

Maria Toivanen

**LIIKETOIMINTASUUNNITELMA OHJELMAPALVELUYRITYKSELLE**

Opinnäytetyö  
Kajaanin ammattikorkeakoulu  
Matkailu-, ravitsemis- ja talousala  
Matkailun koulutusohjelma  
Syksy 2017



Koulutusala Matkailu-, ravitsemis- ja talousala	Koulutusohjelma Matkailun koulutusohjelma
Tekijä(t) Maria Toivanen	
Työn nimi Liiketoimintasuunnitelma ohjelmapalveluyritykselle	
Vaihtoehtoiset ammattiopinnot	Toimeksiantaja
Aika Syksy 2017	Sivumäärä ja liitteet 53, liitteitä 3 kpl
<p>Työn tavoitteena oli laatia toimiva liiketoimintasuunnitelma aloittavalle kuvitteelliselle ohjelmapalveluyritykselle. Kysymykset, joihin työssä erityisesti haettiin vastausta olivat: 1. Miksi liiketoimintasuunnitelma pitää laatia? 2. Mitä hyvään liiketoimintasuunnitelmaan sisältyy? 3. Millä edellytyksillä tässä työssä kehitetty liiketoimintasuunnitelma on toimiva? Ensimmäiseen ja toiseen kysymykseen vastausta haettiin kirjallisuudesta ja kolmanteen kysymykseen markkina-, kilpailutilanne- ja kilpailija-analyysillä, laskelmin sekä SWOT-analyysillä. Markkina-analyysin lähdeaineistona oli matkailualan tilastoja ja selvityksiä. Kilpailutilanne- ja kilpailija-analyysi perustuivat internetistä saatavilla olevaan informaatioon.</p> <p>Liiketoimintasuunnitelma on yrittäjän/yrittäjien itse laatima kirjoitettu dokumentti joka kuvailee kokonaisvaltaisesti yrityksen liikeidean, toiminnan tarkoituksen, strategian, markkinat sekä taloudellisen ja rahoituksellisen ennusteen. Liiketoimintasuunnitelma tehdään ensisijaisesti yrittäjälle itselleen, mutta sitä voidaan käyttää tukena esimerkiksi rahoitusneuvotteluissa rahoittajien kanssa. Hyvä liiketoimintasuunnitelma pakottaa yrittäjän objektiiviseen pohdintaan ja liikeidean jäsentelyyn. Se on apuväline, jonka avulla tehdään päätöksiä sekä tarkistetaan ovatko päätökset olleet suunnitelman mukaisia.</p> <p>Tässä työssä suunnitellun liiketoiminnan onnistumisen kriittisimpiä tekijöitä ovat markkinoinnin onnistuminen ja riittävän myyntimäärän aikaan saaminen. Yritystoiminnan jatkuvuuden kannalta tuotekehitys ja tuotevalikoiman laajentaminen ovat tärkeitä.</p>	
Kieli	suomi
Asiasanat	liiketoimintasuunnitelma, ohjelmapalveluyritys
Säilytyspaikka	<input checked="" type="checkbox"/> Verkkokirjasto Theseus <input type="checkbox"/> Kajaanin ammattikorkeakoulun kirjasto



School Kajaani University of Applied Sciences	Degree Programme Bachelor of Hospitality Management
Author(s) Maria Toivanen	
Title Business plan for start-up Company	
Optional Professional Studies	Commissioned by
Date Autumn 2017	Total Number of Pages and Appendices 53, 3 Appendices
<p>The objective of this Bachelor's thesis was to make a functional business plan for a fictional start-up company. It specifically tries to answer the following questions: 1. Why is a business plan important to make? 2. What does a good business plan include? 3. What makes this specific business plan created for this thesis functional?</p> <p>For the first and second questions, the answers were searched from literature, and for the third question with market, competition and competitor calculations and SWOT-analysis. Sources of the market analysis were statistics and reports from the travel industry. Competitive situation and competitor analysis was based on information from the internet.</p> <p>A Business plan is a document written by the entrepreneur. It describes the business idea, purpose of activity, strategy, markets, economical and financial prediction. The Business plan is made primarily for the entrepreneur but it can be used as assistance, for example, in negotiations with financiers. A good business plan forces the entrepreneur to objectively ponder and analyze the business idea. It is a utility, which helps in decision making and checking whether those decisions have been consistent with planning.</p> <p>In this thesis, the most critical factors for a successful business are successful marketing and reaching a sufficient amount of sales. For continuing the business, product development and extending the product range are important.</p>	
Language of Thesis	Finnish
Keywords	Business plan, start-up company
Deposited at	<input checked="" type="checkbox"/> Electronic library Theseus <input type="checkbox"/> Library of Kajaani University of Applied Sciences

## SISÄLLYS

1 JOHDANTO	1
2 TOIMINNALLINEN OPINNÄYTETYÖ	2
2.1 Toiminnallisen opinnäytetyön muotoja	2
2.2 Tutkimusmenetelmiä	3
2.3 Opinnäytetyön raportointi	5
3 LIIKETOIMINNAN SUUNNITTELU	7
3.1 Liiketoimintasuunnitelma	7
3.2 Yritysidea	8
3.3 Toiminta-ajatus	9
3.4 Visio	10
3.5 Liikeidea	11
3.6 Tuote	13
3.6.1 Matkailutuote	15
3.6.2 Tuotteen laatu	18
3.7 Asiakkaat	20
3.8 Toimintatapa	21
3.8.1 Hinta	21
3.8.2 Saatavuus	27
3.8.3 Markkinointiviestintä	28
3.8.4 Yritysmuodot	29
3.9 Imago	31
3.10 Liikeidean testaaminen	33
3.10.1 Yleistä	33
3.10.2 Kannattavuus	34
4 YRITYSHANKKEEN KUVAUS	37
4.1 Toiminta-ajatus ja visio	37
4.2 Liikeidea	37
4.3 Perusteita yrityksen perustamiselle ja suunnitellulle liikeidealle	40
4.3.1 Markkina-analyysi	40
4.3.2 Kilpailutilanne- ja kilpailija-analyysi	41

4.3.3 Kannattavuuslaskelmat	42
4.3.4 SWOT-analyysi	43
4.4 Päätelmiä suunnitellusta yritystoiminnasta	45
4.4.1 Kysyntä	45
4.4.2 Tuote ja toimintatapa	46
4.4.3 Kannattavuus	48
5 POHDINTA	49
LÄHTEET	51
LIITTEET	
LIITE 1 PALVELUJÄRJESTELMÄESIMERKKI	
LIITE 2 KANNATTAVUUSLASKELMIA	
LIITE 3 LIIKETOIMINTASUUNNITELMA OHJELMAPALVELUYRITYKSELLE	
KUVIOT	
Kuvio 1. Liikeidea (Lahtinen & Isoviita 1998, 41).	11
Kuvio 2. Ydintuote, mielikuvatuote ja liitännäispalvelut; esimerkki matkapuhelimesta tuotteena (Lahtinen & Isoviita 2001. 105).	14
Kuvio 3. Tuotteen elinkaaren vaiheet (Lahtinen & Isoviita 1998, 152).	15
Kuvio 4. Tuotteen hinnoittelualue (Lahtinen, Isoviita & Hytönen 1989, 173).	22
Kuvio 5. Neljä askelta kannattavaan hinnoitteluun -malli (Hinnoittelun ABC OPAS tietotuotteiden ja palveluiden hinnoitteluun 2005, 18).	23
Kuvio 6. Yrityksen liikeidea.	38
Kuvio 7. Palveluprosessi. Vasemmalla kulutuskaavio, oikealla tuotantokaavio.	39

## 1 JOHDANTO

Työn aihe ”Liiketoimintasuunnitelman laatiminen ohjelmapalveluyritykselle” tuntui sopivalta, koska ammattikorkeakoulun tarkoituksena on antaa valmiudet työelämään ja mahdolliseen omaan yritykseen. Työni kokoaa yhteen kouluvuosien aikana opittua tietoa yritystoiminnan perusteista. Luonteeltaan tämä työ on niin sanottu toiminnallinen opinnäytetyö. Työn tavoitteena on laatia toimiva liiketoimintasuunnitelma aloittavalle ohjelmapalveluyritykselle.

Kysymykset, joihin erityisesti haetaan vastausta ovat: 1. Miksi liiketoimintasuunnitelma pitää laatia? 2. Mitä hyvään liiketoimintasuunnitelmaan sisältyy? 3. Millä edellytyksillä tässä työssä kehitetty liiketoimintasuunnitelma on toimiva? Ensimmäiseen ja toiseen kysymykseen vastausta haetaan lähinnä kirjallisuudesta ja kolmanteen kysymykseen markkina-, kilpailutilanne- ja kilpailija-analyysillä, laskelmin sekä SWOT-analyysillä. Markkina-analyysin lähdeaineistona on matkailualan tilastoja ja selvityksiä. Kilpailutilanne- ja kilpailija-analyysi perustuu internetistä saatavilla olevaan informaatioon.

Opinnäytetyön kohtuullisen mittaisena pitämiseksi on yrityksen toimintatapaa käsittelevässä kohdassa tarkasteltu liikeidean lisäksi eri yritysmuotoja. Mutta esimerkiksi rahoitus on rajattu työn ulkopuolelle sillä perusteella, että se tuskin tulee esteeksi yritystoiminnalle, jos liikeidea on hyvä. Rahoituksesta on myös hyvin saatavilla tietoa esimerkiksi ELY-keskuksista. Samoin varsinaiset yrityksen perustamistoimet on rajattu työn ulkopuolelle, koska ne ovat vuorossa ajallisesti vasta sen jälkeen kun yrityksellä on liiketoimintasuunnitelma kunnossa.

## 2 TOIMINNALLINEN OPINNÄYTETYÖ

### 2.1 Toiminnallisen opinnäytetyön muotoja

Toiminnallisella opinnäytetyöllä tarkoitetaan kehittämistyötä, joka tavoittelee ammatillisessa mielessä käytännön toiminnan edelleen kehittämistä, järjestämistä, järjeistämistä tai ohjeistamista. Toiminnallisella opinnäytetyöllä on monissa tapauksissa toimeksiantaja, tavallisesti jokin yritys. Konkreettinen lopputulos voi olla esimerkiksi kirja, opas, messuosasto, näyttely, cd-rom, kehittämissuunnitelma, uusi tuote tai projekti. Se voi olla myös jonkin tilaisuuden tai tapahtuman suunnitteleminen ja/tai järjestäminen. (Lumme, Leinonen, Leino, Palenius & Sundqvist 2006.)

Toiminnallinen opinnäytetyö koostuu kahdesta osasta. Työ sisältää toiminnallisen osuuden eli produktin ja opinnäytetyöraportin. Toiminnallisen opinnäytetyön lopputuotoksen tulisi aina perustua jollekin ammatilliselle teorialle ja se tuntemukselle. Tämän vuoksi toiminnallisen opinnäytetyöraportin pitää sisältää aina myös osuus, jossa on kuvattu niin sanottu teoreettinen viitekehys. (Lumme ym. 2006.)

Toiminnallinen opinnäytetyö voidaan määritellä vaihtoehdoksi tutkimukselliselle työlle. Toiminnallinen opinnäytetyö voi olla portfolio, tuotekehityshanke, ilmaisullinen työ tai projekti. (Toiminnallinen opinnäytetyö.)

