



Coworking Kangasala

Visiosta sinisen meren strategiaksi

Noora Hildén

OPINNÄYTETYÖ

Toukokuu 2024

Yrittäjyyden ylempi tutkinto-ohjelma (ylempi AMK) Proakatemia
21YYR

TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu
Yrittäjyyden ylempi tutkinto-ohjelma (ylempi AMK) Proakatemia

HILDÉN, NOORA:
Coworking Kangasala
Visiosta sinisen meren strategiaksi

Opinnäytetyö 69 sivua, joista liitteitä 3 sivua
Toukokuu 2024

Etätyö, asiantuntijayrittäjyys ja verkostoissa työskentely ovat tätä päivää, ja yhä useammat ammattilaiset etsivät joustavia ja yhteisöllisiä, sekä itsenäiseen työskentelyyn että verkostoitumiseen soveltuvia työtiloja. Koronan jälkeisessä ajassa moni yritysikin tarkastelee omia toimitilarpeitaan.

Coworking-tilat tarjoavat yrittäjille ja etätyöntekijöille nykyaikaisen ja yhteisöllisen työympäristön, jossa on mahdollista verkostoitua ja jakaa ideoita muiden kanssa. Coworking-yhteisö elävöittää ympäristöään, ja joustavuutensa ansiosta se on resurssiviisas tapa tuottaa laadukasta työympäristöä.

Tässä opinnäytetyössä tutkittiin coworkingiä ilmiönä ja kehitettiin strategia, jolla visio Coworking Kangasalasta voidaan konkretisoida ja kommunikoida tarvittaville yhteistyökumppaneille. Työ perustuu sinisen meren strategiaan, joka korostaa uuden kilpailuttoman markkinatilan luomista.

Asiasanat: coworking, sinisen meren strategia, liiketoimintastrategia, Kangasala, yhteisöllinen työskentely

ABSTRACT

Tampereen ammattikorkeakoulu
Tampere University of Applied Sciences
Master's Degree Programme in Entrepreneurship

HILDÉN, NOORA:
Coworking Kangasala
From Vision Statement to Blue Ocean Business Strategy

Master's thesis 69 pages, appendices 3 pages
May 2024

Remote work, expert entrepreneurship, and working within networks are modern trends, with an increasing number of professionals seeking flexible and collaborative workspaces suitable for both independent work and networking. In the post-COVID era, many companies are also re-evaluating their office space requirements.

Coworking spaces offer entrepreneurs and remote workers a modern and community-oriented work environment where they can network and share ideas with others. A coworking community revitalizes its surroundings, and thanks to its flexibility, it is a resource-efficient way to provide a high-quality work environment.

This thesis explores coworking as a phenomenon and develops a strategy to concretize and communicate the vision of Coworking Kangasala to necessary partners. The work is based on the Blue Ocean Strategy, which emphasizes the creation of a new, uncontested market space.

Key words: coworking, blue ocean strategy, business strategy, Kangasala, collaborative working

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	6
1.1	Toimeksiantajan esittely	6
1.2	Toimintaympäristönä Kangasala	8
1.3	Visio Coworking Kangasalasta	11
1.4	Työn tavoite ja tarkoitus	13
2	TYÖ TEHDÄÄN AINA JOSSAIN PAIKASSA	16
2.1	Toimitilat post-COVID-19-ajassa	17
2.2	Ekosysteemeissä syntyy arvonlisää ja innovaatioita	19
2.3	Coworking-ympäristöt työn tekemisen paikkoina	21
2.3.1	Kiinteistökehitysmalli	22
2.3.2	Yritysmalli	23
2.3.3	Osuuskuntamalli	24
2.3.4	Lähiöprojektimalli	25
2.3.5	Aluekehityshankemalli	25
2.3.6	Virtuaalimalli	26
3	SINISEN MEREN STRATEGIA COWORKING KANGASALAN KONTEKSTISSA	28
3.1	Arvoinnovaatio	29
3.2	Strategiaprofiili	30
3.3	Ei-asiakkaiden kolme kerrosta	32
3.4	Ratkaisevat neljä kysymystä	33
3.5	Hyvä sinisen meren strategia	34
4	HAASTATTELUTUTKIMUS	36
4.1	MOW Supernova, Tampere	37
4.2	Yrittäjätalo Kööri Osk, Pori	38
4.3	ÄäneHub, Äänekoski	39
4.4	Jämsä Tehdas, Jämsä	41
4.5	Haastattelujen yhteenveto	43
5	VISION MUKAINEN SINISEN MEREN STRATEGIA	47
5.1	Coworking Kangasalan strategiaprofiili	47
5.2	Coworking Kangasalan arvoinnovaatio	50
5.3	Coworking Kangasalan strategian painopiste	51
5.4	Coworking Kangasalan mieleenpainuva motto	54
6	POHDINTAA	55
6.1	Opinnäytetyön prosessista opittua	56
6.2	Täyttääkö strategia hyvän sinisen meren strategian piirteet?	58

6.3 Vastaako strategia post-covid-ajan toimitilatarpeisiin?	59
6.4 Kuinka ekosysteemiajattelu näkyy strategiassa?	59
6.5 Miten tästä eteenpäin?	60
LÄHTEET	62
LIITTEET	67
Liite 1. Coworking Kangasalan visio, missio ja arvot	67
Liite 2. Haastattelukysymykset.....	68
Liite 3. Coworking Kangasalan sinisen meren strategia	69

1 JOHDANTO

Etätyö, asiantuntijayrittäjyys ja erilaisissa verkostoissa työskentely ovat tätä päivää, ja yhä useammat ammattilaiset etsivät joustavia ja yhteisöllisiä työtiloja, jotka tarjoavat mahdollisuuden sekä itsenäiseen työskentelyyn että verkostoitumiseen muiden kanssa. Koronan jälkeisessä ajassa moni yritysikin tarkastelee omia toimitilatarpeitaan.

Joustavien ja korkeatasoisten toimitilapalveluiden markkina on Kangasalla olematon – tarjontaa ei ole. Kangasalla ja sen naapurikunnissa on todennäköistä kysyntää nykyaikaisille toimitiloille, ja kaupungin keskustan voimakkaasti kehittyessä on hyvä hetki tarkastella mahdollisuuksia, joita coworking tarjoaa. Coworking-tilan avaaminen Kangasalan keskustaan ei pelkästään vastaisi paikalliseen toimitilakysyntään, vaan myös edistäisi alueen elinvoimaisuutta ja houkuttelevuutta sekä lisäisi Kangasalan ostopalveluomavaraisuutta.

Tässä opinnäytetyössä tutkitaan coworkingiä ilmiönä sekä etsitään Kangasalle mahdollisia ratkaisuja toteuttaa oma coworking-yhteisö. Työn teoreettinen viitekehys pohjautuu Kim & Mauborgnen (2015) sinisen meren strategiaan, joka korostaa uuden markkinan luomista kilpailun sijaan.

1.1 Toimeksiantajan esittely

Noora Hildén Oy on elokuussa 2021 perustettu myynnin ja asiakaskokemuksen kehittämisen asiantuntijayritys. Yksinyrittäjänsä omistavan yhtiön päätoimiala on liikkeenjohdon konsultointi, lisäksi yhtiölle on rekisteröity aputoiminimi Coworking Kangasala toimialanaan omien tai leasing-kiinteistöjen vuokraus ja hallinta.

Nollan euron osakepääomalla perustetun yhtiön toiminta muistutti ensimmäisellä ja toisella tilikaudella lähinnä kevytyrittäjänä laskutettua projektitoimintaa. Myynnin ja markkinoinnin konsultointi tuotti voitollisen tuloksen, vaikka yrityksen toiminnasta puuttui suunta ja määrätietoisuus. Yrittäjä on konsultointiliiketoiminnan ansiosta lähes täystyöllistetty, muttei coworking-toimintaakaan ole kokonaan unohdettu.

Yrityksen coworking-ajattelun alku on sen omassa toimitilarpeessa sekä ajatuksessa, että Kangasalla ja sen *ei-tampereen suunnan* naapurikunnissa on pii-
lokysyntää laadukkaalle yhteistoimistolle. Kun kukaan ei tähän mennessä ole
avannut Kangasalle coworking-tilaa, avaisiko Noora Hildén Oy sellaisen? Tämä
opinnäytetyö on tehty yrityksen tulevaisuustyön tueksi – onko alusta asti visiona
mukana olleen coworking-yhteisön avaaminen yhtiölle mielekästä toimintaa, vai
kannattaisiko tämän liiketoimintasuunnan ajatukset luovuttaa itseltä toisten toimi-
joiden hyödynnettäväksi?

Coworking on aiheena hyvin omakohtainen. Opinnäytetyön tekijä työskenteli ai-
kaisemmin yrittäjänä kotitoimistolta käsin, ja vaikka tällöin käytössä oli erillinen
työhuone ja puitteet olivat muutenkin kunnossa, työpäivät olivat jäsentymätöntä
höttöä, kun selviää tuottavan työn jaksoja ja hämmäisiä kotipuuhaajaksoja ei
ollut helppo erottaa toisistaan. Työ, vapaa-aika ja perhe-elämä eivät myöskään
olleet selvästi erotettavissa, ja elämän kokonaiskuormitus johti lopulta vakavaan
uupumiseen ja yritystoiminnasta luopumiseen. Asioissa on aina monta monessa,
mutta jälkiviisastelun suurin kokonaisuudesta irrotettava havainto on silloisen
työskentely-ympäristön epäsopivuus nimenomaan tälle yrittäjälle.

Tässä ajassa, terveemmässä uudessa elämässä, Noora Hildén Oy:n toimin-
nassa oman fyysisen toimitilan puutetta suurempi murhe on työyhteisön puuttu-
minen. Yrittäjä ei ole omassa rauhassaan viihtyvä introvertti, vaan prokrastinoiva
ekstrovertti, jolle sopivin työympäristö olisi keskimeluisa avokonttori. Yhteiset
kahvihetket ja venyttelyt olisivat omiaan tauottamaan työpäiviä, ja oman työn imu
olisi useammin saavutettavissa, kun ympärillä olisi keskittymisen mallia näyttäviä
henkilöitä, *keskittymiskumppaneita*. Satunnaiset työpäivät tamperelaisissa co-
working-tiloissa ovat osoittaneet coworkingin olevan tälle yrittäjälle ylivoimaisesti
tuottavin sekä motivoivin työskentely-ympäristö.

Kangasala on yrittäjän ja yhtiön koti, ja on kummallinen havainto, ettei asiantun-
tijatytön tekemiselle sopivaa paikkaa löydy omasta kotikaupungista. Vaikka Kan-
gasalan torilta pääsee Tampereelle ruuhka-aikoina 6–7 minuutin vuorovälein
(Nysse 2023) ja omalla autolla etäisyyttä on vain reilut 15 kilometriä, miksi Noora
Hildén Oy sijoittuisi tosiasiallisesti Tampereelle, kun oma Kangasala on tässä?

Noora Hildén Oy:n yrittäjä ei voi olla ainoa, joka ei halua pendelöidä päivittäin Tampereelle, ja joka hyötyisi yhteisestä työskentely-ympäristöstä.

1.2 Toimintaympäristönä Kangasala

Kangasala on noin 33 000 asukkaan kaupunki Tampereen itäpuolella. Enemmistö kangasalalaisista asuu vanhan kirkonkylän, Pikkola-Pikonkankaan, Suorman ja Vatialan alueilla sekä näiden välisessä nauhataajamassa. Satelliittimainen Ruutana on omakotitalovaltainen kaupunginosa nauhataajaman pohjoispuolella, ja Lamminrahka rakentuu kokonaan uutena kaupunginosana kiinni Tampereen rajaan. Kuntaliitosalueet Sahalahti ja Kuhmalahti sekä vanhan Kangasalan maaseutumaisemmat alueet ovat nekin useamman tuhannen asukkaan alueita (Kangasalan kaupunki 2022). Kangasala on myös kausiasukkaiden kaupunki: Kangasalla on 4482 kesämökkiä (Tilastokeskus 2024).

Kangasala on kasvava kaupunki, jonka asukasluku nousee muutamalla sadalla joka vuosi (taulukko 1). Kaupungin oman tavoitellun väestöennusteen mukaan Kangasalan väkiluku kasvaa vuoteen 2040 mennessä noin 41 000 asukkaaseen (Kangasalan kaupunki 2022).

TAULUKKO 1. Kangasalan asukasluvun kehitys vuosina 2018–2023 (*Kangasalan kaupunki 2022, **Tilastokeskus 2024).

Tarkasteluajankohta	Asukasluku	Asukasluvun lisäys edelliseen vuoteen nähden
*31.12.2018	31 676	-
*31.12.2019	31 868	192
*31.12.2020	32 214	346
*31.12.2021	32 622	408
**31.12.2022	32 959	337
**31.12.2023	33 473	514

Kangasalan vanhana kirkonkylänäkin tunnettu keskusta on tällä hetkellä voimakkaan kaupunkikehityksen kohteena sekä kaavoituksen että vanhaa purkavan uudisrakentamisen myötä. Kangasalan keskusta on seudullisesti merkittävien palveluiden keskus (Tampereen kaupunkiseutu 2023).

Keskustan alueelle sijoittuvat mm. Kangasalan tori, kirjaston ja Kangasala-talon käsittävä kulttuurikortteli, uimahalli, sekä uutena rakennettava, asuin- ja toimitilarakentamista yhdistävä Timanttikortteli (Kangasalan kaupunki n.d.) Tulevia suurhankkeita ovat K-Supermarketin laajentaminen (Heliövaara 2023), Harjusolan korttelin purkava uudisrakentaminen sekä hallintokorttelin kokonaisvaltainen uudistaminen (Kangasalan kaupunki n.d.) Kangasalan kaupungin ja Uusi Kaupunki Kollektiivi Oy:n kanssa tehdyn yhteistyön pohjalta ennakkoluulottomasti suunniteltu LifestyleHub (Muuan 2019) vaikuttaisi merkittävästi kokonaisvaltaisesti muutenkin uudistettavan torialueen (Kangasalan kaupunki n.d., Kangasalan kaupunki 2023a) elinvoimaan. Myös Vesaniemen ja Pikkolan suuntia täydennysrakennetaan, ja Herttualaan ollaan kaavoittamassa kokonaan uutta asuinaluetta (Kangasalan kaupunki 2023b).

Yritystoiminnan näkökulmasta Kangasalan keskustalle on leimallista liike- ja toimistotilojen vähäinen määrä sekä hajanainen sijoittelu. Yksittäisissä rakennuksissa on katutason liiketilaa, mutta esimerkiksi ostoskeskusta tai toimistorakennuksia ei ole, ei myöskään tyhjentyneitä tehdas- tai tuotantokiinteistöjä, joihin monilla paikkakunnilla on syntynyt uutta toimeliaisuutta (mm. Finlayson Tampereella, Logomo Turussa, Malski Lahdessa).

Ylempien kerrosten toimistotiloja ei käytännössä ole, minkä takia mm. kiinteistönhuoltoa ja -välitystä, kirjanpito palveluita, puukauppaa, isännöintiä tai hyvinvointipalveluita tarjoavien yritysten toimistot sijaitsevat katutason liiketiloissa peitettyjen näyteikkunoiden takana. Katutason liiketilan määrä kasvaa lähitulevaisuudessa merkittävästi, kun käynnissä olevat ja myöhemmin käynnistyvät rakennushankkeet valmistuvat.

Yrittäjien, yritysten tai yhteisötoimijoiden välisiä tapaamisia mahdollistavia tiloja löytyy Kangasala-talosta (Galleria, Valtuustosali, Kangasala-sali), kirjastosta

(Harjula-sali, ryhmätila Suppa), uimahallista (Kuohun kabinetti ja sali) sekä ravintoloista (mm. Pepperin kabinetti). Yrityksillä ja Kangasalan kaupungilla on omia kokoustilojaan (mm. Osuuspankin kokoustilat, kaupungintalon tilat). Kaikkien näiden tilojen käyttö vaatii ennakkovarauksen ja on maksullista – tai mahdollista vain kyseisten toimijoiden omaan käyttöön – mutta keskitettyä varauspalvelua tai aula- ja toimistopalveluita ei ole. Spontaanit tapaamiset ovat mahdollisia käytännössä vain kahviloissa ja ravintoloissa.

Keskusta-alueen elinvoimaa kehittää osaltaan kaksi yhdistystä. Kangasalan kaupunkiyhdistys ry on keskustan kehittämisselitys tarkoituksenaan edistää keskustan elinvoimaisuutta, vetovoimaisuutta ja viihtyisyyttä sekä toimia keskustassa toimivien yritysten ja yhteisöjen toimintamahdollisuuksien kehittäjänä (Kangasalan kaupunkiyhdistys n.d.). Kangasalan Yrittäjät ry järjestää keskustassa vuosittain kevätmarkkinat sekä joulun avauksen, ja yrittäjäyhdistyksenä se osallttaa edistää keskustassa toimivien yritysten toimintaedellytyksiä (Kangasalan Yrittäjät n.d.) Kummallakaan yhdistyksellä ei ole toimitilaa keskustassa.

Kangasalan yrityskenntä on varsin laaja ja monipuolinen. Kangasalan yritys- ja palveluhakemistosta löytyy 2543 yritystä, joista keskustan postinumeroalueella 36200 toimii 2113 yritystä (Business Kangasala n.d.a). Kahteenkymmeneen kategoriaan jaetusta hakemistosta löytyy mm. 146 kulttuuri- ja vapaa-ajan palveluiden yritystä, 83 konsultointi- ja koulutusalan yritystä, 30 mainostoimisto- ja viestintäpalveluyritystä, 178 terveys- ja hyvinvointialan yritystä sekä 66 juhla- ja kokouspalveluyritystä.

Kangasalan kaupungin elinkeinopolitiikasta vastaa kaupunginhallitus (Kangasalan kaupunki 2023c), ja kaupungin kokonaan omistama elinkeino- ja matkailuyhtiö Business Kangasala Oy palvelee sekä aloittavia että jo toimivia yrityksiä mm. myymällä ja vuokraamalla kaupungin yritystontteja, tiedottamalla ajankohdaisista elinkeinoasioista ja tuottamalla yrityspalveluita yhdessä verkostonsa kanssa (Business Kangasala n.d.b) Julkiset työvoima- ja yrityspalvelut eli TE-palvelut siirretään kunnille 1.1.2025 alkaen (TE-palvelut 2023). Kangasalan kaupunki brändää itseään yrityspositiiviseksi kaupungiksi (Kangasalan kaupunki 2020), ja se valittiin vuonna 2023 Pirkanmaan yrittäjyys- ja elinvoimakunnaksi (Pirkanmaan Yrittäjät 2023).

Kangasala on yli 33 000 asukkaan kasvava kaupunki, missä on positiivista kasvun draivia ja kehittymistä tukevat rakenteet kunnossa. Nyt, kun kaupungin keskustaa ajatellaan ja rakennetaan uusiksi, on erinomainen hetki pohtia alueen ja tämän ajan sekä tulevaisuuden toimitilar tarpeita ja -mahdollisuuksia.

1.3 Visio Coworking Kangasalasta

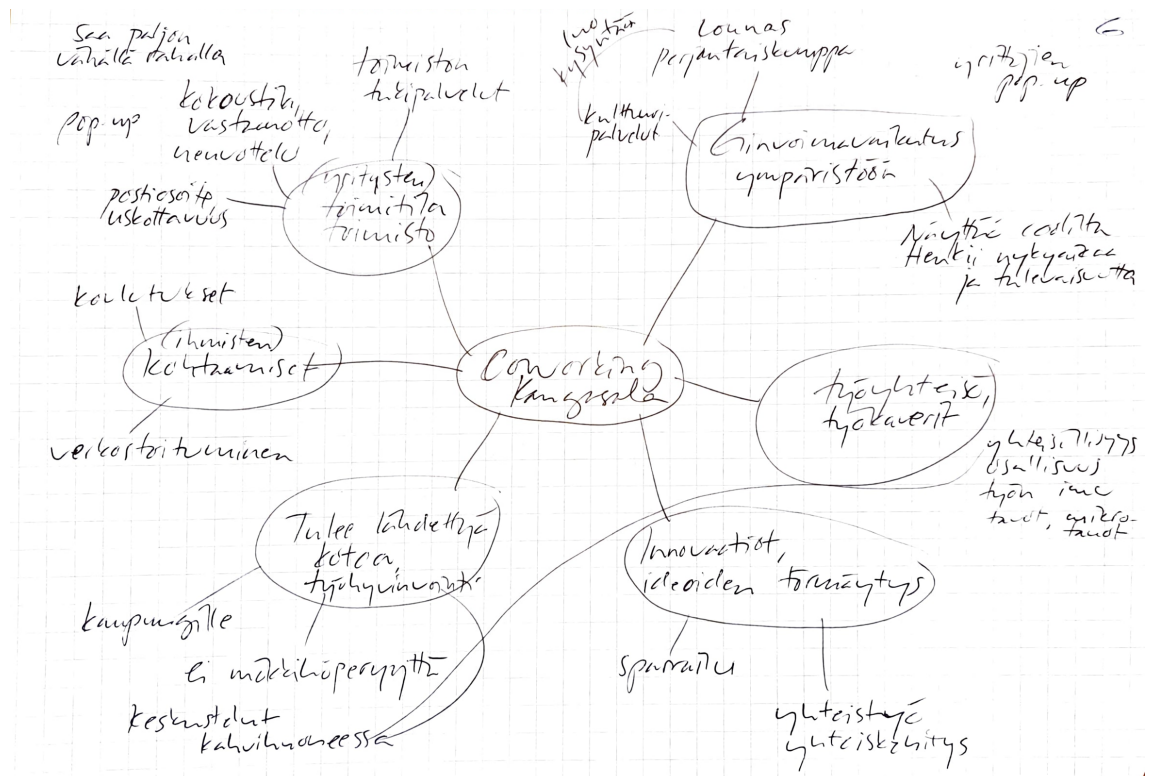
Sana *visio* tarkoittaa tulevaisuudenkuvaa, hahmotelmaa, kuvitelmaa, näkymää, näkyä tai näkemystä. Suomen kieleen visio on otettu sellaisenaan latinasta, mistä se kääntyy muotoon ”ilmestys, näky, näkeminen”, ja on johdos verbistä *videre*, ”katsoa, nähdä”. (Kotus 2023)

Sanaa visio käytetään kuvaamaan jotain sellaista, jota tulevaisuudelta toivotaan. Esimerkiksi yksittäisellä henkilöllä voi olla visio omasta urapolustaan (Fallström 2017) ja Suomen hallituksella visio vahvasta ja välittävästä Suomesta (Valtioneuvosto 2023). Käytännöllinen tulevaisuuden toimenpiteiden luettelointi ilman tunnelmia kohottavaa maalailua puolestaan viittaa vision puutteeseen (Pursiainen 2023).

