

Yrityslähtöinen matkailustrategiaprosessi -case Länsi-Uusimaa

Minna Ermala

Opinnäytetyö
Palveluliiketoiminnan ylempi amk-
tutkinto, palveluliiketoiminnan kou-
lutusohjelma
2013



Palveluliiketoiminnan YAMK

30.5.2013

<p>Tekijä Minna Ermala</p>	<p>Ryhmä tai aloitusvuosi 2011</p>
<p>Opinnäytetyön nimi Yrityslähtöinen matkailustrategiaprosessi – case Länsi-Uusimaa</p>	<p>Sivu- ja liitesivumäärä 89 + 56</p>
<p>Ohjaaja Teemu Moilanen</p>	
<p>Länsi-Uusimaa on seitsemän kunnan; Hanko, Raasepori, Lohja, Inkoo, Siuntio, Karkkila ja Kirkkonummi ja noin 750 matkailuyrityksen kattava matkailualue Helsingin ja Turun välissä. Matkailun sidosryhmien toiminta tulisi saada suunnitelmallisemmaksi ja yhteistyö luonnolliseksi osaksi arkipäivää, jotta käytävissä olevat henkilö- ja talousresurssit pystytään optimoimaan alueen matkailutoimialan kasvun hyväksi.</p> <p>Tämän opinnäytetyön tavoitteena on avata alueella toteutettu yrityslähtöinen matkailustrategiaprosessi. Alustavasti suunniteltu prosessin etenemiskaavio on esitetty luvussa 4 ja paranneltu kaavio luvussa 5. Prosessin lähtökohta oli yrityslähtöisyys ja prosessin tavoite on ollut kehittää alueen matkailulle strategian prosessimalli, jossa julkinen ja yksityinen sektori oppivat uudenlaisen tavan työskennellä yhdessä. Prosessi on kestänyt syksystä 2011- kesään 2013.</p> <p>Opinnäytetyö on toteutettu toiminta- ja konstruktiivisen tutkimuksen yhdistelmänä. Tiedonkeruumenetelminä on käytetty yritys- ja asiakaskyselyjä, syvähaastattelua ja osallistuvaa havainnointia.</p> <p>Alueen matkailustrategiaprosessiin saatiin 750 matkailuyrityksestä aktiivisiksi osallisiksi 90. Yritykset ovat toimineet Länsi-Uudenmaan matkailutyöryhmässä, puheenjohtajana strategiydinryhmässä, jäsenenä (8) strategiydinryhmässä, tiedonkerääjinä tutkimusvaiheessa sekä mukana tutkimusmateriaalin laadinnassa. Se joukko yrityksiä, jotka saatiin aktiivisiksi mukaan, ovat sitoutuneita sekä strategiaan että strategian toimenpiteiden toteutukseen.</p> <p>Matkailualueen strategia on verkostostrategia. Verkostostrategiassa tulee saada laaja sidosryhmäjoukko täysin itsenäisiä toimijoita katsomaan samaan suuntaan ja toimiman yhteisen tavoitteen hyväksi. Sidoryhmien välille on pystyttävä rakentamaan luottamus ja kaikille osapuolille on tultava hyötyä yhteisen tavoitteen eteen tehtävästä työstä. Julkisen ja yksityisen sektorin vahva yhteistyö on tulevaisuuden elinkeinoelämän ja matkailun menestymisen vahva perusta.</p>	
<p>Avainsanat strategia, yrityslähtöisyys, asiakas, prosessi, verkostoyhteistyö, tulevaisuuden ennakointi</p>	

30.5.2013

Master in Hospitality Management

<p>Author Minna Ermala</p>	<p>Group or year of entry 2011</p>
<p>The title of thesis Private sector –oriented Tourist Destination strategy process - Case West-Uusimaa</p>	<p>Number of pages and appendices 89+ 56</p>
<p>Supervisor Teemu Moilanen</p>	
<p>Region West –Uusimaa consists seven cities and over 750 companies in tourism business. The co-operation between public and private sector in tourism branch has been really poor. One of the main ideas is, that we should find a suitable way in our region to develop co-operation between companies and public sector to help the tourism business grow in a future.</p> <p>The purpose of this thesis has been to develop a working process how to create the best possible way to work together with private and public sector. Our strategy process has been strongly private sector and Tourist Company oriented and the basics of the whole strategy process were that the operational leaders of the strategy process are the companies from private sector. The process started in the end of 2011 and ended in the beginning of June 2013.</p> <p>This thesis is based in action research and constructive research. Participatory observation, questionnaires and company interviews were used as data collection methods.</p> <p>Of all tourist companies in our region, nearly 750, we got totally 90 to participate actively in to this strategy process. Private sector had several ways to participate to this process. Companies participated in strategy seminars and workshops, they helped with the questionnaires and one of them worked as a chairman in our strategy team.</p> <p>The Tourist Destination strategy is like a network strategy. There is a huge amount of services, attractions and support services which should work together and understand and believe to the same vision of the future development and target. Vision should be the same for all and everybody should get some benefit from its actions. This kind of network has to have good faith to each other. Private and public sector has to find the model to do co-operation in many levels.</p>	
<p>Key words strategy, process, customer, networking, forethought</p>	

SISÄLLYS

1	Johdanto	1
1.1	Länsi-Uudenmaan matkailullinen tilanne 2012.....	1
1.2	Lohjan matkailullinen tilanne 2012.....	4
1.3	Tutkimuksen tarkoitus	6
1.4	Työn rakenne.....	7
2	Mikä on strategia	8
2.1	Millainen on hyvä strategia	12
2.1.1	Asiakkaat palveluliiketoiminnassa.....	14
2.1.2	Verkostoyhteistyö ja sitouttaminen	18
2.1.3	Prosessi.....	19
2.1.4	Tulevaisuuden ennakointi ja trendit	21
2.2	Matkailualueen strategia	23
3	Tutkimuksen toteuttaminen.....	24
3.1	Toimintatutkimus liiketoiminnan kehittäjänä	25
3.2	Konstrukttiivinen tutkimus liiketoiminnan kehittäjänä.....	28
3.3	Tutkimus- ja aineistonkeruu menetelmät.....	30
3.3.1	Digium- kysely.....	30
3.3.2	Kysely yritysten asiakkaille	31
3.3.3	Messukysely asiakkaille.....	31
3.3.4	Havainnointi	31
3.3.5	Syvähaastattelu	32
3.4	Tutkimusvaiheen tulokset.....	32
3.4.1	Digium -kysely ja syvähaastattelut yrityksille.....	33
3.4.2	Kysely yritysten asiakkaille	39
3.4.3	Messukysely asiakkaille.....	40
3.4.4	Havainnoin tulokset.....	43
3.5	Tutkimuksen arviointi	43
4	Länsi-Uudenmaan matkailustrategian prosessi	44
4.1	Prosessin tärkeimmät vaiheet	47
4.1.1	Billnäs verkostotyöpaja.....	48
4.1.2	Matkailustrategioiden vertailu	48

4.1.3 Matkailustrategian prosessikaavio.....	49
4.1.4 Yritys- ja asiakaskyselyt, yrityshaastattelut	51
4.1.5 Ensimmäinen iso strategiatyöpaja.....	53
4.1.6 Strategiaydinryhmä asetetaan, säännölliset tapaamiset alkavat ja matkailukoordinaattori aloittaa työnsä.....	55
4.1.7 Toinen iso strategiatyöpaja	56
4.1.8 Strategiatyö valmis, hyväksyntä ja julkistus.....	58
4.1.9 Strategiatyön toteuttaminen.....	59
4.2 Strategiaprosessin tärkeät sidosryhmät.....	60
4.2.1 Työpajat prosessin edistäjinä.....	60
4.2.2 Strategiaydinryhmän työskentely.....	63
4.2.3 Yritykset prosessin voimavarana.....	68
4.2.4 Asiakkaat osana prosessin vaiheita	71
4.3 Prosessin arviointi.....	72
4.3.1 Kehittämiskohtia.....	73
4.3.2 Paranneltu prosessimalli.....	74
5 Johtopäätökset.....	77
5.1 Tutkimusongelma vrt. tulos.....	77
5.2 Tutkimusmenetelmät vrt. toteuttaminen	79
5.3 Työn vaikuttavuuden arvio	81
Lähteet	86
Liitteet	90
Liite 1. Länsi-Uudenmaan matkailustrategia 2013-2020.....	90
Liite 2. Matkailustrategiavertailut ja strategian kehittämissuunnitelma.....	96
Liite 3. Asiakaskysely Matkamessut 2013.....	110
Liite 4. Työpajojen 1 & 2 työmateriaalit.....	113
Liite 5. Lohjan matkailuyritysten syvähaastattelu.....	119
Liite 6. Digium –kysely alueen matkailuyrityksille.....	132
Liite 7. Asiakaskysely yritysten asiakkaille kesä 2012.....	133

1 Johdanto

1.1 Länsi-Uudenmaan matkailullinen tilanne 2012

Länsi-Uudenmaan matkailuyhteistyö on ollut vahvassa kehityksessä kuluneet kaksi vuotta 2011-2012. Alueen identiteetti hakee muotoaan ja samalla käynnissä olevat kuntaliitokset muokkaavat alueen yhteistyötä niin poliittisesti kuin taloudellisesti. Yksi asia on kuitenkin varmaa: matkailijat liikkuvat haluamiinsa kohteisiin ja palveluihin kuntarajoista piittaamatta. Niinpä on äärimmäisen tärkeää, että pystyisimme tekemään matkailun kehittämisessä, markkinoinnissa ja myynnissä tehokasta yhteistyötä yli kuntarajojen ja myös yli muiden toimialojen, jolloin voimme selvitä voittajana talouskriiseistä ja muuttuvista olosuhteista. Äärimmäisen tärkeää on saada saumaton yhteistyö julkisten ja yksityisten tahojen välille. Alueidemme yhtenä tämän ajan haasteena on strategisten päätösten vaikuttavuus ja miten pieni alueet kohdentavat pienet resurssinsa oikein (Heikkinen-Moilanen & Inkinen, 2011, 18).

Vuonna 2009 valmistuneen Länsi-Uudenmaan matkailun tulo- ja työllisyys selvityksen mukaan alueen matkailutulo oli vuonna 2007 n.193 Me Matkailutulo jakautuu pääpiirteittäin näin: Majoitus ja ravitsemus 37%, vähittäiskauppa 31%, aktiviteetit ja ohjelmat 10% plus muut vähäisemmät. (Suomenmatkailuasiantuntijat Oy 2009.)Yöpymisiä alueella oli Tilastokeskuksen majoitustilaston mukaan 273 583, vuonna 2011. Näistä ulkomaisten yöpymisten osuus oli 8 %. (Tilastokeskus 2011.)Päiväkävijöitä alueella on vuositasolla 500 000. Tästä puolet Raaseporin seudulla** ja puolet Hiiden alueella*. (Suomenmatkailuasiantuntijat Oy 2009.)Vuonna 2010 valmistuneen Länsi-Uudenmaan matkailuyritysten kartoituksen perustella matkailijoille palveluja tarjoavia yrityksiä on alueella n. 1200 kpl (Matkailupalveluiden kartoitus 2012, 12). Alueelle leimaa antavat epätyypilliset matkailuyritykset, eli yritykset, jotka tarjoavat palveluja myös matkailijoille, mutta saavat päätulonsa jostakin muusta toiminnasta esim. Kisakallion Urheiluopisto ja Vivamon Raamattukylä (Suomenmatkailuasiantuntijat Oy 2009). Seuraavassa kuviossa alue on esitettyinä kunnittain.

* Hiiden alue nimitystä on käytetty Matkailuasiantuntijoiden Tulo- ja työllisyys selvityksessä alueesta, johon kuuluvat Lohja, Karjalohja, Nummi-Pusula, Karkkila, Vihti ja Siuntio

** Raaseporin alue tarkoittaa kuntina Raasepori, Hanko ja Inkoo.



Kuvio 1. Länsi-Uudenmaan KOKO- ohjelma-alue.

Kuviossa 1. näkyy Länsi-Uudenmaan alue esiteltynä ennen vuoden 2013 alussa tapahtuneita kuntaliitoksia ja KOKO -rahoituksen ohjelma-alueena. Vuoden 2013 alussa Karjalohja ja Nummi-Pusula liittyivät Lohjaan. Matkailullisessa yhteistyössä kuviossa vihreäksi merkitty alue koskettaa yleensä myös Kirkkonummea. Kirkkonummi on ollut matkailustrategiaprosessissa mukana mm. Länsi-Uudenmaan matkailutyöryhmän kautta virkamiesedustuksella ja kommentoinut strategiatyön sisältöä. Virallisesti Kirkkonummi ei kuulu KOKO -ohjelma -alueeseen, jonka puitteissa Länsi-Uudenmaan matkailua on kehitetty ohjelmakausien AKO ja KOKO aikana. Tämän työn Länsi-Uusimaa alue on kuviossa 1 esitetty vihreällä merkityt kunnat ja niiden lisäksi Kirkkonummi.

Alueelle on perustettu keväällä 2012 neljän yrityksen kesken uusi myynti- ja markkinointiyhtiö Länsi-Uudenmaan myynti- ja markkinointiyhtiö Lumo Oy. Neljä alueen suurinta matkailuyritystä Kylpylähotelli Päiväkumpu Karjalohjalta, Kisakallion Urheilupuisto Lohjalta, Siuntion Kylpylä (1.5.2012 lähtien Rantasipi Siuntio) sekä Billnäsin Ruukki Raaseporista ovat yhtiön perustajia. Yhtiön tärkeimmäksi tehtäväksi on asetettu myynti ja toisena markkinointi. Opinnäytetyön kirjoittamisen aikana sitoutetaan alueen yrityksiä mukaan toimintaan ja kunnille ja kaupungeille on lähtenyt viralliset kirjeet tarvittavista kuntaosuuksista perustettuun myyntiyhtiöön. Alueen matkailutoimijat, yritykset ja kuntapäätäjät suhtautuvat asiaan periaatteessa myönteisesti, mutta suurinta

hämmennystä aiheuttaa kysymys olemassa olevien matkailuresurssien jatkamisesta, uusien toimijoiden rooleista, kuntien rooleista yhtiössä sekä alueella toimivien yhdistysten ja nykyisten matkatoimistojen rooleista. Lumolla ei ole vielä palkattuja työntekijöitä, eikä näin ollen ulkopuolelle näkyvää toimintaa. (11.5.2013)

Länsi-Uusimaa lähti mukaan syksyllä 2012 alkaneeseen Etelä-Suomen alueen EAKR-Tounet -hankkeeseen. Hanke on Culminatum Oy:n hallinnoima ja siinä ovat alueina mukana Länsi-Uusimaa, pääkaupunkiseutu, Lahti ja Keski-Uusimaa. Hankkeen kesto-aika on syksy 2012- kevät 2014. Länsi-Uusimaa on mukana alueena, mutta varsinaisesti hankkeeseen tarvittavan kuntavastinerahan maksavat Lohjan ja Raaseporin kaupungit. Seudullinen yrityskehitysyhtiö Novago Yrityskehitys Oy, 100%:sesti kuntien omistama, toimii alueella hankkeen vastaavana koordinaattorina. Länsi-Uudenmaan alueen tärkein tavoite Tounet -hankkeessa oli luoda alueelle pilottikokeilu alueellisen matkailukoordinaattorin toiminnasta ja tuloksista. Hankkeen rahoituksella on palkattu matkailukoordinaattori, joka hakee alueelle toimivia yhteistyömuotoja ja koordinoi mahdollisesti yhteisiä alkavia kampanjoita sekä alkuvaiheessa toimii strategiatyön sihteerinä ja tärkeänä viestijänä alueen sisällä ja ulkopuolella.

Jotta tähän pelikenttään saataisiin selkeä ohjeistus siitä kuka "hyökkää" ja kuka "puolustaa" ja miten kunkin osapuolen tulee toimia, on alueelle laadittava yhteinen matkailustrategia. Matkailustrategian luominen koko alueelle ei ole ollut itsestään selvää viimeisen kahden vuoden kehityksen aikana. Alueen kunnat ja kaupungit ovat taipuvaisia toimimaan itsenäisesti ja yksin omilla pienillä resursseillaan, saavuttamatta kovinkaan näkyviä tuloksia matkailusektorin kasvattamiseksi. Nyt tässä tilanteessa on kaikkien osapuolten roolin selventämiseksi tehtävä suunnitelma, miten strategiatyössä alueella edetään, miten se saadaan aikaiseksi ja siirretyksi käytäntöön. Suunnitelmalla saadaan toimenpiteille jatkuvuutta ja mahdollisesti kiinteämpiä organisaatioita nykyisen hanke-toiminnan tilalle. Länsi-Uudellamaalla ei ole koskaan ollut alueen yhteistä matkailustrategiaa, jossa olisi konkreettiset tavoitteet ja yhteistyö- ja toimenpidesuunnitelma.

1.2 Lohjan matkailullinen tilanne 2012

Lohjan kaupungin matkailullinen tilanne on tässä tutkimuksessa avattu Länsi-Uuttamaata tarkemmilla yrityshaastatteluilla. Tämä johtuu erityisesti siitä, että tutkimuksen tekijä työskentelee itse Lohjan kaupungin matkailussa matkailusihteerinä ja yrityslähtöisen matkailustrategian tekeminen on vahvasti Lohjan matkailun esittävä toteutusmuoto. Tämän lisäksi, Lohjan kaupungin ”matkailustrategia” Lohjan Matkailun Suuntaviivat 2007-2013, on matkailun toimintasuunnitelmana vanhentumassa juuri Länsi-Uudenmaan matkailustrategian syntymisen aikana ja se päivitetään samanaikaisesti. Vuoden 2013 alusta Lohjan kaupunkiin liittyivät Karjalohjan ja Nummi-Pusulan kunnat kuntaliitoksella ja näin ollen alkuperäinen Lohjan alue muuttui huomattavasti maantieteellisesti ja myös matkailutarjonnaltaan. Jotta Lohjan alue pystyy olemaan vahvana yhteistyökumppanina laajemman alueen Länsi-Uudenmaan ja Etelä-Suomen yhteistyössä, on tärkeä selventää oman alueen tahtotila ja resurssit kunnolla.

Lohjan alueen yritykset toimivat strategiaprosessin aikana mallina, josta havaittuja ja haastateltuja tuloksia peilataan koko Länsi-Uudenmaan aluetta kuvaaviksi. Lohja on n. 49 000 asukkaalla Länsi-Uudenmaan suurin kunta. Tämän vuoksi Lohja on useimmissa Länsi-Uudenmaan alueen yhteisissä matkailullisissa toimenpiteissä suurin maksaja ja näin myös suunnan näyttäjä pienemmille ympäristökunnille. Yhteisten matkailualue markkinointien maksuosuudet jaetaan usein suhteessa asukasmäärään, kuten esim. Länsi-Uudenmaan matkailukartta tai Matkamessujen osastokustannukset.

Lohjan kaupungin matkailutulo oli vuonna 2009 valmistuneen Matkailun tulo- ja työllisyyselvityksen mukaan 35 Me. Yöpymisiä Lohjalla oli 85 174 kpl vuonna 2012 ja Lohjan seudulla (Lohja, Karjalohja, Nummi-Pusula, Vihti, Karkkila) 180 271 kpl. Ulkomaisten osuus yöpymisistä oli Lohjalla vuonna 2012 9 % ja Lohjan seudulla 9 %. (Tilastokeskus 2012.) Lohjalla on kesämökkejä vuoden 2013 alusta lähtien n. 8150 kpl (Lohjan kaupunki, tilastot 2013.) Lohja on kuntaliitosten jälkeen Suomen toiseksi suurin kesämökkipaikkakunta Paraisen jälkeen (Länsi-Uusimaa 2.1.2013.)

Lohjan matkailuyrityksistä suurimpia vuoden 2013 alusta ovat liikevaihdolla, matkailullisella merkityksellä, henkilöstöllä ja palvelutarjonnalla mitattuna: Kisakallion Urheilupuisto, Kylpylähotelli Päiväkumpu, Vivamon toimintakeskus ja Hotelli Lohja. Tär-

keimpiä Lohjan matkailullisia käyntikohteita ovat: Tytyrin kaivosmuseo, Pyhän Laurin kirkko, Vivamon Raamattukylä, Virkistysuimala Neidonkeidas, Alitalon Viinitila Ciderberg Lohjansaaressa. Taulukko 1.

Taulukko 1. Matkailukohteiden kävijämäärät Lohjalla 2011/2012. Luvut on saatu suoraan yrityksistä.

Matkailukohde	Kävijämäärä 2010 / 2011 /2012
Tytyrin kaivosmuseo	10 500 / 12 500/ 13 500
Vivamon Toimintakeskus	32 000 / 33 000 /35 000
Neidonkeitaan Virkistyskylpylä	273 000/ 273 000 /290 000
Kisakallion Urheiluopisto	40 000 vain yöpyjät/ -
Alitalon Viinitila	120 ryhmää (n. 5000 kävijää) / -

Matkailuyritysten ja kohteiden kokoluokka kuvastaa Lohjan alueelta hyvin tilannetta koko Länsi-Uudenmaan alueella. Matkailuyritysten liikevaihtoja on hankala selvittää saman yrityksen taustalla olevien säätöiden ja monien aputoimien ja eri liiketoimintojen alueille perustettujen yritysten vuoksi. Esimerkiksi Asiakastieto ei löydä yrityksen liikevaihtoa monellekaan edellä mainitulle. Lisäksi Lohjan ja alueen matkailuyritykset ovat monet yrityksiä, joiden pääasiallinen tulonlähde ei ole matkailu. Joinakin suurimpina listattujen matkailuyritysten mittareina voidaan pitää esim. kuinka paljon yritys toimii mukana matkailupalvelujen yhteistyössä, tarjoaa matkailijoille tarvittavia palveluja, osallistuu aktiivisesti matkailumarkkinointiin ja pitää itseään matkailualalla toimivana yrityksenä.

Lohjan alueen 11 matkailuyrityksille tehtiin syvähaastattelut syksyn ja talven 2012 aikana. Nämä syvähaastattelut antoivat hyvän yleiskuvan Länsi-Uudenmaan alueen matkailuyritysten tämänhetkisestä tilasta. Syvähaastattelujen tulokset on nähtävissä liitteessä 5. Syvähaastattelut olivat yksi strategiaprosessin tärkeimmistä vaiheista ja toi yritysten näkemystä vahvasti mukaan strategian valmisteluun. Haastateltavat yritykset valittiin Lohjan suurimmista matkailuyrityksistä palvelutarjonnan, tunnettuuden, työllistämisaikutusten ja aktiivisuuden perusteella.

1.3 Tutkimuksen tarkoitus

Tämän prosessikuvauksen ja siihen liittyvän tutkimuksen tarkoituksena on kuvata se yritys­lähtöisen alueellisen matkailustrategian prosessi, joka Länsi-Uudellamaalla on toteutettu vuosien 2011 – 2013 aikana. Alueella on teetetty useita ulkopuolisten tahojen selvityksiä, joissa on todettu alueellisen yhteistyön olevan ensiarvoisen tärkeää. Oikeaa yhteistyömuotoa ei vain ole syntynyt riittävän vahvalla rintamalla. Matkailustrategia prosessimme on kestänyt suhteellisen kauan ja matkan varrella on käytetty myös ulkopuolisia sparraajia. Pääosin prosessi on kuitenkin toteutettu alueella toimivan matkailuväen toimesta. Mukana ovat olleet niin Novago Yrityskehitysyhtiö Oy, alueen kuntien matkailutoimihenkilöt ja tärkeimpinä osallistujina sekä osittain vetovastuullisina alueen matkailuyrittäjät.

Yksi pahimmista kipukohtista alueen yhteistyössä on tuntunut olevan yhteistyön organisoituminen kaikille hyväksytyyn malliin. Varsinkin alueen kuntien ja kuntien matkailutoimistojen välinen yhteistyö ei ole kehittynyt oikeasti tulokselliseksi tai toimialaa kehittäväksi. Kun alueellinen myyntiyhtiö perustettiin alueen veturiyritysten toimesta, aukeni mahdollisuus ja tarve myös yritys­vetoisen ja -lähtöisen strategian laatimiseen. Veturiyritykset osoittivat, että yritykset pystyvät toimimaan yli kuntarajojen ja toimialan rajoja rikkoen. Alueen tahtotilaksi muodostui strategiaproessin alkukankeuden jälkeen, että strategia tehdään mahdollisimman yritys­lähtöisesti.

Tämän tutkimuksen yksi tarkoitus on laatia esimerkki mallista:

Millainen on yritys­lähtöinen alueellisen matkailustrategian prosessi?

Strategiatyön eräs suurin haaste on eri osapuolten sitouttaminen strategiatyöhön kuin myös myöhemmin strategian toteutukseen. Länsi-Uudenmaan strategiaa on tehty prosessina, jossa jo strategiatyö on suuri osa eri tahojen sitouttamista ja mahdollisimman laajan joukon osallistamista strategiaan. Matkailuyrityksen sitoutumisesta verkostoon on saatu erinomaista tietoa Raija Komppulan (2000) väitöskirjasta Matkailuyrityksen sitoutuminen verkostoon.

Matkailupalvelujen loppuasiakas on aina yksityinen ihminen. Matkan voi varata matkatoimisto, matkanjärjestäjä, yritys tai muu yleisempi taho, mutta varsinaisen lopputuotteen eli palvelun kokee aina asiakas, kuluttaja ja itsenäinen henkilö. Alueellisessa matkailustrategiassa tehdään usein yleisiä linjauksia alueen ja palvelujen kehittämiseksi.

Strategiassa määritellään usein myös kohderyhmät, joille aluetta jatkossa lähetään markkinoimaan. Kiinnostavaa on kuitenkin tietää, mitä juuri se henkilö palveluistamme ajattelee, joka on palvelujamme kokeillut. Mitä hän alueellamme arvostaa ja mitä palveluja hän jäi erityisesti kaipaamaan? Tämän tutkimuksen yhtenä osaongelmana on yksi palveluliiketoiminnan usein esille tuoma seikka, miten saada asiakas mukaan palveluyrityksen kehittämiseen? Tässä haen vastausta kysymykseen:

Miten asiakasnäkökulma saadaan mukaan alueelliseen matkailustrategiaan?

1.4 Työn rakenne

Opinnäytetyön johdanto kertoo Länsi-Uudenmaan ja Lohjan matkailullisesta tilanteesta nykyhetkessä. Nykyhetken kuvaus johdattelee siihen, miten ja miksi päädyimme koko alueen yhteisen strategian tekemiseen ja miksi päätimme tehdä siitä yrityslähtöisen. Opinnäytetyön viitekehyksenä on yrityslähtöisyys alueellisessa matkailun strategiaprosessissa.

Opinnäytetyön toisessa kappaleessa avataan tämän työn tärkeimmät määreet. Kappaleessa lukija pääsee strategiaan sisältyvän teoriaan sisälle. Matkailun alueellisen strategian prosessissa huomioitua ydinasiat on avattu ja katsottu niitä siitä näkökulmasta, mitä alueemme strategiaprosessissa on painotettu. Matkailu on ymmärretty tässä opinnäytetyössä osana palveluliiketoimintaa ja työssä käytetään toimialasta käsitteitä matkailu- tai palveluliiketoiminta.

Opinnäytetyön kolmas kappale avaa tämän opinnäytetyön ja siihen liittyvien tutkimusten tarkemmat määrittelyt. Opinnäytetyö kuvaa yhden yrityslähtöisen alueellisen matkailustrategian prosessin. Prosessiin on liittynyt erilaisia tutkimuksia ja näiden jälkeen prosessia on tarkasteltu, hiottu ja viety jälleen eteenpäin. Tutkimusten tulokset eivät vaikuta suoranaisesti tämän opinnäytetyön sisältöön, mutta niiden avulla on saatu tärkeää tietoa prosessin eteenpäin viemiseksi ja strategian sisältöjen ja teorian vahvistamiseksi. Kolmannessa kappaleessa käsitellään siis tutkimusmenetelmiä ja tutkimusten tekemiseen johtaneita valintoja.

Opinnäytetyön neljännessä kappaleessa avataan Länsi-Uudenmaan matkailustrategiaprosessi. Kappaleessa käsitellään prosessin tärkeimpiä vaiheita. Lisäksi tässä kappalees-

sa kuvataan prosessiin liittyvien tutkimusten tärkeimpiä tuloksia ja esitetään niistä tiivistetyt yhteenvedot. Opinnäytetyö keskittyy strategiaprosessiin ja siksi työssä avataan tutkimustuloksia vain siltä osin kun niillä on ollut vaikutusta prosessin etenemiseen. Kaikkein laajimmin tutkimustuloksista prosessia esittelevässä kappaleessa avataan Lohjan alueen yritysten syvähaastattelut. Syvähaastattelujen avulla saatiin merkittävää suuntaa alueen yritysten tahtotilan ilmentämiseksi. Näiden haastattelujen pohjalta on myös voitu tehdä selkeitä valintoja strategiaprosessin suuntaa ja strategian sisältöjä määrättäessä. Neljännessä kappaleessa käsitellään myös yritysten ja asiakkaiden osallisuus strategiaprosessiin. Lopuksi esitetään arvio itse prosessista.

Viidennessä kappaleessa esitetään opinnäytetyön johtopäätöksiä. Opinnäytetyön liitteinä on tarkemmat avaukset prosessin varrella tehdyistä tutkimuksista ja niiden tuloksista. Tutkimusten tulosten avaus jätettiin liitteisiin, koska tutkimusten tulokset eivät suoranaisesti ole vaikuttaneet strategiaprosessin kulkuun. Tulokset ovat kuitenkin olleet tärkeitä strategian pohjatiedon ja teorian keräämiseksi sekä strategian sisällön laatimiseksi.

2 Mikä on strategia

Whittington (2001, 39) kuvaa neljä eri strategisen ajattelun näkökulmaa ja niiden kronologisen kehityssyklin. Hän esittää, että strateginen ajattelu on kehittynyt vuosina 1960-1990 kymmenen vuoden sykleissä klassisesta ajattelumallista systemaattiseen malliin. Klassinen malli, jota mm. Porter edustaa, sisältää perusstrategian kaavaa ja muodollisuutta sekä pidättyväisyyttä realismissa, kun taas seuraavan vuosikymmenen strategiagurut Cyert & March; Mintzberg; Pettigrew siirtyvät enemmän prosessimaiseen malliin.

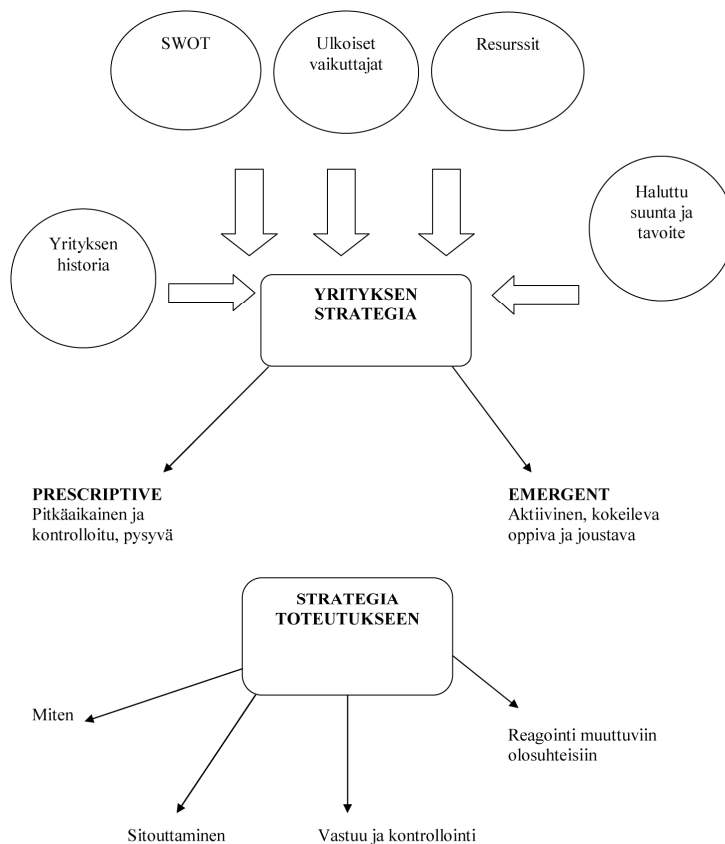
Tästä seuraava 1980 –luku tuo strategia-ajatteluun mukaan enemmän ulkoisten tekijöiden vaikutuksia m. Hannan & Freeman; Williamsonin edustajinaan. 1990 luvulla ajatteluun otettiin mukaan vahvasti kokonaisuuteen vaikuttavat ulkopuoliset tekijät ja yhteisöt sekä sosiologia. Systemisyyden luojina ovat mainittuina Granovetter ja Whitley. (Whittington 2001, 39.)

Seuraavalla sivulla esitetty kuvio kaksi avaa vuosikymmenten aikana kehittyneen strategia-ajattelun muutoksia. Kuviossa esitetään neljä erilaista lähestymistapaa strategiaan Whittingtonin (2001) mukaisesti.

	Klassinen	Prosessimainen	Evoluutiivinen	Systemaattinen
Strategia	Virallinen	Rakenneltu/koottu	Tehokas	Sulautettu
Perustelu	Tuoton maksimointi	Epämääräinen	Selviytyminen	Paikallinen
Keskitty	Sisäiset suunnitelmat	Sisäinen politiikka/ yhteydet	Ulkoiset markkinat	Ulkoiset yhteisöt
Prosessit	Analyttisiä	Neuvotteleva/oppiva	Darwinilainen	Sosiaalinen
Vaikuttimet	Talous	Psykologia	Talous/biologia	Sosiologia
Henkilöt	Chandler; Ansoff; Porter Pettigrew	Cyert&March, Mintzberg; Williamson	Hannan&Freeman,	Granovetter, Whitley
Esiintyminen	1960 luku	1970 luku	1980 luku	1990 luku

Kuvio 2. Neljä lähestymistapaa strategiaan. Mukaeltu Whittington, 2001, 39, The four approaches on strategy

Strategia on Mintzbergin mukaan (2003, 3-5) orgaaninen prosessi, jolle voi antaa viisi erilaista määritelmää; se on suunnitelma, juoni, erilaisten toimenpiteiden kaava, yrityksen aseman ja olemassaolon määritelmä sekä näköala tulevaisuuteen. Mintzbergin mukaan samoilla linjoilla ovat myös Miles & Snow (2003, 7), jotka näkevät strategian päätösten virtana toimenpidesuunnitelmalle, jolla kohdataan tulevaisuuden haasteet. Strategian voi määritellä myös seuraavasti: Strategia on tärkeä ja haasteellinen pitkän ajan suunnitelma, joka määrittelee yrityksen suunnan tulevaisuudessa. Strategia määrittelee perustavat toiminnot ja päätökset, jotka määräävät yrityksen toimintaa ja työskentelytapoja. Strategia määrittelee yrityksen resurssit, tarkoituksen ja toiminnot ympäröivän toimintakentän sisällä ja kanssa. Strategiaan liittyy yrityksen organisaatio, siellä toimivat työntekijät, rahoittajat, tuotantomenetelmät ja ympäristö. Strategiaa laatiessa tulee miettiä miten kaikki osa-alueet vaikuttavat toisiinsa ja miten osa-alueita kehittämällä voidaan päästä strategiassa nimettyihin pyrkimyksiin. Strategia on erittäin tärkeä kaikille siihen liittyville osa-alueille ja se vastaa tärkeisiin kysymyksiin yrityksen olemassa olost ja toiminnasta (Lynch 2006, 2-29). Seuraava kuvio on Lynchin (2006) teorian perusteella tehty kuvaamaan strategiaan liittyviä ja vaikuttavia asioita.



Kaaviokuva kirjasta Lynch Richard (2006): Corporate Strategy. Prentice Hall.

Kuvio 3. Strategian rakenne Lynchin (2006) mukaisesti

2.1 Millainen on hyvä strategia

Strategian selkärangan muodostavat selkeä näkemys muutosvoimista toimintaympäristössä sekä strategian toimenpiteisiin liittyvien sidosryhmien odotukset. Missio ja arvot määrittelevät organisaation ydinideologian. (Hannus 2004, 27.) Hyvän strategian piirteitä on, että siinä on selkeät painopisteet, se erottuu muista ja siinä on mieleenpainuva motto (Kim & Mauborgne 2009, 59-63). Kilpailukykyisen strategian tunnusmerkiksi myös Porter (1996) nimeää erottuvuuden. Porter tarkoittaa tällä sitä, että yrityksen on pystyttävä kehittämään uusia toimintatapoja, joilla tuotetaan ainutlaatuista arvoa asiakkaalle. Myös Sinisen meren strategian ideana on kyky luoda aivan uutta markkinatilaa, jossa ei ole kilpailua. Strateginen siirto tarkoittaa sitä johdon tekemien toimenpiteiden ja päätösten joukkoa, joka synnyttää merkittäviä uusia markkinoita luovaa tarjontaa. Sinisen meren luomisessa voivat onnistua pienet ja suuret yritykset sekä julkiset toimijat. Strategiaan siirtymisen taustalta erottuu johdonmukainen tapa tehdä strategisia siirtoja, joilla luodaan ja hyödynnetään sinisiä meriä. (Kim & Mauborgne 2009, 28 - 32.)

Hamel & Prahalad (2006, 54-56) painottavat strategiassa erityisesti tulevaisuuden haluttuunottoa. Strategian tekijöiden on kurkistettava rohkeasti tulevaisuuteen ja osattava ennakoida tulevaa. Heidän mukaansa strategiassa on tärkeää huomioida nykyisestä työskentelytavasta pois oppiminen sekä tulevaisuuden tarpeisiin satsaaminen koulutuksella ja motivoinnilla. Strategian ei tulisi uudistaa pelkästään nykyisiä prosesseja ja luoda uusia tuotteita, vaan strategialla pitäisi pyrkiä uudistamaan toimialaa. Se, joka osaa parhaiten vastata tulevaisuuden tarpeisiin ensimmäisenä, on voittaja.

Yritysten tulisi nähdä laajasti ja ennakoiden ympäristöönsä, ketkä ovat tulevaisuuden kilpailijat ja mitkä ovat tulevaisuuden haasteet yrityksellä. Strategialla ei pidä vastata nykyisillä resursseilla toteutettavissa oleviin ja selkeästi jo näkyvillä oleviin haasteisiin. Strategian tehtävä on ennakoida tulevaa, luoda uutta ja uudistaa toimialaa ja sitä kautta muokata toimialojen rakenteita. Hamel & Prahalad (2006, 26) kiteyttivät strategian luonteen näin: "Strategia on niin ymmärtämisprosessia ja kilpailullisten "voimien" muotoilua kuin rajatonta löytämistä ja tarkoituksenmukaista inkrementalismia."

Tarinat ovat tärkeä osa yritysten strategiaa. Tällä hetkellä parhaiten uppoavat tarinat, jotka nojaavat vahvasti yrityksen missioon. Yrityksen strategiassa tulee olla avattuna

yrityksen tehtävä, tavoitteet ja lisäarvo. Strategia josta puuttuu verbit, tekeminen osoitavat, että yritykseltä puuttuu suunta, ei aiotakaan tehdä mitään. (VilleTolvanen.com, luettu 25.2.2013.)

Hyväksi strategia muuttuu silloin, kun se todella osataan toteuttaa ja siirtää käytäntöön. Strategia tulee huomioida kaikissa liiketoimintayksiköissä ja tukitoiminnoissa. Työntekijät toimivat strategian mukaisesti ja ovat osa sitä. Kyky toteuttaa strategiaa voi olla tärkeämpi asia kuin itse strategia. (Kaplan & Norton 2002, 2-3.) Strategian toteuttamisessa pitää huomioida, että osa strategian toimenpiteistä pitää aloittaa heti. Strategian pitkän aikavälin suunnitelma ei voi tarkoittaa sitä, että tulokset tulevat vasta suunnitelman viimeisenä vuotena. Strategiassa pitää määritellä mitä osaamista on alettava kehittämään heti, mitä uusia asiakasryhmiä on alettava ymmärtää juuri nyt ja mitä ensisijaisia kehittämisalueita pitää tavoitella heti, jotta alue voi siepata itselleen osan tulevaisuudesta. (Hamel & Prahalad 2006, 151.)

Edellä esitettyjen ja luetujen strategisten teorioiden pohjalta tässä koottu taulukko hyvän matkailustrategian tärkeimmistä huomioitavista seikoista.

Strategian tulisi sisältää	Strategiaa varten tarvitaan	Strategian tekijät
visio	ympäristön tutkimus ja tuntemus	matkailuyritykset
mieleenpainuva motto	kilpailijatutkimus	matkailutoimistot
arvot	<i>tulevaisuuden ennakointia</i>	yrityskehitysyhtiö
resurssit	yhteinen tahtotila	rahoittajat
kehittämistarpeet	resurssit strategian tekemiseen	päätäjät
tavoitteet	toimijoiden välinen luottamus	<i>asiakkaat</i>
valitut painopistealueet	prosessisuunnitelma	oppilaitokset
<i>asiakaskohderyhmät</i>	<i>verkostoyhteistyötä</i>	ulkopuoliset sparraajat
erottuva toimintalinja		
mittarit		
aikataulu		
toteutussuunnitelma		
vastuu toteuttamisesta		
seurantasuunnitelma		
viestintäsuunnitelma		

Taulukko 2. Hyvän alueellisen matkailustrategian tärkein sisältö

Edellä esitetyn taulukon kaksi sisällöstä haluan poimia mielestäni muutaman tärkeimmän seikan omaan tarkasteluunsa. Matkailussa ja palveluliiketoiminnassa *asiakas* on tai

ainakin pitäisi olla kaiken keskiössä. Matkailustrategian teossa ja toteuttamisessa vaaditaan erityisesti hyvää *verkostoyhteistyötä* ja osapuolten sitouttamista toimenpiteisiin. Kokonaisuutena strategiatyön *prosessi* on pitkäjänteinen ja moniulotteinen työrupeama. Strategiaa ei voi laatia ilman *tulevaisuuden ennakointia*.

2.1.1 Asiakkaat palveluliiketoiminnassa

Halusin nostaa asiakkaat yhdeksi tärkeäksi osaksi alueellisen matkailustrategian kehittämistä. Alueemme tuotekehityksessä ja yritysten toiminnassa kysytään harmillisen vähän systemaattisesti asiakkaiden mielipiteitä ja näkemyksiä. Alueen varsin pienet yritykset kertovat yleisemmäksi syyksi resurssipulan. Lisäksi strategiaproessin aikana yrityksille tehdyt syvähaastattelut kertovat siitä, että yrittäjät toimivat usein fiiliksellä ja sitä mikä itsestä mukavalta tuntuu. Suunnitelmia tehdään vain seuraavaan sesonkiin saakka ja toisaalta hyvin lyhyelläkin aikajänteellä sesonkia varten.

Jos ymmärretään asiakkaan kriittisiä menestystekijöitä, ymmärretään millaiset lupaukset liikuttavat asiakasta. Ei riitä, että tunnetaan asiakkaan toimiala, tulee tuntee myös kumppanin menestyksen ajurit. (Mattinen 2006, 108.) Palveluliiketoiminnan tuotteen loppuasiakkaat, jotka palvelun kokevat, ovat kuluttajia ja yksityisiä henkilöitä. Palveluliiketoiminnan asiakas voi olla myös jonkun yrityksen puolesta toimiva taho, jonka menestyksen ajureihin voi kytkeytyä vahvasti edustamansa yrityksen menestyksen ajurit. Matkailussa ja palveluliiketoiminnassa asiakas on usein toinen yritys. Harva toinen toimiala tarvitsee ja käyttää niin paljon alihankintayrityksiä kuin matkailu- ja ohjelmapalvelusektori. Pienten toimijoiden on pakko tehdä yhteistyötä menestyäkseen ja löytääkseen itseä hyödyttävät verkostot. (Tanskanen 4.10.2012.) Alueellisen matkailustrategian prosessissa tulee huomioida asiakkaina alueen yritykset suhteessa toisiinsa, aluetta mahdollisesti myyvät myyjät, yritysasiakkaat sekä yksittäiset asiakkaat.

Asiakkaan polku alueella kulkee monen palvelutarjoajan kautta ja asiakkaan kokemukseen vaikuttavat yhtä lailla taksikyydin, ruokakaupan kuin itse matkailukohteen antamat asiakaspalvelutilanteet ja kokemukset. Alueen toimijat voivat suunnitella valmiiksi asiakkaan polkuja, joita pitkin oletetaan asiakkaan useimmiten kulkevan. Suunnitellut polut eivät aina toimi sellaisenaan vaan asiakas saa palvelukokemuksia ja kontakteja paljon myös muihin alueen toimijoihin.

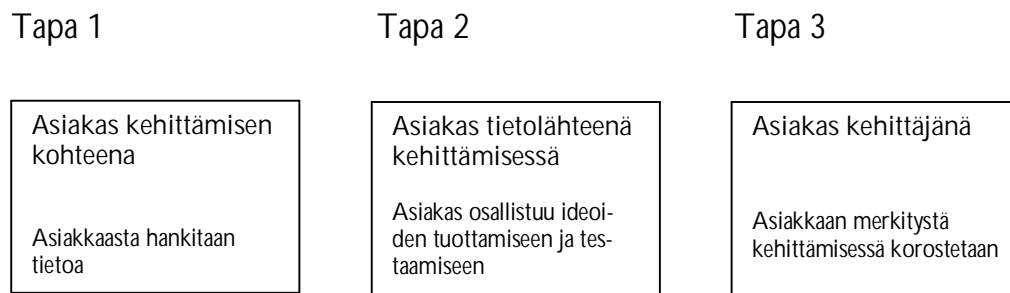


Kuvio 4. Alueellisen matkailun yhteistyö- ja asiakkuusverkosto (Tanskanen 10.11.2011.)

Asiakkaan kriittiset menestystekijät ovat tärkeitä tiedostaa, jotta osaamme tukea niitä parhaalla mahdollisella tavalla. Organisaation tulee selvittää asiakkaan ydinosaaminen ja hahmottaa, miten organisaatio liittyisi siihen. Meidän tulee kysyä, kuinka organisaatiomme osaa nykytaidoillaan tukea asiakkaan osaamista tavalla, joka tekee meidät vaikeasti korvattaviksi. (Mattinen 2006, 109.) Millä organisaatiomme ydinosaamisalueilla, toimenpiteillä ja prosesseilla pystymme tuottamaan lisäarvoa asiakkaalle (Kvist, Arhoma, Järvelin, Räikkönen 1995, 31; Hamel & Prahalad 2006, 256-257). Asiakassuhteissa usein tärkeintä on henkilökohtainen kohtaaminen ja luottamus asiakkaan ja myyjän välillä. Asiakkaalle saa luvata vain sen, mitä pystyy toteuttamaan. (Gutek & Welsh 2000, 88.)

