



Pienyrittäjän verkostoituminen

Verkostoitumisen strategia palveluliiketoiminnassa

Kenneth Rosenström

OPINNÄYTETYÖ
Joulukuu 2019
Palveluliiketoiminnan koulutus

TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu
Palveluliiketoiminnan koulutus

ROSENSTRÖM, KENNETH:
Pienyrittäjän verkostoituminen
Verkostoitumisen strategia palveluliiketoiminnassa

Opinnäytetyö 56 sivua
Joulukuu 2019

Tämän opinnäytetyön tarkoitus on tarjota pienyrittäjälle malli verkostoitumiseen ja strategiatyön kehittämiseen sekä näiden prosessien johtamiseen. Tavoitteena oli selvittää mitä verkostoituminen ja strategiatyö tarkoittaisi yritystoiminnassa, mitä hyötyjä siitä on, sekä miten verkostotyötä johdetaan ja jalkautetaan yrityksissä. Työ koottiin soveltavalla tutkimusmenetelmällä, eli sen tekemisessä hyödynnettiin olemassa olevia teorialueita ja mediatekstejä. Opinnäyte tehtiin toimeksiantona. Toimeksiantaja, Norråkersin tila, on liiketoimintaa aloitettava yritys, joka tarjoaa yöpymisiä ja ruokailua sekä retkiä Etelä-Sipoon alueella. Toimeksiantoon liittyi selvityspyyntö toimeksiantajan tulevaisuuden toimintamahdollisuuksista ja mahdollisuuksista verkostoitua lähiympäristön yritysten kanssa. Tässä opinnäytetyössä selviää myös, onko Etelä-Sipoon alueen palveluliiketoimintaa harjoittavilla yrityksillä mahdollisuuksia verkostoitua ja mitä hyötyjä siitä olisi verkostossa mukana oleville.

Tutkimuksen tulokset näyttävät, että toimeksiantajalla on tarvittavaa osaamista ja resursseja, sekä tiloja ja muita tuotantovälineitä, jotka puoltavat liiketoiminnan aloittamista. Lisäksi tutkimus osoittaa, että Norråkers sijaitsee alueella, joka mahdollistaa luontomatkailuun liittyvää toimintaa ja että pääkaupunkiseutu ja Helsinki-Vantaan lentokenttä tarjoaa tarvittavan asiakasvirran. Tutkimuksesta selviää myös, että Etelä-Sipoon alue tarjoaa kasvupotentiaalia palveluliiketoiminnassa mukana oleville yrityksille ja että verkostoitumiseen on alueella hyvät edellytykset.

Toimeksiantajan osalta tutkimuksen johtopäätökset rohkaisevat aloittamaan ja kehittämään tilan yritystoimintaa sekä aktiivisesti hakeutua osaksi eri verkostoja. Verkostotyön osalta tutkimuksen johtopäätös on, että verkoston kehittäminen kannattaa aloittaa. Tavoitteena kannattaa pitää, että koko Etelä-Sipoon alueen palveluliiketoiminnan markkinointi ja myynti tapahtuu samalla alustalla, yhtenäisen brändin alla.

Asiasanat: verkostostrategia, palveluliiketoiminta, pienyrittäjyys

ABSTRACT

Tampereen ammattikorkeakoulu
Tampere University of Applied Sciences
Degree Programme Hospitality management

ROSENSTRÖM, KENNETH:
Networking Model for Small Entrepreneurs
Networking Strategy in the Hospitality Business

Bachelor's thesis 56 pages
December 2019

The purpose of this thesis is to provide a model for small entrepreneurs for networking, strategy development and management of these processes. The aim was to discover what networking and strategy work mean in business, what its benefits are, and how networking is managed and implemented in companies. The thesis was compiled using an applied research method, which made use of existing theoretical research materials and media texts. The thesis was commissioned. The client, Norråkers Farm, is a start-up business that offers overnight stays, meals and excursions in the Southern Sipoo area. The assignment was accompanied by a request to research the client's future business opportunities as well as opportunities for networking with nearby businesses. This thesis also explored the networking potential for companies in the Southern Sipoo area and the benefits for members in the network.

The results of the study show that the client has the necessary skills and resources, as well as facilities and other means of production that are in favour of starting a business. Additionally, the study shows that Norråkers is located in an area that allows nature tourism activities and that the Helsinki Metropolitan Area and Helsinki-Vantaa Airport provide the necessary customer flow. Moreover, the study shows that the Southern Sipoo region offers growth potential for companies involved in the service business and that there are good opportunities for networking in the area.

For the client, the findings of the study encourage starting and developing business on the farm, as well as actively seeking to become part of various networks. Concerning networking, the study concludes that it is worthwhile to start networking. The goal should be to operate the marketing and sales of all hospitality businesses of the Southern Sipoo area on the same platform, under a single brand.

Key words: networking strategy, hospitality business, small entrepreneur

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	5
2	VERKOSTOT JA VERKOSTOITUMINEN	7
	2.1 Verkostoitumisen käsitteitä ja määritelmiä	11
3	STRATEGIA	13
	3.1 Strategian määrittely	13
	3.2 Strategisen suunnitteluprosessin käsitteitä	14
	3.3 Strategiatyö ja verkostoituminen	16
	3.4 Yrityksen verkkostrategia	16
	3.4.1 Verkostostrategian sisältö ja vaiheet	17
	3.4.2. Strategiatyön läpivienti verkostosuhteessa	19
4	CASE NORRÅKERS	20
	4.1 Norråkersin tilan yritysesittely	21
5	ALUEELLISEN VERKOSTOITUMISEN MAHDOLLISUUDET	29
	5.1 Etelä-Sipoon yritystarjonta	30
6	NORRÅKERSIN TILAN TOIMINNAN KASVUSTRATEGIA	39
	6.1 VERKOSTON STRATEGIA	41
7	VERKOSTOTYÖN KÄYNNISTÄMINEN	45
8	POHDINTOJA TULEVAISUUDESTA	51
	LÄHTEET	54

1 JOHDANTO

Opinnäytetyön tavoitteena on selvittää aloittavan pienyrittäjän puolesta hänen mahdollisuuksiaan käynnistää ja laajentaa liiketoimintaa. Tutkimus tehtiin toimeksiantona pienyrittäjän yritykselle Norråkersin tilalle. Tutkin myös, mitä mahdollisuuksia Norråkersilla on lähialueella verkostoitua ja mikä on siihen sopiva verkostoitumisen strategia. Keskeinen kysymys toimeksiantajan strategian luomissa on, mitä kannattaa tehdä itse ja mihin taas hakea tukea verkostosta. Myös kysymys siitä, kenen kanssa pienyrittäjän kannattaa verkostoutua ja miten se käytännössä tehdään, on olennainen osa tätä työtä. Selvitän myös, onko mahdollista käynnistää alueelle laajemman verkoston yhteistyötä ja mitä lisäarvoa se antaisi verkostossa mukana oleville. Työn tavoitteena on toimia ohjeena ja muistikirjana sekä toimintaa ja verkostoitumista aloittelevalle pienyrittäjälle että verkostokehittäjille.

Opinnäytetyössä käytetään soveltavaa tutkimusmenetelmää. Työn teoria- ja tutkimusosuuksissa käytetään valmiita aineistoja, kuten kirjateoksia, mediatekstejä ja tutkimusraportteja, joita sovelletaan käytännön haasteiden selvittämiseksi.

Opinnäytetyön teoriassa syvennyttään verkostoitumiseen ja verkostoitumisen strategiaan aiheeseen liittyvän kirjallisuuden kautta. Lisäksi tietoperustana on palveluverkoston kehittämiseen liittyvää kirjallisuutta. Teoreettisena viitekehyksenä toimii Hakanen, Heinonen & Sipilän (2007) kirjoittama kirja *Verkostojen strategiat* ja Valkokari, Valjakka, Hakanen, Kupi & Kaarelan (2014) kirja *VTT:n Palveluverkoston kehittämisen työkirja*. Niistä haetaan vastausta tutkimuskysymyksen: mikä on pienyrittäjän verkostoitumisen strategia ja miten se tehdään käytännössä. Tutkimuksessa selvitän muun muassa, mitkä ovat toimeksiantajan maantieteellisen verkostoitumisen edellytykset, ja mihin ja miten toimintaa kannattaa laajentaa. Opinnäytetyön teoria liittyy läheisesti työelämään. Teoriaa sovelletaan myös avattuna prosessina työn toimeksiantajan case Norråkersin kautta, casen näin toimiessa siltana teoriasta käytäntöön.

Opinnäytteessä käytetyt havainnointiin tarkoitetut kuviot on tehty osittain itse, muokailen lähdeaineistojen esimerkkejä.

Työ on rajattu pienyrittäjyyteen, sen pääpainon ollessa majoitus- ja ravitsemis- sekä matkailualalla eli palveluliiketoiminnassa. Maantieteellisesti opinnäytetyö on rajattu koskemaan yrityksiä Etelä-Sipoossa, Uudellamaalla, Suomessa. Lisäksi rajauksena on se, että tässä opinnäytetyössä käsitellään pääsääntöisesti monenkeskisiä verkkoja ja niiden strategioita.

Opinnäytetyö on rakennettu siten, että ensin selvitän verkostoitumisen ja strategian luomisen perusteet teoriassa, jonka jälkeen esittelen työn toimeksiantajana olevan yrityksen. Jatkan esittämällä selvityksen kyseisen rajatun maantieteellisen alueen yritysten toimintamahdollisuuksista ja verkostoitumisen edellytyksistä. Tutkimus, miten alueen toimijat sopivat opinnäytetyön toimeksiantajan strategiaan, on tehty teoriaan nojautuen. Esitän myös suunnitelman, miten verkoston rakentaminen toteutetaan. Päätän opinnäytetyöni pohdinnalla Norråkersin ja verkoston tulevaisuuden liiketoiminnan muodoista ja verkostoitumisen mahdollisuuksista. Johtopäätökset on tehty kerätyn aineiston ja tehdyn tutkimuksen pohjalta.

2 VERKOSTOT JA VERKOSTOITUMINEN

Verkostoja on ollut kautta aikojen. Voidaan sanoa, että niin kauan, kun on ollut ihmisiä, on ollut erilaisia yhteistyön muotoja. Tänä päivänä yhteistyö ja voimien yhdistäminen on välttämätöntä. Se antaa yhteistä hyvää, vaikka reiviiristä jouduttaisiinkin tinkimään. Näkymä yhteisestä paremmasta tulevaisuudesta ja yhteisestä hyödyistä on merkittävin yhteistyöhön johtava voima. Tällaista kahden tai useamman itsenäisen yrityksen välistä yhteistyösuhdetta kutsutaan verkostoitumiseksi. (Hakanen ym. 2007, 9–10.)

Verkostotalous on todellinen megatrendi, joka kasvaa ja laajenee koko ajan. On siirrytty yritysorganisaatioiden maailmasta verkosto-organisaatioiden maailmaan, verkostotalous on markkinatalouden uusi kehitystie. Kahdenväliset suhteet ovat kasvaneet monenkeskeisiksi, jossa erilaiset verkostot kilpailevat keskenään, eivätkä niinkään yritykset keskenään. Yritykset pyrkivät keskittymään ydinosaamisensa ja ulkoistavat muille yrityksille asiakkaiden tarvittavat tarjoamat. Näin syntyy kysyntälähtöisiä palveluketjuja, jossa arvoketjun eri osista vastaavat niihin erikoistuneet toimijat. (Hakanen ym. 2007, 12.)

Olellainen piirre verkostotaloudessa on, että verkostot eivät ole pysyviä, vaan koko ajan muuttuvia rakenteita. Se tarkoittaa sitä, että verkostoissa toimivat yritykset ja ihmiset joutuvat elämään jatkuvassa muutoksessa. Jäykät rakenteet ovat korvautuneet joustavilla, tarvittaessa uudelleen muotoiltavilla rakenteilla. Verkostotaloudeksi kutsutaan tapa toimia verkko-organisaatioiden kautta, jossa etu haetaan liittoutumalla kutakin tarvetta parhaiten palvelevien yhteistyötahojen kanssa. Pyritään hyödyntämään toistensa vahvuuksia win-win hengessä. Idea on, että yhdessä saavutetaan jotain sellaista, mihin kukaan ei yksinään pystyisi. Voidaan sanoa, että verkostosuhteet ovat keskeinen selviytymis- ja kilpailutekijä. Verkostotalous perustuu vastavuoroisuuteen, yhteistoimintaan ja vaihtoon. Pitää olla maltillisesti ahne eli jakaa osa hyödyistä muiden kanssa. Vaihtoehtoja ei ole, sillä muuten loppuu yhteistyö lyhyeen. (Hakanen ym. 2007, 20.)

Monessa tapauksessa yhteistyö vaatii konkreettisen mahdollistajan, esimerkiksi yhdessä toteutettavan asiakastilauksen tai esimerkiksi strateginen päätös luopua jostakin toiminnosta, jolloin nousee useimmiten tarve hankkia luotettava kumppani, tämän toiminnon ulkoistamista varten. (Valkokari ym. 2014, 12.) Vaikka pitkäkestoisessa yhteistyössä muodostuvat pysyvät yhteistyörakenteet tukevat toiminnan sujuvuutta ja tehokkuutta, on suhteen haasteena uudistumisen varmistaminen. Usein pitkäkestoisessa yhteistyössä muodostuu myös henkilökohtaisia suhteita, joten yhteistyökäytäntöjen läpinäkyvyyteen ja pysymiseen yritystasolla on hyvä kiinnittää huomiota.

Yhteistyösuhteiden tyypittelyssä voidaan liiketoiminnan tavoitteiden mukaisesti erotella myös operatiivinen ja strateginen yhteistyö. Käytännössä nykyisen liiketoiminnan kehittämiseen liittyvä verkostoituminen on usein operatiivisella tasolla. Vaikka puhutaan ”strategisista kumppanuuksista”, yhteistyö painottuu yhteisten prosessien ohjaamiseen ja järjestelmien integroimiseen, eikä yhteisen tulevaisuuden kuvan ja kilpailuetujen rakentamiseen. Samalla verkostojen ja kumppanuuksien kehittämisessä (kuvio 1) korostetaan pitkäkestoisen yhteistyön merkitystä ja saatetaan unohtaa joustavuuden ja uudistumisen merkitys. (Valkokari ym. 2014, 12.)

Pysyvät yhteistyörakenteet:	Joustava verkostoituminen:
Kontrollointi	Ongelman ratkaisu ja oppiminen
Tiivis yhteistyö	Moniulotteinen vuorovaikutus
Yhteiset sovitut käytännöt	Hajautunut päätöksenteko
Henkilökohtaiset suhteet	Ristiriitaiset tavoitteet

KUVIO 1. Yhteistyörakenteet (Valkokari ym. 2014, 12, muokattu)

Verkostoistumisen motiiveiksi ovat kustannusetujen hankkiminen ja liiketoiminnan kasvu sekä uusien tuottojen etsiminen. Edellisten hyötyjen lisäksi, voidaan laskea seuraavat yhteistyön motiivit:

- reagointivalmiuden paraneminen
- innovatiivisuuden toteuttaminen

- uskottavuuden parantaminen, suuruusimago
- verkostopääoman, luottamuspääoman, kumppanuuspääoman ja sosiaalisen pääoman, arvon kasvattaminen, osaamispääoman lisääminen
- markkinoiden yhdistäminen, paikallisten markkinoiden yhdistäminen, asiakkaille tarjotaan laajempi tarjoama ja maantieteellinen peitto
- uusille markkinoille pääsyn nopeuttaminen ja uuden teknologien oppimien, uuden liiketoiminnan potentiaali
- kyvykkyyksien ja taitojen yhdistäminen

Tämän lisäksi voidaan kiteyttää hyödyn realisoituminen kumppanuussuhteessa, Vesalaista (2004) mukaillen, kuuteen asiaan: kasvu, tehokkuus, nopeus, laatu, toimitusvarmuus ja joustavuus. (Hakanen ym. 2007, 25.)

