

# LIIKETOIMINTASUUNNITELMA PIENELLE HOTELLILLE

LAHDEN AMMATTIKORKEAKOULU  
Hotelli- ja ravintola-alan koulutusohjelma  
Hotellin johtaminen  
Opinnäytetyö  
Syksy 2007  
Erika Romo

Lahden ammattikorkeakoulu  
Hotellin- ja ravintolan johtamisen koulutusohjelma

ROMO, ERIKA: Liiketoimintasuunnitelma pienelle hotellille

Hotellin johtamisen opinnäytetyö, 16 sivua, 17 liitesivua

Syksy 2007

---

## TIIVISTELMÄ

Tässä opinnäytetyössä käsitellään yrityksen perustamista ja siihen tarvittavaa liiketoimintasuunnitelmaa sekä lainsäädäntöä. Teoriaosassa määritellään, mikä liiketoimintasuunnitelma on, mitä tarkoitetaan aamiaismajoitusyrityksellä ja pienellä hotellilla sekä esitellään eri yritys- ja rahoitusmuotoja. Yritysmuotoja ovat muun muassa yksityisyritys, avoin yhtiö, kommandiittiyhtiö, osakeyhtiö ja osuuskunta.

Yritystoiminnan rahoitusta tarkastellaan arvioimalla yrityksen menoja ja kuluja toiminnan ensimmäisen kolmen kuukauden ajalta. Rahoitusyhtiöiden osuutta toiminnan rahoittamisessa käsitellään lainojen sekä leasing- ja factoringsopimusten muodossa.

Työn empiriaosuus, eli liiketoimintasuunnitelma on esitetty liitteenä. Liiketoimintasuunnitelmasta ilmenee yrityksen liikeidea, tuotteet ja palvelut, sijainti sekä taloussuunnitelma alkuinvestointeja ajatellen. Lainsäädäntöä on tarkasteltu osakeyhtiö- ja alkoholilain sekä majoitus- ja ravitsemistoiminnasta annetun lain osilta. Liiketoimintasuunnitelmassa perustellaan valittuja asiakassegmenttejä ja esitetään kilpailija-analyysit Hämeenlinnassa toimivista Villa Ainosta ja Myllytalon majoituksesta.

Työ selventää huomioon otettavia asioita majoitusyritystä perustettaessa ja todentaa, että Hämeenlinnassa on kysyntää majoituspalveluille.

Asiasanat: liiketoimintasuunnitelma, pienyritys, aamiaismajoitusyritys, hotelli

Lahti University of Applied Sciences  
Faculty of tourism

ROMO, ERIKA: A business plan for a small hotel

Bachelor's Thesis of Hotel Management, 16 pages, 17 appendices

Autumn 2007

---

## ABSTRACT

This thesis is about making a business plan and setting up a business and also about the legislation concerning the process.

The theory part defines what a business plan is and what a bed & breakfast and a small hotel are. Different types of companies, such as a private operator, a partnership, a limited partnership, a limited liability company and a cooperative are introduced.

The financing is studied by evaluating the expenses and costs of the company during the first three months of operation. The role of the finance corporation in providing capital is dealt with in the form of loans, leasing and factoring agreements.

The empirical part, the actual business plan is enclosed with the study. The business plan includes company's business idea, services and products, location and also a budget plan for initial investments. The legislation part looks into limited liabilities company act, licensing laws and the act of lodging. The business plan also gives reasons for the chosen customer segments and analyses the competing lodging companies, the Villa Aino and the Myllytalon majoitus in Hämeenlinna.

This thesis clarifies the facts to be considered when setting up a business and shows that there is demand for lodging services in Hämeenlinna.

Key words: business plan, enterprise, bed & breakfast, hotel

## SISÄLLYS

1 JOHDANTO	1
2 YRITYKSEN PERUSTAMINEN TEORIASSA	2
2.1 Mikä on liiketoimintasuunnitelma?	2
2.1.1 Yritysmuodot	2
2.1.2 Yrityksen perustamiseen liittyvästä lainsäädännöstä	4
2.1.3 Yritystoiminnan rahoitus	5
2.2 Aamiaismajoitusyritys	6
2.2.1 Pieni hotelli	7
2.2.2 Tuotteet ja palvelut	8
2.2.3 Henkilöstö	8
2.2.4 Asiakassegmentit	9
2.2.5 Toimitilat	10
2.3 Sijainti	10
2.4 Kysyntä ja tarjonta	11
2.5 Yrityksen markkinointi	11
3 LOPPUTULOS	13
LÄHTEET	15
LIITTEET	19

## 1 JOHDANTO

Opinnäytetyöni aiheena on liiketoimintasuunnitelma pienelle hotellille. Aikomukseni on perustaa oma yritys Hämeenlinnaan muutaman vuoden sisällä ja tämä opinnäytetyö toimii pohjana tuolloin tarvittavalle liiketoimintasuunnitelmalle. Liiketoimintasuunnitelmassa tuleva yrittäjä selvittää, minkälaiseen kilpailuympäristöön on yritystensä perustamassa ja miltä yrityksen tulevaisuus näyttää. Yrittäjän on osattava ennakoida kilpailu- ja markkinatilanteen muutoksia ja arvioitava tulevia kustannuksia ja osoitettava ne liiketoimintasuunnitelmassa, jota ilman vieraan rahoituksen saaminen on mahdotonta.

Tavoitteeni on tutkia, mitä kaikkea tulee ottaa huomioon pientä hotellia perustettaessa ja millaisella pääomalla voi yksi ihminen sen tehdä. Työ on jaettu kahteen osaan: lähdemateriaaliin pohjautuvaan teoreettiseen osaan ja varsinaiseen liiketoimintasuunnitelmaan. Teoreettisessa osassa määrittelen, mitä tarkoitetaan liiketoimintasuunnitelmalla ja esittelen eri yritysmuodot ja niihin liittyvää lainsäädäntöä sekä yrityksen rahoitusmahdollisuuksia. Yritykseni olisi jotakin aamiaismajoitusyrityksen ja pienen hotellin väliltä, ja siksi esittelen nämä kaksi majoitusyritystyyppiä. Pohdin yrityksen tuotteita ja palveluita sekä henkilöstön ja toimitilojen merkitystä yritystoiminnalle, ja kerron, mitä tarkoitetaan asiakassegmenteillä. Yleisellä tasolla käsittelen myös yrityksen sijaintia ja sitä, millaista kysyntää ja tarjontaa Hämeenlinnassa on majoituspalveluista. Teorian päätteeksi kerron markkinoinnin perusteista ja sen vaikutuksesta yrityksen toimintaan.

