turismstrategiprocessen från början av 2000-talet var för att kunna jämföra processerna från då och nu.

Arbetet behandlar inte team-arbete som också är viktigt i en strategiprocess. Nätverk tas upp väldigt kort fastän det också är en viktig del i destinationsutveckling och därmed i en strategiprocess. Förverkligande av strategin analyseras inte eftersom strategin är så pass ny och man därför inte heller i det här skedet kan komma till en slutsats om strategin är lyckad eller inte.

## 1.3 Metod

Arbetet är en fallstudie där tillkomstprocessen av turismstrategin i Östra Nyland beskrivs. I arbetet analyseras färdigt material som under processens gång kunde hittas på Inlärningsnätverkets Internetsidor. Till det materialet hör bl.a. en memo från ett strategimöte, material för turismparlamentet och kommentarer av turismföretagare i Östra Nyland. En tabell av kommentarerna finns i bilaga 1.

I analysen ingår halvstrukturerade temaintervjuer med aktiva (skribenter för strategiarbetet och mötesdeltagare) och passiva (de som kommenterat via infotorget) processdeltagare och de som använder sig av strategin i sitt dagliga arbete.

De aktiva deltagarna känner bäst till strategins tillkomstprocess och har därmed säkert åsikter om vad som fungerade och vad som kunde göras på ett annorlunda sätt nästa gång. De kan berätta vilka utredningar som gjorts inför den egentliga strategiprocessen och som har påverkat dess innehåll. De kan också berätta vad de anser om en mångstämmig process, dvs. i

det här fallet att företagarna också fått kommentera arbetet under dess olika skeden samt genom att programchef Sami Laakkonen från Lapplands Förbund kommenterade strategiförslaget på turismparlamentet. Företagarna som kommenterat strategin och dess innehåll under processen kan berätta om strategins roll ur en turismföretagares synvinkel, om de anser att turismstrategin inverkar på deras vardag, varför de ville vara med i processen och om de tyckte att deras åsikter blivit hörda. De som använder strategin i vardagen jobbar inom regionutveckling i den offentliga sektorn. De kan berätta sin åsikt om turismstrategin i sin helhet, hur de deltagit i tillkomstprocessen av den och hur den tillämpas i det vardagliga arbetet.

#### **1.4 Arbetets uppställning**

Arbetet börjar med en presentation av turismen i Östra Nyland som utgör basen till turismstrategin. Sedan presenteras den färdiga turismstrategin eftersom det då kan jämföras med de skriftliga kommentarerna som kunde lämnas på inlärningsnätverkets Internetsidor. På detta sätt kan det ses om mångstämmigheten verkligen har tagits i beaktande under tillkomstprocessen. Sedan presenteras teorin om olika strategier. De olika faserna i strategiprocessen presenteras samt olika för- och nackdelar med strategier. Därefter tas det upp vilka problem som är vanliga i strategikapandet och hur man kan undvika dessa. Största delen av teorin som används i det här arbetet är närmast utvecklat för företag och organisationer eftersom det inte finns mycket litteratur angående strategier utvecklade för turismdestinationer. Arbetet fortsätter med presentation av det färdiga materialet och intervjuerna jämförs och analyseras. Till sist presenteras resultaten av arbetet och möjliga förslag till fortsatt forskning.

#### **1.5 Begreppsdefinition**

Infotorget är ett virtuellt forum där turismföretagare kan ta del i diskussioner, sätta in meddelanden och söka aktuell information om branschen. Samtidigt fungerar Infotorget som Inlärningsnätverkets hemsida. (Matkailun tietotori 2006a.)

Inlärningsnätet, dvs. Östra Nylands Inlärningsnätverk för turismbranschen, är ett av HAAGA - HELIA yrkeshögskola (Borgå-enhet) koordinerat nätverk. Nätverket består av turismföretagare och andra turismaktörer samt skolor från Östra Nyland och Helsingfors. Idén är att stöda utvecklingen av turismbranschen i regionen. (Matkailun tietotori 2006a.)

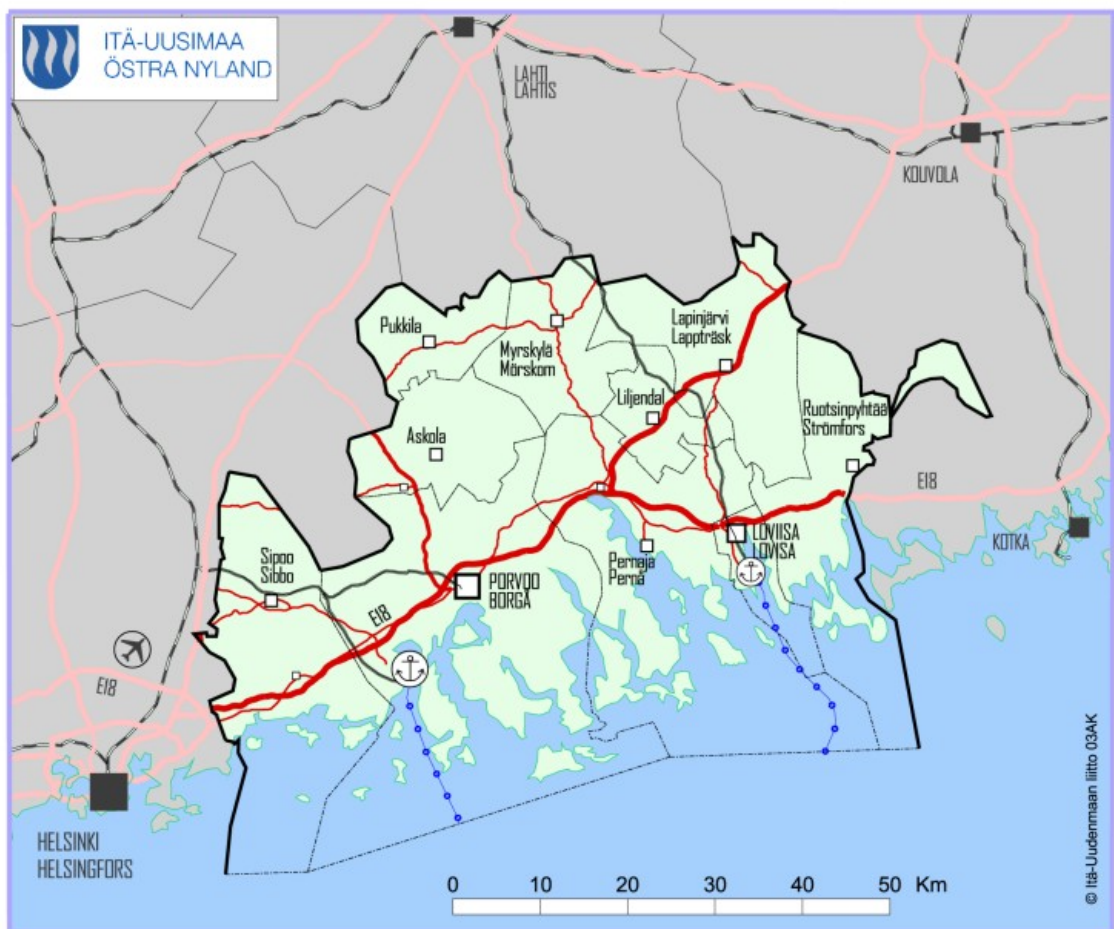


Mångstämmighet uppkommer då flera personer får säga sin åsikt om någon viss sak och delar med sig av sina egna erfarenheter och kunskaper. Bäst lyckas tanken om mångstämmighet ifall åsikterna ges av personer i olika åldrar, livssituationer, yrken osv. och alla åsikter på riktigt tas i beaktande. Diskussionsämnet är den främsta gemensamma nämnaren. I detta arbete är det Östra Nylands turismstrategi och de som deltagit i diskussionen om innehållet av den är främst turismaktörer i regionen.

Strategiprocess är en process under vilken en strategi planeras, skrivs, förverkligas och handlingarna uppföljs. Före själva planeringsarbetet måste oftast en del utredningar göras för att man skall veta vad som måste utvecklas och åtgärdas. Förverkligandet sker ofta genom olika projekt, vilka är etapper på vägen att nå ett mål. Handlingarna kontrolleras under hela processen så man kan rätta till fel genast då sådana uppkommer och efteråt utvärdera processen för att kunna göra nästa strategi och strategiprocess bättre.

## 2 Östra Nyland

Östra Nyland är ett tvåspråkigt landskap med städerna Borgå och Lovisa och åtta kommuner: Askola, Lappträsk, Liljendal, Mörskom, Pernå, Pukkila, Sibbo och Strömfors. Landskapet har ett bra läge eftersom det ligger vid riksvägarna 6 och 7 (E18) och på nära håll finns bl.a. Helsingfors, Lahtis och Kotka. Kännetecknande för landskapet är gamla stadsdelar, ådalar, kusten, skärgården, landsbygden, herrgårdsmiljöerna, de otaliga byarna och fungerande skärgårdssamhällen (Itä-Uudenmaan liitto 2006a, 4). Borgå är landskapets centrum och där bor över hälften av områdets ca 93 000 invånare. (Itä-Uudenmaan liitto 2006a, 4.)



Figur 1. Karta över Östra Nyland (Itä-Uudenmaan liitto 2006b.)

### 2.1 Turismen i Östra Nyland

Närheten till Helsingfors är orsaken till att stora mängder av både inhemska och utländska dagsturister besöker området. Dessutom är företagsresande viktig för turismbranschen i Östra Nyland. (Itä-Uudenmaan liitto 2006a, 5.) Turismsäsongerna är på sommaren och julen.

Östra Nyland har mycket att bjuda åt dem som besöker området. Till det mångsidiga utbudet kan man räkna med bl.a. de gamla stadsdelarna i Borgå och Lovisa, jättegrytorna i Askola, Strömfors bruksområde, Svartholms sjöfästning i Lovisa, den idylliska landsbygden och den vackra skärgården som kan beundras på t.ex. kryssningar och fiskeresor. Dessutom har regionen fem golfbanor och fler herrgårdar än någon annan region i Finland. Regionen har en rik kultur. Förutom att det bott flera kulturpersoner på området såsom nationalskalden J. L. Runeberg, konstnärerna Albert Edelfelt och Ville Vallgren, ordnas det bl.a. musikevenemang, sommarteater och sommartorg årligen. Dessutom finns det flera museer och gallerier på området. (Östra Nyland broschyren 2007.)

Resebyrå och -arrangören Porvoo tours har en central roll inom turismbranschen i Östra Nyland. Förutom att företaget sköter om marknadsföringen av regionen, vilken företagarna kan ta del i, och försäljningssamarbete, sköter Porvoo tours om den regionala turismorganisationsverksamheten som Östra Nylands förbund anlitar den för. Det betyder att företaget har fått stort ansvar för områdets turismutveckling och utveckling av samarbetsformer. (Itä-Uudenmaan liitto 2006a, 5) Exempel på detta är Premium Visit – nätverket som utvecklar samarbetet och kvaliteten på turismtjänsterna de bjuder på och därmed är toppföretagen inom turismen i regionen. (Porvoo tours 2008.)

## **2.2 Strategins uppgift**

Östra Nylands turismstrategi är gjord för att verka som arbetsredskap för den offentliga sektorn i fråga om regionutveckling. Processen inleder också en diskussion, där områdets näringsliv kan delta i fråga om vilka som är de centrala utvecklingsbehoven inom branschen och hur förändringar på området, vilka inte har direkt anknytning till turismbranschen, inverkar på den. Till turismstrategin väljs de centrala utvecklingsobjekten, som förverkligas genom olika projekt. Dessa projekt kan turismföretagarna som deltar inverka mer på än på själva strategin. (Haapanen, T. 15.10.2007.)

I arbetsgruppen som bearbetade turismstrategin fanns fyra aktiva skribenter, som arbetar inom turismen: regionutvecklingssekreterare Topi Haapanen från Östra Nylands Förbund, vd Birgitta Palmqvist från Porvoo Tours, som också verkar som den officiella regionala turismorganisationen, turistchef Pia Högström från Borgå stad och överlärare Jarmo Ritalahti från HAAGA – HELIA yrkeshögskola. Dessutom deltog näringslivschef Tiina Keskimäki från Lovisa stad också ibland. (Haapanen, T. 15.10.2007.)

### **2.3 Östra Nylands turismstrategi 2007 - 2013**

Tillkomstprocessen för turismstrategin tog i sin helhet ca ett år. Den färdiga strategin med bilagor är ca 30 sidor lång. Den inleds med allmän fakta av Östra Nyland och turismen i landskapet. De centrala turismaktörerna och deras uppgifter räknas upp och nyckeltal inom Östra Nylands turism listas enligt information från statistikcentralen. Därefter börjar själva turismstrategin med vision och utvecklingens tyngdpunkter samt målen med strategin. Dessutom förklaras det, hur man kommer att mäta och följa upp hur bra målen nås. För att kunna förverkliga målen i strategin är samarbetet mellan olika aktörer på området viktigt. I strategin presenteras samarbetsparterna för planering, finansiering, näringsliv och skolor. Därefter förklaras åtgärderna för åren 2007 – 2013 och genomföringsplanen för åren 2007 – 2010. I båda delarna tas det upp turismorganisationsverksamheten, innovativ produktifiering, marknadsföring och turismutveckling, undersökning, utbildning och kvalitet samt tillgänglighet och turismens infrastruktur. Därefter förklaras samarbetets och åtgärdernas arbetsfördelning. I turismstrategin finns också bilagor, en lista på begreppsförklaringar, SWOT- analys för landskapet Östra – Nyland, en mera ingående version av visionen, förklaring av begreppen hållbar turism och hinderlös turism, regionorganisationsfältet inom turismen i Södra Finland, Östra Nylands turismprojekt år 2005 samt statistikuppgifter om regionen Östra Nyland och turismen i regionen. (Itä-Uudenmaan liitto 2006a.)

### **2.4 Tidtabell för turismstrategiprocessen år 2006**

Processen började i slutet av år 2005, fastän den redan togs upp i turismparlamentet i april samma år. Arbetet har bearbetats under fyra offentliga tillfällen i Borgå under ett års tid. De olika tillfällena var turismparlamentet i april 2005, turismstrategiseminarier i oktober 2005, turismstrategikvällen i februari 2006 och turismparlamentet i april 2006. (Itä-Uudenmaan liitto 2006, 18.) För övrigt har turismdelegationen behandlat strategin (Matkailun tietotori 2006b).

Tabell 1. Tidtabell för tillkomstprocessen av Östra Nylands turismstrategi (Itä-Uudenmaan liitto 2006a, 18; Matkailun tietotori 2006b.)

<b>2005</b>	22.apr	Turismparlament, strategiärendet behandlas
	25.okt	Turismstrategiseminarium
<b>2006</b>	14.feb	Det första strategiförslaget publiceras på Infotorget för kommentering
	27.feb	Vin-/strategikvällen där begreppet strategi diskuteras
	12.mar	Kommenteringstiden för strategiförslaget slutar
	16.mar	Turismdelegationen behandlade det nya strategiförslaget
	29.mar	Ett enhetligt strategiförslag publiceras på Infotorget
	5.apr	Turismparlament, strategiförslaget behandlas
	27.apr	Turismdelegationen behandlar det efter turismparlamentet reviderade strategiförslaget
	22.maj	Strategiförslaget skickas på remissrond
	15.sep	Remissronden slutar
	26.sep	Turismdelegationen behandlar remissvaren
	16.okt	Landskapsstyrelsen godkänner turismstrategin

Den 30.1.2006 behandlades det första förslaget av strategin av turismdelegationen och i mitten av februari på infotorget. (Matkailun tietotori 2006b.) Under ca en månads tid (14.2-12.3.2006) fick turismaktörerna i regionen kommentera följande punkter i strategiförslaget: samarbete, mål och uppföljning, ansvarsfördelning, genomföringsplan, åtgärder och utvecklingens tyngdpunkter. Kommentarererna beaktades i en ny version av strategiförslaget. (Matkailun tietotori 2006b-i.) I slutet av februari ordnades dessutom en offentlig vin-/strategikväll där begreppet strategi diskuterades av 16 mötesdeltagare. Forskare Hans Mäntylä förklarade begreppet strategi varefter ämnet diskuterades bl.a. i fråga om hur den påverkar företagarna (Matkailun tietotori 2006j). Den 16 mars behandlade turismdelegationen det efter kommenteringen granskade förslaget. Den 29 mars offentliggjordes strategiförslaget, som satts ihop till ett helt dokument, på Infotorget. (Matkailun tietotori 2006b.)

Femte april ordnades turismparlamentet där strategiförslaget behandlades. (Matkailun tietotori 2006b.) I parlamentet deltog, förutom HAAGA – HELIA yrkeshögskola och turismaktörer från Östra Nyland, programchef Sami Laakkonen från Lapplands förbund, som kunde som utomstående ge en kritisk synvinkel på strategin. Därefter delades deltagarna i fem grupper på tolv eller tretton personer och varje grupp fick en rubrik som skulle diskuteras enligt instruktionerna som deltagarna fått. De var näringslivssamarbete och regionorganisationsverksamhet, innovativ produktifiering, marknadsföring och turismutveckling, planeringsarbete, mål och uppföljning samt turismens tillgänglighet och infrastruktur. Därefter diskuterades gruppdiskussionernas resultat gemensamt på parlamentet. (Itä-Uudenmaan matkailuparlamenti 2006, Matkailun tietotori 2006k.) I slutet av april samlades turismdelegationen igen och behandlade förslaget som uppdaterats efter

turismparlamentet. I slutet av maj skickades strategiförslaget på remissrond. I mitten av september slutade remissronden och i slutet av månaden hade turismdelegationen ett möte där resultaten av rundan behandlades. Den 16.10.2006 godkändes turismstrategin av landskapsstyrelsen. (Matkailun tietotori 2006b.)