Portfolio on dokumentoitua näyttöä oman koulutus- ja ammattialan asiantuntijaosaamisesta. Se on kokoelma tehtyjä työnäytteitä, jotka opiskelija on järjestänyt tarkoituksenmukaiseksi kokonaisuudeksi. Opinnäytteenä portfoliotyö edustaa prosessorientoitunutta toimintamallia, joka noudattelee toimintatutkimuksen ja kokemuserusteisen oppimisen periaatteita. (Vilkkä & Airaksinen 2003, 46.)

Tuotekehityshankkeessa päämääränä on jonkin uuden tuotteen suunnittelu ja kehittäminen tai jonkin jo tuotannossa olevan tuotteen jatkokehittäminen. Ilmaisullinen työ voi olla vaikka taiteellisen työskentelyn lopputulos: taidenäyttely, näytelmä, kuunnelma, tanssi tai video. (Toiminnallinen opinnäytetyö.)

Projektityyppinen opinnäytetyö tehdään joko yksin tai ryhmässä työelämäyhteistyönä. Projekti on tavoitteellinen. Projekti voi olla monialainen tai vain omaa alaa koskeva. Ryhmätyönä tehtävässä projektissa on vaarana työn paisuminen liian laajaksi. Projektin kulmakiviä ovat aiheen rajausta, projektin ongelman tai ongelmien määrittely, aikataulutusta, määritelty työskentelytapa ja ryhmäprojekteissa työnjako sekä toiminnan säännöt. (Vilka & Airaksinen 2003, 47 - 48.)

Käytännön esimerkkejä toiminnallisista opinnäytetöistä: ”Sukkabanderollin toteutus mainostoimistossa. Kohti tavoitteellista, integroitua markkinointiviestintää – yrityksen brandikäsikirja ja www-sivut. Tiedotuskampanjan suunnittelu ja toteutus. Kameraseuran tunnetuksi tekeminen ulkoisen viestinnän keinoin.” (Airaksinen 2009.)

## 2.2 Tutkimusmenetelmiä

Vaikka toiminnallinen opinnäytetyö on vaihtoehto tutkimukselliselle opinnäytetyölle, ei toiminnallisessakaan opinnäytetyössä aina voi kokonaan unohtaa selvityksen tekemistä. Ammattikulttuureissa on valtava määrä tietoja ja taitoja, joita ei aina tavoiteta ilman selvitystä. Tutkimuksellisten menetelmien käyttö ei ole kuitenkaan välttämätöntä, mutta jollakin keinolla on kerättävä tiedot ja muu tarvittava aineisto suunnitellun lopputuloksen toteuttamiseksi. Toiminnallisessa opinnäytetyössä tutkimuskäytäntöjä käytetään hieman väljemmässä merkityksessä kuin tutkimuksellisissa opinnäytetöissä. (Vilka & Airaksinen 2003, 9, 56 - 57.)

Riittävän määrällisen tiedon keräämiseksi voidaan käyttää postikyselyä joko postitse, sähköpostitse, puhelimitse tai muulla tavalla. Analyysi tehdään esimerkiksi prosentteina ja esitetään taulukoin ja kuvioin. (Vilka & Airaksinen 2003, 57.)

Määrällisen tutkimusmenetelmän keinoja käytetään silloin, kun opinnäytetyön tueksi tarvitaan mitattavaa, tilastollista numeerista tietoa. Tiedon kerääminen ei saa olla mielivaltaista vaan harkittua ja järjestelmällistä. Tämän vuoksi tarvitaan toimintasuunnitelma ja siihen sisältyvä tutkimussuunnitelma, joka ohjaa kyselylomakkeen kysymysten laatimista. Kyselylomakkeen tekemisessä olennaista on pohtia mitä mitataan, keneltä ja miksi. On hyvä tutustua aiheesta tehtyihin aiempiin tutkimuksiin. Ne antavat vihjeitä siihen, mitä ja miten on hyvä asioita kysyä. Lähtökohtana kysymysten laadinnassa ei tarvitse olla vastausten vertailukelpoi-



suus eri tutkimusten välillä vaan se, miten vastaukset suuntaavat opinnäytetyössä suunniteltavan tuotteen sisältöä. (Vilka & Airaksinen 2003, 58 - 60.)

Laadullista tutkimusotetta käytetään, kun tavoitteena on jonkin ilmiön kokonaisvaltainen ymmärtäminen. Kun halutaan saada kirjoittamatonta faktatietoa tai halutaan ymmärtää millaiset uskomukset, halut, ihanteet ja käsitykset ihmisten toiminnan taustalla vaikuttavat, on laadullisten menetelmien käyttö perusteltua. Toiminnallisissa opinnäytetyöissä laadullinen tutkimusote palvelee myös niissä tapauksissa, joissa tavoitteena on toteuttaa jonkin kohderyhmän näkemyksiin nojaava idea. (Vilka & Airaksinen 2003, 63 - 64.)

Myös laadullista tutkimusmenetelmää käytettäessä tutkimussuunnitelma jäntevöittää tiedon keruuta. Laadullisella tutkimusmenetelmällä kerättyä aineistoa ei ole aivan välttämätöntä analysoida, vaan se voidaan käyttää myös aineistona kuten konsultaatiotakin. Analysointi on hyvä tehdä silloin kun selvitystä halutaan käyttää tutkimustietona joidenkin sisällöllisten valintojen perusteella. Tällöin analysointikeinoksi riittää joko tyypittely tai teemoittelu riippuen siitä, mitä tietoa ollaan etsimässä. (Vilka & Airaksinen 2003, 63 - 64.)

Laadullisessa tutkimusmenetelmässä aineiston keräämisen keinona toimii joko yksilö- tai ryhmähaastattelu, riippuen siitä millaista tietoa selvityksellä halutaan. Esimerkiksi, jos tavoitteena on tuotteistaa koulutuspäivä tai muu tapahtuma sekä selvittää, millaisista asioista alan ihmiset ammatillisena ryhmänä haluavat tietoa koulutuspäivässä tai tapahtumassa, voi ryhmähaastattelu olla hyvin toimiva tapa kerätä tietoa. (Vilka & Airaksinen 2003, 63.)

Yksilöhaastattelu voidaan tehdä joko lomake- tai teemahaastatteluna. Haastattelulomaketta käytettäessä kaikilta tutkittavilta kysytään samassa järjestyksessä ja muodossa avoimet kysymykset. Teemahaastattelu on edellistä vapaampi tapa kerätä aineistoa. Teemahaastattelussa on tavallisesti haastattelurunko, mutta lisäkysymyksillä on mahdollista ohjata haastattelun etenemistä. Teemahaastattelu toimii tiedon keräämiseksi esimerkiksi silloin, kun halutaan syvällisempää tai tarkempaa tietoa jostakin tietystä aiheesta tai tehdä konsultaatiota asiantunijoille. (Vilka & Airaksinen 2003, 63.)

Jos aihetta on tutkittu aikaisemmin, on tarjolla monenlaista lähdeaineistoa ja erilaisin menetelmin saatuja tuloksia. Lähdeaineistoa voi arvioida alustavasti tietolähteen auktoriteetin ja tunnettuuden avulla, mikä on lähteen ikä ja laatu ja mikä on lähteen uskottavuuden aste. Jos

joku tekijä toistuu usein alan teosten tietolähteenä, on tämä todennäköisesti alallaan auktoriteetti ja tunnettu. Tarjolla olevista lähteistä kannattaa valita mahdollisimman tuoreet. Mahdollisuuksien mukaan pitää suosia alkuperäisiä julkaisuja eli ensisijaisia lähteitä. Toissijaiset lähteet ovat joka tapauksessa ensisijaisen tiedon tulkintaa, mikä lisää tiedon muuttumisen mahdollisuutta. Oppikirjoja, käsikirjoja, perustason johdantotyyppisiä julkaisuja pitää käyttää harkiten, koska ne sisältävät usein jo moneen kertaan suodatettua ja tulkittua tietoa sekä puutteelliset lähdeviitteet. (Vilka & Airaksinen 2003, 72 - 73.)

### 2.3 Opinnäytetyön raportointi

Toiminnallisen opinnäytetyön raportoinnin on täytettävä tutkimusviestinnän vaatimukset, vaikka se osin eroaakin empiirisen toiminnantutkimusten raportoinnista. Raportista pitää selvittää mitä, miksi ja miten työ on tehty, millainen työprosessi on ollut sekä millaisiin tuloksiin ja johtopäätöksiin työssä on päädytty. Raportista pitäisi ilmetä myös se, miten työn tekijä arvio prosessia ja lopputulosta sekä omaa oppimista. (Vilka & Airaksinen 2003, 65.)

Työhön kuuluu raportin lisäksi itse produkti eli tuotos, joka on usein kirjallinen. Produktilta vaaditaan toisenlaisia tekstuaalisia ominaisuuksia kuin opinnäytetyöraportilta. Yleisiä tutkimusviestinnän piirteitä ovat muun muassa lähteiden käyttö ja merkintä, tarkkarajaiset käsitteet ja termit, väitteiden, valintojen ja ratkaisujen perustelevuus, tiedon varmuuden asteen ilmaiseminen, tekstin asiatyylisyys, sanavalinnan täsmällisyys sekä johdonmukaisuus aika- ja persoonamuotojen käytössä. Produktin tekstuaalisiin valintoihin vaikuttaa kohde- ja käyttäjäryhmä. Jos opinnäytetyön toiminnallisena osuutena on esimerkiksi työnäyteportfolio, jonka tarkoitus on osoittaa tekijänsä ammattiviestinnän taitoja ja tietoja, on portfolioon laadittava informatiivisia ja perustelevia selostustekstejä; pelkkä työnäytteiden satunnainen kasaaminen kansioksi ei riitä. (Vilka & Airaksinen 2003, 65 - 68.)

Opinnäytetyöraportti muistuttaa tekstilajina kertomusta. Raportin on oltava jäsenneily. Raportin osien järjestys vaihtelee opinnäytetyön sisällön ja tavoitteiden mukaan. Tavallinen järjestys on: johdanto, työn lähtökohdat ja tilanteen kartoitus, työn tarkoitus ja tavoitteet, työn rajaukset, aiheen merkitys kohderyhmälle, sisältöön kuuluvat asiat, tietoperusta sekä teoreettinen viitekehys, tiedon hankinta sekä sen käsittely, työssä käytettyjen menetelmien ja työtapojen esittely, produktin valmistamiseen liittyvät seikat, lopuksi johtopäätökset ja pohdinta

sekä koko työprosessin ja produktin arvioiminen monipuolisesti. (Vilkkä & Airaksinen 2003, 82 - 83.)

Opinnäytetyö on julkinen, kun se on jätetty arvosteltavaksi. Opinnäytetyön tekijällä on valta päättää teoksen monistamisesta ja levittämisestä laajemmin kuin arvostelun kannalta on tarpeellista. Opinnäytetyön tekijällä on lähtökohtaisesti tekijänoikeus teokseensa. (Vilkkä & Airaksinen 2003, 162 - 163.)

### 3 LIKETOIMINNAN SUUNNITTELU

#### 3.1 Liiketoimintasuunnitelma

Liiketoimintasuunnitelma on yrittäjän/yrittäjien itse laatima kirjoitettu dokumentti, joka kuvailee kokonaisvaltaisesti yrityksen liikeidean, toiminnan tarkoituksen, strategian, markkinat sekä taloudellisen ja rahoituksellisen ennusteen. Liiketoimintasuunnitelma laaditaan ensisijaisesti yrittäjälle itselleen selkeyttämään tavoitteita ja suunnitelmia yrityksen tulevaisuuden suhteen. Hyvin tehty liiketoimintasuunnitelma antaa kokonaiskuvan yrityksen resursseista ja paljastaa osaamisaukot ja muiden lisäresurssien tarpeen sekä luo suunnitelmallisuutta aukkojen täyttämiseen. (Pietarinen 2012.) Yhteen lauseeseen tiivistettynä, liiketoimintasuunnitelman ideana on kertoa, miten yritys aikoo tehdä rahaa (Hesso 2013, 12).