Monenkeskisen yhteistyön mallissa yritykset liittoutuvat keskenään saavuttaakseen kilpailuedun markkinoilla. Tämä malli on hyvä silloin, kun yritysten osaamiset ja tuotteet täydentävät hyvin toisiaan ja niistä voidaan muodostaa yhdessä markkinoitava kokonaisuus. Yritykset liittoutuvat keskenään saavuttaakseen kilpailuetuja markkinoilla. Yritysten osaamiset ja tuotteet täydentävät toisiaan, jolloin niistä muodostuu yhdessä markkinoitava kokonaisuus. PKT-sektorilla saavutetaan näin mahdollisuuksia tavoittaa isompia massoja kuin mihin heillä olisi yksin mahdollisuutta. (Hakanen ym. 2007, 56.) Yhteistyö antaa myös toimintavarmuutta, kun pienyrittäjä voi luottaa siihen, että heillä on tarvittaessa toinen pienyrittäjä varmistamassa ja tukemassa heitä.

Kuten Blomqvist (2006) on todennut, luottamus on verkostoitumisen perusedellytys. Aineettomat pääomaerät, ovat tulevaisuudessa voimakkaasti kasvava kilpailuedun alkulähde. Luottamus on keskeinen transaktiokustannuksen alentaja ja yhteistyöhyötyjen lisääjä.

Palvelualoille syntyy runsaasti pienyrittäjien verkostoja. Näille verkostoille on tyyppistä keskinäiseen luottamukseen perustuva yrittäjyys, yhteisen tarjoaman rakentaminen ja yhteismarkkinointi. Pienyritysten ja ammatinharjoittajien verkostot

ovat usein tasavertaisia ja monenkeskisiä. Verkot ovat usein luonteeltaan strategisia. Yhteinen toimintakulttuuri leimaa verkoston toimintaa. Nämä pienyritysten ja ammatinharjoittajien verkostot, jotka ovat luonteeltaan tasavertaisia ja monenkeskisiä, luottamuksen ja sitoutumisen rakentaminen on ensiarvoisen tärkeää.

Verkoston avainkysymykset voidaan jakaa Valkokari ym. (2014, 14) mukaan neljään pääryhmään:

1. Verkoston tavoite – Mitä yhteistyöllä halutaan saavuttaa?

- Olemassa olevan järjestelmän tehokkuuden parantaminen
- Selvien paikallisten parannusten tekeminen ja toiminnan uudistaminen
- Uusien resurssien hankkiminen ja uuden osaamisen luominen

2. Verkoston rakenne – Keitä on mukana? Mitkä ovat osapuolten intressit osallistua?

- Toimijoiden määrä ja roolit
- Verkoston hyödyt eri toimijoiden näkökulmasta ja yhteistyön aikajänne

3. Verkoston hallinta ja yritysten välinen vuorovaikutus – Kuka ohjaa ja hallitsee? Mikä on hallinnan ja itseohjautumisen suhde? Miten tiivis tai löyhä verkosto on?

- Keskusyritysvetoinen tai tasa-arvoisten kumppanien verkosto
- Hajautettu, monenkeskinen, vai keskitetty verkosto

4. Kenelle, mitä ja miten verkosto tuottaa?

- Verkoston arvojärjestelmä – Mikä on verkoston liiketoimintakonsepti? Miten verkosto toimijoiden liiketoimintamallit on integroitu?
- Hyödyn ja kustannusten jakaminen sekä ansaintalogiikka

Työterveyslaitos Airila & Bergbom (2017) nostaa esille kirjassa, *Verkostot pienyrityksen tukena*, myös työhyvinvoinnin. Moni yrittäjä on saanut verkostoista apua yksinäisyyteen. He kertovat miten eri verkostot tukevat yrittäjän hyvinvointia. Toisen yrittäjän kanssa pystyy jakamaan ajatuksia ja huolia, joita muiden kuin yrittäjien saattaa olla vaikea ymmärtää.

2.1 Verkostoitumisen käsitteitä ja määritelmiä

Vaikka verkostoituminen on megatrendi – tai ehkä sen takia – käsitteiden kirjavuus on laaja. Tässä opinnäytetyössä käytän Hakasen ym. (2007) kirjassa *Verkostojen strategiat* esiin tulleita käsitteitä ja määritelmiä. (Hakanen ym. 2007, 76–78.)

Tavoite verkostoitumisessa

Verkostomainen yhteistyö ja verkostoitumisen perimmäinen tavoite on lisäarvon tuottaminen kaikille osapuolille. Tämä tapahtuu, kun yhteistyöyritykset yhdistävät tietonsa ja osaamisensa sekä arvonsa.

Liiketoimintasuhde

Liiketoimintasuhdeella tarkoitetaan organisaatioiden välistä tavoitteellista ja vakiintunutta yhteistyösuhdetta tavaroiden tai palveluiden tuotannossa tai vaihdannassa sekä organisaatioiden toimintaa tukevissa toiminnossa.

Verkostosuhde

Verkostosuhteella tarkoitetaan yrityksen tai muun organisaation tavoitteellista, pitkäaikaista ja läheiseksi tarkoitettua yhteistyötä yhden tai useamman muun yrityksen tai organisaation kanssa.

Kumppanuus

Kumppanuus tarkoittaa kahden yrityksen tai organisaation vakiintunutta ja tiivistä verkostosuhdetta.

Verkostoituminen

Verkostoituminen on prosessi, jossa yhteistyöyritysten tieto, osaaminen ja arvot yhdistetään lisäarvoa synnyttäväksi toiminnoksi.

Verkottuminen

Verkottuminen on verkostosuhteisiin pohjautuva tavoitteellinen ja tuloshakuinen prosessi, jossa tieto, osaaminen ja arvot yhdistetään lisäarvoa synnyttäväksi toiminnaksi. Verkottuminen on tiiviin verkostoitumisen muoto.

Verkosto

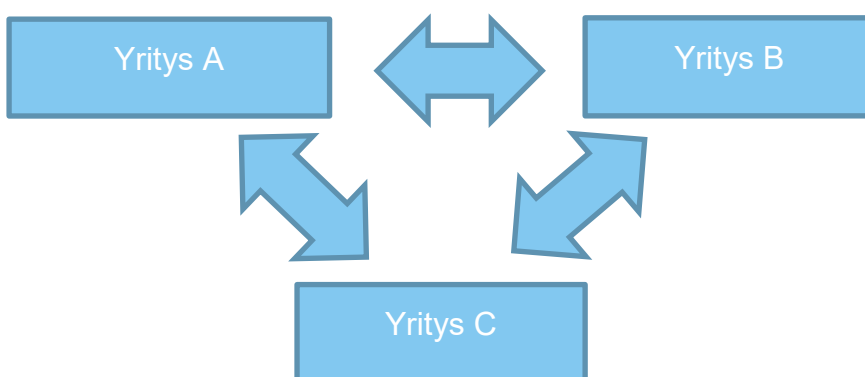
Verkosto tarkoittaa useamman yritysten, organisaation tai yksilön välistä verkko-suhteitten kudosta, joka on periaatteessa rajaton ja jatkuvasti elävä (esimerkiksi suhdeverkosto, yritysverkosto).

Verkko

Verkko on käsitteellisesti tiivis ja rajattu verkosto, johon liittyy omaa, tunnistettavaa ja tavoitteellista toimintaa. Elinkaarimielessä verkko syntyy määrätietoista kehitystyöstä tehden osaamisen, toimintatapojen ja sitoutumisen suhteen löyhemmästä verkostovaiheesta.

Monenkeskinen verkko

Monenkeskisellä verkolla (kuvio 2) tarkoitetaan yritysten välistä yhteistyömuotoa, jossa yhdelläkään yrityksistä ei ole selkeää asemaan perustuvaa vaikutusvaltaa muihin nähden. (Hakanen ym. 2007, 222–223.) Monenkeskisen verkon rakentaminen on paljon vaikeampaa, kun jonkun osapuolen dominoiva yhteistyö. Erityisesti monenkeskisten verkkojen kohdalla on tärkeää uhrata aikaa ja vaivaa visio-prosessiin, joka muodostaa strategiатыön ytimen. Tämä on seuraus siitä, että – määritelmän mukaan – meillä ei ole kärkiyritystä veturina. Sen takia tarvitaan jokin vahva yhteinen tekijä, joka korvaa kärkiyrityksen vetäjän roolin. Se voi olla Hakasen ym. (2007) mukaan esimerkiksi voimakas yhteinen visio, jokin uusi tuote tai palvelu, näköpiirissä olevat hyödyt, yhteinen kilpailija tai uhka. Käytännössä moottorina toimii usein yksittäinen verkkoon voimakkaasti panostava henkilö, yrityksen tai yhteisön edustaja, joka pitää verkon koossa ja ohjaa koko verkon toiminnan yhteisen strategian mukaisesti oikeaan suuntaan.



Kuvio 2. Monenkeskinen verkko (Hakanen ym. 2007, 223, muokattu)

3 STRATEGIA

Tässä opinnäytetyössä määrittelen mikä strategia on, mikä sen perimmäinen tarkoitus on ja mihin strategia perustuu. Koska strategia aiheena on hyvin laaja, en käy läpi strategiaan liittyvää teoriaa ja yritysten strategiatyötä yleensä, vaan keskityn yrityksen strategiatyön yhteen osa-alueeseen, verkkostrategiaan.

3.1 Strategian määrittely

Strategia on yksi liikkeenjohdon tutkituimmista ja kirjoitetuimmista aihealueista. Mitään yksinkertaista ja yksiselitteistä kaiken kattavaa määrittelyä ei strategiasta silti ole. Hakasen ym. (2007, 80) mielestä paras yksinkertainen määrittely on: Strategia tarkoittaa keinoja vision saavuttamiseksi. Samoilla linjoilla on Liisa Rohweder kirjassaan *Yritysvastuu* (2004), hän määrittelee myös strategian siksi, miten visio saavutetaan, mutta hän lisää vielä määrittelyyn, miten missiota toteutetaan. (Rohweder 2004, 134). Pitää silti muistaa, että toimivan strategian lähtökohta on aina asiakas.

Strategisen työskentelyn perimmäinen tarkoitus ei ole strategian luominen, vaan yrityksen kilpailukyvyn parantaminen, kilpailuetujen luominen ja tulevaisuuden varmistaminen. Yritys ei sinänsä kaipaa strategiaa, mutta yrityksessä työskentelevät ihmiset kaipaavat suuntaa toiminnalleen. Mielenkiintoista on, että vaikka strategia visioineen ja tavoitteineen ei välttämättä ole juuri sitä, mitä he kaipaavat, strateginen työskentely on osoittanut kaikissa yrityksissä oppimisen ja osaamisen kehittämisen kannalta tulokselliseksi. (Hakanen ym. 2007, 80-81.)

Strategiatyön taustalla ovat yrityksen johdon arvot. Nämä arvot ohjaavat myös operatiivista johtamista vastuussa olevan linjajohdon työskentelyä sekä kaikkien muidenkin yrityksen työntekijöiden toimintaa. Viime vuosina arvokeskustelusta on tullut tärkeä ja hyväksytty ilmiö työelämässä ja yrityksissä puhutaan yhä enemmän yhteisten arvojen merkityksestä johtamisessa. (Rohweder 2004, 141.)

Strategiatyö, sen laatiminen ja toimeenpano, on aina riippuvainen sekä ympäristön että yrityksen kulttuurista, olosuhteista ja tilanteista. Käytäntö, joka sopii johonkin yritykseen ei välttämättä sovi johonkin toiseen. Ajatus on, että strategiatyö on jatkuvaa ja sen tekemisessä painottuvat eri aikoina eri osa-alueet yrityksen ja ympäristön mukaan. Tilanneherkkyys ja joustavuus on olennainen osa yrityksen strategiatyötä, ympäristön seuranta on kaiken lähtökohta.

3.2 Strategisen suunnitteluprosessin käsitteitä

Strateginen suunnitteluprosessi rakentuu hierarkkisesti missiosta, visiosta, strategiasta ja toimintapolitiikasta. Strateginen prosessi perustuu yrityksen arvoihin.

Markkinapotentiaali

Strateginen prosessi alkaa markkinapotentiaalin selvittämisestä. Tämä liittyy kysyntään ja tarjontaan liittyviin tekijöihin sekä yrityksen omiin kykyihin pärjätä kilpailussa. (Rohweder 2004, 133.)

Missio

Yrityksen eteenpäin vievänä voimana on johdon määrittämä koko yritystä koskeva missio. Missio kertoo, minkä vuoksi yritys on olemassa, ja se on yleensä melko pysyvä. Missio on tarkoitettu sekä yrityksen henkilökunnalle suunnan näyttäjäksi että myös yrityksen sidosryhmille. (Rohweder 2004, 133.)

Visio

Strategiseen prosessiin kuuluu myös vision määrittäminen. Visio tarkoittaa tiettyä suunnittelujaksoa koskevia tavoitteita, ja se on tarkoitettu sekä omaa sisäistä käyttöä että sidosryhmiä varten. (Rohweder 2004, 133.) Visio on yrityksen tahdonilmaisu siitä, mitä se haluaa olla tulevaisuudessa, yrityksen tulevaisuuden tahtotila. (Hakanen ym. 2007, 84).

Toimintapolitiikka ja päämäärät

Toimintapolitiikat kertovat, kuinka visioita ja strategiaa käytännössä toteutetaan. Parhaimmillaan ne toimivat keskeisesti kulmakivenä ja jokaisen työntekijän ohje-
nuorana. Organisaation sitoutuminen päämääriin edellyttää sitä, että organisaation eri tasoilla toimivat ihmiset otetaan mukaan suunnitteluprosessiin. Toimintapolitiikkojen toteuttaminen onnistuu parhaiten, jos laadintaan osallistuvat sekä vastuussa oleva johto, että henkilöstön edustajat. (Rohweder 2004, 135.)

Toimintasuunnitelma

Strateginen prosessi purkautuu käytännön työksi toimintasuunnitteluvaiheessa, jossa yrityksen strategisen suunnan määrittämisessä syntyneitä tavoitetilaa verrataan nykytilaan. Yrityksen toimintasuunnitelmat kuvaavat konkreettisesti sitä, miten tavoitetilaa päästetään. Niiden avulla toteutetaan strategiaa viemällä toiminta tiettyyn suuntaan tietyssä ajassa. Toimintasuunnitelman tulee olla mitattavissa ja saavutettavia realistisia aikomuksia. Suunnittelussa kuvataan toiminnan sisältö, tavoitteet, mittarit, aikataulu, vastuuhenkilöt ja arvioidut kustannukset. (Rohweder 2004, 136.)

Strategian toimeenpano

Viestintä on olennainen osa strategian toimeenpanoa. Yrityksen työntekijät pitää tuntea strategia, ja tietää sen sisältö ja liittymät omaan työhönsä. Ymmärrys strategian merkityksestä on lähtökohta strategioiden toimeenpanolle. Strategian totutuksessa ja toimeenpanossa on kyse siitä, että strategioiden toteutus on toimintaa strategioiden mukaisesti kaikilla yrityksen tasoilla. (Hakanen ym. 2007, 87.)

Strategian varmistus

Yksi tehokkaimpia keinoja varmistaa valittujen strategioiden toteutuminen ja saada aikaan todellista ja pysyvää muutosta on riittävän kattavan ja tehokkaan seurannan järjestäminen. Siinä missä visio auttaa henkilöstö sitoutumisessa, niin seuranta auttaa pitämään sitoutumista yllä. Asioiden mittaaminen ja seuranta, kohdistaa mielenkiinnon oikeisiin asioihin, ja varmistaa näin etenemisen vision suuntaan. (Hakanen ym. 2007, 88.)

Strategiatyön kulmakiviä

Pelkistettynä yrityksen strategiatyön menestystekijöitä on kolme: keskittyminen ja omaperäisyys sekä strategian arkipäiväistäminen. Kaksi ensimmäistä on yrityksen profiili, omaleimaisuus, joka erottaa sen kilpailijoista. Arkipäiväistäminen tarkoittaa, että strategiatyö on jatkuva olennainen osa yrityksen johtamista ja toimintaa, lähellä kaikkien jokapäiväistä työtä. (Hakanen ym. 2007, 90.)