Asiakkaiden tietoja, taitoja ja resursseja kannattaa hyödyntää jo tuotekehityksessä ja –suunnittelussa. Yhteistyö on perusta nopeasti kehittyville palveluille sekä optimoiduille kustannuksille. (Kvist ym. 1995, 36.) Asiakkaan roolin voi nähdä tuotekehityksessä kolmella eri tavalla. Ensimmäinen tapa on, että asiakas on pelkästään tuotekehityksen

kohteena. Toisena tapana on, että asiakas otetaan vuorovaikutussuhteeseen kehityksessä tiedollisesti ja taidollisesti. Kolmas tapa on se, että asiakas toimii korostetusti kehittäjänä. (Järvi, K. 14.2.2013.)



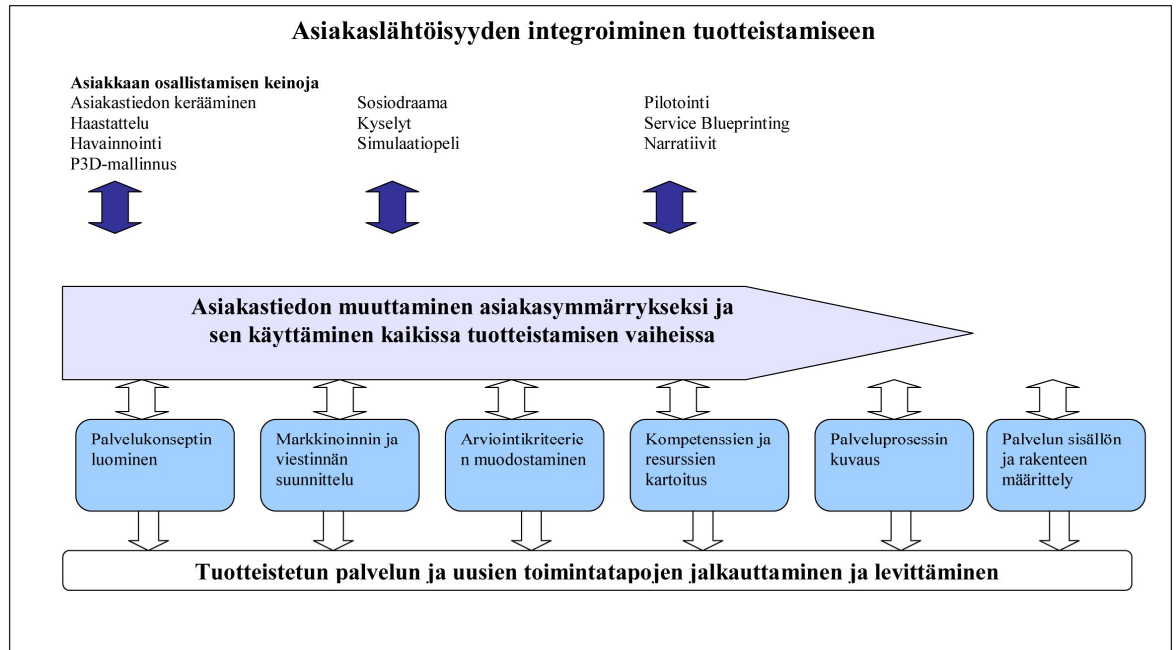
Kuvio 5. Asiakkaan roolit palvelujen kehittäjänä. (Järvi, K. 14.2.2013). Alkuperäinen Nordlund (2009) muokattu.

Tämän opinnäytetyön alaongelmana on, miten saisimme asiakasnäkökulman mukaan alueelliseen matkailustrategiaan. Tähän opinnäytetyöhön ja Länsi-Uudenmaan matkailustrategiaprosessiin asiakas on pystytty ottamaan mukaan kuviossa 5 esitettyjen tapojen 1 & 2 mukaisesti. Asiakkaat ovat osallistuneet ideoiden tuottamiseen ja asiakkaasta on hankittu tietoa. Tapaan kaksi sisältyy lisäksi tuotteen testaus. Testausta ei ole tässä prosessissa tehty asiakkaiden avulla. Asiakkaiden testausta korvaavana voidaan pitää strategiaproessin aikana järjestetyn Lumoa- koulutuksen osallistujien keskinäinen perehtyminen toisten matkailuyrittäjien tuotteisiin ja tarjontaan ja sen myötä yritysten toisiltaan saama palaute tuotteen toimivuudesta. Lumoa koulutuksen tuotekehitystä on lisäksi arvioineet alueen kuntien matkailutoimijat ja verkoston asiantuntijat.

Länsi-Uudenmaan matkailuyritysten asiakkaille tehtiin kysely kesän 2012 aikana sekä Matkamessuilla 2013 tehtiin kysely messukävijöille Länsi-Uudenmaan omalla osastolla. Lisäksi strategiaproessin varsin julkinen viestintä ja välitulosten esittely on tehty siksi, että mahdollisimman monet asiasta kiinnostuneet osallistuisivat strategian tekemiseen kommentoimalla ja esittämällä omia ideoita. Tämän viimeisen keinon heikkous on ollut se, että julkisuudesta huolimatta saatuja kommentteja on varsin pieni määrä.

Sekä Järvi että Tuominen listaavat keinoja, joilla asiakaslähtöisyyden voi integroida kehitykseen mukaan: mm. asiakastiedon kerääminen, haastattelut, havainnointi, P3D-mallinnus, sosiodraama, kyselyt, simulaatiopeli, pilotointi, service blueprinting ja narra-

tiivit. Kesken olevan asiakaslähtöisen tuotteistamisen tutkimustyön vuoksi heillä ei ollut vielä esittää tutkittua tietoa toimivimmista keinosta tai parhaista esimerkeistä. (Järvi, K. 14.2.2013; Tuominen, T. 14.2.2013.)



Kuvio 6. Asiakaslähtöisyyden integroiminen tuotteistamiseen (Järvi, K. 14.2.2013.) muokattu

Kuviossa kuusi esitetään asiakastiedon muuttaminen asiakasymmärrykseksi ja sen käyttäminen kaikissa tuotteistamisen vaiheissa. Kuvio on tehty tuotteistamisen näkökulmasta, mutta on yhtä lailla ymmärrettävissä ja sovellettavissa niin, että asiakas otetaan mukaan kehittämiseen strategiasta lähtien. Länsi-Uudenmaan matkailustrategian prosessissa on asiakkaan osallistamisen keinoina käytetty: kyselyjä, asiakastiedon keräämistä, mediatiedotteiden ja sosiaalisen median kautta viestimistä ja sitä kautta houkuttelua osallistumaan matalalla osallistumiskynnyksellä esim. vain kommentoimalla esitettyjä ehdotuksia. Varmuudella alueen matkailuyritysten asiakkaiden kommentteja on saatu yritysten kautta heidän asiakkailleen jaetun kysely kautta. Netin kautta tulleet kommentit ovat etupäässä paikallisten yritysten ja verkoston jäsenten kommentteja. Tietysti heitäkin voi pitää alueen matkailuyritysten asiakkaina siinä tapauksessa, että he ovat asioineet paikallisissa yrityksissä. Tätä seikkaa ei tarkemmin vastaajilta kysytty tai selvitetty erikseen.

Järven listaamana avoimen ja asiakaslähtöisen tuotteistamisen muistilistaan kuuluu mm. seuraavia asioita:

- Mitkä ovat asiakkaiden tarpeet
- Mikä on tuotteistamisen kohde
- Tavoitellaanko tuotteistamisella esim. yhteisen ymmärryksen luomista
- Ketkä tuotteistavat: osallistetaanko henkilöstö tai asiakkaat?
- Miten tuotteistamisessa on otettu huomioon mm: asiakasnäkökulma, oppimisenäkökulma ja osallistaminen, yhteisen ymmärryksen luominen tuotteistamisesta ja sen tavoitteista. (Järvi 14.2.2013.) Alueellisen matkailustrategian yhteisessä tekemisessä asiakkaan kanssa tavoitellaan ennen kaikkea yhteisen ymmärryksen luomista sekä ymmärryksen kasvua asiakkaan tarpeista ja motivaattoreista.

2.1.2 Verkostoyhteistyö ja sitouttaminen

Kun Länsi-Uudellamaalla laaditaan alueellista matkailustrategiaa lähtökohtaisesti vuonna 2011 kymmenen kunnan, satojen yrittäjien ja monien muiden organisaatioiden kesken, ei voida välttyä verkostoyhteistyöltä. Verkosto sanana on määritelty mm. näin: verkosto on yritysten ja muiden organisaatioiden välisten suhteiden muodostama, toimialat ylittävä verkostokudos, joka on periaatteessa rajaton (Valkokari, Hyötyläinen, Kulmala, Malinen, Möller & Vesalainen 2009, 13). Verkostoituminen tarjoaa parhailaan mahdollisuuden toiminnan kehittämiseen hyödyntämällä muun verkoston osaamista (Clarke 2006, 1183-1205). Erilaisten verkostojen tunnistaminen on edellytys verkostojen hyödyntämiselle. Yrityksiltä vaaditaan nykyisin paljon verkosto-osaamista ja kykyä rakentaa ja purkaa uusia verkostoja. Tämä taas edellyttää entistä laajempaa asiakasymmärrystä ja taitoja koota erilaista osaamista toimijoiden yhteenkokoamiseksi. (Valkokari ym. 2009, 115.) Verkostoitumisen kolme yleisintä tavoitetta ovat joustavuus, uusien markkinoiden ja mahdollisuuksien avaaminen sekä riskin tietoinen jakaminen toimijoiden välillä (Heikkinen-Moilanen & Inkinen 2011, 78). Jotta asiakas saadaan sitoutumaan yritykseen, on yrityksen täytettävä palvelulupaus, vahvistettava asiakassuhdetta ja pidettävä huolta asiakkaalle tärkeistä yrityksen tarjoamista lisäarvoista (Gutek & Welsh 2000, 71-88).

Verkostoja tarvitaan strategian tekemisessä ja ennen kaikkea strategian toteuttamisessa. Toteuttamisvaiheessa vastuun siirtyessä eri tahoille on yritysten ja organisaatioiden

omien verkostojen merkitys yhä suurempi tavoitteiden saavuttamiseksi. Verkostoyhteistyö vaatii kaikilta osapuolilta sitoutumista, osalta organisaatioista pientä ja osalla isoja. Kuten Komppula (2000, 269) sanoo, korkea sitoutumisaste edellyttää paitsi asenteellista sitoutumista sekä yhteistyöhön ja verkoston tavoitteeseen, myös uskottavia ja tasapuolisia panostuksia yhteisiin toimintoihin.

Sitouttaminen on haasteellista läpi linjan luottamusmiehistä, yrityksistä ja asiakkaisiin. Strategian onnistuminen edellyttää Hannuksen mukaan seuraavia kohtia:

- * Avainhenkilöiden aktiivinen osallistaminen jo strategian luomiseen, tällöin he ovat jo valmiiksi sitoutuneita strategian toimeenpanoon ja sen edellyttämiin toimenpiteisiin
- * Erityinen huomio viestintään. Strategian selkä viestiminen läpi sidosryhmien helpottaa strategian ymmärtämistä ja eteenpäin menoa.
- * Ylimmän johdon henkilökohtainen sitoutuminen ja esimerkin näyttö on olennaista
- * Yksilölliset tavoitteet puretaan ja prosessien kuvaaminen selkokielellä ja konkretiaksi mittareiden ja seurannan avulla.
- * Tasapaino pitää löytyä omien ja ulkopuolisten resurssien välillä. Strategian ohjaus on syytä pitää omissa käsissä mutta tulee harkita sopivassa määrin ulkopuolisen tahon käyttämistä strategian toiminnan kehittämisessä. (Hannus 2004, 20 - 21.)

Sitoutuminen verkostoon on yhteistyöprosessin mukana kehittyvä elementti, joka saa alkunsa toimijan tarpeesta tehdä yhteistyötä ja vaatii vahvistuakseen näyttöjä yhteistyön tuloksista (Komppula 2000, 269).

2.1.3 Prosessi

Prosessi tarkoittaa toimintaketjua, jossa prosessiin osallistuvat resurssit suorittavat osatehtäviä prosessin kokonaistehtävän aikaansaamiseksi. Prosessi voidaan kuvata ja havainnollistaa loogisena kokonaisuutena, jolla on alku ja loppu. Prosessi eroaa kertaluonteisesta projektista siinä, että yleensä prosessi toistetaan ja sillä on suurempi jatkuvuus, kuin projektilla. (Kvist ym. 1995, 9.) Toimintaprosessi on joukko loogisesti toisiinsa liittyviä toimintoja ja niiden toteuttamiseen tarvittavia resursseja, joiden avulla saadaan aikaan toiminnan tulokset. Prosessi tuo järjestystä kaaokseen. Prosessin tunnistaminen ja kuvaaminen auttavat mukana olevia osapuolia ymmärtämään kokonaisuutta ja prosessi mahdollistaa työn kehittämisen ja itseohjautuvuuden. (Laamanen 2002, 19-23.)

Matkailustrategiassa itse syntymisprosessi on kertaluontoinen, mutta toisaalta taas prosessin tuloksena syntyvä suunnitelma jatkuu. Jos prosessia pidetään onnistuneena, on suuri todennäköisyys, että strategian päivitykset ja myöhemmin tulevaisuudessa tehtävä uusi strategia toteutetaan samankaltaisella mallilla. Parhaimmillaan strategiaprosessia voi luonnehtia onnistuneeksi, jos samaa mallia päädytään käyttämään muillakin matkailualueilla.

Matkailustrategian prosessiin vaikuttavat tässä tutkimustapauksessa vahvasti alueen yrittäjät sekä tutkimustuloksena käytetyt asiakkaiden näkemykset. Prosessia ei siis suunnitella ja toteuteta pelkästään asiantuntijoiden laatiman ohjeistuksen mukaisesti. Tällainen prosessi vaatii tekijöiltään paljon asiantuntemusta ja luovaa toimintaa. Prosessin vaiheet tapahtuvat enemmän tai vähemmän epämääräisessä järjestyksessä tai jäävät jopa kokonaan tapahtumatta. Toisaalta prosessiin voi tulla uusia tapahtumia, joita ei ennakoon ollut suunniteltu tapahtuvaksi. Tällaisen prosessin kehityshaasteena on prosessissa ylläpitää asiantuntijoiden ja vetäjien osaamista ja tilannetajua. (Laamanen 2002, 21.)

Alueellisen matkailustrategian prosessi muistuttaa lähinnä horisontaalista prosessia. Horisontaalinen prosessi edellyttää prosessiin osallistujilta hyvin erilaisia asioita kuin perinteinen funktionaalinen organisaatio. Horisontaalisuus edellyttää osallistujiltaan monitaitoisuutta ja kykyä samalla suunnitella, toteuttaa ja valvoa omaa työtään. Kun horisontaalinen organisaatio onnistuu, se toimii vain asiakkaitaan varten. (Kvist ym. 1995, 9-21.) Kun tunnistetaan, mitkä asiat ovat asiakkaille tärkeitä, tiedetään millaiseen muutokseen kannattaa panostaa ja mitä huomioida prosessissa (Mattinen H, 2006, 86).

Saadaksemme prosessin eri sidosryhmiin läpi pitää miettiä millä tavalla prosessi on oikeudenmukainen. Oikeudenmukaisen prosessin tärkeimpiä elementtejä ovat kolme toisiaan vahvistavaa tekijää: osallistaminen, selittäminen ja odotusten selkeys.

(Kim & Mauborgne 2009, 205.)

Strategiaprosessissa pitää varmistua siitä, että mahdollisimman moni pääsee osallistumaan strategian laadintaan ja antamaan oman mielipiteensä ja perustelunsa strategiaa varten. Alueella, jossa on epäonnistuneita yhteistyömalleja taustalla, on erityinen riski sille, että jokin strategiatyöstä unohdettu osapuoli lähtee romuttamaan prosessia. Kuten

Kim kirjoittaa Sinisen meren strategiassa voivat strategiatyöstä unohdetut ryhmät kokea strategian vakavaksi uhkaksi ja silloin he pyrkivät kaikin tavoin estämään strategian toimenpiteiden onnistumista. (Kim & Mauborgne 2009, 203.)

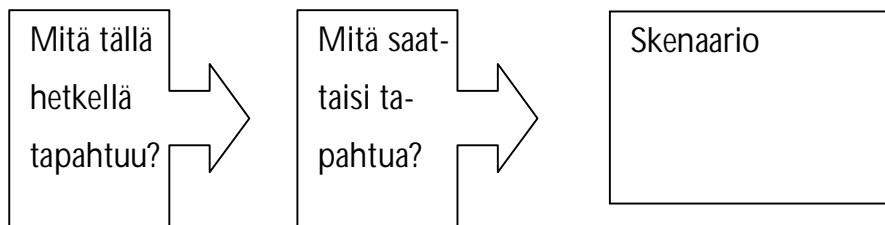
Prosessiajattelun idea on sinällään hyvin yksinkertainen. Mietitään asiakkaan tarpeet, millaisilla tuotteilla ja palveluilla ne voidaan tyydyttää. Tämän jälkeen suunnitellaan sitä varten tarvittavat toimenpiteet ja resurssit, joilla haluttu tulos (tuotteet ja palvelut) saadaan aikaiseksi. Sitten selvitetään millaisissa syötteillä (tiedot ja materiaalit) prosessi saadaan toteutettua ja mistä tiedot ja resurssit hankitaan. Parhaimmillaan prosessit alkavat asiakkaista ja päättyvät asiakkaaseen. (Laamanen 2002, 21-23.) Länsi-Uudenmaan matkailustrategian prosessissa asiakkaan rinnalle on nostettu alueen matkailuyritykset ja niiden tarpeet ja näkemys halutusta lopputuloksesta.

2.1.4 Tulevaisuuden ennakointi ja trendit

”Kun muistot ylittävät unelmat, loppu on lähellä. Todella menestyvän organisaation tunnusmerkki on valmius luopua siitä, mikä teki siitä menestyksellisen, ja aloittaa tuoreesti. ”

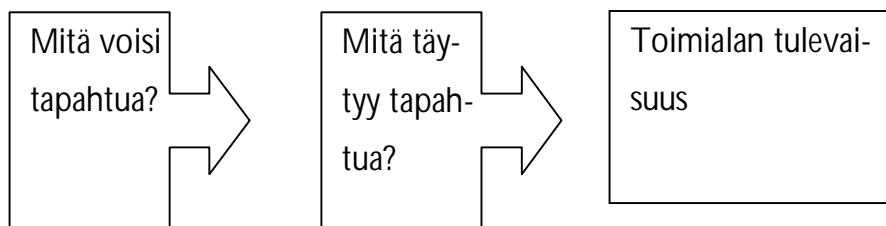
- Michael Hammer.

Tulevaisuuden ennakointi on erittäin tärkeää yrityksen tavoitellessa johtajuutta toimialalla. Toimialaa ennakoiva yritys pystyy tuottamaan tietoa yrityksen johdolle yrityksen suunnasta. Jos yritys pystyy ennakoimaan tulevaisuutta, se voi saavuttaa toimialan henkisen johtajuuden ja sitä kautta vaikuttaa toimialan muutoksiin. Ennakointi voi tarkoittaa paitsi tulevaisuuden ennustamista ja haaveilua myös etukäteen osaamista ja panostamista tiettyyn osaamiseen. Päästäkseen toimialalla henkiseksi johtajaksi yritysten johtajien on nähtävä mahdollisuuksia, joita muut eivät näe. Tätä kautta nämä yritysten johtajat osaavat kehittää johdonmukaisesti valmiuksia tulevaa varten. Vain muutamat johtoryhmät käyttävät yhtä paljon resursseja mahdollisuuksien hallintaan kuin olemassa olevien toimintojen hallintaan. (Hamel & Prahalad 2006, 109-118.) Skenaarioiden kehityksen järjestystä kuvaa Hamelin ja Prahaladin (2006, 119) näkemys avattuna seuraavaan kuvioon.



Kuvio 7. Skenaarioiden kehitys

Skenaarioiden kehityksessä kysytään ensin mitä tällä hetkellä tapahtuu ja sen jälkeen mietitään mitä saattaisi tapahtua (Hamel & Prahalad 2006, 119). Skenaariolla pyritään hahmottamaan tulevaisuuden epävarmuuksia, jotta niihin voitaisiin varautua ja huomioida olennaiset näkökulmat tehokkaammin päätöksenteossa (Heikkinen-Moilanen & Inkinen 2011, 47). Toimialojen kehityksen järjestyksessä taas lähdetään siitä, että ensin kysytään mitä voisi tapahtua. Tämän jälkeen siirrytään kysymään mitä täytyisi tapahtua, jotta kyseinen tulevaisuus toteutuu. (Hamel & Prahalad 2006, 119.) Asian havainnoimiseksi on laadittu seuraava kuvio.



Kuvio 8. Toimialan kehityksen ennakointi

Hamel & Prahalad esittävät lisäksi selventävän esimerkin asiakkaiden tarpeista tulevaisuudessa. Vaikka yritys täyttää tällä hetkellä hyvin nykyisten asiakkaiden tarpeet, niin ongelmia tulee, jollei yritys pysty muodostamaan käsitystä tarpeista, joita asiakkaat eivät pysty kertomaan tai joiden asiakkaat näkisivät mielellään täyttyvän. Hiljaisten signaalien lukeminen on tässä kohtaa aiheellista. Uusien asiakkaiden ja kohderyhmien tavoittelu on tarpeen, jotta yritys ei jäisi hyvin nopeassa ympäristön kehityksessä perässähihtäjäksi. (Hamel & Prahalad 2006, 143.)

Tulevaisuuden ennakointi mm. trendejä seuraamalla on yksi keino. Matkailussa palveluja tulevat muuttamaan nopealla vauhdilla erilaiset tekniset sovellukset, joilla helpotetaan logistiikkaa, tiedonhakua, markkinointia, ostamista ja asiakastiedon hankintaa. Vielä 40-

luvulla kerrotaan mm. IBM:n hallituksen puheenjohtaja Thomas Watsonin arvioineen, että maailmaan taloutta riittää pyörittämään viisi suurta tietokonetta. Tuskin kukaan silloin uskoi, että nykyisin lähes kaikilla on omat kannettavat, i-padit tai älykännykät. (Inkinen 1.2.2013.) Matkailussa trendinä on lyhyiden ulkomaanmatkojen kasvu. Kysyttäessä mistä ensimmäisenä on valmis luopumaan talouden heiketessä, on vastauksena ulkomaan matkat. Taloustaantumassa yleensä perhearvot kasvattavat merkitystään ja yhteiseen tekemiseen panostetaan ja sitä kautta suositaan lyhytlomia kotimaassa tai päivätekemistä lähialueella. (TNS Values & Vision 2012.)

Maailma on nykytekniikan myötä yhä globaalimpi yhteisö, jossa yritykset toimivat ja kehittävät uutta tarjontaa. Pienikin asia keskeltä ei mitään voi nousta oikein jalostettuna laajan maailman tietoisuuteen kuten esim. Angry Birds osoittaa. Ennakoinnissa on pysyttävä huomioimaan yhä laajempi reviiri ja mahdollisesti myös täysin uudet kilpailijat tarjottavalle tuotteelle. Lisäksi globaalissa innovaatiokehityksessä korostuu se, että oman yrityksen tiedot ja taidot eivät enää riitä, vaan luodaan avointa toimintakulttuuria ja innovaatiotkin syntyvät jo suoraan globaalisti. Tähän yritykset tarvitsevat uudenlaisia menetelmiä ja työkaluja. Menestyminen nykypäivän kiristyvässä kilpailussa vaatii yrityksiltä ketterää toimintakulttuuria ja aitoa yhteistyötä eri toimijoiden välillä. Tämän päivän Suomessa tarvitaan entistä kunnianhimoisempaa systemisten innovaatioiden kehittämistoimintaa, joka kytkeytyy kansalais- asiakas ja käyttäjälähtöiseen ajatteluun. Tehokas, muuttuvan maailman haasteisiin reagoiva kommunikaatio on strateginen mahdollisuus. (Heikkinen-Moilanen & Inkinen 2011, 17-30.)

2.2 Matkailualueen strategia

Matkailualueen strategia eroaa yksittäisen yrityksen strategiasta siten, että matkailualueen strategia on verkoston strategia. Alueen koosta ja toimijoiden määrästä riippuen tulee saada kymmeniä tai jopa satoja eri toimijoita yhteisen strategian taakse. Toimijoiden tulee kaikkien nähdä sama visio, löytää samat kannustimet toimintaan ja suunnata oman toiminnan resurssit yhteisen strategian tavoitteiden toteuttamiseksi. (Komppula 2000, 93-108.)

Yhteistyöhön tulee alueellisessa matkailustrategiassa saada kaikki ne sidosryhmät, jotka jollakin tavalla liittyvät tavoitteiden toteutumiseen tai ovat kehityksessä asianosaisia.

Yhteistyöhön tulee saada yksityiset toimijat, paikallishallinto, rahoittajat, matkailualan välitysorganisaatiot, muiden elinkeinoalojen toimijat ja paikalliset asukkaat. (Komppula 2000, 103.)

Verkostossa toimivilla sidosryhmillä voi olla hyvinkin erilaisia näkemyksiä siitä, kenen tulisi olla mukana strategiatyössä ja millä taholla on sananvaltaa strategian sisältöön. Asema verkostossa kuvastaa toimijan vaikutusvallan määrää. Koollekutsujan rooli on merkityksellinen, jotta eri tahot kokevat koollekutsujan riittävän viralliseksi ja auktoriteettiseksi ja kokevat kutsun osallistua prosessiin merkitykselliseksi. (Komppula 2000, 104.)

Alueellisen matkailustrategiaprosessin verkostomainen yhteistyö edellyttää sekä vetäjiltään että osallistujiltaan avarakatseisuutta ja verkoston muiden toimijoiden hyväksymistä. Verkosto ei voi toimia yhdessä, jollei saavuteta riittävän vahvaa luottamusta toimijoiden välille ja pystytä jakamaan tehtäviä ja päätöksentekoa sidosryhmien välillä. Eri toimijoiden valtasuhteet nousevat väkisinkin esille ja tästä voi aiheutua ongelmia sekä päätöksenteossa, että yhteisten tarvittavien toimenpiteiden asettamisessa (Komppula 2000, 105). Tällaisella alueellisen matkailun strategisella verkostolla tavoitellaan kuitenkin tulosta, markkina-asemaa tai muita etuja, joita verkoston jäsenet eivät saavuttaisi toimiessaan itsekseen. Matkailualueen toiminnan vahvuus on verkostossa, jossa löydetään yhteiset arvot ja kyvykkyydet ja pystytään määrittelemään yhteiset tavoitteet. (Valkokari ym. 2009, 64-65.)

3 Tutkimuksen toteuttaminen

Tämä luku kertoo, miten yrityslähtöisen alueellisen matkailustrategian prosessiin on liitetty tutkimusta ja millä tavoilla tutkimuksesta saatiin apua prosessin etenemiseksi. Prosessin lähestymistapana on käytetty toiminta- ja konstruktivisen tutkimuksen yhdistelmää. Strategiaprosessi on ollut aikataulullisesti hyvin pitkä, jo noin 1,5 vuotta ja matkan varrelle on mahtunut monenlaista toimijaa ja toimenpidettä. Tässä luvussa avataan toimintatutkimuksen ja konstruktivisen tutkimuksen ominaisuuksia liiketoiminnan kehittämisen menetelminä ja sitä, miten ne molemmat liittyvät olennaisesti tämän tyyppiiseen kehittämistyöhön. Parhaimmillaan tutkimus on silloin kun siinä käytetään monenlaisia tutkimusmenetelmiä (Ojasalo, Moilanen, Ritalahti 2009, 93).

Länsi-Uudenmaan matkailustrategiaprosessi on toteutettu yrityslähtöisesti. Yrityslähtöisyys on tulkittu tässä samankaltaisena asiana asiakaslähtöisyyden kanssa. Yrityslähtöisyyden prosessissa määrittää se, että strategian rakentaminen on alkanut yrityspinnasta. Strategiaa on rakennettu yrityksistä lähtien verkostomaisessa ketjussa huomioiden myös muut osapuolet kuten kunnat, kehittäjät, päättäjät ja ympäristön muut yhteistyökumppanit. Strategiaa on tehty erityisesti yritysten tarpeiden pohjalta. Yritysten tarpeet ovat ohjanneet prosessia ja yritysten osallistuminen ja sitoutuminen ovat olleet merkittävässä osassa jokaisessa prosessin vaiheessa. (Kvist ym. 1995, s 141-143.) Yritysten osallistumisen muodot Länsi-Uudenmaan matkailustrategiaprosessiin on esitetty tarkemmin kappaleessa 4.2.3 Yritykset prosessin voimavarana.

Länsi-Uudellamaalla matkailustrategiat on toteutettu aikaisemmin kuntavetoisesti. Kuntien matkailuvastaavat tai elinkeinotoimen vastaavat ovat olleet strategian pääkoordinaattoreita kuten esim. Lohjan matkailun suuntaviivat 2007-2013, Hangon matkailustrategia 2007-2013 ja Raaseporin matkailun toimintaohjelma 2010-2013. Alueen matkailuyritykset ovat olleet strategioiden laadinnassa mukana, mutta eivät vahvasti näillä tasoilla mitä nyt tehdyssä strategiaprosessissa; tarpeiden rajapintana, suunnittelussa, strategiaydinryhmän puheenjohtajana, materiaalin tuottamisessa, asiakkaiden osallistamisen mahdollistajina, strategiatyöryhmän päättäjinä ja aktiivisina puolesta puhujina. Kuvio 18, sivulla x. Strategiaprosessista tekee erityisen yrityslähtöisen lisäksi se, että prosessissa ei ole käytetty ulkopuolista konsulttitahoa prosessin läpiviennin koordinaattorina kuten esim. vuonna 2011 valmistuneessa Kotka-Hamina alueen matkailustrategiassa. Länsi-Uudenmaan matkailustrategiaprosessi on viety läpi yritysvetoisesti ja yritys-edustajan toimiessa puheenjohtajana ja strategia on tekstisisältöjä ja tutkimusten kyselyjä myöten tehty yritys-, matkailu-, ja kehittäjätahojen tekemänä yhdessä ja itse kirjaamina.

3.1 Toimintatutkimus liiketoiminnan kehittäjänä

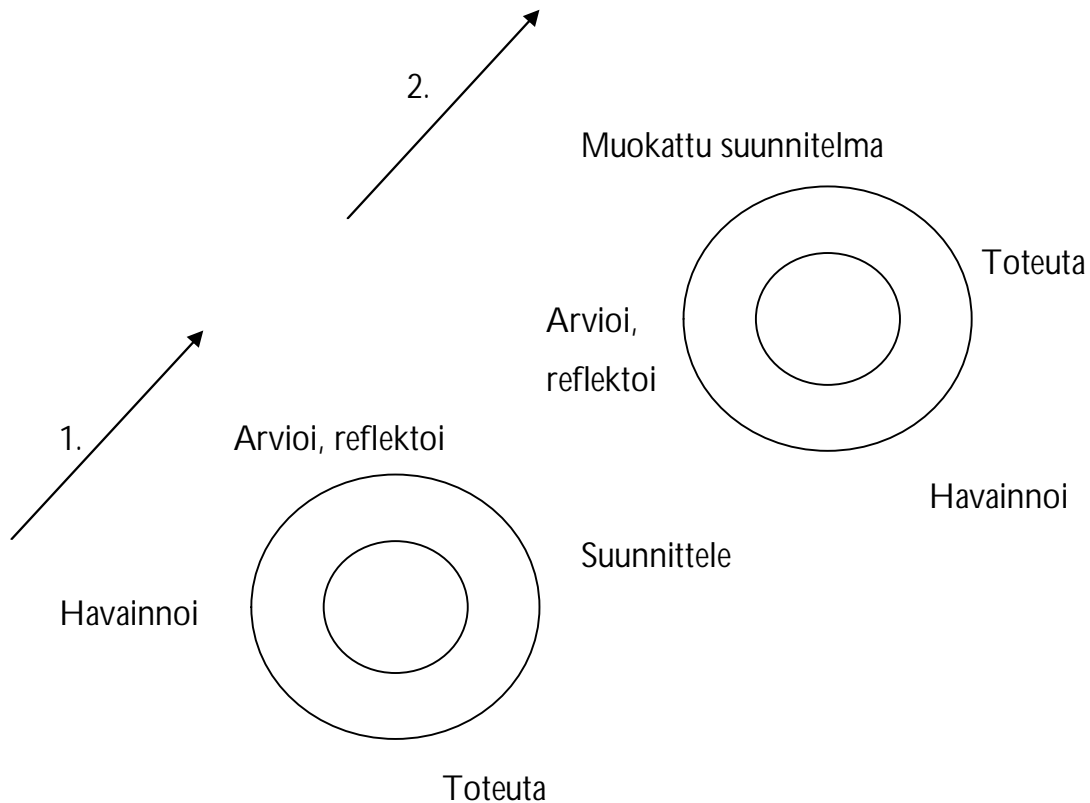
Toimintatutkimus on osallistavaa tutkimusta, jolla pyritään hyvin käytännönläheisesti muuttamaan nykyisiä käytänteitä ja ratkomaan mahdollisesti organisaatiossa ilmeneviä ongelmia. Tutkimuksen tavoitteena on käytännön ongelmien ratkaisemisen lisäksi se, että sillä luodaan uutta tietoa ja ymmärrystä ilmiöistä. Toimintatutkimus lähestymistapana on kiinnostunut siitä miten asioiden pitäisi olla, ei vaan siitä miten ne ovat. Tut-

kimuksessa ei vain kuvata asioita, vaan pyritään muuttamaan niitä. Käytännönläheisyys on yksi selkein toimintatutkimuksen vaatimus. Toimintatutkimus tulee tehdä yhteistyössä siinä osallisina olevien toimijoiden kanssa ja saada mahdollisimman laaja joukko kohderyhmästä osallistumaan tutkimuksen vaiheisiin. Olennaista toimintatutkimuksessa on ongelmakeskeisyys. Toimintatutkimuksessa tutkija on aktiivisessa roolissa mukana tekemässä muutosta ja tutkijan rooli on merkittävä tutkittavan ja tutkijan välisessä yhteistyössä. (Ojasalo ym. 2009, 58.)

Toimintatutkimuksen osallistava tutkimusote asettaa osallistujilleen monta haastetta. Osallistajat ovat periaatteessa valmiita muutokseen, vaikka tutkimuksen tuloksena tuotettu tutkimuksellinen tieto ja sen pohjalta suunnitellut muutokset eivät koskaan toteutuisikaan. Lähtöasetelma on myönteinen ja muutokselle avoin. Tutkimustuloksena voidaan saada esille sellaisia työtapoja, kulttuureja ja asenteita, joiden vuoksi muutosta on vaikea saada aikaiseksi. Tällöin toimintatutkimus on tuottanut arvokasta tietoa osallistujille onnistumisen esteistä. (Ojasalo ym. 2009, 59.)

Toimintatutkimus soveltuu parhaiten toimintojen tai käytänteiden muuttamiseen. Kehittämisen kohteena voi olla mikä tahansa sosiaalisen tai työkäytänteiden kehittämistyö. Toimintatutkimusta voi käyttää myös silloin kun halutaan saada ongelmalle uusia näkökulmia, parantaa kommunikaatiota toimijoiden välillä ja antaa osallistujille mahdollisuus ratkaista yhdessä työyhteisön tehokkuutta estävä ongelma. Toimintatutkimuksella tarkoitetaan käytännön ja teorian vuorovaikutusta. (Ojasalo ym. 2009, 59-60.)

Toimintatutkimus etenee yleensä suunnittelun, havainnoinnin ja arvioinnin kehänä. Tutkimuksen vaiheita toteutetaan kriittisesti ja järjestelmällisesti. Toimintatutkimuksessa eri vaiheet usein toistavat itseään ja tutkimusprosessi on siis syklinen. Toimintatutkimuksessa vuorottelevat suunnittelu, toiminta ja toiminnan arviointi. Toimintatutkimuksen voidaan katsoa etenevän näin: Valitaan päämäärät, asetetaan työn tavoitteet, käydään läpi vastaavien kehittämistöiden tuloksia, vahvistetaan projektisuunnitelma, tutkitaan ja kokeillaan päämäärään pääsyn mahdollisuudet. Toimintatutkimuksen eri vaiheissa osallistajat ovat vastuullisia itselleen ja toisilleen toiminnastaan. Tutkija toimii aina ryhmän aktiivisena jäsenenä. Organisaation on oltava hyvin sitoutunut ja tutkimuksen johto pitää olla hyvin organisoitu ja päämäärähakuinen. (Ojasalo ym. 2009, 60-61.) Seuraavassa kuviossa on esitetty toimintatutkimuksen etenemisen malli.



Kuvio 9. Toimintatutkimuksen spiraalimainen eteneminen (Ojasalo ym. 2009, 61) muokellen

Toimintatutkimuksen tunnusmerkit näkyivät parhaiten strategiaprosessin vaiheissa heti tutkimuksen alussa, osallistujien sitouttamisessa ja sitoutumisessa, tutkimustulosten analysoinnin pohjalta tehdyissä prosessin etenemisen valinnoissa, tutkijan osallistumisena aktiivisena kehittäjänä sekä siinä mitä haluttiin saada aikaiseksi. Yrityslähtöisen alueellisen matkailustrategian lähtökohtina olivat, että alueellinen matkailustrategia tehdään yrityslähtöisesti, osapuolia laajasti sitouttaen ja hakemalla muutosta aiempiin tehtiin strategiaprosesseihin. Varsinkin yritysten syvähaastattelujen myötä tehtiin suuri muutos verrattaessa aikaisempiin alueen matkailun toimintasuunnitelmien toteutuksiin. Länsi-Uudenmaan kunnissa toteutetuissa matkailustrategiaa vastaavissa suunnitelmissa ei ole aiemmin käytetty oman alueen yrityksiä tai asiakkaita näin vahvasti osapuolina prosessin toteutuksessa.

Toimintatutkimukselle ominaista on syklisyys. Tässä tutkimuksessa ei edetty niin, että olisi toistettu samoja malleja niitä välillä kehittäen. Etenemisprosessi meni tässä kohtaa

enemmän konstruktiiivisen prosessimallin mukaisesti teoria ja käytäntö käsi kädessä. Konstruktiiivisen tutkimuksen prosessi on esitetty kuviona 10, sivulla 30.

Toimintatutkimuksessa pyritään ennen kaikkea ihmisten toiminnan muuttamiseen (Ojasalo ym. 2009, 38). Alueellisen matkailustrategian prosessin tarkoituksena on muuttaa alueen matkailutoimijoiden toimintaa aiempaa avoimemmaksi ja verkostomaisemmaksi jo prosessin aikana yhteisellä tekemisellä. Avoimuutta ja yhteistyötä tulee parantaa julkisten ja yksityisten toimijoiden välillä sekä yksityisten yrittäjien keskinäisessä toiminnassa. Toimijoiden halutaan myös entistä laajemmin ymmärtävän asiakkaiden mielipiteiden merkitys ja hyödyllisyys yritysten palvelujen kehittämisessä ja kehittymiseksi.

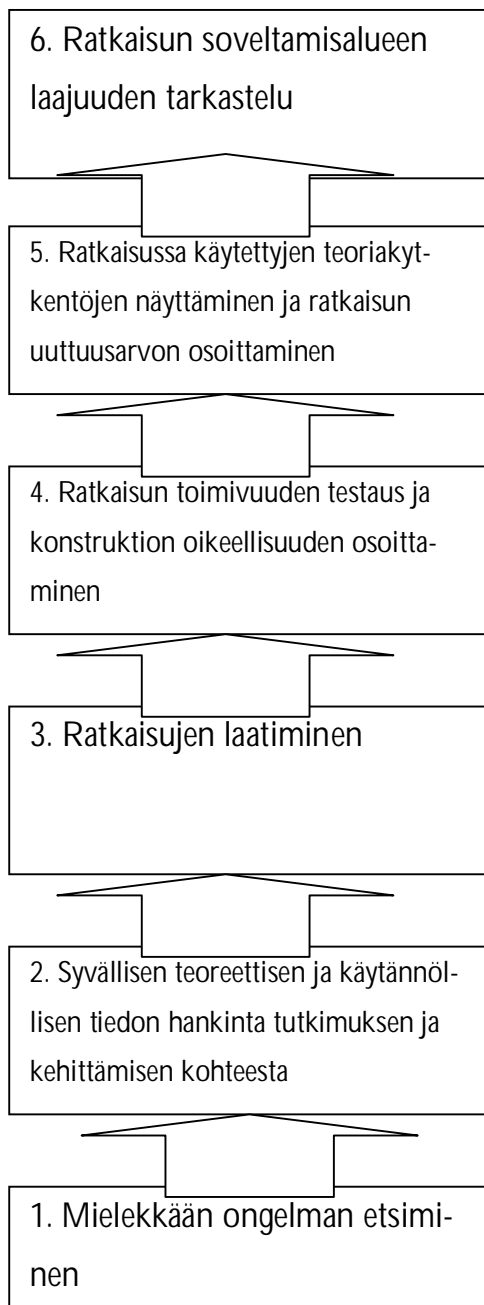
3.2 Konstruktiiivinen tutkimus liiketoiminnan kehittäjänä

Konstruktiiivinen tutkimus sopii käytännön ongelmien ratkomiseen luomalla uusi ohje, käsikirja, malli, menetelmä tai suunnitelma. Muutos kohdistuu siis johonkin konkreettiseen tuotokseen tai kohteeseen. Konstruktiiivisessa tutkimuksessa käytäntö ja teoria kulkevat käsi kädessä. Kehitetyn mallin toteuttaminen ja käytännön toimivuuden ja hyödyllisyyden arvio ovat keskeisiä osia konstruktiiivista tutkimusta. (Ojasalo ym. 2006, 38.)

Uuden mallin luomiseksi tarvitaan aina teoreettista tietoa ja uutta käytännöstä kerättävää tietoa. Konstruktiiivinen tutkimus sopii lähestymistavaksi esim. uuden kirjan, budjetoitijärjestelmän, henkilöstön koulutusmateriaalin, www-sivuston tai palvelujen kehitykseen. Prosessimalli kehityksen kohteena vaatii arvioinnin sen esille tuomista käytännön hyödyistä. Konstruktiiivisen tutkimuksen tavoitteena on etsiä käytännön ongelmaan uusi ratkaisu niin, että se on teoreettisesti perusteltu. Ratkaisun pitäisi tuoda liiketoimintaan ja tiedeyhteisöön uutta tietoa. Konstruktiiivinen tutkimustapa on melko haasteellinen. (Ojasalo ym. 2006, 65.)

Konstruktiiivisessa tutkimuksessa pitää perehtyä hyvin aikaisempiin teorioihin. Uutta mallinnusta kannattaa esitellä ennen varsinaista testaamista. Tämä vaikuttaa siihen, että tutkimusaika on yleensä pitkä ja vaatii osallistujiltaan paljon sitoutumista ja pitkäjänteisyyttä. Eri vaiheiden dokumentointi vaaditaan ja käytettävät menetelmät pitää perus-

tella. Työn tavoitteet ja kehittämishaaste on kirjattava selkeästi esille ja tutkimuksen lopussa mallinnokset on esiteltävä ja arvioitava. (Ojasalo ym. 2006, 66-67) Seuraavassa kuviossa 10 on esitetty konstruktiiivisen tutkimuksen prosessi.



Kuvio 10. Konstruktiiivisen tutkimuksen prosessi. (Ojasalo ym. 2006, 67 mukaellen) alkuperäinen Kasanen, E., Lukka, K. & Siitonen, A. (1991). Konstruktiiivinen ote liiketaloustieteessä.

Katsottaessa kuviota 9, sivulla 27 toimintatutkimuksen prosessista sekä kuviota 10 sivulla 29 konstruktiiivisen tutkimuksen prosessista Länsi-Uudenmaan matkailustrategian prosessi muistuttaa prosessina ja lähestymistapana hyvin paljon konstruktiiivista tutki-

mustapaa. Toimintatutkimuksen painoarvot osapuolten sitouttamisessa, tutkijan aktiivinen toimiminen kehittäjänä sekä ihmisten toimintatapojen muuttaminen ovat kuitenkin niitä, jotka vievät tämän strategiaproessin paljolti toimintatutkimuksen alle. Voidaan katsoa, että tutkimus on toimintatutkimuksen ja konstruktivisen tutkimuksen yhdistelmä.

3.3 Tutkimus- ja aineistonkeruu menetelmät

Tutkimuksen aineistonkeruumenetelminä on käytetty teoreettista tiedonhankintaa, massakyselyä yrityksille, yritysten syvähaastattelua, kahta asiakaskyselyä ja havainnointia. Teoreettinen tiedonhankinta on kulkenut käytännön toteutuksen kanssa käsi kädessä kaikkien strategiaproessin toimenpiteiden aikana. Tietoa on hankittu eri kirjallisista lähteistä ja sen lisäksi asiantuntijoilta. Yritysten massakysely toteutettiin aktiivisen strategiatyön alkuvaiheessa Digium- kyselynä. Yritysten syvähaastattelut toteutettiin alueen valituille yrityksille, kesän ja syksyn 2012 aikana yhteensä 11 kappaletta. Ensimmäinen asiakaskysely toteutettiin kaavakekyselynä alueen matkailuyritysten asiakkaille. Toinen asiakaskysely toteutettiin Matkamessujen 2013 Länsi-Uudenmaan osastolla osaston arvontaan osallistavana kyselynä. Havainnointia on tehty kahdessa isossa strategiatyöpajassa sekä strategiaydinryhmän työskentelystä. Seuraavissa alaluvuissa 3.3.1-3.3.5 kerrotaan tarkemmin käytetyistä tutkimusmenetelmistä.

3.3.1 Digium- kysely

Tutkimuksen operatiivinen toteuttaminen on ollut todella monen tahon suunnittelemaa ja toteuttamaa. Yrityksille tehtyä Digium -kyselyä varten kysymykset laadittiin Länsi-Uudenmaan matkailutyöryhmän yhteistyönä. Kyselyn ja vastausten keruun toteutti Novago Yrityskehitys Oy. Aineiston analysointi tehtiin opinnäytetyön tekijän toimesta ja aineistosta nostettiin tärkeimmät lopputulemat ensimmäisen suuren työpajan ryhmätyöaiheiksi. Digium -kyselyn aineistoj liitteessä 6. Kyselyn tulokset avattiin ensimmäisessä työpajassa osallistujille.

