

Liiketoimintaverkoston johtaminen ja kehittäminen

Case Unesco Global Geopark Salpausselkä

LAHDEN
AMMATTIKORKEAKOULU
Liiketalouden ja matkailun ala
Yrittäjyys ja liiketoimintaosaaminen
Opinnäytetyö ylempi AMK
Syksy 2016
Kirsi Tiainen

Lahden ammattikorkeakoulu
Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma

TIAINEN, KIRSI: Liiketoimintaverkostojen johtaminen
ja kehittäminen
Case Unesco Global Geopark
Salpausselkä

Liiketalouden opinnäytetyö, 58 sivua, 12 liitesivua

Syksy 2016

TIIVISTELMÄ

Opinnäytetyö käsittelee yritysverkostoja, niiden perustamista ja toiminnan kehittämistä. Tapaustutkimus kohdentuu Päijät-Hämeen alueelle Salpausselkien uniikkien harjumuodostelmien lomaan suunniteltavaan Geoparkiin eli yritysverkostoon, joka hyödyntää liiketoiminnassaan alueen geologista alkuperää.

Lahden ammattikorkeakoulu hallinnoi Unesco Global Geopark Salpausselkä–hanketta. Aiheeseen liittyvä esiselvitys tehtiin keväällä 2016 koskien Suomen toistaiseksi ainoaa Geoparkia Rokualla, Oulun ja Kajaanin välissä. Osa Rokua Geoparkiin liittyvästä esiselvityksestä on nidottu osaksi tätä tutkimusta, sillä se sisältää merkittävää tietoa ja yhtäläisyyksiä Salpausselkien alueen yritysten kanssa.

Varsinainen tutkimushanke toteutettiin esikyselyllä ja verkkohaastattelulla syksyllä 2016 ja sen tulokset julkaistiin joulukuussa 2016. Esikyselyllä kontaktoitiin alueen yrityksiä ja kartoitettiin yrittäjien halukkuutta liittyä verkostoon. Esikyselyn vastausten perusteella tehtiin tutkimuksen toinen osa eli verkkohaastattelu, johon osallistui 6 avainyritystä Päijät-Hämeen alueelta. Yritykset edustivat eri toimialoja.

Tutkimushankkeen konkreettisena lopputuloksena ovat perustettavan yritysverkoston ensimmäiset yritysjäsenet ja projektin ohjausryhmälle tietoa Salpausselkä Geoparkin perustamista varten. Verkkohaastattelulla saatiin koottua tärkeimmät näkemykset ja havainnot alueen yrittäjiltä, liiketoiminta-alueen nykytilasta sekä yrittäjien tulevaisuudentoiveita.

Tutkimushankkeen perusteella tehtiin johtopäätös, että suunnitellun kaltaiselle teemapohjaiselle yritysverkostolle on kysyntää Suomessa ja Salpausselkien alue tarjoaa sille mielenkiintoisen maantieteellisen ja liiketoiminnallisen pohjan. Alueella on lukuisia potentiaalisia yrityksiä, joiden liiketoimintaa voidaan kehittää yritysverkoston kautta ja kasvattaa alueen ja Suomen arvoa kansainvälisten vieraiden matkailukohteena.

Asiasanat: geomatkailu, yritysverkostot, verkostoliiketoiminnan kehittäminen

Lahti University of Applied Sciences
Degree Programme in Entrepreneurship and Business Management

TIAINEN, KIRSI: Managing and developing business networks
Case Unesco Global Geopark
Salpausselkä

Master's Thesis in Entrepreneurship and Business Management, 58 pages, 12 pages of appendices

Autumn 2016

ABSTRACT

This research investigates business networks, from their founding to further development of already existing relationships. The related case study is about Salpausselkä Geopark i.e. a business network program which is targeted at Päijät-Häme region and will leverage the unique and extensive geological ridge system.

Lahti University of Applied Sciences is the governing body for this program and the preliminary study about the first Geopark in Rokua was made in spring 2016. A part of Rokua Geopark report has been included into this research as relevant information due to remarkable information gathered in this field and similarities across the businesses involved in the planned region.

The program was initiated with a preliminary study and survey during autumn 2016. The study was about identifying and contacting potential businesses for the survey. All of the six selected companies represented different industries and originated from the planned Geopark region. The survey was conducted with the help of a digital research platform using online surveys. The findings were published in December 2016.

The outcome of the study is the first company members of the company network to be established. This includes a lot of background information for decision makers for establishing the network. The online survey results included information about the most important visions and findings from the region's entrepreneurs about the current market.

The conclusion of the research was that the planned theme-based business network has potential in Finland and that Salpausselkä as a region will provide both an interesting geographical and economic base. The region has several potential companies whose business can be developed with the help of a systematic business network and bring further international value to the region and Finland.

Keywords: geotourism, business network, business development

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
2	TIETOPERUSTA	4
2.1	Matkailu liiketoimintana	4
2.1.1	Geomatkailu	7
2.1.2	Mikä on Geopark?	7
2.1.3	Päijät-Hämeen aarre - Salpausselät	9
2.1.4	Geologisia luontomatkailukohteita Suomessa	10
2.1.5	Geologisia luontomatkailukohteita muualla maailmassa	12
2.2	Verkottunut liiketoiminta	15
2.2.1	Yritysverkoston rakenne ja suhteet	16
2.2.2	Liiketoimintaverkoston strategia	18
2.2.3	Yritysverkoston muodostaminen	19
2.2.4	Verkottuneen liiketoiminnan johtaminen	20
2.3	Liiketoimintaverkoston kehittäminen	22
2.3.1	Vahvuuksien tunnistaminen	22
2.3.2	Verkoston voimavarat	23
2.3.3	Yhtenäiset arvot	25
2.3.4	Luottamuksen kehittäminen	26
2.3.5	Asiakassuhteet	27
2.3.6	Kilpailukyvyyn kehittäminen	28
3	TUTKIMUSHANKKEEN ESISELVITYS: CASE ROKUA GEOPARK	30
3.1	Alueen tunnettuus ja yhteistyö	31
3.2	Liiketoiminnan kasvu	32
3.3	Liiketoiminnassa havaitut haasteet	32
4	TUTKIMUSHANKKEEN TOTEUTTAMINEN	34
4.1	Tutkimushankkeen tavoitteet ja tutkimuskysymykset	34
4.2	Tutkimushankkeen eteneminen	34
4.3	Käytetyt tutkimusmenetelmät	35
4.3.1	Esikysely	35
4.3.2	Verkkohaastattelu	37
4.4	Aineiston analysointi	39
5	TULOKSET	41

5.1	Markkinointi	41
5.2	Yhteistyö ja verkostot	42
5.3	Jäsenmaksut	44
5.4	Nykyisen liiketoiminnan kehittäminen	45
5.5	Kansainväliset asiakasryhmät	46
5.6	Uudet liiketoimintamahdollisuudet	46
5.7	Vastaajien palaute kyselystä ja hankkeesta	47
6	POHDINTA JA JOHTOPÄÄTÖKSET	48
6.1	Vastaukset tutkimuskysymyksiin	48
6.2	Tutkimuksen luotettavuus ja arviointi	50
6.3	Jatkotutkimusmahdollisuuksia	51
	LÄHTEET	53
	LIITTEET	58

1 JOHDANTO

Lahden ammattikorkeakoulu hallinnoi Unesco Global Geopark Salpausselkä -hanketta, jonka tavoitteena on perustaa Salpausselkien vaikutusalueelle Päijät-Hämeen kohdalle Salpausselkä Geopark -yritysverkosto vuonna 2018. Geoparkit ovat kansainvälisesti tunnettuja alueellisia yritysverkostoja, joiden toiminta perustuu geologisille maanmuodostumille ja niiden suojelemiselle. Geoparkeissa toimivat yritykset sitoutuvat toimimaan luonnon ehdoilla ja sitä kuluttamatta.

Toistaiseksi Suomen ainoa Geopark on Oulun ja Kajaanin välimaastossa sijaitseva Rokua Geopark, jossa ylimaakunnallisen yhteistyön aloittamisen ja Geopark -statuksen myöntämisen jälkeen alueen kävijämäärä on noussut noin 30 %. Nykyään alueella on 200 000 kävijää vuodessa yli 50 eri maasta. Alueen keskeisten avainyritysten liiketoiminta on kasvanut jopa 40 %. (Räsänen 2016.)

Unesco Global Geopark on brändinä tunnettu ja vetovoimainen ja Geopark-status houkuttelee pääasiassa kansainvälisiä kävijöitä alueelle. Sen lisäksi maantieteellisesti laajan alueen toiminnan kokoaminen yhden brändin alle tekee palvelut helpommin lähestyttäväksi. Alueelle tuleva asiantuntijamatkailu kehittää toimintaa edelleen konferenssien, koulutusten ja opetuksen kautta. (Unesco 2016.)

Salpausselkä Unesco Global Geopark -hankkeen tavoitteet ovat

1. Geologisten kohteiden, muiden luontokohteiden sekä kulttuurikohteiden tarkempi inventointi ja niiden kehittäminen
 2. Salpausselkä Unesco Global Geopark -hallintorakenteen määrittely ja toteuttaminen
 3. Liiketoimintakonseptien kehittäminen ja aktivointi
 4. Markkinointi- ja viestintäsuunnitelman laatiminen ja toteuttaminen
 5. Verkostoitumissuunnitelman laatiminen ja toteuttaminen
- (Räsänen 2016.)

Tässä opinnäytetyössä keskitytään kohtaan 5 eli perehdytään yritysverkostojen rakentumiseen ja kehittämiseen sekä kartoitetaan alueella jo toimivien yritysten asenteita, ajatuksia, osaamista ja kiinnostusta yritysverkostoa kohtaan. Tutkimushankkeen tavoitteena on selvittää alueella jo toimivien avainyritysten vastuuhenkilöiden näkemyksiä ja ajatuksia liiketoimintaverkostoista sekä heidän tietonsa ja kokemuspohjansa Salpausselkä Geoparkin perustana olevasta geologisesta historiasta. Tutkimushankkeen myötä pyritään löytämään 5-10 avainyritystä, jotka toimivat perustettavan yritysverkoston pohjana.

Tavoitteita tukevat tutkimuskysymykset, joihin etsittiin vastauksia, olivat

- mitä osaamista alueen yrityksistä löytyy?
- kuinka osaamista hyödynnetään nyt, miten sitä voidaan kehittää tulevaisuudessa?
- kuinka monta yritystä saadaan mukaan verkostoon alusta lähtien?
- mikä on kansainvälisten ja kotimaisten asiakkaiden jakauma tällä hetkellä Päijät-Hämeen alueen yrityksissä?

Yritysverkoston käytännön toteutus eli verkoston perustaminen rajataan opinnäytetyön ulkopuolelle ja se jää hankkeen ohjausryhmän toteutettavaksi.

Opinnäytetyön tarve syntyi keväällä 2016 yrittäjyyden opintojaksolla tehdystä ryhmätyöstä, jossa tutustuttiin Rokua Geoparkin yritysverkoston liiketoimintamalliin ja sen jäsenyrityksiin. Tämä ryhmätyö oli esiselvitys Salpausselkä Geopark -hanketta varten, ja sen tarkoitus oli hahmottaa Geoparkien toimintaa sekä perehtyä tarkemmin noin kymmenen alueella toimivan eri alan yrityksen toimintaan. Ryhmätyö käynnisti selvitystyön, jota tässä opinnäytetyössä jatketaan syventymällä yritysverkostojen perustamiseen ja kehittämiseen sekä kohdentamalla yrityskontaktit tavoitellulle liiketoiminta-alueelle eli Salpausselkien alueelle.

Opinnäytetyön tietoperustassa esitetään ensin matkailu liiketoimintana ja avataan geomatkailun perustaa. Tähän lukuun koottiin toimeksiantajan pyynnöstä merkittäviä luontomatkailukohteita Suomessa ja Euroopassa

esimerkkinä hyvin toteutetuista ja laajalti informaatiota sisältävistä sivustoista. Geopark-statusen edellytys on helppo lähestyttävyyys ja kansainvälisten asiakasryhmien saatavilla oleva informaatio, joka näissä kohteissa toteutuu hyvin. Tietoperusta jatkuu kuvaamalla liiketoimintaverkoston teoreettinen perusta, uuden verkoston muodostaminen ja toimivan liiketoimintaverkoston toiminnan kehittämisen teorioita.

Luvussa 3 esitellään tarkemmin tutkimushankkeen käynnistämiseen vaikuttaneen Benchmarking Rokua Geopark -hankkeen tuloksia. Tämä hanke toteutettiin keväällä 2016 ja se toimi esiselvityksenä Salpausselkä Geopark -hanketta varten.

Salpausselkä Geopark -kehittämistehtävän toteuttaminen esitetään kappaleessa 4 ja sen tulokset aihealueittain kappaleessa 5. Viimeisessä luvussa tehdään johtopäätökset ja pohdinta tutkimushankkeen tuloksista ja työn luotettavuudesta.

2 TIETOPERUSTA

2.1 Matkailu liiketoimintana

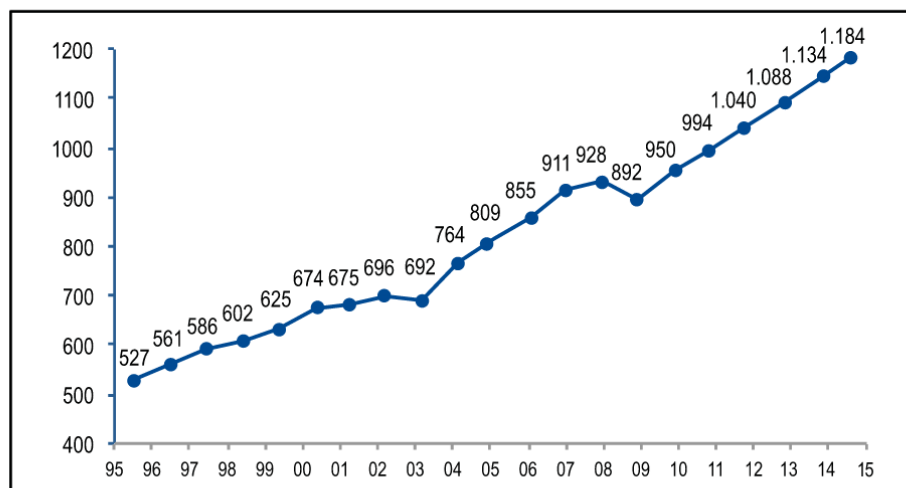
Vuonna 2015 koko Suomeen tehtiin 5,5 miljoonaa ulkomaista yöpymistä ja ulkomaisia matkailutuottoja oli yhteensä 2,4 miljardia euroa. Kotimaisia yöpymisiä oli vastaavasti 14,2 miljoonaa ja kotimaisia matkailutuottoja 10,2 miljardia euroa. (Matkailun edistämiskeskus 2016.) Toukokuun 2016 aikana kotimaisten matkailijoiden yöpymiset lisääntyivät 1,2 % edellisestä vuodesta, ja kaikkien yöpymisvuorokausien yhteenlaskettu määrä oli yli 1,3 miljoonaa. Päijät-Hämeen alueella kasvua oli +15 %. (Tilastokeskus 2016.)

Koko maailmassa kansainvälinen turismi kasvoi 50 miljoonalla matkustajalla vuonna 2015 eli kokonaismatkustajamäärä oli 1184 miljoonaa (Kuvio 1). Kansainvälinen matkustaminen on kasvanut tasaisesti vähintään 4 % vuodessa viimeiset kuusi vuotta ja edelleen vuodelle 2016 ennustetaan 4 % kasvua. (World Tourism Organization 2016.)

World: Inbound Tourism

International Tourist Arrivals

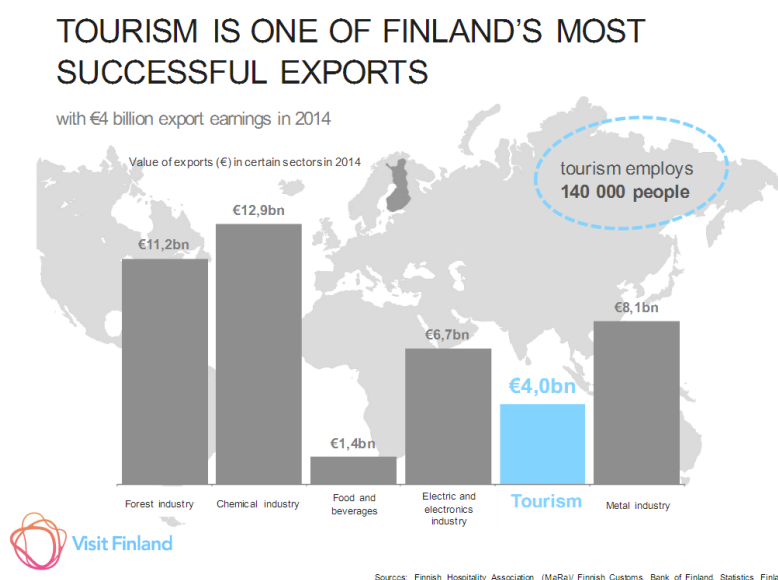
(million)



Source: World Tourism Organization (UNWTO) ©

KUVIO 1. Kansainvälisen turismin matkustajamäärät v. 1995-2015. (World Tourism Organization, 2016.)

Vuonna 2014 turismi ja matkailu työllistivät Suomessa 140 000 ihmistä (Kuvio 2). Työvoiman määrä kasvoi 6 % vuosina 2011-2014 ja sen ennustetaan kasvavan edelleen 40 000 uudella työpaikalla vuoteen 2025 mennessä. Samana vuonna matkailualan yritysten kokonaismäärä oli 27 900 kappaletta ja uusia yrityksiä toimialalle perustettiin 3 000 kappaletta vuosien 2007-2014 aikana. (Matkailun edistämiskeskus, 2016a.)