Yrittäjyyden kontekstissa visiolla tarkoitetaan näkemystä siitä, missä yritys haluaa olla tulevaisuudessa. Visio auttaa yritystä luomaan näkemyksensä mukaista tulevaisuutta, ja se on kiteytys tahtotilasta, jonka yritys toteuttaa tulevaisuudessa. Visio ilmentää yrityksen arvoja, ja se on tausta-ajatus toiminnalle, joka aiotaan tulevaisuudessa toteuttaa. Vision vaatima toiminta sanallistetaan missiolla ja strategialla (yrityksen olemassaolon tarkoitus; toimenpiteet asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi) (Puranen n.d., Accountor oy n.d.) Visiota edeltää maailman havainnointi ja luova tutkiminen, vanhojen asioiden näkeminen uudella tavalla tai kokonaan uusien asioiden keksiminen. Visioon liittyy myös elementtejä ongelmanratkaisusta: Aikaisempien kokemusten soveltamista ja asioiden yhdistelyä (Wolf 1996).

Coworking Kangasala perustuu vahvaan visioon vetovoimaisesta ja tarpeellisesta, nimenomaan kangasalalaisesta yhteistoimistosta. Vision taustalla on

Noora Hildén Oy:n yrittäjän oman toimitilatarpeen lisäksi tutkittua tietoa, ajatuksia ja näkemyksellisyyttä coworkingista työskentely-ympäristönä. Coworking Kangasalan visio, missio sekä visiota taustoittavat arvot on esitetty liitteessä 1. Visio Coworking Kangasalasta on visualisoitu kuvan 1 käsittekarttaan.



Kuva 1. Visio Coworking Kangasalasta käsittekartan muotoon visualisoituna. Visualisointi elää ajassa ja muuntuu visioijan tietojen karttuessa ja ajatusten jalostuessa. Kuvassa visualisoinnin versio 24.11.2021.

Vision mukaan **Coworking Kangasala on hyvä paikka tehdä töitä**. Se on työskentelypaikka palvelualueiden, kaupan ja teollisuuden yritysten tukipalveluita tuottaville mikroyrityksille, Tampereelle pendelöiville toimihenkilöille, freelance-läppärikulkureille ja heille, jotka asuvat monipaikkaisesti myös Kangasalla. Se on tila heille, jotka eivät tarvitse täysin omaa toimistoa, mutta silti toimivan ympäristön työskentelyyn. Se on pysyvä tai tilapäinen, joustava ja räätälöitävä palvelu pääasiassa tietokoneen äärellä työskenteleville eri alojen asiantuntijoille. Tila tukee työnhakua ja opintojen valmiiksi saattamista, ja se kutsuu asiakkaakseen työuran eri vaiheissa, myös töiden välissä olevia henkilöitä. Coworking Kangasalan merkitys keskustan virkistäjänä on myös suuri.

Coworking Kangasala on kokonaisergonominen toimisto. Sen tilat ovat ergonomiset kokonaisvaltaisella tavalla: Säädettävät työpisteet tukevat fyysistä ergonomiaa, ja erilaiset tilat sekä työpäivän aikaiset käytännöt tukevat kognitiivista ja organisatorista ergonomiaa (Työterveyslaitos n.d.) Kukaan Coworking Kangasalan asiantuntijayksinyrittäjäjäsen ei päädy burnouttiin. Työskentelemällä Coworking Kangasalan tiloissa yksinyrittäjät ja opiskelijat pääsevät nauttimaan työympäristö- ja yhteisöpalveluista, joita tapaa olla vasta suuremmilla konttoreilla – pienenä toimijana voi saada ison toimijan edut.

Coworking Kangasala on asiantuntijapalveluiden ostoskeskus. Kangasalan parhaat asiantuntijayrittäjät kuuluvat Coworking Kangasalan yhteisöön, jonka tulee olla ensimmäinen ajatus, kun jokin kangasalalainen yritys haluaa ostaa markkinointiviestintää, sisällöntuotantoa, prosessien kehittämistä tai kasvustrategiakonsultointia. Se on yhden luukun periaate, jolla neuvonta ja neuvonnan tarve kohtaavat, ja se on markkinapaikka, minne viranomainen ja myyntikirjevalmentaja voivat tulla kerran tai kuukausittain. Se mahdollistaa erilaisia kokeiluja ja ideoiden pitchauksen. Tiedot paikallisista palveluntarjoajista löytyvät Coworking Kangasalasta hakukonetta luotettavammin. Coworking Kangasala lisää työpaikaomavaraisuuden lisäksi Kangasalan ostopalveluomavaraisuutta.

Coworking Kangasala on kerhohuone. Se mahdollistaa suunnitellut ja spontaanit kokoontumiset, yhtiö- ja vuosikokoukset sekä yrittäjien afterworkit. Siellä katsotaan Nordic Business Forumin streamia ja olympiajääkiekkoa. Coworking Kangasala on mikroyrittäjän johtoryhmä, sparraileva konsultti, pikkujoulukollega ja terapeutti. Se on globaaleja etätöitä tekevän toimihenkilön keskittymiskumppani, kun kotona tehdään putkiremonttia. Coworking Kangasala mahdollistaa kohtaamiset, yllättävät keskustelut, ystävien kanssa nauramisen ja yhteisen stressinpurun.

1.4 Työn tavoite ja tarkoitus

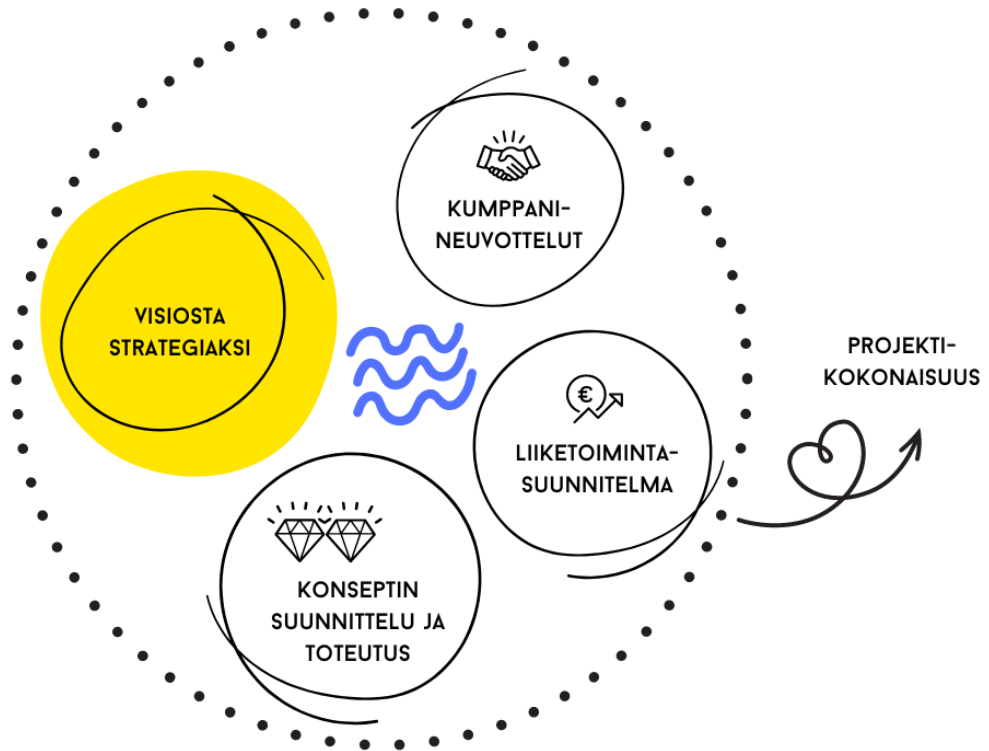
Tämän opinnäytetyön tavoite on selvittää Kangasalle mahdollisia malleja ja toteutuksia coworking-toimitilayhteisön avaamiseksi. Työn tarkoitus on muotoilla

strategia, jonka avulla visio Coworking Kangasalasta on kommunikoitavissa tarvittaville yhteistyökumppaneille.

Opinnäytetyössä ei tutkita erilaisten coworking-yhteisöjen laatua tai paremmuutta, vaan työ tähtää kangasalalaisittain relevanttien, coworkingiin liittyvien ilmiöiden ja toimintatapojen tunnistamiseen.

Työssä muotoiltava strategia tehdään ensisijaisesti toimeksiantajayrityksen vision kommunikoinnin työkaluksi alkuvaiheen kumppani- ja rahoitusneuvotteluihin. Strategia on lisäksi pohja coworking-yhteisön liiketoimintasuunnitelman tekemiselle, konseptisuunnittelulle, toteutukselle ja jatkokehittämiselle.

Opinnäytetyö on osa projektikonaisuutta (kuva 2), joka tähtää coworking-tilan avaamiseen Kangasalan keskustassa. Projektikonaisuuden keskiössä on sinisen meren strategia: Uuden, kilpailemattoman markkinan luominen (Kim & Mauborgne 2015). Coworking Kangasalan visiopohjaisen strategian lisäksi työn tuloksena syntyy merkittävä määrä tietoa ja tietämystä Noora Hildén Oy:n konsultointiliiketoimintahaaran käyttöön.



Kuva 2. Coworking Kangasala – visiosta sinisen meren strategiaksi -opinnäytetyö (keltaisella) on osa projektikokonaisuutta, joka tähtää coworking-tilan avaamiseen Kangasalan keskustassa. Kokonaisuuden keskiössä on sinisen meren strategia (Kim & Mauborgne 2015).

2 TYÖ TEHDÄÄN AINA JOSSAIN PAIKASSA

Mikä tahansa työ tehdään aina jossain paikassa. Työn tekemisen paikat ovat olennainen osa työelämää ja ne vaikuttavat merkittävästi työn tuottavuuteen, viihtyvyyteen ja luovuuteen. On töitä, joita tehdään tietyssä paikassa, kuten esimerkiksi talo voidaan rakentaa ainoastaan tietyllä tontilla ja umpisuoli leikataan yleensä sairaalassa, mutta ns. tietotyötä voidaan tehdä monenlaisissa paikoissa, kuten kotitoimistossa, yrityksen omassa toimistossa, kahvilassa tai coworking-tilassa.

Perinteinen toimisto on tuttu ja ymmärrettävä työskentelypaikka, jossa työntekijät kokoontuvat yhteen tekemään työtä. Yrityksen oma toimisto tarjoaa strukturoitua työympäristöä, jossa on usein tietty päivärytmi, käytännöt ja tilan toimintojen ylläpitoon liittyvä hierarkia (esim. kuka vie roskat tai tilaa tulostimeen paperia). Yksinyrittäjälläkin voi olla oma yksityinen toimisto, jolloin yrittäjä hoitaa oman ydinliiketoimintansa lisäksi myös työympäristön ylläpitoon liittyvät asiat.

Moni yksinyrittäjä työskentelee kotitoimistolla, ja työhuone kotona on toimiva vaihtoehto etätöitä tekeväälle palkansaajallekin. Kotitoimisto tarjoaa monia etuja, kuten joustavat työajat ja mahdollisuuden työskennellä omannäköisessä, mukavassa ympäristössä. Kotona työskentely voi kuitenkin tuoda mukanaan haasteita, kuten häiriötekijöitä ja työn ja vapaa-ajan rajan hämärtymistä. Kotoa ei myöskään aina löydy erityistä tilaa työntekoa varten, jolloin esimerkiksi yhteisen keittiön pöydän ääreen tulevat koululaiset keskeyttävät aikuisen työntöön iltapäivällä. Kotona työskennellään yleensä yksin, ja yhteys toisiin muodostetaan useimmiten tiettyä tarkoitusta, ei tavoitteetonta jutustelua varten. Kotitoimistolla, kuten perinteisellä toimistollakin, odottamattomat kohtaamiset saattavat puuttua työpäivistä kokonaan. Kotona työskentely ei myöskään välttämättä tue arjen aktiivisuutta, kun esimerkiksi työmatkojen mahdollistama hyötyliikunta jää pois.

Kahvilat ja muut julkiset tilat, kuten kirjastot, ovat vaihtoehtoja niille, jotka kaipaavat vaihtelua työympäristöönsä. Nämä paikat voivat tarjota inspiraatiota ja mahdollisuuden sosiaaliseen vuorovaikutukseen – *tulee lähdettyä kotoa* – mutta niissä voi olla myös hälinää ja häiriötekijöitä. Julkinen tila voi toimia vain jonkun

tietyn työtilan täydentäjänä, sillä esimerkiksi yrityksen osoite ei voi olla kahvilassa.

Coworking-tilat tarjoavat yrittäjille, freelancereille ja etätönteekijöille joustavan ja yhteisöllisen työympäristön, jossa on mahdollista verkostoitua ja jakaa ideoita muiden kanssa. Kausiasukkaalle coworking-tila voi mahdollistaa työnteon kakkoskodista käsin jopa ympärivuotisesti. Monelle coworking-tilan käyttäjälle työtila on kuin oma toimisto – se vaan jaetaan toisten kanssa. Coworking-tila voi myös toimia yrityksen tai yhteisön *tilantarpeen säätövoimana*, jos esimerkiksi projekti-työntekijälle on osoitettava työpiste, eikä varsinaiselta konttorilta löydy sopivaa tilaa, tai se sijaitsee maantieteellisesti kaukana.

Hyvinvointia edistävä työympäristö tukee työn sujumista ja mahdollistaa voimavarojen keskittämisen työn tavoitteiden mukaiseen toimintaan (Työterveyslaitos n.d.) Fyysiset puitteet tarjoavat kullekin sopivan (tai epäsopivan) ergonomian, mahdollisuuden työmatkaliikuntaan ja oman ajankäytön hallintaan, mutta työskentely-ympäristö vaikuttaa merkittävästi myös henkilöiden mahdollisuuksiin kohdata toisiaan satunnaisesti, olla vuorovaikutuksessa ja verkostoitua, mikä puolestaan voi johtaa uusien asioiden oppimiseen, innovaatioihin ja parantaa yleistä hyvinvointia. Työ tehdään aina jossain paikassa, ja sillä on väliä, missä ja millainen paikka on.

2.1 Toimitilat post-COVID-19-ajassa

Koronapandemia vaikutti monin tavoin yhteiskuntaan ja talouteen, ja yksi merkittävimmistä muutoksista tapahtui toimitilakentässä. Pandemian myötä etätö yleisty, mikä muutti ajattelua työtiloista ja niiden tarpeellisuudesta. Toisaalta palkansaajien siirtyminen etätöihin kotikonttorille teki näkyväksi sen, millaista useimpien asiantuntijaysinyrittäjien ja pienten perheyriyten yrittäjien arki on – töitä tehdään kotona ja kentällä olosuhteissa, jotka voivat olla *vähän niin ja näin*.

Pandemia pakotti monet organisaatiot siirtymään nopeasti etätöskentelyyn. Tämä muutos osoitti, että monet työtehtävät voidaan suorittaa tehokkaasti myös kodin ulkopuolella. Etätö tuli jäädäkseen, ja monet yritykset ovat alkaneet tarjota

työntekijöilleen joustavia työskentelymalleja, jossa yhdistyy etä- ja toimistotyö (Sullström & Uusitalo 2021, Senaatti & KTI Kiinteistötieto 2021, Lähteenmäki-Smith & Manu 2023).

Koska työntekijät eivät ole enää sidottuja fyysiseen toimistoon, monet yritykset ovat alkaneet arvioida uudelleen toimitilarapeitaan (Inkeri 2020, Senaatti & KTI Kiinteistötieto 2021, Varma 2023). Tämä on johtanut toimistotilojen supistamiseen ja joustavampien työtilaratkaisujen etsimiseen (Inkeri 2020, Varma 2023), ja myös työntekijöille on tullut mahdolliseksi mm. asua monipaikkaisesti. Etä- ja monipaikkatyö nähdään maaseudun pelastajana (ELY-keskus n.d.), ja erityisesti muuttotappiokunnat houkuttelevat kausiasukkaita etätöihin lomakauden ulkopuolellakin (Kosunen ym. 2023).

Koronan jälkeen yritysten toimitiloissa on tarjolla aiempaa enemmän jaettuja työtiloja, coworking-tiloja ja hot desking -malleja, joissa työpisteet eivät ole kiinteästi varattuja tietylle työntekijälle (Inkeri 2020, Varma 2023). Toimistolle tullaan tapaamaan ihmisiä ja työskentelemään yhteisprojektien parissa, kun taas keskittymistä vaativa yksilötyö tehdään mieluummin kotona etänä (Koskela 2022). Lähityö nähdään henkisesti tärkeäksi: Halutaan tulla sparrailemaan ilman tiukkaa agenda ja kohtaamaan tahoja, joita ei edes suunnitellut näkevänsä (Sullström & Uusitalo 2021).

Myös toimitilojen suunnittelussa on tapahtunut muutoksia. Avoimien tilojen sijaan nyt saatetaan painottaa enemmän yksityisyyttä ja turvallisuutta, mikä on johtanut yksityisten työhuoneiden lisääntymiseen (Firmospace n.d.) Myös hygieniastandardit ovat tiukentuneet, ja monet toimistot ovat ottaneet käyttöön uusia teknologioita kosketusvapaiden ratkaisujen ja ilmanvaihdon parantamiseksi (WorkSocial 2023).

Pandemian jälkimainingeissa yrityskulttuuri ja yhteisöllisyys ovat muuttuneet. Fyysisen läsnäolon väheneminen on johtanut tarpeeseen kehittää uusia tapoja ylläpitää yhteisöllisyyttä ja tiimihenkeä (Inkeri 2020, Sullström & Uusitalo 2021). Virtuaaliset kokoukset, digitaaliset työkalut ja hybridityömallit ovat tulleet keskeiseksi osaksi työskentelyä, mikä on muuttanut myös sitä, miten toimitilat suunnitellaan.

nitellaan ja käytetään. Toimitiloissa on esimerkiksi kaiutin- ja näytönjakojärjestelmillä varusteltuja neuvottelu- ja ryhmätyöhuoneita, jotta lähi- ja etätöissä olevat voivat työskennellä yhteisen projektin äärellä (Firmospace n.d., Senaatti & KTI Kiinteistötieto 2021, WorkSocial 2023).

Maailma ja talous ovat muuttuneet vaikeammin ennustettavaan suuntaan, ja se näkyy yritysten haluttomuudessa sitoutua perinteisiin toimitiloihin pitkin sopimuksineen. On kasvava määrä yrityksiä, jotka haluavat ostaa toimitilakokonaisuuden palveluna yrityksen oman toimitilan vuokraamisen ja varustelun sijaan (Senaatti & KTI Kiinteistötieto 2021).

2.2 Ekosysteemeissä syntyy arvonlisää ja innovaatioita

Liiketoiminnan ekosysteemeiksi kutsutaan yritys- ja yhteisöverkostoja, joissa erityyppiset yksityiset ja julkiset toimijat tekevät yhteistyötä ja luovat toisiaan täydentäviä tuotteita ja palveluja tai kehittävät uudenlaista osaamista ja tuotantoresursseja (Jain 2023). Nykyaikaisessa taloudessa, jossa kilpailu on kovaa ja teknologian kehitys nopeaa, on tärkeää, että yritykset eivät toimi eristyksissä. Yritysekosysteemit parantavat yritysten välistä yhteistyötä liiketoimintojen kehittämiseksi ja kannattavuuden parantamiseksi (Jain 2023, Johnson 2023).

Erytisesti pienten yritysten välinen yhteistyö ja verkostot ovat keskeisiä tekijöitä näiden oman liiketoiminnan kehittämisessä (Lexington Capital Holdings 2024). Ihmisten väliset verkostot ja tekniset alustat mahdollistavat tietämyksen, resurssien ja teknologioiden jakamisen, mikä voi johtaa synergiaetuihin ja uusien innovaatioiden kehittämiseen (Johnson 2023).

Liiketoimintaekosysteemien yhteydessä puhutaan usein digitaalisista alustoista, kuten pilvi- ja SaaS-palveluista (Software as a Service), jotka mahdollistavat yritysten pääsyn edistyneeseen teknologiaan ja palveluihin ilman suuria alkuinvestointeja. Nämä alustat tarjoavat myös mahdollisuuden resurssien tehokkaaseen jakamiseen ja yhteistyöhön reaaliajassa, mikä tehostaa innovaatioprosesseja ja tuotekehitystä (Boudreau & Lakhani 2013, Camplejohn 2019). Pienillekin yrityk-

sille tuttu graafisen suunnittelun verkko-ohjelmisto Canva on yksi esimerkki alustasta, joka mahdollistaa reaaliaikaisen yhteistyön ja työn tulosten jakamisen eri tiimien ja eri tekijöiden välillä (Canva n.d.)