Suunnitelman pituus on yleensä useita kymmeniä sivuja, etenkin hyvin yksityiskohtainen tarkastelu venyttää helposti sivujen määrää. Sivumäärällä ei sinänsä ole väliä, kunhan suunnitelman sisältö kertoo kaikki tärkeimmät yritystä ja yritystoimintaa koskevat tiedot, yrittäjien osaamisen sekä tulevaisuuden suunnitelmat. Suunnitelman pidempi monisivuinen versio tulisi pystyä kiteyttämään lisäksi yhden A4-dokumentin esitysversioksi. Esitysversiota katsoessa lukija pystyy näkemään jo ensisilmäyksellä miten yrittäjä aikoo toimia. (Hesso 2013, 12, 177.)

Liiketoimintasuunnitelmaa tehdessä tulee tekijän muistaa olla heti alusta saakka riittävän kriittinen itselleen ja yrityksen menestymismahdollisuuksille. Koska yritystoiminnan tulee luonnollisesti olla tuloksellista ja tuottoisaa, täytyy suunnitelmankin teossa olla sopivan realistinen. (Hesso 2013, 12 - 13.)

Liiketoimintasuunnitelma tehdään ensisijaisesti yrittäjälle itselleen, mutta sitä voidaan käyttää tukena esimerkiksi rahoitusneuvotteluissa rahoittajien kanssa, kuten pankin. Tällöin rahoittajat voivat liiketoimintasuunnitelman pohjalta arvioida rahoitusta hakevan yrityksen menestymismahdollisuuksia ja toiminnan kannattavuutta. (Liiketoimintasuunnitelma.)

Hyvä liiketoimintasuunnitelma pakottaa yrittäjän objektiiviseen pohdintaan ja liikeidean jäsentelyyn. Se on apuväline, jonka avulla tehdään päätöksiä ja ratkaisuja sekä tarkistetaan

ovatko päätökset olleet suunnitelman mukaisia. Voidaan jopa sanoa, että liiketoimintasuunnitelmaa tehdessä matka on tärkeämpi kuin itse tarkoitus. (Hesso 2013, 24.)

### 3.2 Yritysidea

Yritystoiminnan kehittäminen alkaa yritysideasta. Yritysidea voi syntyä vaikka uudesta tavaramainoksesta tai palveluideasta, joskus yrittäjän omasta erityisosaamisesta tai joskus myös ulkoapäin tarjoutuneesta tilaisuudesta. Menestyksekkäälle yritysidealalle välttämättömyys ei ole idean uutuus ja ainutkertaisuus, vaan idea voi perustua yleisiin, tuttuihin palveluihin. Esimerkkinä olkoon se, että kampaamopalveluja, kodinhoitoa ja vaikkapa vaatemyymälöitä tarvitaan Suomessa melkein jokaisella paikkakunnalla jatkuvasti. Idean menestymiseen vaikuttaa yrityksen kilpailuympäristö ja siinä erottuminen. (Yritysidea 2016.)

Yksi mahdollisuus on luoda tuttuun palvelumuotoon kilpailuetua uusilla keksinnöillä: vaikka paikkakunnalla olisi ennestään useita kampaamoja, voi samalla paikkakunnalla menestyä uusi yritys, joka tarjoaa perinteisten parturi- ja kampaamopalveluiden lisäksi intialaista päähierontaa, suklaakasvohoitoja ja geelikynsiä. Tai kampaamo, joka erikoistuu käyttämään luonnontuotteita. (Yritysidea 2016.)

Yrityksen perustamisen taustat ja lähtökohdat ovat varsin monenlaisia. Henkilökohtaisiin taustoihin ja mahdollisiin yrittäjän ominaispiirteisiin liittyy muun muassa koulutus, työkokemus, arvot tai esimerkiksi persoonallisuuspiirteet. Yleisesti sanotaan koulutuksesta olevan etua, samoin työkokemuksesta. Työkokemus vaikuttaa niin osaamiseen kuin toisinaan kartuttaa myös tärkeitä kontakteja. Yrittäjän työ on yleensä ulospäin suuntautuvaa avointa toimintaa toisten ihmisten kanssa, joten voi olettaa ulospäin suuntautuvalla, extrovertilla, persoonalla olevan sisäänpäin kääntyväisyyteen taipuvaista persoonaa paremmat edellytykset toimia yrittäjänä. (Lehti, Rope & Pyykkö 2007, 39 - 41.)

Henkilökohtaiseen tilanteeseen liittyviä syitä yrityksen perustamiselle voivat olla perhetilanne, taloudellinen tilanne ja muut henkilökohtaiset tilanteet. On ihan eri asia olla perheetön kuin perheellinen, olla nuori vai jo iäkäs tai, että kuinka ratkaisevaa yritystoiminnassa onnistuminen on elämiseen tarvittavan tulon kannalta vai onko kyseessä tulon muodostuksen kannalta vähämerkityksellinen niin sanottu harrasteyritys tai, että päätökseen perustaa yritys

vaikuttaa yllättäen kohdannut työttömyys, paikkakunnan vaihto tai muu vastaava syy. (Lehti ym. 2007, 42.)

Kuten todettua, yrityksiä perustetaan eri syistä. Yrittäjäksi ryhtymisen yksi tärkeimmistä syistä on halu menestyä. Pitää kuitenkin muistaa, että menestyksen eteen pitää tehdä töitä. Käytännössä pienyrittäjän työpäivät ovat pitemmät ja lomien lyhyemmät kuin toisen palveluksessa olevilla. Vastuu yrityksen toiminnan jatkuvuudesta on yrittäjällä itsellään. (Tulkki & Vakkuri 2001, 8.)

Yrityksen perustamiseen vaikuttavista tekijöistä tärkein pitää olla markkinoiden mahdollisuudet! Käytännössä vaikuttaa siltä, että harva lähtee perustamaan yritystä markkinamahdollisuuksien tuottamien impulssien kautta, vaan ennemminkin siitä syystä, että yrittäjällä on jonkinlaista osaamista, intuitio ja into lähteä yrittämään, olettaen pystyvänsä saamaan menestystä. Markkinaperusteisuus on välttämättömyys menestystä haettaessa. Tämä ei merkitse sitä, että markkinoilla pitäisi olla valmista kysyntää. Se merkitsee sitä, että tuotteelle tulisi olla riittävä kysyntäperusta menestykseen pääsemiseksi markkinoilla. Kysyntäperusta tarkoittaa sitä, että tuotteelle on tarvetta, mutta sitä ei osata vielä kysyä. Markkinoiden mahdollisuuksien kartoittaminen kannattaa aloittaa kysymällä: Onko tuotteella, palvelulla tai toiminnalla kysyntäperusta markkinoilla? Jos sitä ei ole, ei yrityksen perustamisprosessia kannata lähteä viemään eteenpäin. (Lehti ym. 2007, 42 - 43.)

### 3.3 Toiminta-ajatus

Jokainen yritys tarvitsee toimintansa perustaksi kantavan toiminta-ajatuksen (Yrityksen perustamisen vaiheet 2013). Toiminta-ajatus ilmaisee lyhyesti ja ytimekkäästi sen, mitä varten yritys on olemassa. Toiminta-ajatuksessa kiteytetään yrityksen liikeidea ja toiminnan tarkoitus korkeintaan muutamaan lauseeseen. (Yrityksen toiminta-ajatus 2016.) Toiminta-ajatus voidaan määritellä myös kysymyksen, mitä varten yritys on markkinoilla ja millaisia tarpeita yritys markkinoilla tyydyttää (Komppula & Boxberg 2002, 13). Toiminta-ajatuksen laatimisen tärkeydestä kertoo se, että käytännöstä löytyy paljon esimerkkejä tämän yritystoiminnan keskeisen elementin määrittelyn laiminlyönnistä seuranneista epäonnistumisista (Saarelainen 2013, 37).

Liiketoimintasuunnitelmassa toiminta-ajatus esitetään ennen liikeideaa, mutta se kannattaa miettiä vasta sitten, kun liikeidea on valmis (Yrityksen toiminta-ajatus 2016). Mikä on oikea järjestys mietittäessä liiketoimintasuunnitelmaa, lienee tapauskohtaista. Toinen sanoo, että ensimmäiseksi kannattaa ottaa kynä ja paperia ja määritellä oman yrityksen perustehtävä (Saarelainen 2013, 37).

”Yrityksen toiminta-ajatus on suhteellisen pysyvä. Se pysyy tavallisesti muuttumattomana koko yrityksen olemassaolon ajan. Toiminta-ajatus on yrityssuunnittelun kivijalka. Hyvässä toiminta-ajatuksessa on erotettavissa sekä panos- että tuotososa. Joskus toiminta-ajatuksen synonyymina käytetään ilmaisua yrityksen missio, perustehtävä.” (Vatanen 2016.)

Seuraavissa muutaman lauseen mittaisista toiminta-ajatusesimerkeistä on löydettävissä vastaus kysymykseen, mitä varten yritys on olemassa ja niistä erottuu sekä tuotos- että panososat. Esimerkki 1: ”Apex Automation Oy:n toiminta-ajatuksena on parantaa asiakkaan tuotantokapasiteettia, kilpailukykyä ja tuotteen laatua (tuotososa) tarjoamalla tarpeen mukaisia automaatio- ja sähkötekniisiä palveluja (panososa). Esimerkki 2: Lujatalo Oy on tavoiteltu ja rehti yhteistyökumppani (tuotososa), joka rakentaa ja korjaa taloudellisesti ja tehokkaasti yhdessä asiakkaan kanssa hänen tarpeidensa pohjalta (panososa).” (Yrityksen toiminta-ajatus 2016.)

### 3.4 Visio

Jos halutaan saavuttaa jotain, pitää selkeästi tietää mihin pyritään. Visio kertoo sen, mihin yrityksessä pyritään. Visio antaa voimaa jokapäiväiselle työnteolle. Esimerkiksi Kesko Oyj:n visio: Kesko on johtava kaupan alan palveluyritys ja arvostettu pörssiyritys. (Hesso 2013, 27 - 28.)

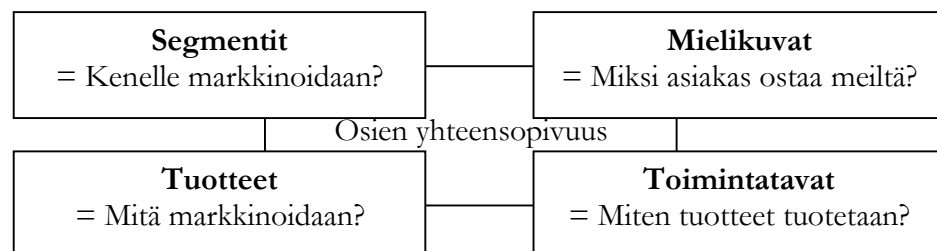
Yrityksen vision tehtävänä on toimia kaiken suunnittelutyön lähtökohtana. Vision tarkoituksena on kuvata tavoitetilä, jollaiselta yrityksen halutaan näyttävän määrätyn ajan kuluttua. Kun visio on määritelty, mietitään keskeiset toimet eli luodaan strategia, jota toteuttamalla tavoitetilään päästään. Vision pitää olla realistinen. Hyvän vision tunnusmerkkejä ovat muun muassa selkeys ja yksinkertaisuus, uskottavuus sekä riittävä aikajänne (2 - 5 vuotta). (Vision määrittäminen.)