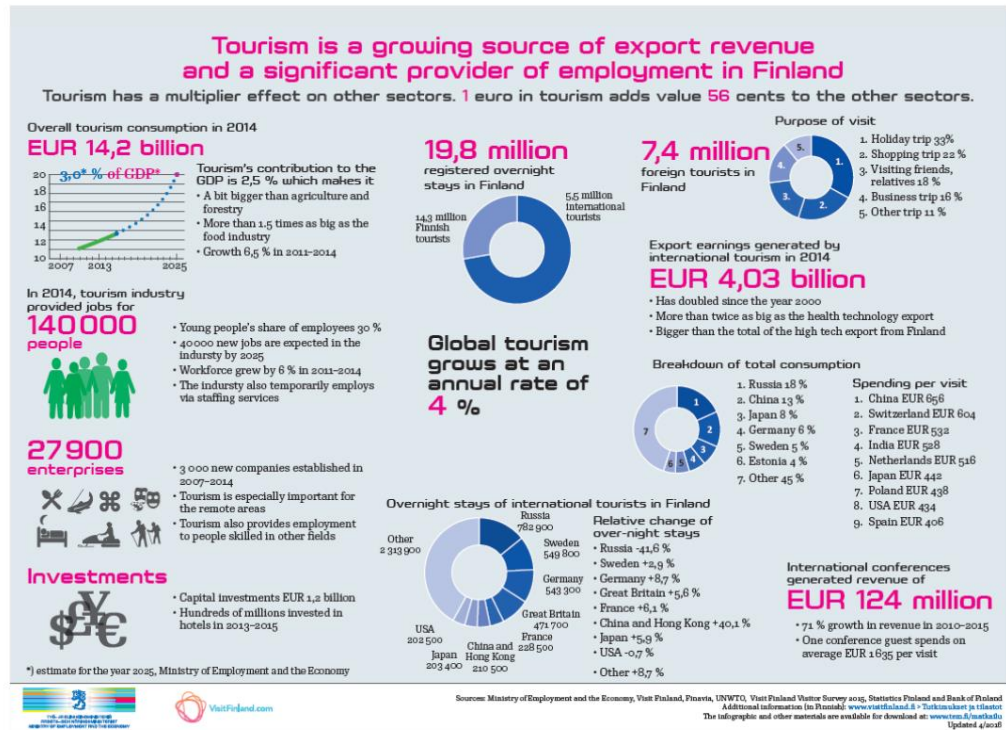


KUVIO 2. Turismin osuus viennin tulovirrasta Suomeen 2014. (Matkailun edistämiskeskus 2016a)

Koko maailman bruttokansantuotteesta 9,8 % eli 7,2 biljoonaa dollaria tuli matkailun ja turismin kautta vuonna 2015. Prosenteissa kasvu oli 3,1 ja edelleen seuraaville vuosille ennustetaan arviolta 4 % vuosittaista kasvua. Vuoden 2016 osalta tarkennettu ennuste on +3,3 % maailman bruttokansantuotteesta. Vuoden 2015 aikana toimiala työllisti maailmassa 284 miljoonaa ihmistä. (World Travel & Tourism Council 2016.)

Matkailun edistämiskeskuksen (2016) julkaisun mukaan kansainväliset konferenssit toivat Suomeen 124 miljoonaa euroa vuonna 2015 (Kuvio 3),

joka tarkoittaa 71 % kasvua vuodesta 2010. Yhden kansainvälisen konferenssivieraan lasketaan kuluttavan keskimäärin 1 635 euroa vierailua kohti. (Matkailun edistämiskeskus 2016a)



KUVIO 3. Turismi ja matkailu vientituotteena ja työllistäjänä. (Matkailun edistämiskeskus, 2016a)

Matkailupalvelut ovat usein vahvasti sidoksissa alueen kulttuuriin ja talouteen. Palveluita tuotetaan paikallisten ihmisten voimin. Yritykset työllistävät parhaassa tapauksessa useitakin työntekijöitä yrittäjän itsensä lisäksi ja asiakkaiden kuluttamista rahoista jopa 80 % jää kohdealueelle. Työntekijöiden paikallisuuteen tekevät poikkeuksen ainoastaan vahvasti sesonkipainotteiset matkailukeskukset kuten laskettelukeskukset, joissa työllistetään paikallisten ihmisten lisäksi lukematon määrä kausityöntekijöitä. (Koivula & Saastamoinen 2005, 20.)

2.1.1 Geomatkailu

Geologiaan perustuvat matkailupalvelut tarkoittavat erilaisia ohjelma-, liikunta- ja nähtävyysspalveluita ja niihin perustuvaa liiketoimintaa (Kähtävä-Marttinen 2013). Geomatkailu kunnioittaa ja suojelee aikojen saatossa muovautuneita maanmuodostelmia ja luontoa.

Geomatkailu perustuu geologiaan, joka tieteenalana tutkii Maan koostumusta, maaperää, sen historiaa ja rakennetta sekä siinä tapahtuvia muutoksia. Geologia kunnioittaa maaperää ja pyrkii tutkimuksissaan olemaan vahingoittamatta sitä. Sana geologia on lähtöisin kreikan kielen sanoista γη- (ge-, "maa") ja λογος (logos, "tiede"). (Geologian tutkimuskeskus 2016a.)

2.1.2 Mikä on Geopark?

Geoparkit ovat Unescon suojeluksessa olevien geologisten kohteiden maailmanlaajuinen verkosto, joiden luontoalueet eivät kuitenkaan ole varsinaisesti suojelualuetta. Geopark -statuksen saaminen alueen yritysverkostolle edellyttää erityisen luonnon muokkaaman alueen, jolla verkosto toimii. Geoparkit edistävät kestävästä kehitystä, matkailua, kulttuuria, luontoa, yrittäjyyttä, kansainvälisyyttä, yhteistyötä, luonnontieteiden opetusta ja paikallisen elinkeinon esiintuomista. Geopark -verkostoon pääsyn ja Geopark statuksen saamisen edellytyksenä on, että alueella on elävä yhteiskunta, joka hyödyntää kohdetta sitä kuluttamatta. Alueella on siis oltava palveluita, jotka eivät kuluta geologista muodostelmaa. (Unesco 2016; European Geoparks Network 2016a.)

Vuodesta 2015 alkaen yhdistyneiden kansakuntien opetus-, tiede- ja kulttuurijärjestö UNESCO hyväksyi kansainvälisen Geopark -verkoston osaksi uutta ohjelmaansa International Geosciences and Geoparks Programme, IGGP. Kaikista nykyisistä ja tulevista Geopark -verkoston jäsenistä tulee UNESCO:n kohteita. UNESCON status on tunnustus Geopark -verkostolle sen tavoitteiden ja toiminnan maailmanlaajuisesta

merkityksestä ja Geopark kohteiden arvosta kansallisesti ja kansainvälisesti. (Rokua Geopark 2016; Unesco 2016)

Tällä hetkellä Unesco Global Geoparks -kohteita on 120 kohdetta 33 maassa, joista 69 on Euroopassa ja loput sen ulkopuolella. Euroopassa Geopark -kohteita on kaikkiaan 23 eri maassa (Liite 3). Pohjoismaissa on viisi Geopark -kohdetta: kaksi Norjassa ja Islannissa sekä yksi Tanskassa ja Suomessa. (Unesco 2016; European Geoparks Network 2016b.)

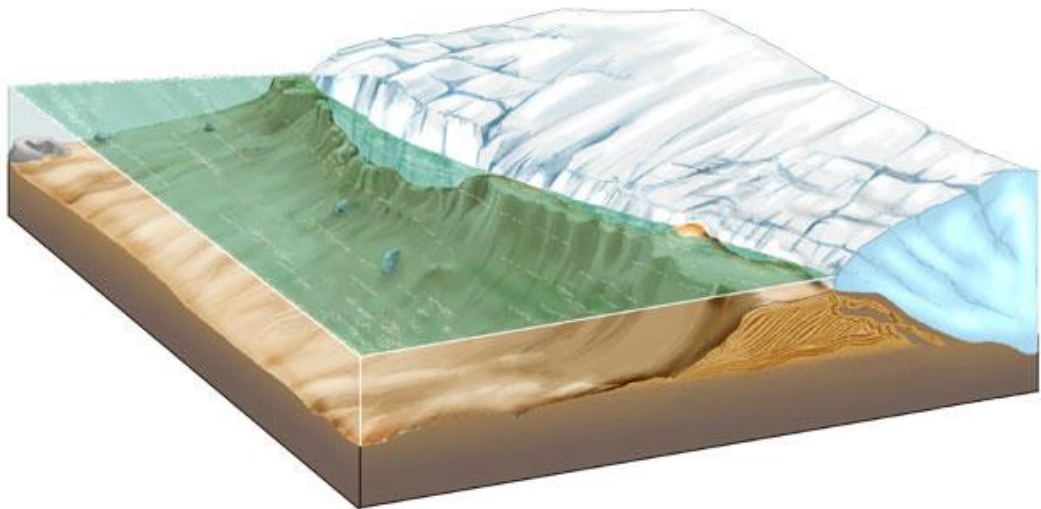
Luis Agassizin vuonna 1840 kehittämän jääkausiteorian mukaan tälläkin hetkellä eletään jääkautta nimeltä kvartäärikausi. Jääkaudeksi sanotaan aikaa, jolloin merkittävä osa maailman mantereista on jääpeitteen alla – parhaimmillaan kvartäärikaudella mantereista 30 % on ollut pysyvän jäätikön peittämänä. 2000-luvulla noin 10 % eli 15 miljoonaa neliökilometriä mantereista on jäätikköä. Kvartäärikausi on alkanut maapallolla 2,5 miljoonaa vuotta sitten. (Koivisto 2004, 14-19.)

Jääkaudet sekä jäätiköiden ja mannerlaattojen liikkuminen muovaavat maanpintaa jatkuvasti. Nykyinen Suomi on liikkunut miljardien vuosien aikana nykyisestä sijainnistaan kohti etelää Saharan ja Namibian aavikoiden leveyspiireille saakka ja aloitti liikkumisen takaisin pohjoiseen Devonikaudella noin 600 miljoonaa vuotta sitten. Mannerlaattojen liikkeen mukana maanpinta muovautuu, siirtyvät jäätiköt muokkaavat kovia alkuaineita ja näin muodostuu suuria korkeuseroja. Jääpeite on parhaimmillaan 2-3 kilometriä paksu, joten se siirtää helposti suuriakin maamassoja ja kivenlohkareita. Painava jäämassa painoi liikkeessaan Suomen maaperää satoja metrejä alaspäin ja tästä kuoppamuodostelmasta maaperä on edelleen palautumassa ja nousemassa ylöspäin. (Koivisto 2004, 14-19.)

Skandinavian mannerjää on suurimmillaan ylettynyt pitkälle Eurooppaan, Tsekkeihin ja Puolaan saakka. Tämä jäätikkö sulii kymmenisen tuhatta vuotta sitten ja jäätiköitymisen on ennustettu alkavan uudelleen muutaman kymmenen tuhannen vuoden päästä. (Koivisto 2004, 19.)

2.1.3 Päijät-Hämeen aarre - Salpausselät

Salpausselät ovat mannerjäätikön reunaan muodostuneita harjuja (Kuvio 4), joiden maa-aines on pääosin jäätikön sulamisvesivirtojen mukanaan kuljettamaa soraa ja hiekkaa. Ensimmäinen ja toinen Salpausselkä muodostuivat, kun ilmasto yllättäen jäähtyi tuhannen vuoden ajaksi ja lämpeni sen jälkeen nopeasti uudelleen. (Geologian tutkimuskeskus 1994.)



KUVIO 4. Salpausselkien muodostuminen mannerjään sulaessa.
(Geologian Tutkimuskeskus 2016b.)

Salpausselät ovat maantieteellisesti merkittävä noin 600 kilometriä pitkä ja 20-50 kilometriä leveä muodostelma Etelä-Suomessa. Nämä kaksi harjua kohoavat noin kahdestakymmenestä metristä jopa 60-70 metriin ympäristöään korkeammalle. Muodostelma on Suomen ainoa satelliittikuvissa näkyvä geologinen kohde (Kuva 1). Ensimmäisen ja toisen Salpausselän lisäksi Lounais-Suomessa on kolmas samansuuntainen ja samalla aikakaudella muodostunut salpausselkä. (Geologian tutkimuskeskus 1994.)



KUVA 1. Salpausselkä Geopark -esiselvitysalueen sijainti, harjut ja reunamuodostumat. (Geologian tutkimuskeskus 2016b.)

2.1.4 Geologisia luontomatkailukohteita Suomessa

Suomessa on 37 luonnonpuistoa, 35 kansallispuistoa, 12 erämaa-aluetta ja satoja luontomatkailukohteita, joiden ympärille on rakentunut yritystoimintaa. Maailmanlaajuisesti merkittäviä kohteita löytyy myös useita ympäri Suomen. (Discovering Finland 2016.)

Merenkurkun saaristo, Kvarken

Merenkurkun saaristo on Suomen ensimmäinen ja toistaiseksi ainoa luonnonperintökohde ja maailmanperintöluettelon 162:s luonnonperintökohde. Merenkurkun saaristo eli Kvarken sijaitsee Pohjanmaalla ja se yhdistyy Ruotsin puolella Korkean Rannikon (Höga

Kusten) kanssa. Merenkurkun saaristossa maaperän kohoamisvauhti on yksi maailman nopeimmista eli keskimäärin 8mm vuodessa. (Merenkurkun saaristo 2016.)

Maanpinnan kohoamisen myötä saaristo (Kuva 2) muuttuu jatkuvasti, alueelle nousee uusia saaria, niiden maa-ala kasvaa, veneväylät ja uomat madaltuvat (Museovirasto 2016).



KUVA 2. Merenkurkun saaristo. (Museovirasto 2016)

Rokua Geopark

Rokua Geopark on maailman pohjoisin, Suomen ensimmäinen ja toistaiseksi ainoa Geopark. Rokua Geopark on osa maailmanlaajuisista, UNESCO:n suojeluksessa olevaa Geopark -verkostoa. Rokua Geopark sai Geopark -jäsenyyden lokakuussa 2010. (Rokua Geopark 2016.)

Rokua Geoparkin 1326 km² laajuinen alue ulottuu Muhokselta Manamansaloon ja kattaa Rokuan, Oulujärven ja Oulujokilaakson seudut. Rokuan Geopark kertoo Rokuan, Oulujärven ja Oulujokilaakson

syntytarinan, jota kutsutaan jääkauden perinnöksi. Rokua Geoparkissa on edellisen jääkauden ja sen vetäytymisvaiheen muovaama maaperä, jonka ympärille on rakennettu Geopark-teemaverkosto. Rokua Geoparkissa on lisäksi Euroopan vanhimpiin lukeutuva kallioperä, arvokas kulttuuriperintö, laadukas matkailuinfra ja voimakas aluekehittämistoiminta. (Rokua Geopark 2016) Oulujoen vesistöalue on osa ikivanhaa kulkureittiä Pohjanlahdelta Laatokalle. Reittiä on alkujaan käytetty eräretkillä ja sota- ja kauppareittinä, jonka lisäksi se tunnetaan historiasta Oulun ja Kajaanin linnojen välisenä liikennereittinä sekä uitto- ja tervankuljetusreittinä. (Tervan tie 2016.)

2.1.5 Geologisia luontomatkailukohteita muualla maailmassa

Geopark -statuksen saaneita luontomatkailukohteita löytyy tällä hetkellä enimmäkseen Suomen ulkopuolelta. Geoparkeja on muodostettu mitä erikoisempien maanmuodostelmien ympäristöön kuten jäätiköille, vuoristoon ja tiedeyhteiskunnan ympärille. Seuraavassa esitetään kolme merkittävää eurooppalaista Geopark-kohdetta, joiden kohdalla toteutuu Unesco Global Geopark -organisaation tavoite helposta lähestyttävyydestä ja hyvästä kansainvälisestä informaatiosta.

Katla Geopark, Islanti

Katla Geopark on Islannin ensimmäinen Geopark-statuksen saanut 9542 neliökilometrin laajuinen alue, joka on saanut nimensä Mýrdalsjökull - jäätiköllä sijaitsevan Katla -tulivuoren mukaan. Katla Geopark kattaa kaikkiaan 9,3 % koko Islannin saaren maaperästä ja sen toiminta perustuu Islannin ainutlaatuiseseen tulen ja jään muovaamaan luontoon ja ympäristöön. (Katla Geopark, 2016.)

Katla Geoparkin tyypillisimmät aktiviteetit ovat jääkiipeily, jäätikkövaellukset, ratsastus, hiihto, vesiliikuntalajit, kalastus ja golf. Kulttuuritarjonnasta huolehtivat Katlan museot, näyttelyt ja taidekahvilat, joissa voi tutustua kiehtovaan geologiseen ympäristöön. Katla Geopark tarjoaa valmiita koulutusmateriaaleja ala- ja yläkoululaisille, jotka pääsevät

alueella tutustumaan Islannin maaperään, sen syntymiseen ja muovautumiseen. (Katla Geopark 2016.)