Verkostoitumisalustat, kuten LinkedIn ja Slack tarjoavat mahdollisuuden jakaa tietämystä, kokemuksia ja parhaita käytäntöjä. Verkostoitumisalustat edistävät yhteisöllisyyttä ja voivat auttaa yrityksiä löytämään potentiaalisia yhteistyökumppaneita ja asiakkaita, jakamaan haasteita ja ratkaisuja sekä pysymään ajan tasalla alan trendeistä (Camplejohn 2019). Innovaatioalustat, kuten crowdsourcing- ja open innovation -alustat kannustavat yrityksiä, tutkijoita ja yksilöitä jakamaan ideoita ja teknologioita. Tällaiset alustat tukevat uusien tuotteiden, palveluiden ja prosessien kehittämistä avoimen innovaation kautta, jossa ulkopuoliset osallistujat voivat tarjota uusia näkökulmia ja ratkaisuja (Boudreau & Lakhani 2013).

Kunnat ja maakuntaliitot ylläpitävät ja kehittävät virkahenkilöjohtoisia verkostoja, joihin yrityksillä, muilla yhteisöillä ja asiasta kiinnostuneilla on mahdollisuus tulla jäseneksi. Paikalliset ja alueelliset matkailuverkostot, kuten Visit Kangasalan kumppanuusverkosto ja Varsinais-Suomen matkailuparlamentti, ovat esimerkkejä matkailualan ekosysteemeistä, joiden tarkoitus on koota alan toimijoita yhteen (Visit Kangasala n.d., Varsinais-Suomen liitto n.d.). Näissä ja vastaavissa verkostoissa mukana oleminen lisää osallistujien ryhmähenkeä ja osallisuutta, ja verkostojen tarkoitus on myös lisätä jäsenten osaamista ja kannustaa keskinäiseen yhteistoimintaan. Verkostojen virkajohtoisuuden ja taustarahoituksen takia näiden yritysکوhtainen anti voi kuitenkin jäädä ohueksi, kun esimerkiksi koulutuksessa tai muussa kehittämisessä ei välttämättä voida toteuttaa yritysکوhtaisia toimia (Uudenmaan ELY-keskus 2023).

Myös coworking-yhteisöt ovat ekosysteemejä, jotka tukevat yritysten välistä yhteistyötä, innovaatioiden syntymistä ja arvonnisan luomista (Gandini 2015, Isac 2019). Ne tarjoavat fyysisen ja sosiaalisen infrastruktuurin, joka mahdollistaa resurssien tehokkaan jakamisen, verkostoitumisen, oppimisen ja yhteisöllisyyden (Spreitzer ym. 2015, Isac 2019). Coworking-yhteisöjä voidaan pitää fyysisinä tai virtuaalisina alustoina, jotka edistävät yritysten välistä yhteistyötä sekä tiedon ja teknologian vaihtoa.

Alustaekosysteemeissä, verkostoissa ja coworking-yhteisöissä toimiminen mahdollistaa tarkoituksenmukaisen mutta myös emergentin oppimisen. Emergentti oppiminen on rinnakkaisvoima tavoitteelliselle oppimiselle, ja sitä tapahtuu keskusteluiden, monimuotoisen yhteistyön, epävarmuuden ja epäselvyyden sietämisen ja systeemiajattelun kautta (Chattopadhyay 2019). Kohtaamisten ja suoranaisten törmäysten ansiosta nousee ja syntyy jotain uutta, jonka olemassaoloa ei aavistettu pelkkää lähtötilannetta tarkastelemalla tai historiasta ennustamalla – 1+1 onkin 3 – syntyy arvonlisää ja innovaatioita.

2.3 Coworking-ympäristöt työn tekemisen paikkoina

Coworking-ympäristöissä eri kokoiset yritykset, startup-tiimit, freelance-työntekijät ja muut työtilaa tarvitsevat työskentelevät kukin itsenäisesti oman työnsä parissa, mutta yhdessä jaetuissa tiloissa. Coworking-ympäristössä pienikin yritys voi saada käyttöönsä suuryrityksen toimitilapalvelut, kuten valikoiman neuvotteluhuoneita ja puhelinkoppeja, hyvin varustellut oleskelu- ja sosiaalityilat, myös tietoliikenneyhteydet ja teknisiä erikoisvälineitä kuten esimerkiksi piirtopöydän ja podcast-tuotantovälineet. Coworking-yhteisöissä ollaan jäsenenä tyypillisesti kuukausimaksua maksamalla, ja tämä yksi palvelumaksu sisältää kaikkien tilan palveluiden käytön. Coworking-tilassa on mahdollista tehdä kaikki omat työt kaikkina työpäivinä, tai tilaa voidaan käyttää osa-aikaisesti. (Hulls 2023)

Coworking-tilat ovat tyypillisesti erilaisia työskentelyalueita sisältäviä toimistoja. Osa tilasta on varattu keskittymistä vaativaan hiljaiseen työhön, ja osa on avointa työtilaa, jossa vapaamuotoinen puheensorina on jopa toivottavaa. Oman työpisteen voi valita kulloisenkin fiiliksen tai toisaalta työn vaatimuksen mukaan, ja sitä voi joustavasti vaihtaa ja saada siten myös vaihtelua työasentoihin. Tilat ja välineet voivat olla osin kaikkien käytössä, osin yksityisesti tietyille jäsenille varattuja (Spreitzer ym. 2015, Hulls 2023). Työvireen ylläpitämisen ja sosiaalisten kontaktien edistämisen takia coworking-tiloista voi löytyä erilaisia pelailu- ja liikuntamahdollisuuksia, kuten konsolipelejä tai kuntosali (Hulls 2023).

Nykyaikaisen ja hyvin varustellun toimitilan käyttömahdollisuus on coworkingin ydinpalvelu. Tämän lisäksi yleisimmät syyt hakeutua työskentelemään coworking-yhteisössä ovat vuorovaikutus toisten kanssa, erilaiset tilan kautta avautuvat mahdollisuudet sekä tiedonvaihto (Isac 2019). Coworking-tilat tarjoavat mahdollisuuden kohdata ja työskennellä muiden ammattilaisten kanssa eri aloilta, mikä voi johtaa uusiin ammattimaisiin kontakteihin, yhteistyömahdollisuuksiin ja jopa ystävyys-suhteisiin. Työskenteleminen yhteisöllisessä ympäristössä voi johtaa myös odottamattomiin löytöihin ja mahdollisuuksiin: Muilta tilan käyttäjiltä voi saada inspiraatiota, ja voi syntyä uusia projekteja ja kumppanuuksia. Coworking-ympäristöissä työskentely edistää tiedon ja osaamisen vaihtoa (Isac 2019).

Coworking-ympäristössä työskentely ei sovi kaikille esimerkiksi työn yksityisen luonteen vuoksi, mutta *coworking-ihmiset* ovat tutkitusti tyytyväisiä sekä omaan työhönsä että jaettuun työympäristöön (Spreitzer ym. 2015). Työn tekemisen ympäristö tukee kokemusta siitä, että oma työ on merkityksellistä, työpäivän muotoilu (työajat, työtilan valinta, tauottaminen) on omissa käsissä, ja tyytyväisyyttä lisää myös tunne yhteisöön kuulumisesta. Coworking-ympäristössä voi muotoilla työnsä tavalla, joka lisää tarkoituksen ja merkityksellisyyden tunteita (Spreitzer ym. 2015).

Coworking-tilojen jäsenmäärä voi vaihdella muutamasta henkilöstä useisiin satoihin, ja tilakoko olla yhdestä toimistohuoneesta tuhansien neliöiden entiseen teollisuuskiinteistöön. Tilojen joustava käyttö ja yhteisöllisyys yhdistävät kaikkia coworking-tiloja, vaikka muuten ne voivat olla toisistaan hyvinkin eroavaisia. Coworking-tiloja ja -yhteisöjä voidaan avata, kehittää ja ylläpitää hyvin erilaisista lähtökohdista ja erilaisten mallien mukaan.

2.3.1 Kiinteistökehitysmalli

Coworking on yksi keino kehittää kiinteistön arvoa ja saada se ns. menemään kaupaksi. Kiinteistökehitysyhtiöt, kuten esimerkiksi Sponda ja Varma, ovat ottaneet aktiivisen roolin coworking-tilojen kehittämisessä ja ylläpidossa, tuoden markkinoille monipuolisia ja laadukkaita työskentelyratkaisuja (Sponda n.d., Varma 2022). Coworking-tiloja on avattu kiinteistöihin, joiden käyttö on muuten

ollut hankalaa, kuten vanhentuneisiin toimistorakennuksiin ja teollisuuskiinteistöihin. Kun kysyntää ei ole ollut yhtenä suurena kiinteistömässana, coworking-osuuksiin pilkkominen on nähty kaupallisesti toteuttamiskelpoisena ratkaisuna. Coworking-toiminnan operatiivinen hallinnointi on voitu toteuttaa kiinteistöyhtiön omana tytäryhtiötoimintana (esim. Spondan Mothership of Work; Sponda n.d., Heikkilä 2022) tai kumppanuuden kautta (esim. Varma & Innovation Home; Varma 2022).

Rakennuksen omistajan näkökulmasta kiinteistökehitysmallin coworking-toiminta tarkoittaa tehokkaampaa tilankäyttöä ja kiinteistön arvonnousua, mutta se myös monipuolistaa omistajan eli kiinteistöyhtiön tulovirtaa, kun eri kokoiset toimijat yksinyrittäjistä pörssikonserneihin voivat olla yhtiön asiakkaita. Kiinteistön käyttöön, kehittämiseen ja myyntiin liittyvän operatiivisen työn ulkoistaminen kiinteistökehitysyhtiön ulkopuolelle yksinkertaistaa prosesseja ja mahdollistaa emoyhtiön keskittymisen omaan ydinliiketoimintaansa. Kiinteistöyhtiön näkökulmasta vuokralaiset vaihtuvat vähäisemmässä määrin, ja toisaalta yhteisön rakentuminen pienistä toimijoista ylöspäin avaa putkea pitkäaikaisempiin asiakkuuksiin asiakasyritysten toiminnan ja tilantarpeen mahdollisesti kasvaessa. Yhteisö voi siis toimia pitkien ja kasvavien toimitilasuhteiden käynnistäjänä.

Kiinteistöyhtiöiden lisäksi kaupungit toimivat kiinteistökehitys-coworking-markkinassa vuokraten tilojaan yhteisöjen käyttöön, esimerkkeinä Porin vanha raatihuone (Frigård 2023) ja Marian sairaala-alue Helsingissä (Maria 01 n.d.) Kiinteistön omistajan tavoite ei tällöin aina ole taloudellisen tuoton maksimointi tai kiinteistön arvonnousu, vaan ns. asuttuna pitäminen sekä yritystoiminnan ja elinvoiman lisääminen alueella.

2.3.2 Yritysmalli

Yritysmallin coworking-toiminnassa avoimilla markkinoilla toimiva yritys tarjoaa coworking-tila- ja yhteisöpalveluita markkinaehtoiseen hintaan. Coworking-liiketoiminta perustuu yhtäältä toimitilan arvonlisäykselle ja toisaalta yhteisöarvojen luomiselle: Yksi iso toimitila jalostetaan useiden käyttäjien jakamaksi yhteistöi-

mistoksi, ja yhteisö muotoillaan niin että siihen kuulumisesta ollaan valmiita maksamaan. Toimitila- ja yhteisöpalvelun lisäksi coworking-yritykset voivat tuottaa lisää arvoa yhteisöjäsenilleen tarjoamalla heille erilaisia lisäpalveluita, kuten tapahtumajärjestelyjä ja IT-tukea.

Coworking-tilojen liiketoiminta perustuu sekä toimitilojen tehokkaaseen hyödyntämiseen että yhteisöarvojen luomiseen. Coworking-yrityksen tulos muodostuu jäsenten kk-maksuina tai päiväpasseina maksaman tuoton ja toimitilan ja yhteisömanageroinnin aiheuttamien kulujen erotuksesta. Innovation Home ja Crazy Town ovat suomalaisia esimerkkejä coworking-yritystoiminnasta.

2.3.3 Osuuskuntamalli

Osuuskuntatoiminnassa ryhmä ihmisiä, yrityksiä tai muita toimijoita yhdistyy taloudellisen yhteistyön ja omistajuuden periaatteiden pohjalta. Osuuskunta on oikeushenkilö, joka muodostuu sen jäsenten yhteisestä tahdosta ja pyrkimyksestä edistää yhteistä taloudellista etua (Mähönen & Villa 2021). Osuuskunnat ovat siten ”jäsentensä näköisiä”.

Osuuskunnassa toiminnan tarkoituksena ei lähtökohtaisesti ole voiton tuottaminen vaan taloudellisen toiminnan harjoittaminen osuuskunnan jäsenten taloudenpidon tai elinkeinon tukemiseksi. Osuuskunta perustuu jäsenyydelle, ei sijoitukselle. Osuuskuntatoiminnan yleinen pyrkimys on edistää jäsentensä taloudellista hyvinvointia, parantaa neuvotteluasemaa markkinoilla sekä tukea yhteisöllisyyttä ja solidaarisuutta jäsenten keskuudessa. Osuuskunnan kullakin jäsenellä on yksi ääni osuuskunnan asioista päätettäessä (Mähönen & Villa 2021).

Osuuskuntamuotoinen coworking-yhteisö, kuten Kööri Porissa, on tyypillisesti perustettu osuuskunnan perustajajäsenten omien toimitilatarpeiden ympärille (Frigård 2023). Osuuskunta vuokraa ja varustelee tilaa omaa jäseniään varten, ja myy toimitilapalvelukokonaisuutta halutessaan myös osuuskunnan ulkopuolisille toimijoille. Osuuskuntamallin coworking-yhteisön tulee toimia kuin muunkin yritysmallin coworking-yhteisön, mutta toiminnan keskiössä ovat osuuskunnan

omat jäsenet ja heidän tarpeensa. Asiakaslähtöinen ajattelu kohdentuu osuuskunnan jäseniin etusijaperiaatteella coworking-yhteisön mahdollisiin muihin käyttäjiin nähden (Frigård 2023).

2.3.4 Lähiöprojektimalli

Tässä työssä lähiöprojektimallin coworking-tiloiksi kutsutaan yhteisöjä, jotka on tarkoituksella perustettu johonkin tiettyyn sijaintiin tuomaan sinne elinvoimaa, yritteliäisyyttä ja mahdollisuuksia alueen asukkaille. Nämä ovat nimenomaan paikallisia coworking-yhteisöjä verrattuna coworking-yhteisöihin, jotka vain sattuvat sijaitsemaan jossain paikassa (Talmage ym. 2019).

Lähiöprojektimallin coworking-yhteisöt asettavat omat jäsenensä tietoisesti ensisijaisiksi sidosryhmiksi sen sijaan, että nämä olisivat tulonlähteitä ulkopuolisille sidosryhmille kuten kiinteistösijoittajille. Yhteisöt pyrkivät nostamaan jäseniään toisenlaiselle tulevaisuusuralle, kuin mitä väestötason elämänpolkuennuste esittää, ja ne tarjoavat esimerkiksi erilaisten ruohonjuuriprojektien avulla mm. koulutusta. Coworking-tilojen tarjoamat tila- ja yhteisöpalvelut parantavat yhteisön elämänlaatua, kun niitä on saatavilla *omilla kulmilla* (Simonelli ym. 2018). Lähiöyhteisöt tukevat monimuotoisuutta ja osallisuutta kaupunkikeskustojen etabloituneita valkokaulustoimistoyhteisöjä korostetummin, jolloin eri vähemmistöillä on matalampi kynnyks löytää näistä työtilat omille hankkeilleen (Talmage ym. 2019).

Suomalaiset harvaan asuttujen seutujen yhteisölliset työtilat ovat sukua lähiöprojektimallin coworking-tiloille.

2.3.5 Aluekehityshankemalli

Aluekehityshankemallin coworking-ympäristöiksi kutsutaan tässä työssä yhteisöllisiä työtiloja, jotka on perustettu harvaan asutuille tai muuttotappioalueille Suomessa, tyypillisesti aluekehityshankerahan avulla. Nämä työtilat ovat sukua maailmalta löytyville lähiöprojektimallin coworking-yhteisöille, joiden tarkoitus on yhtä lailla lisätä alueellista elinvoimaa, yritteliäisyyttä ja siten hyvinvointia.

Aluekehityshankemallin tilat eivät syntyisi sijaintiinsa markkinaehtoisena toimitilapalveluna, vaan ne perustetaan alueella toimivien yritysten tai yrittäjyyttä harjoittavien henkilöiden toiminnan tueksi. Coworking-yhteisön käynnistäjä–ylläpitäjä on tyypillisesti kunta tai kaupunki. Coworking-yhteisö rakentuu ja elää hankerahoituksen systeemiin tuomalla energialla: Ilman hankerahaa yhteisöä ei olisi, ja rahoituksen (hankekauden) päätyttyä yhteisö herkästi sammuu, kun yhteisön käyttämää tilaa ei voida käyttää tai yhteisöön elinvoimaa pumpanneen yhteisömanagerin työ päättyy. (Koskinen 2023)

Aluekehityshankemallin coworking-yhteisöjä yhdistää usein tilan käytön maksuttomuus. Tilan vuokra ja yhteisömanagerin työpanos maksetaan hankerahalla, ja hankkeen kautta määrittyy, että toiminta ei ole markkinaehtoista eli yhteisön jäsenille maksullista. Coworking-yhteisön on hankkeen aikana kehitettävä malli, miten toiminta hankkeen päätyttyä eli rahoituksen katkettua jatkuu (Koskinen 2023).

2.3.6 Virtuaalimalli

Virtuaalinen coworking tarkoittaa yhtäältä virtuaalitoimistoa, toisaalta virtuaaliyhteisöä. Virtuaali-coworking voi olla fyysisen coworking-yhteisön rinnakkaispalvelu, tai virtuaalimallin coworking voi toimia itsenäisesti ja täysin digitaalisesti.

Virtuaalinen toimisto on näennäistoimisto, joka mahdollistaa asiakasyrityksen koptipaikan ja osoitteen sijoittamisen muualle kuin missä sen tosiasiallinen toiminta tapahtuu. Esimerkiksi kangasalainen yritys voi ilmoittaa osoitteeseen tamperelaisen virtuaalitoimiston, jolloin Kangasalla oikeasti toimivan yrityksen toiminta näyttää ulkopuolisen silmin tamperelaiselta. Virtuaalitoimistot tarjoavat asiakkailleen edustavan postiosoitteen ja postinkäsittelypalvelun, jolloin nämä voivat käyttää arvostettua osoitetta mm. virallisissa asiayhteyksissä ja postilähetyksissä (VillageWorks n.d.)

Virtuaalinen coworking-yhteisö tarkoittaa työtilakonseptia, jossa fyysinen tila on korvattu digitaalisilla alustoilla ja työkaluilla. Tässä ympäristössä ammattilaiset

voivat työskennellä yhdessä, vaikka he olisivat fyysisesti eri paikoissa. Virtuaalinen coworking tarjoaa samanlaisia etuja kuin perinteinen coworking, kuten yhteisöllisyyttä, verkostoitumismahdollisuuksia ja resurssien jakamista, mutta kaikki tapahtuu verkossa. Yhteisöllisyys voi olla tiivistäkin, vaikka yhteisön jäsenet eivät olisi koskaan kohdanneet toisiaan kasvotusten (Driskell & Lyon 2002).

Virtuaalinen coworking tarjoaa monia etuja, kuten joustavuutta, kustannustehokkuutta ja mahdollisuuden verkostoitua maailmanlaajuisesti. Virtuaaliset coworking-alustat yhdistävät usein ihmisiä eri puolilta maailmaa, mikä avaa mahdollisuuksia laajempiin verkostoihin ja yhteistyöhön. Toisaalta fyysisen läsnäolon puute voi vaikeuttaa henkilösuhteiden syntymistä, myös teknologia- ja yhteysongelmat voivat hankaloittaa yhteistyötä. Spontaanit keskustelut ja epäviralliset kohtaamiset, jotka ovat yleisiä fyysisissä coworking-tiloissa, voivat jäädä vähemmälle virtuaalisessa ympäristössä. Virtuaalisissa coworking-yhteisöissä työskentely vaatii myös hyvää ajanhallintaa ja itsekuria (Driskell & Lyon 2002).

3 SINISEN MEREN STRATEGIA COWORKING KANGASALAN KONTEKSTISSA

Kim & Mauborgnen (2015) sinisen meren strategia on liiketoiminnan strateginen lähestymistapa, joka korostaa uuden, kilpailusta vapaan markkinatilan löytämisen ja luomisen merkitystä. Sinisen meren strategia pyrkii välttämään punaisen meren, eli kyllästettyjen markkinoiden kilpailua, ja keskittyy sen sijaan uusien markkinamahdollisuuksien löytämiseen.