Visio voidaan muotoilla sanoiksi monella eri tavalla. Vision merkittävin ominaisuus on haluttavuus. Vision tulee olla sellainen, joka oikeasti innostaa kaikki yrityksessä työtä tekevät mukaansa. Yrityksen visio rakennetaan tavallisesti suhteessa markkinatilanteeseen tai kilpailijoihin. Vision toteuduttua yritysjohton tulee asettaa uusi, entistä haastavampi visio, joka ilmentää yrityksen tilaa esimerkiksi seuraavan viisivuotiskauden kuluttua. (Puohiniemi 2010.)

”Mitä pitemmän ajan päähän visio ulottuu, sitä useammin siinä olevat asiat on ilmaistu vain sanallisesti. Näin sen vuoksi, että yritysympäristö muuttuu tavallisesti koko ajan ja monia pitkän aikavälin tavoitteita, kuten esimerkiksi viiden vuoden päähän ulottuvaa päämäärää *johtava kaupan alan palveluyritys*, ei ole järkevää ilmoittaa visiossa kappale- tai euromääräisenä myyntitavoitteena viiden vuoden kuluttua markkinajohtajuuteen tarvittavan myyntimäärän todennäköisesti ollessa ihan jotain muuta kuin tällä hetkellä kuvitellaankaan. Eikä pelkkä myyntimäärä vielä tee yrityksestä johtavaa palveluyritystä, vaan siihen tarvitaan myös muita asioita. Jos numeerisia päämääriä pystytään asettamaan, ne parantavat vision toteutumisen mitattavuutta.” (Vatanen 2016.)

### 3.5 Liikeidea

Liiketoimintasuunnitelmassa liikeidea (kuvio 1) kiteytetään muutamaaan lauseeseen otsikoiden *mitä, miten ja kenelle* alle. Mitä-kohdassa kuvataan tuotteet ja palvelut, joita yritys tuottaa. Miten-otsikon alla kerrotaan se logiikka, jolla yritys saa tuotteet tai palvelut asiakkaan tietoon ja ostettavaksi. Kenelle-kohdassa määritellään yrityksen asiakkaat siten, että yritys erottuu massasta. (Hesso 2013, 24 - 25.) Joissakin lähteissä yrityksen luomien mielikuvien merkitystä yrityksen toimintatavassa on korostettu ottamalla se erilleen miten-kohdasta liikeidean neljänneksi, *imago tai mielikuva* -osioksi.



Kuvio 1. Liikeidea (Lahtinen & Isoviita 1998, 41).



Liikeidealle ei siis ole olemassa yhtä ja ainoaa määrittelyä. Kaikki ideat eivät siitä huolimatta ole liikeideoita. Liikeidean on kerrottava vähintään kolme asiaa. Ensinnäkin liikeideassa pitää olla kuvattu asiakkaan ongelma tai tarve. Asiakkaan ongelma voi olla esimerkiksi se, ettei Suomesta voi ostaa jotain tuotetta tai palvelusta. Toiseksi liikeidea kertoo yrityksen ratkaisun asiakkaan ongelmaan. Kolmanneksi liikeidea kertoo, miten ratkaisulla voi ansaita rahaa (ns. ansaintamallin). (Lipponen, Horsmanheimo, Horttanainen, Jaatinen, Kuoppa, Leino, Linnainmaa, Loikas, Mattila, Paloranta, Peltola, Turunen & Viitala 2009, 7.)

Erään määritelmän mukaan liikeideassa kuvataan yrityksen tapaa menestyä yrityksen toiminta-alalla. Liikeideassa kuvataan yrityksen markkinat, tuotteet ja yrityksen toimintatapa. Liikeidea tuo esiin yrityksen vahvoja puolia verrattuna kilpailijoihin. Liikeidean pitäisi sisältää jotakin erilaista verrattuna samalla markkina-alueella oleviin kilpailijoihin. (Alkava Yritys: toiminta-ajatuksen ja liikeidean kehittäminen.)

Hyvän liikeidean pitää olla uniikki, skaalautuva, ymmärrettävä, nopeasti testattava. Lisäksi sen on sisällettävä ”Must-to-Have -ongelma”. Se tarkoittaa sitä, että liikeidean pitää sisältää jollekin asiakassegmentille niin merkittävä hyöty, että näiden asiakkaiden on pakko saada se ja he ovat valmiita siitä maksamaan. (Johansson 2012.)

Liikeideassa on viime kädessä kyse siitä, miten yritys suunnittelee toteuttavansa toiminta-ajatuksen perustuvaa liiketoimintaa (Yritysidea 2016). ”Täsmällisemmin sanottuna liikeidea on yrityksen strateginen, pääpiirteittäinen, suunnitelma siitä, miten yritys aikoo toteuttaa toiminta-ajatuksen mukaista liiketoimintaansa saavuttaakseen visionsa. Liikeideapohjainen strateginen suunnittelu on nykyisin hyvin yleistä. Strategista suunnittelua ohjaavat muun muassa yrityksen ja yrittäjän arvot ja yrityksen eri toiminnoille valittu toimintapolitiikka. Käytännön johtamista varten visio pitää paloittaa konkreettiseksi mitattaviksi lyhyemmän aikavälin, vuoden tai vielä lyhyemmän ajan, tavoitteiksi.” (Vatanen 2016.)

Valitun strategian toteuttaminen voi olla ongelmallista, jos visiota ja strategiaa ei yrityksessä pystytä esittämään selkeästi viestittävässä muodossa. Yksi osa strategian toteutusta on henkilöstön saaminen tietoiseksi yrityksen visiosta ja strategiasta ja lisäksi saada henkilöstö toimimaan jokapäiväisessä työssä niin, että se edistää vision saavuttamista. (Olve, Roy & Wetter 2001, 42 - 43.) ”Pienessä kahden henkilön yrityksessä strategiasta tietoisuuden saavuttaminen

on taatusti helpompaa kuin keskisuurissa tai suurissa yrityksissä. Mutta jo esimerkiksi muutamien työntekijän ohjelmapalveluyrityksessä strategian viestimistä henkilökunnalle ei voi jättää huomiotta.” (Vatanen 2016.)

Viestittävyden ja mitattavuuden kannalta visio pitää purkaa eri näkökulmista katsottaviksi osiksi, kuten esimerkiksi asiakas-, prosessi- ja taloudelliseksi näkökulmaksi. Kullekin valitulle näkökulmalle tarkennetaan strategiset tavoitteet. Näkökulmakohtaisten strategisten tavoitteiden määrittelyssä auttaa kysymys: Jotta saavutamme yrityksen vision, niin millaisia meidän pitää olla kyseisestä näkökulmasta katsoen? Kun strategiset tavoitteet näkökulmittain on valittu, pitää niihin pääsemiseksi määritellä keskeiset menestystekijät, joiden varassa yritys voi tehdä kokonaisvisiostaan totta. Se voi tapahtua yksinkertaisesti asettamalla kysymys: Mitkä ovat strategisten päämäärien saavuttamisen kannalta ratkaisevat menestystekijät? (Olve ym. 2001, 43 - 45.)

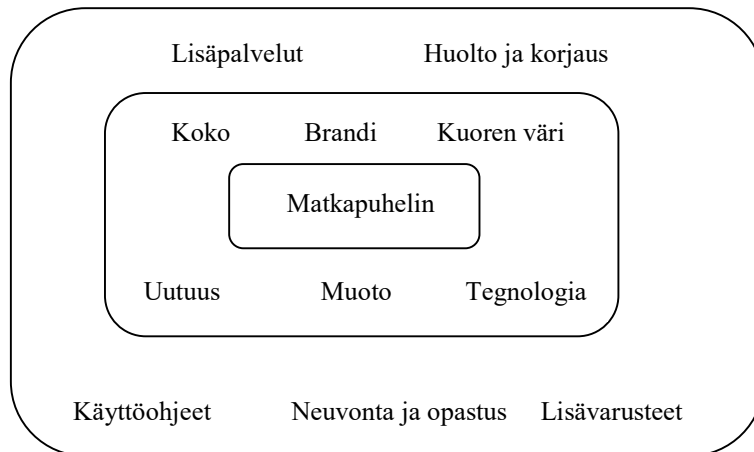
Tarvitaan avainmittarit. Menestystekijöitä pitää pystyä mittaamaan, jotta yritystä voidaan johtaa. Pitää määritellä mitattavat tavoitteet ja niiden mittaamiseen mittarit, joiden avulla voidaan järjestelmällisesti valvoa, miten yrityksellä menee kunkin menestystekijän suhteen. Sitten tarvitaan vielä toimintasuunnitelmat, joissa on suunniteltu ne asiat, jotka konkreettisesti tekemällä tavoitteiden saavuttamisessa onnistutaan. (Olve ym. 2001, 43 - 45.)

### 3.6 Tuote

Hyödyke on yleisnimitys kaikille tavaroille ja palveluille. Tavara on aineellinen hyödyke, silmin havaittava ja käsin kosketeltava fyysinen tuote. Palvelu on aineeton hyödyke. Palvelua markkinoidaan joko sellaisenaan tai osana kokonaisuutta, joka koostuu osin myös tavaroista. (Lahtinen & Isoviita 1998, 132.)

Perinteisesti viime vuosikymmeninä markkinoinnissa tuote (kuvio 2) on käsitetty kolmikeroiseksi hyötypaketiksi, jonka yritys tarjoaa asiakkaille ostattavaksi. Tuote on tavaroista, palveluista ja mielikuvista koostuva kokonaisuus. Ydintuote on se konkreettinen tavara tai palvelu, jonka asiakas ostaa. Mielikuvat tuote muodostuu seuraavista elementeistä: tuotenimi, brandi, pakkaus, tuotteen väri, muoto, palveluympäristö ja tuotteen maine. Liitännäispalvelut ovat erilaisia lisäpalveluja, jotka voidaan asiakkaan niin halutessaan liittää tuotteeseen, kuten

huolto- ja korjauspalvelut, lisävarusteet, muut lisäpalvelut (esim. kotiinkuljetus) tai käytön neuvonta. Tuotteeseen liittyen jokainen yritys joutuu tekemään myös hintaan, tuotteen saatavuuteen ja markkinointiviestintään liittyviä päätöksiä. (Lahtinen & Isoviita 2001, 104 - 105.)



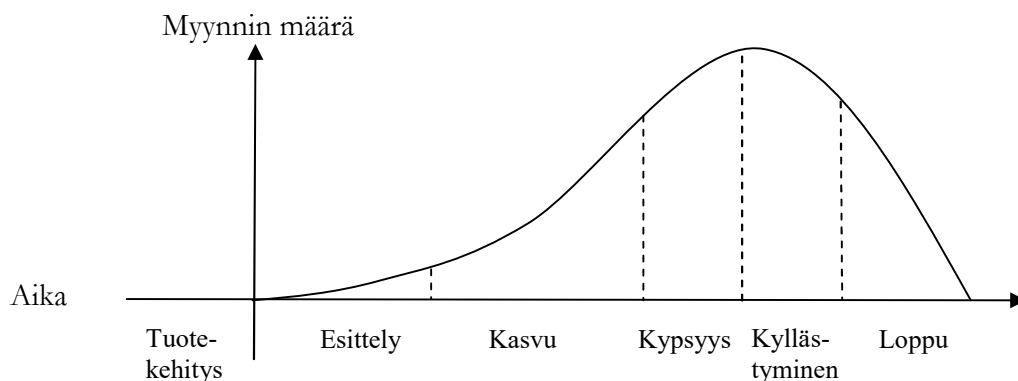
Kuvio 2. Ydintuote, mielikuvatuuote ja liitännäispaalvelut; esimerkki matkapuhelimesta tuotteena (Lahtinen & Isoviita 2001. 105).

