

Verkostoa kehittämällä lisäarvoa kokouspalveluista

Veli-Pekka Matilainen

Opinnäytetyö

Matkailun liikkeenjohdon koulu-
tusohjelma

2017



Tekijä Matilainen Veli-Pekka	
Koulutusohjelma Matkailun liikkeenjohdon koulutusohjelma	
Opinnäytetyön nimi Verkostoa kehittämällä lisäarvoa kokouspalveluista	Sivu- ja liitesivumäärä 42 + 14
<p>Opinnäytetyössä kartoitetaan kokouspalveluiden tuottamiseen osallistuvan palveluverkoston nykyinen toimintamalli ja tutkitaan palveluverkostoon kuuluvien toimijoiden halukkuus lähteä kehittämään kokouspalveluliiketoimintaa. Työssä selvitetään miten ja millaisella strategialla kokoustuotteen tuottamiseen osallistuva verkosto toimii nyt. Ketä verkostoon kuuluu ja miten verkostossa toimijat itse näkevät toimintansa osana. Kuinka innovatiivisesti verkosto toimii ja millainen valmius toimijoilla on yhteiseen kehittämiseen. Lisäksi halusin selvittää, millaisia odotuksia verkoston toimijoilla on yhteistyön kehittämisestä. Aihe opinnäytetyöhön tuli toimeksiantajalta Suomenlinnan hoitokunnan maailmanperintöpalvelut - yksiköltä.</p> <p>Opinnäytetyössä käytetään taustateoriana verkostojen ja verkostotalouden toimintaa kuvaavia teorioita. Työn tutkimusosa toteutettiin kvalitatiivisena tutkimuksena. Tutkimusmenetelmänä käytettiin puolistrukturoitua haastattelua. Haastattelulomake oli jaettu kahdeksaan verkoston eri osa-alueita mittaavaan teemaan. Haastateltavat edustivat kokouspalveluiden tuottamiseen osallistuvia toimijoita. Haastattelut analysoitiin sisällysanalyysin keinoja käyttäen.</p> <p>Tutkimuksen tulosten perusteella verkoston toimijoilta puuttuu kokoustuotteen tuottamisessa yhteinen visio, strategia ja tavoitteet. Toimijoiden roolit ovat osin päällekkäiset eivätkä he ole selvillä verkoston taloudellisesta vaikutuksesta toimintaansa. Tutkimuksessa havaittiin, etteivät kokouspalveluiden tuottamiseen osallistuvat toimijat ole mieltäneet toimivansa verkostona. Kokouspalveluiden tuottajat ovat kuitenkin valmiita kehittämään toimintaa yhdessä verkostona.</p> <p>Tutkimuksen tulosten pohjalta ehdotetaan Suomenlinnan hoitokunnan johtamaa, kaikkia toimijoita osallistavaa kokouspalveluiden kehittämistä ja niiden tuottamista verkostona. Ensimmäinen askel verkoston kehittämisessä on yhteisen vision ja strategian määrittäminen, tavoitteiden asettaminen ja yhteisen toimintamallin luominen.</p>	
Asiasanat verkostotalous, verkostoituminen, kokouspalvelut	

Sisällys

1	Johdanto	1
2	Suomenlinnan hoitokunta	3
2.1	Suomenlinnan kokoustilat	3
2.2	Laadunhallinta ja asiakastyytyväisyys	4
3	Verkosto palvelutuotteen kehittäjänä ja tuottajana	6
3.1	Suomenlinnan toimijoiden roolit	7
3.2	Palveluintegraattorin rooli ja avainasiat verkostoyhteistyön kehittämisessä	10
3.3	Palvelutuote verkoston tuottamana	10
3.4	Verkostoitumisen hyödyt	11
4	Tutkimuksen toteutus	15
4.1	Tutkimusmenetelmä	15
4.2	Tulosten analysointi ja luotettavuus	16
5	Tutkimuksen tulokset	18
5.1	Verkoston visio ja strateginen yhteistyö	18
5.2	Verkoston liiketoiminta ja asiakasrajapinta	21
5.3	Verkoston kokoonpano ja verkostosuhteet	23
5.4	Verkoston työnjako, osaaminen ja innovatiivisuus	24
5.5	Verkostotalous	28
5.6	Päätöksenteko ja vaikutusmahdollisuudet	29
5.7	Prosessien tehostaminen ja yhteinen kehittäminen	31
5.8	Tiedonkulku, avoimuus ja luottamus	32
6	Verkoston toiminnan kehittäminen tulosten pohjalta	35
6.1	Yhteisen vision muodostaminen ja strateginen kehittäminen	36
6.2	Verkoston toimijoiden aktivoiminen	36
6.3	Asiakastarpeet ohjaamaan palvelunkehitystä	36
6.4	Verkoston kokoonpano ja jatkuva kehittäminen	37
6.5	Myyntipalvelun keskittämällä tehokkuutta ja lisäarvoa toimijoille	37
6.6	Verkostoitumisen taloudelliset vaikutukset läpinäkyväksi	38
6.7	Yhteinen tietojärjestelmä asiakaskokemuksen laadun varmistamiseksi	38
6.8	Opinnäytetyö ja oma oppiminen	39
	Lähteet	41
	Liitteet	43
	Liite 1. Haastattelurunko	43

1 Johdanto

Suomenlinnan hoitokunnan tavoitteena on kasvattaa vuokrattavien kokoustilojen käyttöastetta, parantaa asiakaskokemusta ja kasvattaa kokouspalveluista saatavaa liikevaihtoa kaikkia toimijoita hyödyttävällä tavalla. Hoitokunnan näkemyksen mukaan parhaiten se onnistuisi keskittämällä kokouspalveluiden myynti yhdelle toimijalle. Opinnäytetyössä halutaan saada selville muiden toimijoiden näkemys myynnin integroimisesta ja kokouspalvelutuotteen kehittämisestä.

Suomenlinnan hoitokunta vastaa tällä hetkellä tilojen vuokraamisesta. Paikalliset suomenlinnalaiset toimijat tuottavat muut kokouspalveluun liittyvät elementit. Nykytilanteessa potentiaalinen kokousasiakas joutuu asioimaan pääasiassa useamman toimijan kanssa. Poikkeuksen muodostavat asiakkaat, jotka tilaavat kokouspalvelut Ehrensverd-Seuralta, joka on tällä hetkellä ainoa kokouspaketteja tarjoava toimija. Toimeksiantajan tavoitteena on mahdollistaa tulevaisuudessa asiakasystävällisempi tapa ostaa kokouspalveluita.

Havaintoni mukaan kokouspalveluiden tuottaminen tapahtuu tällä hetkellä verkostomaisesti, joten päätin selvittää työssäni kokouspalvelutuotteen tuottamista verkoston toimintaa kuvaavia teorioita hyödyntäen. Opinnäytetyössä kartoitetaan kokouspalveluiden tuottamiseen osallistuvan palveluverkoston nykyinen toimintamalli ja tutkitaan palveluverkoston kuuluvien toimijoiden halukkuus lähteä kehittämään kokouspalveluliiketoimintaa. Halusin työssäni selvittää miten ja millaisella strategialla kokoustuotteen tuottamiseen osallistuva verkosto toimii nyt. Ketä verkostoon kuuluu ja miten verkostossa toimijat itse näkevät toimintansa osana verkostoa ja ymmärtävätkö toimijat roolinsa verkoston tuottaman lopputuotteen arvonmuodostuksessa. Kuinka innovatiivisesti verkosto toimii ja millainen valmius ja halukkuus toimijoilla on yhteiseen kehittämiseen ja prosessien tehostamiseen. Lisäksi halusin selvittää, millaisia odotuksia verkoston toimijoilla on yhteistyönkehittämisestä. Kattavan tutkimuksen pohjalta pystyn antamaan toimeksiantajalle työkaluja verkoston toiminnan edelleen kehittämiseksi.

Työ on rajattu koskemaan Suomenlinnan hoitokunnan ja sen ympärillä olevan verkoston tekemää Suomenlinnassa sijaitsevien kokoustilojen myyntiä sekä niihin liittyvää lisäpalveluiden, kuten kokouspakettien myyntiä. Työn ulkopuolelle rajataan Suomenlinnan hoitokunnan ja työssä tutkittavien yritysten muu kuin kokouspalveluiden tuottamiseen liittyvä toiminta, koska toimeksiantaja haluaa tietoja kokoustilojen myynnin kehittämisen pohjaksi. Työssä ei tutkita tai vertailla Suomenlinnaa kokouspalveluiden tuottajana kilpaileviin kokouspalveluiden tuottajiin. Työssä ei oteta kantaa itse palvelutuotteen tuottamiseen, vaan ainoastaan verkoston toimintaan sen ympärillä.

Aihe opinnäytetyöhön tuli toimeksiantajaltani, Suomenlinnan hoitokunnan maailmanperintöpalvelut -yksiköltä, joka vastaa muun muassa kokous- ja juhlatilojen myynnistä, matkailukohteen markkinoinnista ja matkailun kehittämisestä. Opinnäytetyön myötä pääsin perehtymään syvällisesti matkailualan palveluverkoston toimintaan, tutustumaan eri toimijoihin, tekemään tutkimusta ja hyödyntämään omaa henkilökohtaista kokemustani myyntityön kehittämisestä ja liiketoiminnan strategisesta suunnittelusta.

Opinnäytetyön tekeminen alkoi kesäkuussa 2016, jolloin sovin työstä Suomenlinnan hoitokunnan kanssa ja tein aihesuunnitelman. Heinäkuussa 2016 keräsin aineistoa tietopohjaa varten ja tein haastattelututkimusta varten lomakkeen. Elokuussa jatkoin tietopohjan koostamista lukemalla aineistoa ja kirjoittamalla teoriaosiota. Syyskuussa tein lopullisen opinnäytetyösuunnitelman, ja sen hyväksymisen jälkeen toteutin työn tutkimusosuuden. Lokamarraskuussa analysoin tutkimuksen tulokset ja kirjoitin opinnäytetyöni tutkimusosan. Joulukuussa keskityin tekemään tutkimustulosten pohjalta kehitysehdotukset toimeksiantajalle. Joulukuussa esittelin toimeksiantajalle tutkimuksen tulokset, kehitysehdotukset ja niiden pohjalta laaditun tiekartan muutoksen toteuttamiseksi. Tammikuussa 2017 opinnäytetyön tulokset esiteltiin Suomenlinnan kokoustuotteen tuottamiseen osallistuville toimijoille.

Opinnäytetyö koostuu tietopohjasta, kvalitatiivisesta tutkimuksesta ja sen pohjalta annettavasta jatkotoimenpide-ehdotuksesta. Tietopohja koostuu teorioista ja toimeksiantajan toimittamasta taustamateriaalista. Opinnäytetyössä on käytetty taustateorianäkökulmista verkostojen ja verkostotalouden toimintaa kuvaavia teorioita. Tietopohjan avulla tein kuvauksen palveluverkoston nykyisestä toimintamallista, jossa peilataan taustateoriaan Suomenlinnan kokoustuotteen tuottamiseen osallistuvan verkoston toimintaa ja verkoston toimijoiden rooleja.

Työn tutkimusosassa tavoitteena on selvittää kokouspalveluiden tuottamiseen osallistuvien toimijoiden, kokoustilojen vuokraamisesta vastaavan Suomenlinnan hoitokunnan, kokoustarjoilujen ja ravintolapalveluiden myynnistä vastaavien yritysten sekä oheispalveluiden ja kokouspakettien myynnistä vastaavan Ehrensverd-seuran tahtotilaa kokoustuotteen ja sen myynnin kehittämiseksi. Tutkimusmenetelmänä käytin puolistrukturoitua haastattelua. Tutkimuksen pohjalta tein kehitysehdotukset verkoston toiminnan eri osa-alueiden kehittämiseksi. Kehitysehdotukset on tiivistetty tiekartaksi, jonka avulla toimeksiantaja voi edetä kokouspalveluiden jatkokehittämisessä ja prosessien integroimisessa, yhteistyössä verkoston toimijoiden kanssa.

2 Suomenlinnan hoitokunta

Opinnäytetyön toimeksiantajana on Suomenlinnan hoitokunnan maailmanperintöpalvelut yksikkö. Suomenlinnan hoitokunta on Opetus- ja kulttuuriministeriön alainen organisaatio, joka hallinnoi Suomenlinnan aluetta. Helsingin edustalla sijaitseva saari on samaan aikaan Helsingin kaupunginosa, matkailunähtävyys ja virkistysalue. Maailmanperintösopimus velvoittaa Suomen valtiota huolehtimaan Suomenlinnan säilymisestä mahdollisimman autenttisena. Suomenlinnan hoitokunta on maailmanperintökohteen isäntäorganisaatio. Suojelutyötä ohjaa Suomenlinnan hoitosuunnitelma, jonka Suomenlinnan hoitokunta on laatinut yhdessä sidosryhmiensä kanssa. (Suomenlinna 2016.)

Suomenlinnan hoitokunnan maailmanperintöpalvelut -yksikkö palvelee matkailijoita sekä erityisesti maailmanperintökohteen yhteistyökumppaneita ja sidosryhmiä. Yksikkö vastaa Suomenlinnan matkailuneuvonnasta ja esittelystä, kokous- ja juhlatilojen myyntipalvelusta, kohteen matkailun kehittämisestä sekä maailmanperintöhallinnosta. (Suomenlinna 2016.)

Vuosille 2016 – 2019 tehdyssä Suomenlinnan hoitokunnan talous- ja toimenpidesuunnitelmassa yhtenä tavoitteena on kasvattaa kävijöiden määrää erityisesti sesonkiaikojen ulkopuolella ja tehdä linnoituksesta ympärivuotinen kohde. Yhtenä keinona on maksullisten palvelutoimintaan kuuluvien kokous- ja juhlatilojen sekä ulkoalueiden vuokraaminen ja näiden toimintojen kehittäminen. (Suomenlinnan hoitokunta 2014.) Vuonna 2015 Suomenlinnassa vieraili jo ennätyselliset 931 000 kävijää. 24 prosenttia kävijöistä vieraili Suomenlinnassa talvikaudella. Kävijämäärien kasvua oli kaikkina talvikauden kuukausina. Vuonna 2015 talvikauden kävijämäärä kasvoi 14 prosenttia edelliseen vuoteen verrattuna, joten suunta on oikea. (Suomenlinna 2016.)

2.1 Suomenlinnan kokoustilat

Suomenlinnan hoitokunta vuokraa kokouskäyttöön yhdeksää erikokoista ja -luonteista kokoustilaa. Pienin kokoustiloista on 12 asiakkaalle sopiva Tynnyrintekijän huone ja suurin Tenalji von Fersen, jossa on 152 asiakaspaikkaa. Suomenlinnan kaikki kokoustilat ovat uniikkeja historiallisesti arvokkaissa rakennuksissa sijaitsevia tiloja. Vuokrattavat tilat ovat Ruotsin ja Venäjän vallan ajalla palvelleet osana sotilaslinnoitusta ruutikellarina, viljavarastona, kirkkona ja kasarmina. Tilojen restauroinnin yhteydessä 1990- ja 2000-luvulla ne varustettiin ajanmukaisesti ja liitettiin laajakaistaverkkoon. Hoitokunta vuokraa tiloja sellaisinaan ilman palveluita. (Suomenlinna laatukäsikirja 2015.)

Vuonna 2014 kokous- ja juhlatilojen käyttöaste oli 24 prosenttia ja varsinaisia kokoustahtumia oli tilaston mukaan 260 kappaletta. Vuoden 2014 tuotot olivat 255 000 euroa. (Mänttari 2016.) Vuonna 2015 kokous- ja juhlatilojen käyttöaste oli 29 prosenttia ja tuotot 279 000 euroa (Suomenlinnan hoitokunta 2016). Suomenlinnan suosituimmat kokoustilat vuonna 2015 olivat Tynnyrin tekijän huone 26 prosentin käyttöasteella ja Paarlaastihuone, jonka käyttöaste oli 23 prosenttia. (Mänttari 2016.)

Suomenlinnan hoitokunnan tavoitteena on kasvattaa käyttöastetta ja kokoustiloista saatavia tuloja. Kokoustilojen vuokraustoiminnasta raportoidaan Opetus- ja kulttuuriministeriölle tilojen käyttöastetta. Näin korostetaan tilojen uudelleenkäyttöä vuokraustoiminnasta saatavien tulojen ohella. Vuokraustoiminnan tavoitteet ovat linjassa hoitokunnan yleisten strategisten linjausten kanssa. Kokoustilojen talvikäyttö tukee päämäärää Suomenlinnan ympärivuotisen toiminnan edistämisestä. Yhtenä tärkeänä asiana on Unescon periaatteiden mukaisesti tilojen avaaminen ja esittely suurelle yleisölle. Vuokraustoiminnan lisäksi sitä tukee yleisölle avoimien tapahtumien järjestäminen tiloissa. (Suomenlinna laatukäsikirja 2015.)

2.2 Laadunhallinta ja asiakastyytyväisyys

Suomenlinnan hoitokunnalla on laatukäsikirja. Hoitokunnassa alkoi vuonna 2008 Laatu-tonni-valmennus, johon liittyy Laatuverkon kautta tehtävä kokous- ja juhlatilojen asiakastyytyväisyyskysely. Palautejärjestelmä on otettu käyttöön vuoden 2008 alusta, ja sen käyttö on osa myyntipalvelun perusrutiineita. Palautteiden avulla seurataan asiakaspalvelun ja tilojen asiakastyytyväisyyttä. Palautelomakkeiden avulla tehdään päätöksiä esimerkiksi uusista hankinnoista tilojen tekniikan suhteen. Palautteet käsitellään kuukausittain Maailmanperintöpalvelut -yksikön kanssa. Kokous- ja juhlatiloilla on kehitteillä reklamaatio-osapluuna oman toiminnan tueksi reklamaatiotilanteita varten. Se julkaistaan laatukäsikirjan liitteenä. (Suomenlinna laatukäsikirja 2015.)

Laatua tarkkaillaan yhteistyökumppaneiden palvelujen osalta, ja niille on omat kohdat palautelomakkeessa. Saatu palaute käsitellään yhdessä kyseisen yhteistyökumppanin kanssa. Negatiivisen palautteen suhteen myyntipalvelu haluaa tiedon yhteistyökumppanin mahdollisista jatkotoimenpiteistä. (Suomenlinna laatukäsikirja 2015.)

Suomenlinnan myyntipalvelu kerää vuosittain kokoustilojen asiakkailta asiakaspalautetta. Vuoden 2015 palauteyhteenvedon mukaan asiakaspalautteita annettiin yhteensä 139 kap-

paletta. Palautteissa on mukana sekä kokous- että juhlatila-asiakkaat. Asiakastyytyväisyys tiloihin oli kokonaisuudessaan hyvällä tasolla. Asteikolla 1-5 keskiarvo oli 4,51. Asiakkaista suurin osa, 77 prosenttia, käytti tiloja ensimmäistä kertaa, joten palaavien asiakkaiden osuus oli 23 prosenttia. (Suomenlinnan myyntipalvelu 2016.) Tilastoa vääristävät juhlatilojen kertaluontoiset yksityisasiakkaat.