3.3 Strategiatyö ja verkostoituminen

Lähtökohtana verkostoistumisessa, verkostosuhteiden rakentamisessa ja kumppanuuksissa pitää aina olla yrityksen strategia. Kaikkien yritysten verkostosuhteiden pitää lopulta perustua siihen. (Hakanen ym. 2007, 92.) Yrityksen strategia muodostaa pohjan verkostoitumiselle kokonaisuudessaan. Strategiassa on esimerkiksi selvitetty, mitä osaamista ja resursseja yritys tarvitsee tulevaisuudessa ja miten aikoo hankkia ne. Yksi varteenotettava vaihtoehto on yhteistyö muiden yritysten kanssa, verkostoituminen. Verkkostrategiassaan yritys selvittää ja määrittelee, mitä ja minkälaisia verkkosuhteita se tarvitsee saavuttaakseen visionsa. Verkot, joissa yritys aikoo olla tulevaisuudessa mukana, on pohjautettava ja oltava samassa linjassa oman yrityksen verkkostrategian kanssa.

3.4 Yrityksen verkkostrategia

Yrityksen oma strategia tulee ensin heti alussa selvittää. Yrittäjällä pitää olla selkeä näkemys omasta tulevasta kehityksestä ja siihen perustuva tahtotila. Verkosto pitää auttaa yritystä päämäärien saavuttamisessa. (Hakanen ym. 2007, 99.) Verkostosuhteet ovat yritykselle ennen kaikkea strateginen kysymys. Strategian rooli on käsitellä yrityksen suhdetta ulkoiseen toimintaympäristöön ja oman toiminnan sopeuttamista siihen. Verkostot luovat uusia mahdollisuuksia liiketoiminnan toteuttamiseen. Yksinkertaisimmillaan yrityksen verkkostrategia voi sisältää vain periaatteet ja tavoitteet liittymiseksi johonkin verkostoon. Yrityksen verkkostrategia vastaa kysymykseen, mihin verkostosuhteilla kokonaisuudessa pyri-

tään. (Hakanen ym. 2007, 99.) Toimivuuden kannalta, yrityksen oman verkostosuhteiden strategia ja siihen kuuluvien verkostostrategioiden, tulisi olla mahdollisimman yhteensopivat.

Strategia määrittelee, minkälaista hyötyä yhteistyö muiden yritysten kanssa tuo yritykselle. Kyse on aina molemminpuolisesta hyödystä, joten hyöty verkostokumppanille on myös määriteltävä verkkostrategiassa.

Verkostostrategian laatiminen kannattaa olla aktiivista. Se tarkoittaa, että verkostoituminen on strateginen valinta ja kriittinen menestystekijä. Mitä enemmän yrityksellä on verkostosuhteita, sitä aktiivisempi verkostostrategian kannattaa olla. (Hakanen ym. 2007, 102.)

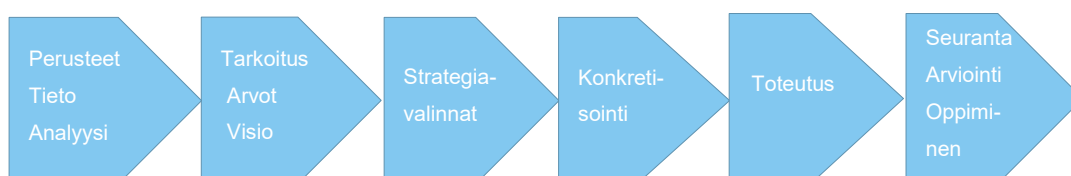
3.4.1 Verkostostrategian sisältö ja vaiheet

Strategian sisältö ei poikkea paljoakaan onko kyse sitten yrityksestä tai verkostosta. Suurimmat erot verkostostrategiatyössä ja yksittäisen yrityksen strategiatyössä ovat Hakasen ym. (2007, 209.) mukaan:

Verkoston strategiatyö on:

- raskaampaa, erilaiset kulttuurit, arvot ja toimintaperiaatteet
- henkilöt vieraita toisilleen, luottamuksen syntyminen
- ei niin yksityiskohtaisia
- löysyys, joustavuus
- muuttujia, ulkoisia ja sisäisiä tekijöitä enemmän.

Seuraava pelkistetty Hakasen ym. (2007, 207) esittämä strategiamalli (kuvio 3) soveltuu hyvin sekä yksittäisen yrityksen että verkoston käyttöön. Tämä on malli niistä vaiheista ja sisällöistä, joita strategian luomisessa ja toteuttamisessa voidaan löytää.



KUVIO 3. Strategiatyön malli (Hakanen ym. 2007, 207, muokattu)

Perusteet, tieto, analyysi

Strategian pohjaksi tarvitaan tietoa ja selvityksiä. Nämä koskevat yrityksiä ja ympäristöä, esimerkiksi tietoa asiakkaista, markkinasta ja kilpailutilanteesta.

Tarkoitus, arvot, visio, päämäärät

Strategiaan lasketaan mukaan kyseisen yrityksen ideologia, joka käsittää vision lisäksi mission ja arvot: Mitä varten yritys tai verkko on olemassa? Se antaa pohjan ja suunnan toiminnan kehittämiseksi verkoissa, missä voi olla hyvinkin erilaiset taustat. Arvojen merkitys korostuu varsinkin monenkeskisissä verkoissa.

Strategiavalinnat, strateginen sisältö

Strategiavalinnat koskien tuotteita, asiakkaita ja markkinoita sekä kenen kanssa verkostoitua, ovat strategian ydin kaikissa strategioissa. Näitä koskevissa kysymyksissä kannattaa panostaa resursseja.

Strategian konkretisointi, tavoitteet, suunnitelmat

Suunnitelmat, joissa strategiaa konkretisoidaan, esimerkiksi tavoitteet, menestystekijät, toimenpiteet, resurssit ja aikataulut sekä vastuuhenkilöt, ovat toinen olennainen osa strategian sisältöä.

Toteutus, viestintä, pelisäännöt, johtaminen

Strategien toteutus on varsinkin verkon kannalta kriittinen kohta. Tässä vaiheessa ratkaistaan, miten sitoutuminen ja luottamus sekä win-win-ajattelu syntyvät ja kehittyvät. Viestintä ja vuorovaikutus verkoston toimijoiden sisällä ja niiden kesken on tärkein osa verkoston onnistumista.

Seuranta, arviointi, oppiminen

Tätä osaa kutsutaan strategian varmistusvaiheeksi. Se tarkoittaa strategian toteutumisen, toiminnan seuranta ja arviointia sekä osaamisen kehittämistä. Osaamisen kehittämiseen kuuluu myös verkko-osaamisen kehittäminen.

3.4.2. Strategiatyön läpivienti verkostosuhteessa

Verkoston strategiatyössä on ensikädessä kyse asioiden yhteensovittamisesta ja tekemisestä yhdessä, niin että saadaan kaikkia tyydyttävä lopputulos. Tämä johdattaa siihen, että strategiatyön läpivienti on verkostosuhteissa raskaampaa kuin yksittäisen yrityksen sisällä, kuten jo aikaisemmin tuli esille. Syynä on yritysten erilaiset arvot, kulttuurit ja tavoitteet sekä toimintatavat. Lisäksi toimintaa vaikeuttaa se tosiasia, että toimijat eivät tunne toisiaan. Varsinkin monenkeskisissä verkostoissa, missä tarvitaan luottamusta, ja pitää keskustella luottamuksellisista asioista, on vaikeaa, kun ihmiset ovat vieraita toisilleen. Tästä syystä strategiatyö jää usein yleiselle tasolle.

Yhteistyösopimukset ovat usein luonteeltaan epätäydellisiä, ns. avoimia sopimuksia (open ended), jossa ei kaikkia asioita ole voitu tai haluttu sopia yksiselitteisesti tai kattavasti. Asioita ratkotaan, kun ne tulevat ajankohtaisiksi. (Hakanen ym. 2007, 210.) Tämän takia yhteistyössä korostuu juuri luottamus ja win-win-ajattelu. Pitää uskoa siihen, että haasteille löydetään ratkaisut, vaikka niistä ei ole sovittu etukäteen. Tämä on yksi verkostojen etu, se tuo tarvittaessa joustavuutta uusiin ja muuttuviin tilanteisiin. Strategia pitää olla tilanteen ja ympäristöön mukaisesti joustava, se on jokaisen yrityksen kriittinen menestystekijä.

4 CASE NORRÅKERS

Perustettavan yrityksen, Norråkerson tilan, esittely on tehty toimeksiantajan ajatusten ja tulevaisuustoiveiden sekä hänen osaamisensa kartoittamisen perusteella. Kuten teoriaosuudesta kävi ilmi, yrityksen liikeidea ja toiminta-ajatus sekä arvot ovat yritystoiminnan perusteena, ja määrittävät tulevan toiminnan ja verkostoitumisen. Strateginen prosessi perustuu yrityksen arvoihin. Arvot on määritelty toimeksiantajan omien arvojen pohjalta. Lisäksi esittelen tässä kappaleessa tutkimustulokset yrityksen sisäisistä toimintamahdollisuuksista. On tärkeää ensiksi tehdä selväksi, mitä toimintaa lähdetään kehittämään itsenäisesti, eli kirkastaa mikä on oman yrityksen kilpailuetu. Kun omat mahdollisuudet ja tarpeet ovat selvillä, sekä oma strategia valmiina, voidaan suunnitella mitä halutaan verkostosta. Toimintamahdollisuuksia kartoitettiin myös SWOT-analyysillä (taulukko 1).

TAULUKKO 1. Norråkerson toimintamahdollisuuksien SWOT-analyysi

<p>Vahvuudet:</p> <ul style="list-style-type: none"> -monipuolista osaamista -infrastruktuuri valmiina -tuotantovälineet valmiina -hyvät resurssit -monipuolinen tarjonta 	<p>Heikkoudet:</p> <ul style="list-style-type: none"> -pieni toimia -toiminnan haavoittuvuus -resurssit kokopäiväiseen toimintaan
<p>Mahdollisuudet:</p> <ul style="list-style-type: none"> -sijainti lähellä Helsinkiä ja lentokenttää -meren sekä Sipoonkorven läheisyys -muiden palveluntarjoajien läheisyys -verkostoituminen -erottavuus/brändi -trendit: ekologisuus, lähituotettu, lähimatkailu, elämykset luonnossa -lentohäpeä Suomessa 	<p>Uhat:</p> <ul style="list-style-type: none"> -pienyrittäjän jaksaminen -ympäristön ja säiden muutokset: myrskyt, ei jäätä, leväkukinnot -luontomatkailun suosion liikakasvu -lentohäpeä maailmalla

4.1 Norrakersin tilan yritysesittely

Toiminta-ajatus

Toiminta-ajatus on tarjota elämyksiä merellä ja metsässä. Ihmisille annetaan mahdollisuus olla lähellä luontoa. Kestävä kehitys ja vastuullisuus ovat menestystekijöitä, jotka erottavat ja profiloivat yrityksen positiivisesti. Varsinkin vastuullisuus, "reiluus", tulee olla markkinoinnissa ja brändäyksessä esillä. Asiakkaat kohdellaan ystävinä, jotka vierailevat tilalla yöpymässä ja syömässä sekä yrityksen järjestämillä retkillä. Toiminta on pienimuotoista ja kodinomaista sekä yhteisöllisyyttä tukevaa.

Viitekehys

Viitekehys toiminnalle on kestävä kehitys ja vastuullisuus. Ajatus on, että taloudellisten päämäärien lisäksi on myös vahvasti eettisiä päämääriä. Yrityksen toiminta pitää edistää myös ekologista ja sosiaalista kestävästä kehityksestä. Se tarkoittaa aitoa vastuunkantamista, jota ei erotella ydinliiketoiminnasta. Ajattelutapa tarkoittaa myös sitä, että yrityksen kannattavuutta käsitellään pidemmällä ajanjaksolla ja mitataan laajemmin eri mittareilla kuin pelkästään taloudellisilla.

Vastuullinen johtaminen

Yrityksen liiketoiminta perustuu vastuulliseen johtamiseen. Liiketoimintaa kehitetään siten, että yrityksen koko toiminta tukee kestävästä kehityksestä periaatteita.

Missio

Norrakersin tila tarjoaa ihmisille yhteyden luontoon vastuullisella toimintamallilla, hyvinvointia reilulla tavalla. Yhtiö haluaa toteuttaa tehtävänsä vastuullisesti ja ekologisesti sekä eettisesti, ja siten muuttaa maailmaa paremmaksi.

Visio

Norrakersin tavoite on olla alueensa palvelualan reiluin toimija ja halutuin kumppani sekä asiakkaille että yhteistyökumppaneille. Se on yritys, joka on tunnettu reiluudesta yritysyhteistyössä ja liiketoiminnassa, joka yhdistetään hyvinvointiin ja luontoon sekä vastuullisuuteen.

Strategia

Norråkersin strategia vision saavuttamiseksi on oman toiminnan ja verkostonsa kautta harjoittaa vastuullista liiketoimintaa kestävän kehityksen ehdoilla. Eettiset päämäärät ohjaavat toimintaa, joka heijastuu asiakkaiden määrässä ja tuotossa.

Toimintapolitiikka

Ekologinen, taloudellinen ja sosiaalinen vastuullisuus näkyvät kautta linjan kaikessa päätöksenteossa yrityksen sisällä. Toiminnan pienimuotoisuus ja ”asiakas on sinun vieraana kotonasi” -ajattelutapa korostavat ja tuovat asiakasta lähelle yrityksen arvoja. Yrityksen asiakkaita kohdellaan kuin he olisivat ystäviä kylässä käymässä, yöpymässä ja mutkattomasti ruokaillen sekä retkiä tehden, koke-massa luontoa ja elämää yhdessä.

Norråkers yrityksenä

Yhtiömuoto

Yritystoiminta halutaan pitää sivutoimisena, toiminimen alla. Imagolisesti koe-taan, että pieni on lähempänä asiakasta. Esimerkkinä ravintolaketjujen henkilö-vetoiset ravintolat, kuten Holiday Bar (2019). Missään niiden nettisivuilla ei mai-nita Restamaxia tai Royal Ravintoloita, jonka omistuksessa se on, vaan maini-taan ainoastaan vetäjäkaksikko. Myyntiä olisi Norråkersin tilalla pääasiassa iltai-sin ja viikonloppuisin, jolloin se mahdollistaa toimeksiantajan päätoimen muualla. Myös kesäkaudella on toimintaa enemmän, jolloin omistajalla on paremmin re-sursseja harrastaa yritystoimintaa.

Kiinteistö

Tila Norråkers, on noin hehtaarin kokoinen, josta suurin osa on viljeltyä. Sitä vil-jellään monipuolisesti, pääasiassa luomuperiaattein. Tilan päärakennus on noin 300 neliötä, jossa on mahdollisuus 1–8 henkilön yöpyä ja 1–10 ruokailla. 1–4 henkilön on mahdollista sauna sisällä. Tilalla on hyvät pysäköintimahdollisuudet ja liikenneyhteydet Helsinkiin ovat sujuvat. Tila on helposti saavutettavissa julki-silla kulkuneuvoilla, kuten linja-autolla.

Sijainti

Tilan sijainti meren läheisyydessä sekä Sipoonkorven ja Helsingin rajapinnassa tekee luonnon kokemisen Norråkersin kautta helpoksi. Suomen isoimman talousalueen ja Helsinki-Vantaan lentokentän läheisyys tarjoavat mahdollisuuden laajaan asiakasryhmään ja markkina-alueeseen.

Osaaminen

Perustettavan yrityksen omistajalla on monipuolinen osaaminen palveluliiketoiminnan saralla. Tarjotuista palveluista kaikista löytyy omakohtaista osaamista, joka on hankittu joko koulutuksen tai harrastuksen kautta. Se on myös koko liiketoiminnan peruste: oma osaaminen halutaan valjastaa tarjoamaan elämyksiä halukkaille.

Esittelen toimintamahdollisuuksia tarkemmin seuraavassa kappaleessa. Osa toiminnoista on jo ollut pienimuotoisesti tuotannossa harrastepohjalla ja samalla kehitetty palvelumuotoilun keinoin. Kehitystä on tapahtunut omassa osaamisessa ja asiakasymmärryksen kasvussa, joka on näkynyt asiakastyytyväisyydessä eli vakioasiakkaissa.

4.2 Tutkimus Norråkersin toimintamahdollisuuksista

Tässä kappaleessa esitän tutkimuksen Norråkersin toimintamahdollisuuksista ja pohdin, mikä on yrityksen markkinapotentiaali ja mitä erilaisia kilpailuetuja on havaittavissa. Liiketoimintaympäristön ja ympäristötekijöiden vaikutus liiketoimintaan ei voi sivuuttaa. Päinvastoin ne toimivat kaiken kannattavan toiminnan perustana.

