



## **Nature Escapen strategia vuosille 2025-2027**

Iida Keisu

Haaga-Helia ammattikorkeakoulu

Liikunnanohjaaja YAMK

Liikuntajohtamisen suuntautuminen

Opinnäytetyö

2025

## Tiivistelmä

<b>Tekijä(t)</b> Iida Keisu
<b>Tutkinto</b> Liikunnanohjaaja (YAMK)
<b>Raportin/Opinnäytetyön nimi</b> Nature Escapen strategia vuosille 2025–2027
<b>Sivu- ja liitesivumäärä</b> 64 + 6
<p>Työn taustana oli tarve luoda toimeksiantajayritykselle eli Nature Escapelle liiketoiminnan strategia, jonka myötä yritys saisi kaivattua systemaattisuutta toimintaansa ja näin kasvatettua liiketoimintaa eteenpäin. Yritykselle ei ollut aikaisemmin tehty strategiaa, joten työlle oli aito tarve.</p> <p>Strategiaprosessin tavoitteena oli muodostaa selkeä ja käytännönläheinen strategia, joka ohjaa yrityksen liiketoimintaa tulevina vuosina 2025–2027. Strategian avulla pyritään edesauttamaan mahdollisimman pitkä yrityksen elinkaari ja kestävä kasvu. Työn oleellisena tutkimuskysymyksenä on, kuinka Nature Escape voi tulevaisuudessa erottua kilpailijoistaan ja pitää pintansa suurien toimijoiden rinnalla. Työssä analysoidaan sitä, minkälaisia strategisia valintoja ja priorisointia yrityksen on tehtävä, jotta se pysyisi relevanttina ja mielenkiintoisena monien palveluntarjoajien joukossa ja saisi hyödynnettyä tunnistetut kilpailuedut.</p> <p>Strategian kehittämistyötä lähestyttiin laadullista toimintatutkimusta mukaillen hyödyntämällä monipuolisesti erilaisia työmenetelmiä. Nykytilan analysointia toteutettiin SWOT-analyysin ja Porterin viiden kilpailuvoiman mallin avulla. Ideointi- ja suunnitteluvaiheessa järjestettiin workshoppeja johdon kesken sekä yrityksen ohjaajia osallistaen. Yhteistyökumppaneiden ja asiakkaiden näkemyksiä kerättiin kumppaneille toteutettujen puolistrukturoitujen teemahaastattelujen myötä. Kaikki kerätty aineisto, niin teoreettinen kuin empiirinen, koottiin johdon strategista päätöksentekoa varten.</p> <p>Työn tuotoksena Nature Escapelle laadittiin uudet strategiset painopisteet sekä käytännönläheiset mittarit arvioimaan strategian onnistumista. Varsinaisen opinnäytetyön jälkeen strategiatyö jatkuu yrityksessä toimenpidesuunnitelman tekemisellä sekä vastuiden jakamisella. Myöhemmin yrityksen johto luo vielä virallisen strategia dokumentin, joka esitellään sidosryhmille.</p> <p>Opinnäytetyö peilaa luonnollisesti vain kyseisen yrityksen tilannetta ja strategisia linjauksia, mutta se voi toimia inspiraation lähteenä muille samantyyllisille pienyrityksille, joissa rajatut resurssit ovat hidastaneet strategiatyön etenemistä. Työ toimii esimerkkinä joustavasta ja käytännönläheisestä strategiasta, joka on toteutettu sidosryhmiä osallistaen.</p>
<b>Asiasanat</b> Strateginen johtaminen, strategiaprosessi, kilpailuetu, strategiset työkalut, luontoelämisyrittäjä

## Sisällys

1	Johdanto.....	1
2	Strateginen johtaminen .....	4
2.1	Pienyrityksen strategia.....	4
2.2	Strateginen johtaminen .....	5
2.3	Strategisen johtamisen prosessi.....	8
2.4	Strategiset työkalut .....	11
2.5	Kilpailuympäristö ja kilpailuetu .....	15
3	Strategisen suunnittelun nykytila.....	18
3.1	Yrityksen palvelutarjonta.....	20
3.2	Yhteistyökumppanit.....	21
3.3	Asiakassegmentit.....	23
3.4	Kilpailijat.....	24
3.5	Muut sidosryhmät.....	27
4	Strategiatyön tavoitteet ja menetelmät.....	28
4.1.	Strategiatyön tavoitteet .....	28
4.2.	Strategiatyön lähestymistapa.....	29
4.3.	Strategiatyökalut .....	30
5	Toteutus ja tulokset.....	36
5.1.	Strategiaprosessin vaiheet.....	36
5.2.	Nature Escapen SWOT-analyysi .....	38
5.3.	Nature Escapen Porterin 5 kilpailuvoiman malli.....	42
5.4.	Osallistavat workshopit .....	44
5.5.	Kumppanihaastattelut .....	48
5.6.	Strategian painopisteet .....	49
5.7.	Strategiatyön mittarit .....	52
6	Pohdinta .....	55
	Lähteet.....	62
	Liitteet .....	65
	Liite 1. Ideointilomake ohjaajille .....	65
	Liite 2. Strategian painopisteet -diat.....	66

## 1 Johdanto

Me ihmiset vietämme yhä vähemmän aikaa luonnossa. Luontosuhteen heikentyminen on yksi nykyajan ehkä huomaamattomista, mutta hyvin merkittävistä ja huolestuttavista muutoksista, sillä hektisen elämäntyylin ja sosiaalisen median loputtomien virikkeiden myötä yhä harvempi meistä viettää aikaa luontoympäristössä omassa arjessaan.

Ilmiö on huolestuttava, sillä luonnossa olemisen positiiviset vaikutukset niin fyysiseen, psyykkiseen kuin sosiaaliseen hyvinvointiin ovat kiistattomia. Etääntyminen luonnosta vaikuttaa helposti negatiivisesti myös käyttäytymiseen ja ympäristötietoisuuteen – luontoa on vaikeampi arvostaa tai suojella, jos siihen ei ole henkilökohtaista suhdetta.

Tämän pohjalta luontoelämyksiä ja -aktiviteetteja tarjoavien toimijoiden rooli ja niiden kehittyminen saa uudenlaista laajempaa painoarvoa. Yritykset, kuten opinnäytetyön toimeksiantajana toimiva Nature Escape, eivät vain tarjoa kaupallisia palveluita asiakkailleen, vaan toimivat osaltaan myös sillanrakentajana luonnon ja ihmisten välillä. Matalan kynnyksen elämykset, aktiviteetit ja tapahtumat ulkoilmassa mahdollistavat osallistujille onnistuneita, positiivisia kokemuksia, jotka voivat toimia kipinäinä luontosuhteen syntymiseen tai uudelleen heräämiseen. Nature Escapen laadukkaasti toteutettu strategiatyö ei siis palvele vain sen omaa liiketoimintaa, vaan vastaa osaltaan myös laajempaan yhteiskunnalliseen tarpeeseen lisätä ihmisten hyvinvointia ja vahvistaa heidän luontosuhdettaan.

Yrityksen toimintaa ohjaa yleensä aina jonkinlainen strategia. Se voi olla huolella ja laadukkaasti suunniteltu kokonaisuus, joka on toteutettu koko työyhteisöä osallistaen ja jossa yhteisesti määritellyillä toimenpiteillä pyritään tiettyihin lopputuloksiin. Pienyrityksissä strategia voi kuitenkin usein käytännössä tarkoittaa silkkaa yhteisymmärrystä siitä, miten ja miksi asioita tehdään, kuin kirjoittamaton sääntö. Harvemmin pienyritysten strategiatyöhön on panostettu riittävästi, mikä usein heijastuu myös liiketoiminnan volyyymiin.

Strategian perustana ovat usein yrityksen pohjimmaiset arvot, missio eli toiminta-ajatus ja visio eli tulevaisuuden näkymä. Mitä yritys haluaa toiminnallaan saavuttaa tai mahdollistaa? Mitkä tavoitteet yritys haluaa täyttää? Miksi yritys on olemassa? Usein pienyrityksissä näitä tärkeitä yrityksen kulmakiviä ei ole yhdessä kirkastettu ja kirjattu ylös henkilöstön ja sidosryhmien nähtäville. Huolella toteutettu strategia toimiikin parhaimmillaan ohjeena, työkaluna ja inspiraation lähteenä kaikessa yrityksen toiminnassa koko henkilöstölle.

Opinnäytetyön tavoitteena on luoda yhteistyössä toimeksiantajayrityksen eli Nature Escapen henkilöstön kanssa liiketoiminnan strategia, jota lähdetään implementoimaan käytäntöön vaiheittain.

Strategian pohjalta yritys lähtee kehittämään ja kasvattamaan liiketoimintaansa seuraavalle tasolle. Strategiasta on tarkoitus tehdä muokkauskykyinen, ketterä ja kaikin tavoin pienyrityksen tilanteeseen sopiva, joka ottaa huomioon muun muassa rajatut taloudelliset mahdollisuudet sekä henkilöstöresurssit. Yrityksellä ei ole tähän asti ollut virallista strategiaa, joten sen laatiminen tuleville vuosille on nyt hyvinkin ajankohtaista.

Oma motiivini opinnäytetyön aiheeseen on roolini kyseisessä yrityksessä. Olen yksi Nature Escapen perustajista sekä entinen työntekijä ja toimitusjohtaja. Nykyisin toimin yrityksessä osakkaana ja hallituksen jäsenenä, jonka vuoksi olen aktiivisesti mukana myös strategisten linjausten ja suunnan määrittelyssä.

Yrityksessä on tällä hetkellä vain yksi päätoiminen työntekijä, joka toimii myös toimitusjohtajana, sekä lisäksi kevytyrittäjänä toimivia ohjaajia. Sama tilanne on säilynyt henkilöstöresurssien suhteen jo useamman vuoden ajan, vaikka toimitusjohtaja onkin vaihtunut viime vuosina pariin kertaan. Yritys on ollut toiminnassa vuodesta 2018 alkaen ja pienestä liikevaihdostaan huolimatta pystynyt pitämään toimintansa kannattavana viimeiset kolme vuotta.

Opinnäytetyö on toimintatutkimus, sillä työn tavoitteena on luoda strategia vaiheittain henkilöstöä aktiivisesti osallistaen. Prosessin aikana kehitetään jo olemassa olevia sekä luodaan uusia toimintamalleja teoriatietoa hyödyntäen. Olen myös itse mukana niin johdon kuin ohjaajien workshoppeissa fasilitoijana ja osittain myös näkemysten antajana. Koen, että omaan näkemystä strategiaan valintoihin liittyen yrityksessä alusta asti mukana olleena ja prosessissa jokaisen hallituksen jäsenen on hyvä olla aktiivisessa roolissa.

Opinnäytetyön prosessi aloitettiin yrityksen sekä toimintaympäristön nykytilaa selvittämällä erilaisen analyysi- ja strategiatyökalujen avulla. Teoriaosuudessa käsitellään muun muassa strategisen johtamisen merkitystä pienyrityksissä, strategiaprosessin vaiheita ja siinä hyödynnettäviä työkaluja sekä kilpailuympäristöä, -etua ja sen löytämistä. Työkaluista tulen käsittelemään SWOT-analyysin, aivoriihi -tyyliset workshopit, Porterin viiden kilpailuvoiman mallin sekä kumppaneiden kanssa toteutetut puolistrukturoidut haastattelut. Myöhemmin avaan, miksi juuri nämä työkalut todettiin sopiviksi kyseiseen strategiaprosessiin.

Kolmannessa kappaleessa esitellään Nature Escapen strategisen suunnittelu nykytila sekä yrityksen laaja ja merkittävä sidosryhmäverkosto. Työn empiirisessä osassa keskitytään yrityksen johdon, ohjaajien sekä muiden sidosryhmien osallistamiseen osana strategiaprosessia. Esittelen tavoitteet, käytetyt menetelmät ja niiden avulla saadut tulokset sekä koostan strategiaprosessin aikana muodostetut strategian pääpointit. Oli hyvin tärkeää osallistaa toimijat mukaan prosessiin heti alusta alkaen, sillä se myötävaikuttaa motivaatioon ja sitoutumiseen. Yrityksenä meille on tärkeää

saada sidosryhmien, kuten ohjaajien, yhteistyökumppaneiden sekä asiakkaiden ääni kuuluviin, jotta toimintaa voidaan aidosti kehittää.

Opinnäytetyön pohdinnassa analysoin strategiatyön prosessia kokonaisuudessaan; sen onnistumisia, kompastuskiviä ja kehityskohteita. Analysoinnin myötä strategiaa lähdetään myöhemmin jatkokehittämään ja muokkaamaan entistä paremmin yrityksen ja sidosryhmien tarpeet huomioiden. Seuraavana askeleena varsinaisen opinnäytetyön jälkeen on strategian esittely sidosryhmille sekä sen toimeenpano ja jatkokehittely käytännössä. Strategia onkin hyvä pitää jatkuvasti päivittyvänä työkaluna osana yrityksen operatiivista toimintaa ja arkea.

## 2 Strateginen johtaminen

Opinnäytetyössä keskitytään yrityksen strategian luomiseen yhdessä yrityksen henkilöstön kanssa. Huomio tulee olemaan strategisissa linjauksissa ja mahdollisuuksissa, joilla tavoitellaan yrityksen kilpailuedun tunnistamista ja hyödyntämistä, tehokasta resurssien käyttöä ja näiden myötä liiketoiminnan kasvua.

Tämä teoreettinen viitekehys tuo esiin keskeiset teoriat, jotka tukevat Nature Escapen strategian kehittämistä. Viitekehys avaa muun muassa pienyrityksen strategiatyötä, strategista johtamista, strategiaprosessin vaiheita, strategisia työkaluja, kilpailuympäristöä sekä kilpailuedun tunnistamista.

### 2.1 Pienyrityksen strategia

Ilman strategiaa yrityksen toiminta on usein pirstaloitunutta ja epäjohdonmukaista (Juuti & Luoma 2013, 27). Strategia on suunnitelma, joka ohjaa organisaation toimintaa pitkällä aikavälillä saavuttamaan asetettuja tavoitteita ja menestymään kilpailluilla markkinoilla. Pienyritykselle strategia on erityisen tärkeä, koska se priorisoi, antaa suunnan liiketoiminnalle ja auttaa rajallisten resurssien tehokkaassa kohdentamisessa. Sutinen & Haapakorva (2021, 38–40) korostavat, että strategia tulisi nähdä johtamisen ja priorisoinnin työkaluna, jota kuuluisi hyödyntää päivittäin. Pienyrityksen näkökulmasta strategia tulisi siis rakentaa mahdollisimman käytännönläheiseksi työkaluksi, jotta sen hyödyntäminen kiireisessä pienyrityksen arjessa olisi mahdollista.

Vuorinen (2017, 15) kuvaa strategiaa suunnan näyttäjäksi, merkityksen antajaksi ja identiteetin luojaksi, jonka tavoitteena on pitkän aikavälin kehitys. Myös Juuti ja Luoma (2022, 20–22) määrittelevät strategian samoin termein ja korostavat strategian merkitystä yhtenäisen toiminnan ja tavoitteiden luojana. Strategiaa voidaan kuvata organisaation tapana hyödyntää resurssejaan muuttuvassa toimintaympäristössä ja -kilpailutilanteessa. Strategia mahdollistaa valjastamaan yrityksen ainutlaatuisuuden ja kilpailuedun. (Juuti & Luoma 2022, 32.)

Porterin mukaan (Magretta, J. 2012, 20–21, 217) strategia tarkoittaa keinoja ja valintoja, joilla yritys luo ja ylläpitää kilpailuetua omalla toimialallaan. Myös Berg & Gustafsson (2018, 94–95) korostaa yrityksen asemoinnin tärkeyttä toimialallaan menestyksen mahdollistajana. Porterin ideologian mukaan tavoitteena ei ole olla toimialan paras, vaan se, joka tuottaa eniten arvoa asiakkaalle. Hän korostaa, kuinka tärkeää on tehdä myös valintoja siitä, mitä ei tehdä, eli priorisoida yrityksen toimintaa (Magretta, J. 2012, 22–29.)

Vaikka Porterin teoriat on kehitetty parantamaan suuryritysten liiketoimintaa, ovat ne hyödyllisiä myös pienyrityksille, joiden resurssit ja toimintaympäristö ovat usein rajallisemmat. Pienyrityksen

strategian kehittämisessä on hyvin keskeistä ymmärtää omat vahvuudet ja resurssit sekä löytää keinoja, joilla niitä voidaan käyttää tehokkaasti. Keskiössä on kysymys, kuinka yritys voisi erottua toiminnallaan muista, luoda asiakkaalle arvoa ja näin muodostaa kilpailuedun markkinoilla. Pienyrityksen osalta tämä voi tarkoittaa esimerkiksi muista poikkeavaa palvelukonseptia, ketterää ja laadukasta asiakaspalvelua tai erikoistumista kapealle markkinasegmentille. Asiakaslähtöinen ajattelu on tärkeää, sillä pienet yritykset voivat paremmin erikoistua pienemmille markkinoille, jotka suuret yritykset saattavat jättää huomiotta.

Kuten Karaoulanis (2020, 18-20) teoksessaan esittää, kytkeytyy pienyritysten strateginen johtaminen olennaisesti yrityksen omistajan tai johtajan yrittäjämäiseen ajattelutapaan sekä osaamisen tasoon. Johtajan yrittäjämäinen asenne ja halu kehittää ovat vahvoja voimavaroja, mutta niiden kääntäminen käytännön strategiatyöksi on monille pienyrittäjille merkittävä haaste. Pienyrityksissä strateginen osaaminen jää usein johdon tai yksittäisen johtajan omiin ajatuksiin levittäytymättä muulle organisaatiolle, kuten työntekijöille, yhteistyökumppaneille ja asiakkaille. Tämä usein hidastaa liiketoiminnan kasvua sekä haastaa toimintamallien skaalautuvuutta ja erityisesti pienyrityksissä onnistunutta vastuunvaihtoa. (Karaoulanis, A. 2020, 18-20.)

Karaoulanis (2020, 18-20) korostaa, että strategian käytäntöön vieminen vaatii tiedon jakamista sekä kykyä rakentaa selkeitä toimintamalleja ja prosesseja, joissa strategiset valinnat muuntuvat käytännön toimenpiteiksi. Pienyrityksen kontekstissa yrittäjämäinen ajattelutapa edellyttää vahvaa luottamusta omaan visioon, rohkeutta tehdä päätöksiä ja taitoa sitouttaa muita mukaan.

## **2.2 Strateginen johtaminen**

Strateginen johtaminen on väistämätön osa yritystoimintaa ja aihe, jota on ruodittu teos toisensa jälkeen. Strategiseen johtamiseen liittyy suuri määrä erilaisia koulukuntia ja näkemyksiä siitä, kuinka sitä tulisi yritystoiminnassa toteuttaa. Juuti ja Luoma (2022, 325) kiteyttävät uuden ajan strategisen ajattelun yksinkertaisuudessaan siihen, että strategia tarkoittaa sitä, mitä organisaatio tahtoo, tekee ja puhuu. Strateginen johtaminen on kaiken tuon tahtomisen, tekemisen ja puhumisen aikaansaamista (Juuti & Luoma 2022, 325). Vuorinen (2017, 15) kuvaa strategista johtamista pitkän aikavälin menestyksen mahdollistavaksi toiminnaksi. Operatiivisen johtamisen keskittyessä tuleviin päiviin ja viikkoihin, käsittää strateginen johtaminen seuraavien kuukausien ja vuosien toimenpiteitä (Vuorinen 2017, 15.)

Kamensky (2014, luku 2.) avaa strategisen johtamisen menestystekijöitä, jotka ovat yrityksen yhteinen strategiakieli, kyky, rohkeus ja halu uusiutumiseen, ymmärryksen kerryttäminen tiedon pohjalta, yhdessä tekemisen merkityksen sisäistäminen, kyky priorisoida, pitkäjänteisyys sekä osaaminen yrityksen liiketoiminta ja toimintaympäristö huomioiden. Nämä tekijät huomioimalla on

mahdollista toteuttaa laadukasta strategista johtamista, jolla pystytään saavuttamaan strategiset tavoitteet. Kamensky (2014, luku 2.9) koostaa johtamisen olevan kykyä aikaansaada tuloksia organisaation kanssa.

Michael Porter (Magretta, J. 2012, 20-21), Henry Mintzberg kollegoineen (2018, 27-28) sekä David Teece (2018) edustavat toisistaan poikkeavia koulukuntia. Heidän näkemykselliset eronsa paljastavat strategisen johtamisen peruskysymysten ristiriitaisuuden. Porter korostaa strategian tarkoitusta erilaistumisen ja arvon löytämisen keinona. Hänen mukaansa strategia ei ole jatkuvaa reagoitua ympäristön muutoksiin, vaan selkeiden valintojen tekemistä kilpailukentällä. Porter (Magretta, J. 2012, 20-21) painottaa pysyvämpää asemoitumista markkinoilla sekä kilpailuetua, joka rakentuu yhteensopivien toimintojen ympärille.

Teece (2018) kuitenkin haastaa Porterin näkemystä dynaamisemmalla otteella. Hän kyseenalaistaa, miten yritys voisi menestyä pysyvällä asemoinnilla, kun markkina- ja toimintaympäristö muuttuu jatkuvasti. Teecen (2018) mukaan strategia perustuu yrityksen kykyyn havaita uusia mahdollisuuksia, tarttua niihin ja uudistaa havaintojen myötä omaa toimintaansa. Porterin luottaessa strategiin valintoihin ja asemointiin, Teece korostaa jatkuvan oppimisen ja muutosvalmiuden tärkeyttä.

Asiantuntijoista Mintzberg kollegoineen (2018, 27-28) näyttäytyy tässä keskustelussa kriittisenä äänenä. Mintzbergin näkemyksen mukaan molemmat yllä mainituista lähestymistavoista yksinkertais-tavat liikaa todellista strategiaa. Strategia ei hänen mukaansa useinkaan synny suunnitteluprosessissa, vaan muotoutuu vähitellen yrityksen arjessa. (Mintzberg 2018, 27-28.)

Voidaankin ajatella, että strategiatyössä tarvitaan useiden eri koulukuntien näkökulmia samaan aikaan, sillä kaikki näistä tuovat merkityksellistä arvoa yrityksen strategiatyöhön. Näidenkin asiantuntijoiden näkemysten perusteella voidaan todeta, että yrityksillä on aito haaste luoda ja ylläpitää kilpailuetuja ja menestystä monimutkaisessa ja jatkuvasti muuttuvassa toimintaympäristössä. Porter tarjoaa osaltaan vakautta ja valintojen tärkkyyttä, Teece korostaa ketteryyttä ja jatkuvaa muutosta sekä Mintzberg kollegoineen monimuotoisuutta sekä käytännön merkitystä. Näkemykset eivät sulje toisiaan pois, vaan muodostavat yhdessä moniulotteisen strategisen ajattelun perustan.

Kilpinen (2022, 82) haastaa osaltaan perinteistä strategiaa ihmiskeskeisellä strategiaprosessilla, joka pelkän johdon projektin sijaan on jatkuvaa dialogia henkilöstön ja oleellisten sidosryhmien kanssa strategisista valinnoista, tavoitteesta ja suunnasta. Kun strategiatyö on ihmiskeskeistä, nähdään kaikki sidosryhmät, kuten asiakkaat ennen kaikkea ihmisinä. Näin tavoitteena on ymmärtää ja vastata ihmisten tarpeisiin ja toiveisiin ratkaisemalla ongelmia ja tuottamalla lisäarvoa. (Kilpinen 2022, 82-83.)

Voidaan todeta, että strategiaa tulee johtaa kolmella tasolla: ensin strategia tulee inhimillistää organisaatiotasolla, sitten henkilökohtaistaa yksilötasolla ja lopuksi vielä sydämellistää tunnetasolla. Tämä vaatii strategisen johtamisen taitoja, mutta lisäksi muun muassa tunne- ja vuorovaikutustaitoja. (Kilpinen 2022, 17-18, 99-111.)

Strategian inhimillistäminen organisaatiotasolla on strategiaan tutustumista käytännön tekemisen kautta. Tällöin strategiset valinnat määritellään yhteiseksi tarkoitukseksi, kulttuuriksi ja tavoitteiksi. Strategian henkilökohtaistamisessa tarkoitus pyritään muuttamaan henkilökohtaisemmaksi. Yksilön kyvykkyydet osaamiseksi, yrityksen kulttuuri yksilön toimintatavaksi ja tavoitteet jokapäiväisiksi teoiksi. Sydämellistäminen on tunnetason aktivoimista strategian ja ihmisten välillä. Päästessään tälle syvimmälle tasolle, voi ihmiset saada aidosti innostumaan, sytyttää halun edistää kaikille yhteistä päämäärää ja luoda luottamusta tulevaan. (Kilpinen 2022, 17-18.)

Vuorinen (2017, 17) pohtii teoksessaan, miksi strategiseen johtamiseen on ajan myötä syntynyt niin monia eri koulukuntia ja työkaluja. Voidaan kuitenkin todeta, että muuttuvan maailman myötä myös keinot ja ratkaisut ovat muuttuneet. Vuorinen (2017, 17-19) jakaa strategiset pyrkimykset karkeasti kahteen kategoriaan: joko halutaan tehdä jotain paremmin ja tehokkaammin tai jotain uutta ja erilaista. Yritys voi keskittyä esimerkiksi parempien toimintamallien etsimiseen sekä pienempien asiakassegmenttien palvelemiseen.

Juuti ja Luoma (2022, 320) jakavat strategisen johtamisen viiteen tasoon (Kuva 1.). Tavoitteena on siirtyä Nature Escapen strategisen johtamisen tasolta 0 tasolle 3. Juuti ja Luoma (2022, 320) kuitenkin muistuttavat, etteivät taulukon tasot ole toisiaan poissulkevia, vaan yritys voi olla samanaikaisesti vaikka kaikilla tasoilla jonkin toiminnan osa-alueen osalta.

## Strategisen johtamisen tasot

### Taso 5

Organisaatio ja sen asiakkaat jakavat kokemusmaailman, joka tuottaa uusia menestymisen aineksia. Ajattelu, tunteet ja toiminta yhdistyvät inspiroivaksi ja houkuttelevaksi tulevaisuustarinaksi.