3.3.2 Kysely yritysten asiakkaille

Ensimmäinen asiakaskysely toteutettiin kaavakekyselynä. Kysymykset laati opinnäytetyön tekijä ja ne hyväksyttiin yhteisesti Länsi-Uudenmaan matkailutyöryhmässä. Kysymyskaavake muokattiin Lohjan Matkailupalvelukeskuksessa esitettävään muotoon. Kysymysten ruotsin- ja englanninkieliset versiot käänsivät alueen yrittäjät. Kysely toimitettiin alueen yrityksille alueen matkailutoimistojen ja kuntien edustajien toimesta. Alueen matkailuyritykset jakoivat kyselyä asiakkailleen ja keräsivät kyselykaavakkeet. Kyselyt toimitettiin Lohjan Matkailupalvelukeskukseen, jossa aineistosta tehtiin yhteenveto ja analysointi. Asiakaskyselyjä saatiin yhteenvetoon kaikkiaan kymmenen yrityksen kautta yhteensä 64 kappaletta. Asiakaskyselyjen tuloksista saatiin suuntaa strategiassa mm. alueen yhteiselle markkinointinimelle, vahvistusta teemoille sekä kuvaa kohdekohtaisten palvelujen toimivuudesta. Asiakaskyselyn aineistot ovat liitteessä 7.

3.3.3 Messukysely asiakkaille

Toinen asiakaskysely toteutettiin Matkamessujen 2013 Länsi-Uudenmaan messuosaston arvontakilpailuna. Kysymykset laati opinnäytetyöntekijä ja ne hyväksyttiin yhteisesti kaikkien Länsi-Uudenmaan osaston matkailutoimijoiden kesken. Kyselyn oli tarkoitus olla lyhyt, asiakasta hauskaasti motivoiva ja kyselyn tuloksista oli tarkoitus saada selvennystä asiakkaiden mielikuvaan Länsi-Uudenmaan alueesta ja matkailukohteista. Kyselyyn vastasi neljän päivän aikana 1246 asiakasta. Kyselyn tulokset purettiin Lohjan Matkailupalvelukeskuksessa ja tulosten analysointi tehtiin opinnäytetyön tekijän toimesta. Tuloksilla saatiin vahvistusta strategian teemojen ja vetovoimatekijöiden valintaan. Messukyselyn aineistot ovat liitteessä 3.

3.3.4 Havainnointi

Havainnointia tehtiin opinnäytetyön tekijän toimesta kahdessa isossa strategiatyöpajassa sekä strategiaydinryhmän työskentelystä. Havainnoinnista tehtiin muistiinpanoja. Muistiinpanot olivat hyödyllisiä mm. strategiaydinryhmän työskentelyssä, koska niiden avulla oli helpompi palata siihen, mitä ja miksi oltiin aiemmin jo päädytty tiettyihin ratkaisuihin. Havainnoija oli tilanteissa yksi osallistujista, ei siis toiminut puheenjohtajana tai virallisena sihteerinä ja tällöin havainnoijan oli helpompi keskittyä havainnointiin.

Havainnoinnilla pyrittiin lukemaan osallistujien hiljaisia signaaleja sekä huomioimaan sellaisten osallistujien tarpeet tuoda näkökulmia esille, jotka eivät välttämättä itse pyytäneet puheenvuoroa sopivassa tilanteessa. Havainnoinnilla siis tässä yhteydessä haettiin osallistujien hiljaisia signaaleja mukaan ryhmätyöskentelyyn, pidettiin kirjaa tapahtuneista ja yritettiin käyttää herkkää korvaa ja silmää asioille, joita ei välttämättä sanota ääneen.

3.3.5 Syvähaastattelu

Yritysten syvähaastattelut toteutettiin opinnäytetyön tekijän toimesta kesän ja syksyn 2012 aikana. Haastatteluajat sovittiin etukäteen ja kysymykset toimitettiin etukäteen tutustumista varten. Haastattelut äänitettiin sekä niistä tehtiin kirjalliset muistiinpanot haastattelun aikana. Haastattelukysymykset olivat samat kuin massakyselynä tehdyn Digium- kyselyn kysymykset. Haastattelun aikana kysymykset paljon laajenivat ja vuorovaikutteinen keskustelu toi esiin uusia asioita. Haastatteluihin käytettiin keskimäärin 1,5 tuntia per yritys. Haastattelut litteroitiin ja analysoitiin. Haastattelun aineistot ja avaus ovat liitteessä 5. Haastattelujen tuloksia käytettiin strategiatyöskentelyn aikana alueen yritysten tilanteen selkeyttämisessä, työpajojen suunnittelussa ja prosessin eteenpäin viemisen motivoinnissa. Tuloksia on käytetty myös päättäjien tietoisuuden kasvattamisessa ja yritysten tilanteen viestimisestä alueen virallisissa elinkeinofoorumeissa.

3.4 Tutkimusvaiheen tulokset

Tässä kappaleessa tutkimusten tuloksista esitetään vain lyhyet yhteenvedot. Tutkimusten tulokset eivät suoranaisesti vaikuttaneet prosessin kulkuun, mutta tutkimukset olivat tärkeä osa prosessin konkreettisia toimenpiteitä ja ne antoivat arvokasta tietoa strategian sisältöön. Tarkemmat kuvaukset aineistoista kuten kyselylomakkeet, vastaukset ja yhteenvedot ovat liitteinä. Laajimmin tässä kappaleessa on avattu yritysten massakyselyn ja syvähaastattelujen tulokset, koska ne tukevat yrityslähtöisen strategian viitekehystä.

3.4.1 Digium -kysely ja syvähaastattelut yrityksille

Digium –kysely lähetettiin kesällä 2012, 766:lle matkailuun liittyvälle toimijalle Länsi-Uudenmaan alueella. Jakelulista oli Novago Yrityskehitys Oy:n matkailutoimijoiden yhteystietolista. Kyselyyn vastasi 68 yritystä, eli vastausprosentti oli 8%. Digium- kyselyyn eivät vastanneet ne yritykset, joille tehtiin samoilla kysymyksillä syvähaastattelu. Koska Digium –kyselyn ja syvähaastattelujen kysymykset olivat samat, on tässä analyysissä yhdistetty näiden kahden tutkimuksen tulosten arviointi. Molemmista tutkimuksista saatiin hyvin samansuuntaisia tuloksia. Syvähaastattelussa keskustelu tuotti vastaukset paljon laajemmin ja usealta näkökulmalta kun taas Digium -kyselyssä vastaukset olivat lyhyempiä ja suoraviivaisempia. Silti myös Digium -kyselyssä oli paljon avointen vastausten kohtia, joihin osa vastaajista jaksoi kirjoittaa pitkiäkin kommentteja. Digium -kyselyn on aineistoja liitteessä 6 ja yritysten syvähaastattelujen aineistot liite 5.

Omat asiakaskohderyhmät tunnistetaan huonosti. Digium -kyselyn mukaan Länsi-Uudenmaan matkailuyritykset tuntevat huonosti oman asiakaskohderyhmänsä tai kohderyhmä on hyvin yleinen tai määrittelemätön. Jotta osaamme tarjota alueelta oikeita tuotteita, teemoja ja sisältöjä ja jotta saisimme niitä asiakkaita, joille tuotteemme sopii, pitäisi yritysten profiloida kohderyhmät tarkemmin. Kohderyhmien tunnistamattomuus tuli selkeästi esiin myös Lohjan alueen yritysten syvähaastatteluissa. Osa yrityksistä osasi nimetä kohderyhmät hyvin, mutta valtaosan vastaus oli, että ”kaikki käy”. Kun kohderyhmiä ei tunnisteta, pienen yrityksen resurssit markkinointiin heikkenevät entisestään, koska markkinointi on hajanaista ja tavoittelee vähän kaikkia.

Yritykset kamppailevat koko alueella opasteiden ja kylttien kanssa. Kyselyn mukaan Länsi-Uudenmaan matkailuyritykset kamppailevat koko alueella tiekylttien ja kohdeopasteiden saamisen kanssa. Asiakkaiden on vaikea löytää kohteisiin ja koettiin, että kunta ei auta opasteiden saamisessa. Kaikkien edun mukaista olisi, että asiakkaat löytävät vaivatta haluamaansa kohteeseen ja tämä turha logistinen haitta helpottuisi. Kylttingelma tuli selvästi esille sekä Digium -kyselyssä että syvähaastatteluissa.

Odotukset laajemman ja näkyvämmän yhteismarkkinoinnin osalle ovat kovat. Ulkomaan markkinointi on olematonta, eikä sitä edes laajasti koeta mahdolliseksi. Koko alueen yhteiseltä markkinoinnilta odotetaan paljon. Kuntien nykyiset matkailubudje-

tit ovat todella pienet ja alueen yritykset markkinoivat omia palvelujaan hajallaan eri medioissa. Syvähaastatteluissa Lohjalta odotettiin repäisevää ja näkyvää kaupunki- ja matkailumarkkinointia yritysten tueksi. Yhteistä markkinointia pidettiin molemmissa selvityksissä yleisesti otten hyvänä ajatuksena, mutta toteutustapa aiheutti vielä pientä epäröintiä.

Myyntiä ei mainittu Digium –kyselyn vastauksissa juuri ollenkaan tai sitä ei ainakaan koeta ongelmaksi. Myynti vaikuttaa olevan alueen yrityksille itsestäänselvyys, kunhan joku taho ensin markkinoi. Lohjan syvähaastatteluissa alueen yhteisen myynnin tarve ja siihen kohdistuvat odotukset nousivat selvemmin esille. Tämä voi johtua siitä, että haastattelijalle oli helpompi esittää lisäkysymyksiä aiheesta ja pohtia yhdessä vaikutuksia.

Julkisen liikenteen kehittämistä alueelle ja alueen sisällä toivotaan. Palvelujen saavutettavuus koettiin huonoksi tai jopa olemattomaksi. Saavutettavuus koettiin osa-ongelmaksi myös osaavan työvoiman saatavuudelle. Julkinen liikenne alueelle koetaan riittämättömäksi. Erityisesti alueen sisällä liikkuminen on todella haastavaa matkailijalle, joka ei tunne aluetta. Länsi-Uusimaa sijaitsee kuitenkin loistavan logistisesti lähellä Helsingin ja Turun talousalueita. Yhteyksien puute tuli hyvin selvästi esille sekä Digium-kyselyssä että syvähaastatteluissa. Julkisen liikenteen puute vaikuttaa työvoiman ja asiakkaiden liikkuvuuteen sekä kohteiden saavutettavuuteen. Tässä kohtaa kaivattiin erityisen paljon julkisen ja yksityisen sektorin yhteistyötä.

Henkilöstöresurssit ovat pienet, osaavaa ja motivoitunutta ravintolahenkilökuntaa on vaikeaa saada ja sesonkityöväkeä on saatavilla huonosti. Henkilöstöongelman kanssa kamppailevat lähinnä ravintolapalveluja tarjoavat yritykset. Varsinkin osaavaa keittiöhenkilökuntaa on yritysten mielestä vaikea saada. Henkilökunnan pysyvyys työpaikoissa koettiin myös ongelmaksi.

Lohjan alueen yrityksille toteutettiin syvähaastattelut siten, että haastattelujen tulokset myös tallennettiin ja litteroitiin asianmukaisesti. Haastattelu tehtiin kesän ja syksyn 2012 aikana yhdelletoista alueen matkailuyritykselle. Raaseporin yrityshaastatteluista, joita tehtiin kolme kappaletta, ei ole olemassa dokumentoitua materiaalia, joten niiden tulok-

sia ei voida esitellä tässä tarkemmin. Yritysten syvähaastattelujen tuloksena nousi esille seuraavia asioita.

Yritysten valmius ja halukkuus yhteistyöhön

Yrityksille esitetyillä kysymyksillä haettiin erilaisia yhteistyömuotoja matkailuyritysten välisestä suunnitellusta yhteistyöstä, mikä hyödyttää kumpaakin osapuolta.

Haastateltujen yritysten keskinäinen yhteistyö vaikutti vähäiseltä. Useimmat tekevät yhteistyötä vain kiinteästi omaan toimintaan liittyvien palveluntarjoajien kanssa. Yhteistyö on tällöin esim. selkeästi työvoiman ostamista hetkelliseen palvelutarpeeseen kuten keittiöhenkilökunta tai salitarjoilijat. Usein mainittu yhteistyömuoto oli yksittäisen palvelun ostoon liittyvä. Vain kaksi kymmenestä vastanneesta ilmoitti tekevänsä etukäteen suunniteltua tuotteistettua yhteistyötä muiden alueen matkailuyritysten kanssa. Valtaosa yrityksistä kuitenkin kertoi, että näkee yhteistyön tärkeänä. Suurimmat haasteet yhteistyön laajentamiselle liittyivät joko aikapulaan tai siihen, että ei tiedetä keinoja yhteistyön muodostamiseksi. Alueen muita matkailuyrityksiä ja palveluja tunnettiin yleisesti heikosti.

Johtopäätös: Yhteistyöhalukkuutta on, mutta resurssit ja keinot puuttuvat sen alkamiseksi ja toteuttamiseksi. Oman alueen muita matkailuyrityksiä ja palveluja tunnetaan heikosti. Yritykset ovat valmiita yhteistyöhön, mikäli näkevät yhteistyöstä selkeän hyödyn omalle liiketoiminnalleen.

Yritysten valmius ja halukkuus alueen matkailun kasvuun

Seuraavilla kysymyksillä haettiin yritysten vastinetta alueen matkailun kasvuun. Kuinka paljon yritykset ovat valmiita kasvamaan yrityskokoa, palveluja ja kehittymään palveluntarjoajana. Jos alueen matkailullinen vetovoima saadaan kasvamaan, on palveluntarjoajien ehdottomasti oltava mukana kehityksessä. Julkisen ja yksityisen sektorin yhteistyö on kohdattava alueen kehityksessä.

Kahdeksan kymmenestä vastaajasta kertoi haluavansa kasvaa yrityksenä. Loput kaksi vastaajaa kertoi, että yrityskokoa ei haluta kasvattaa, mutta yrityksen palvelun sisältöä kehitetään. Kaikki kymmenen olivat siis valmiita joko kasvuun tai kehitykseen.

Yritykset ovat valmiita investoimaan mm. majoitustiloihin, kylpylä- ja hyvinvointipalveluihin, kokoustiloihin, lasten ja perheiden palveluihin ja luontovirkistysalueisiin. Yritykset näkevät selkeän kasvupotentiaalin ulkomailta tulevissa asiakkaissa ja ovat valmiita panostamaan ulkomaan markkinointiin. Eniten potentiaalia nähtiin Venäjän markkinoissa.

Johtopäätös: Kasvuhalua on paljon ja yritykset ovat valmiita investoimaan eri tavalla. Kasvumahdollisuuksia nähtiin eniten Venäjän markkinoilta.

Yrityksen näkemys alueen matkailun tämän hetkisestä tilasta

Kysymyksellä haettiin yritysten näkemystä alueen matkailun nykytilasta. Vastausten myötä tuli hyvin esille, kuinka tietoinen yritys oikeasti on ympäröivästä matkailutoimialan tilanteesta ja kehityksestä Lohjan seudulla ja Länsi-Uudellamaalla. Useimmat vastaukset perustuivat yrittäjän käsityksiin usean vuoden takaiselta ajalta tai lähipiirin ihmisten kommentteihin. Yksikään haastatelluista yrityksistä ei ollut todistettavasti tietoinen Länsi-Uudenmaan matkailun tulo- ja työllisyys selvityksen 2009 tuloksista ja matkailutoimialan todellisesta merkityksestä omalla toiminta-alueellaan.

Yritysten vastauksista kävi ilmi, että laajempaa alueellista yhteistyötä kaivataan ja odotetaan. Laajemman tarjonnan hyödyt asiakkaalle tunnustetaan. Yritysten mielestä matkailutoimialaa ja palveluliiketoimintaa ei tunnusteta oikeasti toimialaksi, eikä nähdä sen merkitystä työllistäjänä ja tulon tuojana alueelle. Neljä kymmenestä vastaajasta piti Lohjan alueen matkailun aamukahveja hyvänä yhteistyöverkostona yrittäjille. Lohjan matkailun yleistä kehitystä pidettiin parin viime vuoden aikana oikean suuntaisena ja päämäärätietoisempänä. Lohjan matkailun profiiliin koettiin nousseen aikaisemmasta.

Johtopäätös: Laajaa yhteistyötä odotetaan ja yrittäjät ovat siihen valmiita. Lohjan matkailun viimeaikaista kehitystä pidetään myönteisenä ja päämäärätietoisempänä. Yrittäjät

eivät tunne oman alueen matkailutoimialan todellisia lukuja. Yrittäjät kaipaavat matkailualan tunnustusta työllistävänä ja tuottavana toimialana.

Suurimmat toiveet jatkotoimenpiteille

Useamman yrityksille esitetyn kysymyksen avulla selvitettiin niitä selkeitä tarpeita tai puutteita, joita yritykset kokevat arkipäivän yritystoiminnassa. Tässä kohdassa selvitettiin myös, onko jotain sellaisia palveluja, jotka kokonaan puuttuvat alueelta. Palvelut olisivat kuitenkin tärkeitä jo täällä olevien yritysten auttamiseksi tai palvelun parantamiseksi ja saavuttamiseksi.

Vastaukseksi tuli pitkä lista erilaisia yksittäisiä vastanneen yrityksen toimintaedellytyksiin liittyviä parannusehdotuksia, kuten tietyn alueen vedenjakelun turvaaminen isolle majoittujamäärälle tai yrityksen tarvitsemia alihankintapalveluja alueelta. Yleisempiä toiveita oli usealla vastaajalla mm. joukkoliikenteen ja liikenneyhteyksien parantaminen, opasteiden ja kylttien parantaminen, markkinoinnin tehostaminen ja sitä kautta Lohjan tunnettuuden kasvu.

Johtopäätös: Yritykset toivoivat markkinoinnin tehostamista Lohjan tunnettuuden kasvattamiseksi, liikenneyhteyksien säilyttämistä ja parantamista sekä opasteiden ja kylttien parantamista.

Yritystoiminnan suunnitelmallisuus

Kysymyksellä, onko yrityksellä matkailustrategiaa tai liiketoimintasuunnitelmaa jossa matkailu mainitaan, selvitettiin yritysten toiminnan suunnitelmallisuutta. Länsi-Uudenmaan alueelle tehdään yhteinen matkailustrategia kevään 2013 aikana ja Lohjan matkailun toimintasuunnitelma päivitetään samanaikaisesti. Strategian pohjana käytetään yritysten suunnitelmia ja näkemyksiä. Jos yritykset pystyvät suunnitelmallisesti kehittämään yritystoimintaansa ja strategian myötä julkiset panostukset saadaan tukemaan yritysten toimenpiteitä, on hyöty alueelle paras mahdollinen.

Haastatelluista yrityksistä yhdellä oli olemassa oma matkailustrategia. Kolmella yrityksellä oli liiketoimintasuunnitelma. Näin ollen vastaajista kuudella ei ollut ollenkaan strategiaa tai liiketoimintasuunnitelmaa. Haastatelluista yrityksistä moni oli pieni ja perheyrittäjien tyyppinen. Yhdeksi syyksi suunnitelmien puuttumiseen mainittiin, ettei niitä tarvita, koska yrittäjä teki suunnitelman vain itselleen. Tämän lisäksi pienet yrittäjät haluavat säilyttää vapauden tehdä asioita fiiliksellä.

Johtopäätös: Lohjan alueen matkailuyritykset eivät toimi strategioiden tai liiketoimintasuunnitelmien mukaisesti vaan toimintaa ohjaa hetkellinen fiilis.

Yritysten Digium- kyselyn ja syvähaastattelujen tuloksista voi tehdä seuraavia yhteisiä johtopäätöksiä

- Länsi-Uudenmaan yritykset kamppailevat kyltitysten ja opastusten kanssa. Yritykset toivovat kuntien apua siinä, että kyltitykset saadaan kuntoon ja asiakkaat löytävät kohteisiin ongelmitta.
- Alueen sisäisen logistiikka koettiin ongelmaksi. Julkinen liikenne on vähäistä ja se koettiin ongelmaksi sekä asiakkaiden että henkilökunnan liikkuvuudelle.
- Yritykset ovat alueella varsin valmiita laajempaan yhteistyöhön. Kasvuhaluutta on ja yritykset ovat valmiita omalta osaltaan investoimaan palvelujen kehittämiseen. Yhteistä myyntiä ja markkinointia odotetaan. Kasvupotentiaalia nähdään eniten Venäjän markkinoilta.
- Alueen matkailuyritykset toivovat matkailutoimialan arvostuksen kasvua ja tunnustusta työllistävänä ja tuottavana toimialana. Tätä haastetta heikentävänä tekijänä oli kyselyn tuloksista huomattavissa, että alueen matkailuyrityksetkään eivät tiedä alueen todellista matkailun vaikutusta ja tuntevat huonosti oman toimialansa toimijoita. Heikentävänä tekijänä tähän oli vastausten perusteella myös se, että matkailuyritysten toiminta on usein suunnittelematonta ja päämäärätöntä ja siksi vaikea todentaa muille merkityksellisenä.
- Molemmista tutkimuksista kävi ilmi, että yritykset odottavat paljon enemmän yksityisen ja julkisen sektorin yhteistyötä suunnitteluvaiheesta toteutukseen.

3.4.2 Kysely yritysten asiakkaille

Länsi-Uudenmaan matkailuyritysten asiakkaille toteutettiin kesällä 2012 kysely palaute-lomakkeen muodossa. Lomakkeet lähetettiin kuntien matkailutoimistojen ja muiden kuntatoimijoiden kautta oman kunnan matkailuyrityksille. Asiakaskyselyn aineistot ovat liitteessä 7. Lomakkeessa oli kysymykset suomeksi ja englanniksi. Lomakkeita palautui kymmenen yrityksen kautta ja kaikkiaan kyselyyn vastasi 65 asiakasta koko alueelta. Määrää voidaan pitää todella vähäisenä. Kyselyn tuloksia kannattaa silti kuunnella herkällä korvalla, koska vastaukset tulevat suoraan asiakkailta, jotka käyttivät alueemme matkailupalveluja parhaillaan. Alueella on tehty kaiken kaikkiaan todella vähän asiakas-näkökulman selvityksiä ja siksi tämä vähäinenkin määrä kuvaa omalta osaltaan asiak-kaiden näkökulmaa asioihin.

Asiakkaat tuntuivat tietävän hyvin olevansa Länsi-Uudenmaan alueella. Alueen matkai-lutoimijoiden oletus, että alue tiedetään huonosti ja Länsi-Uudenmaan sijaintia ei miel-letä missä se on, osoittautui vääräksi. Alueen ja kohteen palveluihin oltiin yleisesti koh-tuullisen tyytyväisiä, puutelista koski lähinnä yksittäisiä kohteita koskevia pieniä asioita. Kaikista 65 vastaajasta 45 koki, että kohteesta oli neuvottu riittävästi muidenkin alueen palvelujen pariin. Alueen matkailun kehittämiseksi ehdotettiin *järvimatkailun kehittämistä*, huoltoasemien määrän lisäämistä ja *kuljetuspalveluita alueen sisällä muihin kohteisiin*.

Asiakkaat olivat mielestään saaneet riittävästi tietoa alueen palveluista ennakkoon ja oikealla kielellä. Sähköisen ja paperisen tiedon saanti jakautui lähes tasan, joten internet vallankumous ei näkynyt vielä tässä kohderyhmässä. Kaikkien merkityksellisintä kyse-lyyn vastanneille vaikutti olevan ympäröivä luonto ja sen tarjoamat mahdollisuudet. Kaikkein tyytyväisimpiä oltiin luontoelämyksiin ja maisemiin.

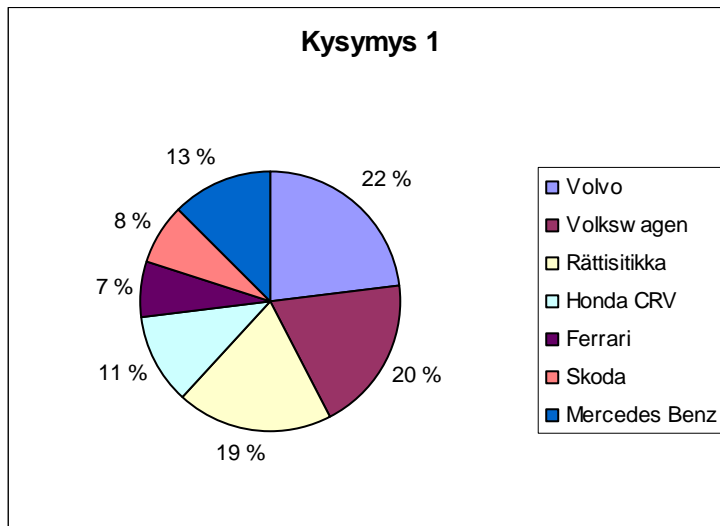
Kyselyn tulosten perusteella luontoarvojen nostaminen mukaan matkailustrategian kär-kiin on itsestäänselvyys. Asiakkaiden tuntemus alueesta oli myös hyvä ja tiedonsaanti riittävä. Kehittämiskohteiksi tuli asiakkaidenkin puolelta alueen sisäiset liikenneyhtey-det. Asiakkaat toivoivat lisää liikuntavälineitä käyttöön ja lasten leikkipaikkoja lisää.

3.4.3 Messukysely asiakkaille

Matkamessuilla 2013 Länsi-Uudenmaan yhteisosastolla järjestettiin kilpailu, jolla houkuteltiin messukävijöitä pysähtymään osastolle. Kilpailun palkintoina oli erilaisia matkailuyritysten ja kuntien myöntämiä lahjakortteja ja tavarapalkintoja. Kilpailuun osallistui vastaamalla kolmeen kysymykseen. Vastaajia oli neljän messupäivän aikana 1246 kappaletta.

Ensimmäisellä kysymyksellä haettiin vastaajien mielikuvaa Länsi-Uudestamaasta verrattaessa sitä eri automerkkeihin. Tämä ensimmäinen kysymys mittasi asiakkaiden mielikuvaa alueesta ja symbolista paralleelia. Vastauksista voidaan tulkita, millaisena asiakkaat meidät näkevät verrattaessa automerkkeihin. Brändi syntyy silloin kun on olemassa riittävän suuri joukko ihmisiä, jotka näkevät asian samalla tavalla. (Moilanen, T. 23.3.2012.) Vastausten avulla siis haettiin matkailustrategiaan alueen vahvuuksia ja kärkiä, eli niitä asioita, joita meidän tulisi jatkossa kehittää ja korostaa. Asioita, joiden kehittämällä voidaan vahvistaa olemassa olevaa myönteistä asiakkaiden aluemielikuvaa. Tässä sivuttiin osittain sinisen meren strategiaan siirtymisen nelikenttätyökälyä; supista, korosta, poista ja luo (Kim & Mauborgne 2005, 58.)

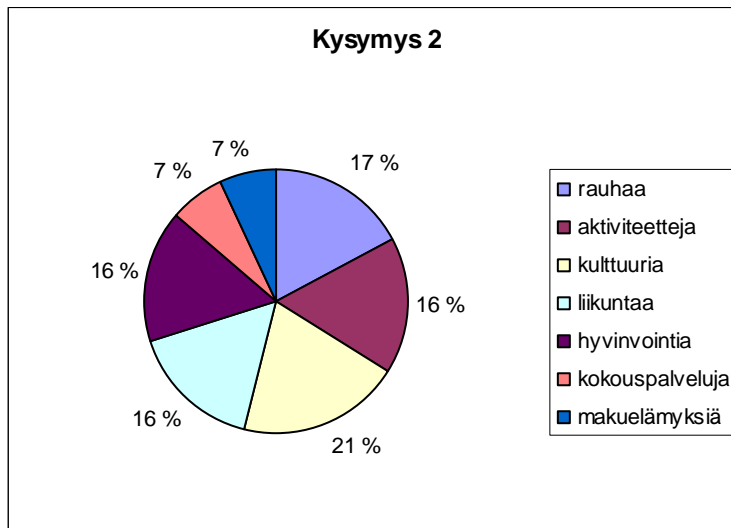
Suurin osa vastaajista näki alueen Volvona, seuraavana tuli Volkswagen ja kolmantena rättisitikka. Päällimmäisin mielikuva siis symboloi vastaajille jollain tapaa yhtenäisyyttä Volvon ja Volkswagenin automerkkien kanssa. Villimpänä korttina nousi lähes tasoihin ehkä kulttuurin monimuotoisuutta ja erilaisuutta kuvastava rättisitikka. Toisaalta taas lähes 39% äänistä hajaantui Ferrarin, Hondan, Skodan ja Mercedesen kesken. Tutkimuksessa ei kysytty, mitä ominaisuuksia eri automerkit vastaajille tarkoittavat. Tämän vuoksi lopputulos alueen mielikuvasta vastausten perusteella täytyy tulkita strategiaydinryhmän muodostaman yhteisesti sovitun mielikuvan mukaisesti eri automerkeistä. Kysely kertoo, että messuosaston asiakkaat näkevät alueemme hyvin monella tapaa ja vertasivat aluetta moneen eri automerkkiin. Seuraavassa kaaviossa on esitetty kysymyksen yksi tulos ympyräkaaviona.



Kuvio 11. Jos Länsi-Uusimaa olisi automerkki, niin mikä näistä?

Toinen kysymys kartoitti, miten hyvin asiakkaat mieltävät alueemme palvelut ja mitä palvelua he pitävät takuuarmana, että alueelta saa. Toinen kysymys mittasi sekä brand image- todellisuutta, että brand equity- mittaria brändin arvosta ja hyödystä asiakkaalle. Toinen kysymys oli, mitä tiedän takuuvarmasti saavani vieraillessani Länsi-Uudellamaalla? Vastauksista haettiin niitä asiakkaan mainitsemia asioita, jonka vuoksi hän tälle alueelle matkustaisi ja mitkä matkailulliset elementit hän alueelta jo osaa nimeä. Vastauksista voidaan poimia niitä asiakkaan tietämiä elementtejä, mitkä asiat ovat asiakkaillemme tärkeitä ja hyötyä tuottavia, mitä asioita meidän kannattaa säilyttää ja vahvistaa. (Moilanen, T. 23.3.2013.)

Kulttuuritarjonta nousi ykkössijalle, toisena oli *rauha* ja kolmantena *aktiviteetit*. Kulttuuri erottui selkeästi joukosta ensimmäisenä. Tämä tulos edesauttoi strategian kärkien joukkoon alueen monipuolisen kulttuuritarjonnan lisäämisen temaksi ja uskoa alueen kulttuuritarjonnan houkuttelevuuteen. Seuraavassa kuviossa on esitetty kysymyksen kaksi tulos ympyräkaaviona.



Kuvio 12. Tiedän että matkaillessani Länsi-Uudellamaalla saan takuuvarmasti

Kolmas kysymys pyrki hakemaan vastaajilta yksittäisiä kohteita tai palveluita, joita he tietävät löytävänsä vain Länsi-Uudenmaan alueelta. Kolmas kysymys mittasi asiakkaiden brand awareness- tunnettuutta. Vastauksilla haettiin niitä matkailullisten palvelujen kärkiä, joita asiakkaat alueelta tietävät ja tunnistavat jo nykyisin. Haettiin myös niitä palveluja, jotka erottavat alueen palveluja verrattaessa kilpailijoihin. (Moilanen, T. 23.3.2012.) Strategian sisältöön tässä haettiin niitä kärkikohteita, joiden avulla alueemme tunnettuutta kannattaa tulevaisuudessa kasvattaa ja joiden tulisi olla markkinoinnillisia keulakuvia alueen yhteisessä markkinoinnissa.

Yllättävän selkeäksi ykköseksi nousi kohteista Tytyrin kaivosmuseo 156 äänellä, seuraavaksi eniten ääniä, 83 kappaletta, sai Fiskarsin ruukki ja kolmantena tuli Mustion Linna 52:lla äänellä. Vastausten perusteella voi kuitenkin tulkita, että alueen todella monipuolinen tarjonta on selkeästi tunnistettu elementti. Toisaalta tämä voidaan nähdä alueen tarjonnan sirpaleisuutena ja selkeiden vetovoimaisten vetureiden puuttumisena. Kaikkiaan vastauksia tähän kohtaan tuli 856 ja todella paljon aivan yksittäisiä asioita. Yksittäisiä ääniä saivat mm. Hangon hiekkarannat, luomuhunaja ja luontokoulu. Kysymyksen kolme kaikki vastaukset ovat nähtävillä liitteessä 3.

Yhteisesti sovittuna johtopäätöksenä matkamessujen asiakaskyselystä voidaan nostaa mielikuva alueesta turvallisenä, laadukkaana ja perhekeskeisenä mutta hieman erilaisena kulttuurinkyllästäjänä kokonaisuutena. Luonto näyttelee merkittävää osaa palveluissa ja kärkikohteisiin nousevat Tytyrin kaivosmuseo, Fiskarsin ruukki ja Mustion Linna.

Alueen vahvuus on tarjonnan asiakkaiden tunnistama monipuolisuus ja heikkoutena selkeiden vetovoimakohteiden puuttuminen.

Jos tämän kolmannen kysymyksen tuloksia vertaa Innolinkin toteuttamaan Länsi-Uudenmaan vetovoimatutkimukseen 2011, voidaan löytää seuraavia yhtäläisyyksiä. Innolinkin selvityksessä kysyttiin, mitkä ehdotetuista tekijöistä tarjoaa eniten potentiaalia Länsi-Uudenmaan vetovoimaisuuden kehittämiseksi? Ehdotetuista tekijöistä monipuolinen luonto keräsi eniten vastauksia 53,7 %. Lisäksi Lohjanjärvi sai 31 % vastauksista. Ruukit, tapahtumat ja liikuntapalvelut sekä kulttuuri nähtiin myös tärkeinä. Vähiten ääniä sai lähiruoka. Voidaan todeta, että Matkamessukyselyn ja vetovoimatutkimuksen vastaukset vahvistavat molemmat luontoa alueen vetovoimatekijänä ja tunnettuna mielikuvana. (Länsi-Uudenmaan vetovoimatutkimus, 2011.)

3.4.4 Havainnoin tulokset

Havainnoinnin parhaana hyötynä oli hiljaisten signaalien huomioiminen työpajojen osanottajissa ja strategiydinryhmän kokouksissa. Osittain havainnointi oli haasteellista, koska havainnoija osallistui itsekin aktiivisesti keskusteluun ja vaikutti siten myös tapahtumien kulkuun ja keskustelun sisältöön. Havainnoinnin aikana oli vaikea vetää rajaa sille, milloin on havainnoija ja milloin osallistuu aktiivisesti tapahtumien kulkuun. Tietoisien havainnoijan roolin ottaminen kuitenkin edesauttoi muistiinpanojen tarkkaa kirjaamista ja sitä että tapahtumien kulku tuli näin laitettua tarkemmin ylös. Havainnointia olisi helpottanut strategiydinryhmän keskustelun nauhoittaminen.

3.5 Tutkimuksen arviointi

Länsi-Uudenmaan matkailustrategian prosessin aikana tehdyt tutkimukset tuottivat hyvää tietoa ja lisäarvoa strategian sisältöön. Tutkimukset antoivat myös toimijoille uskoa siihen, että ollaan menossa oikeaan suuntaan ja tekemässä oikeita asioita. Tutkimuksia tehtiin prosessin aikana viisi kappaletta: Yrityksille tehty Digium -kysely, yritysten syvähaastattelut, loppuasiakkaille palautekysely ja messuosastokysely. Näiden lisäksi toteutettiin havainnointia kahdessa isossa työpajassa ja kuudessa strategiydinryhmän kokouksessa.

Käytetyt tutkimusmenetelmät kyselyt, haastattelut ja havainnointi rytmitettiin strategia-prosessin kulkuun sopiviksi. Tutkimusmenetelmillä oli tavoitteena osallistaa alueen yrityksiä ja yritysten asiakkaita matkailustrategian sisällön tekemiseen. Tämä tutkimustyö on ominaista toimintatutkimukselle. Toimintatutkimuksen piirteisiin sopii lisäksi käytännön ongelmiin ratkaisujen etsintä ja samanaikaisesti luoda uutta tietoa ja ymmärrystä asioista. Tällainen osallistava kehittämismenetelmä antaa yhteisön kaikille jäsenille vaikuttamismahdollisuuden. Joskus yhteisön itse keksimä ratkaisu on helpompi hyväksyä kuin ulkopuolisen asiantuntijan esittämä asia. (Ojasalo ym. 2009, 58-60.)

Konstruktiiiselle tutkimusmenetelmälle ominaisesti tutkimuksissa käytettiin teoriaa vahvasti käytännön rinnalla. Tutkimustavassa korostuu tutkimuksen hyödyntäjän ja toteuttajien välinen kommunikointi. Näissä tutkimuksissa pyrittiin yhdistämään yritysten ja asiakkaiden näkökulma kuntatoimijoiden näkemyksiin ja hakemaan vastauksia yhteisten kehittämiskohteiden löytämiseksi. Lisäksi havainnoinnilla haettiin yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi toimivia toimintatapoja ja vaihtoehtoisia malleja. Tutkimusmenetelmät kokeilivat ja toteuttivat vastausta kysymykseen: Voiko alueemme matkailustrategian tehdä yrityslähtöisesti ja saada asiakasnäkökulma malliin mukaan? Tutkimuksissa tutkija toimi eräänlaisena muutosagenttina, tuoden teorian ja tutkimustulosten kautta vaikutteita ympäristöön ja strategian valmisteluun osallistuville. Kaikissa tutkimusvaiheissa tehtiin vahvasti yhteistyötä eri osapuolten kanssa ja tämä korostuu sekä toimintatutkimuksessa että konstruktiiivisessa tutkimuksessa. (Ojasalo ym. 2009, 66-68.)

4 Länsi-Uudenmaan matkailustrategian prosessi

Länsi-Uudenmaan alueellisen matkailustrategian prosessi kesti kaikkiaan puolitoista vuotta. Prosessi käynnistyi syksyllä 2011 ja keväällä 2013 lopputulokseksi syntynyt matkailustrategia on lopullisia hyväksyntöjä ja puhtaaksikirjoitusta vaille valmis. Syy, miksi alueellisen matkailustrategian prosessiin ryhdyttiin, oli lyhyesti järjestyksen tuominen kaaokseen (Laamanen 2002, 23).

Prosessiin suhtauduttiin alkuvaiheista lähtien niin, että jo itse prosessi on osa strategia-työn sitouttamista ja jalkauttamista. Tämän vuoksi prosessin suunnittelijaksi ja vetäjäksi ei valittu ulkopuolista tekijää, vaan eri vaiheiden toteuttamiseen ja eteenpäin viemiseen päätettiin ryhtyä alueellisten toimijoiden asiantuntemuksella ja työpanoksilla. Ulkopuo-

lisiä asiantuntijoita ja sparraajia on käytetty tarpeen mukaan prosessin eri vaiheissa, kuten työpajojen luennoitsijoina. Ulkopuolisten asiantuntijoiden rooli on ollut tiedon tuottamisen vuoksi tärkeä, mutta ei suoranaisesti prosessia ohjaava. Ulkopuolisten sparraajien kautta on saatu vertailutietoa muiden matkailualueiden kehittymisprosesseista kuten Levin, Saimaan, Vuokatin ja Helsingin tehdyistä valinnoista ja toimenpiteistä.

Länsi-Uudenmaan matkailustrategiaprosessi on ollut yrityslähtöinen. Strategian rakentaminen alkoi yrityspinnasta. Yritykset toimivat mukana Länsi-Uudenmaan matkailutyöryhmässä, jossa strategiatyön alkamisesta päätettiin. Yritykset ovat olleet mukana suunnittelemassa strategiatyön etenemistä, tekstejä kyselyihin, asiakkaiden osallistamista strategiaan, strategiydinryhmän puheenjohtajana ja strategiydinryhmän jäsenenä. Yritysten osallistumistavat prosessiin on esitetty tarkemmin kohdassa 4.2.3 Yritykset prosessin voimavarana. (Kvist. ym. 1995, 141-143.)

Prosessi on ollut pitkä, noin 1,5 vuotta ja sen varrelle on mahtunut useita tärkeitä vaiheita ja suoranaisia käännekohtia. Näissä käännekohtissa tapahtui jotain konkreettista ja sellaista, mikä oleellisesti vei prosessia eteenpäin. Alueen matkailuyritykset ovat olleet näissä kaikissa käännekohtissa suunnittelijoina ja päättäjinä mukana.

Selkeinä edellä mainittuina käännekohtina voidaan pitää

- Päätöstä siitä, että yhteinen strategia toteutetaan, avattu kappaleessa 4.1.2
- Strategiaprosessin hyväksymistä, avattu kappaleessa 4.1.3
- Matkailukoordinaattorin ja strategiydinryhmän työskentelyn alkaminen, avattu kappaleessa 4.1.6.

Prosessin tärkeimmät vaiheet on esitetty tarkemmin kappaleessa 4.1 ja havainnollistettu lisää kuviossa 13 sivulla 47. Alueen matkailuyritykset ovat olleet kaikissa tärkeimpien vaiheiden toimenpiteissä vahvasti mukana osallistujina ja päättäjinä.

Tärkeiden vaiheiden ja käännekohtien ohessa on tapahtunut paljon pienempiä asioita, joilla on ollut oma tärkeä merkityksensä kokonaisuuden kannalta. Seuraavan sivun taulukossa 3 on esitetty koko prosessin kronologinen aikataulu.

Taulukko 3. Länsi-Uudenmaan matkailustrategian aikataulu

Länsi-Uudenmaan matkailustrategian aikataulu		NOVA GO																	
		tamm	helm	maal	huht	touk	kesä	heinä	elo	syys	loka	marra	joulu	tamm	helm	maal	huht		
Aikataulu 2011-2013		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
Tautaseivästyö alk. 2011->																			
Verkostusyöpä jatkuu																			
Verkostusyöpä Bilinäs 11.10.2011																			
Strategiavertailu valmis																			
Prosessikaavio hyväksytty																			
Digium-kysely yrityksille																			
- julkaistiin 1.8.-7.9.2012																			
Asiakaskysely 28.6.-7.9.2012																			
Yritysten syvähaastattelut																			
LU matkailutyöryhmä kokouksia																			
Matkailukoordinaattori aloittaa																			
Strategiatyöpajat																			
I. tp: 4.10.2012																			
II. tp: 4.12.2012																			
Strategiatyön etenemissuunnitelma																			
Lehdistöedotteet																			
1. lehdistöedote julkaistu 11.10.2012																			
2. lehdistöedote julkaistu 4.12.2012																			
3. lehdistöedote julkaistu 9.3.2013																			
Strategiayöryhmän kokous																			
- kesto 3-4 tuntia/kerta																			
ke 31.10.																			
ke 14.11.																			
ke 28.11.																			
ke 09.01.																			
ma 28.01.																			
ti 5.3.																			
Strategian sivut netissä, fb, blogi																			
Asiakaskysely Matkamessuilla																			
Strategia kommenttikierroksella																			
Strategiajulkistus Sparrausfoorumi																			
Kuntien hyväksynnät 04-05/2013																			
Strategiajulkistus lopullinen versio 30.5.																			

4.1 Prosessin tärkeimmät vaiheet

Seuraavassa kuviossa on esitetty Länsi-Uudenmaan matkailustrategiaproessin tärkeimmät vaiheet 2011-2013 ja prosessin etenemisen kannalta merkittävät käännekohtat kronologisessa etenemisjärjestyksessä. Kuvion jälkeen on avattu tekstinä käännekohtien tapahtumat ja niiden tärkeimmät vaikutukset prosessin kulkuun.



Kuvio 13. Prosessin etenemisen kannalta tärkeimpiä vaiheita

4.1.1 Billnäs verkostotyöpaja

Marraskuussa 2011 järjestettiin Billnäs Ruukissa iso verkostotyöpaja jossa tavoite oli tahtotilan muodostus alueelliselle yhteistyölle yli kuntarajojen. Verkostotyöpaja järjestettiin Työ- elinkeinoministeriön rahoittaman Koheesio- ja kilpailukyky (KOKO)-matkailuhankkeen viimeisimpinä toimenpiteinä hankekauden päättyessä. Työpajassa alueen toimijoille luennoi Pohjolan Mylly yrityksen yrittäjä ja konsultti Juha Tanskanen. Työpajaan osallistui 40 henkilöä Länsi-Uudenmaan alueen kunnista, matkailuyrityksistä, oppilaitoksista ja kehitysorganisaatioista. Osallistujista kaksi oli päättäjiä, viisi oli koulutusorganisaatioiden edustajia, kaksi kuntien matkailuvirkamiestä tai elinkeinotoimijaa, kolme alueen matkailukehittäjää ja loput 28 alueen yritysten edustajia.

Tanskanen esitti työpajassa Vuokatin ja Saimaan mallin organisoitua alueellisesti kattaviksi markkinoijiksi ja palvelutarjoajiksi. Esimerkkien jälkeen osallistujat miettivät ryhmittöinä Länsi-Uudenmaan alueen matkailullisia kärkiä, teemoja ja yhdistäviä tekijöitä koko alueelle. Ryhmätöiden tulokset purettiin tilaisuudessa ja niiden myötä aukeni osallistujille tärkeitä seikkoja. Yksi tärkeimmistä havainnoista oli, että kaikki ryhmät saivat listalleen lähes samat kärjet ja teemat. Koko aluetta yhdistäviä teemoja ei ollutkaan vaikea löytää ja alueen mahdollisuudet ja vahvuudet yhteisenä tarjontana käsitettiin.