Liiketoimintasuunnitelmassa esitän yrityksen liikeidean, tuotteet ja palvelut sekä sijainnin ja toimitilat. Esittelen myös pääasiakassegmentit ja kilpailijat sekä niistä tehdyt analyysit. Pohdin osaamistani ja valmiuksiani yrittäjäksi ja esitän rahoitus-suunnitelmaan tarvittavat talouslaskelmat. Pyrin myös antamaan kokonaiskuvan yrityksen toiminnasta ja osuudestani siinä. Julkaistusta opinnäytetyöstä liiketoimintasuunnitelma ja siihen liittyvät taulukot ovat salattu.

## 2 YRITYKSEN PERUSTAMINEN TEORIASSA

### 2.1 Mikä on liiketoimintasuunnitelma?

Liiketoimintasuunnitelmassa tuleva yrittäjä esittää perustettavan yrityksen perustiedot, liikeidean ja yrityksen päätavoitteet sekä suunnitelman tavoitteiden saavuttamiseksi. Yrittäjän on kyettävä kartoittamaan markkinatilanne ja sen kehitys, sekä toimialan kehitys. Yrityksen liikeidean kanssa käsi kädessä kulkevat asiakassegmentit, joten liiketoimintasuunnitelmassa on yrittäjän nimettävä segmentit ja esitettävä suunnitelmansa siitä, kuinka nämä tavoitetaan.

Kun liiketoimintasuunnitelmaan on pystytty kirjaamaan yritystoiminnan arvioitu suosio, voidaan suunnitella henkilöstön tarvetta ja rakennetta, mikä taas auttaa taloussuunnitelman laatimista ja ottamista huomioon rahoituksen tarvetta suunniteltaessa. Taloudellisten ja tuotannollisten riskien määrittelemineen helpottaa yrityksen strategian luomista ja esittämistä. Yrittäjän on arvioitava omaa osaamistaan ja valmiuksiaan, ja koska harva yritys on alallaan yksin, on liiketoimintasuunnitelmassa nimettävä toimintaympäristössä olevat kilpailijat, sekä näiden voimavarat ja heikkoudet. (Uusyrittäjäkeskus 2007.)

#### 2.1.1 Yritysmuodot

Yritysmuodon valinnalla on tärkeä osa yrityksen perustamisessa. Tässä luvussa esittelen eri yritysmuotoja, mutta tarkastelen lähemmin osakeyhtiön perustamiseen ja toimintaan liittyvää lainsäädäntöä.

Yksityisyrittäjä eli toiminimi on yhden ihmisen perustama avoin yritys. Yrittäjä tekee kaikki yritystä koskevat päätökset itse ja on vastuussa yrityksen veloista omalla omaisuudellaan. Yksityisyrittäjä on yhtä kuin yrittäjänsä, joka on luonnollinen henkilö, ja siten yrityksen nettotuotot ovat yrittäjän ansiotuloa, josta yrittäjä maksaa veron kunnalle ja valtiolle. Yritys ei maksa yrittäjälle palkkaa, mutta yrittäjä voi ottaa yrityksen varoista yksityisottoja, jotka eivät kuitenkaan saa ylittää

yrittäjän omaa pääomaa. Yksityisyrittäjä on kirjanpitovelvollinen ja yrityksen toimintaan vaikuttaa suuresti, kuinka paljon yrittäjä työskentelee. (Yrittäjän opas 2007, 15.)

Avoimessa yhtiössä on oltava vähintään kaksi yhtiömiestä, joista kumpikin saa tehdä yritystä koskevia päätöksiä, mutta muilla yhtiömiehillä on päätöksiin kieltäminen. Yhtiömiehet ovat vastuussa yrityksen veloista omalla omaisuudellaan myös niissä tilanteissa, joissa toinen yhtiömiestä on tehnyt velkaan johtaneen päätöksen. Yhtiömiehet saavat nostaa yrityksestä palkkaa, lainaa, yksityisottoja sekä voittoa, jos sitä on jaettavana. Yrittäjän toiminnan kannalta on tärkeää, että yhtiömiehet luottavat toisiinsa. (Yrittäjän opas 2007, 15.)

Kommandiittiyhtiössä on oltava vähintään yksi vastuunalainen yhtiömiestä ja vähintään yksi äänetön yhtiömiestä. Useimmiten vastuunalainen yhtiömiestä työskentelee yhtiössä ja äänetön yhtiömiestä rahoittaa toimintaa. Vastuunalaisella yhtiömiehellä on samat oikeudet kuin avoimen yhtiön yhtiömiehellä, mutta äänetön yhtiömiestä saa osallistua päätöksentekoon, jos siitä on erikseen sovittu. Äänetön yhtiömiestä ei saa palkkaa yhtiöstä, ellei työskentele yhtiössä, mutta saa yhtiösopimuksessa sovitun osuuden voitonjaossa. (Yrittäjän opas 2007, 15.)

Osuuskunnan voi perustaa, kun vähintään kolme henkilöä maksaa samansuuruiset osuusmaksut, jotka muodostavat osuuspääoman. Osuuskunnassa on hallitus, jonka jäsenet valitsevat, sekä toimitusjohtaja, jos hallitus on sellaisen valinnut. Osuuskunnassa jäsen on vastuussa veloista vain maksamallansa osuudella, ellei ole taannut henkilökohtaisesti osuuskunnan velkoja tai antanut omaisuuttansa lainojen pantiksi. Osuuskunnan henkilöjäsenet voivat nostaa palkkaa, ja kaikki jäsenet saavat ylijäämän palautusta tai korkoa osuuspääomalle. Osuuskunnan jäsenmäärää ei ole rajoitettu, eli uusia jäseniä voidaan ottaa koska vain. Osuuskunta ei pyri maksimoimaan voittoa, vaan palveluillaan yrittää hyödyttää jäseniään. Jäsenet ovat myös osuuskunnan palveluiden tuottajia tai käyttäjiä, eli liikesuhteessa osuuskuntaan. (Yrittäjän opas 2007, 15.)

Osakeyhtiön perustamiseen tarvitaan yksi tai useampi henkilö, jotka pääomaa sijoittamalla saavat yhtiöstä osakkeita. Syyskuun 1. päivänä 2006 voimaan tulleen

uuden osakeyhtiölain myötä osakeyhtiön vähimmäispääomaksi riittää 2 500 euroa kun se ennen oli 8 000 euroa. Osakeyhtiö on oikeushenkilö, joten se pitää tulonsa ja vastaa veloistansa itse. Osakeyhtiössä osakkeenomistajat ja yritys ovat erillään toisistaan eli osakkaat eivät ole vastuussa yrityksen veloista, elleivät ole taanneet yrityksen lainoja. Osakeyhtiössä yritys maksaa kaikesta nettotulosta veroa 26 % yhteisöverokannan mukaan. Osakkeenomistajat saavat nostaa yrityksestä veroton osinkoa vuosittain 9 % omasta pääomasta laskettuna, kuitenkin enintään 90 000 euroa. (Osakeyhtiölaki 624/2006; Suomen Yrittäjät 2007.)