### Taso 4

Strategia ja arjen toiminta integroituvat toisiinsa. Strategian laatiminen ja toteuttaminen eivät ole erillisiä tapahtumia. Organisaatio hakee jatkuvasti uutta sisältöä strategiaansa.

### Taso 3

Henkilöstö antaa näkemyksiä strategian laatimiseen. Johto soveltaa strategiatyökaluja luovasti tilanteen mukaan. Strategia koetaan yhteiseksi ja menestymisen kannalta välttämättömäksi.

### Taso 2

Johto käy jatkuvaa strategiakeskustelua ja viestii sen tuloksia aktiivisesti henkilöstölle. Strategiatyökaluja hyödynnetään monipuolisesti. Strategia näkyy organisaation toiminnassa.

### Taso 1

Johto tekee strategian hyödyntäen muutamia yleisiä strategiatyökaluja. Henkilöstö ei koe strategiaa omakseen. Strategian laatiminen ja toteutus ovat kaukana toisistaan.

### Taso 0

Ei ole dokumentoitua strategiaa. Strategia on korkeintaan yhden avainhenkilön ajatus. Tulevaisuudesta ei keskustella henkilöstön kanssa. Strategisen johtamisen merkitystä ei tunnisteta.

Kuvio 1. Strategisen johtamisen tasot. (Juuti ja Luoma 2022, 320.)

Strateginen johtaminen on jatkuva vuorovaikutuksellinen prosessi, jossa yhdistyy strategian luominen ja sen toimeenpano. Työn myöhemmissä osuuksissa tulen avaamaan, kuka yrityksen strategisessa johdossa toimii ja mikä merkitys johtajan omalla osaamisella ja asenteella on strategiaprosessin onnistumiseen.

### 2.3 Strategisen johtamisen prosessi

Tässä osuudessa käsitellään strategisen johtamisen prosessia ja esitellään esimerkkejä muutamasta erilaisesta strategiaprosessista, kuten Vuorisen (2017, 39-46) perinteisestä, jatkuvasta ja yksinkertaistetusta sekä Bergin & Gustafssonin (2018, 98-99) esittelemästä jatkuvasta, toistuvasta strategiaprosessista.

Juuti ja Luoma (2022, 30) summaavat strategisen johtamisen prosessin olevan tapa kirkastaa ja toteuttaa strategiaa. Strategiatyön prosessia kuvataan monella eri tavalla ja usein jonkinlainen visuaalinen prosessikuvaus auttaa jäsentämään prosessin vaiheita. On hyvä huomioida, ettei nykyaikainen strategiatyö ole lineaarinen prosessi, jolla on selkeä alku ja loppu, vaan eri vaiheet

vuorottelevat ja toistuvat ja käyvät vuoropuhelua keskenään. Strategiatyö on jatkuvaa observointia, analysointia ja reagointia havaittuihin muutoksiin. (Vuorinen 2017, 46.)

Perinteisesti strategiaprosessi on kuitenkin kuvattu selkeän alun ja lopun omaavana toimenpiteiden ja valintojen sarjana. Yksinkertaistetuin prosessin kuvaus koostuu ensin strategian laadinnasta ja tämän jälkeen sen toteuttamisesta (Vuorinen 2017, 39). Todellisuudessa nämä toteutuvat kuitenkin yhdessä.

Vuorisen (2017, 40) teoksessa esitellään monille tuttu perinteinen lineaarinen strategiaprosessi. Alun perin Näsin ja Aunolan (2002) prosessikuvaus (Kuvio 2.) jakaa strategiatyön viiteen vaiheeseen: Tiedon keruuseen ja analysointiin, strategian määrittelyyn, strategisten toimenpiteiden suunnitteluun, toteutukseen sekä lopuksi seurantaan, arviointiin ja päivitykseen.



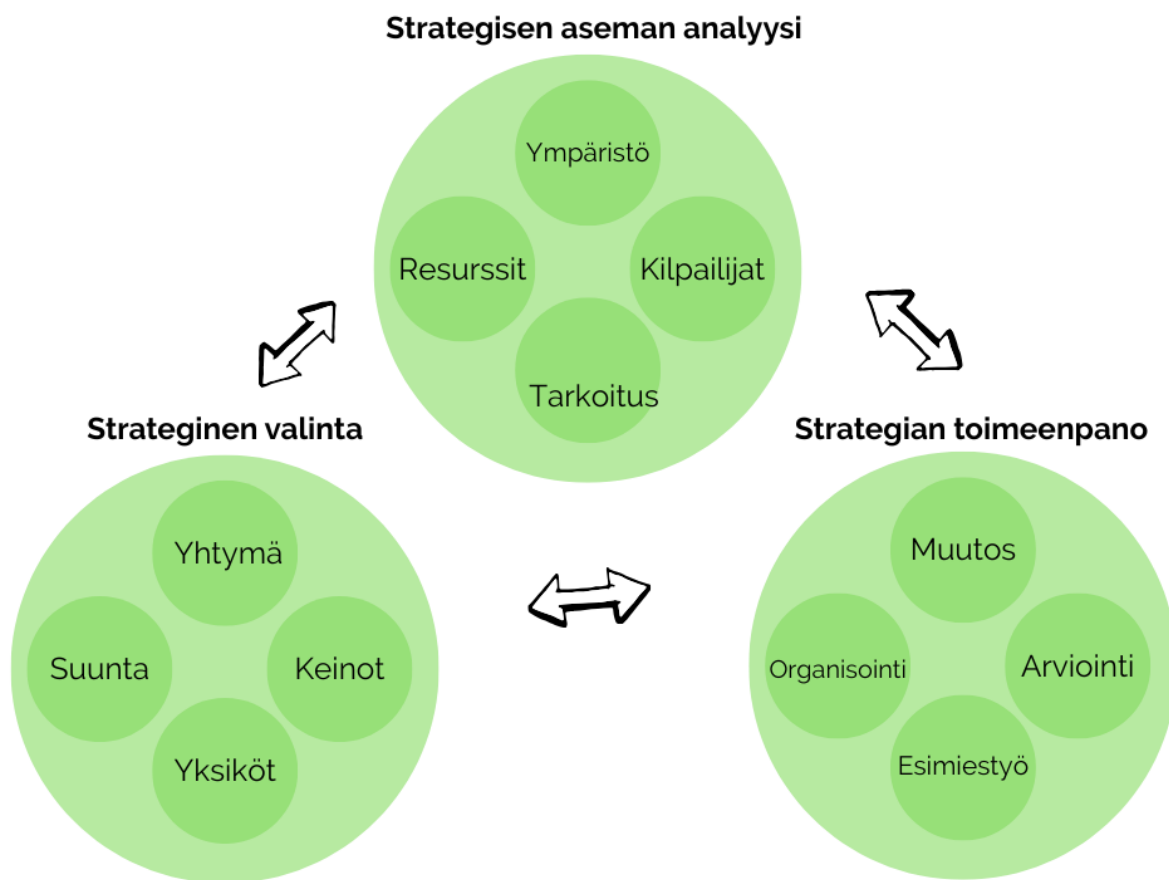
Kuvio 2. Perinteinen lineaarinen strategiaprosessi. (Vuorinen 2017, 41; Näsi & Aunola 2002.)

Prosessi sisältää teoreettista tiedon keruuta sekä ympäristön analysointia eri työkaluin, strategian luomisen muun muassa yrityksen pohjimmaisen tarkoituksen ja arvojen pohjalta, strategian toimeenpanon osaksi operatiivista toimintaa sekä arvioinnin ja tarvittavan päivittämisen. Perinteisessä prosessissa keskitytään usein johdon prosessiin ja päätöksentekoon, jolloin se jättää huomiotta sidosryhmien merkityksen strategian luojana (Kärnä 2016, 32).

Vuorisen (2017, 41-44) nykyaikainen jatkuva strategisen johtamisen prosessissa on ennalta määritellyt vaiheet, mutta vaiheiden järjestystä tai kestoja ei ole rajattu ennakkoon, mikä tuo prosessiin tarvittua joustavuutta ja mahdollistaa nopean reagoinnin. Strategia jaetaan tällöin kolmeen vaiheeseen, jotka ovat strategisen aseman analyysi, strateginen valinta sekä strategian toimeenpano. (Vuorinen 2017, 42.)

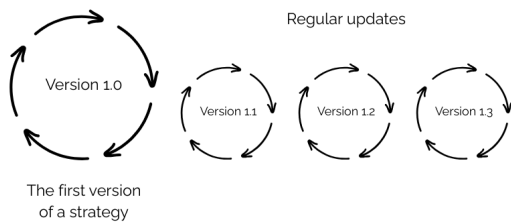
Tässä kolmen vaiheen mallissa strategisen aseman analyysi pitää sisällään monipuolisen havainnoinnin niin yrityksen pohjimmaisen tarkoituksen ja vision, kilpailuympäristön kuin resurssienkin osalta. Aseman analysoinnin aikana hyödynnetään myös myöhemmin esiteltäviä strategisia

työkaluja, kuten SWOT-analyysia ja Porterin viiden kilpailuvoiman mallia. Strategisen valinnan myötä tunnistetaan ja arvioidaan vaihtoehtoja sekä tehdään strategisia valintoja ja linjauksia. Tämä vaihe pitää sisällään myös tärkeää priorisointia. Strategian toimeenpanossa sitä testataan käytännössä. Tällöin toimenpiteiksi muodostuu muun muassa fasilitointi ja kouluttautuminen, selkeä viestintä sekä ihmisten motivoiminen ja sitouttaminen. (Vuorinen 2017, 42-44). Alla olevassa kuviossa (Kuvio 3.) on esiteltyä Vuorisen kuvaama jatkuva strategiaprosessi.



Kuvio 3. Jatkuva strategiaprosessi (Vuorinen 2017, 44. Mukailtu Johnson, Whittington & Scholes 2011.)

Kuviossa 4. mielenkiintoisen strategiaprosessin kuvauksen antavat myös Berg ja Gustafsson (2018, 98-99), jotka korostavat prosessissaan käyttäjälähtöistä ja jatkuvaa oppimisen lähestymistapaa. Tässä korostetaan strategian kehittämistä vaiheittain, jatkuvan arvioinnin ja palautteen avulla, mikä mahdollistaa strategian jatkuvan parantamisen ja mukauttamisen muuttuviin olosuhteisiin. Kun strategian ensimmäinen versio on valmis, implementoidaan siihen jatkuvasti muokkauksia ja parannuksia. (Berg & Gustafsson 2018, 98-99.)



Kuvio 4. An Iterative strategy development process. (Berg & Gustafsson 2018, 98-99.)

Strategiaprosessissa konteksti on hyvin oleellinen tekijä, sillä on hyvin erilaista puhua pienen yrityksen ensimmäisestä strategiasta verrattuna suuryritykseen. On kuitenkin hyvä huomioida, että strategiatyössä kontekstia pyritään usein muuttamaan, oli sitten kyse kannattamattoman toiminnan muuttamisesta kannattavaksi tai kasvuyrityksen laajentumisesta uusille markkinoille. (Juuti & Luoma 2022, 29) Prosessissa onkin tärkeää huomioida yrityksen nykyinen tilanne ja miten tilannetta halutaan muuttaa ja kehittää.

Voidaan todeta, että nykyaikaisen strategiaprosessin tulee olla osallistavaa, henkilöstöä sitouttavaa ja houkuttelevaa. Toki siltikin johdon rooli on merkityksellisin, sillä sen tehtävä on käynnistää strategiatyö, määritellä työkalut ja prosessit sekä toimittava prosessin vaiheiden fasilitoijana. (Juuti & Luoma 2022, 27). Johdolla on lopullinen vastuu strategiaprosessin onnistumisesta, mutta usein henkilöstöä ja sidosryhmiä osallistamalla mahdollistetaan todellinen strategian onnistuminen käytännön tasolla.

Leskelä ja Luomaranta (2023, 102-103) kuvaavat teoksessaan, kuinka avoin strategiatyö on kasvattanut suosiotaan yritysten tavoitellessa ketterää ja osallistavaa strategiaprosessia. Teoksessa esitellään Julia Hautzin ja kollegoiden 2017 tehdyn tutkimuksen tuloksia, jonka mukaan avoimeen strategiaan liittyy kuitenkin useita haastavia dilemmoja. Haasteita syntyy itse prosessin hallintaan, kun osallistettaessa se rikastuu informaatiolla, mutta samalla monimutkaistuu ja hidastuu merkittävästi. Strategisen johtamisen taidot nousevatkin tällöin korkeaan merkitykseen. Sitouttaminen hankaloituu, mikäli osallistetun henkilöstön odotukset prosessista ja luvatuista vaikutuksista eivät täyty, jolloin lopputuloksena voi olla jopa vastareaktio ja haluttomuus osallistua strategiatyöskentelyyn. Onnistuneessa avoimessa strategiaprosessissa osallistujat kokevat aidosti vaikuttavansa organisaation suuntaan ja sitoutuvat näin helpommin sen lopputuloksiin. (Leskelä & Luomaranta 2023, 102-103.)

## 2.4 Strategiset työkalut

Strategiatyökalut ovat strategisen johtamisen prosessin keskiössä. Ne ovat apuvälineitä, joiden avulla johto voi tunnistaa yrityksen ja sen toimintaympäristön ominaispiirteitä sekä suunnata

toimintaa kohti seuraavia tavoitteita. Ne toimivat työkaluna jäsentämään yrityksen tilannetta ja kir-  
kastamaan tulevaisuuden strategiaa. (Juuti & Luoma 2022, 30.)

Vuorisen (2017, 32) mukaan strategiset työkalut luokitellaan neljään ryhmään sen perusteella, mitä  
työkalulla pyritään saavuttamaan. Kategoriat ovat toiminnan tehostaminen, uuden luominen, re-  
surssien kehittäminen sekä asemointi. Tässä osuudessa tullaan keskittymään tehokkuuden paran-  
tamiseen SWOT-analyysin avulla ja asemoinnin analysointiin hyödyntämällä Porterin viiden kilpai-  
luvoiman mallia.

### **2.4.1. SWOT-Analyysi**

Strateginen suunnittelu on keskeinen osa yrityksen menestyksen rakentamista, ja siihen liittyy väis-  
tämättä yrityksen nykytilan sekä toimintaympäristön analysointi. SWOT-analyysi (Strengths,  
Weaknesses, Opportunities, Threats) on yksi maailmanlaajuisesti tunnetuimmista ja eniten käyte-  
tyistä työkaluista strategiatyössä. Tero Vuorinen käsittelee SWOT-analyysiä teoksessaan *Strate-  
giakirja – 20 työkalua* (2013) ja kuvailee sitä tehokkaana menetelmänä hahmottamaan yrityksen  
sisäisiä sekä ulkoisia tekijöitä, jotka voivat vaikuttaa organisaation asemaan markkinoilla. (Vuori-  
nen 2013, 88-93)

SWOT-analyysin nelikenttä jakaantuu kahteen pääakseliin: sisäiset tekijät (vahvuudet ja heikkou-  
det) sekä ulkoiset tekijät (mahdollisuudet ja uhat). Vahvuudet ovat organisaation sisäisiä kilpai-  
luetuja, kuten osaava henkilöstö, tehokkaat prosessit tai sitoutunut asiakaskunta. Heikkoudet puo-  
lestaan ovat tekijöitä, jotka estävät tai hidastavat tavoitteiden saavuttamista, kuten resurssien  
puute, rajallinen näkyvyys markkinoilla tai kokemattomuus tietyillä osa-alueilla. Ulkoisiin tekijöihin  
kuuluvat mahdollisuudet, kuten uudet markkinat, kasvavat trendit tai digitaaliset kanavat, jotka voi-  
vat tukea liiketoiminnan kehittämistä. Uhat voivat puolestaan liittyä kilpailun kiristymiseen, taloudel-  
lisiin muutoksiin tai lainsäädännöllisiin rajoituksiin, jotka haastavat yrityksen toimintaa. (Vuorinen  
2013, 89-90)

SWOT-analyysin hyöty strategiatyössä on sen kyky yksinkertaistaa monimutkainen tilannekuva  
ymmärrettäväksi kokonaisuudeksi. Sen avulla voidaan systemaattisesti tunnistaa riskit ja kehitys-  
kohteet sekä vahvuudet, joita voidaan hyödyntää entistä tehokkaammin. Vuorisen (2013, 94) mu-  
kaan SWOT-analyysi toimii parhaiten silloin, kun sitä ei tarkastella irrallisena työkaluna, vaan se  
yhdistetään muihin analyysi- ja suunnittelumenetelmiin. Se voi toimia esimerkiksi lähtökohtana  
konkreettisempien strategisten toimenpiteiden muotoilulle tai tukena päätöksenteossa, kun yritys  
arvioi tulevaisuuden suuntaansa. (Vuorinen 2013, 94)

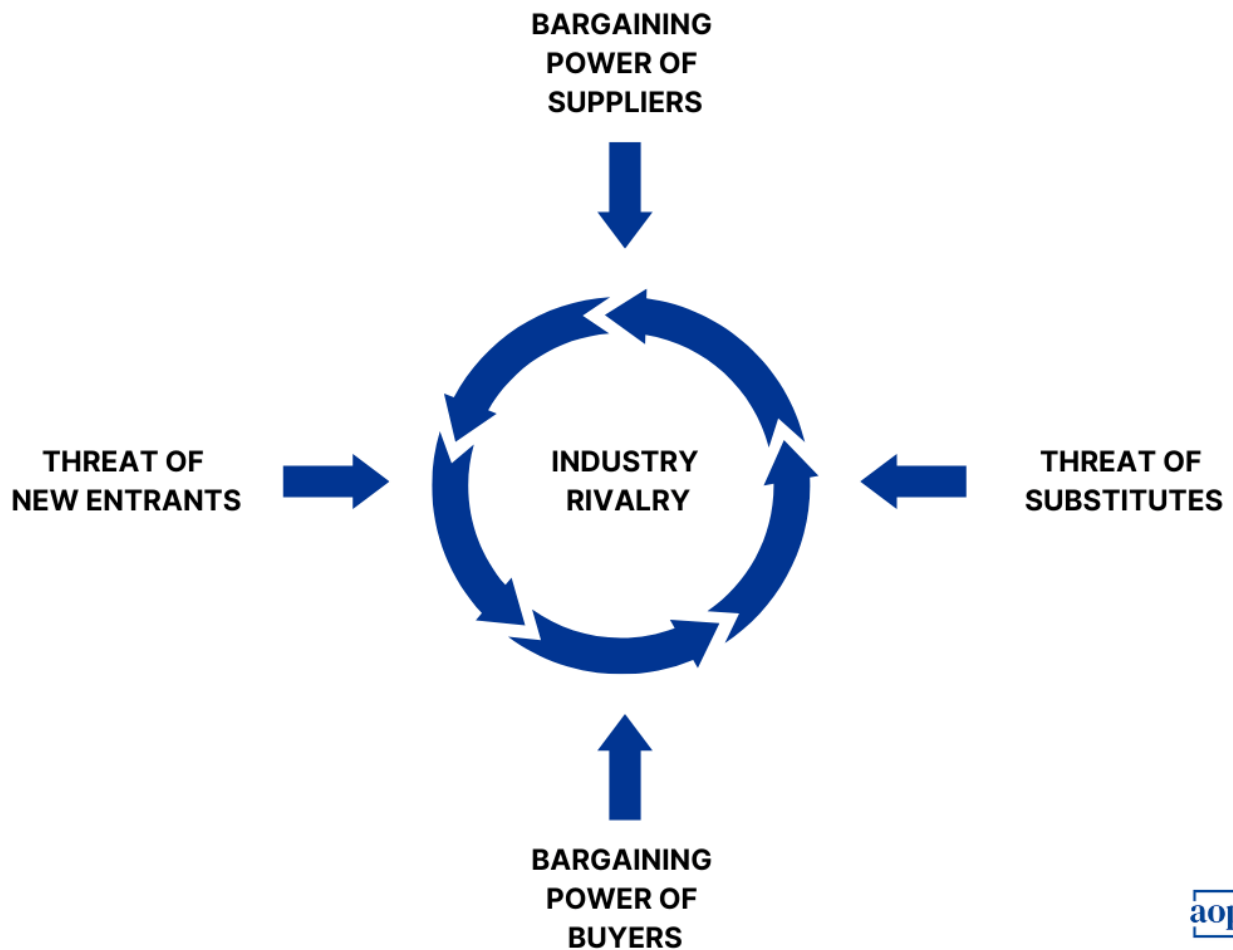
Vahvasti Porterin ideologiaan nojautuvan Magrettan (2012, 39) mukaan SWOT jää työkaluna hei-  
koki, sillä se ei pohjautu mihinkään teoreettiseen strategiseen viitekehykseen. Lopputuloksena on

irrallinen lista yrityksen tekijöitä, jotka ovat pitkälti subjektiivisia riippuen siitä, kuka tai ketkä analyysin ovat tehneet, mikä tekee analyysistä puolueellisen. (Magretta 2012, 39.)

#### **2.4.2. Porterin viiden kilpailuvoiman malli**

Michael Porter on yksi maailman tunnetuimmista strategisen johtamisen asiantuntijoista. Hän on urallaan erikoistunut erityisesti strategiseen johtamiseen, kilpailukykyyn sekä kilpailuedun tutkimiseen. Porter on luonut useita yritystoiminnan kehittämiseen tarkoitettuja viitekehyksiä ja malleja. Viiden kilpailuvoiman mallin (Five Forces) lisäksi muun muassa arvoketjuanalyysi (Value Chain Analysis) on Porterin käsialaa. (Magretta 2012, 1-2). Porterin viiden kilpailuvoiman malli (Five Forces) on jo vanha työkalu vuodelta 1979, mutta pureutuu silti tehokkaasti myös nykyajan yrityksen haasteisiin ja auttaa analysoimaan toimialojen kilpailudynamiikkaa.

Mallin tarkoituksena on selvittää, mitkä ulkoiset voimat vaikuttavat yrityksen kannattavuuteen ja kilpailuasemaan (Magretta 2012, 36-37). Tavoitteena on asemoida yritys ympäristöön, jossa kilpailuvoimia pystytään hallitsemaan ja näin pyrkiä löytämään tuottavia toimintamalleja. Mallia voidaan käyttää joko tämän hetkisen tai mahdollisen uuden ympäristön analysointiin. (Vuorinen 2013, 228). Porterin malli koostuu viidestä keskeisestä voimasta, jotka ovat toimialan nykyisten kilpailijoiden välinen kilpailu, uusien tulokkaiden uhka, korvaavien tuotteiden tai palveluiden uhka, toimittajien neuvotteluvoima ja asiakkaiden neuvotteluvoima. (Magretta 2012, 36-37.)



aop

Kuvio 4. Magretta (2012, 37) Porter. (1979) The Five Competitive Forces That Shape Strategy.

Ensimmäinen voima eli nykyisten kilpailijoiden välinen kilpailu, tarkastelee sitä, kuinka kovaa kilpailu on kyseisen yrityksen toimialalla. Toimialan kova kilpailutilanne voi esimerkiksi laskea hintoja ja heikentää kannattavuutta. Uusien tulokkaiden uhka liittyy siihen, kuinka todennäköisesti uusia toimijoita tulee markkinoille. Muun muassa laaja-alainen toimiala, pienet alkukustannukset, helposti kopioitava bisnesidea ja heikko brändiuskollisuus, voivat aiheuttaa epävarmuutta nykyisille yrityksille. Kolmantena voimana korvaavien tuotteiden ja palveluiden uhka tarkoittaa vaihtoehtoja, jotka voivat täyttää asiakkaan tarpeen tai ratkaista ongelman eri tavalla. Neljäs ja viides voima liittyvät arvoketjun osapuolten neuvotteluvoimaan. Jos toimittajat tai asiakkaat ovat vahvoja ja merkityksellisiä, ne voivat vaikuttaa hintoihin, toimitusehtoihin ja lopulta yrityksen katteisiin. (Magretta 2012, 40-51). Asiakkaiden sekä toimittajien neuvotteluvoiman voi sanoa olevan korkea, kun heitä on vain vähän ja palveluntarjoajia runsaasti. Jos palveluntarjoajien vertailu on tehty toimialalla helpoksi, on asiakkaan neuvotteluvoima korkealla. (Vuorinen 2013, 230).

Mallin hyödyntämisen tavoitteena on lisätä yrityksen ymmärrystä liiketoimintaympäristöstään ja auttaa kehittämään strategia, joka ottaa huomioon nämä merkittävät ulkoiset voimat. On hyvä

huomioida, että nämä voimat vaikuttavat yrityksen kannattavuuteen, sillä voimat korreloivat kilpailuympäristön ja yrityksen hintojen ja kulujen kanssa (Magretta 2012, 41, 55). Pienyrityksille, joilla on usein rajalliset resurssit ja ketterä organisaatio, malli tarjoaa erityisen arvokasta tukea päätöksentekoon. Analyysin avulla pienyritys voi esimerkiksi löytää sellaisia rakoja markkinasta, joissa kilpailu on vähäisempää, tai kehittää lisäarvoa tuottavia palveluita, joiden avulla se voi vähentää asiakkaiden hintaherkkyttä.

Vuorisen (2013, 235-26) teoksen mukaan mallia kritisoidaan siitä, että sen katsotaan usein sopivan huonosti nopeasti muuttuville aloille. Mallia suositellaan hyödyntävän osana laajempaa analyysia, jossa huomioidaan myös ympäristön yleisiä muutoksia. Porterin viiden kilpailuvoiman malli on selkeä ja systemaattinen keino arvioida toimialan kilpailutilannetta. Pienyrityksille se voi tarjota paitsi paremman ymmärryksen kilpailuympäristöstä, myös konkreettisia suuntaviivoja kestävän kilpailuedun rakentamiseen. Se ei ole vain teoreettinen malli, vaan käytännöllinen apuväline markkinoiden ymmärtämiseen, strategian kirkastamiseen ja muutosten perustelemiseen sekä organisaation sisällä että ulkoisissa kumppanuuksissa.

## **2.5 Kilpailuympäristö ja kilpailuetu**

Teoksessaan ”Löydä kilpailuetusi” (2021) Markku Vierula esittelee monipuolisen työkalupakin, jonka avulla yritykset voivat tunnistaa ja hyödyntää kilpailuetujaan. Työkaluilla pyritään tarkastelemaan yrityksen strategista asemaa, vahvuuksia ja erottuvuustekijöitä kilpailijoihin nähden. Työkalupakki on laaja ja käytännönläheinen, ja sen tarkoituksena on auttaa yrityksiä tarkastelemaan kilpailuetua monista eri näkökulmista, jotta kestävän, erottuvan ja kannattavan liiketoimintastrategian luominen olisi mahdollista.