Tärkeimmät vaikutukset prosessiin:

- Yhteisen tahtotilan muodostuminen alueelliselle yhteistyölle
- Yhdessä valittujen teemojen ja kärkien myötä muodostui halu työstää yhteistyön mahdollisuuksia eteenpäin
- Yhteistyöverkoston kokonaiskuvan ymmärtäminen
- Eri kuntien yritysten tietoisuuden kasvattaminen
- Matkailuyritysten tahtotilalla vaikutus kunnallisten toimijoiden tekemiseen

4.1.2 Matkailustrategioiden vertailu

Joulukuussa 2011 valmistui olemassa olevien matkailustrategioiden vertailu ja yhteenve-to. Billnäs seminaarin jälkeen kunnallisten matkailutoimijoiden vakuuttamiseksi, tehtiin olemassa olevien matkailustrategioiden vertailu kirjoituspöytätyönä. Matkailustrategioiden tai suunnitelmien vertailu voitiin tehdä Hangon, Lohjan ja Raaseporin suunni-

telmista. Kaikki suunnitelmat olivat tässä vaiheessa vielä voimassa, mutta suunniteltu ajanjakso oli päättymässä ja päivityksen tarpeessa. Hangon ja Lohjan matkailustrategiat olivat virallisesti hyväksytyjä. Raaseporin suunnitelma ei ollut saanut virallista poliittista hyväksyntää.

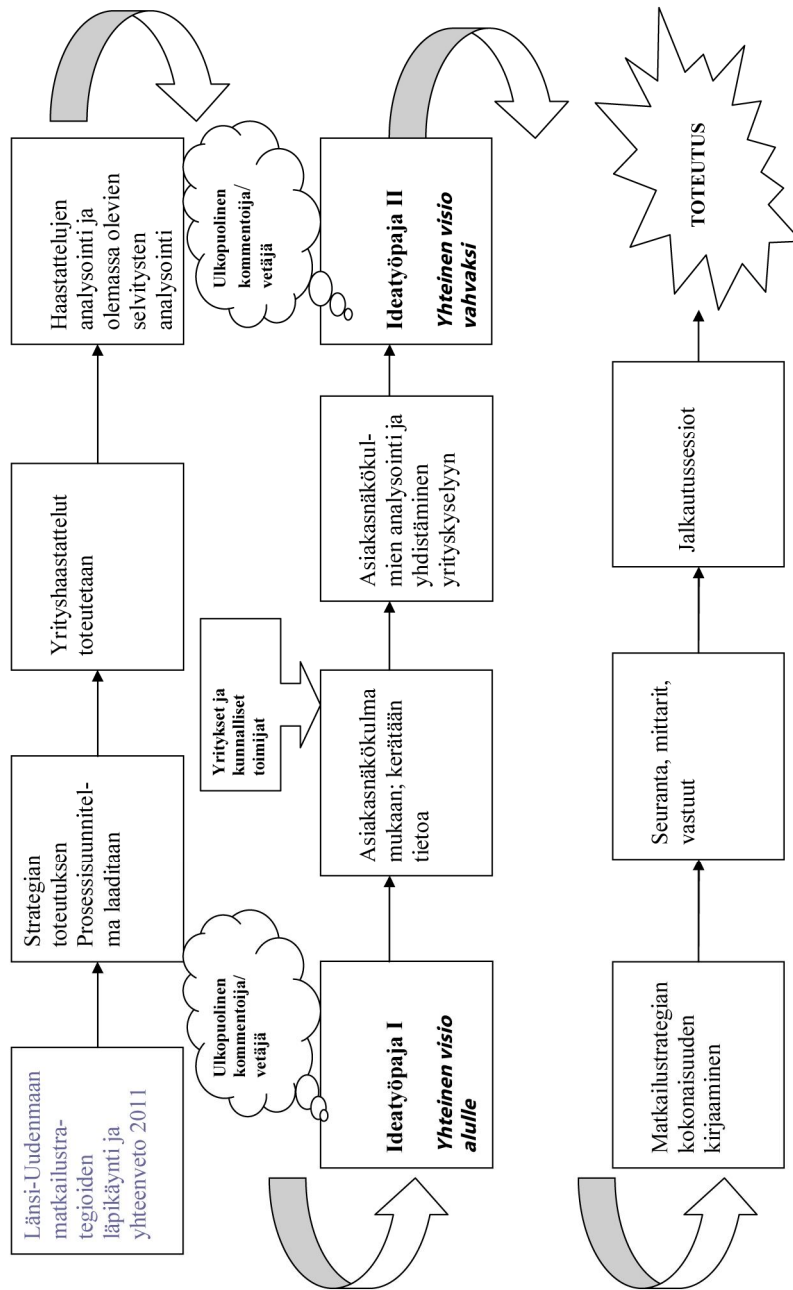
Matkailustrategioiden vertailu osoitti, että kunnilla oli varsinkin arvomaailmassa ja tavoiteasetannassa useita yhtäläisyyksiä. Yhteenvedo ja vertailu sisällöistä havainnollistivat kuntatoimijoille toimintakentän yhdenveroisuutta. Strategioiden vertailun lisäksi kunta-toimijoille esitettiin kokouksessa Länsi-Uudenmaan matkailustrategian kehittämissuunnitelma. Suunnitelma auttoi ymmärtämään kokonaisuutta ja yhteisen strategian tavoitteita ja vaikutusta. Länsi-Uudenmaan matkailutyöryhmän kokouksessa joulukuussa 2011 päädyttiin siihen, että voisimme tehdä yhteisen matkailustrategian koko alueelle. Matkailutyöryhmässä oli läsnä viiden kunnan matkailu- tai elinkeinotoimen edustajia yhteensä kuusi henkilöä, yritysten edustajia kolme henkilöä ja matkailun kehittäjiä kaksi henkilöä. Tämä oli merkittävä päätös strategiaprosessin alkamiselle. Matkailustrategioiden vertailu ja Länsi-Uudenmaan matkailustrategian kehittämissuunnitelma ovat liitteessä 2.

Tärkeimmät vaikutukset prosessiin:

- Kuntatoimijoiden vakuuttuminen siitä, että alueella on yhteisiä haasteita ja tavoitteita, päätös yhteisen strategiaprosessin alkamisesta
- Alustava strategian kehittämissuunnitelman esittäminen auttoi ymmärtämään kokonaisuutta

4.1.3 Matkailustrategian prosessikaavio

Kevään aikana 2012 kokoonnuttiin kolme kertaa Länsi-Uudenmaan matkailutyöryhmän kanssa pohtimaan mm. strategiatyön alkamista ja vaiheita. Toukokuussa 2012 esitettiin Länsi-Uudenmaan matkailustrategian prosessikaavio. Kaaviossa oli yksinkertaistettuna tärkeimmät etapit, prosessin eteneminen ja etappien tärkeimmät tavoitteet. Prosessikaavio auttoi toimijoita hahmottamaan kokonaisuutta ja se helpotti aikataulun suunnittelua koko prosessille. Kuten Laamanen (2002, 19-23) kirjoittaa, prosessin tunnistaminen ja kuvaaminen auttavat mukana olevia osapuolia ymmärtämään kokonaisuutta ja prosessi mahdollistaa työn kehittämisen ja itseohjautuvuuden.



Kuvio 14. Länsi-Uudenmaan matkailustrategian prosessikaavio

Tärkeimmät vaikutukset prosessiin:

- Toi järjestyksen kaokseen, konkretisoi suunnitelman
- Auttoi osapuolia ymmärtämään etenemisjärjestyksen ja toimenpiteiden tavoitteet

Prosessi hyväksyttiin Länsi-Uudenmaan matkailutyöryhmän kokouksessa, jossa oli läsnä neljän kunnan matkailun- tai elinkeinotoimen edustaja yhteensä viisi henkilöä, neljän yrityksen edustajat sekä yksi alueen matkailun kehittäjä. Prosessikaaviossa oleviin

vaiheisiin yritykset ovat osallistuneet suunnitteluvaiheessa, prosessikaavion hyväksymiskokouksissa, yrityksille tehdyssä kyselyssä (68 kpl vastauksia), työpajoihin (yhteensä kahdessa isossa työpajassa 69 yrityksen edustajaa) ja strategiaydinryhmässä kahdeksan edustajaa yrityksistä sekä ydinryhmän puheenjohtaja.

4.1.4 Yritys- ja asiakaskyselyt, yrityshaastattelut

Heinäkuussa 2012 Länsi-Uudenmaan alueen yrityksille tehtiin sähköpostitse Digium-kysely. Kyselyssä selvitettiin mm. matkailuyritysten tämän hetkistä tilannetta, kasvuhaluutta, yhteistyöverkostoja, kohderyhmiä ja mielipiteitä alueen matkailun tilasta. Kysymykset vahvistettiin yhdessä Länsi-Uudenmaan matkailutyöryhmän toimijoiden kesken. Kyselylomake on liitteessä 6. Yrityskysely lähetettiin 766 yritykselle, vastauksia saatiin 68 kappaletta. Vastausprosentti oli useasta muistutuksesta huolimatta heikko, n. 8 %. Kyselyn vastauksista laadittiin yhteenveto ja yleisimmin esiintyneet yritysten esille nostamat ongelmat sekä kehittämiskohdat valittiin ensimmäisen ison strategiatyöpajan ryhmätyöaiheiksi.

Asiakaskysely tehtiin samanaikaisesti yrityskyselyn kanssa heinäkuussa Länsi-Uudenmaan alueen matkailuyritysten asiakkaille. Asiakaskyselyn kysymykset vahvistettiin yhdessä Länsi-Uudenmaan matkailutyöryhmän toimijoiden kesken. Kyselylomake laitettiin yrityksiin suomen- ja englannin kielillä. Alueen matkailuyrityksiä kannustettiin keräämään vastauksia asiakkailtaan vähintään 10-20 per yritys. Yrittäjät saattoivat joko itse haastatella asiakastaan tai sitten antaa lomakkeen täytettäväksi. Yritykset keräsivät lomakkeet ja palauttivat Lohjan Matkailupalvelukeskukseen koontia varten. Ennen palauttamista yritykset pystyivät keräämään asiakkaiden kommentit oman yrityksensä toiminnasta omaksi hyödykseen. Asiakaskyselyn lomake on liitteenä 7.

Asiakaskyselyssä haluttiin asiakkaiden mielipidettä mm. alueen matkailutarjonnasta ja markkinoinnista ja yritysten palveluista. Tämän lisäksi haluttiin saada asiakkaiden näkemys alueen nimestä sekä kartoittaa millä alueella asiakkaat kokevat olevansa. Tämän kyselyn tarkoituksena oli saada asiakkaan näkemys mukaan matkailustrategiaprosessiin. Prosessin alkuvaiheessa keskustelua käytiin paljon muun muassa alueemme yhtenäisestä nimestä. Lisäksi kysymyksiä herätti toimijoiden kesken se, kuinka paljon alueen yrityk-

set oikeasti tuntevat ja markkinoivat toisiaan tai haluavatko asiakkaat muita kuin hankkimiaan palveluja.

Asiakaskyselyyn saatiin vastauksia seitsemän eri yrityksen asiakkailta Lohjalta, Raaseporista ja Siuntiosta. Vastauksia oli kaikkiaan 65 kappaletta. Asiakasnäkökulma toi arvokasta tietoa prosessin kulussa osittain vahvistaen ennakkoon olleita oletuksia alueen palveluista ja toisaalta vastauksista kävi ilmi yllättävänkin myönteinen palaute alueella matkailevien kokemuksista.

Matkailuyritysten syvähaastattelut aloitettiin myös heinäkuussa 2012. Syvähaastattelun kysymyslista oli vastaava kuin yrityksille aiemmin lähetetty Digium -kysely. Syvähaastattelujen tarkoituksena oli osittain lujittaa kunnallisten matkailupalvelujen ja yritysten keskusteluyhteyttä ja keskustelun myötä lisätä molempien osapuolien syvempää tuntemusta toistensa toiminnasta. Syvähaastattelut annettiin kuntien matkailutoimistojen tehtäväksi kukin omien resurssiensa ja mahdollisuuksiensa mukaisesti.

Syvähaastatteluja tehtiin Raaseporissa kolme ja Lohjalla 11. Hangossa haastattelut tehtiin ryhmätilaisuuksina keskustellen. Lohjan matkailuyrityksille tehdyistä haastatteluista tehtiin muistiinpanot, tallennukset ja litteroinnit. Muissa kunnissa haastatteluja ei suoritettu lainkaan lähinnä matkailuun suunnattujen henkilöresurssien puuttumisen vuoksi. Syvähaastattelujen tärkein anti oli tietoisuuden kasvattaminen sekä matkailutoimiston että yrityksen edustajille toisesta osapuolesta. Haastatteluissa aukeni myös useita hyviä ideoita matkailun edistämiseksi alueella.

Tärkeimmät vaikutukset prosessiin:

- Yritysten Digium -kyselyllä saatiin esiin alueen matkailuyrityksiä eniten askarruttavia ongelmia ja tarpeita, joita julkinen puoli voisi yhteistyössä mahdollistaa
- Digium -kyselyn tuloksista nostettiin ryhmätyöaiheet ensimmäiseen isoon strategiatyöpajaan
- Kyselyllä saatiin esiin yritykset, jotka olivat aktiivisimpia ja pystyimme ehdottamaan näille yrityksille strategiaydintyöryhmän paikkaa
- Kyselyllä selvitettiin koko alueen matkailuyrityksiä yhdistäviä haasteita, joita tulisi laajemmalla yhteistyöllä ratkoa ja kehittää

- Asiakaskyselyn tuloksilla pohjustettiin ja perusteltiin strategiatyöskentelyyn nostettuja kehittämisen aiheita
- Asiakaskyselyn tuloksista voitiin poimia asioita, joilla vahvistettiin alueen myönteisiä asioita strategiatyön kärkiä ja teemoja valitessa
- Yritysten syvähaastattelussa nousi strategiatyöhön esille asioita, jotka toistuivat yrityksestä toiseen ja vaativat yleisempää kehittämistä
- Syvähaastattelujen perusteella kunnallisen matkailutoimijan oli helpompi ymmärtää yritysten arkitodellisuutta ja puhua työryhmässä laajemmalla näkemyksellä
- Syvähaastattelut vahvistivat matkailutoimiston ja yritysten välistä luottamuksellista viestintää asioiden eteenpäin viemiseksi.

4.1.5 Ensimmäinen iso strategiatyöpaja

Ensimmäinen iso strategiatyöpaja järjestettiin Fiskarsin Ruukissa lokakuussa 2012. Työpajaan kutsuttiin alueen matkailuyritykset, kuntien matkailujen ja elinkeinojen edustajat, kuntien päättäjiä ja alueen kehittäjiä. Työpajassa oli 70 osallistujaa. Osallistujista 37 oli yritysten edustajia, viisi kuntien matkailun- tai elinkeinon edustajaa, 15 matkailun kehittäjää tai asiantuntijaa sekä kolme kuntien päättäjiä. Työpajassa olivat alustajina Työ- ja elinkeinoministeriöstä matkailun erityisasiantuntija Nina Vesterinen, Pohjolan Mylly yrityksen konsultti ja yrittäjä Juha Tanskanen, Raaseporin kehittämisjohtaja Jyrki Hakkarainen sekä strategiatyön prosessista opinnäytetyötä tehnyt Lohjan Matkailun matkailusihteeri Minna Ermala. Alustukset johdattivat osallistujat Länsi-Uudenmaan matkailun sen hetkisen tilanteen tasalle tutkimustulosten myötä. Lisäksi kuultiin esitykset valtakunnallisen matkailun näkymistä sekä alueellisen yhteistyöverkoston voimasta.

Alustusten jälkeen osallistujat pohtivat ryhmissä ennalta yritysten kyselyn pohjalta esille nostettuja yhteisiä kehittämiskohteita. Lopuksi ryhmien tulokset purettiin kaikkien osallistujien kesken. Tilaisuuden lopuksi sovittiin, että perustetaan strategiydinryhmä, joka työstää matkailustrategiaa ja työpajan ryhmätyöaiheina olleita asioita eteenpäin ja esittelee tuloksia määräajoin laajemmalle porukalle. Yrittäjillä oli mahdollisuus tilaisuudessa ilmoittautua strategiydinryhmän työhön mukaan. Ensimmäisen strategiatyöpajan ryhmätyöaiheet ja ryhmätöiden tulokset ovat liitteessä 4.

Kuinka teemme Länsi-Uudenmaan matkailun näkyväksi? Hur synliggör vi Västra Nyland som turistmål?

**KUTSU
INBJUDAN**

Matkailustrategia tulee yhteiseksi kaikille matkailualan yrittäjille Hangosta Kirkkonummelle ja Nummi-Pusulaan. Sillä yhdessä olemme vahvempia. Nyt on tutkittu ja suunniteltu. On aika pukea tulokset sanoiksi ja teoiksi. Tilaisuus on suunnattu alueen matkailuyrityksille ja kuntien päättäjäille sekä matkailun koulutus- ja kehitysorganisaatioille. Tulethan mukaan suunnannäyttäjäksi!

Turismstrategin blir gemensam för alla företag inom turismbranshen från Hangö till Kyrkslätt och Nummi-Pusula. För tillsammans är vi starkare. Vi har undersökt och planerat. Nu är det dags att göra tal till resultat. Tillställningen är till för alla företag inom turismbranshen, kommunernas beslutsfattare samt utbildnings- och utvecklingsorganisationer inom turism. Kom med och påverka!



Länsi-Uudenmaan matkailun strategiätöppaja I

Aika/Tid: **to 4.10.2012, klo 16 - 19**
Paikka/Plats: **Fiskars Forum, Fiskarsintie 9, 10470 Fiskars**
ajo-ohje: <http://www.fiskarsvillage.fi/fi/sijainti>

Ohjelma: (ohjelman muutokset mahdollisia)

Ilmoittautuminen ja tulokahvit	15.30 - 16.00	Anmälaning och kaffe
Tilaisuuden avaus	16.00 - 16.15	Välkomstord
Missä olemme nyt?	16.15 - 17.00	Hur långt har vi kommit?
Venyttelypaussi	17.00 - 17.10	Stretch-paus
Työpajaosio: tuloksista teoiksi	17.10 - 18.45	Verkstad: från tal till resultat
Miten tästä eteenpäin?	18.45 - 19.00	Hur skall vi gå vidare?

Mukana sparraa-
massa Juha
Tanskanen,
Pohjolan Mylly
(Vuokatin kehittäjä)

Ilmoittautuminen viimeistään - Anmälningar senast **28.9.2012** www.länsi.fi | 044 374 0334



Kuvio 15. Ensimmäisen strategiätöppajan kutsu

Tärkeimmät vaikutukset prosessiin:

- osallistujamäärä osoitti alueen kiinnostuksen ja halun olla tekemässä yhteistä matkailustrategiaa
- tilaisuudessa käsitellyt ryhmätöaiheet osoittautuivat tärkeiksi ja vaativat jatko-työstä
- saimme tilaisuudessa keskusteltua etenemismallin strategiätöille
- päädyimme perustamaan strategiäydinryhmän
- päätimme seuraavan ison strategiätöppajan ajankohdan, jossa strategiäydinryhmä esittelee seuraavan kahden kuukauden aikana tehdyt työn tulokset, saimme selkeä seuraavan etapin työskentelylle
- alueen toimijoiden kiinnostus aiheeseen saatiin heräämään ja yhteinen tahtotila alulle

4.1.6 Strategiaydinryhmä asetetaan, säännölliset tapaamiset alkavat ja matkailukoordinaattori aloittaa työnsä

Ensimmäisen ison strategiatyöpajan jälkeen laadimme työpajan keskustelun pohjalta lähiajan etenemissuunnitelman strategiatyön tiedottamisesta, ydintyöryhmän perustamisesta ja strategiatyön etenemisen vastuista. Ydinryhmään valittiin kuntien matkailutoimistojen edustajat, yrityskehitysyhtiön edustaja, matkailukoordinaattori ja alueen matkailuyritysten edustajia. Ydinryhmän alustavan toimintamallin suunnittelivat Raaseporin kehitysjohtaja, matkailun aluekoordinaattori sekä Lohjan kaupungin matkailusihteeri. Ydinryhmä aloitti säännölliset kahden viikon välein toistuvat kokoontumisena pian ison seminaarin jälkeen. Ydinryhmän puheenjohtajana toimi Kylpylähotelli Päiväkummun johtaja ja sihteerinä matkailun aluekoordinaattori. Ydinryhmän työskentely eteni aluksi tehdyn suunnitelman mukaisesti ja jatkossa ydinryhmä määritteli itse mitä asioita seuraavaksi pitää käsitellä ja miten. Ydinryhmän työskentely oli aktiivista ja sitoutunutta.

Matkailukoordinaattori teki matkailustrategialle oman nettisivun, josta löytyivät kaikki strategiatyötä pohjustavat materiaalit, työpajojen materiaalit, ydinryhmän kokouksien muistiot ja keskustelupalsta. Strategiatyön lähtökohta oli, että kaikki työskentely avataan mahdollisimman julkisesti ja houkutellaan eri tahoja osallistumaan aktiivisesti strategiatyön eri vaiheisiin. Matkailustrategian nettisivut löytyvät osoitteesta www.lansi.fi/lansiuudenmaanmatkailu (3.5.2013). Länsi-Uudenmaan Blogi on sivuilla www.lansiuudenmaanmatkailu.blogspot.fi (3.5.2013) ja strategiaan liittyvä keskustelupalsta löytyy <http://www.lansi.fi/forum/alueet.asp> (3.5.2013). Tämän lisäksi on Facebookissa Länsi-Uudenmaan sivut osoitteessa www.facebook.com/lansiuudenmaanmatkailu (3.5.2013).

Matkailukoordinaattori aloitti työnsä lokakuun alussa, juuri ensimmäisen ison työpajan aikaan. Matkailukoordinaattori saatiin alueelle Etelä-Suomen yhteisen EAKR-rahoitettujen Tounet -hankkeen kautta. Matkailukoordinaattorimalli toimii pilottikokeiluna alueellisen yhteistyön koordinoinnista ja yhteistyön tehostamisesta. Länsi-Uudenmaan matkailustrategiatyön etenemiselle oli ensiarvoisen tärkeää, että alueelle saatiin henkilö, joka teki täysipäiväisesti alueen yhteisiä asioita. Matkailukoordinaattori toimi strategiaydinryhmän sihteerinä, strategiatyön viestinnän edistäjänä ja alueen yhteyshenkilönä.

Tärkeimmät vaikutukset prosessiin:

- Matkailustrategian ydinryhmän perustaminen oli tehokas tapa työstää strategian sisältöä eteenpäin ja käsitellä kaikkea kerättyä materiaalia asiaan perehtyvällä ydinjoukolla.
- Ydinryhmän puheenjohtaja ja enemmistö jäsenistä oli yrittäjiä tai yritysten edustajia. Tämä teki prosessiin tehokkuutta ja yrityslähtöisen lähestymistavan asioihin ja prosessin etenemiseen.
- Ydinryhmän työskentely sitoutti osallistujia
- Säännölliset, alussa sovitut kahden viikon välein olleet tapaamiset tekivät prosessille sopivan rytmin ja sopiva tapaamisrytmi mahdollisti asioiden pohdinnan ajan kanssa tapaamisten välissä.
- Ydinryhmän jäsenten tietämys ja ymmärrys kasvoivat työskentelyn aikana ja aktiivisten toimijoiden verkosto lujittui entisestään.
- Strategiatyöskentelyn julkisuus mahdollisti kenen tahansa seuraavan työskentelyn kulkua ja ydinryhmän jäsenet saivat työryhmän ulkopuolelta kommentteja, joita huomioitiin työskentelyn edetessä.
- Matkailukoordinaattorin työn alkaminen oli prosessin etenemisen kannalta erittäin tärkeää.
- Koordinaattorin työ mahdollisti strategiatyöskentelyn laajan julkisen esittämisen eri tavoilla ja tehokkaan viestinnän.
- Ydinryhmän työskentelyn ja matkailukoordinaattorin työn avulla strategiatyö saatiin vauhdikkaasti etenemään ja kohti prosessin loppuvaiheita.

4.1.7 Toinen iso strategiatyöpaja

Toinen iso strategiatyöpaja järjestettiin joulukuussa Kylpylähotelli Päiväkummussa Karjalohjalla. Työpajaan kutsuttiin ensimmäisen työpajan tapaan alueen matkailuyritykset, kuntien matkailujen ja elinkeinojen edustajat, kuntien päättäjiä ja alueen kehittäjiä. Toiseen työpajaan osallistui 50 henkilöä. Osallistujista yrittäjiä tai yritysten edustajia oli 32 kappaletta. Työpajan alustajina toimivat projektipäällikkö Terhi Hook Matkailun Edistämiskeskuksesta sekä Toolbox Travelin toimitusjohtaja Kari Halonen. Alustukset avasivat osallistujille Suomen matkailun näkymiä ulkomaan markkinoilla ja kohderyhmäajattelua. Alustuksissa käytiin lisäksi läpi alueyhteistyön vahvuuksia ja mahdollisuuksia. Alustuksiin kuului myös strategiydinryhmän pu-

heenjohtajan esitys siihen mennessä ydinryhmän laatimista matkailustrategian sisäl-
löistä.

**KUTSU
INBJUDAN**

Länsi-Uudenmaan matkailusta alueen merkittävin elinkeino! Turismen blir Västra-Nylands mest betydande näringsgren!

*Matkailu on maailman suurin teollisuuden ala ja se näkyy myös Länsi-Uudellamaalla. Jo nyt matkailutulo on noin 200 miljoo-
naa euroa vuodessa ja potentiaalista on käytetty vasta murto-osa. Yhteistyöllä ja yhteisellä visiolla matkailusta on mahdollis-
ta tehdä koko Länsi-Uudenmaan merkittävin elinkeino. Yrittäjät, opiskelijat, virkamiehet ja valtuutetut. Nyt on aika osallistua!*

*Turismen är den största industribranschen i världen och det syns också i Västra Nyland. Redan nu är turistintäkterna större
än 200 miljoner euro per år och då används endast en bråkdel av potentialen. Genom samarbete och en gemensam vision
kan vi göra turismen till den mest betydande näringen i Västra Nyland. Företagare, studerande, tjänstemän och fullmäk-
tigeledamöter. Nu är det dags att delta!*

Länsi-Uudenmaan matkailun strategi työpaja II

Aika/Tid: **ti 4.12.2012, klo 16 - 19**
Paikka/Plats: **Kylpylähotelli Päiväkumpu, Keskustie 121, 09120 Karjalohja**

Ohjelma/Program: (ohjelman muutokset mahdollisia)

- 15.30 Ilmoittautuminen ja tulokahvit - Anmälning och kaffe
- 16.00 Tilaisuuden avaus - Välkomstord, *Johtaja Tero Eskola Kylpylähotelli Päiväkumpu*
- 16.10 Matkailun edistämiskeskuksen kuulumiset - Hälsningar från Centralen för turistfrämjande,
Kehityspäällikkö Terhi Hook, MEK
- 16.30 Työskentelyä strategian parissa - Arbete med strategin,
Sparraamassa Kari Halonen, Toolbox-Travel marketing consulting
- 19.00 Tilaisuus päättyy - Evenemanget slutar

Ilmoittautuminen - Anmälningar
www.lansi.fi/lansiuudenmaanmatkailu tai 044 713 1753







Kuvio 16. Toisen strategi työpajan kutsu

Alustusten jälkeen osallistujat työstivät ryhmissä Toolbox Travelin asettamia ryhmä-
työaiheita. Ryhmätöiden tulokset avattiin kaikille osallistujille. Tilaisuus kasvatti
osanottajien ymmärrystä ja tietoja, herätti hyviä keskusteluja, sekä toi esille useita
seikkoja, joita strategiaydinryhmä voi jatkossa työstää. Toisen strategi työpajan
ryhmätyöaiheet ja ryhmätyötulokset ovat liitteessä 4.

Tärkeimmät vaikutukset prosessiin:

- Kasvatti osanottajien ja strategiaydinryhmän osaamista ja ymmärrystä
- Vahvisti yhteisen tahtotilan kärkiä ja toi luottamusta lopputuloksen aikaansaami-
seksi
- Lisäsi eri osapuolten sitoutumista strategian sisältöön

4.1.8 Strategiatyö valmis, hyväksyntä ja julkistus

Toisen ison työpajan jälkeen strategiaydinryhmä kokoontui vielä kolme kertaa strategian sisällön hiomiseksi. Helmikuun lopulla strategialuonnos laitettiin sähköpostitse n. 1000 yhteystiedon jakelulistalle kommentteja varten. Vastaanottajina olivat alueen matkailuyrittäjät, matkailun kehittäjät, kunnanhallitukset, kunnanjohtajat, Uudenmaan kuntien matkailuvastaavat, Matkailun edistämiskeskus, Työ- ja elinkeinoministeriö sekä Uudenmaan liitto. Kommenttikierroksen jälkeen tehtiin vielä pieniä muutoksia strategian sisältöön. Kommentteja saatiin tässä vaiheessa yhteensä 25 kappaletta.

Maaliskuussa 13.3.2013 strategiatyö esitettiin Länsi-Uudenmaan Sparrausfoorumissa Lohjalla yhtenä signaalisession aiheena. Matkailukoordinaattori esitti strategian tärkeimmät sisällöt alustuksena. Alustuksen jälkeen osallistujat valitsivat ryhmätyönä strategian kärjiksi asetetuista toimenpiteistä ensiksi toteutettavia ja laittoivat niitä tärkeysjärjestykseen. Sparrausfoorumin palautteen perusteella matkailukoordinaattori teki vielä pieniä tarkennuksia strategian sisältöihin. Sparrausfoorumissa matkailustrategian esittelyyn ja kommentointiin osallistui n. 25 henkilöä, joista yli puolet oli yrittäjiä ja loput kuntien- tai elinkeinotoimen edustajia, matkailun asiantuntijoita sekä päättäjiä.

Strategian avoin käsittelyprosessi, yritysten aktiivinen osallistuminen prosessiin ja strategian vaiheiden viestiminen yritys kentälle katsottiin riittäväksi toimenpiteeksi sille, että voidaan katsoa alueen yritysten hyväksyneen strategian. Strategiaprosessiin osallistui kuntien matkailu- ja elinkeinotoimijoiden, matkailun kehittäjien ja prosessiin osallistuneiden yritysten mielestä kaikki tärkeimmät yritykset. Kaikilla alueen yrityksillä oli mahdollisuus osallistua prosessiin jollain tapaa oman kiinnostuksen ja ajankäytön puitteissa. Strategiaydinryhmässä osallistujia oli seitsemästä alueen yrityksestä. Julkisten ja virallisten esityskertojen lisäksi strategian sisältöä esiteltiin alueen matkailuyrityksille mm. Lohjan matkailun aamukahveilla kolme kertaa prosessin aikana. Lohjan matkailun aamukahvien osallistujista yrityksiä on 15-20 henkilöä kokonaisosallistujamäärän vaihdellessa 20-25 hengen välissä.

Alueellinen matkailustrategia vaatii toteutuakseen virallisen hyväksynnän alueen kunnilta. Virallinen hyväksyntä tarvitaan, jotta voidaan varmistua paikallishallinnon sitoutumiseen strategian yhteisiin tavoitteisiin. Ilman kuntien hyväksyntää strategia jäisi tyngäksi toteutukseltaan mm. kuntien matkailutoimijoiden ja elinkeinotoimijoiden tekemisen heikentämiseksi sekä kaikkien niiden toimenpiteiden osalta, joita julkisen puolen toiminta mahdollistaa alueellisen matkailun kehittämisessä. Näitä ovat mm. kaavoitus, infra, kaupunkisuunnittelu, vetovoimakohteiden laaja kehittäminen, logistiikka, opasteet ja ympäristö.

Huhtikuussa 2013 strategia laitettiin kunnanhallituksille hyväksymistä varten. Strategia meni hyväksyttäväksi Karkkilan, Lohja, Kirkkonummen, Siuntion, Inכון, Raaseporin ja Hangon hallituksille. Päätöksiä odotellaan toukokuun alkuun mennessä. Kun kuntien päätökset on saatu, järjestetään strategian julkistustilaisuus. Strategia tullaan julistamaan monin eri tavoin, kirjallisesti, visuaalisesti ja yllättävälläkin tavalla. Kunnille hyväksyttäväksi mennyt versio Länsi-Uudenmaan matkailustrategiasta on liitteenä 1.

Tärkeimmät vaikutukset prosessiin:

- Mahdollisimman laaja joukko sai nähdä ja kommentoida strategialuonnosta ennen lopullista versiota. Vaikutusmahdollisuus lopulliseen tulokseen. Lopullista hyväksyntää pohjustava avoimuus.
- Matkailustrategiatyön hyväksyminen kunnissa antaa mahdollisuuden strategian tavoitteiden ja toimenpiteiden toteuttamiselle.
- Matkailustrategiatyön julkistaminen päättää selkeästi tehdyn mittavan strategia-prosessin ja antaa työlle päätepisteen. Samalla strategian julkistaminen aloittaa strategiatyön varsinaisen toteuttamisen.
- Strategiatyön loppuunsaattaminen on merkki alueen matkailuyrittäjien ja kunnallisten toimijoiden yhteisestä tahtotilasta, yhteistyökyyvystä ja tavoitteellisuudesta.

4.1.9 Strategiatyön toteuttaminen

Kun strategia on valmis, on aika aloittaa strategian toimenpiteiden toteuttaminen, tavoitteiden priorisointi, vastuiden jakaminen ja resurssien hankkiminen. Strategiatyön valmistuttua asetetaan tavoitteiden mukaisesti viisi eri työryhmää, jotka lähtevät työ-

tämään omia osa-alueitaan. Työryhmiin valitaan vetäjät ja laajasti asiantuntijuutta edustavat ja tarvittavat tahot. Tästä varsinainen strategian toteuttaminen ja strategiatyö vasta alkaa. Strategian toteuttaminen on usein paljon vaativampi ja tärkeämpi osuus kuin strategiasuunnitelman tekeminen.

Tärkeimmät vaikutukset prosessiin:

- Kun strategiatyö on päättynyt, varsinainen prosessi tavoitteiden saavuttamiseksi vasta alkaa. Tämä on uuden prosessin alku operatiiviselle strategian toteutukselle.

4.2 Strategiaprosessin tärkeät sidosryhmät

Kappaleissa 4.2.1 – 4.2.4 on kerrottu strategiaprosessiin osallistuneiden tärkeiden sidosryhmien muodostamisesta ja toiminnasta. Tärkeitä sidosryhmiä alueellisessa matkailustrategiaprosessissa ovat paikallishallinto, matkailun kehittäjät, matkailuyritykset, muut elinkeinon tahot ja yritysten asiakkaat (Komppula 2000, 103).

4.2.1 Työpajat prosessin edistäjinä

Tässä kappaleessa avataan vielä hieman pintaa syvemältä syksyllä 2012 pidettyjen 1 & 2 työpajojen merkitys matkailustrategiaprosessiin. Kappaleessa kerrotaan työpajojen eteen tehty taustatyö, organisointi sekä työskentelytavat. Työpajojen yksi suurin merkitys oli strategiatyön avoimuuden osoittaminen kaikille alueen matkailusta ja matkailun kehittämisestä kiinnostuneille tahoille. Työpajoilla avattiin ovet yhteiselle kehittämiselle ja avoimelle kommunikoinnille. Työpajojen aikana niihin osallistuneet henkilöt pääsivät pohtimaan oman organisaation ydinsäämistä, sitä tukevien toimintojen tarpeita ja millä keinoin tuoda lisäarvoa asiakkaalle. Tilaisuuksiin osallistuneiden keskinäinen luottamus lujittuu ja henkilökohtaiset kohtaamiset luovat uusia asiakassuhteita ja yhteistyöverkostoja. (Kvist ym. 1995, 31; Hamel & Prahalad 2006, 256-257; Gutek & Welsh 2000, 88.)

Komppulan (2000, 249) mukaan maakunnallisen matkailustrategian työpajatyöskentelyn pohjana on tietynlainen verkostonäkemykset erilaisista toimijoista alueella, joilla on heikkoja ja vahvoja sidoksia valmiina toistensa kanssa. Työpajojen konsensus voidaan saavuttaa vain huomioimalla eri toimijoiden mielipiteet laajasti. Tämä huomioiden, en-

simmäistä työpajaa edelsi sekä yrityksille tehty Digium -kysely, yritysten syvähaastattelut sekä asiakaskysely. Työpajassa esitettiin kyselyistä tehdyt yhteenvedot ja nostettiin yhdessä työstettäväksi ryhmätyöaiheita. Työpajojen työskentelyä varten tehtiin siis useampi toimenpide jo etukäteen, jotta muutaman tunnin työpajatyöskentely saadaan suunnattua mahdollisimman konkreettisten yhteisten asioiden kehittämiseen.

Ensimmäisessä työpajassa sille nostetut ryhmätyöaiheet olivat useamman yrityksen vastauksissa esille tulleita asioita. Työpajan aluksi olleissa esityksissä tuotiin kyselyjen lisäksi paljon sitä tutkittua faktaa alueen matkailusta, mitä tiedossa oli. Työpajaan valmistautttiin hyvin ja osoitettiin tällä tavalla kunnioitusta osallistujien ajankäytölle ja vahvistettiin luottamusta siitä, että tällä kertaa yhteistyön kehittämisessä ollaan oikeasti etenemässä konkreettisiin tuloksiin.

Ensimmäisen työpajan ryhmätyöaiheet valittiin alueen matkailuyrityksille toteutetun Digium -kyselyn pohjalta, Lohjan alueen yrityksille tehtyjen syvähaastattelujen pohjalta sekä yritysten asiakkaille tehdyn asiakaskyselyn tulosten pohjalta. Kysely lähetettiin yrityksille kesä-heinäkuun vaihteessa 2012 ja vastuksia kerättiin syyskuun loppuun saakka. Ensimmäisen työpajan ryhmätyöaiheet ja ohjeistus ryhmätyöhön on liitteenä 4.

Ensimmäisen työpajan ryhmätyöaiheet olivat:

- Pohtia asiakaskohderyhmiä ja omien asiakkaiden tarpeiden tunnistamista
- Länsi-Uudenmaan alueen opasteiden ja kylttien haaste, matkailuyritysten saavutettavuus
- Alueen yhteismarkkinoinnin toteuttaminen, miten-kuka ja missä?
- Alueen yhteisten tuotteiden ja koko alueen myynti – myyntiorganisaatio, tarvitaanko yhteismyyntiä
- Palvelujen saavutettavuus, logistiset haasteet, miten niitä kehittää?
- Osaavan ympärivuotisen työvoiman turvaaminen

Toisen työpajan ryhmätyöaiheet työsti tilaisuuteen alustajaksi pyydetty Toolbox Travelin alueellisen matkailun kehittämisen asiantuntija Kari Halonen yhdessä Länsi-Uudenmaan alueen matkailukoordinaattorin kanssa. Toisen työpajan ryhmätyöaiheet olivat:

- Miten alueen identiteettiä ja brändiä voitaisiin lähteä kehittämään, mitä prosesseja siihen tarvittaisiin liikenteen, kaavoituksen, investointien, asumisen, liiketoiminnan ja matkailutoimialan kannalta?
- Miten alueen matkailutulo saadaan kasvamaan strategiatyöryhmän asettaman vision suuruiseksi, millä toimenpiteillä siihen päästään?
- Länsi-Uudenmaan alueen matkailullinen visio 2020, mikä se on?
- Pelon Maantiede esimerkki saavutettavuudesta ja miten sitä kehittää?
- Mitkä ovat Länsi-Uudenmaan alueen matkailulliset kärjet, jotka erottavat alueen muista kilpailijoista?
- Miten kärjet saadaan kehittymään, hyödynnetäänkö tapahtumia apuna kehityksessä ja miten hankkia suuria tapahtumia alueelle?
- Kokouspalvelujen kehittäminen miten ja miten lisätä matkailijoiden viipymää alueella?
- Miten alueen yhteinen myynti- ja markkinointi hoidetaan jatkossa?
- Miten toteuttaa yhteistyö pk -seudun matkatoimistojen kanssa?

Molempiin työpajoihin kutsuttiin alueen kaikki Novago Yrityskehitys Oy:n jakelulistalla olevat matkailuyritykset, matkailun kehittäjät ja kuntien johtajat poliitikot. Kutsu meni myös tärkeille Uudenmaan alueen virkamiestahoille kuten esim. Uudenmaan liittoon. Kutsun sai kaikkiaan n. 800 henkilöä. Kutsut ensimmäiseen työpajaan laitettiin sekä sähköpostilla, että perinteisen postijakelun kautta. Toiseen työpajaan kutsuttiin vain sähköpostilla. Kutsuista laitettiin sähköpostitse vähintään kaksi muistutusta. Lisäksi kutsua jakoivat kunnalliset matkailutoimistot omille jakelulistoilleen. Kutsujen lisäksi ensimmäisen ja toisen työpajan välissä strategiatyö oli useissa medioissa esillä ja sai lisää tunnettavuutta ja uskottavuutta. Länsi-Uudenmaan strategian tekoa käsiteltiin loka-joulukuun aikana 2012 mm. YLE Uudenmaan alueuutisissa, Västra Nyland ja Länsi-Uusimaa lehdissä sekä Ykköslohja lehdessä. Lisäksi matkailukoordinaattori oli YLE Läntisen radiohaastattelussa. Avoimesti kutsumalla kaikkia tahoja yhteistyöhön pyrittiin välttämään Kim & Mauborgne (2009, 203) esittämä riski, että joku strategiatyöstä unohdettu ryhmä kokisi strategian uhkaksi ja pyrkisivät kaikin tavoin estämään suunniteltujen toimenpiteiden onnistumista.

Työryhmätyöskentelyt molemmissa työpajoissa organisoitiin siten, että etukäteen jaettiin ilmoittautuneet henkilöt eri ryhmiin. Kaikkiin ryhmiin pyrittiin saamaan edustus mahdollisimman monipuolisesti erilaisista edustajista. Ensimmäisen työpajan ryhmien

vetäjät oli ennalta määrätty. Toisessa työpajassa ryhmät muodostivat itse roolinsa. Kuten Komppula (2000, 249-251) esittää, alueellisessa verkostoyhteistyössä on useita kerroksia ja toimijoiden verkostoasemia.

Työryhmät pyrittiin muodostamaan siten, että mahdollisimman monen osallistujan ääni tulee kuuluville ja niin sanotusti ennakkoon vahvaksi tiedetyt toimijat eivät muodosta ylivaltaa ryhmätöiden ohjaamisessa haluamaansa suuntaan. Ensimmäisen työpajan ryhmien vetäjäksi valittujen tuli varmistaa, että erilaisten toimijoiden verkostoasema tiedostetaan ja ryhmätöitä johdatellaan siten, että kukaan ryhmän toimijoista ei turhautu työn edetessä. Ryhmän osallistujien intressit ja verkostoasema huomioiden ryhmän vetäjä pystyi johdattelemaan keskusteluja siten, että ne kiinnostivat kaikkia osallistujia ja antoivat sekä vahvassa, että heikossa verkostoasemassa oleville ajattelemisen aihetta. Jos prosessissa ei huomioida riittävästi toimijoiden voimavarojen eroja, tulee helposti turhautumista yhteiseen työskentelyyn (Komppula 2000, 252).

4.2.2 Strategiaydinryhmän työskentely

Tässä kappaleessa avataan tarkemmin strategiaydinryhmän syntyä, työn organisoitumista sekä työskentelytapoja. Strategiaydinryhmä oli prosessin kannalta tärkein ryhmä asioiden eteenpäin viemisessä.

Strategiaydinryhmä päätettiin koota ensimmäisessä isossa strategiatyöpajassa Fiskarsissa 4.10.2013. Strategiaydinryhmään ehdotettiin siellä Hangon, Raaseporin ja Lohjan matkailujen edustajia, Länsi-Uudenmaan matkailukoordinaattoria, Raaseporin kehittämisjohtajaa, Novagon edustajaa ja alueen yrityksiä. Tilaisuudessa pyydettiin, että halukkaat yritysten edustajat ilmoittautuisivat. Strategiatyöpajan jälkeen suunnitteleva pienempi työryhmä kokoontui ja vahvisti etenemissuunnitelman sekä lisäjäseniä strategiaydinryhmään. Kaikilta ehdotetuilta varmistettiin halukkuus strategiatyöskentelyyn henkilökohtaisesti.

Strategiaydinryhmän puheenjohtajaksi ehdotettiin alueelle perustetun myynti- ja markkinointiyhtiön hallituksen edustajaa ja puheenjohtajaksi lähti Kylpylähotelli Päiväkummun johtaja Tero Eskola. Työryhmään kuului puheenjohtajan lisäksi seitsemän yritysedustajaa alueen matkailuyrityksistä. Yritysten edustus oli Fiskarsin Ruukista, Mustion

Linnasta, Kylpylähotelli Päiväkummusta, Rantasipi Siuntiosta, SE Actionista, Myllyniemestä ja Kisakallion Urheiluopistolta. Yritysedustajaksi ehdotettiin Nordcenter golfyrityksen edustajaa, mutta hän ei osallistunut yhteenkään kokoukseen. Yritysten lisäksi strategiaydinryhmään kuuluivat Hangon matkailupäällikkö Marika Pulliainen, Raaseporin johtava matkailusihteeri Viveca Blomberg ja Lohjan matkailusihteeri Minna Ermala sekä Novago Yrityskehitys Oy:stä matkailukoordinaattori Jukka Punamäki ja ohjelmajohtaja Erja Vaarala.

Strategiaydinryhmä kokoontui kaikkiaan kuusi kertaa. Kolme kertaa lokakuun ja joulukuun 2012 aikana ja kolme kertaa tammi-maaliskuun 2013 aikana. Tapaamisten väliksi suunniteltiin alun alkaen kaksi viikkoa. Tämä aika koettiin hyväksi, jotta asiat eivät unohdu, mutta toisaalta taas kokoontumisten välissä oli aikaa prosessoida asioita.

Ydinryhmien kokousten asiasisällöt suunnittelivat etukäteen Länsi-Uudenmaan matkailun aluekoordinaattori ja strategiaydinryhmän puheenjohtaja. Ydinryhmän työskentelykokouksissa noudatti osin ennalta suunniteltua ja toisaalta eli hyvinkin paljon työryhmän itsensä työstämänä kokousten aikana. Kokousten välissä matkailukoordinaattori kirjasi kokousten sisältöä yhteen ja toimitti kokousmuistiot matkailustrategian nettisivuille. Nettisivuilla muistiot ja strategiaydinryhmän työn eteneminen oli kenen tahansa asiasta kiinnostuneen arvioitavana. Matkailukoordinaattori teki kokousten välissä lisäksi tekstiehdotuksia strategiaa varten ja tutkitun tiedon keruuta. Tältä pohjalta ydinryhmän oli helpompi pohtia yhteistä ja mielekästä sisältöä strategiaan.

Strategian sisällön ehdotukset kerrottiin viestinnällisesti matkailukoordinaattorin tai puheenjohtajan toimesta, mutta strategiaydinryhmän ehdotuksina yhteistyötahoille ja medialle. Näin myös toisessa isossa strategiatyöpajassa Päiväkummussa 4.12.2012.