Yrityksen perustamisesta tehdään perustusilmoitus kaupparekisteriin. Patentti- ja rekisterihallitus on laatinut uuden osakeyhtiön perustamispaketin, jossa on kaikki osakeyhtiön perustamisessa tarvittavat lomakkeet. Yrittäjä voi tulostaa paketin yritys- ja yhteisötietojärjestelmän Internet-sivuilta. (Yritys- ja yhteisötietojärjestelmä 2007.)

### 2.1.2 Yrityksen perustamiseen liittyvästä lainsäädännöstä

Majoitustoimintaa varten yrittäjän täytyi ennen anoa lupaa viranomaisilta, mutta enää näin ei ole, koska lainsäädäntöä on kevennetty niin elinkeinonharjoittamisen kuin osakeyhtiölainkin puolelta. Lakimuutokset tehtiin, jotta yrityksen perustaminen olisi yksinkertaisempaa ja byrokratiaa olisi vähemmän. Laki elinkeinon harjoittamisen oikeudesta on pysynyt samana vuodesta 1919 lähtien, mutta sen pykälät ovat muuttuneet useaan otteeseen vuosien kuluessa. Kuka tahansa luonnollinen henkilö, joka ei ole holhouksen alaisena tai konkurssissa, saa harjoittaa elinkeinoa eli elättää itsensä ja perheensä valitsemallansa tavalla. Laissa on säädetty alat, joiden harjoittamiseen tarvitaan lupa, mutta majoitustoiminta on poistettu tästä ryhmästä. Ennen majoitustoiminnan aloittamista on kuitenkin terveys- ja paloviranomaisten tarkastettava ja hyväksyttävä tilat terveys- ja turvallisuussyistä. (Rissanen 2006; Perustamisopas yrityksen perustajalle 2007.)

Yrittäjän on otettava lakisääteiset vakuutukset itsensä ja työntekijöidensä puolelta, sekä järjestettävä lakisääteinen työntekijöiden terveydenhuolto. Yrittäjän eläkevakuutus YEL on otettava, jos yrittäjä ei ole minkään muun eläkevakuutuksen



piirissä, mutta työntekijöiden eläkevakuutus TEL on otettava aina, kun yrityksessä on palkattua henkilökuntaa. YEL-maksu on 20,8 % yrittäjän nettotulosta, mutta ensimmäistä kertaa yrittäjäksi ryhtyvä saa 25 %:n alennuksen maksusta ensimmäisten 48 kuukauden ajan. (Minustako yrittäjä? 2007, 12.)

Yritykselle ja yrittäjälle hyödyllisiä, vapaaehtoisia vakuutuksia ovat esimerkiksi yrittäjän tapaturmavakuutus, joka kattaa myös yrittäjän vapaa-ajan ja on verotuksessa vähennyskelpoinen, sekä liiketilojen vahinkovakuutus ja toiminnan keskeytysvakuutus. (Suomen Yrittäjät sekä Uusyrittäjäkeskus 2007.) Jos yritystoimintaan kuuluu alkoholin myyntiä, on yrityksen haettava anniskelulupaa ja maksettava siihen sisältyvät maksut. Televisiolupa ja Teosto-maksut on myös maksettava, jos yrityksen tiloissa katsellaan televisiota tai kuunnellaan musiikkia Jos yritys aikoo hyväksyä luottokortit maksuvälineenä, on siitä tehtävä sopimus Luottokunnan kanssa. (Jutila 2001, 48.)

### 2.1.3 Yritystoiminnan rahoitus

Yrityksen rahoitus muodostuu tuotoista sekä omasta ja vieraasta pääomasta. Omaa pääomaa on yrittäjän oma sijoitus yritykseen ja vierasta pääomaa ovat esimerkiksi pankkilainat. Oman pääoman kaltaista lisärahoitusta voi hakea rahoitusyhtiöiltä, kuten Finnvera Oyj:ltä. Työvoimatoimisto voi myöntää starttirahaa aloittaville yrittäjille enintään kymmenen kuukauden ajan, ja sen suuruus on 514 - 670 euroa kuukaudessa. (Työministeriö 2007.)

Finnvera Oyj:llä on useita lainamahdollisuuksia, kuten yrittäjä- ja naisyrittäjälainat, jotka molemmat ovat henkilökohtaisia lainoja. Yrittäjälainan enimmäismäärä on 100 000 euroa, ja se on kymmenen vuoden takaisinmaksuajalla tarkoitettu omaksi pääomaksi. Naisyrittäjälainaa ja pienyrittäjälainaa koskevat samat ehdot sillä erolla, että naisyrittäjälainaa voi hakea vain sellainen yritys, jonka yrittäjä on nainen tai jonka osake-enemmistö on naisilla. Nais- ja pienyrittäjälainoja saa hakea muidenkin Finnveran lainojen yhteydessä ja työvoimatoimiston starttirahan lisäksi. Ne on tarkoitettu koneiden ja kalusteiden hankintaan, ne ovat enimmillään

35 000 euroa, ja niiden laina-aika on 5 vuotta. Nais- ja pienyrittäjälainoilla ensimmäinen lainavuosi voi olla lyhennysvapaa, ja yrittäjälainalla kymmenen vuoden laina-ajasta voi enintään kolme vuotta olla lyhennysvapaita. (Finnvera Oyj 2007.)

Muita rahoitustapoja on koneiden ja kaluston leasing, eli rahoitusyhtiö rahoittaa näiden hankinnan ja yritys maksaa hankinnan hinnan rahoitusyhtiölle sovituissa erissä. Tällöin yrityksen ei tarvitse ottaa pankkilainaa koneiden ja kaluston hankintaa varten eikä maksu rasita yrityksen taloutta heti. Samankaltaista rahoitusta ovat käyttöluotto ja osamaksusopimukset, joissa yritys maksaa hankkimansa tuotteen suoraan myyjälle erissä ilman rahoitusyhtiötä. Yrityksen on myös mahdollista rahoittaa myyntisaamisensa siirtämällä ne factoringrahoitusyritykselle. Myyntisaamisiaan vastaan yritys saa luottoa, josta se maksaa rahoitusyritykselle korkoa aiemmin sovittun mukaan. Toisin kuin pankkilainoihin, leasing- ja factoringrahoitukseen yritys ei tarvitse muita vakuuksia kuin hankitun esineen. (Yrityksen perustajan opas 2007, 24.)