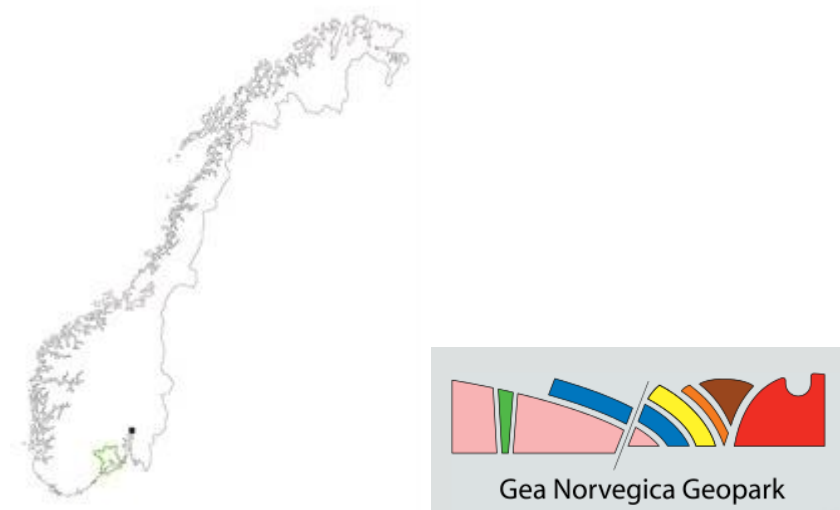
Katla Geopark -yritysverkostoon kuuluu liki 70 liikunta- ja kulttuurialan yritystä ja yli 60 matkailualan yritystä (Katla Geopark 2016).



KUVA 3. Katla Geoparkin logo. (Katla Geopark 2016)

Gea Norvegica Geopark, Norja

Gea Norvegica Geopark on ensimmäinen Skandinaviaan perustettu Geopark, joka on kahdeksan kunnan omistama yhteistyöverkosto Etelä-Norjassa (Kuva 4). Gea Norvegica Geoparkin aktiviteettejä ovat muun muassa vuorikiipeily, kalastus, melonta ja kulttuuritarjonnasta huolehtivat paikalliset museot ja yhteistyökumppanit. Alueella voi kiertää omatoimisesti karttojen ja muun oheismateriaalin kanssa tai osallistua opastetuille tutustumiskierroksille. (Gea Norvegica Geopark 2016.)



KUVA 4. Gea Norvegica Geoparkin sijainti ja logo. (Gea Norvegica Geopark 2016.)

Bamble, Kragerø, Lardal, Larvik, Nome, Porsgrunn, Siljan ja Skien (Kuva 5) muodostavat Gea Norvegica Geoparkin sydämen, joka sijaitsee Telemarkin ja Vestfoldin alueella. Rakenteeltaan hieman muista Geoparkeista poikkeavan verkoston organisaatio koostuu 12 poliitikosta aiempaan mainittujen kuntien alueelta sekä 3 palkatusta työntekijästä, jotka huolehtivat käytännön asioista päivittäisellä tasolla. Lisäksi organisaatio työllistää osa-aikaisesti useita työntekijöitä kuten Geopark -oppaita. (Gea Norvegica Geopark 2016.)



KUVA 5. Gea Norvegica Geoparkin omistajakuntien vaakunat. (Gea Norvegica Geopark 2016.)

Naturtejo Global Geopark, Portugali

Naturtejo Global Geopark (Kuva 6) on Portugalin ensimmäinen Geopark, joka sai Global Geoparks Networkin (GGN) jäsenyyden vuonna 2006. Alue on 4616 neliökilometrin laajuinen, siellä sijaitsee muun muassa geokonservatorio ja organisaatio järjestää aktiivisesti koulutusta eri ikäryhmille. Naturtejo Global Geopark on profiloitunut erityisen aktiiviseksi kestävän kehityksen puolestapuhujaksi ja lintujen suojelijaksi. Naturtejon alueella on laaja verkosto geopolkuja, joiden varrelta löytyy tutkiskeltavaa ja nähtävää kuten 16 Geomonumenttia. (Naturtejo Global Geopark 2016.)



KUVA 6. Naturtejo Geoparkin logo. (Naturtejo Global Geopark 2016)

2.2 Verkottunut liiketoiminta

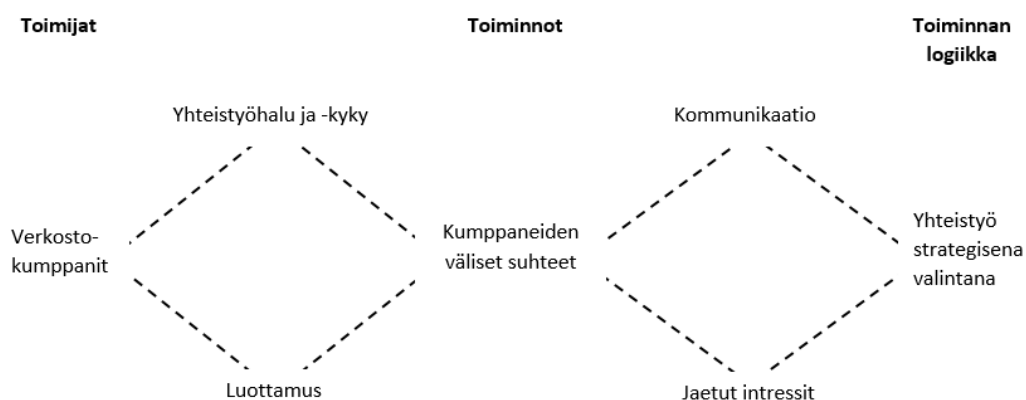
Liiketoiminnan verkottumisesta puhutaan, kun yritykset tukeutuvat toistensa ydinosaamiseen ja vahvuuksiin toimien monimuotoisesti vuorovaikutuksessa keskenään. Kytkeytyneisyys luo riippuvuussuhteen yritysten välille samalla, kun yritykset hyötyvät toisistaan taloudellisesti. (Möller, Rajala & Svahn 2009, 18.) Verkostossa toimiminen on strateginen osa yritysten johtamista ja tämän tyyppisen liiketoiminnan erottaa muista yhteistyö- ja alihankintasuhteista yhteisiin tavoitteisiin sitoutuminen. Yritysten ja verkoston strategiassa se tarkoittaa oleellisen tiedon ja osaamisen jakamista. (Valkokari, Hyötyläinen, Kulmala, Malinen, Möller & Vesalainen 2009, 59.)

Nykypäivän palveluliiketoiminnassa toimitaan yhä useammin verkostomaisesti ja yhteistyössä sidosryhmien kanssa, jolloin lopullinen asiakkaan ostama palvelu kehittyy aiempaa useammin monen yrityksen

yhteistyön seurauksena. Etenkin pk-yritykset hyötyvät siitä, ettei kaikkia resursseja tarvitse olla itsellä, vaan yhteistyöyritykset ja kumppanit muodostavat osan palvelusta. Parhaimmillaan hedelmällinen yhteistyö luo uusia innovaatioita palveluprosessiin ja vähimmilläänkin erilaisten osaamisten yhdistäminen ja muiden osaamisen ostaminen luovat synergiaetua, josta hyötyvät kaikki verkoston osapuolet aina asiakasta myöten. (Helander, Kujala, Lainema & Pennanen 2013, 14.)

2.2.1 Yritysverkoston rakenne ja suhteet

Pitkän tähtäiminen verkostomainen palveluliiketoiminta edellyttää kumppaneilta vahvaa sitoutumista yhteiseen päämäärään tai muuten verkoston hyötysuhde ja luottamus kärsivät epätasapainosta. (Helander ym 2013, 20.)



KUVIO 5. Yhdessä tekemisen piirteet verkostomaisessa liiketoiminnassa. (Helander ym 2013, 21)

Helander ym (2013) kuvaavat yritysverkoston rakenteen kolmen pääosan kautta: toimijat, toiminnot ja toiminnan logiikka (Kuvio 5). Toimijat ovat verkoston konkreettisen jäsenet eli verkostokumppanit, toiminnot tarkoittavat kumppaneiden välisiä suhteita. Toiminnan logiikka on yritysverkoston tietoinen valinta strategisesta yhteistyöstä. Näiden kolmen

tekijän välille muodostuu henkistä pääomaa kuten luottamusta ja jaettuja intressejä, jotka ilmenevät teoilla kuten kommunikaatiolla ja yhteistyöllä.

Luottamus verkostokumppaneiden välillä kehittyy, muuttuu ja lisääntyy yhteistyön ja ajan myötä erilaisten vuorovaikutusprosessien kautta. Etenkin yhteistyön alkutaipaleella otetaan riski ja panostetaan luottamussuhteen rakentamiseen, kunnes yhteistyökumppanit osoittavat toisilleen olevansa luottamuksen arvoisia. Luottamussuhteen kasvaessa yhteistyö alkaa olla hedelmällisempää ja tuottavampaa. Mitä avoimemmin yhteisistä tavoitteista ja sen vaatimista panostuksista keskustellaan, sitä vankemmalle pohjalle yhteistyöverkosto voidaan rakentaa. (Helander ym 2013, 23-24.)

Järvensivun (2007) tohtoritutkimuksen mukaan liiketoimintaverkoston jäsenyrityksillä on erilaisia arvoja, joiden yhtenäisyys ja epäyhtenäisyys luovat verkoston sisäisissä suhteissa sekä positiivisia että negatiivisia vaikutuksia. Nämä arvot voivat vaikuttaa liiketoimintaverkoston menestykseen eikä niitä voi konkreettisesti johtaa, ohjailta tai muuttaa, vaan verkostossa tulisi pyrkiä erilaisten arvojen ymmärtämisen kasvattamiseen verkoston sisällä ja tätä kautta varautua mahdollisiin haasteisiin.

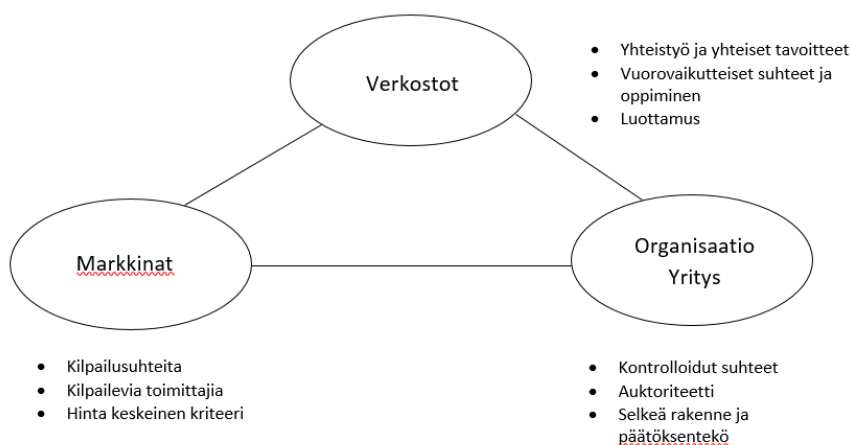
Toivola (2006, 84) kirjoittaa, että yritysverkosto voi perustua kolmeen eri toimintatapaan: kontrolli-, koordinointi- tai yhteistyömalli. Kontrolliin perustuvassa verkostossa on selvä johtajayritys, joka ohjaa verkoston yritysten toimintaa vahvasti. Koordinaatiomallissa johtava yritys koordinoi verkoston yritysten yhteistoimintaa ja kolmannessa eli yhteistyömallissa verkoston jäsenet ovat tasavertaisesti rinnakkain. Toivolan mukaan käytännössä liiketoiminnan kannalta tehokkaimmaksi malliksi on todettu koordinoivan johtajayrityksen toimintamalli.

Yritysverkoston jäsenyritys voi tulla jopa riippuvaiseksi verkostosta ja etenkin yhteen henkilöön personoituva pienyritys voi tuntea, ettei sillä ole muuta mahdollisuutta kuin kuulua verkostoon tai muuten sen toiminta kuihtuu. Yritykset ovat kuitenkin pidemmällä tähtäimellä vapaaehtoisesti

verkoston jäseniä ja yhteistoiminta perustuu vastavuoroisuuteen, jossa kukin hyötyy toisistaan. (Järvensivu 2007.) Verkostossa toimivan yrityksen tulisi oppia ymmärtämään sen riippuvuus verkoston muista yrityksistä ja niiden välisistä yhteyksistä, linkeistä. Tämän ymmärtääkseen tulee irroittautua kapeakatseisesta tavasta nähdä pelikentällä kilpailijoita, asiakkaita ja tavarantoimittajia. Kyse on siis perspektiivin muuttamisesta. (Håkansson & Ford 2002.)

2.2.2 Liiketoimintaverkoston strategia

Valkokari ym (2009, 12) on kuvannut yritysverkoston muodostuvan kuvion 5 mukaisesti kolmesta avaintekijästä:



KUVIO 5. Markkinat, verkostot ja hierarkiat organisoitumisen muotoina.

Tunnistamalla yritysverkoston toimintaperiaatteet ja valitsemalla halutun toimintamallin yritykset voivat välttää ajalehtimisen eri toimintamallien välillä. Verkostojen koordinoitavoissa on paljon yhtäläisyyksiä yrityksen johtamisen kanssa ja määrätietoisella johtamisella voidaan tehdä tietoisia päätöksiä verkostoitumisasteesta ja verkoston johtamistavoista. (Valkokari ym 2009, 12-13.)

Strategiset liiketoimintaverkot ovat toiminnaltaan yhteensopivien yritysten muodostamia liittoumia tai verkosto-organisaatioita, joissa hyöty koostuu

siitä, etteivät verkoston yksittäiset yritykset yksinään saavuttaisi verkoston tavoittelemaa markkina-asemaa, kokonaisuutena tai muita etuja. Verkoilla tavoitellaan esimerkiksi markkina-alueen laajentamista, markkinavoiman kasvattamista, liiketoiminnan tehokkuutta ja toiminnan joustavuuden parantamista sekä asiakastarjooman, palvelutason ja liiketoiminnan kehittämistä. (Valkokari ym 2009, 64.)

Verkoston strategiaa luodessa on muistettava, että jokaisella verkoston potentiaalisella toimijalla on myös oma, yksilöllinen strategiansa, toimintamallinsa ja tavoitteensa niin nykyhetkessä kuin tulevaisuuden näkökulmasta. Verkoston tulee siis luoda joustava verkostomalli, joka sallii jokaisen toimijan ylläpitää myös yksilöllisyytensä ja yhdistää sen tuottavasti verkoston strategiaan. Käytännössä tämä vaatii verkoston toimijoilta rehellistä avoimuutta omista tavoitteistaan, jotta jokaisen tarpeet voidaan huomioida ja verkostossa voidaan tehdä päätöksiä liiketoiminnan kehittämiseksi. (Heikkilä, Heikkilä & Tinnilä 2005.)

2.2.3 Yritysverkoston muodostaminen

Ollus, Ranta ja Yli-Anttila (1998, 13) kirjoittavat yritysverkostojen muodostuvan kuuden ulottuvuuden perusteella:

- Alueellinen verkosto. Maantieteelliselle alueelle syntynyt osaamiskeskittymä, jossa yritysten toimialat ovat lähellä toisiaan.
- Ydinkeskeinen verkosto. Verkosto, joka syntyy keskeinen toimijan kuten yrityksen, tutkimuskeskuksen tai koulutuslaitoksen ympärille.
- Vertikaalinen verkosto. Verkosto koostuu tuotantoprosessin eri vaiheita toteuttavista yrityksistä, päähankijoista ja useammasta alihankkijasta.
- Horisontaalinen verkosto. Yhteistyöverkosto, joka koostuu kilpailijoista tai muuten rinnakkaisista toimijoista, joiden resurssien yhdistäminen tähtää suurempaan volyymiin kuin mihin kukaan yksinään pystyisi.
- Tuoteverkosto. Toisiaan täydentäviä tuotteita valmistavien yritysten verkosto, joka tähtää uusiin tuotekombinaatioihin ja innovaatioihin.

- Teknologinen verkosto. Eri toimialoilla toimivien yritysten yhteistä perusteknologiaan hyödyntävä yhteistyöverkosto.

Verkoston toimintaa käynnistettäessä tehdään alkutila-analyysi, jossa yksinkertaisimmillaan määritellään verkoston päämäärä ja tavoitteet sekä kartoitetaan resurssit ja niiden tarve. Tämän jälkeen aloitetaan verkoston kokoaminen eli kartoitetaan potentiaaliset kumppanit, suunnitellaan yhteinen toimintamalli ja sitoutetaan valitut kumppanit hankkeeseen. Tässä vaiheessa on tärkeää sopia myös kumppaneiden välisistä vastuista ja oikeuksista sekä viestiä hankkeen etenemisestä verkoston jäsenille. (Möller, Rajala & Svahn 2009, 93.)

2.2.4 Verkottuneen liiketoiminnan johtaminen

Yritysverkostoissa johtaminen on epäsuoraa asioiden johtamista, joka kohdistuu tiedon keräämiseen ja toimijoihin vaikuttamiseen. Suoria valtasuhteita esiintyy harvemmin, sillä verkoston toimijat ovat itsenäisiä ja päättävät itse osallistumisestaan verkoston toimintaan. Liiketoimintaverkon johtaminen edellyttää hyviä vuorovaikutustaitoja, tietotaitoa verkoston liiketoiminnoista ja kykyä yhteensovittaa erilaisten toimijoiden intressejä. (Valkokari ym 2009, 155.) Verkostoa johtavan yrityksen tulee huolehtia vastavuoroisuuden säilymisestä ja siitä, että jokaisella toimijalla on tasapuolinen mahdollisuus kehittää omaa osaamistaan ja omaa liiketoimintaansa verkoston puitteissa. (Möller ym 2009, 103.)