## 2.5 Strategiförslaget

Tabell 2. Strategiförslagets huvudpunkter (Matkailun tietotori 2006c-i.)

Vision	Utvecklingens tyngdp.	Mål & uppföljning	Samarbete
Tillgänglighet Nätverk Turismtjänster av kvalitet åt alla året runt Fokus på skärgård & kulturutbud	Affärsturism Produktifiering & marknadsföring inom nätverk Evenemang Förlängd säsong, ökad användning av inkvarteringskapaciteten & andelen utländska resenärer	Öka övernattning Öka reslängden Öka fritidsresandet Öka omsättning, resultat & syssel- sättning inom turism Förlängd säsong Utveckla kvaliteten Besökarnas kund- tillfredsställelse	Näringsliv Finansiering Skolor Planering
Åtgärder 2007-2013	Genomföringsplan 2007-2010	Asvarsfördelning	
Regionorganisationsverksamhet > affärsturism, säsongförlängning, öka användning av inkvartering & antalet utländska resenärer Produktifiering > nätverk, säsong- förlängning, inkvartering, evenemang Marknadsföring & turismutv. > nätverk, säsongförlängning inkvartering, utländska resenärer Tillgänglighet & infrastruktur > skärgård Forskning & utbildning Kvalitet & hållbar utveckling	Regionorganisationsverksamhet > hur skall den fortsätta? Produktifiering > centrala teman Marknadsföring & turismutv. > huvudmarknadsområden, -grupper Tillgänglighet & infrastruktur > internetbaserad försäljning & information, infrastruktur Forskning & utbildning Kvalitet & hållbar utveckling	Regionala aktörer Skolor Kommuner Utvecklingsbolag Finansiärer	

### 2.5.1 Huvudpunkterna i strategiförslaget

Visionen beskriver ett måltillstånd för turismen i regionen och genom att jämföra det med åtgärder kan man fundera om man utvecklar rätt saker enligt strategin. Visionsförslaget löd som följande (direkt översättning):

Östra Nyland är en lätt nådd enhetlig turismregion där de olika aktörerna inom turismen är med i ett nätverk, som utvecklar och bjuder på äkta turismtjänster och -erfarenheter av kvalitet året runt för både privat-, grupp- och företagsresenärer. Skärgårdens utvecklade turismtjänster och ett mångsidigare kulturutbud kommer tillsammans med de traditionella

dragningskraftsfaktorerna i regionen att höja Östra Nylands turisminkomst. (Matkailun tietotori 2006c)

I förslaget är visionen delad i korta avsnitt under vilka det finns en förklaring för vad som menas med dem. (Matkailun tietotori 2006c.) Strategiperiodens kvalitativa och kvantitativa mål, mätinstrumenten och uppföljningssätten räknades upp och målen är att: mängden registrerade övernattningar skall årligen växa med 2 %, reslängden skall öka från 1,7 dygn till 2 dygn, andelen fritidsresenärer skall växa från 56 % till 60 %, turismföretagarnas omsättning, resultat och sysselsättning skall växa, turismsäsongen skall förlängas, kvaliteten skall utvecklas, och besökartillfredsställelsen skall förstärkas (Matkailun tietotori 2006e).

Samarbetet är den viktigaste delen av strategin eftersom de uppställda målen inte kan förverkligas utan samarbete mellan turismaktörerna i regionen. I förslaget finns samarbete inom näringen, med finansiärerna och skolor samt planeringssamarbete. (Matkailun tietotori 2006f.) Det finns också en lista på instanser som det är tänkt att skall ta ansvar för strategins förverkligande. De är delade i huvudgrupper, vilka är regionala aktörer, skolor, kommuner, utvecklingsföretag och finansiärer. (Matkailun tietotori 2006i.) Eftersom det inte går att utveckla allt på en gång har man velat koncentrera sig på några tyngdpunkter i strategin. Som förslag till utvecklingens tyngdpunkter fanns affärsturism, produktifiering och marknadsföring i nätverk, förbättring av skärgårdsturismens infrastruktur, utveckling av yrkesmässigt ordnade innovativa evenemang, förlängning av turismsäsongen och ökning av inkvarteringskapacitetens användning samt ökning av andelen utländska resenärer. (Matkailun tietotori 2006d.)

Strategins funktionella ramar består av åtgärder, vilka grundar sig på målen för strategiperioden. Åtgärderna är delade i sex sektorer, vilka är regionorganisationsverksamhet, produktifiering, marknadsföring och turismutveckling, tillgänglighet och infrastruktur, undersökning och utbildning samt turismtjänsternas kvalitet och hållbar utveckling. I regionorganisationsverksamheten var förslaget koncentrerat på företagsturism, förlängning av turismsäsongen och övernattningar samt ökande av antalet utländska turister.

Produktifieringen skulle koncentrera sig på nätverk, förlängning av säsong och övernattningar samt utveckling av innovativa evenemang medan marknadsföringen skulle koncentrera sig på nätverk, förlängning av säsong och övernattningar samt ökande av antalet utländska turister. I de övriga punkterna togs det upp förbättringen av infrastrukturen i skärgården, beaktande av de olika aktörernas roller i undersökning, fortsatt yrkeshögskolenivå i turismstudier samt beaktande av kvalitet i verksamheten. (Matkailun tietotori 2006g.)

Genomföringsplanen baserar sig på åtgärderna och därmed upprepas samma rubriker här. Under rubrikerna finns förslag till konkreta åtgärder som man borde stöda t.ex. stadsturism, shopping, golf och evenemang samt vad man borde koncentrera sig på då man förbättrar tillgängligheten och infrastrukturen, t.ex. förbättra vägarnas skick och öppna ett elektroniskt handelsställe för turismen. Därtill vill man i genomföringsplanen ha bestämda marknadsområden. (Matkailun tietotori 2006h.)

## **2.5.2 Kommentarererna**

Det första förslaget för turismstrategin sattes på Infotorget för att turismaktörerna i regionen skulle kunna kommentera innehållet i den och därmed ha möjlighet att påverka innehållet i den slutliga strategin. Sammanlagt tio personer kommenterade en eller flera av de sju olika punkterna (vision, utvecklingens tyngdpunkter, mål och uppföljning, samarbete, åtgärder 2007-2013, genomföringsplan 2007-2010 samt ansvarsfördelning) och allt som allt bidrog de med 32 kommentarer. Alla punkter fick minst tre kommentarer men visionen, utvecklingens tyngdpunkter och ansvarsfördelningen fick alla fem eller fler kommentarer. En kommentar kom efter den officiella kommenteringstiden som var mellan 14.2.2006-12.3.2006. De åsikter och förbättringsförslag som kom inom denna tid blev beaktade i strategiförslaget som skulle behandlas i turismparlamentet i april 2006. (Matkailun tietotori 2006c-i.)

Kommentarererna var varierande men varje enskild person tycktes ha ett samband i sina svar på de flesta punkterna. Vissa av punkterna fick beröm för att innehållet i dem var essentiellt medan andra kommentarer var förslag i frågeform ("Borde man... Skulle det löna sig...?"). Det handlade om att vissa saker kanske borde sättas till eller redan nämnda saker framhävas mer i strategin. (Matkailun tietotori 2006c-i.) Kommentarererna för varje punkt finns att se i tabellen i bilaga 1. Nedan finns ett sammandrag på svaren för varje enskild rubrik och hur kommentarer beaktats i den slutliga versionen av strategin. Även om förslagen inte beaktats just under den rubrik där de kommenterats, har flera av dem beaktats i någon annan del av strategin. Det kan också vara så att idéerna förverkligas i något strategienligt projekt som inte är specificerat i strategin.

### **2.5.2.1 Vision**

Fem personer kommenterade visionen och hade varierande önskemål och förslag till förändring. I kommentarer efterlystes flera olika saker: hållbar turism som eget tema, tydliga mål för turismen i regionen, att ta fram regionens särprägel för att differentiera området med



alla andra, uppmärksamhet mot pensionärer och rörelsehämmade samt att ta med landsbygden i skärgårdens utvecklingsplaner. I den slutliga strategin är visionen nästan oförändrad. Endast några ord är utbytta och en mening tillsatt i slutet: ”Turismnäringen har vuxit till en av regionens mest betydelsefulla näringar.” (Itä-Uudenmaan liitto 2006a, 7.) Visionen med noggrannare förklaringar finns som bilaga i strategin. Hållbar turism finns inte med som eget tema i visionen men nämns som bas för turismen i Östra Nyland och alla tyngdpunkter i strategin. Dessutom finns det en bilaga där den hållbara turismens principer och information om hinderlös turism finns förklarade. Hinderlös turism skall enligt strategin beaktas i innovativ produktifiering. Lika tydliga mål som fanns som exempel i kommentarerna t.ex. ”Östra Nyland skall vara de ryska resenärernas huvuddestination i södra Finland” (Matkailun tietotori 2006c) finns inte i strategin. Landsbygden har inte beaktats i visionen på önskat sätt. Någon differentiering från andra likartade regioner finns inte heller med i strategin men det är ganska svårt att göra det. (Matkailun tietotori 2006c; Itä-Uudenmaan liitto 2006a, 7, 10, 22, 23.)

### **2.5.2.2 Utvecklingens tyngdpunkter**

Sex personer kommenterade en eller flera av tyngdpunkterna i strategiförslaget. I allmänhet ansågs alla förslag vara bra, särskilt affärsturismen ansågs vara viktig. I kommentarerna kom följande saker fram: en person frågade sig om det finns tillräckligt med vilja och resurser för marknadsföring utomlands medan en annan ansåg att då den görs ordentligt så kommer företagarna att vilja satsa på det. Dessutom oroade man sig för den känsliga skärgården och den hållbara utvecklingen nämndes också här. En förbättring till att dela information åt resenärerna i form av broschyrer och infopunkter önskades. Förlängning av turismsäsongen ansågs också höra till alla företagens intressen. Därtill ville en av dem som kommenterat att en diskussion om ett stort dragplåster/attraktion borde påbörjas under strategiperioden. (Matkailun tietotori 2006d.)

Affärsturism, förbättring av skärgårdsturismens infrastruktur samt utveckling av yrkesmässigt ordnade innovativa evenemang är tyngdpunkter som finns med i den slutgiltiga strategin. Utländska turister finns inte med som tyngdpunkt i den fastän marknadsföringsplaner i utlandet finns med i åtgärdsdelen i strategin. Detsamma gäller förlängning av turismsäsongen men det är med som ett mål i strategin. Wellness-temat finns med i avsnittet om innovativ produktifiering. En ny tyngdpunkt finns också med, skapande av en virtuell handelsplats, till vilken produktifiering och marknadsföring i nätverk kan räknas. Här kan även utlänningarna tas i beaktande ifall där finns olika språk att välja mellan. (Itä-Uudenmaan liitto 2006a, 7, 10, 11.)

### 2.5.2.3 Mål och uppföljning

Fyra personer kommenterade målen men ingen hade något att säga om uppföljningen som bl.a. skall utföras som företagsintervjuer och därmed kräver företagarnas tid med jämna mellanrum. I förslaget fanns inte affärsresandet med alls men två personer ansåg att det borde satsas på. En av dem tyckte att det skulle vara mer lönsamt att satsa på det än att sträva till att höja på fritidsresenärernas antal. Här igen tar en person fram hållbar turism i samband med att höja på produktiviteten genom hinderlös turism och stöd av företagarnas välmående som på lång sikt bidrar till besökartillfredsställelse, kvalitet och resultat. Eftersom kvalitetssystem borde tas i bruk i företagen, anser en person att det kunde nämnas med namn. Kvalitets1000 och ”Maakuntien Parhaat” används redan av en del företag och de anses vara fungerande. I kommentarerna poängteras också att det krävs satsning på att hitta på bättre mörkertids- och vinterprodukter och deras marknadsföring. (Matkailun tietotori 2006e.)

I strategin är de fastställda målen nästan de samma som i förslaget, endast fritidsresandets andel uteblev. Däremot finns där några nya mål, hotellrummens beläggningsgrad skall höjas, affärsturismens omsättning skall växa, likaså skärgårdens turismtjänster i form av aktörernas och tjänsternas antal. Dessutom har en summa på två miljoner euro för finansiering av turismutveckling tillsatts. Ett kvalitativt mål, utveckling av evenemang, har dessutom tillagts. Mörkertids- och vinterprodukter finns med inom innovativ produktifiering medan företagarnas välmående inte har beaktats i strategin. (Itä-Uudenmaan liitto 2006a, 7, 10.)

### 2.5.2.4 Samarbete

I kommentarerna frågas det om Inlärningsnätverket borde nämnas i samband med skolorna och planeringssamarbetet eftersom det skulle betyda en fortsättning för Inlärningsnätverket även efter att dess nuvarande finansiering tar slut. Fortsättningen skulle vara viktig för att Inlärningsnätverket kunde ha en central roll i forskning och utveckling i regionen. I fråga om planeringssamarbetet önskas det dessutom att kommunerna skulle delta för att bl.a. byggprojekt kräver deras tillstånd. Det önskas också att kommunernas och turismföretagarnas verkliga samarbete nämns så att samarbetet dem emellan kunde utvecklas. Eftersom nätverken är viktiga i fråga om samarbetet borde också Premium Visit och andra liknande samarbetsformer nämnas i strategin enligt en av de som kommenterat. En person frågar om företagarna borde tas aktivare med i strategiarbetet. I strategin sägs det att företagarnas aktivitet är basen för näringens samarbete. (Matkailun tietotori 2006f.)

Inlärningsnätverket nämns med namn i genomföringsplanen och ansvarfördelningen men inte skilt i samarbetet med skolor eller planering, Inlärningsnätverket är ju en del av HAAGA - HELIA yrkeshögskola, som nämns i strategin. Premium Visit nämndes inte heller här men turismorganisationen har ansvar för nätverket och den nämns. I fråga om den offentliga sektorn, finns den med inom näringsens samarbete. Dessutom finns det representanter för den i turismdelegationen som sköter största delen av planeringsarbetet. Delegationen ger utlåtanden åt finansierarna och myndigheterna angående regionens turismutvecklingsärenden och projekt. (Itä-Uudenmaan liitto 2006a, 8, 9.)

#### **2.5.2.5 Åtgärder 2007-2013**

En person önskar mer målgruppstänkande i produktifieringen och har exemplet incentive-produkter för affärsresenärer. Personen anser att även om produktifiering funnits i planerna tidigare har den inte förverkligats. En annan person anser att evenemang som ordnas året runt lockar både engångsgäster och sådana som kommer oftare, så länge marknadsföring och eftervård av evenemangen sköts sakenligt. Då regionen får fler besökare hålls miljön representativ och det igen påverkar ny företagsverksamhet på ett positivt sätt. En tredje person säger att det krävs mycket mer pengar till marknadsföringen och påpekar att marknadsföringen som skötts genom Premium Visit varit kostnadseffektivt. En person anser att landsbygdskommunerna också skall tas i beaktande i tyngdpunkterna för regionorganisationsverksamheten. (Matkailun tietotori 2006g.)

Incentive- och wellnessturism är nämnda tillsammans med innovativ produktifiering. Även evenemang är med här eftersom innovativ produktifiering skall ske särskilt enligt utvecklingens tyngdpunkter, i vilka evenemang finns med. Evenemang finns också med i genomföringsplanen för 2007-2010. Ingen summa för marknadsföringsåtgärder fanns nämnd i strategiförslaget och inte direkt heller i strategin så direkt går det inte att säga ifall marknadsföringen skall stödjas mer finansiellt. En summa för projektfinansiering finns dock med i strategin och hit hör säkert också marknadsföringspengar. Landsbygdskommunerna är inte heller direkt nämnda i regionorganisationsverksamheten men de hör till storområdet som är nämnt i strategin. (Itä-Uudenmaan liitto 2006a, 7,10,12.)

### 2.5.2.6 Genomföringsplan 2007-2010

En person tycker att problemet angående skärgårdens infrastruktur är att det inte finns tillräckligt med vindskydd där turister kan äta och skydda sig för regn. Personen tycker också att Tyskland som i förslaget finns med på listan för utlandsmarknadsföring är för långt borta och att man hellre borde koncentrera sig på närområden. Personen frågar också om det skulle vara lönsamt att ha småbåtsförbindelse om somrarna mellan Borgå och någon liten stad i Estland. Ester skulle därmed besöka Östra Nyland och det skulle också komma mer genomfartstrafik till regionen. Personen har också frågat om betydelsen av en mening i förslaget men har inte fått svar åtminstone på Infotorget. En annan person frågar, hur man kunde få Klosholmens sjöbevakningsstation och ön den befinner sig på i turismbruk, men inga kommentarer finns för att besvara detta. En person anser att landsbygden och skärgården borde tillsättas i produktifieringen. (Matkailun tietotori 2006h.)