Tutkimus Norråkersin toimintamahdollisuuksista on tehty edellisissä kappaleissa esitettyyn teoriaan nojautuen, jonka mukaan strategian ja siten verkostoitumisen pohjaksi tarvitaan tietoa ja selvityksiä. Tässä laadullisessa tutkimuksessa kartoitettiin ensiksi alueen mahdolliset muut palveluliiketoiminnan toimijat. Otanta oli näin ollen harkinnanvaraista. Tällä kartoituksella vastataan tutkimuksen kysy-

mykseen: mikä on kyseisen maantieteellisesti rajatun alueen palvelualan tarjonta? Tutkimusaineistona ja pohjana on käytetty valmiita aineistoja ja dokumentteja, kuten mediatekstejä yritysten sivustoilta, ja sen perusteella tehty aineistolähtöinen analyysi.

Seuraavaksi esitetty tutkimuksen tulos kertoo, millaisilla toiminnoilla Norråkersilla on mahdollista laajentua ja hankkia lisämyyntiä. Tutkimuksen toisessa osiossa, kappale viidessä, selviää koko valitun alueen kilpailutilanne. Siinä esitellään alueen muut, mahdolliset strategiset yhteistyötoimijat.

Norråkersin kokonaistarjooma ja laatutaso ratkaisee menestyksen, koska hintakilpailuun ja massatuotantoon ei ole mahdollisuutta. On tarjottava eksklusiivisia palveluita ja elämyksiä rajatulle asiakassegmentille. Yksityiset 1–4 hengen ulkomaalaiset ja kotimaiset ryhmät, pääasiassa helsinkiläiset, ovat luontoelämysten osalta suurin kohderyhmä. Yritysryhmät 10 henkilöön asti onnistuvat mainiosti, mutta isommat ryhmät ovat pienyrittäjille haasteellisia. Näihin odotetaan, että tulevasta verkostosta saisi apua.

Seuraavaksi esittelen erilaisia toimintamahdollisuuksia, joista osa on kokeiltu ja osa on vasta idea-asteella. Arvio tuotosta sisältyy jokaiseen toimintaideaan. Arvion pohjana on käytetty benchmarkingia, jos vastaavaa toimintaa on alueella jo olemassa. Samassa käy ilmi mahdollinen asiakassegmentti ja pohdinta siitä, että onko toiminta järkevää hoitaa omassa piirissä vai olisiko tarkoituksenmukaisempaa ostaa tai ohjata sitä muille, esimerkiksi tulevaan verkostoon. Myös suunnitellut ja osaksi toteutuneet markkinointikanavat mainitaan esittelyssä. Lisämyynnin mahdollisuudet ja arvio niiden tuotosta esitellään myös.

Toimintamahdollisuudet

Yöpyminen, bed & breakfast

Markkinointia Airbnb:n kautta on kokeiltu yhden huoneen osalta. (Airbnb 2019). Kokemus on, että tuotto on heikkoa, mutta vuokraus on mukava tapa tavata uusia ihmisiä. On jo muodostunut vakituisia uu-

delleen palavia asiakkaita, joihin on käytetty palvelumuotoilun keinoja palvelun laadun kehittämiseen. Mahdollisuuksia on kehittää majoitustoimintaa koskemaan koko tilaa, jolloin kapasiteetti olisi 1–10 henkilöä, neljä kappaletta kahden hengen huonetta. Tuottoarvio on noin 50 € per huone per yö, mikä on linjassa alueen vastaavan tarjonnan kanssa. Mahdollisuudet lisämyyntiin ovat hyvät, aamiaisesta lähtien, tuottoarvion ollessa 10 € per henkilö. Myös saunatilojen osalta on lisämyyntiä havaittavissa, tuottoarvio on 20 € per tunti. Kuljetukset Helsinki-Vantaa lentokentältä, tuottoarvio on 30 € per matka. Myös muut seuraavassa esitellyt toiminnot ovat realistisia mahdollisuuksia lisämyyntiin, joilla huoneen heikkoa tuottoa on mahdollista kompensoida.

Catering/ruokailu/aamiainen/retkieväspaketit

Ruokamyynti eri muodoissa on tulevaisuudessa vahva osa Norråkersin tilan toimintaa. Lisämyynnillä yöpyjille aamiaisen ja lounaan sekä illallisen merkeissä on realistinen mahdollisuus saada lisätuottoa. Mainittujen aamiaistarjoiluiden tuoton lisäksi yöpyjille tarjotaan 10–20 € hintaan lounasta tai illallista. Eväsretkipaketit toimivat taas retkien lisämyyntinä.

Eat and meet with the locals, tai muulla teemalla, saa koottua illalliselle saman pöydän ympärille 2–10 henkilöä. Kyse on toki paljon isommasta asiasta kuin ruoasta. Ihmiset haluavat oppia paikallisen elämänmuodon, päästä lähelle toisia ja kokea yhteisöllisyyttä (MMM 2016, 39-67; Tarssinen 2009, 14). Markkinointiin löytyy erilaisia applikaatioita, esimerkiksi Eatwith (2019), sosiaalisen median lisäksi. Näihin voi yhdistää ruokakursseja ja viininmaisteluja, joiden teemalla ja ideoilla ei ole muuta rajaa kuin mielikuviutus. Illalliseen voi myös liittää tasokasta ja tunnelmaa nostattavaa klassista pianomusiikkia. Tuottoarvio on alkaen 20 € per henkilö.

Erilaiset retket luontoon ja käynnit läheisillä luomutiloilla voi myös yhdistää ruokaelämykseen. Voidaan ostaa raaka-aineet sieltä ja nauttia illallista tietyn tilan tai tilojen tuotteista. Myös oman tilan itse kasvattamat tuotteet, kuten vihannekset ja marjat, suovat toiminnallisen mahdollisuuden, jossa vieraat ovat mukana nostamassa perunaa tai poimimassa omenaa ja viinimarjoja, minkä jälkeen nämä raaka-aineet jalostetaan yhdessä ruoaksi. Edellä mainitut toiminnot tarjoavat takuulla unohtamattomia elämyksiä. Marja- ja kalastusretkien saalis perataan ja valmistetaan yhdessä. Lisää yhteisöllisyyttä saadaan pöydän kattamisesta ja syömisestä yhdessä. Varsinkin niissä tapauksissa, joissa avotuli on mukana, jo pelkästään tulen teko jättää lähtemättömän jäljen muistiin (Tarssanen, 2009, 11).

Vuokrattavat mahdollisuudet lisämyyntiin

Oman neljän henkilön saunan lisäksi voi pihalle pystyttää vuokratun telttasaunan tai kylpypaljun. Tämä avaa mahdollisuuden tarjota elämyksiä isommalle määrälle asiakkaita. Ulkotiloissa voi myös ruokailla; isoin järjestetty tilaisuus on 90 henkilöä. Suuriin tilaisuuksiin on pöydät ja penkit vuokrattu, kuten myös muut tarjoiluun tarvittavat astiat sekä lisähenkilöstö. Myös teltan tai muun sadesuojan vuokraus tulee useimmiten tarpeeseen Suomen sääolosuhteissa. Vuokrakalustolla sisätiloissa on mahdollista järjestää istuvia illallisia ja seisovasta pöydästä tarjottavaa ruokailua noin 30 asiakkaalle. Vuokraus ja isommat asiakasmäärät tulevat kysymykseen varsinkin yritysten virkistys- ja työtoiminnoissa.

Retket

Retket ja tutustumiset lähialueen luomu- ja lähi- sekä alkutuotantotiloihin ovat toteuttavissa; näihin sisältyy mahdollisuus paikallisten tuotteiden ostoon mukaan kotiin. Usein nämä tutustumiset ovat osa jotain isompaa kokonaisuutta, sisältäen esimerkiksi kurssin yrttien käytöstä ruoanlaitossa ja ruokailua sekä kuljetukset. Retket hinnoitellaan tapauskohtaisesti toiminnallisen sisällön ja vuodenajan mukaan.

Muita omia retkiä, joita on tarjolla lähiympäristöön, ovat luonnonyrtti-kurssit ja sieni- sekä marjaretket. Nämä ovat ajallisesti 2–4 tunnin pituisia, jolloin hinnoittelu on maltillisempaa, tuottoarvio on 20–40 € per osallistuja. Veneellä tehtävien saaristo- ja kalastusretkien asiakassegmentti on 1–4 hengen ryhmät. Isommat ryhmät toteutetaan yhteistyökumppaneiden kanssa. Retken teemana voi olla tutustuminen saaristoon ja sen virkistysmahdollisuuksiin esimerkiksi Sipoon kunnan omistamissa saarissa. Veneellä tehtävät retket on mahdollista tarjota Helsingin ja Porvoon välisellä alueella. Tämä avaa mahdollisuuden toimia molemmista kaupungeista käsin tarjoten luontolämyksiä merkittävän laajalle asiakaskunnalle. Näihin retkiin on mahdollista saada lisämyyntiä ruokatuotteista aina retkieväspaketeista saarien tulentekopaikoilla tehtäviin vaativiin menukokonaisuuksiin. Retket kestävivät 4–8 tuntia, ja tuottoarvio on alkaen 50 € per osallistuja.

Luonto- ja erämaaretket Sipoonkorpeen ovat helposti toteuttavissa Sipoonkorven läheisen sijainnin takia. Sienenkeruu- ja marjanpaimintaretkien henkilömäärän ollessa 1–20 henkilöä onnistuvat myös eri tavoin toteuttavat ruokailukokemukset perustoiminnan lisäksi. Sipoonkorvessa on mainiot edellytykset avotulen tekoon ja ruokailuun sinne rakennettujen tulentekopaikkojen ja laavujen myötä. Luontoretket voivat myös päättyä Norråkersistin tilalle, jolloin siellä on mahdollisuus ruoanlaittoon ja ruokailuun itsepoimittujen luonnonantimien raaka-aineiden pohjalta.

Kurssit ja teemaviikonloput

Erilaiset luontoon liittyvät terapiatoiminnot ja esimerkiksi ulkojooga liittyvät saumattomasti tilan toimintoihin. Kuntoon liittyvät teemaleirit, joiden osallistujat voidaan majoittaa teltoihin, pystytään tarjoamaan 1–20 hengelle. Polkujuoksuun ja maastopyöräilyyn ympäristö tarjoaa eri pituisia ja eri kuntotasoille sopivia polkuja ja reittejä. Näihin toimintoihin kuuluu olennaisena osana ruokailu ja saunominen sekä

muu iltavirkistystoiminta. Henkilömäärä olisi 1–20 henkilöä ja tuottoarvio alkaen 50 € per henkilö.

Kuljetukset ja vuokraustoiminta

Henkilökuljetukset veneellä on segmentoitu 1–4 hengelle. Veneellä tehtävät kuljetukset on mahdollista tarjota Helsingin ja Porvoon keskustojen väliselle alueelle. Tämä avaa mahdollisuuden toimia molemmissa kaupungeissa ja tarjota kuljetuksia ja samalla luontoelämyksiä todella merkittävän laajalle asiakaskunnalle. Henkilökuljetukset autolla lentokentältä tai metroasemalta sekä vaihtoehtoisesti linja-autopysäkiltä tilalle ja rantaan sekä Sipoonkorpeen on segmentoitu 1–8 hengelle. Tuottoarvio on saariin alkaen 20 € per henkilö ja autolla 40–120 € per matka. Autoon kytkettävän venetrailerin ja veneen vuokraus päiväksi–viikoksi on myös tarjolla; tuottoarviot ovat alkaen 90 € vuorokausi tai 300 € viikonloppu sekä 500 € viikko.

Perusajatus on hyödyntää olemassa olevia resursseja ja järjestää edellä mainittuja toimintoja itsenäisesti, ilman verkoston apua. Tapauskohtaisesti, ja varsinkin jos kohderyhmä on suurempi kuin 15–20 henkilöä, tarvitaan ehdottomasti lisäresursseja. Kerron lisäresursseista tarkemmin seuraavassa kappaleessa, jossa esittelen tutkimuksen tuloksen toisen osion, eli alueen muut palvelualan toimijat. He ovat samalla kilpailijoita, mutta näen, että he ovat ensisijaisesti mahdollisia kumppaneita, jonka kanssa verkostoutua ja siten kehittää sekä laajentaa toimintaa Etelä-Sipoon alueella win–win hengessä.

5 ALUEELLISEN VERKOSTOITUMISEN MAHDOLLISUUDET

Tutkimus Norråkersin tilan ja muiden palveluliiketoiminnassa olevien yritysten alueellisen verkostoitumisen mahdollisuuksista on tehty edellisissä kappaleissa esitettyyn teoriaan nojautuen. Teorian mukaan strategian ja siten verkostoitumisen pohjaksi tarvitaan tietoa ja selvityksiä. Tässä laadullisessa tutkimuksessa kartoitettiin Etelä-Sipoon alueen muut palveluliiketoiminnan toimijat. Otanta on näin ollen harkinnanvaraista. Tällä kartoituksella vastattiin tutkimuksen kysymyseen: mitkä ovat kyseisen alueen verkostoitumisen mahdollisuudet? Onko tällä tietyllä maantieteellisesti rajatulla alueella muita toimijoita, jonka kanssa on mahdollista tehdä yhteistyötä tulevaisuudessa?

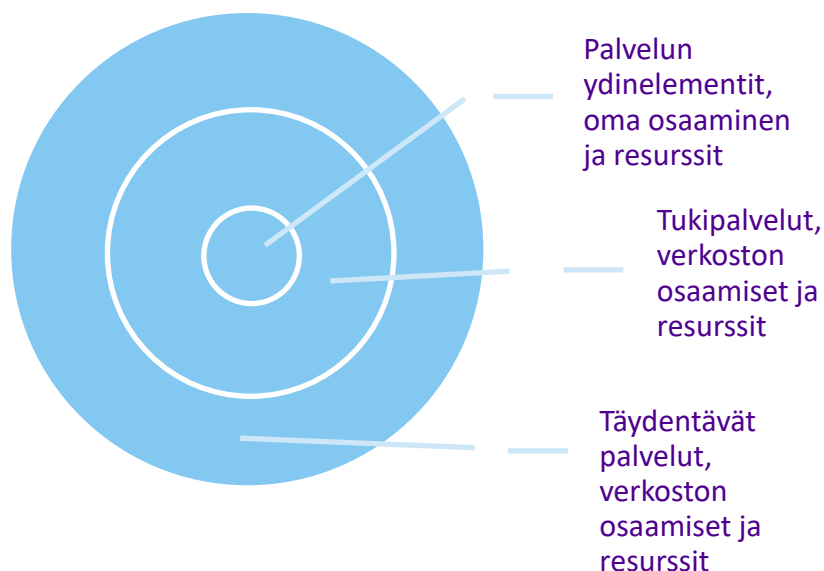
Kartoituksessa löytyneiden yhteistyökumppaneiden piti seuraavaksi täyttää kriteerit toiminnan arvoista ja jo olemassa olevan yhteistyön laajuudesta. Näin ollen alueen toimijoiden kartoittamisen jälkeen tutkimus jatkui selvittämällä kyseisten yritysten arvoja. Tärkeimpinä arvoina luontoarvot ja kestävä kehitys sekä vastuullisuus, varsinkin kestävän matkailun periaatteet pitää olla toimijoilla omaksuttuna. Arvot ovat Hakasen ym. (2007, 228) mukaan kaiken strategiatyön ja verkostoitumisen pohjana ja tärkeimpiä yhteistyökumppaneiden valintakriteereitä sekä tulevan verkoston menestystekijöitä.

Toisena tutkimuksen kriteerinä ja selvityksen kohteena on: onko kyseisillä yrityksillä jo olemassa valmista verkostoa, eli miten laajaa yhteistoimintaa he jo harjoittavat? Tutkimusaineistona ja pohjana on käytetty valmiita aineistoja ja dokumentteja, kuten mediatekstejä yritysten sivustoilta ja sosiaalista mediaa, ja sen perusteella on tehty aineistolähtöinen analyysi. Tulevaisuuden verkostokumppanien valinnassa suositaan niitä, joilla jo on valmiina mahdollisimman kattava verkosto oikeiden arvojen takaa seisovia yrityksiä.