Suuri osa kaupan olevista tuotteista on palveluiksi luonnehdittavia. Palvelutuotteella tarkoitetaan tuotteita, joissa asiakas ostaa jotain tekemistä (kampaamo, autohuolto) tai joka muuten on aineeton (puhelinliittymä, energiapaalvelut). Palvelutuote ei tarkoita sitä, että tavaraatuotteissa ei olisi palvelua tai, että palvelutuotteissa ei olisi fyysisiä elementtejä. (Rope 2000, 211 - 212.)

Palvelupaketti on eräänlainen kokonaisuus, joka tyydyttää asiakkaan tarpeita. Palvelupaketit kootaan jonkin ydinpalveluksen ympärille. Ydinpalvelus voi joskus olla vaikea hahmottaa. Esimerkiksi lentoyhtiön ydinpalvelus on kuljettaa asiakkaita paikasta A paikkaan B. Palvelupaketti on eräänlainen ”valintamyymälä”, josta asiakas voi poimia juuri itselleen sopivat liitännäispaalvelukset. (Isoviita, Lahtinen & Hytönen 1989, 158 - 159.)

Tuotteen elinkaari (kuvio 3) on sen markkinoillaoloajan pituus. Elinkaari on myös tuotteen myyntihistorian graafinen kuvaus. Elinkaaren muoto ja pituus vaihtelevat tuotteittain. Tuotteen elinkaaren tunteminen mahdollistaa muun muassa kilpailukeinojen käytön ja ajoituksen

suunnittelun. Tuotteen elinkaaren eri vaiheissa on käytettävä erilaisia markkinointikeinoja, jotta tuotteen myynti kehittyisi toivotulla tavalla. (Lahtinen & Isoviita 1998, 152.)



Kuvio 3. Tuotteen elinkaaren vaiheet (Lahtinen & Isoviita 1998, 152).

Tuotteen elinkaaren alussa, esittelyvaiheessa, markkinointikustannukset ovat yleensä huomattavat, jos pyritään tosissaan markkinoilla tietoisuuden lisäämiseen uudesta yrityksestä ja/tai tuotteesta. Tässä vaiheessa tärkeimpiä keinoja ovat mainonta, messut, näyttelyt, tuotesittelyt, voimakas myynninedistäminen (SP), myönteinen julkisuus jne. Jos esittelyvaiheessa onnistutaan, lähtee myynti voimakkaasti kasvuun. Kasvuvaiheessa tuotteen laadun on oltava asiakkaiden tarpeita vastaava, hinnan ja laadun suhde on oltava oikea, hyvästä saatavuudesta on huolehdittava, palvelun on oltava hyvää, muistutusmainontaa on syytä käyttää sekä, tuotteesta riippuen, henkilökohtaisen myyntityön merkitys korostuu tässä vaiheessa. (Lahtinen & Isoviita 1998, 156 - 159.)

### 3.6.1 Matkailutuote

”Matkailuyritysten tuotteiden ja varsinkin ohjelmapalveluyritysten tuotteiden valmistuksessa asiakas on aktiivisesti mukana. Matkailutuotteista monet ovat luonteeltaan lähellä palvelutuotteita. Palvelutuotteille on ominaista, että niitä ei voi valmistaa varastoon, vaan ne tuotetaan ja kulutetaan samanaikaisesti. Myöskään perinteinen tuotekäsité ei ehkä parhaalla mahdollisella tavalla ole käyttökelpoisin viitekehys nimenomaan ohjelmapalvelutuotteen kehittämiseen. Onneksi matkailutuotteille on mietitty paremmin sopivia malleja.” (Vatanen 2016.)

*Matkailutuote on asiakkaan subjektiiviseen arviointiin pohjautuva kokemus, jolla on hinta ja joka syntyy prosessissa, jossa asiakas hyötyy palvelun tarjoajien palveluihin osallistumalla. Asiakas siis itse osallistuu kunkin palvelun tuotantoprosessiin. Koska asiakkaalle tuote näkyy hänen subjektiivisena omakohtaisena kokemuksena, matkailuyritys ei oikeastaan edes pysty tuottamaan matkailutuotetta, vaan yritys luo matkailutuotteen syntymiseen tarvittavat välttämättömät puitteet. Välttämättömiä puitteita voidaan kuvata rakennelmalla, johon kuuluu kolme osaa: palvelukonsepti, palveluprosessi ja palvelujärjestelmä. (Komppula & Boxberg 2002, 21 - 26.)*

### Palvelukonsepti

Palvelukonseptilla tarkoitetaan asiakkaan tarpeista lähtevää tuoteideaa. Matkailutuotteen ytimen muodostaa idea siitä, millaista arvoa asiakas odottaa kokevansa ja miten luodaan edellytykset tämän kokemuksen syntymiselle. Markkinointiviestinnässä palvelukonsepti ilmaistaan siten, että se herättää asiakkaalle mielikuvia siitä, että tämän tuotteen avulla asiakas voi kokea juuri sellaisia kokemuksia ja sellaista arvoa, jota hän tavoittelee. (Komppula & Boxberg 2002, 21 - 22.)

Esimerkiksi, jos matkan tarkoitus liittyy työhön, on matkan kohde usein annettu tekijä, eikä henkilö voi siihen vaikuttaa. Matkustajan tarpeet kohdistuvat silloin todennäköisesti matkan suorittamisen nopeuteen ja joustavuuteen, rauhalliseen yöpymiseen sekä työskentelymahdollisuuteen majoituspaikassa. Näiden tarpeiden tyydyttämiseen tähtäävän matkailutuotteen ytimeen muodostuvaa palvelukonseptia voi kuvata esimerkiksi lauseella ”joustavasti saavutettavissa oleva rauhallinen ja rentouttava yöpyminen”. (Komppula & Boxberg 2002, 22.)

Seikkailutuotteella tarkoitetaan tuotetta, jossa asiakkaan elämys syntyy aktiivisesta osallistumisesta uuteen, erilaiseen, usein jännittävään, pulmalliseen tai jopa pelottavaan kokemukseen normaalista poikkeavassa ympäristössä. Elämyksen syntyminen on täysin asiakkaan henkilökohtainen asia, eikä siihen aina ja kaikilla asiakkailla vaadita edes seikkailullisia osioita. (Verhelä & Lackman 2003, 178 - 180.) Seikkailutuotteen palvelukonsepti voisi kuulua esimerkiksi niin, että ”asiakas ponnistellessaan henkisesti sekä ruumiillisesti saavuttaa elämyksen”.

## Palveluprosessi

Palveluprosessin kuvaus sisältää varsinaisen matkailutuotteen kuvauksen. Kuvaus voidaan laatia tuotanto- ja kulutuskaavioksi, jossa kuvataan ensinnäkin kaikki ne toiminnot, joita asiakas suorittaa palvelun eri vaiheissa. Asiakkaan toimintoja ovat esimerkiksi hänen saapuminen matkailuyritykseen, toimiminen yrityksessä, meno ruokailuun jne. Toiseksi kaaviossa kuvataan kaikki palveluhenkilöstön toiminnot, joissa ollaan tekemisissä asiakkaan kanssa. Eli esimerkiksi ne työvaiheet, jotka asiakkaan saapuminen yritykseen edellyttää vaikkapa vastaanot- tovirkaileijalta. Kolmanneksi kuvataan niin sanotut taustatoiminnot, jotka eivät näy asiakkaalle, mutta jotka on tehtävä palvelun tuottamiseksi, kuten aamiaisvalmistelut, lumityöt, kokous- tilojen valmistelu. (Komppula & Boxberg 2002, 22 - 23.)

Palveluprosessin suunnittelunkin lähtökohtana on pidettävä asiakkaiden tarpeita. On mietit- tävä mistä tekijöistä muodostuu asiakkaalle elämyksiä tuottava kokemus. Osallistujien luku- määrä, taidot, motivaatio ja kunto ohjaavat paljon lopullista toteutusta. Palveluprosessin suunnittelussa on huomioitava luonnollisesti aikatekijät, kuten asiakkailla käytettävissä oleva aika mutta myös vuoden- ja vuorokaudenaika, joilla voi olla merkitystä. Toimintaympäristö ja sen asettamat vaatimukset on huomioitava, toteutuksessa käytettävät menetelmät (leikki, kil- pailu, tutkimustehtävä, teemaopastus jne.) ja muut käytännölliset asiat (tarvittavat luvat, va- rusteet, välineet, kuljetuskalusto, turvallisuusseikat jne.) on suunniteltava. Myös sään vaikutus tuotteen toteutukseen on huomioitava. (Verhelä & Lackman 2003, 77 - 78.)

Ennen kuin ohjelmapalvelutuotetta ryhdytään markkinoimaan, on se testattava, jotta mah- dolliset toiminnalliset puutteet saadaan selville ja korjattua. Testatusta ja korjatusta tuotteesta laaditaan edellä selostetunlainen tuotanto- ja kulutuskaavio. Markkinointia varten on syytä laatia tuoteseloste tai tuotekortti, josta tuotteen yksityiskohtaiset tiedot selviävät. Tuoteselos- teen tai tuotekortin esimerkkisisältö (minimi); tuotteen nimi ja lyhyt kuvaus, tuotteen käyttö- tarkoitus ja hyödyt asiakkaalle, tuotteen kohderyhmä, tuotteen sisältö ja palvelut, markki- nointiviestintä (mm. yhteystiedot, lisätiedot), saatavuus, hinta, lisäpalvelut, asiakaspalaute. (Verhelä & Lackman 2003, 78 - 81.)

## Palvelujärjestelmä

Kolmas matkailutuotteen osa on palvelujärjestelmä. Se sisältää kaikki ulkoiset ja sisäiset resurssit, joita asiakkaan odottaman arvon tuottaminen yritykseltä vaatii. Siihen kuuluu konkreettisesti esimerkiksi se paikka tai toimintaympäristö, jossa asiakkaan osallistuminen ja toiminta toteutuu, välineistö, palvelun tuottamiseen osallistuva henkilöstö sekä taustalla oleva henkilöstö ja myös näiden resurssien organisointi ja kontrolli. (Komppula & Boxberg 2002, 23.)

Edellä todettiin palvelujärjestelmään kuuluvan yhtenä osana niin palvelun tuottamiseen osallistuva kuin taustalla oleva henkilöstö sekä henkilöstön kontrolli. Tähän liittyen palvelujärjestelmää syvemmin tarkasteltaessa voidaan siihen lukea kuuluvaksi myös esimerkiksi palvelukulttuuri. Käytännössä palvelukulttuurilla tarkoitetaan palveluyhteisön ilmapiiriä, joka heijastelee yhteisön arvoja ja vaikuttaa palvelujärjestelmän toimintaan. Palvelukulttuuri on ikään kuin sanaton sopimus siitä, mikä yrityksessä on sallittua, kiellettyä tai toivottua. Palvelukulttuurilla on käyttöä henkilöstön johtamisessa. Palvelukulttuuri syntyy ajan myötä itseksensä, mutta sitä voidaan myös luoda. Esimerkkinä vaikka ”uutta luova yrityskulttuuri”: innovatiivisuus, sisäinen yrittäjäisyys, pioneerihenki. (Lahtinen & Isoviita 2001, 50.)