## 2.2 Aamiaismajoitusyritys

Ympäri maailmaa ja erityisesti Iso-Britanniassa ja Irlannissa aamiaismajoitus on perinteisimpiä majoitusmuotoja. Englanninkielisissä maissa aamiaismajoitus tunnetaan Bed & Breakfast -nimellä ja saksankielisissä Zimmer mit Frühstück. Siispä myös Suomeen tulevat ulkomaalaiset etsivät tällaista maanläheisempää ja tutumpaa majoitustapaa. Useimmiten majoitus tapahtuu yksityiskodissa, maatilalla tai kesäisin aittamajoituksena, eli huoneet ovat hotellihuoneisiin nähden pieniä ja yksinkertaisesti sisustettuja. Usein kylpemismahdollisuus on jaettu muiden asukkaiden kesken. (Jutila 2001, 7-8.)

Aamiainen on oleellinen osa aamiaismajoitusta, eli siihen tulee panostaa. Euroopan ja erityisesti Iso-Britannian aamiaismajoitusyrityksissä on totuttu tarjoamaan lämmin aamiainen. Englantilainen aamiainen koostuu uppopaistetusta tai keitetystä kananmunasta tai munakokkelista, grillatusta makkarasta, tomaatinpuo-

likkaasta, pekonista, pavuista ja perunapaistoksista. Aamiaisen kanssa tarjoillaan paahtoleipää teen tai kahvin kera. Eurooppalainen tapa tarjota pekonia aamiaisella on levinnyt Suomeenkin, mutta muutoin suomalaisissa aamiaismajoitusyrityksissä tarjotaan aamiaisella erilaisia puuroja, muroja, leipää ja vihanneksia. (Jutilla 2001, 80-81.)

Aamiaismajoitustoiminta on yleensä pienimuotoista, ja yrittäjä saattaa harjoittaa sitä toimeentulon lisäksi esimerkiksi maatilán yhteydessä. Toimintaa saatetaan ajan kuluessa laajentaa rakentamalla vuokramökkejä tai muutoin laajentamalla toimitiloja, mutta alkuun pyritään käyttämään jo olemassa olevia tiloja. Aamiaismajoitustoimintaa harjoitetaan yleensä muutaman ihmisen voimin, eli aina ei edes perheen ulkopuolisia työntekijöitä tarvita. Yrityksen sijainti vaikuttaa siihen, onko majoitustoiminta kausiluonteista vai ympärivuotista, sillä kaupunkien yhteydessä saattaa majoittujia riittää sesonkikausien ulkopuolellakin. (Jutilla 2001, 9-10.)

### 2.2.1 Pieni hotelli

Pieni hotelli on hyvin samankaltainen kuin aamiaismajoitusyritys, mutta erona ovat laajemmat oheispalvelut ja mahdollisuus tarjota muitakin aterioita kuin vain aamiaista. Majoitus- ja ravitsemistoinnasta annetun lain (308/2006) 1. pykälä määrittelee majoitustoiminnan ”ammattimaisesti tapahtuvaksi kalustettujen huoneiden tai muiden majoitustilojen tarjoamiseksi tilapäistä majoitusta tarvitseville asiakkaille”. Samassa pykälässä määritellään majoitusliike tarkoittamaan ”rakennusta, huoneistoa tai muuta liikepaikkaa, jossa harjoitetaan majoitustoimintaa”. Pieni hotelli täyttää nämä määritelmät ja kuuluu siten majoitus- ja ravitsemistoinnasta annetun lain alaisuuteen. Laissa ei kuitenkaan määritellä eri majoitusliikkeiden eroja, mutta pieni hotelli voidaan esimerkiksi määritellä seuraavanlaisesti:

”Hotelli sijaitsee yleensä taajamassa tai sen välittömässä läheisyydessä. Myös taajamien ulkopuoliset pienet hotellit (esim. Gasthausit) kuuluvat tähän tyyppiin. Hotellissa on 10 - 99 huonetta.” (Heikkilä & Viljanen 2000, 57.)

Pieni hotelli eroaa isosta hotellista lähinnä tarjoamiensa tuotteiden ja palveluiden osalta. Isolla hotellilla on paremmat mahdollisuudet monipuolisempien palveluiden tuottamiseen ja yrityksessä on enemmän henkilökuntaa. Pienen hotellin toimintaa rajoittaa yleensä koko ja käyttöpääoman määrä, joten kehitys on hidasta. Pienessä hotellissa asiakas on kuitenkin lähemmässä kontaktissa koko yrityksen kanssa, sillä usein yrittäjä ja omistaja itse palvelee asiakkaitaan, toisin kuin isoissa hotelleissa.

### 2.2.2 Tuotteet ja palvelut

Majoitusyrityksen päätuote on aina majoituspalvelu. Siihen voidaan yhdistää ravintolapalveluita, ja kun ravintolan päätuote on aterioiden tarjoaminen, muodostuu tuotekokonaisuuksia ja tuotepaketteja. Hotellien yleisimpiä tuotteita on majoitus, johon aamiaisen lisäksi kuuluu lounas tai illallinen ja esimerkiksi kylpylähotelleissa kylpyläosaston vapaa käyttö. All inclusive -hotelleissa majoituspaketti sisältää kaiken ravintola- ja ohjelmalveluista lähtien aina vaatteiden pesu- ja silityspalveluihin saakka. All inclusive -hotellit eivät ole yleisiä Suomessa, mutta esimerkiksi Aasiassa ja Karibiassa ne ovat yleisiä. Hotellissa voi myös olla kuntosali, saunaosasto, kokoustiloja tai lastenvahtipalvelu ja nämä kaikki toimivat oheispalveluina asiakkaalle.

Tuotepaketti sisältää esimerkiksi kahden yön majoituksen puolihoidoiteen ja lisäpalveluna saa hieronta- tai kasvohoitomahdollisuuden, jos yritys tarjoaa sellaista palvelua. Yritys voi myös tehdä yhteistyösopimuksen teatterin kanssa ja myydä erityisiä teatteripaketteja, jotka sisältävät esityksen, illallisen ja majoituksen aamiaisineen. Erilaiset tuotteet ja palvelut ovat yrityksen kilpailukeinoja, eli yrityksen kannattaa panostaa niihin ja seurata kilpailijoiden tarjontaa.

### 2.2.3 Henkilöstö

Jutila (2001, 11) korostaa, että oman yrityksen perustaminen on elämäntapavalinta eli yrittäjän on luotettava omaan itseensä ja taitoihinsa, ja myönteinen suhtau-

tuminen työhön ja asiakkaisiin auttaa pitkälle. Majoitusyrityksen hoitaminen yksin on kuitenkin raskas tehtävä, joten jo yrityksen perustamisesta lähtien kannattaa yritykseen palkata muuta henkilökuntaa.