I strategin finns förbättring av skärgårdens infrastruktur med men ordagrant nämns inga vindskydd som dock väl kan vara med i något projekt där infrastrukturen skall förbättras. Tyskland har inte lämnats bort från strategin utan den hör till huvudmarknadsområdena i utlandet. I delen där marknadsföringsåtgärderna tas upp står det att marknadsföring i utlandet beror på fallet. Småbåtstrafiken eller Klosholmen finns inte nämnda i strategin men landsbygden och skärgården har tillsatts under temarutter i genomföringsplanen. (Itä-Uudenmaan liitto 2006a, 11-14.)

Önskemålet var att följande ansvarstagare för genomföring av strategin skulle nämnas: Inlärningsnätverket, Östra Nylands Turism rf, Premium Visit –nätverket, Posintra samt Pernå, Sibbo och Strömfors till lika med Borgå och Lovisa med tanke på skärgårdsturism. Posintra är den enda instansen som nämndes av dem som redan fanns i förslaget. (Matkailun tietotori i 2006) Premium Visit är det enda som inte alls finns med på listan för ansvarsfördelningen. Östra Nylands Turism rf har inte i strategin fått allt det ansvar som önskats i kommentaren. (Itä-Uudenmaan liitto 2006a, 15-17.)

En person kommenterade strategiförslaget i sin helhet. Han tycker att det efter första ögonkastet hör till de bästa turismstrategierna som gjorts i Finland och tycker att särskilt åtgärderna som listats är bra. Han ser ändå brister i det. Enligt honom är strategin ingen strategi utan en vision gjord för den offentliga sektorn och som inte styr praktiken. Han anser att ingen binder sig till att förverkliga en sådan strategi. En del saker tycker han att borde förklaras tydligare och andra konkretiseras. Den största bristen i strategin enligt honom är att

den inte beaktar kunderna och deras behov alls. Fastän kvalitetsutveckling, produktifiering osv. finns med förklaras det aldrig för vem dessa saker görs och hur man tänker sälja tjänsterna åt kunder. Han tycker också att turismen inte om fyra år, då genomföringsplanen skall kontrolleras, ser ut så som den gör idag. (Matkailun tietotori 2006)

### 3 Strategier och strategiprocesser

#### 3.1 Definition av strategi

Ordet strategi har sitt ursprung i grekiskan och betyder att leda en krigstrupp. Från militären har begreppet anpassats till affärslivet. I militären betyder strategi främst att styra trupperna till position före fienden anfaller. Då fienden anfaller måste man bestämma vilka metoder som skall användas och ge order åt trupperna om vad de skall göra. (Nickols 2000)

Karlöf (2000, 324) förklarar ordet strategi som ”ett mönster av beslut och handlingar i nutid för att försäkra framtida framgång och tillvarata möjligheter”. Han anser att den nedskrivna planen inte är lika viktig som det strategiska tänkandet. Planering är viktigt men man måste ta hänsyn till att man inte kan förutspå alla händelser som berör organisationen utan man måste kunna reagera på det oförutsedda. Detta passar bra in i krigssammanhang. Fiendens taktik kan inte förutspås men man kan fundera på olika metoder som fienden kan ta sig till och därmed själv planera hur de egna trupperna kan gå till motattack beroende på fiendens taktik.

Mintzberg, Ahlstrand & Lampel (1998, 9-14) anser att det inte bara finns ett sätt att definiera ordet strategi utan fem. På engelska kallas de för de fem P:n för strategi.

- Plan, dvs. att man medvetet utvecklar planer för framtiden.
- Pattern (mönster) dvs. man utvecklar medvetet mönster från tidigare erfarenheter.
- Position, dvs. att företaget placerar sina produkter på vissa marknader där målgruppen för produkten kan hitta den.
- Perspektiv, dvs. att man gör strategiska beslut enligt vissa principer som företaget alltid följer.
- Ploy (trick, knep), dvs. att man med vissa handlingar låter konkurrenten anta vilka strategiska steg man tänker ta som nästa för att styra konkurrentens beteende, med andra ord så lurar man konkurrenten.

Fred Nickols (2000) har studerat flera olika definitioner av strategier, bland dem Mintzbergs definition, och har kommit till följande slutsats om vad en strategi är. Han anser att en strategi kan vara olika saker: perspektiv, position, plan och mönster, med andra ord är det en bro mellan mål och konkreta handlingar. Han fortsätter med att strategier är komplexa nätverk av bl.a. idéer, erfarenheter, iakttagelser och förväntningar som vägleder till handlingar för att

företaget skall nå uppsatta mål. Enligt Nickols är de sökta målen grunden till strategier. Fastän man inte har några exakta mål kan man ändå ha strategier, men dessa kan inte utnyttjas till förmån i hela företaget.

### **3.2 Fördelar och nackdelar med strategier och strategiprocesser**

Strategier görs för att företag skall kunna nå uppsatta mål inom utsatt tid så problemfritt som möjligt. I praktiken är detta dock inte så lätt eftersom en fördel med en strategi eller strategiprocess samtidigt kan vara en nackdel beroende på synvinkel. Härnäst finns några exempel på både goda och dåliga sidor som strategier och -processer för med sig.

Strategins uppgift är att vägleda verksamheten i ett företag mot uppsatta mål. Den skall också definiera företaget och skilja den från andra företag. Om strategin är för enkel skiljer sig inte företaget från den gråa massan. En för enkel strategi ger också en dålig verklighetsbild och då finns det en stor risk för missförstånd bland genomförarna. Om den däremot är för noggrann är det svårt att ta hänsyn till förändringar i omgivningen. På grund av detta är det viktigt nog att göra långsiktiga mål men samtidigt analysera omgivningen med jämna mellanrum för att kunna göra noggranna och fungerande kortsiktiga genomföringsplaner. (Mintzberg et al 1998, 15, 17.)

Med hjälp av strategier kan man undvika oreda och kaos. När en strategi är tydlig vet alla i organisationen vad de ska sträva till. Nackdelen med detta är att det tas för givet att det som står i strategin är det enda sättet att göra saker, inga kritiska synpunkter kommer fram. (Mintzberg et al 1998, 15, 16.)

Ett problem som också är ganska vanligt under en strategiprocess är att strategiskaparna och förverkligarna inte möter varandra. Det betyder att de förstår strategins innehåll på olika sätt, de prioriterar olika saker eller har olika åsikter om hur projekt skall genomföras. Detta kan leda till att det uppstår en klyfta mellan de olika parterna. För att kunna bygga en bro över klyftan krävs det att strategiskaparna och förverkligarna kommunicerar med varandra, förstår varandra och omfattar de nya tankarna enligt vilka strategin skall förverkligas. (Mantere et al 2003, 6.)

Enligt Karlöf (2000) kan det vara en stor nackdel om inga problem uppstår i ett företags verksamhet. Han anser att det ofta hindrar ledarna att förstå vikten av strategiarbete, som därmed inte får den uppmärksamhet det kräver. Den egentliga verksamheten i företaget vill

inte störas med en strategiprocess, vilket bl.a. kan leda till att sökning och analys av information, som krävs för att företaget inte skall släpa efter i utvecklingen, inte ges tillräckligt med tid. (Karlöf 2000, 83.)

Ett problem som säkert är vanligt inom en destination är att det inom den finns flera olika aktörer som har olika intressen. Allas mål och intressen kan inte tas i beaktande i en gemensam turismstrategi och företagare måste inom sitt eget företag göra beslut som inte har något att göra med turismstrategin. Också ansvaret för en strategiprocess brukar föra med sig problem. Strategin i sig kan vara bra men om ingen har formell auktoritet över och ingen tar ansvar genomförandet, kan en bra strategi gå förlorad. (Elbe 2002, 15,16.)

Det är inte en enkel uppgift att skapa en strategi och därför måste de som gör det ha speciella kunskaper. I Östra Nylands fall skall strategikaparna känna till turismbranschen. Dessutom behövs det analytiska kunskaper, bestämdhet, kunskaper i ledning och politik. (Mantere, Hämmäläinen, Aaltonen, Ikävalko & Teikari 2003, 6.)

### **3.3 Strategiska utgångspunkter**

Mintzberg et al (1998) har samlat tio olika utgångspunkter för strategikapandet i sin bok Strategy safari. Han kallar dem för de olika skolorna för strategikapandet. De första nio skiljer sig mer eller mindre från varandra medan den tionde sammanställer dem.

1. Strategiprocessen är en medveten, inlärd process med principen att man skall handla enligt organisationens behov, dvs. skräddarsy strategin för den specifika organisationen. Strategikapandet utgår från att anpassa organisationens interna utvecklingsmöjligheter med externa möjligheter, dvs. en SWOT –analys. Eftersom chefen är strategikaparen måste han formulera strategin tydligt och enkelt så att förverkligarna säkert förstår den. (Mintzberg et al 1998, 24, 29-32.)
2. Strategiprocessen är formell och baserar sig på mål man vill uppnå i företaget. Chefen leder strategiarbetet och godkänner planer som planerare skriver. Strategin är en detaljerad beskrivning av olika skeden i processen, som stöds av checklistor och tidtabeller. Strategin är långsiktig men är uppdelad i delmål och förverkligas därmed genom flera mindre projekt. Också i denna utgångspunkt används SWOT - analysen som hjälpmedel. (Mintzberg et al 1998, 51-53, 57, 58.)



3. Fokus ligger mer på innehållet i strategier än på själva strategiprocessen. Det skapas några allmänna nyckelstrategier som baserar sig på analysering och ekonomisk kalkylering. Det är ofta en utomstående konsult som skapar eller egentligen väljer strategin från färdiga modeller enligt sin analys. (Mintzberg et al 1998, 83-85.)
4. Strategin baserar sig på chefens vision om hur företaget skall se ut i framtiden. Chefens kunskaper, erfarenheter, intuition och omdöme är centrala verktyg i processen. Strategin är genomtänkt i stora drag men detaljerna utvecklas då strategin förverkligas. Karaktäristiskt för denna utgångspunkt är en viss osäkerhet, att leta efter nya möjligheter och att växa. (Mintzberg et al 1998, 124, 125, 133, 136.)
5. Den femte utgångspunkten går ut på att strategin skapas i huvudet på strategiskaparen och innehållet beror därför på hans principer och bild av omgivningen (Mintzberg et al 1998, 170).
6. Enligt tidigare erfarenheter och lärdom kan man välja fungerande metoder som strategier för framtiden. Formulering och förverkligande av strategin är en gemensam process eftersom alla i organisationen kan delta i strategiprocessen för att de alla är experter på sitt område. (Mintzberg et al 1998, 176, 178.)
7. Ett sätt är att man öppet förhandlar sig fram till en strategi som är fördelaktig för speciella intressen endera inom organisationen eller i dess omgivning. I förhandlingarna använder man sin makt och politiska talanger för att övertyga de andra deltagarna om sin sak. Man kan också samarbeta med t.ex. andra företag för att på det viset dra större nytta av gemensamma intressen. (Mintzberg et al 1998, 234, 260.)
8. Den åttonde utgångspunkten är att strategiprocessen skall resultera i gemensamma intressen och den baserar sig på organisationskulturen. Stora strategiändringar är inte önskvärda utan man utnyttjar de möjligheter och resurser som man har. (Mintzberg et al 1998, 264, 265.)
9. Organisationen måste reagera på omgivningens krav för att försäkra fortsatt verksamhet. Ledningens roll är att analysera omgivningen och anpassa organisationens verksamhetsmetoder enligt den. (Mintzberg et al 1998, 286, 288.)

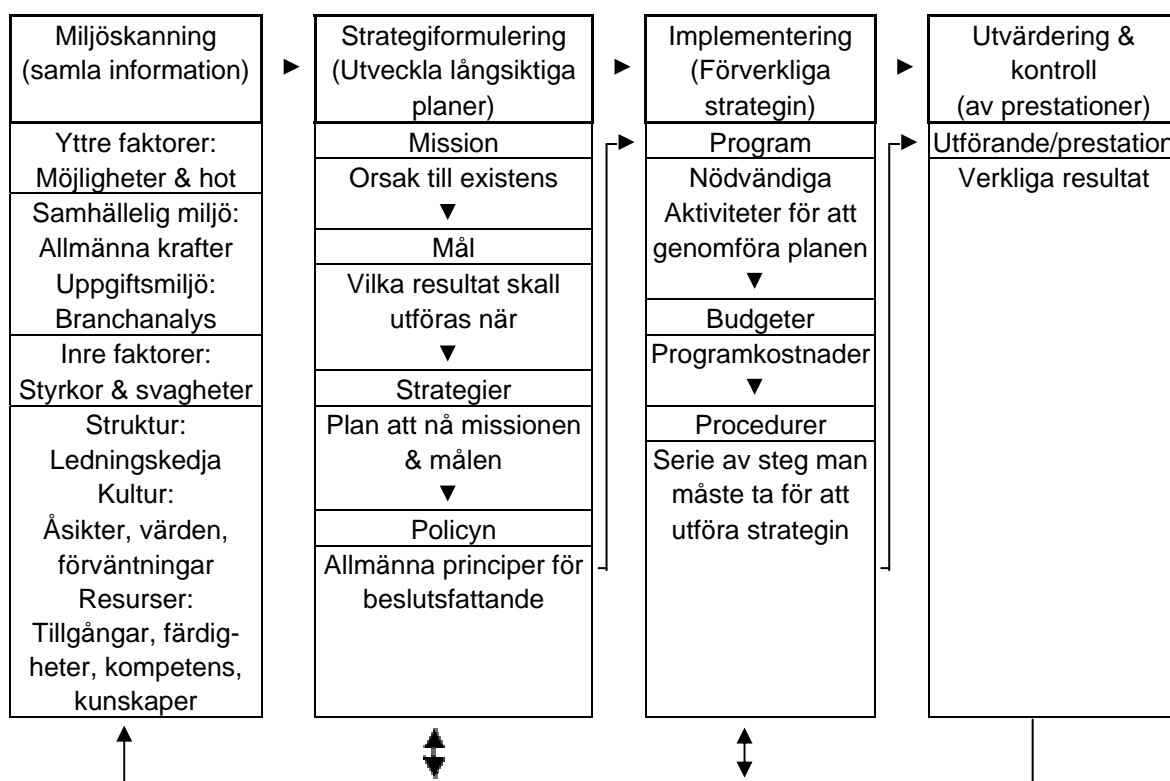
10. Det vanligaste sättet att göra en strategi är att använda sig av flera av de ovannämnda utgångspunkterna. Oftast är en organisation i ett stabilt tillstånd. Saker görs på ett visst sätt med de ramar man har och detta ger upphov till en viss strategi. Dessa stabila perioder avbryts ibland pga. händelser som leder till att företagets strategi måste ändras. Övergångsprocessen måste skötas smidigt så att basverksamheten i organisationen skall fungera utan problem. Meningen med strategisk ledning är därmed att man försöker behålla stabiliteten eller anpassar sig till förändringar. Då en ny strategi skall skapas kan man använda sig av de olika utgångspunkterna för strategiskapandet eller en mix av dem enligt organisationens behov i olika situationer. De färdiga strategierna tar formen av någon av de fem P:n. (Mintzberg et al 1998, 305, 306.)

### **3.4 Strategiprocessen**

En hel del kom redan fram om strategiprocessen genom de olika utgångspunkterna men för att få en klarare bild av strategiprocessen steg för steg kan man studera olika figurer för strategiprocesser. Följande processbeskrivning är närmast menad för företag och inte en hel destination. Det är viktigt att komma ihåg att en destination är mer komplex än ett företag men turism är också business och därför kan man anpassa en strategiprocess enligt samma principer också för en destination.

#### **3.4.1 Strategiprocessen enligt Wheelen och Hunger**

Strategiprocessen börjar med att man samlar information om miljön. Hit hör både yttre faktorer, som består av möjligheter och hot i omgivningen och inre faktorer, som består av styrkor och svagheter inom organisationen. Samhället och uppgiftsmiljön hör till de yttre faktorerna. Samhället kan dessutom indelas i sociokulturella faktorer, lagstiftningen, ekonomin och teknologin. Till uppgiftsmiljön hör intressenterna dvs. kunder, konkurrenter, personal osv. Till de inre faktorerna som utgör verksamhetsmiljön hör struktur, dvs. ledningskedja, kultur, dvs. åsikter, värden och förväntningar enligt vilka beslut görs, och resurser, dvs. tillgångar, färdigheter, kompetens och kunskaper. (Wheelen & Hunger 2005, 10-12.)



Respons/lärdom: rätta till vid behov

Figur 2: Modell för strategisk ledning (Wheelen & Hunger 2005, 14)

Nästa steg i processen är strategiformuleringen, dvs. att utveckla långsiktiga planer som baserar sig på SWOT –analysen. Före själva planeringen skall organisationens mission och realistiska mål definieras. Därefter skall strategier utvecklas och de centrala handlingsprinciperna fastställas. Det finns tre olika typer av strategier: företagsstrategi, affärsstrategi och funktionell strategi. Den första är en långsiktig strategi som ger en helhetsbild av målen och framtida verksamheten i organisationen. Den andra typen är menad för enhets-/avdelningsnivåerna i organisationen. Den tredje typen är en detaljerad kortsiktig strategi på en funktionell nivå. Ett lyckat utförande av den funktionella strategin är basen för att nå målen i affärs- och företagsstrategierna. (Wheelen & Hunger 2005, 12, 15.)

Efter att strategin är klar skall man förverkliga den. Förverkligandet består av tre delar: program, budget och procedurer. Program är de nödvändiga aktiviteterna för genomförande av planen. Budgeter behövs för planering och genomförande av program eftersom resurserna oftast är begränsade och därför måste alla utvecklingsbehov övervägas så att de viktigaste kan förverkligas. Procedurer är en serie av steg som måste tas för att utföra strategin. (Wheelen & Hunger 2005, 16,17.)