Esimerkkinä matkailutuotteen palvelujärjestelmään sisältyvästä toimintaympäristöstä olkoon selviytymispelit, survival games, jotka ovat seikkailutuotteina alkuperäismuodossaan sellaisia, joissa toimintaympäristö, tuotteen toteutuspaikka, on rakennettu sellaiseksi, jossa nykyihmisen pitää yrittää selvitä vaikkapa kivikautisilla tai viime vuosisadan alun välineillä. Toimintaympäristöön voi näissä tuotteissa kuulua tulentekopaikka ja alkeelliset tulentekovälineet, vesistönylitys tietystä paikasta annetuista tarpeista asiakkaan rakentamalla laitteella, ammutaan jousipyssyllä ”riistaa”, kiivetään puuhun hakemaan ruokaa, tunnustetaan ja kerätään syötäviä sieniä ja marjoja jne. (Verhelä & Lackman 2003, 188.)

### 3.6.2 Tuotteen laatu

Tuotteesta puhuttaessa on syytä tarkastella, sen lisäksi mikä tuote on, myös tuotteen laatua. Matkailutuotteesta puhuttaessa on antoisin lähtökohta varmaankin tarkastella tuotteen laatua

palvelun laadun näkökulmasta, koska matkailutuote koostuu, kuten aiemmin on todettu, palvelukonseptista, palveluprosessista ja palvelujärjestelmästä.

Palvelun laadun arvioimiseksi asiakas muodostaa itselleen ennen palveluprosessiin astumistaan palveluodotuksia. Odotukset muodostuvat asiakkaan omista tarpeista, arvostuksista, omista aiemmista kokemuksista, muiden mielipiteistä, huhuista, markkinoinnista, yrityksen imagosta ja muista sellaisista tekijöistä. Palvelukokemus muodostuu asiakkaalle tuotteen palveluprosessissa. Palvelukokemukseen vaikuttavat lopputulos, palveluympäristö, vuorovaikutus palveluhenkilöstön kanssa jne. Kun asiakas vertaa ennako-odotuksia palvelukokemukseen, hänelle muodostuu tuotteen laadusta laatumielikuva. Palvelun laatumielikuva perustuu kunkin asiakkaan henkilökohtaisiin käsityksiin. Tästä johtuen samaa tuotetta yksi asiakas voi sanoa laadultaan huonoksi ja toinen hyväksi. (Lahtinen & Isoviita 2001, 55 - 57.)

Myös Komppula ja Boxberg (2001, 42) sanovat edellisen tapaan matkailutuotteen laadun olevan asiakkaan elämys tai kokemus, joka syntyy tietyssä palvelujärjestelmässä asiakkaan subjektiivisena kokemuksena palveluprosessin aikana. Kokemusta edeltää asiakkaan hyötyodotus. Hyvä ohjelmopalvelutuote jättää asiakkaalle positiivisen muistijäljen (Verhelä & Lackman 2003, 74).

Asiakkaan kokemalla laadulla on kaksi pääulottuvuutta, tekninen ja toiminnallinen. Tekninen laatu sisältää palvelun tuottamisessa tarvittavat koneet, laitteet ja välineet sekä erilaiset tekniset ratkaisut, joiden avulla palveluprosessia voidaan toteuttaa. Toiminnallinen laatu sisältää tekijät, jotka vaikuttavat siihen, miten asiakas kokee samanaikaisen tuotanto- ja kulutusprosessin. Toiminnallista laatua ilmentävät muun muassa yrityksen palveluilmapiiri, vuorovaikutus asiakkaiden kanssa, asiakkaan oma osaamistaso ja sen huomioiminen sekä esimerkiksi palveluhenkilöstön ammattitaito. Matkailutuotteen kyseessä ollen vuorovaikutuslaatu voidaan erottaa jopa kolmanneksi laadun osa-alueeksi korostamaan palveluhenkilöstön toiminnan merkityksen tärkeyttä tuotteen laadulle. Myös palvelutapahtumaan kuuluvat asiakkaalle näkymättömät toiminnot vaikuttavat tuotteen toiminnalliseen laatuun. (Komppula & Boxberg 2001, 42 - 45.)

Hyvään vuorovaikutuslaatuun pyrkiessään yritys tekee itse asiassa markkinointityötä. Vuorovaikutusmarkkinointi on asiakkaan ja kontaktihenkilön välisessä vuorovaikutuksessa tapahtuvaa markkinointitoimintaa. Vuorovaikutusmarkkinoinnin tarkoitus on saada asiakkaat käyt-



tämään uudelleen yrityksen palveluja ja myös se, että tyytyväiset asiakkaat kertoisivat yrityksestä hyviä asioita potentiaalisille asiakkaille. Kun matkailutuotteen laatuun tyytyväiset asiakkaat kertovat yrityksestä edelleen potentiaalisille asiakkaille, voidaan tästä käyttää nimitystä ”asiakkaan toteuttama markkinointi”. (Lehtinen 1986, 58 - 60.)

### 3.7 Asiakkaat

Yleensä sanalla asiakas tarkoitetaan tavaran tai palveluksen ostajaa. Asiakkaita voivat olla siis kuluttajat, yritykset, julkisyhteisöt, järjestöt ja kaikki muut organisaatiot, jotka tarvitsevat tavaroita ja palveluksia ratkaistakseen niiden avulla jonkin ongelmansa. Yhdessä ne muodostavat tuotteen markkinat. Markkinoiden näkökulmasta voidaan puhua potentiaalisista asiakkaista, siis tuotteiden mahdollisista ostajista, ja jo ostaneista asiakkaista. Tuotteen käyttömäärän ja käyttöuseuden perusteella asiakkaat voidaan jaotella suurkuluttajiin (heavy user), keskikuluttajiin (medium user) ja pienkuluttajiin (light user). (Lahtinen, Isoviita & Hytönen 1989, 24.)

Asiakkaat ovat erilaisia kulutustottumuksiltaan, tarpeiltaan kuin myös odotuksiltaan. Yritys ei voi läheskään aina markkinoida tuotteitaan kaikille mahdollisille asiakkaille, vaan sen kannattaa keskittyä tiettyihin asiakkaisiin. Segmentoinnilla tarkoitetaan potentiaalisten asiakkaiden eli markkinoiden lohkomista erilaisiin asiakasryhmiin, segmentteihin jollakin tarkoituksenmukaisella perusteella. (Lahtinen ym 1989, 25.)

Matkailutoimialalla markkinoiden segmentointia mietittäessä esimerkiksi seuraavasta määritelmästä on löydettävissä esimerkkejä monista asiakassegmenteistä. Matkailu on toimintaa, jossa ihmiset matkustavat ja oleskelevat tavanomaisen kotipaikkakuntansa tai elinpiirinsä ulkopuolella olevassa paikassa vapaa-ajanvietossa, työmatkalla tai muussa tarkoituksessa. Matkan ajallinen kesto vaihtelee: joskus matkan kesto on pitkä, joskus voidaan puhua päivämatkailijoista tai päiväkävijöistä. Työn vuoksi matkustavat incentive- eli kannustematkailijat ja kokousmatkailijat. (Verhelä & Lackman 2003, 15.)

Segmentointi etenee vaiheittain. Ensin selvitetään potentiaaliset asiakkaat. Siinä auttaa pohdinta: mihin tarpeeseen tuotetta käytetään. Seuraavaksi määritellään lohkomisperusteet ja tehdään segmentteihin jako. Muodostettavien segmenttien pitää täyttää seuraavat vaatimuk-

set. Ensinnäkin, segmenttiin kuuluvien asiakkaiden pitää olla luontevasti ja tarkasti mitattavissa. Toiseksi, segmentit on voitava erotella toisistaan selkeästi. Kolmanneksi, segmenttien tulee olla riittävän suuria. Neljänneksi, segmentit on voitava helposti saavuttaa markkinoinnin avulla. Viidenneksi, käytettävien segmentointiperusteiden on oltava varmasti ostokäyttäytymistä selittäviä, muuten vaarana on valsegmentointi. Kun segmentointi on tehty, valitaan niistä varsinainen asiakaskohderyhmä tai -ryhmät. Mietitään kohderyhmittäin markkinointitavat, toteutus ja toteutuksen seuranta. (Lahtinen ym. 1989, 27 - 30.)

### 3.8 Toimintatapa

Yrityksen toimintatapa eli se, miten yritystoimintaa käytännössä toteutetaan, kuvataan yrityksen liikeideassa. Toimintatavan kuvauksen laatimiseen voi kuulua esimerkiksi yrityksen voimavarojen käytön kuvaus ja yrityksen toiminnan organisoimisen kuvaus. Yrityksen fyysisiä voimavaroja ovat esimerkiksi toimitila (omat vai vuokratut, ominaisuudet, koko jne.), työvälineet, koneet ja kalusto (omat vai vuokratut, uudet vai käytetyt jne.) ja sijainti (suhteessa asiakkaisiin, toimittajiin ja henkilöstöön). Henkisiä voimavaroja edustavat yrityksessä toimivat ihmiset, heidän motivaationsa sekä heidän osaaminen ja myös henkilösuhteet. (Yritysajatuksesta liikeideaksi 2016.)

Toiminnan organisointiin voi kuulua, yrityksen toimialasta riippuen, muun muassa materiaalien ja tavaroiden sekä palvelujen hankintaan liittyvät asiat, kuten mistä ja miten tarvittavat hankinnat tehdään. Samoin miten asiakkaille tarjottavien tavaroiden ja palveluiden tuotanto käytännössä hoidetaan. Lisäksi tulee suunnitella tukitoimintojen toteutus, kuten kirjanpito, huollot ja korjaukset, puhtaanapito jne. Toiminnan organisointiin kuuluu myös esimerkiksi myynnin ja jakelun suunnittelu. (Yritysajatuksesta liikeideaksi 2016.) Seuraavaksi on tarkasteltu yrityksen toimintatapaan liittyviä asioita ennen muuta markkinointiorientoituneesti.

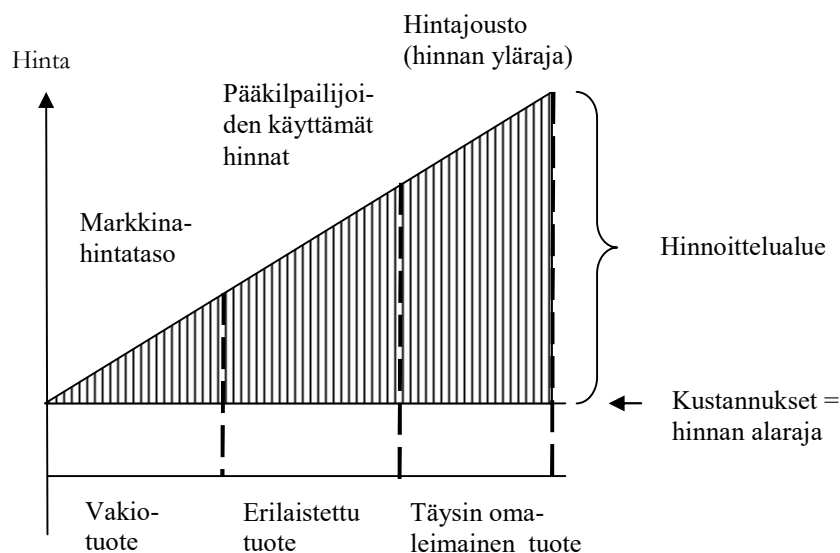
#### 3.8.1 Hinta

Hinta on tuotteen arvo rahana ilmaistuna. Yrityksen näkökulmasta hinta on tuotteesta asiakailta saatava vastike. Hinnan ohella asiakkaan ostopäätökseen vaikuttaa hinnan ja laadun

suhde. Asiakas ei etsi vain halpaa hintaa, vaan edullista tuotetta, jonka laatu ja muut ominaisuudet vastaavat hänen vaatimuksiaan. (Lahtinen & Isoviita 1998, 166.)