Henkilökunnalle on selvitettävä yrityksen toimintamalli ja tavoitteet. On tärkeää, että henkilökunta noudattaa yhteisesti sovittua käytäntöä ja pyrkii samaan päämäärään. Jos yrityksellä on anniskelulupa, on yrityksessä myös aina oltava työvuorossa sellainen henkilö, jolla on vastaavan hoitajan pätevyys. (Alkoholilaki 1143/1994, 21§.) Henkilökunta on koulutettava tehtäviinsä ja koulutusta on ylläpidettävä työsuhteen pitkittyessä. Koulutuksen lisäksi työntekijöiden motivointi ja virkistäminen on työnantajan tehtävänä. Kun yrityksen henkilökunta nauttii työstään ja arvostaa sitä, se näkyy yrityksen asiakkaillensa antamassa kuvassa.

#### 2.2.4 Asiakassegmentit

Yrittäjän ei kannata markkinoida yritystään kaikille ihmisille, vaan on tehtävä selkeä rajaus. Asiakassegmenteillä tarkoitetaan potentiaalisten asiakkaiden luokittelua eri ryhmiin esimerkiksi demografisten tekijöiden avulla. Asiakkaat voidaan luokitella iän, sukupuolen, sosiaalisen statuksen, koulutuksen tai perheen koon mukaan. On myös mahdollista jaotella asiakkaat ostokäyttäytymisen, persoonallisuustekijöiden tai alueellisten tekijöiden mukaan, eli asiakassegmenttejä on lukematon määrä. (Heikkilä & Viljanen 2001, 124-125.)

Yrityksen kannattaa valita tarkkaan asiakassegmenttinsä, ja tähän valintaan vaikuttavat alueella jo toimivien saman alan yritysten asiakassegmentit. Jos yrittäjä huomaa jonkin segmentin, jolle kukaan kilpailevista yrityksistä ei kohdistu myyntiöytänsä, on yrittäjä saattanut löytää hyvän kilpailukeinon markkinoilla. Asiakassegmentit voidaan päättää jo yrityksen liikeidea mietittäessä, tai yritystoiminnan jo alettua voidaan tehdä tutkimus olemassa olevista asiakkaista ja sitä kautta päätyä keskittämään markkinointi tietyille asiakasryhmille. Yrityksen toiminnan aikana segmenttimuutokset ovat tavanomaisia ja muutokset on ennakoitava.

### 2.2.5 Toimitilat

Yrityksen toimitilojen on tuettava sitä kuvaa, minkä yritys haluaa itsestään antaa. Hyvin hoidetut liiketilat ja hotellissa hotellihuoneet antavat kuvan hyvin hoidetusta yrityksestä. Jos hotelliasiakas ei ole tyytyväinen huoneeseensa, on hän tyytymättömän ostamaansa palveluun kokonaisuutena ja seuraavan kerran etsiessään majoitusta ostaa palvelun toiselta yritykseltä.

Jos yritys on vuokrannut toimitilansa, on se kiinnisidottu tiloihin vain sopimuskauden ajan. Tiloista ei silloin ole ostokuluja, mutta yleensä vuokralainen kustantaa vuosikorjaukset. Kun yritys omistaa toimitilansa, voidaan niitä käyttää lainanpanttina pankeille. Omista tiloista saadaan tehdä poistoja kirjanpidossa, mutta yritykseltä kuluu jatkuvasti rahaa tilojen kunnossapitoon. Toimitilat on myös mahdollista rahoittaa leasing-sopimuksella, eli rahoitusyhtiö maksaa tilojen kauppahinnan ja yritys maksaa rahoitusyhtiölle hankintahinnan sovituissa erissä.

Majoitusyrityksessä yhden hengen huoneen tulee vähintään olla 7 neliömetrin kokoinen ja kahden hengen huoneen vähintään 10 neliometriä. Jokaisessa huoneessa, jossa on lisävuode, tulee olla vähintään 3 neliometriä tilaa vuodetta varten. Jokaisessa huoneessa on myös oltava ikkuna, jonka koko on vähintään 10 % lattiapinta-alasta. (Jutila 2001, 63.)

### 2.3 Sijainti

Yrityksen sijaintia tulee miettiä eri näkökannoilta. Hyvät kulkuyhteydet, paikalliset nähtävyydet ja alueen matkailullisuus kaikki vaikuttavat yrityksen toimintaan. Varsinkin majoituspalveluyrityksen ollessa kyseessä on sijainnin pystyttävä vastaamaan kysymykseen ”Miksi asiakas haluaa yöpyä tällä paikkakunnalla?” Yritystoimintaan vaikuttavat kunnalliset palvelut, elinkeinorakenne alueella, viranomaistoiminta ja alan kehitys paikkakunnalla. (Heikkilä & Viljanen 2000, 95.)

Jos yritys sijoitetaan kaupungin keskelle, se on helposti saavutettavissa, mutta se saattaa kärsiä liikenteestä ja melusta. Taajamaan perustetulla hotellilla taas on

etunansa luonnonrauha ja vehreys. Yrityksen valitsevat asiakassegmentit määrittelevät pitkälle yrityksen sijainnin tai päinvastoin. Kaupungin keskustan hotellit ovat useimmiten liikemiehille ja perheille, kun taas taajamahotellit ihmisille, jotka haluavat rentoutua ilman erityisempiä aktiviteetteja.

## 2.4 Kysyntä ja tarjonta

Onko Hämeenlinnan seudulla kysyntää pienelle hotellille? Hämeenlinnassa on monien kaupunkien tavoin perinteiset Restelin ja S-ryhmän hotellit. Ydinkeskustassa on yksityinenkin hotelli, ja kunnassa toimii kaksi kartanohotellia. Alueella on myös kaksi pitkäaikaismajoitukseen keskittynyttä majoitusyritystä, joita tarkastelen lähemmin varsinaisessa liiketoimintasuunnitelmassa.

Suomen hotelli- ja ravintola-alan liitto (SHR) tutki yhdessä Tilastokeskuksen kanssa majoituksen määrissä tapahtuneita muutoksia vuodesta 2005 vuoteen 2006. Hämeenlinnassa kasvu oli suurinta, mikä ilmenee liitteen taulukosta 1. Vuodessa majoituksen kysyntä kasvoi lähes 28 prosenttia. (Suomen hotelli- ja ravintola-alan liitto 2007.)

Tämä 28 %:n kasvu kuvastaa sitä, että Hämeenlinnasta on tullut paljon suositumpi matkailukohde, kuin se on ollut aiemmin. Jos kysyntä jatkuu samana tai kasvu kiihtyy, on majoitustoiminnalle lisätarvetta. Tähän räjähdysmäiseen kasvuun on todennäköisesti vaikuttanut Rantasipi Aulanko -hotellin laajentuminen kylpylähotelliksi. Rantasipi Aulangon remontti valmistui maaliskuussa 2006, mikä selittäisi majoitusmyynnin kysynnän kasvun vuodesta 2005 vuoteen 2006. Majoitusmyynnin kysyntä kasvoi kaikissa muissakin kaupungeissa, paitsi Lappeenrannassa. Koko maan keskimääräinen kasvu oli 5-6 %. (Rantasipi Hotellit 2007.)