Strategiaydinryhmän työskentely eteni työvaiheittain näin:

1. Tapaamiskerta
 - Ydinryhmän osallistujien tutustuminen
 - Strategiaydinryhmän työn määrittely
 - Länsi-Uudenmaan matkailun tilanteen kertaus ja lähtökohdat
 - Kerättiin työryhmän jäsenten ehdotuksia yhteiseksi visioksi
 - Keskusteltiin kasvutavoitteista

- Keskusteltiin alueen yhteisestä markkinointinimestä

Ydinryhmän tarpeiden tunnistaminen ja yhteistyön merkityksen ymmärtäminen on tärkeä osa yhteistyöverkoston toimivaa perustaa. Ilman, että osapuolet osaavat jakaa toistensa kanssa tietoisesti riskin uuden kehittämisestä, ei synny tulevaisuuden toivottua verkostoitumista. (Heikkinen-Moilanen & Inkinen 2011, 78.) Strategia määrittelee yrityksen kehityksen suunnan ja yhteinen visio selventää osapuolille yhteistä tavoitetta (Lynch 2006, 2-29).

2. Tapaamiskerta

- Yleinen katsaus tilanteesta
- Esitys alueella olevista matkailun kehityshankkeista ja tahoista
- Kilpailija analyysi muista matkailualueista
- Keskustelu mitä osa- alueita lähdetään yhdessä kasvattamaan: kotimaa, ulkomaa, mitä kansallisuuksia ulkomailta, kokousasiakkaita, vapaa-ajan asiakkaita jne.
- Kohderyhmärajaus
- Teemojen valinta

Kohderyhmien ja kehitettävien osa-alueiden määrittely on tärkeää, koska on tiedettävä mitä uusia asiakasryhmiä on ymmärrettävä ja mitä ensisijaisia kehittämistoimenpiteitä on tehtävä tulevaisuuden asiakkaiden saavuttamiseksi (Hamel & Prahalad 2006, 151.) Yritysten on tunnistettava toistensa motivaation lähteet ja toiminnan ajurit, jotta pystytään rakentamaan palveluja, missä jokaisen osapuolen toiminta hyödyttää toista (Mattinen 2006, 108).

3. Tapaamiskerta

- Tilanteen esitys
- Sihteeri esitteli avatut länsi.fi strategiasivut, facebook sivun sekä blogisivuston
- Suunniteltiin toisen ison työpajan sisältöä ja työjärjestystä
- Sovittiin työpaja II:n ryhmätyöaiheiksi: vision ja teemojen työstö sekä konkreettisten toimenpiteiden suunnittelu miten tavoitteisiin päästään.
- Käytiin läpi Swot-analyysia teemoittain

Kolmannella tapaamiskerralla lähdettiin avaamaan swotia teemoittain. Perinteisen swotin rinnalla kokeiltiin Kim & Mauborgnen mukaista mallia sinisen meren strategian priorisoinnista: Mitä pitäisi korostaa, kehittää lisää, mitä asioita supistaa ja jopa poistaa kokonaan. (Kim & Mauborgne 2005, 51-56.) Swotin tekeminen otti yllättävästi todella paljon aikaa varsinkin eri näkökulmia avaavien keskustelujen vuoksi. Swot vaikutti ydinryhmän jäsenten mielestä ehkä liian suurelta tehtävältä ja sisällöllisen runsauden vuoksi uuvuttavalta. Swotin työvaihe jäi tässä tapaamisessa kesken ja sitä jatkettiin tapaamisen jälkeen sähköpostitse. Tässä vaiheessa osa ydinryhmän jäsenistä jäi varsin passiivisiksi. Voidaan todeta, että swot yhtenä perinteisen strategian laadinnan toimenpiteenä jäi tässä prosessissa kohtuullisen pintapuoliseksi ja jopa merkityksettömäksi.

4. Tapaamiskerta

- Tilanteen esitys
- Käytiin läpi Työpaja II:n tulokset
- Keskusteltiin vielä kertaalleen teemoista
- Käytiin läpi kolmannen tapaamiskerran swot –taulukko
- Käytiin läpi strategisia tavoitteita sihteerin työstämästä pohjasta
- Kotitehtäväksi jäi laittaa sihteerille vähintään kaksi arvoa strategiasta, joilla on merkitystä strategian läpimenoon päätöksenteossa ja arvo yrityksille olla mukana toteuttamassa strategiaa

Tässä tapaamisessa kerrattiin paljon aikaisemmin tehtyä ja käytiin läpi yhteenvetoja yhteisen näkemyksen vahvistamiseksi. Strategiaprosessin tunnistaminen ja kuvaaminen auttavat mukana olevia osapuolia ymmärtämään kokonaisuutta ja prosessi mahdollistaa työn kehittämisen ja itseohjautuvuuden. (Laamanen 2002, 19-23.)

5. Tapaamiskerta

- Käytiin yhteistyön arvokeskustelu
- Käytiin läpi strategian sisältö ja hyväksyttiin se
- Suunniteltiin, kenelle strategia laitetaan henkilökohtaisesti kommentoitavaksi, n. 900 taho
- Keskusteltiin vielä kerran teemat läpi
- Keskusteltiin nimestä ja saatiin yhteisesti hyväksytty ehdotus aikaiseksi
- Sovittiin eteneminen tästä eteenpäin

- Sovittiin strategian julkinen esitys Sparrausfoorumissa 13.3.2013

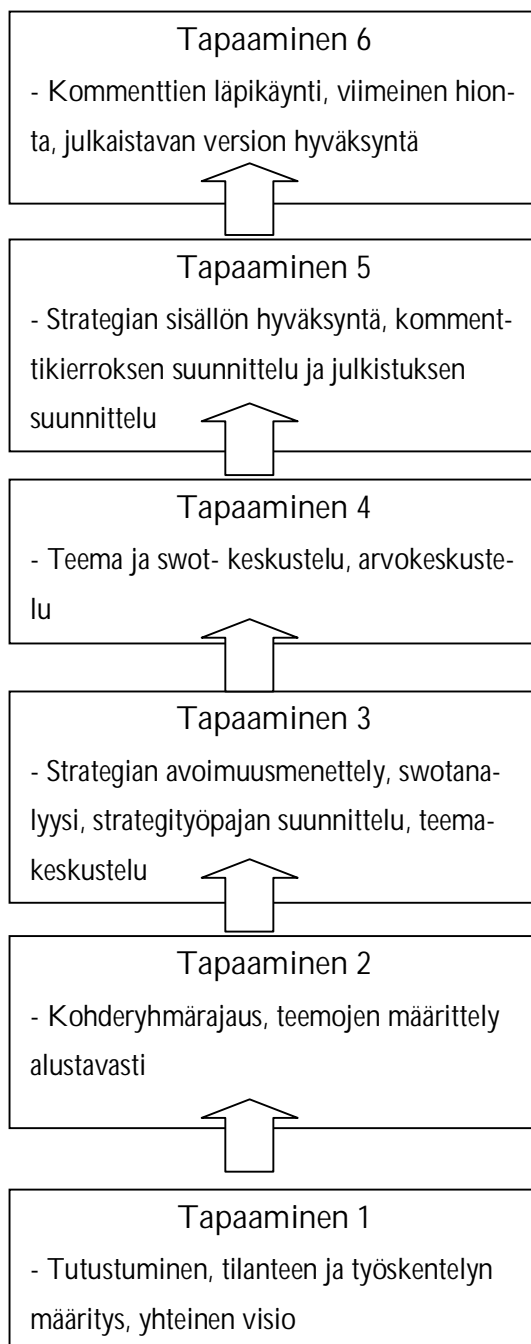
Missio ja arvot määrittelevät organisaation ydinideologian (Hannus 2004, 27.) Strategiaprosessin avoimuus ja se että mahdollisimman monelta pyydetään valmisteluvaiheessa mielipiteitä, sitouttaa suuremman joukon strategian toteuttamiseen jo suunnitteluvaiheessa. Avoimuudella suljetaan pois sitä riskiä, että joku työstä unohdettu osapuoli käyttäytyisi strategiaa vastaan vain tietämättömyyttään ja kokiessaan että on jätetty prosessista tarkoituksella ulkopuolelle. (Kim & Mauborgne 2009, 203.)

6. Tapaamiskerta

- Tilanne, strategian kommenttikierroksen käsittely ja muutokset strategiasisältöön
- Strategiaversion hyväksyminen Sparrausfoorumin esitystä varten

Kuudes tapaamiskerta vahvisti strategiaydinryhmän yhteistä näkemystä ja antoi vielä mahdollisuuden sisällöllisiin muutoksiin.

Seuraavassa kuviossa on esitetty strategiaydinryhmän työskentelyn vaiheet pääpiirteittäin. Kuvioon on laitettu tärkeimmät tapaamisen työvaiheet sekä työvaihe, joka edisti strategiaprosessia parhaiten. Kuvio noudattelee konstruktivisen tutkimusmenetelmän etenemistapaa kappaleesta 3.2.



Kuvio 17. Strategiaydinryhmän työskentelyn eteneminen

Strategiaydinryhmän työskentelyyn liittyvät muistiinpanot tehtiin havainnointina opinäytetyön tekijän toimesta. Havainnointi tutkimusmenetelmänä on avattu tarkemmin kohdassa 3.3.4.

4.2.3 Yritykset prosessin voimavarana

Länsi-Uudenmaan matkailustrategiaprosessin lähtökohtana oli, että yritykset saadaan vahvasti strategiatyöhön mukaan. Alueella nähtiin, että matkailun kehittäminen ei mis-

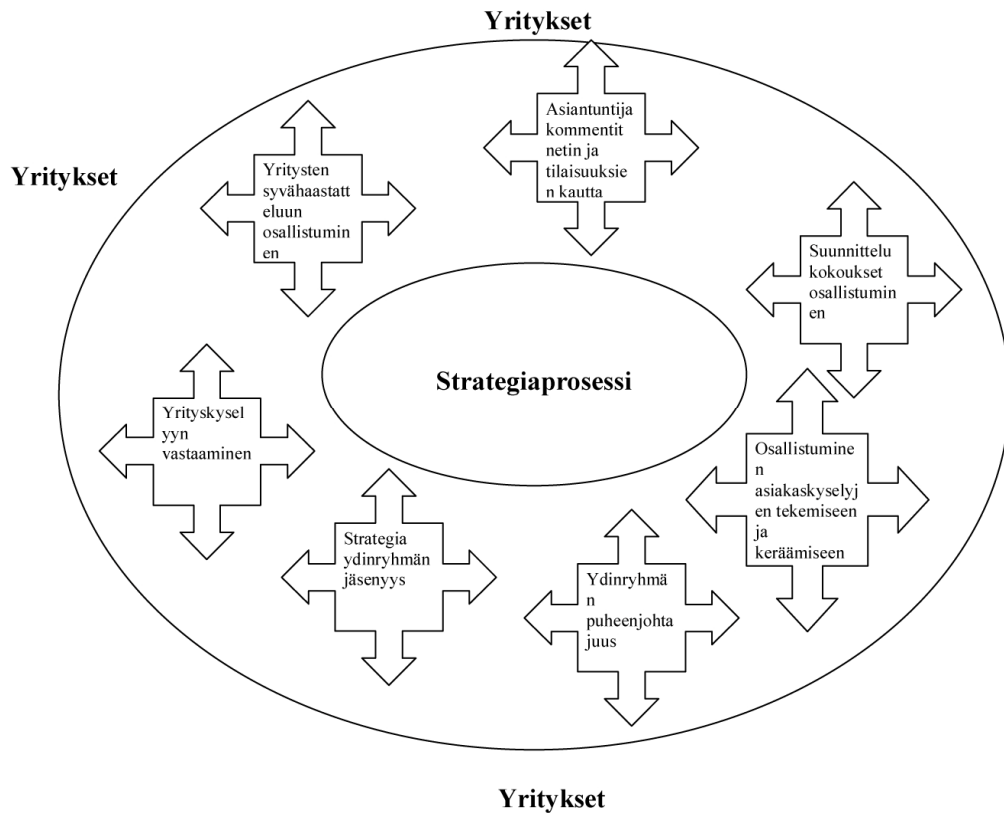
sään nimessä ole vain julkisen sektorin tehtävä tai edes mahdollista pelkästään kunnallisisilla toimenpiteillä. Kunnat ovat keskeisessä asemassa alueellisen matkailun kehittämisessä yhdessä maakuntaliittojen kanssa (Komppula 2000, 271). Kuntien roolina on paikallishallintona mahdollistaa matkailulle tärkeä kaavoitus-, ympäristö-, logistiikka-, opaste- ja infrapolitiikka sekä osallistua edellä mainituilla toimenpiteillä yritystoiminnan vaatimien toiminta-alustojen kehittämiseen ja mahdollistamiseen. Tällaisen esimerkkinä ovat vaikkapa Porvoon Taidetehtas tai Outokummun Vanha Kaivos.

Yritysten tilanne ja näkemykset pitää selvittää tarkoin, jotta selvitettäisiin julkisille toimijoille tarpeet, mihin julkisia varoja tulee käyttää. Parhaimmillaan alueen matkailun kehitys voi olla silloin, jos kaikkien niukat resurssit osataan suunnata yhteiseen suuntaan ja saada näin vahvempi kehitys ja markkinointi aikaiseksi.

Matkailuyritysten edustajia on ollut mukana Länsi-Uudenmaan matkailutyöryhmän kokoonpanossa jo strategian suunnittelun alkumetreillä. Kun aktiivinen strategiatyö alkoi, tehtiin alueen yrityksille Digium -kysely (766 lähetetty) ja 68 vastausta saatiin. Kyselyn tulosten pohjalta nostettiin ensimmäisen ison strategiatyöpajan ryhmätyöaiheiksi niitä kehittämisen osa-alueita, joita juuri yrityskyselyssä nousi vahvimmin esille. Samoin Lohjalla tehdyt yritysten syvähaastattelut samana ajankohtana toivat yritysten näkemystä mukaan strategiatyön alkuvaiheisiin. Yrityskyselyn kanssa samaan aikaan tehtiin kysely myös yritysten asiakkaille ja yritysten tehtävänä oli kyselyn toimittaminen asiakkaille, vastausten kerääminen ja toimittaminen eteenpäin vastausten analysoijalle Lohjan matkailuun.

Työpajoihin osallistui runsaasti alueen yritysten edustajia ja yrittäjiä, yhteensä kahdessa työpajassa 69 kappaletta. Strategiaydinryhmän puheenjohtajaksi tuli yrityksen edustaja ja ydinryhmän osallistujista valtaosa oli yritysten edustajia tai itse yrittäjiä. Strategiatyön etenemisestä on enimmäkseen tiedotusvälineille kommentoinut strategiatyöryhmän puheenjohtaja. Tämän lisäksi Länsi-Uudenmaan myynti- ja markkinointiyhtiö Lumon perustaneet veturiyritykset ovat toimineet vahvoina strategian ja Lumon tiedonsaattajina alueen kuntajohtajille. Kaiken tämän lisäksi yritykset ovat kommentoineet strategiaa netissä strategian omilla sivuilla sekä Facebookissa. Yritysten panos strategiaprosessiin on ollut todella vahva. Seuraavassa kuviossa on havainnollistettu yritysten mahdolliset tavat osallistua strategiaprosessiin tai olla siinä hyvin sitoutuneena mukana. Kuviossa

yritysten osallistumistapa on laitettu neljään suuntaan osoittavan kuvion sisään. Tämä symbolisoi sitä, että yritysten osallistumisella näihin työvaiheisiin on ollut monitahoinen merkitys muihin yrityksiin, aktiivisuuteen ja muihin strategian toimenpiteisiin.



Kuvio 18. Yritysten tavat osallistua alueelliseen matkailustrategiaprosessiin

Strategiaprosessiin yritykset ovat osallistuneet toimimalla strategiydinryhmän puheenjohtajana, osallistumassa ydinryhmän työskentelyyn, osallistumalla yrityskyselyyn, osallistamalla asiakkaita asiakaskyselyyn sekä kysymysten laadintaan, Länsi-Uudenmaan matkailutyöryhmän jäsenenä toimiminen ja päätösten ohjaaminen, yritysten syvähaastattelujen antamiseen osallistuminen sekä eri tilaisuuksissa asiantuntijakommenttien antaminen. Yritykset ovat olleet aktiivisesti mukana strategiaprosessin kaikissa vaiheissa. Kuvio 18 osoittaa, missä yritykset olivat mukana. Kuvio kertoo lisäksi, että jokaiseen vaiheeseen osallistumisella yritykset ovat vaikuttaneet myös muihin prosessin työvaiheisiin muita yrityksiä kannustamalla ja suuntaa näyttämällä.

Yritysten osallistuminen Länsi-Uudenmaan strategiaprosessiin on ollut verkostomaista yhteistyötä, jossa jokainen on voinut valita itselleen sopivimman sitoutumisen asteen. Strategiydinryhmä toimi ikään kuin ydintiiminä, joka johti varsinaisen strategian sisäl-

öllistä kehitystä. Muut yritykset ja aiheesta kiinnostuneet pystyivät liittymään strategiaan eräänlaisina asiantuntijoina ja kommentaattoreina liittyen löyhemmin strategiaprosessin kulkuun. Tällaisen verkoston avulla, voidaan organisoida strategiaprosessin kulku ja saada mahdollisimman laaja ja monipuolinen näkemys strategiaan mukaan. Verkostomaisen kehityksen etu on joustavuus ja yksilön kannalta vapaus. (Laamanen 2002, 138-140.) Sitoutumisvaiheen ja yhteistyön rakentumisvaiheen aikana matkailutoiminta organisoituu ja asiapohjaiset verkot verkostoituvat (Kompplu 2000, 275).

4.2.4 Asiakkaat osana prosessin vaiheita

Tutkimuksen yhtenä tavoitteena oli saada asiakkaat osallisiksi alueelliseen matkailustrategiaprosessiin. Strategiatyön alkuvaiheessa päädyttiin tekemään yritysten kautta toteutettu kysely yrityksissä jo oleville asiakkaille. Kyselyn toteuttamisesta ja tuloksista on tarkemmin kohdissa 3.3.2 ja 3.4.2. Ensimmäinen asiakaskysely toteutettiin vain muutamien kunnan yrityksissä ja vastauksia kokonaisuutena tuli vähän, vain 65 kappaletta. Vähäisestä määrästä huolimatta, vastaukset olivat kiinnostavia. Asiakkaat selvästi perehtyivät vastaamaan ja olivat valmiita antamaan sekä hyvää että huonoa palautetta. Monista vastauksista paljastui kyselyn välittäneelle yrityksellekin mielenkiintoisia asioita. Tällaisia olivat esim. läheisen uimarannan heikko kunto haittasi asiakkaita tai että asiakkaat kaipaivat parempia liikenneyhteyksiä alueen muihin kohteisiin edes maksusta. Kyselyn vastaukset ovat tarkemmin liitteessä 7.

Ensimmäinen asiakaskysely osoitti, että varsin pienelläkin kyselyllä voidaan saada hyviä näkemyksiä asiakkailta omien ja yhteistyökumppaneiden toiminnan kehittämiseksi. Lisäksi asiakkaiden vastaukset esim. hyvin vahvasti luontoarvojen ja maisemien puolesta antoivat selvää suuntaa strategiassa luontomatkailun kehittämisen tärkeyteen. Yrityksen tulee tuntea asiakkaan arvot ja kriittiset menestystekijät pystyäkseen kehittämään oikeanlaisia tuotteita (Mattinen 2006, 109).

Toinen asiakasnäkökulman hakeminen toteutettiin Matkamessujen Länsi-Uusimaa osastolla tammikuussa 2013. Osastolla oli kilpailu, johon vastaamalla osallistui arvontaan. Messujen aikana saatiin 1246 vastausta. Kyselyn toteuttamisesta ja tuloksista on tarkemmin kohdissa 3.3.3 ja 3.4.3. Messukyselyyn saatiin hyvin vastauksia ja vastausten toistuvuudesta voitiin jo tehdä johtopäätöksiä alueen mielikuvasta. Kysely oli huumoril-

la toteutettu ja tulokset ovat haasteellisesti perusteltavissa. Joka tapauksessa asiakkaat osallistuivat kyselyyn mieluusti. Asiakkaiden suhtautuminen kysymyksiin oli leppoisa ja hyväntuulista. Kysymykset pysäyttivät asiakkaan hetkeksi miettimään mielikuvaa alueesta ja antoivat näin messuesittelijälle mahdollisuuden tarttua eri tavoin keskustelussa asiakkaan kysymiin aiheisiin. Messukyselyä voidaan pitää onnistuneena sekä tiedon hankkimisessa, asiakkaan pysäyttämiseksi markkinoinnillisessa mielessä sekä asiakkaan tiedon lisäämiseksi alueesta.

Asiakkaiden näkökulmaa saatiin prosessiin mukaan siis yritysten kautta tehdyllä kyselykaavakkeella sekä messukyselyllä. Asiakasnäkökulman hankkimiseksi olisi voinut kehittää vielä paljon erilaisia keinoja kuten esimerkiksi sosiaalinen media, haastattelut, ei-asiakkaiden kyselyt, paikallisten asukkaiden kyselyt tai haastattelut, kilpailut, tapahtumakävijät alueella ja eri vuodenaikoina tehtävät kyselyt. Aika- ja resurssipulan vuoksi prosessin aikana toteutettiin vain kaavakekysely ja messukysely.

4.3 Prosessin arviointi

Länsi-Uudenmaan matkailustrategiaprosessi on toteutunut hyvin yrityslähtöisen strategian tavoitteessaan. Alueen yritykset ovat olleet mukana prosessin alkuvaiheista lähtien suunnittelussa, sisällön tuotannossa, vetovastuussa ja työpajoissa. Yritysten kautta on toimitettu asiakaskyselyjä ja yritykset ovat kommentoineet strategian sisältövaiheita melko aktiivisesti. Yritysten mielipiteitä on kuunneltu vahvasti ja niiden vaikutus prosessiin kulkuun on ollut merkittävä. Strategiaprosessin alkuvaiheissa ensimmäinen kysely toimitettiin yrityksille 766 osoitteeseen. Tässä kohderyhmässä on mukana yrityksiä majoitus-, ravintola-, ohjelmalvelualoilta. Mukana on myös toimijoita palvelusektorilta, jotka voivat olla matkailun kanssa tekemisissä hyvin vähän.

Vuonna 2010 valmistuneen Länsi-Uudenmaan matkailupalvelujen selvityksen mukaan alueella on 108 yritystä, jotka tarjoavat ravitsemuspalveluja, 45 yritystä majoitussektorilla, 47 yritystä mökkimajoituksessa ja 37 yritystä jotka tarjoavat kuljetuspalveluja. Ohjelmalveluja tarjoaa 84 vastanneista yrityksistä. Vastanneista yrityksistä 44 % työllistää vain yhden henkilön ja 33 % 2-3 henkilöä. Selvityksestä on tulkittavissa, että kaikkiaan kyselyyn vastasi reilu 200 yritystä. Tämän selvityksen tuloksiin peilaten strategiaprosessi on tavoittanut alueen aktiivisia matkailun parissa toimivia yrityksiä verrattain hyvin.

Yrityksiä on ollut mukana yrityskyselyssä 68 kpl, strategiatyöpajoissa yhteensä 69 kpl ja syvähaastatteluissa 11 kpl. Näyttäisi siltä, että aktiivisin joukko on saatu sitoutettua hyvin strategiaproessiin mukaan. Voidaan tietysti miettiä, kuinka järkevää ja kannattavaa olisi saada prosessiin mukaan niitä ei-aktiivisia yrityksiä, jotka todennäköisesti eivät ole osallistuneet prosessin mihinkään vaiheeseen? Suurimmat panostukset yhteiseen toimintaan ja kehittämiseen laittavat yritykset, jotka ovat jo nyt aktiivisen sitoutuneita yhteiseen toimintaan. Nukkuvista yrityksistä nousee toivottavasti tulevaisuudessa uusia aktiivisia jäseniä, kun ja jos yhteistyöllä saadaan osoitettua selkeitä tuloksia alueen toimijoille.

Prosessi on hitaan alun jälkeen edennyt määrätietoisesti ja tavoitteiden mukaisesti kohti strategian hyväksyntää. Prosessin etenemistä vauhditti selkeästi keväällä 2012 laadittu prosessikaavio ja etenemissuunnitelma sekä syksyllä 2012 työnsä aloittanut matkailukoordinaattori omalla täysiaikaisella työpanoksellaan. Prosessissa oli selkeitä tärkeimpiä vaiheita, kappaleessa 4.1 esiteltyjä toimenpiteitä, joiden merkitys prosessille oli huomattava. Prosessi eteni pääosin suunnitelman mukaan, mutta silti joustuen tarpeen mukaan.

4.3.1 Kehittämiskohtia

Alueellisen matkailustrategiaproessin viestintä on todella tärkeä osio. Länsi-Uudenmaan matkailustrategia lähti hitaasti käyntiin ja yhtenä syynä tähän oli melko tehoton viestintä. Työtä käynnistettiin oman työn ohella eri henkilöiden toimesta. Viestintäsuunnitelmaa strategiaproessin kulusta ei erikseen suunniteltu. Aluksi viestintää tapahtui lähinnä aktiivisimmin strategiaa suunnittelevien henkilöiden välillä ja keinot laajemman porukan houkuttelemiseksi mukaan olivat kokoukset ja seminaariesitykset aiheesta.

Viestintä kehittyi huiman harppauksen alueellisen matkailukoordinaattorin aloitettua työnsä lokakuussa 2012. Tämän jälkeen strategiatyön etenemisen julkinen näkyminen internetissä ja monissa tiedotusvälineissä toi asian paljon laajemman joukon tietoisuuteen. Prosessin vaiheiden viestintäsuunnitelma olisi hyvä tehdä heti alussa.

Prosessin toimenpiteet eivät olleet yhteneväisiä koko alueella. Esimerkiksi asiakaskyselyä palautekaavakkeella yritysten kautta ei toteutettu kuin kolmen alueen kunnan (Lohja, Siuntio ja Raasepori) yrityksissä. Tämä vaikutti siihen, että kyselyn tulokset ovat keskittyneet tiettyihin kuntiin ja kokonaiskuvaa koko alueesta ei saatu kattavasti. Tällaisella alueen sisäisellä eriävällä tavalla toimia oli prosessiin osittain hidastava ja heikentäväkin vaikutus. Asiakaskyselyn lisäksi yritysten syvähaastatteluja tehtiin vain kahdessa kunnassa (Lohja ja Raasepori) ja niistä Raaseporissa dokumentoimatta. Prosessin kulun aikana tämä todettiin kielteiseksi asiaksi, mutta todeten, että pakottaminen ei tuo toivottua tulosta ja vapaus toimia tässä vaiheessa omalla tyylillä pitää kuitenkin koko alueen mukana itse prosessissa.

Prosessin edetessä teorian tuominen prosessiin oli haasteellista. Asioita perusteltiin työpajoissa ja strategiaydinryhmän työskentelyssä teoreettisilla näkökulmilla, mutta on vaikeasti todistettavaa, paljonko se vaikutti itse prosessiin tai strategian sisältöön. Tutkimusten tuloksia tuotiin esille ja käytettiin tietona työn edetessä, mutta niiden perusteleminen ja esittäminen teorian kanssa jäi vähäiseksi. Tärkein osuus teoriolla oli tässä prosessissa strategiatyön käynnistämisen alkuvaiheessa. Teoria oli lähinnä prosessin suunnittelijoiden erittäin tärkeä työkalu. Tämä ei tarkoita sitä, etteikö teoria olisi ollut mukana prosessin kaikissa vaiheissa, mutta sitä olisi voinut tuoda vielä vahvemmin ja perustellummin esille työskentelyn aikana.

4.3.2 Paranneltu prosessimalli

Edellä kerrotussa kappaleessa 4.3.1 esitetään prosessiin liittyviä kehittämissuhteita tutkijalle prosessityön aikana muodostuneiden käsitysten pohjalta. Kehittämissuhteet heijastavat näkemystä henkilöltä, joka on ollut tiiviisti prosessin alusta lähtien mukana ja omalla toiminnallaan myös aktiivisesti ohjannut prosessin kulkua. Kriittisyys on haastavaa esittää, kun on itse ollut vahvasti vaikuttamassa etenemiseen ja olettanut, että prosessi tehdään teoriaa noudatellen ja alueen yrityksiin pohjautuen.

Puhelinsoitto neljälle Lohjan alueen matkailuyritykselle osoitti, että prosessissa on kehitettävää yritysten osallistamisen vahvistamiseksi. Kuten aiemmin on todettu, Digium -kyselynä toteutettu yrityskysely lähetettiin 766 osoitteeseen. Vastauksia saatiin 68 kpl. Vastausprosentti oli vain 8 %, eli todella alhainen. Jotta voitaisiin määritellä onko 68

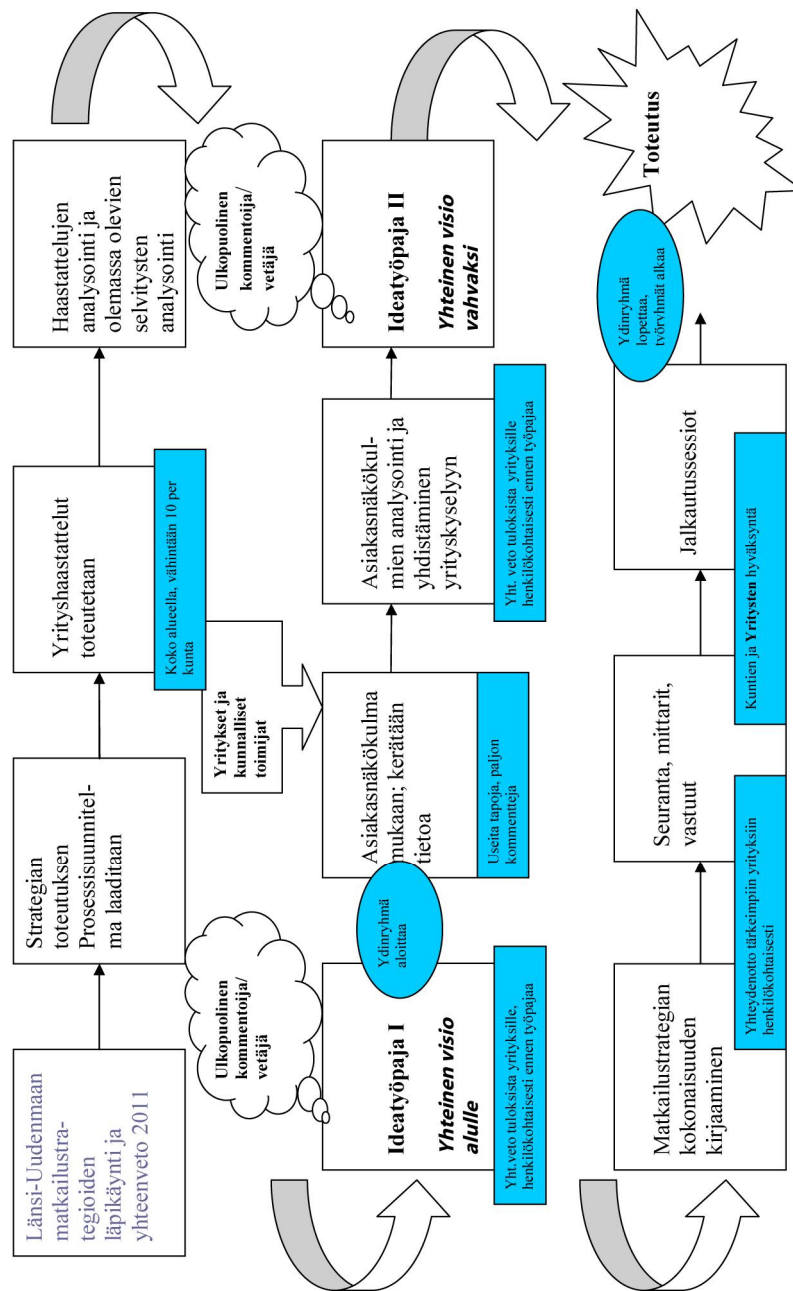
paljon ja riittävä määrä vai aivan liian vähän, pitäisi tehdä tarkempi selvitys siitä, montako oikeasti itsensä matkailuyritykseksi kokevaa yritystä alueella on tällä hetkellä olemassa. Sitä tietoa ei tätä opinnäytetyötä tehdessä ole ollut saatavilla. Oliko alhainen vastausprosentti merkki, ettei strategiatyö kiinnosta tai vain että yrittäjällä ei ole aikaa tällaiseen alueen yhteiseen ponnistukseen, sitä emme osaa sanoa. Joka tapauksessa strategian pohjaksi muodostui tämä 68 aktiivisen vastanneen mielipiteet ja Lohjan alueen yrityksille 11 kpl tehdyt syvähaastattelutulokset. Yhteensä siis 79 yrityksen näkemyksistä koostettiin alueen yrityksiä peilaava pohjamateriaalia ja mm. ensimmäisen ison strategiatyöpajan ryhmätyöaiheet.

Puhelinsoitto Lohjan alueen neljälle yrityksen edustajalle kertoi yhtäläisen näkemyksen yritysten osallistamisesta. Soitetuista yritysedustajista yksi oli hyvin vähän mukana prosessissa ja yksi lähes kaikissa vaiheissa. Kaksi muuta olivat osittain mukana prosessissa. Kaikki vastanneet olivat mukana Lohjan alueen yritysten syvähaastatteluissa. Kaikkien kertoma oli kuitenkin yhdenmukainen; yrityksiä olisi pitänyt osallistaa vielä tehokkaammin ja henkilökohtaisella tasolla mukaan prosessiin. Kaikki vastasivat, että olivat periaatteessa saaneet strategiasta paljon sähköpostia, mutta eivät yksinkertaisesti omasta ajankäytöstä johtuen ehtineet lukea viestejä kovinkaan tarkkaan.

Nämä neljä yrityksen edustajaa olivat kaikki sitä mieltä, että strategiatyön vetäjien olisi pitänyt ottaa heihin henkilökohtaisesti yhteyttä eri vaiheissa. Henkilökohtainen yhteydenotto olisi ollut puhelinsoitto tai sähköposti, joka on tehty henkilökohtaiseksi. Joukkopostilla laitettut kyselyt he hylkäävät ensimmäisenä kiireen keskellä. Puhelinsoitto varmistaisi, että he 5-10 minuuttia puhelun aikana pysähtyvät miettimään strategiaan liittyvää asiaa, johon tulee saada yritysten näkemystä. Puhelinsoitosta olisi myös tullut heille olo, että juuri heidän mielipidettään halutaan ja arvostetaan ja sillä on merkitystä. Kaikki vastanneet pitivät strategiatyötä tärkeänä ja heistä tuntui, että olisi pitänyt osallistua enemmän. Kiire omassa työssä oli suurin este sille, etteivät he ehtineet vaikuttaa riittävästi.

Paranneltuna prosessimallina voisi tämän soittokierroksen jälkeen esittää, että prosessin tärkeimpien vaiheiden välissä, tulisi ottaa aikaa sille, että ainakin muutamaa yrityksen edustajaa lähestytään henkilökohtaisesti. Lähestymisen voi tehdä henkilökohtaisesti laaditulla sähköpostilla tai sähköposti voi olla kysely, johon voi vastata suoraan sähkö-

postista ja aikaa menee max. 5 minuuttia. Kysymysten tulisi olla Digium -kyselyn tyyppiä monivalintoja. Parhaana vaihtoehtona olisi henkilökohtainen puhelu yrityksen edustajalle. Seuraavassa kuviossa 19 on esitettyä paranneltu prosessikaavio.



Kuvio 19. Länsi-Uudenmaan matkailustrategian paranneltu prosessikaavio

Parannellussa kaaviossa on lisätty henkilökohtaisia kontakteja yrityksiin. Lisäksi on tullut mukaan strategiaydinryhmän työskentely, jota alustavaa kaaviossa ei ollut. Ydinryhmän työskentely päätettiin ensimmäisessä työpajassa 4.10.2012. Parannuksena kaavioon on myöskin se, että yrityshaastattelut pitäisi tehdä koko alueella ja kaikissa kunnissa

kattavan tiedon saamiseksi. Hyväksyntä kohtaan on lisätty sekä kuntien, että yritysten hyväksymiset strategialle.

5 Johtopäätökset

Tämän kappaleen tarkoituksena on esittää opinnäytetyölle asetettujen tavoitteiden, prosessin toteuttamisen ja lopputulosten arviointi. Tässä käsitellään myös tutkimusmenetelmien soveltuvuus tämän tyyppiseen toteutukseen. Työn eri kohdissa on jo esitetty useita johtopäätöksiä yksittäisiin toimenpiteisiin tai tutkimustulosten yhteenvetoihin liittyvinä ja arvioitu tämän työn osatuloksia ja toimenpiteitä. Siksi tässä loppuyhteenvedossa käydään asioita läpi yleisemmällä tasolla ja esitetään näkemyksiä yrityslähtöisen strategiaproessin mallista ja mallin kehittämisestä.

5.1 Tutkimusongelma vrt. tulos

Opinnäytetyön tavoitteena oli laatia malli yrityslähtöisen matkailustrategiaproessin toteuttamisesta. Viitekehyksenä prosessille toimi yrityslähtöisyys ja yritysten kautta asiakasläheisyys. Yritysten tärkein sidosryhmä on ostava asiakas, joka kulutuksellaan pitää yrityksen toiminnan mahdollisena. Asiakaslähtöisyys on yksi palveluliiketoiminnan kulmakivistä. Tämän ajan henki monella tavoin osoittaa, että asiakaslähtöisyys tulee liittää kaikenlaiseen innovaatio- ja kehitys- ja suunnittelutoimintaan. (Heikkinen-Moilanen & Inkinen 2011, 28.)

Tämän opinnäytetyön tutkimusongelma; millainen on yrityslähtöinen matkailustrategiaproessi, tulee työssä avattua Länsi-Uudenmaan prosessin osalta hyvin yksityiskohdaisesti. Prosessin kulku, toimenpiteet ja toimenpiteiden vaikutukset on avattu käytännönläheisesti. Eri osapuolia on saatu sitoutumaan strategian valmisteluun laaja joukko. Prosessissa on ollut mukana julkisia toimijoita, päättäjiä, yksityisiä henkilöitä, kehitysorganisaatioita, valtakunnan tason toimijoita ja ennen kaikkea yritysten edustajia. Tämän ajan toimintakulttuurille on ominaista, että yhteistyötä tehdään mahdollisimman laajan joukon kesken ja pyritään näin sekä tiedonvaihdon, oppimisen että kustannusten parhaan mahdollisen resursoinnin maksimoimiseen kaikkia hyödyttävän asian kehittymiseksi (Heikkinen-Moilanen & Inkinen 2011, 20-21).

Yrityslähtöisyys toteutuu strategiaprosessissa niin vahvasti, että voidaan puhua sekä yrityslähtöisyydestä että yritysvetoisuudesta. Strategiaprosessissa on yritysten näkökulmat otettu huomioon alustavassa prosessisuunnitelmassa, tutkimuksissa, työryhmissä, työpajoissa ja suunnitteluryhmissä. Strategiaprosessin mitään työvaihetta ei tehty niin, etteikö siinä olisi olleet yritysten edustajat mukana monella eri tavalla. Kun toimijan asenteellinen halu osallistua yhteistyöhön on myönteinen, voidaan otaksua että toimijan osallistuminen yhteisiin toimenpiteisiin on myös korkea (Kompola 2000, 254).

Kriittisesti prosessin yrityslähtöisyyttä voi tarkastella määrillä mitä kyselyjä on laitettu yrityksille ja kuinka moni niihin on vastannut. Kaikkiaan alueen 766 matkailuyrityksen osoitteistosta 68 vastasi Digium -kyselyyn (liite 6), yhteensä 69 yritysedustajaa osallistui isoihin työpajoihin ja 11 osallistui yritysten syvähaastatteluihin (liite 5). Yrityksistä vain 7 kysyi tehdyllä asiakaskaavakkeella palautetta asiakkailtaan ja vastauksia palautui asiakkailta yhteensä 65 kpl (liite 7). Jos alueen matkailuyrityksiksi lasketaan kaikki Novago Yrityskehitys Oy:n osoitteistossa olevat 766 yritystä, niin osallistuneiden prosenttiluku pitäisi olla paljon korkeampi, jotta alueen yritysten mielipide olisi kattava. Toisaalta, aktiivisten matkailuyritysten joukko näyttäisi noudattelevan yhtäläistä linjaa läpi toimenpiteiden. Tästä voidaan tehdä tulkinta, että aktiiviset ovat toimintaan hyvin sitoutuneita ja valmiita verkoston toimijoita. Jos Länsi-Uudenmaan alueelta saadaan strategiatyön toteuttamiseen 77 aktiivisen yrityksen joukko, on sillä jo merkittävä joukko-voima takanaan aktiivisen verkoston aikaansaamiseksi.

Strategiaprosessin avoimuus on auttanut kaikkia alueen toimijoita kuin myös alueen ulkopuolisia tahoja osallistumaan prosessiin ja vaikuttamaan omien mahdollisuuksiensa mukaisesti. Tämä on tarjonnut mahdollisuuden kasvattaa sitoutuneiden tahojen määrää prosessin eri vaiheisiin. Onnistunut verkostoyhteistyö edellyttää osallistujiltaan keskinäistä orientaatiota joka taas edellyttää osallistujiltaan valmiutta vuorovaikutukseen ja tavoitteiden yhdensuuntaisuutta. Osapuolten yhteinen orientaatio osoittaa toimijoiden sitoutumishalua. (Kompola 2000, 254.) Voidaan todeta, että olemme onnistuneet hyvin yrityslähtöisen strategiaprosessin läpiviennissä alueellamme ja saaneet hyvin eri osapuolet sitoutumaan strategian tekemiseen.

5.2 Tutkimusmenetelmät vrt. toteuttaminen

Käytännönläheisyys ja laajan joukon osallistaminen ovat tyypillistä toimintatutkimuksen toteuttamisessa. Tältä osin voidaan todeta, että tutkimus täyttää toimintatutkimuksen määritelmän. Toisaalta taas prosessin aikana ei useinkaan palattu hiomaan ja muuttamaan jo tehtyä toimenpidettä vaan prosessi eteni määrätietoisesti eteenpäin. Toimintatutkimuksessa kokeilun myötä kehitettäviksi todettuja toimenpiteitä palataan hiomaan ja testataan uudelleen. Länsi-Uudenmaan matkailustrategiaprosessissa palattiin joissakin asioissa takaisin strategiaydinryhmän työskentelyssä, mutta varsinaisesta uuteen tuotekehitykseen verrattavasta hiomisesta ei voi puhua.

Toimintatutkimuksen yksi tavoite on muutoksen aikaansaaminen. Tutkimusmenetelmästä voidaan käyttää työelämässä nimitystä kehittävä työn tutkimus. Tässä yrityslähtöisen strategiaproessin luomisessa ja toteuttamisessa tämä tutkimusmenetelmän kriteeri täytyy hyvin ja käytännönläheisesti. Muutos Länsi-Uudenmaan alueen matkailusektorin julkisten ja yksityisten osapuolien välillä yhteisen strategian aikaansaamiseksi on ollut täysin uudenlainen aikaisempaan alueella vallitsevaan tilanteeseen verrattuna. Lisäksi alueen toimijat ovat muuttuneet aktiivisiksi osallisiksi tutkimuksessa ja toteutuksessa. Ryhmä ihmisiä ovat siis toimineet tutkimuksessa yhdessä ja he ovat muuttuneet osaksi tutkimus- ja kehittämisprosessia. Prosessin aikana on kehitetty Länsi-Uudenmaan alueelle toimiva matkailustrategian kehittämismalli. Haasteena tutkimukselle on ollut toimintatutkimuksen tyypillinen ongelma, että tutkimuskohde on aina tilanteeseen sidottu, jolloin muiden aikaisempien tutkimusten tuloksia on vaikea hyödyntää. Lisäksi haasteena näkyy käytännön ja teorian vaikeus yhdistäminen mielekkäästi ja kaikille osapuolille oppimisprosessin aiheuttavasti. (Ojasalo ym. 2009, 58-59.)

Konstruktivisen tutkimuksen kehittämistehtävänä on luoda uusi konkreettinen tuotos, malli tai suunnitelma. Tässä opinnäytetyössä luotiin yrityslähtöisen matkailustrategian prosessimalli. Tuloksena syntyi käytännönläheisesti toteutettu strategiaprosessi, jossa käytettiin mahdollisimman paljon hyödyksi eri tutkimuksia ja aiheeseen liittyvää teoriaa. Tällaisen strategiaproessin aikaansaamiseksi tarvittiin olemassa olevaa teoreettista tietoa ja uutta empiiristä eli käytännöstä kerättävää tietoa. Innovaatioksi tätä tutkimusta ei voida nimittää, ennemminkin uuden toimintamallin kehittämiseksi. Uuden mallin arviointi siitä miten toimiva se on, on haasteellista. Malli kehittyi ja toimi hyvin nyt tässä

ajassa Länsi-Uudellamaalla, mutta on todella vaikea arvioida, toimisiko se juuri samalla tavalla jollain toisella matkailualueella. Tietysti on mahdollista, että tämä malli ei välttämättä toimi enää Länsi-Uudellamaallakaan noin kymmenen vuoden päästä kun seuraavaa strategiaa olisi aika päivittää. Juuri tässä ajassa ja nykyisissä toimijoissa kiinni oleva tutkimus on haasteellista mallintaa varmuudella pysyväksi. (Ojasalo ym. 2009, 65.)

Länsi-Uudenmaan yritysälhtöisen strategiaproessin malli on joka tapauksessa tehty teoriaan perustuen ja malli tai mallin aikana tehdyt tutkimukset ovat tuoneet alueen matkailutoimijoiden liiketoimintaan uutta tietoa. Alueen kehittäjien ja yritysten johto on ollut aktiivisesti mukana hakemassa malliin ratkaisuja ja suunnittelemassa toimenpiteitä. Aktiivinen osapuolten sitouttaminen ja mallin kehittäminen ovat sinänsä toimintatutkimuksellekin tyypillisiä piirteitä, mutta tässä on ainakin tavoiteltu myös vahvaa teoriaa. Teoriaa on käytetty prosessin kehittämässä ja eteenpäin viemisessä sekä osapuolten vakuuttamiseksi, että osapuolten oppimisprosessin edistämiseksi. Konstruktiiiviselle tutkimukselle tyypillisesti eri mallinnokset tulisi avata ja valinnat perustella ja arvioida. Tätä on tehty kappaleessa neljä prosessin avauksen yhteydessä jokaisen alaotsikon ja tehdyn toimenpiteen lopuksi.