Kappaleessa 5.1 esitetty tutkimuksen tulos kertoo millaisia yhteistyökumppaneita verkostoon on tällä hetkellä alueella tarjolla, eli mitä toimijoita verkostossa olisi mahdollisesti mukana. Tutkimuksen kaksi muuta kriteeriä, arvot ja verkoston laajuus, on myös otettu selvityksessä huomioon.

Yhteistyökumppanit sijoittuvat kokonaispalvelutarjoomassa (kuvio 4) verkoston eri kerroksiin, joilla on eri vaikutus toisiinsa. Se ohjaa toimintaa eri tavalla riippuen yritysten keskinäisistä suhteista, joten selvityksessä yritykset eivät ole lukittu tiettyyn kerrokseen.

Kokonaispalvelutarjooma



KUVIO 4. Palvelutarjooman kerrostumat (Valkokari ym. 2014, 19, muokattu)

5.1 Etelä-Sipoon yritystarjonta

Kaikki otannassa mukana olevat yritykset ja muut tahot liittyvät tavalla tai toisella luontoon ja luonnossa liikkumiseen sekä saaristossa että metsässä. Toiminta jakautuu selvästi näihin kahteen eri alueeseen, mutta moni toimii myös molemmissa ympäristöissä, joten yrityksiä ei ole sen mukaan eroteltu.

Sipoonkorven kansallispuisto

Sipoonkorpi luo alueelle hyvän alustan luontoelämysten markkinointiin ja antaa mahdollisuuden erilaisiin toimintoihin ja uusien yhteistyökumppaneiden löytämiseen. Sipoonkorpi on kansallispuisto, joka muun muassa pääkaupungin läheisyyden takia on hyvin suosittu retkeilykohde sekä yksittäisille matkustajille että ryh-

mille. Sipoonkorpi sijaitsee osaksi peräti Helsingin alueella, joten sinne voi matkustaa julkisilla kulkuneuvoilla kaupungin sisäisellä lipulla. Metsähallitus hallinnoi aluetta ja heillä on yhteistyösopimus monen alan yrityksen kanssa. Jokainen Sipoonkorven kansallispuiston verkostoon kuuluva yrittäjä toteuttaa kestävän luontomatkailun periaatteita toimiessaan kansallispuistossa. (Sipoonkorpi 2019.)

Sipoonkorven luontoyrittäjät Ry

Sipoonkorven Luontoyrittäjät ry:n kehittävät Sipoonkorven kansallispuistossa ja sen ympäristössä tapahtuvaa luontoretkeilyä ja metsän virkistäviä vaikutuksia hyödyntävää toimintaa. Heillä on monipuolinen eri yritysten tarjooma, joka on myynnissä yhdistyksen yhteisiltä kotisivuilta löytyvästä nettikaupasta. (Sipoonkorven luontoyrittäjät Ry 2019.)

Like 2 Hike

Like 2 Hike on esimerkki yrittäjästä, joka on Sipoonkorven Luontoyrittäjät ry:n toiminnassa mukana. Like 2 Hike on todellinen luonnossa liikkumisen ilosanomaa levittävä yritys, joka haluaa vahvistaa ihmisen ja luonnon välistä suhdetta. He noudattavat kestävän kehityksen periaatteita ja säästävät luontoa, eivät roskaa ympäristöä sekä huomioivat muut kanssaliikkujat ja noudattavat jokamiehen oikeuksia. Heidän järjestämänsä retket ovat ainutlaatuisia ja aidosti ihmisen ja luonnon välistä suhdetta vahvistavia. (Like 2 Hike 2019.)

Sipoon kunta

Sipoon kunta on alueena mainio paikka retkeilyyn, rentoutumiseen ja luonnon kokemiseen. Sipoossa voi nauttia sekä saaristosta että maaseudusta vain hetki itään Helsingin keskustan vilinästä. Alueen vahvuus on nimenomaan sen helppo lähestyttävyyys, mikä tekee sen myös ekologiseksi vaihtoehdoksi isoille joukkoille ihmisiä. Visit Sipoon kotisivut tuovat hyvin esille alueen monipuolisuuden, saaristokohteet ja Sipoonkorven sekä joukon muita kohteita. Sivuilla tuodaan myös esille joukkoliikenteen etuja ympäristönäkökulmasta. (Visit Sipoon 2019.)

Helsingin kaupungin saaret

Helsingin kaupungin omistamat saaret sijaitsevat suurimmaksi osaksi Sipoon kunnan alueella. Saaret ovat kaikille vapaasti käytettävissä päiväretkeilyyn ja yöpymiseen. Helsingin kaupunki on kehittänyt Ahti-palvelun, joka tuo saariston mahdollisuudet yhdelle alustalle. Helsingin kaupunki haluaa saariston entistä lähestyttävämmäksi kaupunkilaisille, veneen omistajille sekä alueen palveluntuottajille ja mikroyrittäjille. Helsingin luonnossa voi retkeillä myös puhelimen opastamana. Verkkosivusto Citynature.eu on mobiililaitteilla toimiva luonto-opas, joka esittelee kaupungin Top 10 -luontokohteet sekä ohjaa kulkemaan niissä. (Helsinki 2019.)

Seasong Travels

Seasong on merellinen juhla-, kokous-, ja virkistys-, sekä majoituskohde Sipoon saaristossa. Seasong tarjoaa loistavat puitteet erilaisille virkistystoiminnoille. Meriretkien osalta paikka sijaitsee mukavan matkan päässä mantereelta. Se on sopeva kohde fyysisille aktiviteeteille, tiimiytymiselle ja muulle saaristosta nauttimiselle. Heillä on saarella kahvila, josta voi ostaa ruokaa, ja koska heillä on anniskeluoikeudet, myös monipuolinen juomatarjonta. Laitureita on kaksi, joihin on helppo rantautua. Paikka on kokonaisuudessaan mainio päiväretkikohde, ja tarvittaessa heillä on myös vuokramökkejä, jos haluaa jäädä yöksi. Seasong rajautuu Norkullalandetissa Sipoon kunnan virkistysalueeseen, jossa on hiekkarantoja ja tulentekopaikkoja sekä näköalatorni. Tämä on erinomainen paikka viedä asiakkaita nauttimaan saariston henkeäsalpaavista maisemista. Seasongilaiset ovat ylpeitä laajasta yhteistyökumppaniverkostostaan. Verkoston kanssa yhdessä rakennetut ja Norkullalandetin ympäristöön räätälöidyt ohjelmapalvelut ovat tarjolla ympäri vuoden. (Seasong 2019.)

Burn Out City

Burn Out City toteuttaa unohtumattomia aktiviteetteja, ohjelmia ja elämyksiä yrityksille ja ryhmille. Toimintaa on pääkaupunkiseudulla, sen saaristossa ja lähialueilla. Burn Out City järjestää aktiviteetteja kaikkina vuodenaikoina. Kesällä toiminnot liittyvät pääasiallisesti veneisiin ja vedessä liikkumiseen, ja talvella liikutaan

moottorikelkoilla jäällä. Kaikki elämykset liittyvät saaristossa liikkumiseen ja monet niistä toteutetaan yhdessä yhteistyökumppaneiden kanssa. (Burn Out City 2019.)

Vmax Rentals

Vmax Rentals tarjoaa monipuolisia saaristoon liittyviä elämyksiä sekä yksityisille että yrityksille. Heillä on veneiden ja vesiturheiluvälineiden vuokrausta ja he ovat Suomen isoin vesijettien vuokraaja. Tarjolla on myös yacht charter eli ison veneen vuokrausta kipparilla, joilla voi piipahtaa vaikka Tallinnassa. Heidän sloganinsa mukaiset yksilölliset merelliset tapahtumat he järjestävät omassa Helsingin edustalla sijaitsevassa Villingin saaren tukikohdassa. Siellä on mahdollisuus ruokailla ja sauna. Sijainti Helsingissä lähellä keskustaa ja lyhyt matka Sipoon ja Itä-Helsingin saaristoon tarkoittaa käytännössä, että tarjolla on helposti lähestyttäviä unohtumattomia kokemuksia ja muistoja laajalle asiakaskunnalle. (Vmax Rentals 2019.)

Fridde Martin

Fridde Martin järjestää ajeluita Fannylla Sipoon kauniissa saaristossa. Fanny on Suomen nopein fiskarivene, joka tarjoaa todellisen saaristoelämyksen sekoittaen perinteistä ja uutta, modernia tekniikkaa ja puuvenenostalgiaa. Ajelun yhteydessä asiakkaat voivat nauttia pientä purtavaa Potkuribaarissa Spjutsundissa. Fanny hakee asiakkaat mistä vain pääkaupunkiseudulla, sillä matka käy joutuisasti. (Fridde Martin 2019.)

Pörtö line

Pörtö Line yhdistää Sipoon ja Porvoon saariston. He tarjoavat ammattitaitoista yhteysalusliikennettä ja palvelevat ympäri vuoden kahdeksalla tehokkaalla aluksella. Heillä on reittiliikennettä alueen saariin ympäri vuoden. Pörtö Line liikennöi myös Kauppatorilta (keskusta) ja Aurinkolahdesta (Vuosaari) Helsingissä sekä Kalkkirannasta Sipoossa Söderskäriin ja takaisin. Tilausristeilyt ja ryhmät ovat erikseen tilattavissa. (Pörtö line 2019.)

Extreme Fishing

Extreme Fishing järjestää opastettuja kalastusretkiä eteläisen Suomen parhailla kalapaikoilla ympäri vuoden. Itse Suomenlahden saaristo on elämys; sen mahtavasta miljööstä pääsee nauttimaan samalla kalaretkien aikana. Tarjolla on irtiotoa arjesta, saaristomaisemia, rentoutumista ja virkistäytymistä sekä kalastusta turvallisesti ammattioppaiden johdolla. He pitävät huolta arvokkaista kalakannoista edustamalla valikoivaa ja kestäväää kalastusta. Extreme Fishing pystyvät viemään myös isot asiakasryhmät vesille hyvän yhteistyöverkostonsa avulla. (Extreme Fishing 2019.)

Kalkkirannan Kievari

Kalkkirannan Kievari on ravintola anniskeluoikeuksin, jonka lähelle on helppo rantautua. Tämä on sopiva kohde lyhyeen piipahtamiseen päiväretkien aikana veneretkeilyn lomassa tai illanistujaisiin retken päätteeksi. Ravintola on tasokas bistrotyyppinen paikka, jolla on iso terassi auringossa. (Kalkkirannan Kievari 2019.)

SSS Paviljongen

SSS Paviljongen on kesäravintola idyllisessä rentouttavassa merimiljöössä. Sen sijainti, mantereella mutta merenrannalla, tekee siitä saaristolaisravintolan. Ravintola löytyy Porvoon saaristosta, aivan Sipoon rajan tuntumasta. Ravintolassa tehdään a'la carte -ruokaa kauden tuoreista, lähellä tuotetuista raaka-aineista. SSS Paviljongen sijaitsee Sipoonrannasta itään suuntautuvan mukavan merimatkan päässä. Sinne pääse veneellä melkein koko matkan suojattua sisäreittiä pitkin. Reitti on Suomenlahden näyttävimpiä ja mukavimpia ajaa kapeine salmineen ja mutkineen. SSS-ravintolan lähellä sijaitsee Kilpilahden satama, jonka redillä on usein ankkuroituna isoimpia Suomeen saapuvia laivoja, öljytankkereita, mikä tekee alueen vielä kiinnostavammaksi nähtävyydeksi. (SSS 2019.)

Ravintola Tila

Ravintola Tila on ravintola ja paljon muuta Sipoonkorven sydämessä, Hindsbyn kylässä. Tila tarjoaa mutkatonta paikan päällä valmistettua ruokaa sekä leivonnaisia. Raaka-aineissa he suosivat lähituottajia ja luomua. Tilalla on myynnissä

omaa hunajaa Sipoonkorven puhtaista kukista, suomenlampaan lankaa sekä taljoja. Tilan yhteydessä on myös juustola, jossa tehdään juustoa omien lampaiden maidosta. Ravintolassa järjestetään erilaisia musiikillisia teemailtoja kuukausittain. Täällä on hyvä jatkaa ulkoilupäivää ja nauttia hyvästä ruoasta ja viinistä sekä nauttia terassilla Sipoonkorven metsän rauhasta. Ravintola Tilaan on Norråkersista noin 9 kilometriä mukavaa metsätaipaletta hiekkatietä pitkin. (Ravintola Tila 2019.)

Cafe N'avetta

Cafe N'avetta on Norråkersin lähin kahvila, ja se löytyy kävelymatkan päästä. Viihtyisä kahvila toimii entisessä navetassa, jossa 28-paikkainen leipomo-kahvila tarjoaa pientä arjen luksusta idyllisessä maalaismaisemassa. He tarjoavat arkisin keittolounasta ja joka päivä paikan päällä leivottuja uunituoreita suolaisia ja makeita herkkuja. Toimintaa on myös juhlatilan ja savusaunan merkeissä. (Cafe N'avetta 2019.)

Gumbostrand Konst och Form

Gumbostrand Konst & Form on vuonna 2012 perustettu taidekeskus, johon kuuluu taidegalleria, designmyymälä ja skandinaavisiin klassikkomakuihin keskittyvä bistro. Konst & Form on perustettu K. Hartwallin vanhaan tehdasmiljööseen, ja se sijaitsee luonnonkauniilla paikalla meren rannalla Sipoon Gumbostrandissa. Puolen tunnin päässä Helsingin keskustasta voi uppoutua taiteeseen, nauttia herkullista ruokaa, tutustua designmyymälään valikoimaan ja kävellä meren rannalla. Konst och Formiin on lyhyt pyöräilymatka Norråkersista ja se on saavutettavissa myös veneellä, koska heillä on kaksi vierasvenepaikkaa. (Gumbostrand Konst och Form 2019.)

Sipoonranta Star Cafe

Norråkersin lähibaarina toimii Star Cafe, jonne kävelee 15 minuutissa. Ravintolalla on laadukas juomatarjonta ja terassi. Ravintola sijaitsee merenrannalla venevalkamassa, joten täällä on luonnollista poiketa asiakkaiden kanssa ennen tai jälkeen veneretken. (Sipoonranta Star Cafe 2019.)

Karhusaaren kauppa

Karhusaaren kauppa ja kahvila palvelee saariston vakioasukkaita ja lomailijoita. Se on tunnettu saaristolaisten, retkeilijöiden ja veneilijöiden välietappi. Täällä on mukavaa istahtaa katetulle ulkoterasille ja nauttia kauniista merimaisemista ja ohi lipuvista veneistä. Paikalle pääsee myös ilman venettä, esimerkiksi pyörällä, ja melkein kaupan ovelle pysähtyy Helsingin seudun liikenteen linja-autot. (Kauppalaivachristina 2019.)

Helsingin palvelut

Helsingin läheisyydestä on Norråkersille hyötyä myös esimerkiksi retkikohteena. Kaikki kaupungin palvelut, ravintolat, torit ja museot sekä kauppakeskukset ovat lyhyen matkan päässä. Omalla autolla ja linja-autolla tai polkupyörällä kauppakeskus Itikseen on Norråkersista 11 km matkaa. Keskustan ravintolat ja nähtävyydet voivat myös olla meriretken kohteena. (Itis 2019.)

Majvikin tila

Majvikin tila on biodynaaminen maatila, jolla on oma tilakauppa ekologiselle valvutuneelle kuluttajalle. Tuotevalikoima on varsinkin satokaudella laaja, mutta kauppa on myös talviaikana auki pienemmällä valikoimalla. Tilalle voi tehdä retkiä ja koululuokilla on omat viljelmät kasvamassa. Välillä Majvikin tilalla on erilaisia tapahtumia, kuten avoimia ovia ja pizzapäiviä. Majvikiin on Norråkersista lyhyt kävelymatka ostoksille. (Majvik 2019.)

Ahlbergin yrttipuutarha

Ahlbergin puutarha on luonnonmukaisen viljelyn edelläkävijä Suomessa. He ovat viljelleet 100 % luomua kohta 20 vuotta. Ydinajatuksena kaikessa toiminnassa on kestävä kehitys. Oman myymälän lisäksi heidän tuotteitaan voi ostaa Helsingin halleista ja toreilla sekä Food Market Herkusta. Useissa ravintoloissa käytetään Ahlbergin tuotteita, sillä kaikki merkittävät vihannestukkurit myyvät heidän vihanneksiaan. Myös Reko-lähiruokaryhmän kautta voi ostaa suoraan puutarhalta. He järjestävät halukkaille tutustumisia ja erilaisia tapahtumia, kuten avoimet ovet, jolloin puutarhan toimintaan pääsee lähemmin tutustumaan. Ahlbergin tila sijaitsee Norråkersin naapurissa, joten raaka-aineiden ostaminen sieltä on luontevaa ja oikeasti lähituotettua. (YrttiAhlberg 2019.)