Suomenlinnan myyntipalvelun toiminnan kokonaisarvosana oli hyvä ja erityisesti henkilökunnan palveluasenne ja ammattitaito saivat kiitosta.

Taulukko 1 Suomenlinnan myyntipalvelun asiakastyytyväisyys

Myyntipalvelun toiminta	2015	2014
Henkilökunnan palveluasenne	4,72	4,56
Henkilökunnan ammattitaito	4,67	4,45
Palvelun saatavuus	4,58	4,40
Tilojen esittely	4,49	4,16
Kokonaisarvio myyntipalvelusta	4,59	4,46

Yhteenvedon mukaan tulosten perusteella voi päätellä, että asiakkaat suosivat varauksissa digitaalisia kanavia. 47 prosenttia teki varauksen verkkosivujen yhteydenottolomakkeella ja 35 prosenttia sähköpostilla. Asiakkaista 18 prosenttia varasi tilat soittamalla myyntipalveluun. Myös tilojen etsintä tapahtuu pääasiassa internetin välityksellä. Asiakkaista 49 prosenttia oli löytänyt tiedon tilasta internetistä, 20 prosenttia oli omaa kokemusta tiloista ja 20 prosenttia oli saanut tiedon tuttavalta tai kollegalta. Asiakkaista kolme prosenttia oli löytänyt tilan alan messuilta ja seitsemän prosenttia esitteestä. (Suomenlinnan myyntipalvelu 2016.)

3 Verkosto palvelutuotteen kehittäjänä ja tuottajana

Koventuneen kilpailun, monimutkaisten ja entistä laajempien asiakastarpeiden sekä markkinoilla erottautumisen vuoksi yritysten täytyy pystyä tarjoamaan asiakkaille yksittäisten tuotteiden tai palvelujen sijaan valmiiksi integroituja ratkaisuja (Valkokari, Valjakka, Hakanen, Kupi & Kaarela 2014, 6). Verkostotalous on jatkuvasti kasvava ja laajeneva ilmiö, jonka kehittymistä ovat edistäneet merkittävästi tietoliikennetekniikka, automaatio ja informaatiotekniikka. Verkostotaloudessa toimivat yritykset pyrkivät keskittymään omaan ydinosaamiseensa ja tekemään yhteistyötä muiden palveluketjuun kuuluvien arvontuottajien kanssa asiakkaille tuotettavan lopputuotteen tuottamiseksi. Näin toimimalla syntyy kysyntälähtöisiä palveluketjuja, joissa arvoketjun osista vastaavat erikoistuneet toimijat. (Hakaniemi, Heinonen & Sipilä 2007, 12.) Hakasen, Heinosen ja Sipilän mukaan verkosto tarkoittaa useamman yrityksen, organisaation tai yksilön välistä verkostosuhteiden kudosta, joka on periaatteessa rajaton ja jatkuvasti elävä (Hakaniemi, ym. 2007, 78).

Maailman matkailujärjestön määritelmän mukaan kestäväällä tavalla toimivan verkoston toiminta muodostuu erilaisista sidosryhmistä, niiden välisistä kumppanuuksista ja yhteistyön prosessista. Sidosryhmiä ovat yksilöt, yhteisöt, ryhmät tai organisaatiot, joilla on kiinnostus verkoston toiminnan lopputulokseen, ja jotka ovat alttiina sen vaikutukselle tai voivat vaikuttaa siihen. (UNWTO 2010, 4.)

Verkoston osapuolet jaetaan kolmeen eri pääryhmään.

- julkisen sektorin toimijat ja organisaatiot
- yritykset ja muut yksityisen sektorin organisaatiot
- kansalaisjärjestöt, yhdistykset, seurakunnat tai uskonnolliset yhteisöt

(UNWTO 2010, 4.)

Verkostossa yhteistyötä tehdään useamman kuin vain yhden pääryhmän välillä. Normaalisti se tarkoittaa, että osapuolten erilaisista päämääristä huolimatta, heidän kiinnostuksensa saattavat kohdata. Osapuolet toimivat kumppaneina. Kumppanuus tarkoittaa ryhmää yhteistyötä tekeviä osapuolia, jotka ovat kytkeytyneet toisiinsa tekemisen kautta. Kumppanuuteen ei välttämättä tarvita juridisia sopimuksia tai muodollisia kokonaisuuksia. (UNWTO 2010, 4.)

Hakasen, Heinosen ja Sipilän määritelmässä verkostossa toimivat yritykset ovat keskenään verkostosuhteessa. Verkostosuhteella tarkoitetaan kahden tai useamman organisaatioiden välistä läheistä, tavoitteellista ja pitkäaikaista yhteistyötä. Yhteistyö on luotta-

muksellista, vuorovaikutteista ja kaikkien osapuolten osaamista kehittävää. Verkosto-suhde voi olla kumppanuus, verkosto tai verkko. Suhteet voivat olla tiiviitä tai löyhiä tavoitteellisuuden, aikajänteen ja määrämuotoisuuden vastaavasti vaihdellessa. (Hakanen, ym. 2007, 77.)

B-to-B-markkinoilla toimivat verkostot muodostuvat usein kokonaisuudessaan rinnakkaisilla toimialoilla toimivista yrityksistä, ja verkoston kokonaisuuden koordinoinnista vastaa yleensä niin sanottu veturiyritys, joka vastaa tarvittavien logististen ja informaatiojärjestelmien rakentamisesta ja ylläpidosta (Hakanen, ym. 2007, 12). Veturiyritystä voidaan sanoa myös palveluintegraattoriksi, jonka määritelmää ja roolia käsitellään tarkemmin luvussa 3.2.

Valtiontalouden tutkimuskeskuksen työryhmän julkaisussa verkoston toiminnan nähdään olevan yhteistyötä, jossa yritykset toimivat toistensa osaamista ja palveluita täydentäen. Integraattorin, eli veturiyrityksen rooli ei tällaisessa verkostossa ole välttämättä pysyvä, vaan se saattaa ajan kuluessa siirtyä yritykseltä toiselle. Monet yritykset pyrkivät optimoimaan verkostonsa kokoonpanon. Verkostossa toimivien kumppaneiden määrää tärkeämpi tekijä on kumppaneiden laatu, yhteistyökyky ja sitoutuneisuus. (Valkokari, ym. 2014, 6.)

3.1 Suomenlinnan toimijoiden roolit

Suomenlinnan kestävä matkailun strategiassa on määritelty toimijoiden roolit. Suomenlinnan hoitokunnan roolina on ohjata ja mahdollistaa matkailutoimintoja. Tämä näkyy kohteen tilojen käytön mahdollistamisessa maailmanperintökohteelle sopivaan toimintaan. Hoitokunnan vastuulla on Suomenlinnan esittely ja kokonaisuutta koskeva markkinointiviestintä. Työtä tehdään yhdessä kohteen matkailupalveluiden tuottajien kanssa, joiden omat toimenpiteet monikanavaisessa markkinointiviestinnässä tukevat kohteen kokonaispyrkimyksiä. Suomenlinnan markkinointiviestinnässä ja kehittämisessä tehdään aktiivista yhteistyötä Visit Helsingin ja Visit Finlandin, sekä muiden verkostojen kanssa. (Suomenlinnan hoitokunta 2015, 39.)

Hoitokunta vastaa kestävä matkailun strategian toteuttamisesta, joka ilmenee kohteen matkailun pitkäjänteisestä, kokonaisvaltaisesta kehittämisestä ja koordinoinnista. Hoitokunta tuo yhteen erityisesti kohteen matkailupalveluiden tuottajia, mutta myös muita toimijoita, varmistaakseen tavoitteiden toteutumisen yhdessä. Uusien, eri toimialojen kumppanuuksien löytyminen niin hoitokunnalle kuin muille toimijoille antaa uudenlaisia mahdollisuuksia koko kohteelle. (Suomenlinnan hoitokunta 2015, 39.)

Matkailupalveluiden tuottajat vastaavat oman liiketoimintansa sovittamisesta maailmanperintökohteen mukaiseen laatutasoon. Ne voivat hyödyntää maailman perintöstatuksen mukanaan tuomaa brändiarvoa. Strategian mukaan Suomenlinna voi rakentaa laatua ja kokonaisvaltaista asiakaskokemusta ainoastaan silloin, kun kaikki osat toimivat. Kaikkien toimijoiden tulee yhdessä ja erikseen huolehtia siitä, että omia tuotteita ja palveluita kehitetään jatkuvasti. Korkealuokkaisten palveluiden kehittäminen vaatii toimijoiden välistä yhteistyötä. Suomenlinnan hoitokunta tukee matkailupalveluiden tuottajia tuotekehitystyössä, jossa koko Suomenlinnan tukena ovat Visit Helsinki ja Visit Finland. (Suomenlinnan hoitokunta 2015, 39.)

Kestävän matkailun strategian mukaan Suomenlinna tarjoaa mahdollisuuksia tehdä tuloksellista yhteistyötä pienemmissä verkostoissa. Strategiassa kannustetaan toimialakohtaiseen yhteistyöhön, jossa saman alan yritykset muodostavat oman pienemmän verkoston, ja joka voi tukea tehokkaalla tavalla kokonaisuutta ja sen tavoitteita. (Suomenlinnan hoitokunta 2015, 39.)

Suomenlinnassa kokouspalvelun tuottamiseen osallistuu useita toimijoita. Nykytilanteessa Suomenlinnan hoitokunta vastaa tilojen markkinoinnista ja vuokraamisesta. Kokousasiakas voi vuokrata tilat suoraan Suomenlinnan hoitokunnalta tai Ehrensverd-seuran kautta, joka toimii välittäjänä. Kokoustarjoiluiden toimittamisesta vastaavat saarella toimivat ravintolayrittäjät. Yrittäjät toimittavat kokoustiloihin kahvitukset ja tarjoavat omissa ravintoloissaan kokousasiakkaille lounaat ja mahdolliset muut ruokailut. Asiakas voi tilata tarjoilut suoraan ravintolayrittäjältä tai Ehrensverd-Seuran kautta. Saarella toimiva Ehrensverd-Seura tarjoaa kokousasiakkaille opastuspalveluita ja vastaa saaren museoiden toiminnasta. Ehrensverd-Seura tarjoaa paketoitua palvelua kokousasiakkaille, jolloin he paketoivat asiakkaalle kokoustuotekokonaisuuden ja laskuttavat asiakkaalta kerralla kaikki käytetyt palvelut. (Mänttari, 2016.)

Asiakkaan saama kokouspalvelu syntyy saarella toimivien toimijoiden yhteistyönä. Toimijat edustavat kaikkia kolmea UNWTO:n kestävän verkoston toiminnan sidosryhmätyyppiä. Suomenlinnan hoitokunta on valtion organisaatio, ravintola- ja ohjelmapalveluita tuottavat yksityiset yritykset, ja museotoiminnasta sekä opaspalveluista vastaa aatteellinen yhdistys. Kokouspalveluiden tuottamiseen osallistuu saaren ulkopuolisiakin toimijoita. Kuljetuspalveluita tarjoaa Helsingin seudun liikennelaitos, jonka vuorolautalla asiakkaat saapuvat saareen. Kesäkaudella toimiva JT-line tarjoaa kuljetuspalveluita vuoroliikenteen ohella yksityisesti ryhmille. Saarella ei toimi tällä hetkellä ohjelmapalveluita tuottavia yrittäjiä, joten niiden toimittamisesta vastaa saaren ulkopuolinen yrittäjä.

Suomenlinnan hoitokunnan myyntipalvelu

Suomenlinnan hoitokunnan myyntipalvelussa työskentelee kolme vakituista työntekijää. Myyntipalvelun tehtävänä on tilavaraukset ja varauskalenterin ylläpito, laskutus, asiakaspalvelu, tarjouspyyntöjen välittäminen kumppaneille, tilojen ylläpito sekä markkinointi ja myynti. Myyntipalvelulla on käytössään oma järjestelmä, jossa tilavaraukset ylläpidetään. Saman järjestelmän kautta hoidetaan asiakkaiden laskutus. Yhteistyökumppaneilla on pääsy järjestelmään ja he näkevät sen kautta varaustilanteen. Myyntipalvelulla ei ole pääsyä kumppaneiden järjestelmiin, näkemään kapasiteettia kokoustarjoiluiden järjestämiseksi tai tilaamiseksi suoraan ravintolalta. Jos asiakas tarvitsee kokoustilan oheen muita palveluita, myyntipalvelu ohjaa asiakkaat Ehrensverd-Seuralle tai suoraan ravintolayrittäjille. (Mänttari 2016.)

Ehrensverd-Seura

Ehrensverd-Seura on vuonna 1921 perustettu voittoa tavoittelematon yhdistys, jonka tarkoituksena on Suomenlinnan ja sen historian tunnetuksi tekeminen. Yhdistys toteuttaa tarkoitustaan ylläpitämällä Ehrensverd-museota ja Suomenlinnan opastustoimintaa, julkaisemalla kirjallisuutta, kehittämällä matkailupalveluita ja toteuttamalla lapsille tarkoitettua historiallisiin tosiseikkoihin perustuvaa seikkailukierrosta. Ehrensverd-Seura vastaa Suomenlinna-museon ympärivuotisesta aukiolosta. Rahoittaakseen toimintansa seura ylläpitää Suomenlinnassa kahvila Piperiä, Suomenlinnakeskuksen kahvilaa, museokauppaa sekä Tykistölahden kioskia. (Ehrensverd-Seura 2016.)

Ehrensverd-Seura harjoittaa liiketoimintaa aatteellisen toiminnan mahdollistamiseksi. Yksi osa liiketoimintaa on kokouspakettien myyminen. Ehrensverd-Seuran rooli kokouspalveluiden tuottamisessa on paketoita muiden toimijoiden tuotteista ja omista palveluista asiakkaille myytäviä kokonaisuuksia. Palvelukokonaisuuteen kuuluu esimerkiksi kokoustita, lauttamatkat, kokoustarjoilut ja opastettu kierros. Ehrensverd-Seura laskuttaa loppuasiakasta ja saa komission välittämistään palveluista. Ehrensverd-Seuralla kolmen henkilön tehtäviin kuuluu yhtenä osana kokouspalveluiden paketointi ja laskuttaminen. Seuralla on käytössään tietokoneohjelma, jolla muun muassa opastuspalveluita aikataulutetaan. (Lempinen 2016.)

Ravintolat

Kokouspaketteja tekee pääasiassa kaksi saarella toimivaa ravintolaa: Ravintola Suomenlinnan Panimo ja Cafe Chapman. Cafe Vanilja toimittaa ainoastaan kokouskahvituksia. Ravintolat saavat ensisijaisesti asiakkaiden tarjouspyynnöt välitettynä joko Ehrensverd-Seuralta tai Suomenlinnan hoitokunnan myyntipalvelulta. Ehrensverd-Seura ja hoitokunta ohjaavat asiakkaat ravintoloihin pääasiassa kokoustilojen sijainnin perusteella. (Mänttari 2016.)

Hoitokunnan ja Ehrensverd-Seuran lisäksi ravintolat saavat tarjouspyyntöjä suoraan asiakkailta ja koostavat tarvittaessa itse asiakkaalle kokouspaketin tiloineen ja lisäpalveluineen. Osalla ravintoloista on palkattuna osa-aikaisesti myynnistä vastaava henkilö, mutta pääasiassa yrittäjä vastaa itse myynnistä muiden töiden ohessa. Ravintoloilla ei ole käytössään varausjärjestelmiä, vaan he käyttävät perinteisiä varauskirjoja. (Salonen 2016.)

3.2 Palveluintegraattorin rooli ja avainasiat verkostoyhteistyön kehittämisessä

Palveluntuottajista koostuvan verkoston johtamiseen tarvitaan yksi veturina toimiva yritys, palveluintegraattori. Jokainen verkostossa toimiva integroi resursseja ja prosesseja, mutta asiakasrajapinnassa voidaan usein tunnistaa yritys, jolla on erityinen palveluintegraattorin rooli. Palveluintegraattorilla on määritettyjä tehtäviä sekä asiakkaiden että toimittajien suuntaan. Asiakkaan saama lisäarvo koostuu osaamisten yhdistämisestä ja ostamisen helppoudesta. Integroitua palvelukokonaisuutta ostavan asiakkaan ei tarvitse itse olla yhteydessä sen tuottamiseen osallistuviin toimijoihin, vaan integraattori vastaa kokonaisuuden paketoinnista asiakkaalle. Muut toimijat hyötyvät päästessään osaksi suurempaa kokonaisuutta ja linkittyessään laajempaan asiakaskuntaan. (Valkokari, ym. 2014, 7.)

Lähtökohtana palveluintegraattorin verkostojohdamiselle, yhteistyön kehittämiselle ja toimijoiden yhteistyöhön sitouttamiselle on ymmärrys verkoston toimintaan vaikuttavista tekijöistä. Pystyäkseen kommunikoimaan verkoston merkityksestä ja toimintakonseptista on integraattorin pystyttävä jäsentämään verkostoa, ymmärtämään sen kokoonpanoa ja verkoston toimijoiden rooleja suhteessa verkoston toimintaan. Integraattorilla täytyy olla selkeä näkemys verkoston tavoitteista, lopputuotteesta, asiakkaista sekä kustannuksista ja ansaintalogiikasta. (Valkokari, ym. 2014, 14.)

Suomenlinnan hoitokunnan kestävän matkailun strategiassa on määritelty Hoitokunnan rooli toimijoiden verkostomaisen toiminnan tukijana ja mahdollistajana. Kokouspalveluiden osalta hoitokunnan tulisi vahvistaa sitä ja viedä strategia paremmin käytäntöön.

3.3 Palvelutuote verkoston tuottamana

Verkoston tuottama palvelutuote voidaan nähdä kokonaisuutena, joka koostuu kerroksista, joissa voi esiintyä palveluita, tavaroita ja järjestelmiä. Kaiken keskellä on tuotteen koostumuksen määrittävä ydin. Ydin vastaa kysymykseen, mikä on asiakkaan primääri tarve. (Valkokari, ym. 2014, 7). Kokouspalvelussa ydin on sujuvasti toimiva kokoustilaisuus siihen soveltuvassa paikassa, kokoustilassa.

Auttavien palveluiden kerros muodostuu palveluista ja apujärjestelmistä, jotka eivät ole asiakkaalle välttämättömiä, mutta palveluntuottaja tarvitsee ne ydinpalvelun tuottamiseksi (Valkokari, ym. 2014, 7). Suomenlinnan kokouspalveluissa näitä ovat toimijoiden sisäiset varaus- ja laskutusjärjestelmät ja muu asiakkaalle näkymätön infrastruktuuri. Uloimpana kerroksena ovat tukipalvelut, joilla pyritään nostamaan palvelun arvoa asiakkaan silmissä (Valkokari, ym. 2014, 7). Näitä voivat olla kokoustilojen varustelutaso, kokoustarjoiluiden laatu tai kokouspalveluiden helppoon ostamiseen suunniteltu mobiiliappi.