Det är också väldigt viktigt att utvärdera strategin och kontrollera prestationerna för att se de verkliga resultaten av processen, dvs. jämföra resultaten med målen som lagts upp under strategiformuleringen. Utvärdering borde egentligen ske under hela strategiprocessen så att man kan reagera på överraskande situationer och rätta till misslyckanden genast. Ifall det inte lyckas lönar det sig ändå att utvärdera resultaten före nästa strategiprocess påbörjas för att undvika samma problem. (Wheelen & Hunger, 2005, 17,18.)

### 3.4.2 Strategiprocessen enligt Karlöf



Figur 3: Strategiutveckling som lär- och innovationsprocess (Karlöf 2000, 84).

Eftersom det inte finns någon enhetlig definition på strategi är det bra att börja strategiprocessen med att fundera på hur alla uppfattar begreppet. Då alla har en någorlunda likadan uppfattning om det, går resten av processen mycket smidigare. Själva arbetet skall börja med att man funderar på en vision och ambitionsnivå, dvs. vilka mål ledarna vill att företaget skall uppnå i framtiden samt hur bra utvecklingspotential verksamheten har med tanke på motivation. Till den första fasen hör också att klargöra affärsidén, starta diskussionen om fokusområde för strategiarbetet, dock utan att göra några beslut ännu, fastställa vissa klara restriktioner, t.ex. finansiella för att undvika onödigt arbete, utse ansvarspersoner för arbetet samt förankra ägarna och styrelsen till det. (Karlöf 2000, 89, 92.)

Till den andra fasen i strategiprocessen hör att starta en diskussion om strategiska alternativ genom omvärlds- och företagsanalyser. Omvärlden bör beaktas både inom branschen och utanför den genom att man utforskar trenderna. Företagets styrkor och svagheter måste också analyseras för att man vid behov kan göra nödvändiga förändringar. Ett bra sätt att få perspektiv på den egna verksamheten är att använda benchmarking. Genom den kan företaget mäta sin egen effektivitet gentemot andra liknande företag och därmed få en rättare bild av de

egna styrkorna och svagheter. Samtidigt kan idéer fås för det egna företagets utveckling. Efter olika analyser fås en bild av vilka av de strategiska alternativen som borde prioriteras och vilka vid det här laget redan kan väljas bort. För att försäkra att både val och bortval är berättigade är det bra att skriva orsakerna till dem och vid behov använda anteckningarna senare i strategiprocessen. (Karlöf 2000, 93, 95-97.)

Under denna fas i strategiprocessen skall man bestämma vilka fakta som behövs för att stöda de valda strategiska alternativen. Därefter skall man fundera på om företaget redan har de fakta som behövs i form av redan gjorda undersökningar och analyser. Samtidigt skall man överväga hur mycket analys av fakta krävs för att tillfredställa informationsbehovet utan att resurserna (tid och pengar) överstigs. Fakta som samlas berör interna och externa resurser, bl.a. konkurrentanalys för att företaget kan differentiera sig från sina konkurrenter. Ju bredare faktaunderlaget är desto bättre strategiska beslut kan det göras. Till dem hör det igen möjliga nya val eller bortval av strategiska alternativ. (Karlöf 2000, 98-100.)

Förr var strategierna noggrannare och därmed mer riskfyllda än vad de är idag. Nuförtiden förstår man att man inte kan förutse händelser utan måste vara förberedd för det oförutsedda. Alla beslut i strategiprocessen behöver inte bli gjorda på en gång utan genom att prioritera och överväga möjligheterna kan man lämna vägar öppna och göra beslut under processens gång. Viktigt är ändå att besluten är ett slutresultat av en pågående diskussion under vilken allas åsikter beaktats. (Karlöf 2000, 102, 103.)

För att kunna aktivera en strategi är det bra att ledarna för strategiarbetet har en tydlig målenlig plan, som mellancheferna förstår och därmed kan bryta ned till olika projekt och program, som sedan kan förverkligas. Det är bra om strategiskrivarna gjort de förberedande undersökningarna väl, så att tidigare gjorda misstag, egna och andras, kan undvikas. (Karlöf 2000, 108, 109.)

Enligt Karlöf skall man under en strategiprocess sträva till kontinuerligt lärande. Man skall söka ny information om ämnet, lära sig av sina egna och andras handlingar, lyckade och misslyckade. Helst skall man kunna rätt fel redan under processens gång. Hela strategiprocessen skall vara kontinuerlig och när vissa mål uppnåtts skall nästa mål redan vara uppsatta. (Karlöf 2000, 111, 112.)

Karlöf har i en senare utgiven bok tillsatt några punkter till strategiprocessen. Dessa är struktur och definitioner, strategins särart, verktyg, modeller och metodik, samt process och

strategisk ledning. En del av de andra rubrikerna har också modifierats. Dessa rubriker går ännu mer i detalj igenom processens olika skeden. (Karlöf 2002, 14.)

Wheelen och Hungers och Karlöfs beskrivningar om strategiprocessen har mycket gemensamt men skiljer sig ändå till en del. De kompletterar varandra. Wheelen och Hunger ser mer på helheten av strategiprocessen medan Karlöf är mer detaljerad och fokuserar sig på strategins tillkomstprocess och förståelse för den. Wheelen och Hunger beskriver processen i skilda delar medan Karlöf betonar vikten av analys och en kontinuerlig diskussion. I detta arbete används Karlöfs modell för strategiprocessen för analyseringen av tillkomstprocessen för Östra Nylands turismstrategi. För att strategiaktivering och uppföljning inte hör till undersökningsobjekten, tas inte dessa delar med i analysen.

### **3.5 Nätverk som hjälp i en strategiprocess**

I detta arbete behandlas inte nätverk men både Santala, Vesterinen & Moilanen 2004 samt Elbe 2002 (19-38) betonar vikten av att bilda nätverk inom en turismdestination. Ifall det finns någon som söker och producerar information till turismföretagarna om bl.a. framtidsvisionerna inom branschen, kan företagarna koncentrera sig bättre på sin verksamhet och turismstrategins uppgift är att öka turismföretagarnas konkurrenskraft. Alla behöver inte själv söka denna information och det blir mer tid för den egentliga verksamheten och en mångstämmig diskussion om utvecklandet av destinationen. Handels- och industriministeriet har undersökt hurdana tillkomstprocesserna av turismstrategier i olika regioner i Finland sett ut och skrivit en rapport om det. De anser att hela nätverket gynnas av en gemensam, långsiktig strategi i vilken alla är engagerade, både genom att man når ett enhetligt mål och dessutom får nätverk lättare finansiering än enskilda företag. (Santala, Vesterinen & Moilanen 2004, 13, 14, 53.)

Inom en region kan man inte kopiera en annan regions lyckade turismstrategi eftersom olika regioner har olika egenskaper bl.a. i form av storlek, kvalitet och engagemang i turism. För att kunna skriva en lyckad strategi skall arbets- och ansvarsfördelningen mellan olika organisationer vara klar. Lagstiftningen säger att regionens förbund, i denna region Östra Nylands förbund, har ansvaret för turismstrategin. Beroende på regionens storlek och behov, brukar det också finnas andra organisationer, t.ex. en eller fler turismorganisationer som arbetar med destinationsutveckling men antalet av dessa organisationer och arbetsfördelningen måste vara tydlig. Enligt handels- och industriministeriets undersökning är rollen för turismens

Inlärningsnätverk oklar för företag, till vilka inlärningsnätverkens service är riktad. (Santala, Vesterinen & Moilanen 2004, 36,38.)

I Finland har planeringen av turismstrategierna mestadels varit på regionförbundens ansvar och i flera regioner har man använt en konsult för att sätta upp strategin. Evenemang där mångstämmighet kunde uppstå, liksom strategidagar, ansågs enligt handels- och industriministeriets undersökning vara bra. Därtill var den allmänna åsikten att det var bra att de stora linjerna hade bestämts i förväg av de ”stora” aktörerna istället för att göra en strategi där det finns någonting för alla. I vissa regioner var inte företagen alls med i planeringen av den gemensamma turismstrategin, vilket var dåligt, liksom också avsaknaden av ansvariga för förverkligandet av strategin. Flera av strategierna var inte heller tillräckligt orienterade till framtiden. Enligt rapporten är de viktigaste uppgifterna för planering av en regional turismstrategi att målen är definierade, roller och ansvar inom processen är fördelade, uppföljning och uppdatering har skötts och avtal om engagemang är gjorda. Processen måste grunda sig på öppen och mångstämmig kommunikation och därtill skall man beakta trender, internationella, nationella och regionala linjeringar. Man måste också bestämma vad som skall satsas på. Det kan t.ex. vara ett tema, t.ex. skärgårdsturism, marknaden eller skapande av strategin runt vissa toppföretag inom regionen. (Santala, Vesterinen & Moilanen 2004, 40, 47, 53, 54.)

### **3.6 Formulering av strategier**

Strategin skall skrivas kort och koncist så att de centrala målen blir klara för alla och för att det hindrar att det ingår för många saker i strategin. Det dåliga med detta är att en kort strategi kan vara svårförståelig, då den är för enkel och odetaljerad, vilket kan leda till att man kan förstå den på flera olika sätt. För att minska på missförstånden med tolkningen av strategin krävs fungerande kommunikation mellan skaparna och förverkligarna. De som förverkligar kan t.ex. ge respons och komma med synpunkter om någonting inte är möjligt i verkligheten. För att undvika missförstånd bakom betonade ämnen (t.ex. kundorientering), som kanske verkar självklara, men som man kan se ur många synvinklar, skulle det vara bäst att förverkligarna eller representanter för dem skulle vara med i skapandeprocessen. Förverkligarna skall också kunna förstå vilka delar av strategin de ska utföra och därför är det bra att ha så få huvudmål i strategin som möjligt. För att en strategi skall kunna förverkligas måste alla förstå den och kunna anpassa sina kunskaper i praktiken. Man skall aktivera förverkligarna genom att de själva skall fundera över vad strategin betyder och vad det kunde betyda för dem i praktiken. (Mantere et al 2003, 44, 46, 50, 51, 53, 69.)

Det finns olika roller som de som deltar i strategins skapandeprocess kan ta eller som är naturliga för dem. Det är viktigt att de som deltar har olika roller för att olika synvinklar och idéer kan komma fram, att man kritiskt kan se på saker. De olika rollerna är medborgaren, aktivisten och cynikern. Medborgaren är en mottagare som deltar i strategiprocesen då han måste eller bes om det, men försöker inte aktivt påverka strategins innehåll, fastän han vill se sin roll i verksamheten som betydelsefull. Aktivisten vill delta i strategiprocesen t.ex. genom att kommentera saker, och hans intresse överskrider hans egen roll i organisationen. Cynikern tror inte på strategins innehåll eller nyttigheten av strategiarbetet. Han kan vara nedvärderande eller öppet kritisk. Man kan inte nödvändigtvis lita på att cynikern är till hjälp i strategiskapandet om man inte vill få en kritisk synvinkel på strategin och förverkligande av den. (Mantere et al 2003, 74-76.)



## 4 Metoddiskussion

Undersökningen var kvalitativ och genomfördes via halvstrukturerade temaintervjuer. Intervjuerna gjordes personligen via telefon eller på respondenternas arbetsplatser. Eftersom den ansvariga för strategiarbetet, Topi Haapanen, redan intervjuats tidigare för att få grundinformation för detta arbete, beslöts det att fylla på den intervjun genom att skicka en förfrågning åt honom via e-post i samband med de andra intervjuerna. Denna förfrågning hann han inte svara på.

### 4.1 Genomförande av undersökningen

Respondenterna valdes på basis av vem som bäst känner till turismstrategins tillkomstprocess, dvs. strategiskrivarna, och eftersom man ville ge en större roll för företagen i strategins tillkomstprocess intervjuades två företagare som kommenterat strategiförslaget på Infotorget. Eftersom kommunerna också har en central roll i turismstrategiprocessen intervjuades en person från den offentliga sektorn. Dessutom intervjuades en person från Turismens Inlärningsnätverk, eftersom Inlärningsnätverket också varit med i processen fastän på ett lite annat sätt än de övriga deltagarna. Fem av de intervjuade var från Borgå medan två av dem var från andra delar av regionen.

De som intervjuades på plats fick inte frågorna i förväg men de som intervjuades per telefon fick dem i förväg via e-post, eftersom de bad om det för att kunna förbereda sig. Intervjuerna som gjordes på plats bandades, förutom den förberedande intervjun med Topi Haapanen. En av dessa intervjuer blev störd för en stund på grund av ett telefonsamtal och en annan på grund av att en tredje person kom in i rummet där intervjun ägde rum. Dessa avbrott verkade inte märkbart störa intervjuens gång. De övriga intervjuerna skickades till respondenterna för att granskas efter att de renskrivits. Den förberedande intervjun för arbetet ägde rum 15.10.2007 medan de övriga intervjuerna förverkligades 6.2-19.2.2008. Intervjuerna räckte ca 35-70 minuter.

Tabell 2. Intervjuobjekten

Respondent	Aktörgrupp	Tid	Hur (var)
1	Offentlig sektor	Vecka 8, 2008	Telefonintervju
2	Företagare	Vecka 8, 2008	Telefonintervju
3	Företagare	Vecka 6, 2008	Telefonintervju
4	Skrivare	Vecka 6, 2008	Personlig intervju på kontor
5	Skrivare	Vecka 7, 2008	Personlig intervju på kontor
6	Inlärningsnätverket	Vecka 7, 2008	Personlig intervju i klassrum

Av alla de som intervjuades frågades en del samma frågor medan resten av frågorna anpassades enligt den intervjuandes roll och möjlighet att delta i strategins tillkomstprocess. De centrala frågorna handlade om hur respondenterna deltagit i strategins tillkomstprocess, om de anser att strategiprocessen fortfarande är levande, vad de tycker om en mångstämmig process och konsultarbeten samt vilka för- och nackdelar dessa arbetsätt för med sig. De tillfrågades dessutom vad de anser om den tidigare turismstrategins tillkomstprocess i Östra Nyland, ifall de alls känner igen den processen och dessutom hur de tycker att tillkomstprocessen för nästa turismstrategi skall se ut.

Intervjun började med frågor om respondenternas roller i strategins tillkomstprocess, hur aktivt de deltagit i diskussionerna och om de kom med nya synvinklar eller olika åsikter; detta för att kunna jämföra svaren med de olika rollerna som tas upp i teoridelen, dvs. medborgaren, aktivisten och cynikern. Karlöf (2000) poängterar att strategiprocessen är kontinuerlig och att strategin och handlingarna måste kontrolleras och att diskussionen kring strategin skall fortsätta också efter att den är skriven. Därför frågades det om strategiprocessen anses vara levande och om diskussionen fortsätter. I teoridelen poängteras också vikten av nätverk samt olika åsikter och synvinklar, dvs. mångstämmighet, och därför frågades det om respondenterna anser sig ha blivit hörda och vad deras åsikter är om en mångstämmig strategiprocess och som motsats också konsultarbeten.

Dessutom frågades det om företagarnas roll i hela strategiprocessen, eftersom det är de som i slutändan producerar tjänster och produkter mer eller mindre strategienligt för kunderna. Under intervjun frågades också hur bra respondenterna känner till tillkomstprocessen för den tidigare turismstrategin för regionen för att få veta om strategiprocessen har utvecklats eller om man kanske har gjort samma misstag under denna process som under den tidigare processen. Den sista frågan som ställdes till alla gällde hur de tycker att tillkomstprocessen för nästa turismstrategi skall se ut, vad som kunde göras bättre och vem som skall vara med i den processen.

Strategiskrivarna fick som nämnt mer ingående frågor om strategins tillkomstprocess, vilket man kunde jämföra med teorin. Det var fråga om ifall det fanns en bestämd plan enligt vilken tillkomstprocessen för strategin skulle framskrida och vad de tyckte om tidtabellen för arbetet, vad för slags utredningar som gjorts inför processen, hur man kommit fram till strategins innehåll, hur delade åsikter åtgärdades osv. En representant för Inlärningsnätverket intervjuades eftersom nätverket varit med under processen på ett till en del annorlunda sätt än de andra, bl.a. genom att underhålla ett forum för kommentarerna och respondenten fick också svara på frågor om den här annorlunda rollen. Frågeguiderna finns som bilaga 2-6.

Genom analysering av intervjumaterialet kan de olika rollerna av respondenterna samt deras kännedom och åsikter om processens gång beskrivas. Dessutom kan man genom att jämföra de olika svaren ge en riktgivande åsikt om hur tillkomstprocessen för nästa turismstrategi borde se ut.