Vierula (2021, 9) esittelee teoksessaan ajatuksen kilpailuedun löytämisestä sekä markkinalähtöisyydestä, jota hän kutsuu suunnanmuuttajaksi ja täysin uudeksi näkökulmaksi. Pienelle yritykselle kilpailuetu on sen strategia eli tapa, jolla yritys hankkii asiakkaita ilman hintakilpailua. Kun yritys kilpailee arvon tuottamisella, on hintakilpailu vältettävissä. (Vierula 2021, 9) Onkin tärkeää miettiä, mitkä tekijät yrityksen toiminnassa tuovat arvoa asiakkaalle. Markkinalähtöinen yritys tarvitsee toki myös myyntityötä, mutta sen keskiössä on arvon tuottaminen ja siitä syntyvä tulos.

Vierula (2021, 45) viittaa teoksessaan Ari Heiskasen näkemykseen, että B2B -myynnissä jopa 90 prosenttia asiakkaista haluavat ostaa arvoa, eivät hintaa. Palvelualalla tämä on erityisen tärkeää ja strategiaa suunnitellessa on elintärkeää pohtia syvällisesti, miten yritys voisi tulevaisuudessa tarjota ratkaisuja asiakkaan tarpeisiin entistä paremmin. Yritysten virkistys- ja tyhytoiminnan merkitys tulisikin nähdä laajempaan kokonaisuuteen pelkän yksittäisten päivien sijaan. Näin asiakasyrityksille ja niiden johdoille on mahdollista luoda todellista arvoa. Kilpailuanalyysit ja kilpailijoiden

toiminnan seuraaminen on toki tärkeää, mutta kilpailijoiden toimintaa kopioimalla emme luo mitään uutta tai todellista kilpailuetua (Vierula 2021, 52). Asiakkaan tulisi olla keskiössä myös strategian suunnittelussa.

Vierula (2021, 80) jakaa kilpailuedun kolmeen kategoriaan; strategiseen, ratkaisevaan sekä erottelevaan kilpailuetuun. Perinteisesti sana ”kilpailuetu” ymmärretään lähinnä strategisena kilpailuetuna, jolloin yrityksellä on jokin ylivoimainen kilpailuetu, jota muut toimijat eivät pysty haastamaan.

Strategisella kilpailuedulla tarkoitetaan yrityksen odottamatonta tai radikaalia strategista suuntaa, joka voi usein aiheuttaa ristiriitaisiakin reaktioita. Strategista kilpailuetua eivät kaikki yritykset pysty saavuttamaan, sillä ennennäkemättömien innovaatioiden luominen ja markkinoille tuominen voi olla hyvinkin haastavaa. Ratkaiseva kilpailuetu on merkittävä, käännteentekevä ja ratkaisuun joltava. Se tuo uutta jo olemassa olevaan tarjontaan tai luo itsessään uutta. Ratkaisevan kilpailuedun voi Vierulan mukaan löytää mikä vain yritys. (Vierula 2021, 81.)

Erotteleva kilpailuetu tarjoaa modernin näkökulman kilpailuedun syntymiseen ja löytämiseen. Erottelevan kilpailuedun ytimessä ovat sosiaalinen pääoma ja sen monipuoliset verkostot. Samankaltaisen tarjonnan joukossa jotkut yritykset löytävät tapansa erottua muun muassa sosiaalisen median kanavissa. Tässäkään ei kuitenkaan riitä pelkkä suosio, vaan mediassa esillä ollessa yrityksellä on oltava johdonmukainen ja selkeä konsepti ja visio siitä, mitä ja miten tietyt tavoitteet halutaan saavuttaa. Usein erotteleva kilpailuetu rakentuu kanavissa esiintyvän henkilön persoonallisuuden ja karisman varaan. Tässä kilpailuedussa onkin itseasiassa kyse tuotelähteisyydestä asiakasarvon tuottamisen sijaan. (Vierula 2021, 82-83.)

Vierulan (2021, 83-85) teoksessa kuvaillaan myös, kuinka yrityksen on tärkeää tunnistaa ulkoiset ja sisäiset lähtökohdat, josta kilpailuedun etsiminen ja hyödyntäminen alkaa. Vierula esittelee tavoite-, markkina- ja resurssilähtöisyyden. Tavoitelähtöisyydessä yritys tunnistaa markkinoilta potentiaalisen kysynnän tai suunnan, jonka myötä se lähtee esimerkiksi kehittämään tai terävöittämään palvelutarjontaansa. Tavoitelähtöisyys voi näkyä myös muutoksen havaitessa, jolloin yrityksen voi olla tarve positioitua uudelleen säilyttääkseen ta parantaakseen asemaansa markkinoilla. (Vierula 2021, 83-85.)

Markkinalähtöisyydessä yritys voi oivaltaa esimerkiksi tarpeen tietyn tyylliselle osaamiselle, jota muut palveluntarjoajat eivät ole vielä oivaltaneet tarjota. Tällöin yritys lähtee luomaan ja tarjoamaan uutta sekä synnyttää samalla uuden segmentin. Resurssilähtöisyydessä taas keskitytään yrityksen omaan tai sidosryhmien osaamiseen. Miten on mahdollista saavuttaa kilpailuetu jo olemassa olevan osaamisen ja resurssien avulla? (Vierula 2021, 83-85.)

Kilpailuetu voidaan luoda joko tiettyjen palvelujen tai koko yrityksen perustalle. Kilpailuetu voi löytyä yrityksen vahvuuksista, sidosryhmistä tai tehokkaista prosesseista. Pointti kilpailuedun löytämisessä ei ole kilpailijoista erottautuminen, vaan niiden tekijöiden tunnistaminen, joilla on asiakkaille arvoa. (Vierula 2021, 89). Vierula tiivistää työkalunsa kilpailuedun tunnistamiseen seuraaviin askeliin.

Ensimmäinen ja tärkein askel kilpailuedun löytämisessä on tunnistaa, miten yritys voi luoda arvoa asiakkailleen paremmin kuin kilpailijat. Tämä voi tarkoittaa parempaa tai yksilöllisempää palvelua, kustannustehokkuutta, korkeampaa laatua tai innovatiivisempia tuotteita ja palveluja. Omien vahvuuksien ja potentiaalinn tunnistamisen jälkeen yrityksen on tärkeää ymmärtää kilpailijoidensa vahvuudet sekä heikkoudet. (Vierula 2021, 91.) Tässä vaiheessa suositellaan tarkastellemaan kokoprosessia palveluiden alusta loppuun ja hyödyntämään työkaluja, kuten benchmarkingia yrityksen oman sekä kilpailijoiden toiminnan analysointiin ja Porterin viiden voiman mallia, joka auttaa hahmottamaan kilpailuympäristöä ja tunnistamaan, missä yritys voi erottua. (Vierula 2021, 234.)

Tärkeä vaihe kilpailuetua etsiessä on asiakassegmentoinnin hyödyntäminen. Kilpailuedun voi saada, jos yritys osaa kohdistaa tarjontansa oikeille asiakasryhmille. Vierula korostaa, kuinka tärkeää on ymmärtää asiakkaiden tarpeet ja odotukset, ja kehittää yrityksen palvelutarjontaa niin, että se vastaa erityisesti tietyn segmentin tarpeisiin. Kilpailuetu voi perustua myös uusiin innovaatioihin, oli kyse sitten palvelun, prosessin tai liiketoimintamallin innovoinnista. Vierula nostaa esiin avoimen innovaation ja jatkuvan parantamisen kulttuurin merkityksen, jotka voivat johtaa jatkuviin ja pysyviin kilpailuetuihin. (Vierula 2021, 107-109.)

Vierulan teoksessa painotetaan, ettei yrityksen kilpailuetu ole pelkästään ulkoisessa ympäristössä vaan myös yrityksen omassa sisäisessä kyvykkyydessä ja resursseissa. Tällöin on tärkeää tunnistaa ja kehittää niitä resursseja (esim. osaaminen, brändi, teknologia), jotka tarjoavat pitkäaikaista etua. Vierula käsittelee myös erilaisuuden roolia kilpailuedun saavuttamisessa. Jos yritys voi erottua kilpailijoistaan jollain erityisellä tekijällä (esim. asiakaspalvelu, hinnoittelu, vastuullisuus, ainutlaatuisuus), voi se saavuttaa kestäväen kilpailuedun. Kilpailuedun löytäminen edellyttää priorisointia ja valintoja. Vierula korostaa, että yrityksen on tärkeää keskittyä niihin osa-alueisiin, joilla se pystyy toimimaan kilpailukykyisesti, eikä yrittää tarjota kaikkea kaikille. (Vierula 2021, 107-109.)

### 3 Strategisen suunnittelun nykytila

Opinnäytetyön toimeksiantajana toimii luontoelämysyritys Nature Escape. Yritys on minulle hyvin tuttu, sillä olen yksi yrityksen perustajajäsenistä ja osakkaista sekä entinen toimitusjohtaja. Toimin edelleen yrityksen hallituksessa sekä omistan osuuden yrityksestä. Yhteyshenkilönä Nature Escapelta on nykyinen toimitusjohtaja Milla Palvanen.

Toimitusjohtajana työskentelevä Palvanen on tällä hetkellä ainut yrityksen päätoiminen työntekijä. Yrityksen taustalla vaikuttavat lisäksi perustajajäsenet, yrityksen osakkaat sekä hallituksen jäsenet Jesse Myllylä ja sekä allekirjoittanut Iida Keisu, jotka olemme molemmat myös toimineet aiemmin yrityksen operatiivisessa johdossa. Yrityksen alkuaikoina kaikki kolme työskentelivät yrityksessä päätoimisesti. Palvasen lisäksi toiminnassa on mukana noin 15 ohjaajaa eri kumppanikohteissa ympäri Etelä-Suomen, joissa elämyksiä järjestetään.

Yritys on kasvattanut toimintaansa melko systemaattisesti perustamisensa jälkeen. Vuodesta 2022 liiketoiminta on ollut kannattavaa. Vuonna 2023 Nature Escape Oy:n liikevaihto oli 125 000 euroa, ja liiketoiminnan voitto 48 000 euroa. Viime vuoden liikevaihto jäi hieman pienemmäksi reiluun 99 000 euroon ja voitto reiluun 14 000 euroon. Liikevaihdon pienentyminen selittyy suurelta osin markkinatilanteen haasteiden myötä, sillä varausvolyyymi oli vähäisempi. Pieni vaikutus voi olla myös toimitusjohtajan vaihdoksen myötä, sillä operatiivisen toiminnan prioriteetit olivat edellisellä vuonna hieman erit vuoteen 2023 verrattuna.

Opinnäytetyönä suunnittelen yrityksen strategian vuosille 2025-2027 yhdessä Nature Escapen johdon ja ohjaajien kanssa. Yrityksellä ei ole tähän asti ollut virallista strategiaa, joten strategian laatiminen tuleville vuosille on hyvinkin ajankohtaista. Yrityksen tavoitteiden ollessa kasvattaa liiketoimintaa ja ammattimaisuutta kaikessa toiminnassa, on strategia tärkeä osa edistyksen mahdollistamista.

Strategian puuttumisen pääsyyinä on ollut hyvin rajatut henkilöstöressurssit. Yrityksen operatiivinen toiminnan ylläpitäminen on vienyt lähes kaiken toimintaa pyörittävän henkilön työajan, jonka vuoksi strategiaprosessille ei ole jäänyt riittävästi aikaa. Sama tilanne on ollut henkilöstöressurssien suhteen jo useamman vuoden ajan, vaikka toimitusjohtaja onkin vaihtunut viime vuosina pariin kertaa. Muut osakkaat ovat nykyisin satunnaisesti mukana yrityksen toiminnassa ja kaksi osakkaista toimii toimitusjohtajan lisäksi myös yrityksen hallituksessa. Yrityksen sisällä on tapahtunut viime vuosina usein muutoksia toimitusjohtajan ja näin ollen myös päätoimisen työntekijän vaihdoksien myötä, joten uuden opettelua on ollut paljon ja yrityksen painopisteet ovat muuttuneet.

Haasteena on aikaisemmin ollut osittain se, ettei perustajilla välttämättä ole ollut yhtenäistä linjaa ja visiota yrityksen suunnasta. Sitoutuminen yrityksen toimintaan on ollut vaihtelevaa ja aiemmin toiminnasta on huokunut vahvasti se, että yritys on perustettu opintojen yhteydessä. Tämä on haastanut ja hidastanut yrityksen kehittymistä ammattimaisempaan suuntaan. Yritys on kuitenkin ollut toiminnassa vuodesta 2018 alkaen ja pienestä liikevaihdosta huolimatta pystynyt pitämään toimintansa kannattavana viimeiset kolme vuotta.

Operatiivisen vastuun vaihdoksien jälkeen on yrityksessä pyritty keskittymään entistä ennakoivampaan ja systemaattisempaan toiminnan suunnitteluun, jotta yhteistyö ohjaajien, yhteistyökumppaneiden ja muiden sidosryhmien kanssa olisi molemmin puolin selkeää ja luotettavaa. Yrityksen ohjaajat toimivat kevytyrittäjinä tai toiminimellä ja laskuttavat yritystä tehdyistä työtunneista. Ohjaajia on vuosien varrella useita kymmeniä ja sitoutuneisuus on luonnollisesti vaihdellut paljon henkilön mukaan. Usean ohjaajan kanssa yhteistyö on kuitenkin jatkunut monia vuosia.

Strategista toiminnan suunnittelua on toki tehty yrityksessä jatkuvasti tähänkin asti, mutta varsin lyhyellä aikajänteellä. Strategisia valintoja ovat olleet muun muassa yhteistyökumppanuuksien solmiminen tietyillä alueilla, sillä aloitimme nimekkäistä ja alueellisesti tunnetuista toimijoista, kuten Vierumäki Heinolassa ja Varala Tampereella. Laajentumista on tehty vaiheittain alueittain, joka on mahdollistanut priorisoinnin ja resursoinnin aina tietyille alueelle.

Selkeä yrityksen strateginen linjaus on ollut pienenä pidetyt henkilöstökulut, joka on mahdollistanut tähän asti vain yhden päätoimisen työntekijän yrityksen operatiivisessa toiminnassa. Tämä on siis tarjonnut toimeentulon yhdelle osakkaalle, mutta toisaalta tarkoittanut myös sitä, että vastuu ja työtehtävät ovat kasautuneet pääosin yhden henkilön harteille. Alan sesonkiluontoisuuden vuoksi aiempina vuosina toiminnasta vastaavat henkilöt ovat tehneet myös jonkin verran muita töitä.

Maltillisiin palkkakuluihin ovat vaikuttaneet myös useat opiskelijaprojektit, joita olemme tehneet yhteistyössä Haaga-Helian ammattikorkeakoulun opiskelijoiden kanssa. Yrityksellä on muutenkin hyvin pienet kiinteät kulut, sillä toimistoa tai muuta virallista toimipistettä ei ole, vaan ohjaajat kiertävät ohjaamassa eri kumppanikohteissa ja toimitusjohtaja työskentelee kumppanikohteista tai kotoa käsin. Kaikki välineistö ollaan saatu tähän asti säilytettyä kuluitta kumppanikohteiden varastoissa.

Yrityksen sisäisten muutosten jälkeen on nyt otollinen aika lähteä kehittämään laajaa pidemmän aikavälin strategiaa vuosille 2025-2027. Huolella laaditun strategian ja siihen luotujen mittareiden avulla toimintaa pystytään arvioimaan ja kehittämään jatkuvasti parempaan suuntaan kohti tavoitteita. Hyvin tehty strategia tuo yrityksen toimintaan systemaattisuutta, selkeyttä ja suunnan. Näin pystymme myös mukautumaan tulevaisuuden muuttuviin markkinatilanteisiin ja valmistautumaan mahdollisiin riskiin ja haasteisiin aiempaa paremmin.

Tämän vuoden yhtenä oleellisena toimenpiteenä Nature Escapella on ollut liiketoiminnan laajentaminen Etelä-Suomessa. Laajentuminen on toteutettu Varsinais-Suomen alueella Turun ja Naantaliseudulla ja uusia yhteistyökumppanuuksia on solmittu jo useampia alkuvuodesta. Alueelle tullessaan sijoittamaan myös esimerkiksi osa yrityksen luontopakopeleistä. Toiminnan laajentamista jatkettiin tänä vuonna myös pääkaupunkiseudulla ja alueella olevien kumppanuuksien määrä on tuplattu alkuvuoden aikana. Uusia ohjaajia on jo rekrytty ja koulutettu sekä Varsinais-Suomeen että pääkaupunkiseudulle.

Kuluvana vuonna on myös mahdollista, että yrityksen johtoon rekrytään ensimmäistä kertaa ulkopuolinen henkilö, jos nykyinen toimitusjohtaja päätyy lopettamaan tehtävässä. Tämän vuoksi strategian tekeminen on erityisen tärkeää tuleville vuosille, jotta yrityksen toimintaa on mahdollista jatkaa systemaattisesti ja liiketoimintaa kasvattaen myös vastuun vaihdoksen ollessa ajankohtaista.

### **3.1 Yrityksen palvelutarjonta**

Nature Escape Oy on vuonna 2018 perustettu suomalainen yritys, joka tarjoaa elämyksellisiä luontoaktiviteetteja yrityksille, organisaatioille sekä yksityisasiakkaille. Yrityksen suosituimpia aktiviteetteja ovat pakohuonepeleistä inspiraationsa saaneet luontopakopelit sekä pelastuspuvuissa toteutettava elämuskellunta. Muita aktiviteetteja ovat Human Foosball -Ihmispöytäfutis, aistipolku sekä erilaiset luontorentoutukset, -kävelyt ja -joogat.

Palvelutarjontamme koostuu ulkona toteutettavista ryhmäaktiviteeteista, jotka sopivat mainiosti esimerkiksi yritysten ja organisaatioiden virkistyspäiviin, tyhy- ja työtoimintaan sekä kokouspäivien lomaan. Kuluttajapuolella asiakassegmenttimme koostuu pääosin polttari- ja ystäväporukoista sekä perheiden kokoontumisista. Tarjoamamme elämuskelluntapalvelutarjonta on suunniteltu siten, että aktiviteetit ovat siirrettävissä paikasta toiseen hyvin joustavasti. Elämyksiä voidaankin järjestää tämän vuoksi vaikka ympäri Suomen.

Yrityksen palvelutarjonta on selkeästi monia vastaavanlaisia toimijoita suppeampi, sillä palveluissa on haluttu keskittyä erityisiin ja harvinaisempiin luontoelämyksiin, jotka jäävät mieleen. Tarkoituksena on pysyä melko rajatussa tarjonnassa ja keskittyä muutamaankin ydintuotteeseen ja niiden ympärille rakennettuihin kokonaisuuksiin. Viime vuonna innovoitu palvelu ”Aistipolku” otetaan myös tänä vuonna aktiiviseksi osaksi myyntiä.

Elämuskelluntapalveluiden tarjonnan lisäksi olemme rakentaneet suosituinta elämuskelluntapakopelejä myös muille yrityksille. Pakopelien suunnittelu ja toteutus muille palveluntarjoajille voisi olla kaupallinen toimintaympäristö, johon meidän kannattaisi ehkä panostaa tulevaisuudessa isommin.

### 3.2 Yhteistyökumppanit

Nature Escapen yhteistyökumppanit koostuvat Etelä-Suomen alueella toimivista urheiluopistoista, vapaa-ajan keskuksista sekä hotelleista, jotka tarjoavat asiakkailleen virkistyspalveluita ja fasilitetteja. Nature Escape toimii kumppanikohteissa palveluntarjoajana ja tarjoaa elämyspalveluitaan asiakkaille aina varausten mukaan. Yritys toimii pääasiassa Päijät-Hämeessä, Pirkanmaalla sekä pääkaupunkiseudulla, mutta on tänä vuonna laajentunut myös useaan kohteeseen Varsinais-Suomessa.

Yhteistyökumppanuuksia on solmittu strategisesti vähitellen vuosi vuodelta ja alueelliset painopisteet ovat muuttuneet jonkin verran kysynnän sekä toimitusjohtajana toimivan työntekijän asuinpaikan mukaan. Kumppanuuksia on pyritty rakentamaan sellaisten toimijoiden kanssa, joilla on alueellista tunnettuutta ja brändiarvoa. Erityisesti alkuvaiheessa nämä kumppanuudet ovat olleet ratkaisevassa asemassa yrityksen kasvussa ja toiminnan mahdollistamisessa. Resurssien ollessa rajalliset on koettu, että kumppanit ovat olleet tärkeä tuki yrityksen elinkelpoisuudelle.

Kumppaneiden etsimisessä on painotettu esimerkiksi urheiluopistoja ja vapaa-ajan keskuksia, jotka tarjoavat monipuolisia fasilitetteja majoituksen, kokoustamisen ja virkistäytymisen osalta. Myös kumppanuuksien solmimisessa on keskitytty pääasialliseen asiakassegmenttiin eli yritysasiakkaisiin ja pyritty löytämään toimijoita, jotka keskittyvät B2B-myyntiin sekä yritysten ja organisaatioiden tapahtumiin.

Kumppanuudet rakentuvat yhteiseen hyötyyn ilman tulospaineita tai kiinteitä kuluja. Kumppanuuksissa hyödynnetään komissiopalkkioita molemmiin päin toteutuneiden varausten mukaisesti. Alueelliset urheiluopistot, vapaa-ajan keskuksat ja muut toimijat pääsevät antamaan asiakkailleen lisäarvoa tarjoamalla uusia, elämyksellisiä palveluita ja yrityksemme saa arvokasta näkyvyyttä ja myyntivolyymia merkittävien ja hyvin brändättyjen kumppaneiden myötä. Vaikka kumppanit usein tuottavatkin joko itse tai muiden palveluntarjoajien kautta monipuolisia, samantyyllisiäkin palveluja, yhteistyötä on lähdetty tekemään siitä syystä, että Nature Escape pystyy tuomaan kokonaisuuteen jotakin uutta, erottuvaa ja erikoistunutta. Kumppanuuksien solmiminen on koettu hyvinkin helposti ja vastaanotto Nature Escapen palvelutarjontaan on ollut hyvin kiinnostunutta ja innostunutta.

Yhteistyökumppanikohteiden sijainteja tarkasteltaessa voi havaita, että suurin osa kohteista sijoittuu kaupunkien keskustojen ulkopuolelle, keskimäärin noin 30–40 kilometrin päähän. Tämä on ollut tietoinen valinta, jonka taustalla on pyrkimys sijoittaa elämykset ainutlaatuisiin luontoympäristöihin. Ympäristö on haluttu valita niin, että se heijastelee yrityksen brändiä ja tarjoaa asiakkaille aidon luonnon kokemuksen, ei ainoastaan puistoa tai parkkipaikkaa.

Alueellinen painopiste on vaihdellut osittain sen mukaan, missä yrityksen avainhenkilöt ovat milloinkin asuneet. Tämä on vaikuttanut käytännön toimintaan esimerkiksi koulutusten ja ohjaajien tukemisen näkökulmasta. Esimerkiksi Pirkanmaan ja pääkaupunkiseudun alueet ovat vahvistuneet strategisesti juuri sen vuoksi, että toimintaa on voitu johtaa niiltä alueilta käsin. Uudemmat laajentumiset, kuten Turun seutu, on valittu sekä potentiaalin että saavutettavuuden perusteella, vaikka vakituista henkilöstöä ei alueella asuisikaan.

Nature Escapen yhteistyökumppanikohteet sijaitsevat Päijät-Hämeessä, Pirkanmaalla, Pääkaupunkiseudulla, Kanta-Hämeessä sekä Varsinais-Suomessa. Alla on lueteltuna kumppanikohteet alueittain ja listattuna siten, että alueen kaupallisesti tärkein yhteistyökumppani on ensimmäisenä.