3.4 Verkostoitumisen hyödyt

Verkostoitumisella yritykset ovat perinteisesti hakeneet kustannusetuja, liiketoiminnan kasvua ja uusia tuottoja. Perimmäisenä tavoitteena on lähes aina yrityksen kannattavuuden ja kilpailuasetelman parantaminen. Hakasen, Heinosen ja Sipilän mukaan verkostoitumista tutkittaessa on tullut esille seuraavia yhteistyön motiiveja.

- reagointivalmiuden parantaminen
- innovatiivisuuden toteuttaminen
- uskottavuuden parantaminen, suuruusimago
- verkostopääoman, luottamuspääoman, kumppanuuspääoman ja sosiaalisen pääoman arvon kasvattaminen ja osaamispääoman lisääminen
- markkinoiden yhdistäminen: paikallisten markkinoiden yhdistäminen asiakastarjoon laajentamiseksi
- uusille markkinoille pääsyn nopeuttaminen ja uuden teknologian oppiminen
- kyvykkyyksien ja taitojen yhdistäminen: yhdistetään erilaisia taitoja ja osaamista
- lisävauhdin luominen: markkinoiden vauhdittaminen, asiakkaiden, toimittajien tai kilpailijoiden taivuttelu ottamaan uusi teknologia tms. käyttöön
- kustannusten pienentäminen
- riskin jakaminen

(Hakanen, ym., 2007, 25 – 26.)

Maailman matkailujärjestön mukaan toimimalla yhdessä toimijat pystyvät paremmin ratkaisemaan ongelmia ja hyödyntämään mahdollisuuksia. Kaksi keskeisintä perustetta yhteistoimintaan ovat käytännöllisyys ja kannattavuus sekä oikeudenmukaisuus. Yhdessä toimimalla osallistuvat yritykset ja kohteet voivat saavuttaa parempia tuloksia tehokkaammin. Yhteistoiminta auttaa levittämään matkailun tuomat hyödyt laajemmin ja oikeudenmukaisesti. (UNWTO 2015, 8 – 10.)

Yhteistyö on erityisen tärkeää pyrittäessä kilpailukykyiseen ja kestäväan matkailuun. Tämä johtuu siitä, että matkailu alana on hyvin hajanainen. Kävijöiden kokemukseen vaikuttaa monesta eri elementistä koostuva tuote. Elementit tuotetaan erilaisten yritysten sekä julkisen ja yksityisen sektorin toimijoiden toimesta. Kestäväan matkailuun liittyvät kysymykset ovat monimutkaisia ja laaja joukko on alttiina sen vaikutuksille. (UNWTO 2015, 8 – 10.)

Yhteistyötä voivat edistää ympäristön muuttuvat olosuhteet. Esimerkiksi valtion perinteisiin palveluihin kohdistuvat leikkaukset, hajauttaminen ja matkailun sääntelyn purkaminen ovat monissa maissa johtaneet uusien toimintamallien syntyymiseen, kuten julkisten ja yksityisten toimijoiden kumppanuuksiin. Joissain yhteiskunnissa yhteistyön lisäämisen nähdään olevan toivottu suuntaus. Yksinkertaisesti näyttämällä yhteistyön mallia julkisyhteisöt, yritykset ja muut sidosryhmät saavat tukea ja arvostusta. Sosiaalisen pääoman ja sosiaalisen läpinäkyvyyden konseptit ovat tarkoituksenmukaisia tässä yhteydessä. Monet organisaatiot ja yritykset tunnustavat, että sijoittamalla pääomaa kommunikaatioon, yhteistyöhön ja verkostoitumiseen muiden kanssa sekä tukemalla ja vaihtamalla sen tuomia ideoita he investoivat selviämiseensä tulevaisuudessa. Usein motiivina usean toimijan yhteistyöhön on yksinkertaisesti kestäväan matkailun kompleksisuus ja sidosryhmien liian suuri joukko. (UNWTO 2015, 8 – 10.)

Yhteistyöhön perustana on Maailman matkailujärjestön mukaan seuraavat kaksitoista asiaa.

1. Yhteisistä tavoitteista sopiminen.

Vaatus taloudellisten, sosiaalisten ja ympäristönäkökulmien huomioimisesta vastuullisessa matkailussa ja niiden vahva sisäinen kytkös toisiinsa, on syynä tuoda eri toimijat yhteen ja pohtia kysymyksiä yhdessä. Näin ehkäistään mahdolliset konfliktit ja voidaan sopia yhteiset tavoitteet niiden saavuttamiseksi. (UNWTO 2015, 8 – 10.)

2. Osallisuuden ja oikeudenmukaisuuden varmistaminen

Tämä kattaa kysymykset panostuksista ja lopputuloksista. On tärkeää varmistaa, että eri asemissa olevien ihmisten oikeudet ja intressit on ymmärretty ja näkemykset ovat selvästi edustettuina. Kaikkien osuus päätöksenteossa ja tuloksissa on huomioitu. (UNWTO 2015, 8 – 10.)

3. Tavoitteen kirkastaminen ja toteutuksen koordinointi

Toimenpideohjelmassa sovitaan yhteisistä tavoitteista ja keinoista. Se helpottaa kunkin keskittymistä omaan työhön ja vähentää päällekkäisyyttä sekä parantaa tehokkuutta. (UNWTO 2015, 8 – 10.)

4. Tietoisuuden kasvattaminen ja tulokseen vaikuttavien sitouttaminen
Matkailu on monitahoinen ala, jossa monen tyyppiset organisaatiot vaikuttavat lopputuotokseen ja menestykseen. Varmistamalla vallanpitäjien tietoisuus matkailun tarpeista ja mahdollisuuksista, niiden politiikka ja toimet suuntaavat kestäväyyteen ja menestykseen. (UNWTO 2015, 8 – 10.)
5. Arvoketjun osien linkitys
Perussy yhteistyöhön on usein tarve yksinkertaisesti koota ja koordinoita eri elementtejä, jotka muodostavat kannattavan tuotteen. Tämä pätee erityisesti matkailussa, jossa asiakkaalle tuotettavan arvoketjun eri komponenteista vastaavat sekä julkiset että yksityiset toimijat. Tämä saattaa yhteen toimijat, jotka omistavat komponentit ja resurssit. (UNWTO 2015, 8 – 10.)
6. Pitkäjänteisen tuen ja sitoutumisen vahvistaminen
Ottamalla eri toimijat mukaan yhteistyöhön alusta alkaen juurrutetaan tunne omistajuudesta ja sitoutetaan toimijat yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Sillä voidaan kaataa yhteistyön esteet, avata ovia ja vahvistaa resurssien saaminen pitkällä aikavälillä. (UNWTO 2015, 8 – 10.)
7. Tietojen ja taitojen pooli
Toimijoilla on erityisiä tietoja ja taitoja, joiden avulla voidaan saavuttaa halutut tulokset, mutta jotka eivät ole muiden käytettävissä. Tiedon jakaminen verkoston sisällä tai prosessit keskinäiseen oppimiseen ovat hyvin myönteisiä syitä yhdessä tekemiseen. (UNWTO 2015, 8 – 10.)
8. Resurssien ja rahoituksen vahvistaminen
Yksittäisillä organisaatioilla ei ole riittävästi henkilöstöä tai määrärahoja erilaistumiseen. Tämä voidaan ratkaista linkittämällä budjetit tai edistämällä yhteistä rahastoa ja jakamalla tehtäviä toimijoiden välillä tai käyttämällä yhteisiä henkilöresursseja. Yhteistyöllä voidaan vahvistaa mahdollisuutta saada ulkopuolista rahoitusta. (UNWTO 2015, 8 – 10.)
9. Kontaktien laajentaminen ja viestinnän vahvistaminen

Onnistunut kestävä matkailun kehittäminen ja hallinta ovat riippuvaisia tarpeeksi laajasta ulkoisesta kontaktiverkostosta. Tämä saattaa edellyttää sisäisten kytkösten vahvistamista kaikkien toimijoiden välillä. Yhteistyöprosessit ja eri toimijoiden ulkoiset sidosryhmät voivat helpottaa uusille markkinoille pääsyssä. (UNWTO 2015, 8 – 10.)

10. Lisäarvon ja luovuuden lisääminen

On olemassa paljon esimerkkejä yhteistyömuodoista, jotka edistävät ideointia ja johtavat innovatiivisiin ja luoviin ratkaisuihin. Sillä on psykologinen ja sosiaalinen ulottuvuus: Jotkut toimijat saavat yksinkertaisesti voimaa vuorovaikutuksesta eivätkä toimi ilman sitä. (UNWTO 2015, 8 – 10.)

11. Kulujen ja riskien jakaminen – mittakaavaetujen saaminen

Mahdollisuus jakaa kustannukset ja suojaautua riskeiltä voi olla ratkaiseva tekijä yksittäisen toimijan tai organisaation toiminnan aloittamiseen. Yhdessä toimimalla voidaan saavuttaa taloudellisia mittakaavaetuja. (UNWTO 2015, 8 – 10.)

12. Rajojen ylittäminen

Käytännöllinen syy yhteistyölle on yksinkertaisesti tuoda yhteen eri paikoissa toimivia toimijoita hallinnoimaan matkailua laajemmalla alueella. Toinen tyypillinen raja on eri sektoreiden välillä. Yhteistyörakenteita voidaan käyttää vahvistamaan yhteyksiä matkailun ja muiden talouden sekä yhteiskunnan osien välillä. (UNWTO 2015, 8 – 10.)

4 Tutkimuksen toteutus

4.1 Tutkimusmenetelmä

Opinnäytetyössä tutkimuksen tavoitteena on selvittää miten ja millaisella strategialla kokoustuotteen tuottamiseen osallistuva verkosto toimii ja kuinka halukkaita toimijat ovat yhteiseen kehittämiseen sekä toimintojen integroimiseen. Tutkimuksen avulla saadaan vastauksia kysymyksiin, miten toimijat näkevät itsensä osana verkostoa, kuinka innovatiivisesti verkosto toimii ja millainen valmius ja halukkuus heillä on yhteiseen kehittämiseen ja prosessien tehostamiseen.

Nykytilan ja tahtotilan selvittämiseksi tein kvalitatiivisen eli laadullisen tutkimuksen. Pitkärannan mukaan laadullisen tutkimuksen ideana on ymmärtää, tulkita ja mallintaa tutkittava ilmiö. Laadullisella tutkimuksella lisätään ymmärrystä, annetaan asioille merkityksiä sekä tuotetaan asioista mallinnuksia ja erilaisia tulkintoja. Laadullinen tutkimus on kasvollista tutkimusta, jossa tutkija on osa tutkimusprosessia. (Pitkäranta 2014, 13, 27.) Mielestäni laadullisen tutkimuksen avulla pystyn mallintamaan Suomenlinnan kokouspalveluiden tuottamisen verkoston nykyisen tavan toimia, ymmärtämään verkoston toimijoiden tarpeet ja odotukset sekä tulkitsemaan heidän tahtotilaansa tulevaisuuden osalta.

Laadullinen tutkimus on aina tapaustutkimus, joka käyttää monipuolista tietoa tietyn toiminnan analysointiin rajatussa ympäristössä. Laadullisella tutkimuksella saadaan esille olennaisia tekijöitä, prosesseja ja vuorovaikutussuhteita sekä yksityiskohtaista tietoa tutkitavasta asiasta. (Pitkäranta 2014, 29, 35.)

Tutkimuksen aineiston keruu tapahtui haastatteluiden avulla. Pitkärannan mukaan haastattelun etuna on joustavuus, koska haastattelija voi toistaa kysymyksen, oikaista väärintulkintaa ja käydä keskustelua haastateltavan kanssa. Haastattelussa tiedonantaja vastaa kysymyksiin suullisesti. (Pitkäranta 2014, 91.) Haastattelumuotona käytin tutkimuksessa puolistrukturoitua haastattelua eli teemahaastattelua. Puolistrukturoidussa haastattelussa edetään tiettyjen keskeisten etukäteen valittujen teemojen ja niihin liittyvien tarkentavien kysymysten kautta (Pitkäranta 2014, 93). Käytin teemahaastatteluiden pohjana VTT:n vuonna 2014 julkaisemassa teoksessa ”Palveluverkoston kehittämisen työkirja” olevaa verkoston toimintaa mittaavaa testiä (Valkokari, ym. 2014). Testin kysymysten avulla haastateltava johdatettiin kuhunkin käsiteltävään teemaan ja teemaa syvennettiin avointen kysymysten avulla.

Valitsin haastatteluiden pohjaksi VTT:n kehittämän testin, koska siinä omasta ja toimeksi-
antajan mielestä käsiteltiin verkoston nykyistä toimintaa ja tahtotilaa kuvaavia asioita. Al-
kuperäinen testi on laadittu enemmän palveluteollisuuden ja tietojärjestelmätoimittajien
verkostomaisen tekemisen toiminnan mittaamiseen. Muokkasin testin (Liite 1.) kysymys-
patteristoa siten, että sen avulla saa tutkittua paremmin matkailukohteessa toimivan pal-
veluntuottajaverkoston toimintaa.

Testin pohjalta tehty haastattelulomake oli jaettu kahdeksaan verkoston toimintaa mittaa-
vaan osa-alueeseen. Osa-alueet käsiteltiin samassa järjestyksessä kaikkien haastatelta-
vien kanssa. Jokaisessa osa-alueessa annettiin neljä eri vastausvaihtoehtoa, joista haas-
tateltavat valitsivat mielestään parhaiten nykytilaa ja tahtotilaa kuvaavat vaihtoehdot. Suul-
lisen haastattelun aikana esitin haastateltaville tarkentavia ja syventäviä avoimia kysymyk-
siä. Avoimilla kysymyksillä uskoin saavani perustellut ja syvälliset näkemykset verkostoon
kuuluvilta toimijoilta siitä, kuinka heidän mielestään kokoustuotteen tuottamiseen osallis-
tuva verkosto tällä hetkellä toimii, miten merkittävää liiketoimintaa kokouspalvelut ovat eri
toimijoille ja kuinka valmiita he ovat kehittämään yhdessä kokoustuotetta ja sen tuotta-
mista verkoston muiden toimijoiden kanssa.

Mielestäni sain avoimilla vastauksilla syvennettyä haastateltavien näkemyksiä ja hyvin
avointakin palautetta verkoston nykyisestä toiminnasta. Olen käyttänyt avoimia vastauksia
osana tutkimustulosten esittämistä.

Haastateltavia oli yhteensä neljä ja he edustivat jokaista kokoustuotteen palveluverkos-
toon kuuluvaa nykyistä toimijaa. Haastattelut kestivät 45 minuutista 100 minuuttiin.

Nauhoitin haastattelut käyttämällä älypuhelimien nauhoitustoimintoa. Haastattelujen työ-
läin ja aikaa vievin osa oli litterointi. Siksi päädyin litteroimaan haastattelut peruslitterointia
käyttämällä. Peruslitteroinnissa puhe litteroidaan sanatarkasti puhekieltä noudattaen,
mutta siitä jätetään pois täytesanat (esim. tota, niinku), toistot, keskenjäävät tavut ja yksit-
täiset äännähdykset. Selvästi kontekstiin liittymätön puhe voidaan harkitusti jättää litteroi-
matta. Puheen lisäksi litteroidaan merkitykselliset tunneilmaisut. (Yhteiskuntatieteellinen
tietoarkisto 2016.)

4.2 Tulosten analysointi ja luotettavuus

Haastattelun tulosten analysointiin käytin luokittelevaa sisältöanalyysia. Sisältöanalyysin
luokitusrungon lähtökohdaksi voidaan ottaa tutkittavan aineiston tarjoamat mahdollisuus-

det. Näitä ovat strukturoidun haastattelun ennakkoon tehdyt kysymykset, tutkimuksen tekijän omat esioletukset tutkimuskohteen ja sitä koskevien mielipiteiden laadusta, aikaisemmat tutkimukset ja niiden tulokset, viitekehukseen perustuvat lähtökohdat ja yhteydet, asiantuntijoiden antamat viitteet, asiaan liittyvät aiemmat teoriat tai näiden yhdistelmät (Virtuaali AMK 2016).

Sisältöanalyysin runkona toimi haastattelulomake. Aluksi analysoin litteroidut haastattelut haastattelulomakkeen kysymyksiin suoraan saamieni vastausten perusteella ja sen jälkeen etsin litteroiduista haastatteluista muita aina kyseiseen teemaan liittyviä vastauksia. Käytin analyysissä taustalla opinnäytetyön teoriaosuudessa käsiteltyjä verkoston toimintaa kuvaavia teorioita, esimerkiksi etsimällä haastatteluvastauksista luvussa 3.4. esitettyjä verkostoimisen hyötyjä ja motiiveja.

Tutkimuksen reliabiliteetti tarkoittaa tutkimuksen luotettavuutta, eli mittaustulosten toistettavuutta (Hirsjärvi ym. 2009, 231). Tämän tutkimuksen kysymykset voidaan toistaa tarvittaessa uusille vastaajille, esimerkiksi mahdollisessa seurantatutkimuksessa. Koska kyseessä on laadullinen tutkimus, jonka jossa tutkimusmenetelmänä on puolitstrukturoitu haastattelu, ei tutkimusta kuitenkaan voida toistaa täysin samanlaisena eikä tulokset ole siten toistettavissa samanlaisina.

Tutkimusta voidaan arvioida validiteetin avulla. Validiteetti tarkoittaa pätevyyttä eli, mitaako tutkimus juuri sitä, mitä sen on tarkoitus mitata. (Hirsjärvi ym. 2009, 231.) Tämä työ antaa monipuolisen ja kattavan vastauksen tutkimusongelmaan ja alaongelmiin. Haastateltavien välillä oli havaittavissa eroja muun muassa käsitteiden, kuten verkosto ja strategia, ymmärtämisessä. Haastattelija joutui selventämään kysymyksiä haastattelun aikana. Vastauksiin vaikutti esimerkiksi se, että osa haastateltavista ei ensin mieltänyt toimivansa osana verkostoa, mutta haastattelun aikana ymmärrys siitä lisääntyi. Siitä huolimatta pidän tuloksia luotettavana kuvaamaan kokouspalveluiden tuottamiseen osallistuvan verkoston nykyistä toimintaa ja tulevaisuuden tahtotilaa toiminnan kehittämiseksi. Tutkimuksen tulosten avulla työn tilaaja pääsee kehittämään toimintaansa.

5 Tutkimuksen tulokset

Tässä osassa esitän tutkimuksen tulokset teemoittain jaoteltuna. Tulokset pohjautuvat haastateltavien antamiin vastauksiin. Haastattelussa vastaajille esitettiin väittämiä kahdeksaan eri osa-alueeseen liittyen. (Liite 1.) Haastateltavat joutuivat pohtimaan sitä, mikä väitteistä heidän mielestään kuvaa parhaiten nykytilaa ja mikä väittämistä kuvaa haastateltavan mielestä parhaiten tahtotilaa. Jokainen osa alkaa tiivistelmällä osa-alueen tuloksesta ja sen jälkeen syvennetään kuvaa nykytilasta analysoimalla tarkemmin haastateltavien vastauksia. Käytän analyysissä tulosten esittämisen tukena suoria lainauksia haastatteluista.