#### **4.2 Validitet och reliabilitet**

Arbetets syfte var att få reda på vad turismaktörerna i Östra Nyland ansåg om turismstrategins tillkomstprocess och hur tillkomstprocessen såg ut. Även om teorin och intervjufrågorna inte alltid går helt ihop och man inte fick en väldigt detaljerad bild av vad som gjordes och när under tillkomstprocessen, var ändå respondenternas åsikter om hur tillkomstprocessen för en regional turismstrategi skall se ut och vem som skall delta i den, värdefulla. I intervjun deltog sex personer, vilka alla var ganska aktiva eller mycket aktiva i strategins tillkomstprocess. De intervjuade hörde till olika aktörgrupper, det var skribenter, den offentliga sektorn, företagare och inlärningsnätverket och därmed hördes åsikter från personer med olika utgångspunkter till strategiarbetet. Det fanns ändå många aktörer som inte intervjuats och ingen representant fanns från de som inte alls deltagit i strategins tillkomstprocess. Man kan fråga sig varför de inte deltog. Tyckte de att arbetssättet var fel, kände de att de inte kunde påverka strategins innehåll fastän de skulle ha deltagit, hade de inte tid att delta eller bryr de sig inte över huvud taget om en gemensam turismstrategi? Det kan inte det här arbetet ge ett säkert svar på och därmed kan ingen allmän åsikt beskrivas. Eftersom intervjuerna gjordes ungefär ett och ett halvt år efter att strategin blivit färdig hade respondenterna redan glömt en hel del av processens gång, särskilt detaljer. Fastän de inte alltid kunde svara direkt t.ex. vad de ansåg vara bra eller dåligt med strategin, kunde de ändå luta sin åsikt åt något håll, de kom ihåg att då de läst strategin tyckte de att den var bra.

## 5 Analys av intervjuvaren

I denna del kan respondenternas åsikter läsas skilt för sig, eftersom respondenterna har indelats i skribenter, företagare, offentlig sektor och Inlärningsnätverket och deras intervjufrågor varierar till en del beroende på deras uppgift i strategins tillkomstprocess.

### 5.1 Offentliga sektorn

Den offentliga sektorns representant är reservmedlem i turistdelegationen och var därmed endast ibland med på möten där turismstrategin behandlades. Sin roll beskrev respondenten som den som framställde frågor, kom med nya synvinklar och ifrågasatte saker och ting. Enligt respondenten var Borgå och Lovisa i centrum för diskussionerna och de andra kommunernas deltagare blev inte så bra uppmärksammade. Hon ville själv att naturturismen skulle beaktas i strategin, som en komponent, vilket det inte gjordes.

Tidtabellen för strategins tillkomstprocess var bra men tidpunkten för hela processen var dålig eftersom en del kommuner skulle gå ihop och en del av Sibbo skulle bli del av Helsingfors, vilket inverkar på genomförandet av strategin. Därmed är strategin redan föråldrad. Att Finlands turismstrategi skapades ungefär samtidigt som Östra Nylands turismstrategi anser respondenten att var bra. Inför strategiprocessen gjordes inga undersökningar i de olika kommunerna. Men när strategin var klar gjordes en undersökning om skärgårdsturismen i Sibbo. Den har väckt turismföretagare till att delta och idka samarbete. Nuförtiden betraktas turismen som en verklig näringsgren och det finns bättre möjligheter att utredningen resulterar i konkreta handlingar än tidigare. En likadan utredning gjordes också för tio år sedan men då glömdes den så fort den blev färdig.

Strategin gjordes av en arbetsgrupp, men de slutliga besluten gjordes av turistdelegationen efter seminarier och diskussioner som ordnats under processens gång. Strategin fastställdes av Östra Nylands förbunds fullmäktige. Strategin borde göras för den offentliga sektorn, som kan använda den då en generalplan görs för kommunen. Turismföretagarna skall dock delta i strategins tillkomstprocess så att man inom den offentliga sektorn skall veta vad företagarna vill satsa på och hur de kan stöda turismverksamheten. I strategin skall bristerna och behoven inom området vara nedskrivna. Särskilt i de små kommunerna skulle det behövas hjälp med produktutvecklingen, men det anser respondenten att strategin inte stöder.

Strategin har inte inverkat på respondentens vardag förutom att den gav upphov till undersökningen om skärgårdsturismen som väckt aktivitet och samarbete fastän något konkret ännu inte gjorts. Hon anser att strategiprocessen inte är levande utan endast har resulterat i en pappersbunt på hyllan. Strategin är mer en bisak också nu när generalplanen för kommunen görs. Med tanke på företagen anser hon att strategin är bra till kännedom och vetskap men att det endast kan hjälpa gamla företag, t.ex. i att höja kvaliteten, eftersom idéer för företagsverksamhet skall komma före strategier och därmed föds ingen ny företagsverksamhet pga. strategin. Enligt respondenten kan företagen inte göra något självständigt av det som står i strategin eftersom de gör saker självständigt utan att se på gemensamma strategier. De som varit med i diskussionen under strategins tillkomstprocess kan ha fått nya tankar som kanske så småningom blir till något. Den färdiga turismstrategin är ett bra allmänt dokument. Den är tydlig, innehållet är bra och den är tillräckligt konkret och samtidigt tillräckligt abstrakt så att man kan tillämpa den för sina egna idéer.

Turistdelegationen ville att strategin görs med lokala krafter. Det som är bra med detta sätt är att turismaktörerna har tillräckligt med sakkännedom men respondenten ifrågasätter det fortsatta samarbetet. Skärgårdsundersökningen gjordes av en konsult och den lyckades väl. Turismföretagare intervjuades och på detta sätt fick man dem att delta bättre. En konsult är också bättre om han inte jobbar aktivt på området eftersom han då kan se på saker ur en annan synvinkel och risken för trångsynthet minskar. En bra konsult skall vara tvåspråkig och göra sitt arbete utifrån gräsrotsnivå och med brett grepp. Kommunala tjänstemän samt företagare från olika stora företag i alla kommuner borde intervjuas. De slutliga besluten skulle göras av turistdelegationen såsom nu också gjorts. Mångstämmighet är bra eftersom företagens behov måste komma fram. Man borde också höra kommunernas planläggare och fullmäktigegruppers ledare eftersom det är de som bestämmer i kommunerna men deras åsikter kan ändå höras av en konsult.

Då man börjar planera tillkomstprocessen för nästa turismstrategi måste man beakta vilka aktörer som finns på området då och hur kommunerna ser ut. Respondenten anser att en konsult borde göra arbetet och mångstämmigheten skulle tillämpas genom intervjuer och därtill kunde konsulten också läsa kommentarerna på Infotorget. Arbetet borde göras på bred basis och därför borde t.ex. företagens och beslutfattarnas åsikter jämföras. Samarbete med de närliggande områden bör aktiveras.

## 5.2 Företagare 1

Företagare 1 deltog i strategins tillkomstprocess genom att delta i turismparlamentet samt genom att kommentera och komma med nya förslag till strategin på infotorget. Respondenten ville delta i processen pga sitt intresse för den regionala turismen och sina intressen som företagare fastän deltagandet inte alltid var så lätt.

Respondenten anser att turismparlamentet och infotorget är bra forum för deltagande eftersom man kan kommentera på infotorget vilken tid som helst. Företagaren anser sin röst ha blivit hörd genom att hon fått ett tema med som hon ville ha och har stött speciellt företagare vars verksamhet kan hjälpa hennes egen verksamhet. Företagaren anser att det var värt att delta eftersom det finns möjlighet att påverka strategins innehåll, som för sin del styr hur t.ex. EU-stöd fördelas.

Enligt respondenten inverkar strategin på de företagare som har planer på gång, varit med att påverka och därmed får stöd för sina projekt. Respondenten anser att flera företagare borde delta i strategins tillkomstprocess men tror att få gjorde det pga. tidsbrist eller att de inte orkade sätta sig in i strategiförslaget. Det kan också hända att företagare tänker att de inte behöver delta ifall det redan går bra för deras företag. Strategin är gjord för den offentliga sektorn för att den skall kunna rikta stödpengarna till rätta ställen där det konkreta arbetet görs och därför är en mångstämmig strategiprocess bra för att företagarna är de som gör det konkreta arbetet. För att få flera företagare med i processen anser respondenten att en konkret plan som är kort och fokuserad och som kan styra företagarna, borde göras. Strategin i sig är ett bra instrument för den offentliga sektorn eftersom den är kompakt och skriven på byråkratspråk. För andra kan den vara mer svårläst och man måste sätta sig in i den om man vill förstå den ordentligt. Turismstrategier skall göras på gräsrotsnivå och skall därmed påverka Finlands turismstrategi och inte vice versa.

Företagaren anser att strategiprocessen är levande bl.a. på nätverksträffar årligen. De stora linjerna för denna strategi kan inte mer påverkas eftersom beslutsprocessen för dem redan är gjord dvs. inriktning och stöd men projekten däremot kan man ännu påverka. Respondenten tycker att det är bättre att göra strategin med lokala krafter än med en konsult för att de lokala turismaktörerna känner till området och redan har en rutin i att göra samarbete bl.a. genom olika nätverk och för att alla har nytta också av andra företagare i sin verksamhet.

Konsultarbete är hon skeptisk mot pga tid och pengar och för att slutet inte nödvändigtvis blir tillräckligt konkret. Om en konsult skulle göra arbetet borde han delta i turismparlamentet och

seminarier där större linjer och idéer diskuteras. Det som är bra med att använda en konsult kunde vara att han kanske skulle ha bättre insikt i trender inom branschen, men Östra Nyland är med i sin tid och kan därmed göra sin turismstrategi själv, men idéer kan ju nog fås av turismaktörer från andra regioner också.

I sin helhet är företagaren nöjd med turismstrategins tillkomstprocess eftersom hon fått vara med och haft möjlighet att påverka. Hon tycker att det fungerar bra att göra strategin med lokala krafter men anser att processen inte nödvändigtvis behöver förverkligas på detta sätt utan den kan utvecklas ifall man kommer på något bättre sätt att göra arbetet.

## 5.2 Företagare 2

Företagare 2 deltog ganska aktivt i strategins tillkomstprocess genom att delta i vin-/strategikvällen och turismparlamentet samt genom att kommentera strategiförslaget på infotorget. Dessutom uppmuntrade respondenten andra företagare att delta i diskussionen på infotorget. Företagaren ville få skärgårdsturismen med i strategin som utvecklingsmål och kom med idéer, men stödde också andras idéer ifall de var bra.

Respondenten tycker att utgångspunkten för att delta i strategins tillkomstprocess är tron på strategiskt tänkande, man måste tänka på varför allt görs, men anser att orsaken till att många valde att inte delta också kan bero på brådska. Personen anser att företagarna velat höras och anser sin egen röst ha blivit hörd men medger att eftersom få företagare deltog blev de röster som kom bättre hörda. Respondenten anser att användning av Internet är en självklarhet i dagens läge eftersom alla då kan delta i diskussionen även om de inte kan ta del i offentliga tillfällen. Personen säger också att grupparbeten under parlamenten är bra ifall det reserverats tillräckligt tid för dem.

Själva strategin tycker respondenten är bra och tydlig. Redan strategiförslaget var bra men det förbättrades genom diskussionerna. Strategin är enligt respondenten inte gjord för någon viss människogrupp utan för utveckling av turismen. Den inverkar inte direkt på turismföretagarnas vardag förutom genom olika projekt som strategin styr. Projekten påverkar företagets verksamhet direkt t.ex. genom utvecklingstillfällen och marknadsföring.

Respondenten anser att alla företag kan vara en potentiell deltagare och nyttohavare och att flera företagare borde delta i processen, eftersom utvecklingen inte kan fås till stånd utan samarbete mellan företagarna och den offentliga sektorn.

Respondenten tycker att strategiprocessen är levande och att diskussionen fortsatt på olika håll bl.a. på Premium Visits seminarier som ordnas två gånger om året och ibland har ämnet också tagits upp på Inlärningsnätverkets s.k. morgonkaffe. Respondenten anser att tjänstemännen och politikerna också borde delta i diskussionerna eftersom de deltar i de olika projekten.

Mångstämmighet är en bra sak eftersom kommunikationen mellan de olika parterna behövs dvs. företagarna, tjänstemännen till vars uppgifter turismsakerna hör, kommunernas politiker, Östra Nylands förbund, lärare, forskare och någon utomstående part. Konsultarbeten kan enligt respondenten vara bra, beroende på om konsulten uppmuntrar de lokala tjänstemännen och företagarna att delta i processen eller inte. Konsulten borde vara från en annan region och ha erfarenheter av att göra turismstrategier i andra regioner. Pga detta kunde konsulten komma med nya, konstruktiva synvinklar för regionutveckling. Tillkomstprocessen för den tidigare turismstrategin minns respondenten inte, men anser att nästa tillkomstprocess borde vara ungefär likadan som den senaste förutom att flera företagare borde delta.

#### **5.4 Skribent 1**

Skribent 1 deltog i strategiarbetet som skribent och engagerade sig starkt i processen eftersom respondenten är med i Östra Nylands turistdelegation. Respondenten säger sig gå väldigt ivrigt med i utvecklingsprojekt och ville därför också vara aktivt med i turismstrategins tillkomstprocess. Respondenten anser sig vara fördomsfri och kanske också överoptimistisk i början av ett projekt för att få det ordentligt igång men blir mera realistisk i ett senare skede av arbetet.

Skribenten anser att en plan för arbetets gång inte var värst noggrant utstakad i början utan den fick formen så småningom. Tanken var ändå att turismparlamentet skulle vara det viktigaste diskussionsforumet under strategins tillkomstprocess; detta för att parlamentet är populärt och det ordnades i ett tidigt skede av processen. Därtill var intervjuer och diskussionen på infotorget viktiga. Den förra turismstrategin gjordes som konsultuppdrag och konsulten intervjuade företagare men nu ville man ge företagarna en starkare roll i strategins tillkomstprocess under hela processen och skribenterna blev t.o.m. lite besvikna på att så få kommenterade på Infotorget.

Enligt respondenten jobbade skribenterna mycket tillsammans. Under sina möten diskuterade och skrev de på arbetet och mellan träffarna stiliserade och analyserade Topi Haapanen det och därefter skickades det till skribenterna som ännu kunde bearbeta tankar utgående från



arbetet före nästa träff. Arbetet var inte delat mellan skribenterna förutom några undantag. Ungefär fyra gånger träffades skribentgruppen för större arbetssessioner. Före deadline var arbetet mer intensivt men annars gavs det mycket tid åt det. Respondenten säger att det inte alltid jobbades så praktiskt på arbetet och då hade respondenten tid att benchmarka, dvs. se hurdana strategier det gjorts i andra regioner och med tiden låta denna information sjunka in och omedvetet bearbeta den och få idéer. Respondenten hade varit med i en arbetsgrupp, ungefär ett år före strategiprocessen, som handels- och industriministeriet satt upp för att skriva en rapport om, hur regionerna i Finland arrangerat sin turism och rapporten var ett viktigt bakgrundsmaterial för hela skribentgruppen. I rapporten kunde de läsa om olika användbara modeller och tillsammans funderade gruppen på hur de kunde implementeras i Östra Nyland.

Det andra viktiga materialet fick skribentgruppen av de lokala företagen, nämligen deras idéer och åsikter om vad som borde utvecklas. Respondenten anser att alla kommentarer var beaktansvärda. Skribentgruppen såg noggrant på vilka alla idéer som fick mest understöd och därmed togs med, men lämnade också bort en del av förslagen som inte var så viktiga. Detta var en av de svåraste sakerna att bestämma, vad som skall bort. Gruppen läste också Finlands turismstrategi och försökte i viss mån följa den. Det var inte så lätt eftersom Finlands turismstrategi egentligen gjordes ganska samtidigt med regionens strategi. Respondenten anser att Finlands strategi borde göras först för att regionerna kunde ha samma linje på den internationella marknaden då det inte är någon idé om alla har totalt olika strategier som landets gemensamma strategi. Skribentgruppen gjorde i första hand besluten om vad som skall med i strategin och deras förslag gick till turismkommittén.

Problem eller delade åsikter tycker inte respondenten att det fanns mycket av under strategins tillkomstprocess, men säger att en del företagare kan känna sig besvikna, eftersom deras åsikter och idéer efterfrågades, men alla inte kunde tas med. Ett annat problem anser respondenten vara det att så få kommenterade på infotorget och företagen måste påminnas om det hela tiden. Skribenten anser att man under turismparlamentet fick mest idéer av företagen.

Skribenten anser att den färdiga strategin är tydlig och vägledande. Skribenterna ville göra en genomförbar strategi, inte så detaljerad som den tidigare turismstrategin var. Den är inte heller bara en ideell vision, vilket många strategier är. En del av strategins mål har man redan hunnit uppfylla, men då strategin skall uppdateras får man i verkligheten veta hur bra den är. Strategin har presenterats muntligt till de medverkande, men det som respondenten anser vara

problemet är inte det att någon inte skulle förstå strategin, utan det att de som borde medverka kanske inte alls bryr sig om vad som står i strategin, fastän deras representanter har varit med i strategins tillkomstprocess. Endast strategienliga projekt borde få finansiering men det är också andra projekt som får det, vilket är ett tecken på att strategin inte följs.

Enligt respondenten är strategin gjord för turismutvecklarna i regionen, men företagen borde också läsa den och fundera på om strategin uppmuntrar utveckling av just den typ av verksamhet som de har. Därmed kan de ansöka om finansiering, om de har en bra idé för ett utvecklingsprojekt. Företagen kanske tycker att strategin är långt borta från deras vardag och läser kanske inte den och kan därmed inte utnyttja den fastän de borde för att de och offentliga sektorn måste göra utvecklingsarbetet tillsammans. Strategin är inte bra om den inte påverkar turistföretagarnas vardag.