Sinisen meren strategian peruskäsitteet ovat punainen ja sininen meri. Punainen meri kuvaa olemassa olevia markkinoita, joilla kilpailu on kovaa ja yritykset taistelevat markkinaosuuksista. Punaisilla merillä markkinat ovat rajalliset ja kilpailu intensiivistä, mikä johtaa usein hintakilpailuun ja marginaalien pienenemiseen. Sininen meri puolestaan viittaa uuteen, kilpailuttomaan markkina-alueeseen, jossa yritykset voivat kasvaa ilman, että ne joutuvat kamppailemaan kilpailijoidensa kanssa. Tässä tilassa yritykset luovat uudenlaista arvoa sekä itselleen että asiakkailleen, mikä avaa täysin uusia markkinoita. (Kim & Mauborgne 2015)

Coworking-ajattelu ja yhteisöllinen toimitila on Kangasalla melko sinertävällä merellä jo sellaisenaan, sillä toimitilapalveluita on tarjolla varsin vähän, ja coworking-palveluita ei ollenkaan. Pidän kuitenkin tärkeänä rakentaa oman visioni toteuttamisen strategia perustellusti ja pitkälle tulevaisuuteen katsoen, ja olen valinnut strategiatyökaluksi sinisen meren strategian *puoli-intuitiivisesti*. Visioon pohjautuvan strategian kehittäminen on keskeinen tekijä oman yritykseni kyvyssä navigoida kehittyvässä liiketoimintaympäristössä, erottautua kilpailijoista, ja saavuttaa kestävä kasvua ja menestystä. En halua toimia tavanomaisesti ja olla punaisella merellä, vaan haluan olla edelläkävijä ja rakentaa oman sinisen meren. Yrittäjänä minulla on hieno mahdollisuus valita coworking-visioni käytännön rakentamisen strategia omaa intuitiotani kuunnellen – intuition kuuntelu on tutkitusti viisas tapa tehdä liikkeenjohdollisia päätöksiä ja kehittää yritystoimintaa (Salonen 2017). Toki sinisen meren strategia on yleisesti käytetty liiketoiminnan kehittämisen työkalu.

Coworking Kangasalan visioon perustuva sinisen meren strategia hahmotellaan kolmen strategiaperiaatteen mukaan (Kim & Mauborgne 2015):

1. Ensimmäinen periaate: Muokkaa markkinarajoja
2. Toinen periaate: Keskity kokonaiskuvaan, älä numeroihin
3. Kolmas periaate: Kurkota nykyistä kysyntää laajemmalle

Markkinarajojen muokkaamista tarkastellaan arvoinnovaation käsitteen kautta, kokonaiskuvaan keskitytään alan strategiaprofiilin rakentamisen myötä, ja nykyistä kysyntää laajemmalle kurkotetaan huomioimalla ei-asiakkaat. Ns. ratkaisevat neljä kysymystä ja nämä visualisoiva nelikenttä helpottavat Coworking Kangasalan uuden, oman arvokäyrän (strategiaprofiilin) laatimista ja asiakkaan saaman arvon täsmentämistä.

3.1 Arvoinnovaatio

Sinisen meren strategian mukainen arvoinnovaatio muokkaa markkinarajoja. Se tarkoittaa uuden arvon luomista sekä yritykselle että asiakkaille siten, että kilpailu muuttuu merkityksettömäksi. Arvoinnovaation avulla yritys pyrkii luomaan uutta kysyntää, mikä johtaa markkinan kasvuun ja uusien liiketoimintamahdollisuuksien syntymiseen. (Kim & Mauborgne 2015)

Arvoinnovaatiossa korostetaan yhtä lailla arvoa ja innovaatiota. Innovaatio ilman arvoa on tekniikkalähtöistä, markkinoille ensiksi ehtimistä korostavaa tai futuristista, ja jos korostetaan arvoa ilman innovaatiota, arvo toki kasvaa, mutta se ei riitä kilpailijoista erottumiseksi. (Kim & Mauborgne 2015)

Arvoinnovaatio toteutuu, kun yritys nivoo innovaatioon myös hyödyn, hinnan ja kustannukset. Se merkitsee uutta tapaa ajatella ja toteuttaa strategiaa, jonka tuloksena syntyy sininen meri ja pesäero kilpailijoihin. Arvoinnovaatio kaiken kaikkiaan uhmaa kilpailupohjaisen strategian peruskaavaa – arvon ja kustannusten välistä kompromissia. (Kim & Mauborgne 2015)

Intuition kyky ymmärtää asioiden perimmäisiä merkityksiä, nähdä laajoja kokonaisuuksia ja yhdistellä erilaatuisia asioita keskenään tuottaa liikkeenjohtoon raikkautta (Salonen 2017), ja tätä hyödynnän oman arvoinnovaationi kehityksessä. Coworking Kangasalan kontekstissa sen alustavan arvoinnovaation

tausta-ajatus on, että toimitila ei ole ainoastaan työn tekemisen paikka. Visioni sanoo, että toimitilayhteisö luo ympäristön, jossa laajempi ajattelun ajattelu on mahdollista samaan tapaan kuin Esa Saarisen Filosofia ja systeemiajattelu -luentosarjalla (Saarinen 2023). Saarisen (2023) ajattelusta ammentaen Coworking Kangasala on majakka, jonka ympärillä voi navigoida paremmin verrattuna siihen, että ei olisi ollut majakkaa. Se on kahva, jonka ympärille voi ryhmitellä jotain sellaista, josta ei saisi kiinni ilman kahvaa (Saarinen 2023). Visio Coworking Kangasalasta on tarjota yritteliäs, työteliäs ja elämää kokonaisvaltaisella tavalla tukeva ympäristö, jota yksinkertaisesti ei ole muualla, ja niin, että se on tavallisten kangasalalaisten saavutettavissa. Coworking Kangasala tuottaa työn imua. Se myös tarjoaa sisältöjä, joiden hyödyntäminen on eduksi niin yksilön kuin yrityksen tasolla.

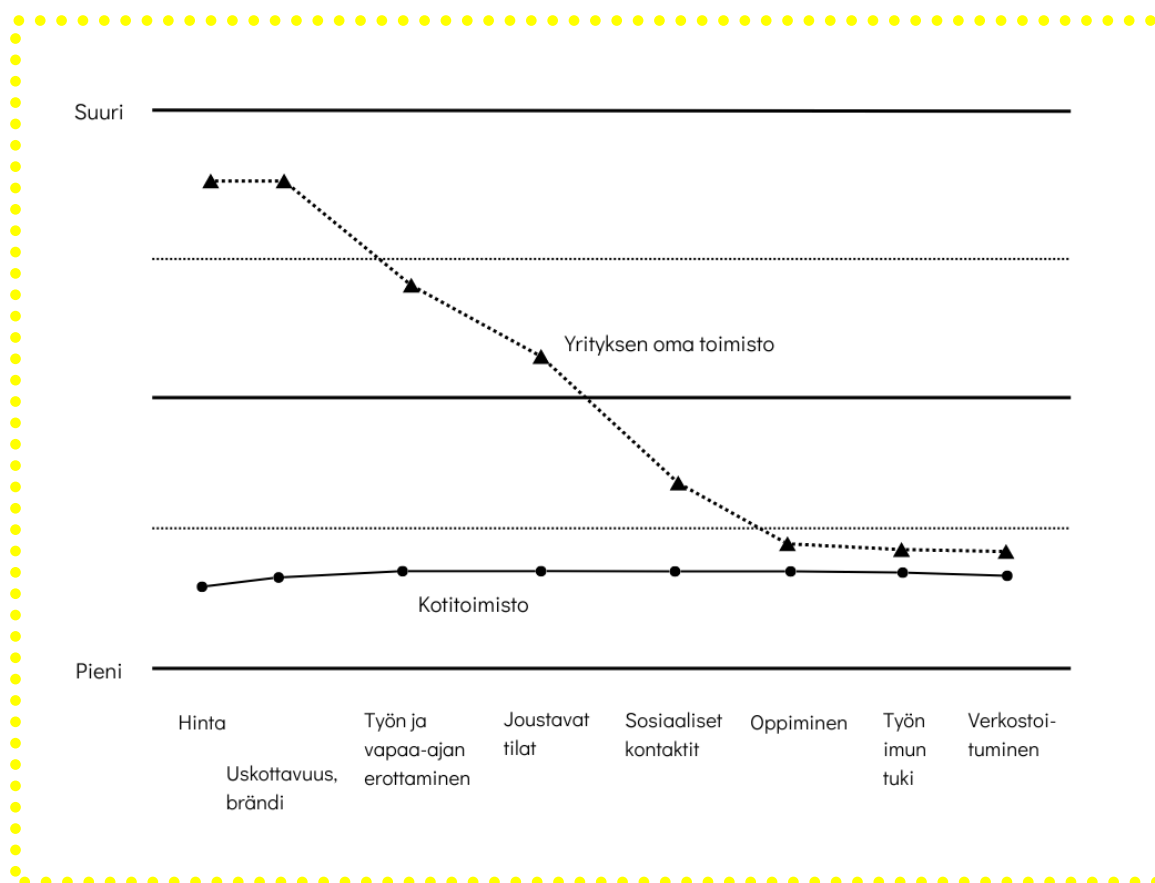
3.2 Strategiaprofiili

Strategiaprofiili on sekä diagnostinen että käytäntöä ohjaava viitekehys sinisen meren strategian kehittämistä varten. Sen avulla on mahdollista hahmottaa tunnettu markkina kokonaiskuvana: Se auttaa ymmärtämään mitä kilpailutekijöitä alalla on, mihin kilpailijat keskittyvät ja mitä heidän tarjontansa antaa asiakkaille. Strategiaprofiili kuvataan arvokäyränä, joka havainnollistaa yritysten suhteellisia tuloksia toimialan kilpailutekijöiden osalta. (Kim & Mauborgne 2015)

Sinisen meren strategian mukainen markkinarako löytyy, kun oma strategiaprofiili on erilainen kuin kilpailijoilla. Toimialan strategiaprofiilin muutos ja oman sinisen meren löytäminen edellyttää strategisen painopisteen siirtämistä kilpailijoista vaihtoehtoihin ja toimialan asiakkaista toimialan ei-asiakkaisiin – löytyy kokonaan uutta markkinaa. Kun strateginen painopiste siirtyy vaihtoehtoihin ja ei-asiakkaisiin, tilanteeseen ilmaantuu uusia näkökulmia ja asiakkaan saamaan arvoon kytetään lisäämään elementtejä perinteisten toimialarajojen ulkopuolelta. Näin löydetään uudenlaisia ratkaisuja sen sijaan että ryhdyttäisiin taas yhdeksi kilpailijaksi ennalta määriteltyyn markkinaan. (Kim & Mauborgne 2015)

Kilpailuympäristön kuvaileminen strategiaprofiilin avulla tarkoittaa käytännössä sitä, että analysoidaan eri kilpailijoiden strategisia painotuksia ja vahvuuksia suhteessa toisiinsa. Tämä auttaa ymmärtämään kilpailutilannetta paremmin, ja tunnistamaan omat vahvuudet ja mahdollisuudet markkinoilla. Strategiaprofiilin tarkoituksena on hahmottaa yrityksen strategiset valinnat ja painotukset suhteessa markkinoihin ja kilpailuympäristöön.

Ajatellen Coworking Kangasalaa asiantuntijatyötä päätoimisesti tekevän yksinyrittäjän tai sivutoimisesti työskentelevän kasvuyrittäjän mahdollisena työympäristönä, sen kilpailuympäristön strategiaprofiili on hahmoteltu kuvaan 3. Kilpailijoiksi strategiaprofiilitarkasteluun on valittu tietotyön tekemisen kangasalalaisittain tyypillisimmät paikat: Työtila kotona (ns. kotitoimisto) ja yrityksen oma toimitala. Toimialan kilpailutekijöiksi on tunnistettu tilaan, hintaan ja tilan myötä saatavilla oleviin oheispalveluihin liittyviä asioita.

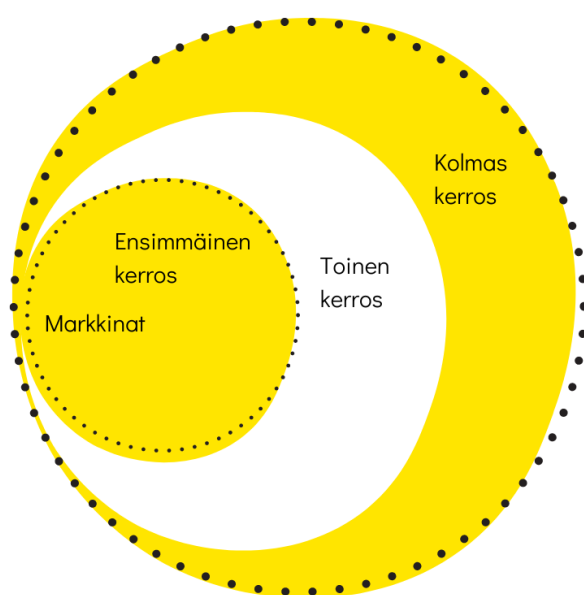


Kuva 3. Coworking Kangasalan kilpailuympäristön strategiaprofiili asiantuntijayrittäjän näkökulmasta.

3.3 Ei-asiakkaiden kolme kerrosta

Coworking Kangasala tavoittelee sinisen meren strategiaa, ja sen rakentamisen kolmas periaate on nykyistä kysyntää laajemmalle kurkottaminen. Alan nykyisiin asiakkaisiin keskittymisen ja näiden entistä hienojakoisemman segmentoinnin sijaan sinistä merta tavoittelevan yrityksen kannattaa keskittyä ns. ei-asiakkaisiin. Ei-asiakkaiden muodostama kokonaisuus tarjoaa yleensä merkittäviä sinisen meren mahdollisuuksia. (Kim & Mauborgne 2015)

Mahdollisesti asiakkaiksi muunnettavia ei-asiakkaita on kolme kerrosta (kuva 4). Ei ole ehdotonta sääntöä sille, mihin ei-asiakkaiden kerrokseen yrityksen pitäisi keskittyä ja milloin. Eri kerroksiin liittyvät sinisen meren mahdollisuudet vaihtelevat ajassa ja toimialoittain, joten yrityksen kannattaa keskittyä siihen tasoon, joka on vaikutuksiltaan kulloinkin suurin. (Kim & Mauborgne 2015)



Kuva 4. Ei-asiakkaiden kolme kerrosta Kim & Mauborgnea (2015) mukailten.

Ensimmäinen kerros on markkinoita lähimpänä, aivan markkinoiden rajalla. Nämä asiakkaat kyllä ostavat alan tuotteita tai palveluita, mutta pakosta, ja he ovatkin mieleltään toimialan ei-asiakkaita. Ensimmäisen kerroksen *lähiesi-*asiakkaat käyttävät hyvin vähän markkinoiden nykyistä tarjontaa ja he kaipaavat jotain parempaa: Kun nykyistä parempi vaihtoehto löytyy, he siirtävät asiakkuutensa toisaalle. Ensimmäisen kerroksen ei-asiakkaiden ostotiheys voi kasvaa ja

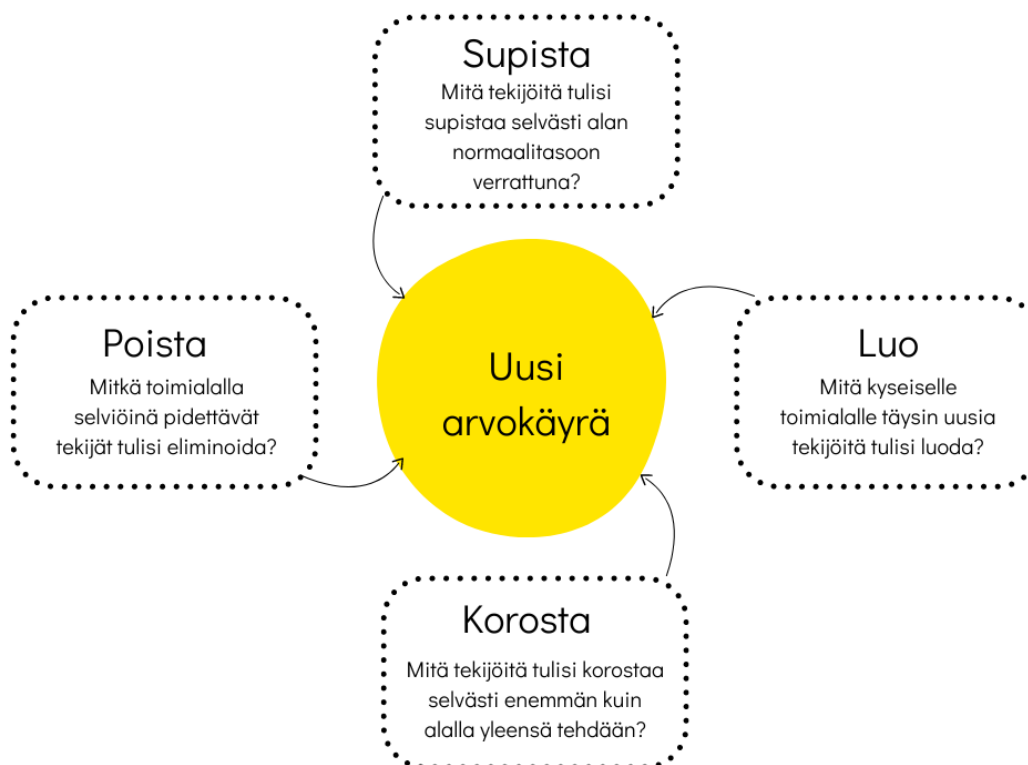
piilevä kysyntä voi muuttua todelliseksi kysynnäksi, jos heille onnistutaan tarjoamaan jotain nykyistä parempaa. (Kim & Maubourgne 2015)

Toisen tason ei-asiakkaat ovat kieltäytyviä ei-asiakkaita. He eivät käytä nykyisten markkinoiden tarjontaa, koska he eivät ehkä hyväksy sitä tai se on heille liian kallis. He joko täyttävät tarpeensa muilla keinoin tai jättävät sen täyttämättä. Näiden ei-asiakkuuksien yhtäläisyyksien tutkiminen voi tuottaa virikkeitä piilevän kysynnän muuttamiselle todelliseksi kysynnäksi. (Kim & Maubourgne 2015)

Kolmannen tason ei-asiakkaat ovat ns. tutkimattomia. Alan yritykset eivät ole tulleet ajatelleeksi, että he voisivat olla mahdollisia asiakkaita, ja on ehkä ajateltu, että näiden asiakkaiden tarpeet täyttää joku muu. Asiakkaisiin liitettyjen tiedostettujen ja tiedostamattomien odotusten ennakkoluuloton tutkiminen, ja asiakkaiden tosiasiallisten vaatimusten tarkempi tutkinta voi avata mahdollisuuksia sinisille merille. (Kim & Maubourgne 2015)

3.4 Ratkaisevat neljä kysymystä

Sinisen meren strategian mukaisen uuden arvokäyrän muotoilun tukena käytetään neljää ns. ratkaisevaa kysymystä, joihin vastaaminen helpottaa alan perinteistä irrottautumista (kuva 5). Mitä toimialalle uusia tekijöitä tulisi luoda? Mitä tekijöitä tulisi korostaa selvästi enemmän kuin alalla yleensä tehdään? Mitä tekijöitä tulisi supistaa alan normaalitasoon verrattuna? Mitkä selviönä pidettävät tekijät tulisi poistaa? (Kim & Mauborgne 2015)



Kuva 5. Uuden arvokäyrän laatimista ja asiakkaan saaman arvon koostumuksen muokkaamista helpottavat neljä kysymystä. Mukaelma kuvasta "Neljä kysymystä" (Kim & Mauborgne 2015).

Neljän kysymyksen viitekehystä täydentää nelikenttä, joka on työkalu vastausten yksinkertaiseen esittämiseen. Nelikenttä kannustaa pyrkimään samanaikaisesti sekä kilpailijoista erottautumiseen että arvon ja kustannusten välisestä valintaparkosta irrottautumiseen. Nelikenttä visualisoi ollaanko keskittymässä uuden luomiseen sen kustannuksella, että unohdetaan supistaa tai luopua jostain, tai ollaanko vain vähentämässä alalle tyypillistä sisältöä, mutta aidon arvoinnovaation synnylle tarpeellinen uusi ajattelu puuttuu. Nelikenttä patistaa esittämään neljä kysymystä ja tarttumaan toimeen uuden arvokäyrän aikaansaamiseksi. (Kim & Mauborgne 2015)

3.5 Hyvä sinisen meren strategia

Hyvällä sinisen meren strategialla on kolme piirrettä: Painopiste, erilaisuus ja mieleenpainuva motto (Kim & Mauborgne 2015). 1) Arvokäyrällä on painopiste, eli yritys ei hajota pyrkimyksiään kaikkiin kilpailukeinoihin. Yritys keskittyy selkeästi

määriteltyihin tavoitteisiin ja arvoihin, jotka ohjaavat yrityksen toimintaa. Näin yritys voi kohdentaa resurssinsa tehokkaasti ja luoda vahvan perustan innovaatioille. 2) Arvokäyrä on erilainen kuin kilpailijoilla, eli yritys ei ole verrannut toimintaansa kilpailijoihin vaan muita vaihtoehtoja on löydetty. Erilaisuus edellyttää innovatiivista lähestymistapaa tuotteiden, palveluiden ja prosessien suunnittelussa. 3) Strategisen profiilin motto on selvä ja vakuuttava. Se auttaa viestimään yrityksen ydinarvot ja strategiset tavoitteet tiiviisti ja tehokkaasti sekä sisäisesti että ulkoisesti. Moton avulla yritys voi vahvistaa brändi-identiteettiään ja rakentaa tunnettuutta markkinoilla.

Ilman näitä ominaisuuksia strategia on todennäköisesti sekava, liikaa toisten toimijoiden strategioita muistuttava, vaikeasti viestittävä ja kustannusrakenteeltaan raskas (Kim & Mauborgne 2015). Painopiste, erilaisuus ja mieleenpainuva motto muodostavat yhdessä vankan perustan sinisen meren strategialle, jonka tavoitteena on luoda uutta kysyntää ja välttää kilpailun aiheuttamaa hintapainetta, avaten siten uusia kasvumahdollisuuksia yritykselle.

4 HAASTATTELUTUTKIMUS

Teoreettisen viitekehyksen (luvut 2–3) pohjalta toteutettiin laadullinen tutkimus, jossa tutustuttiin erilaisiin coworking-toteutuksiin Suomessa. Haastattelujen tavoite oli syventää omaa coworking-ajattelua sekä löytää lisää ja uusia klapeja oman sinisen meren strategian arvoinnovaationuotioon. Tutkimusmenetelmänä käytettiin teemahaastattelua dialogin tukemana.