Päijät-Häme kumppanikohteet:

- Vierumäki, Heinola vuodesta 2018 alkaen
- Pajulahti, Nastola vuodesta 2020 alkaen
- Lehmonkärki, Asikkala vuodesta 2022 alkaen

Pirkanmaa kumppanikohteet:

- Varala, Tampere vuodesta 2020 alkaen
- Vaihtalan Hovi, Lempäälä vuodesta 2020 alkaen
- Ilolan Maatilla, Viiala vuodesta 2021 alkaen

Pääkaupunkiseutu kumppanikohteet:

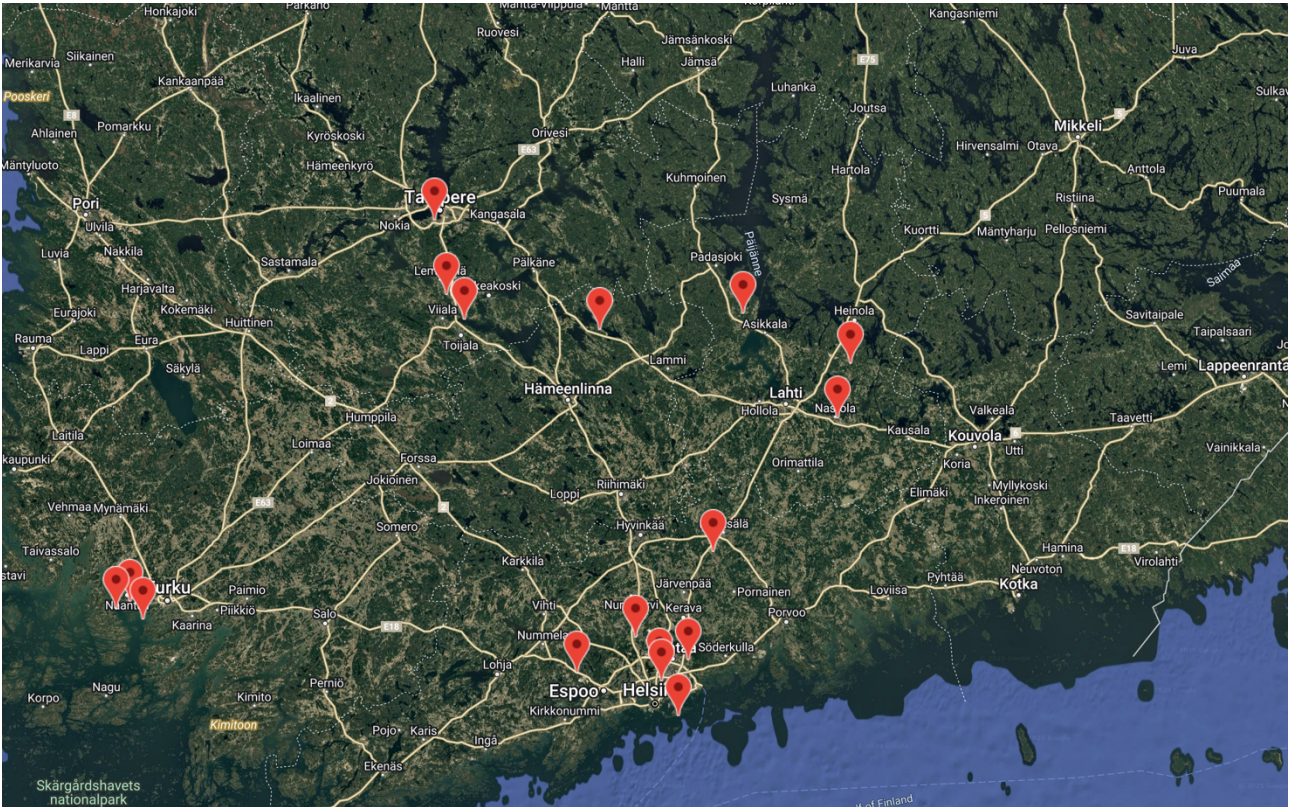
- Hotelli Nuuksio, Espoo vuodesta 2021 alkaen
- Ravintola Backas, Vantaa vuodesta 2022 alkaen
- Cafe Kuusijärvi, Vantaa vuodesta 2021 alkaen
- Hirvihaaran kartano, Mäntsälä vuodesta 2025 alkaen
- Villa Furuvik, Helsinki vuodesta 2025 alkaen
- Ravintola Annan kartano, Helsinki vuodesta 2025 alkaen
- Rosbackan Maatila, Helsinki vuodesta 2025 alkaen

Kanta-Häme kumppanikohteet:

- Iloranta, Hauho vuodesta 2021 alkaen

Varsinais-Suomi kumppanikohteet:

- Ruissalon Kylpylä, Turku vuodesta 2025 alkaen
- Kultaranta Resort, Turku vuodesta 2025 alkaen
- Naantali Spa, Naantali vuodesta 2025 alkaen



Kuvio 5. Nature Escapen kumppanikohteet kartalla ([www.naturescape.fi](http://www.naturescape.fi))

### 3.3 Asiakassegmentit

Nature Escapen pääasiallisena asiakassegmenttinä ovat yritykset ja organisaatiot, kuten julkisen sektorin toimijat, liitot ja järjestöt. Elämyspalveluita tarjotaan erityisesti osana työhyvinvointia tukevia tapahtumia kuten tyhy- ja tykypäiviä, virkistys- tai kokouspäiviä tai muita organisaatioiden tilaisuuksia. Elämyksiä toteutetaan asiakasryhmille pääasiassa suoraan yhteistyökumppanikohteissa, mutta palveluita sirretään jonkin verran myös asiakkaiden toivomiin luontokohteisiin. Elämyksissä luonnon läsnäolo ja luontoympäristöjen hyödyntäminen ovat keskeisessä roolissa.

Yksityisasiakkaita yritys palvelee jonkin verran samoilla elämyksillä erityistilaisuuksissa, kuten polttareissa ja syntymäpäiväjuhlissa. Nature Escape järjestää myös kuluttajille suunnattuja pop up -tapahtumia, joissa elämyksiä pääsee testaamaan myös yksittäin kuluttajille suunnatuin edullisemmin hinnoin. Samat palvelut sovelletaan joustavasti eri asiakasryhmille monenlaisiin tilaisuuksiin elämyksellisyys ja luontokokemus kaiken keskiössä.

Yrityisasiakkuuksia on saatu merkittävästi yhteistyökumppaniverkoston kautta, mikä on mahdollistanut yhteyden myös suuriin yrityskonserneihin eri toimialoilta. Isot yritykset etsivät usein helppoja kokonaisvaltaisia palveluntarjoajia, joten myynnissä tunnettujen kumppanuuksien mainitseminen on ollut elintärkeää. Kumppaneiden tarjoamat tilat ja palvelut tukevat luontoelämysten toteuttamista ja laajentavat palveluiden saavutettavuutta.

Tulevaisuudessa asiakassegmentoinnin kehittämisessä nähdään tärkeänä laajentuminen myös kansainvälisiin asiakasryhmiin. Kansainvälisille markkinoille suuntaaminen tarjoaa mahdollisuuden kasvattaa asiakaskuntaa ja hyödyntää suomalaisten luontokohteiden vetovoimaa entistä laajemmin.

### 3.4 Kilpailijat

Luontoelämyspalveluiden kysyntä kasvoi merkittävästi viime vuosina korona -pandemian myötä, mikä on houkutellut alalle runsaasti uusia toimijoita. Toimintaympäristössä kilpaillaan monimuotoisella kentällä, jossa elämys-, tiimiytymis- ja luontopalveluita tarjoaa laaja kirjo monenlaisia yrityksiä. Kilpailijoiden kirjo ulottuu pienistä paikallisista elämyspalveluyrityksistä aina suuriin valtakunnallisiin tapahtumataloihin ja matkailukeskuksiin. Myös perinteisemmät kokous- ja ravintolapalvelut voidaan nähdä Nature Escapen kilpailijoina, sillä myös niissä järjestetään rutkasti erilaisia yritysten ja organisaatioiden tapahtumia. Voidaan myös ajatella, että osaltaan kilpailijoita ovat myös Nature Escapen yhteistyökumppanit, jotka luonnollisesti järjestävät tilaisuuksia juurikin meidän kohderyhmille.

Kilpailijoiden joukosta löytyy muun muassa seikkailu- ja liikuntaelämysten tarjoajia, kuten melontaja pyöräilyretkien järjestäjiä, luontojoogaan ja hyvinvointiin keskittyviä palveluntarjoajia sekä suurempia keskuksia, jotka tarjoavat kokonaisvaltaisia kokous- ja virkistyspalveluja yritysasiakkaille. Osa samantyyllisistä toimijoista toimii tiiviisti yksittäisissä kohteissa, kuten kansallispuistojen ja urheilupuistojen läheisyydessä, kun taas toiset liikkuvat ketterästi eri tapahtumapaikkojen välillä, johon myös yrityksemme ideologia perustuu.

Kilpailijat erottuvat toisistaan paitsi kokonsa ja resurssiensa, myös palvelukonseptien ja kohderyhmien mukaan. Osa panostaa vahvasti yksilöllisiin hyvinvointielämyksiin, kun taas toiset keskittyvät massatapahtumiin ja laajoihin yritystapahtumiin. Monilla kilpailijoilla on mahdollisuus tarjota asiakkaille laaja valikoima erilaisia aktiviteetteja saman katon alta, kun taas toiset profiloituvat tarkemmin yhden tai kahden elämyspalvelun ympärille.

Nature Escapen näkökulmasta kilpailijoiden monimuotoisuus luo sekä haasteita että mahdollisuuksia. Erityisesti palvelun laatu, luonnonläheisyys ja joustavuus korostuvat kilpailutekijöinä, kun erottuminen monimuotoisella kentällä pyritään varmistamaan. Samalla kilpailijakentän kirjo mahdollistaa tarkemman kohdentamisen. Esimerkiksi erikoistuminen siirreltäviin luontoelämyksiin ja yhteistyöverkostojen syvämmä hyödyntäminen ovat keinoja, joilla voidaan vastata kilpailun asettamiin vaatimuksiin.

Kilpailijat voidaan jaotella kolmeen pääryhmään (kuvio 6.) tehdyn kilpailija-analyysin perusteella. Ensimmäisenä ovat pienet erikoistuneet yritykset kuten Nature Escape itsekin, jotka tarjoavat

ainutlaatuisia elämyksiä, mutta joiden palvelutarjonta on hyvin rajattu. Toiseksi ryhmäksi luetaan keskisuuret monipalveluyritykset, jotka palvelevat laajempaa asiakaskuntaa esimerkiksi tarjoamalla sekä sisä- että ulkovaihtoehtoja sekä omia tiloja ja muita fasiliteetteja. Kolmanteen ryhmään kuuluvat suuret matkailu- ja tapahtumakeskukset, joilla on valmiudet toteuttaa kokonaisvaltaisia palvelukokonaisuuksia. Näiden eri ryhmien vahvuudet ja heikkoudet on tunnistettava, jotta Nature Escape pystyy asemoitumaan strategisesti omilla vahvuuksillaan, kuten luonnon läheisyydellä, siirrettävällä palvelukonseptilla ja asiakaslähtoisellä toiminnalla ja joustavuudella.

## Nature Escape Oy:n kilpailijatyypit

### Pienet erikoistuneet yritykset

Tarjoavat ainutlaatuisia mutta rajattuja elämyksiä

### Keskisuuret monipalveluyritykset

Palvelevat laajaa asiakaskuntaa useilla palveluilla

### Suuret matkailu- ja tapahtumakeskukset

Järjestävät kokonaisvaltaisia palvelukokonaisuuksia

Kuvio 6. Nature Escapen kilpailijatyypit. Kuvion tekemisessä on hyödynnetty Open AI-työkalua.

Kilpailijakentän monimuotoisuus pakottaa jatkuvaan kehittämiseen ja oman brändin kirkastamiseen. Strategisessa työssä on tärkeää tunnistaa selkeät kilpailijat, mutta myös mahdolliset uhat, jotka voivat korvata luontoelämyksiä muilla hyvinvointi- ja vapaa-ajan palveluilla. Kehittyvää kilpailuympäristöä ymmärtämällä voimme edesauttaa sitä, että Nature Escapen tarjoamat elämykset säilyttävät houkuttelevuutensa alati muuttuvassa ja monimuotoisessa kilpailuympäristössä.

Nature Escapen keskeiset kilpailijat ovat Etelä-Suomessa toimivia pieniä tai keskisuuria erikoistuneita elämispalveluyrityksiä, joilla on rajattu tarjonta keskittyen muun muassa tiimityöhön, luontoon ja virkistyspäiviin. Kuten Nature Escapen, on näidenkin toimijoiden pääasiallinen liiketoiminta järjestää yritysten ja organisaatioiden tapahtumia. Tällaisia yrityksiä ovat muun muassa:

- Uudenmaan Erämatkat (Pääosin Hyvinkään seutu, Uusimaa)  
Palvelut: Työhyvinvointi- ja virkistyspäivät, melonta, lumikenkäily, luontoretket, luontojooga  
Vahvuudet: Yrittäjän laaja osaaminen luonto- ja erätaidot (Uudenmaan Erämatkat)
  
- Natura Viva (Pääkaupunkiseutu)  
Palvelut: Melonta, SUP-lautailu, fatbike-retket, luontoretket, kokous- ja saunatilat.  
Vahvuudet: Laaja toimipisteverkosto ja monipuoliset aktiviteetit. (Natura Viva)
  
- Suomen Elämys- ja Luontopalvelut SELP (Koko Suomi, erityisesti Etelä-Suomi)  
Palvelut: Avaimet käteen -tyyppiset tyky-päivät, luontoaktiviteetit, työyhteisövalmennukset.  
Vahvuudet: Perustajan laaja työkokemus esim. HR, johto ja terapia (SELP)
  
- Eventure (Yli-Takkulan tila Nuuksio ja muu Uusimaa)  
Palvelut: Täyden palvelun virkistyspäivät ja avaimet käteen -tapahtumat  
Vahvuudet: Oma toimipaikka, kokonaisvaltaiset elämyspaikat (Eventure)
  
- FoRestful (Nuuksio ja muu Uusimaa)  
Palvelut: Hyvinvointia edistävät luontoelämykset  
Vahvuudet: Laaja osaaminen luonto- ja tiimiaktiviteeteissa (Forestful)
  
- Moose Activities (Nuuksio ja muu Etelä-Suomi)  
Palvelut: Yritystilaisuudet luonnossa  
Vahvuudet: Liikkuvat palvelut, laaja osaaminen luonto- ja tiimitoiminta (Moose Activities)
  
- Nuuksion Taika (Nuuksio)  
Palvelut: Luontoelämykset yhdistettynä tarinallisuuteen ja kulttuuriperintöön. Palveluihin kuuluu myös juhlatilat  
Vahvuudet: Perheyrittäjä, oma toimipaikka, pitkään jatkunut yritystoiminta (Nuuksion Taika)

Koontina voidaan todeta, että samantyyllisiä kilpailijoita on paljon. Asiakassegmentti on kuitenkin laaja ja asiakkaiden tarpeet toistuvat vuosittain melko systemaattisesti. Myöskään täysin samoja palveluita tarjoavia yrityksiä ei ole montaa ja tavoitettu asiakaskunta on vielä verrattain melko pieni.

### 3.5 Muut sidosryhmät

Nature Escapen toiminnan tukena on laaja ja monipuolinen sidosryhmäverkosto, joka koostuu niin asiakkaista, yhteistyökumppaneista kuin virallisista tahoistakin. Sidoryhmiksi määritellään muun muassa aiemmin käsitellyt yritysasiakkaat, kulutusasiakkaat, kevytyrittäjinä toimivat ohjaajat sekä muut toimialan yritykset ja palveluntarjoajat, jotka voivat olla sekä yhteistyökumppaneita että kilpailijoita.

Sidosryhmiä ovat myös eri alueiden Visit-organisaatiot, kuten Visit Lahti ja Visit Tampere. Alueelliset Visit -matkailuorganisaatiot toimivat keskeisinä toimijoina alueidensa matkailun kehittämisessä ja markkinoinnissa. Niiden tehtävänä on lisätä alueidensa vetovoimaa vierailijoiden keskuudessa sekä tukea paikallisia yrityksiä ja yhteisöjä matkailuelinkeinon kasvattamisessa. Visit -organisaatioiden kanssa Nature Escape tekee kumppaniyhteistyötä ja on mukana muun muassa erilaisissa tapahtumissa.

Haaga-Helia ammattikorkeakoulu on toiminut tärkeänä sidosryhmänä vuosien varrella. Alun perin Nature Escape perustettiin liikunnanohjaaja -opintojen aikana ja valmistumisen jälkeen kytkös on säilynyt monipuolisten yhteistyöprojektien, kuten opiskelijoiden innovointi- ja tuotteistamisprojektien myötä. Kaikki yrityksen elämispalvelut ovat jollain tavoin Haaga-Helian opiskelijaprojektien myötä syntyneitä. Myös allekirjoittaneen YAMK-opinnot Haaga-Heliassa ovat osaltaan osa sidosryhmätyötä, sillä opinnot ovat mahdollistaneet myös hyödyllisiä kehitysprojekteja yrityksen sisällä.

Sidosryhmäverkoston kehittämisessä on tunnistettu merkittäviä hyödyntämättömiä mahdollisuuksia. Erityisesti mentoroinnin ja muiden saman alan toimijoiden kanssa verkostoituminen olisi varsin potentiaalinen tapa kehittää yrityksen toimintaa. Sidoryhmäyhteistyön jatkuvuuden varmistamiseksi on tärkeää rakentaa kumpaakin osapuolta hyödyttävää yhteistyötä, kehittää uusia innovaatioita sekä jakaa vastuuta ja asettaa yhteisiä tavoitteita. Tämä koskee niin yhteistyökumppaneita kuin ohjaajiaakin.

## 4 Strategiatyön tavoitteet ja menetelmät

Opinnäytetyön tavoitteena oli luoda yhdessä Nature Escapen henkilöstön kanssa liiketoiminnan strategia, jonka pohjalta yritys voi lähteä kehittämään ja kasvattamaan liiketoimintaansa seuraavalle tasolle. Strategiasta oli tarkoitus tehdä muokkauskykyinen, ketterä ja kaikin tavoin pienyrityksen tilanteeseen sopiva, joka ottaa huomioon muun muassa rajatut taloudelliset mahdollisuudet sekä henkilöstöressurit. Työssä keskityttiin liiketoiminnan strategian luomiseen eli luomaan uusia ja kehittämään jo olemassa olevia toimintamalleja, jotta yrityksen liiketoiminnan kasvu olisi mahdollista tulevina vuosina.

Laadukkaasti toteutetun strategian avulla voimme myös tunnistaa ja hyödyntää mahdollisia kilpailuetuja ja erottuvuustekijöitä palveluntuottajien kovan kilpailun markkinassa ja näin yrittää saada taloudellista kasvua. Strategiaprosessissa pyrittiin myös resurssien tehokkaampaan hyödyntämiseen sekä selkeämpään valintojen tekemiseen ja priorisointiin, jotta ajan- ja resurssien käyttö olisi mahdollisimman tehokasta. Strategian avulla tietoa on myös jatkossa helpompi välittää esimerkiksi uusille työntekijöille, osakasehdokkaille tai uudelle toimitusjohtajalle. Sidosryhmien osallistaminen koko prosessin ajan onkin hyvin tärkeä osa strategian luomista, sillä siten myötävaikutamme myös sidosryhmien motivaatioon ja sitoutumiseen.

Opinnäytetyön aihe valikoitui yrityksen tarpeesta, sillä Nature Escapella ei ole aiemmin ollut kirjattua strategiaa. Koin aiheen hyvin tärkeänä yrityksen jatkoa ja kehitystä ajatellen ja yritysmaailmasta kiinnostuneena strategia teemana tuntui inspiroivalta ja mielenkiintoiselta. Strategia on tärkeä työkalu yrityksen pitkäjänteistä suuntaa ja kehitystä, jonka pohjalta toteutetaan jokapäiväistä operatiivista toimintaa.

### 4.1. Strategiatyön tavoitteet

Strategiaprosessin tavoitteena oli muodostaa selkeä ja käytännönläheinen strategia, joka ohjaa yrityksen liiketoimintaa tulevina vuosina 2025–2027. Strategian avulla pyritään edesauttamaan mahdollisimman pitkä yrityksen elinkaari ja kestävä kasvu. Prosessi toteutetaan intensiivisesti helmikuun ja toukokuun 2025 välillä. Strategia otetaan käyttöön toukokuun lopussa 2025 ja sitä arvioidaan ja muokataan tarvittaessa käytännön kokemusten perusteella aktiivisesti yrityksen johdon ja tarvittaessa henkilöstön kesken.

Oleellisena tutkimuskysymyksenä pohdittiin, kuinka Nature Escape voi tulevaisuudessa erottua kilpailijoistaan ja pitää pintansa suurien toimijoiden rinnalla? Kysymyksessä etsittiin vastauksia siihen, minkälaisia kilpailuetuja yrityksellä on laajassa kilpailuympäristössä. Toiseksi tutkimuskysymykseksi muodostui, millaisia strategisia valintoja ja priorisointia yrityksen olisi tehtävä, jotta se

pysyisi relevanttina ja mielenkiintoisena monien palveluntarjoajien joukossa ja saisi hyödynnettyä tunnistetut kilpailuedut? Kolmantena tutkimuskysymyksenä pohdittiin, minkälaisilla strategisilla mitareilla Nature Escapen liiketoiminnan kehitystä voidaan jatkossa mitata?

Voidaan sanoa, että strategialla pyritään loppuen lopuksi aina taloudelliseen kasvuun. Strategiatyössä tunnistetaan, mitä strategisia toimia ja valintoja yrityksen on tehtävä, jotta sen olisi mahdollista kasvattaa liikevaihtoaan. Selkeimpänä haasteena on tähän asti ollut yrityksen resurssien vähyys ja se, kuinka hankalaa yrityksen toiminnan kasvattaminen on sen myötä ollut. Työssä tuodaan esille, kuinka yritys voisi optimoida taloudellisia, inhimillisiä ja fyysisiä resurssejaan aiempaa paremmin ja näin myös mahdollistaa liiketoiminnan kasvu strategisilla valinnoilla.

Strategiaprosessin tavoitteena oli varmistaa toiminnan jatkuvuus, hallittu kasvu ja kilpailukykyyn säilyminen tulevana vuosina osana jatkuvasti muuttuvaa ja kehittyvää elämispalvelutarjontaa Etelä-Suomessa.

#### **4.2. Strategiatyön lähestymistapa**

Kyseinen strategiaprosessi oli toimintatutkimus, joka on tutkimusmenetelmänä käytännön kehittämisen ja osallistamiseen pohjautuva lähestymistapa (Heikkinen 2023, luku 1.). Prosessin aikana kehitettiin jo olemassa olevia sekä luotiin uusia toimintamalleja teoretista tietoa hyödyntäen.

Työn tavoitteena oli luoda strategia vaiheittain henkilöstöä aktiivisesti osallistaen. Toimintatutkimuksessa pyritään tuottamaan tietoa nimenomaan käytännön kehittämistä varten, jolloin kehityksen kohteena voi toimia esimerkiksi yrityksen toiminta, yksittäisen työntekijän kehittäminen, projekti tai muu organisaation toimintaan liittyvä prosessi, kuten strategiaprosessi (Heikkinen 2023, luku 1.). Osallistettavat henkilöt, kuten tässä tapauksessa ohjaajat ja kumppanit, nähdään tutkimuksessa toimintatutkimukselle tyypilliseen tapaan osallistujina, eikä tutkittavina. Yleisimpiä aineistonkeruutapoja ovat haastattelut, työpajat ja kirjalliset aineistot. Oleellista toimintatutkimuksessa on, että sillä pyritään reflektoivaan ajatteluun ja ymmärrykseen (Heikkinen 2023, luku 1.).

Toimintatutkimus voi olla kvalitatiivinen, eli laadullinen, jolloin tutkimusmenetelmät painottuvat usein yksityiskohtaiseen havainnointiin ja haastatteluihin, joiden tarkoituksena on tarjota syvällistä tietoa kyseisestä tapauksesta. Toimintatutkimus voi myös olla kvantitatiivinen, jos tutkimus perustuu numeerisiin tietoihin, kuten tilastoihin. Usein laadullista ja määrällistä menetelmää myös yhdistellään. (Heikkinen 2023, luku 1.)

Laadullisen tutkimusotteen tarkoituksena on lisätä ymmärrystä yrityksen tilanteesta (Koskinen ym. 2016, luku 1.). Kvalitatiiviseen lähestymistapaan kuuluen työn painotus on syvässä ymmärtämisessä. Ohjaajien osallistaminen ideointiin, asiakkaiden tarpeiden ja tyytyväisyyden tulkinta sekä

kilpailijoiden toiminnan ymmärtäminen, perustuvat kaikki laadulliseen analyysiin. Kuten Koskinen ja muut (2016, luku 2.) esittävät, tutkimusotteessa eritellään tiettyjä ilmiöitä niihin liittyvien ihmisten näkökulmien kautta. Kyseisessä työssä näitä tapoja ovat olleet muun muassa osallistavat workshopit sekä kumppanihaastattelut, joista kaikista on saatu laajasti laadullista tietoa yksittäisiltä yrityksessä sidoksissa olevilta henkilöiltä. Koskisen ja kollegoiden (2016, luku 2.) mukaan kuitenkin usein laadullisessa otteessa tutkijan vaikutus aineistoon pyritään pitämään minimissään, vaikka poikkeuksiakin löytyy. Tässä työssä tutkijan rooli on ollut aktiivinen, sillä toimin myös itse osana kyseisen yrityksen johtoa. Toimintatutkimukselle tutkijan aktiivinen, osallistuva rooli taas on tyypillistä (Heikkinen 2023, luku 1.). Strategiatyö ei myöskään noudata tiukkaa kaavaa, vaan muotoutuu havaintojen, ideoiden ja keskustelujen perusteella, mikä on tyypillistä laadullisessa otteessa.

Nature Escapen strategiaprosessi on tutkimuksellisesta näkökulmasta kvalitatiivinen toimintatutkimus, joka hyödyntää muun muassa organisaation sisäistä ymmärrystä ja innovointia, kilpailija-analyysiä sekä sidosryhmien näkemyksiä. Kvantitatiivisia näkökulmia voi myöhemmin hyödyntää täydentävinä menetelminä osana strategian kehitystä, mutta ydin on kvalitatiivisessa tutkimusotteessa. Esimerkiksi laajemmat asiakaskyselyt, jotka mittaavat asiakkaiden tyytyväisyyttä tai talouteen liittyvät analyysit, kuten liikevaihdon kehitys, ovat hyviä esimerkkejä täydentämään työtä myöhemmin kvantitatiivisilla näkökulmilla. Varsinainen strategiatutkimus pysyy silti kvalitatiivisessa ja tapauskohtaisessa kehityksessä.

### **4.3. Strategiatyökalut**

Päädyin havainnoimaan ja analysoimaan yrityksen nykytilaa tutun SWOT-analyysin avulla, tutkimaan kilpailuympäristöä ja -voimia Porterin viiden voiman menetelmällä sekä osallistamaan Nature Escapen henkilöstöä monipuolisten osallistavien workshoppien muodossa, joissa hyödynsin aivo-riihen käytänteitä. Tärkeimpien yhteistyökumppaneiden kanssa käytyjen puhelinhaastattelujen myötä pääsin myös sukeltamaan sekä heidän asiakaskuntansa että henkilöstön kokemuksiin yrityksemme elämispalvelutarjonnasta.

#### **4.3.1. SWOT-analyysi**

Nykytilan kartoittamisessa hyödynsimme SWOT-analyysiä selvittääksemme yrityksen oleellisia sisäisiä sekä ulkoisia tekijöitä, jotka vaikuttavat strategiaan. SWOT toteutettiin johdon kesken strategiatyökalujen hyödyntämiseen keskittyvässä workshopissa. Ohjaajien workshopissa taulukko esiteltiin myös heille, jolloin kuulumme myös ohjaajien näkemyksiä analyysistä. SWOT toimi työkaluna taustalla koko prosessin ajan nykytilan tunnistamisesta aina strategiseen päätöksentekoon saakka.

Analyysi valittiin työkaluksi, sillä sitä on hyödynnetty yrityksen toiminnassa aiemminkin. Se toimii hyvänä pohjana sekä sisäisen tilanteen arviointiin että ulkoisen toimintaympäristön ymmärtämiseen. Pienyrityksen näkökulmasta SWOT koettiin työkaluna tarpeeksi kevyeksi, mutta tehokkaaksi, joka on myös selkeytensä vuoksi helppo kommunikoida sidosryhmille. Analyysin avulla saimme hyödyllistä vahvistusta siitä, mikä yrityksessä jo toimii, jotta sitä voitaisiin korostaa entisestään sekä havaitsimme kriittisiä kipupisteitä, joita voimme lähteä kehittämään. Tiedostimme myös SWOT:in saaman kritiikin sen puolueellisuudesta ja hyödynsimmekin prosessin aikana myös muita työkaluja laajemman käsityksen saavuttamiseksi.