Sipoon Kanoottiklubi

Sipoon Kanoottiklubi tarjoaa erinomaiset puitteet melonnan harrastamiseksi. He edistävät jäsentensä ja satunnaisten asiakkaiden melontataitojen kehittymistä. Klubi järjestää melonnan alkeiskursseja ja viikkomelontoja, jotka suuntautuvat Sipoon ja lähialueen upeaan saaristoon. Sipoon Kanoottiklubi haluaa edistää Itämeren ja saaristoluonnon suojelua noudattamalla luonnossa liikkujan hyviä tapoja. Klubilaiset tarkkailevat lähialueen luontoa ja tekevät havaintoja meren tilasta. Erityisesti he haluavat vaikuttaa meriroskan vähentämiseen. Vuosittain Sipoon Kanoottiklubi järjestää ns. roskaretken, jolloin he siivoavat rannoilta ja lähisaarista pois roskia. Sipoon kanoottiklubi voi sopimuksesta järjestää pienelle porukalle tutustumisen melontaharrastukseen ennalta sovittuna ajankohtana. Osallistujien määrä voi olla korkeintaan 10–15 henkilöä ja kaikilta osallistujilta edellytetään uimataittoa. Sipoon Kanoottiklubilta saa lainaksi tarvittavat varusteet ja klubin melontaohjaajat opastavat melonnan ohella turvallisuusasioissa ja kaluston käsittelyssä. Kanoottiklubille pääsee helposti kävelemällä kilometrin matkan Norrakersista. (Sipoon Kanoottiklubi 2019.)

Natura Viva

Helsingin Vuosaassa pääpaikkaa pitävän melontayrityksen Natura Vivan omistajat ovat kokeneita melojia ja luonnossa liikkujia. He tuntevat retkeilijän tarpeet ja ovat mitoitaneet tarjontansa niiden mukaisesti. He tulevat sinne missä asiakkaat ovat, ja osallistuvat itse kaikille retkille, mikä takaa palvelujen laadun. Jokaisella asiakkaalla on oikeus hyvin suunniteltuun ja toteutettuun tapahtumaan, josta jää mukava muisto ja tyytyväinen mieli. He rakentavat pitkäjänteistä yhteistyötä asiakkaiden ja yhteistyökumppaneiden kanssa. Natura Viva kannattaa luonnon kestävää käyttöä ja tukevat siihen tähtääviä hankkeita. (Natura Viva 2019.)

Green Care

Green Care on luontoon ja maaseutuympäristöön liittyvää ammatillista toimintaa, jolla edistetään ihmisten hyvinvointia ja elämälaatua. Toiminta sijoittuu usein luonnonympäristöön tai maatilalle, mutta luonnon elementtejä voidaan tuoda ja käyttää myös kaupunki- ja laitousympäristöissä. Green Care Finland ry on valtakunnallisesti toimiva yhdistys. Yhdistyksen jäsenenä ovat muun muassa palveluiden tuottajia, kehittäjiä, kouluttajia ja tutkijoita. Yhdistyksellä on hyvin tarkat ja

monipuoliset eettiset ohjeet, joihin jokainen yhdistyksen jäsen on sitoutunut. Yhteistyö Green Caren kanssa toisi Norråkersille mahdollisuuden sertifioida toimintaa ja liittyä laajaan verkostoon. (Green Care 2019.)

Alueen oppilaitokset, ammattikoulut ja ammattikorkeakoulut

Palvelualan työntekijöistä on pääkaupunkiseudulla pulaa, joten tärkeä ja luonnollinen rekrytointitapa on yhteistyö eri oppilaitosten kanssa. Alueen toisen asteen koulutuksenjärjestäjät Careeria, Stadin ammattiopisto, Prakticum ja Perho ovat tärkeässä asemassa suorittavan portaan työntekijöiden tuottamisessa. Palvelualan toimijat tarjoavat heille paikan, missä heidän opiskelijansa voivat koulutus-sopimuksella suorittaa työssäoppimisjaksonsa. Tällöin työntekijän ja työntekijän tutustuminen toisiinsa tapahtuu luontevasti. Vastaavaa yhteistyötä on ammattikorkeakoulutasolla Arcadan ja Haaga-Helien sekä muiden ympäri Suomen tulevien restonomi- ja tradenomiopiskelijoiden kanssa. Kaikkien näiden edellä mainittujen koulujen opettajat ovat myös varteenotettava lisäresurssi palvelualan yrittäjille. (Careeria 2019, Stadin ammattiopisto 2019, Prakticum 2019, Perho 2019, Arcada 2019, Haaga-Helia 2019.)

Tässä kappaleessa aiemmin esitettyjen yritysten lisäksi alueella on muitakin mahdollisia yhteistyökumppaneita. Edellä mainitut yritykset sopivat arvojen ja valmiina olevien kontaktien puolesta hyvin suunniteltuun kokonaisuuteen. Poisrajattuja yrityksiä voidaan ajatella mukaan tulevaisuudessa, kun tarvitaan kasvua ja uusia toimintoja.

Seuraavassa kappaleessa esittelen, mitkä ovat ne toiminnot, joihin mielestäni Norråkersin kannattaa panostaa ja kehittää itsenäisesti, ja mitkä ovat ne myyntiä kasvattavat toiminnot, joihin kannattaa pyrkiä verkoston avulla.

6 NORRÅKERSIN TILAN TOIMINNAN KASVUSTRATEGIA

Norråkersin kasvustrategian lähtökohtana on selvittää, mitkä ovat ne omat vahvuudet, eli toiminnot, joita kannattaa aloittaa ja kehittää omin avuin, ja mitä toimintoja taas kannattaa ulkoistaa ja vahvistaa verkoston kautta. Sijainnin ja alueen tarjonnan perusteella tutkimus ja benchmarking näyttävät, että yrityksellä on itsenäisesti hyviä mahdollisuuksia eri toimintojen aloittamiseen ja lisäämiseen ja sitä kautta myynnilliseen kasvuun. Norråkersin mahdollisuudet ovat ensisijaisesti ne, joihin on jo olemassa fyysiset resurssit ja osaamista sekä pääomaa valmiiksi sidottuna. Seuraavassa esittelen ne toiminnot, joihin mielestäni Norråkers kannattaa panostaa ja kehittää itsenäisesti.

Yöpymiset

Yöpymisissä kohderyhmän koko on 1–8 henkilöä. Markkinointi tulee tapahtumaan sekä Airbnb:n kautta että perustettavan verkoston yhteisellä internetsivulla. Yöpymiset yhdeksästä henkilöstä ylöspäin kannattaa toteuttaa yhdessä verkoston kanssa. Yöpymiseen liittyvän lisämyynnin mahdollisuudet ovat hyvät. Ruokatuotteista aamiainen, lounas, eväspaketit sekä illalliset ovat luonnollinen jatkumo yöpymisen takia alkaneelle asiakassuhteelle.

Kuljetukset

Autokuljetukset 1–8 henkilölle, esimerkiksi Helsinki–Vantaan lentokentältä Norråkersiin ja takaisin, tuottavat suoraan lisäarvoa yöpymisiin helpon saavuttavuuden takia. Venekuljetuksissa on potentiaalia toteuttaa retkiä 1–4 hengelle sekä omana myyntinä että alihankintana. Sipoon saaristo ja lähialue tarjoaa monet mainiot kohteet mihin kuljettaa asiakkaita, ja alueelta puuttuu pienten asiakasmäärien kuljetuspalveluita.

Retket

Eri tyyppiset retket lähialueella merellä ja metsässä pystytään tarjoamaan sekä lisämyyntinä yöpyjille että isommille asiakasmäärille. Retkien sisällöt muodostuvat pääosin vuodenaikojen mukaan. Retket ja ruokatuotteet sekä ruokakurssit ovat myös mainio yhdistelmä. Asiakkaat kaipaavat takaisin luontoon, ja Greater

Good Magazinen (2017) mukaan ihmiset voivat hyvin luonnossa, mikä luo tarpeen näille elämyspalveluille. Yhdessä tekeminen, kuten raaka-aineiden hankinta, avotulen sytyttäminen ja ruoan laittaminen sekä syöminen, ovat niitä kokemuksia, joita asiakkaat ovat tulleet hakemaan. Moni turisti ei ole ennen nähnyt avotulta ja miten sellainen sytytetään. Seuraava askel on opettaminen, miten avo- tai kiukaantuli sytytetään, jolloin kokemuksesta tulee elämys, eli siirrytään Tarssasen esittämässä elämyskolmiossa (2009, 11) seuraavalle tasolle. Tulevia asiakkaita ajatellen juuri tämän elämyksen kokeminen saa vieraan kehumaan sitä myös muille ja ennen kaikkea jakamaan kokemaansa sosiaalisessa mediassa.

Ruokamyynä

Ruokamyynnin kärkituotteeksi nostaisin eri teemojen mukaan laaditut menut 8–10 hengelle. Ultralähituotetut raaka-aineet, kasvattajan tai asiakkaan itse sesongin mukaan poimimat ja keräämät raaka-aineet, voi markkinoida sekä pääkaupunkiseudun trenditietoisille että turisteille. Hintaan sisältyisi kuljetukset sovitusta paikasta ja paluumatka takaisin. Kuten aikaisemmin kävi ilmi, toiminnan perusajatus on, että asiakas kokee olevansa vieraana jonkun kotona tekemässä yhdessä ruokaa. Vieraat tuntevat yhteisöllisyyttä sekä aidosti läheisyyttä illan aikana. Illan vetäjä sekä tekee että myös ruokailee vieraiden kanssa. Illallisten aikana turisteille kerrotaan suomalaisista ruokailutavoista ja -tottumuksista sekä paikallisista elämäntavoista.

Teematapahtumat

Jooga ja retriitti sekä muu kehoa ja mieltä eheyttävät erilaiset luontoon liittyvät terapiatoiminnot ovat toteutettavissa ryhmille noin 30 henkilöön asti. Näihin toimintoihin liittyy luontevasti ruokailu eri muodoissa. Tähän kategoriaan kuuluvat myös erilaiset urheiluteemat, kuten esimerkiksi polkujuoksu ja maastopyöräily. Näille toiminnoille sopivia reittejä alkaa suoraan Norråkersin tilan pihalta.

Yhteenvedona tutkimus näyttää, että Norråkersin kannattaa keskittyä 1–8 hengen kokoihin kohderyhmiin yöpymisissä ja ruokailussa sekä autokuljetuksissa. Nämä toiminnot linkittyvät selvästi yhteen ja tuovat lisäarvoa toisilleen. Merikuljetusten

ja veneretkien osalta henkilömäärä jää neljään. Isommat määrät kannattaa järjestää yhdessä tai ohjata kokonaisuudessaan verkoston piiriin. Teematapahtumat ja muut ulkona tapahtuvat aktiviteetit onnistuvat isommalle joukolle 30 henkilöön asti. Ruokatilauksia, kuten istuvat illalliset ja buffetruokailu, on mahdollista järjestää sisällä 10–30 henkilölle. Yli 10 henkilöä vaatii yhteistyötä astiavuokrausyrityksen kanssa. Alueelta puuttuu tämän luokan toimija, joten näen tutkimustulosten valossa menestymisen mahdollisuuksia toimeksiantajalle.

6.1 VERKOSTON STRATEGIA

Benchmarkingin ja tutkimuksen kautta voidaan todeta, että Norråkersin edellytykset kasvattaa toimintaa myös verkoston kautta ovat mainiot. Perusteet verkostoitumiseen ovat siis olemassa. Tutkimuksessa aikaisemmin mainitut yritykset edustavat uuteen verkostoon sopivia arvoja, ja monella on jo käynnissä yhteistyötä ennestään.

Kuten jo aikaisemmissa kappaleissa on tullut esille, verkostossa olevat toimijat jaetaan eri kerroksiin (Valkokari ym. 2014, 19). Kappaleessa viisi luetellut yritykset ja muut toimijat kuuluisivat verkoston sisäpiiriin, tukipalveluihin. Ajatuksena on, että verkoston sisäpiiriin kuuluvat ne yritykset, jotka tällä hetkellä tarjoavat luontoelämyksiä ympäri vuoden, ja joiden palvelut myydään suoraan asiakkaille. Näillä elämystentuottajilla olisi tulevaisuudessa yhtenäistarjooma, eli tuotteet markkinoidaan ja myydään yhtenäisen brändin alla. Palaan tähän suunnitelmaan kahdessa viimeisissä kappaleissa, joissa esittelen, miten tavoitteeseen päästään, ja pohdin tulevaisuutta.

Seuraavaan kerrokseen, täydentäviin palveluihin, koen että kuuluu ainakin Siipoon kunta, Helsingin kaupunki, Te-keskus ja valtio sekä EU. Näiden rahoitustarjoomassa on useita vaihtoehtoja yrityksen eri elämänvaiheisiin. He kuuluvat kaikki toiminnan mahdollistajiin, muun muassa infrastruktuurin ja kaavoituksen sekä rahoituksen kautta.

Samaan kerrokseen kuuluu myös koulutustoiminta. Verkostossa mukana olevien palveluntarjoajien toimintaa on haastavaa toteuttaa ilman koulutuksenjärjestäjien tukea. Ammattikorkeakoulut ja etenkin ammattikoulut ovat tärkeä osa verkostoa, koska henkilökuntaa on pääkaupunkiseudulla vaikea löytää palvelualoille. Varsinkin kesäsesonkiaikana on pula koulutetuista osaajista. Toisaalta koulutuksenjärjestäjillä on haasteita löytää opiskelijoille paikkoja työpaikalla tapahtuvalle oppimiselle. Molemmille osapuolille olisi ensiarvoisen tärkeää, että koulutusmaailma kytketään tiiviimmäksi osaksi alan verkostoa, jolloin suunnitteluun saadaan pidempi perspektiivi. Silloin saadaan sesonkityöläisten tarve ja työpaikalla tapahtuva oppiminen liitettyä osaksi molempien osapuolien strategiaa. Koulutuksenjärjestäjät ja yritykset suunnittelisivat yhdessä työpaikalla tapahtuvaa oppimista, jolloin esimerkiksi kesäaikaan opiskelijat ovat töissä oppisopimuksella ja suorittaisivat tutkinnon osia.

TripAdvisor, Facebook, Google ja Airbnb ovat myös mukana arvonluonnin kehällä. Kaikilla yrityksillä, jotka mainitaan kappaleessa 5, on kotisivut, joita he käyttävät markkinointikanavinaan. Monella yrityksellä on mainokset ristiin toistensa kotisivulla, eli mainonta tavoittaa isomman yleisön, kuin mitä ainoastaan omien sivujen kautta olisi mahdollista tavoittaa. Twitter, Instagram ja Youtube ovat myös tärkeitä viestinlevittäjiä. Lisäksi on vielä olemassa lukematon määrä ulkomaisten turistien käyttämiä sosiaalisten medioiden kanavia. Esimerkkinä voidaan mainita Weibo ja WeChat, jotka tavoittavat satoja miljoonia potentiaalisia asiakkaita kiinalaisten keskuudesta.

Kohderyhmät

Tutkimuksessa mainitut lähialueen yritykset markkinoivat kotisivuillaan tuotteitansa ja palveluitansa sekä yksittäisille turisteille että yritysryhmille. Turistit tulevat harvoin isoissa ryhmissä, vaan monet ovat matkalla pareittain tai korkeintaan pienissä ryhmissä. Myös yksin matkaustavat ovat iso ryhmä (Visit Finland 2018, 38). Vain 12 % Suomeen matkustavista varaavat valmiita matkapaketteja, joten alueen yrityksiä ei kannata markkinoida minkään ison matkatoimiston kautta, vaan turistit ovat yksityisiä netin kautta varanneita asiakkaita (Visit Finland 2018,

17). Yritysryhmät ovat tyky- ja palaveriporukoita, jotka ovat tulleet kokoustamaan, syömään ja juomaan hyvin, sekä saunomaan mukavan tiimitymisharjoituksen jälkeen. Yritysasiakkaat löytänevät alueen ja sen nykyisen tarjooman pääasiassa kotisivujen ja sosiaalisen median kautta.