Teemahaastattelu on kvalitatiivisen tutkimuksen menetelmä, jossa haastattelija pyrkii selvittämään tiettyjä ennalta määriteltyjä teemoja haastateltavan vastauksista. Tämä menetelmä on erityisen hyödyllinen, kun tutkija haluaa syventyä tiettyihin aihealueisiin ja ymmärtää haastateltavien näkemyksiä ja kokemuksia. Haastattelu menetelmänä sallii, että siihen voidaan valita nimenomaan ne henkilöt, joilla on tietoa aiheesta (Tuomi & Sarajärvi 2018).

Dialogin tukemana haastattelu keskittyy keskustelun luonteen vahvistamiseen, mikä mahdollistaa avoimen, rehellisen ja syvällisen vuoropuhelun (Tuomi & Sarajärvi 2018). Dialogissa korostetaan ymmärryksen ja merkityksen yhteistä rakentamista haastattelijan ja haastateltavan välillä. Tämä lähestymistapa auttaa tuomaan esille monitasoisempia näkemyksiä ja yksityiskohtia, jotka voivat jäädä huomiotta perinteisemmissä ja tiukemmin strukturoiduissa haastattelumenetelmissä (Tuomi & Sarajärvi 2018).

Haastattelin erilaisten coworking-ympäristöjen yhteisömanagereita saadakseni hahmoa intuitiolla, jonka mukaan nimenomaan eri toimijoiden yhteinen tilaratkaisu tuottaa parhaan kokemuksen vertaisuudesta, sparrailuympäristöstä, työn imusta ja työrauhasta, työn ja vapaa-ajan erottamisesta sekä innovaatioiden ja liiketoimintamahdollisuuksien syntymahdollisuuksista. Tarkoitus ei ollut vertailla tutkittavien coworking-ympäristöjen laatua tai paremmuutta, vaan selvittää, millainen tarina löytyy muutamien virkeältä vaikuttavien coworking-tilojen ja näiden tilojen yhteisömanagereiden takaa. Miksi ja millaisen prosessin kautta tilat on aikanaan avattu, kuka tiloja ylläpitää ja operoi, ja miltä tulevaisuus näyttää? Millaisia ovat yhteisömanagerien kertomana tilojen tuottamat palvelut, ketä tiloissa käy, ja millaisia tarinoita coworking-ympäristöistä on syntynyt? Miten talous on järjestetty?

Valitsin tutkittavat coworking-toteutukset edustamaan eri tapoja tuottaa coworking-toimintaa (luku 2.3 alalukuineen, mallit). Mukaan tutkimukseen tuli yksi yritys-/kiinteistökehitysmallin coworking-tila, yksi osuuskuntamuotoinen coworking-tila, sekä kaksi hankemallin tilaa. Kunkin tilan edustajana haastattelin yhteisömanageria, jolla on paras käytännön tuntu tilan operatiiviseen toimintaan sekä asiakasrajapintaan.

Haastattelut tehtiin Microsoft Teams -videopuhelualustalla, jolla lähetettiin kalenterikutsu ja kutsulinkki haastateltaville etukäteen sähköpostilla. Haastattelukysymykset lähetettiin haastateltaville etukäteen sähköpostitse (liite 2). Haastattelut tallennettiin opinnäytetyön tekijän OneDrive-pilvipalveluun.

Haastattelujen koonti kirjoitettiin tiivistettyyn tekstimuotoon, sekä olennaisimpien yksityiskohtien osalta taulukkomuotoon luvun 4.5 yhteenveto-osuuteen. Haastattelut tuottivat merkittävän määrän tietämystä Coworking Kangasalan visiopohjaisen sinisen meren strategiatyön tueksi.

4.1 MOW Supernova, Tampere

Tampereella, Ratinan alueella sijaitseva MOW Supernova on kiinteistösijoitusyhtiö Spondan konserniin kuuluvan coworking-palveluita tuottavan MOW Mothership of Work Oy:n coworking-tila. MOW Supernova tarjoaa monipuolisia coworking-tiloja, jotka mahdollistavat erilaiset työskentelytavat niin yksilöille kuin yrityksillekin. Palveluihin kuuluu joustavia työtilaratkaisuja, kuten hot desk -paikkoja, yksityisiä toimistoja ja neuvottelutiloja, jotka ovat käytettävissä jäsenyys sopimuksen mukaan.

MOW Supernovan edustajana haastateltiin Hub & Community Manager Katta (Katariina) Heikkilää. Haastattelu tehtiin 2.11.2022.

MOW Supernovan toiminta on täysin kaupallista yritystoimintaa, joka pyörii yksityisen rahoituksen voimin. Toimintaan ei liity julkista hankerahaa, eikä esim. Tampereen kaupunki ole missään vaiheessa tukenut tilan toimintaa.

Supernovan suuri, noin 2400 neliömetrin tila on saneerattu entiseen ns. Autotuonnin taloon, jonka omistaa Sponda Oyj. Iso tila mahdollistaa monipuolisten työskentelytilojen ja -ratkaisujen tarjoamisen erilaisiin tarpeisiin, sekä coworking-tilan jäsenten oman monipuolisen käytön esim. suurempien tapahtumien ja erikoistilaisuuksien järjestämiseksi.

MOW Supernovalla on noin 200 jäsentä. Tämä luku sisältää kaikki tilan käyttäjät eri yrityksistä, jotka ovat vuokranneet tilaa joko yksittäisille työpisteille tai yksityisille toimistoille. Tilaa käyttää lisäksi 60–65 aktiivista päiväkävijää, jotka käyttävät tilan palveluita ilman kiinteää jäsenyyttä tai toimistotilaa. MOW Supernovalla on siis laaja ja monipuolinen käyttäjäkunta, joka koostuu sekä vakituisista jäsenistä että satunnaisista kävijöistä. Supernovan päivittäispalveluita operoi ja jäsenyyksiä hallinnoi kahdesta kolmeen täystyöllistettyä yhteisömanageria.

Keväällä 2024 uutisoitiin, että MOW Supernovan toiminta lakkaa, kun ohjelmistoyhtiö Vincit siirtää Hervannan toimintonsa Ratinan Supernovan kiitelyihin tiloihin (Sponda 2024). Supernovan toimintojen lakkauttaminen on aiheuttanut kovan kysyntäpiikin muiden Tampereen keskustan coworking-tilojen suuntaan.

4.2 Yrittäjätalo Kööri Osk, Pori

Satakunnan pääkaupungissa Porissa on useita coworking-tiloja ja -yhteisöjä, kuten valtakunnallinen Crazy Town ja paikallinen Linnakortteli. Tässä tutkimuksessa tutustuttiin osuuskuntamuotoiseen Kööriin, joka toimii Porin vanhalla raatihuoneella Yrittäjätalo Kööriksi nimetyissä tiloissa.

Köörin edustajana haastateltiin osuuskunnan nokkamies ja tilan yhteisömanageri Hannes Frigårdia. Haastattelu tehtiin 28.2.2023.

Kööri perustettiin vuonna 2009, kun joukko pääosin yksinyrittäjiä näki tarpeen luoda yhteisöllinen työtila. Joukko yrittäjiä kävi aktiivisesti katsomassa eri tiloja ja päätyi nykyiseen rakennukseen, vanhaan raatihuoneeseen, sen sijainnin ja potentiaalinen vuoksi. Coworking-toiminnan organisoimiseksi perustettiin osuuskunta,

mikä antoi jäsenille mahdollisuuden vaikuttaa tilan käyttöön ja hallintaan demokraattisesti, kulut kattavalla tavalla taloudellisen voiton maksimoinnin sijaan.

Köörin kaupungilta vuokraama raatihuone Porin ytimessä on toiminnan kulmakivi. Tilojen historiallisella charmilla on osuuskunnalle suuri merkitys – rakennuksella itsellään on vetovoimaa, ja osoite raatihuoneella on erottautumistekijä muista porilaisista toimitiloista. Raatihuoneen omistaa Porin kaupunki, jolla itsellään ei ole käyttöä talolle, mutta siitä luopuminenkaan ei ole vaihtoehto. Kööri Porin käytössä on 400 m² kahdessa kerroksessa.

Osuuskunta, joka hallinnoi tilaa, toimii voittoa tavoittelemattomasti, eli tilan pyörittämisen tavoitteena on vain kattaa operatiiviset kulut, kuten vuokra, siivous ja muut palvelut, jotka mahdollistavat tilan sujuvan toiminnan. Osuuskunnan jäsenet esimerkiksi tasapainottavat vuoden lopussa vuokrasummat siten, että talous pysyy plussan puolella, ja jos taloudellinen tilanne sallii, he voivat jopa päästä tilanteeseen, jossa heidän ei joulukuussa tarvitse itse maksaa vuokraa. Tämä joustava lähestymistapa antaa mahdollisuuden sopeutua taloudellisiin vaihteluihin vuoden mittaan.

Kööri Porin ydinpalvelu on tarjota monipuolista ja yhteisöllistä työtilaa yksinyrittäjille, etätyöntekijöille ja pienille yrityksille. Käyttäjille tarjotaan fyysiset tilat, joissa he voivat työskennellä ja joissa on kattavat toimistopalvelut, kuten internet-yhteys, kopiointi- ja tulostuspalvelut sekä perustarvikkeet kuten kahvi ja tee. Pikkujoulut ja kesätapahtumat ovat tärkeitä kohtaamisia ja mahdollisuuksia verkostoitumiseen, mutta toimistoresurssinäkökulma on Kööri Porin kohdalla merkittävin: Osuuskunta pyörittää tilaa voittoa tavoittelematta keskittyen vain kulujen kattamiseen, ja tarjoaa jäsenilleen edulliset työtilat keskustan arvorakennuksessa.

4.3 ÄäneHub, Äänekoski

Äänekoski on noin 18 000 asukkaan teollisuuskaupunki Keski-Suomessa, noin 40 kilometriä Jyväskylästä pohjoiseen. Äänekoski tunnetaan vahvana ja perinteikkäänä teollisuuspaikkakuntana, jonka suurimpia työnantajia ovat mm. Metsä

Group (Äänekosken biotuotetehdas) ja Valtra. Vahvan teollisuuden myötä kaupungin työpaikkaomavaraisuus on yli 100 %. Äänekoskella on yli 2 500 kesämökkiä. (Tilastokeskus 2024)

ÄäneHubin edustajana haastateltiin yhteisömanageri Ulla Aaltosta. Haastattelu tehtiin 20.2.2023.

ÄäneHub on Äänekosken kaupungin tila, ja sen yhteisömanageripalvelut tuotetaan kaupungin ostopalveluna paikalliselta asiantuntijayrittäjältä. ÄäneHubin tausta on tiiviisti sidoksissa alueelliseen kehitykseen ja yrittäjyyden tukemiseen, ja tässä tutkimuksessa tila edustaa aluekehityshankemallin mukaan toteutettua coworking-yhteisöä.

ÄäneHub on perustettu osana laajempaa alueellista kehityshanketta, jota rahoitti Keski-Suomen Liitto, ja jota hallinnoi Äänekosken ammatillisen koulutuksen kuntayhtymä (POKE, Pohjoisen Keski-Suomen ammattiopisto). Hankkeen päämääränä oli edistää yrittäjyyttä, verkostoitumista ja innovaatiotoimintaa, mikä mahdollisti monipuolisten lisäpalveluiden, kuten coworking-tilan tarjoamisen kuntalaisille ja yrityksille. Hanke päättyi vuoden 2020 lopussa, mutta ÄäneHub on jatkanut toimintaansa, tarjoten edelleen resursseja ja tiloja paikallisille yrittäjille ja yhteisölle.

ÄäneHubilla käy sekä opiskelijoita, yrittäjiä että julkishallinnon henkilökuntaa, ja tila on suunniteltu palvelemaan erityisesti heitä, jotka tarvitsevat joustavaa ja innovatiivista työympäristöä. ÄäneHubilla on avokonttoritila, kaksi rauhallisen työskentelyn tilaa, ja kaksi esitystekniikalla varustettua neuvottelutilaa – yhteensä noin parikymmentä työskentelypistettä. Tila on olemassa erityisesti paikallisten yrittäjien ja yhteisöjen tueksi tarjoten resursseja ja mahdollisuuksia verkostoitumiseen, koulutukseen ja yritystoiminnan kehittämiseen. ÄäneHubilla on vahva sparrailumentaliteetti.

Hubin toimintamalli perustuu kaupungin ja POKE:n yhteistyöhön, jossa kaupunki tarjoaa tilat ja rahoittaa osa-aikaisen yhteisömanagerin. Oppilaitoskiinteistön (POKE) aukioloaikojen mukaan operoitu varsin koulumainen tila on käyttäjilleen maksuton.

ÄäneHubin ydinpalvelu on haastatellun yhteisömanagerin mukaan ytimekkäästi ”tunnelma”, jonka ylläpitämisessä ja kehittämisessä yhteisömanagerilla on merkittävä rooli. ÄäneHub on aktiivisen yhteisömanagerinsa ansiosta erityisen hyvin verkostoitunut paikallisten toimijoiden ja organisaatioiden kanssa, mikä mahdollistaa monipuolisia yhteistyökuvioita ja tapahtumia.

4.4 Jämsä Tehdas, Jämsä

Jämsä on Päijänteen länsirannalla, Tampereen ja Jyväskylän välissä sijaitseva vajaan 20 000 asukkaan kaupunki. Jämsä on muuttotappiokunta, joskin Himoksen matkailukeskus ja suuri vapaa-ajan asuntojen määrä (4473 mökkiä; Tilastokeskus 2024) tekee kunnasta kausiasumisen keskittymän. Kaupungissa on vahva teollisuuden perinne, ja se on tunnettu erityisesti metsäteollisuudesta (Kaipolan ja Jämsänkosken tehtaat). Suuri osa paikallisesta elinkeinorakenteesta perustuu edelleen metsäteollisuuteen, lisäksi kone- ja metalliteollisuus ovat merkittäviä toimialoja (Jämsän kaupunki 2023).

Himoksen ansiosta Jämsän matkailulla on jo perinteitä, ja matkailua on viime vuosina pyritty kehittämään entisestään. Himos ja ympäröivä luonto houkuttelevat vuosittain tuhansia matkailijoita, ja matkailun osuus kaupungin taloudessa on kasvussa. Tämä on synnyttänyt myös palvelualan yrityksiä, kuten majoitus- ja ravintolapalveluita. Jämsän työpaikkaomavaraisuus on 98,1 %. (Jämsän kaupunki 2023)

Jämsä Tehdas on coworking-tila ja -yhteisö Jämsän keskustassa. Tehtaan edustajana haastateltiin yhteisömanageri Petteri Koskista. Haastattelu tehtiin 14.3.2023.

Jämsä Tehtaan konkreettinen alkusysäys tapahtui vuonna 2020, kun UPM ilmoitti Kaipolan tehtaan alasajosta Jämsässä. Keskustelua yhteisöllisestä työtilasta oli käyty jo aiemmin, mutta tarve tehdä jotain äkillisen rakennemuutoksen paikkakunnalla löi alkutahdit Jämsä Tehtaalle. Ensimmäinen kaksivuotinen hanke etätyötilan käynnistämiseen toteutettiin vuosien 2021–2022 aikana, ja vuoden 2022

lopussa tila sai lisärahoitusta vuoteen 2025 asti, mikä mahdollisti etätyötilan jatkokokehittämisen. Tässä tutkimuksessa Jämsä Tehdas edustaa aluekehityshanke-mallin mukaista coworking-ympäristöä.

Hankerahoituksen ansiosta Jämsä Tehdas on käyttäjilleen maksuton. Jämsän kaupunki on toiminut tilan operaattorina, eli kaupunki on ollut aktiivisesti mukana tilan perustamisessa ja hallinnoinnissa. Kaupunki on myös osallistunut rahoituksen järjestämiseen ja hankkeen tukemiseen, ja esimerkiksi maksaa yhteisömanagerin palkan. Jämsän kaupunki näkee etätyötilan imagoasiana: Etätyötila ei ole vain fyysinen tila, vaan se on osa laajempaa strategiaa, jolla pyritään luomaan elinvoimaisempaa ja yhteisöllisempää ympäristöä Jämsässä.

Tilan asiakaskunta koostuu erityisesti paikallisista asukkaista, yrittäjistä ja etätyöntekijöistä, mutta myös vierailijoista suuremmista kaupungeista ja lähialueilta. Tehtaan ei-jämsäläisellä käyttäjällä saattaa olla esimerkiksi mökki tai asuntovau-nun kausipaikka Himoksella.

Keskeinen osa tilan kehitystä on ollut sen muuttaminen pelkästä etätyötilasta yhteisöalustaksi ja ekosysteemiksi, jossa keskeistä ei ole vain tilapalvelu, vaan erityisesti tapahtumat ja vuorovaikutus ihmisten välillä. *Hyvä työpäiväkokemus* on Jämsän Tehtaan ydinpalvelu, ja sillä on esimerkiksi oma sosiaalisen median hashtag #hyvätyöpäiväkokemus.

Yhteisömanageri kuvailee kuinka tila on olemassa yhdistääkseen ihmisiä ja ideoita, edistämään yhteistyötä ja verkostoitumista. Tilan tärkein funktio ei ole vain tarjota työskentelytiloja vaan luoda ympäristö, jossa ihmisten välille syntyy vuorovaikutusta ja yhteisöllisyyttä. Jämsä Tehtaalla on yli 400 rekisteröitynyttä käyttäjää, ja aktiivisesti (säännöllisesti) tilaa käyttäviä henkilöitä on 60–80. Yhteisömanagerin kertoman mukaan noin 50 % käyttäjistä on paikallisia jämsäläisiä, 25 % tulevat pääkaupunkiseudulta ja loput 25 % muualta Suomesta. Tämä kertoo siitä, että vaikka tila palvelee ensisijaisesti paikallista yhteisöä, se houkuttelee myös käyttäjiä laajemmalta alueelta.

Jämsä Tehtaan toiminnan rahoitusta on pohdittu useilta kanteilta, ja tunnistettu haaste mikä liittyy tilan rahoittamisen tulevaisuuteen, kun käyttäjät on tähän asti

totutettu ilmaiseen tilaan. Yhteisömanagerin mukaan Tehtaan toiminnan jatkuvuuden kannalta olisi tärkeää kehittää malleja, joissa yhdistyisivät julkisen rahoituksen ohella myös kaupalliset elementit. Tilan rahoitusta voitaisiin tukea esimerkiksi uudenaikaisilla rahoitusvälineillä, kuten työnantajien tarjoamalla etätyötila-etuuksilla, jotka muistuttaisivat liikunta- tai kulttuurisetelien käyttöä. Tämä avaisi mahdollisuuden monipuolistaa rahoituslähteitä ja tukea tilan kestäväää toimintaa pitkällä tähtäimellä.

4.5 Haastattelujen yhteenveto

Toiminnaltaan, puitteiltaan ja tunnelmaltaan erilaisiin coworking-yhteisöihin tutustuminen auttoi laajentamaan merkittävästi tähänastista coworking-ajattelua, ja näytti monta asiaa, jotka vaikuttavat ehdottoman tärkeiltä ja välttämättömiltä Coworking Kangasalaa ajatellen, sekä asioita, joita ei kannattaisi tehdä Kangasalla. Sopivien yksityiskohtien, tunnelmien ja tapojen poiminta erilaisista coworking-to-teutuksista vaikuttaa erinomaiselta tavalta edistää omaa visiopohjaista sinisen meren strategiaa, ja myöhemmin Coworking Kangasalan käytännön muotoilua.

Yhteenveto haastattelujen merkittävimmistä yksityiskohdista ja näkökulmista Coworking Kangasalan strategiatyötä ajatellen on esitetty taulukossa 2.

TAULUKKO 2. Yhteenvedo tutkimushaastatteluista Coworking Kangasalan strategiatyön näkökulmasta.

Coworking-tila /-yhteisö	Toimintamalli	Käyttäjien /asiakkaiden lkm.	Tärkein asiakas	Ydinpalvelu (yp) ja lisäpalvelut (lp)	Rahoitus
MOW Supernova, Tampere	Yritysmalli /Kiinteistö- kehitysmalli	200 jäsentä, lisäksi 60–65 päivittäistä muuta kävijää	Toimintansa jo vakiinnuttaneet yritykset (vrt. startupit), jotka arvostavat mahdollisuutta keskit- tyä omaan ydintoimintaansa tila- kysymysten säätämisen sijaan	yp: Monipuoliset ja modernit toimistotilat lp: Supernovassa itsessään mahdolli- suus mm. yhteisöllisyyteen, lisäksi tilan sijainti mahdollistaa keskustan eri palveluiden päivittäisen käytön	Yksityisrahoitteinen. Kk-laskutukseen perustuvat jäsenyydet sekä päiväpassit.
Kööri, Pori	Osuuskunta	Osuuskunnalla kolme jäsentä; Köörin tilojen käyt- täjiä haastattelun ajankohtana 12 henkilöä	Osuuskunnan jäsenet; Myös muut käyttäjät tärkeitä yhteisön tulorahoituksen kannalta	yp: Toimiva tila työntekoon lp: Sijainti arvokiinteistössä on bränditekijä; Sijainti mahdollistaa keskustan palvelui- den käytön	Yksityisrahoitteinen. Kk-vuokra; Osuuskunnan jäse- nillä mahdollisuus muihin näh- den erisuuruiseen vuokraan.
ÄäneHub, Äänekoski	Aluekehitys- hankemalli	Päivätasolla muuta- masta muutamaan kymmeneen; Virtuaalitapahtumilla enimmillään 7000 osallistujaa	Paikalliset yrittäjät; Yrittäjyyttä harkitsevat ja yrittäjyy- den alkutaipaleella olevat opiskeli- jat toistuvat yhteisömanagerin puheissa usein	yp: Tunnelma lp: Moninaiset mahdollisuudet verkos- toitua ja sparrailia omia ideoita, oppilaitosyhteistyö	Käyttäjille maksuton, toimii hankerahalla. Äänekos- ken kaupunki ostaa yhteisö- manageripalvelut (puolipäiväi- nen).
Jämsä Tehdas, Jämsä	Aluekehitys- hankemalli	400 rekisteröitynyttä (tapahtumat), itse tilan aktiivisia käyt- täjiä 60–80.	Paikalliset asukkaat, yrittäjät ja etätyöntekijät	yp: Hyvä työpäiväkokemus lp: Runsaat, yhteisömanagerin johtamat mahdollisuudet kouluttautua, verkostoi- tua, ja siten kehittää omaa toimintaa	Käyttäjille maksuton, toimii hankerahalla. Yhteisö- manageri töissä Jämsän kaupungilla (kokoaikainen).