Respondenten anser att det finns bra konsulter inom branschen, vilka inte bara kopierar ett koncept i alla regioner utan sätter sig in i varje enskild region och ordnar gemensamma tillfällen, där de lokala parterna kan få sina röster hörda. Konsulten skulle också kunna utnyttja infotorget, men kunde han få företagen att kommentera då de ansvariga för strategins tillkomstprocess inte lyckats göra det. Engagemanget för att lära känna regionen tar mycket tid av det egentliga utvecklingsarbetet och alla konsulters engagemang är inte tillräckligt stort. Risken med konsulter är, att de inte förstår sig på regionens särdrag eller är orealistiska och det färdiga pappret är oanvändbart. Enligt erfarenhet anser respondenten att det är bättre att strategin görs med lokala krafter fastän det tar tid, för att de som arbetat med strategin också utvecklas själv. Skribenterna har alla en lång erfarenhet av turismen inom regionen och det kan i och för sig kanske göra dem lite trångsynta, så med tanke på det kunde en utomstående konsult kunna skaka om tankesätten i regionen. Det kunde kanske förverkligas på så sätt att en konsult skulle delta halvvägs i strategins tillkomstprocess med kommentarer. Respondenten anser att Sami Laakkonens kommentarer om arbetet på parlamentet var en bra inledning för gruppdiskussioner, men inte tillräckligt givande för själva strategin.

De som inte har varit med i den mångstämmiga processen är de vilka allt utvecklingsarbete borde utgå ifrån dvs. kunden. Skribenten, som själv i sitt arbete har kontakt med kunderna, turistbyrå och vissa studerandearbeten fick representera kunden eftersom det skulle vara väldigt svårt att få kunderna med i en strategiprocess. Kunder finns av så många olika slag att det arbetet var svårt.

Respondenten säger att Inlärningsnätverkets andel i strategins tillkomstprocess var att ge ett forum för diskussionen och man åtog sig också uppgiften att nedteckna och dokumentera processerna i t.ex. turismparlamentet. Respondenten anser att Infotorget gav en demokratisk möjlighet för regionens turismaktörer att delta i diskussionen även om de inte skulle ha kunnat delta i parlamentet. Kommentarer som Inlärningsnätverkets medlemmar skrev på infotorget tror respondenten vara personliga åsikter och inte nödvändigtvis inlärningsnätverkets åsikter.

Respondenten anser att strategiprocessen är levande åtminstone inom den regionala turismorganisationen, utvecklingsbolaget och turismarbetsgruppen i Östra Nylands förbund. Genom turismarbetsgruppens medlemmar hoppas respondenten att strategin är levande inom kommunerna eftersom deras representanter är med i gruppen. Företagarna måste själva vara aktiva om de vill delta i diskussionen och strategiprocessen.

Respondenten deltog i strategins tillkomstprocess år 2001, men minns inte den processen så bra, men samma engagemang fanns inte hos de lokala turismaktörerna som då den nya strategiprocessen började. Nästa strategi borde också göras mångstämmigt med lokala krafter, men en konsult kunde delta genom att utvärdera ett halvfärdigt projekt och ge nya tankar. Beslut om nästa strategis tillkomstprocess kan ändå inte göras före man utvärderat denna process.

## **5.5 Skribent 2**

Skribent 2 deltog i strategiarbetet som skribent men också för att personen är med i Östra Nylands turistdelegation. Sin roll anser personen vara att ta fram trender som påverkar turismen nu och i framtiden, ge sina synvinklar till generella rubriker eftersom respondenten inte är företagare och anser att företagare bättre kan svara på frågor kring företagsverksamhet.

Enligt respondenten fanns det vissa tidsgränser för arbetet, men inga noggranna planer för processens gång var fastställda. Först diskuterades saken i turistdelegationen varefter man försökte få fram företagarnas idéer i turismparlamentet. Därefter skulle förslaget sättas på infotorget. Arbetet kunde kanske ha gjorts snabbare men tidtabellen var ingen stor fråga under processen. Skrivargruppen bestod av representanter från Östra Nylands förbund och de skrev bastexten och under sina möten, som enligt respondenten hölls högst en gång per månad, gick de igenom texten och gjorde förändringar vid behov. De slutliga besluten om vad som skulle med i strategin, gjordes av förbundsregeringen. Undersökningar som gjordes före och under strategiprocessen var att samla idéer, åsikter och annan information av företagarna t.ex. under

turismparlamentet. Dessutom gjordes trendforskning och CTF:s turismskenarier för år 2020 lästes igenom. Ursprungligen var tanken att göra en ganska skarp strategi, dvs. fokusera utvecklingen åt ett visst håll, men där måste skribenterna göra en kompromiss eftersom flera turismaktörer var missnöjda med en sådan fokusering. Därefter sökte man gemensamma teman som skulle passa alla. Kompromisser gjordes i början av processen, närmast under turistdelegationens möten, och under skrivningsfasen behövdes inte så många kompromisser mer göras enligt respondenten. Någon respons på strategin eller dess tillkomstprocess har respondenten inte fått, men anser att det i början fanns misstro för strategiarbete, att tillkomstprocessen inte skulle vara så öppen som den var. Detta gällde enligt respondenten inte företagare utan andra aktörer i regionen. Respondenten anser att dessa åsikter måste ha ändrats eftersom strategin gjordes på ett ganska öppet sätt.

Strategin är gjord för olika aktörer inom turismen i regionen. Närmast är den ett verktyg för Östra Nylands förbund och aktörer som bl.a. finansiärer, men eftersom företagarnas åsikter och idéer också beaktats under tillkomstprocessen kan den också vara verklig för dem, men att använda strategin direkt i deras verksamhet kan vara svårt. Lättare kan det vara att delta i strategienliga projekt. Enligt respondenten är strategiprocessen fortfarande levande eftersom turismparlamentet ordnas varje år och därtill finns turistdelegationen där det finns representanter från olika aktörgrupper. Respondenten vill också poängtera att strategin vid behov kan öppnas och ändras och personen tror att relationerna i området är så bra att alla borde våga kommentera. Alla företagare kan delta i och få nytta av strategiprocessen t.ex. genom marknadsföring och kvalitetsprogram och en gemensam internetportal, där turismservice kan köpas, men projekt som man ansöker finansiering för skall vara strategienliga.

Målet för skrivargruppen var att skriva ett tydligt arbetspapper för turismaktörerna i regionen och därför användes ganska mycket tid för det. Begreppsförklaringar finns för att alla skall förstå strategin på samma sätt. Man valde att göra strategin med lokala krafter istället för att anlita en konsult pga. de lokals regionkännedom och kostnaderna som ansågs onödiga, eftersom det fanns personer som kunde ta skrivansvaret på sig. Konsulter använder oftast en viss modell för sådana här projekt så det fanns en misstro att de skulle anpassa modellerna enligt regionalbehov. Alla i regionen är kanske inte nöjda med de lokala skribenterna men ändå valde man att göra strategin utan konsulter. Respondenten anser att konsulter eller andra utomstående personers åsikter och synvinklar inte behövs, eftersom regionens egna turismaktörer är många och därmed också synvinklarna.

En mångstämmig process anser respondenten är bra, men svårigheterna med den kan vara följande: alla deltar inte för att de inte t.ex. hinner, vill eller ids och fastän alla skulle delta kan det ifrågasättas om allas röster blir hörda. Under denna tillkomstprocess fanns det flera forum för strategidiskussionen. De var turismdelegationen där olika aktörers representanter är med, turismparlamentet, infotorget och minst ett extra möte, dvs. vin-/strategikvällen. Pga. Infotorget var ingen bunden till plats och tid utan kunde kommentera då det passade dem bäst. Alla forum som nämnts borde användas också i framtida turismstrategiprocesser, men respondenten betonar vikten av gräsrotsnivåarbetet, att turismföretagarna och de andra aktörerna skulle vara aktivare med i processen, ge information och idéer till skribenterna. Till dessa övriga aktörer hör kommunerna, städerna, hög- och yrkesskolorna samt olika föreningar. Finlands turismstrategi påverkade denna strategi till en del, men i fortsättningen tycker respondenten att regionernas strategier skall göras först och först sedan hela landets strategi utgående från dem.

## **5.6 Inlärningsnätverket**

Inlärningsnätverkets representant säger att Inlärningsnätverket togs med i strategiprocessen eftersom det gav ett bra forum för turismaktörerna i regionen att delta i turismstrategins tillkomstprocess även om de inte kunde delta i turismparlamentet. Topi Haapanen som var ansvarig för strategiprocessen deltog också i uppbyggandet av Inlärningsnätverket. Då nätverket var färdigt och strategiprocessen så småningom skulle börja, kom han på idén att använda Internet och Inlärningsnätverket som ett forum för en mångstämmig diskussion. Samtidigt kunde man göra reklam för nätverket. Inlärningsnätverket skulle i annat fall ha varit representerat i strategiprocessen genom en av sina medlemmar, som också är medlem i turismdelegationen. Inlärningsnätverket ville dock ge mer av sitt stöd till processen och ordnade en vin-/strategikväll för att inleda strategidiskussionen med företagarna. Tanken var att få turismaktörerna i området att delta i strategiprocessen genom att förklara begreppet strategi, att det inte alltid finns en enhetlig åsikt om det och att människor kan förstå en strategi på olika sätt, samt att man kan lära sig av hela strategiprocessen och inte bara av det färdiga pappret.

Respondenten kommer inte så bra ihåg sina kommentarer på Inlärningsnätverket eller för övrigt under processens gång, men har en tanke att hennes röst har blivit hörd, men det är en sak om rösten hörts då strategin skrivits och en annan om rösten ännu finns kvar i vardagen. Respondenten tycker att Inlärningsnätverkets roll som forum för diskussionen skulle ha varit

viktig även om endast en kommentar hade framkommit. Forumet var viktigt för att kanske någon röst kom fram som annars inte skulle ha gjort det.

Respondenten vet inte om det finns ett rätt svar till för vem strategin är gjord, men tänker att det är ett förvaltningspapper som man var tvungen att skriva. Den är skriven för regionens turismutvecklare dit bl.a. Inlärningsnätverket hör. Tillkomstprocessen i sig kan vara till nytta för företagarna i och med att flera av dem hör till nätverk och under processen fick de höra samarbetsparternas åsikter i strategifrågorna. Företagarna kan inte så mycket mer tas i beaktande i strategins tillkomstprocess eftersom de getts flera forum där de kunnat ge sina åsikter och turismutvecklingen kräver samarbete mellan företagare och andra turismaktörer.

Respondenten har inte läst strategin på en tid men vill minnas att hon tänkte att strategin är välgjord, grundlig, välskriven och informativ. Frågan är hur den lever i vardagen. Strategins delar som handlar om Inlärningsnätverket anser respondenten verka realistiska, vilket säkert beror på att Inlärningsnätverket varit med i strategins tillkomstprocess och påverkat dess innehåll. Det skulle vara intressant att veta om strategin skulle bli likadan om den skrevs nu. Det är en klar allmän strategi och det hör till aktörerna att fundera på hur saker skall göras i praktiken.

Respondenten kan inte säga hur strategin lever vidare förutom i det årliga turistparlamentet och tror att Topi Haapanen säkert ibland för diskussion om strategin med olika människor. På Inlärningsnätverket används inte turismstrategin i vardagen fastän den kan tänkas vara ett slags rättesnöre i arbetet, t.ex. då ansökningar för projekt görs. Eftersom nätverket har varit med i strategins tillkomstprocess kan det hända att man är mer känsliga i att uppmärksamma saker, kanske omedvetet tänka strategienligt. Respondenten anser att man inte hela tiden behöver fundera på strategin utan tror att det räcker att ibland, t.ex. på turismparlamentet, checka om strategin ännu är tidsenlig.

Negativt med en mångstämmig strategiprocess är att det tar tid att lyssna på alla röster, men man vinner på det i slutändan och naturligtvis måste man lyssna på rösterna om man ber om dem. Det är bra om man får de människor att delta i en strategis tillkomstprocess i vilkas vardag strategin kan inverka. En konsult kunde dock organisera diskussionen men de lokala lär sig också av hela processen och inte bara av pappret. Om en konsult skulle ha skrivit strategin skulle man igen under nästa process vara beroende av en konsult. Det kan vara viktigt att få en ny, utomstående röst med i processen i något skede för att ge nya synvinklar.

Respondenten känner inte till den tidigare strategiprocessen. Hon tror ändå att konsulten har intervjuat turismföretagare men tror att det inte räcker eftersom de inte kommit med i diskussionen självmant. Med tanke på nästa process önskar respondenten att den skulle vara mångstämmig och forumen för diskussion som använts nu också skulle användas sen. Infotorget kunde användas också efter skrivningsprocessen, där diskussionen kunde fortsätta som en kontrollerande process och denna diskussion kunde användas då man ordnar turismparlamentet. Det är en illusion att alla skulle kunna och vilja delta i strategiprocessen, men för att få mera företagare med i strategiprocessen borde man få dem att inse att det kan göra en skillnad i deras vardagliga arbete. För att nå alla kan man använda infotorgets företagsdatabank.

## **6 Resultat jämfört med teori**

I denna del sammanställs intervjuvaren, teori och kontext. Först finns det en sammanfattning av intervjuvaren och därefter har turismstrategins tillkomstprocess jämförts med teorin för strategier. I bilaga 7 finns de centrala tankarna hos varje respondent delat enligt rubrikerna som följer. Eftersom ingen av respondenterna hade vetskap om eller minne av hur turismstrategins tillkomstprocess såg ut år 2001 kan det inte analyseras något mer.

### **6.1 Roller under strategins tillkomstprocess**

Respondenterna kan inte tydligt delas in i de olika rollerna i strategiarbete, dvs. medborgaren, cynikern och aktivisten utan de var mer eller mindre en blandning av dessa. Närmast var de dock aktivister eftersom de alla valt att delta i strategins tillkomstprocess och också var öppna för andras idéer och intressen än bara sina egna. Respondent 1 hade vissa drag av en cyniker som också kritiserade och ifrågasatte saker och ting. Respondent 5 hade drag av en medborgare i vissa frågor då respondenten ansåg att andra aktörer hade bättre kunskaper. Cyniker har det säkert funnits mera av och de flesta av dem är de som inte alls deltagit i turismstrategins tillkomstprocess.

### **6.2 Plan för strategins tillkomstprocess**

Enligt skribenterna fanns det ingen noggrann plan för hur strategins tillkomstprocess skulle framskrida. Däremot var det bestämt vilka forum som skulle användas. Turismparlamentet var det viktigaste forumet men därtill samlades information av företagare och som ett Internetbaserat diskussionsforum användes Infotorget. Tanken var att alla aktörer i regionen kunde delta i diskussionen oberoende om de hade möjlighet och delta i parlamentet eller inte. Mellan dessa allmänna diskussioner skrev skribentgruppen på arbetet och arbetet skulle vara färdigt på hösten 2006 efter att det påbörjades i början av samma år. Strategins innehåll kom man fram till genom diskussioner i turistdelegationen, att lyssna på företagare och andra aktörer. Det slutliga godkännandet av strategin gav Östra Nylands förbunds fullmäktige efter en remissrond.

### **6.3 Tidtabell**

Tidtabellen för strategins tillkomstprocess ansågs vara bra men tidpunkten fanns det olika åsikter om bland skribenterna och den offentliga sektorn. Alla tyckte det var helt bra att



Finlands och regionens turismstrategier gjordes ungefär samtidigt. En av skribenterna ansåg dock att regionens strategi borde göras först eftersom strategiernas tillkomstprocess borde börja på gräsrotsnivå. Gräsrotsnivåarbete fick också stöd av andra respondenter, men den andra skribenten ansåg att Finlands turismstrategi borde göras först, eftersom det borde finnas vissa linjer som regionerna borde följa i sin strategi med tanke på internationella frågor. Representanten för den offentliga sektorn ansåg att tidpunkten för strategins tillkomstprocess var dålig ur den synvinkeln att den genast skulle komma att bli föråldrad pga. att kommuner skulle gå ihop och en del av Sibbo skulle bli del av Helsingfors, en helt annan region.

#### **6.4 Har rösterna blivit hörda?**

De flesta respondenter ansåg att deras röster blivit hörda och beaktats i strategin. Detta kan man hålla med om då strategiförslaget jämförs med den färdiga strategin som gjorts tidigare i detta arbete. Största delen av kommentarerna var beaktade i den färdiga strategin fastän många av dem nämns på andra ställen än förslaget. Som det har påpekats tidigare i detta arbete kan det också hända att fastän någon kommentar inte finns skriven i strategin kan idén ändå leva och kanske förverkligas i något projekt. Allt kan inte skrivas i strategin för den skulle bli alltför lång och detaljerad. Då man lyssnar på flera röster måste det göras beslut om vad som är viktigast och ryms med eftersom allt kan inte utvecklas i en region samtidigt. En av företagarna säger sig förstå att allas åsikter inte kan tas i beaktande men nu då ganska få företagare deltog var det lättare att få sina idéer igenom. Skribenterna ville göra en skarpare strategi men de var tvungna att göra en kompromiss för att det kom så många olika krav från olika håll och de tog med saker i strategin som de själva egentligen inte ville ha där. Respons på strategin eller dess tillkomstprocess har de egentligen inte fått men tror att den har riktats till Topi Haapanen som var ansvarig för arbetet.