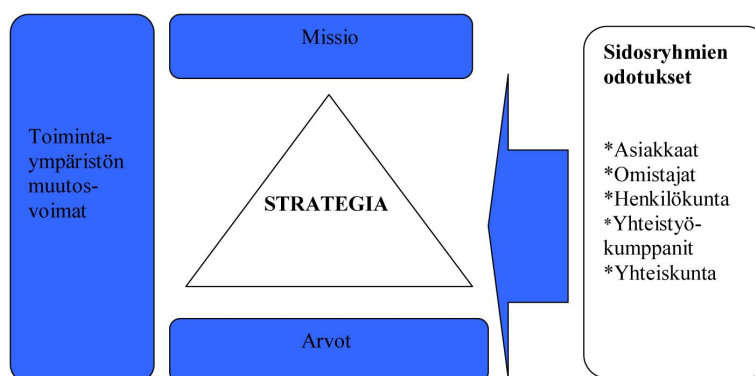
Kehitetyn mallin testausta ei tässä tapauksessa ole toteutettu konstruktiiiviselle tutkimukselle ominaisesti joko organisaation sisäisenä tai markkinoilla. Mallin testaus voidaan kuitenkin katsoa tehdyn prosessin aikana eri toimintojen yhteydessä ja osapuolten sitoutumisen havainnointina. Tyypillisen strategiateorian esittämiin strategian laadinnan vaiheisiin ei ole menty esim. kovin syvällisesti, jos on vaikuttanut siltä, että osapuolet eivät niihin sitoudu tai näe niiden arvoa tutkitun alueen mallille. Tästä yhtenä esimerkkinä swot -analyysin heikohko mielenkiinto strategiaydinryhmän käytännön työssä. Kohdassa 4.3 on avattu tarkemmin strategiaydinryhmän työskentely, neljäs tapaamiskerta. (Ojasalo ym. 2009, 65-68.)

Konstruktiiiviselle tutkimukselle ominaisesti tutkimuksen tutkija on toiminut strategiaprosessissa vahvasti eräänlaisena muutosagenttina. Tutkimuksen tekijä on pyrkinyt vaikuttamaan vahvasti kohdeympäristöönsä ja edistämään toimijoiden oppimisprosessia tutkimuksen aikana. Muutosagentin työ on ollut haastavaa, kun toimii itse alueella tasavertaisena toimijana muiden kuntien matkailusektorin toimijoiden kanssa ja pyrkinyt samalta viivalta tuomaan uutta yritys- ja asiakasälhtöistä ajattelutapaa esille. Kokonai-

suutena muutos on onnistunut hyvin. Toteutus tehostui selkeästi toisen muutosagentin- matkailukoordinaattorin- aloitettua työnsä. Matkailukoordinaattori alueen ulkopuolisena henkilönä toi tarvittavan tehon prosessin käytännön työn loppuunsaattamiseksi. (Ojasalo ym. 2009, 68.)

5.3 Työn vaikuttavuuden arvio

Matkailustrategiaprosessi on tuottanut konkreettisen tuloksen, valmiin alueellisen ja yrityslähtöisen matkailustrategian. Suora vaikuttavuus on siis onnistuneesti läpiviety prosessi ja tavoitteeksi asetettu lopputulos. Strategiatyölle odotuksia on useilla sidosryhmillä. Sidosryhmät on tässä prosessissa mahdollisimman laajasti sitoutettu kaikki aktiivisiksi työn osapuoliksi. Sidosryhmät muodostavat yhdessä toimintaympäristön muutosvoimien kanssa keskeisen perustan strategian määrittämiselle. Sidosryhmien odotuksia kuvaa seuraava Hannuksen (2004, 29) esittämä kuvio 20.



Kuvio 20. Sidosryhmien odotukset strategian perustana

Alueelliseen matkailustrategiaan kohdistuu laajan joukon odotukset. Joukossa on myös niitä, jotka näkevät, että strategialla ei ole mitään merkitystä arkipäivän toiminnalle. Ovatko nämä n. 766 alueen matkailuyritysten kyselyyn vastaamattomat yritykset 689 kappaletta tämän ajatuksen kantajia? Laajan joukon intressi ja sitoutuminen jo strategian laadintaan, todistetusti n. 90 yritystä alueelta, osoittaa kuitenkin, että alueellamme on vahva ja yhteistyökykyinen valmis perusjoukko matkailutoimijoita. Tämä joukko yhdessä voi saattaa strategian tavoitteet ja toimenpiteet toteutukseen. Strategiaa tehnyt aktiivinen joukko on saanut yksityisen ja julkisen sektorin yhteistyönä asetettua alueen matkailulle yhteiset arvot, kärjet, tavoitteet ja ta-

voitteiden mittarit. Aktiivinen joukko onnistui pitämään prosessin alusta loppuun yrityslähtöisenä ja pidettyä osallistuneet yritykset prosessin osissa mukana. Onnistuneen yrityslähtöisen prosessin aikana on parannettu olennaisesti eri osapuolten yhteistyötä, yhteistyöhalukkuutta ja toisen osapuolen tuntemista ja tunnustamista.

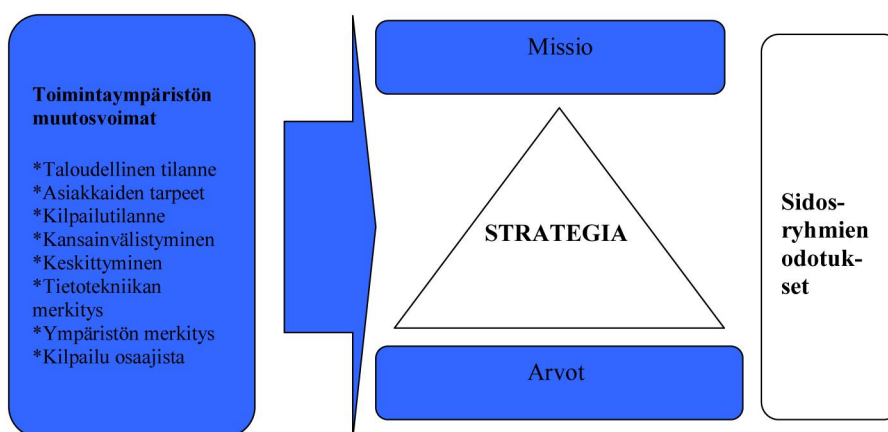
Alueellisen matkailustrategian ympäristön muutosvoimiin liittyy vahvasti politiikka. Strategiaproessiin haettiin sitoutumista poliittisilta tahoilta valmisteluvaiheessa, strategiatyöpajoissa ja lopuksi pyydettiin kommentteja lähes valmiiseen lopputulokseen, kuitenkin ennen kunnanhallituksen päätöksentekoon vientiä. Lopullisen strategiaversioiden hyväksyvät tai hylkäävät kunnanhallitukset. Kuntien päättäjät ovat strategiaproessin aikana osittain vaihtuneetkin kunnallisvaalien vuoksi. Päättäjillä on ollut mahdollisuus osallistua aktiivisesti strategiaproessiin ja lopuksi valta mahdollistaa strategiatyön jatkuminen. Mahdollistaminen on tässä tapauksessa seuraavan kymmenen strategiavuoden aikana kaikki päätökset, jotka liittyvät strategian tavoitteiden toteutumiseksi tarvittavia toimeenpanevia asioita ja taloudelliset resurssit mahdollistavia päätöksiä.

Selkeän strategian, tavoitteiden ja tavoitteiden mittareiden olemassaolo helpottaa tietysti päättäjäkin toimenpiteiden seurannassa ja myötävaikuttaa panosten lisäämisessä tavoitteiden toteuttamiseksi. Kuten Länsi-Uudenmaan elinkeino- ja elinvoima – ohjelman (2012) alkusanoissa todetaan: ”Tahtoa pitää löytyä sekä virkamies- että poliittisesta johdosta”. Ohjelman mukaisesti kuntien tehtävänä on rakentaa puitteet kukoistavalle elinkeinotoiminnalle. (Länsi-Uudenmaan elinkeino- ja elinvoima – ohjelma, 2012.)

Lohjan osalta strategiaproessiin liittyneen oman alueen matkailuyritysten syvähaastattelut ja yritysten näkemyksen esittäminen, ovat vaikuttaneet myönteisesti matkailun toimialan merkityksen tunnustamiseen. Tutkimusten tuloksia on käyty esittelemässä useammassa poliittisissa päätöksentekoelimissä. Tulosten esittely on otettu poikkeuksetta myönteisesti vastaan ja päättäjien tietoisuutta toimialan kasvumahdollisuuksista on saatu vahvistettua. Lohjan päätöksentekoon menevässä uuden vaalikauden kaupunkistrategiassa 2013-2021 on ensimmäistä kertaa matkailu yhtenä tärkeänä kehitettävänä kasvua tuovana asiana.

Strategiaprosessin aikana on alueella järjestetty matkailuyrittäjille tarkoitettu Lumoa -koulutus. Lumoa koulutuksella on lisätty yrittäjien taitoja verkostoyhteistyöhön ja mm. palvelujen tuotteistamiseen ja kehittämiseen. Verkostoitumista on prosessin aikana lisännyt Lohjan alueen matkailuyrittäjien aamukahvit, joita on järjestetty keran kuukaudessa aina eri yrittäjän palveluihin tutustuen ja ajankohtaisista asioista keskustellen. Nämä molemmat verkostoitumiseen vaikuttavat tekijät ovat lisänneet strategiaprosessissa mukana olleiden yritysten aktiivisuutta ja tiedonvaihtoa sekä sitä että opitaan luottamaan toisiin yrittäjiin ja tuntemaan paremmin. Merkille pantavaa on, että aktiiviset yrittäjät ovat mukana kaikissa toimenpiteissä; strategiaprosessissa, lumoa -koulutuksessa ja aamukahveilla. Tällöin lopputuloksena hyvinkin on, että jo valmiiksi aktiivisten joukko vahvistuu entisestään ja muut alueen toimijat jäävät herkästi ulkopuolelle.

Yrityslähtöisen strategiaprosessin ja sen tuloksena syntyneen strategian sekä tiivistyneen yhteistyöverkoston todellinen vaikuttavuus nähdään vasta seuraavien vuosien aikana. Prosessin jälkeinen yhteistyö tulee jatkaa tiiviinä ja aktiivisena. Strategian toteuttamiseksi perustettavien työryhmien tulee työskennellä intohimolla ja asiantuntemuksella. Päätäjät on saatava toimenpiteiden taakse, jotta taloudelliset resurssit toteuttamiseen olisivat olemassa. Toimintaympäristön muutosvoimat tulee saada toimimaan edelleen yhdessä, yhteistyössä ja aktiivisina. Seuraava Hannuksen (2004, 28) kuvio selventää toimintaympäristön vaikutuksia työhön.



Kuvio 21. Toimintaympäristön muutosvoimat strategian perustana

Lopullisen työn vaikuttavuuden ratkaisee moni toimintaympäristöstä vaikuttava tekijä. Voimme vasta jälkikäteen arvioida, olemmeko prosessissa ja lopputuloksessa

pystyneet ennakoimaan riittävää alueen ja matkailun kansainvälistymistä. Olemmeko riittävästi huomioineet alueen ammattitaitoisten työntekijöiden roolia ja saamemeko osaajat tulemaan ja pysymään alueella. Olemme huomioineet tämän hetkisen tietotekniikan suomat mahdollisuudet, mutta onko meillä ollut kykyä nähdä, kuinka paljon tekniikka menee taas eteenpäin seuraavan kymmenen vuoden aikana. Pystymmekö tekemään riittävän joustavia ja ketteriä ratkaisuja, jotta pysymme ajan hermolla asiakkaiden käyttämän ja odottaman tekniikan tarjonnassa? Asiakkaiden, kuntien ja yritysten taloudellinen tilanne vaikuttaa todella paljon kehitykseen, investointeihin ja näkyvään markkinointiin. Joku toinen matkailualue saattaa kehittyä yllättäen sektorille, jonka olemme valinneet suunnaksi ja houkutellessa meidän kohde-ryhmämme toisaalle.

Jotta pystymme vastaamaan riittävällä nopeudella muuttuviin ajan haasteisiin on nyt alulle saadun prosessin aikaisen vuoropuhelun jatkuttava, tiimityöskentelyn vahvistuttava entisestään ja resurssien suuntaaminen yhteisiin asetettuihin tavoitteisiin muututtava itsestäänselvydeksi. Yksityisen ja julkisen sektorin välinen yhteistyö on vahvistuttava ja oltava automaatio kehityssuunnitelmien alkuvaiheista lähtien. Yhteistyötä voi olla hyvin monella tasolla ja erilaisilla sitoumuksilla. Yleiset merkit maailmalla näyttävät, että julkisen sektorin yhteistyö matkailussa on kehittynyt perinteisestä julkisen toimijan roolista hyvin monelle eri yhteistyötasolle. (WTO 2007, 8.)

Osapuolten on opittava ymmärtämään toisen sektorin merkitys kokonaisuudelle ja yhdessä mentävä kohti tehokkaita ja tuottavia ratkaisuja. Yhteiseen suuntaan toimiminen on helpompaa jos kaikki osapuolet toimivat saman strategian mukaisesti ja yhteiseen visioon tähdäten. Nyt tehtyä prosessia ja syntynyttä strategiaa voidaan pitää eräänlaisena alueellisena yhtymän ohjausmallina. Toiminnot joita tehdään pitää tuoda arvoa toimijoille ja osapuolten valinnat muodostavat yhteisen todellisuuden. Yhteisesti asetettuja mittareita tulee mitata ja tuloksista viestiä avoimesti ja selkeästi kaikille osapuolille. (Hannus 2004, 36-39.)

Länsi-Uudenmaan matkailustrategiaprosessi on ollut suuri ponnistus alueen matkailutoimijoille niin kunta-, kehitys- kuin yksityissektorillakin. Yhteisen työn tuloksista pitää poimia nyt ensimmäisenä kehityksen alle valittavat osa-alueet ja suunnata

kaikkien yhteiset resurssit niiden hyväksi. Alueen matkailun kehittämiseksi on tehty suuri työ. Tästä varsinainen työ asetettujen tavoitteiden toteuttamiseksi vasta alkaa.

Länsi-Uudenmaan matkailustrategia julkaistaan virallisesti samana päivänä alueen yhteisen kasvusopimuksen kanssa 18.6.2013.

Lähteet

Asiakastieto. 2013. Luettavissa tunnuksilla: <http://www.asiakastieto.fi> . Luettu 11.5.2013.

Gutek, B.A. & Welsh, T. 2000. The Brave New Service Strategy. Amacom. American Management Association. New York.

Hamel, G. & Prahalad, C.K. 2006. Kilpajuoksu tulevasta. Talentum Media Oy. Helsinki.

Hangon kaupungin matkailutoimisto, Oy Hansea DC Ab. 2007. Hangon kaupungin matkailustrategia 2007-2013.

Hannus, J. 2006. Strategisen menestyksen avaimet. Tehokkaat strategiat, kyvykkyydet ja toimintamallit.

Inkinen, S. & Heikkinen-Moilanen, R. 2011. Sanoja ja Tekoja. Lapin Yliopistokustannus. Rovaniemi.

Inkinen, S. Luento Haaga-Helia YAMK palveluliiketoiminnan koulutusohjelman kurssi. Tulevaisuuden haltuunotto. 1.2.2013.

Länsi-Uudenmaan vetovoimatutkimus 2011, KOKO Länsi-Uusimaa ohjelma, Inno-link. Luettavissa: <http://www.lansi.fi/koko/default.asp?sivu=155&alasisivu=155&kieli=246>. Luettu 28.5.2013.

Järvi, K. 2013. Asiakslähtöisyys tuotteistamisessa. Luento Haaga-Helia YAMK palveluliiketoiminnan koulutusohjelma. Opinnäytetyöseminaari. Aalto yliopisto tutkimus. 14.2.2013.

Kaplan, R. & Norton, D. 2002. Strategialähtöinen organisaatio: tehokkaan strategiaprosessin toteutus. Kauppakaari. Talentum Media Oy, Helsinki.

Kim, W.Chan & Mauborgne, R. 2005. Sinisen meren strategia. Talentum. Helsinki.

Komppula, R. 2000. Matkailuyrityksen sitoutuminen verkostoon – tapaustutkimus Pohjois-Karjalan maakunnallinen matkailuverkosto. Lapin yliopisto. Rovaniemi.

Kotkan - Haminan seudun matkailun ja tapahtumatuotannon strategia. 2011. Cursor Oy. KOMO-ohjelma. Capful Oy. Tiivistelmä luettavissa:

http://www.cursor.fi/instancedata/prime_product_intranet/cursor/embeds/Matkailu_n_ja_tapahtumatuotannon_strategia_9_6_2011.pdf. Luettu 28.5.2013.

Kvist, H-H., Arhoma, S. & Järvelin, K. & Räikkönen, J. 1995. Asiakasprosessit. Miten parannat tulosta prosesseja kehittämällä?. Gummerus Kirjapaino Oy. Jyväskylä.

Laamanen, K. 2007. Johda liiketoimintaa prosessien verkkona – ideasta käytäntöön. 7.painos. Laatukeskus Excellence Finland. Espoo.

Lohjan Kaupunki. 2007. Lohjan matkailun suuntaviivat 2007-2013. Luettavissa: <http://www.lohja.fi/Liitetiedostot/Suuntaviivat20072013.pdf>. Luettu 11.5.2013.

Lohjan Kaupunki. Lohjan kaupungin Tilastot 2013. Luettavissa: http://www.lohja.fi/default.asp?kieli=246&id_sivu=1727&alasivu=1727. Luettu 7.5.2013.

Lynch, R. 2006. Corporate strategy. Prentice Hall. Financial Times.

Länsi-Uusimaa 2.1.2013. Lehtiartikkeli. Lehtiyhtymä.

Länsi-Uudenmaan elinkeino- ja elinvoima –ohjelma. 2012.MDI. Luettavissa: http://www.länsi.fi/koko/Liitetiedostot/SELKO_loppuraportti_FINAL.pdf. Luettu 28.5.2013.

Mariani-Cerati, B. 2010. Länsi-Uudenmaan matkailupalveluiden kartoitus. Loppuraportti. Luettavissa:

<http://www.lansi.fi/koko/default.asp?sivu=155&alasisivu=155&kieli=246>.

Luettu 11.5.2013.

Mattinen, H. 2006. Asiakkuusosaaminen, kuuntele asiakastasi. Talentum Media Oy. Helsinki.

Miles, R. & Snow, C. 2003. Organizational Strategy, Structure, and Process. Stanford University Press. California.

Mintzberg, H., Lampel, J. & Ahlstrand, B. 2008. Strategy bites back. Prentice Hall. Financial Times.

Mintzberg, H, Lampel, J., Quinn, J.B. & Ghoshal, S. 2003. The Strategy Process. Concepts, contexts, cases. Prentice Hall Europe 1996. Pearson Education Limited 2003.

Moilanen, T. 2012. Luento Haaga-Helia YAMK palveluliiketoiminnan kurssi. Palvelubrändin johtaminen. 23.3.2012.

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2009. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. WSOYpro Oy. Helsinki.

Porter, M. 2006. Competitive Strategy. ISBN 139780684841489. Free Press.

Raaseporin kaupungin matkailutoimisto ja elinkeinojen kehittäminen. 2010. Raaseporin matkailun toimintaohjelma 2010-2013.

Suomenmatkailuasiantuntijat Oy. 2009. Selvitys matkailun tulo- ja työllistyysvaikutuksista Länsi-Uudenmaan kunnissa. Loppuraportti. Luettavissa:

<http://www.lansi.fi/koko/default.asp?sivu=155&alasisivu=155&kieli=246>.

Luettu 11.5.2013.

Tilastokeskus 2012. Suomen virallinen tilasto (SVT): Majoitustilasto [verkkajulkaisu]. ISSN=1799-6309. Helsinki: Tilastokeskus [viitattu: 11.5.2013].

Saantitapa: <http://www.stat.fi/til/matk/index.html>

Tanskanen, J. 2011. Esitys strategiatyöpajassa Billnäsissä 10.11.2011.

TNS Gallup, Values & Vision. 2012. Kuluttaja taantumassa. Swing aamiaistilaisuus 25.10.2012.

Tuominen, T. 2013. Palveluinnovaatiot ja niiden syntyminen. Luento Haaga-Helia YAMK palveluliiketoiminnan kurssi. Opinnäytetyöseminaari. Aalto yliopisto tutkimus. 14.2.2013.

Valkokari, K., Hyötyläinen, R., Kulmala, H. I., Malinen, P., Möller, K. & Vesalainen, J., 2009. Verkostot liiketoiminnan kehittämisessä. WSOYpro. Porvoo.

Valminen, K. & Toivonen, M. 2012. Seeking efficiency through productisation: a case study of small KIBS participating in a productisation. The Service Industries Journal. Vol. 32, No. 2, February 2012, 273–289

VilleTolvanen.com. 2013. Blogi, Mitä eroa on myynnillä ja markkinoinnilla. Luettavissa: <http://www.villetolvanen.com/2013/02/>. Luettu 25.2.2013.

World Tourism Organization. 2007. A Practical Guide to Tourism Destination Management. ISBN: 978-92-844-1243-3. Spain.

Liite 1. Länsi-Uudenmaan matkailustrategia 2013-2016 (2020)

Länsi-Uudenmaan matkailustrategia

2013 - 2016 (2020)

Länsi-Uudenmaan matkailuyrittäjät

Kunnat

Novago Yrityskehitys Oy

Alkusanat

Käsissäsi on Länsi-Uudenmaan alueen ensimmäinen yhteinen matkailustrategia. Länsi-Uusimaa on erinomainen matkailualue jolla on paljon vahvuuksia kuten sijainti lähellä pääkaupunkiseutua ja Pietaria, kauniit ja kalaiset vesistöt, monipuoliset hyvinvointipalvelut, kaksikielisyys sekä hyvinvoivat ruukkialueet. Nämä vahvuudet on nyt viety strategiatasolle tavoitteena matkailun alueelle tuoman rahamäärän kaksinkertaistaminen ja alan työllistävyuden kasvattaminen.

Matkailustrategian luomisessa oli vahva yrittäjävetoisuus. Halusimme saada käyttöön kaiken sen tietotaidon joka alueen matkailutoimijoilla on ja toisaalta tiedon matkailutoimialan kehittämistarpeista toiminta-alueellamme. Tässä työssä onnistuttiin mielestämme hyvin. Strategiatyöryhmän toiminta oli aktiivista ja yhteistyön tekeminen oli helppoa kun kaikilla strategiatyöryhmän jäsenillä oli sama päämäärä.

Strategia ei syntynyt yhdessä yössä vaan se on tulosta pitkästä prosessista. Prosessi on sisältänyt mm. kaksi laajaa strategiatyöpajaa (osallistujia ensimmäisessä työpajassa oli 50 ja toisessa 70 henkilöä) joihin oli kutsuttuna kaikki yrittäjät ja kaupungin-/kunnanvaltuutetut. Strategiatyöpajojen antia kiteytettiin kuudessa strategiatyöryhmän kokoontumisessa. Lisäksi strategiaa varten tehtiin yrittäjäkysely sekä asiakaskysely (kiitos Minnalle). Matkailustrategia noudattaa Lohjan, Raaseporin ja Hangon strategisia linjauksia. Strategiaa tullaan tarkastelemaan jatkossa vuosittain tavoitteiden ja mittareiden osalta. Työ jatkuu nyt määriteltyjen toimenpiteiden eteenpäin viemisellä työryhmien toimesta.

Koko prosessin ajan sosiaalisessa mediassa ja nettisivuilla on voinut kommentoida työn kehittymistä ja antaa palautetta sekä kehitysehdotuksia työryhmälle. Strategia pyrkii olemaan mahdollisimman konkreettinen ja sellainen, että mahdollisimman moni voisi sen allekirjoittaa.

Strategiatyöryhmä:

Tero Eskola, Päiväkumpu, pj

Jutta Evokari, Fiskars

Minna Ermala, Lohja

Marika Pulliainen, Hanko

Petri Tarkkanen, Kisakallio

Erja Vaarala, Novago Yrityskehitys Oy

Synne Nordström, Mustion Linna

Viveca Blomberg, Raasepori

Erja Hiltunen, Sommaröstrand

Jukka Punamäki, Novago Yrityskehitys Oy, sihteeri

Susse Ekström, SE-Action

Mari Salonen, Rantasipi Siuntion Kylpylä

Juha Valkamo, Myllyniemi

Kiitos koko työryhmälle aktiivisesta otteesta matkailun kehittämiseksi! Suuri kiitos myös työryhmän sihteerille Jukka Punamäelle.

Lohjalla 22.3.2013

Strategiatyöryhmän puheenjohtaja

Tero Eskola

Johtaja

Kylpylähotelli Päiväkumpu

Länsi-Uudenmaan matkailustrategia

Tämän strategian tavoite on luoda yhteiset suuntaviivat koko alueen matkailulle. Strategia pyrkii olemaan mahdollisimman konkreettinen ja sellainen, että mahdollisimman moni voisi sen allekirjoittaa.

Tavoite 2016

Länsi-Uusimaa muodostaa asiakkaalle ympärivuotisen, kestävä ja laadukkaan matkailullisen kokonaisuuden joka on helppo löytää ja sen palveluja on helppo ostaa.

Tavoite 2020

Matkailutulo on kaksinkertainen vuoden 2007 tasoon verrattuna

Arvot

Vastuullisuus

- Ympäristö
- Työntekijät

Aitous ja paikallisuus

- Ruoka
- Tapahtumat
- Omaleimaisuus

Asiaksläheisyys

- Toimintaa kehitetään yhdessä asiakkaan kanssa
- Ennakointi
- Luotettavuus
- Laatu

Yhteistyö

- Alueen palvelut täydentävät toisiaan
- Ympärivuotisuus vaatii yhteistyötä

Teemat

Länsi-Uudenmaan matkailun yhteiset teemat syntyvät alueen vahvuuksista ja toisaalta vallitsevista pidemmän aikajänteen trendeistä.

- Elävät ruukkimiljööt
- Vesi - saaristo, meri, järvet ja vesireitit
- Hyvinvointi, rauha ja liikunta
- Tarinat, historia ja kulttuuri
- Gastronomia

Teemat ovat linjassa kestävä ajattelun kanssa ja toimivat ympärivuotisesti. Teemat ovat myös linjassa vallitsevien megatrendien kanssa kuten hoiva-asioiden ja hyvinvointipalveluiden (wellbeingin) lisääntyminen, ympäristön ja aitouden arvostaminen, yksilöllisyyden vahvistuminen, jne.

Kohderyhmät

Jotta matkailutulo on kaksinkertainen vuonna 2020, täytyy alueen panostaa merkittävästi ulkomaisiin matkailijoihin. On kuitenkin tärkeää huomioida, että vuonna 2013 ylivoimaisesti suurin osa matkailijoista tulee kotimaasta. Tätä ryhmää ei pidä unohtaa.

Läpileikkaavaksi kohderyhmäksi on valittu ns. modernit humanistit. Mek (Matkailun edistämiskeskus) on valinnut tämän ryhmän omassa strategiassaan. Alueen teemat ja kärkituotteet puhuttelevat juuri tätä kohderyhmää.

Modernien humanistien asennemaailma

- Yritän elää niin, että myös tulevilla sukupolvilla olisi mahdollisuus nauttia hyvistä elinolosuhteista
- Yksi elämäni suurimmista iloista on tuottaa hyvinvointia ja iloa muille ihmisille
- Olen kiinnostunut vieraista kulttuureista
- Haluan tavata ja tutustua uusiin ihmisiin eri maista
- Olen kiinnostunut uusista kulttuuri-ilmiöistä ja avoin uusille ajatuksille ja ideoille
- Elämän tärkeimpiin asioihin kuuluu oman kehon, mielen ja tunteiden tasapaino
- Pidän itsestäni huolta, jotta tuntisin oloni mahdollisimman terveeksi ja elinvoimaiseksi

Matkailun päämotiivit

Halu päästä keskelle itselle erilaista kulttuuri – tai luonnonympäristöä, jossa parhaimmillaan toteutuu kolme asiaa:

1. Pääsee konkreettisesti irti omasta arjesta
2. Pääsee aidosti oppimaan/ymmärtämään paikallisten ihmisten kautta jotain uutta vieraasta kulttuurista ja elämäntavasta
3. Saa toiseuden aidon kohtaamisen seurauksena kokea elämyksiä

Rantalomilla ja selkeästi rajatuilla harrastematkoilla motiivit ovat toiset

Lähde MEK (Matkailun edistämiskeskus)

Kotimaa

Pääkaupunkiseutu

- Pariskunnat
- Lapsiperheet
- Suuret ikäluokat
- Yritysi asiakkaat

Ulkomaat

Venäjä ja Ruotsi

Strategiset tavoitteet

Strategisia tavoitteita on kymmenen kappaletta.

Perustetaan työryhmä jokaisen strategisen tavoitteen eteenpäinviemiseksi. Länsi-Uudenmaan matkailukoordinaattori toimii kokoonkutsujana ja koordinoijana. Työryhmiin kootaan tärkeimmät toimijat.

Työryhmä tekee yksityiskohtaisen toimintasuunnitelman ja toteuttaa sen oleellisten asiantuntijatahojen kanssa.

Jokaisen tavoitteen toteutumiseksi edellä mainittu työryhmä tarkentaa toimenpiteet ja vastuunjaot jatkotyöskentelyssä.

1. Aluetta myydään ja markkinoidaan yhtenäisenä kokonaisuutena yhteistyössä kaikkien matkailutoimialalla olevien yksityisten ja julkisten toimijoiden kanssa. Länsi-Uudellamaalla on yhteinen matkailubrändi.
2. Länsi-Uudenmaan matkailutuotteet on helposti löydettävissä ja ne on helppo ostaa.
3. Matkailutuotteet ovat laadukkaita ja nojaavat alueen vahvuuksiin ja laajaan yhteistyöhön yrittäjien välillä. Tuotteistaminen on arkipäivää.
4. Venäläisten matkailijoiden määrä on kasvanut merkittävästi.
5. Alueen matkailua kehitetään kestävän kehityksen periaatteita noudattaen yhteistyössä julkisen ja yksityisen sektorin kanssa.
6. Länsi-Uusimaa on tunnettu yksilöllisistä kokouspalveluistaan.
7. Länsi-Uudenmaan matkailutilastot ovat ajankohtaiset ja monipuoliset. Tieto on laajasti hyödynnetty yksityisten ja julkisten toimijoiden keskuudessa.
8. Laadukkaiden työntekijöiden saatavuus on hyvä ja yhteistyö oppilaitosten kanssa on tiivistä.
9. Länsi-Uudellamaalla matkailu on kasvua ja sen painoarvoa kasvatetaan kuntien päätöksenteossa.
10. Länsi-Uudellamaalla on tarjontaa ympäri vuoden.

Mittarit

Nykytila

- Vuonna 2011 Länsi-Uudenmaan majoituksen osuus koko maan osuudesta 1,4 %
- Ulkomaisten matkailijoiden osuus yöpyjistä vuonna 2011 8,3
- Venäläisiä matkailijoita vuonna 2011 7231 (32% kaikista ulkomaisista, 3% kaikista yöpymisistä)
- Huonekäyttöaste alueen rekisteröidyillä kapasiteetilla oli 43,2 % vuonna 2007
- Alueella yhteensä noin 800 matkailuyritystä

Matkailutulo Länsi-Uudellaalla

- Työ- ja elinkeinoministeriö on asettanut seuraavan tavoitteen koko Suomelle: Matkailutulo, joka oli 11 miljardia euroa vuonna 2007, kasvaa 20,7 miljardiin euroon vuoteen 2020 mennessä.
Länsi-Uudenmaan matkailutulo oli vuonna 2007 193,7 milj. euroa, tavoite vuonna 2020 on kaksinkertaistaa tulo eli 400 milj. euroon.
- Matkailustrategian tarkoituksena on että Länsi-Uudenmaan matkailuyrittäjien liikevaihto kaksinkertaistuu 2020 mennessä.

Ympärivuotisuus

Vuonna 2011 (talvi 2010-11 ja kesä 2011) majoitustilaston mukaan yöpymiset olivat

Talvi (marras-huhtikuu) 77420 yöpymistä (28,5 %)

Kesä (touko-lokakuu) 194705 yöpymistä (71,5 %)

Tavoite: vuonna 2020 kesän ja talven jako 60 % / 40 %

- Ympärivuotisuus on todettu olevan yksi merkittävimmistä haasteista Länsi-Uudellemaalle. Tavoite on haastava, mutta erittäin tärkeä, jotta asetettu matkailutulon kasvu toteutuu.

Matkailun työllisyys

Matkailun aikaansaama työllisyys vuonna 2007 1920 henkilötyövuotta

Tavoite: vuonna 2020 3000 henkilötyövuotta

- Matkailun aiheuttama työllisyysvaikutus on merkittävä ja se vaikuttaa myös suoraan verotuloihin.

Liite 2. Länsi-Uudenmaan matkailustrategioiden 2007-2013 vertailut ja strategian kehittämisuunnitelma. Esitetty joulukuussa 2011. Ermala Minna.

Lohjan, Hangon ja Raaseporin matkailustrategioiden vertailut 2007-2013 strategioista. Ermala 30.11.11			
Vertailut asiat	Hanko	Raasepori	Lohja
Strategiavertailua mitä tehty	Suomen matkailustrategia, alueelliset muut strategiat, Mekin strategia	Suomen matkailustrategia, Uudenmaan liiton matkailustrategia	Uudenmaan liiton matkailustrategia Hiiden alueen matkailustrategia
Sidosryhmät tekemässä	Ei käy ilmi Maininta on että kaikki ovat hyväksyneet suunnitelman julk + yks. sektori	Ei käy ilmi	Poliitikot Suurimmat yritykset
Jalkauttamisen suunnitelma	Ei käy ilmi Sanallisesti muodossa tehdään....	Ei käy ilmi	On, mutta ei tarpeeksi konkretiaan avattuna, jää yleiselle tasolle roikkumaan. Aikataulut löytyy.
Viestintäsuunnitelma	Tavoitteena päivittää viestintäprosessit, erityisesti sisäisen viestinnän kehittämiseen panostetaan mato-kaup-yrittäjät-asukkaat	Ei käy ilmi	Ei ole erillistä

	<p>Julkisen ja yksityisen sektorin panostus matkailumarkkinointiin. Matkailutulo Matkailutyöpaikkojen määrä Asiakastytyväisyys</p>	<p>Matkailun työllistävä vaikutus htv Matkailusta saatu palkkatulo Taloudellinen panostus matk. Seutu-yhteistyöhön Matkailuyritysten lukumäärä Matkailuyritysten liikevaihto Matkailuinvestointien määrä Kaup. panostus matk. Yritysneuvontapalveluihin Kaup. kokonaispanostus matkailutoimeen Laatujärjestelmä Laatu 1000 Asiakastytyväisyyskyselyt Koulutustilaisuuksien määrä</p>	<p>markkinointisuunnitelma tehty ja toteutetaan Kaupungin tunnettuus ja kiinnostavuus matkailukohteena Yritykset ovat valinneet markk. Kohderyhmät Kaupungin eri toimialat valinneet yhdessä ydintapahtumat Yritykset tuotteistaneet ja hinnoitelleet palvelut ja keskittyneet ydinliiketoimintaan Yrittäjien verkostojen kokoontumismäärät Yhteismarkk. osall. toimijoiden määrä ja tulokset L-U matkailuklusterin kehitys Matkailun organisointi yli toimirajojen toteutettu Matk. infran tarvitsema budjetti eriytetty kapu. talousarviossa Kohteiden investointisuunnitelmat tehty Public-private toteutusten määrä ja tulokset</p>
Mittarit			
Seuranta suunniteltu/h	<p>Taloudellisten, määrällisten ja laadullisten tavoitteiden seurannasta luodaan toimiva prosessi</p>	<p>Ei käy ilmi. Tavoitteet mainittu, mutta ei seurantaa.</p>	
Alueyhteistyö mainittu	<p>Strategioiden osalta huomioidaan muut alueen strategiat</p>	<p>* Yhteistyö Hanko-Raasepori vahvasti * Raasepori ottaa vetovastuun alueellisesta KOKO-kehittämisestä alueella 2010 (Länsi-Uusimaa) * Seutuyhteistyö mainittu useasti, yhteistyö nimellä Suomen Etelä-Rannikko tai South Coast of Finland</p>	<p>*Erillinen otsikko aiheelle, mainittu jo alueellinen markkinointiyhtiön ja sen perustaminen, yhteistyöhön osallistuminen ja siitä saatavia hyötyjä * Listattu 3 konk. Yht-työ. Muotoa ja vastuut tekemisestä</p>

		<p>* Pääkohderyhmä South Coast of Finlandille on pk-seutu. * Yllättävä näkyvyys pk-seudulla (markkinointi) * Jatkuva palveluketju Helsinki-Hanko (Siuntion palvelut ketjussa mukana)</p>	<p>Kyllä: Helsinki tarvitsee meitä ja me Helsinkiä, asiakaslähtöalueena, yhteistyökumppanina, markkinoijana, Lohjalla mainittu myös Turku- talousalueena</p>
Helsinki / pk- yhteistyö	Tuote Hanko: kohderymänä Helsinki ja pk-seutu		
Kansainväliset asiakkaat mainittu, mitkä?	On mainittu, Mekin linjausten mukaisesti, ei kansallisuuksia	On mainittu kehitystavoitteena. Ei kansallisuuksia.	Pk-seudun päiväkävijät. Ei kansallisuksia.
Selkeät vastuujao toteutukselle	Pääasiassa Hansea ja kaupunki. Mainittu elinkeinon kanssa yhdessä.	Ei käy ilmi. Yhteistyökumppaneina suunnitelmalle on mainittu: Fiskarsin Ruukki, Billnäsin Ruukki (Management Events), Mustion Linna sekä Harry Harkimo (Hangon hotelliprojekti) (South Coast of Finland)	Pääasiassa yleistasolla mainittu: elinkeino. Toimi, matkailusihteeri ja yritykset. Myös mainittu hallitus yleisellä tasolla
Strategia aivan omalaatuinen, erottuu muista	Ei käy ilmi.	Ei käy ilmi.	Ei käy ilmi.
Visio	<p>Hanko on maamme tunnelmallisin lomakohde, rennosti ylellinen Suomen Etelä. Hanko on ympärivuotisista kokous- ja hyvinvointipalveluistaan tunnettu ja tunnustettu. Hanko on kulttuuri-, liikunta- ja tapahtumamatkailullisesti yksi Suomen kiinnostavimmista kaupungeista. Hanko on aktiivinen Itämeren suojelelutyön sisällyttämisessä matkailuliiketoimintaan.</p>	<p>Raasepori on vahva ja kilpailukykyinen Suomen Etelärannikolla sijaitseva matkailukaupunki, joka on houkutteleva läpi vuoden saaristonsa kaksikielisen pikkukaupunki-idyllinsä, ruukkiensa ja kulttuuritarjontansa ansiosta. Suomen etelärannikko on tunnettu houkuttelevana matkailukohteena "Suomen Rivierana". Raasepori huomioi kestävän kehityksen periaatteet matkailutoiminnassaan.</p>	<p>Lohjalle on pääkaupunkiseudulta ja Turun seudulta helppo tulla nauttimaan virkistävästä kokous- ja päivämatkailukohteista tai kokemaan mieleenpainuvia luonto-, liikunta- ja kulttuurielämyksiä. 2010-luvun alussa Lohjalla on käytettävissä myös uuden kaupunkihotellin palvelut.</p>

Asiakaslähtöinen	Osittain; arvoissa mainittu, kohderyhmä ja tuotesuunnittelussa. Puuttuu: toteutuksesta ja seurannasta, vastuista	Osittain: arvoissa mainittu, asiakastytyväisyyskyselyt, kohderyhmänä mainittu. Puuttuu: toteutuksesta, seurannasta, vastuista	Osittain: kohderyhmänä mainittu. Puuttuu: toteutuksesta, seurannasta, vastuista
Tuloshakuinen	Erittäin maltillisesti, ei suuria asetettuja tavoitteita	Erittäin maltillinen, ei suuria asetettuja tavoitteita	Erittäin maltillinen, ei suuria asetettuja tavoitteita. Enemmän sanallinen.
Investointihakuinen	Ei käy ilmi. Pääpaino laadullisella ja sisällöllisellä kehityksellä	Kyllä sanallisesti, ei määrällisesti	Kyllä, sanallisesti, ei määrällisesti
Pääsanoma	Toivotaan matkailun arvostuksen nousua kaup. päätöksenteossa. Alan kehittäminen laadun, palvelujen ja yhteistyön myötä. Selkeä vastuutus puuttuu.	Toivotaan matkailun arvostuksen nousua kaupungin päätöksenteossa. Alan kehittäminen investointien, markkinoinnin, koulutuksen ja seutuyhteistyön myötä.	Matkailun ja kaupungin markkinoinnin organisoituminen ja selkeyttäminen Yritysten ydinliiketoiminnan selkeytyminen Resurssien kasvaminen
Painopistealueet strategian	Tuotesisällöt, Imago, Tavoitteet ja Tulevaisuuden hallinta	* Työpaikkojen luominen matk.alalle * Uusien yritysten ja investointien saaminen * Matkailuyrittäjyyden kehittäminen * Matk. Tuotteiden laadun parantaminen * Uusien tuotteiden kehittäminen * Matkailun infran parantaminen * Matkailijoiden määrän lisääminen ympärivuotisesti ja viiptymään pidentäminen	*Lohja tunnetuksi ja vetovoimaiseksi matkailukaupungiksi *Kaupungin infrastruktuuri matkailun tueksi *Alueellisen matkailuyhteistyön kehittäminen
Kärkikohteet tai tuotteet	Aktiviteetit ja tapahtumat Historia (kylpyläkausi, sotahistoria, siirtolaisuus) Kulttuuri Luonto. Harmonia ja hyvinvointi. Ruokamatkailu Kokous - ja incentivematkailu Off season. Hiljaisuus ja mielenrauha.	Vanha Kaupunki Tammisaaren kansallispuisto Saaristo Ruukit Fiskars, Billnäs, Mustio Raaseporin linnanraunio Suomen Riviera	Luonto Liikunta Läheisyys Luovuus Tytyrin kaivosmuseo, Pyhän Laurin kirkko, Lohjanharju

Budjetti /taloudelliset resurssit toteutukseen	Vuosi 2007: 165 000€ Vuosi 2008: 173 000€ Vuosi 2009 tavoite: 200 000€ ? Mato + yrittäjät yhdessä 45 000-65 000€ vuosina 2007-2009	Kaupungin matkailun markkinointibudjetti 2009: 45 000€	Vuosi 2009: 197 000€ Vuosi 2010: 197 000€ Vuosi 2011: 179 000€ Vuosi 2012: 200 000€
Tutkimustulokset pohjana, mittaristot	Matkailun tulo ja työllisyys selvitys 2009, Asiakastytyväisyys; Laatuverkko	Matkailun tulo ja työllisyys selvitys 2009 Raaseporin kaup. tilastoluvut (aluetal. tutkimus) Matkailutoimisto tilastot	Kohteiden kävijämäärätilastot Maton tilastot Tilastokeskus yöpymistilastot Katugallup Hgissä 2006 Mökkiläisten palvelukartoitus 2006 Pk-seudun muuttohalukkuus 2006 L-U klusteriselvitys, matkailu, 2006
Historian tunnistaminen	Ei käy ilmi.	Ei käy ilmi.	Vähän pohdintaa imagoon liittyen.
Uudet ideat	Laivaliikenteen potentiaalin selvitys	Suomen riviera, South Coast of Finland	tarinat, työ, ruoka, pimeys ja joulunaika
Kehityskohteet	Potentiaali laivaliikenteessä Otetaan käyttöön tuloskortti-työkalu	Yritysneuvontapalvelut matkailuun Valitaan keskeiset kaavoituskohteet Kyltitykset kohteisiin Saariston liikenne yhteydet	Majoitusmahdollisuudet: kaupunkihotelli Ydinkeskustan viihtyvyys Viitoitukset kohteisiin Huippukohteen investointi

Heikkoudet	<p>Sesongin lyhyys ja ympärivuotisuus palveluissa ja tunnettavuudessa</p> <p>Imagon tunnettavuus kansainvälisillä markkinoilla.</p> <p>Matkailun painoarvo Hangon kaupungin taloudessa ja elinkeinoelämässä</p>	<ul style="list-style-type: none"> * Sesongin lyhyys ja lyhyt viipymä * Vähän matkailijoita * Huono laatu matkailutuotteissa * Vähän investointeja matk. Alalla * Ei matkailun yritysneuvojaa alueella * Pienet resurssit yritysten tuotteistamiseen ja markkinointiin * Järjestelmällisen yrityskontaktoinnin puuttuminen * Heikot kyltitykset kohteisiin * Yhteydet saaristoon puutteelliset, logistiikka * Yhteistyön ja resurssien puute 	<p>Tunnettuus</p> <p>Kaupunkikuva</p> <p>Majoitusmahdollisuudet</p> <p>Huippukohteen puute</p> <p>Matkailutoimijoiden puute</p> <p>Talvimatkailukohteet</p> <p>Markkinoinnin organisointi</p>
Vahvuudet	<p>Vahva matkailullinen imago</p> <p>Tunnettavuus kotimaassa</p>	<p>Tammisaaren saariston kansallispuisto</p> <p>Vanha kaupunki</p> <p>Raaseporin linnanrauniot</p> <p>ruukkialueet: Fiskars, Billnäs, Mustio</p>	<p>Sijanti ja saavutettavuus</p> <p>Järvi-, lehto- ja harjuluonto</p> <p>Kulttuurin eri muodot</p> <p>Liikuntapalvelut</p> <p>Muutamit kärkekohteet</p>
Mahdollisuudet	<p>Kansainvälinen tunnettuus kasvaa</p> <p>Matkailu elinkeinostrategiaan mukaan</p>	<p>Organisoitu seutuyhteistyö matkailussa; yhteistyö Hangon kanssa</p>	<p>Metropolialueen matkailun tarpeet</p> <p>Matkailun trendien hyödyntäminen</p> <p>Tuotteistaminen</p> <p>Kokousmatkat</p> <p>Osallistuvat elämykset</p> <p>Matkailutarjonta lapsille</p> <p>Yhteistyö ja verkostoituminen</p>
Uhat	<p>Ei käy ilmi.</p>	<p>Ei käy ilmi.</p>	<ul style="list-style-type: none"> * Muiden matkailualueiden nopeampi kehittyminen, * Taloudellisten voimavarojen priorisointi muuhun toimintaan kaup. päätöksenteossa, * Taloudellinen taantuma
Ajanjakso	<p>2007-2013</p>	<p>2007-2013</p>	<p>2007-2013</p>

Poliittinen hyväksyntä	On	Ei ole saatu	On
Staattinen vai muutoksiin sopeutuva	Strategiatarkastelu tehdään 2-3 vuoden välein	Staattinen suunnitellulla aikavälillä	Staattinen suunnitellulla aikavälillä
Arvot	Asiakaslähtöisyys Laatu Osaaminen ja ammattimaisuus Luonto- ja ympäristövastuullisuus	Asiakaslähtöisyys Laatu Osaaminen ja ammattimaisuus Luonto- ja ympäristövastuullisuus	Ei käy ilmi. Kaupungin arvot:
Tavoiteltavat kohderyhmät	Bobot kokousmatkailijat Hiljentyjät	Bobot yhdessä Hangon kanssa	Lohjan kesäasukkaat Kokousryhmät Lapsiperheet Tapahtumakävijät Liikuntamatkailijat
Yhteenvedo			
Yhteiset painopistealueet	Luonto Tarinat Ruoka Liikunta	Luonto Tarinat Ruoka Liikunta	Luonto Tarinat Ruoka Liikunta
Yhteisiä tavoitteita	Matkailutoimialan arvostuksen kasvattaminen Ympärivuotisuuden kasvattaminen Investoinnit	Matkailutoimialan arvostuksen kasvattaminen Ympärivuotisuuden kasvattaminen Investoinnit	Matkailutoimialan arvostuksen kasvattaminen Ympärivuotisuuden kasvattaminen Investoinnit
Yhteisiä asiakaskohde	pk-seutu ja Helsinki lähtöalueena Kokousryhmät Luonnosta nauttivat	pk-seutu ja Helsinki lähtöalueena Kokousryhmät Luonnosta nauttivat	pk-seutu ja Helsinki lähtöalueena Kokousryhmät Luonnosta nauttivat
Yhteiset puutteet	Viestintäsuunnitelma? Matkailun pienet resurssit	Viestintäsuunnitelma Matkailun pienet resurssit	Viestintäsuunnitelma Matkailun pienet resurssit

rällisesti



Miksi tarvitsemme yhteistä strategiaa?