Tunnistin haastatteluista ns. kompastuskiviksi asioita, jotka mahdollisesti hiertäisivät Coworking Kangasalan toteutuksessa. Nämä asiat kannattaa ottaa huomioon jo strategiassa, mutta myös myöhemmin tilaan liittyvissä kumppani- ja kiinteistöneuvotteluissa ja tilan konseptisuunnittelussa:

- MOW Supernova: Ei päivittäistoimintaan liittyviä kompastuskiviä, jos tilan yllättävää lakkauttamista kiinteistönomistajan oman strategian muuttuessa ei lasketa. Tilan operaattorin (Sponda oyj) intressien eroaminen tilan käyttäjien intresseistä oli yhdenlainen, varsin merkittävä kompastuskivi.
- Kööri: Osuuskunnan jäsenet ja siten tilan brändi – ovatko osuuskunnan jäsenet sellaisilta aloilta ja henkilöinä sellaisia, että yhteisö on vetovoimainen?
- ÄäneHub: Oppilaitoskiinteistöön sijoitettu tila toimii omanlaisellaan logiikalla verrattuna kaupalliseen tilaan – tila on esimerkiksi avoinna vain päiväsaikaan, lukukausien aikana; Yhteisömanagerin merkitys tunnelman ja tapahtumien tekijänä on suuri, mutta hänet hankitaan ostopalveluna hankerahalla – mitä sitten kun hankeraha loppuu, ja asiakkaat on totutettu maksuttomaan tilaan?
- Jämsä Tehdas: Asiakkaiden totuttaminen erittäin vetovoimaisen tilan käyttöön ja yhteisöllisyyteen niin ettei se maksa heille mitään. Mitä tapahtuu, kun hankeraha loppuu?

Ns. ”take home message”, minkä johtoajatuksen otan Coworking Kangasalan vi-
siopohjaiseen strategiatyöhön?

- MOW Supernova: Iso tila ja keskeinen sijainti mahdollistivat monipuolisen toiminnan ja niin suuren määrän asiakkaita, että toiminta oli kaupallisesti kannattavaa – ja silti tila lakkautettiin. Missä on se riittävän suuren koon, joka mahdollistaa monipuoliset ja muuntautuvat tilat, ja edelleen hallittavissa olevan kiinteistöriskin raja suhteessa kangasalalaisittain realistiseen asiakasmäärään ja siten liikevaihtoon?
- Kööri: Porissa korostuu vanhan, kauniin raatihuoneen merkitys yhteisöllisen toiminnan ympäristönä. Juurilla on merkitystä. Toiminta vaikuttaa puitteiden puolesta turvatulta, kun kiinteistön omistaja eli Porin kaupunki tuskin luopuu rakennuksesta, tai keksimällä keksii sille muunlaista käyttöä kuin vuokraamisen coworking-toimintaan, joka puolestaan tukee porilaista yritystoimintaa ja elinvoimaa.

- ÄäneHub: Coworking-toiminnan voi aloittaa pienesti, ja toiminta voi olla oikein *pöhisevääkin* tiloissa, jotka ovat vain muutama luokka koulukiinteistössä. Paikallisia yrittäjiä ja yhteisöjä tuntevan yhteisömanagerin merkitys tilan toiminnalle on hyvin suuri.
- Jämsä Tehdas: Etätyötila ei ole vain fyysinen tila, vaan se on osa laajempaa strategiaa, jolla pyritään luomaan elinvoimaisempaa ja yhteisöllisempää ympäristöä Jämsässä. Jämsä Tehdas on Jämsän kaupungille tärkeä, ja siihen panostetaan. Ajattelu uudenaikaisista rahoituslähteistä on myös mielenkiintoista: Tilan tarjoaminen etätyöntekijälle kulttuuri- tai liikunta-seteliä muistuttavalla rahoitusvälineellä. Hankevuosina on tunnistettu, että ilmaista tilaa ei kannattaisi tarjota.

5 VISION MUKAINEN SINISEN MEREN STRATEGIA

Coworking Kangasalan visioon perustuva sinisen meren strategia hahmoteltiin kolmen strategiaperiaatteen mukaan (Kim & Mauborgne 2015): 1) Muokkaa markkinarajoja, 2) Keskity kokonaiskuvaan, älä numeroihin, ja 3) Kurkota nykyistä kysyntää laajemmalle. Markkinarajojen muokkaamista tarkasteltiin arvoinnovaation käsitteen kautta, ja kokonaiskuvaan keskityttiin alan strategiaprofiilin rakentamisen myötä, kurkottaen samalla nykyistä kysyntää laajemmalle huomioidulla ei-asiakkaat. Ns. ratkaisevat neljä kysymystä ja nämä visualisoiva nelikenttä helpottivat Coworking Kangasalan uuden, oman arvokäyrän laatimista ja asiakkaan saaman arvon täsmentämistä. Tampereen, Porin, Äänekosken ja Jämsän coworking-yhteisöjen tutkiminen tuotti merkittävän määrän uutta ajattelua erilaisten mahdollisten coworking-toteutusten sekä oman visioinnin, strategiatyön ja liiketoimintamahdollisuuksien tunnustelun oheen.

Strategia tehtiin ensisijaisesti opinnäytetyön toimeksiantajayrityksen vision kommunikoinnin työkaluksi alkuvaiheen kumppani- ja rahoitusneuvotteluihin. Strategia tulee olemaan lisäksi pohja coworking-yhteisön liiketoimintasuunnitelman tekemiselle, konseptisuunnittelulle, toteutukselle ja jatkokehittämiselle. Coworking Kangasalan sinisen meren strategia – **Rohkeasti oksalle ylimmälle** – on esitetty liitteessä 3.

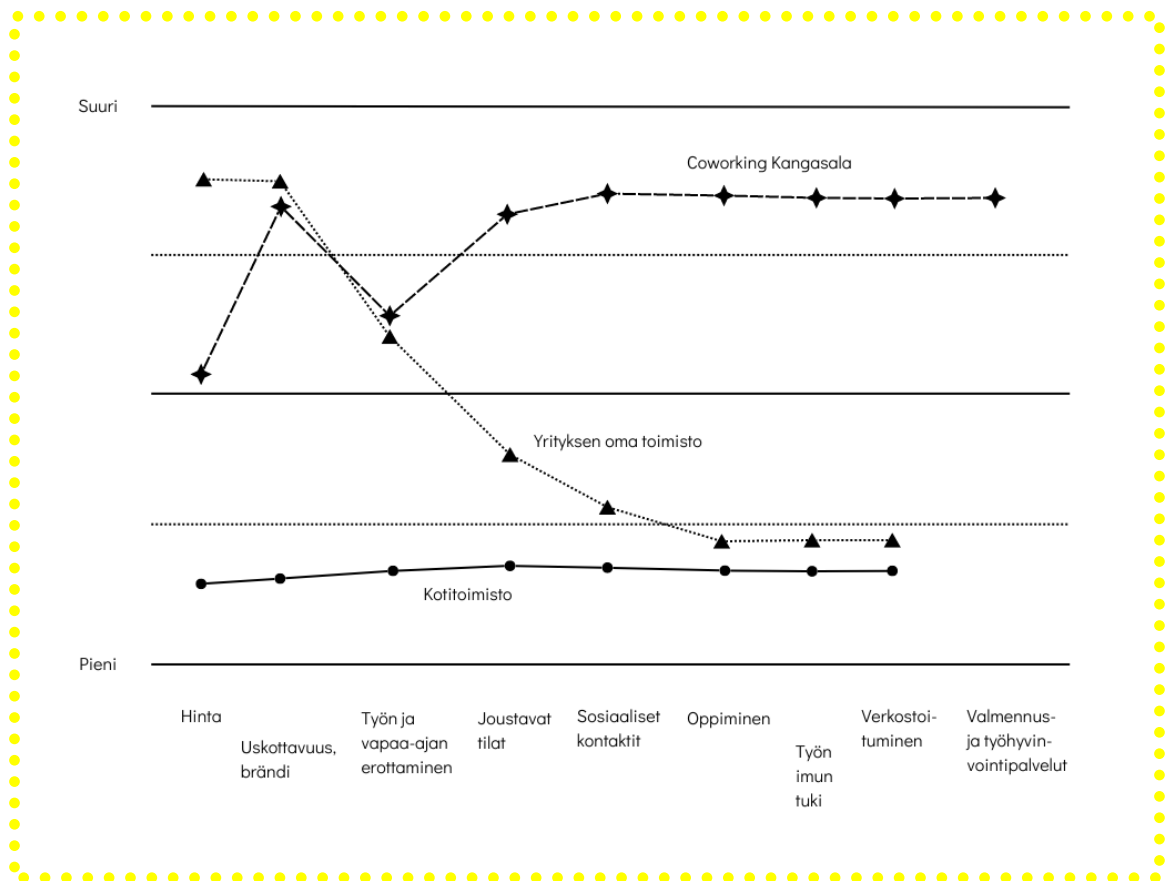
5.1 Coworking Kangasalan strategiaprofiili

Strategiaprofiili hahmottaa kokonaiskuvan millaiseen kilpailuasetelmaan Coworking Kangasala paikallisessa toimitilakentässä asettuu, ja mitä kangasalalaisittain uutta se tuottaa. Kokonaiskuvaan keskittyminen on yksi sinisen meren strategian kulmakivistä.

Coworking Kangasalan strategiaprofiili on muotoiltu asiantuntijatyötä päätoimisesti tekevän yksinyrittäjän tai sivutoimisesti työskentelevän kasvuyrittäjän näkökulmasta. Profiili saattaisi olla erilainen, jos se olisi tehty tilapäisesti tilaa käyttävän projektityöntekijän tai Kangasalla mökkeilevän kausiasukkaan näkökulmasta. Eräs ydinhavainto strategiaprofiiliin liittyen onkin, että eri näkökulmissa

painottuvat erilaiset tekijät, jolloin erilaisten coworking-asiakkuuksien osalta on punnittava kullekin asiakasprofiilille merkityksellisiä kilpailutekijöitä.

Coworking Kangasalan strategiaprofiili on piirretty kuvaan 6. Strategiaprofiili piiryy huomattavasti kotitoimistosta ja yrityksen omasta toimistosta eroavaksi. Nivoen yhteen alkuperäisen vision, erilaisten toimitilojen ja työkäytänteiden tarkastelun tässä ja tulevassa ajassa sekä tutkimushaastattelut, Coworking Kangasalan strategiaprofiili painottuu sosiaalisten kontaktien mahdollistamaan verkostoitumiseen, oppimiseen ja työn imun tukeen. Työtilojen joustavuus on eri tasolla koti-toimiston ja yrityksen oman toimiston kanssa – näistä puuttuvat esimerkiksi neuvottelu- ja ryhmätyötilat, mahdollisesti myös työpäivän aikaista ergonomiaa tukevat ratkaisut kuten säädettävät työpöydät ja kävelymatot. Työn ja vapaa-ajan erottaminen sekä vaikeasti määriteltävät toiminnan uskottavuustekijät (esim. yrityksen brändi, kun sen osoite ja toimitilat ovat muualla kuin kotona) ovat samalla tasolla yrityksen oman toimiston kanssa, mutta työtilan hinta on omaa toimistoa merkittävästi alempi. Kokonaan uutena asiana Coworking Kangasala tarjoaa käyttäjilleen valmennus- ja työhyvinvointipalveluita, jotka eivät *tule tilan mukana* työskenneltäessä kotitoimistolla tai yrityksen omissa toimitiloissa.



Kuva 6. Coworking Kangasalan strategiaprofiili kuvattuna suhteessa kotitoimiston ja yrityksen oman toimiston strategiaprofiileihin.

Nykyistä kysyntää laajemmalle kurkottaminen on yksi sinisen meren strategian kulmakivistä, ja tässä työssä se tehtiin tutkimalla nykyisen toimitilamarkkinan ei-asiakkaita. Ei-asiakkaiden tutkiminen tapahtui strategiaprofiilin muotoilun kanssa rinnan. Coworking Kangasalan kontekstissa oli varsin vaivaton tunnistaa hyvin erityyppisiä ei-asiakkaita.

Kotona yksin työskentelevät, töiden välissä olevat, yrittäjyyttä ja kevytyrittäjyyttä harkitsevat henkilöt ja opiskelijat eivät käytä mitään toimitilapalveluita, eikä heille sellaisia oikein tarjotakaan, todennäköisesti liittyen näiden henkilöiden kuviteltuun maksukykyyn. Houkuttelevien sisältöjen ja kekseliäiden rahoitusmallien avulla näitä ryhmiä olisi mahdollista saada asiakkaaksi, kun pelkän toimitilan vuokraaminen ei tähän mennessä ole saanut heitä toimitilapalveluiden pariin. Henkilökohtainen kasvu, uusien asioiden oppiminen, oma parempi hyvinvointi ja uskottavuusbuusti omalle tekemiselle voisivat olla asioita, joita ei tähän asti olla onnistuttu tarjoamaan näille ei-asiakasryhmille.

Mielenkiintoisia potentiaalisia asiakkuuksia on myös työpäivän parempaa kokonaisergonomiaa arvostavissa ei-asiakkaissa. Tampereelle pendelöinnin aika-vaade, nykyinen heikko työergonomia, häiriöt tai työn imun tavoittamattomuus kotitoimistolla saattavat olla tekijöitä, jotka kääntävät Coworking Kangasalan ei-asiakkuudet asiakkuuksien puolelle. Valmennus- ja työhyvinvointipalvelut ja hyvä työpäiväkokemus saattavat tuoda näitä ei-asiakkaita asiakkaiksi. Väistötilaa tai lisätoimitilaa tilapäiselle henkilöstölle tarvitsevat toimijat ovat myös Coworking Kangasalan ei-asiakkaita.

Virtuaaliosallistuminen voi mahdollisesti tehdä coworking-toimialan ja siten Coworking Kangasalan ei-asiakkaista palvelua edes hiukan kokeilevia asiakkaita. Äänekosken ja Jämsän coworking-tiloissa järjestetään erilaisia koulutukseen ja verkostoitumiseen liittyviä tilaisuuksia, joihin on mahdollista osallistua myös virtuaalisesti. Vastaavien sisältöjen tarjoaminen Kangasalla voi tuoda Coworking Kangasalan asiakkaaksi merkittävän määrän nykyisen toimitilamarkkinan ei-asiakkaita. Jos onnistutaan tarjoamaan vaikka pienelläkin osallistumismaksulla ja sitoutumisella sisältöjä, jotka tukevat asiakkaan ammatillisen osaamisen kehittymistä ja verkostoitumista, on mahdollista löytää nyt avautuvaan kangasalalaiseen coworking-markkinaan sellaisiakin asiakkaita, jotka ovat tyytyväisiä kotitoimiston tai oman yksityisen toimiston käyttäjiä. Virtuaaliosallistumisen ja -jäsenyyden tarjoaminen vähentäisi tarvetta varata työpisteitä coworking-tilaan, mutta mahdollistaisi kuitenkin yhteisöhyödyt, joita virtuaaliosallistujien mukanaolo tuo.

5.2 Coworking Kangasalan arvoinnovaatio

Coworking Kangasalan arvoinnovaatio on tuottaa yhteisön jäsenyyden kautta avautuvia sisältöjä, joihin osallistumalla jäsenen osaaminen, bisnes ja elämänlaatu kohentuvat. Yhteisöllinen toimitila sinänsä ei ole arvoinnovaatio – tilahan voisi olla mikä tahansa yhteistoimisto, joka porukalla vuokrataan – vaan Coworking Kangasala tarjoaa kuratoituja sisältöjä ja mahdollisuuksia, jotka tukevat yhteisön asiakkaiden kehittymistä, liiketoimintoja sekä hyvinvointia.

Arvoinnovaation käsitteeseen liittyy markkinarajojen muokkaaminen (sinisen meren strategian ensimmäinen periaate). Coworking Kangasalan arvoinnovaation

yhteydessä mennään mm. koulutusta, yritysneuvontaa ja liikkeenjohdon konsultointia sekä työkyky- ja hyvinvointivalmennusta tarjoavien toimijoiden tonteille. Coworking Kangasalan ajattelu ja arvoinnovaatio on sukua Innovation Homen toimitusjohtaja Petra Erätuli-Kolan kuvaukselle (Aaltonen 2021):

”Palvelumme ydin on, että pienenä yrityksenä voi saada ison yrityksen edut. Laadukkaiden työtilojen ja verkostojen lisäksi tämä tarkoittaa esimerkiksi yrittäjille räätälöityä työterveyshuoltomallia ja lakipalveluita.”

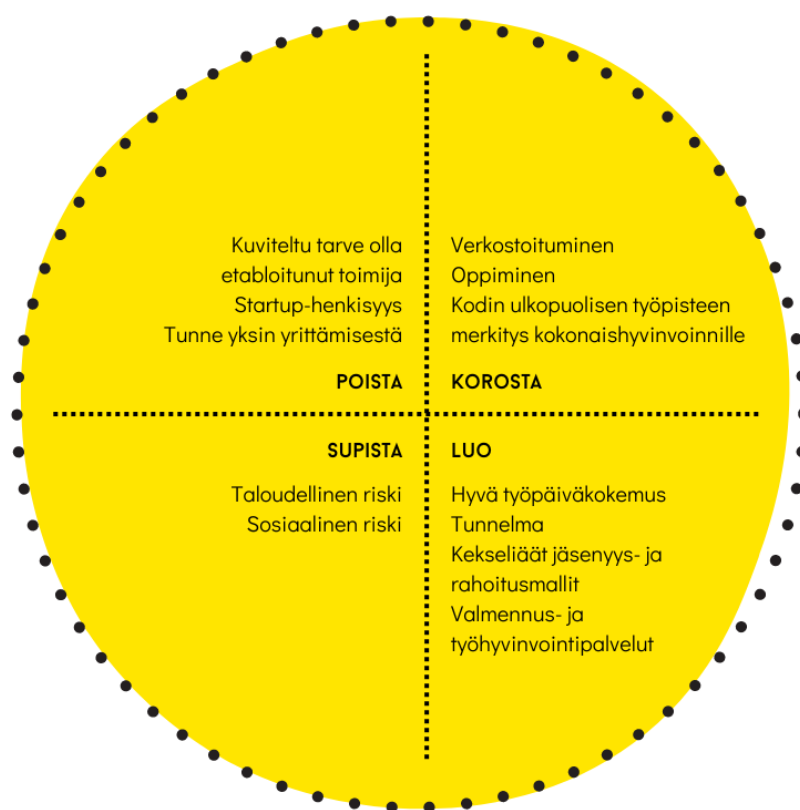
Coworking Kangasalan strategiaprofiilista johdettuna yhteisön kilpailuetu syntyy mm. kohtaamisista, uuden oppimisesta sekä yhteisön jäsenille tarjottavista valmennus- ja hyvinvointipalveluista. Jos Coworking Kangasalan operaattori on Noora Hildén Oy, koulutukseen ja konsultointiin liittyvät palvelut, kuten opintopiirit, tavoitteelliset sparrailut ja fasilitoitu yhteiskehittäminen voidaan tuottaa in-house-työnä, yrityksen nykyisen konsultointiliiketoiminnan kasvuna. Noora Hildén Oy:n nykyisten asiakkuuksien ja oman ekosysteemin kautta päästään mm. tuottamaan laadukkaita ja kustannustehokkaita hyvinvoinnin valmennuspalveluita coworking-yhteisön jäsenille. Arvoinnovaatio toteuttaa visiota siitä, kuinka Coworking Kangasala luo innostavat puitteet yrittämiseen, työskentelyyn ja verkostoitumiseen Kangasalla. Arvoinnovaatiossa näkyvät myös Coworking Kangasalan arvot (liite 1).

5.3 Coworking Kangasalan strategian painopiste

Coworking Kangasalan strategian painopiste (kuva 6, strategiaprofiili) on ihmisten välisen vuorovaikutuksen mahdollistamisessa asioissa: Mahdollisuudessa uusien asioiden oppimiseen, verkostoitumiseen sekä työn imun tuessa. Tulemalla yhteisön jäseneksi pääsee osaksi ekosysteemiä, jossa tapahtuu tahallisia ja tahattomia törmäyksiä, jotka voivat johtaa liiketoiminnan kasvuun mutta vähintäänkin kehittymiseen oman alan ammattilaisena, ehkä jopa ihmisenä.

On kiusaus luoda uutta ja korostaa olemassa olevia etuja, ja samalla unohtaa, että rajallisten resurssien maailmassa on syytä jättää jotain pois ja vähintäänkin supistaa joitakin asioita. Strategialla tulee olla painopiste, mutta sen tulee siitä huolimatta olla tasapainoinen.