Verkoston toimijoihin vaikuttaminen perustuu keskusyrityksen tai organisaation suorittamaan motivointiin, aktivointiin ja ohjailuun kohti ennalta asetettuja yhteisiä tavoitteita. Jokaisella verkoston toimijalla on kuitenkin tämän lisäksi myös omat tavoitteensa ja odotuksensa, jotka verkoston tulee huomioida. Myös verkoston toimijat vaikuttavat toisiinsa ja toisensa toimintaan, mutta keskusyrityksellä on usein kuitenkin paremmat mahdollisuudet vaikuttaa verkoston jäseniin. (Valkokari ym 2009, 156-157.)

Snow, Miles & Colemanin (1993) mukaan menestyvän ja vahvan verkostoston johtajan tulee etsiä aktiivisesti mahdollisuuksia ja resursseja maailmanlaajuisesti eikä jäädä kiinni paikallistason resursseihin, jollei niistä löydy riittävää kapasiteettia. Samalla kannattaa ulkoistaa kaikki sellaiset palvelut, jotka joku muu toteuttaa tehokkaammin tai pienemmillä kustannuksilla.

Verkostomaisessa liiketoiminnassa tuotto pyritään aina maksimoimaan huolimatta siitä, kohdistuuko tuotto omalle yritykselle vai jollekin toiselle saman verkoston yritykselle. Kustannustehokkaassa liiketoimintaverkostossa ylläpidetään vain sellaisia toimintoja, jotka ovat erityisen vahvoja tai voidaan kehittää erittäin vahvalle tasolle ja kaikki keskinkertaiset toiminnot, joilla ei ole kehitysnäkymiä, karsitaan pois. (Snow, Miles & Coleman 1993.)

Håkanssonin & Fordin (2002) mukaan liiketoimintaverkoston johtamisessa on kolme paradoksia: ensimmäisessä paradoksissa vahvasti johdettu verkosto luo mahdollisuuksia verkoston toimijoille, mutta rajoittaa samalla vapautta ja aiheuttaa mahdollista vastarintaa. Toinen paradoksi on vuorovaikutuksellisuus, jossa törmätään siihen, että verkoston jäsenyritys ei voi yksipuolisesti vaikuttaa verkostoon samalla kun kaikki muut verkoston jäsenyritykset vuorovaikuttavat toisiinsa. Kolmas paradoksi on kontrolli: mitä enemmän verkosto pyrkii vaikuttamaan ja kontrolloimaan jäsenyrityksiin, sitä kahlehditumpaa ja hierarkisempaa toiminta on ja innovatiivisuus kärsii.

Verkostoon kuuluvan yrityksen tärkein tehtävä on muuntaa omaa positiotaan verkostossa ja tarkastella, miten se vaikuttaa verkoston yritysten välisiin suhteisiin. Johtamisen haaste on rohkaista ja auttaa muita verkoston jäseniä ymmärtämään verkostoa ja sen suhteita – tästä syntyy verkoston hedelmällinen vuorovaikutus, joka johtaa systemaattisesti toimintaan ja oppimiseen. (Håkansson & Ford 2002.)

Möller ym (2009, 195) jaottelee verkostojohtamisen nelitasoiseksi matriisiksi, jossa kunkin verkostotyyppin avainteemat ja haasteet ovat eriteltyinä seuraavasti:

Taso 1 – Makroverkosto, klusterit, toimialat. Avainteemoja ovat läpinäkymättömyys, monimutkaisuus, kyky vaikuttaa muihin toimijoihin ja ymmärtää niiden toimintoja. Keskeisiä haasteita on toimialan kehityksen ennakointi, strategisten verkkojen analysointi ja oman verkoston ulkopuolisiin toimijoihin vaikuttamisen vaikeus.

Taso 2 – Strategiset verkot, yritykset verkossa. Avainteemoina keskeiset liiketoimintasuhteet, oma strateginen verkosto ja sen sisäiset asemat ja roolit sekä niiden suhteiden kehittäminen. Liikkeenjohdon haasteita tämäntyyppisissä verkostoissa on yhteistyön kehittäminen, keskeisten yritysten mobilisointi ja koordinointi ja uusille toimialueille laajentaminen.

Taso 3 – Verkkoportfoliot. Avainteemat ovat roolien erilaisuus, eri roolien vaatimat erilaiset voimavarat ja niiden koordinointi ja johtaminen. Ydinhaasteina ovat optimaalisen portfolion rakentaminen sekä useammassa verkossa toimiminen ja merkittävien kumppanuussuhteiden tunnistaminen ja johtaminen.

Taso 4 – Liiketoimintasuhteet. Avainteemana yksittäisten asiakas- ja/tai toimittajasuhteiden muodostama perusta, jossa toimivien kumppanuussuhteiden kehittäminen ja johtaminen muodostavat verkoston ydinkyvyn. Haasteita muodostavat tulevaisuuden arvopotentialin arvioiminen ja suhdetoiminnan tehokas johtaminen.

2.3 Liiketoimintaverkoston kehittäminen

2.3.1 Vahvuuksien tunnistaminen

Verkostomaisen liiketoiminnan kehittäminen alkaa sen vahvuuksien ja heikkouksien kartoituksella. Verkostossa tulee oman osaamisen lisäksi tunnistaa verkoston muiden jäsenten osaaminen ja vahvuudet. Eri

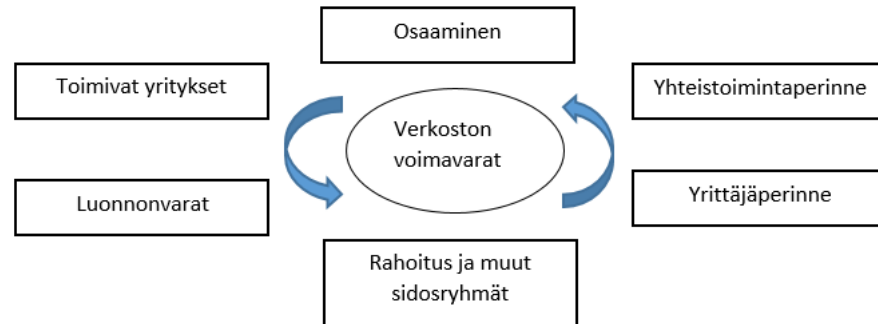
toimijoiden vahvuuksia yhdistämällä voidaan tarjota asiakkaalle lisäarvoa tuottavia palvelukokonaisuuksia ilman taloudellisia lisäpanostuksia oman yrityksen sisällä. Yhteistyössä saatujen asiakaskokemusten myötä ymmärrys verkoston osapuolten osaamisesta, vahvuuksista ja myös heikkouksista lisääntyy ja yhteistä palvelutarjoomaa voidaan alkaa kehittää. Tärkeä ominaisuus verkoston vahvuuksien tunnistamisessa on tiedon jakaminen ja aktiivinen vuorovaikutus, etenkin jos verkoston muodostamisen alkutaipaleella esiintyy haasteita. (Helander ym 2013, 50-52.)

Liiketoimintaverkoston jäsenten osaamisen kehittäminen alkaa verkoston vision määrittelemisellä tai sen tarkastelemisella. Visio on verkoston tavoite, päämäärä, jota kohti kuljetaan. Mitä osaamista verkostossa ja sen jäsenyrityksissä tarvitaan, jotta visio voi toteutua? Onko verkoston sisällä saatavilla riittävästi osaamista tai voidaanko olemassa olevaa osaamista kehittää riittävästi kohtuullisella panostuksella, jotta visio voidaan tavoittaa? Tuleeko jotain osaamista hankkia verkoston ulkopuolelta? Näistä kysymyksistä muodostuu verkoston osaamisen kehittämissuunnitelma, jonka keskeiset tekijät ovat toimintaympäristön ja sen muutoksen ymmärtäminen, verkoston toiminnan ymmärtäminen ja verkoston visiosta määräytyvä ammattillinen osaaminen. (Niemelä 2002, 88-90.)

Toimintaympäristön ja sen muutoksen ymmärtämien sisältää toimialan, kilpailutilanteen ja nykyaikaisten työkalujen kehityksen seuraamista ja käyttämisen osaamista. Verkoston toiminnan ymmärtäminen edellyttää sitä, että jokainen jäsenyritys tietää, miksi ovat kyseisen verkoston jäseniä, mikä on sen oma rooli verkostossa, mitkä ovat verkoston yhteiset tavoitteet ja pelisäännöt. Verkoston visiosta määräytyy osaamisen kehittämisen suunta ja toimenpiteet. (Niemelä 2002, 88-90.)

2.3.2 Verkoston voimavarat

Niemelän (2002, 34-37) mukaan yritysverkostoa voidaan kehittää myös sen olemassa olevien voimavarojen kautta:



KUVIO 7. Verkoston voimavarat. (Niemelä 2002, 34-37)

Toimivat ja kehittyvät yritykset (Kuvio 7) ovat kehittyvän verkoston yksi kulmakivi. Yrityksen omaan toimintaansa tekemät investoinnit kehittävät myös verkoston toimintaa ja olemassa olevan yrityksen kehittäminen on aina kannattavampaa kuin kokonaan uuden yritystoiminnan aloittaminen. (Niemelä 2002, 34-37)

Osaamisen kehittäminen takaa verkostolle markkina-arvoa silloinkin, kun vanhat tuotteet tai toimintamallit eivät selviä kovenevassa kilpailussa. Yritysverkosto perustuu sen jäsenten osaamiselle ja tätä perustaa tulee ylläpitää ja kehittää. (Niemelä 2002, 34-37)

Yhteistoimintaperinne luo raamit koko yritysverkostolle, jonka perusajatus on tehdä yhteistoimintaa, joka hyödyttää kaikkia osapuolia. Luottamus ja luottamuksellinen vuorovaikutus yhteistyökumppaneiden välillä ovat ratkaisevan tärkeitä kehittyvän liiketoiminnan kannalta. (Niemelä 2002, 34-37)

Yrittäjäperinne on kautta aikain ollut Suomessa varsin vahva. Yrittäjiksi valikoituvat vahvat, suunnitelmalliset ja kovaa työtä pelkäämättömät henkilöt, jotka eivät karta riskejä. Yritysverkostosto jakaa yksittäisen yrittäjän riskiä ja taakkaa sekä mahdollistaa yrittäjän panostamisen omaan ydinosaan. (Niemelä 2002, 34-37)

Rahoitus ja muut sidosryhmät jakavat edelleen yksinyrittäjän riskiä ja investointipaineita. Yhteisrahoituksen ja muiden yhteistoimintojen (esimerkiksi yhteismarkkinointi) kautta verkostoyrittäjä saa hyödyn myös muiden panostuksesta eikä yhden tarvitse kantaa riskiä kokonaan.

(Niemelä 2002, 34-37)

Luonnonvarat ovat tärkeä voimavara etenkin sellaisilla toimialoilla, joissa toiminta perustuu raaka-aineeseen ja sen saatavuuteen. Matkailualoilla tällainen voimavara on esimerkiksi eri vuodenaikojen muovaama luonto.

(Niemelä 2002, 34-37.)

2.3.3 Yhtenäiset arvot

Liiketoimintaverkoston kehittäminen edellyttää verkoston toimijoiden yhtenäisiä ja kaikkien omaksumia arvoja. Pruzanin (2001) mukaan organisaatioilla tai verkostoilla ei voi olla arvoja vaan vain ihmisyksilö kykenee muotoilemaan arvoja. Järvensivu (2007) kuitenkin toteaa yleisemmän käsityksen olevan se, että myös organisaatioilla, tiimeillä, yrityksillä ja jopa yhteisöillä on selkeät arvot. Vaikka organisaation tai verkoston jäsenten tulee jakaa yhteisön arvot, ei kuitenkaan voida olettaa, että kaikkien henkilökohtaiset arvot olisivat yhteneväiset.

Termiä arvosysteemi voidaan käyttää kuvaamaan joko henkilökohtaisia tai organisaation arvoja. Tässä "arvorankingissa" voi olla toistensa kanssa riiteleviäkin arvoja, jotka asettuvat toisiinsa nähden voimakkuusjärjestykseen. Erilaisissa liiketoiminnan risteyskohdissa arvojärjestys voi muuttua käsillä olevan tilanteen kannalta suotuisammaksi, vaikka normaalitilanteessa arvot painottuisivatkin toisin. (Järvensivu 2007.)

Järvensivu (2007) toteaa tutkimuksessaan arvojen vaikuttavan liiketoimintaverkoston menestymiseen kolmella tavalla: yhtenäisten arvojen positiivinen vaikutus, epäyhtenäisten arvojen negatiivinen vaikutus ja yhtenäisten arvojen negatiivinen vaikutus. Tästä Järvensivu on tehnyt johtopäätöksen, että verkoston yhtenäisillä arvoilla voi olla positiivinen tai

negatiivinen vaikutus verkoston menestymiseen ja epäyhtenäisillä arvoilla voi olla ainakin negatiivinen vaikutus verkoston menestymiseen.

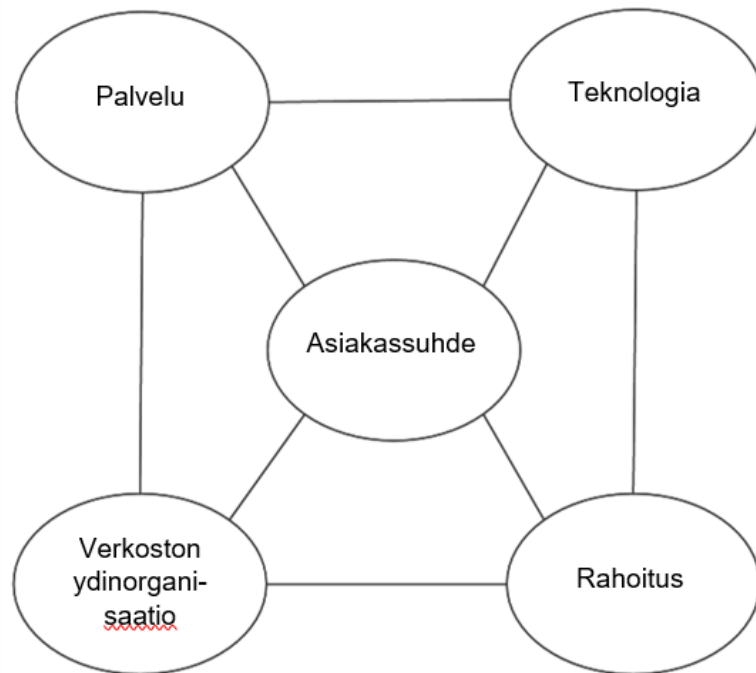
2.3.4 Luottamuksen kehittäminen

Klerkin (2011) mukaan liiketoimintaverkosto on ennen kaikkea yritysten väylä saada enemmän irti markkinoinnista ja vuorovaikutuksesta. Etenkin verkoston suhteiden välisen luottamuksen roolin ymmärtäminen ja luottamuksen syventäminen ovat avain menestykseen. Luottamus on myös tärkeä osa sosiaalisia suhteita ja kulttuurin arvoja, joiden myötä luottamus vaikuttaa liiketoimintaan ja sen kasvuun. Kaikki liiketoiminta ja sopimukset perustuvat ihmisten väliseen luottamukseen.

Kestävän luottamuksen ja uniikkien vuorovaikutussuhteiden päälle voidaan alkaa rakentaa määrätietoista liiketoimintaverkoston kehittämistoimintaa, jossa ratkaisevassa asemassa ovat tulevaisuuden investoinnit, kouluttautuminen, tehokas fasilitointi ja mahdollisuuksien luominen verkostolle sekä sitouttaminen. Verkoston jäsenet, jotka luottavat toisiinsa ja tietävät mitä tehdä ja miten tehdä – tai ainakin tietävät keneltä kysyä – sitoutuvat yhteiseen päämäärään ja liiketoiminnan kehittämiseen vahvemmin. (Klerk 2011.)

2.3.5 Asiakassuhteet

Heikkilä, Heikkilä & Tinnilä (2005) toteavat, että joustavia ja menestyviä liiketoimintamalleja kehitetään painottamalla asiakassuhteiden merkitystä ja hienosäätämällä verkoston tarpeellisia prosesseja.



KUVIO 8. Asiakassuhde liiketoimintaverkoston keskiössä. (Heikkilä ym 2005)

Asiakassuhde (Kuvio 8) on verkoston liiketoiminnan kehittämisen keskiössä. Kuka omistaa asiakassuhteen? Verkostossa tähän ei voida antaa suoraa vastausta, sillä asiakkaan senhetkinen omistajuus riippuu asiakkaan tarvitsemasta palvelusta. Voidaan siis sanoa vain, että asiakas on liiketoimintaverkoston asiakas ja käytännössä asiakassuhdetta voi hoitaa eri avainhenkilö kuin se, joka tuottaa asiakkaalle lopullisen tuotteen tai palvelun. (Heikkilä ym 2005.)

Kuviossa 8 tuotettava palvelu on avainelementti liiketoimintaverkoston arvontuotannossa. Palvelu voi olla konkreettinen tuote, kustomoitu

innovaatio tai aineeton palvelu. Liiketoimintaa kehittäessä on usein tarpeellista tarkastella tuotettavaa palveluprosessia kriittisesti ja uudistaa sitä. (Heikkilä ym 2005.)

Liiketoimintaverkoston ydinorganisaatio (Kuvio 8) määrittelee paitsi toimijoiden roolit verkostossa, myös ne toimenpiteet, jotka kullekin toimijalle kuuluu. Liiketoiminnan kehittämisen kannalta on tärkeää muistaa, että nämä roolit ja tehtävät eivät ole stabiileja, vaan niitä tulee pystyä joustavasti muokkaamaan tarpeen mukaan. Käytännössä vain verkoston ydin on stabiili, ja muu verkosto elää liiketoiminnan ja tavoitteiden vaatimuksien mukaan. (Heikkilä ym 2005.)