Molemmille asiakasryhmille tarjotaan palveluja ympäri vuoden. Perinteisesti talvi ja kesä myyvät Suomessa hyvin, mutta syksy ja kevät ovat haasteellista aikaa, varsinkin kun tässä tapauksessa on kyse meriretkistä sekä saari- ja metsäkohdeista. Visit Finland -yksikön johtaja Paavo Virkkusen (Yle 2017) mukaan Suomessa ajatellaan, että sää vaikuttaa negatiivisesti asiakkaiden määriin. Virkkunen jatkaa, että sateet ja kylmyys voivat toki karkottaa osan turisteista, mutta he eivät tule Suomeen rantalomalle ja kysymys on enemmän oikeasta varustuksesta. Säähän ja ilmastonmuutokseen ei yrittäjä pysty paljoakaan vaikuttamaan, mutta siihen hän pystyy, että yrityksillä on tarjota eri vaateratkaisuja. Yrittäjillä pitää olla tarjolla kylmään ja märkään sopivat suojavaatteet, jotka toimivat niin talvella kuin kesällä, jolloin kohderyhmän oma vaatetus ei ole myynnin esteenä.

Etelä-Sipoon alueen palveluliiketoiminnan kasvumahdollisuudet

Etelä-Sipoon alueen palveluliiketoiminnan kasvumahdollisuudet ovat tutkitun tiedon valossa hyvät. Suomen turismibisnes kuuluu kokonaisuudessaan kasvu-alaan, kuten myös Helsinki-Vantaan lentoaseman kävijämäärä. (Visit Finland 2018, 12). Lentokentän StopOver-toiminnalla halutaan kasvattaa yöpyjien määrä tarjoamalla esimerkiksi mielenkiintoisia retkikohteita lentokentän lähialueille (VisitFinland.com 2019). Pääkaupunkiseutu kasvaa kohisten (Helsinginseutu 2019) ja sen uudet ja vanhat asukkaat janoavat virikkeitä. Lähimatkailu on selkeä trendi kotimaassa (MTK 2019) ja ulkomaalaisille on helppo mainostaa Suomea muun muassa sillä, että Suomi on valittu vuoden parhaaksi luontomatkailun kohde- maaksi 2019 True luxury travelerin kyselyssä (True luxury travel 2019). Myös turistien matkustustavat puhuvat pääkaupunkiseudun puolesta: vajaat puolet kaikista matkailijoista ei matkustanut Suomessa yli 50 kilometrin matkaa lentokentältä (Visit Finland 2018, 28). Kansallispuistot, retkeily luonnossa, kylpylä ja hy-

vinvointikohteet, sightseeing-risteilyt ja saunominen olivat aktiviteetteja ja kohteita, joissa Visit Finlandin (2018, 33) teettämän tutkimuksen mukaan kiinnostuksen ja aktiviteettien harrastamisen välinen ero oli suurin lomamatkalaisilla. Näissä aktiviteeteissa näyttäisi siis olevan eniten hyödyntämätöntä potentiaalia eli toimintamahdollisuuksia ja kasvua myös Etelä-Sipoon alueen yrityksille.

Seuraavassa kappaleessa pohdin, miten ja millä keinoin verkostoa rakennetaan, jotta päästään asetettuun tavoitteeseen, eli yritysverkostoon, jolla on yhtenäinen brändi. Tavoitteen määrittely perustuu yhdistelmään tämän opinnäytetyön tutkimusten tuloksista ja toimeksiantajan tahtotilasta.

7 VERKOSTOTYÖN KÄYNNISTÄMINEN

Taustatyön selvittämisen jälkeen seuraava askel on verkoston käynnistäminen. Tutkimuksessa tuli esille, että tulevan verkoston sisäpiiriin kuuluvista yrityksistä moni kilpailee samoista asiakkaista, mutta suurin osa yrityksistä on samalla silti toistensa asiakkaita. Vaikka verkosto perustuisi eri kerroksiin, myös saman tason sisällä olevilla toimijoilla on eri vaikutus toisiinsa. Erilaiset keskinäiset suhteet ohjaavat yritysten toimintaa eri tavalla. Haasteena on vielä, että painopiste tämän tyyppisen verkoston sisällä muuttuu jatkuvasti eri tilaisuuksien ja asiakkaiden tarpeiden mukaan. Lähtökohtaisesti kaikki verkoston käynnistämiseen mukaan lähtevät ymmärtänevät horisontaalisen yhteistyökumppanuuden merkityksen ja tärkeyden.

Kuten Hakanen ym. (2007, 10) nostavat esille, asioiden hallintaa tärkeämpää – ja vaikeampaa – on saada ihmiset aidosti tekemään yhteistyötä yhteisen hyväksi. Kaikkien osallisten on oltava läsnä ja annettava oman rakentavan panoksensa kokonaisuuteen. Sen lisäksi verkoston käynnistämiseen tarvitaan osaamista ja näkemystä sekä hyviä työkaluja.

Tämän opinnäytetyön hahmotelma verkoston rakentamisesta on mallinnettu Valkokari ym. (2014) kirjoittaman kirjan, *Palveluverkoston kehittämisen työkirjan*, oppeja noudattaen. Kirjan mukaan verkoston käynnistämiseen tarvitaan verkostonjohtaja. Valkokari ym. (2014, 7) kutsuvat tätä verkostonvetäjää palveluintegraattoriksi.

Verkostojohtajan ja verkostokehittäjän eli palveluintegraattorin päätavoite toiminnan alussa on rahoituskanavien selvittäminen. Tämän jälkeen voidaan siirtyä vision luomiseen ja verkostotyön käynnistämiseen. Käytännössä tuleva palveluintegraattori käy alustavat keskustelut tulevan Sipoon elämisyrittäjien verkoston kanssa, ja päätetään yhdessä, pitääkö tulevaisuuden toimintaa kehittää keskitetysti ensinnäkään. Toiseksi päätetään, halutaanko tehtävään käyttää nimenomaan palveluintegraattoria. Oletan, että he suhtautuvat myönteisesti ajatuk-

seen, kunhan siitä ei koidu resurssien menetystä ajan ja rahan muodossa. Tämän takia jo heti alkuvaiheessa palveluintegraattorin pitää tehdä selväksi, että sekä rahoitus että tekijä ovat valmiina. Resurssien lisäksi pitää myös heti alussa olla valmiina visio hyödyistä. Isoin hyöty on mukana olevien yritysten pääsy osaksi suurempaa kokonaisuutta, ja sitä kautta linkitys laajempaan asiakaskuntaan.

Perusteena visiolle on analyysi verkoston nykytilasta ja tahtotila siitä, mitä halutaan luoda ja miten. Yhdistävänä tekijänä ovat ne arvot, joita verkosto vision mukaan tulee edustaa tulevaisuudessa. Visiosta tulee heti alusta nähdä kirkkaana, mihin suuntaan toimintaa viedään ja millä strategialla tavoitteisiin päästään. Markkinointi- ja myyntilisäarvojen lisäksi usko tulevaisuuteen ja kasvuun tulee vahvistumaan yhteisten ponnistusten ja kokemusten eli yhteisöllisyyden myötä.

Kuten tutkimuksessa tulee esille, Sipoon elämisyrittäjät ovat kaikki pienyrittäjiä, ja osa näistä paikallisista yrityksistä on tehnyt jo aikaisemmin yhteistyötä. Pienyritysten verkostot ovat Hakasen ym. (2007, 76) mukaan tasavertaisia ja monenkeskisiä. Yhteistyö perustuu tämäntyyppisissä verkostoissa henkilösuhteisiin ja näiden väliseen luottamukseen. Tämä on hyvä lähtökohta joustavalle verkostolle, mutta asettaa palveluintegraattorille monta haastetta. Monenkeskisen verkoston käynnistämiseen tarvitaan veturi, joka on toiminnan keulakuvana ja sitouttaa kaikkia toimijoita yhteisen strategian ja vision taakse. Strategiatyöhön ja yhteisen vision luomiseen kannattaa Hakasen ym. (2007, 224) mukaan uhrata aikaa ja vaivaa. Pitää tosin varoa kaikkea, mikä viittaa byrokratian lisääntymiseen, koska se herättää yleensä verkostoissa vastustusta. Byrokratiaan lasketaan kaikki muodolliset tapaamiset ja ns. konttorityöt, eli sellainen verkostotyö ja ajankäyttö, johon Hakasen ym. (2007, 257) mukaan ei välttämättä olla valmiita sitoutumaan. Palveluintegraattorin kannattaa panostaa yhteisten hyötyjen esilletuomiseen ja ajureiden etsimiseen osoittamalla, että tässä luodaan arvoa jokaiselle tulevan yhteisön jäsenelle.

Tämän opinnäytetyön tutkimuksen ja teorian perusteella tulevaisuuden visioni on, että verkostoitumisen jälkeen paikalliset elämisyrietykset ovat yhtenäinen brändi, joka tunnetaan ympäri maailman ja jonka takia matkustetaan Suomeen. Tähän

päästääkseen tarvitaan palveluintegrattorin vahvaa osaamista ja näkemystä tukemaan ja johtamaan työtä, joka yhdistää alueen eri yrittäjien palveluita yhdeksi tarjoomaksi. Tätä tarjoomaa pitää brändätä ja myydä yhtenäisenä tuotteena.

Palveluintegraattorin työ jatkuu ottamalla tarkastelun kohteeksi nykyiset ja tulevat asiakkaat ja asiakasmäärät, kuten myös markkinoinnin ja sen kanavat nykymuodossa. Tulevat mahdollisuudet tulee kartoittaa koko verkoston voimin, ja verkostoa laajentaa tarvittaessa uusilla yhteisökumppaneilla. Alueen elämispalveluiden tuottajia pitää saada sankoin joukoin verkostoon mukaan, ja alan luonteeseen kuuluu jatkuvasti saada tuoreita ideoita uusien yrittäjien muodossa. Pitää viljellä jo vakiintuneita asiakassuhteita tarjoamalla uusia elämyksiä. Tämä koskee ennen kaikkea isoja asiakasyrityksiä, jotka ovat käyttäneet verkoston palveluja jo pidempään. Strategiassa pitää olla maininta, että näistä vakiintuneista asiakassuhteista pidetään aktiivisesti kiinni, esimerkiksi lähestymällä näiden yritysten avainhenkilöitä systemaattisesti tiettyyn aikaan vuodesta.

Kustannuksista ja rahoituksesta pitää käydä keskustelua. Keskeistä on, miten kustannusten jakaminen tapahtuisi siten, että kaikki mukana olevat kokisivat, että jako on tasapuolinen. Rahoituksen osalta näkisin itse, että yrittäjien lisäksi mahdollisia rahoittajia olisi Sipoon kunta ja TE-keskus sekä EU. EU-rahoituksen osalta olen tehnyt benchmarkingia Suomen Turun saaristoon sijoittuvalle Archipelago Business Development -verkostolle ja ulkomaille Montenegroon sijoittuvalle vastaavalle hankkeelle. (Archipelago Business Development 2019, CSTI Montenegro 2019). Montenegrossa tietyn alueen kävelyreitit ja niiden lähellä sijaitsevat pienyrittäjien ruokapaikat ja yöpymismahdollisuudet on koottu yhteen ja siitä tehty EU:n kustantamana kirja. Archipelago Business Development -hanke taas kehittää muun muassa Turun saaristoalueen palveluliiketoimintaa. Säätiot ja yhdistykset ovat myös mahdollisia paikallisia toiminnankehityksenrahoittajia. En myöskään näe mitenkään mahdottomana, että joku yksittäinen yritys lähtisi verkoston ulkopuolelta mukaan tähän Etelä-Sipoon alueelle perustettavaan yhteistyötoimintaan sillä ajatuksella, että pääsee osaksi verkostoa ja osaksi sen tuomia hyötyjä. Haasteena on, että kun lähtee tavoittelemaan ulkopuolista rahoitusta, kartoitus pitää ainakin alkuun tehdä omilla resursseilla, vaikka toteutuksen onnistumisesta ei ole minkäänlaisia takeita.

Palveluintegrattorilla pitää olla visio ja strategia sekä toimintasuunnitelma mietittynä valmiille verkostolle, eli malli, joka antaa kokonaiskuvan siitä, mistä on kyse. Tämä suunnitelma on ensiarvoisen tärkeässä asemassa, koska sillä pitchataan koko verkostoprojekti asianosaisille. Kysymyksiin palveluintegrattorin roolista ja tehtävistä sekä siitä, mistä hän verkostossa vastaa, pitää myös löytyä vastaus strategiassa ja toimintasuunnitelmassa. Nämä ovat kysymyksiä, joita esitetään viimeistään siinä vaiheessa kun idea ”myydään” tulevan verkoston asianosaisille.

Kuten jo mainitsin kappaleen alussa, käytän tässä työssä verkoston rakentamisen apuvälineenä *Palveluverkoston kehittämisen työkirjaa* (Valkokari ym. 2014). *Palveluverkoston kehittämisen työkirjassa* on selkeät ohjeet verkoston kehittämiseksi ja se antaa helppotajuiset työkalut palveluintegraattorin käyttöön. Vasta kirjan lopussa on verkkotesti palvelun toiminnan arviointiin, mutta tässä Etelä-Siipoon elämisyrittäjät -tapauksessa kannattaisi aloittaa koko kehitysprosessi tällä testillä. Verkosto tarvitsee kokonaiskuvan siitä, mitä kaikkia toimintoja se pitää sisällään, jotta voidaan suunnitella tulevaa yhteistyötä. Näen testin mahdollisuutena herättää verkostossa mukana olevien tietoisuuden siitä, mitkä osa-alueet tarvitsevat eniten huomiota ja ovat kiireellisimpiä. Tämän testin perusteella tehdään Valkokarin ym. (2014, 29) mukaan kehityssuunnitelma sen eri kehityskohtein. Kehityssuunnitelmasta selviää, mille uusille toiminta-alueille on yhdessä mahdollisuuksia laajentua ja mitkä ovat ne jo hallussa olevat toiminta-alueet, joita pitää tulevaisuudessa kehittää ja vahvistaa yhtenäisesti.

Työkalut verkoston kehittämiseen koostuvat kysymyksistä. Vastaamalla näihin yritysten edustajat pääsevät palveluintegrattorin ohjauksella hyvään alkuun käytännön töissä. (Valkokari ym. 2014, 15.) Kirjassa esitettyihin miksi-, mitä- ja kelle-kysymyksiin löytyy yritystasolla vastaukset suhteellisen helposti. Tavoitteena on, että jokaisen yksittäisen yrityksen tarjooma on teknisesti laadukas ja toimiva. Tavoitteena on myös, että asiakasvirta on jatkuva ja tuotto tasaista. Toimintavolyymiin tulee tulevaisuudessakin vaihtelua vuodenaikojen mukaan, mutta pyritään siihen, että toimintaa pystyttäisiin ennakoimaan.

Miten- ja keiden kanssa -kysymykset ovat palveluintegraattorin kannalta kriittisimmät kohdat. Tässä punnitaan tehtävän jakoa ja kumppaneita sekä mietitään yhteistyön vaiheita ja sen muotoja. Voidaan tietysti ajatella, että jos suunnittelussa ja toiminnassa on päässyt tänne asti, niin ollaan jo nähty, että palveluintegraattorille ja verkostolle on tarvetta, ja tehtävät on ainakin osaksi selvitetty. Verkostotason palvelukonseptin luominen ja yhteistyön arvon osoittamisen mittaaminen tulee olemaan palveluintegraattorille laaja työ. Verkostoituminen yhtenäisen brändin taakse ja palvelukonseptin hyödyn osoittaminen tulee olemaan haasteellista, jolloin hyötyjen ja lisäarvon esilletuominen on tärkeää. Pitää vakuuttavasti pystyä osoittamaan, että suunta on eteenpäin ja spiraali ylöspäin. Asiakasvirrat kasvavat ja tulot niiden mukana. Rahanmeno ja vaivannäkö pienenevät yhteisen myynnin ja markkinoinnin myötä. Vertaistuki ja oppiminen toisilta ovat myös tärkeitä asioita. Verkosto antaa voimia ja auttaa jaksamaan, mikä ainakin hetkellisesti on tarpeen sesongin kiireellisimpään aikaan (Satuli, 2010).