## 2.5 Yrityksen markkinointi

Markkinointi jaetaan ulkoiseen ja sisäiseen sekä vuorovaikutus- ja jälkimarkkinointiin. Ulkoisella markkinoinnilla pyritään saamaan uusia asiakkaita yritykseen,

ja se voidaan hoitaa segmentoidusti tai segmentoimattomasti, mikä tarkoittaa markkinoinnin kohdistamista joko valituille asiakassegmenteille tai yleisesti kaikille. Hotellialalla segmentoitu markkinointi on tehokkaampaa kuin segmentoimaton, sillä eri elämänvaiheessa ja -tilanteessa olevat ihmiset tarvitsevat majoituspalveluita eri syistä. Segmentoidussa markkinoinnissa valitaan erikseen jokaiselle segmentille sopiva markkinointikeino, jolla uskotaan saavutettavan parhain lopputulos. (Lahtinen & Isoviita 2004, 9, 32–34.)

Markkinointisuunnitelma kannattaa yrityksessä tehdä huolellisesti, sillä varsinkin yrityksen toiminnan alussa hyvin toteutettu markkinointi tuo asiakkaat yritykseen. Aloittavan yrityksen markkinoinnin on oltava määrätietoista ja näyttävää, että yritys heti alkuunsa saa huomiota osakseen haluamiltansa segmenteiltä.

Sisäisellä markkinoinnilla saadaan yrityksen työntekijät uskomaan yritysideaan ja omatoimisesti myymään tätä ideaa eteenpäin. Myös työntekijöiden kannustaminen ja motivointi kuuluvat sisäiseen markkinointiin. Vuorovaikutusmarkkinoinnilla tarkoitetaan asiakaspalvelutilanteessa tapahtuvaa kanssakäymistä, ja siinä yrittäjän tai myyjän tavoite on vakuuttaa asiakas tekemään ostopäätös.

Jälkimarkkinoinnissa yritys saattaa kiittää asiakasta jo tapahtuneesta tuotteen tai palvelun hankinnasta tai kertoa tulevista tarjouksista houkutellessaan asiakkaan palaamaan yritykseen. (Lahtinen & Isoviita 2004, 9, 32–34.)

Koska digitaalinen viestintä on voimakasta tällä hetkellä, on Internet-sivujen perustaminen ja ylläpito tärkeä osa ulkoista markkinointia. Hyvin toteutetuilla verkkosivuilla saavutetaan suuri määrä ihmisiä lyhyessä ajassa. Internetissä yritys voi myös linkittyä toisten yritysten ja portaalien kanssa. Yritys voi myös maksaa hakupalvelimille, kuten Googlelle, siitä, että yrityksen nimi tulee ensimmäisenä hakutuloksena tiettyjä hakusanoja käytettäessä. Mitä enemmän yritys on valmis maksamaan näkyvyydestänsä, sitä useampia potentiaalisia asiakkaita yritys markkinoinnillansa tavoittaa.

Yrityksen tuote, tuotteen hinta, saatavuus ja markkinointiviestintä ovat markkinoinnin kilpailukeinoja. Yrityksen tuote kilpailee kilpailijoiden tuotteiden kanssa imagollaan, taloudellisuudellaan ja toimivuudellaan. Eri asiakassegmentit ovat



valmiita maksamaan eri hinnan samasta tuotteesta, joten tuotteen oikea hinnoittelu on tärkeää. Hinnan on katettava kulut, mutta myös tuotettava voittoa. Markkinointiviestinnällä pyritään herättämään tai tukemaan asiakkaan tarvetta tuotteen tai palvelun hankinnalle. Markkinointiviestintä luo asiakkaassa odotuksia ja sitä suunniteltaessa yrityksen on muistettava, että sen on myös kyettävä täyttämään nämä luodut odotukset. (Yrityksen perustajan opas 2007, 38–39.)

### 3 LOPPUTULOS

Idean oman yrityksen perustamisesta sain jo opiskelujen alussa. Tunne vahvistui jatkuvasti ja idea kehittyi päässäni, kunnes päätin tehdä aiheesta opinnäytetyön. Valitsin ja hyväksyin aiheen opinnäytetyölleni jo kesäkuussa 2006, mutta suunnitelmani muuttuivat, enkä saanut paneuduttua työhön kunnolla ennen kuin vasta nyt syksyllä 2007. Nyt olen noin kuukauden täysipäiväisesti tehnyt tutkimustyötä liiketoimintasuunnitelmaa varten ja itse olen ollut tyytyväinen ajankäyttöni tämän syksyn osalta.

Tavoitteeni oli selvittää, kuinka yritys perustetaan. Työn aloitin käymällä Hämeenlinnassa Hämeen uusyrityskeskuksessa ja sain sieltä vinkkejä yrityksen perustamisessa huomioon otettavista asioista. Uusyrityskeskuksesta sain myös mukaani Yrityksen perustajan opas 2007 -painoksen ja Minustako yrittäjä? -oppaan. Näistä kahdesta oppaasta sain selkeän kuvan siitä, mitä yrittäjän on tehtävä saadakseen yritystoimintansa liikkeelle ja mistä siihen voi hakea apua.

Ennen opinnäytetyön tekemistä oli käsitykseni yritystoiminnan aloittamisesta hyvin erilainen. Kuvittelin lainsäädännön ja perustustoimien olevan monimutkaisempia, mutta opinnäytetyötä tehdessäni huomasin, ettei näin ole. Yrityksen perustamista tuetaan enemmän kuin luulin, eikä rahoituksenkaan järjestäminen ole mahdotonta.

Työskentelin yhtäaikaaisesti teoria- ja liiketoimintasuunnitelman osuuksien kanssa, kuitenkin aina selvittäen yhden teorialuvun sisältöä kerrallaan. Selvitettyäni esimerkiksi eri yritysmuotoja ja toimintamalleja oli minun helppo liiketoimintasuun-

nitelmassa esitellä valintani yritystäni koskien. Yksi näistä valinnoista olivat osakeyhtiön perustamiseen vaikuttavat seikat. Työ selittää yleisellä tasolla yrityksen perustamisen määritteitä, mutta keskittyy kuitenkin eniten osakeyhtiön perustamiseen, koska perustettava yritys olisi osakeyhtiö. Työprosessissa sain selkeän käsityksen siitä, minkälaisella pääomalla voin yritykseni perustaa ja mistä voi hakea rahoitusta yrityksen toimintaa varten. Tutkimustyön tuloksista koin myös positiivisena yllätyksenä Hämeenlinnan erinomaisen sijoittumisen majoituksen kysynnän mittauksissa. Ideani oli alun alkaen perustaa yritys Hämeenlinnaan, ja kysynnän voimakas kasvu vain tukee tätä ideaa. Samanlaisen ilahtumisen koin, kun minulle selvisi brittituristien määrän kasvu Suomessa viime vuoden aikana, sillä haluaisin brittituristeista säännöllisen asiakasryhmän yritykseeni.