SWOT-taulukon nelikenttä luo kokonaiskuvan siitä, missä yritys onnistuu tällä hetkellä, mitä mahdollisesti tulisi kehittää ja millaisia ulkoisia riskejä tai uhkia tulevaisuuden suunnittelussa tulisi huomioida. Menetelmä soveltuu nimenomaan strategiatyön alkuvaiheeseen, jolloin kartoitetaan suuntaa ja perustaa päätöksenteolle.

Nature Escapen osalta vahvuuksia voivat olla esimerkiksi siirrettävä ja joustava palvelukonsepti, pienyritykselle ominainen ketterä organisaatorakenne ja laadukas, yksilöllinen asiakaspalvelu ja tämän myötä mahdollisesti myös onnistunut asiakaskokemus.

Heikkouksien kuten rajallisten resurssien tai tunnettuuden puutteen tunnistaminen, auttaa kehittämään toimintaa eteenpäin. Nykyisiä yrityksen haasteita ja kipupisteitä voidaan yrittää ratkaista esimerkiksi panostamalla entistä laajemmin digitaaliseen markkinointiin, yhteistyökumppaneiden sitouttamiseen tai ulkopuolisen asiantuntemuksen hyödyntämiseen esimerkiksi ostopalveluina.

Uhat, kuten laaja kilpailuympäristö ja sesonkiluonteisuuden aiheuttamat tulovaihtelut, tulee tunnistaa jo varhaisessa vaiheessa. Strategiassa voidaan tällöin suunnitella toimenpiteitä, jotka tasaavat sesonkien vaikutuksia, esimerkiksi kehittämällä muunlaista toimintaa off-seasonin ajalle tai tunnistamalla ja panostamalla tietynlaisiin asiakkuuksiin, joiden tarpeet jakautuvat tasaisemmin koko vuodelle. Mahdollisuuksia voi nähdä myös kansainvälistymisessä, joka mahdollistaisi uuden asiakassegmentin osana liiketoimintaa.

SWOT-analyysin idea ja tehokkuus on sen yksinkertaisuudessa ja selkeydessä. Se auttaa jäsentämään kokonaiskuvaa ja toimii tukena johdon päätöksenteossa. Nature Escapen strategiassa analyysiä hyödynnettiin nykytilan tunnistamisen lisäksi eri vaihtoehtojen arviointiin, jotta strategisten linjausten suuntaaminen olisi perusteltua sekä tarkoituksenmukaista.

#### **4.3.2. Porterin viiden kilpailuvoiman malli**

Porterin viiden kilpailuvoiman mallia käytettiin osana strategiaprosessia ja sen avulla Nature Escapen johto tarkasteli, millaiset ulkoiset voimat vaikuttavat elämysalan kannattavuuteen ja

kilpailutilanteeseen, ja millä keinoilla yritys voi asemoitua viisaasti näiden tekijöiden keskellä. Mallia hyödynnettiin prosessin alussa sekä osana osallistavaa prosessia ja päätöksentekoa. Tarkoituksena oli ymmärtää syvemmin, millaiset tekijät vaikuttavat yrityksen mahdollisuuksiin menestyä ja kehittyä Etelä-Suomen elämys- ja virkistyspalveluiden markkinassa.

Porterin mallin hyödyntäminen antoi selkeän kuvan toimintaympäristössä vaikuttavista voimista. Se antoi myös vahvistusta siitä, mihin Nature Escapen kannattaisi panostaa toiminnassaan myös jatkossa. Kritiikkiä malli on saanut sen yksipuolisuudesta, minkä vuoksi sitä hödynnettiin aiemmin esitellyn SWOT-analyysin rinnalla. Porterin kilpailuvoimat antaa yksinään melko staattisen analyysin, sillä malli ei huomioi esimerkiksi jatkuvasti muuttuvaa toimialaa tai yhteistyön ja verkostojen merkitystä kovinkaan laajasti.

Nykyisiä kilpailijoita analysoimalla tunnistettiin entistä paremmin, millaisia elämyspalveluita Etelä-Suomen alueella tällä hetkellä jo tarjotaan ja miten ne eroavat Nature Escapen konseptista. Uusien toimijoiden uhkaa arvioitiin tarkastelemalla alan monimuotoisuutta ja muun muassa tarvittavaa osaamista, investointeja sekä lupa-asioita. Korvaavien tuotteiden osalta on tärkeää tiedostaa, kuinka esimerkiksi virtuaaliset palvelut voivat syrjäyttää luontoaktiiviteetteja asiakkaiden päätöksenteossa.

Asiakkaiden neuvotteluvoima korostuu erityisesti silloin, kun asiakkaat, kuten suuret yritykset kilpailuttavat palveluntarjoajia. Toimittajien, eli Nature Escapen osalta esimerkiksi kevyryrittäjinä toimivien ohjaajien tai elämyskellunnassa käytettävien pelastuspukujen toimittaja, neuvotteluvoimaa voidaan kontrolloida esimerkiksi laajentamalla ja monipuolistamalla yhteistyökumppaniverkoston keskittymällä pitkäaikaisiin, luotettaviin kumppanuuksiin.

Porterin mallin avulla strategiatyössä oli mahdollista tunnistaa kriittiset menestystekijät ja rakentaa kilpailuetua kestäväällä tavalla. Nature Escapen tapauksessa tämä tarkoittaa keskittymistä niihin osa-alueisiin, joilla yritys voi erottua selvästi markkinoilla, kuten luonnonläheisyyteen, asiakaskokemukseen ja vastuullisuuteen. Mallin systemaattinen hyödyntäminen tuo strategiaprosessiin syvempää ympäristön analysointia ja tukee kilpailukykyisten valintojen tekemistä tuleville vuosille 2025–2027.

#### **4.3.3. Osallistavat workshopit**

Osallistavat workshopit toimivat tärkeässä roolissa osana strategiatyötä, kun prosessissa halutaan mahdollistaa sidosryhmien sitouttaminen ja yritystoiminnan kokonaisvaltainen kehitys. Osallistavat menetelmät olivatkin olleet keskeinen osa prosessia, sillä ne tukevat Nature Escapen arvoihin perustuvaa yhteisöllistä, luovaa ja asiakaslähtöistä kulttuuria. Sidosryhmien osallistaminen koko prosessin ajan edistää niiden vahvaa sitoutumista tulevan strategian linjauksiin. Kun johto, ohjaajat ja

yhteistyökumppanit pääsevät vaikuttamaan strategian sisältöön, he kokevat sen myös helpommin omakseen. Tämä edistää sisäistä motivaatiota ja lisää sen myötä myös valmiuksia toteuttaa strategian linjaukset ja tavoitteet käytännössä. Osallistuminen luo tunnetta merkityksellisyydestä, mikä on erityisen tärkeää pienyrityksissä, kuten Nature Escapessa.

Workshopit tarjosivat oivan tilaisuuden erilaisten näkökulmien, kokemusten ja ideoiden palloitteluun. Workshoppien fasilitointi mahdollistaa usein keskusteluja ja ajatuksia, joita ei välttämättä muuten työarjessa kuultaisi. Strategiatyössä korostuvat luonnollisesti usein johdon näkemykset, mutta myös muun henkilöstön eli meidän tapauksessamme ohjaajien osallistaminen mahdollisti sen, että saimme hyvin arvokasta näkemystä asiakaskentältä kokemusten ja niin kutsutun hiljaisen tiedon myötä.

Ohjaajien näkemykset ja ideat toiminnan kehittämistä ovatkin hyvin keskeisessä roolissa strategiaprosessissa, sillä työskennellessään jatkuvasti asiakasrajapinnassa niin Nature Escapen kuin muidenkin yritysten aktiviteettipalveluissa, saavat he elintärkeää tietoa asiakkaiden kokemuksista, tarpeista ja odotuksista. Monipuolisuus rikastuttaa strategista ajattelua ja voi synnyttää yhdessä roolit unohtaen ja ideoiden uusia, innovatiivisia ratkaisuja toiminnan kehittämiseen.

Yhteiset tapaamiset ja workshopit myös vahvistavat yhteistyötä ja luovat osaltaan yhteistä toimintakulttuuria, jossa arvostetaan kaikkien tiimin jäsenten mielipiteitä ja avointa vuorovaikutusta. Yhteinen keskustelu, ideointi ja päätöksenteko kehittävät tiimihenkeä ja parantavat sisäistä kommunikaatiota. Koen tämän erityisen tärkeäksi, sillä toimimme vahvasti asiakasrajapinnassa ja tarjoamme nimenomaan elämyksiä, joissa vuorovaikutus ja tiimityö ovat keskiössä. On tärkeää, että myös sisäinen toimintamme on linjassa palveluiden ja arvojemme kanssa.

Koimme ohjaajille järjestetyn aivoriihi-workshopin hyvin tärkeänä osana laadukasta prosessia, sillä ohjaajien näkemykset voivat auttaa yritystä erottumaan kilpailijoista, parantamaan asiakaskokemusta ja kehittämään palvelujaan entistä asiakaslähtöisemmin. Workshopissa saatua aineistoa hyödynnetään osana palvelutarjonnan ja asiakaskokemuksen kehitystyötä myös opinnäytetyön prosessin jälkeen. Työpajassa syntyi useita innovatiivisia ideoita, jotka voivat tukea yrityksen kasvustrategiaa ja erottumista kilpailijoista.

Johdon kesken järjestetyt tapaamiset äänitettiin tietoturvallisesti osallistujien suostumuksella ja litemoitiin jälkikäteen. Ohjaajien osallistamisessa johdon jäsenet toimivat tilaisuuden fasilitaattoreina ja tekivät lisäksi muistiinpanoja tilaisuuden ajan, jotka koottiin jälkikäteen. Ohjaajat täyttivät workshopissa myös anonyymit ideointilomakkeet, joita hyödynnettiin ohjaajien suostumuksella workshopin aikana sekä jälkikäteen strategisia linjauksia tehtäessä.

Työssä hyödynnettiin aineistoja osallistavista workshoppeista. Materiaali säilytetään yrityksen omissa tietoturvalisissa kansioissa pilvipalvelussa. Aineisto tullaan säilyttämään myös strategia-prosessin jälkeen, jotta materiaali on tallessa strategian muokkausta ja jatkokehittämistä varten. Kaikilta osallistujilta on pyydetty suostumus heidän vastaustensa hyödyntämisestä kyseisessä opinnäytetyössä etukäteen. Ohjaajat ovat aineistossa anonyymejä, mutta johdon nimet ovat näkyvillä työssä.

#### **4.3.4. Kumppanihaastattelut**

Hyvin rajattujen ajallisten resurssien myötä päädyin keräämään asiakasymmärrystä tehokkaalla ja kohdennetulla tavalla kumppanuuksia hyödyntämällä. Laajamittaisten, joskin hyvin mielenkiintoisen ja tärkeän, asiakaskyselyn sijaan asiakasnäkökulmaan keskityttiin tällä kertaa tärkeimpien yhteistyökumppaneiden kanssa käytyjen puhelinhaastattelujen kautta.

Tiedonkeruumenetelmänä kyseessä olivat puolistrukturoidut teemahaastattelut, sillä niissä oli ennalta määritelty rakenne ja kysymysrunko, joka oli haastateltavilla tiedossa etukäteen. Haastattelun puolistrukturoitu luonne tarkoittaa sitä, että keskustelulle annetaan tilaa ja vastauksia voidaan syventää tarpeen mukaan. Menetelmä soveltuu hyvin juuri laadulliseen tutkimukseen ja yhteistyökumppaneiden näkemysten kartoittamiseen, sillä vapaan keskustelun ja näkemysten kuuleminen on hyvin tärkeää.

Puhelinhaastatteluissa keskityttiin erityisesti siihen, miten yhteistyökumppanit kokivat elämispalveluidemme laadun ja myytävyyden. Puheluissa läpikäytiin muun muassa asiakkaiden antamia palautteita sekä pohdittiin tarjontamme sopivuutta erilaisiin ryhmätilaisuuksiin. Keskusteluissa avattiin myös kumppaneiden näkemyksiä yhteistyön sujuvuudesta ja mahdollisista kehitysehdotuksista. Lisäksi pohdittiin, kuinka helpoksi myyjät kokivat tietyn elämispalvelumme myymisen asiakasryhmille ja miten viestintää ja markkinointia palveluidemme osalta voitaisiin parantaa.

Kumppanihaastatteluja puheluiden muodossa käytiin Vierumäen, Pajulahden, Varalan, Hotelli Nuuksion sekä Vaihmalan Hovin myyntihenkilöiden kanssa. Haastatteluiden kohteet valittiin sillä perusteella, kuinka tärkeäksi kumppanuudet kyseisten toimijoiden kanssa koetaan aktiivisuuden, kaupallisuuden ja merkittävyyden kannalta. Mainitut kumppanit ovat myös pitkäaikaisimpia yhteistyökumppanuuksiamme.

Alla esiteltynä kysymyksiä, joita puheluiden aikana läpikäytiin. Kysymykset lähetettiin myyntihenkilöille jo etukäteen, jotta he pystyivät valmistautumaan haastatteluun ja etsimään tarvittaessa materiaalia nähtäville. Puhelinkeskusteluiden aikana tein muistiinpanoja läpikäydyistä asioista ja litteroin tekstit jälkikäteen.

Haastattelukysymykset:

- Millaisena asiakkaanne ovat kokeneet Nature Escapen tarjoamat elämykset?
- Miten helppoa palveluiden myyminen asiakasryhmille on ollut?
- Ovatko asiakkaat antaneet palautetta elämyksistä? Jos ovat, millaista?
- Onko yhteistyö Nature Escapen kanssa sujuvaa ja toimivaa?
- Näettekö palveluvalikoimassa jotakin, mitä voisi kehittää tai täydentää?
- Olisiko teillä ehdotuksia asiakasviestinnän kehittämiseen (esim. esitemateriaalit, verkkosisällöt)?
- Kuinka yhteistyötä voitaisiin syventää tai laajentaa tulevaisuudessa?

## 5 Toteutus ja tulokset

Osiossa esitellään Nature Escapen strategiaproessin vaiheet ja kuvataan yksityiskohtaisesti toteutetut strategiset toimenpiteet. Osiossa avataan myös strategisten työkalujen hyödyntämisen tulokset osana prosessia. Lopussa esitellään strategiatyön mittareita sekä luodun strategian pääpointit, jotka löytyvät myös liitteenä (Liite 2.).

Nature Escapen strategiatyössä on korostettu osallistavaa lähestymistapaa, ketteryyttä ja keskittymistä olennaisiin tavoitteisiin. On ollut oleellista tunnistaa, että kyseessä on vielä hyvin pieni yritys ja näin myös rajatut resurssit. Realistisuuden myötä halutaan varmistaa, että strategiaproessi tukee aidosti yrityksen mahdollisuutta kasvaa ja vahvistaa asemaansa Etelä-Suomen elämysmarkkinoilla myös tulevaisuudessa.

### 5.1. Strategiaproessin vaiheet

Strategiaprosessi eteni noin neljän kuukauden ajan vaiheittain, keskittyen nykyisen toiminnan kehittämiseen ja uusien mahdollisuuksien ja kilpailuetujen tunnistamiseen. Aiheen määrittelyn jälkeen strategiatyön prosessi lähti liikkeelle teoreettisen tiedon pohjalta, jonka jälkeen lähdettiin muodostamaan ja rajaamaan opinnäytetyölle oleellista teoreettista viitekehystä. Alussa palaveerattiin erikseen sekä opinnäytetyöohjaajan että yrityksen yhteyshenkilön Milla Palvasen kanssa työn aiheen tiimoilta työn tavoitteesta, vaiheista ja aikajaksosta.

Opinnäytetyösuunnitelman tekemisen jälkeen työ jatkui teoreettisen viitekehysten parissa sekä nykytilan analysoinnilla yrityksen johdon kesken. Yrityksen vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet ja uhat kartoitettiin tutun SWOT-analyysin avulla ja kilpailukenttää tarkasteltiin Porterin viiden voiman mallin mukaisesti.

Kattavan analysoinnin jälkeen strategiaproessiin osallistettiin mukaan yrityksessä kevytyrittäjänä toimivat ohjaajat sekä yrityksen tärkeimmät yhteistyökumppanit. Strategista suunnittelua toteutettiin yrityksen henkilöstön kanssa yhteisten työpajojen ja ryhmäkeskustelujen muodossa strategisia työkaluja hyödyntäen.

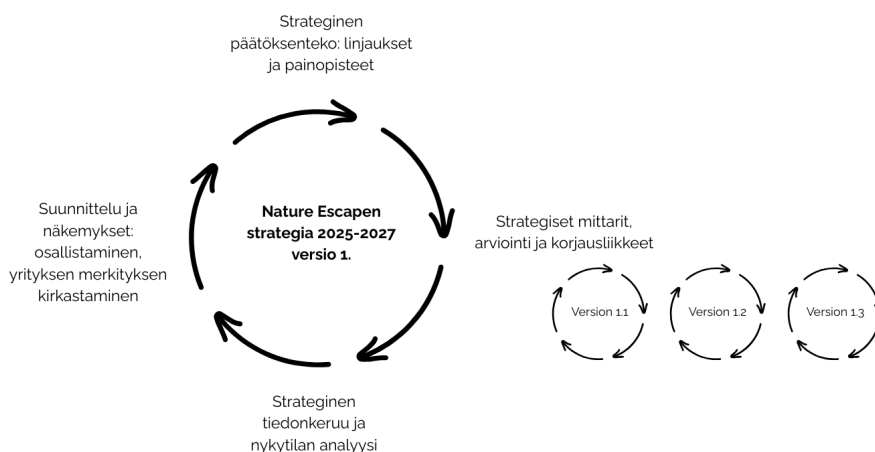
Seuraavassa vaiheessa keskityttiin asiakasymmärryksen ja sidosryhmien näkökulmien syventämiseen, kun strategiaproessiin osallistettiin mukaan yrityksessä kevytyrittäjänä toimivat ohjaajat sekä yrityksen tärkeimmät yhteistyökumppanit. Strategista suunnittelua toteutettiin yrityksen henkilöstön kanssa yhteisillä työpajoilla. strategisia työkaluja hyödyntäen. Ohjaajien kanssa osallistaminen toteutettiin yhteisen workshopin muodossa, jossa johdon kolme jäsentä fasilitoivat tilaisuutta.

Aikahaasteen vuoksi asiakasymmärrystä ja -palautetta päätettiin kerätä tärkeimpien yhteistyökumppanuuksien kautta heitä haastatteleamalla.

Oleellista oli myös kirkastaa Nature Escapen merkitys toimijana. Nykyiset arvot, visio ja missio käytiin johdon kesken läpi, jotta strategiset tulevaisuuden suunnat voitiin muodostaa yrityksen ydinajatuksen ja -tarkoituksen pohjalta. Nämä elementit toimivat strategian kulmakivinä ja heijastuvat kaikkeen toimintaan – niin asiakasviestintään kuin sisäisiin prosesseihinkin. Samalla sovittiin osaluista, joihin strategiatyössä erityisesti haluttiin vaikuttaa, kuten laadukkuuteen, aiempaa vahvempaan sidosryhmien sitouttamiseen sekä kansainvälistymisen mahdollisuuksiin ja näiden myötä lopulta liiketoiminnan kasvuun.

Tämän jälkeen tunnistettiin ja muotoiltiin strategisia vaihtoehtoja johdon workshoppeissa. Workshoppeissa käsiteltiin teoratiedon pohjalta kerrytettyä näkemystä pienyrityksen strategisista linjauksista sekä sidosryhmien osallistamisessa saatuja tuloksia. Eri toimintavaihtoehtoja pohdittiin esimerkiksi laajentumisen, uusien palveluiden kehittämisen, ulkopuolisen asiantuntijuuden hyödyntämisen ja sidosryhmien syvemmän sitouttamisen näkökulmasta.

Lopulta oli aika kirkastaa kaiken kerätyn tiedon ja hyödynnettyjen menetelmien avulla yrityksen core-ajatus eli sen syvin toiminta-ajatus, strategiset tavoitteet ja suunta tuleville vuosille. Strategialle luotiin myös mittarit, joita tullaan seuraamaan ja arvioimaan säännöllisesti. Mittarit mahdollistavat strategian systemaattisen tarkastelun ja tarvittaessa reagoinnin huomattuihin muutoksiin myös opinnäytetyön valmistumisen jälkeen. Jatkuva arviointi on strategian toteutumisen ja toiminnan kehittymisen edellytys, ja arviointi on mahdollista vain, kun strategiset tavoitteet ovat arviointi- ja mitauskelpoisia (Kortesalmi 15.11.2022). Tämän vuoksi kelvollisten mittareiden määrittely on tehtävä huolellisesti talouden, asiakkaan, prosessin sekä oppimisen näkökulmat huomioiden (Kortesalmi 15.11.2022). Mittarit asetettiin tukemaan tavoitteiden seurantaan, kuten asiakasmäärien kasvua, näkyvyyden lisäämistä, asiakastyytyvyyden kehittymistä sekä näiden myötä liiketoiminnan kasvua.



Kuvio 7. Nature Escapen strategiaproessin vaiheet. (Mukaiilu Berg & Gustafsson 2018, 98-99.)

Strategiaprosessi toteutettiin sillä näkökulmalla, että luodut painopisteet ovat ensimmäinen versio strategiasta, jota lähdetään jatkuvasti kehittämään ja muokkaamaan osana operatiivista toimintaa. Varsinainen opinnäytetyö päättyi mittareiden määrittelyyn ja seuraavana askeleena toukokuun aikana on laatia konkreettinen toimenpidesuunnitelma ja aikataulu strategian toteuttamiseksi. Tällöin laaditaan myös virallinen strategiadokumentti, josta viestitään henkilöstölle sekä kumppaniverkostolle. Liitteenä löytyy tämänhetkinen kooste strategian painopisteistä (Liite 2.). Strategian tuominen käytäntöön arjen toimintaan nähdään välttämättömänä, jotta se ei jäisi pelkästään kirjalliseksi suunnitelmaksi.

Opinnäytetyönä toteutetun strategiaprojektin jälkeen tarkoitus on hyödyntää myöhemmin entistä vahvemmin yhteistyökumppaneita ja asiakaskuntaa osana strategian jatkokehittämistä. Asiakkaiden näkemyksiä lähdetään keräämään laajemmin opinnäytetyöprosessin jälkeen kyselyn ja luonnollisten vapaamuotoisten keskustelujen kautta. Myös muiden sidosryhmien aktiivisempaan osallistamiseen keskitytään. Toteutetusta prosessista otetaan opiksi tulevaisuuden korjausliikkeitä varten. Koontina voidaan todeta, että toteutettu Nature Escapen strategiatyön prosessi antaa toiminnalle selkeän suunnan ja mahdollistaa resurssien kohdistamisen jatkossa sinne, missä ne vaikuttavat eniten. Strategiatyön myötä myös sidosryhmien aiempaa vahvempi sitouttaminen mahdollistuu, kun heidät pidetään aktiivisesti mukana prosessissa myös jatkossa.

## 5.2. Nature Escapen SWOT-analyysi

Yrityksen merkittävimpiin vahvuuksiin kuuluu sen selkeä ja erottuva konsepti. Luontoympäristössä toteutettavat elämykset työyhteisöille ja muille organisaatioille tarjoavat asiakkaille mieleenpainuvia kokemuksia, joita ei helposti löydy muualta. Elämykset ovat kätevästi siirrettävissä eri kaupunkeihin ja ympäristöihin, mikä mahdollistaa myös sen, että yritys voi tuoda palvelutarjontansa suoraan asiakkaan luo. Yrityksen olemassa oleva palvelutarjonta on myös varsin innovatiivista ja erikoistunutta, mikä on saanut paljon kiitosta asiakkailta ja yhteistyökumppaneilta.

Pienyrityksenä Nature Escapen toiminta on hyvin ketterää ja joustavaa, mikä on nopeasti muuttuvassa markkinassa suuri etu. Tarjouspyynnöt ja tiedustelut eivät kulje henkilöltä ja järjestelmästä toiseen, mikä voi välillä olla ison yrityksen haaste, vaan yhdestä numerosta tavoittaa heti operatiivisesta toiminnasta vastaavan henkilön. Tämä mahdollistaa hyvinkin nopean ja luotettavan reagoinnin muuttuviin tilanteisiin, joka helpottaa myös yhteistyökumppaneiden työskentelyä.

Tunnetut ja vahvan brändin omaavat yhteistyökumppanit, kuten Vierumäki, ovat suuri vahvuus Nature Escapen toiminnassa. Kumppanit myyvät palveluita suoraan asiakkailleen, mikä vie

myyntipainetta selkeästi pois toimitusjohtajan työpöydältä. Kumppaneiden kautta yritys saa myös paljon näkyvyyttä ja vakuuttavuutta, niiden ollessa alueellisesti tunnettuja ja arvostettuja kohteita.

Lisäksi yrityksellä on laaja verkosto nuoria, innokkaita kevytyrittäjänä toimivia ohjaajia eri kaupungeissa, jotka mahdollistavat monipuolisen palvelutarjonnan ilman kallista henkilöstökulujen taakkaa. Yrityksellä ei ole vielä ollut mahdollisuutta palkata enempää työntekijöitä, mutta yrittäjinä toimivat, usein liikunta-alan opiskelijat, hoitavat elämysten ohjauksia aina varausten mukaan, eikä kiinteitä palkkakuluja synny.

Asiakkailta saadut palautteet ovat olleet erittäin positiivisia, mikä luo hyvän pohjan suositusten ja myös palaavien asiakkaiden varaan rakentuvaan kasvuun. Myös toimialan trendit tukevat yrityksen toimintaa, sillä kiinnostus luonnon hyvinvointivaikutuksiin ja palautumiseen on kasvanut merkittävästi erityisesti työelämässä viime vuosina.