Asiakasnäkökulman avaamisen koen myös olevan asia, joka on kehittämistyön listalla ensimmäisten tehtävien joukossa. Sekä vanhojen että uusien asiakkaiden asiakasymmärryksen syventäminen, eli keitä he ovat ja mitä he haluavat, on kaiken tulevan pohjatyö. Kehittäisin toimintaa palvelumuotoilun keinoin kasvattamalla kohderyhmän asiakasymmärrystä. Varsinkin palvelumuotoiluprosessin alun, missä suunnittelun painopiste on ymmärryksessä ja mallinnuttamisessa, koen olevan hyvin käyttökelpoinen. (Tuulaniemi 2016, 130.) Myös Grönroosin opit kirjasta *Service management och marknadsföring* ovat myös hyödyllisiä verkostotyössä. Erityisen hyödyllinen on kirjan laatuosio, missä kerrotaan, miten asiakkaat kokevat laadun. (Grönroos 2008, 101.)

Hyödyt tulevat näkymään verkostossa mukana oleville pääasiassa myynnin kasvussa ja markkinoinnin helpottumisessa sekä työhyvinvoinnissa. Saman brändin taakse kätkeytyy tulevaisuudessa kaikki alueen toiminnot ja palvelut, mikä tekee tarjoaman kaikenkattavaksi. Samalle alustalle kerätty koko verkoston osaaminen tekee kaikkien yritysten palvelujen ostamisen asiakkaalle helpoksi. Ryhmän yhtenäisen verkkosivuston lisäksi heillä olisi ainakin Facebook-sivusto sekä Instagram-tili, joiden kautta verkosto markkinoisi jäsentensä toimintaa. Toimintatapa perustuisi kestävään kehitykseen ja reiluun liiketoimintaan, joka tuodaan

vahvasti myös markkinoinnissa esille. Kaikilla, niin asiakkailta kuin verkoston yrityksillä, olisi selkeä kuva kokonaistarjonnasta sekä siitä, miten palvelut tuotetaan ja millä arvopohjalla toiminta on.

Lopuksi pitää muistaa, että verkostoituminen ei ole muuta kuin yhteistyötä, ja se kannattaa aina. Palveluintegrattorin käyttäminen ikään kuin ulkoistaa yhteistyön rakentamisen ja verkoston toiminnan viemisen oikeaan suuntaan. Palveluintegraattorilla pitää olla tutkittua tietoa taustatukenaan ja kokemusta palvelualoilta. Hänellä kannattaa myös olla koulutusta palvelualan ja verkostotyön toimintojen johtamiseen. Palveluintegrattorin koulutustaustaksi näkisin restonomin. Restonomi hallitsee talouden ja johtamisen sekä ymmärtää elämysten merkityksen kaikessa bisneksenteossa, eli hän on sopiva johtamaan ja kehittämään palvelualan elämisyrittäjien verkostoa.

Seuraavassa kappaleessa pohdin toimeksiantajan ja Etelä-Sipoon elämisyrittäjien verkoston tulevaisuutta. Pohdin lisäksi opinnäytetyön tutkimuksen tuloksia ja esittelen jatkotutkimuksen aiheita.

8 POHDINTOJA TULEVAISUUDESTA

Tämän opinnäytetyön ja muun tutkimuksen sekä teorian perusteella voidaan todeta, että Norråkersin tilan ja tulevassa Sipoon elämisyrittäjien verkostossa mukana olevien yritysten tulevaisuudennäkymät ovat erinomaiset. Kuten jo tässä työssä todettiin aikaisemmin, tutkimuksen mukaan Suomen turismibisnes kuuluu kokonaisuudessaan kasvuaan, kuten myös Helsinki-Vantaan lentoaseman kävijämäärä. Lentoaseman lisääntyvälle StopOver-toiminnalla tarvitaan mielenkiintoisia retkikohteita lentokentän lähialueille. Suurin osa turisteista ei matkusta yli 50 kilometrin matkaa Helsingistä ja lentokentältä, joten 20 kilometrin etäisyys Etelä-Sipooseen tekee alueesta houkuttelevan. Lähimatkailun trendi kotimaassa, Stayfication, ja ulkomaalaisten luontomatkailun arvostus, kasvattavat myös kysyntää. Kansallispuistot, retkeily luonnossa, kylpylä ja hyvinvointikohteet, sightseeing-risteilyt ja saunominen ovat aktiviteetteja ja kohteita, joilla näyttäisi olevan hyödyntämätöntä potentiaalia, eli merkittäviä liiketoiminta- ja lisämyyntimahdollisuuksia myös Etelä-Sipoon alueen yrityksille. Pääkaupunkiseudulle suuntautuva muuttoliike tarjoaa mahdollisuuksia palveluliiketoiminnan kasvulle, kun sen uudet ja vanhat asukkaat janoavat virikkeitä.

Toimeksiantajayrityksen tulevaisuus

Tutkimukseni näyttää, että Norråkersilla on tulevaisuudessa mahdollisuuksia menestyä sekä toimimalla yksin että verkoston kautta. Sen omalle tarjoomalle on alueella vastaavan puuttuessa kysyntää, ja toiminnot ovat toteuttavissa taloudellisesti realistisella pohjalla. Resursseja ja osaamista on riittävästi, eikä ulkopuolista rahoitusta tarvita. Sijainti tarjoaa hyvän ja laajan sekä kasvavan asiakaskunnan. Toiminta sopii hyvin myös osaksi alueelle suunniteltua verkoston kokonaisuutta täydentämään sen tarjoomaa. Tutkimuksen jälkeen, kun on tiedossa mitä toimintoja Norråkersilla on mahdollista harjoittaa omilla resursseilla ja mihin toimintoihin se hakee tukea verkostosta, voidaan todeta, että Norråkersilla on olemassa edellytykset liiketoiminnalliseen onnistumiseen. Ensimmäisen vaiheen jälkeen, kun toimeksiantajan osalta omat toiminnot ja siihen liittyvä toiminta- ja verkostostrategia on selvillä, voidaan siirtyä seuraavaan vaiheeseen, eli tarkastelemaan verkoston tulevaisuutta.

Verkoston tulevaisuus

Tutkimuksen ja teorian valossa koen, että verkostoituminen tukisi Etelä-Sipoon alueen palvelualanyrityksiä ja toisi lisäarvoa verkostossa mukana oleville. Perusedellytys yhdessä toimimiseen on olemassa, koska osapuolet saavat yhteistyöllä samoja hyötyjä. Lopputuloksena näen, että tulevaisuudessa tämän tietyn alueen yrittäjien tarjoomaa markkinoidaan yhtenäisesti, saman nimen alla. Ajatuksena on, että tästä verkostoituneesta toiminnasta luodaan brändi, jolla myydään elämyksiä maailmanlaajuisesti. Kaikki elämykset liittyvät luonnossa liikkumiseen saaristossa ja metsässä. Ryhmän ja brändin työnimenä käytän *Sipoon elämysyrittäjät*. Koko toiminta perustuisi vastuulliseen liiketoimintaan ja kestävän kehityksen periaatteille. Tulevaisuus vaikuttaisi jokaisen yksittäisen Etelä-Sipoon alueen palvelualayrittäjän osalta hyvältä, ja verkostossa mukana oleville vielä paremmalta.

Lopputulema on, että verkostossa yritykset luovat enemmän ja helpommin arvoa itselleen ja asiakkaille kestävän kehityksen periaatteella, ympäristöä kunnioittaen, kuin toimimalla yksin. Kaikki nämä etuudet saavutetaan yhdessä *Sipoon elämysyrittäjien* verkostossa, yhtenäisen brändin alla.

Opinnäytetyön jälkeen

Toimeksiantajan osalta koen, että tämä opinnäytetyö tutkimuksineen, on täyttänyt sille asetetut tavoitteet. Työ tulee auttamaan toimeksiantajaa päätöksenteossa Norrakersin tilan tulevaisuudesta. Yritystoimintaa voi halutessa aloittaa ja kehittää tutkimuksessa esiin tulleiden pääkohtien mukaan.

Verkoston kehitystyö jää opinnäytetyön tutkimuksen jälkeen mielenkiintoiseen vaiheeseen, käytännössä teoria-asteelle. Tulokset osoittavat, että Etelä-Sipoon alueelle olisi mahdollista perustaa verkosto ja että siinä mukana olijoille olisi yhteistyöstä hyötyä. Prosessia olisi kiinnostavaa jatkaa, eli tutkia rahoitukseen liittyviä asioita, kuten esimerkiksi EU-rahoituksen mahdollisuutta. Seuraavan tutkimuksen tavoitteena voisi olla verkoston rakentaminen EU-kehityshankkeena eli sen rahoituksella. Se on tämän opinnäytetyön sisältämän benchmarkingin mukaan täysin realistinen tavoite. Käytännössä haluan seuraavaksi tutkia, miten EU-rahoitusta haetaan. Haluan selvittää mitkä ovat hakemisen ehdot ja minkälaiselle

taholle hakeminen yleensä on mahdollista. Toisin sanoen haluan hakea tutkimuksen kautta vastauksen siihen, miten rahoitus käytännössä taataan tulevalle verkostoitumistoiminnalle.

LÄHTEET

Airbnb. 2019. Luettu 29.4.2019. <https://www.airbnb.fi/>

Archipelago Business Development. 2019. Luettu 29.4.2019. <https://www.archipelagobusiness.eu/copy-of-start>

Arcada. 2019. Luettu 9.10.2019. <https://www.arcada.fi/fi>

Airila, A. Bergbom, B. Auli Airila Barbara Bergbom. 2017. Verkostot pienyrittäjän tukena. Helsinki: TTL. https://www.ttl.fi/wp-content/uploads/2017/10/Opas-I_Verkostot-pienyritt%C3%A4j%C3%A4n-tukena-FINAL_VERKKOON.pdf

Blomqvist, K. 2006. Luennot, Master of Quality- koulutus 2006.

Burn out city. 2019. Luettu 28.4.2019. <http://burnoutcity.fi/>

Careeria. 2019. Luettu 9.10.2019. <https://www.careeria.fi/>

CSTI Montenegro. 2019. Luettu 28.4.2019. <http://www.cstimontenegro.org/sredinaLevo.php?cmbJezik=2&iID=465&iIDM=>

Eatwith. 2019. Luettu 26.10.2019. <https://www.eatwith.com/>.

Exterme Fishing. 2019. Luettu 29.9.2019. <http://extremefishing.fi/merikalastusmatkat>

Fridde Martin. 2018. Luettu 28.4.2019. <http://www.friddemartin.net/fi/>

Greater Good Magazine. 2017. Luettu 2.11.2019. https://greatergood.berkeley.edu/article/item/what_happens_when_we_reconnect_with_nature

Green Care. 2019. Luettu 29.9.2019. <http://www.gcfinland.fi/>

Grönroos, C. 2008. Service management och marknadsföring. Malmö: Liber AB.

Gumbo Konst och Form. 2019. Luettu 5.10.2019. <https://konstoform.fi/>

Haaga-Helia. 2019. Luettu 9.10.2019. <https://www.haaga-helia.fi/fi/etusivu>

Hakanen, M. Heinonen, U. Sipilä, P. 2007. Verkostojen strategiat. Helsinki: Edita Prima Oy.

Helsinginseutu. 2019. Luettu 23.11.2019. <https://www.helsinginseutu.fi/hs/fi/uutiset/ennuste-helsingin-seudun-vakiluku-kasvaa>

Helsinki. 2019. Luettu 5.10.2019. <https://www.hel.fi/Helsinki/fi/kulttuuri-ja-vapaa-aika/ulkoilu/saaristossa/>

Helsinki. 2019. Luettu 5.10.2019. <https://citynature.eu/fi/helsinki/>

Holiday Bar. 2019. Luettu 22.10.2019. <https://holiday-bar.fi/>

Itis. 2019. Luettu 2.11.2019. <https://www.itis.fi/fi>

Kalkkirannan Kievari. 2019. Luettu 5.10.2019. <https://www.kalkkirannankievari.fi/>

Karhusaaren kauppa. 2019. Luettu 6.10.2019. <https://www.kauppalaivachristina.fi/>

Like 2 Hike. 2019. Luettu 4.10.2019. <https://www.like2hike.fi/>

Maa- ja metsätalousministeriö. 2016. Luettu 22.10.19. <https://mmm.fi/documents/1410837/2191243/Ruuan+arvostus+raportti.pdf/c3bd2da8-cdd0-4212-b614-ca5e0c48cd19/Ruuan+arvostus+raportti.pdf>

Majvikin tila. 2019. Luettu 28.4.2019. <http://majvik.net/>

MTK. 2019. Luettu 23.11.2019. <https://www.mtk.fi/-/vetovoimainen-l%C3%A4hi-matkailu-kannustaa-k%C3%A4yt%C3%A4nn%C3%B6n-tekoihin>

Natura Viva. 2019. Luettu 8.10.2019. <https://www.naturaviva.fi/melontakeskus/>

Perho liiketalousopisto. 2019. Luettu 20.10.2019. <https://perho.fi/>

Practicum. 2019. Luettu 9.10.2019. <https://www.practicum.fi/>

Pörtö line. 2019. Luettu 28.4.2019. <http://www.portoline.net/fi>

Satuli, H. Elo. Verkostoituminen on yrittäjien etu. Luettu 28.4.2019. https://www.elo.fi/Tyonantaja/Efekti-palvelu-tukee-tyossajaksamista/~media/Files/Efekti/Yrittajan_verkostot_Fennia2010_4.ashx

Seasong. 2019. Luettu 28.4.2019. <http://www.seasong.fi/>

Sipoon Kanoottiklubi. Luettu 8.10.2019. <https://sipoonkanoottiklubi.fi/>

Sipoonkorpi. 2019. Luettu 28.4.2019. <http://www.nationalparks.fi/en/sipoonkorpinp>

Sipoonkorven luontoyrittäjät Ry. 2019. Luettu 4.10.2019. <https://www.sipoonature.com/>

Sipoonranta Star Cafe. 2019. Luettu 5.10.2019. <https://www.facebook.com/cafestarsipoonranta/>

SSS. 2019. Luettu 28.4.2019. <http://ssspaviljong.fi/>

Stadin ammattiopisto. 2019. Luettu 9.10.2019. <https://www.hel.fi/amatillinen/fi>

Sydänmaanlakka, P. 2017. Luettu 29.4.2019. http://www.tyoelama2020.fi/tyopai-koille/10_askelta_uudistumiseen/verkostojohtaminen/verkostojohtaminen_edellyttaa_selkeaa_visiota_ja_yhteisia_arvoja.4402.blog

Ravintola Tila. 2019. Luettu 5.10.2019. <https://www.ravintolatila.com/ravintola-tila/>

Rohweder, L. 2004. Yritysvastuu. Porvoo: WS Bookwell Oy.

Tarssanen, S. 2009. Elämystuottajan käsikirja. Rovaniemi: Oy Sevenprint LTD. Luettu 29.10.2019. <http://www.kulmat.fi/images/tiedostot/Artikkelit/elmystuot-taja%20ksikirja.pdf>

True luxury travel. 2019. Luettu 9.10.2019. <https://www.trueluxury.travel/global-wildlife-travel-index>

Tuulaniemi, S. 2016. Palvelumuotoilu. Helsinki: Talentum Pro.

Valkokari, K. Valjakka, T. Hakanen, T. Kupi, E. Kaarela, I. 2014. Palveluverkoston kehittämisen työkirja. Helsinki: VTT.

Vesalainen, J. 2004. Katetta kumppanuudelle. Helsinki: Teknologiateollisuus ry.

VisitFinland.com. 2019. Luettu 2.11.2019. <https://www.visitfinland.com/mystay/program/stopover/47/>

Visit Finland matkailijatutkimus. 2018. Luettu 23.10.2019. <https://www.business-finland.fi/contentassets/f3b843d2ffe643669b359ae52317738d/visit-finland-matkailijatutkimus-2018.pdf>

Visit Sipoo. 2019. Luettu 30.9.2019. <http://www.visitsipoo.fi/etusivu>

Yle. 2017. Luettu 20.11.19. <https://yle.fi/uutiset/3-9758559>

YrttiAhlberg. 2019. Luettu 28.4.2019. <http://www.yrttiahlberg.fi/>