Kuviossa 8 rahoituksen epätasapaino on varmin tapa saada liiketoimintaverkosto epäonnistumaan. Jos kaikki haluavat muiden rahoittavan investoinnit ja itse kerää vain tuotot, on selvää, ettei liiketoimintaverkosto toimi, saati kehity. Investointien kustannuksia voidaan jakaa tasapuolisesti esimerkiksi vuokraamalla tarvittavaa välineistöä, jolloin kustannuspaine ei osu yhdelle kaluston omistavalle yritykselle. (Heikkilä ym 2005.)

Kuvion 8 esittämä neljäs osatekijä eli teknologia on välttämätön osa liiketoimintaverkoston kehittämistä ja menestymistä. Asiakkaat edellyttävät verkoston olevan tavoitettavissa internetissä, toimijat viestivät keskenään teknologian avulla ja sen kautta saavutetaan kustannusetua verrattuna manuaalisiin toimintoihin. (Heikkilä ym 2005.)

2.3.6 Kilpailukyvyyn kehittäminen

Niemelän (2002, 96-100) mukaan verkoston kilpailukyky perustuu kaiken liiketoiminnan kanssa yhteiseen etuun eli hintakilpailukykyyn. Verkoston idea on pystyä tuottamaan tuotteita tai palveluita edullisemmin, järkevämmiin ja tehokkaammin kuin mikään yksittäinen yritys pystyisi tuottamaan. Yhteismarkkinointi on yksittäismarkkinointia tehokkaampaa, joka parantaa sekä tuotannon tehokkuutta, että varaston kiertonopeutta, verkoston yhteisten kehityshankkeiden kautta sen jäsenet hyötyvät

toistensa osaamisesta ja sen kehittymisestä ja yksittäisten verkoston jäsenten oman pääoman tarve pienenee samalla kun riski hajaantuu, mutta yritys pystyy hyödyntämään pääomaa oleellisesti tehokkaammin.

Verkostoyritys pyrkii yhteistyön kautta tehokkaampaan pääoman käyttöön ja kohtuulliseen katteeseen nopean kierron avulla. Pääoman tuotto prosentilla voidaan tarkastella yritysverkoston jäsenten kesken jakautuvia hyötyjä ja sen jakautumista tasapuolisesti verkoston jäsenyritysten kesken. Toimituskyky ja toimitusvarmuus riskeineen jakautuvat yritysverkostossa aina tasaisemmin kuin yksinyrittäjillä tai pienyrityksissä. Verkostossa voidaan joustaa tarpeen vaatiessa ja kumppaniyritys voi auttaa ruuhkahuipuissa tai muissa toimitusvaikeuksissa. (Niemelä 2002, 96-100.)

3 TUTKIMUSHANKKEEN ESISELVITYS: CASE ROKUA GEOPARK

Lahden ammattikorkeakoulun ylemmän korkeakoulututkinnon opiskelijat tutustuivat Rokua Geoparkiin yrittäjyyden opintokokonaisuuden harjoitustyönä keväällä 2016. Harjoitustyö sisälsi teoriaosuuden Geoparkeista, paikallisten avainyritysten haastattelut sekä videokoosteen näiden yritysten toiminnasta. Benchmarking Rokua Geopark -tehtävä toimi samalla Salpausselkä Geopark -hankkeen esiselvityksenä, jonka keskeiset tulokset ja havainnot on esitetty tässä kappaleessa.

Haastateltaviksi valikoitui majoitusalan yrityksiä niin hotelli- kuin mökkimajoituksen osalta, elämys- ja liikuntapalveluita tuottavia yrityksiä, kylpylä- ja ravitsemusalan yrityksiä sekä käsityö- ja matkamuistoyritykset. Haastatteluiden tulokset koostettiin yhteen temalla ”Mitä hyötyä Geoparkista on liiketoiminnalle?” (Kuvio 9).



KUVIO 9. Geopark -statuksen hyötyjä. (Patriikka, Santanen, Tiainen & Öhman 2016)

3.1 Alueen tunnettuus ja yhteistyö

Esillä oleminen kansallisesti ja kansainvälisesti lisää alueen tunnettuutta sekä tietoisuutta laaja-alaisesti. Paikalliset asukkaat saavat tietoa lähellä olevista mahdollisuuksista, muun muassa luonnon tarjonnasta. Erilaiset tapahtumat ja markkinointi tuovat tunnettuutta ja näkyvyyttä lisää sekä Geopark-statusen ja -verkoston myötä tietoisuus alueesta leviää kansallisesti ja kansainvälisesti. (Patrikka, Santanen, Tiainen & Öhman 2016.)

Geopark -konsepti kokoaa alueen toimijat yhteen. Geopark-verkostolla on useita eri yhteistyökumppaneita, joiden avulla alueen toimintoja ja palveluja voidaan kehittää. Luontomatkailun kehittäminen verkostojen avulla on helpompaa sekä kehittämiseen tarkoitettu resurssi voidaan suunnata oikeisiin kohteisiin. Geologiasisällöt tuottavat alueen yrityksille uutta liiketoimintaa ja kasvumahdollisuuksia. (Patrikka ym 2016.)

Geopark -alueelle on mahdollista rakentaa tiivis ja toimiva yritys yhteistyömalli, jossa yritykset vetävät puoleensa erilaisia asiakkaita. Tunnelmaltaan yhdenmukainen palvelualue tarjoaa mahdollisuuksia hyvin erityyppisten yritysten yhteistyölle, joka muualla toteutettuna vaatisi erityisiä ponnisteluja. Yhdenmukainen markkinointi tiivistää yritys yhteistyötä entisestään. Global Geoparks Network -verkosto tarjoaa mahdollisuuden kehittää yhteistyötä yli kansallisten rajojen. (Patrikka ym 2016.)

Geoparkin perustamisen tavoitteena on tuoda alueelle kestävä kehitys ja todellista taloudellista hyötyä paikalliselle väestölle, kehittämällä kestävä, taloudellista ja kulttuurista rikastavaa toimintaa. UNESCO ja Global Geoparks Network kehittävät hyvien käytäntöjen malleja ja asettaa laatustandardeja alueille, jotka integroivat geologisen perinnön säilyttämisen alueellisten kestävä taloudellisen kehityksen strategioihin. (Global Geoparks Network 2016.)

3.2 Liiketoiminnan kasvu

Geopark -statuksen myötä voidaan tavoittaa sellaisia asiakasryhmiä, jotka eivät välttämättä muuten alueelle päätyisi. Alueen geologinen rikkaus ja yritysten välinen tiivis yhteistyö mahdollistavat palvelupaketit, joilla houkutellaan asiakkaita useammista segmenteistä. Alueen monipuolisuus tukee ja voimistaa erilaisten yritysten toimintaa sekä kasvattaa asiakkaiden viipymää alueella. (Patrikka ym 2016.)

Asiakasvirrat lisääntyvät muun muassa erilaisten tapahtumien ja markkinoinnin seurauksena. Kuuden vuoden aikana Rokua Geopark alueen kävijämäärä on kasvanut yli 30 prosenttia ja tällä hetkellä alueella käy noin 200 000 kävijää vuodessa. Ennen Geopark -statusta alueella kävi turisteja lähinnä Suomesta, Ruotsista ja Norjasta, kun taas vuonna 2015 turisteja vieraili alueella 48 eri maasta. (Niemi 2016.)

3.3 Liiketoiminnassa havaitut haasteet

Haastatteluissa tuli positiivisten ilmiöiden lisäksi ilmi muutamia haasteita, jotka on hyvä huomioida perustettaessa uutta Geoparkia Suomeen. Olennaisimmat esiin nousseet haasteet on esitetty seuraavissa luvuissa.

Sijainti, kulkuyhteydet

Avainasemassa palvelun saavutettavuudessa on sen sijainti ja kulkuyhteydet lähimmiltä lento-, juna- ja linja-autoasemilta. Rokua Geoparkissa koettiin usein haasteeksi asiakasryhmien liikuteltavuus paikasta toiseen välimatkojen ollessa varsin pitkiä maantieteellisesti laajalla alueella. Rokua Geoparkissa ei ole mukana kuljetusalan yrityksiä, jotka voisivat toimia yhteistyössä Geoparkin muiden yritysten kanssa ja liikuttaa asiakasryhmiä eri kohteiden välillä. (Patrikka ym 2016)

Henkilöstön kansainvälisyys

Kansainvälisissä asiakasryhmissä koettiin olevan huomattavan suuri kasvuvara, jonka täysi hyödyntäminen on toistaiseksi jäänyt vajavaiseksi

kielitaitoisen ja sitoutuneen henkilöstön puutteen vuoksi. Geoparkissa toimivan yrityksen henkilöstöltä vaaditaan jo lähtökohtaisesti vahvaa ammattiosaamista ja erityyppisiä erikoistaitoja, joiden lisäksi heillä tulisi olla vahva kielitaito kansainvälisiä asiakkaita varten. Tämä kombinaatio on usein koettu haasteelliseksi. (Patriikka ym 2016.)

Yrittäjien ja yritysten välinen yhteistyö

Yhdeksi avainhaasteeksi alueella nimettiin yhteistyö, jonka toivottiin olevan tiiviimpää ja vastavuoroisempaa. Yhteistyön kehittämisessä nähtiin paljon potentiaalia kasvattaa liiketoimintaa ja alueellista sekä ylimaakunnallista yhteistyötä. Valtaosa haastatelluista yrittäjistä mainitsi haasteeksi sen, etteivät he osaa tarvittaessa suositella toista alueen yrittäjää asiakkaalle, mikäli eivät itse pysty täyttämään asiakkaan tarvetta. Yrittäjät ja alueen henkilöstö ovat kyllä keskenään niin sanotusti hyvinpäiväntuttuja, mutta varsinainen liiketaloudellinen tuntemus, palveluiden edelleentarjoaminen ja ristiinmarkkinointi koettiin jääneen vaillinaiseksi. (Patriikka ym 2016.)

Asiakaspalautteen kerääminen ja käsittely

Jo vierailleilta asiakkailta oli kerätty palautteita varsin vähän ja satunnaisetkin palautteet olivat pääosin jääneet yrittäjän omaan tietoon ilman, että asiakaskokemuksia olisi hyödynnetty tulevassa markkinoinnissa tai myynissä. Asiakaspalautteen keräämisellä saataisiin huomattavaa hyötyä palveluiden kehittämisessä etenkin, jos palautejärjestelmä olisi Geoparkin yhteinen ja muiden saamista palautteista olisi hyötyä kaikille alueen yrittäjille. (Patriikka ym 2016.)

4 TUTKIMUSHANKKEEN TOTEUTTAMINEN

Tässä luvussa esitetään tutkimushankkeen tavoitteet ja tutkimuskysymykset, prosessin eteneminen, valitut tutkimusmenetelmät sekä kuvataan tutkimushankkeeseen osallistuneet yritykset.

4.1 Tutkimushankkeen tavoitteet ja tutkimuskysymykset

Tutkimushankkeen tavoitteena oli selvittää alueella jo toimivien avainyritysten vastuuhenkilöiden näkemyksiä ja ajatuksia liiketoimintaverkostoista sekä heidän tietonsa ja kokemuspohjansa Salpausselkä Geoparkin perustana olevasta geologisesta historiasta. Erityisen tarkastelun kohteena oli geologian ja alueen historian hyödyntäminen liiketoiminnassa. Tutkimushankkeen myötä pyrittiin löytämään 5-10 avainyritystä, jotka toimivat uuden yritysverkoston pohjana.

Tavoitteita tukevat tutkimuskysymykset, joihin etsittiin vastauksia, olivat

- mitä osaamista alueen yrityksistä löytyy?
- kuinka osaamista hyödynnetään nyt ja miten sitä voidaan kehittää tulevaisuudessa?
- kuinka monta yritystä saadaan mukaan verkostoon alusta lähtien?
- mikä on kansainvälisten ja kotimaisten asiakkaiden jakauma tällä hetkellä Päijät-Hämeen alueen yrityksissä?

4.2 Tutkimushankkeen eteneminen

Tutkimushankkeen empiirinen osuus koostui kahdesta osasta eli esikyselystä ja verkkohaastattelusta, jotka toteutettiin syksyllä 2016. Tutkimuksen tulokset analysoitiin ja kirjoitettiin raportiksi loka-marraskuussa 2016.

Tutkimushankkeen kronologinen eteneminen on kuvattu taulukossa 1.

	Kesäkuu				Heinäkuu				Elokuu				Syyskuu				Lokakuu				Marraskuu				Joulukuu			
	K1	K2	K3	K4	H1	H2	H3	H4	E1	E2	E3	E4	S1	S2	S3	S4	L1	L2	L3	L4	M1	M2	M3	M4	J1	J2	J3	J4
Teoreettinen viitekehys																												
Kysymysten valmistelu																												
Haastateltavien yritysten kokoaminen																												
Esikyselyn vastausaika																												
Verkkohaastattelun vastausaika																												
Tulosten analysointi																												
Johtopäätökset																												
Raportin viimeistely																												
Opinnäytetyön julkaisu																												

TAULUKKO 1. Tutkimushankkeen eteneminen.

4.3 Käytetyt tutkimusmenetelmät

4.3.1 Esikysely

Survey eli kysely tarkoittaa sellaista tutkimuksen muotoa, jossa kohdehenkilöt muodostavat otoksen määritellystä perusjoukosta. Kyselytutkimuksella voidaan käsitellä laaja joukko kysymyksiä ja vastauksia sekä koota laaja aineisto, jonka analysointi on vastausten määrään nähden yksinkertaista. Kyselytutkimuksessa haasteita voi esiintyä kootun aineiston pinnallisuuden ja vastausten luotettavuuden osalta. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2005, 182-184.)

Kyselytutkimuksen luotettavuutta lisää se, että tutkimuksen tuloksiin ei vaikuta haastattelijan persoona, äänenpainot tai tapa esittää kysymyksiä, vaan jokainen vastaaja saa kysymykset samassa muodossa ja samassa järjestyksessä. Myös kyselyn kustannukset ovat pienet etenkin sähköisessä kyselytutkimuksessa. (Valli 2001, 31.)

Tämän tutkimushankkeen ensimmäisessä vaiheessa käytettiin kvantitatiivista kyselyä, koska tavoitteena oli löytää satunnaisjoukosta haluttu määrä haluttuja vastauksia. Kyselytutkimuksen pinnallinen luonne sopi tutkimuksen tähän vaiheeseen, jossa koottavan aineiston oletettiin olevan yksinkertaista ja helposti mitattavaa.

Kehittämishankkeen tutkimusmenetelmänä käytettiin ensimmäisessä vaiheessa osallistumiskartoituskyselyä maantieteellisesti rajatun alueen (Päijät-Häme, kahden ensimmäisen Salpausselän alue) yrityksille, jotta saatiin kartoitettua yrittäjien kiinnostus yritysten välistä yhteistyöverkostoa kohtaan geologisesti merkittävällä alueella. Esikysely (Liite 1) lähetettiin 20.9.2016 sähköpostitse tällä alueella sijaitsevalle 50 yritykselle.

Esikyselyn tavoitteena oli löytää laajasta vastaanottajajoukosta 5-10 Geopark-hankkeesta kiinnostunutta yrittäjää, jotka osallistuisivat kehittämishankkeen seuraavaan vaiheeseen eli syvällisempään haastatteluun. Esikyselyssä kysyttiin yrittäjien kiinnostusta yritysverkostoa kohtaan sekä heidän yhteystietojaan, ja kyselyn mukana toimitettiin lyhyt insertti, jossa kerrottiin Salpausselkä Geopark-hankkeesta. Kyselylomake testattiin yhdellä yrittäjällä ja todettiin käyttötarkoitukseensa soveltuvaksi. Esikysely toteutettiin Questback Essentials -haastatteluohjelmistolla ja se toimitettiin ohjelmiston kautta vastaanottajille sähköpostitse.

Yritykset, joille esikysely lähetettiin, rajattiin sijaitsemaan Päijät-Hämeen alueella Salpausselkien välittömässä läheisyydessä. Kyselyä varten yrityksiä haettiin eri palveluntarjoajien sivustoilta, avoimilla sanahauilla sekä erilaisten liikuntalajien perusteella. Muutama yrittäjä oli ilmaissut kiinnostuksensa hanketta kohtaan jo aiemmissa yhteyksissä ja myös heille lähetettiin esikysely. Uusia yrityskontakteja pyrittiin etsimään mahdollisimman erilaisilta toimialoilta, keskenään kilpailevia yrityksiä, mahdollisia kasvuyrityksiä ja toisiaan täydentäviä yrityksiä ajatuksena se, että tulevaisuudessa yhteistyöverkosto pystyy tarjoamaan asiakkaille kokonaisvaltaisen matkailuelämyksen kaikkine oheispalveluineen.

Esikyselyyn vastasi 8 verkkohaastattelusta kiinnostunutta yrittäjää tai yrityksen vastuuhenkilöä eli 16 % kaikista esikyselyn saaneista. Kahden vastaanottajan sähköpostiosoite oli virheellinen eli heitä esikysely ei tavoittanut.

4.3.2 Verkkohaastattelu

Tutkimushankkeeseen osallistuvien vastaajien ollessa maantieteellisesti hajallaan tai mikäli tutkimushankkeen aikataulu on tiivis, voidaan menetelmänä käyttää verkkohaastattelulomaketta. Verkossa toteutettu haastattelulomake on nopeasti toteutettavissa ja sen tavoittama vastaajamäärä on parhaimmillaan suuri. Käytettäessä tutkimusmenetelmänä verkkolomaketta, joudutaan usein valvomaan tutkimuksen etenemistä ja muistuttamaan vastaajia reagoimaan haastatteluun. (Sue & Ritter 2007, 5.)