Analyysi kuitenkin paljastaa myös useita heikkouksia, jotka Nature Escapen strategiatyössä on tärkeää huomioida. Yrityksen hyvin pieni koko ja liikevaihto rajoittavat resurssien määrää sekä investointimahdollisuuksia esimerkiksi myyntiin ja markkinointiin tai palvelukehitykseen. Brändin tunnettuus on vielä varsin vähäistä, eikä yrityksellä ole yhtä selkeää omaa fyysistä toimipistettä, joka rakentaisi tunnettavuutta. Tämä voi aiheuttaa haasteita sekä asiakaskokemuksen yhdenmukaisuudessa että logistisessa suunnittelussa. Lisäksi ulkoilmassa tapahtuva toiminta on altis sääolosuhteille, mikä vaikeuttaa palveluiden suunnittelua ja toteutusta erityisesti sesonkien eli loppukevään, alkukesän sekä syksyn ulkopuolella. Varsinkin talvikausi on hyvin hiljainen, jonka aktivointiin tulisi kehittää uusia innovatiivisia ideoita.

Uhat kohdistuvat erityisesti toimialan kilpailuun ja taloudelliseen epävarmuuteen. Etelä-Suomen alueella toimii useita ohjelmapalvelu- ja elämysyrityksiä, jotka kilpailevat samoista asiakasryhmistä. Monella kilpailijalla on etunaan tunnetumpi brändi, monipuolisempi palvelutarjonta ja digi-/hybridimahdollisuuksia. On lisäksi hyvä tunnistaa, että myös yhteistyökumppaneiden hyvin monipuolinen palvelutarjonta voidaan nähdä uhkana varsinkin, jos se on selkeästi palvelutarjontamme edullisempaa tai useimmin myyntihenkilöiden suosituksena asiakkaiden tarjouspyyntöihin. Tapahtumia järjestetään monissa organisaatioissa varsin systemaattisesti, mutta taloudellisesti haastavina aikoina yritykset usein karsivat virkistyspäivistä tai hyvinvointiin liittyvistä palveluista, mikä näkyy suoraan sesonkien vilkkauksessa.

Lisäksi esimerkiksi isomman kuvan ilmiöt, kuten ilmastonmuutoksen vaikutuksen myötä yleistyvät epävakautta sääolosuhteet tai maastojen käyttöön liittyvät rajoitukset, voivat aiheuttaa epävarmuutta toiminnan suunnittelussa ja kehittämisessä. Yritys on yhä myös hyvin riippuvainen yhdestä

päätoimisesta työntekijästä, mikä voi aiheuttaa riskejä esimerkiksi sairastumisten yhteydessä. Laadukkaalla strategialla pyritään kuitenkin vastaamaan näihin tulevaisuuden mahdollisiin ughiin.

Ulkopuolelta tarkasteltuna markkinassa on kuitenkin selkeitä mahdollisuuksia, joihin Nature Escapen tulevan strategian tulisi tarttua. Työhyvinvointi, työssä jaksaminen ja työympäristön psyykinen turvallisuus ovat nousseet vahvasti yhä enemmän yritysten ja organisaatioiden kehitysteemoiksi, ja monet yritykset etsivät virkistyspäivilleen sisältöjä, jotka tukevat henkilöstön jaksamista. Nature Escape voi vastata tähän tarpeeseen kiinnostavilla, elämyksellisillä ja samalla hyvinvointia tukevilla aktiviteeteilla, jotka tuottavat yllättävää lisäarvoa. Luonnon terveystuotokset ovat kiistattomat, joten myös elämysten luonnonläheisyys voi toimia valttina yritysten päätöksenteossa.

Yritys voisi tulevaisuudessa kehittää yhteistyötä muiden toimijoiden, kuten tapahtumatalojen ja -tuottajien kanssa ja rakentaa näin entistä laajempia palvelukokonaisuuksia yhä isommille organisaatioille. Lisäksi osittainen palveluiden digitalisointi tai hybridimallit, kuten verkkototeutukset tai virtuaalitapahtumat, voisivat mahdollisesti laajentaa asiakaskuntaa ja tasapainottaa kausiluonteisuutta. Tämä tarkoittaisi kuitenkin pääasiallisesta ympäristöstä, eli luonnosta, poistumista, mikä taas on hieman ristiriidassa brändin kanssa.

Yksi keskeisistä strategisista mahdollisuuksista on kansainvälisten ryhmien kasvava kiinnostus Suomea ja suomalaisia luontoaktiviteetteja kohtaan. Tämä jo jonkin aikaa vallinnut trendi tarjoaa yritykselle potentiaalin laajentaa asiakaskuntaansa ja vahvistaa brändiään ainutlaatuisten luontolämpöjen tarjoajana Etelä-Suomessa.

Kansainvälisessä matkailussa voi selkeästi havaita kasvavan kysynnän autenttisiin, rauhoittaviin kokemuksiin luonnossa. Suomi erottuu edukseen juuri näillä piirteillä: puhdas luonto, hiljaisuus, turvallisuus ja mahdollisuus kokea jotakin aitoa ja ainutlaatuista. Varsinkin isojen korporaatioiden tiimit sekä hyvinvointiin ja virkistäytymiseen panostavat organisaatiot ja ryhmämatkailijat etsivät vaihtoehtoja perinteisille kaupunkikohteille. Nature Escape voisi tulevaisuudessa vastata tähän tarpeeseen tarjoamalla uusia rauhoittumista ja luontoyhteyttä tukevia palveluita, kuten metsäkylpyjä ja tutustumisretkiä metsään, joissa yhdistyy ainutlaatuinen suomalainen kulttuuri ja luonto.

Yrityksellä on kansainvälisyyden suhteen potentiaalia, sillä se omaa jo valmiiksi toimivan palvelukonseptin, luonnonläheiset ja ainutlaatuiset kumppanikohteet sekä laajaa osaamista erilaisten ryhmien ohjaamisessa myös englanniksi. Myös yrityksen nimi on jo valmiiksi kansainvälinen. Kansainvälisille asiakkaille suunnatun tarjonnan kehittäminen voisi tarkoittaa ensin esimerkiksi kieliversioiden lisäämistä verkkosivuille, palveluiden tuotteistamista kansainvälisille markkinoille sekä kumppanuuksien rakentamista matkanjärjestäjien kanssa. Myös vastuullisuus ja kestävä matkailun

painottaminen ovat tekijöitä, joita kansainväliset asiakkaat yhä useammin arvostavat – ja ne sopivat erinomaisesti myös yrityksen arvopohjaan.

Kansainvälisten ryhmien tavoittaminen ei kuitenkaan tapahdu itsestään. Se vaatii selkeitä strategisia linjauksia kansainvälistyminen huomioiden, moniulotteista markkinatuntemusta sekä resurssien kohdentamista. Kansainvälisille markkinoille suuntaaminen vaatii kumppanuuksien etsintää ja mahdollisesti ulkopuolisten asiantuntijoiden ja mentoreiden hyödyntämistä. Siksi kansainvälisyyden lisääminen tulee sisällyttää osaksi yrityksen pidempiaikaista strategista suunnittelua. Oikein toteutettuna kansainvälisen kysynnän kasvu voi toimia merkittävänä erottautumisen ja kasvun lähteenä.

### SWOT-analyysi: Nature Escape Oy

Vahvuudet	Heikkoudet
<ul style="list-style-type: none"> <li>✔ Erottuva siirrettävä konsepti</li> <li>✔ Vakiintunut ohjaajaverkosto eri alueilla</li> <li>✔ Laadukkaat yhteistyökumppanit</li> <li>✔ Innovatiivinen palvelutarjonta</li> <li>✔ Ketterä ja joustava pienyritys</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>⚠ Pieni koko ja rajalliset resurssit</li> <li>⚠ Brändin tunnettuus vielä vähäistä</li> <li>⚠ Riippuvuus päätoimisesta työntekijästä</li> <li>⚠ Logistiset haasteet siirrettävyydessä</li> <li>⚠ Riippuvuus sääolosuhteista, ei sisävaihtoehtoja</li> </ul>
Mahdollisuudet	Uhat
<ul style="list-style-type: none"> <li>🌱 Kasvava kiinnostus työhyvinvointiin ja luontokokemuksiin</li> <li>🌱 Yhteistyön syventäminen isojen tapahtumatoimijoiden kanssa</li> <li>🌱 Luonnonläheisyys ja teknologian poissaolo erottavana piirteenä</li> <li>🌱 Kansainvälisten ryhmien kiinnostus Suomea ja luontoa kohtaan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▲ Kova kilpailu Etelä-Suomessa, paljon korvaavia vaihtoehtoja ja tunnetumpia brändejä</li> <li>▲ Sesonkiluonteisuus ja ilmastonmuutokset vaikutukset</li> <li>▲ Kumppanien edullisempi tarjonta</li> <li>▲ Taloudellinen epävarmuus vähentää yritysten halua panostaa virkistäytymisen</li> <li>▲ Kansainvälistymisen haasteet, vie resursseja</li> </ul>

Kuvio 8. Nature Escapen SWOT-analyysi.

Nature Escapen erottautumistekijät ovat erityisen tärkeitä toimialan kilpailuympäristössä. Yrityksen ketteryys mahdollistaa nopean reagoinnin asiakkaiden tarpeisiin ja vuodenaikojen vaihteluihin. Lisäksi yritys hyödyntää tehokkaasti elämysten siirrettävyyttä eri luontokohteisiin sekä laajaa yhteistyöverkostoa.

Kilpailutilanne korostaa jatkuvan kehittämisen ja strategisen brändityön merkitystä. Koska monet kilpailijat nojaavat vahvasti elämyksen standardointiin ja skaalautuvuuteen, Nature Escape voi erottautua panostamalla persoonallisuuteen, elämyksellisyyteen ja tietynlaiseen ”virikkeettömyyteen” ja aistien lepäämiseen, sillä yrityksen elämyksistä kaikki teknologia on jätetty tarkoituksella pois ja pitäyditty perinteisemmässä toteutustavassa.

Yhteenvedona voidaan todeta, että yritys toimii aktiivisesti kehittyvässä ja muuttuvassa, mutta hallittavissa olevalla markkinalla. Menestyminen edellyttää jatkuvaa asiakasymmärryksen syventämistä,

palveluiden erottuvuutta ja vahvaa kumppaniverkoston hyödyntämistä. Yrityksen nykyiset vahvuudet tarjoavat hyvän pohjan kasvuun sekä kotimaisilla että tulevaisuudessa myös kansainvälisillä markkinoilla.

### 5.3. Nature Escapen Porterin 5 kilpailuvoiman malli

Porterin mallin mukaan kilpailuympäristön analysointi aloitettiin arvioimalla kilpailun intensiteettiä nykyisten toimijoiden välillä. Elämys- ja ohjelmapalveluiden markkina on melko moniulotteinen ja Etelä-Suomen alueella toimii lukuisia pieniä ja keskisuuria yrityksiä, jotka tarjoavat yrityksille suunnattuja virkistyspäiviä ja aktiviteetteja. Pienet yritykset, kuten Nature Escape, joutuvat osaltaan kilpailemaan isojen monipuolisten keskittymien, kuten vapaa-ajan keskusten ja urheiluopistojen kanssa. Kohteesta toiseen liikkuvat pienyritykset tekevätkin usein yhteistyötä isojen toimijoiden kanssa, joka on alalla hyvin yleistä.

Voidaan siis todeta, että kilpailu on kovaa alalla ja kilpailuetujen tunnistaminen erityisen tärkeää. Vaikka Nature Escape erottuu osaltaan luonnonläheisyydellään ja ketteryydellään, on kilpailu asiakkaiden huomiosta ja budjeteista kovaa erityisesti sesonkiaikoina. Erottautuminen laadukkuudella, elämyksellisyydellä ja vastuullisuudella on keskeinen strateginen valinta, joka todennäköisesti mahdollistaa asiakasvolyymin ja näin myös lopulta liiketoiminnan kasvun.

Uusien tulokkaiden uhkaa oli myös oleellista arvioida. Kyseiselle alalle voi suunnata hyvin matalalakin kynnyksellä, sillä yksinyrittäjätkin voivat perustaa oman palvelunsa ilman suuria alkuinvestointeja. Alalla ei tarvitse omaa toimipistettä tai useaa työntekijää heti alkuun, vaan toiminnan voi aloittaa vaikka yksinäänkin. Luonto- ja tapahtuma-alan kouluttautuminen on aktivoitunut laajasti viime vuosina, joten alalle on varmasti myös jatkossa paljon uusia tulijoita.

Kynnystä voi nostaa kuitenkin se, että varsinkin luontoaktiviteeteissa tietty osaaminen luonnossa toimimiseen ja turvallisuuteen on hyvin tärkeä osa toimintaa. Usein tarvittavien yhteistyökumppaneiden löytäminen voi myös viedä aikaa. Kumppanuuksia on helpompi muodostaa, jos yrityksen palvelutarjonta on innovatiivista ja uutta, sillä kuten mainittu, on alalla jo paljon samantyylistä tarjontaa eri yritysten toimesta.

Luontoelämykset kilpailevat asiakkaiden ajasta ja rahasta laajan toimialan kanssa, johon kuuluvat muun muassa kokous-, hyvinvointi-, koulutus- ja tapahtumapalvelut. Esimerkiksi kylpylät, virtuaali-tapahtumat tai jopa perinteiset illalliset ovat myös vaihtoehtoja virkistyspäivän toteutukselle. On myös huomioitava, että myös yhteistyökumppaneiden monipuolinen palvelutarjonta kilpailee yrityksemme tarjonnan kanssa.

Nature Escapen on tärkeää korostaa palveluidensa ainutlaatuisuutta, kuten esimerkiksi luonnon terapeuttisia vaikutuksia, aitoa läsnäoloa ja kokonaisvaltaista palautumista, jotta asiakas voi tunnista hyötyjen arvon verrattuna muihin palveluvaihtoehtoihin. Elämysten siirrettävyys ja joustavuus aikatauluissa tuovat etuja esimerkiksi tietyissä kohteissa järjestettäviin palveluihin verrattuna. Pienyrityksen reaktionopeus toimii myös kilpailuetuna, sillä yritykset suunnittelevat tapahtumiaan yhä lyhyemmällä aikajänteellä, jolloin monet isommat tapahtuma-alan toimijat voivat olla liian hitaita prosessin etenemisessä. Myös kumppanuuksien syventäminen voi myötävaikuttaa esimerkiksi myyjien asenteisiin, jolloin kumppanimyynti voi jatkua vilkkaana.

Koska yritys hyödyntää ja yhteistyökumppaneita tapahtumien fasilitoinnissa ja muun muassa majoituksen, kokoustilojen ja ravintolapalveluiden tarjoajana, on niiden merkitys hyvin vahva. Porterin malliin kuuluva toimittajien neuvotteluvoima pysyy hallinnassa niin kauan kuin yritys ylläpitää hyvää yhteistyötä sekä monipuolista kumppaniverkostoa.

Mahdollinen uhka syntyy, jos palveluiden toteutus on liian riippuvaista yksittäisistä henkilöistä tai kohteista. Ohjaajareservimme on laaja kaikilla toimimillamme alueilla, mikä edesauttaa uhan minimoimista. On kuitenkin tärkeää säilyttää hyvä suhde olemassa olevien toimintaan sitoutuneisiin ohjaajiin, sillä he voivat kevytyrittäjinä itse määritellä, missä ja kenelle milloinkin ohjaavat. Kuten aiemmin mainittu, luonto-, liikunta- ja tapahtuma-alan opiskelijoita on kuitenkin hyvin paljon, jonka vuoksi ohjaajien neuvotteluvoima jää loppujen lopuksi melko pieneksi.

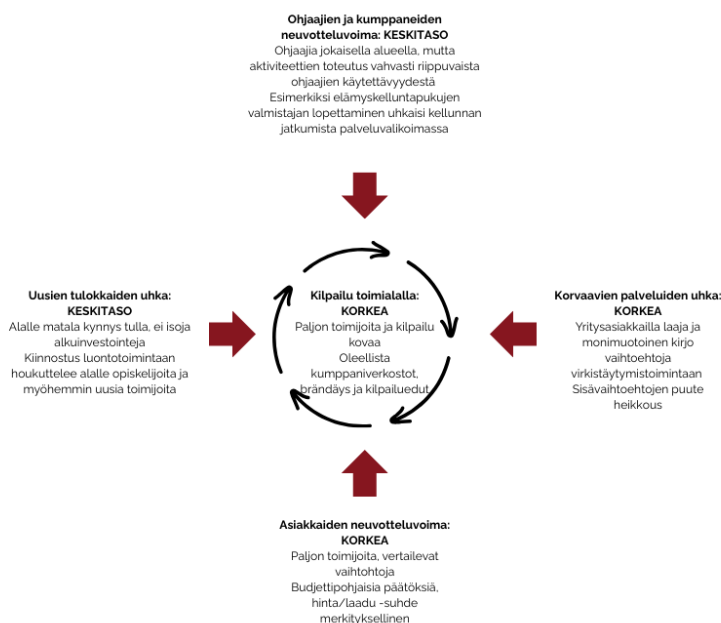
Spesifin välineistön, kuten elämuskellunnan pelastuspukujen valmistajia ei Suomesta löydy montaa, mikä voidaan pitää uhkana palvelun jatkoa ajatellen. Onkin syytä pohtia, kannattaako elämykseen investoida enempää, vai keskittyä mahdollisesti muihin elämyspalveluihin, kuten luontopokopeleihin, joihin nämä neuvotteluvoimat eivät vaikuta lainkaan.

Nature Escapen pääasiallinen asiakassegmentti, eli yritykset ja organisaatiot, vertailevat palveluntarjoajia yhä tarkemmin, erityisesti hinnan, laadun ja räätälöitävyyden näkökulmasta. Koska yritysasiakkaat ostavat usein isompia kokonaisuuksia, heidän neuvotteluvoimansa on selkeästi suurempi kuin yksittäisillä kuluttajilla. Nature Escapen onkin panostettava asiakaslähtöiseen suunnitteluun ja palvelun muokattavuuteen, jotta asiakas kokee saavansa vastinetta rahalleen ja kokee jopa odotustensa ylittyvän. Asiakkaiden neuvotteluvoiman voidaan todeta olevan korkea, sillä alalla on laaja kirjo vaihtoehtoisia palveluntarjoajia, joita asiakas vertailee. Yleinen taloustilanne myös vaikuttaa aina asiakkaiden ostovoimaan, sillä tiukassa taloustilanteessa virkistäytymisestä usein nipistetään tarvittaessa.

On myös tärkeää huomioida, että tapahtumia suunnitellessaan yritykset ja organisaatiot keskittyvät ensin sijaintiin ja kohteen ominaisuuksiin ja vasta myöhemmin tapahtumien sisältöön. Yrityksessä

onkin tehty jo alusta alkaen hyvää strategista asemointia yhteistyökumppaneiden valinnassa, joka on todellisuudessa merkittävin tekijä tapahtuman sijainnin ja sisällön suunnittelussa asiakkaan näkökulmasta.

Porterin mallin avulla toteutettu analyysi auttoi hahmottamaan, mihin edellä mainittuihin ulkoisiin voimiin Nature Escapen strategisessa suunnittelussa tulisi reagoida. Kilpailu alalla on kovaa ja asiakkaiden odotukset kasvavat, mutta samalla yrityksellä on nyt hyvät mahdollisuudet asemoitua vahvaksi, luonnon hyvinvointiarvoja korostavaksi toimijaksi. Tärkeimmät toimenpiteet liittyvät brändin vahvistamiseen, asiakasarvon konkretisointiin ja strategisten kumppanuuksien rakentamiseen myös jatkossa.



Kuvio 9. Nature Escapen Porterin viiden kilpailuvoiman malli.

#### 5.4. Osallistavat workshopit

Workshopit olivat oleellinen osa tiedonkeruuta koko strategiaproessin ajan. Aivoriihi -konseptin muodossa toteutetut workshopit mahdollistivat sen, että pääsimme tehokkaasti osallistamaan yrityksen johdon sekä henkilöstön ja pystyin lisäksi myös itse osallistumaan aktiivisesti mukaan strategiatyöhön. Osallistavat workshopit toimivat onnistuneena menetelmänä, sillä ne antoivat paljon laadullista aineistoa sekä selkeitä näkemyksiä strategian suuntaamista varten.

#### 5.4.1. Workshopit ohjaajien kanssa

Workshop ohjaajien kanssa järjestettiin paikan päällä Vierumäellä ja lisäksi osa ohjaajista osallistui tilaisuuteen etänä. Paikalla oli myös johto fasilitoimassa tilaisuutta, joista kaksi paikan päällä ja kolmas linjoilla. Workshopin alussa esiteltiin Nature Escapen strategiatyön tavoitteet ja aikataulu, jonka jälkeen ohjaajat lähtivät työskentelemään ensin tehtyjen ideointilomakkeiden täyttämällä. Loppuaika workshopista käytettiin pienryhmissä lomakkeiden antia läpikäyden ja jatkoideoiden sekä lopuksi koottiin vielä nousseet pääpointit yhteisesti.

Kokonaisvaltainen asiakaskokemuksen kehittäminen oli yksi keskeisistä teemoista, joka ohjaajien kokemuksista välittyi. Kaltaisellemme pienyritykselle positiiviset asiakaskokemukset eivät ainoastaan lisää asiakastytyvääisyyttä, vaan vahvistavat myös yrityksen brändiä sekä luovat uusia suositteluja ja asiakassuhteita. Ohjaajat osasivat korostaa, että asiakaskokemuksen kehittämisessä tulisi huomioida asiakaspolun eri vaiheet sekä aineettomat, tunteisiin vaikuttavat tekijät.

Keskustelu asiakaskokemuksesta nousi siitä, kun ohjaajat kertoivat näkemyksiään somemarkkinoinnin kehittämiseen. Ohjaajat ehdottivat vahvempaa läsnäoloa sosiaalisen median kanavilla Instagramissa ja Tiktokissa, tuoden esiin onnistuneita asiakastarinoita tiimiaktiviteettien hyödyistä ja kauniita luontomaisemia. Monet ohjaajat ovat aktiivisia omilla sosiaalisen median kanavissaan ja peräänkuuluttivat eritoten TikTokin hyödyntämisen puolesta asiakashankinnassa ja näkyvyyden keräämisessä. Asiakasvideoiden jakaminen ja "behind the scenes" -sisällön luominen voisivat olla tehokkaita tapoja tavoittaa uusia asiakkaita.

Asiakaskokemuksen myötä keskusteluun nousi myös elämispalveluiden laadukkuus. Elämyksissä ohjaajien vuorovaikutustaidot, selkeys ohjeistuksessa, karisma ja persoonallisuus ovat keskeisessä roolissa. Toiveena ohjaajilta nousikin lisäkouluttautuminen. Ohjaajien rooli on keskiössä koko kokemuksen onnistumisessa ja ohjaajien asiakaspalvelutaitoihin ja vuorovaikutusosaamiseen panostaminen on tärkeä osa strategista suunnittelua. Ryhmien ja ohjaajamäärien tulee olla sopu-soinnussa, jotta jokainen asiakas saa yksilöllistä huomiota ja laadukkaan, rahan arvoisen kokemuksen. Tyytyväinen asiakas huomaa, jos ohjaaja on aidosti läsnä, innostunut ja ammattitaitoinen.

Ohjaajilta saatujen näkemysten mukaan voisimme myös lisätä kaivattua elämyksellisyyttä hyödyntämällä luontoympäristön mahdollisuuksia vielä moniaistillisemmin. Luonnon rauha, vuodenajan mukaan vaihtuvat maisemat ja puhtaus ovat jo itsessään upea kokemus, joita voidaan korostaa entistä enemmän esimerkiksi nuotiokahveilla, luonnosta inspiraationsa saaneella taiteella tai asiakkaalle annettavasta muistosta elämyksestä.

Uusina ideoina ohjaajilta nousivat muun muassa virtuaalimaailmojen hyödyntäminen tulevaisuuden elämyksissä, mikä voisi houkuttaa uusia asiakkaita. Myös sisävalintoehdot aktiviteeteille

nousivat kehityskohteeksi, jotta vaihteleviin sääolosuhteisiin ja näin myös asiakaskokemuksen parantamiseen pystyttäisiin reagoidaan aiempaa paremmin.

Tyytyväisiä oltiin erityisesti olemassa olevien elämyspalvelujen sisältöön, jotka saavat ohjaajien mukaan jatkuvasti paljon kiitosta asiakkailta. Myös toimitusjohtajaa kiiteltiin siitä, kuinka nopeasti ja helposti kommunikointi ja tarvittaessa lisäohjeistus toimii. Toiveena nousi tasaisempi työmäärä ympäri vuoden, mikä on ollut haastavaa alan sesonkiluontoisuuden vuoksi.

Kansainvälisille markkinoille suuntaamista ideoitiin muun muassa aiemmin mainittujen virtuaalitoimintamallien ja vahvemman pelillistämisen avulla. Myös aiemmin SWOT-analysissä esitellyt Suomen ainutlaatuisen luonnon ja kulttuurin korostaminen nousi vahvasti esiin.

Yhteenvetona workshopista voidaan todeta, että ohjaajien kokemukset ja näkemykset tarjosivat strategiatyölle konkreettisia suuntaviivoja, joita lähdettiin jatkokehittämään johdon kesken. Tunnistimme myös, että ohjaajien ja johdon yhteisille tapaamisille on jatkossa tarve järjestää aikaa aiempaa systemaattisemmin, sillä yhteiset tapaamiset edistävät yhteenkuuluvuutta, kommunikaatiota ja yleistä ilmapiiriä.

#### **5.4.2. Workshopit johdon kanssa**

Johdon workshoppeihin osallistuimme me kolme yrittäjää, jotka olemme myös hallituksen jäseniä. Syvennyimme tapaamisissa aluksi yrityksen aiempiin strategiaan linjauksiin ja niiden tarkempaan tutkailuun, nykytilan ja kilpailuympäristön analysointiin strategiatyökaluja hyödyntäen sekä yrityksen merkityksen kirkastamiseen. Kävimme läpi myös kehitysehdotuksia ja priorisoinnin suuntia, jotka olivat nousseet esiin aiemmissa tapaamisissa ennen varsinaista strategiatyön aloitusta.

Ohjaajien osallistavan workshopin sekä kumppanihaastattelujen jälkeen lähdimme läpikäymään niissä esille nousseita palautteita, näkemyksiä ja ideoita, ja valitsimme niistä potentiaalisimmat jatkokehitykseen. Lopulta pääsimme yhteisymmärryksessä linjaamaan ja rajaamaan tulevaisuuden strategisia toimenpiteitä ja tavoitteita, joita on seuraavaksi tarkoitus lähteä toimeenpanemaan käytäntöön.