#### **6.5 Formulering av strategin**

Formuleringen av strategin skall vara kort och koncis där de centrala målen är beskrivna. Skribenterna som intervjuats tror att de har skrivit en bra, vägledande strategi. Utgångspunkten för dem var att balansera mellan för detaljerade strategier och ideella visioner och vissa saker i strategin har redan genomförts, vilket ger en bra bild av strategins användbarhet. Därtill ville Inlärningsnätverkets representant minnas att strategin är informativ, välgjord och realistisk i alla fall vad som gäller Inlärningsnätverkets uppgifter. Också företagarna hade en positiv inställning till strategins användbarhet fastän en av dem ansåg att texten är lite svårläst för en vanlig företagare. Den offentliga sektorns representant såg några

brister i den. En allmän fråga var dock att fastän strategin är bra skriven, kommer den att läsas och följas? Detta är just problematiskt med en hel destination eftersom ingen i princip är ansvarig för genomförandet av strategin och företagarna inte kan tvingas till utveckling enligt strategin. De ansvariga för strategin har velat minimera problemen som kan uppstå med färdiga strategier och också då strategier görs. I början av Östra Nylands turismstrategi finns det en definition av regionen, de uppsatta målen osv. För att det inte skall ske missförstånd bland genomförarna har turismaktörerna fått delta i strategidiskussionen hela tiden, de har fått en muntlig presentation av strategin och dessutom har det tillsatts begreppsförklaringar i strategin. Strategiskaparna har med tanke på själva strategins tillkomstprocess i alla fall velat undvika problem som uppstått tidigare. Den tidigare turismstrategin var för detaljerad för att den skulle ha kunnat genomföras och därför gjordes denna strategi med lokala aktörer som har lång erfarenhet inom branschen och en bra regionkännedom istället för att ge arbetet åt en konsult.

## **6.6 För vem är strategin gjord?**

Strategin är gjord för utveckling av turismen, ifall man tänker på en människogrupp är den närmast gjord för den offentliga sektorn. Det är ändå väldigt viktigt att också företagare och andra aktörer deltar i strategins tillkomstprocess, eftersom den offentliga sektorn fattar beslut enligt strategin och därmed har alla möjlighet att till en del delta i beslutsfattning i högre grad. Den offentliga sektorns representant ansåg att företagarna måste berätta för den offentliga sektorn vad de vill satsa på, så att den kan stöda turismverksamheten på önskat sätt. Det beror alltså på företagaren hur mycket den färdiga strategin angår honom. Även om företagaren inte deltagit i strategins tillkomstprocess är det bra för honom att läsa den och se om hans verksamhet och idéer för utveckling följer strategin så att han kan få stöd. Att delta är viktigt för att stöd ges helst och borde egentligen endast ges till strategienliga projekt.

## **6.7 Är strategin levande?**

Strategin är enligt de flesta intervjudeltagare en levande process. Diskussionen fortsätter varje år på turismparlamentet, i turismdelegationen, som består av olika representanter från olika aktörsgrupper, samt i nätverk och strategin tas därtill ibland upp i andra diskussioner. Man kan fråga sig om strategin skall diskuteras hela tiden eller räcker det med att några gånger om året göra det på gemensamma tillfällen. Allt kan inte göras överallt i regionen varje dag enligt en enda strategi utan den genomförs i mindre bitar runtom i regionen. Dessutom kan det tänkas att ett strategienligt sätt att göra saker finns i bakhuvudet på dem som aktivt har deltagit i

strategins tillkomstprocess och därmed behöver de inte läsa strategin om och om igen för att kontrollera att strategin följs. Företagarna i regionen borde läsa igenom strategin och fundera på om de på något sätt kunde delta och i sin verksamhet utnyttja strategin.

## 6.8 Mångstämmig strategiprocess och konsultuppdrag

En mångstämmig strategiprocess ansåg alla att är bra, men det fanns en som ansåg att den borde tillämpas på ett annat sätt än det gjorts nu. Representanten för den offentliga sektorn anser att strategin borde göras som ett konsultuppdrag men att företagarna och kommunernas tjänstemän borde intervjuas. De andra ansåg att det är bra att göra strategin med lokala krafter och hålla diskussionen igång hela tiden under tillkomstprocessen. Fördelen med detta är att alla genom diskussion bättre kan förstå sig på olika åsikter och kanske också själv därmed ändra åsikt än om bara allas åsikter insamlas varav några väljs in i strategin, medan ingen får höra de bortlämnade idéerna och åsikterna. Representanten för den offentliga sektorn tyckte dock att konsulten kunde utnyttja kommentarerna på infotorget. Problemet är att en okänd konsult kanske inte får regionens turismaktörer att kommentera på Internet eftersom detta redan var svårt för de lokala skribenterna. Det är ändå viktigt att det finns ett annat forum för diskussion eftersom alla inte kan delta i turismparlamentet. Också de lokals regionkännedom är bättre än en utomstående konsults och som en av strategiskribenterna sade så finns det så många aktörer med olika intressen i regionen att det inte borde uppstå trångsynthet. Det fanns dock varierande åsikter om konsulter och deras roll i ett strategiarbete. Alla ansåg att det kan finnas bra och dåliga konsulter. Konsulter är oftast dyra och det tar tid då de sätter sig in i regionen, vilket de förhoppningsvis gör ordentligt, men de gör oftast arbetet ganska snabbt och kan komma med nya synvinklar. En av respondenterna ansåg att en konsult inte alls behövs men några var öppna för idén att låta en konsult delta i arbetet t.ex. halvvägs i strategins tillkomstprocess för att skaka om tänkesätten. En sak som också talar för en lokalt gjord strategi är att genomförandet underlättas då genomförarna starkt varit med i att skapa mål och innehåll i strategin.

En del av respondenterna har deltagit i den tidigare turismstrategins tillkomstprocess men ingen av dem kommer ihåg hur aktivt de deltog då. De tror dock att de lokals engagemang inte var så stort och starkt då som den var nu. Det man vet om turismstrategins tillkomstprocess år 2001 är att den gjordes som konsultuppdrag men den måste revideras av lokala aktörer eftersom den ursprungliga strategin var för detaljerad och orealistisk. Det var kanske en av de viktigaste orsakerna varför turismstrategin denna gång gjordes lokalt och man försökte göra den på ett helt annat sätt än den förra. Det nya systemet är största delen av

respondenterna väldigt positiva till och tycker att strategin i fortsättningen också skall göras lokalt men förstås kan processen utvecklas.

### **6.9 Inlärningsnätverkets roll i strategiprocessen**

Inlärningsnätverkets roll i strategiprocessen var att ge ett forum för diskussion, Infotorget. Inlärningsnätverket ville också stöda processen genom att ordna en vin-/strategikväll där begreppet strategi diskuterades. För många företagare vars verksamhet är småskalig och mycket går ut på praktiskt arbete kan begreppet vara främmande och det kan vara en orsak varför deltagandet i strategins tillkomstprocess var litet. Därför är det bra att göra begreppet tydligare, fastän det i teoridelen kom fram att begreppet strategi är komplext och särskilt då det görs för en hel destination där flera aktörer har olika intressen. Förutom att ge ett diskussionsforum och stöda strategiprocessen fungerade också Inlärningsnätverket som nedtecknare av processer inom strategins tillkomstprocess och några av medlemmarna kommenterade också strategiförslaget på Infotorget.

### **6.10 Tillkomstprocessen av Östra Nylands turismstrategi jämfört med teorin**

Under skapandeprocessen av Östra Nylands turismstrategi har man använt sig av en mix av de utgångspunkter för strategiskapandet som Mintzberg har räknat upp. Det finns en s.k. chef, Topi Haapanen, som ledde strategiarbetet. Fastän många andra var med i processen, var han den som aktivt planerade, skrev och stiliserade strategin. Strategiprocessen var medveten och den är skraddarsydd för regionen. Innehållet i strategin är enkelt formulerad och man har använt sig av en SWOT -analys. Chefens och de andra deltagarnas kunskaper, erfarenheter, åsikter och idéer har beaktats, men Östra Nylands förbunds fullmäktige har gjort de slutliga besluten för innehållet och godkänt planerna. Strategin är genomtänkt i stora drag men detaljerna utvecklas då strategin förverkligas. Under turismstrategins tillkomstprocess fick alla turismaktörer i regionen säga sin åsikt om formulering av strategin och vissa förändringar gjordes. Under diskussionen kunde företagare stöda andras idéer, vilket respondenterna också påpekade att de gjorde, ifall de ansåg att de andras idéer var bra eller om de kunde få nytta av det i sin egen verksamhet.

Tillkomstprocessen av Östra Nylands turismstrategi jämförs med strategiprocessen enligt Karlöf 2000, 84. Hela processen enligt Karlöf går inte igenom eftersom genomförande av strategin och uppföljning inte tas upp i detta arbete. Karlöf börjar strategiprocessen med att fundera på hur alla de som medverkar förstår begreppet strategi. Till detta gav

Inlärningsnätverket en möjlighet genom att ordna vin-/strategikvällen i slutet av februari 2006. Därtill valdes ansvarspersonen och skribentgruppen i ett tidigt skede av arbetet och innan diskussionen började på infotorget hade redan ett förslag för strategin gjorts med mål, vision osv. enligt Karlöfs modell. Alla aktörer fick vara med och påverka fokusområden för strategin. Strategins tillkomstprocess fortsatte enligt modellen med trendforskning. Benchmarking gjordes genom att läsa hur andra regioner gjort sina turismstrategier. Beslutsprocessen är också gjord enligt Karlöfs modell. Alltför noggranna planer har inte gjorts och därmed kan inte beslut göras förrän de olika projekten blir aktuella. En av skribenterna som intervjuats ansåg också att strategin vid behov kan öppnas och ändras. Strategin skall också utvärderas halvvägs i strategiprocesen och noggrannare planer om fortsättningen görs då. Besluten som gjordes före strategin blev färdig gjordes på basen av diskussionen som pågick under tillkomstprocessen. Strategidiskussionen har fortsatt på olika håll och pga. att det i dessa grupper finns representanter för olika aktörgrupper borde alla kunna vara med i diskussionen också i fortsättningen fastän kanske inte så direkt som det fanns möjlighet till t.ex. på Infotorget.

Om man jämför detta med de fem P:n för strategi, som tas upp på sidan 17 i detta arbete, kan man säga att Östra Nylands turismstrategi är en plan som är medvetet utvecklad. Den är inte gjord enligt mönster från tidigare erfarenheter och besluten gjordes inte enligt vissa principer som alltid följs eftersom man valde att göra strategins tillkomstprocess på ett nytt sätt. Konkurrenternas beteende har inte heller styrts.

## 7 Sammanfattning och fortsatt forskning

Syftet med detta arbete var att få reda på hur tillkomstprocessen för turismstrategin för åren 2007-2013 såg ut och vad turismaktörer som deltagit i denna process ansåg om den. I början av arbetet beskrivs Östra Nyland samt turismen i regionen. Det finns ett brett utbud av kultur bl.a. i form av sommarteater och musikevenemang, det finns vacker landsbygd och skärgård, flera herrgårdar och golfbanor. Strategiförslaget och de lokala turismaktörernas kommentarer som strategin baserar sig på är också presenterade tillsammans med den färdiga strategin eftersom de senare jämfördes med intervju svaren i fråga om ifall rösterna i den mångstämmiga strategin har hörts och beaktats. I teoridelen förklarades begreppet strategi, och det kunde konstateras att det finns olika definitioner på ordet som är väldigt komplext. Bra och dåliga sidor med strategier och två olika modeller för strategiprocessen presenterades också.

Undersökningen gjordes i form av halvstrukturerade temaintervjuer. Sex personer intervjuades i februari 2008. Av dem hade alla deltagit ganska aktivt i turismstrategins tillkomstprocess. Till respondenterna hörde en person från den offentliga sektorn, två turismföretagare, två strategiskribenter och en person från Inlärningsnätverket. Intervjufrågorna handlade närmast om respondenternas roller i strategins tillkomstprocess, om hur tillkomstprocessen såg ut och vad de intervjuade ansåg om att skapa strategin med lokala krafter jämfört med alternativet att låta en konsult göra den. Därtill frågades det om hur den följande turismstrategin för regionen borde göras. Svaren var ganska eniga på de flesta punkter. Strategins tillkomstprocess år 2006 gick bra och resultatet var alla nöjda med. En mångstämmig strategiprocess tycker alla är bra och majoriteten ansåg att strategin borde göras med lokala krafter också nästa gång medan en tyckte att en konsult borde anlitas för jobbet.

Bakgrundsinformationen och intervju svaren jämfördes med teorin. Fastän teorin närmast är menad för ett företag istället för en hel destination med flera företag och andra aktörer kunde man märka att turismstrategins tillkomstprocess gick bra ihop med teorin. Den kunde jämföras med en del av Mintzbergs tio utgångspunkter för strategiskapandet och Karlöfs modell för strategiprocessen, vilket gjorts i detta arbete.

Forskningen om turismstrategin kunde fortsättas med att beskriva genomförandet av den och hur det lyckats, om de olika projekten är gjorda enligt tidtabellen och hur de förverkligats. Detta kunde göras då hela strategiprocessen är färdig eller efter den första fasen i strategiprocessen. Om den skulle göras efter 2010 kunde man studera hur omständigheterna har ändrats och om det därmed krävs förändringar i strategin 2011-2013.

## Källor

Elbe, J. 2002. Utveckling av turistdestinationer genom samarbete. Universitetsstryckeriet, Ekonomikum. Uppsala.

Haapanen, T. 15.10.2007. Östra Nylands Förbund. Regionutvecklingssekreterare. Intervju 15.10.2007.

Itä-Uudenmaan liitto 2006a. Itä-Uudenmaan matkailustrategia 2007-2013 – Toteuttamissuunnitelma 2007-2010.

Itä-Uudenmaan liittob 2006b. Läst 30.1.2008  
<http://liitto.ita-uusimaa.fi/files/Tietopankki/yleiskartta1.jpg>

Itä-Uudenmaan matkailuparlamentti 2006b. Ryhmätyöt. Porvoo tours – Itä-Uudenmaan matkailun alueorganisaatio.

Karlöf, B. 2000. Strategins renässans. Ekerlids Förlag. Stockholm.

Karlöf, B. 2002. Strategins processer och verktyg. Ekerlids Förlag. Stockholm.

Mantere, S., Hämäläinen, V., Aaltonen, P., Ikävalko, H. & Teikari, V. 2003. Organisaation strategian toteuttaminen – Suunnitelmista käytäntöön. Edita Publishing Oy. Helsinki.

Matkailun tietotori 2006a Läst 12.1.2008  
[http://www.matkailuntietotori.fi/files/436\\_Pressmeddelande\\_F\\_14.2.2006.doc](http://www.matkailuntietotori.fi/files/436_Pressmeddelande_F_14.2.2006.doc)

Matkailun tietotori 2006b Läst 2.4.2007  
[http://www.matkailuntietotori.fi/print\\_document.php?document=410](http://www.matkailuntietotori.fi/print_document.php?document=410)

Matkailun tietotori 2006c Läst 2.4.2007  
[http://www.matkailuntietotori.fi/print\\_document.php?document=541](http://www.matkailuntietotori.fi/print_document.php?document=541)

Matkailun tietotori 2006d Läst 2.4.2007  
[http://www.matkailuntietotori.fi/print\\_document.php?document=542](http://www.matkailuntietotori.fi/print_document.php?document=542)

Matkailun tietotori 2006e Läst 2.4.2007

[http://www.matkailuntietotori.fi/print\\_document.php?document=543](http://www.matkailuntietotori.fi/print_document.php?document=543)

Matkailun tietotori 2006f Läst 2.4.2007

[http://www.matkailuntietotori.fi/print\\_document.php?document=544](http://www.matkailuntietotori.fi/print_document.php?document=544)

Matkailun tietotori 2006g Läst 2.4.2007

[http://www.matkailuntietotori.fi/print\\_document.php?document=545](http://www.matkailuntietotori.fi/print_document.php?document=545)

Matkailun tietotori 2006h Läst 2.4.2007

[http://www.matkailuntietotori.fi/print\\_document.php?document=546](http://www.matkailuntietotori.fi/print_document.php?document=546)

Matkailun tietotori 2006i Läst 2.4.2007

[http://www.matkailuntietotori.fi/print\\_document.php?document=547](http://www.matkailuntietotori.fi/print_document.php?document=547)

Matkailun tietotori 2006j Läst 2.4.2007

[http://www.matkailuntietotori.fi/files/459\\_Strategiaillan27022006Muistio.doc](http://www.matkailuntietotori.fi/files/459_Strategiaillan27022006Muistio.doc)

Matkailun tietotori 2006k Läst 12.1.2008

[http://www.matkailuntietotori.fi/files/461\\_Kutsu\\_2.doc](http://www.matkailuntietotori.fi/files/461_Kutsu_2.doc)

Matkailun tietotori 2006l Läst 2.4.2007

[http://www.matkailuntietotori.fi/files/466\\_I-U\\_matkailustr\\_palaute.doc](http://www.matkailuntietotori.fi/files/466_I-U_matkailustr_palaute.doc)

Mintzberg, H., Ahlstrand, B., Lampel, J. 1998. Strategy safari – the complete guide through the wilds of strategic management. Pearson Education Limited. Prentice Hall.

Nickols, F. 2000. Strategy: Definitions and Meaning. Distance Consulting. Last updated on October 6, 2004. Läst:14.11.2007

[http://home.att.net/~nickols/strategy\\_definition.htm](http://home.att.net/~nickols/strategy_definition.htm)

Porvoo tours Läst 18.1.2008

[http://www.porvootours.fi/premiumvisit/index.\\_sve.html](http://www.porvootours.fi/premiumvisit/index._sve.html)

Santala, P., Vesterinen, N. & Moilanen, T. 2004. Matkailun kehittämisen alueellinen työnjako ja vastuut. Edita Publishing Oy.