Haastateltavina olivat Suomenlinnan Hoitokunnan myyntipalveluiden edustaja, Ehrens-värd-Seuran kokouspakettien myynnistä vastaava henkilö sekä kaksi kokouspakettien tuottamisesta vastaavaa ravintolayrittäjää. Haastateltavien intymiteetin suojaamiseksi, heidän antamansa vastaukset ja suorat lainaukset esitetään nimettöminä. Haastateltavista käytetään koodeja A, B, C ja D. Haastateltavien vastausten pohjalta analysoidaan lisäksi tulevaisuuden tahtotila.

5.1 Verkoston visio ja strateginen yhteistyö

Verkostoitumisen hyötyjä käsitelleessä teoriaosuudessa todettiin, että verkoston yhteisen liiketoiminnan kehittämiseksi verkostolla tulisi olla selkeä visio ja strategia siitä, kuinka tavoiteta saavutetaan. Verkoston yrityksillä ei haastattelujen perusteella ole tällä hetkellä kokouspalveluiden osalta strategisen tason yhteistyötä, eikä strategiasta tai verkoston tulevaisuudesta ole keskusteltu verkostotasolla. Verkoston tavoitteet ja tarkoitus ovat fokuoimatta ja verkostoon sitoutumisessa on vaihtelua eri toimijoiden välillä. Verkoston toimijat toimivat itsenäisesti, mutta verkostossa tehdään kuitenkin lähinnä kahdenkeskistä yhteistyötä eri toimijoiden välillä.

Haastateltava A: *”Jos puhutaan strategiasta niin osalla toimijoista ei edes ole strategiaa mutta sitten taas toisaalta osalla on toimiva ja he noudattavatkin strategioita, ainakin uskon näin. Osa on yhdessä miettinyt Suomenlinnan kehittämistä, ainakin hoitokunta ja Ehrens-värd-Seura, jotka tekee sitä koko ajan erilaisten yhteistyöpalaverien myötä, mut se että tu-leeko se käytäntöön niin mun mielestä ei.”*

Haastateltava B: *”kokouspalveluiden osalta ei ole tehty mitään semmosta tarkkaa strate-giaa tai visiota.”*

Haastateltava D: *"...jos tarkoitus on tehdä koko saaren porukasta verkosto niin silloin ei ole fokusointia eikä sitoutumista, koska jokaisella on omat intressit."*

Haasteena yhteisen strategian ja vision muodostamiseen on toimijoiden mukaan erilaiset näkemykset tulevaisuudesta, resurssien puute sekä verkoston pirstaleisuus.

A: *"ei ole aikaa muutako siihen käytännön työhön. Aika ja henkilöstöresurssit on varmasti yks. Ja myös ehkä erilaiset näkemykset... siitä miten Suomenlinna tulisi kehittää".*

Osa haastateltavista suhtautuu hieman epäillen yhteisen toiminnan kehittämiseen ja mielikuvat kehittämistyöstä vaihtelevat. Kaikki haastateltavat eivät kykene näkemään strategisen tason kehittämisen hyötyjä koko verkoston toiminnalle. Haastateltavat saattoivat aluksi nähdä myös peikkona sen, että heille saneltaisiin se, kuinka esimerkiksi kokoustarjoilut tulisi tehdä.

Haastateltava B: *"tässä on hankalaa se että kaikki on omia yrityksiään, että tilavuokrapalvelukaan ei voi periaatteessa sanella meille yrittäjille oikein, että kaikki hoitais jollain tietyllä sapluunalla, että kyllähän se persoonallinen kädenjälki varmasti näkyy näissä kokouspalvelun tuottamisessa siten, että yksi yritys tekee tällä tavalla ja toinen tekee tällä tavalla... Niin, että en tiedä haluaisiko yritykset sitten sitoutua, jos sieltä tulisi kattamisohjeista lähtien... se menisi niinku vähän ketjumalliin ja toisaalta niillä ei ole sitä sellaista taloudellista vastuuta siitä toiminnasta niin, että ei he pysty sitten sellaista sanelemaankaan."*

Osa toimijoista näkee ongelmana sen, että kokouspalvelut eivät ole kenellekään pääliiketoimintaa vaan, vain pieni osa kokonaisuutta. Toisaalta sen nähdään tuovan tärkeää lisätuloa verkostoon kuuluville.

C: *"meidän kenenkään pääasiallinen bisnes ei ole kokouspalvelut... .. mä en nää sitä, että kaikki panostais pelkästään tähän. Tätä on kuitenkin sen verran monta vuotta täällä tahkottu, että varmasti tää on ainakin osalle tärkeä asia... Varmasti kaikki haluaa että myyntiä voitais lisätä. Mutta se on vaan realismia, että tämä ei koskaan tule olemaan kenellekään vain yksi fokus mihin panostetaan."*

Yhteistyön tekemiseen ja sen kehittämiseen suhtaudutaan myönteisesti. Strategisella yhteistyöllä voitaisiin saavuttaa selkeitä kilpailuetuja muun muassa mantereella toimiviin kokouspalveluiden tuottajiin nähden.

A: *"No yhteistyötä pitäisi tietenkin kehittää niin, että yhdessä mietittäis mikä on se tahtotila kokouspalveluiden myynnissä ja paketoinnissa ja päästäs yhteisymmärrykseen siitä, mitä Suomenlinnalla on tarjota. Suomenlinnassa on mahdollisuuksia. Ja että niistä saatais paketoitua yhteistyössä kaikkien toimijoiden kanssa semmoinen hyvä myytävä tuote, jota pystyttäisiin yhdessä ruveta myymään ja markkinoimaan."*

Haastateltavan mukaan yhteistyötä voisi lisätä myös miettimällä yhdessä toiminnan kehittämistä niiden kesken, jotka osallistuvat kokoustuottamiseen.

B: *"No yhdessä miettimistä, mutta kun täällä on niitä, jotka tekee kokouspaketteja ja niitä jotka ei tee ollenkaan, koska se ei kuulu niiden liikeideaan ja niin sen pitää ollakin."*

Yhteisestä strategiasta voisi olla hyötyä myös asiakkaiden kokouspalveluhankintojen keskittämiseksi saarella toimiville yrityksille.

D: *"mantereeltahan tulee jatkuvasti ulkopuolisia... catering-yrityksiä, ohjelmatoimistoja. Asiakas ottaa yhteyttä ohjelmatoimistoon ja ohjelmatoimisto ottaa oman keittrauksensa ja hoitaa sen homman täällä. Niitä on aika paljon niitäkin. ...koska asiakkaalla on oikeus valita se keittraaja, ne ottaa mistä ne haluaa.... asiakkaalla on oikeus valita".*

Suurin osa toimijoista näkee, että vetovastuu yhteisen toiminnan kehittämiseksi on Suomenlinnan hoitokunnalla, koska heillä on eniten kiinnostusta ja resursseja siihen. Heillä on myös myyntipalvelu, joka vastaa kokoustilojen vuokraamisesta. Hoitokunnan yksi strategisista päätöksistä on, että kokous- ja juhlatiloja myydään. Yksi haastatelluista kokee, ettei vetovastuu voi olla vain yhdellä, koska kokouspaketit muodostuvat monien toimijoiden tuotteista ja niitä myös myydään usean toimijan kautta.

C: *"No se ei voi olla vaan yksi, sillä tilat on eri ja ravintolat on eri. Usein kuitenkin kokouspalvelupaketti tarkoittaa niiden yhdistämistä, niin kyllä mä sanoisin, että se on hoitokunta ja pääasialliset tarjoilupakettien tekijät... Suomenlinnassa on se tosiaan, kun ei voi ajatella vaan että joku yksi tekee."*

Suomenlinnan kokouspalveluita tuottaville toimijoille on haastattelun perusteella epäselvää, mitä hyötyä verkostomaisesta toiminnasta on heille ja miten kokouspalveluita voitaisiin tuottaa vielä paremmin kaikkia toimijoita hyödyttävällä tavalla. Osa ei myöskään miellä toimivansa osana verkostoa kokouspalveluiden tuottamisessa.

5.2 Verkoston liiketoiminta ja asiakasrajapinta

Haastattelujen perusteella nykytilanteessa kaikki verkostossa toimivat ovat omasta mielestään selvillä loppuasiakkaiden tarpeista ja jokainen toimija yrittää vastata niihin omalta osaltaan mahdollisimman hyvin. Osa vastaajista on sitä mieltä, ettei vastuuta asiakastarpeiden täyttämisestä voi jakaa verkostolle, vaan jokainen yritys vastaa niistä itse. Verkoston loppuasiakkaiden tyytyväisyyttä mitataan verkoston ydintoimijan toimesta, ja se on määritelty myös toimintaa ohjaavassa Suomenlinnan laatukäsikirjassa. Ydinyrityksen lisäksi muut toimijat eivät mittaa tai tutki asiakastytyväisyyttä, vaan he saavat palautteen ydinyrityksen kautta.

Verkoston toimijat eivät kartoita yhdessä, miten kokouspalveluiden kysyntä tulee kehittymään ja kuinka toimijoiden tulisi kehittää omia tuotteitaan, palveluitaan ja toimintaansa vastaamaan myös tulevaisuuden asiakastarpeita. Markkinan kehittymisen ja tulevaisuuden trendien seuraaminen on jokaisen toimijan omalla vastuulla, mutta harva tekee sitä. Kollektiiviseen seuraamiseen, havaintojen jakamiseen ja yhteiseen keskusteluun ollaan kuitenkin valmiita ja sitä myös kaivataan. Verkosto ei etsi aktiivisesti uusia liiketoimintamahdollisuuksia kokoustuotteen laajentamiseksi eikä keinoja uusien markkinoiden saavuttamiseksi.

Päävastuu verkoston tuottamasta asiakaskokemuksesta on tutkimuksen mukaan hoitokunnalla. Osa vastaajista on sitä mieltä, että asiakkaan pitäisi mieluummin olla suoraan yhteydessä osapalvelun tuottajaan jo heti asiakuuden alkuvaiheessa.

D: ”Yksityisenä yrittäjänä pikkusen särähtää korvaan tällänen, että kuka vastaa verkostosta ja kuka sitä hoitaa ja ylläpitää, koska toimijat vaihtuu ja liikeideat eroaa. ... se on hoitokunta, joka siitä vastaa, mutta koska me ollaan kaikki yksityisiä firmoja, niin jos mä menen myymään asiakkaalle kokouspalvelun, niin kyllä mä menen keskustelemaan mitä se asiakas haluaa ja millä tavalla. Ja mä en voi taata, mitä joku toinen tekee, eikä se ole mun tehtäväkään, mä en ole vastuussa tietyllä tapaa siitä, mitä joku toinen haluaa tarjota asiakkaalleen.... jos mä myyn asiakkaalle jotain, niin mä haluan itse olla sen asiakkaan kanssa tekemisissä, kuin että se menee jonkun myyntipalvelun kautta, niin silloin mä en saa sitä kontaktia sen asiakkaan kanssa.”

Verkostossa asiakaspalautteen keruu asiakasrajapinnasta on hoitokunnan vastuulla. Se mittaa asiakastytyväisyyttä ja kerää asiakaspalautetta kokoustilojen asiakkailta. Hoitokunta välittää palautteet eteenpäin niille toimijoille, joita palautteet koskevat.

B: *"me saadaan kyllä hoitokunnalta, kun tulee asiakaspalautteita näistä kokoustiloista tai keitruksista, niin sitten ne välittää sen kyllä aina meille myös eteenpäin, mutta en tiedä sitten taas kuinka suunnitelmallista tämä toiminta on..."*

Verkosto ei mieti yhdessä, miten kokouspalveluiden kysyntä tulee kehittymään ja kuinka toimijoiden tulisi kehittää omia tuotteitaan, palveluitaan ja toimintaansa vastaamaan myös tulevaisuuden asiakastarpeisiin. Tällä hetkellä markkinan kehittymisen ja tulevaisuuden trendien seuraaminen on jokaisen toimijan omalla vastuulla, mutta harva tekee sitä. Kollektiiviseen seuraamiseen ollaan valmiita ja sitä myös kaivataan.

Verkosto reagoi hyvin asiakkaan toiveisiin, mutta ei toimi proaktiivisesti asiakastarpeiden kuuntelussa ja niiden avulla kehittämisessä.

C: *"Mun mielestä täällä ollaan hyvin joustavia asiakkaan suuntaan, mutta ei proaktiivisesti, kyllä jos jotain pyydetään, se yleensä aina järjestyy."*

Tällä hetkellä verkosto ei etsi yhdessä aktiivisesti uusia liiketoimintamahdollisuuksia tai tee uusia kilpailustrategioita uusien markkinoiden avaamiseksi. Vastaajista osa näkee uusien liiketoimintamahdollisuuksien esteenä toimintapaikan saarella ja Unescon maailmanperintökohteen aseman tuomat rajoitteet.

C: *"meillä on myös raja missä me voidaan toimia ja se raja on tää Unescon maailmanperintökohde ja historiallinen linnoitus ja 1700-luvun rakennukset. Eli täällä on semmosia rajoitteita, mitä hyvin monella muulla ei yksinkertaisesti ole. Me ei voida, jos asiakas haluaa järjestää jonkun mielettömän hulabaloon tonne ulos ja liimailla kaiket paikat täyteen jotain, me ei voida tietenkään sellaista tehdä, vaikka se kuinka tulis suosituksi muodoksi järjestää kokous tai jotain. Niin kaikkeen me ei edes verkostona pystyttäis vaikka haluttaisiin."*

Haastateltavan mielestä tämän mielikuvallisen asian taklaaminen olisi tärkeämpää, kuin uusien liiketoimintamallien miettiminen.

C: *"Se mikä mun mielestä on tulevaisuuden haaste ja tulevaisuuden tavoite, on se tietynlaisen ajatuksellisen vaikeuden ylittäminen, kun tännehan on todella helppo tulla!"*

Toisen vastaajan mielestä taas sijainti ja tilat eivät ole este uusien liiketoimintamahdollisuuksien etsimiseen vaan enemmänkin asenteet ja totutut ajattelumallit.

A: *"Me koetaan meidän tilat hyvin monipuolisina, joita voi markkinoida ihan kaikille vauvasta vaariin niin sanotusti, mutta sit taas osa ihmisistä ajattelee, että Suomenlinna on sitä, Suomenlinna on tätä... ei se houkuttele. Siitä pitäisi nyt ehkä ensimmäisenä päästä eroon, että voitais oikeesti tuottaa sellaisia palveluita, joita asiakkaat haluaisivat ostaa."*

Vastausten perusteella verkostossa toimivat ovat pääasiassa valmiita tulevaisuudessa kehittämään kokouspalveluiden liiketoimintaa yhdessä ja etsimään uusia liiketoimintamahdollisuuksia verkostona ja ottamaan myös asiakkaat mukaan kehittämiseen.

A: *"...parastahan myös olisi, jos saataisiin myös asiakkaat mukaan tähän kehittämistyöhön, eli saataisiin tietää, että mitä asiakkaat haluavat ja vastattua siihen nopeasti, eikä jäljessä."*

5.3 Verkoston kokoonpano ja verkostosuhteet

Verkoston kokoonpanon ja verkostosuhteiden osalta haastatelluilla toimijoilla on hyvin yhtenäinen näkemys nykytilanteesta. Suomenlinnan kokouspalveluiden tuottamiseen osallistuu pääasiassa saarella toimivia toimijoita. Verkostosuhteet ovat pitkäaikaisia, ja muun muassa ravintolapalveluiden tarjoajien kesken yhteistyö on mutkatonta ja helppoa. Kump-paneita tai uusia yhteistyösuhteita ei aktiivisesti etsitä, vaan toimitaan tuttujen toimijoiden kesken. Syitä ovat halu tuottaa hyötyä saarella toimiville yrittäjille, tottumus ja helppous. Verkosto ei aktiivisesti mieti yhdessä verkoston kokoonpanoa ja työnjakoa.

A: *"Suomenlinnassa suomenlinalaisten kanssa tehdään yhteistyötä, kun ei oikeastaan muuta olla koskaan yritettykään."*

Ravintolayrittäjien kesken yhteistyö haastateltujen mukaan toimivaa. Toimijat olisivat valmiita syventämään yhteistyötä ja miettimään työnjakoa. Esimerkiksi keskustelemaan avoimesti kokoustarjoiluiden osalta, kenen olisi kustannustehokkainta toimittaa kokoustarjoilut matalasesongin aikana ja sopimaan ravintoloiden aukioloajoista yhdessä.

D: *"Mun mielestä meillä ravintoloilla on keskenään hyvä synergia."*

C: *"Meillä on hirveän hyvä yhteistyö ravintoloitten kanssa, ei meidän tarvii sen ihmeellisiä liirumlaarumeita laittaa, kuhan laittaa että nää tulis silloin"*

B: *"No kaikki sitä kauppaa varmastikin haluaa varsinkin näin sesongin ulkopuolella. Välillä jotain pieniä kokouspaketteja me ei välttämättä edes haluta tehdä, koska ravintola on auki vain iltaisin ja jos me lähetään johonkin ulkopuoliseen tilaan viemään, se vaatii aina yhden ihmisen lisää ja siinä käy niin, että palkkakustannukset on yhtä paljon, kuin sieltä saadaan sitä tuottoa. Siinä olisi ehkä enemmän (low seasonin osalta) kartotus paikallaan, istua alas ja katsoa kuka pystyy tarjoamaan mihin aikaan... sitten sen tietäs sen kaupan ohjata suoraan semmoseen paikkaan, joka pystyy tarjoamaan. ...monesti jos meille tulee talvisiikaan kauppaa, mitä meidän ei kannata yksinkertaisesti ottaa, joten mä itsekin sitten siirrän sitä semmoiseen paikkaan, josta mä tiedän, että se on päiväsaikaan esimerkiksi avoinna."*

Kokouspalvelun tuottajaverkosto koostuu paikallisista toimijoista ja siihen haluttaisiin mukaan lisää suomenlinalaisia yrityksiä. Verkoston kokoonpano halutaan pitää paikallisena, mutta nykyiset toimijat ovat valmiita ottamaan saaren ulkopuolisia yrittäjiä mukaan verkostoon, mikäli saarelta ei löydy vastaavaa palvelua tuottavaa yrittäjää omasta takaa.