Nature Escapen ohjaajien workshopissa asiakaskokemuksen kokonaisvaltainen kehittäminen nousi vahvasti esiin ohjaajien näkemysten pohjalta ja lähdimme pohtimaan tilannetta syvemmin. Varsinkin yrityksenä, jonka toiminta perustuu elämyksellisiin luontokokemuksiin ja räätälöityyn palveluun, asiakaskokemus on paitsi laadun tae myös kilpailuetu ja keskeinen kasvun tekijä. Tunnistimme positiivisen asiakaskokemuksen lisäävän luonnollisesti asiakastytyväisyyttä, tukevan Nature Escapen brändin vahvistumista sekä edistävän asiakassuhteiden kehittymistä ja syventymistä.

Ohjaajien näkemysten myötä lähdimme tarkastelemaan asiakaspolkua kokonaisuutena ensikon-taktista niin sanottuun jälkipyykkiin. Huomiomme kiinnittyi erityisesti siihen, kuinka eri asiakaspolun vaiheet kasvattavat muistijälkeä ja asiakkaan sitoutumista. Merkityksellisiksi kohtaamispisteiksi tunnistettiin muun muassa nettisivujen ja markkinoinnin selkeys ja houkuttelevuus, yhteydenoton helppous ja toimiva varausjärjestelmä, asiakkaiden turvan tunne ennen tapaamista selkeän etukä-teisohjeistuksen avulla, ohjaajan ensikohtaaminen ja vuorovaikutustaidot asiakkaan kanssa, elä-myksen onnistuminen ja odotusten täyttyminen sekä viimeisenä, muttei vähäisimpänä jälkimarkki-noinnin merkitys.

Myös ohjaajien kehitysehdotuksissa esiin tulleet markkinointitavat, kuten TikTokin ja Instagramin tehokkaampi hyödyntäminen, on ollut johdon agendalla jo jonkin aikaa. Pohdimme, miten voi-simme paitsi tavoittaa uusia asiakkaita myös tuoda esiin aitoja tarinoita ja elämyksellisiä hetkiä. Workshopissa ideoitiin käytännön toimenpiteitä, kuten somevastuiden jakamista, yhteistyötä ohjaa-jien kanssa sisällöntuotannossa sekä "behind the scenes" -materiaalin suunnitelmallista hyödyntä-mistä. Tunnistimme myös potentiaalin vaikuttajayhteistöissä varsinkin TikTokin osalta, joita on aiemmin yrityksen toiminnassa tehty vain yksittäisiä.

Yrityksen verkkosivut ja varausjärjestelmä tulisi tehdä mahdollisimman selkeäksi ja helppokäyt-töiseksi. Jälkimarkkinoinnilla, kuten kiitosviesteillä ja valokuvilla, voimme edesauttaa asiakkaan po-sitiivista kokemusta myös tapahtuman jälkeen. Näin vahvistamme asiakassuhdetta ja lisäämme mahdollisuuksia asiakkaan palaamiseen. Verkkosivujen päivityksessä ja kehityksessä hyödynne-tään jo tällä hetkellä ulkopuolista toimijaa, mutta tulokseen ei olla oltu tyytyväisiä. Onkin reagoitava tähän ja käytävä neuvottelu toimijan kanssa ja tarvittaessa vaihdettava toiseen vastaavaan palve-luntarjoajaan.

Markkinoinnin ja myynnin vahvaa ulkoistamista pidettiin potentiaalisena strategisena kehitysaske-leena jo nopealla aikataululla, erityisesti digitaalisia kanavia hyödyntäen. Tämä poistaisi myyntipai-netta toimitusjohtajan työpöydältä ja mahdollistaisi myynnin- ja markkinoinnin ammattilaisten hyö-dyntämisen. Myynnin ja markkinoinnin toteuttaminen ostopalveluiden avulla nähtiin kustannuste-hokkaana vaihtoehtona verrattuna uuden täysipäiväisen henkilön palkkaamiseen. Strategian osaksi ehdotettiin LinkedIn -kontaktoinnin ja -myynnin aktivoimista, sillä itselläni on alustasta hyviä kaupallisia kokemuksia nykyisestä työpaikastani. Myös kilpailukykyinen kokonaiskustannus koettiin olevan ulkoistetuilla myyntiprojekteilla, jossa ulkopuolinen toimija hankkii kontaktoimalla Nature Es-capelle tapaamisia potentiaalisten asiakkaiden kanssa.

Yksi tärkeimmistä keskustelunaiheista oli Nature Escapen elämysten laatu. Johto tunnisti, että oh-jaajien rooli asiakaskokemuksen rakentajina on kriittinen. Vuorovaikutustaidot, karisma, tilannetaju ja kyky kohdata erilaisia asiakkaita ovat avainasemassa. Myös ohjaajien workshopin pohjalta nousi

esiin selkeä tarve lisäkoulutusten järjestämisestä – esimerkiksi asiakaspalvelun, esiintymisen sekä luonto- ja ensiaputaitojen edistämiseksi. Samalla keskusteltiin siitä, miten ohjaajaresurssien mitoittaminen suhteessa ryhmäkokoon vaikuttaa asiakaskokemuksen yksilöllisyyteen ja laatuun.

Myös luonnon hyödyntäminen moniaistillisesti palvelun osana nähtiin strategisena mahdollisuutena. Ohjaajien ehdotukset nuotiokahveista, luonnon inspiroimasta taiteesta tai pienistä, asiakkaalle annettavista muistoista innostivat keskustelua siitä, miten kokemuksesta saadaan entistä merkityksellisempi ja muistettavampi. Johto koki tärkeäksi rakentaa elämyksistä kokonaisuuksia, jotka jättävät syvän jäljen asiakkaan mieleen ja luovat samalla uusia suosittelun ja palaamisen mahdollisuuksia.

Lopuksi on syytä huomioida myös vastuullisuus hyvin merkittävänä osana asiakaskokemusta, varsinkin luontoelämyksiin keskittyvänä toimijana. Nykyasiakkaat arvostavat kestäväää toimintaa, luonnonsuojelua ja sen arvostamista. Nature Escape voi erottautua positiivisesti viestimällä sidosryhmilleen, mitä vastuullisia ratkaisuja yrityksen toiminnassa jo tehdään. Periaatteena on esimerkiksi kerätä luonnosta löydetyt roskat aina elämysten aikana ja näin näyttää esimerkkiä myös asiakkaille. Kaikessa hankinnassa priorisoidaan käytettyä tavaraa ja esimerkiksi yrityksen luontopakopelien kaikki irtaimisto on pääosin kirpputoreilta hankittua. Kaikissa yrityksen ostoissa pyritään mahdollisimman vastuullisiin valintoihin ja muun muassa ohjaajien siirtymissä kimpapakyyteihin.

## **5.5. Kumppanihaastattelut**

Puhelinhaastatteluissa pyydettiin näkemyksiä viideltä tärkeimmältä yhteistyökumppanilta (Vierumäki, Pajulahti, Varala, Hotelli Nuuksio ja Vaihmalan Hovi). Haastattelut toteutettiin puolistrukturoituina teemahaastatteluina, joiden kysymykset toimitettiin etukäteen vastausten valmistelun tueksi. Haastatteluista muodostui hyvä kokonaiskuva siitä, miten kumppanit kokevat Nature Escapen palvelut ja yhteistyön ylipäättään.

Yleisesti yhteistyökumppanit kokivat, että asiakkaat ovat olleet pääsääntöisesti erittäin tyytyväisiä Nature Escapen tarjoamiin elämyksiin. Luonto ympäristönä sekä innovatiivinen ja mieleen jäävä konsepti nousivat toistuvasti esiin palautteissa. Erityisesti arvostettiin sitä, että ohjelmat oli rakennettu yritysryhmien tarpeet ja hyvin vaihtelevat kuntotasot huomioiden niin, että myös vähemmän liikunnalliset osallistujat saattoivat nauttia elämyksistä. Elämykset koettiin aidosti virkistävinä ja tiimityötä haastavina.

Palveluiden myyminen asiakkaille oli kumppanien mukaan sujunut kohtuullisen helposti, etenkin kun asiakasryhmä oli valmiiksi kiinnostunut luonto- tai tiimiaktiviteeteista. Kuitenkin jotkut mainitsivat, että palveluiden konkreettinen esittäminen asiakkaille voisi olla vieläkin helpompaa, mikäli

esitemateriaalit ja verkkosisällöt olisivat visuaalisempia ja kohderyhmälähtöisempiä. Asiakkaat olivat usein kiinnostuneita käytännön yksityiskohdista ja toivoivat enemmän esimerkkejä ohjelmasisällöistä. Toistuvat asiakkaiden kysymykset taas lisätyöllistävät myyjä paljon, mikä voi heikentää heidän intoansa myydä elämyksiämme.

Luonto ympäristönä, innovatiiviset ja mielenkiintoiset elämykset ja ohjaajien tapa kohdata ihmiset nousivat kumppaneiden mainitsemisessa asiakaspalautteissa esiin selkeinä vahvuuksina. Joitakin moitteita oli tullut ohjaajien myöhästelystä tai huonosta säästä, johon on luonnollisesti mahdotonta vaikuttaa. Yhteistyön koettiin olevan sujuvaa ja joustavaa. Moni kumppaneista mainitsi myös, että yhteyshenkilöt olivat aina helposti tavoitettavissa ja sitoutuneita toiminnan kehittämiseen.

Palvelutarjontaan toivottiin lisäyksenä erityisesti lyhyempiä, maksimissaan tunnin kestäviä aktiviteetteja, jotka olisivat matalalla kynnyksellä toteutettavissa kokouspäivän lomassa ilman sen suurempaa valmistautumista. Myös iltaohjelman ja sisätiloissa toteutettavien vaihtoehtojen kehittämistä ehdotettiin sesonkivaihteluiden takia. Lisäksi markkinointimateriaalien ja sosiaalisen median sisällön kehittämistä pidettiin tärkeänä askeleena viestinnän tehostamiseksi.

Yhteistyön syventämiseen liittyen ehdotettiin yhteisiä kampanjoita ja tapahtumia uusien asiakkaiden houkuttelemiseksi. Yhteiset messutapahtumat, myyntipäivät ja koulutusyhteistyö ohjaajille mainittiin myös mahdollisina kehityssuuntina.

Haastattelujen avulla saatiin arvokasta laadullista tietoa siitä, miten Nature Escapen tarjoamat elämykset nähdään käytännön asiakastyössä ja millaisia mahdollisuuksia kehittämiseksi tunnistettiin yhteistyökumppanien näkökulmasta. Palauutteen pohjalta pystymme tunnistamaan oman toimintamme sekä yhteistyön tärkeimmät vahvuudet ja suunnata kehitystyötä entistä enemmän asiakaslähtöisempään ja kumppaniverkoston hyödyntävään suuntaan.

## **5.6. Strategian painopisteet**

Strategisia linjauksia lähdettiin tekemään johdon kesken kaiken prosessin aikana saadun aineiston perusteella. Oleellista strategisessa päätöksenteossa oli realismi, aikataulut ja priorisointi, sillä rajatuilla resursseilla kehitystyötä tulee tehdä vaiheittain ja tiettyihin painopisteisiin keskittyen. Johto päättyi luomaan selkeät strategian painopisteet seuraaville vuosille 2025–2027, jotka ovat avattuna alla. Näillä strategisilla linjauksilla tavoitellaan taloudellista kasvua.

### 5.6.1. Brändin ja tunnettavuuden vahvistaminen

Ensimmäisenä strategisena linjauksena lähdemme tänä vuonna vahvistamaan brändiä ja sen tunnettavuutta kirkastetun strategian pohjalta. Brändin vahvistamisen ytimessä ovat Nature Escapen arvot luonnonläheisyys, yhteisöllisyys sekä luovuus. Yrityksen visiona on olla alueellisesti tunnettu ja luotettu elämyspalvelutoimija Etelä-Suomessa vuonna 2027. Kehitystyö brändin ja tunnettavuuden suhteen aloitetaan kevätseason jälkeen elokuussa 2025.

Osana brändin vahvistamista on visuaalisen ilmeen kokonaisvaltainen uudistaminen ja kehittäminen, jossa tulemme osallistamaan sidosryhmiä sekä konsultoimaan ja hyödyttämään markkinoinnin ja brändäämisen asiantuntijoita. Visuaalisen ilmeen kehitys tulee näkymään verkkosivuilla sekä kaikessa markkinointimateriaalissa niin omissa kuin kumppaneidenkin kanavissa. Viestinnässä tul-laan korostamaan Nature Escapen mielenkiintoista yritystarinaa, innovatiivista palvelukonseptia, sidosryhmien, kuten ohjaajien persoonallisempaa sisältöä sekä aiempaa aktiivisempaa referenssien ja asiakastarinoiden jakamista.

Yhteistyökumppaneillamme on tunnettavuuden lisäämisessä merkittävä rooli, minkä vuoksi kumppanuuksia tullaan syventämään yhteisten projektien, kuten palveluinnovaatioiden, opiskelijayhteistyön sekä yhteisten kampanjoiden ja tapahtumien myötä.

### 5.6.2. Ohjaajien osaamisen vahvistaminen

Ohjaajien osaamisen vahvistaminen nousi strategiaproessin aikana vahvasti esiin, jonka vuoksi lisäkouluttaminen aloitetaan asteittain heti kesäsesongin jälkeen elokuussa 2025. Ohjaajilla on asiakasrajapinnassa suurin merkitys asiakaskokemuksen ja -tyytyväisyyden luojana, joten haluamme varmistaa ohjaajien kokevan olonsa osaavaksi ja luontevaksi asiakkaiden seurassa. Koulutuksissa tullaan keskittymään muun muassa vuorovaikutus-, ensiapu- sekä luonnossa toimimisen taitoihin. Kouluttamista tullaan toteuttamaan johdon lisäksi myös ulkopuolisia asiantuntijoita hyödyntäen.

Ohjaajien osaamisen varmistamiseksi myös tulevaisuudessa tullaan keskittymään laadukkaisiin rekryihin ja ohjaajien sitouttamiseen. Kevytyrittäjinä sitouttaminen voi kuitenkin luonnollisesti olla haastavaa, sillä emme pysty vielä tarjoamaan ohjaajille systemaattisia työmääriä, vaan he toimivat usein useammassa eri yrityksessä tai ohjaavat opintojensa ohella. Jatkossa suuren ohjaajavolyymien sijaan tullaan keskittymään yhä enemmän ohjaajien laadukkuuteen ja osaamiseen, jotta voimme luottaa palveluiden laadukkaaseen toteuttamiseen ja asiakkaiden osaavaan kohtaamiseen.

### 5.6.3. Digitaalinen näkyvyys ja myynnin tehostaminen

Osana myös ensimmäisenä mainittua brändin ja tunnettavuuden kehittämistä, on kasvun tukena tärkeää panostaa digitaaliseen markkinointiin ja näkyvyyteen. Hakukoneoptimointi (SEO) ja sosiaalisen median aktiivinen hyödyntäminen ovat keskeisiä keinoja uusien asiakasryhmien tavoittamiseen. Nature Escape on juuri aloittanut ostopalveluna toteutetun SEO-osaamisen hyödyntämisen, mutta projektin tulosten aktiivinen seuranta on nyt tärkeää.

Hakukoneoptimoinnin lisäksi digitaalisen näkyvyyden kasvattamista ja samalla myynnin tehostamista tullaan toteuttamaan LinkedIn –markkinoinnin avulla. Projektissa ostetaan ulkoiselta palveluntarjoajalta tietty aikajakso tai kontaktimäärä, jolloin toivotun kohderyhmän kontaktointikutsut automatisoidaan LinkedInin Sales Navigatorin kautta. Tämän avulla Nature Escape voi kasvattaa asiakkaiden tietoisuutta brändistä ja palveluvalikoimasta. Projektin kohderyhmänä tulevat olevaan virkistystapahtumista päättävät tahot, kuten assistentit, HR-asiantuntijat sekä tapahtumajärjestäjät. LinkedInissä tapahtuva kontaktointi tullaan aloittamaan toukokuun 2025 lopussa, jotta on mahdollista saada tuloksia jo osana loppuvuoden myyntiä.

### 5.6.4. Palvelutarjonnan laajentaminen

Palvelutarjonnan laajentaminen on ollut johdon työpöydällä jo pidempään ja asiaa lähdetään vihdoin edistämään syyskesäkuun jälkeen marraskuussa 2025. Palvelutarjonnan laajentamisessa tullaan ottamaan huomioon mahdolliset omat tai ohjaajilta kummunneet kehitysideat ja uudet innovaatiot. Resurssien tehokkuuden varmistamiseksi tulemme miettimään mahdollisuuksia erilaisten yhteistyöhankkeiden ja opiskelijaprojektien osalta, joista meillä on aiemmin useita onnistuneita kokemuksia.

Palvelutarjonnan laajentamista tullaan testaamaan myös luontoelämyksiin keskittyviä yksinyrittäjiä kontaktoimalla, sillä koemme tällaisten yhteisten kumppanuuksien olevan win-win tilanteita molemmille osapuolille. Erityistä erikoisosaamista omaava yksinyrittäjä voi kumppanuuden kautta saada kaivattua asiakasvolyymia ja me yrityksenä saamme laajennettua palvelutarjontaamme, kuten nykyiset kumppanimme tekemät meidän kanssamme.

### 5.6.5. Kansainvälistymisen esteiden poistaminen

Kansainvälinen laajentuminen on iso askel, joka vaatii paljon valmistelua ja esteiden poistamista. Tähän strategiseen linjaukseen lähdemme keskittymään vasta vuoden 2026 alussa, jolloin sesonki on hiljaisimmillaan ja kehitystyölle on aikaa.

Kansainvälisten mahdollisuuksien kartoittaminen tullaan aloittamaan keskusteluilla nykyisten kumppanuuksien ja sidosryhmänä toimivien Visit -organisaatioiden kanssa selvittääksemme löytyisikö sieltä synergiaa ja mahdollisia yhteisprojekteja kansainvälisyyteen keskittyen.

Nykyinen palvelutarjonta tulee uudelleen tuotteistaa nimenomaan kansainvälisille ryhmille sopiviksi mahdollistamalla esimerkiksi useat kieliversiot ja räätälöidä palvelut kansainvälisten asiakkaiden tarpeet ja toiveet huomioiden. Oleellista on arvostetun Suomi -kuvan hyödyntäminen, sillä suomalainen kulttuuri, ainutlaatuinen luonto, puhtaus ja hiljaisuus kiinnostavat asiakkaita ympäri maailman. Oleellista on myös lähteä etsimään kumppanuuksia kansainvälisten matkanjärjestäjien kanssa.

## **5.7. Strategiatyön mittarit**

Strategiatyön toteutumisen arviointi edellyttää selkeitä ja seurattavia mittareita, jotka kuvaavat kehitystä eri osa-alueilla. Nature Escape strategiatyön mittarit on määritelty tukemaan yrityksen asiakaskokemuksen parantamista sekä näiden myötä liiketoiminnan kasvua. Mittarit ovat linjassa äsken esiteltyjen strategian pääpointtien kanssa ja niitä tullaan seuraamaan ja tarvittaessa muokkaamaan aktiivisesti.

### **5.7.1. Asiakasvolyymi**

Asiakasvolyymin seuraaminen antaa osviittaa siitä, kuinka hyvin palvelumme tavoittavat asiakassegmenttimme. Asiakasvolyymin mittaaminen tarjoaa suoraa tietoa markkinoinnin ja myynnin tehokkuudesta, joka asetettiin strategian painopisteeksi. Asiakasvolyymia tullaan mittaamaan ja vertailemaan vuosittain, mutta myös sesongeittain, jotta pystymme huomioimaan sesongin volyymin erot myös muussa strategisessa päätöksenteossa. Mittaaminen onnistuu kätevästi varausjärjestelmämme kautta, jonka kautta pystymme kategorisoimaan asiakkaiden määriä tiettyjen ajanjaksojen mukaan.

### **5.7.2. Digitaalinen tavoitettavuus**

Nature Escapen oma asiakashankinta on vahvasti digitaalisen näkyvyyden varassa. Digitaalinen tavoitettavuus on suora mittari tälle ja potentiaalisten asiakkaiden kiinnostukselle. Mittarina digitaalinen tavoitettavuus tulee keskittymään hakukoneoptimoinnin kautta saavutettuun näkyvyyteen, verkkosivujen kävijämäärään sekä sosiaalisen median alustojen (Instagram, TikTok ja LinkedIn) seuraajamääriin ja sitoutuneisuuteen. Mittaria tullaan hyödyntämään kuukausittain osana kuukausiraportointia.

### 5.7.3. Liidien konversioaste

Liidien konversioaste keskittyy mittarina saatujen kontaktien, sovittujen kaupallisten tapaamisten sekä vahvistettujen kauppohen suhteeseen. Mittaria tullaan hyödyntämään aiemmin esitellyn LinkedIn -kontaktointiprojektin kanssa ja myöhemmin kaikessa omassa myynnissä. Mittarin tulokset tulevat tuskin näkymään kovin nopealla aikajänteellä, sillä usein kylmän kontaktin muuttaminen kaupaksi voi kestää jopa vuosia. Liidien konversioastetta tullaan siksi mittaamaan pidemmällä aikavälillä. Mittarin avulla voimme arvioida, kuinka tehokkaita käytetyt myyntimenetelmät ovat ja missä kohden prosessia tarvitaan kehittämistä. Myöhemmin mittariin tullaan lisäämään vahvemmin myös kansainvälinen näkökulma, jolloin voimme mitata uusien kansainvälisten kontaktien määrää.

### 5.7.4. Asiakastyytyväisyys

Asiakastyytyväisyys on yksi keskeisistä strategiatyön mittareista, joka heijastaa suoraan palveluiden laatua ja yrityksen kykyä vastata asiakkaiden odotuksiin. Nature Escape aloittaa elokuussa 2025 systemaattisemman sähköisen asiakaspalautteen keräämisen, joka mahdollistaa asiakaskokemuksen seurannan ja kehityskohteiden tunnistamisen reaaliaikaisesti. Mittaria tullaan arvioimaan kuukausittain osana kuukausiraportointia ja mittaaminen tapahtuu palautekyselyn vastausosiota analysoimalla.

### 5.7.5. Yhteistyökumppaneiden myyntivolyymi

Nature Escapen toiminnassa yhteistyökumppanuuksien rooli on hyvin merkittävä, joten myös kumppaneiden myyntivolyymien mittaaminen on oleellista. Tämän myötä on mahdollista arvioida, kuinka merkittäviä eri kumppanit ovat yrityksen liiketoiminnalle ja mihin suuntaan yhteistyössä tulisi erityisesti panostaa. Myyntivolyymiä tullaan tarkastelemaan myös alueellisesti, jolloin nähdään, millä alueilla on eniten potentiaalia ja mihin resursseja kannattaa suunnata. Yhteistyökumppaneiden myyntivolyymia tullaan jatkossa seuraamaan kuukausittain osana kuukausiraportointia, mutta isommassa kuvassa kvartaaleittain, jolloin on mahdollista saada laajempi kuva kumppanuuksien myyntivolyymista. Varausjärjestelmämme mahdollistaa varausten suodattamisen siten, että pystymme mittaamaan myyntivolyymia kohteittain. Alueellisen myyntivolyymien mittaaminen vaatii enemmän manuaalista työtä, jonka vuoksi tätä mitataan kvartaaleittain.

### **5.7.6. Liikevaihto ja tulos**

Viimeisenä mittarina on yrityksen vuotuisen liikevaihdon ja tuloksen kehittyminen, jolla mitataan strategian taloudellisia vaikutuksia vuositasolla. Mittarin avulla saadaan kokonaiskuva kaikesta yritystoiminnan kannattavuudesta ja kasvun suunnasta. Liikevaihdon ja tuloksen seuranta on pääasiassa toimitusjohtajan vastuulla ja sitä seurataan kirjanpitäjältä saadun kuukausittaisen raportoinnin avulla.

## 6 Pohdinta

Viimeisessä osiossa arvioidaan valittuja menetelmiä, pohditaan strategiatyön tuloksia olemassa olevaan teoriapohjaan peilaten ja tehdään johtopäätöksiä näiden perusteella. Lisäksi arvioidaan työn luotettavuutta sen toistettavuuden näkökulmasta. Lopuksi esitellään mahdollisia jatkokehitysehdotuksia opinnäytetyöprosessin jälkeen jatkuvaan Nature Escapen strategiatyöhön.

### 6.1. Valitut työmenetelmät

Tämän strategiatyön tutkimusotteeksi valikoitui laadullinen toimintatutkimus. Toimintatutkimuksen tarkoituksena on kehittää tiettyä toimintaa käytännönläheisesti ja osallistaen, mikä sopi hyvin kyseisen opinnäytetyön luonteeseen. Toimintatutkimuksessa on tarkoitus kerryttää mahdollisimman kokonaisvaltaisesti ymmärrystä organisaation tietystä ilmiöstä tai prosessista ja tehdä kehitystyötä sen osalta (Heikkinen 2023, luku 1.). Myös laadullisessa tutkimuksessa tutkimusmenetelmät painottuvat usein yksityiskohtaiseen havainnointiin ja haastatteluihin, joiden tarkoituksena on tarjota syvällistä tietoa kyseisestä tapauksesta (Koskinen ym. 2016, luku 1.), joten tuntui luonnolliselta valikoida lähestymistavaksi näiden kahden yhdistelmä.

Yleisimpiä toimintatutkimuksen aineistonkeruutapoja ovat haastattelut, työpajat ja kirjalliset aineistot (Heikkinen 2023, luku 1.), jotka toimivat pääasiallisena aineistonkeruumenetelmänä kyseisessä työssä. Ohjaajien osallistaminen ideointiin, asiakaspalautteiden kerääminen sekä kilpailijoiden toimintaan tutustuminen perustuvat myös laadulliseen analyysiin. Kuten aiemmin mainittu, laadullisesta tutkimusotteesta yleensä poiketen tutkijan eli allekirjoittaneen rooli on ollut aktiivinen, sillä toimin myös itse osana kyseisen yrityksen johtoa. Tekijän aktiivisuus on kuitenkin toimintatutkimukselle hyvin yleistä eli kokonaisuutena työssä yhdisteltiin laadullista ja toiminnallista näkökulmaa.