- Selkeyttää eri toimijoiden roolit
- Karsii päällekkäisyydet
- Kokoo voimat järkevissä asioissa
- Kustannussäästöt
- Suunnitelmallisen toiminnan kautta matkailusektorin kasvu
- Tunnettuus kasvaa



Miksi tarvitsemme yhteistä strategiaa?

- Vakuutamme ja sitoutamme päättäjät: selviä faktoja pöytään lukuina ja sanoina
- Yhteisen tahtotilan selkeä ilmaus
- Sidosryhmille selkeyttää miten toimitaan, miksi, ja miten itse tulee toimia
- Osoittaa kenen kanssa oikeasti kilpaillaan
- Jotta löydämme Yhteisen vision, tahtotilan, jonne toivotaan pääsevän vuoteen x mennessä




Miksi?

- Oivallamme jokainen toimija oman asemamme, tekojemme merkityksen ja tavoitteen mihin pyrkiä.
- Sidosryhmät ymmärtävät mihin voivat lähteä mukaan, mikä on tavoite ja miksi toimenpiteitä tehdään.




Visio

- Kaikkien osapuolten yhteinen näkemys halusta päästä yhteiseen päämäärään.
- Vision tulee olla niin selkeä, että jokainen osapuoli pystyy ymmärtämään oman toiminnan merkityksen tavoitteen saavuttamiseksi ja osaa olla toimeenpaneva osapuoli.



Strategiatyön tärkeitä tavoitteita

- Opitaan viestimään oman alueen sisällä tekemisistämme. Tehtävä: listaa sidosryhmät ja laita tärkeysjärjestykseen
- Viestitään samalla tavalla asioista alueen ulkopuolelle, nurkkakuntaisuus pois
- Opetellaan tuntemaan laajempi alue
- Opitaan luottamaan toisiimme



Millainen strategia?

- Perinteinen: perusselvitys, swot, avaus, toimenpiteet, tavoitteet, panostus, vastuut, mittarit, seuranta, parannukset, viestintä, palaute, ennakointi, ulkopuoliset uhat,
- Asiakaslähtöinen ??
- Sinisen meren strategia ???



Sinisen meren strategia

- Sinisen meren strategiassa luodaan aivan uusi markkinatila, jossa ei ole kilpailua. Strategiaan siirtymisen taustalta erottuu johdonmukainen tapa tehdä strategisia siirtoja, joilla luodaan ja hyödynnetään sinisiä meriä. (Chan & Mauborgne 2009, 28-32)



Miten Sinisen meren strategiaan siirrytään?

- Tehdään *strategiaprofili*: havainnollistetaan vallitseva markkinatilanne ja tunnistetaan kilpailijoiden toiminta.
- Toiseksi mietitään *neljää ratkaisevaa kysymystä*
 - Supista (Mitä tekijöitä tulisi supistaa selvästi alan normaalitasoon verrattuna?)
 - Poista (Mitkä toimialalla selviöinä pidettävät tekijät tulisi eliminoida?)
 - Luo (Mitä kyseiselle toimialalle täysin uusia tekijöitä tulisi luoda?)
 - Korosta (Mitä tekijöitä tulisi korostaa selvästi enemmän kuin alalla yleensä tehdään?)



Länsi-Uudenmaan nelikenttämalli

Poista L-U matkailun poistettavat asiat	Korosta Valitaan L-U alueen korostettavat asiat
Supista Mitkä osa-alueet voidaan supistaa	Luo L-U alueen vahvuudet ja tekijät, joita muilla ei ole ja joista saadaan uudet markkinat



Hyvän strategian piirteet

- Painopiste
- Erilaisuus
- Mieleen painuva motto

(Chan & Mauborgne 2009, 59-63.)



Raaseporin, Hangon ja Lohjan matkailustrategioiden vertailu

Yhteenveto	
Yhteiset painopistealueet	Luonto Tarinnat Ruoka Liikunta
Yhteisiä tavoitteita	Matkailutoimialan arvostuksen kasvattaminen Ympäristöystävällisyyden kasvattaminen Investoinnit
Yhteisiä asiakaskohderyhmiä	Pk-seutu ja Helsinki lähtöalueena Kokousryhmät Luonnosta nauttivat
Yhteiset puutteet	Viestintäsuunnitelmat Matkailun pienet resurssit



Verkostotyöpajan tiivistetty lopputulos

Koko alueelle yhteiset teemat ja kärkituotteet:

- Hyvinvointi
- Kartanot
- Ruukit ja kaivokset
- Historia ja niistä tehtävä tarinat



Historia, ruukit & kaivokset, hyvinvointi, kartanot / luonto, liikunta, ruoka

- Miten näistä saadaan tarjonta, jollaista ei muilla matkailualueilla vielä ole?
- Korostetaan omia vahvuuksia ja avataan aivan uusi markkina-alue ja kohderyhmä ???



Kipukohdat alueellisen strategian laatimisessa

- Alueellisten painopistealueiden valinta
- Riittävän suuren joukon osallistuminen strategian tekoon
- Yhteisen hyvän ymmärryksen selkeyttäminen laajalle joukolla
- Resurssien riittävyys sekä henkilöstön että talouden osalta
- Luottamusmiesten ymmärryksen kasvattaminen
- Viestintä kaikkien eri tahojen välillä
- Tulosten riittävä mittaaminen
- Selkeät yhteiset tavoitteet ja sitouttaminen
- Luotettava suunnitelma, toimenpiteet ja toteutuksen vastuu.



Miten eteenpäin?

- Yhteisen toteutustavan valinta
- Vastuu tekemisestä
- Ulkopuolisen vetäjän kilpailutus/valinta?
- Keinot: työpajat, matkailutoimijoiden haastattelut, raportointi + viestintä, palautteen kerääminen, kehittäminen, uudet työpajat, kokoukset, seminaarit, koulutus, yritysverkostot, tutkimusten hankinta ja hyödyntäminen, seutuviestintä, kehittäjien sos. Media, asiakkaiden osallistaminen, päättäjien osallistaminen.....
- sidosryhmä määrittelyt, teemojen valinta, yhteisten toimenpiteiden valinta, mittareiden ja seurannan määrittely, toteuttaminen, työtä ohjaava työryhmä, työnjako jne....



Oppari aihe

- Miten alueellinen matkailustrategia saadaan aikaiseksi?
- Lopputulema: mallinnos strategiatyön vaiheista
- Monistettavuus: usean kunnan alueelle tarvittavan matkailustrategian kehittämisprosessin avuksi mille tahansa alueelle –kuntaliitosten kulta-aika edessä.



Eteneminen

1. Strategian tekoon osallistuvien sidosryhmien valinta ja sitouttaminen
2. Strategiatyön käynnistys ja suunnitelman esittäminen
3. Eri sidosryhmien yhteiset ja erilliset kokoontumiset
4. Syvähaastattelut valituilta tahoilta
5. Asiakkaat mukaan työhön
6. Kaikkien strategioiden tarkastelu
7. Tulevaisuuden ennakointi
8. Luodaan yhteinen visio
9. Swot analyysi avattuna
10. Swotin läpikäynti sidosryhmien kanssa
11. Vastuunjako ja toimintasuunnitelman tarkennukset
12. Seurannan ja mittareiden asettaminen
13. Palautteen anto ja raportointi sidosryhmille
14. Tarvittavien muutosten tekeminen ja niistä viestittäminen sidosryhmille
15. Jatkuva kehittäminen ja reagointi ulkoisiin muutoksiin ja niistä viestittäminen



Liite 3. Asiakaskysely Matkamessut 2013

1. Jos Länsi-Uusimaa olisi automerkki niin mikä näistä?

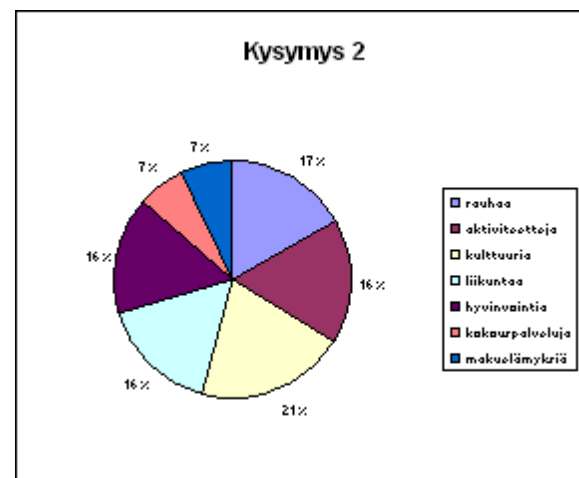
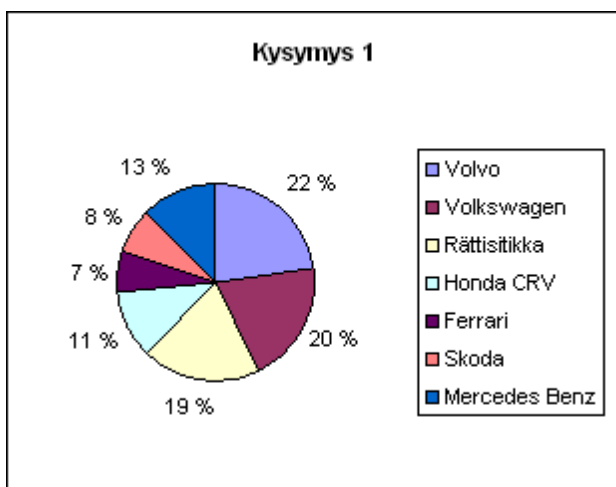
	Volvo	Volkswagen	Rättisitikka	Honda CRV	Ferrari	Skoda	Mercedes Benz	YHTEENSÄ
Vastauksia kpl	276	234	233	133	80	90	151	1197

2. Tiedän, että matkaillessani Länsi-Uudellamaalla saan takuuvarmasti

	rauhaa	aktiiviteetteja	kulttuuria	liikuntaa	hyvinvointia	kokouspalveluja	makuelämyksiä
Vastauksia kpl	579	552	673	538	544	232	228

Arvontakupongit

Vastaut	1246
Ei vastatut	131
Yhteensä	1377



**Huom! 2. kysymyksessä otettava huomioon makuelämyksien perästä puuttuva "Vastaus alue"!!
Mahdollinen vaikutus lopputulokseen kun ihmiset ruksineet kaikki kohdat!**

3. Minkä ainutlaatuisen matkailullisen palvelun/tuotteen/kohteen veikkaisin löytyvän vain Länsi-Uudeltamaalta?

	Tytyrin kaivos	Fiskars/ruukki	Bilnäs/ruukki	Mustio/linna/kartano	Pokrova/luostari	Porkkala	Kylpylähotellit	Hanko	Omenaviinitila	YHTEENSÄ
Vast kpl	156	83	10	52	21	40	51	13	9	435
	Saaristo	(Kaunis luonto)	Hyvää ruokaa	Raasepori/raunio/linna	Fanjunkars	Ruukki	Melonta	Omenoita/tarhoja	Igor museo	YHTEENSÄ
Vast kpl	7	19	9	39	4	14	8	11	6	117
	Peuramaa	Lohjan kirkko	Linnat/Kartanot	Vivamo	Omenatyön	Lohja	Kaikkea	Meri	(Poikk)Historia	YHTEENSÄ
Vast kpl	2	6	10	5	2	6	11	11	6	59
	Paikkarin torppa	Liikunta	Fagervik	Visitlohja.fi	Järvimaisema	Tammisaari	Paljon tapahtumia	Karjaa	Kesämökki	YHTEENSÄ
Vast kpl	2	5	5	1	2	4	3	2	2	26
	Rannikko	Sauna	Antiikkia(messut)	Mökki elämää	Risteilyt	Tanssi(koulu)	Yö Venetsiassa	Vihti	Kulttuuri/taide	YHTEENSÄ
Vast kpl	1	2	1	2	2	3	7	1	8	27
	Karnevaalit	Museot	Kellunta-allas	Luomuhunaja	Ruotsalaisia	Muumimaa	Karhupainikeskus	Hotelli	Barösundin kalliot	YHTEENSÄ
Vast kpl	6	3	1	1	1	1	1	2	1	17
	Luonnon rauhaa	Kirkkonummi	Rölli(metsä)	Ruoripäivät	Lohjanjärvi	Teatteria	Karkkilan työläismuseo	Sonera	Hangon regatta	YHTEENSÄ
Vast kpl	1	2	2	1	8	4	1	1	3	23
	Kisakallio	Meriturva	Lasitehdas	Porkkalan muistomerkki	Ratikka	Laskettelu	Neljän tuulentupa	Häät	Hangon pyöräily	YHTEENSÄ
Vastkpl	1	1	1	1	2	2	1	1	1	11
	Raaka makkara	Enon hauta	Neidonkeidas	Ruokailu kaivoksessa	Nuukio	Elämyksiä	Paras merellinen miljöö	Jussarö	Hyvinvointikeskus	YHTEENSÄ
Vast kpl	1	1	4	4	2	2	2	3	2	21
	Kuviokellunta	Luontokoulu	Schjerbeck(museo)	Hyvinvointi palveluita	Kasvis ruokaa	Siuntio	Sampojuhlat	Niemimaat	Linnan Puutarha	YHTEENSÄ
Vast kpl	1	1	2	1	1	1	1	1	1	10
	Hyvinvointia	Merielämä	Kalasavustamo	Hyvinvointi matkailu	Veneilyä	Autoilua	Karkalin luonnonpuisto	Veturi	Kokkokallio	YHTEENSÄ
Vast kpl	5	1	2	1	2	1	1	1	1	15
	Tenoripäivät	Bengtškär	Kansainvälisyys	Lindströminbussi	Eksotiikkaa	Musiikkia	Kaarten kotimuseo	Retkeily	Lohjan jäähalli	YHTEENSÄ
Vast kpl	1	1	1	2	1	1	1	2	2	12
	Degerbyn museo	Hyvää kalaa	Matkatoimisto	Rautatiemuseo	Ihanat maisemat	Porvoo	Saarimajoitus	Telttailu	Veikkolan uimaranta	YHTEENSÄ
Vast kpl	1	1	1	1	4	1	1	1	1	12

	Metsästysretki	Kaljaasi	Kansallispuisto	Antiikkimessut ruukissa	Saaristoravintola luodolla	Vanha kaupunki	Manner-Suomen eteläisin kohta	YHTEENSÄ
Vast kpl	1	2	1	2	1	1	1	9
	Meri maisema	Patikointi	Perämeri	Majakka (kierros)	Inkoon kauppakeskus	Lohjan omena	Yllättäviä erämääalueita	YHTEENSÄ
Vast kpl	1	1	1	5	2	1	1	12
	Hyvän palvelun	Murretta	Kihlajaiset	Loma tunnelma	Vanhoja rakennuksia	Ojamon kartano	Rauhallisen lomaviikon	YHTEENSÄ
Vast kpl	2	1	1	1	1	1	2	9
	Barösund	Hiljaisuus	Itämeri	Kajannuksen sauna	Kamelin ratsastus	Kivan luonto elämyksen	Alkuperäistiet	YHTEENSÄ
Vast kpl	2	1	1	1	1	1	1	8
	Turun linna	Ihana ilma	Kebab	Porvoon kirkko	Merikotkan pesän	Saaristo seikkailuja	Havenscolen kalliomaalaukset	YHTEENSÄ
Vast kpl	1	1	1	1	1	1	1	7
	Karjaan hipit	Retretti	Helmisimpukka	Maatila matkailua	Kulttuurimaisema	Jotain odottamatonta	Hangon hiekkarannat	YHTEENSÄ
Vast kpl	1	1	1	1	1	1	1	7
	Hemmottelu	Kalastus	Kelkkämäki	Långvikin maisemat	Länsi-Uusimaa	Bistro Umat	Päiväretki Kiasmalta	YHTEENSÄ
Vast kpl	1	2	1	1	2	1	1	9
	Inkoon puuro	Golf	Torholan luola	Viiniristeily	Maan maut tapahtuma	Puhutaan Svenskaa	Historiallinen kylpyläpuisto	YHTEENSÄ
Vast kpl	1	1	1	1	1	1	1	7
	Monipuolisuus	Seaction	Haikari Lohja					YHTEENSÄ
Vast kpl	1	1	1					3

YHTEENSÄ
856

Liite 4. Länsi-Uudenmaan strategiatyöpajojen 1 & 2 työmateriaalit

Ensimmäinen iso työpaja 4.10.2012 Fiskars

Työryhmäaiheiden suunnittelu ja työstö yritykselle kesällä 2012 tehdyn Digiymkyselyn pohjalta, tekijä Minna Ermala
Työpajoissa pidettyjen työryhmätyöskentelyjen tulokset kirjannut Minna Ermala.

Mitä kesän 2012 aikana Länsi-Uudenmaan matkailuyrityksille tehty Digium -kysely kertoi alueen matkailuyrityksistä:

Omat asiakaskohderyhmät tunnistetaan huonosti.

Työpajatehtävä 1

Kyselyn mukaan Länsi-Uudenmaan matkailuyritykset tuntevat huonosti oman asiakaskohderyhmänsä tai kohderyhmä on hyvin yleinen tai määrittelemätön. Jotta osaamme tarjota oikeita tuotteita, teemoja ja sisältöjä ja jotta saisimme niitä asiakkaita, joille tuotteemme sopii, pitäisi meidän profiloida kohderyhmä tarkemmin.

- Millaisia keinoja on olemassa asiakaskohderyhmän tunnistamiseksi?
- Miksi minun pitäisi tuntea asiakkaan profiili paremmin?
- Miten toteutan sen arkityössä helposti?
- Mitä hyödyn?

Olenko jo kysynyt asiakkailtani mielipidettä alueella jaetun kyselyn muodossa?
Kenen tehtävä on tunnistaa yrityksen asiakaskohderyhmät?

Työryhmän johtopäätökset:

Yrittäjän tulee analysoida oma tuote hyvin.

Sopeuta tuotteesi olemassa olevaan kysyntään.

Tai määrittele tarkoin, millaisia asiakkaita oikeasti haluat?

Tunne asiakkaasi, asiakkaan arvot ja kiinnostuksen kohteet. Jollet tunne, selvitä.

Analysoi nykyiset asiakkaat: kerää asiakaspalautetta, ja vertaa kilpailijoiden tarjontaan

Kysy asiakkailta heidän mielipiteitään. (tähän on olemassa työkaluna LU alueen matkailuyrityksille jaettu asiakaskyselylomake)

Yritykset kamppailevat koko alueella opasteiden ja kylttien kanssa.

Työpajatehtävä 2

Kyselyn mukaan Länsi-Uudenmaan matkailuyritykset kamppailevat koko alueella tiekylttien ja kohdeopasteiden saamisen kanssa. Asiakkaiden on vaikea löytää kohteisiin ja kunta ei auta opasteiden saamisessa. Kaikkien edun mukaista olisi, jos asiakkaat löytävät vaivatta haluamaansa kohteeseen ja tämä turha logistinen haitta helpottuisi.

- Millä keinoin pystymme korjaamaan opasteiden saatavuutta?
- Kenen tehtävä on opasteiden lupien hankkiminen?
- Kenen luvan takana opasteet taajamassa / taajaman ulkopuolella teiden varsilla, yritysten kohdalla?

- Voisiko Länsi-Uudenmaan alueen opasteisiin löytyä jonkinlainen yhtenäisyys, mikä olisi leimaa antava koko alueelle?

Laatua haluttaisiin yleisesti parantaa ja laatujärjestelmissä olla mukana, mutta tässä kohtaa aika- ja henkilöstöpula.

Työryhmän johtopäätökset:

Opasteet tulisi kaikki käydä läpi ensikertalaisen silmillä

Pitäisi perustaa työryhmä, joka testaa opasteet

Sinivalkoiset kyltit ovat 2013 kaikki vaihtumassa ruskeavalkoisiksi, ELY-määräys.

Voisiko opasteissa olla koko alueen yhteinen brändi näkyvillä?

Alueelle tuloon päätetään porttipaikat, jossa hyvät kyltit koko alueesta ja materiaalia

Tarja Koistinen lupasi toimittaa alueen käytettäväksi Hyvinkää-Riihimäki alueen tekemän opastesuunnitelman.

Odotukset laajemman ja näkyvämmän yhteismarkkinoinnin osalle ovat kovat.

Ulkomaan markkinointi olematonta, eikä edes laajasti koeta mahdolliseksi.

Työpajatehtävä 3

Koko alueen yhteiseltä markkinoinnilta odotetaan paljon. Kuntien nykyiset yleiset budjetit ovat todella pienet ja alueen yritykset markkinoivat omia palvelujaan hajallaan eri medioissa. Miten, kenelle, kuka ja missä markkinoi Länsi-Uudenmaan palveluja tulevaisuudessa?

- Alueen tunnettuuden kasvattaminen – ehkäpä valittujen teemojen kautta

Miten

Kenelle

Kuka

Missä

Tarvittava rahapotti:

- Yritysten palvelujen markkinointi – alueen teemoihin tukeutuen

Miten

Kenelle

Kuka

Missä

Tarvittava rahapotti:

- Alueen tapahtumien markkinointi

Miten

Kenelle

Kuka

Missä

Tarvittava rahapotti:

- Kuntien markkinointi asukas- tontti- ja yrityspuolella

Miten

Kenelle

Kuka

Missä

Tarvittava rahapotti:

Kenen tehtävä ja maksettava:

- Kotimaan markkinointi oman alueen rajojen ulkopuolelle muualle Suomeen
- Kotimaan markkinointi oman alueen rajojen sisäpuolella
- Ulkomaan markkinointi

Työryhmän johtopäätökset:

Pitää määritellä alueelle selkeä yhteinen visio ja viesti

Pitää oppia asiakaslähtöinen ajattelutapa

Pitää määritellä alueen tunnistemikä ja mitä alue on, yhteinen brändinimike

Teemat voisi olla esim: kestävä matkailu, hyvinvointi, lähiruoka, luonto- ja saaristokulttuuri, historia, ruukit

Organisoidaan asiantuntijajaraati: yrittäjät + kuntien matkailuedustajat jotka tekevät yhdessä strategiaa ja markkinointisuunnitelmaa

Pitää päättää kuka vastaa ja kuka johtaa?

Yrittäjät määrittelevät tekemiset, julkisella rahalla vai tuetaan yritysten valitsemissä kärkeä!

Myyntiä ei mainittu vastauksissa juuri ollenkaan tai sitä ei ainakaan koeta ongelmaksi.

Onko myynti itsestäänselvyys kunhan joku taho ensin markkinoi? Tarvitaanko myyntiin tahoja tai työkaluja vai pärjätäänkö nykyisellään?

Työpajatehtävä 4

- Miten alueen myynti hoidetaan tulevaisuudessa, yritykset itse, Lumo, kunnan matkailutoimistot, verkkokauppa, pk-seudun matkatoimistot?
- Onko hyötyä, jos yhdestä osoitteesta voi ostaa alueen lähes koko tarjonnan?
- Onko haittaa, jos yhdestä osoitteesta asiakas saa kaiken?
- Kokemukset maailmalta, miten asiakkaat/ miten itse toimisit, miten haluat ostaa palvelut?
- Kenen vastuulla on tuotteistaa yrityksen tuotteet?
- Kenen vastuulla on tuotteistaa usean yrityksen yhteistarjonta?

Työryhmän johtopäätökset:

Pitää olla viestintästrategia, mikä markkinoidaan?

Yritykset myyvät tuotteensa itse tai jälleenmyyjien kautta tai sateenvarjo yrityksen kautta.

Hyvä olisi olla yhteinen verkkokauppa ja varausjärjestelmä

Pitää muistaa kanavana pk-seudun matkatoimistot

Yksi osoite, josta voi ostaa kaiken tarjonnan ja täällä myyjä tietää mitä myy eli tuntee alueen.

Yritysten tarjonta tulee tuotteistaa ja myyjän tulee ottaa palautetta asiakkailta tuotteista. Myyjä välittää palautteen yrittäjälle.

Pitää olla toimiva aktiivinen verkosto- jossa jokainen yritys myy toista yritystä – tästä syntyy myynnille volyyymia.

Julkisen liikenteen kehittämistä alueelle ja alueen sisällä toivotaan. Palvelujen saavutettavuus.

Työpajatehtävä 5

Julkinen liikenne alueelle koetaan riittämättömäksi. Erityisesti alueen sisällä liikkuminen on todella haastavaa matkailijalle, joka ei tunne aluetta. Itse Länsi-Uusimaa sijaitsee loistavan logistisesti lähellä Helsingin ja Turun talousalueita. Miten voisimme taata, että matkailijat pääsevät kohteisiimme myös julkisilla liikennevälineillä sesonkina tai hiljaisena aikana?

- Millaista liikennettä/yhteyksiä tarvitaan?

- Miten tämän voisi toteuttaa?
- Kuka on vastuutaho yhteyksien järjestämisessä?
- Millä rahalla voitaisiin yhteydet toteuttaa?
- Paljonko asiakas olisi valmis maksamaan palveluista?
- Voisiko alueemme olla tulevaisuudessa tunnettu loistavista kulkuyhteyksistä? Tämä on ongelma muuallakin päin Suomea. Voisiko tämä olla yksi alueen vahvuus ja ero muihin nähden?

Työryhmän johtopäätökset:

Pystyttäisiinkö aloittamaan sesonkiaikaiset bussilinjat

Eu-hanke löytyiskö tähän

Linja tulee olla kaupallinen, ei ilmainen

LU- lippu kehittää jossa mukana maksamassa kunant, yritykset, kesäasukkaat

Pysäkit tällä hetkellä huonosti varusteltuja, pitäisi olla selkeät pysäkkiopasteet, aikataulut, ja ohjeet milloin ja minne bussilla pääsee.

Ehdotus: haetaan EU –hanke, ja sillä laaditaan alueelle 5 pääreittiä bussilinjalle.

Lisäksi kehitetään vesille säännöllinen reittiliikenne.

Henkilöstöresurssit ovat pienet, osaavaa ja motivoitunutta ravintolahenkilökuntaa on vaikeaa saada ja sesonkityöväkeä saatavilla huonosti

Työpajatehtävä 6

Miten voitaisiin turvata sesonkityövoiman saatavuus. Onko olemassa yritysten välisiä järjestelmiä jotka toimivat?

Miksi juuri ravintola- ja keittiöhenkilökunnasta on pulaa, mikä on koulutustilanne tällä hetkellä?

Voisiko alueen alan oppilaitoksia ja oppilaita hyödyntää enemmän?

Työryhmän johtopäätökset:

Perustetaan henkilöstöpooli alueelle. Kenelle töitä tarjotaan- mitä meillä on tarjota ja miten käytänteitä hoidetaan.

Huomioidaan kohderyhmänä: oppilaitokset, eläkeläiset, kotiäidit, sivarit, maahanmuuttajat, alan työntekijät

Työpaikka on usein mukava kun on lähellä kotia tai vähintään hyvät julkiset kulkuyhteydet.

Pitää siis järjestää julkinen kulku työpaikoille pk-seudulta.

Otetaan työntekijöiden houkutteluun samat teemat ja kärjet kuin alueen matkailumarkkinoinnilla esim. ymp. ystävällinen toiminta ja lähiruoka.

Pitää olla laatutakuu työntekijöiden kohtelusta.

Kuka voisi tämän tehdä: Lumoa, Novago, aluekoordinaattori, jäsenet, hanke

Tiedot esille länsi.fi –portaaliin.

Toinen iso työpaja 4.12.2012, Kylpylähotelli Päiväkumpu

Toisen työpajan työryhmäaiheiden karkeat sisällöt suunnitteli strategiaydinryhmä. Ryhmätyöt tarkemmaksi työstivät Toolbox Travelin Kari Halonen ja Länsi-Uudenmaan matkailukoordinaattori Jukka Punamäki. Ryhmätöiden muistiinpanot ja yhteen vedon teki Kari Halonen.

Työpaja 2, Päiväkumpu 4.12.2012, Ryhmätyöaiheet ja osa tuloksista,

- Työpajatyöskentely 4.12.2012: kuusi eri työpajaa, joissa kahdessa ensimmäisessä mukana poliitikkoja ja matkailun alueorganisaatioiden edustajia. Lisäksi jokaisessa työryhmässä pyrittiin saamaan yksi strategiatyöryhmän jäsen kirjaamaan ja ohjaamaan keskustelua. Työpajan suunnitteli ja veti ToolBox, Kari Halonen. Kaikki työpajamateriaalit nähtävissä

<http://www.lansi.fi/lansiuudenmaanmatkailu/default.asp?sivu=8&kieli=246>



Ryhmä 1: kysymys Miten käynnistää keskustelu alueen brändin kehittämisestä, mitä prosesseja tarvittaisiin. Miten näette tilanteen vuonna 2015?

Työryhmän vastaukset:

- Prosessit investointi/kaavoitus
- Kuntakohtainen priorisointi, valinnat
- Kehitys/suojelu järkevästi yhteistyöhön maa-alueissa
- Prosessi liiketoiminnan kehittäminen
- Myyntiyhtiön syntyminen
- Yli rajojen tuotteet
- Matk. Foorumi säilyy



Työryhmä 2: Mikä on Länsi-Uudenmaan matkailullinen visio vuoteen 2020?

- Työryhmän vastaukset:
- Matkailutulo 400 milj. euroa, miten?
- Kolmen sukupolven yhteismatkailuun houkuttelu
- Lähimatkailu
- Joulutapahtumat, houkuttelee seudulle, jolloin matkailija vierailee myös kohteissa, kiertävät laadukkaat kojut
- Kesällä huomioidaan Keski-Euroopan lomaajat (nyt suunniteltu suomalaisten mukaan) myös venäläisten lomat kuten uusivuosi ja muut vapaat



Työryhmä 3: Pelon maantiede ja saavutettavuus on todettu Länsi-Uudenmaan yhdeksi haasteeksi, miten parannetaan?

- Vastaukset:
- Käynnistetään vuoropuhelu kuntien, yritysten, kaupunkisuunnittelun, Länsi-Uudenmaan matkailutyöryhmän, strategiatyöryhmän kesken



Työryhmä 3& 4: Tuotekehitys alueella

- Vastaukset:
- Historia ja ruukki
- Saaristo ja luonto
- Tuotteistaminen
- Paketointi
- Laatu
- Julkinen, poliittinen ja yksityinen tahtotila
- Kotimaiset matkailijat
- Venäläiset matkailijat
- Perhematkailu
- Liikematkustus, keski-ikäiset pariskunnat, luonto, kulttuuri,
- Brändin luominen hankalaa



Tuotekehitys, mitä tarvitaan brändin vahvistamiseksi ja miten alueen tapahtumia voitaisiin hyödyntää paremmin, miten tapahtumia voisi hakea alueelle?

- Kokouspalvelut ja niille yhteinen brändi
- Monipuolinen oheistarjonta
- Sillisalaatti
- Markkinointi
- Kaikki tieto samasta paikasta
- Historia & ruukki
- Yhteistyö & verkostot
- Toimii ympärivuotisesti
- Erottaudutaan hyvin
- Luonto ja saaristo
- Eri tuotteita eri aikoina
- Yhteistyö isojen ja pienten välillä
- Tietopankki, DMS?
- Saavutettavuus



Työryhmä 5: Myynti- ja Markkinointi

- Vastauksia:
 - Sähköinen maailma on globaalia
 - Yritysten nettisivut kuntoon
 - Kotimaan matkailijat jatkossakin pääkohderyhmä
 - Jos ei kotimaan matkailija tykkää, tuskinpa ulkomaineenkaan
 - Uskottavuus
 - Myös itse Länsi-Uusimaalaiset
 - KV-markkinat Venäjä
 - Tuo hyvin matkailutuloa, ympärivuotisuus, erityisesti tammikuu, varustevuokraus kuten pyörät, sukset ym.
 - Varustepankki, joka yhteinen kaikille halukkaille yrityksille
 - Koko konsepti kuntoon



Työryhmä 6. Myynti- ja markkinointi

- Vastauksia:
 - Alueellinen verkkomyynti
 - Oma markkinointikanava, ei myynti
 - Osana jotain muuta/olemassa olevaa järjestelmääMitä alueella tapahtuu, on tarjontaa, evenemax.fi; värikoodit alueittain, mökkivuokrausbusiness
- Pitää olla mahdollisuus toimia kv- tai vltk-toimijoiden kanssa
- PK-yhteistyö matkatstojen kanssa?
- Viipymän kasvatus, risteilyturistit, mediatyhteistyö, kannustimet, provikka, tuote hyvä



Liite 5. Lohjan alueen matkailuyritysten syvähaastattelu

Kysymyslista

1. Onko yrityksellänne oma matkailustrategia?
2. Mitkä ovat päätuotteenne?
3. Kuka tai ketkä ovat kohdeasiakasryhmiänne?
4. Miten markkinoitte yritystänne?
5. Teettekö yhteistyötä muiden matkailuyritysten kanssa?
6. Oletteko saanut riittävästi osaavaa työvoimaa? Miltä näyttää tulevaisuus?
7. Onko teillä tässä kunnassa / tällä alueella riittävästi osaavia alihankintayrityksiä (siivous, tilitoimisto, mainostoimisto jne.)
8. Mitä palveluita puuttuu?
9. Onko teillä käytössä laatujärjestelmää?
10. Onko teillä kansainvälisiä asiakkaita tai markkinointia ulkomaille?
11. Oletteko tehnyt tai tekemässä investointeja?
12. Tunnetteko Novago yrityskehitys Oy:n, Lumon tai kuntien matkailutoimien toimintaa?
13. Onko kotikuntanne muuten ollut toimiva yhteistyökumppani kanssanne?
14. Onko teillä toiveita kaavoitukseen, kyltitykseen, joukkoliikenteeseen, muuhun infrastruktuuriin liittyen?
15. Toimiiko kuntanne markkinointi riittävästi hyväksenne?
16. Onko kunnallanne hyvä matkailumaine?
17. Oletteko saanut tietoa rahoitusmahdollisuuksista?
18. Mitkä ovat pahimmat esteet yritystoimintanne kehittymiselle?
19. Haluatteko kasvaa yrityksenä tulevaisuudessa vai tyydyttääkö nykytilanne?
20. Jos kasvatte niin mihin suuntaan?
21. Mitä terveisiä lähettäisitte kuntapäätäjille?

Liite 5. Lohjan alueen matkailuyritysten syvähaastattelujen vastaukset

Vastaukset purettu tässä enemmänkin aihealueittain, ei suoranaisesti kaikkiin kysymyksiin.

1. Yrityksen valmius ja halukkuus yhteistyöhön (kysymykset 5, 7 ja 8)
 - Halukkuus on, mutta yhteistyö vähäistä. Tiedostaa hyvin että siitä olisi hyötyä ja sitä pitäisi tehdä. (Y1)
 - Jonkun verran tekee ristiin markkinointia muiden kanssa ja suosittelee muita jos omat palvelut täynnä. (Y2)
 - Edelläkävijä alueellisen yhteistyön kehittämisessä. Myyntiyhtiön perustaja. Yhteistyö liikunta- ja lajipainotteista. Ei paljon nykyisin yhteistyötä muiden matkailuyritysten kanssa. (Y3)
 - Tekee muutaman kanssa ja on jopa yhteisiä paketteja. (Y4)
 - Berit, Lohjan oppaat, pitäis enemmän, ei ehkä keinoja (Y5)
 - Nummela Airhotel, muuten varovasti. Tuotearvon nostoa hotellivieraille esim. ravintolayhteistyön kautta. Järven arvon lisääminen olisi hyvä. (Y6)
 - Matkailuyritysten kanssa ei tee. Liikuntapuoli jonkun verran. (Y7)
 - Alkavaa yhteistyötä mm. Myllyniemen kanssa. Valtaosa yrityksistä hukkuu mediaan tavallisuutensa vuoksi. Kukaan ei ole tullut tarjolle? (Y8)
 - Useita alueen kohteita yhteistyössä. Järjestetään asiakkaille retkiä lähikohteisiin. Suositellaan. Aktiviteetteja omissa tiloissa toisten järjestämänä. Edelläkävijä alueen yhteistyössä Lumon perustaja. (Y9)
 - Ei vielä, mutta yhteistyötä kehitellään mm. cateringyritykset, ruokatoimittajat, elämäntapavalmentajat. Mikroyritykset kaikkein riippuvaisimpia toisistaan. (Y10)
 - Kisakallion kanssa. Voisi tehdä enemmänkin mutta resurssit ja keinot puuttuu. (Y11)

Yrittäjien kommentteja

"me voitais ostaa melkein oma bussi kun käytetään varmaan kaupungin jälkeen seuraavaks eniten kuljetusyhtiöitä kun kuljetetaan asiakkaita lentokentältä ja Lohjan keskustasta tänne"

"Joskus meillä käy sillä lailla että oppaat tai toinen yritys on suositellut. Ja sit oli joskus joku yrittäjä, joku Satumaa, joka oli vielä täällä niin toi joitakin ryhmiä meille syömään. Täs olis todellakin lisäämistä. Ja mä toivon todella että menossa oleva Lumoa koulutus tois lisää tällasta. Ja näytän paikkoja huomenna X:lle että se tois asiakkaita meille.

"Meil on kaks isoa tapahtumaa ens vuonna, joista alueen matkailuyritykset hyötyy varmasti."

"Jos tää tällanen shuttlebuss systeemi lähtee toimimaan niin voitais liittää vaikka Sammattia meidän tarjontaan ja tehdä omannäköisiä kokonaisuuksia."

"On meil joskus sellasii omatoimimatkoilijoita, jotka tulee vaikka juhliin tänne alueelle niin silloin vois olla tarvettakin tehdä enemmän yhteistyötä"

2. Yrityksen valmius ja halukkuus alueen matkailun kasvuun (kysymykset 11, 18, 19 ja 20)

- Pieniä investointeja tehdään koko ajan. Haluaa yrityksenä kasvaa- tarjonnassa ainakin vähittäiskauppapuolelle. (Y1)
- Pieniä investointeja tehdään, mutta mitään isompaa ei ole harkinnassa. Lähinnä nykyisten tilojen muutoksia. Haluaa kehittyä yrityksenä mutta ei välttämättä kasvaa. (Y2)
- Investoi koko ajan miljoonilla. Majoitusta lisää, tarjontaa lisää. Tasoa lisää. Haluaa kasvaa. Kasvu tulee etupäässä ulkomailta. (Y3)
- Ei oikeastaan resursseja tehdä lisää yritystoimintaa. Tekee oman päätyön ohella. Ei aikaa jos olisi enemmän asiakkaita. (Y4)
- Työvoiman tarvetta ilmenee. Investointeja koko ajan jotain. Luonnon hyötykäyttö ympäristöstä. On halu kasvaa. (Y5)
- Ei markkinoi kun pelkää ylimyyntiä. Varausjärjestelmät ei. Ilmastointi tulossa investointina, puhelinjärjestelmä. 15 huonetta olisi hyvä. Nykytila tyydyttää mutta omistajat haluaisi kasvaa. Jos kasvaa niin lisähuoneet. (Y6)
- Investoi kenttiin ja ympäristöön. Haluaa kasvaa ja täyttää ensisijaisesti sellaiset ajat päivästä kun ei ole asiakkaita kuten keskipäivät ja alku iltapäivät. (Y7)
- Investoi kassavirrasta mahdollisuuksien mukaan pientä. Ei mitään isompaa suunnitelmissa. Investoinnit usein taideinstallaatioita hetken mielijohteesta. Yritys ei kasva, kehittyä sisällöllisesti jatkuvasti. (Y8)
- Hotellihuoneet uusittu ja lukot uusitaan. 4Me investointi valmis syksy 2013. Haluaa kasvaa ja lisätä vielä majoituskapasiteettia. Uusi kylpylä harkinnassa. (Y9)
- Investoidaan rakennusten kuntoon ja sisustuksen uusimiseen koko ajan. Spa-sauna, uutta majoitusta, kokoustiloja jne. Haluaa kasvaa yritys- ja kokoustarjonnalla. Majoitustiloja lisää. (Y10)
- Investointeja ulkoilureitteihin, tarvekartoituspalvelut meneillään. Haluaa kasvaa ja kehittää mm. kylpylä, liikuntapalveluja mm. esim. lasten puuha-liikuntapaikka ostoskeskuksen yhteydestä olisi mielenkiintoinen. (Y11)

"Jos mä kerron esimerkin että neljä vuotta sitten meitä oli 34 ja nyt meitä on 68, eli tää voimakkaan kasvun mukanaan tuoma henkilöstön lisäys on aikamoinen lisäys. Mä nään että neljän vuoden päästä meitä on yli 100"

"Tänään saattaa varmistua 150 hengen tilaus ja siihen tarvitaan iso henkilöstön lisäys. Sellasten adhoc- tilausten hoitaminen tarvii todella vahvan verkoston että saadaan ammattitaitoiset tekijät. Tältä alueelta ei löydy esimerkiks ammattitaitosta hotellisiivousta, se on selkee puute"

"Investointeja on tulossa, mutta niistä vaikenen kuin muuri. Majoitustila on kasvanut ja tarve on tulevaisuudessakin valtava."

"Kansainvälisten asiakkaiden kasvu tulee olemaan merkittävä. Me tarvitaan uusia palveluja jatkossa useita. "

"Jos täs nyt muutamat suunnitelmat etenee niin sitten ois hyvinkin mahdollisuus palkata lisää väkeä ja satsata siihe"

”Suurin investointi oli toi hakevoimala” ”Suurin rikkaus on tää maasto ja tää perinne mikä meillä on, sitä hyödynnetään jatkossa vielä enemmän” ”Luonto on niin tärkeä osa ja matkailijoita eri puolilta maailmatakaan tulevia vois kiinnostaa tää rehevä luonto ja monikulttuurisuus on sellanen mitä me halutaan nostaa esille ja sitten myöskin tämmönen tietynlainen sosiaalinen ja terapeuttinen ympäristö ja tukea ihmisten kasvua eri elämäntilanteessa. Että kyllä meillä sellanen kasvutahto tässä on. Ja sit me toivottas että lohjalaisilla olis matala kynnyks tulla tänne”

3. Yrityksen näkemys alueen matkailun tämänhetkisestä tilasta (kysymykset 5, 15 ja 16)

- Pitäisi olla laajempaa yhteistä tarjontaa. (Y1)
- Aamukahvit hyviä tilaisuuksia. (Y2)
- Kunpa matkailu ja palvelut ymmärrettäisiin päätöksenteossa tuottavaksi toimialaksi. (Y3)
- Pitäisi ymmärtää matkailun merkitys elinkeinona ja satsata siihen. (Y4)
- LU alue abstrakti klimppi mutta laajempaa yhteistyötä tarvitaan. Aamukahvit hyviä.(Y5)
- Hieno fine dining ravintola puuttuu. Matkailun tekemisen suunta on hyvä. Aamukahvit hyviä, tutustuu muihin.(Y6)
- Ei mielipidettä (Y7)
- Alueella ei yhteistyötä eikä osata eikä haluta. Kukaan ei ole tullut tarjolle. Pitäisi olla osaavaa henkilökuntaa tekemään markkinointia ja vetämään yhteistyötä. (Y8)
- Löytämällä oikea alueellinen yhteistyömuoto tulee synergiaa kaikille. Tärkeintä saada järkevää lisämyyntiä, ei päällekkäisyyttä. Laajempi tarjonta mahdollistaa asiakkaille enemmän. Voisi löytyä uusia asiakasryhmiä täyttämään ei-sesonkiaikoja. Aamukahvit hyviä tilaisuuksia. (Y9)
- Yrittäjä mukana Aalto-yliopiston yrityshautomossa. Alueelle tuleva matkailustrategia tulee kehittämään toimintaa. Aamukahvit hyviä. (Y10)
- Alueella ei juurikaan tarjontaa. Yhteistyötä pitäisi kehittää. Lohjanjärvi hyödynnetty huonosti. Kalastus enemmän näkyviin. (Y11)

” Kyl läntinen yhteistyö, siitä voi saada valtavan voimavaran.”