Wheelen, T.-L. & Hunger, J.-D 2005. Strategic management and business policy. 10<sup>th</sup> Edition.  
Pearson Prentice Hall. Upper Saddle River.

	Vision	Utvecklingens tyngdp.	Mål och uppföljning	Samarbete	Åtgärder 2007-13	Förverklingsplan -10	Ansvarsfördelning
N1	Hållbar utveckling som eget tema i visionen?	Hållbar utveckling borde lyftas fram också här	Hållbar produktivitetsväxt > hinderlös turism, stöda företagens välmående > besökarna belåtna, kvalitet och resultat	Nämna inlärningsnätet i skol- och planerings-samarbetet > med i undersöknings- och utvecklingsarbete			
N2	Nämna landsbygden med skärgårdens utvecklade turism-tjänster > på land också viktiga turismcentrum	Bättre tillgång av info till turister som kommer från alla håll. > broschyrernas tillgänglighet och infopunkter i hela regionen		Tillsätt verkligt samarbete mellan offentliga sektorn och turismföretag > samarbetets utveckling	Nämna landsbygds-kommunerna i regionala turism-organisationens tyngdpunkter	Tillsätt landsbygden och skärgården i produktifieringen	Östra Nylands Turism rf verkställare > uppgift: sköta infopunkter i regionen > intressebevakare och informatör för små turismföretag
N3		Bra valda tyngdpunkter. St. Petersburg-området som utländskt mf-objekt. Wellness-turism ny tyngdpunkt, med i CTF: strategi.	Bra saker med. Nöd-vändigt försöka lyfta fritidsresenärernas antal? Borde man hellre satsa mer på affärsresenärer?	Tilllägg Premium Visit och andra samarbetsformer. Fortsättning på dem lönar sig. Kommunerna med i planeringssamarbetet.			Nämn Premium Visit. Posintra viktigt. Bra med instans som förvaltar projekt som huvuduppgift. Fortsätter det?
N4	Uppmärksamma pensionärer och därmed också rörelsehindrade i visionen			Borde företagarna vara aktivare med i strategiarbetet? > strategins förverkligande beror på företagarna			
N5		Affärsresanden bra val > mest turismeuron till regionen och utbudet mångsidigt. Finns det pengar och vilja för mf i utlandet?	Man kan påverka affärsresandet! Upprätthållande av arbetsförmåga, rekreationstillfällen, möten osv. hör hit		Målgrupstänkande i produktifiering t.ex. incentive-produkt för affärsresenärer		

N6	Föra fram områdets särprägel tydligare?						
N7	Borde utmanande, klara mål ställas? (t.ex. Ö-N ledande destination för affärsresande inom något visst område)	Mf borde koncentreras på affärsresenärer och närländer. Mf för utlänningar inte så dyrt > översättn. Kostnader endast för internetsidor. Företag redo att satsa på väl vald utlands mf.	Förlängning av säsong kräver mer mörkertids- och vinterprodukter och satsning på deras marknadsföring. Borde Kvalitets 1000 och Maakuntien Parhaat nämnas?		Marknadsföringen den centrala flaskhalsen > mera resurser krävs för det. Premium Visit nätverkets marknads- har varit kostnads- effektiv och skicklig	Klosholmens sjö- bevakningsstation skall stängas inom de närmaste åren. Hur kan ön (nära Pellinge) och dess byggnader fås i turismbruk?	Ur skärgårdsturismens synvinkel är Pernå, Sibbo och Strömfors viktiga. Premium Visit samarbetsnätverket sköter en så stor del av turismarbetet att det borde nämnas.
N8						För få vindskydd i skärgården. Småbåtsförbindelse: Borgå och Estland lönsam? > ester och genomfartstrafik till Ö-N. Utlands mf till närområden.	
N9					Evenemang året runt, lämplig mf, eftervård hämtar engångs- och ordinarie gäster > ny företagsverksamhet		
N10		Diskussion under planeringsperioden: en större attraktion till regionen. Skärgården viktig men sårbar.					

## Frågeguide för offentlig sektor

1. Hur aktivt och på vilket sätt deltog du i turismstrategins tillkomstprocess?
2. Hur skulle du beskriva din roll i strategiarbetet?
3. Vad anser du om tidtabellen för strategins tillkomstprocess?
4. Vilka utredningar har gjorts inför strategiprocessen?
5. På vilket sätt har man kommit fram till strategins innehåll, hur gjordes de slutliga besluten?
6. Hur inverkade (om alls) Finlands turismstrategi i Östra – Nylands turismstrategi, hur borde den inverka?
7. Åt vem anser du att strategin är gjord, för den offentliga sektorn eller turistföretagarna?
8. Hur inverkar strategin på din vardag?
9. Är det något som företagarna kan göra självständigt av det som står i strategin?
10. För- och nackdelar med den färdiga turismstrategin, kritik (är den tydlig, rättvis, innehållet bra/dåligt, för abstrakt/konkret)?
11. Är strategin en levande process, förklara?
12. Varför valdes det att göra strategin med lokala krafter istället för att anlita en konsult, för- och nackdelar med båda arbetssätt?
13. Vad anser du om en mångstämmig strategiprocess, för- och nackdelar?
14. Plus och minus i olika arbetssätt, t.ex. konsultarbete – lokala turismaktörer?
15. Känner du till tillkomstprocessen av turismstrategin för åren 2001-2006? Vad anser du om den? Hur skiljer sig processen från strategiprocessen år 2006?
16. Hur tycker du att tillkomstprocessen för nästa strategi skall se ut?

## Frågeguide för företagare

**Företagarnas deltagande i strategiprocessen**

1. Hur aktivt och på vilket sätt deltog du i turismstrategins tillkomstprocess?
2. Hur skulle du beskriva din roll i strategiarbetet?
3. Varför ville du delta i strategins tillkomstprocess? Vilka är/var dina intressen och vilka påverkningsmöjligheter hade du?
4. Tycker du att du hade något att ge åt arbetet och vad var det i så fall?
5. Anser du att din röst blev hörd (Infotorget, turismparlamentet och andra offentliga tillfällen fungerande forum), förklara/ge exempel?
6. Tyckte du att det var värt att delta i strategins tillkomstprocess, varför?
7. Varför tror du att så få turismföretagare deltog i tillkomstprocessen av turismstrategin?
8. Hur inverkar strategin på turismföretagarna i vardagen/din vardag?
9. Hör ditt företag till utvecklingsobjekten i strategin? I så fall, i vilka projekt är företaget med och vilken roll har företaget i projektet? Ifall indirekt, på vilket sätt stöder projekten din affärsverksamhet?

**Åsikter om strategin och strategiprocesser**

10. Vem tycker du att strategin är gjord för?
11. Tycker du att den borde koncentrera sig mer på turismföretagarna, varför?
12. För- och nackdelar med den färdiga turismstrategin, kritik (är den tydlig, rättvis, innehållet bra/dåligt, för abstrakt/konkret)?
13. Är strategin en levande process, förklara (hålls diskussionen ännu i gång, finns det bra möjligheter att inverka på projekten)?
14. Vad anser du om en mångstämmig strategiprocess, för- och nackdelar?
15. Plus och minus i olika arbetssätt, t.ex. konsultarbete – lokala turismaktörer?
16. Känner du till tillkomstprocessen av turismstrategin 2001-2006? Vad anser du om den?
17. Hur tycker du att tillkomstprocessen för nästa strategi skall se ut?

Haastattelurunko yrittäjille

### **Yrittäjien osallistuminen strategiaprosessiin**

1. Kuinka aktiivisesti ja millä tavalla osallistuit matkailustrategian luomisprosessiin?
2. Miten kuvailisit rooliasi strategiatyössä?
3. Miksi halusit osallistua strategian luomisprosessiin? Mitkä ovat/olivat tavoitteesi ja mitä vaikutusmahdollisuuksia sinulla oli?
4. Oliko sinulla mielestäsi jotakin annettavaa työlle ja mitä se siinä tapauksessa oli?
5. Oletko sitä mieltä, että äänesi tuli kuuluviin (Infotori, matkailuparlamentti ja muut yleiset tilaisuudet toimivia foorumeja), selitä, anna esimerkki?
6. Oliko sinusta vaivan arvoista osallistua strategian luomisprosessiin, miksi?
7. Miksi luulet, että niin harva matkailuyrittäjä osallistui matkailustrategian luomisprosessiin?
8. Miten strategia vaikuttaa matkailuyrittäjien arkeen/sinun arkeesi?
9. Kuuluuko yrityksesi strategian kehityskohteisiin? Jos kuuluu, missä projekteissa yritys on mukana ja mikä rooli yrityksellä on projeketissa? Mikäli välillisesti, millä tavoin projektit tukevat liiketoimintaasi?

### **Mielipiteitä strategiasta ja strategiaprosesseista**

10. Kenelle strategia on mielestäsi tehty?
11. Pitäisikö sen mielestäsi keskittyä enemmän matkailuyrittäjiin, miksi?
12. Mitkä ovat valmiin matkailustrategian edut ja haitat, kritiikkiä (onko se selvä, oikeudenmukainen, sisältö hyvä/huono, liian abstrakti/konkreettinen)?
13. Onko strategiaprosessi elävä, selitä (jatkuuko keskustelu, onko mahdollisuudet projekteihin vaikuttamiseen hyvät)?
14. Mitä mieltä olet moniäänisestä strategiaprosessista, edut ja haitat?
15. Mitkä ovat mielestäsi eri työtapojen edut ja haitat, esim. konsulttityö – paikalliset matkailutoimijat?
16. Tiedätkö millainen vuosille 2001-2006 tehdyn matkailustrategian luomisprosessi oli? Mitä mieltä olet siitä?
17. Minkälainen seuraava matkailustrategian luomisprosessi sinun mielestäsi tulisi olla?

## Frågeguide för strategiskrivarna

1. Vilken roll/vilka roller hade du i strategiprocessen?
2. Hur skulle strategiprocessen framskrida enligt planerna?
3. Hur framskred den i verkligheten? Hur delade strategiskrivarna arbetet under processen och hur ofta samlades ni?
4. Vad anser du om tidtabellen för tillkomstprocessen av turismstrategin?
5. Vilka utredningar har gjorts inför strategiprocessen?
6. På vilket sätt har man kommit fram till strategins innehåll (hur gjordes de slutliga besluten)?
7. Problem/delade åsikter under processen, hurdana var de, hur övervanns problemen, kompromisser?
8. Ifall du kommenterade arbetet, hur bra/dåligt tycker du att din röst blev hörd?
9. Har någon gett respons av strategin och/eller strategins tillkomstprocess nu efter att den blivit klar och hurdan har responsen i så fall varit?
10. För vem är strategin gjord/vem skall använda den?
11. Hur inverkar strategin på turistföretagarna i vardagen?
12. Är det något som företagarna kan göra självständigt av det som står i strategin?
13. Anser du att ni har lyckats skriva en tydlig och vägledande strategi som inte är för noggrann/för abstrakt, varför, varför inte?
14. Varför valdes det att göra strategin med lokala krafter istället för att anlita en konsult, för- och nackdelar med båda arbetsätt?
15. Vad anser du om en mångstämmig strategiprocess?
16. Vad anser du om Infotorgets roll i strategiprocessen? Vilka fördelar gav forumet som inte de offentliga tillfällena kunde ge?
17. Vilken roll hade Inlärningsnätverket i processen (idéer/kommentarer till strategin och/eller arbetsmedel till processen)?
18. Hur inverkade (om alls) Finlands turismstrategi i Östra – Nylands turismstrategi, hur borde den inverka?
19. Är strategin en levande process, förklara?
20. Hur skiljer sig tillkomstprocessen för turismstrategin år 2006 från processen 2001?
21. Hur tycker du att tillkomstprocessen för nästa strategi borde se ut, varför?

Haastattelurunko Oppimisverkoston edustajalle

### **Osallistuminen strategiaprosessiin**

1. Miksi Oppimisverkosto osallistui Itä-Uudenmaan matkailustrategian luomisprosessiin? Osallistuiko OVE vai vain OVEN jäseniä henkilökohtaisesti? Mitkä olivat tavoitteesi/OVEN tavoitteet?
2. Kuinka aktiivisesti ja millä tavalla osallistuit/OVE osallistui matkailustrategian luomisprosessiin?
3. Miten kuvailisit rooliasi/OVEN roolia strategiatyössä?
4. Oliko OVELla/sinulla mielestäsi jotakin annettavaa työlle ja mitä se siinä tapauksessa oli?
5. Oletko sitä mieltä, että äänesi/OVEN ääni tuli kuuluviin (Infotori, matkailuparlamentti ja muut yleiset tilaisuudet toimivia foorumeja), selitä, anna esimerkki?
6. Oliko sinusta vaivan arvoista/kannattiko sinusta osallistua strategian luomisprosessiin, miksi?
7. Miten strategia vaikuttaa OVEN/sinun arkeesi?

### **Mielipiteitä strategiasta ja strategiaprosesseista**

1. Kenelle strategia on mielestäsi tehty?
2. Pitäisikö sen mielestäsi keskittyä enemmän matkailuyrittäjiin, miksi?
3. Mitkä ovat valmiin matkailustrategian edut ja haitat, kritiikkiä (onko se selvä, oikeudenmukainen, sisältö hyvä/huono, liian abstrakti/konkreettinen)?
4. Onko strategiaprosessi elävä, selitä (jatkuuko keskustelu, onko mahdollisuudet projekteihin vaikuttamiseen hyvät)?
5. Mitä mieltä olet moniäänisestä strategiaprosessista, edut ja haitat?
6. Mitkä ovat mielestäsi eri työtapojen edut ja haitat, esim. konsulttityö – paikalliset matkailutoimijat? Miksi luulet, että niin harva matkailuyrittäjä osallistui matkailustrategian luomisprosessiin?
7. Tiedätkö millainen vuosille 2001-2006 tehdyn matkailustrategian luomisprosessi oli? Mitä mieltä olet siitä?
8. Minkälainen seuraava matkailustrategian luomisprosessi sinun mielestäsi tulisi olla?



	Roller under tillkomstprocessen	Plan för strategins tillkomstprocess	Tidtabell	Har rösterna blivit hörda?	Formulering av strategin	För vem är strategin gjord?
N1	Cyniker/aktivist		Bra. Finlands strategi samtidigt bra. Tidpunkten dålig	Nej. Fick inte med ett tema enligt önskemål	Bra allmänt dokument, tydlig, bra innehåll	Den offentliga sektorn som sedan kan stöda turismutvecklingen på rätt sätt
N2	Aktivist		Regionens strategi skall göras före Finlands strategi	Ja. Fick med tema enligt önskemål	Svårsläst, byråkrat-språk	Den offentliga sektorn som riktar stödpengar till företagare
N3	Aktivist			Ja, men kanske för att få deltog	Bra & tydlig strategi	Utveckling av turismen
N4	Aktivist	Ingen noggrann plan. Diskussionsforumen var bestämda: turism-parlament, intervjuer, Infotorg	Bra, det fanns tid att låta information sjunka in. Finlands strategi skall göras först	Ja, men alla idéer kunde inte beaktas	Tydlig och vägledande. Stöddes av muntlig presentation & begreppsförklaringar	Turismutvecklarna i regionen. Företagare borde läsa den för de kanske kan delta i utvecklingsprojekt
N5	Medborgare/aktivist	Ingen noggrann plan men vissa tidsgränser	Ingen stor fråga. Regional strategi före Finlands strategi	Ja. Skribenterna gjorde kompromisser i strategins fokusområden	Tydlig. Begreppsförklaringar som hjälp	Östra Nylands förbund & andra turismaktörer t.ex. finansiärer
N6	Aktivist			Ja, men lever de i projekten?	Klar allmän strategi. Välgjord, grundlig & informativ	För dem som kan delta i turismutveckling

	Är strategin levande?	Mångstämmig strategiprocess och konsultuppdrag	Inlärningsnätverkets roll i strategiprocessen
N1	Nej. Endast bisak då en generalplan för kommunen gjordes	Föredrar konsultarbeten. Mångstämmighet bra. Företagare & kommunala tjänstemän borde intervjuas.	
N2	Ja. På nätverks-träffar & inom projekt	Lokala aktörer skall göra strategin. Konsult: + insikt i trender, - abstrakt	
N3	Ja. På Premium Visits seminarier, ibland på andra tillfällen	Mångstämmighet bra, kommunikation mellan olika parter viktigt. Konsult ok ifall erfarenhet av turismstrategier & processen mångstämmig	
N4	Ja, åtminstone i vissa instanser där kommunens representanter med	Lokala aktörer skall göra strategin, regionkännedom & egen utveckling. Mångstämmighet viktigt	Ge forum för diskussion Nedteckna processer under strategins tillkomstprocess
N5	Ja, i turism-delegationen & turismparlamentet	Lokala aktörer skall göra strategin, regionkännedom. Konsult: onödiga kostnader, anpassar han sina modeller enligt regionalbehov?	Ge forum för diskussion
N6	Vet inte. I alla fall i turismparlamentet Kan tänkas som rättesnöre i eget arbete.	Mångstämmighet kräver tid men är värd det. Konsult kan vara ok, men de lokala lär sig mycket av att göra strategin själv	Ge forum för diskussion & stöda processen med att öppna strategidiskussionen