Toisaalta lähestymistavaksi olisi mahdollisesti voitu nimetä myös konstruktiviseksi tutkimukseksi, sillä sille tyypillistä on ratkaisun eli konstruktion tunnistaminen ja toteuttaminen havaittuun ongelmaan (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 37–38.) Työstä löytyy piirteitä myös tapaustutkimuksesta, sillä prosessin aikana tiettyä ilmiötä eli strategiaproessia pyrittiin ymmärtämään mahdollisimman syvällisesti. Myös palvelumuotoilun keinoja olisi voitu hyödyntää osana strategiaproessia, sillä asiakaslähtöinen tutkimus- ja kehittämistote sopii myös strategiatyöhön.

Työn aikana hyödynnettiin monipuolisesti erilaisia tiedonhankinta- ja analysointimenetelmiä, mikä on tyypillistä toimintatutkimuksen sekä laadullisen tutkimuksen lähestymistavoissa (Ojasalo ym. 2015, 68). Työn aikana hyödynnettiin SWOT-analyysiä, Porterin kilpailuvoimien mallia, osallistavia workshoppeja sekä puolistrukturoituja teemahaastatteluja.

Johdon kanssa käsitellyt SWOT-analyysi ja Porterin malli antoivat kattavan kuvan nykytilasta ja samalla täydensivät hyvin toisiaan, mutta jälkikäteen ajateltuna niiden rinnalle olisi voinut yhdistää esimerkiksi benchmarking- sekä skenaariotyöskentelyä, jotka jäivät aikataulusyistä pois. Jos aikaa olisi ollut enemmän, olisi muun muassa myös Porterin arvoketju -malli ollut mielenkiintoista yhdistää työhön.

Menetelmät valittiin mahdollisimman osallistaviksi ja yhteisöllisiksi, jottei prosessista tulisi vain opinnäytetyön tekijän oman näkemyksen tuotos. Ottamalla prosessiin mukaan eri sidosryhmiä ja useita eri henkilöitä, saatiin strategiatyön tueksi paljon erilaisia näkökulmia ja yhteisöllistä ajatusten vaihtoa.

Osallistaminen olisi voinut olla toki vielä vahvempaa, jos aikaresurssit olisivat sen mahdollistaneet. Useammassa, mahdollisesti pienryhminä toteutetuissa ohjaajien workshoppeissa strategisia näkemyksiä olisi voitu jatkojalostaa heidän toimestaan jo pidemmälle, kun nyt aikatauluhaasteiden vuoksi saimme järjestettyä vain yhden kaikille yhteisen tapaamisen ja päätöksenteko jäi johdolle. Asiakkaita olisi myös ollut hyvä osallistaa vahvemmin esimerkiksi asiakaskyselyn myötä. Tärkeimpiä asiakkaita olisi myös voitu haastatella erikseen saadaksemme syvällisempää ymmärrystä asiakkaiden tarpeista ja toiveista. Kumppaneista saimme osallistettua merkityksellisimmät, mutta mahdollista olisi voinut olla järjestää puhelinhaastattelut kaikille kumppaneille.

## **6.2. Tulokset ja johtopäätökset**

Työn tavoitteena oli luoda Nature Escape -yritykselle helposti käytännön liiketoimintaan sulautuva strategia, joka ohjaa yrityksen liiketoimintaa vuosille 2025–2027. Yrityksellä ei ollut aiemmin varsinaista liiketoiminnan strategiaa, joten työlle oli selkeä tarve ja kysyntä. Tarpeeseen lähdettiin vastaamaan ensin aiempaan teoretietoon nojautuen.

Kuten Juuti ja Luoma (2013, 27) muistuttavat, on yritystä vaikea johtaa ja kehittää systemaattisesti ja johdonmukaisesti ilman strategiaa. Sutinen & Haapakorva (2021, 38–40) korostavat, että strategia tuleekin ajatella päivittäisenä johtamisen ja priorisoinnin työkaluna osana yritystoimintaa. Nature Escapen näkökulmasta strategia tuli rakentaa mahdollisimman käytännönläheiseksi työkaluksi, jotta sen hyödyntäminen kiireisessä pienyrityksen arjessa olisi mahdollista.

Pääasiallisena tutkimuskysymyksenä työssä oli, kuinka Nature Escape voi tulevaisuudessa erottua kilpailijoistaan ja pitää pintansa suurien toimijoiden rinnalla? Kysymyksessä etsittiin siis vastauksia yrityksen kilpailuetuihin laajassa kilpailuympäristössä. Toisena tutkimuskysymyksenä pohdittiin, minkälaisia strategisia valintoja ja priorisointia yrityksen oli tehtävä, jotta se pysyisi relevanttina ja mielenkiintoisena monien palveluntarjoajien joukossa ja saisi hyödynnettyä tunnistetut kilpailuedut?

Kolmanneksi tutkimuskysymykseksi nousi, että minkälaisilla strategisilla mittareilla Nature Escapen liiketoiminnan kehitystä voidaan jatkossa mitata?

Teoreettisen viitekehyksen työkalujen, osallistamisen ja lopulta empiirisen tiedon myötä strategia-prosessin aikana tunnistettiin Nature Escapen mahdollisia kilpailuetuja, kuten pienyrityksen ketteryys, innovatiivinen ja paikasta toiseen siirtyvä palvelukonsepti, luontoympäristön ainutlaatuisuus ja elämyksellisyys sekä merkitykselliset yhteistyökumppanuudet. Vierula (2021, 83-85) korostaa, kuinka tärkeää yritykselle on tunnistaa ulkoiset ja sisäiset lähtökohdat, josta kilpailuedun etsiminen ja hyödyntäminen alkaa.

Prosessin aikana kerrytettyjen näkemysten myötä lopputuloksena syntyi seitsemän strategista painopistettä Nature Escapen vuosille 2025–2027. Strategisten painonpisteiden mittaamiseksi löydettiin käytännönläheiset mittarit, jotka on helppo lisätä osaksi yrityksen operatiivista toimintaa ja sen arviointia. Kuten Kortesalmi (15.11.2022) muistuttaa, on jatkuva arviointi strategian toteutumisen ja toiminnan kehittymisen edellytys, ja arviointi mahdollista vain, kun strategiset tavoitteet ovat arviointi- ja mittauskelpoisia.

Johtopäätöksenä voidaan todeta, että Nature Escapella on merkittävä potentiaali kasvattaa asemaansa sekä kotimaisilla, että myöhemmin kansainvälisillä markkinoilla, jos strategia viedään systemaattisesti käytäntöön. Kokonaisuutena muodostettuihin painopisteisiin voi olla hyvin tyytyväinen, sillä ne vastaavat työn tavoitteeseen sekä tutkimuskysymyksiin. Mielestäni työn tulokset ovat linjassa niin teoreettisen viitekehyksen kuin yrityksen aiempien strategisten toimenpiteiden kanssa ja niitä on aidosti helppo lähteä toteuttamaan käytännössä niiden konkreettisuuden myötä. Toimeksiantaja sai työstä paljon käytännön hyötyä, sillä strategian tekemiselle oli aito jo pitkään havaittu tarve. Tältä osin työssä siis onnistuttiin. Pienemmän aikapaineen myötä strategia-prosessi olisi kuitenkin voinut olla vielä laadukkaammin toteutettu, kuten yllä työmenetelmien analysoinnissa todettiin.

On myös hyvä huomioda, että strategian käytännön onnistumiseen voi vaikuttaa vahvasti se, ettei yrityksessä ole toimitusjohtajan lisäksi omia työntekijöitä, vaan ohjaajat toimivat itsenäisinä kevytyrittäjinä. Tämä on toki ollut taloudellisesti työnantajan onnistunut brändäys, mutta se haastaa ja vaikeuttaa ohjaajien sitoutumista ja näin myös strategian käytäntöön vientiä. Yrityksenä Nature Escape ei myöskään tietenkään voi velvoittaa mihinkään, sillä yrityksen ja ohjaajien välillä ei ole työsuhdetta. Tärkeäksi tekijäksi nouseekin työn houkuttelevuus ja taito motivoida ja innostaa ohjaajia sisäisesti, jotta innostus strategisten linjausten toteuttamiseen arjen ohjaustilanteissa voisi syntyä.

Strategia toimii tärkeänä työkaluna tulevaisuudessa lisäksi varsinkin, jos yrityksen organisaatio kokee muutoksia. Jos esimerkiksi nykyinen toimitusjohtaja päättää luopua tehtävästään ja rooliin

etsitään ensimmäistä kertaa ulkopuolinen henkilö, toimii strategia tärkeänä suunnannäyttäjänä toiminnassa. Nature Escapen toiminta on kuitenkin vielä pientä ja toimintaympäristö nopeasti kehittyvä ja muuttuva, jonka vuoksi vajaa kolmen vuoden strategia määriteltiin sopivan pituiseksi suunnan antajaksi.

Työn tuloksia ja niiden merkityksellisyttä voidaan kuitenkin tarkastella useasta eri näkökulmasta. Opinnäytetyön tekijän näkökulmasta strategiatyö oli kokonaisuudessaan hyvin kiinnostava ja opettavainen, mutta voimavaroja vievä kokonaisuus. Jälkikäteen todettuna prosessi olisi pitänyt aloittaa aiemmin, jotta jokaisessa vaiheessa olisi jäänyt tarpeeksi aikaa mahdollisimman laadukkaaseen toteutukseen.

Isommassa kuvassa työ voi toimia työkaluja ja ohjenuorana myös muille samantyyllisille pienyrityksille, jotka suunnittelevat strategian tekemistä ja lopulta liiketoiminnan kasvua. Kuten johdannossa mainitaan, on Nature Escapen tyylisten yritysten menestyminen samalla koko yhteiskuntaa välillisesti hyödyttävä ilmiö, sillä nykyajan ihmiset ovat usein kadottaneet suhteensa luontoon. Nature Escapen ja muiden luontoyritysten tarjonnan myötä ihmiset voivat saada unohtumattomia kokemuksia luonnossa, mikä voi myötävaikuttaa luontosuhteen muodostumiseen ja syventymiseen.

### **6.3. Työn luotettavuus**

Strategiatyö toteutettiin tieteellisen tutkimusotteen periaatteiden mukaisesti. Strategiatyössä hyödynnettiin monipuolisia teorialähteitä sekä kotimaisilta että kansainvälisiltä asiantuntijoilta eri näkökulmien ja globaalien ajattelun saavuttamiseksi. Työssä käytettiin sekä kotimaisia että kansainvälisiä lähteitä, kuten alan kirjallisuutta, asiantuntijoiden artikkeleita, blogitekstejä sekä luentoja. Työ perustuu aiheiltaan täysin relevanttiin teoreettiseen viitekehykseen, mutta lähdeaineistoja olisi voitu hyödyntää työssä vielä enemmän.

Haastatteluiden ja workshopien myötä saatua aineistoa käsiteltiin anonymina eikä nimiä kirjattu ylös. Vain johdon kolmen henkilön nimet on kirjattu heidän suostumuksellaan työhön. Johdon tapaukset äänitettiin osallistujien suostumuksella ja ne litteroitiin jälkikäteen. Kaikki kerätty aineisto säilytetään yrityksen omissa tietoturvalisissä kansioissa pilvipalvelussa. Aineisto tullaan säilyttämään myös strategiaprosessin jälkeen, jotta materiaali on tallessa strategian muokkausta ja jatkokehittämistä varten. Kaikilta osallistujilta on pyydetty suostumus heidän vastaustensa anonymi hyödyntämisestä kyseisessä opinnäytetyössä etukäteen.

Työn luotettavuuden ja yleistettävyyden osalta on kuitenkin oleellista huomioitava, etteivät tulokset ole suoraan yleistettävissä muihin yrityksiin, vaan ne heijastavat juuri nimenomaan Nature Escapen liiketoimintaa ja tilannetta tällä hetkellä. Työssä on keskitytty yksittäisen yrityksen tilanteen

syvälliseen ymmärtämiseen, joten se ei voi suoraan toimia strategiana muille organisaatioilla, mutta voi toki toimia inspiraation tai benchmarkingin lähteenä. Prosessin vaiheet ja käytetyt menetelmät on kuitenkin esitelty varsin tarkasti ja yksityiskohtaisesti, mikä edesauttaa muidenkin organisaatioiden hyötymistä kyseisestä työstä. Mahdollinen rajoite työlle on se, että osa kerätystä aineistosta perustuu yksittäisten henkilöiden kanssa toteutettuihin haastatteluihin pienen porukan kokouksiin, jolloin kaikkien osapuolten näkemykset eivät välttämättä ole tulleet tasapuolisesti esiin.

Työssä hyödynnettiin OpenAI:n ChatGPT-tekoälyä työn ideoinnin, rakenteen ja lähteiden etsimisen tukena. Tekoälyä hyödynnettiin muun muassa ideointivaiheessa vaihtoehtoisten analyysimenetelmien arviointiin (esim. SWOT, Porterin viisi voimaa), sisällön rakenteen ja strategian kokonaisuuden jäsentelyssä, jotta se olisi mahdollisimman selkeä, sekä osittain visuaalisten kuvioiden luomisessa.

Kaikki tekoälyn tuella luotu sisältö on toimestani tarkistettu, muokattu ja hyväksytty. Työ on tulosteoreettisen viitekehyksen, toimeksiantajan henkilöstön osallistamisen sekä oman strategisen ymmärrykseni yhdistämisestä.

#### **6.4. Jatkokehittäminen**

Vaikka strategiatyö onnistui ja tavoitteet saavutettiin, jäi paljon kehitettävää jatkoa ajatellen. Rajatun aikaresurssin myötä virallinen opinnäytetyö päättyi mittareiden määrittelyyn. Strategiaprosessi jatkuu kuitenkin jo toukokuun aikana, kun strategisten painopisteiden ja -mittareiden myötä laaditaan konkreettinen toimenpidesuunnitelma ja aikataulu strategian toteuttamiseksi. Myös vastuun jako on hyvin oleellinen osa strategian onnistumista käytännössä.

Liitteenä oleva strategian painopisteiden kuvaus muokataan varsinaiseksi laajemmaksi strategia-dokumentiksi, josta viestitään henkilöstölle sekä kumppaniverkostolle. Strategian hyödyntäminen yrityksen arjen toiminnassa nähdään välttämättömänä, jotta se ei jää pelkästään kirjalliseksi suunnitelmaksi. Jatkossa tarkoitus on hyödyntää aiempaa laajemmin yhteistyökumppaneita ja asiakaskuntaa osana strategian jatkokehitystä. Asiakkaiden näkemyksiä lähdetään keräämään laajemmin kyselyn avulla, jotta asiakkaiden ääni ei jäisi strategiatyössä vain pienen asiakaskunnan palautteeksi.

Yhteistyökumppaneiden merkitystä ei voi Nature Escapen osalta korostaa liikaa, sillä ne mahdollistavat suurilta osin yrityksen vakaan taloustilanteen ja elinvoiman. Tulevaisuudessa onkin tärkeää säilyttää heidän mielenkiintonsa yritystä ja palveluitamme uusien innovaatioiden ja muuntautumiskyvyn kautta. On hyvä miettiä syvemmin, miten kumppanit voisivat hyötyä yhteistyöstä vahvemmin, jotta he kokisivat kumppanuuden jatkumisen tärkeänä. He eivät saa samaa taloudellista arvoa meidän palvelutarjonnastamme verrattuna siihen, että myisivät omia palveluitaan. On tärkeä

huomioida, ettei tarkoitus ole työllistää kumppaneita lisää, vaan päinvastoin auttaa, luoda ratkaisuja ja lisäarvoa.

Strategiatyötä tullaan jatkossa toteuttamaan systemaattisesti sidosryhmiä osallistaen. Leskelä ja Luomaranta (2023, 102-103) muistuttavat kuitenkin myös avoimen strategian ja osallistamisen haasteista. Prosessi ehdottomasti rikastuu informaatiolla, mutta samalla se usein hidastuu ja monimutkaistuu merkittävästi näkemysten suuren määrän vuoksi. Onkin tärkeää keskittyä myös tulevaisuudessa laadukkaaseen prosessi hallintaan, vaikka osallistamista halutaankin tehdä enemmän.

Uudessa strategiassa hyödynnetään paljon aikaisempaa enemmän ostopalveluja, mikä toki aiheuttaa myös kuluja. Jatkossa myös budjetillinen näkökulma on tärkeä ottaa osaksi strategista suunnittelua. Yrityksen talous on tällä hetkellä hyvin vakaassa tilanteessa ja johdon yhteisymmärrys on se, että kasvattaakseen toimintaa on yrityksen tehtävä myös investointeja muun muassa myynnin ja markkinoinnin tehostamiseksi. Budjetillinen näkökulma jätettiin tämän vuoksi ensimmäisestä versiosta pois.

## 6.5. Koonti

Lopuksi voidaan todeta, että kyseisen opinnäytetyön tekeminen on tarjonnut ainutlaatuisen mahdollisuuden perehtyä strategiatyöhön hyvin käytännönläheisesti. Nature Escapen strategiaprosessi on osoittanut, kuinka tärkeää pienenkin yrityksen on olla perillä vallitsevasta kilpailuympäristöstä sekä sen omasta asemasta suhteessa kilpailijoihin, asiakkaisiin ja muihin sidosryhmiin. Työ on vahvistanut käsitystä siitä, ettei strategia ole staattinen dokumentti, vaan jatkuva prosessi, joka edellyttää systemaattista seuranta, viestintää ja kykyä mukautua muuttuviin olosuhteisiin.

Työn aikana syntyi merkittäviä oivalluksia siitä, miten kriittistä pienyrityksen toiminnassa ovat muun muassa erottuva ja näkyvä brändiviestintä, asiakaslähtöisyys ja kumppaniyhteistyö. Kokonaisuudessaan prosessi vahvisti käsitystä siitä, kuinka tärkeää on ymmärtää sekä sisäisiä rakenteita että ulkoista toimintaympäristöä, jotta yrityksellä olisi realistinen ja vaikuttava tiekartta tulevaisuuteen.

Opinnäytetyön laatiminen on kehittänyt myös omaa osaamistani laajasti. Strategiatyökalujen käyttö, ymmärryksen yrityksen liiketoimintaympäristöstä, kriittisen arvioinnin taitoni sekä kyyni luoda selkeitä strategisia suuntaviivoja ovat kehittyneet selkeästi. Uskon, että tämä työ tarjoaa Nature Escapelle paitsi suunnan, myös konkreettisia työkaluja strategian käytäntöön viemiseen. Samalla se toimii todisteena siitä, kuinka opinnäytetyö voi onnistuessaan yhdistää teoreettisen osaamisen ja käytännön kehittämistyön – tuottaen arvoa sekä oppijalle että toimeksiantajalle.

Nature Escapen johto tiedostaa prosessin jälkeen nyt entistä selkeämmin, että strateginen ajattelu ei ole vain suunnittelua, vaan myös kulttuurin, viestinnän ja arjen vuorovaikutusta. Pienyrityksissä

strategian voima syntyy kyvystä jakaa omistajien mielessä oleva visio koko tiimille – ja tehdä siitä yhteinen suunta, jonka kaikki voivat omistaa.

## Lähteet

Berg, O. & Gustafsson, H. 2018. Digital Workplace – Strategy & Design. 2018. Unicorn Titans Ab. Ruotsi.

Eventure. Luettavissa: <https://www.eventure.fi/>. Luettu: 4.4.2025

FoRestful. Luettavissa <https://www.forestful.fi/>. Luettu: 4.4.2025

Haaga-Helia University of Applied Sciences. 2025. Lähdeviittaamisen tueksi: Tekstiviitteet ja lähde-  
luettelo. Lib Guides. Luettavissa: <https://libguides.haaga-helia.fi/lahdeviittaamisen-tueksi>  
Luettu: 6.5.2025.

Heikkinen, H. 2023. Toimintatutkimus: käytännön opas. Vastapaino. Tampere. E-kirja. Luettu:  
7.5.2025.

Ideson, P. 2024. Learn Porter's five forces in procurement. Artikkel. Luettavissa: <https://artofprocurement.com/blog/learn-porters-five-forces-in-procurement>. Luettu: 6.5.2025.

Juuti, P. & Luoma, M. 2009. Strateginen johtaminen. Kustannusosakeyhtiö Otava. Helsinki.

Juuti, P. & Luoma, M. 2022. Strateginen ajattelu ja johtaminen: Matka läpi maailmankuvien. PS-  
Kustannus. Jyväskylä.

Kamensky, M. 2014. Strateginen johtaminen: Menestyksen timantti. Talentum. Vantaa. E-kirja. Lu-  
ettu: 3.5.2025.

Karaoulanis, A. 2020. Small Business Management: A Road Map for survival during crisis. Busi-  
ness Expert Press. New York. E-Kirja. Luettu: 30.4.2025.

Kilpinen, P. 2022. Inhimillinen Strategia. Alma Talent. Helsinki.

Kortesalmi, H. 15.11.2022. Laskentatoimen lehtori. Talous 3. Strategia mittareiksi Haaga-Helia am-  
mattikorkeakoulu. Luento. Vierumäki.

Koskinen, Peltonen & Alasuutari. 2016. Laadulliset menetelmät kauppatieteissä. Vastapaino. Tam-  
pere. E-kirja. Luettu: 7.5.2025.

Kärnä, E. 2016. Strategy: From Managers' Toy to Practitioners' Tool to Successful Implementation.  
University of Jyväskylä. Jyväskylä. Luettavissa:

[https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/49956/978-951-39-6659-1\\_vaitos06062016.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/49956/978-951-39-6659-1_vaitos06062016.pdf?sequence=1&isAllowed=y). Luettu: 4.5.2025.

Leskelä, M. & Luomaranta, J. 2023. Avoin strategia, suljettu strategia: miten strategiaa tulisi tehdä avoimuuden aikakaudella? Alma Talent. Helsinki. E-Kirja. Luettu: 23.4.2025.

Lindroos, J-K. & Lohivesi K. 2010. Onnistu strategiassa. Alma Talent. Helsinki. E-Kirja. Luettu: 4.5.2025.

Luukka, P. 2019. Yrityskulttuuri on kuningas. Alma Talent. Helsinki.

Magretta, J. 2012. What is strategy? An illustrated guide to Michael Porter. Harvard Business Review Press. Boston, Massachusetts.

Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. 2018. Strategy Safari: A Guided Tour Through the Wilds of Strategic Management (2nd ed.). Pearson Education. Google-kirjat. E-kirja. Luettu: 27.4.2025

Moose Activities. Luettavissa: <https://www.moose.fi/>. Luettu 4.4.2025

Natura Viva. Luettavissa: [https://naturaviva.fi/fi\\_FI](https://naturaviva.fi/fi_FI). Luettu 4.4.2025

Nuuskion Taika. Luettavissa: <https://www.nuuskiontaika.fi/>. Luettu: 4.4.2025

Näsi, J. & Aunola, M. 2005. Strategisen johtamisen teoria ja käytäntö. Metalliteollisuuden keskusliitto. Helsinki.

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2015. Kehittämistyön menetelmät: Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. 3.–4. painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy. E-kirja. Luettu: 5.5.2025.

Robben, X. 2016. La Cadena de Valor de Michael Porter. 50 Minutos. Espanja. E-kirja. Luettu: 26.4.2025

Suomen Elämys- ja Luontopalvelut SELP. Luettavissa: <https://www.selp.fi/>. Luettu: 4.4.2025

Sutinen, M. & Haapakorva, A. Pelastetaan strategia – pöytälaatkosta päivittäiseksi työkaveriksi. 2021. Alma Talent. Helsinki. E-kirja. Luettu: 26.4.2025

Teece, D. J. 2018. Business models and dynamic capabilities. Long Range Planning 51. University of California. Berkeley.

Uudenmaan Erämatkat. Luettavissa: <https://eramatkat.com/>. Luettu: 4.4.2025

Vierula, M. 2021. Löydä kilpailuetusi – Käsikirja strategian ja brändin kehittämiseen. Helsingin seudun kauppakamari. Helsinki.

Vuorinen, T. 2017. Strategiakirja - 20 työkalua. 3. painos. Alma Talent. Helsinki.

## Liitteet

### Liite 1. Ideointilomake ohjaajille

# Ideointilomake elämysohjaajille – Nature Escape Oy

---

Tämän lomakkeen tarkoituksena on kerätä elämysohjaajien näkemyksiä ja ideoita Nature Escape Oy:n strategian ja palveluiden kehittämiseksi. Vastauksia hyödynnetään yrityksen tulevaisuuden suunnittelussa. Kiitos osallistumisestasi!

**1. Mikä toimii mielestäsi erityisen hyvin Nature Escapen nykyisessä toiminnassa?**

**2. Missä näet mahdollisuuksia parantaa tai kehittää palveluitamme?**

**3. Millaisia uusia elämysideoita tai -palveluja voisit kuvitella toteutettavan?**

**4. Miten voisimme erottautua selkeämmin kilpailijoista?**

**5. Millaisia ajatuksia sinulla on kansainvälisten asiakkaiden houkuttelemisesta?**

**6. Muita ajatuksia tai ehdotuksia:**

**Liite 2. Strategian painopisteet -diat**

# Visio 2027

Nature Escape on Etelä-Suomessa alueellisesti tunnettu ja luotettu luontoelämyksiä tarjoava yritys, joka tunnetaan korkealaatuisista, erityisistä ja yhteisöllisistä elämyksistä kotimaisille ja yritys- ja organisaatioryhmille.

Arvot: Yhteisöllisyys, luovuus ja luonnonläheisyys

---

## Strategiset painopisteet

1. Brändin ja  
tunnettavuuden  
vahvistaminen

2. Ohjaajien  
osaamisen  
vahvistaminen

3. Digitaalinen  
näkyvyys ja  
myynnin  
tehostaminen

4. Palvelutarjonnan  
laajentaminen

5.  
Kansainvälistymisen  
esteiden  
poistaminen

---



## Mittarit ja seuranta

Liikevaihdon ja asiakasmäärien kehitys

Asiakastyytyväisyys

Digitaalinen näkyvyys

Liidien konversioaste

Yhteistyökumppaneiden myyntivolyymi

# Strategiaprosessin jatko



Toimenpidesuunnitelma ja vastuunjaot



Strategian toteuttaminen käytännössä



Mittaminen, arviointi ja korjausliikkeet



Paranneltu versio strategiasta arvioinnin perusteella,  
osallistaminen tärkeää