Sinisen meren strategian muotoilun tukena käytetään neljää ns. ratkaisevaa kysymystä, joihin vastaaminen yhtäältä helpottaa alan perinteistä irrottautumista ja siten oman sinisen meren löytämistä. Toisaalta kysymykset helpottavat tasapainon löytämistä omaan sinisen meren strategiaan tehden siitä todennäköisemmin toteuttamiskelpoisen. Mitä toimialalle uusia tekijöitä tulisi luoda? Mitä tekijöitä tulisi korostaa selvästi enemmän kuin alalla yleensä tehdään? Mitä tekijöitä tulisi supistaa alan normaalitasoon verrattuna? Mitkä selviönä pidettävät tekijät tulisi poistaa? Nelikenttä havainnollistaa ratkaisevien neljän kysymyksen vaatimaa tasapainoa. Coworking Kangasalan nelikenttä on esitetty kuvassa 7.



Kuva 7. Nelikenttä tekijöistä, joita Coworking Kangasalan osalta kannattaa luoda, korostaa, supistaa ja poistaa.

Poimin tulevaisuuden työympäristökysymyksistä (luku 2), opinnäytetyön haastattelututkimusosion kompastuskivistä ja johtoajatuksista (luku 4) ja Coworking Kangasalan visiosta ja arvoista tekijät Coworking Kangasalan nelikenttään.

- Luo: Jämsäläinen hyvän työpäiväkokemuksen konsepti kannattaa tuoda Kangasalle lähes sellaisenaan, ja luoda tänne omat hyvät tavat tehdä töitä. ÄäneHubin ydinpalveluna mainittu tunnelmakin on kuin joulu – se ei

tule vaan se tehdään. Kekseliäät jäsenyys- ja rahoitusmallit mahdollistavat sopivan (kevyen tai vahvan) sitoutumisen yhteisöön ja Coworking Kangasalan rakentamisen alusta asti taloudellisesti järkevälle pohjalle. Valmennus- ja työhyvinvointipalveluita tarvitaan mahdollistamaan yhteisön jäsenten terve kasvu – rohkeus yrittää, työskennellä uupumatta ja pystyä tarttumaan havaittuihin mahdollisuuksiin.

- Korosta: Yhteisön merkitystä voimavarana ja mahdollisuutta verkostoitumiseen kannattaa työn tutkimusosuuden perusteella korostaa. Kodin ulkopuolisen työympäristön merkitys työrauhalle, työn imulle ja mm. perhe- ja työelämän yhteensovittamiselle on taustavire, josta koko Coworking Kangasalan alkuperäinen visio on lähtöisin. Mahdollisuus oppia uutta ja kerrata vanhaa on Coworking Kangasalan kilpailuetu.
- Supista: Mitä pienemmästä toimijasta on kyse, sitä suurempi coworking-yhteisöön liittymisen ja jäsenyyteen sitoutumisen taloudellinen riski on. Tätä riskiä on kuitenkin mahdollista supistaa kekseliäiden osallisuus- ja jäsenmallien avulla. Yhteisöön liittymisen sosiaalinen riski on, että huomakin olevansa vääränlainen yhteisöön, yhteistä ajattelua ei löydy ja vertaisten sparrailua ei pääse syntymään. Sosiaalinen riski voi näyttäytyä epätoivottuna leimautumisena muihin – toiset ovat vääriltä aloilta, väärän ikäisiä, väärällä tavalla tavoitteellisia, yleisesti ottaen väriä – väärässä seurassa on itsekkin vääränlainen. Tällaista ajattelua tulee supistaa.
- Poista: Coworking Kangasalan osalta tulee poistaa tunne tai mihinkään kirjoittamaton vaatimus siitä, että yhteisöön tulijan pitäisi olla etabloitunut toimija, esimerkiksi useita vuosia toiminut yritys tai yksinyrittäjä, tai toisaalta globaaliin läpilyöntiin tähtäävä kasvuyritys (startup). Toimitila- ja yhteisöpalveluun tulee voida liittyä kokeilumielellä – nimenomaan oman yritystoiminnan pienen kasvattamisen kokeilumielellä. Jos esimerkiksi 12 kuukauden yhteisöjäsenyyden aikana oma yritystoiminta ei kehity, kun on ollut mahdollisuus osallistua omaa ammattitaitoa ja yrityksen liiketoimintaa kehittävään toimintaan, voi se olla merkki oman liikeidean yleisestä toimimattomuudesta. Coworking Kangasalan tausta-ajattelussa näkyy rohkeus liiketoiminnan laajentamiseen, joka näkyy tässä eräänlaisten henkisten esteiden poistamisena. Sinä riiät -menteliteetti näkyy vahvasti Coworking Kangasalan arvoissa.

5.4 Coworking Kangasalan mieleenpainuva motto

Hyvällä sinisen meren strategialla tulee olla mieleenpainuva motto (Kim & Mauborgne 2015). Coworking Kangasalan mieleenpainuva motto voi strategian muotoilun tässä vaiheessa olla hyvinkin erilainen kuin mitä se tulee olemaan myöhemmin, kun kirjoitetaan motto, slogan tai jokin mainoslause yhteisön asiakkaita ajatellen. Mieleenpainuva motto muotoiltiin nyt niin, että visio Coworking Kangasalasta on kommunikoitavissa sen avulla tarvittaville yhteistyökumppaneille mahdollisimman hyvin. Motto on:

Rohkeasti oksalle ylimmälle – Yrittämisen sydän Kangasalan sydämessä

- *Rohkeasti* viittaa tieteissarja Star Trekestä tuttuun legendaariseen lausahdukseen, *to boldly go where no man has gone before*. Coworking on Kangasalle täysin uutta, ja sitä kohti mennään nyt rohkeasti kokeillen.
- Ei riitä, että Kesäpäivä Kangasalla -laulun sanoin ollaan passiivisesti oksalla ylimmällä, on nouseva *oksalle ylimmälle*.
- Coworking-yhteisö on kuin sydän, *yrittämisen sydän* – se pumpkaa yrittäjien tarvitsemaa tietoa, energiaa ja osaamista niin kuin sydän kierrättää verta.
- Coworking Kangasala tulee ehdottomasti sijaitsemaan *Kangasalan sydämessä*, mahdollisimman lähellä toria, kulttuurin ja kohtaamisten keskiössä.

6 POHDINTAA

Tämän opinnäytetyön tavoite oli selvittää Kangasalle mahdollisia malleja ja toteutuksia coworking-toimitilayhteisön avaamiseksi. Työn tarkoitus oli muotoilla strategia, jonka avulla visio Coworking Kangasalasta on kommunikoitavissa tarvittaville yhteistyökumppaneille. Työ tähtäsi kangasalalaisittain relevanttien, coworkingiin liittyvien ilmiöiden ja toimintatapojen tunnistamiseen.

Opinnäytetyö täytti sille asetetun tavoitteen: Kangasalle mahdollisia coworking-malleja ja -toteutuksia löytyi useita. Työskentely-yhteisö voisi syntyä kiinteistökehitysmallin, yritysmallin, osuuskuntamallin, hankemallin ja virtuaalimallin mukaan tai näiden yhdistelmänä. Ja kuten ÄäneHub Äänekoskella, Coworking Kangasala voisi toimia oppilaitoksen kanssa yhteistyössä, tai kuten Kööri Porissa, Kangasalta voisi löytyä kaupungin kiinteistöomistusta, joka vuokrataan paikalliselle coworking-osuuskunnalle. Yrittämisen tuki ei Kangasalla tunnu olevan samalla tasolla kuin Jämsässä, mutta jämsäläinen hankemalli ja elinvoiman lisäämisen eetos voitaisiin siitä huolimatta versioida Kangasalle. Kaiken kaikkiaan, vaikka tarkoitus ei ollut benchmarkata, saati kopioida muiden kaupunkien coworking-toteutuksia, voidaan näistä kuitenkin oppia paljon. Työ tuotti merkittävän määrän tietoa ja tietämystä sekä coworkingiin että toimitilaliiketoiminnan kehittämiseen ja mahdollisuuksiin liittyen.

Työn tarkoitus oli muotoilla strategia, jonka avulla visio Coworking Kangasalasta on kommunikoitavissa tarvittaville yhteistyökumppaneille. Tarkoitus toteutui täysin, ja jopa yli, koska muotoiltu strategia tuntuu jämäkältä pohjalta jatkaa työskentely-yhteisön konkreettisen perustamisen suuntaan. Alkuperäinen ajatus oli kenties vaatimattomampi – tehdään nyt ensin sellainen strategia, jonka kanssa kehtaa lähteä kyselemään kumppaneita – mutta työssä muotoutunut sinisen meren strategia ”Rohkeasti oksalle ylimmälle” toimii kaikilla tasoilla.

Opinnäytetyössä syntynyt sinisen meren strategia sanallistaa Coworking Kangasalan arvot, vision ja mission (luku 1.3, liite 1) erittäin hyvin. Liitteessä 3 tiiviisti kuvattu strategia ei ole kaikenkattava eikä sen ole tarkoitus ohjata toimintaa yksinään, vaan yhdessä strategiaprofiilin (kuva 6), nelikentän (kuva 7) ja projekti-kokonaisuuden (kuva 2) kanssa se osoittaa suunnat, joiden mukaan Noora

Hildén Oy voi edetä Coworking Kangasalan avaamiseen tähtääviin neuvotteluihin mutta myös käytännön toteutukseen. Lisäksi on merkityksellistä erikseen havaita, että opinnäytetyöprosessi tuotti merkittävän määrän tietoa, ymmärrystä ja konkreettista materiaalia Coworking Kangasalan markkinointia ja myyntiä ajatellen. Strategiassa yrityksen tahto ja tavoitteet tulevat kiteytetyksi, mutta strategiatyön prosessi hiutaloi käyttökelpoisia aihioita yllättävänkin monin tavoin.

Coworking Kangasalan arvoinnovaation täsmentyminen oli työn merkittävin *take home message* työn tekijälle itselleen. Polveilevan ja tippaleipämäisen vision jumppaaminen ytimekkääksi arvoinnovaatioksi ei ollut helppoa, mutta lopputulos tyydyttää. Sanallistettu arvoinnovaatio toteuttaa vision Coworking Kangasalasta, mutta se myös tukee Noora Hildén Oy:n liiketoimintaa hyvin kokonaisvaltaisella tavalla: Mahdollisuus päästä lunastamaan arvoinnovaation antamaa lupaus tuottaa yhtiölle merkittävän määrän uutta liiketoimintapotentiaalia.

6.1 Opinnäytetyön prosessista opittua

Opinnäytetyön tekemisen kaari oli loogisen kaoottinen. Ei ollut helppoa *luottaa prosessiin*, mutta selkeä maali, sisällölle määrätty muoto ja takarajan eli työn valmistumisen osalta asetettu aikataulu auttoivat saavuttamaan tavoitteen eli työn valmistumisen. Työn sisältö napakoitui työn edetessä, ja rönstyily esimerkiksi konseptisuunnittelun ja coworking-tilan toimintojen asiakaslähtöiseen palvelumuotoiluun pystyttiin välttämään – toki ideat näistä kirjattiin ylös myöhempää käyttöä varten.

Opinnäytetyöprosessissa oli vaikea hahmottaa rajoja, missä kulkee määrämuktoisen opinnäytetyön ja omaa yritystä varten tehtävän tutkivan visioinnin raja. Kiusaus tehdä vision päälle suoraa liiketoimintasuunnitelmaa oli kaiken aikaa läsnä, vaikka työn tavoite nimenomaan oli tutkia mahdollisia coworking-toteutuksia etuineen, heikkouksineen ja yksityiskohtineen. Usein tuntui myös hankalalta keskittyä nimenomaan opinnäytetyön tekemiseen sen sijaan että oli työn kautta kehittämässä omaa yritystoimintaansa. On eri asia tehdä opinnäytetyötä tutkintoa ja oppilaitosta varten, kuin hahmotella ajatuksia ja liikeideoita rahoitusneuvotteluiden presentaatiota varten.

Opinnäytetyö tehtiin oman, jopa hieman vimmaisesta vision päälle, ja prosessi tuotti visiosta hyvin henkilökohtaisen sinisen meren strategian. Tämä ei heikennä työn ansioita opinnäytetyön tekemisen näkökulmasta, mutta strategiatyön näkökulmasta se voi olla heikkous. Coworking Kangasalan strategia on tehty umpiossa, koska se on nyt tehty yksin tätä työtä varten. Strategiana se olisi todennäköisesti parempi, jos sen tekemisessä olisi kuunneltu sidosryhmiä ja coworking-tilan potentiaalisia asiakkaita. Tältä osin opinnäytetyöprosessi kuitenkin opettaa, että asioiden valmiiksi saamisen kannalta muoto ja aikataulu on hyvä saada annettuna, tai toisaalta nämä määritellä itselle ennakoon.

Opinnäytetyö opetti lähdekriittisyyttä omaa yritystoimintaakin ajatellen. Työ laittoi miettimään keneltä kysyä ja ketä uskoa, kun haussa on suuntaviivoja oman ajattelun ulkopuolelta. Esimerkiksi tässä työssä haastateltiin toisten coworking-yhteisöjen yhteisömanagereita – valintana aivan oikein – mutta mikä olisi mahtanut olla työn ja siten sinisen meren strategian lopputulos, jos olisinkin haastatellut Äänekosken tai Jämsän hankevastaavia, MOW Supernovan toimitusjohtajaa tai Kööri Porin osuuskuntaan kuulumatonta tilan käyttäjää?

Opinnäytetyö oli *työn alla* noin kolme vuotta – Proakatemia-hakuvaiheen ennakotehtävästä (huhtikuu 2021) työn valmistumiseen toukokuussa 2024 – ja prosessi sisälsi totta kai leikkittelyä aiheen vaihtamisellakin. Opinnäytetyön tekeminen opetti, että kaikkein pahinkin vitkastelija saa asioita valmiiksi, kun on kerta kaikkiaan pakko, mutta vitkastelusta on vaan opittava pois sekä löydettävä työelämäkontekstiin tilat ja tavat tehdä töitä vitkastelutaipumuksesta huolimatta. Tarve työn imun tuelle näkyy Coworking Kangasalan alkuperäisessä visiossakin, joten työn ehkä merkittävin opetus on hyvä mieli, jonka asian valmiiksi tekemisestä saa.

6.2 Täyttääkö strategia hyvän sinisen meren strategian piirteet?

Hyvällä sinisen meren strategialla on kolme piirrettä: Painopiste, erilaisuus ja mieleenpainuva motto. Ilman näitä ominaisuuksia strategia on todennäköisesti sekava, liikaa kilpailijoiden toimintaa myötäilevä ja hankala viestiä (Kim & Mauborgne 2015).

Coworking Kangasalan sinisen meren strategialla on selvä painopiste. Strategia-profiiliin (kuva 6) mukaisesti strategiassa painottuvat sosiaaliset kontaktit ja niiden mahdollistamat asiat, kuten työn imun tuki ja verkostoituminen. Strategia ei kuitenkaan ole täysin tasapainoinen, kun sitä tarkastellaan neljän ns. ratkaisevan kysymyksen kautta. Uusia kilpailutekijöitä on mahdollista luoda ja toisia korostaa, mutta jotain pitäisi jättää pois tai edes supistaa. En ole täysin tyytyväinen nyt tehdyn sinisen meren strategian *vähennyspuoleen* – tuntuu kuin jotain isompaa olisi pitänyt ymmärtää jättää vähemmälle. Pidänkin mahdollisena, että rahoitusneuvotteluissa, liiketoimintasuunnitelmaa tehtäessä tai tilakonseptin suunnittelussa löydetään tekijöitä, joita on mielekästä olla ottamatta mukaan.

Coworking Kangasalan arvoinnovaatio yhdessä strategian kärkien kanssa tekee näkyväksi sinisen meren strategian erilaisuuden. Coworking Kangasalan jäsenyyden kautta avautuvat kuratoidut sisällöt ja mahdollisuudet (koulutus, konsultointi, valmennus- ja hyvinvointipalvelut) ovat jotain, joka erottaa työskentely-ympäristön kotitoimistosta tai yrityksen omasta toimistosta, ja tavoiteltu paras työskentely-ympäristö – paras työpäiväkokemus tekee sekin Coworking Kangasalasta erilaisen. Kekseliäät jäsenyysmallit tulevat olemaan olennaisia toiminnan talouden turvaamiseksi, mutta ne myös rakentavat mielikuvaa poikkeuksellisen haluttavasta työskentely-ympäristöstä. Tuottavaan ja kannustavaan tunnelmaan panostaminen sekä kangasalalaisuuden painottaminen ovat nekin piirre, jotka tuottavat erilaisuutta sinisen meren strategiaan.

Coworking Kangasalan sinisen meren strategian moton

Rohkeasti oksalle ylimmälle – Yrittämisen sydän Kangasalan sydämessä
mieleenpainuvuutta on hyvin vaikea arvioida tässä hetkessä. Motto voi olla kädenlämpöinen, väritön tai hajuton, mutta se käy ilmi vasta kun strategia pääste-

tään opinnäytetyökontekstista kentälle. Minusta strategian motto on hyvä ja mieleenpainuva, ja saan itse siitä energiaa edistää coworking-tilan avaamista. Yhdessä muun strategiasisällön kanssa (visio, missio, arvot, kärjet; liite 3) se tukee Coworking Kangasalan eteen tehtävää työtä oikein hyvin.

6.3 Vastaako strategia post-covid-ajan toimitilatarpeisiin?

Etätyö on tullut jäädäkseen, mutta etätyön tekeminen omassa kodissa ei aina onnistu – kuten ei aina onnistu yrittäjänkään työskentely oman keittiön pöydän ääressä. Strategia *Rohkeasti oksalle ylimmälle* vastaa koronapandemian jälkeisiin toimitilatarpeisiin hyvin: Se tähtää tilaan, joka täyttää korona-aikana etätöiden makuun päässeiden työntekijöiden ja kausiasukkaiden pysyvät ja tilapäiset työtilatarpeet. Strategialla tavoitellaan hyvää tunnelmaa, kannustavaa ilmapiiriä ja yhteisöllisyyden tunnetta, joista voivat iloita sekä Coworking Kangasalaa omana pysyvänä toimitilana pitävät, että sieltä esimerkiksi lounasseuraa hakevat henkilöt. Coworking Kangasalasta löytyy *kotipaikkakollegoita*, joiden kanssa nähdä kasvotusten ja vaihtaa kuulumisia, vaikka omat työt olisivat tietoverkkojen välityksellä pitkin maailmaa.

Sinisen meren strategian mukaiset joustavat (kekseliäät) jäsenyysmallit mahdollistavat yhteisön tilojen käytön tilapäisesti, ja Coworking Kangasala myös tarjoaa paikallisille yrityksille mahdollisuuden pienentää omaa toimitilariskiä tuleamalla jäseneksi joustavasti käytettävään työtilaan. On kasvava määrä yrityksiä, jotka haluavat ostaa toimitilakokonaisuuden palveluna (Senaatti & KTI Kiinteistötieto 2021), ja tähän tarpeeseen Coworking Kangasala pyrkii aikanaan vastaamaan.

6.4 Kuinka ekosysteemiajattelu näkyy strategiassa?

Liiketoiminnan ekosysteemeiksi kutsutaan verkostoja, joissa yritykset ja muut toimijat tekevät yhteistyötä, kehittävät osaamista ja ovat vuorovaikutuksessa keskenään. Vuorovaikutus mahdollistaa arvonlisän ja innovaatioiden syntymisen, kun eri alojen eri kokoiset toimijat tekevät tietoista yhteistyötä, mutta uutta hyvää syntyy myös tahattomista ja ennalta suunnittelemattomista kohtaamisista.

Ekosysteemiajattelu on Coworking Kangasalan kovinta ydintä, ja se näkyy strategiassa mm. mission muotoon kirjoitettuna: Yhteisö tahtoo tuottaa elinvoimaa, osaamista ja kumppanuuksia. Yhteisöön kuulumisen tuo saataville osaamista ja palveluita, joiden hankkiminen yksin itselle ei olisi välttämättä edes mahdollista, ja ainakin se olisi hyvin kallista. Kauppaa voidaan tehdä yhteisön keskuudessa, ja uutta kauppaa löytyy, kun joku tuntee jonkun, joka kyseli jossain jotain. Yhteisössä tehdään yhteistyötä ja kannustetaan kollegoita. Kohtaamisten ansiosta syntyy ja nousee jotain uutta, jonka olemassaoloa ei aavistettu lähtötilannetta tarkastelemalla tai historiasta ennustamalla.

Ekosysteemiajattelun säästöä tuottava ilmentymä on työskentely jaetuilla resursseilla, kun taas uutta arvonlisää ja innovaatioita ilmentävä ekosysteemiajattelun puoli ilmenee verkostoitumisena, kouluttautumismahdollisuuksina, vertaistukena ja kannustamisena. Coworking Kangasala on matalan kynnyksen ekosysteemi, jonka jäseneksi on helppo tulla ja jäsenenä turvallinen olla.

6.5 Miten tästä eteenpäin?

Visiopohjaisen strategian muotoilu oli osa projektikokonaisuutta, joka tähtää coworking-tilan avaamiseen Kangasalan keskustassa (kuva 2). Strategia tehtiin ensisijaisesti toimeksiantajayrityksen vision kommunikoinnin työkaluksi seuraavaksi vuorossa oleviin kumppani- ja rahoitusneuvotteluihin. Strategia toimii lisäksi pohjana coworking-yhteisön liiketoimintasuunnitelman tekemiselle, konseptisuunnittelulle, toteutukselle ja jatkokehittämiselle.