Liiketoimintasuunnitelman laadin Uusyrittäjäkeskuksen Minustako yrittäjä? -oppaan mallin mukaan ja kohta kohdalta pyrin muokkaamaan ajatukseni kirjalliseen muotoon. Minulla on jo pitkään ollut selkeä kuva siitä, minkälainen yrityksestäni tulee ja liiketoimintasuunnitelmaa kirjoittaessa haastavinta oli liiallisen pikkutarkkuuden välttäminen. Pyrin liiketoimintasuunnitelmassa kuvaamaan vain päälinjoja ja kokonaisuuksia ja jättämään yrityksen sisustukselliset yksityiskohdat pois.

Kaiken kaikkiaan olen tyytyväinen selvitykseeni ja opinnäytetyöni on täyttänyt sille asettamani vaatimukset suuremmalti osin. Asia, johon olisin toivonut saavani selkeämmän vastauksen, oli yrityksen toimitilojen kunnostus- tai rakennuskustannukset. Yritin ottaa yhteyttä rakennusalan yrityksiin saadakseni hinta-arviota 600m<sup>2</sup> kokoisten rakennusten kohdalta, sillä arvioin yritykseni toimitilat sen kokoiseksi, mutta yhteydenottopyyntöihini ei vastattu lainkaan. Onneksi löysin kuitenkin Hämeen kehittämiskeskuksen arvion kaupungin liiketilojen vuokrista. Tiedustelin myös sähköyhtiöiltä arviota sähkönkulutuksen määrästä ja sitä kautta sähkölaskusta, mutta näiltäkään yrityksiltä en saanut vastausta.

Yrityksen perustamiseen liittyy paljon työtä, minkä huomasin työssäni, mutta tämä opinnäytetyö on tehnyt tehtävänsä ja kannustanut minua yrittäjyyteen. Työn myötä tiedän, mitä yrityksen perustajalta ja perustamiselta vaaditaan ja koen sen houkuttelevaksi haasteeksi, enkä pelottavaksi työtaakaksi.

## LÄHTEET

Lähdeluettelo sisältyy myös liiketoimintasuunnitelmassa käytetyt lähteet.

### Painetut lähteet

Heikkilä, P., Viljanen, R. 2000, Yritystoiminta hotelli-, ravintola- ja matkailualalla, Juva: Vimark Oy.

Jutila, T. 2001, Menestyvä aamiaismajoituspalvelu, Pieksämäki: Maa- ja kotitalousnaisten keskus.

Lahtinen, J. & Isoviita, A. 2004, Markkinoinnin perusteet, Tampere: Avaintulos.

Minustako yrittäjä? -opas 2007, Hämeen uusyrityskeskus ry.

Punkka-Hänninen, P. 2007, Yhä useampi on valmis maksamaan paremmista vanhushpalveluista. Helsingin Sanomat 6.5.2007.

Rissanen, K. 2006, Oikeuden perusteokset, yritysoikeus, elinkeinolaki, Juva: WSOY.

Sipilä, A. 2006, Baker & Spice -luomua. Helsingin Sanomat 23.2.2006.

Yrityksen perustajan opas 2007, Helsinki: Keskuskauppakamari.

### Painamattomat lähteet

Alkoholilaki 1143/1994. Annettu Helsingissä 8.12.1994. Saatavissa:  
<http://www.finlex.fi>

Baker & Spice [verkkajulkaisu]. [viitattu 15.9.2007]. Saatavissa:

<http://www.bakerandspice.com>

Cumulus Hämeenlinna [verkkajulkaisu]. [viitattu 26.9.2007]. Saatavissa:

<http://www.cumulus.fi/>

Etelä-Suomen lääninhallitus, alkoholihallinto, maksut [verkkajulkaisu]. [viitattu 8.10.2007]. Saatavissa:

<http://www.laaninhallitus.fi/lh/etela/sto/home.nsf/pages/BEF5A81B7694F32FC2257075001DF5B6?opendocument>

Finnvera Oyj, lainat [verkkajulkaisu]. [viitattu 18.9.2007]. Saatavissa:

<http://www.finnvera.fi/index.cfm?id=1802>

Hotelli Emilia, hinnasto [verkkajulkaisu]. [viitattu 26.9.2007]. Saatavissa:

<http://www.hotelliemilia.fi/hinnat.htm>

Huoneistohotelli Villa Aino [verkkajulkaisu]. [viitattu 24.4.2007 sekä 26.9.2007].

Saatavissa: <http://www.huoneistohotelli.fi>

Kehittämiskeskus Oy Häme, Toimitilamarkkinakatsaus 2007 [verkkajulkaisu].

[viitattu 13.9.2007]. Saatavissa:

[http://www.kehittamiskeskus.fi/attachments/esitteet/markkinakatsaus\\_2007\\_tammikuu\\_-\\_31-1-2007\\_-\\_yhteenvedo.pdf](http://www.kehittamiskeskus.fi/attachments/esitteet/markkinakatsaus_2007_tammikuu_-_31-1-2007_-_yhteenvedo.pdf)

Kylpylähotelli Rantasipi Aulanko [verkkajulkaisu]. [viitattu 26.9.2007]. Saatavissa:

<http://www.rantasipi.fi/hotelli.cfm?id=rsaul>

Laki majoitus- ja ravitsemistoiminnasta 308/2006. Annettu Helsingissä 28.4.2006.

Saatavissa: <http://www.finlex.fi>

Leiras, Lupaus antaa aikaa -kampanja [verkkajulkaisu]. [viitattu 12.10.2007].