C: *"tää verkosto on Suomenlinnan toimijoiden verkosto, että me ei hirveen aktiivisesti halutakaan hakea kaupungin puolelta toimijoita tänne, koska me halutaan, että raha jää tänne saareen."*

C: *"kyllä me myös aktiivisesti halutaan tähän sitten muutakin tai lisää silloin kun nähdään että on tarve ja Suomenlinnassa ei ole sitä toimijaa"*

A: *"Mun mielestä kaikki suomenlinalaiset toimijat voisi hyvin olla mukana, jolloin me saataisiin mahdollisimman monipuolisia vaihtoehtoja asiakkaille."*

A: *"Toimintatapa on tehdä yhteistyötä suomenlinalaisten toimijoiden kanssa, koska se on hyvin helppoa. Jos me otetaan kaupungista yhteistyökumppaneita, niin meidän pitää perustella minkä takia me valitaan tuo yhteistyökumppani eikä tuota toista. jos meillä on yhteistyökumppaneita kaupungista, joita meillä ei ole Suomenlinnassa olemassa, niin silloinhan se tukee vaan... mitä monipuolisempia palveluita, sen enemmän meillä olisi asiakkaita, että jos meille tulee joku joka järjestää jotain ja jossakin, niin kyllähän se tuo ravintolaan ynnä muualle asiakkaita."*

5.4 Verkoston työnjako, osaaminen ja innovatiivisuus

Tutkimuksen tulosten perusteella verkoston toimijoiden välinen työnjako on tällä hetkellä kohtuullisen selkeä, mutta toimijoiden työssä on nähtävissä myös päällekkäistä osaamista

ja tekemistä. Päällekkäistä tekemistä on myynnissä, varausjärjestelmien ylläpidossa sekä kokouspakettien tuottamisessa. Verkoston toimijoilla on tietyt, osittain ajan myötä omaksutut, roolit mutta kaikki toimijat eivät välttämättä ole ydinalueellaan kokouspalveluiden tuottamisen osalta. Tuote- ja palvelukehitys on vähäistä, eikä sitä tehdä koko verkoston yhteistyönä. Verkostoyhteistyön merkitystä oman yrityksen kilpailukeinona ei tunnisteta.

Suomenlinnassa on mielestäni tällä hetkellä epäselvää kumpi toimijoista, Suomenlinnan hoitokunnan myyntipalvelu vai Ehrensvärd-Seura, toimii palveluintegraattorina kokouspalveluiden osalta. Jos asiaa tarkastellaan puhtaasti teoriaan nojaten, on integraattorin rooli tällä hetkellä Ehrensvärd-Seuralla, koska he paketoivat kaikkien toimijoiden tuottamia palveluita loppuasiakkaalle. Resurssien ja vaikutusmahdollisuuksien puolesta se kuitenkin on Suomenlinnan hoitokunnalla. Toimijoista ravintolayrittäjät ja hoitokunta näkevät roolin olevan Suomenlinnan hoitokunnalla.

Päällekkäinen tekeminen johtuu osaltaan siitä, että saarella useampi ravintolatoimija osallistuu kokoustarjoilupakettien tuottamiseen, mutta se tuo myös joustavuutta ja monipuolisuutta palvelutarjontaan.

B: ”...luulen että heillä on esimerkiksi sellainen, että kokoustilan sijainnin mukaan jaetaan aina tietyt kokoustilan tarjouspyynnöt johonkin tiettyyn ravintolaan...Meillä on vähän ehkä erilainen sitten se, millä tavalla yritykset on ravintoloina profiloituneet, että senkin perusteella jakavat mitä se asiakas hakee...”

Työnjako koetaan pääasiassa selkeäksi ydintekemisen tasolla, Hoitokunta vastaa tilojen vuokraamisesta ja ylläpidosta, Ehrensvärd-Seura tuottaa opastuspalveluita ja ylläpitää kahvila- ja museotoimintaa. Ravintolat vastaavat kokoustarjoiluista. Sen sijaan myyntitoiminnoissa on nähtävissä päällekkäistä tekemistä. Kokoustilojen myyntiä tekee pääasiassa hoitokunta, mutta sen lisäksi myös Ehrensvärd-Seura ja osa ravintolayrittäjistä. Kokousten paketointia tekee Ehrensvärd-Seuran lisäksi osa ravintolayrittäjistä.

C: ”Kyllä tässä on ihan selkeä työnjako... mun mielestä meillä on hirveen hyvä yhteistyö tai verkostotasolla on selkeä kuva siitä, mitä kukin toimija tekee ja mihin verkoston työnjako perustuu. ...meillä kyllä ihan just niinku sanoin tietyt tilat versus tietyt ravintolat, se on kaikille ihan selvää et se menee näin.”

Huippusesongin aikana toimijat toimivat resurssiensa ääri rajoilla ja myyntityöhön ei koeta olevan riittävästi aikaa. Asiakkaat eivät saa vastauksia tarjouspyyntöihinsä riittävän nopeasti ja kauppaa menee sivu suun. Talvikaudella taas töitä on myös myynnin osalta vähemmän. Myyntityötä ja asiakaspalvelua hoidetaan jokaisen toimijan toimesta.

D: "Tosi paljon tulee ihan suoraan (tarjouspyyntöjä), sanotaan että huhtikuun puolesta välistä juhannukseen saakka mulla on yksi ihminen myyntipalvelussa töissä ja se ei tee mitään muuta kuin vastailee kyselyihin ja laittaa tarjouksia. Koko vuotisesti sellaista ei tarvii..."

B: "... kun täällä toukokuussa soittelee toimijoille, niin ketään ei saa kiinni. Tietysti se miltä se asiakkaasta vaikuttaa, plus että menee kauppaa aika tehokkaasti sivu suun.... Ravintoloitsijat on itse tiskin takana ja kukaan ei ehdi vastata puhelimeen."

Haastattelijan esittämä idea yhteisestä myyntipalvelusta ja siihen liittyvästä yhteisestä tietojärjestelmästä sai ravintolayrittäjien keskuudessa varovaisen innostuneen vastaanoton.

B: "... jos olisi joku tällainen järjestelmä, että sä pystyisit poimimaan sieltä tilan ja sitten haluamasi kokouspalvelut niin kyllähän se varmaan asiakasta helpottaisi."

D: "Mielenkiintosen tuntuinen idea, voishan se olla" (innostuneen oloisesti)

Ravintolatoimijat ovat keskustelleet aiemmin keskenään mahdollisesta yhteisestä myyntipalvelusta ja sen tuomasta hyödystä. Haastattelijan haastattelussa esittämä idea yhteisestä järjestelmästä myyntitoimintojen taustalla herätti positiivisia ajatuksia.

D: "...ollaan Valimon kanssa puhuttu, että helpottais kaikkien työtä (yhteinen myyntipalvelu)."

Kokouspalveluiden myynnin ja markkinoinnin integroimisen nähtäisiin tuovan etua nimenomaan asiakkaille.

A: "Mä nään, että se on ihan valtava etu siihen, että siellä on ihminen, joka oikeasti perehtyy siihen asiakkaan tarjouspyyntöön ja saa asiakkaalle tarjouksen saman tien lähtemään ja sieltä saa aina kiinni myöskin."

Haastatteluissa nousi esille selkeä asiakastarve kokousemännän tai -isännän palveluille. Palvelu voisi olla asiakkaalle erikseen ostettavissa. Kukaan haastatelluista ei osannut sanoa, kenen verkoston toimijan vastuulla sen tulisi olla.

C: ”... täällä pitäisi olla kokousemäntä tai isäntä eli sitä toivotaan ihan hirveesti. Sellainen pitäisi ihan oikeesti olla, mut se on jääny kaikkeen tähän taloudellisiin reaaliiteetteihin.”

B: ”ehkä panostaisin siihen, että meillä olisi myös kokousisäntä tai emäntä. Nyt on vaan koodi. Se olisi palvelu jota voisi ostaa. Asiakkaat pelkää järjestää sellaisia isoja kokouksia, kun ei ole sitä palvelua. ... Se voisi olla erikseen hinnoiteltu palvelu.”

Innovatiivisuudessa olisi sekä yritys- että verkostotasolla paljon petrattavaa. Kaikki toimijat olisivat halukkaita innovoimaan enemmän yhdessä, mutta sen esteeksi nähtiin ajan puute ja resurssien rajallisuus.

B: ”mun mielestä tässä meillä on Suomenlinnan toimijoilla eniten näistä esiin tulleista petrattavaa, että jos katsoo ihan yritysten kotisivujen kirjoa ja minkälaisen kuvan se asiakas saa, niin sanoisin...että ehkä se ei ole hirvittävän innovatiivista kokouspalvelutarjonta.”

B: ”...maailma muuttuu ja palvelut muuttuu, että se välttämättä mitä asiakas tänä päivänä odottaa, niin ei ole enää sitä samaa kahvia ja pullaa ku se on ollu viimeiset kakskyt vuotta. Sanoisin tässä on se petraamisen paikka. ”

D: ”Kun teet pidemmän aikaa jotain asiaa, niin kyllähän jokainen kangistuu kaavoihinsa. Välillä on hyvä ottaa etäisyyttä ja hakea uusia juttuja ja hakee vaikutteita muualta. Jos mä kymmenen vuotta varaan saman kokoustilan ja kymmenen vuotta saan sen saman sämpylän, vaikka käynkin vain kerran vuodessa... Suomenlinnassakaan ei tapahdu juuri muutoksia, ellei toimija vaihdu.”

Osa toimijoista on miettinyt keskenään uusia toimintamalleja tai lisäpalveluiden tuottamista. Tällä hetkellä liikunta- ja hyvinvointipalveluiden tarjoajien puute koettiin ongelmaksi. Vaikka perustarjoama kokouspalveluissa pysyy vakiona, joustavat toimijat tarpeen vaatiessa asiakkaan tarpeiden mukaan.

D: ”...nääh meidän kokouspaketit ei ole mitenkään kiveen piirrettyjä, jos asiakas haluaa muuta se saa muuta.”

5.5 Verkostotalous

Suomenlinnassa toimijat ovat selvillä omasta kustannusrakenteestaan, mutta siitä ei ole keskusteltu muiden toimijoiden kanssa. Toimijat eivät ole tietoisia verkostoitumisen tuomasta taloudellisesta hyödystä ja sen jakautumisesta verkoston tasolla. Kokouspalveluiden kokonaishinnoittelusta tai kustannusten ja voiton jaosta ei ole keskusteltu yhdessä. Verkoston toimijat eivät ole pohtineet yhdessä kokouspalveluiden potentiaalia koko verkoston liikevaihdon ja tuloksen kasvattamiseksi.

Osalla vastaajista on oletus, että verkostoitumisen ei nähdä toimijoiden keskuudessa tuovan taloudellista hyötyä vaan vievän aikaa ja resursseja. Halukkuutta kokouspalveluiden taloudellisen merkityksen selvittämiseen on, vaikka oman liiketoiminnan avaaminen muille toimijoille tuntuu osasta hankalalta ajatukselta.

A: ”tässä jokainen toimii sitten omaan pussiinsa, enkä tiedä miten paljon toimijoilla on edes intresseissään jakaa oman tonttinsa avaamista muille. Meillä esimerkiksi kaikki hinnat näkyy meidän kotisivuilla kyllä asiakkaille, mutta kaikille ei edes asiakkaille näy, että tekevätkö sitten vain räätälöityjä tarjouksia aina sen tarjouspyynnön mukaan vai miten...”

Verkostoon kuuluvat tietävät pääasiassa miten loppuasiakkaalle myytävän yksittäisen palvelukokonaisuuden hinta muodostuu, ja miten liikevaihto sen osalta jakautuu eri osapuolille. Verkosto ei kuitenkaan ole yhdessä keskustellut lopputuotteen hintarakenteesta tai suunnitellut sitä tarkemmin.

D: ”Ei me hirveesti keskustella yhdessä, miten kukin hinnoittelee kokouspakettinsa.”

Osa toimijoista kokee, että kaikille verkoston toimijoille ei ole selvää, miten kannattavaa toimintaa kokouspalveluiden eri osa-alueet ovat ja miten kannattavuus rakentuu. Erityisesti pienille kokousryhmille tarjottavat palvelut ovat tällä hetkellä vaikeita saada kannattaviksi.

D: Ei, ei ole (kysymykseen ovatko kaikki verkostoon kuuluvat tietoisia, miten kannattavia kokouspaketit on) Koska ne haluaa saada kauppaa, sitä varten niitä tiloja on, että saadaan kauppaa. Ehrensverd-seura haluaa saada ryhmiä, koska ne saa prosentit kaikesta kaupasta mitä me niitten kanssa tehdään, on se kannattavaa meille tai ei.

Jotkut toimijoista ovat valmiita avaamaan yhteisen keskustelun kannattavuudesta sen parantamiseksi.

D: ”varmaan hyvä olisi taas verkostotasolla ryhtyä miettimään, mikä oikeesti on kannattavaa, silleen, että kaikki siitä hyötyy ja se kannattaa, koska mikään yrityshän ei voi toimia jos se ei kannata.”

B: ”ehkä sellainen rehellinen keskustelu verkoston kesken... kenelle jonkun kaupan vastaanottaminen on ylipäättänsä järkevää ja sen ohjaaminen semmoisiin paikkoihin”

Ravintolayrittäjien kokemuksen mukaan, talviaikana kokouspakettien tekeminen on kannattamatonta.

D: ”Kokouspalvelut tuo kesäaikaan lisää, mutta talviaikana se on kustannuserä.”

Yksi toimijoista ei ole valmis keskustelemaan kannattavuudesta ja sen parantamisesta verkoston tasolla.

A: ”Riittää, että jokainen pitää siitä omasta kannattavuudestaan huolta ja siitä omasta kustannusrakenteestaan. Tartteeko meidän lähetä sotkemaan muiden yritysten toimintaa, ei mun mielestä, että ihan tarpeeksi tässä omalla tontilla on tekemistä.”

5.6 Päätöksenteko ja vaikutusmahdollisuudet

Kokouspalveluiden tuottajaverkostossa päätöksenteko tapahtuu pääsääntöisesti yritystasolla, yritykseen liittyvien asioiden osalta. Haastatteluiden perusteella kokouspalveluiden tuottajaverkostossa verkoston toimijat pystyvät halutessaan vaikuttamaan verkoston toimintatapoihin operatiivisen toiminnan osalta. Kaikkiin verkoston asioihin toimijoilla ei ole vaikutusmahdollisuuksia. Eniten vaikutusmahdollisuuksia on hoitokunnalla. Esimerkiksi tilojen vuokrista tai uusien tilojen käyttöönotosta ja remontoinnista päättäminen kuuluu ydinyrityksenä toimivalle hoitokunnalle. Aktiivista verkostotason päätöksentekoa toiminnan pitkäjänteiseksi kehittämiseksi ja yhteisten suuntaviivojen päättämiseksi ei tällä hetkellä ole, mutta sitä kaivataan.

Tavoitetila on kaikkien toimijoiden mielestä se, että verkoston kaikilla toimijoilla on mahdollisuus vaikuttaa asioihin ja olla mukana suunnittelemassa verkoston yhteisiä tulevaisuuden toiminnan suuntaviivoja, kehityssuunnitelmia ja toimintatapoja.

Operatiivisella tasolla toimijat pystyvät vaikuttamaan toimintamalleihin.

B: *"Toiminnallisuuden kannalta ollaan pystytty sopimaan yhdessä toimintatavoista kokouksilojen osalta... Sillä tavalla on se luotto saavassa toimijoiden kesken, on pystytty pelisääntöistä sopimaan yhdessä."*

"...kyllä nyt kuitenkin yhdessä sovitaan monistakin asioista, mutta ei tietenkään mennä puuttumaan toisten ruokalistaan, että ravintolat miettii ne ihan itse. Kyllä mun mielestä verkoston toimijat pystyvät vaikuttamaan verkoston toimintatapoihin"

Vaikuttamismahdollisuuksia voitaisiin kaikkien haastateltujen mukaan lisätä yhteisillä tilaisuuksilla, joissa asioista puhutaan ja sovitaan kaikkien toimijoiden kesken.

B: *"Ehkä mitä tässä voisi vielä tehdä enemmän, niin istua sesongin päätteeksi alas tämänkin asian osalta ja käydä läpi ne ongelmatilanteet ja onko seuraavaa sesonkia varten jokin jota voitais tehdä paremmin, että se toimis mahdollisimman hyvin."*

A: *"mun mielestä se on enemmän sitä, että me yritetään enemmän yhteistyöllä ja yhteisten tilaisuuksien järjestämisellä ja muulla avata sitä keskustelua, että me voitaisiin tukea toimijoita toimimaan Suomenlinnassa ja yhteistyössä heidän kanssaan kehittää palveluita."*

D: *"Meillä on verkostoitumista jo nyt, mutta sitten me ollaan kaikki hajallaan ja jokaisella on ehkä vähän erilaiset intressit... Mutta olisi hyvä, että me toimijat oltaisiin enemmän keskustelemassa ja miettimässä mihin me ollaan menossa, jotta me saataisiin enemmän... ei kuitenkaan niin, että kilpaillaan liikaa toistemme kanssa."*

C: *"Pitäisi enemmän kokoontua kokouspalveluporukalla, millaista tulevaisuuden näkymää tai uusia juttuja voitais keksiä yhdessä. Kaikki tekee tavallaan siiloissa omaa juttuaan, kun on eri yrityksiä ja eri fokukset."*

Eniten vaikutusmahdollisuuksia kokonaisuuden kehittämiseen on Suomenlinnan hoitokunnalla.

C: *"eihän me voida vaikuttaa kaikkeen täällä, vaan hoitokunta pystyy vaikuttamaan eniten, vastaa muun muassa vuokrasopimuksista ravintoloille, että siinä mielessä ei ole tasapuoliset, mutta taas kanssakäymisessä on tasapuoliset. Mutta tää että verkoston toimijat ovat aktiivisesti vaikuttamassa verkoston asioihin... ehkä siinä olisi petraamista, että tulevaisuuden kehittäminen olisi enemmän yhteinen asia siinä varmasti olisi paljon vielä viilattavaa."*

5.7 Prosessien tehostaminen ja yhteinen kehittäminen

Tutkimuksen perusteella verkoston toimintaa on kehitetty yhdessä, mutta se voisi olla aktiivisempaa ja tapahtua yhteistyössä koko verkoston tasolla. Verkoston toimijat kehittävät toimintaansa tällä hetkellä enemmän sisäisesti ja kahdenkeskisesti operatiivisella tasolla. Strategisen tason kehittäminen prosessien tehostamiseksi puuttuu. Verkoston toimijat ovat halukkaita tehostamaan yhdessä prosessejaan laadun varmistamiseksi ja myös yhteisten it-työkalujen käyttöönoton nähtäisiin tehostavan toimintaa.

Verkostolla on ollut yhteisiä tilaisuuksia esimerkiksi laatutonni-hankkeen tiimoilta ja lisäksi kehittämisestä on keskusteltu matkailuiltapäivissä. Verkoston ja sen toimintaprosessien kehittämiseen kaivataan lisää systemaattisuutta, suunnitelmallisuutta ja aikaa. Yhteisen ”Suomenlinna -tuotteen” kehittäminen nähdään mahdollisuutena kasvattaa asiakasvirtoja ja parantaa laatumielikuvaa.

D: ”Kyllähän matkailuiltapäivissä ja laatutonnihankkeessa puhutaan paljon kehittämisestä ja sitten kun on messuja ja kongresseja ja sihteeritapaamisia... Kyllähän meidän aivan ehdottomasti pitäis kehittää tätä, ei välttämättä omaa toimintaa, vaan niin sanottua Suomenlinnan tuotetta, jotta me pysytään mielenkiintoisina. Talvikaudella varsinkin.”