Coworking Kangasalan käytännön suunnitteluun tulisi seuraavaksi tuoda aitoa asiakasymmärrystä ja aloittaa tilan konseptisuunnittelu. Tämän jälkeen (ja jo työvaiheen aikana) kannattaisi testata konseptin kaupallisuutta (esim. savutesti erilaisista jäsenyyksistä), ja muotoilla coworking-tilaa ja -yhteisöä siihen suuntaan, mitä tässä ajassa tosiasiallisesti kysytään ja mistä ollaan valmiita maksamaan.

Asiakasymmärryksen kartuttamista ja konseptisuunnittelua jopa olennaisempaa olisi seuraavaksi selvittää vaihtoehtoja tilan ja rahoituksen suhteen. Yhteisön

käyttöön tuleva tila käytännössä sanelee millaisia työskentelypisteitä sinne pystytään rakentamaan, ja kaiken takana on väkisinkin raha: Mitä tilan rakentaminen ja ylläpitäminen maksaa, ja mitä sen tulee tuottaa? Coworking Kangasalan toimintakokonaisuuden visualisointi Business Model Canvas -työkalulla olisi hyvä lisäosa sinisen meren strategialle kumppani- ja rahoitusneuvotteluita ajatellen.

Työ ja sen aikana muotoiltu strategia eivät antaneet valmista vastausta alkupe-
räiseen kysymykseen kannattaisiko Noora Hildén Oy:n edistää Coworking Kangasalaa yrityksen omana liiketoimintana. On selvää, että Kangasalle tullaan ennemmin tai myöhemmin avaamaan coworking-tila, mutta kuka sitä operoi ja kenen hanke- tai liiketoimintaa se on, jää nähtäväksi.

LÄHTEET

Aaltonen, R., 2021. Työssäkäynti on nyt luksusta. Talouselämä 6.8.2021 37–41.

Accountor oy. n.d. Mitä tarkoittavat yrityksen arvot, missio ja visio? Verkkosivu. Viitattu 11.9.2023. <https://yrityksen-perustaminen.net/yrityksen-arvot/>

Boudreau, K. J. & Lakhani, K. R. 2013. Using the Crowd as an Innovation Partner. Harvard Business Review 2013 (4).

Business Kangasala. n.d.a. Yritys- ja palveluhakemisto. Verkkohakemisto. Viitattu 30.3.2024. <https://kangasala.yrityshakemistot.fi/fi>

Business Kangasala. n.d.b. Yhtiö. Verkkosivu. Viitattu 23.10.2023. <https://www.businesskangasala.fi/yhtio/>

Camplejohn, D. 2019. The Best Ways to Use Social Media to Expand Your Network. Artikkelit 7.3.2019. Viitattu 4.3.2024. <https://hbr.org/2019/03/the-best-ways-to-use-social-media-to-expand-your-network>

Canva. n.d. Canva: Visual collaboration tools for teams. Verkkosivu. Viitattu 24.5.2024. <https://www.canva.com/for-teams/team-collaboration-tools/>

Chattopadhyay, S. 2019. Six Enablers of Emergent Learning. Artikkelit 31.7.2019. Viitattu 24.5.2024. <https://medium.com/activate-the-future/six-enablers-of-emergent-learning-a1b9390279a6>

Driskell, R. B. & Lyon, L. 2002. Are Virtual Communities True Communities? Examining the Environments and Elements of Community. City & Community 1:4 December 2002. Saatavilla verkossa: https://humanmount.com/wp-content/uploads/teachpress/course_1/virtual-comunities.pdf

ELY-keskus. n.d. Etä- ja monipaikkatyö maaseudun pelastajana. Blogikirjoitus 22.6.2022. Viitattu 4.2.2024. <https://www.ely-keskus.fi/web/monipaikka/-/eta-ja-monipaikkatyo-maaseudun-pelastajana>

Fallström, B. 2017. Selkeä visio toteutti unelmat. Paragraaffi Oy 5.5.2017. Viitattu 8.9.2023. <https://paragraaffi.fi/artikkeli-selkea-visio-toteutti-unelmat/>

Firmspace. n.d. 9 Ways Coworking Has Changed Since the Pandemic Upended Everything in 2020. Verkkosivu. Viitattu 20.5.2024. <https://firmspace.com/the-pro-worker/9-ways-coworking-has-changed-since-the-pandemic-upended-everything-in-2020>

Frigård, H. yhteisömanageri Kööri Pori. 2023. Haastattelu 28.2.2023. Teams.

Gandini, A. 2015. The rise of coworking spaces: A literature review. Ephemera. 2015. 15 (1).

Heikkilä, K. yhteisömanageri, Hub & Community Manager MOW Supernova. 2022. Haastattelu 2.11.2022. Teams.

Heliövaara, S. 2023. K-Supermarketin laajennustyö alkanee keskustassa ensi vuonna – laajennuksen alta puretaan neljä rakennusta syksyllä. Kangasalan Sanomat 16.6.2023. Viitattu 23.10.2023. <https://kangasalansanomat.fi/k-supermarketin-laajennustyö-alkanee-keskustassa-ensi-vuonna-laajennuksen-alta-puretaan-nelja-rakennusta-syksylla>

Hulls, S. 2023. Shared Amenities: Coworking Explained. Artikkelit 12.10.2023. Viitattu 2.3.2024. <https://www.onecoworking.com/blog/shared-amenities-coworking-explained>

Inkeri, V. 2020. Toimisto koronan jälkeen. Vapaat toimitilat 6/2020. <https://issuu.com/vapaat-toimitilat/docs/toimitilat.fi-6-2020/4?fr=sNzlyNDE5Mjk3MTg>

Isac, C. 2019. Coworking Spaces – A Source for Developing Creative Business. Ovidius University Annalis, Economic Sciences Series 2019 Vol. XIX (2).

Jain, V. 2023. Choosing Between The Platform And Ecosystem Business Model. Artikkelit 4.5.2023. Viitattu 16.1.2024. <https://www.forbes.com/sites/forbesbusinesscouncil/2023/05/04/choosing-between-the-platform-and-ecosystem-business-models/>

Johnson, K. 2023. Why an ecosystem business model is crucial in the 2020s (+ examples). Artikkelit 26.4.2023. Viitattu 14.5.2024. <https://www.partnerfleet.io/blog/why-an-ecosystem-business-model-is-crucial>

Jämsän kaupunki. 2023. Tilinpäätös tilikaudelta 1.1.–31.12.2022. Saatavilla verkossa <https://www.jamsa.fi/uploads/sites/2/2023/04/tilinpaatos-2022-jamsan-kaupunki-khall-27.3.23.pdf>

Kangasalan kaupunki. 2020. Yrityspositiivinen Kangasala – Kangasalan kaupunki ja yrittäjät allekirjoittivat yhteistyöstä sitoumuksen. Kangasalan kaupunki 30.11.2020. Viitattu 23.10.2023. <https://www.kangasala.fi/ajankohtaista/yrityspositiivinen-kangasala-kangasalan-kaupunki-ja-yrittajat-allekirjoittivat-yhteistyosta-sitoumuksen/>

Kangasalan kaupunki. 2022. Tilastokirja 2021. Kangasala: Kangasalan kaupunki / Strateginen johto. <https://www.kangasala.fi/wp-content/uploads/2022/08/Tilastokirja-2021.pdf>

Kangasalan kaupunki. 2023a. Kangasalan torin yleissuunnitelmaluonnos. Keskustelu- ja suunnittelutilaisuus 20.6.2023. Ei-julkinen materiaali.

Kangasalan kaupunki. 2023b. Kaavoituskatsaus 2023. Kangasala: Elinympäristölautakunta. <https://www.kangasala.fi/wp-content/uploads/2023/01/kaavoituskatsaus-2023.pdf>

Kangasalan kaupunki. 2023c. Kangasalan kaupungin hallintosäätö. <https://www.kangasala.fi/wp-content/uploads/2023/01/hallintosaanto.1.1.2023-lukien.pdf>

Kangasalan kaupunki. n.d. Kangasalan keskusta on keskeinen ja perinteinen kohtaamispaikka. Kangasalan kaupunki. Verkkosivu. Viitattu 23.10.2023. <https://kangasalakeskustauudistus.fi/>

Kangasalan kaupunkiyhdistys. n.d. Toimintasuunnitelma 2023. Viitattu 23.10.2023. <https://www.kangasalankaupunkiyhdistys.fi/toiminta/tavoitteet/>

Kangasalan Yrittäjät. n.d. Kangasalan Yrittäjät tukevat kaiken kokoisten yritysten toimintaa Kangasalan kaupungissa – vaatimattomasti parhaassa! Verkkosivu. Viitattu 23.10.2023. <https://www.kangasalanyrittajat.fi/>

Kim, W. C. & Mauborgne, R. 2015. Sinisen meren strategia /. Laajennettu painos. Helsinki: Talentum.

Koskela, M. 2022. Ellaa, 29, odotettiin työpaikalle aamupalaveriin, mutta hän ei tullut – nuoret työntekijät kertovat, että vaatimus lähitöistä stressaa. Artikkelin 6.9.2022. Viitattu 19.2.2024. <https://yle.fi/a/74-20000112>

Koskinen, P. yhteisömanageri Jämsä Tehdas. 2023. Haastattelu 14.3.2023. Teams.

Kosunen, H., Hirvonen-Kantola, S. & Hentilä, H-L. 2023. Kuntien maankäytön suunnittelu ja elinvoimahankkeet. Kunnallisalan kehittämissäätiö KAKS 27.2.2023. <https://kaks.fi/julkaisut/kuntien-maankayton-suunnittelu-ja-elinvoimahankkeet/>

Kotus. 2023. Suomen etymologinen sanakirja. Kotimaisten kielten keskus. Kotimaisten kielten keskuksen verkkojulkaisuja 72. URN:NBN:fi:kotus-202259. ISSN 2323-3370.

Lexington Capital Holdings. 2024. The Importance of Networking for Small Businesses. 18.1.2024. Viitattu 24.5.2024. <https://www.linkedin.com/pulse/importance-networking-small-businesses-lexington-capital-holdings-y83se/>

Lähteenmäki-Smith, K. & Manu, S. 2023. Paikkariippumattomuus: mitä siihen sisältyy ja miksi se kiinnostaa? Artikkelin 14.6.2023. Viitattu 1.9.2023. <https://www.mdi.fi/paikkariippumattomuuden-kasitteet/>

Maria 01. n.d. We provide the best environment and community for startups to grow. Verkkosivu. Viitattu 25.5.2024. <https://maria.io/>

Muuan Oy. 2019. Kangasalan LifestyleHub. Hankesuunnitelma 20.6.2019. Ei-julkinen materiaali.

Mähönen, J. & Villa, S. 2021. Osuuskunta. 3., uudistettu painos. Helsinki: Alma Talent.

Nysse 2023. Reittiopas. Pysäkin 8035 (Kangasala A) aikataulu. Verkkosivu. Viitattu 18.5.2024. <https://reittiopas.tampere.fi/pysakit/tampere%3A8035#8035>

Pirkanmaan yrittäjät. 2023. Kangasala vei yrittäjä- ja elinvoimakuntakilpailun voiton – elinvoiman kirittäjän kunniamaininta lähti Akaalle! Pirkanmaan Yrittäjät

14.3.2023. Viitattu 23.10.2023. <https://www.yrittajat.fi/uutiset/kangasala-vei-yrittajyys-ja-elinvoimakuntakilpailun-voiton-elinvoiman-kirittajan-kunniamaininta-lahti-akaalle/>

Puranen, T. n.d. Missio, visio, strategia ja omistajan tahtotila. 2mm Performance Oy. Verkkosivu. Viitattu 11.9.2023. <https://ammattijohtaja.fi/missio-visio-strategia-ja-omistajan-tahtotila/>

Pursiainen, Heikki 2023. Leikkaus ei ole visio, osa 1. Libera 4.7.2023. Viitattu 8.9.2023. <https://www.libera.fi/2023/07/04/leikkaus-ei-ole-visio-osa-1/>

Saarinen, E. 2023. ”Avautuvuuden ajattelu”. Filosofia ja systeemiajattelu -kurssin avausluento 18.1.2023. Luentotalenne 20.1.2023. Viitattu 11.2.2023. https://www.youtube.com/watch?v=pdby_YJ-i2o&t=6011s

Salonen, E. 2017. Intuitio ja tunteet johtamisen ytimessä. Helsinki: Alma Talent.

Senaatti & KTI Kiinteistötieto 2021. Koronakriisin vaikutukset kiinteistömarkkinoihin. Toimistotilojen tarve ja käyttö koronan jälkeisessä maailmassa. Syyskuu 2021. https://www.senaatti.fi/app/uploads/2021/09/KTI_koronakriisin-vaikutukset-kiinteistomarkkinoihin.pdf

Simonelli, G., Scullica, F., Elgani, E. & Monna, V. 2018. Can coworking spaces be built bottom-up? Service Design Proof of Concept. Politecnico di Milano. 6 / 2018.

Sponda n.d. Lisäarvoa coworking-tiloista. Verkkosivu. Viitattu 19.5.2024. <https://sponda.fi/toimistotilat/coworking/>

Sponda 2024. Vincer muuttaa pääkonttorinsa Tampereen keskustaan, Spondan omistaman kauppakeskus Ratinan yhteyteen. Lehdistötiedote 28.2.2024. Viitattu 14.3.2024. <https://sponda.fi/releases/vincer-muuttaa-paakonttorinsa-tampereen-keskustaan-spondan-omistaman-kauppakeskus-ratinan-yhteyteen/>

Spreitzer, G., Bacevice, P. & Garrett, L. 2015. Why People Thrive in Coworking Spaces. Harvard Business Review 2015 (9).

Sullström, H. & Uusitalo, K. 2021. Etätyö toi tietotyöläisen arkeen joustoa, eikä siitä haluta luopua – moni työnantaja hakee nyt mallia etätyön ja läsnäolon yhdistämiseen. Artikkelit 11.10.2021. Viitattu 1.2.2024. <https://yle.fi/a/3-12133518>

Talmage, C. A., Kher, R. & Cooley, C. 2019. Placing Localized Entrepreneurial Hubs in the Field of Community Well-Being. International Journal of Community Well-Being 2019 (2).

Tampereen kaupunkiseutu. 2023. Vihreä metropolimme 2040. Tampereen kaupunkiseudun rakennesuunnitelman päivitys 2040+. Ehdotus. Kangasalan elinympäristölautakunnan esityslistan 14.11.2023 liite, 187 §. Ei-julkinen materiaali.

TE-Palvelut. 20.10.2023. TE-palvelut 2024 -uudistus. Verkkosivu. Viitattu 30.3.2024. <https://toimistot.te-palvelut.fi/te-palvelut-2024-uudistus>

Tilastokeskus 2024. Kuntien avainluvut -palvelu. Verkkopalvelu. Viitattu 28.1.2024.

<https://stat.fi/tup/alue/kuntienavainluvut.html#?active1=SSS&year=2023>

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Uudistettu laitos. Helsinki: Tammi.

Työterveyslaitos. n.d. Kokonaisvaltainen ergonomia. Viitattu 30.10.2023.

<https://www.ttl.fi/teemat/tyohyvinvointi-ja-tyokyky/kokonaisvaltainen-ergonomia>

Uudenmaan ELY-keskus 2023. Miten haet ja toteutat maaseudun kehittämishankkeita? Uudenmaan ELY-keskus. Verkkojulkaisu. <https://www.ely-keskus.fi/documents/13166/0/Kaikki+esitykset+Uudenmaan+info+maaseudun+kehitt%C3%A4mishankkeista+2.6.2023.pdf/>

Valtioneuvosto 2023. Vahva ja välittävä Suomi. Pääministeri Petteri Orpon hallituksen ohjelma. Valtioneuvoston julkaisuja 2023:58.

<https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-383-763-8>

Varma 2022. Varma ja Innovation Home vastaavat hybridityön haasteisiin Tampereen Finlaysonin alueella. Artikkelit 14.2.2022. Viitattu 12.5.2025. <https://toimitilat.varma.fi/ajankohtaista/artikkelit/2022/varma-ja-innovation-home-vastaavat-hybridityon-haasteisiin-tampereen-finlaysonin-alueella/>

Varma 2023. Hybridityö jatkaa voittokulkuaan, mutta mitä toimistoissa tapahtuu?

Artikkeli 22.9.2023. Viitattu 18.4.2024. <https://toimitilat.varma.fi/ajankohtaista/artikkelit/2023/hybridityo--jatkaa-voittokulkuaan-mutta-mita-toimistoissa-tapahtuu/>

Varsinais-Suomen liitto n.d. Matkailu. Matkailufoorumi. Verkkosivu. Viitattu 22.3.2024.

<https://varsinais-suomi.fi/kumppanuusfoorumi/kumppanuusfoorumi/elinkeinot/matkailu/>

VillageWorks n.d. Yritykselle virtuaalitoimisto. Verkkosivu. Viitattu 22.4.2024.

<https://villageworks.com/virtuaalitoimisto/>

Visit Kangasala n.d. Visit Kangasalan kumppanuus-verkosto. Verkkosivu. Viitattu 10.3.2024.

<https://www.visitkangasala.fi/matkailuyrityksille/>

Wolf, G. 1996. Steve Jobs: The Next Insanely Great Thing. Wired 1.2.1996. Viitattu 11.9.2023.

<https://www.wired.com/1996/02/jobs-2/>

WorkSocial 2023. The Future of Private Offices: Post-Pandemic Workspace Trends. Artikkelit 10.10.2023. Viitattu 9.3.2024.

<https://worksocial.works/the-future-of-private-offices-post-pandemic-workspace-trends/>

LIITTEET

Liite 1. Coworking Kangasalan visio, missio ja arvot

Visiomme (+) Coworking Kangasala tarjoaa parhaat puitteet yrittämiseen, työskentelyyn ja verkostoitumiseen Kesäpäivän Kangasalla. Yhteiskehittäminen, yhdessä oppiminen ja luonteva verkostoituminen ovat arkea yhteisön jäsenille.

Missiomme (*) Työtä on ilo tehdä. Coworking Kangasala edistää yrittäjyyttä ja luo hyvän työpäiväkokemuksen jäsenilleen. Yhteisön jäsenyyden kautta avautuu sisältöjä, joihin osallistumalla jäsenen osaaminen, bisnes ja elämänlaatu kohen-
tuvat. Coworking Kangasala tuottaa elinvoimaa.

Toimintamme ydinarvot:

Verkosto on voimaa; *Yksin ei kukaan pärjää, törmäämisiä tarvitaan*

Ei tarvitse olla iso ollakseen hyvä; *Pienissä on persoonaa, ainutlaatuisuutta, inhimillisyyttä ja kasvupotentiaalia*

Perhe on tärkein; *Riittävästi on tarpeeksi – mitä itse aiot katua vanhana?*

Paras on hyvän pahin vihollinen; *Ronskisti tehty on enemmän kuin viimeisen päälle suunniteltu. Kehitetään leanisti.*

(+) Tulevaisuus, maailma missä olemme vuosien kuluttua

(*) Toiminta-ajatuksemme, miksi me olemme olemassa

Liite 2. Haastattelukysymykset

Millä nimellä tilaanne kutsutaan?

Millainen tilan tausta on?

Kuvaile millainen tila nykyään on ja miltä tulevaisuus näyttää?

Mikä on tilan ydinpalvelu? Entä lisäpalvelut ja tukipalvelut?

Ketä varten tila on olemassa?

Millä ominaisuuksilla tila kilpailee?

Rahoitus: Mistä tulot, mihin menot?

Millainen sielu tilalla on ja miten se vaikuttaa ympäristöönsä?

Hyötyjät ja menettäjät: Kenellä on oma lehmä ojassa?

Jos tila olisi sinun omasi, mitä muuttaisit?

Liite 3. Coworking Kangasalan sinisen meren strategia

Coworking Kangasalan strategia vuosille 2024–2027 on rakennettu alkuperäisen vision, opinnäytetyötutkimuksen ja sinisen meren strategiaperiaatteiden pohjalta. Strategian nimi on ”Rohkeasti oksalle ylimmälle”. Nimi kuvaa kuinka Coworking Kangasala menee rohkeasti sinne, minne kukaan ei ole aikaisemmin mennyt (*to boldly go where no man has gone before*), nimenomaan Kangasalla, tavoitellen uutta elinvoimaa ja yritteliäisyyttä. Ei riitä, että ollaan oksalla ylimmällä, halutaan oksalle ylimmälle. Strategia osoittaa suunnat, joiden mukaan Noora Hildén Oy voi edetä Coworking Kangasalan avaamiseen tähtääviin neuvotteluihin.

Rohkeasti oksalle ylimmälle

MITÄ – Visio:

Vetovoimainen ja tarpeellinen yhteistoimisto.

MIKSI – Missio:

Tarjota Kangasalan parhaat puitteet tietotyön tekemiseen.

Tuottaa elinvoimaa, osaamista ja kumppanuuksia.

MITEN – Arvot ja kärjet:

Arvojamme ovat yhteistyö, kannustaminen, helppous ja turvallisuus.

Yhteisössä tehdään yhteistyötä ja kannustetaan kollegoita. Jäseneksi on helppo tulla ja jäsenenä turvallinen olla. Yhteisön jäsenyys helpottaa omaa liiketoimintaa ja tuo turvan tuntua työelämän haastaviin hetkiin.

Kärjet:

- Paras työskentely-ympäristö – paras työpäiväkokemus
- Kekseliäät jäsenyysmallit talouden kivijalkana
- Hyvä tunnelma takaa työn tuottavuuden
- Kangasalalaisuutta kunnioittaen

Coworking Kangasala vuonna 2027:

- Kangasalan parhaan coworking-yhteisön ylläpitäjä ja aktiivinen kehittäjä
- Palveluiden ja tapahtumien yhteiskehittämisen mahdollistaja
- Takuulla toimiva työskentely-ympäristö