Hyvä verkkohaastattelulomake etenee loogisesti ja siihen vastaaminen on käyttäjälle vaivatonta. Haastattelukysymykset tulee muotoilla huomioiden vastaajien kohderyhmä ja taustatiedot. Verkkohaastattelussa tulee välttää pitkiä ohjeistuksia, mutta sen on hyvä sisältää taustatietoa tutkimushankkeen tavoitteista tai taustoista esimerkiksi saatteen muodossa. Verkkolomake tulee testata ennen julkaisua, jotta mahdolliset aineistoon vaikuttavat virheet saadaan karsittua. (Sue & Ritter 2007, 13; Aaltola & Valli 2007, 106.)

Tämän tutkimuksen toisessa vaiheessa tutkimusmenetelmänä käytettiin kvalitatiivista verkkohaastattelua, jolla pyrittiin kokoamaan tietoa esittämällä valituille yksilöille avoimia kysymyksiä. Tutkimusmenetelmä valikoitui laajan maantieteellisen alueen vuoksi, ja koska tutkimushankkeen tekijä asui tutkimushankkeen kohdealueen ulkopuolella.

Tutkimushankkeen toinen vaihe oli alun perin tarkoitus suorittaa haastattelemalla yrittäjät kasvotusten, mutta hankkeen tekijän työtilanne ja maantieteellinen sijainti edellyttivät toisen vaiheen toteuttamisen verkkomuotoisena. Verkkohaastattelu oli strukturoitu lomakehaastattelu, joka eteni jokaisella vastaajalla samassa järjestyksessä vastauksista riippumatta. Haastattelun lopussa vastaajat saivat vapaamuotoisesti kertoa ajatuksiaan haastattelusta tai Salpausselkä Geopark -hankkeesta. Haastattelulomake testattiin ensimmäisen vaiheen tavoin yhdellä yrittäjällä

ja testaus tuotti 3 pientä muutosta haastattelun rakenteelliseen etenemiseen. Sisältö todettiin testauksessa asianmukaiseksi.

Ensimmäisen vaiheen esikyselyn 8:lle kiinnostuksensa ilmaiseksi yrittäjälle lähetettiin 25.9.2016 verkkohaastattelulomake (Liite 2) Questback Essentials- ohjelmiston kautta. Kysymykset muotoiltiin Salpausselkä Geopark -hankkeen projektiryhmän kanssa. Haastattelun tavoitteena oli selvittää yritysten näkemyksiä toimialasta, alueen historiasta ja tulevasta verkostosta, luoda pohja uudelle yritysverkostolle eli saada informatiivisen haastattelun kautta ensimmäiset sitoutuneet jäsenet liiketoimintaverkostoon. Tutkimushankkeen verkkohaastattelun kysymykset (Liite 2) muotoiltiin tukemaan näitä tutkimuskysymyksiä.

Vastausaikaa verkkohaastatteluun annettiin 1.10.2016 saakka, johon mennessä 5 yrittäjää oli vastannut. Verkkohaastattelulomake lähetettiin uudelleen muistuksena ja näin saatiin lopullinen vastausmäärä kuuteen vastaajaan eli 75 % esikyselyyn vastanneista. 2 osallistujaa ei alkuinnostuksesta huolimatta vastannut verkkohaastatteluun. Tutkimuksen tekijän näkökulmasta 6 osallistujaa tuotti tutkimuksellisesti pienen aineistomäärän, mutta toimeksiantajan toiveesta vastaajien määrä todettiin riittäväksi eikä osallistujia haluttu hankkia enempää.

Verkkohaastatteluun osallistuneet päättäjät edustivat erikokoisia yrityksiä. Pienin yritys työllistää vain yrittäjän itsensä ja suurimmassa yrityksessä työskentelee kokoaikaisesti 10 työntekijää, liikevaihto on liki 2 miljoonaa euroa vuodessa ja heillä on 35 000 asiakaskäyntiä ympäri vuoden. Määrällisesti valtaosa haastatelluista yrityksistä oli näiden kahden välimaastossa. Toimialat olivat kattavasti edustettuina matkailu-, majoitus- ja ruokapalveluista ohjelmapalveluihin, tilaus- ja työhyvinvointipalveluihin ja erilaisiin välinevuokraustoimintoihin saakka (Taulukko 2).

Toimiala	Liikevaihto	Henkilöstön määrä
majoitus	ei ilmoitettu	2-3
ohjelmapalvelut	ei ilmoitettu	1-3
majoitus, kokous- ja ohjelmapalvelut	2 000 000 €	10
majoitus, vuokraus, ohjelmapalvelut	50 000 €	2+2 osa-aikaista
opastus- ja hyvinvointipalvelut	15 000 €	1 osa-aikainen
majoitus ja elämyspalvelut	45 000 €	1

TAULUKKO 2. Verkkohaastattelun vastaajien taustatiedot.

Ensimmäisen vaiheen tapaan myös verkkohaastattelu toteutettiin Questback Essentials -tutkimusohjelmistolla, johon oli helppo rakentaa hankkeen edellyttämä haastattelun rakenne lisätietoineen ja erilaisine vastausvaihtoehtoineen. Ohjelmisto kokoaa kyselyn tulokset haluttuun tiedostomuotoon ja tuottaa kvantitatiivisten kysymysten vastaukset suoraan taulukkomuotoon.

4.4 Aineiston analysointi

Sue & Ritterin (2007, 106) mukaan ensimmäisenä tulee siistiä tutkimusaineisto, jotta lopputulokset eivät vääristy selkeistä näppäilyvirheistä tai vastauksista, jotka eivät vastaa esitettyihin kysymyksiin. Tällaisia virheitä ovat esimerkiksi tutkimusasteikon ulkopuoliset vastaukset tai epärationaaliset vastaukset. Aineistosta ei kuitenkaan tule poistaa vastauksia, jotka vastaavat esitettyihin kysymyksiin ja ovat tutkimusasteikon tai annettujen vastausmahdollisuuksien mukaisia.

Seuraavaksi tutkimuksen aineisto jaotellaan teemoittain, henkilöittäin, toimialoittain tai muun samankaltaisuuden perusteella asiakokonaisuuksiksi. Aineiston ryhmittely jäsentää tutkimuksen tuloksia yhtenäisiksi ja helpommin hallittaviksi kokonaisuuksiksi, jotka ovat

pienemmissä osissa yksinkertaisempaa tuottaa luettaviksi tuloksiksi.
(Erätuuli, Leino & Yli-Luoma 1996, 45)

Verkkohaastattelun tulokset saatiin käytetystä tutkimusohjelmasta suoraan litteroituna ja vastaajien järjestyksen mukaan organisoituna. Tämän jälkeen aineisto luettiin tutkimusaineiston ulkopuolisten ja muiden virheellisten vastausten varalta. Selvästi virheellisiä vastauksia ei esiintynyt.

Aineisto jaettiin teemoittain ja aihealueittain selkeiksi asiakokonaisuuksiksi, jotka pystyttiin kirjoittamaan tutkimuksen tuloksissa auki sekä tekemään vastauksista johtopäätökset.

5 TULOKSET

Tässä luvussa esitetään kehityshankkeen verkkohaastattelun tulokset jaettuna teemoittain. Tutkimuksen tuloksissa esiintyy myös suoria vastauksia verkkohaastatteluun osallistuneilta yrittäjiltä.

5.1 Markkinointi

Markkinointi osoittautui yrittäjien vastauksissa tärkeimmäksi elementiksi. Tutkimushankkeen alussa tutustuesssa alueen yrityksiin kävi ilmi, että monella alueen majoitusalan yrityksellä ei ole omia internetsivuja ja yksiselitteisiä yhteystietoja eli oikean yhteyshenkilön löytäminen oli haasteellista. Erilaisia kaupallisia varausjärjestelmiä on käytössä, mutta etenkin pienemmistä, yksityisistä majoitusvaihtoehdoista lisätietojen löytäminen on varsin hankalaa. Markkinoinnin ja asiakashankinnan kannalta olisi hyvä olla vähintään yksisivuinen internetsivu, jossa on kuva majoituksesta, lisätietoja mukavuuksista ja palveluista sekä yhteystiedot suoraan yrittäjälle tai vastaanottoon.

Vuosimaksua vastaan yrittäjät toivoivat eniten saavansa verkoston palveluiden yhteismarkkinointia tai apua yrityksen markkinoinnin hoitamiseen (Kuvio 10). Nykytilanteessa vaikuttaa siltä, että pienyritykset kokevat markkinoinnin olevan taloudellisesti liian suuri ponnistus tai siihen ei ole omasta takaa resursseja, ja yritysverkoston kautta toivotaan löytyvän yhteisöllisiä etuja markkinoinnin hoitamiseen kannattavasti. Yrittäjät toivoivat myös eri sisältöisiä koulutuksia ja tapahtumia, joissa voidaan verkostoitua ja tutustua alueen muihin yrittäjiin ja saada samalla omalle liiketoiminnalle uutta puhtia. Yhdessä vastauksessa tuli ilmi myös verkoston järjestämät yhteiset asiakastapahtumat, joihin yrittäjät voisivat kutsua omia asiakkaitaan.

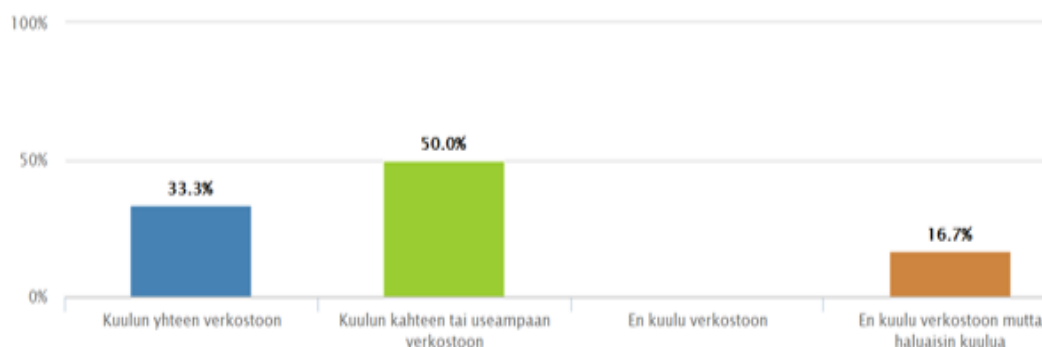


KUVIO 10. Vastaajien odotukset yritysverkostoa kohtaan.

5.2 Yhteistyö ja verkostot

Haastatteluun osallistuneista yrittäjistä 83,3% vastasi kuuluvansa vähintään yhteen yritysverkostoon (Kuvio 11), puolet heistä kuului kahteen tai jopa useampaan verkostoon. Yksi vastaaja ei kuulu tällä hetkellä mihinkään yritysverkostoon, mutta haluaisi kuitenkin kuulua, mikäli verkostosta olisi liiketoiminnan kannalta hyötyä. Kaikki vastaajat olivat kiinnostuneita liittymään Salpausselkä Geopark -yritysverkostoon heti alusta alkaen ja odottivat innokkaasti hankkeen kehittymistä verkoston käynnistämiseen asti mahdollisimman pian.

Pienten ja keskisuurten yritysten pitäisi lähteä kansainvälisille markkinoille yhdessä tai hankkia yhteiskoulutusta. Näin kaikki säästäisivät rahaa ja tulokset olisivat parempia. (Anonyymi vastaaja)

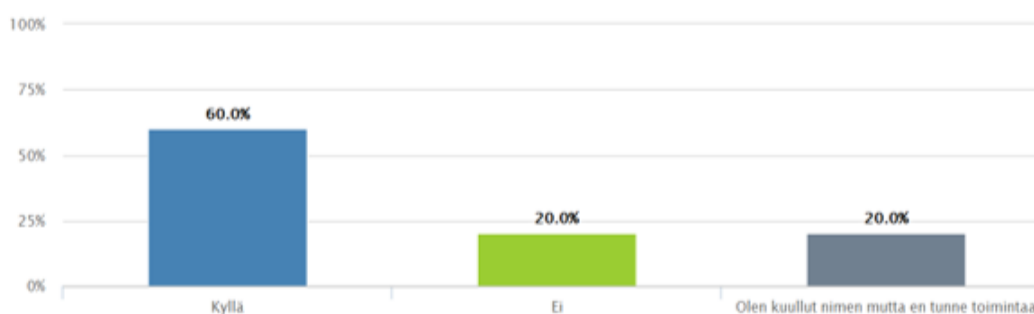


KUVIO 11. Vastaajien jäsenyydet yritysverkostoissa.

Kahdella vastaajista oli myös aiemmin hyödyntämättömiä kontakteja henkilökohtaisissa verkostoissaan, joista koettiin olevan mahdollisesti hyötyä uuden yritysverkoston toiminnassa. Tämä tuli ilmi lähinnä kulttuuri-, taide- ja suunnittelualan osalta.

Vastaajista 60 % tiesi entuudestaan mikä on Unesco Global Geopark, jonka lisäksi 20 % vastaajista tiesi sen nimeltä, muttei tuntenut toimintatapoja tai Geoparkien konkreettista toimintaa alueilla. Viidesosa (20 %) vastaajista ei tiennyt kattojärjestöä nimeltä. Kukaan verkkohaastattelun vastaajista ei ollut henkilökohtaisesti vierailut missään Unesco Global Geoparkissa.

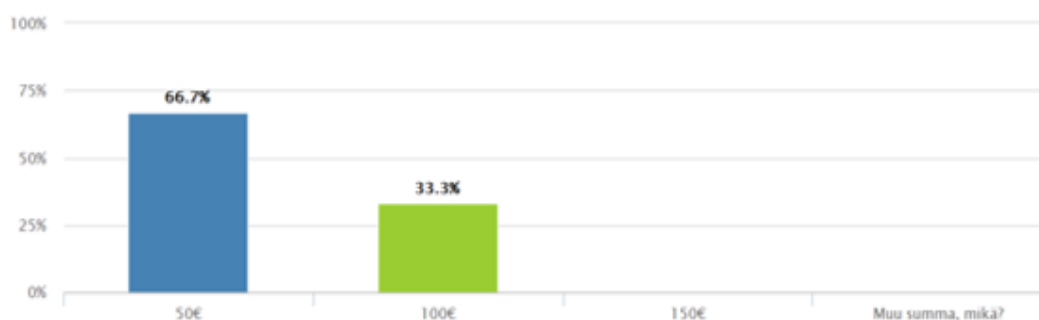
Tietoisuus oman yrityksen liiketoiminta-alueen geologisesta alkuperästä ja maanmuodostelmien hyödynnettävyydestä liiketoiminnassa oli varsin vähäistä (Kuvio 12). Osa vastaajista pystyi nimeämään yhden tai kaksi geologisesti merkittävää maanmuodostelmaa alueella, mutta kukaan ei käyttänyt niitä varsinaisesti hyödyksi liiketoiminnassaan. Kiinnostusta alueen historian ja geologian hyödyntämiseen liiketoiminnassa kuitenkin löytyi kaikilta alueen yrittäjältä. Lisäkoulutusta ja tiedotusta alueen nähtävyyksistä toivottiin jokaisessa vastauksessa, jotta yrittäjät saisivat hyödynnettyä alueen historiaa liiketoiminnassaan mahdollisimman paljon.



KUVIO 12. Tietoisuus Unesco Global Geoparkista.

5.3 Jäsenmaksut

Vuosimaksuista kysyttäessä 50 euron suuruinen vuosimaksu sai 4/6 vastaajan äänen (66,7 % vastaajista) ja 33,3 % vastaajista olisi valmis maksamaan verkoston jäsenyydestä 100 € vuodessa (Kuvio 13). Yksi vastaajista oli lisäksi vapaamuotoisessa kohdassa maininnut erikseen, että ammattimaisesta ja kohdennetusta markkinoinnista he olisivat valmiita maksamaan huomattavastikin suurempaa vuosimaksua tai kertamaksua. Myös koulutustapahtumista oltiin valmiita maksamaan erikseen.



KUVIO 13. Vuosimaksun suuruus.

5.4 Nykyisen liiketoiminnan kehittäminen

Nykyisessä liiketoiminnassaan hyödyntämätöntä potentiaalia löytyi vastaajien joukosta muun muassa luonto-osaamisen, liikunnan, liiketoimintaprosessien hallinnan ja kehittämisen saralta. Usealla yrittäjällä oli sellaista potentiaalista osaamista, jota voitaisiin varmasti hyödyntää yritysverkostossa sellaisenaan ja kaksi vastaajaa toivoi resurssiensa jalostamiseen apua, jotta kyvyistä saataisiin jalostettua kannattavaa liiketoimintaa.

Haastatelluista matkailu- ja majoitusalan yrityksistä löytyy monipuolista ja kansainvälistä kokemusta ja osaamista kuten suurienkin erikielisten ryhmien johtamista, tietämystä suomalaisista kansanperinteistä, luontoyhteysohjaamista ja hyvinvointipalveluiden johtamista. Vain pieni osa näistä resursseista on tällä hetkellä liiketoiminnassa asiakkaiden käytössä, ja yrittäjillä on halua kasvattaa toimintaa sekä olla mukana yritysverkoston kehittämisessä. Yksi haastatteluissa esiin tullut osaamisalue on suomalaisen kansanperinteen levittäminen muun liiketoiminnan ohessa esimerkiksi kansainvälisille vieraille.