B: ”toimintaa on kehitetty yhdessä, mutta ehkä vaatisi enemmän, että otettaisiin aikaa enemmän toimintamallien läpikäymiseen”

Verkostolla ei ole käytössään yhteisiä tietojärjestelmiä, mutta keskusteluun ja tiedon jakamiseksi osa toimijoista käyttää yhteistä Facebook-ryhmää. Yhtenä kehittämismahdollisuutena nähdään uusien yhteisten tietojärjestelmien käyttöönoton, joiden avulla tiedon jakaminen helpottuisi.

C: ”Ei ole (yhteisiä IT-järjestelmiä), mutta voisi olla hyvä, että olis. Ei olla koskaan itseasiassa edes ajateltu, mutta tämmöinen meillä on muiden kuin Hoitokunnan kesken, meillä on Facebook-ryhmä, jossa jaetaan tämmöisiä, että meillä on tänään yksityistilaisuus, kenelle ohjataan asiakkaat, tämän tyyppisiä. Tommonen olisi varmaan aika kätevä, jos olisi joku tollanen alusta.”

Verkoston kehittämiseen kaivataan systemaattisuuden lisäksi myös nimettyä henkilöä, jolla olisi kokonaiskuva verkoston kehittämistarpeista ja tavoista viedä kehittämistoimintaa eteenpäin. Tarvittaessa ollaan valmiita käyttämään verkoston ulkopuolisia asiantuntijoita verkoston toiminnan kehittämiseen.

C: *"Tässä nelosessa on aika hyviä pointteja, esim., että verkoston kehittämiseksi on nimetty vastuuhenkilö. Sehän voisi olla samalla se kokousemäntä tai isäntä joka myös olisi yhteydessä kaikkiin eri toimijoihin, jotenkin se olisi ihan loistavaa jos jolloin olis rahaa palata sellainen. Mut kyllä musta tässä on tosi hyviä pointteja, että toivois että tällästä olisi mutta ei vielä ole."*

Prosesseja voitaisiin kehittää myös esimerkiksi Lapin matkailukeskuksista tutun toimintamallin mukaiseksi, jolloin keskusvaraamo hoitaisi myyntityön, tila- ja tarjoiluvaraukset. Sillä voitaisiin myös varmistaa tuottojen ohjautuminen suomenlinnalaisille yrityksille.

D: *"...jos täällä olisi sellainen, se takaisi, että kaupat pysyis täällä saarella. Täällä ei sitten olisi niin paljon ulkopuolisia yrityksiä. Minullekin on käynyt niin, että asiakas on saanut mantereelta halvemmän tarjouksen hääjuhliin. Jos mantereelta, tulee joku keitraamaan, ja palvelu on huonoa, tai ruoka on huonoa, ei asiakkaat ymmärrä sitä vaan mieltävät saaneensa huonoa ruokaa ja palvelua Suomenlinnassa."*

Yhteisillä prosesseilla ja yhteisellä varausjärjestelmällä voitaisiin varmistaa loppuasiakkaan asiakaskokemuksen sujuvuus kaikissa kokouspalveluun liittyvissä asioissa varaamisesta kokoustilojen toimivuuteen ja laskutukseen.

A: *"Jonkin verran on sitä, että kahvit on viemättä ja asiakas soittaa meille. Kahvit on tilattu Ehrensverd-Seuralta ja E-seura on tilannut ne ravintolatoimittajalta, ja me ei edes tiedetä kuka on ravintolatoimittaja... ja sitten jonkin verran on sitä sekoilua ollut, että kahvit on ollu toimittamatta tai lounaalla on ollut liian vähän ruokaa tai muuta vastaava. ...semmoisesta pitäisi ehdottomasti päästä eroon... Yhteinen varausjärjestelmä, yhteinen alusta sieltähän näkisi kaiken, ihan sama kenelle asiakas soittaa, sieltä näkisi sitten kaiken ja myynti ja markkinointi vastaisi siitä sitten loppukädessä. Ja hoitaisi myös sitten sen kompensaa-tion."*

5.8 Tiedonkulku, avoimuus ja luottamus

Nykytilassa tieto toimijoiden välillä kulkee hyvin, varsinkin kahdenkeskisesti ydinyrityksenä toimivan hoitokunnan ja toimijoiden välillä. Toimijoiden välillä tieto kulkee vaihtelevasti, mutta pääasiassa hyvin. Siihen vaikuttavat paljon henkilökohtaiset suhteet. Toimijoiden välillä vallitsee keskinäinen luottamus, ja he voivat käydä avointa vuoropuhelua keskenään.

C: *"Mun mielestä meillä on tosi hyvä tiedonkulku, luottamus ja avoimuus. En mä oikeestaan tässä nää että olisi mitään ongelmaa. Voidaan tosi hyvin, esimerkiksi joku ravintola kysyy, onko teillä koskaan ollut tällästä ulkomaalaista matkatoimistoa, että uskaltaako näille antaa laskulla tyyppisesti. Käydään luottamuksellista keskustelua asiakkaista ja muista. Että kyllä me ollaan tässä tuossa nelosessa. Vaikka meillä ei ole kolmosessa olevia yhteisiä IT-työkaluja."*

B: *"Kyllähän täällä tieto kulkee, hyvässä ja pahassa. Tää on kuitenkin aika tiivis yhteisö tää Suomenlinna. ...me pystytään aika luottamuksellisesti keskustelemaan näistä ongelmista muiden yrittäjien kesken. Ja omasta toiminnasta ja jakamaan niitä kipupisteitä, samoin hoitokunnan kanssa, tilavuokrapalvelun kanssa välit on ihan joustavat ja hyvät. Yritetään aina parhaalla mahdollisella tavalla ratkaista ongelmat ja hekin ovat hyvin tulleet vastaan näissä meidän toimijoiden kannalta, että se olis meille mahdollisimman helppoa."*

Välillä pienempiä toimijoita tuskastuttaa asioiden etenemisen hitaus hoitokunnan byrokratian rattaissa ja he kokevat, ettei yrittäjien asemaa aina oikein ymmärretä.

B: *"Tässäkin tietysti vaan on sitten se kuilu, että he toimii Opetus- ja kulttuuriministeriön alaisuudessa, ...niin heillä on niinku aikamoinen organisaatio siellä ja asiat ei etenä sillä tavalla, kuin ne etenee pienessä yrityksessä, että kun päätetään näin niin se on viisi minuuttia ja toteutettu. Sitten välillä tuskastuttaa, kun niiden pitää lautakunnassa käsitellä ja miettiä asioita, mutta toisaalta ymmärrän että niitä pitää miettiä. Ja yrittäjyyden ymmärtäminen, he ei pysty sitä käsittämään minkälaista se on, mutta toisaalta pystyykö sitä vaatimaan sellaiselta ihmiseltä joka ei ole toiminut yrittäjänä. Mutta että ihan hyvää on yhteistyö."*

D: *"Kyllähän me pystytään käymään toimijoiden kesken, tietysti vähän riippuu... Valimon ja Valhallan kanssa ollaan tunnettu niin kauan, se on sellaista lautakeskustelua, miten on mennyt. Periaatteessa päivittäisissä asioissa tiedonkulku on hyvä mutta yritysten kesken, täällä on uusia yrittäjiä ja kesä on kiireinen, ei ole järjestetty sellaista, että istutaan alas. Joskus aikoinaan Panimon edellisten omistajien aikana, silloin meillä oli ravintoloiden kesken kerran vuodessa, miten kesä meni ja miten voitaisiin yhdessä ajaa toimijoiden asiaa. Nyt vain Valimon ja Valhallan kanssa on luottamukselliset suhteet."*

Verkoston ydinyrityksenä toimivan Suomenlinnan hoitokunnalta tietoa tulee toimijoille hyvin ja välillä sitä koetaan tulevan jopa liikaa. Toisaalta yhteisiä tapaamisia kaikkien toimijoiden kesken kaivataan enemmän.

D: *"Tieto liikkuu aika hyvin hoitokunnan puolelta meille. Siellä kun organisaatio muuttuu, niin sitä tietoa tulee aika paljon, että joutuu printtaamaan henkilökunnalla nähtäville, kaikkea ei kerkeä rekisteröimään, vaikka siivoojan vaihdos tänä kesänä."*

B: *"Varmaan enemmän kokoontumalla ja näin. Aina se on hirveen hedelmällistä jakaa niitä ajatuksia, mutta aina se on tietysti sen ajan löytäminen, kun täällä painaa kaikki tukka putkella sen puoli vuotta, niin sitten se pitäisi jonkin jollain tapaa koordinoida. Pystyykö sitten toi hoitokuntakaan kaikkia maailman asioita koordinoimaan. Niilläkin paljon kaikkea muutakin mitä pitää tehdä."*

Kaikkien haastateltujen toimijoiden edustajien tavoitteena on jatkossakin avoin, keskustele-
leva ja luottamuksellinen ilmapiiri. Tiedon toivotaan liikkuvan sekä operatiivisista että stra-
tegisisista asioista jouhevasti toimijoiden eri organisaatiotasojen kesken. Toimijoiden kes-
kuudesta löytyvät parhaat käytännöt halutaan kaikkien toimijoiden tietoisuuteen. Avoi-
messa ja luottamuksellisessa ilmapiirissä verkoston toiminnan kehittäminen on hedelmäl-
listä.

6 Verkoston toiminnan kehittäminen tulosten pohjalta

Tutkimukseni tavoitteena oli tuottaa toimeksiantajalle nykytila-analyysi kokouspalveluiden tuottamisen nykytilasta, siihen osallistuvien toimijoiden halukkuudesta palveluiden yhteiseen kehittämiseen ja myyntitoimintojen keskittämiseen. Työssä kartoitettiin palveluverkoston kuuluvien toimijoiden näkemys kokouspalveluiden tuottamisen nykytilasta ja valmiudesta kehittämiseen kvalitatiivisen haastattelututkimuksen avulla.

Tutkimukseni osoitti, että Suomenlinnan kokouspalveluita tuotetaan verkostona. Verkosto koostuu teoriaosuudessa kuvatulla UNWTO:n määrittelemällä kestäväällä tavalla, eli siihen kuuluva Suomenlinnan hoitokunta edustaa julkisen sektorin toimijaa, ravintolayrittäjät yksityisen sektorin toimijoita ja Ehrensverd-Seura yhdistystoimijaa.

Suomenlinnan hoitokunnalla on verkoston palveluintegraattorin rooli ja siinä roolissa sen täytyy ottaa selkeä vetovastuu verkoston toiminnan johtamisesta ja vahvistamisesta. Palveluintegraattorin tehtävänä on toimia kaikkia verkostokumppaneita motivoiden ja pitää huolta jokaisen verkostoon kuuluvan osallistuttamisesta yhteiseen tekemiseen.

Haastattelujen perusteella verkostomainen ajattelutapa ja oman toiminnan mieltäminen osaksi verkostoa oli uutta verkostossa toimiville, vaikka palveluverkoston toiminta kokouspalveluiden tuottamisessa on vakiintunutta. Haastatteluiden aikana toimijat oivalsivat verkostomaisen toimintatavan idean joutuessaan, haastattelukysymysten ohjaamana, pohtimaan toimintaansa osana verkostoa.

Toimijat ovat valmiita kehittämään toimintaansa verkostona innovatiivisesti yhdessä muiden verkoston toimijoiden kanssa. Verkoston toimijat myös havahtuivat siihen, että esimerkiksi keskittämällä myynnin yhdelle toimijalle ja ottamalla yhteisiä it-järjestelmiä käyttöön, siitä voisi olla hyötyä myös omalle liiketoiminnalle. Jokainen toimija tarvitsee asiakkaita ja erityisesti talvikaudella resurssien yhteinen hyödyntäminen toisi mittakaavaetujen lisäksi myös mahdollisuuden saavuttaa uusia asiakaskohderyhmiä ja sitä kautta uutta liiketoimintaa.

Tutkimusten tulosten pohjalta ehdotan avointa ja kaikkia toimijoita osallistavaa tapaa kehittää kokouspalveluita. Yhdessä kehittämisen edellytyksenä on, että hoitokunta ottaa selkeän vetovastuun kokouspalveluiden verkoston kehittämisestä ja nimeää siitä vastaavan henkilön.

6.1 Yhteisen vision muodostaminen ja strateginen kehittäminen

Verkoston toiminnan kehittämiseksi toimijoiden tulisi sopia yhdessä tulevaisuuden tavoitteista ja toiminnan syventämisestä käytännön tasolta strategiselle tasolle. Samalla toimijoiden tulee muodostaa selvä kuva siitä, mitä hyötyä verkostomaisesta toiminnasta on, millaisia mahdollisuuksia se tuo eri toimijoille, ja miksi sitä kannattaa kehittää.

Kun suuret suuntaviivat ovat selvillä ja tulevaisuuden mahdollisuudet konkretisoitu, on toimijoiden helpompi sitoutua yhteiseen kehittämiseen ja viedä strateginen tekeminen käytännön tasolle. Kun yhteinen visio ja strategia ovat olemassa, seurataan niiden toteutumista säännöllisesti yhteisissä seurantapalavereissa. Niissä keskustellaan verkoston tulevaisuudesta, verkoston asiakassuhteista ja verkoston sisäisten resurssien kehittämisestä. Tavoitteisiin tulee liittää yhdessä sovitut yhteistyötä monipuolisesti mittaavat mittarit, joilla ohjataan verkoston toimintaa ja tuetaan kehittämistä.

6.2 Verkoston toimijoiden aktivoiminen

Aktivoimalla verkoston kaikki toimijat mukaan yhteiseen suunnitteluun kokouspalvelutuotteen kehittämiseksi antaa jokaiselle myös lisää vaikutusmahdollisuuksia ja tasapuolistaa niitä. Aktivoimisessa ydinrooli on Suomenlinnan hoitokunnalla, joka pystyy vaikuttamaan eniten kokonaisuuden kehittämiseen.

Verkostokumppaneiden säännölliset kokoontumiset yhteisten asioiden äärelle ovat paras tapa aktivoida toimijoita. Kokoontumiset kannattaa ajoittaa talvikauteen, koska silloin kaililla on enemmän aikaa osallistua yhteiseen toimintaan ja kehittämiseen.

6.3 Asiakastarpeet ohjaamaan palvelunkehitystä

Kokouspalvelun tuottajaverkoston tulisi kehittää tuotteitaan ja palveluitaan aktiivisesti asiakastarpeiden mukaan ja pystyä ennakoimaan asiakastarpeiden muuttumista. Verkoston tulisi käydä jatkuvaa dialogia toimijoiden kesken ja tärkeimpien asiakasryhmien kanssa uusien liiketoimintamallien kehittämiseksi. Verkoston toimijoiden pitäisi kääntää haasteeksi koetut asiat vahvuudeksi, esimerkiksi sijainti saarella, asema UNESCO:n maailma-perintökohteena ja uniikit kokoustilat. Verkoston tulisi suunnitella ja kehittää liiketoimintaansa, sekä etsiä aktiivisesti uusia liiketoimintamahdollisuuksia, esimerkiksi uusia tuotteita ja kohderyhmiä, yhteistyössä kaikkien verkostoyritysten kesken.

Verkoston tulisi myös asettaa asiakkaan tarpeet ja niihin vastaaminen ensisijaiseksi toimintaa ohjaavaksi asiaksi. Tärkeintä olisi muodostaa yhteinen tahtotila ja ymmärrys yhteisen liiketoiminnan kehittämisen kaikkia hyödyttävästä lopputuloksesta.

6.4 Verkoston kokoonpano ja jatkuva kehittäminen

Verkoston toimijoiden pitäisi arvioida, suunnitella ja kehittää yhteisesti sen kokoonpanoa verkoston tasolla. Toimijoiden tulisi määritellä yhdessä jokaisen verkoston jäsenen rooli kokouspalvelun tuottamisessa ja lisäksi arvioida tarvitaanko verkostoon myös uusia toimijoita. Toimijoiden kannattaisi myös keskustella avoimesti minkälaista kilpailuetua he saavat toimiessaan verkostona ja miten kukin parhaiten hyötyy siitä. Verkostoitumisen uusia mahdollisuuksia pitäisi pyrkiä aktiivisesti tunnistamaan verkostotasolla ja jokaisen toimijan kehittää myös omaa osaamistaan verkoston vaatimuksia vastaavaksi.

Verkoston käsite tulisi laajentaa koskemaan myös muita lopputuotteen tuottamiseen osallistuvia kumppaneita ja tavarantoimittajia. Verkosto voisi miettiä myös hankinnoissa, kuten ravintoloiden raaka-aineissa, yhteistyön tekemistä kustannushyötyjen ja joustavuuden lisäämiseksi.

6.5 Myyntipalvelun keskittämällä tehokkuutta ja lisäarvoa toimijoille

Hyvin toimivassa verkostossa verkoston sisäinen työnjako on selkeä ja toimijoiden osaamiset täydentävät toisiaan. Oikealla työnjaolla toimijat voivat keskittyä paremmin ydinosaamiseensa ja sitä kautta tarjota loppuasiakkaille laadukasta ja hyvää palvelua. Verkoston tulisi kehittää yhdessä osaamistaan järjestämällä säännöllisesti yhteisiä koulutus- ja kokemustenvaihtotilaisuuksia. Näillä tilaisuuksilla myös edistetään uusien ideoiden esilletuomista ja jalostamista yhteistyössä. Avoimuus ideoinnissa hyödyttää lopulta jokaista toimijaa.

Suomenlinnassa kannattaisi karsia päällekkäisyyttä ydinliiketoimintoja tukevien toimintojen osalta. Myyntipalveluiden keskittämällä saadaan aikaan mittakaavaetua ja parempaa asiakaspalvelua. Keskittämisen ansiosta toimijat voisivat keskittyä entistä paremmin oman ydinliiketoimintansa tekemiseen ja kehittämiseen. Myyntipalveluiden keskittäminen edellyttää yhteistä tietojärjestelmää, jonka kautta esimerkiksi ravintoloiden, opastuspalveluiden, ohjelmapalveluiden tarjoajien ja tilojen kapasiteetti on myyntipalvelun nähtävillä. Tiettyjen toimintojen, kuten pienryhmille tarjottavien kokouspalveluiden myynnin automatisoinnilla ja tuottamisen uudelleen paketoinnilla saataisiin lisää kustannustehokkuutta ja kannattavuutta.

Tällä hetkellä myyntiä tehdään usean toimijan toimesta. Verkoston toimijat voisivat saada tehokkuutta myyntiin ja markkinointiin, kustannushyötyjä ja lisää liikevaihtoa keskittämällä kokouspalvelujen myynnin operatiivinen toiminta ja markkinointitoimenpiteet yhdelle toimijalle esimerkiksi Suomenlinnan hoitokunnan myyntipalvelulle.

Tällä hetkellä asiakkaat tekevät tarjouspyyntönsä pääasiassa digitaalisten kanavien, sähköpostin ja verkkosivujen lomakkeiden kautta. Luomalla uusi asiakasystävällinen palvelusivusto, jonka kautta asiakas voi itse rakentaa haluamansa kokouspalvelupaketin ennalta määritellyistä moduuleista, saataisiin asiakastarjoamaa selkeytettyä ja myyntiputkea tehostettua. Palvelusivuston rakentaminen edellyttää eri toimijoiden omien taustajärjestelmien tietojen tuomista integraatioiden kautta yhteiseen verkkosivuston taustalla olevaan järjestelmään. Vaihtoehtona on luoda tai ottaa käyttöön yksi yhteinen järjestelmä, joka toisi kustannussäästöjä kaikille verkoston toimijoille.