” Pitäis tehdä Lohjasta Etelä-Suomen joulukaupunki”

”Kesätuuraajien ja ammattaitosten työntekijöiden saaminen hotelli- ravintolapuolelle on tosi haaste.”

”Kaupunkihotelli Lohjan keskustaan olis tuonu koko alueelle positiivista pohinää, se olis kyllä ollu pelkästään hyvä”

4. Suurimmat toiveet jatkon toimenpiteille (kysymys 14)

- Avointen ovien päivän järjestäminen kesän 2013 aikana eri kohteisiin.(Y1)
- Kaupungin pitäisi tehdä jotain repäisevää markkinoinnissa. (Y2)
- Bussipysäkki motarille Roution liittymään. Viemäröinti ajantasalle Kisakallioon, veden riittävyys. Keskustan palvelut myös viikonloppuisin auki. (Y3)
- Aurlahden venepalvelut paremmaksi. Tankkauspaikka ja vesillelaskupaikka.(Y4)
- Päämäärätietoisempaa toimintaa, verkostoitumista, paikallisten tuntemuksen kasvattaminen (Y5)
- Näkyvyys pk-seudulla. (Y6)
- Tasokas majoitus, kunnon hotelli puuttuu. Estää mm. golfkisojen järjestämisen.(Y7)
- Ainutlaatuisten kohteiden hyödyntäminen kunnan markkinoinnissa. (Y8)
- Yhteys Helsinkiin säilyisi. Bussyhteys Karjaalle. Kyltitykset paremmaksi. (Y9)
- Palveluliiketoiminnan ja matkailutoimialan merkityksen kasvu ja ymmärryksen lisääminen.(Y10)
- Kaavoituksessa tulisi huomioida tärkeiden kohteiden kehittäminen. Opastus ja kyltitys kuntoon, Joukkoliikenne alueen sisällä paremmaksi esim. välillä Neidonkeidas-Kisakallio. Uimarantoja tulisi kehittää. Aurlahteen eri vesiliikuntalajeja tarjolle. (Y11)

”Lohjanjärven alueen ja palveluiden kehittäminen tois arvoa koko alueelle ja kehittäis matkailua”

5. Oman alueen matkailutoimijoiden tunteminen (kysymykset 5 ja 7)

- Kohtuullisesti (Y1)
- Ei juurikaan tunne (Y2)
- Tuntee liikuntaan liittyvät palvelut (Y3)
- Tuntee järven ympärillä olevat toimijat, jotka yhteistyössä (Y4)
- Jonkin verran. Ei tullut esille. (Y5)
- Novago jotenkin, Lumo ei. Kunnan matkailun tietää hyvin. (Y6)
- Eipä juuri. Liikuntayrityksiä jotenkin. Novagoa ei, kunnan matkailua hyvin vähän, Lumoa ei tunne. (Y7)
- Ei tunne muita. Ei tarvetta? (Y8)
- Tuntee hyvin aluetta ja toimijoita (Y9)
- Jonkun verran. Toiveena oppia paremmin. Uusi yrittäjä. (Y10)
- Ei tunne hyvin, vain liikuntapalvelut. (Y11)

”Kyllä me tunnetaan hyvin”

”Novagon ja Outi Nymannin kanssa paljonkin tekemisissä että tunnen hyvin”

6. Yrityksen toiminnan suunnitelmallisuus (kysymys 1)

- Ei Liiketoimintasuunnitelmaa, ei strategiaa. Perheyritys, ei aikaa suunnitelmille. Fiiliksellä mennään. (Y1)
- 7 vuotta sitten tehty LTS, ei päivitetty sen jälkeen. Ei hyötyä kun tekee fiiliksellä itse miltä tuntuu (Y2)
- Ei strategiaa, LTS on. Päivitetään usein. Yritys kasvaa niin paljon. (Y3)
- LTS on (Y4)
- Ei LTS:ää tai strategiaa, liiketoimintaryhmä (Y5)
- Strategiaa ei ole. LTS on. (Y6)
- Ei strategiaa, ei LTS:ää, ei tarvetta (Y7)
- Ei strategiaa, ei LTS:ää, yrittäjä kokee olevansa enemmän taiteilija kuin businessihminen (Y8)
- On oma strategia, ei ole LTS:ää, vain konsernitasolla (Y9)
- TS ja Strategia tekeillä. LTS työn alla. Juuri tapahtunut yrittäjänvaihdos. (Y10)
- Ei ole matkailutoimintaan liittyvää strategiaa. (Y11)

”Meil ei matkailustrategiaa ole kun me ei olla puhdas matkailullinen yritys, vaik meil 30 000 asiakasta vuositasolla käy. Kyl meil oma liiketoimintaryhmä on ja suunnitellaan toimintaa ja katsotaan mennyttä. Voi sanoa että meil on suunnitelma”

7. Osaako nimetä yrityksen kohderyhmän (kysymykset 2 ja 3)

- Osaa, mutta ei tarkasti. Vähän kaikkea (Y1)
- 30-40v. pariskunnat, jotka haluavat muuta kuin standardimajoituksen(ketju) Kohderyhmä löytänyt hyvin kohteen. (Y2)
- Kyllä hyvin (Y3)
- Osaa, Lohjan yritykset (Y4)
- Hyvällä tarkkuudella (Y5)
- Lohjan alueen yritykset ja niiden asiakkaat (Y6)
- Hyvällä tarkkuudella (Y7)
- Nimeää kohderyhmän (Y8)
- Hyvällä tarkkuudella (Y9)
- Kyllä hyvin. Kokous- ja elämysasiakkaat (Y10)
- Kyllä. Lapsiperheet lähialueelta (Y11)

”Meille tulee asiakkaat eri puolilta Suomea, mutta me ei käytetä sanaa matkailija, vaikka siitähän siinä on tosiasiaa kysymys”

”Meil on olemassa eri kohderyhmille sopivia esitteitä ja nettisivut ja niitä uudistetaan.”

8. Yrityksen esille nouseva vahvuus (kysymys 2)

- Ainutlaatuinen tarjonta, poikkeaa muista (Y1)
- Kansainvälisyys markkinoinnissa (Y2)
- Liikuntapalvelut asiantuntemuksella (Y3)
- Tarjonta, jota ei muilla ole (Y4)
- Henkisen kasvun tarjonta palveluissa ja elämän eri tilanteissa (Y5)
- Ainoa kaupunkihotelli, perheyritys – ei ketju (Y6)

- Ainoa lajinsa aktiviteetin tarjoaja Lohjalla (Y7)
- Ainutlaatuinen aikuisten ostospaikka, tavarataivas. Laajat valikoimat mitä ei muualta saa. (Y8)
- Kylpylähotelli, jossa mahdollisuus majoittua, kokousta ja ruokailla ja saada hyvinvointipalveluja. Kasvuhaluisuus ja yhteistyökykyisyys (Y9)
- Kokous- ja elämysvalmennustila (Y10)
- Ainoa alueen uimahalli. Liikunnan vahva osaaja. Yleisten liikuntapaikkojen ylläpitäjä ja kehittäjä. (Y11)

9. Minne yritys tekee markkinointia (kysymykset 2, 3 ja 4)

- Matkailuesite, matkamessut, lehti-ilmoituksia satunnaisesti (Y1)
- Booking.com, iha.com, FB, matkailuesite, nettisivut, paikallislehden mukana suorajakelu (Y2)
- 8 hengen myyntiorganisaatio, suoramarkkinointi kohderyhmille, netti, mainokset, radio, lehti, suorajakelu, messut jne. (Y3)
- Kaljaasilla, nettisivut, matkailuesite, lehtimainoksia, yrityksille suoramarkkinointia (Y4)
- Srkt, ryhmät, yksityiset, esitteet, radio, lehti, kohderyhmäesitteet, netti (Y5)
- 20 sihteeriä alueelta, joilta tulee vakioasiakkaat, matkailun nettisivut, matkailuesite, netti, googlemaps (Y6)
- Golfarit, golfkanavat, nettisivut, ei tarvitse muuta (Y7)
- Tekee jotain hullua, joka ylittää mediakynnyksen. Hyödyntää median julkisuutta hakemalla. On netissä, youtube-videot, ilmoituksia lähialueen lehdissä. (Y8)
- Lehti, sähköinen markkinointi, tv, radio, printti, konsernin kautta (Y9)
- Netti, FB, verkostot, myynti-ihminen, suoramarkkinointia yrityksille (Y10)
- Printtimedia (Y11)

"Me toimitaan konsernin alla mut täysin itsenäisesti. Meil on konsernimarkkinointi ja kaikki sähkönen markkinointi yhdessä, googlemarkkinointi, facebook, sähköiset kirjeet, online-myynti, suoramainontakanavat ja ekskursion asiakkaalle ja sitten printti kautta muu mainonta"

"Uudenmaan alueelle tehdään. Meil on markkinointistrategia, siinä on linjattu että se on Uudenmaan alue. Aiemmin oli Länsi-Suomen alue, mutta se on sitten tiputettu pois. Panos-tuotos suhteen perusteella on laskettu, että se ei kannata. Jos ei se kerran tuota niin niin ei sitä sitte."

"Meidän ois pitäny päivittää nettisivut jo kesällä mutta se on vieläkin tekemättä. Mä en vaan oo ehtinyt. Mä etsin aina sellasia ilmasia palveluja mitä voi käyttää niinku Google tai sellanen"

"Meidän kapasiteetti on niin täynnä että jos satsais lisää markkinointiin niin tulis sitä ylimyyntiä ja mä luulen että satsaus markkinointiin ei olis suhteessa siihen mitä siitä tulis tuloa." "Ei kannata markkinoida enempää"

10. Suhtautuminen ulkomaan markkinointiin (kysymykset 3, 4 ja 10)

- Asiakkaita jonkun verran ulkomailta. Saksassa matkailuautokäsikirjassa mainoskin. Maton kieliesitteet. Venäläiset kasvussa. Opiskelee Venäjää. Asiakkaat Venäjä, Ruotsi, Saksa, Viro (Y1)
- Asiakkaita Ranska, Espanja, Venäjä, Viro, Kiina, Hollanti. Nettisivut usealla kielellä. Varausjärjestelmän kautta tulee. (Y2)
- 10% asiakkaista ulkomaisia. Yhteistyö VikingLine, Air Baltic, St PeterLine jne. (Y3)
- Ulkomaisia asiakkaita suomalaisten isäntien kautta. Nettisivut vain suomeksi. (Y4)
- Vähän tietoa englanniksi, ruotsi kiinnst.vähän (Y5)
- Asiakkaista 1/4 ulkomaisia yritysten asiakkaita, Saksa, Itävalta, Hollanti, Ruotsi. Meidän asiakkaita voisi olla Ruotsi ja Viro Suomeen tulevat asiakkaat. (Y6)
- Jonkin verran tulee osakkaitten mukana ulkolaisia vieraita. Ei tule suoraan. (Y7)
- Satunnaisesti, ei juurikaan markkinointia ulkomaille. Välillä asiakkaita eksyy. (Y8)
- Venäläisten määrä kasvaa, tehdään markkinointia Pietarin alueelle. Perheellisiä ihmisiä houkutellaan. Ulkomaisia monesta maasta mutta vähän per maa. (Y9)
- Venäläisiä jonkun verran ja saksalaisia. Avoin tälle kasvulle mutta e vielä tehty merkittäviä satsauksia. (Y10)
- Venäläiset ulkomaisista suurin ryhmä. Markkinointia ei ole tehty tai jonkun verran yht.työ.kumpp. Kautta.(Y11)

"Markkina-aluetta pitää ajatella paljon laajemmin logistisen liikkuvuuden alueena. Ruotsista tulee yön aikana laivalla Turkuun ja siitä tunnissa yritykseemme. Allegro tulee Pietarista muutamassa tunnissa."

"Tarviiko asian olla niin, että vapaa-ajan matkailijat ei ole meidän kohderyhmä. Kun tehdään uutta strategiaa niin voitaisiin miettiä että mökkeihin tulisi vapaa-ajan matkailijoitakin jatkossa."

"Jotakin pientä on laitettu englanniksi, sitäkin varmaan tarttis enemmän olla. Ruotsissa on myös paljon suomenkelisiä seurakuntia, on se ajatuksissa ollut. Siihen vaan jatkossa on pakko ryhtyä"

"Jonkun verran on ulkomaisia asiakkaita sidosryhmien kautta. Meil kävi yks Hollantilainen matkanjärjestäjä ja se totes että me olemme aivan liian vaatimattomia. Me ei olla viiden tähden hotelli vaan meille tuo arvon suomalainen luonto ja aito ympäristö". Kyl meil pitäs olla edes oman huoneen vessat. Meil on tällai tietynlainen vaatimattomuus" Mut mitään laajempia ulkomaille suuntautuvia yrityksiä meil ei nyt oo, vaik meil olis mitä tarjota ja kielitaitoakin meil on, voitas hyvin ihmisä opastaa engalnniks ympäriinsä ja kertoa"

"Kyllä siinä on venäläisissäkin suuri mahdollisuus ja miettiä mitkä on oikeesti niitä erikoisuuksia Suomesta mitä ne sitten hehkuttaa"

"Mä viime vuonna neuvottelin booking.com kanssa ja sanotaanko kun on korkea käyttöaste ja se provisio mitä ne vaatii ja mulla on pelko että asiakkaat mitä miellä on ne alkaa varaamaan sitä kautta eikä suoraan meiltä"

11. Yrityksen laatuasiat miten hoidossa (kysymys 9)

- Osalle yritystoimintaa on. Palvelulle ei ole (Y1)
- Ei ole. Periaatteessa olisi hyvä, mutta jäänyt aloittamatta ja hankkimatta (Y2)
- Ei ole käytössä mitään (Y3)
- Laatutonni koulutuksessa mukana, mutta ei palvele yritystä (Y4)
- Ei ole (Y5)
- Laatutonni koulutuksessa mukana (Y6)
- Ei ole (Y7)
- Palautelaatikko, kerran viikossa tyhjenetään ja käsitellään ja tehdään kehitystä (Y8)
- On järjestelmä. Laatutonni tulossa lisäksi hot.rav. puolelle (Y9)
- Ei ole käytössä mitään järjestelmää. Olisi kyllä tärkeää. Laatukoulutuksen perusteet käyty. (Y10)
- Ei ole mitään. Olisi hyvä olla (Y11)

”Meil on yhdessä toimipisteessä laatutonni käytössä ja se voi rohkasta meitäkin käyttämään sitä”

”Ja ihan tää asiakaspalautteen kerääminen ois hyvä. Nyt on muutama vuosi menny uusimisesta niin vois hyvin miettiä oisko siinä jotain uusimista. ”

”Mul on suoritettuna ja se on tuol seinälläki. Perusteet on aikanaan suoritettu, mutta yksinkertaisesti se ei oikein istu tähän toimintaan. Se on enemmän kiinni palveluasenteesta. Suomalaisissa matkailuyrittäjillä on ihan erilainen hygieniataso kuin esim. Keski-Euroopassa. Mun mielestä se on yks estekin bed & breakfast majoituksen kehittämiseksi Suomessa kun yrittäjät luulee että paikat voi olla vähän sinne päin mut se ei vaan toimi”

12. Markkinoiko kotikunta riittävästi yrityksen mielestä (kysymys 15)

- Matkailumarkkinointi toimii hyvin. Kuntamarkkinoinnista ei osaa kommentoida, onko sitä? (Y1)
- Lohjan pitäisi tehdä jotain repäisevää, mistä Lohjan tunnettuus kasvaisi ja paranisi. Nyt tuntematon (Y2)
- Ei kommenttia (Y3)
- Lohjan tuntematon. Pitäisi tehdä jotain millä päästään maailmankartalle (Y4)
- Kyllä, mutta panokset naurettavan pienet matkailuun. Lohjan ei näy ulkopuolella. (Y5)
- Lohjalta puuttuu vihreys- Kauppakatu synkkä. Markkinointi toimii hyvin. (Y6)
- Ei osaa sanoa (Y7)
- Kunta ei ole tehnyt mitään. Ei ole osannut hyödyntää ainutlaatuisia yrityksiä mitenkään (N-P) (Y8)
- Karjalohja ei ole tehnyt juurikaan mitään. Lohjalta odotetaan enemmän. (Y9)
- Ei osaa vielä sanoa Lohjasta. Uudenmaan kunnilla vielä paljon tekemistä. Palveluliiketoiminnan ymmärtäminen osana tärkeää toimialaa. (Y10)
- Ei varmaankaan. Markkinointi ihmiset puuttuu kokonaan. (Y11)

” Ainakin ollaan mukana nettisivuilla siellä Lohjan tapahtumakalenterissa ja myöskin noissa mainoksissa. Ja sitten elinkeinojohtaja tarjos meille isoa kylttiä ja kyllä meitä pidetään mielessä”

"Itse olen sitä mieltä että niiden resurssien puitteissa mitä kaupunki on budjetoitu alueen markkinointini niin siinä suhteessa me ollaan hyvin mukana. Mutta yleisesti miten on budjetoitu markkinointiin rahaa on ihan naurettavan pientä ja siihen pitäis satsata enemmän. "

"valtaosa asiakkaista meidän sivuille tulee Lohjan matkailun sivujen kautta"

" Niin se on vähän, kyllä näillä Uudenmaan alueen kunnilla vähän tässä tekemistä on.

Varmastikin tän palveluliiketoiminnan ymmärtäminen ja siihen markkinointiin panostaminen on tärkeämpi jatkossa"

13. Lohjan matkailumaine (kysymys 16)

- Maine ei sinänsä huono, mutta tunnetaan huonosti. Kun tullaan yllätetään positiivisesti. Eri kohteiden tuntemus huonoa. (Y1)
- Matkailumainetta ei ole. Lohjaa ei tunneta. Mitään tarjontaa ei tunneta. (Y2)
- Lohjan maine on päiväkohde ja vain eläkeläisille. Joulumarkkinabrändi on hyvä. (Y3)
- Maine on hyvä. Positiivinen palaute asiakkailta. Tänne tulevat ovat positiivisesti yllättyneitä. (Y4)
- Tytyrin tietää, ei näy pk-seudulla, Lohja monille periferiaa. Järveä ei osata käyttää hyväksi. (Y5)
- Maine ei hyvä- kuulopuheen kautta. Maalaismaine.Järvi ainoa mitä täällä on, Tytyriä ei tunneta, ennakkoluulot huonot, mutta yllättänyt positiivisesti. (Y6)
- Tuppukylän maine (Y7)
- N-P ei mitään mainetta. Lohjasta ei osaa sanoa. Käy aina asioilla Turussa tai Helsingissä jos jotain tarvitsee. (Y8)
- Ei ole matkailumainetta (Y9)
- Ei ole juurikaan matkailumainetta. Näkee potentiaalisena maaseutumatkailun kehittämisalueena. (10)
- Ei varmaankaan (Y11)

"Mulla on sellainen tunne, että Lohjan matkailumaine on vain päiväkohde ja se on vaan eläkeläisille. Tää voi olla vanha kalske, mutta mulla on sellanen tunne. Jos me lohjalaiset ei saada tehtyä itsellemme slogania niin kyllä se kertoo jotain meistä"

"Onko Lohjalla mitään mainetta?" Ei Lohja hirveesti näy pk-seudulla ja kyllä Lohja monelle on sellasta periferiaa, ei se näy missään. Hesari ei kirjota Lohjasta"

"Siis mulla ei ole omaa mielikuvaa kun en tunne Suomea niin hyvin ja mitä kaikkea täältä löytyy. Mutta mitä mä olen kuullut muilta niin ei ole niin hyvä. Sillä on vähän maalais tällai landi maine. Sitten on tää järvi, se on hieno ja iso mutta ei täällä ole muuta kuin se järvi. Ja sitten se Tytyri se on varsin tuntematon ja kaverit Helsingissä kysyy mikä se on. Mun mielipide mikä on, on hyvin rajattu ja mulla oli tosi paljon ennakkoluuloja Lohjaa kohtaan. Mulla ei ollu kovin hyvät odotukset, mutta mun mielestä tää on tosi kaunis ja täällä on kaikki palvelut ja hyvät etäisyydet Turkuun ja Helsinkiin. Mä tykkään että tää on vähän kylä vaikka tää onki kaupunki, ja sitä mä en oo löytänyt Helsingistä. "

14. Pahimmat esteet yritystoiminnan kehittämiseksi (kysymys 18)

- Vaikeus kehittää ympärivuotisia tuotteita. Asiakkaat kokevat vain kesäkohteeksi. Alkoholilainsäädäntö. (Y1)
- Byrokratia, viranomaiset ja alkoholilainsäädäntö. (Y2)
- Voimakas kasvu ja kasvukivut. Taloudelliset esteet. (Y3)
- Lainsäädäntö, veromuutokset, polttoaineen hinnan nousu (Y4)
- Rahan puute. Majoitustilojen taso (Y5)
- Tilan puute, huoneita vähän (Y6)
- Osakkaille ei löydy nuorista jatkajaa. Nuorten innostaminen golfiin (Y7)
- Yhden ihmisen jaksaminen, resurssit ja uupuminen. (Y8)
- Majoitustiloja liian vähän (Y9)
- Ajankäytölliset haasteet, asioiden priorisointi (Y10)
- Rahan puute (Y11)

"Talouteen liittyvät asiat. Meidän kysyntä ylittää tarjonnan koko ajan."

"Kyllä meillä on tilan puute, että huoneita pitäis olla enemmän. Neliöt vaan maksaa niin paljon nykyisin"

"Mä oisin halunnut uusia sähköisen varausjärjestelmän mutta meidän vanha henkilökunta ei halunnut. Enkä mä jaksanut vastustaa sitä ni ei sitä sitten tehty"

"Kaikki investoinnit tehdään kassavirrasta" Tilan puute, liian vähän huoneita."

15. Terveiset kuntapäätäjille (kysymykset 14, 15 ja 21)

- Ei ollut (Y1)
- Epämääräistä tietoa rakennusmääräyksistä. Yleisesti toiminut ok. Kyltitykset paremmaksi, joukkoliikenne Lohjansaareen kesällä parannettava. Lohjansaaren uimaranta parannettava. Lossiyhteys saaresta Karjalohjalle. Tankkauspaikka Lohjanjärven rannalle. (Y2)
- Palveluliiketoiminnan ymmärtäminen tuottavaksi toimialaksi tärkeää. Ilman kotikunnan tukea kehittyminen ei olisi ollut mahdollista. (Y3)
- Tankkauspaikka rannalle. Aurlahti liian matala isojen veneiden vesillelaskuun. Ruoppaustoive. Kunnan kahvila-ravintola rannalle. Nestekaasutankkaus, tilausauna, karavaanialue. Poliitikot vaihtoon, matkailun merkitys tulisi ymmärtää elinkeinona ja siihen satsata. (Y4)
- Tulisi tutustumaan tiloihin. Kyltitykset selkeimmiksi (Y5)
- Lohjan keskustan viihtyisyyden parantaminen. Pysäköinti maksuttomaksi. (Y6)
- Selkeät tiekyltit uusiin liittymiin. Bussilinjakokeilu hyvä. Nuorille mahdollisuus päästä kentälle ilman autoa. Lisää tietoa Gunnarlan alueen kaavoituksesta. Rakentakaa järven rantaan hyvä hotelli. (Y7)
- Virkamiesvallankaappaus selvää, maan ylimmät päättäjät vielä siunaavat tämän. Tiekylytettä tarvitaan. Ei oikeastaan mitään viestiä, ei niitä kiinnosta mikään. (Y8)

- Kaupunkihotelli Lohjan keskustaan toisi hyvää pöhinää alueelle. Muistakaa että matkailuala on tärkeä työllistäjä ja rahantuoja alueelle. Kunta voi investoida infraan ja mahdollistaa matkailun kehittymisedellytykset. Lohjanjärveä pitäisi kehittää kaupungin toimesta, toisi vetovoimaa alueelle ja yrityksille. (Y9)
- Palveluliiketoiminnan ymmärtäminen tärkeänä toimialana tärkeää ja kiteyttäkää merkitys kunnalle. Nuoret polvet osaavat käyttää matkailun palveluja. Tulevaisuuden toimiala. Kannustakaa alueen toimijoita yhteistyöhön. (Y10)
- Lohjan imagoa pitää kohottaa. Mahdollistaa yrityksille toimintaympäristö. Lapsiperheiden palveluja tulee lisätä/kehittää. (Y11)

”Yrityksen voimakas kasvu aiheuttaa haasteita rakennetulle infrastruktuurille. Terveiset esimerkiksi vesilaitoksen suuntaan, että joskus rakennetut putket mistä vesi tulee ei vaan riitä kun 700 henkeä käy illalla suihkussa”

”Tää julkisen liikenteen parantaminen kun meidän asiakkaista on tosi iso osa alle 18 vuotiaita olis tärkeä. Kun meillä on isoja suunnitelmia turnausten ja kisojen suhteen ynnä muuta niin kaupunki voisi suhtautua näihin myönteisesti ja hyödyntää medianäkyvyyttä. Tässä vois harkita yhteistyötä, pitäis olla voimavaroja.”

”Tää matkailu ja palvelubusiness on vaan se missä kasvu lepää tulevaisuudessa. Sen painoarvo pitää saada päättäjille että perinteinen savupiipputeollisuus ei oo se ainoa. Sen pitää näkyä myös siellä kaupungin omassa strategiassa. Tää täällä lännessä on tärkeää, että saadaan yhteinen juttu ja bussit kääntymään Hesasta länteen eikä itään, se on meille suuri mahdollisuus”

”Lohjan päättäjät ymmärtäis matkailun merkityksen alueelle”

”Tulkaa tutustumaan meidän paikkaan ja tapahtumiin. Me halutaan palvella koko kaupunkia.”

” Lohjan keskustan viihtyisyyden parantaminen. Siinä olis kyllä parantamisen varaa mun mielestä”.

”Kunnassa ei ymmärretä mikroyritysten voimaa”

16. Onko yritys saanut tietoa rahoitusmahdollisuuksista (kysymys 17)

- Riittävästi. (Y1)
- Ei ole juurikaan. Pankista saa jos tarvii. (Y2)
- Kyllä (Y3)
- Pankista saa. Omarahoitteista toimintaa (Y4)
- Ei ole saanut (Y5)
- ei ole ollut tarvetta (Y6)
- Kyllä on saanut (Y7)
- Ei ole saanut mitään (Y8)
- Novagon kautta mitä on tarvinnut (Y9)
- Finvera, ELY-keskus jne. tuntee kyllä (Y10)
- Ei välttämättä (Y11)

"Kuntatasolta ei ainakaan ole saatu tietoa tai ei olla tarjottu rahaa". Mut ei me olla epätoivoon vaivuttu, pienelläkin rahalla voi saada paljon aikaseks jos on halua"

Liite 6. Digium –kysely alueen matkailuyrityksille, kyselyn toteutus ja kysymykset

- Länsi-Uudenmaan matkailuyrityksille tehty Digium- kysely kesällä 2012
- Kysymykset laati Länsi-Uudenmaan matkailuyöryhmä kevät 2012
- Kysely tehtiin Novago Yrityskehitys Oy:n toimesta, tekninen toteutus Minna-Mari Tiihonen
- Tulosten yhteenveto ja analysointi 1. strategiatyöpajaa ja ryhmätöitä varten Minna Ermala, Lohjan Matkailu.



Kuinka teemme Länsi-Uudenmaan matkailun näkyväksi? Hur synliggör vi Västra Nyland som turistmål?

- ✓ Matkailustrategia tulee yhteiseksi kaikille matkailualan yrittäjille Hangosta Kirkkonummelle ja Nummi-Pusulaan ja se toteutetaan yrittäjäaloitteisesti. Strategia kytkeytyy joustavasti seudulla nyt tekeillä olevaan SELKO - seudullinen elinkeino-, elinvoima- ja kilpailukyöohjelmaan.
- ✓ Kysely toteutettiin ajalla 1.8. – 7.9.2012
- ✓ Vastausprosentti 8
- ✓ Vastaajia 68 kpl
- ✓ Sähköpostikutsujen määrä 755 kpl/ vastanneita 57
- ✓ Avoimien linkin kautta vastauksia 11
- ✓ Ensimmäinen työpaja pidetään 4.10.2012 Fiskars Forum
- ✓ Toinen työpaja pidetään 4.12.2012 Päiväkumpu
- ✓ Matkailun strategiatyö valmistuu kevään 2013 aikana.



Kuinka teemme Länsi-Uudenmaan matkailun näkyväksi? Hur synliggör vi Västra Nyland som turistmål? Kysymykset.

1. Onko yrityksellänne oma liiketoimintasuunnitelma?
2. Mitkä ovat yrityksenne päätuotteet?
3. Kuka tai ketkä ovat kohdeasiakasyhmiänne?
4. Miten markkinoitte yritystänne?
5. Teetteko yhteistyötä muiden matkailuyritysten kanssa?
6. Oletteko saanut riittävästi osaavaa työvoimaa? Milta näyttää tulevaisuus?
7. Onko teillä tässä kunnassa / tällä alueella riittävästi osaavia alihankintayrityksiä (silvovus, tilitoimisto, mainostoimisto jne.)? Oman yrityksenne kannalta, minkälaisia kaipaisit lisää? Entä mitä palveluita puuttuu?
8. Onko teillä käytössä laatujärjestelmää? Millainen?
9. Onko teillä kansainvälisiä asiakkaita tai markkinointia ulkomaille? Yhteistyömuoto?
10. Oletteko tehnyt tai tekemässä investointeja? Minkälaisia?
11. Onko teillä rahoitustarpeita tuotekehitykseen tai investointeihin?
12. Tunnetteko alueellisten toimijoiden toimintaa? Mitä toiveita/terveysiä yrityksellasi on toimijatahoille?
13. Toimiko kuntanne markkinointi riittävästi hyväksenne? Mitä yritysesi toivoisi lisää?
14. Onko kunnallanne mielestäsi hyvä matkailumaine? Mitä yritysesi toivoisi lisää?
15. Onko kotikuntanne muuten ollut toimiva yhteistyökumppani teille? Mitä yritysesi toivoisi lisää?
16. Onko teillä toiveita kaavoitukseen, kyttilykseen, joukkoliikenteeseen tai muuhun infrastruktuuriin liittyen?
17. Mitkä ovat pahimmat esteet yritystoimintanne kehittymiselle?
18. Mitä terveysiä laheittaisitte kuntapäättäjille?



Kuinka teemme Länsi-Uudenmaan matkailun näkyväksi? Hur synliggör vi Västra Nyland som turistmål?

Matkailustrategia tulee yhteiseksi kaikille matkailualan yrittäjille Hangosta Kirkkonummelle ja Nummi-Pusulaan. Sillä yhdessä olemme vahvempia. Nyt on tutkittu ja suunniteltu. Nu är det dags att göra tal till resultat. Tillställningen är till för alla företag inom turismbranschen, kommunernas beslutsfattare samt utbildnings- och utvecklingsorganisationer inom turism. Kom med och påverka!

Turismstrategin blir gemensam för alla företag inom turismbranschen från Hangö till Kyrkslätt och Nummi-Pusula. För tillsammans är vi starkare. Vi har undersökt och planerat. Nu är det dags att göra tal till resultat. Tillställningen är till för alla företag inom turismbranschen, kommunernas beslutsfattare samt utbildnings- och utvecklingsorganisationer inom turism. Kom med och påverka!



Länsi-Uudenmaan matkailun strategiatyöpaja I

Aika/Tid: to 4.10.2012, klo 16 - 19

Paikka/Plats: Fiskars Forum, Fiskarsintie 9, 10470 Fiskars

ajo-ohje: <http://www.fiskarsvillage.fi/fi/sjainti>



Ohjelma: (ohjelman muutokset mahdollisia)

Ilmoittautuminen ja tulokahvit	15.30 - 16.00	Anmälaning och kaffe
Tilaisuuden avaus	16.00 - 16.15	Välkomstord
Missä olemme nyt?	16.15 - 17.00	Hur långt har vi kommit?
Venytelypaussi	17.00 - 17.10	Stretch-paus
Työpajaosio: tuloksista teoiksi	17.10 - 18.45	Verkstad: från tal till resultat
Miten tästä eteenpäin?	18.45 - 19.00	Hur skall vi gå vidare?

Ilmoittautuminen viimeistään - Anmälningar senast 28.9.2012 www.lansi.fi | 044 374 0334



Tule ja ota haaste vastaan - ole alueen suunnannäyttäjä!

Vastausten purku

- Kyselyn vastaukset analysoitiin ensimmäisen ison työpajan ryhmätyöaiheiksi 4.10.2013. Ryhmätyöaiheet ja tulokset liite 4.
- Kyselyn puretut vastaukset nähtävillä kokonaisuudessaan

<http://www.lansi.fi/lansiuudenmaanmatkailu/default.asp?sivu=7&kieli=246>



Liite 7. Asiakaskyselyn saatekirje alueen matkailuyrityksille (Lohjan versio)

Hei Lohjan seudun matkailuyritykset

Nyt alkaa Länsi-Uudenmaan matkailustrategia työ ja tässä tulisi haaste teille yrityksille kysyä omilta asiakkailtanne heidän näkemyksiään.

Matkailustrategia on yrityslähtöinen – tulemme huomioimaan alueen suurimpien matkailuyritysten olemassa olevat matkailulliset kehittämiskohteet ja Teidän matkailu/ liiketoimintastrategianne. Tämä tehdään yrityshaastatteluin kesän/alkusyksyn aikana. Tämän lisäksi tehdään massakysely kaikille alueen matkailuun liittyville yrityksille, jolloin näkemykset saadaan laajalta yritys pohjalta.

Palveluliiketoiminnassa äärimmäisen tärkeässä asemassa ovat meidän kaikkien asiakkaat.

Miten asiakkaat kokevat palvelun saatavuuden, houkuttelevuuden ja toimivuuden. Lisäksi meidän pitäisi tietää mitä palvelua asiakkaat ehkä ovat voineet jäädä vaille ja mitä lisää voisimme tarjonta heille ja millä tavoin. Tämä liitteenä oleva kysely on tehty kartoittamaan juuri asiakkaan näkökulmaa tulevaisuuden Länsi-Uudenmaan matkailualueen kehitystä varten.

Toivomme, että pyytäisitte n. 20 asiakastanne täyttämään oheisen lomakkeen. Voitte pyytää vastauksia tietyinä ajanjaksona tai jakaa niitä pidemmällä aikavälillä. Jos teillä on kokoussesonki silloin muutaman ja taas lomasesonkina muutaman. Näin saisimme laajemman otoksen eri asiakkaiden näkemyksestä. Mitään estettä ei ole kerätä palautteita vielä suurempi määrä, jos teillä virtaa riittää. Lomake on sekä suomeksi, että englanniksi, jotta voitte kysyä mielipidettä myös kansainvälisiltä vierailtanne.

Palautteet kerätään myöhemmin kesällä /alkusyksystä yhteen koko Länsi-Uudenmaan alueelta ja käsitellään yhteenvetoina tulevissa matkailustrategioiden työpajoissa, joita järjestetään kaksi kappaletta syksyn/talven 2012 aikana. Palautteista tehdyt analyysit ovat myös olennainen osa alueemme matkailustrategiaa.

Matkailustrategia työtä tehdään nyt oman alueen matkailukehittäjien voimin, matkailutoimistojen toimesta, Teidän yritysten voimin ja jos onnistumme myös asiakkaiden voimin. Konsulttia käytämme vain analyysien yhteenvedoissa ja työpajojen sparraajana tarvittaessa. Nyt on mahdollisuus vaikuttaa ja kertoa oma mielipiteensä. Nyt tehdään yhdessä, yhteistä kasvua ja kehitystä oman alueen matkailulle.

Yhteyshenkilönä asiakaspalautteiden suhteen toimii

Lohjan Matkailupalvelukeskus

Matkailusihteeri

Minna Ermala

044-374 1218

minna.ermala@lohja.fi

Kun saatte palautteet kerättyä, niin lähettäkää meille postitse:
Lohjan Matkailupalvelukeskus, Hossanmäentie 1, 08350 Lohja.

Minna tekee tästä asiakasnäkökulman mukaan ottamisesta seudulliseen matkailustrategiaan lisäksi Palveluliiketoiminnan YAMK tutkinnon lopputyön, joten siksi aineiston kerääminen tehdään tällä kertaa Lohjan toimesta.

Liite 7. Kyselykaavake yritysten asiakkaille

Länsi-Uudenmaan matkailustrategiaa varten Alueen yrityksissä asiakkaille tehtävä kysely

Kotimaa/asuinpaikkakunta

Country/City of Origin: _____

Vastauksen päivämäärä/Date: _____

1. Matkanne syy?

The reason of your Journey?

vapaa-aika/leisure

työ/work

muu, mikä/other, what: _____

2. Mistä tai mitä kautta saitte tiedon kyseisestä kohteesta?

Where did you search and where did you get the information about your destination?

mainokset tai esitteet/advertisement or brochures

internet

sukulaisten ja ystävien kautta/through relatives and friends

muu, mikä/other, where:

3. Koittako tiedonsaannin helpoksi?

Did you find that the information was easy to find?

kyllä/yes

ei/no

4. Jos ette kokenut helpoksi, niin mitä kautta haluaisitte tietoa jatkossa?

If you didn't, through what means would you like information?

5. Haluatteko tiedon ensisijaisesti sähköisessä vai paperisessa muodossa?

Do you prefer information in electronic or paper form?

sähköinen/electronic

paperinen/paper

6. Oliko tietoa tarpeeksi oikealla kielellä?

Was there enough information in the right language?

kyllä/yes

ei/no

7. Kaipaatteko tietoa muista kohteista ja aktiviteeteista alueella? Millaista?

Would you like information about other destinations and activities in the area? What kind of information?

-
8. Ovatko kohteen työntekijät opastaneet riittävästi kohteen ja alueen palveluista?
Has the staff given you enough information about the services in the region?
- kyllä/yes
 ei/no

9. Onko jotain palvelua, mitä kaipasitte kyseisestä kohteesta tai lähialueelta kipeästi, mitä ei ole löytynyt?
Is there any service that you would particularly want, that you couldn't get in the area?
-
-

10. Tiedättekö olevanne Länsi-Uudenmaan alueella?
Do you know that you are in West Uusimaa - Västra Nyland?
- kyllä/yes
 ei/no

11. Mikä olisi mielestänne paras nimi alueelle, jossa tällä hetkellä olette?
In your opinion, what would be the best name for the region you are in now?
-

12. Mikä erityisesti Teitä kohteessa tai alueella viehättää?
What do you particularly find attractive in the region you are in?
-
-

13. Mikä erityisesti mielestänne olisi kehittämisen arvoista?
What particularly could be developed in the area?
-
-

14. Vapaa sana palautteelle
Any feedback?
-
-
-
-

Liite 7. Asiakaskysely yritysten asiakkaille

- Kysely tehtiin Länsi-Uudenmaan matkailuyritysten asiakkaille palaute/kaavakekyselynä kesällä 2012
- Kyselyn jakoivat yrityksiin alueen matkailutoimistot ja asiakkaalle yritysten edustajat
- Yritykset keräsivät asiakkaiden vastaukset ja toimittivat Lohjan Matkailuun
- Yhteenveto vastauksista Minna Ermala, Lohjan Matkailu



Asiakaskyselyn tilastotietoa

- Lähetettiin matkailutoimistojen kautta samalle yrityskohderyhmälle kuin yritysten oma Digium – kysely, matkailutoimistojen omille jakelulistoille arvio n. 150 yritykseen. Hanko ei ollut mukana (oma asiakastyytyväisyyskysely syynä)
- Vastauksia palautui yhteensä 7 yrityksen kautta Lohjalta, Raaseporista ja Siuntioista
- Asiakkaiden täyttämiä kaavakkeita palautui yhteensä 65 kappaletta
- Tavoite oli saada 150 palautettua kaavaketta.



Vastaajista N=64

- Kotimaasta 51 kpl
- Ulkomailta 13 kpl

Matkan syy

- Vapaa-aika 42 kpl
- Työ 7 kpl
- Muu 3 kpl (perhejuhlat, kuntoloma)



Mitä kautta saitte tiedon kohteesta?

- Mainokset tai esite 7 kpl (joista 1 ulkom.)
- Internet 33 kpl (joista 10 ulkom.)
- Sukulaiset 18 kpl (joista 6 ulkom.)
- Muu mikä 12 (Caravan -lehti, kotipalvelu, Prisma)



Koitteko tiedonsaannin helpoksi?

- Kyllä 52 kotimaisista (N=52)
- Kyllä 13 ulkomaisista (N=13)

Haluatteko tiedon ensisijaisesti sähköisesti vai paperisesti?

- Sähköinen 29 kpl FIN / 12 kpl ulkomaisista
- Paperi 21 kpl FIN / 1 kpl ulkomaisista



Oliko tietoa tarpeeksi oikealla kielellä?

- Kyllä 51 kotimaiset (N=52)
- Ei 1 kotimaiset (N=52)

- Kyllä 12 ulkomaiset (N=12)



Kaipaatteko tietoa muista kohteista tai aktiviteeteista alueella?

- Lohja-esite ok, tietoa löytyy
- Nähtävyydet ja muut käyntikohteet
- Tieto tanssilavasta, uintimahdollisuudesta
- Lähialueen aktiviteeteista
- Aktiviteetteja lapsiperheille
- Aluekartta, uimaranta, kioski
- Lähialueen nähtävyyksistä
- Billnäs, Fiskars, Mustion Linna...
- Ja om olikä evenemang
- Mustion Linnan tapahtumat
- Yhteinen kansio aulassa kaikesta, pyöriä vuokralle
- Järvi, rannat, ostosmahdollisuudet



Ovatko kohteen työntekijät opastaneet riittävästi alueen muihin palveluihin?

- Kyllä 41 kotimaisista (N=42)
- Ei 1 kotimaisista (N=42)

- Kyllä 12 ulkomaisista (N=12)
- Ei -



Onko joitain palveluita joita kaipaisitte kyseisestä kohteesta tai lähialueelta?

- Kyllä 11 kpl kotimaisista (N=46)
- Ei 35 kpl kotimaisista (N=46)

- Kyllä 3 kpl ulkomaisista (N=10)
- Ei 7 kpl ulkomaisista (N=10)



Jos kaipaat niin mitä?

- Caravan huoltoliike
- Kauppa, jätskikiska, kahvila
- Kuljetuspalvelua lisämaksusta
- Kuljetuspalvelua lähialueen nähtävyyksiin
- Järvimatkailua, aktiviteetteja
- Kampaaja
- Enemmän parkkitilaa
- Langaton netti huoneeseen
- Potkupyörät takaisin
- Pommacia huoneeseen



Tiedättekö olevanne Länsi-Uudenmaan alueella?

- Kyllä 50 kpl kotimaisista (N=53)
- Ei 3 kpl kotimaisista (N=53)

- Kyllä 4 kpl ulkomaisista (N=12)
- Ei 8 kpl ulkomaisista (N=12)



Mikä olisi mielestänne paras nimi alueelle, jossa tällä hetkellä olette?

- Lohjan seutu
- Lohjanranta
- Paratiisi
- Laiskottelusaari (Lazy down island)
- West Lakes
- Suurlohja
- Lohjanjärven luontoseutu
- Lohjanjärvi ympäristöineen
- Etelä-Tampere
- Region Lohjanjärvi
- Finland



Mikä erityisesti Teitä kohteessa tai alueella viehättää?

- Vihreä luonto
- Palvelu ja siisteys
- Rauhallinen alue
- Ystävälliset ihmiset, hyvät ulkoilumaastot
- Hyvä uimapaikka
- Kaunis luonto, rauhallisuus, kokonaisuus
- Alueen kauneus ja rauhallisuus
- Rauhallisuus luonto, melontapooli
- Maaseudun tuntu ja rauhallisuus
- Luonto, lähinähtävyydet
- Luonnonläheisyys, lapset voi jouta vapaasti
- Maaseudun rauha
- Luonto, arvokas lajisto, järvi
- Rauhallisuus, puhtaus, luonto
- Luonto, mökki saareissa
- Luonto
- Sopiva kokonaisuus



Mikä erityisesti Teitä kohteessa tai alueessa viehättää?

- Luonto ympäristöineen
- Luonnonkaunis paikka
- Ympäristö
- Luonto, järvi
- Ihana luonto, ystävällinen henk.kunta
- Rantasauna, kylpylä, pääsee uimaan
- Luonnonkauneus
- Kylpylä
- Kaunis luonto, maisema
- Luonto
- Luonto, hyvät ravintolat, käsityöläismiljö
- Upea historia, kartanon tarina, laadukas majoitus, upea ravintola
- Rauhallisuus, luonnonläheisyys
- Sukulaiset lähellä
- Sijainti lähellä pk-seutua
- Rock bar
- Luonnon ja maaseudun läheisyys
- Rauhallinen sijainti, luonto, historia



Mikä mielestänne kaipaisi kehittämistä?

- Luonnon monimuotoisuuden hyödyntäminen
- Alueen parempi esilletuominen
- Järvi paremmin näkyville
- Järvenranta parantaa, laavu iltapaikaksi
- Alueen yleinen uimaranta huonosti saavutettavissa
- Matkailu, järvi x4
- Järvimatkailu
- Lohjanjärven hyödyntäminen paremmin
- Lohjanjärvellä kuljetukset eri paikkoihin
- Pienten erikoisliikkeiden tukeminen, maksulliset parkkipaikat pois
- Bensa-asemia lisää
- Lisää erilaisia liikuntavälineitä
- Lasten leikkipaikkoja lisää
- Hotelli, kalastus, kajakointi



Vapaa sana palautteelle

- Nice that some place is open in September
- Great Job
- Olisi hienoa jos olisi alueella yhteinen varausjärjestelmä mökkeihin
- Arvokkaiden ja rikkaiden kalkkikalliomaisemien hoitoon kannattaa satsata
- Myös talvimahdollisuudet kuten pilkkiminen ja laskettelu
- Paikallinen tumma leipä takaisin aamupalalle
- Kauppoja lisää



Vastaajien kotipaikka

Hanko	1	Pietari	3
Raasepori	1	Lempäälä	2
Kuopio	1	Säkylä	1
Laihia	1	Lahti	2
Sipoo	1	Joutseno	1
Laukaa	1	Sastamala	1
Kärkölä	1	Hämeenlinna	1
Brändö	1	Uusikaupunki	1
Teuva	1	Helsinki	3
Vantaa	1	Valkeakoski	2
Porvoo	1	Mustio	1
Nummela	1	Loimaa	2
Suomussalmi	1	Seattle	1
Lohja	9	Kemi	1
Espoo	2		
Tampere	1		
Pieksämäki	1		
Carmel, CA 1			
California 1			