Hinnoittelupäätökset tukevat omalta osaltaan yrityksen liikeideaa. Hinnoittelun tärkein tavoite on saada yrityksestä kannattava. Muita hinnoittelun tavoitteita voivat olla riittävän myynnin varmistaminen, halutun markkinaosuuden saavuttaminen, tuhoavan hintakilpailun välttäminen sekä tavoitellun hintamielikuvan luominen. Hintapäätöksiin sisältyy itse hinnoittelupäätökset (perushinnan asettaminen, hintojen muuttaminen) ja maksuehtopäätökset (maksuaika, maksutavat). (Lahtinen & Isoviita 2001, 137 - 138.)

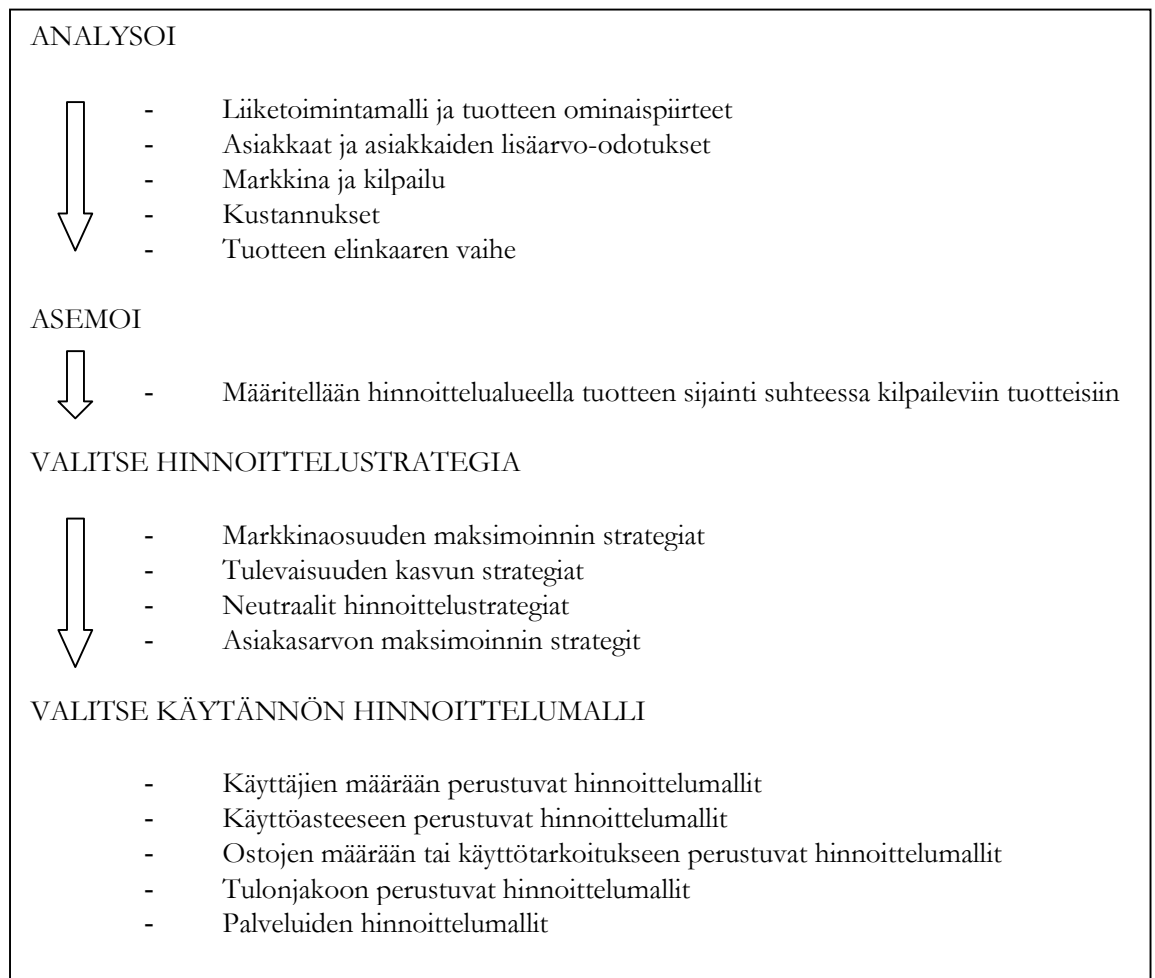
Hinta määräytyy markkinoilla. Kustannukset eivät ole mikään markkinoinnillinen hinnoitteluperuste. Yrityksen tuotteeseen liittyvät ratkaisut luovat mahdollisuuden hintatekijän vapaammalle käytölle. Mitä erilaisemmaksi ja omaleimaisemmaksi tuote saadaan kehitettyä, sitä vapaampi hinnoittelutila yrityksellä on. Hinnoittelualueen käsite (kuvio 4) kuvaa sitä liikkumavaraa, jonka rajoissa yrityksellä on markkinointitilanteensa perusteella vapaus hinnoitella tuotteensa siten, että se on kilpailukykyinen. (Rope 2000, 223.)



Kuvio 4. Tuotteen hinnoittelualue (Lahtinen, Isoviita & Hytönen 1989, 173).

Uutta tuotetta suunniteltaessa hinnoittelustrategiaa on syytä miettiä jo ennen kuin tuotteen kehitys aloitetaan. Vain näin voidaan arvioida kuinka paljon yrityksellä on varaa kuluttaa kehitykseen, tukeen ja markkinointiin ja onko tuotteella tai palvelulla ylipäätään olemassa niin suuret markkinat, että prosessi kannattaa käynnistää. Tieto asiakkaiden tarpeista, maksuval-

miudesta ja ostopotentiaalista ohjaavat kehittämään asiakastarvelähtöisiä tuotteita ja palveluita, sekä ominaisuuksiensa että hintatasonsa puolesta. Hintapäätösten tekemisen apuna voidaan käyttää ”Neljä askelta kannattavaan hinnoitteluun” -mallia (kuvio 5). (Hinnoittelun ABC Opas tietotuotteiden ja palveluiden hinnoitteluun 2005, 17.)



Kuvio 5. Neljä askelta kannattavaan hinnoitteluun -malli (Hinnoittelun ABC OPAS tietotuotteiden ja palveluiden hinnoitteluun 2005, 18).

### Hinnoittelustrategiat

Markkinaosuuden maksimointiin tähtäävät strategiat kohdistuvat yleensä jo olemassa olevien markkinoiden valtaamiseen sekä markkinaosuuden kasvattamiseen isoksi halvalla hinnalla. Strategioita markkinaosuuden maksimointiin ovat muun muassa alhaisen hinnan markkinointitunkeutumisstrategia, kokemuskäyrähinnoittelustrategia sekä hinta- eli kustannusjohtajuus-

strategia. *Alhaisen hinnan markkinoilletunkeutumisstrategian (Penetration Pricing)* tarkoituksena on hintaa laskemalla päästä helposti markkinoille. Penetraatiohinnoittelussa tuotteelle asetetaan hinta, joka on tuotteen tuottamaan lisäarvoa alhaisempi, jotta entistä useammat ihmiset saataisiin tekemään ostopäätös. (Hinnoittelun ABC Opas tietotuotteiden ja palveluiden hinnoitteluun 2005, 31.)

*Kokemuskäyrähinnoittelu (Experience-Curve Pricing)* perustuu tuotteen hinnoitteluun sen valmistuskustannusten alapuolelle. Tavoitteena on saada kilpailijat poistumaan markkinoilta ja toisaalta nostaa kynnystä uusille alalle pyrkiville potentiaalisille kilpailijoille. Onnistumisen edellytyksenä on se, että kustannusleikkauksia pystytään tekemään ripeämmin kuin mitä tuotteen hintaa lasketaan. Valmistusmäärän kasvaessa pienenevät kunkin seuraavan tuotteen valmistuskustannukset. Kokemuskäyrähinnoittelu on käyttökelpoinen vaihtoehto tuotteen tai palvelun ollessa elinkaaren kasvuvaiheessa. (Hinnoittelun ABC Opas tietotuotteiden ja palveluiden hinnoitteluun 2005, 32.)

*Hinta- eli kustannusjohdatus* -strategian käytössä on pyrkimyksenä myydä laajalle, kypsälle markkinalle suuria määriä kilpailijoita halvemmilla hinnoilla ja saavuttaa tällä tavalla hintajohdatus. Tavoitteena on voittaa kilpailijan asiakkaat omalle yritykselle. Muita alhaisemmat hinnat perustuvat yksikkökustannusten pienuuteen. Tämä strategia sopii käytettäväksi elinkaaren kypsyysvaiheessa olevien tuotteiden hinnoittelustrategiaksi. (Hinnoittelun ABC Opas tietotuotteiden ja palveluiden hinnoitteluun 2005, 32.)

Tulevaisuuden kasvun strategioiden tuotto- ja markkinaodotukset ovat muita strategioita korostetummin pitkällä tulevassa ajassa. Näillä pyritään luomaan asiakaskokeiluja ja markkinoita sekä kasvattamaan markkinaosuutta, jotta tulevaisuudessa olisi mahdollista saada nykyistä korkeampaa tuottoa. Tyypillistä näille strategioille on se, että hinta on halvempi kuin mitä markkinat olisivat valmiita maksamaan. Tulevaisuuden kasvun hinnoittelustrategioissa etupainotteiset kustannukset voidaan pitää alhaisina tai ne pystytään rahoittamaan jotenkin muuten kuin tulorahoituksella. (Hinnoittelun ABC Opas tietotuotteiden ja palveluiden hinnoitteluun 2005, 32 - 33.)

Tämän ryhmän strategioista *referenssihinnoittelu eli tutustumistarjoushinta* -strategia on käyttökelpoinen vaihtoehto silloin, kun jollekin uudelle tuotteelle ei ole järkevää käyttää kermankuorintastrategiaa. Näin siksi, koska uusi tuote saattaa olla asiakkaiden mielestä ”outo” sen

vuoksi, että tuotteesta saatuja hyötyjä ei ole pystytty vielä tarpeeksi todistamaan, tuotteella ei vielä ole olemassa olevaa markkinaa tai tuotteeseen liittyy negatiivisia asenteita markkinoilla. Näissä tapauksissa on mahdollista käyttää referenssihinnoittelua siten, että ensimmäisille asiakkaille tuote myydään hyvin halvalla, jotta tuotteen tunnettuus ja luotettavuus markkinoilla kasvaa. Seuraaville ostajille tuotetta tarjotaan huomattavasti kalliimmalla. Referenssihinnoittelu toimii tuotteen tai palvelun elinkaaren kehitysvaiheen strategiana. (Hinnoittelun ABC Opas tietotuotteiden ja palveluiden hinnoitteluun 2005, 33.)