6.6 Verkostoitumisen taloudelliset vaikutukset läpinäkyväksi

Suomenlinnan toimijat eivät ole tällä hetkellä perillä siitä, mitä taloudellisia vaikutuksia kokouspalveluilla on verkostolle kokonaisuutena ja mitä taloudellisia mahdollisuuksia yhteisellä tekemisellä voidaan saavuttaa.

Toimijoiden tulisi laskea kokouspalveluiden taloudellinen hyöty verkostotasolla. Heidän tulisi asettaa yhdessä tavoitteet ja mittarit taloudellisten vaikutusten ja hyötyjen arviointiin ja keskustella niistä avoimesti. Verkostokumppanien välisellä prosessien tehostamisella ja yhteisellä kehittämisellä voitaisiin saavuttaa kustannushyötyjä. Verkostotasolle pitäisi saada sovittua yhteiset, loppuasiakkaallekin läpinäkyvät, hinnoittelumallit. Myös kustannukset pitäisi tehdä läpinäkyväksi verkoston tasolla. Kun hinnoittelun ja kustannusten hallinnan pelisäännöt ovat selkeät, on uusiin liiketoimintamahdollisuuksiin helpompi tarttua.

6.7 Yhteinen tietojärjestelmä asiakaskokemuksen laadun varmistamiseksi

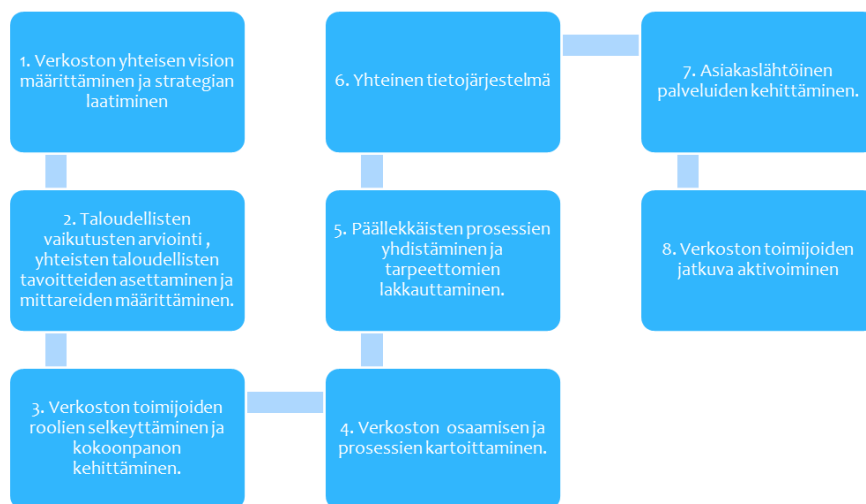
Verkoston toimintaprosessien kehittämisessä tavoitteena on toiminnan sujuvuuden ja tehokkuuden lisäksi asiakaskokemuksen parantaminen. Parhaiten se onnistuu integroimalla nykyiset Suomenlinnan hoitokunnan ja Ehrensverd-Seuran tietokannat yhteiseen tietokantaan ja laajentamalla se koskemaan myös ravintolayrittäjiä. Tietokantojen tiedot tuodaan yhteiseen palvelunäkymään, joka varioituu yhteiseksi intranetiksi. Tietokantojen päälle rakennettavan verkkosivuston kautta asiakkaat pääsevät itse muokkaamaan ja ostamaan kokouspaketteja, jotka koostetaan vapaana olevista tila-, tarjoilu- ja palveluresursseista.

Ennen yhteisen tietojärjestelmän suunnittelua kartoitetaan tarkasti verkoston nykyiset prosessit ja kartoituksen pohjalta

- karsitaan päällekkäiset toiminnot
- sovitaan yhteiset pelisäännöt ja toimintatavat
- otetaan käyttöön yhteiset it-työkalut prosessien hoitamiseen ja myös kommunikation ja yhteisen tekemisen kehittämiseen
- nimetään verkoston kehittämiseksi vastuuhenkilö ja toimijoille vastuuhenkilöt
- hyödynnetään hiljainen tieto ottamalla kehittämistyöhön mukaan henkilöstöä organisaatioiden kaikilta tasoilta.

Seuraavassa kuvassa on lopuksi yhteenveto kokouspalveluiden palveluverkoston kehittämisen tiekartaksi.

KUVA 1. Palveluverkoston kehittämisen tiekartta



6.8 Opinnäytetyö ja oma oppiminen

Opinnäytetyön kautta sain tutustua syvällisemmin matkailukohteessa toimivien toimijoiden toimintaan ja organisaatioihin sekä henkilöihin toiminnan taustalla. Haastatteluiden myötä sain tietoa matkailukohteen toiminnasta sekä yksittäisen yrittäjän, voittoa tavoittelemattoman yhdistyksen, että kohteen hallinnasta vastaavan julkisen organisaation näkökulmista. Opinnäytetyössä pääsin yhdistämään teoriaa kvantitatiiviseen tutkimustietoon ja myös hyödyntämään aiempaa kokemustani liiketoiminnan kehittämisestä.

Projektissa pystyin yhdistämään matkailun liikkeenjohdon opintojen eri kursseilla oppimiani asioita, vaikka itse tutkimuksen aiheena oli kokouspalveluiden tuottaminen. Tutkimuksen suunnittelu- ja toteutusvaiheessa hyödynsin Project Management -kurssilla oppimaani projektinhallintamallia työn aikatauluttamiseen. Tietopohjan kokoamisessa oli apuna kokemukset eri kursseille tehdyistä projekteista, kuten Matkailuyrityksen kehittämisprojekti ja Matkailukohteen strateginen suunnittelu. Niiden ansiosta tietopohjan kokoaminen sujui kivuttomasti heinäkuun lomakuukauden aikana. Opinnäytetyön tekemisessä auttoi myös aiempi kokemukseni opinnäytetyön tekemisestä sekä työelämässä liiketoiminnan kehittämiseksi tehdyt ja teetetut tutkimukset. Käytännön kokemukseni myyntityön ja yrityksen strategian kehittämisestä auttoi työn kehittämisosuuden laatimisessa.

Opinnäytetyön mielenkiintoisin ja antoisin vaihe oli haastatteluiden tekeminen. Haastatteluiden merkeissä pääsin tapaamaan Suomenlinnan kokoustuotteen tuottamiseen osallistuvia matkailu- ja ravintola-alan ammattilaisia ja kuulemaan heidän näkemyksensä kokouspalveluiden nykytilasta ja tulevaisuuden kehittämisen tarpeesta. Haastatteluiden purkamisen ja litterointi oli kaikkein työläin vaihe. Yhden haastattelun litterointiin meni aikaa noin viisi tuntia. Ensimmäisen haastattelun tekemisen ja sen litteroimisen perusteella, opin tekemään loput haastatteluista itse rauhallisemmin ja selkeämmin puhuen, joka auttoi haastatteluiden purkuvaiheessa.

Olin aikatauluttanut opinnäytetyön aluksi niin, että työ valmistuisi marraskuussa 2016. Opinnäytetyöprosessiin toi haasteita muutokset henkilökohtaisessa elämässä, vaihtaessani työpaikkaa elokuussa. Uuden työn haltuunotto pitkin päivineen ja työhön liittyvä matkustaminen aiheuttivat sen, että työn tutkimusosuuden analysoimiseen ja raportin kirjoittamiseen jäi käytettäväksi lähinnä viikonloput. Sen vuoksi prosessi viivästyi alkuperäisestä aikataulusta. Toisaalta työn jaksottuminen pidemmälle ajalle ja tekemisen välissä olleet tauot kypsyttivät omaa ajatteluani ja opinnäytetyötä.

Toimeksiantaja oli tyytyväinen opinnäytetyöstä saamaansa tutkimukseen ja sen pohjalta tekemiini kehitysehdotuksiin. Toimeksiantaja pystyy hyödyntämään opinnäytetyön tuloksia kokouspalvelutuotteen kehittämisessä ja ennen kaikkea rakentamaan ohjatusti verkoston tuottamaan palvelukomponentteja yhteistyössä toimijoiden kanssa. Aiemmin kokoustuotteen tuottamiseen osallistuvat toimijat eivät ole mieltäneet toimivansa verkostona. Tulevaisuudessa he pystyvät saaman verkostoitumalla lisäarvoa kokouspalveluista.

Lähteet

Hakanen M., Heinonen U. & Sipilä P. 2007. Verkostojen strategiat Menesty yhteistyössä. Edita. Helsinki.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2001. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Yliopistopaino. Helsinki.

Hirsjärvi S., Remes P. & Sajavaara R. 2009. Tutki ja kirjoita. Tammi. Helsinki

Lempinen T. 30.9.2016. Ehrensverd-Seura. Haastattelu. Helsinki.

Malinen P., Haahtela T. Arvoverkostot innovaatiotoiminnan kehittäjinä. 2007. Luettavissa: <http://lib.tkk.fi/Raportit/2007/isbn9789512290116.pdf> Luettu: 17.9.2016

Mänttari M. 10.7.2016. Myynti- ja tapahtumaneuvoja. Suomenlinnan hoitokunta. Haastattelu. Helsinki.

Pitkäranta A. 2014. Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä. Työkirja ammattikorkeakouluun. e-Oppi Oy. Jokioinen.

Salonen E. 30.9.2016. Yrittäjä. Cafe Chapman. Haastattelu. Helsinki.

Suomenlinna 2016. Suomenlinnassa ennätysellinen talvikausi. Mediatiedote. Luettavissa: <http://www.suomenlinna.fi/suomenlinnassa-ennaetyksellinen-talvikausi/> Luettu: 1.8.2016

Suomenlinnan hoitokunta 2016. Organisaatio. Luettavissa: <http://www.suomenlinna.fi/suomenlinnanhoitokunta/virasto/organisaatio/> Luettu:1.9.2016

Suomenlinnan hoitokunta 2014. Suomenlinnan hoitokunnan talous- ja toimenpidesuunnitelma 2016 - 2019. Luettavissa: <http://frantic.s3.amazonaws.com/suomenlinna/2015/08/TTS-2016-2019.pdf> Luettu: 1.8.2016

Suomenlinnan hoitokunta 2015. Kestävän matkailun strategia. Luettavissa: http://frantic.s3.amazonaws.com/suomenlinna/2015/06/Kestävän_matkailun_strategia_052015_web_lowres.pdf Luettu: 17.8.2016

Suomenlinnan hoitokunta 2015. Laatukäsikirja. Word -tiedosto.

Suomenlinnan myyntipalvelu 2016. Kokous- ja juhlatilat/tapahtumat
Vuosiyhteenveto 2015 -
tilastot ja palautteet. Power Point esitys.

Valkokari K., Hyötyläinen R., Kulmala H., Malinen P., Möller K. & Vesalainen J. 2009. Verkostot liiketoiminnan kehittämisessä. WSOYPro. Helsinki.

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

Virtuaali ammattikorkeakoulu 2016. Ylemmän AMK-tutkinnon metodifoorumi. Luettavissa:<http://www2.amk.fi/digma.fi/www.amk.fi/opintojak-sot/0709019/1193463890749/1193464131489/1194289380312/1194290540422.htm> Luettu: 25.9.2016

World Tourism Organization (UNWTO) & European Travel Commission (ETC) 2015, The Decision-making Process of Meetings, Congresses, Conventions and Incentives Organizers. Madrid. Luettavissa: <http://ezproxy.haaga-he-lia.fi:2098/doi/pdf/10.18111/9789284416868> Luettu: 10.9.2016

World Tourism Organization 2010. Joining Forces – Collaborative Processes for Sustainable and Competitive Tourism. Luettavissa: <http://ezproxy.haaga-he-lia.fi:2098/doi/pdf/10.18111/9789284413348> Luettu: 30.8.2016

Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto 2016. Aineistohallinnan käsikirja. Luettavissa <http://www.fsd.uta.fi/aineistohallinta/fi/kvalitatiivisen-datan-kasittely.html> Luettu: 17.9.2016

Liitteet

Liite 1. Haastattelurunko

Suomenlinnan kokouspalveluiden tuottamiseen loppuasiakkaalle osallistuu useampi toimija. Toimijat muodostavat yhdessä verkoston. Haastattelun tarkoituksena on mitata verkoston toiminnan nykytilaa ja kartoittaa kehittämisen suuntaa.

Haastattelussa on kahdeksan verkoston toimintaa kuvaavaa teemaa, joissa kussakin on neljä väittämää. Lue väittämät huolellisesti läpi ja valitse jokaisessa kohdassa väittämä, joka kuvaa mielestäsi parhaiten kokouspalveluiden tuottamisen ja myynnin nykytilaa. Valitse sen jälkeen väittämä joka kuvaa mielestäsi parhaiten tavoitetilaa.

Jokaisen väittämän jälkeen keskustelemme nykytilasta ja tavoitetilasta oman organisaatiosi näkökulmasta sekä siitä millä toimenpiteillä tavoitetila voidaan saavuttaa. Haastattelun tekemiseen menee aikaa n. 45 minuuttia.

Haastattelu nauhoitetaan.

Haastattelurunko perustuu VTT:n julkaisussa ”Palveluverkon kehittämisen työkirja” olevaan testiin (Valkokari, ym. 2014, 30 – 37).

VERKOSTON VISIO JA VERKOSTON STRATEGINEN YHTEISTYÖ

Käsitteet: Verkostoyritykset = kokouspalveluiden tuottamiseen osallistuvat toimijat Suomenlinnassa

Mikä väittämistä kuvaa parhaiten nykytilaa?

Väite 1.

Verkostoyrityksillä ei ole strategisen tason yhteistyötä, yhteistyössä keskitytään vain operatiivisiin asioihin. Strategiasta tai verkoston tulevaisuudesta ei ole keskusteltu eikä sen nähdä olevan niin tarpeellistakaan. Kukin verkostoyritys toimii hyvin itsenäisesti eikä verkoston nähdä tuovan yritykselle erityistä kilpailuetua.

Väite 2.

Osa verkostoyrityksistä on tehnyt strategisen tason yhteistyötä (lähinnä kahdenkeskisesti), sopinut esim. tulevaisuuden tavoitteista ja yhteistyön syventämisestä. Osa yrityksistä näkee verkostolla olevan suurtakin tulevaisuuden potentiaalia, mutta strategisen tason keskusteluja verkoston tulevaisuudesta ei ole saatu käynnistettyä laajemmalla yritysryhmällä. Verkoston tarkoitus ja tavoitteet ovat fokusoi-matta ja sitoutuminen verkostoon vaihtelee suuresti yrityksittäin.

Väite 3.

Strategisen tason keskusteluja on käyty verkostotasolla ja kaikilla alkaa olla kuva siitä, millaisia mahdollisuuksia verkostoyhteistyö tuo, ja miksi verkostoa kannattaisi kehittää. Verkoston tarkoitus on selvä, mutta osalle verkostokumppaneista verkostostrategia ja verkoston tulevaisuuden tavoitteet ovat kuitenkin vielä hämärät – mitä strategia käytännössä tarkoittaa ja miten sen tulisi ohjata heidän toimintaansa. Suuret suuntaviivat ovat kunnossa ja sitoutuminen yhteiseen tekemiseen löytyy, mutta osassa yrityksiä strategian käytännön toteuttamisessa on vielä pettävää.

Väite 4.

Verkostostrategia on muodostettu yhteistyössä ja verkostokumppaneille on selvää, mitkä verkoston tulevaisuuden tavoitteet ovat, ja mitä strategia tarkoittaa heidän toiminnassaan käytännön tasolla. Verkostoyrityksissä on sitouduttu yhteisiin

tavoitteisiin ja verkostoyritysten välinen strateginen kumppanuus nähdään selvänä kilpailutekijänä. Verkostoyritysten edustajat kokoontuvat säännöllisesti keskustelemaan verkoston tulevaisuudesta, verkoston asiakassuhteista ja verkoston sisäisten resurssien kehittämistä. Verkostostrategiaa päivitetään esim. vuosittain. Strategiaan ja kehittymistavoitteisiin on liitetty yhteistyötä monipuolisesti mittaavat mittarit, jotka osaltaan ohjaavat verkoston toimintaa ja tukevat kehitystoimintaa.

Nykytila (valitse arvio 1-4): _____

Tavoitetila (valitse arvio 1-4): _____

Kommenttisi nykytilaan:

Toimenpiteet tavoitetilan saavuttamiseksi:

2. VERKOSTON LIIKETOIMINTA JA ASIAKASRAJAPINTA

Väite 1.

Toimittajalla ei ole tietoa verkoston loppuasiakkaan tarpeista tai niiden mahdollisista muutoksista eikä siitä, mihin suuntaan tuote/palvelu ja sen kysyntä verkostolta kehittyä tulevaisuudessa. Yrityksen omaa liiketoimintaa ei kehitetä tai suunnitella sen pitkäjännitteisemmin, eletään ennemminkin päivä kerrallaan.

Väite 2.

Verkoston loppuasiakkaat ovat tiedossa kaikilla verkostokumppaneilla ja se, mihin kokonaisuuksiin he toimittavat omia tuotteitaan ja/tai palvelujaan. Verkoston ydinyritys voi olla tietoinen siitä, miten asiakastarpeet tulevat tulevaisuudessa muuttumaan, mutta niitä ei ole kommunikoitu verkostossa. Näin verkostoyritykset elävät vähäisellä ennakkotiedolla koskien sitä, miten heidän tuotteelleen tai palvelulleen riittää kysyntää tulevaisuudessa. Kiinnostusta kyllä olisi saada enemmänkin ennakkotietoa oman liiketoiminnan suunnittelemiseksi. Verkoston ydinyritys voi myös seurata esim. asiakastyytyvää, mutta palaute ei kantaudu muille verkostoyrityksille asti.

Väite 3.

Verkoston loppuasiakkaiden tarpeet ovat selvillä kaikilla verkostoyrityksillä ja kukin verkostoyritys yrittää vastata omalla osuudellaan niihin mahdollisimman hyvin. Verkostokumppaneilla on suhteellisen hyvä käsitys siitä, miten verkoston lopputuotteen tai palvelun kysyntä tulee kehittymään, ja miten heidän tulisi kehittää omia tuotteitaan, palvelujaan ja toimintaansa asiakastarpeisiin vastaamiseksi myös tulevaisuudessa. Käytössä on asiakasmittareita, mm. asiakastyytyvää mitataan, ja tulokset käsitellään koko verkoston tasolla. Verkosto reagoi hyvin asiakkaan toiveisiin, mutta se ei toimi asiakkaan suuntaan kovinkaan ennakoivasti (proaktiivisesti). Verkostona ei myöskään aktiivisesti etsitä uusia liiketoimintamahdollisuuksia tai tehdä uusia kilpailustrategioita esim. uusien markkinoiden valloittamiseksi.

Väite 4.