Haastatelluissa yrityksissä on tämänhetkisessä liiketoiminnassaan osittain käytössä olevaa osaamista luontomatkailun palveluista kuten hiihto, retkeily ja vaellus aina hiihtolatujen tekoon saakka. Yritysten käytössä on myös laitteistoa, joilla voidaan toteuttaa latuverkostoa kuten lumitykki ja latukone. Luontomatkailun ja luonnossa liikkumisen koettiin olevan suurimpia liiketoiminnan kasvumahdollisuuksia. Haasteina näissä koettiin olevan se, etteivät yrittäjät ole onnistuneet tuotteistamaan ja mainostamaan luonnossa liikkumista liiketoiminnallisesti kannattavaksi. Uniikin luontoympäristön koettiin olevan omalla kotiseudulla mahdollisesti liian itsestään selvä asia, eikä ole nähty sen olevan kansainvälisten vieraiden mielestä poikkeuksellisen harvinainen ilmiö, josta asiakasryhmät ovat valmiita maksamaan.

5.5 Kansainväliset asiakasryhmät

Kaikilla haastatteluun osallistuneista yrityksistä asiakaskunnasta merkittävän osan muodostivat kansainväliset asiakkaat ja asiakasryhmät. Kahdella yrityksellä jopa 80 % asiakkaista oli kansainvälisiä (Kuvio 14).

Uskomme myös, että syntyisi uusia innovaatioita sitä kautta [verkoston kansainvälistymisen] ja Lahden seutu tulisi houkuttelevammaksi vieraillemme. (Anonyymi vastaaja)

Kansainvälisten asiakkaiden määrä oli kahden viime vuoden aikana joko pysynyt ennallaan tai kasvanut. Vain yhdellä yrityksellä määrä oli hieman laskenut. Kansainvälisiä asiakkaita ja asiakasryhmiä koettiin olevan tulossa enemmänkin, mikäli vain resursseja niiden organisointiin olisi riittävästi.



KUVIO 14. Kansainvälisten vieraiden osuus kaikista vierailijoista.

5.6 Uudet liiketoimintamahdollisuudet

Haastatelluilla yrityksillä on verkkohaastattelun mukaan laaja-alainen liike-elämän tausta ja kokemusta erilaisista liiketoiminnoista.

Verkkohaastatteluissa tuli esiin ajatus kehittää konferenssimatkailua, jossa yhdistyy työmatkailu, erilaiset koulutukset ja seminaarit sekä luontomatkailu, jossa voidaan hyödyntää Päijät-Hämeen alueen ainutlaatuista jääkauden muokkaamaa ympäristöä. Harvaanasutulla alueella voi järjestää rauhallisia ja tilaa vaativia tapahtumia, joissa on kuitenkin käytössä kaikki nykyaikaiset fasilitetit ja tietotekniikka. Yksittäisiä esiin nousseita ajatuksia ovat esimerkiksi etätyökylä ja erilaiset kongressit yhdistettynä hyvinvointipalveluihin.

Konferensseja ja seminaareja koettiin täydennettävän nykyisten yrittäjien toimesta erilaisilla hyvinvointipalveluluilla ja luontoretkillä. Oma kokonaisuutensa on kuitenkin alueeseen ja geologiaan perustuvat koulutus- ja konferenssipalvelut esimerkiksi kouluja ja oppilaitoksia varten sekä tutkijamatkailu, jotka kukin tarvitsevat oman osaamisensa ja perehtynyttä henkilökuntaa. Tällaista osaamista verkkohaastattaluun osallistuneiden joukosta ei löydy, joten toimialan osaajia tulisi hakea muista kanavista.

5.7 Vastaajien palaute kyselystä ja hankkeesta

Kaikki vastaajat olivat tyytyväisiä haastatteluun ja Salpausselkä Geopark -hankkeeseen. Teemapohjaisen yritysverkoston koettiin olevan kaivattu lisä Päijät-Hämeen alueen liiketoimintainfrastruktuuriin ja kaikki vastaajat olivat valmiita liittymään Salpausselkä Geopark -yritysverkoston jäseniksi heti, kun verkoston toiminta käynnistetään.

Hanke on loistava ja sitä kannattaa kehittää. Olemme valmiit tulemaan mukaan heti. (Anonyymi vastaaja)

Verkkohaastattelun vastauksissa toistui kiinnostus luontomatkailun kehittämisestä Päijät-Hämeen alueella ja vastaajat toivat esiin halunsa kehittää oman yrityksensä toimintoja. Yhteistyötä muiden verkostojen ja eri toimialojen kanssa toivottiin nykyistä enemmän.

Hanke vaikuttaa lupaavalta, tukee luontomatkailun kehittämissuunnitelmia. (Anonyymi vastaaja)

6 POHDINTA JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Tässä luvussa käydään läpi tutkimuskysymysten vastaukset sekä tutkimushankkeen onnistumisen arviointi ja luotettavuus.

Tämän tutkimushankkeen tavoite oli selvittää Päijät-Hämeen alueella toimivien luontomatkailualan avainyritysten vastuuhenkilöiden näkemyksiä ja ajatuksia liiketoimintaverkostoista sekä heidän tietonsa ja kokemuspohjansa Salpausselkä Geoparkin perustana olevasta geologisesta historiasta.

6.1 Vastaukset tutkimuskysymyksiin

- mitä osaamista alueen yrityksistä löytyy?

Päijät-Hämeen alueen luontomatkailualan yrittäjiltä löytyi oman toimialan kokemuksen ja osaamisen lisäksi tietotaitoa muilta toimialoilta. Tätä osaamista kannattaa hyödyntää, kun Salpausselkä Geopark -yritysverkoston toimintaa käynnistetään ja kehitetään. Tutkimuskysymystä ei haluttu rajata koskemaan ainoastaan luontomatkailun toimialaa, vaan tarkoituksella jätettiin kysymys avoimeksi kaiken osaamisen suhteen. Salpausselkä Geopark -yritysverkostossa halutaan tulevaisuudessa hyödyntää myös muita osaamisen alueita eikä tutkimusta haluttu rajata koskemaan vain yhtä toimialaa.

Haastatelluilla yrityksillä on monialaista kokemusta ja osaamista muun muassa kulttuurin, taiteen, liiketoimintaosaamisen ja -kehittämisen aloilta. Geologista osaamista vastaajien joukosta ei löytynyt.

- kuinka osaamista hyödynnetään nyt, miten sitä voidaan kehittää tulevaisuudessa?

Vain osa tutkimushankkeeseen osallistuneista yrittäjistä hyödynsi olemassa olevaa kapasiteettia. Yrityksissä koettiin olevan hyödyntämätöntä osaamista ja koneistoa. Monissa vastauksissa toistui toive siitä, että omaa osaamista pystyttäisiin hyödyntämään

yrittäjäverkoston myötä paremmin ja toiminnasta saataisiin monipuolisemmalla tarjoomalla kannattavampaa.

- kuinka monta yritystä saadaan mukaan verkostoon alusta lähtien?

Tutkimushankkeen myötä verkostoon saatiin mukaan 6 yritystä heti verkoston toiminnan alusta alkaen.

- mikä on kansainvälisten ja kotimaisten asiakkaiden jakauma tällä hetkellä Päijät-Hämeen alueen yrityksissä?

Tutkimushankkeen aikaan kansainvälisten vieraiden osuus oli 54,17 % vastanneiden yritysten asiakkaista. Alueella on potentiaalia kasvattaa entisestään kansainvälisten vierailijoiden osuutta, mikäli verkoston ja muiden toimijoiden kautta saadaan yritysten välinen yhteistyö toimivammaksi ja olemassa olevat resurssit paremmin hyödynnettyä.

Tämän tutkimushankkeen tavoite oli selvittää Päijät-Hämeen alueella toimivien luontomatkailualan avainyritysten vastuuhenkilöiden näkemyksiä ja ajatuksia liiketoimintaverkostoista sekä heidän tietonsa ja kokemuspohjansa Salpausselkä Geoparkin perustana olevasta geologisesta historiasta.

Yhteistyö muiden yritysverkostojen kanssa tulee myös huomioida ja vastaajienkin yhteenvedoissa tuli esiin esimerkiksi Lahti Region -markkinointiyhtiö, jonka käynnissä olevan kansainvälistymisprojektin kanssa on hyvä tehdä yhteistyötä. Myös muut suuremmat alueelliset yhteistyötahot on hyvä kartoittaa erikseen, sillä niitä ei tässä tutkimuksessa huomioitu.

Kirjallisuuskatsauksessa esitetyn Toivolan (2006, 84) kolmen toimintatavan (kontrolli-, koordinointi- ja yhteistyömalli) mukaan toimittaessa tämän yritysverkoston toimintapana toimivat todennäköisesti parhaiten yhdistelmä yhteistyö- ja koordinoitimalleista.

Verkkohaastattelun aineistosta voidaan päätellä, että vastaajat kaipaavat alueelle yhtenäistä ja koordinoitua verkostotoimintaa.

Tämän kehittämistehtävän rooli Salpausselkä Geopark-yritysverkostohankkeen prosessissa on keskeinen ja hankkeen projektiryhmä saa tutkimuksen tuloksista haluamansa tiedot. Käytännössä tämän tutkimushankkeen myötä on olemassa tutkimusmateriaalia yritysverkoston toiminnan aloittamisesta ja kehittämisestä, jonka lisäksi verkoston aloitusjäsenet ovat koottuna yhteen yhdellä maantieteellisellä alueella.

6.2 Tutkimuksen luotettavuus ja arviointi

Tutkimushankkeen alkaessa tutkimusmenetelmiksi valittiin esikysely ja haastattelu. Esikyselyllä kartoitettiin hankkeesta kiinnostuneiden yrittäjien lukumäärä ja esikyselyn perusteella valitut yrittäjät oli tarkoitus haastatella teemahaastattelulla. Kehittämistehtävän prosessin aikana jouduttiin kuitenkin vaihtamaan toisen vaiheen tutkimusmenetelmä verkkohaastatteluksi maantieteellisten välimatkojen ja tutkimuksen tekijän päivätyön aiheuttaman haasteellisuuden vuoksi. Tutkimus saatiin kuitenkin tehtyä ja asetetut tavoitteet saavutettiin.

Kun tutkimusmenetelmänä oli verkkolomakepohjainen sekä kyselyssä että haastattelussa, kummassakaan vaiheessa tuloksiin ei ole vaikuttanut haastattelijan persoona, rooli tai tapa luotsata haastattelua. Kaikilla vastaajilla on siis ollut tutkimushankkeen kannalta neutraali haastattelutilanne ja samat kysymykset samassa järjestyksessä. Hirsjärven & Hurmeen (2008, 185) mukaan laadullisen tutkimuksen tulokset voivat kuitenkin muuttua, jos sama tutkimus toistetaan samanlaisena ja se on tälle tutkimustavalle ominaista. Aineisto ei siis ole absoluuttinen totuus, mutta sen voidaan katsoa olleen lähimpänä oikeaa tulosta tutkimushankkeen hetkellä.

Tutkimushankkeen molemmissa vaiheissa vastaajille painotettiin osallistumisen ja vastausten olevan luottamuksellisia, joten vastausten voidaan olettaa olevan vastaajien todellisia näkemyksiä. Hirsjärven & Hurmeen (2008, 188-189) mukaan ihmisten käsitys samasta asiasta voi olla erilainen, mutta haastattelun vastausten yhdenmukaisuus lisää

tutkimusaineiston validiteettia. Vastaaajien osallistuminen haastatteluun vapaaehtoisesti lisää entisestään tutkimuksen luotettavuutta.

Tutkimushankkeen aineisto analysoitiin tasapuolisesti ja puolueettomasti. Aineistoon perehdyttiin huolellisesti ennen siistimistä, sen jälkeen ennen aineiston jaottelua teemoittain ja jälleen koko aineiston käsittelyn jälkeen. Tulokset esitettiin jäsennelltyinä teemoittain ja ne ovat helppolukuisesti esitetty.

Hankkeen projektiryhmän kanssa työskentely oli jossakin määrin haastavaa, sillä tutkimuksen tekijän ja projektin ohjausryhmä sijaitsivat maantieteellisesti kaukana toisistaan ja tapaamisia oli hankala sopia. Yhteydenpitovälineinä käytettiin puhelinta ja Skype-internetpuheluita, sillä sähköposteihin oli hankalahkoa saada vastauksia. Joitakin ristiriitoja aiheutti myös hankkeen ja tutkimuksen tekijän eri toimialat (geologia ja matkailu vs liiketalous), joka puolestaan vaikutti tutkimuksen osalta hieman erilaisiin painopisteisiin ja tavoitteiden asetteluun.

6.3 Jatkotutkimusmahdollisuuksia

Salpausselkä Geoparkin toimintaan liittyen jatkotutkimusmahdollisuuksia voidaan kohdentaa yritysverkoston ensimmäisiin toimintavuosiin: kuinka moni verkoston alkuperäisistä toimijoista on edelleen verkoston jäsen ja miten heidän liiketoimintansa on kehittynyt nimenomaan Geopark -verkoston kautta tai ansiosta? Miten Salpausselkä Geoparkin oman organisaation toiminta on kehittynyt verrattuna ensimmäiseen toimintavuoteen tai kuinka paljon alueen liiketoiminta on kasvattanut kansainvälisten asiakkaiden määrää verrattuna aikaan ennen Geopark-verkosta? Yksi laajempi tutkimuskokonaisuus on yhteisen markkinointimateriaalin tuottaminen Salpausselkä Geoparkille sekä yhteismarkkinoinnin kaupallisen tuottavuuden mittaaminen tietyllä aikavälillä.

Yritysverkostoihin liittyviä yleisempiä, kiinnostavia jatkotutkimusmahdollisuuksia on tutkia, miten tietyn liiketoimintaverkoston

toiminta on kehittynyt tietyllä aikavälillä esimerkiksi toiminnan alusta viidenteen toimintavuoteen mennessä.

Yksikään haastatelluista yrittäjistä ei ollut vierailut oman toimialan sisällä muissa Geoparkeissa Suomessa tai ulkomailla, joten liiketoimintamahdollisuuksia voisi kartoittaa jopa ristiin eri Geoparkien kanssa. Vähintäänkin olisi hyödyllistä järjestää tutustumismatkoja muihin samantyyppisiin kohteisiin joko benchmarkkaamalla kohteita tai järjestämällä oman yritysverkoston tapahtumia muissa Geoparkeissa ja tutustua samalla muiden toimintatapoihin ja palveluihin.

LÄHTEET

Aaltola, J. & Valli, R. 2007. Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1: Metodien valinta ja aineistonkeruu. Jyväskylä: PS-Kustannus.

Discovering Finland Guide Oy. 2016. Suomalaiset luontoelämykset. [viitattu 19.10.2016] Saatavissa: <http://www.discoveringfinland.com/fi/travel/nae-koe/luonto/>.

Erätuuli, M., Leino, J. & Yli-Luoma, P. 1996. Kvantitatiiviset analyysimenetelmät ihmistieteissä. Rauma: Kirjayhtymä Oy.

European Geoparks Network. 2016a. Global Geoparks Network. [viitattu 7.6.2016] Saatavissa: http://www.europeangeoparks.org/?page_id=633.

European Geoparks Network. 2016b. Meet our Geoparks in Europe. [viitattu 2.7.2016] Saatavissa: http://www.europeangeoparks.org/?page_id=168.

Gea Norvegica Geopark. 2016. Organization. [viitattu 30.8.2016] Saatavissa: <http://www.geoparken.com/about-the-geopark/organization>.

Geologian tutkimuskeskus. 2016a. Geologia tutuksi. [viitattu 11.6.2016] Saatavissa: <http://www.gtk.fi/geologia/>.

Geologian tutkimuskeskus. 2016b. Salpausselkien muodostuminen. Kuvonen & Palmu. [viitattu 15.7.2016] Saatavissa: <http://www.geologia.fi/index.php/2011-12-21-12-30-30/2011-12-21-12-39-11/2011-12-21-12-39-51/harjut-ja-salpausselaet>.

Geologian tutkimuskeskus. 1994. Salpausselkä ja jääkaudet, opas 36. [viitattu 15.7.2016] Saatavissa: http://tupa.gtk.fi/julkaisu/opas/op_036.pdf.

Global Geoparks Network. 2016. Global Geoparks Network. [viitattu 9.6.2016] Saatavissa: <http://www.globalgeopark.org/aboutGGN/51.htm>.

- Heikkilä, J., Heikkilä, M. & Tinnilä, M. 2005. The Role of Business Models in Developing Business Network. [viitattu 1.9.2016] Saatavissa: <http://urn.fi/URN:NBN:fi:jyu-201302051167>.
- Helander, N., Kujala, J., Lainema, K., & Pennanen, M. 2013. Avaimia asiakasläheisyyteen – Uudistuva verkostomainen liiketoiminta. Suomen Yliopistopaino Oy – Juvenes Print.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2008. Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Helsinki University Press.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Saajavaara, P. 2005. Tutki ja kirjoita. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy. 11. painos.
- Håkansson, H. & Ford, D. 2002. How should companies interact in business networks? [viitattu 31.8.2016] Saatavissa: https://www.researchgate.net/publication/222395559_How_Should_Companies_Interact_in_Business_Networks.
- Järvensivu, T. 2007. Values-driven management in strategic networks: a case study of the influence of organizational values on cooperation. [viitattu 2.9.2016] Saatavissa: <http://urn.fi/URN:ISBN:952-488-081-4>.
- Katla Geopark, 2016. About Katla. [viitattu 29.8.2016] Saatavissa: <http://www.katlageopark.com/>.
- Kananoja, T. & Palmu J-P. 2016. Geologian tutkimuskeskuksen esiselvitys Salpausselkien alueen geologisista edellytyksistä Geopark-alueeksi 9.6.2016.
- Klerk, S. 2011. Establishing and developing business networks: The importance of trust. [viitattu 1.9.2016] Saatavissa: <http://www.academicjournals.org/journal/AJBM/article-abstract/E046FCA27642>.
- Koivisto, M. 2004. Jääkaudet. WSOY.