Saatavissa: <http://www.leirasauttaa.fi/>

Myllytalon majoitus [verkkajulkaisu]. [viitattu 24.4.2007 sekä 26.9.2007]. Saatavissa: <http://www.myllytalo.fi>

Osakeyhtiölaki 624/2006. Annettu Helsingissä 21.7.2006. Saatavissa: <http://www.finlex.fi>

Palvelualojen ammattiliitto [verkkajulkaisu]. [viitattu 20.4.2007]. Saatavissa: <http://www.pam.fi>

Patentti- ja rekisterihallitus, hinnasto 2007. [verkkajulkaisu]. [viitattu 3.10.2007]. Saatavissa: <http://www.prh.fi/fi/kaupparekisteri/hinnasto.html>

Patentti- ja rekisterihallitus, kaupparekisteri [verkkajulkaisu]. [viitattu 24.9.2007]. Saatavissa: <http://www.prh.fi/fi/kaupparekisteri/osakeyhtio/perustaminen.html>

Rantasipi Aulanko [verkkajulkaisu]. [viitattu 11.10.2007]. Saatavissa: <http://www.rantasipi.fi/hotelli.cfm?id=rsaul>

Saunalahti, Internet-liittymät & palvelut, hinnasto [verkkajulkaisu]. [viitattu 8.10.2007]. Saatavissa: <http://saunalahti.fi/internet/adsl/adslhinnat.php?areaid=188>

Shearings Holidays [verkkajulkaisu]. [viitattu 16.9.2007]. Saatavissa: <http://www.washearings.com/uk/>

Sokos Hotel Vaakuna, Hämeenlinna [verkkajulkaisu]. [viitattu 26.9.2007]. Saatavissa: <http://www.sokshotels.fi>

Suomen hotelli- ja ravintola-alan liitto 2007. Hotellikysynnän kasvu voimistui 2006. Julkaisussa Vitriini [verkkolehti]. 1/2007, s.30–34 [viitattu 1.10.2007]. Saatavissa: [http://www.shr.fi/modules/ContentExpress/repository/VIT107\\_30-34.pdf](http://www.shr.fi/modules/ContentExpress/repository/VIT107_30-34.pdf)

Suomen Yrittäjät [verkkajulkaisu]. [viitattu 18.9.2007]. Saatavissa: <http://www.yrittajat.fi/>

Teosto Ry [verkkójulkaisu]. [viitattu 10.5.2007]. Saatavissa:

[http://www.teosto.fi/fi/taustamusiikki\\_majoitustilassa.html](http://www.teosto.fi/fi/taustamusiikki_majoitustilassa.html)

Tilastokeskus, Ulkomaisten matkailijoiden yöpymiset lisääntyivät 2 prosenttia heinäkuussa [verkkójulkaisu]. [viitattu 25.9.2007]. Saatavissa:

[http://www.stat.fi/til/matk/2007/07/matk\\_2007\\_07\\_2007-09-13\\_kat\\_001.html](http://www.stat.fi/til/matk/2007/07/matk_2007_07_2007-09-13_kat_001.html)

Työministeriö, työvoimatoimiston palvelut, tuet ja avustukset [verkkójulkaisu]. [viitattu 18.9.2007]. Saatavissa:

[http://www.mol.fi/mol/fi/01\\_tyovoimapalvelut/10\\_tuet\\_ja\\_avustukset/05\\_starttira/ha/index.jsp](http://www.mol.fi/mol/fi/01_tyovoimapalvelut/10_tuet_ja_avustukset/05_starttira/ha/index.jsp)

Uusyrityskeskus, perustamisopas yrityksen perustajalle, liiketoimintasuunnitelma [verkkójulkaisu]. [viitattu 26.9.2007]. Saatavissa:

[http://uusyrityskeskus.tx.fi/main/index.php?option=com\\_content&task=view&id=100&Itemid=198](http://uusyrityskeskus.tx.fi/main/index.php?option=com_content&task=view&id=100&Itemid=198)

Viestintävirasto, televisio-maksut, hinnasto [verkkójulkaisu]. [viitattu 8.10.2007].

Saatavissa: [http://www.tv-maksu.fi/navi2\\_1.html](http://www.tv-maksu.fi/navi2_1.html)

Yritys- ja yhteisötietojärjestelmä, perustamisilmoituslomakkeet [verkkójulkaisu].

[viitattu 24.9.2007]. Saatavissa: <http://www.ytj.fi/1631/1612/1650>

Ystäväpiiri [verkkójulkaisu]. [viitattu 12.10.2007]. Saatavissa:

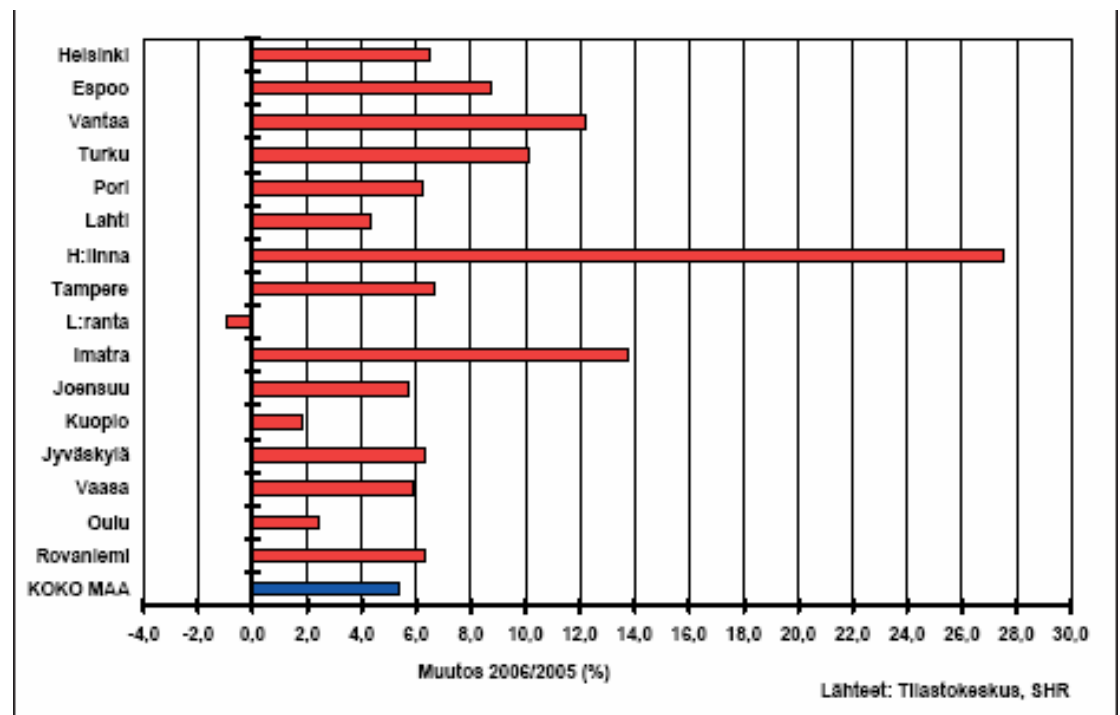
<http://www.ystavapiiri.net>

## LIITTEET

## 1: LIKETOIMINTASUUNNITELMA - SALATTU

## 2: TAULUKOT

Taulukko 1: Hotellien yöpymismäärien muutos eräissä kaupungeissa 2005-2006  
(Tilastokeskus, Suomen hotelli- ja ravintola-alan liitto 2006.)



Taulukot 2-8 salattu.