Verkosto kehittää tuotteita ja palveluja aktiivisesti asiakastarpeiden mukaan ja jopa ennakoivasti asiakastarpeiden muuttumista. Verkosto toimii aidosti verkostona ja se näkyy myös asiakkaiden suuntaan verkostona. Yhteiset palvelukonseptit ja verkoston toimintamalli on esitelty verkoston pääasiakkaille. Asiakkaita pidetään ajan tasalla verkoston kehitystoimista ja tulevaisuuden suunnitelmista. Näin verkosto ja sen keskeiset asiakkaat käyvät jatkuvaa vuoropuhelua keskenään. Verkosto myy ja markkinoi palvelukonseptejaan integroidusti. Verkosto suunnittelee ja kehittää liiketoimintaansa sekä etsii aktiivisesti uusia liiketoimintamahdollisuuksia (esim. uudet markkina-alueet, uudet tuotteet, ratkaisut ja palvelut) yhteistyössä verkostoyritysten kesken.

Nykytila (valitse arvio 1-4): _____

Tavoitetila (valitse arvio 1-4): _____

Kommenttisi nykytilaan:

Toimenpiteet tavoitetilan saavuttamiseksi:

3. VERKOSTON KOKOONPANO JA VERKOSTOSUHTEET

Väite 1.

Kumppanien valinta perustuu jatkuvaan kilpailuttamiseen ja kumppanit valitaan pääasiassa halvimman hinnan perusteella. Tämä toimintatapa vastaa parhaiten yrityksen tarpeisiin, verkostokumppanuuden ei nähdäkään tuovan lisäarvoa, jotta pidempiaikaisiin suhteisiin kannattaisi panostaa.

Väite 2.

Yhteistyö on satunnaista ja toimittajien valinta perustuu edelleen pitkälti kilpailuttamiseen. Joidenkin kumppanien kanssa on tehty yhteistyötä pidempäänkin esim. maantieteelliseen läheisyyteen tai henkilökohtaisiin suhteisiin pohjautuen. Pidempien yhteistyösuhteiden ylläpitämistä ja kehittämistä pohditaan toisinaan, mutta ei olla ihan varmoja, onko se paras tapa. Kumppaneita tai uusia yhteistyösuhteita ei aktiivisesti etsitä, vaan toimitaan lähinnä niiden kanssa, joiden kanssa on toimittu aina ennenkin. Verkostoitumisen mahdollisuuksia ei ole tunnistettu tai yritetty hyödyntää yritykselle sopivimmalla tavalla.

Väite 3.

Yritys on jäsentänyt omia verkostosuhteitaan ja hakee aktiivisesti hyötyjä verkostoitumisesta. Yrityksessä on huomattu, että panostaminen erityisesti yhteen (tai korkeintaan muutamaan) verkostoon on heille kannattavaa. Hyvien kumppanien kanssa verkostoituminen nähdään yhtenä yrityksen kilpailutekijänä – yksin tai epäsozivien kumppanien kanssa yritys ei pystyisi olemaan niin kilpailukykyinen kuin näiden kumppanien kanssa. Avainkumppanien lisäksi toimitaan kilpailuttamalla ja tekemällä satunnaista yhteistyötä eri toimijoiden kanssa kustannustehokkuuden ja joustavuuden lisäämiseksi. Yrityksen yhteistyöverkosto on laaja (niin maantieteellisesti kuin toimialoiltaankin) ja hyviä yhteistyökumppaneita etsitään aktiivisesti koko ajan.

Väite 4.

Verkoston kokoonpano on dynaamisesti ajan myötä ja liiketoimintaympäristönsä kanssa vuorovaikutuksessa muuttuva. Tietty verkoston avainyritysryhmä pysyy samana, mikä tuo verkoston toiminnan suunnitteluun, strategiseen yhteistyöhön ja kehittämiseen pitkäjännitteisyyttä sekä mahdollistaa luottamuksen vahvistumisen toimijoiden välillä. Etsimällä aktiivisesti myös uusia verkostokumppaneita saadaan hyödynnettyä verkostoitumisella saavutettavat joustavuushyödyt. Verkostoitumisen uusia mahdollisuuksia pyritään tunnistamaan aktiivisesti verkostotasolla ja toisaalta kukin verkostoyritys kehittää omaa verkostoitumiskykyään verkoston vaatimuksia vastaavaksi. Verkoston kokoonpanoa arvioidaan ja suunnitellaan yhteisesti verkostotasolla. Kumppaneita valittaessa avainkriteereinä ovat esim. toimijoiden pitkälle kehitetty, verkostolle elintärkeä erikoisosaaminen ja kehittymispotentiaali tulevaisuudessa. Verkostoyhteistyössä nähdään jatkuvuutta ja tulevaisuuden potentiaalia – sen nähdään hyödyttävän verkostokumppaneita tulevaisuudessakin niin paljon, että siihen kannattaa panostaa.

Nykytila (valitse arvio 1-4): _____

Tavoitetila (valitse arvio 1-4): _____

Kommenttisi nykytilaan:

Toimenpiteet tavoitetilan saavuttamiseksi:

4. VERKOSTON TYÖNJAKO, OSAAMINEN JA INNOVATIIVISUUS

Väite 1.

Useat verkoston toimijat keskittyvät samantyyppiseen tuotteeseen, palveluun tai teknologiaan (esim. internet-sivusto tai varausjärjestelmä). Verkostossa on näin paljon päällekkäistä osaamista ja tekemistä. Tuote/palvelukehitys ja uusien ideoiden esiin tuonti on vähäistä ja toiminta jatkuu suhteellisen muuttumattomana yrityksissä sisäisestikin. Verkostoyhteistyön merkitystä oman yrityksen kilpailukeinona ei tunnisteta.

Väite 2.

Verkoston toimijoiden välinen työnjako on epäselvä – samoin se, millä perusteella mikäkin yritys saa tilauksen. Verkostossa voi olla jo tietyn verkstoroolin ajan myötä omaksuneita yrityksiä, mutta yritykset eivät ole tunnistaneet omaa ydinosaamistaan eivätkä kehitä osaamistaan suunnitelmallisesti. Verkostossa voi olla selkeästi vanhentuvaa osaamista ja toisaalta voi olla tarvetta tietyn tyyppisestä uudesta osaamisesta, jota verkostosta ei löydy. Yritykset panostavat jonkin verran omaan tuote/palvelukehitykseen, mutta verkostotasolla innovatiivisuus ja uusien ideoiden esiintuominen ja jalostaminen on vähäistä.

Väite 3.

Yritykset ovat tunnistaneet oman ydinosaamisensa ja keskittyvät siihen. Verkoston osaamiset täydentävät toisiaan ja verkostotasolla on selkeä kuva siitä, mitä kukin toimija tekee, ja mihin verkoston työnjako perustuu. Verkostossa tehdään jonkin

verran tuote/palvelukehitysyhteistyötä. Koulutustarpeita kartoitetaan yrityksissä sisäisesti ja osaamista kehitetään suunnitelmallisesti. Verkostotasolla järjestetään myös esim. yhteisiä koulutus sekä tiedon ja kokemustenvaihtotilaisuuksia. Näillä edistetään uusien ideoiden esiin tuomista ja jalostamista yhteistyössä.

Väite 4.

Verkoston sisäinen työnjako ja roolijako on selkeä ja verkostoyritysten osaamiset täydentävät toisiaan. Osaamistarpeita kartoitetaan verkoston tasolla ja tehdään yhteisiä suunnitelmia osaamisen kehittämiseksi tulevaisuudessa – mietitään yhdessä, millaisiin suuntiin osaamisia pitäisi kehittää tulevaisuuden varalle ja toisaalta, mistä osaamisista olisi tarpeen luopua. Verkostotasolla voidaan tehdä jopa investointisuunnitelmia. Verkoston innovaatiopotentiaali on voimakkaasti hyödynnetty, sillä voi olla esim. kyky yhdistää verkostokumppanien erilaisia osaamisia aivan uusilla innovatiivisilla tavoilla. Verkoston innovatiivisuus näkyy sekä tuote/palvelukehityksessä että verkostossa käyttöönotetuissa toimintatavoissa. Verkostossa voi olla jopa niin vahvaa osaamista, että sitä hyödyntämällä voidaan vaikuttaa jopa asiakkaan toimintaan ja toimialan kehittymiseen laajemmaltikin.

Nykytila (valitse arvio 1-4): _____

Tavoitetila (valitse arvio 1-4): _____

Kommenttisi nykytilaan:

Toimenpiteet tavoitetilan saavuttamiseksi:

5. VERKOSTOTALOUS

Väite 1.

Verkostoitumisen ei nähdä tuovan taloudellisia hyötyjä, vaan lähinnä vain ylimääräistä työtä ja sitä kautta kustannuksia. Yritykset pitävät talousasiat ominaan – aina yrityksissä ei ole selvillä omakaan kustannusrakenne.

Väite 2.

Yrityksissä ollaan aika pitkälti selvillä omasta kustannusrakenteesta, mutta siitä eikä verkostoitumisen mahdollisista taloudellisista vaikutuksista tai hyödyistä ei ole keskusteltu muiden kanssa.

Väite 3.

Verkostokumppanien välisten prosessien tehostamisella ja yhteisellä kehittämisellä nähdään saavutettavan kustannushyötyjä. Verkostotasolla on sovittu pelisäännöistä tiettyjen osatoimintojen hinnoittelusta. Verkostotasolla ei kuitenkaan ole keskusteltu kustannusten ja voiton jaosta, eikä ole sovittu yhteisiä taloudellisia tavoitteita tai suunniteltu tapoja hallita kustannuksia.

Väite 4.

Verkostoitumisella saavutetaan kustannustehokkuutta keskittymällä omaan ydinosaamiseen, karsimalla päällekkäisyyksiä (esim. integroitu myynti ja markkinointi) ja tehostamalla prosesseja. Verkostotasolla on käytössä yhteiset hinnoittelumallit ja kustannuksia on pystytty saamaan ainakin osittain läpinäkyväksi koko verkostossa. Uusiin liiketoimintamahdollisuuksiin on yhdessä helpompi tarttua, kun hinnoittelun ja kustannusten hallinnan pelisäännöt ovat olemassa.

Nykytila (valitse arvio 1-4): _____

Tavoitetila (valitse arvio 1-4): _____

Kommenttisi nykytilaan:

Toimenpiteet tavoitetilan saavuttamiseksi:

6. PÄÄTÖKSENTEKO JA VAIKUTUSMAHDOLLISUUDET

Väite 1.

Verkoston ydinyritys sanelee yhteistyön ja tekemisen ehdot. Muilla toimijoilla ei ole mahdollisuuksia vaikuttaa päätöksentekoon – joko hyväksyy ehdot tai jää pois. Keskitetyn päätöksenteon voidaan kokea myös selkeyttävän yhteistyötä.

Väite 2.

Ydinyrityksen ja yhteistyökumppanien väliset sopimukset tehdään pitkälti ydinyrityksen sanelemina eikä niiden sisältöön ole mahdollisuuksia vaikuttaa. Yksittäinen toimija voi halutessaan vaikuttaa toiminnan pelisääntöihin ja toimintatapoihin kahdenvälisessä suhteessa, mutta siitä, miten asiat verkostotasolla hoidetaan, ei ole edes tietoa.

Väite 3.

Verkoston toimijat pystyvät halutessaan vaikuttamaan verkoston ja toimintatapoihin. Yhdessä sopiminen koskee lähinnä operatiivista toimintaa, ei niinkään strategisia asioita tai tulevaisuuden suunnittelua yhdessä. Sopimusneuvottelut ovat melko tasapuoliset ja sopimukset asialliset kaikkien osapuolisen näkökulmasta.

Väite 4.

Verkoston toimijat ovat aktiivisesti mukana vaikuttamassa verkoston asioihin ja suunnittelemassa verkoston yhteisiä tulevaisuuden toiminnan suuntaviivoja, kehi-

tyssuunnitelmia ja toimintatapoja. Vaikutusmahdollisuudet ovat tasapuoliset. Sopimukset ja yhteisesti sovitut pelisäännöt takaavat aidon win-win -tilanteen kaikille sopimusosapuolille.

Nykytila (valitse arvio 1-4): _____

Tavoitetila (valitse arvio 1-4): _____

Kommenttisi nykytilaan:

Toimenpiteet tavoitetilan saavuttamiseksi:

7. PROSESSIEN TEHOSTAMINEN JA YHTEINEN KEHITTÄMINEN

Väite 1.

Verkoston toimintaa ei kehitetä yhteistyössä. Verkostoyrityksissä ei ehditä sisäisestiäkään panostaa toiminnan kehittämiseen, vaan kaikki aika menee päivittäisten operatiivisten ongelmien ratkomiseen, ”tulipalojen sammutteluun”. Toimitusvarmuudessa ja laadussa on jatkuvasti ongelmia.

Väite 2.

Jokaisessa verkostoyrityksessä tehdään asiat omalla tavalla ja kehitetään toimintaa sisäisesti vaihtelevien teemojen ympärillä. Yritys keksii oman näköiset ratkaisut ongelmiinsa. Joidenkin avainkumppanien kanssa yhteistyö on jo alkanut sujua-kin ja toimitusviiveitä ja laatuongelmia on saatu vähennettyä.

Väite 3.

Toimintaa on kehitetty yhdessä etenkin kahdenkeskisesti verkostoyritysten välillä, mutta verkostotason kehittämistä saisi olla enemmän. Useimmat verkostoyritykset ovat linkittäneet omaa kehittämistoimintaansa verkoston tavoitteisiin ja kehitysohjelmiin. Verkoston kehittämistä tehdään sekä operatiivisella että strategisella tasolla. Joihinkin verkoston yhteisiin tilaisuuksiin osallistutaan – niissä kuullaan verkoston tavoitteista ja kehitysteemoista sekä jaetaan arvokkaita kokemuksia esim. hyvistä käytännöistä tilaustoimitusprosessin tehostamiseksi ja laadun parantamiseksi. Verkoston ja sen toimintaprosessien kehittämiseen kaivattaisiin tosin lisää systemaattisuutta ja suunnitelmallisuutta.

Väite 4.

Verkosto toimii tehokkaasti ja sujuvasti. Toimintaprosesseja on yhtenäistetty ja on sovittu yhteisistä pelisäännöistä ja toimintatavoista. IT-työkaluja (esim. yhteiset virtuaalisettyötilat) hyödynnetään laajasti, mikä tuo tehokkuutta ja joustoa prosesseihin ja uusia mahdollisuuksia yhteiskehittämiseen. Tuotteen ja palvelun laadun lisäksi koko verkoston toiminnan laatu on yhteinen tavoite ja se on saatu kehitettyä hyvälle tasolle. Verkoston kehittämiseksi on nimetty vastuhenkilö, jolla on kokonaiskuva verkoston kehitystarpeista ja tavoista viedä kehitystoimintaa eteenpäin. Kehittäminen on suunnitelmallista, pitkäjännitteistä ja siihen on käytössä käyttötarkoitukseen sopivat ja kehitystyötä systematisoivat menetelmät. Kehitystyötä tehdään monenkeskisesti kaikkien verkostoyritysten välillä. Tarvittaessa käytetään myös verkoston ulkopuolisia asiantuntijoita uusien näkökulmien saamiseksi. Kehittämisteemoista riippuen henkilöstöä osallistuu kehitysprosessiin yrityksen eri toimintoista ja eri organisaatiotasoilta. Näin kehitystoiminnassa saadaan hyödynnettyä henkilöstön ns. hiljaista tietoa ja samalla motivoitua henkilöstöä organisaation ja oman työn kehittämiseen.

Nykytila (valitse arvio 1-4): _____

Tavoitetila (valitse arvio 1-4): _____

Kommenttisi nykytilaan:

Toimenpiteet tavoitetilan saavuttamiseksi:

8. TIEDONKULKU, AVOIMUUS JA LUOTTAMUS

Väite 1.

Tiedonkulku on hidasta ja kankeaa ihan päivittäisissäkin asioissa. Se aiheuttaa virheitä, lisätyötä, sekaannuksia ja viivästyksiä. Yhteistyö perustuu tehtyihin sopimuksiin, luottamusta ei niinkään ole ehtinyt syntyä.

Väite 2.

Tiedonkulku on vähäistä ja lähinnä kahden yrityksen välistä tiedonkulkua välttämättömistä toimitukseen liittyvistä asioista. Prosessinohjaukseen liittyvää ennakkotietoa saa hyvin vähän, tietoa verkoston ydinyrityksen tulevaisuuden näkymistä ja suunnitelmista ei oikeastaan ollenkaan.

Väite 3.

Tieto kulkee verkostossa hyvin etenkin kahdenkeskisesti ydinyrityksen ja toimittajan välillä. Yhteiset IT-työkalut (esim. toiminnan ohjaus) ovat tehostaneet tiedonkulkua. Verkoston toimijat ovat tietoisia verkoston asiakkaiden tulevaisuuden kehityssuunnitelmista ja toisaalta käydään vuoropuhelua siitä, millaista kehitystyötä kunkin toimijan luona tehdään. Toimijoiden keskuudesta löytyvät parhaat käytännöt pyritään saattamaan koko verkoston käyttöön. Erityisesti pitkäaikaisissa suhteissa yritysten välillä on ehtinyt jo muodostua luottamuksellinen yhteistyösuhde. Verkostotasolla keskustelu on vielä varauksellista.

Väite 4.

Tieto liikkuu sekä operatiivisista että strategisista asioista. Yritysten välinen tiedonkulku on runsasta ihmisten välillä eri organisaatiotasoilta. Tietoa ei pantata, vaan

verkostokumppanien kesken on avoin, keskusteleva ja luottamuksellinen ilmapiiri. Kuitenkin tiedostetaan myös tietoriskit, joita verkostomaiseen toimintaan liittyy ja hallitaan ne. Salassa pidettävä tieto ja se, keiden hallussa tämä tieto on, on määritelty kussakin yrityksessä sisäisesti eikä salassapidon alla olevaa tietoa vuodeta kumppaneille. Näin pidetään huoli myös siitä, että yritys pystyy säilyttämään oman ydinosaamisensa eikä se pääse vuotamaan yrityksen ulkopuolelle.

Nykytila (valitse arvio 1-4): _____

Tavoitetila (valitse arvio 1-4): _____

Kommenttisi nykytilaan:

Toimenpiteet tavoitetilan saavuttamiseksi:

Lisäkysymyksiä:

Mikä on kokouspalveluiden merkitys organisaationne kokonaisuudessa?

Mikä on mielestäsi realistinen kasvutavoite kokousasiakkaiden määrään seuraavan viiden vuoden aikana?

Ketkä Suomenlinnassa osallistuvat kokoustuotteen tuottamiseen loppukäyttäjälle?

Mikä teidän organisaation rooli on palvelun tuottamisessa?

Kenen pitäisi osallistua kokoustuotteen tuottamiseen loppuasiakkaalle?

Miten yhteistyötä tulisi mielestänne kehittää?

Mitä yhteistyöllä pitäisi teidän näkemyksen mukaan saavuttaa?

Mitä hyötyä yhteistyön kehittämisestä mielestänne olisi?

Millaista asiakaspalautetta olette saaneet kokouspalveluista?

Kenen vastuulla mielestäsi on Suomenlinnan kokouspalveluiden kehittäminen?