Koivula, E. & Saastamoinen, O. 2005. Näkökulmia luontomatkailuun ja sen tulevaisuuteen. Joensuun Yliopisto, tiedonantoja 165. [viitattu 27.7.2016] Saatavissa: http://epublications.uef.fi/pub/urn_isbn_952-458-725-4/urn_isbn_952-458-725-4.pdf.

Kähtävä-Marttinen, M. 2013. Geomatkatiluu – uusia mahdollisuuksia matkailun kehittämiseen. [viitattu 10.6.2016] Saatavissa: http://www.narva.ut.ee/sites/default/files/nc/minna_kahtava.pdf.

Matkailun edistämiskeskus. 2016a. Economic impact of tourism. [viitattu 20.7.2016] Saatavissa: <http://www.visitfinland.fi/wp-content/uploads/2016/10/Economic-Impacts-of-Tourism-2015.pdf?dl>.

Matkailun edistämiskeskus. 2016b. Suomen matkailu- ja tulovirrat 2015. [viitattu 20.7.2016] Saatavissa: <http://www.visitfinland.fi/tutkimukset-ja-tilastot/matkailun-taloudelliset-vaikutukset/>.

Merenkurkun saaristo. 2016. Koe maailmanperintö Merenkurkussa nyt. [viitattu 16.6.2016] Saatavissa: <http://www.merenkurkku.fi/koe-maailmanperinto/?start=1>.

Metsämuuronen, J. 2002. Metodologia 4 - Laadullisen tutkimuksen perusteet. International Methelp Ky.

Museovirasto. 2016. Maailmanperintökohteet Suomessa – Merenkurkun saaristo. [viitattu 16.6.2016] Saatavissa: http://www.nba.fi/fi/ajankohtaista/kansainvalinen_toiminta/maailmanperinto_kohteet_suomessa#merenkurkku.

Möller, K., Rajala, A. & Svahn, S. 2009. Tulevaisuutena liiketoimintaverkot – Johtaminen ja arvonaluonti. Teknologiateollisuus ry 2009 – Esa Print Oy.

Naturtejo Global Geopark. 2016. Geopark Naturtejo. [viitattu 30.8.2016] Saatavissa: <http://www.naturtejo.com/en/>.

Niemi, S. 2016. Sahara jossa maa kumpuaa ja puu kasvaa. Maaseudun tulevaisuus 10.2.2016, 20.

Ollus, M., Ranta, J. & Ylä-Anttila, P. 1998. Verkostojen vallankumous – Miten johtaa verkostoyritystä? Suomen itsenäisyyden juhlarahasto - Taloustieto Oy.

Patriikka, A., Santanen, P., Tiainen, K. & Öhman, J. 2016. Benchmarking Rokua Geopark. (julkaisematon)

Pruzan, P. 2001. The Question of Organizational Consciousness: Can Organizations Have Values, Virtues and Visions? [viitattu 2.9.2016] Saatavissa: <http://link.springer.com/article/10.1023/A:1026577604845>.

Rokua Geopark. 2016. Rokua Geopark. [viitattu 10.6.2016] Saatavissa: www.rokuageopark.fi.

Ropanen, P. 2004. Tuottavatko yritysverkostot kilpailuetua? [viitattu 24.8.2016] Saatavissa: <https://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/92106/gradu00379.pdf?sequence=1>.

Räsänen, P. 2016. Salpausselkä Unesco Global Geopark. Hankkeen ohjausryhmän aineisto.

Snow, C. C., Miles, R. E. & Coleman, H. J. 1993. Managing 21st century network organizations. *Managing Change*. [Viitattu 31.8.2016] Saatavissa: https://books.google.fi/books?hl=en&lr=&id=BBZhAzTPOlkC&oi=fnd&pg=PA20&dq=developing+network+organizations&ots=tEkvj5qTsj&sig=FYRV9fTAvwBByQ-yhUSsDX0nkfk&redir_esc=y#v=onepage&q=developing%20network%20organizations&f=false.

Sue, V. M. & Ritter, L.A. 2007. *Conducting Online Surveys*. Sage Publications, Inc. California.

Tervan tie. 2016. Tervan tie muinaisesta moderniin. [viitattu 9.6.2016] Saatavissa: <http://www.tervantie.fi>.

Tilastokeskus. 2016. Majoitustilasto 2016, toukokuu. [viitattu 20.7.2016]
Saatavissa: http://www.stat.fi/til/matk/2016/05/matk_2016_05_2016-07-14_tie_001_fi.html.

Toivola, T. 2006. Verkostoituva yrittäjyys – strategiana kumppanuus. Edita Publishing – Helsinki 2006.

Unesco. 2016. Unesco Global Geoparks. [viitattu 6.6.2016] Saatavissa:
<http://www.unesco.org/new/en/natural-sciences/environment/earth-sciences/unesco-global-geoparks/>.

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

Valli, R. 2001. Johdatus tilastolliseen tutkimukseen. Jyväskylä: PS-Kustannus.

World Travel & Tourism Council. 2016. Economic Impact Summary 2016. [viitattu 25.7.2016] Saatavissa: http://www.wttc.org/-/media/files/reports/economic-impact-research/2016-documents/economic-impact-summary-2016_a4-web.pdf.

World Tourism Organization. 2016. UNWTO Annual raport 2015. [viitattu 20.7.2016] Saatavissa:
http://cf.cdn.unwto.org/sites/all/files/pdf/annual_report_2015_lr.pdf.

LIITTEET

1. Esikyselylomake
2. Verkkohaastattelukysymykset
3. Geoparkit Euroopassa

LIITE 1
Esikysely

Kiitos, osallistun mielelläni verkkohaastatteluun!

Nimi:

Yritys:

Sähköpostiosoite:

Puhelinnumero:

Ei kiitos, en valitettavasti tällä kertaa pysty osallistumaan.

Olen silti kiinnostunut jatkossa kuulemaan Salpausselkä Geopark -
hankkeen etenemisestä.

LIITE 2
Verkkohaastattelu

Info: Keräämme vastaajien tausta- ja yhteystiedot helpottaaksemme vuorovaikutusta jatkossa. Näitä tietoja ei julkaista eikä niitä kohdisteta kysymyksiin.

1) Yhteystiedot

Vastaajan nimi

Puhelinnumero

Sähköpostiosoite

Internetsivujen osoite

2) Yrityksenne koko?

Yrityksen nimi

Liikevaihto

Henkilöstön määrä

Muu mahdollinen mittari?

3) Yrityksenne sijainti? Sijaitseeko toimipaikkanne lähellä jotakin mielenkiintoista geologista kohdetta?

- 4) Mitä palveluita tai tuotteita yrityksenne tarjoaa tällä hetkellä?
- 5) Mitä palveluita te voisitte tarjota konferenssivieraille?
- 6) Mitä erityisosaamista yrityksestäne löytyy?
- 7) Onko teillä jotain sellaista erityisosaamista, jota ette hyödynnä tämänhetkisessä liiketoiminnassanne? Mitä?

Info: Geoparkin toiminta perustuu maaperän ja luonnon ainutlaatuisuuteen ja suojelemiseen.

- 8) Kuinka hyvin tunnette Salpausselkien alueen geologiaa ja historiaa?
- 9) Miten hyödynnätte sitä työssänne/yrityksenne toiminnassa?

Info: Luontomatkailu on kasvanut voimakkaasti viimeisen viiden vuoden aikana niin Suomessa kuin kansainvälisestikin.

- 10) Kuinka hyvin tunnette alan kasvulukuja?
- 11) Onko oma liiketoimintanne kasvanut tai muilla tavoin muuttunut viimeisten 2-5 vuoden aikana?
- 12) Millä liiketoiminta-alueella näette olevan eniten kasvupotentiaalia tulevaisuudessa?

Info: Unesco Global Geopark on kansainvälinen yritysverkosto, joka tukee jäsenorganisaatioitaan ja tarjoaa kansainvälistä näkyvyyttä.

13) Onko Unesco Global Geopark teille entuudestaan tuttu?

- a) kyllä
- b) ei
- c) olen kuullut nimen mutta en tunne toimintaa

14) Oletteko vierailleet jossakin Unesco Global Geoparkissa? Missä?

15) Kuinka suuri osa teidän asiakkaistanne on kansainvälisiä vieraita?

16) Onko kansainvälisten asiakkaiden määrä lisääntynyt/vähentynyt/pysynyt ennallaan parin viime vuoden aikana?

Info: Toiminnassa olevat Unesco Global Geoparkit tarjoavat jäsenyrityksille 50-150€ vuosimaksua vastaan erilaisia palveluita kuten koulutusta, yhteismarkkinointi, tapahtumia ja yhteistoimintaa.

17) Mikä on mielestänne sopiva vuosimaksun suuruus?

- a) 50€
- b) 100€
- c) 150€
- d) Muu summa, mikä?

18) Mitä odotatte saavanne tällä summalla?

19) Mitä toivoisitte saavanne yritysverkostolta?

- a) Yhteismarkkinointia tai apua markkinointiin
- b) Koulutusta
- c) Tapahtumia
- d) Yhteistoimintaa
- e) Jotain muuta, mitä?

Info: Yritysverkostot luovat yhteistyöyrityksille sellaisia liiketoimintamahdollisuuksia, joita yritykset eivät yksin pysty tavoittelemaan.

20) Kuulutteko tällä hetkellä johonkin yritys- tai yrittäjäverkostoon?

- a) Kuulun yhteen verkostoon
- b) Kuulun kahteen tai useampaan verkostoon
- c) En kuulu verkostoon
- d) En kuulu verkostoon mutta haluaisin kuulua

21) Oletteko saaneet verkoston kautta lisämyyntiä/resursseja/tukea liiketoimintaanne? Mitä näistä? Kertokaa vapaasti mitä hyötyä verkostosta on ollut.

22) Teettekö tällä hetkellä muuten yhteistyötä alueen muiden yrittäjien kanssa? Oletteko kokeneet sen kannattavaksi?

Info: Yksi Unesco Global Geoparkin edellytys jäsenverkostoille on näkyvyys eli alueen asukkaiden ja vierailijoiden tulee saada helposti tietoa Geoparkin toiminnasta ja palveluista.

23) Onko yrityksellänne omat internetsivut?

- a) Kyllä ja niitä päivitetään aktiivisesti
- b) Kyllä, mutta niiltä löytyy usein vanhentunutta tietoa
- c) Ei
- d) Ei, mutta olemme suunnitelleet niiden hankkimista

24) Onko omilla sivuillanne varausjärjestelmä?

- a) Kyllä ja sitä käytetään aktiivisesti
- b) Kyllä, mutta varaukset tulevat pääsääntöisesti muuta kautta
- c) Ei, mutta olemme suunnitelleet sellaisen hankkimista
- d) Ei, eikä sellaiselle ole tarvetta
- e) Avoin vastauskenttä

25) Käytättekö jonkin ulkopuolisen tarjoajan varausjärjestelmää?

- a) Ei
- b) Kyllä, minkä?

26) Mitä kautta varaukset pääsääntöisesti tulevat? (avoin vastauskenttä)

27) Mitä mieltä olit kyselystämme? (avoin vastauskenttä)

28) Sana on vapaa!

Voit jättää tähän terveiset projektiryöryhmälle, palautetta kyselystä tai kommentteja hankkeesta. (avoin vastauskenttä)

LIITE 2
Geoparkit Euroopassa

Geoparkin nimi	Maa	Osoite
Haute-Provence Geopark	FRANCE	http://www.resgeol04.org/
Vulkaneifel Geopark	GERMANY	http://www.geopark-vulkaneifel.de/
Lesvos island Geopark	GREECE	http://www.petrifiedforest.gr/
Maestrazgo Cultural Park	SPAIN	http://www.maestrazgo.org/
Psiloritis Natural Park	GREECE	http://www.psiloritis-natural-park.gr/
Natur- und Geopark TERRA.vita	GERMANY	http://www.naturpark-terravita.de/
Copper Coast Geopark	IRELAND	http://www.coppercoastgeopark.com/
Marble Arch Caves Global Geopark	IRELAND	http://www.marblearchcavesgeopark.com/
Madonie Geopark	ITALY	http://www.parcodellemadonie.it/
Rocca di Cerere Geopark	ITALY	http://www.roccadicerere.it/
Natur-und Geopark Steirische Eisenwurzten	AUSTRIA	http://www.geoline.at/
Bergstrasse-Odenwald Geopark	GERMANY	http://www.geo-naturpark.de/
North Pennines AONB European Geopark	UK	http://www.northpennines.org.uk/
Luberon, Parc Naturel Regional	FRANCE	http://www.parcduluberon.fr/geopark
North West Highlands Geopark	Scotland, UK	http://www.northwest-highlands-geopark.org.uk/

Swabian Albs Geopark	GERMANY	http://www.geopark-alb.de/
Geopark Harz Braunschweiger Land. Ostfalen	GERMANY	http://www.geopark-harz.de/
Hateg Country Dinosaurs Geopark	ROMANIA	http://www.hateggeoparc.ro/
Parco Del Beigua	ITALY	http://www.parcobeigua.it/
Fforest Fawr Geopark	UK	http://www.fforestfawrgeopark.org.uk/
Bohemian Paradise	CZECH REPUBLIC	http://www.geopark-ceskyraj.cz/
Cabo de Gata – Nijar Natural Park	ANDALUCIA, SPAIN	http://www.juntadeandalucia.es/medioambiente/cabodegata-nijargeopark
Naturtejo Geopark	PORTUGAL	http://www.naturtejo.com/
Subbeticas Geopark	ANDALUCIA, SPAIN	http://www.juntadeandalucia.es
Sobrarbe Geopark	ARAGON, SPAIN	http://www.geoparquepirineos.com/
Gea Norvegica Geopark	NORWAY	http://www.geoparken.com/
Geological, Mining Park of Sardinia	ITALY	http://www.parcogeominerario.eu/
Papuk Geopark	CROATIA	http://www.papukgeopark.com/
English Riviera Geopark	UK	http://www.englishrivierageopark.org.uk/
Parco Naturale Adamello Brenta	ITALY	http://www.pnab.it/
GeoMôn GeoPark	WALES – UK	http://www.geomon.co.uk/
Arouca Geopark	PORTUGAL	http://www.geoparquearouca.com/
Geopark Shetland	SCOTLAND – UK	http://www.geoparkshetland.org.uk/

Chelmos – Vouraikos Geopark	GREECE	http://www.fdchelmos.gr/el/
Novohrad – Nograd Geopark	HUNGARY – SLOVAKIA	http://www.nogradgeopark.eu/
Magma Geopark	NORWAY	http://www.magmageopark.com/
Basque Coast Geopark	SPAIN	http://www.flysch.com/
Parco Nazionale del Cilento e Vallo di Diano	ITALY	http://www.parks.it/parco.nazionale.cilento
Rokua Geopark	FINLAND	http://www.rokuageopark.fi/
Tuscan Mining Park	ITALY	http://www.parcocollinemetallifere.it/
Vikos – Aaos Geopark	GREECE	http://www.epirusa.gr/
Muskau Arch Geopark	GERMANY /POLAND	http://www.europeangeoparks.org/www.muskauer-faltenbogen.de
Sierra Norte de Sevilla Natural Park	SPAIN	http://www.juntadeandalucia.es/medioambiente/sierranortedesevillageopark
Burren and Cliffs of Moher	IRELAND	http://www.burrenconnect.ie/geopark/geopark.html
Katla Geopark	ICELAND	http://www.katlageopark.is/
Massif des Bauges Geopark	FRANCE	http://www.parcdesbauges.com/
Apuan Alps	ITALY	http://www.apuanegeopark.it/
Villuercas- Ibores-Jara	SPAIN	http://www.geoparquevilluercas.es/en
Carnic Alps Geopark	AUSTRIA	http://www.geopark-karnische-alpen.at/
Chablais Geopark	FRANCE	http://www.geopark-chablais.com/
Central Catalunya Geopark	SPAIN	http://www.geoparc.cat/
Bakony- Balaton Geopark	HUNGARY	http://www.geopark.hu/

Azores Geopark	PORTUGAL	http://www.azoresgeopark.com/?lang=EN
Karavanke/Karawanken	SLOVENIA & AUSTRIA	http://www.geopark.si/?lang=en
Idrija Geopark	SLOVENIA	http://www.geopark-idrija.si/si/
Hondsrug Geopark	NETHERLANDS	http://www.geoparkdehondsrug.eu/en/
Sesia - Val Grande Geopark	ITALY	http://www.parcovalgrande.it/geoparco.php
Kula Geopark	TURKEY	http://www.kulageopark.com/
Molina and Alto Tajo Geopark	SPAIN	http://www.geoparquemolina.com/
El Hierro Geopark	SPAIN	http://geoparqueelhierro.es/
Monts d'Ardèche	FRANCE	http://www.geopark-monts-ardeche.fr/en/home-geopark.html
Erz der Alpen	AUSTRIA	http://geopark-erzderalpen.at/
Odsherred Geopark	DENMARK	http://www.geopark-odsherred.dk/
Terras de Cavaleiros Geopark	PORTUGAL	http://www.geoparkterrasdecavaleiros.com/
Lanzarote and Chinijo Islands Geopark	SPAIN	http://www.proyectogeoparquelandzarote.com/
Reykjanes Global Geopark	ICELAND	
Geopark of Pollino	ITALY	
Sitia Geopark	GREECE	http://www.europeangeoparks.org/www.sitia-geopark.gr
Troodos Geopark	CYPRUS	