*Loss leader* -hinnoittelustrategiassa tuote tai palvelu hinnoitellaan jopa tappiolliseksi, jos uskotaan, että tuotteesta tai palvelusta tai niihin liittyvistä lisätöistä varmasti saadaan tulevaisuudessa suurta hyötyä. Loss leader -hinnoittelu on yleisesti käytetty tuotteen lanseeraamiseksi uusille markkinoille. (Hinnoittelun ABC Opas tietotuotteiden ja palveluiden hinnoitteluun 2005, 34.)

Neutraalit hinnoittelustrategiat ovat maltillisia strategioita. Niillä pyritään riskien välttämiseen. Näitä strategioita voidaan käyttää kaikissa tuotteen tai palvelun elinkaaren vaiheissa. Neutraaleissa strategioissa etupainotteiset kustannukset koetaan pitää alhaisina. Hinnan rooli markkinoinnin työkaluna pidetään mahdollisimman pienenä. Tuotto- sekä markkinakasvuodotukset ovat tässä ajassa. Neutraaleja hinnoittelustrategioita ovat tässä markkinaperusteinen hinnoittelu, kustannuspohjainen hinnoittelu ja laatujohtajuus. (Hinnoittelun ABC Opas tietotuotteiden ja palveluiden hinnoitteluun 2005, 35.)

*Markkinaperusteisella hinnoittelulla* tarkoitetaan hinnoittelua, jossa tuote tai palvelu maksaa juuri niin paljon kuin markkinat ovat siitä valmiita maksamaan ja se ei pyri aggressiivisesti yli- tai alihinnoittelemaan tuotetta tai palvelua. *Kustannuspohjaisella hinnoittelulla* tarkoitetaan hinnoittelua, joka perustuu tuotteen kehittämiskustannusten suuruuteen. Tässä mallissa kehittämis- ja myyntikustannusten perusteella lasketaan tuotteen myyntihinta ja valitaan sopiva kate. *Laatujohtajuudessa* pyritään, kuten myös hintajohtajuudessa, myymään kokonaismarkkinoille, mutta erotuksena hintajohtajuudesta myyjä pyrkii löytämään laatumietoisimman asiakaskunnan. Tavoitteena on pyrkiä olemaan paras ja ainutlaatuinen niissä ominaisuuksissa, joita valitut asiakkaat arvostavat eniten. Parempi tuotteen tai palvelun laatu perustelee korkeamman hinnan. (Hinnoittelun ABC Opas tietotuotteiden ja palveluiden hinnoitteluun 2005, 35 - 36.)

Asiakasarvon maksimoinnin strategiat ovat hinnoittelustrategioita, joiden tuotto-odotukset ovat tässä hetkessä sekä joilla pyritään nopeasti suureen etupainotteiseen kassavirtaan. Verrattuna markkinaosuuden maksimoinnin hinnoittelustrategioihin näitä strategioita käytetään sellaisten tuotteiden ja palveluiden hinnoittelussa, jotka on muunneltu vastaamaan massatuotteita paremmin asiakastarpeisiin. Tämä myös toimii perusteluna korkeammalle hinnalle. Tyypillisesti näitä strategioita käytetään elinkaaren alkuvaiheessa. (Hinnoittelun ABC Opas tietotuotteiden ja palveluiden hinnoitteluun 2005, 36 - 37.)

Asiakasarvoa maksimoivia hinnoittelustrategioita ovat kermankuorintahinnoittelu, arvopohjainen hinnoittelustrategia ja segmentoitu hinnoittelu. *Kermankuorintahinnoittelu (Skin pricing tai skimming)* on vastakohta alhaiselle penetraatiohinnoittelulle. Kermankuorintahinnoittelun tavoitteena on saavuttaa korkea kate määrän kustannuksella ja strategian tarkoituksena on usein saada nopeasti katettua tuotteen tuotekehityskustannukset. Kermankuorintahinnat ovat nimensä mukaisesti korkeita suhteessa siihen, mitä suuri osa ostajista on valmiita maksamaan. Tyypillisesti hintaa alennetaan tuotteen elinkaaren edetessä kun kilpailua ja jäljitteleviä tuotteita ilmestyy markkinoille. (Hinnoittelun ABC Opas tietotuotteiden ja palveluiden hinnoitteluun 2005, 37.)

*Arvopohjaisen hinnoittelustrategian* tarkoituksena on maksimoida voitto asettamalla hinta korkeammaksi kuin mitkä sen valmistuskustannukset edellyttäisivät. Tämä strategia sopii korkean teknologian tuotteille, sillä korkean teknologian tuotteet tyypillisesti tuottavat huomattavaa lisäarvoa. Tätä hinnoittelustrategiaa voidaan käyttää tilanteessa, jossa ei ole kilpailua ja tuote on merkittävästi erilaistettu, tyypillisesti markkinoiden alkuvaiheessa. (Hinnoittelun ABC Opas tietotuotteiden ja palveluiden hinnoitteluun 2005, 37.)

*Hintaporras eli hintadifferointi eli segmentoitu hinnoittelu (Segmented Pricing)*. Yritykset voivat muuttaa hintojaan riippuen sijainnista, asiakkaasta tai tuotteesta, vaikka kustannukset pysyisivät vakiona. Tätä segmentointihinnoittelua voidaan soveltaa asiakkaisiin siten, että eri asiakkaat maksavat eri hinnan samasta tuotteesta. Tämä hinnoittelustrategia sopii koko tuotteen tai palvelun elinkaaren strategiaksi. (Hinnoittelun ABC Opas tietotuotteiden ja palveluiden hinnoitteluun 2005, 38.)

### 3.8.2 Saatavuus

Yrityksessä tehtävien saatavuuspäätösten tarkoituksena on varmistaa, että asiakkaalla on mahdollisuus saada haluamansa tuotteet nopeasti, täsmällisesti ja vähäisin ponnistuksin. Palvelualan yrityksen saatavuuspäätökset jaetaan ulkoiseen saatavuuteen ja sisäiseen saatavuuteen. Ulkoisesta saatavuudesta päättämistä siitä, millä tavalla asiakkaan tulo yritykseen varmistetaan. Sisäinen saatavuus on päättämistä siitä, miten tavaroiden ja palvelusten ostaminen tai käyttäminen saadaan asiakkaalle mahdollisimman vaivattomaksi. (Lahtinen & Isoviita 2001, 155.)

Yrityksen tuotteiden tai palvelusten pitää siis olla helposti ostettavissa ja asioinnin tulee sujua helposti. Parhaimmillaan tuote tai palvelus on ostettavissa kohderyhmän näkökulmasta juuri silloin kun asiakas sitä tarvitsee ja lisäksi vielä sieltä, missä asiakas on. Niin sanottuun ulkoiseen saatavuuteen liittyviä yksittäisiä tekijöitä ovat yrityksen sijainti, sähköinen karttapalvelu niin, että esimerkiksi autolla saapuvat asiakkaat voivat hyödyntää mobiilikarttapalveluita yritykseen tuloon, selkeät yhteydenottokanavat, kuten puhelinnumero ja ”kysy lisää -linkki” yrityksen www-sivulla, aukioloajat esillä jne. Sisäisessä saatavuudessa asiakkaan asioinnin helpoutta yrityksen tiloissa edistävät esimerkiksi, että palveluhenkilöstö on tunnistettavissa ja, että heitä on riittävästi. (Hesso 2013, 112 - 114.)

Monen matkailutuotteen kohdalla saatavuusratkaisut perustuvat eri palvelujen tuottajien väliseen yhteistyöhön, verkostoitumiseen. Monet ohjelmapalveluyritykset ovat sekä kooltaan että resursseiltaan pieniä, myytäviä tuotteita on yksi tai enintään muutama, henkilöstöä on vähän, käytettävissä olevia varusteita, tiloja tai muuta sellaista on niukasti. Tämä asettaa rajoituksia kohderyhmän valinnalle ja saatavuusratkaisuille. (Boxberg, Komppula, Korhonen & Mutka 2001, 123, 128.)

Yrityisasiakkaat tilaavat tavallisimmin ohjelmapalvelut suoraan palveluntuottajalta, mutta myös jonkin matkailupalvelujen tuottajan, esimerkiksi hotellin, kautta, jolloin ohjelmapalvelu on osa matkailupalvelun kokonaispakettia. Majoitusliikkeet, kylpylät, toiset ohjelmapalveluyritykset, liikenneyhtiöt sekä muut samalla alueella toimivat matkailuyritykset voivat olla ohjelmapalveluyritysten saatavuusratkaisuja suunniteltaessa huomioon otettavia kumppaneita. Matkailukeskusten viikko-ohjelmat rakennetaan usein siten, että ne sisältävät erilaisia aktiviteetteja, elämyksiä, retkiä jne. Tapahtumia markkinoivilla yrityksillä on yleensä vähän omaa



tuotantoa, joten ne käyttävät ohjelmapalvelujen tuottajia alihankkijoina. Matkailutoimistoja ja alueellisia markkinointiorganisaatioita ohjelmapalveluyritykset voivat käyttää joissain tapauksissa myyntikanavina ja joissain tapauksissa informaatiokanavina. (Boxberg ym. 2001, 129 - 130.)

### 3.8.3 Markkinointiviestintä

Markkinointiviestintä on prosessi, jossa kohderyhmälle viestitään tietoa ja mielikuvia tuotteesta ja palveluksista. Markkinointiviestinnän keinot ovat perinteisen jaottelun mukaan mainonta, myynninedistäminen, suhdetoiminta ja henkilökohtainen myyntityö. Ei pidä unohtaa sitä, että markkinointiviestintään liittyy myös suunnittelemattomia viestejä, kuten työntekijöiden puheet ja käyttäytyminen, toimitilat, hallitsematon julkisuus jne. (Lahtinen & Isoviita 2001, 171.)

Mainonta on maksettua, lähinnä joukkotiedotusvälineissä toteutettavaa tiedottamista tuotteista. Mainonnan avulla pyritään aluksi asiakkaan huomion kiinnittämiseen tuotteeseen, sitten kiinnostumaan tuotteesta, haluamaan sitä ja lopulta ostamaan tuote. Myynninedistämislä (Sales Promotion, SP) tarkoitetaan kaikkia niitä toimenpiteitä, joiden tarkoituksena on innostaa myyjiä ja jälleenmyyjiä myymään tuloksellisemmin tuotteita. Toimenpiteitä voidaan suunnata omaan henkilökuntaan, jälleenmyyjiin tai asiakkaisiin. Suhdetoiminta (Public Relations, PR) on jatkuvaa ja suunniteltua toimintaa, jonka tavoitteena on yhteistyön aikaansaaaminen ja kehittäminen yrityksen ja sidosryhmien välillä. Henkilökohtainen myyntityö on henkilökohtaiseen kontaktiin ja suulliseen esitystaitoon perustuvaa viestintää, jonka tavoitteena on saada aikaan myyntiä ja myös arvoa asiakkaalle. (Lahtinen & Isoviita 2001, 175, 203, 205, 208.)

Internet-markkinointi on suhteellisen uusi markkinoinnin muoto. Ennen 2000-lukua sen käyttö oli vielä vaatimatonta nykyiseen verrattuna. Alkujaan puhuttiin internet-mainonnasta. (Lahtinen & Isoviita 2001, 196.) Nykyisin internet-markkinointi käsitetään laajemmaksi kokonaisuudeksi kuin pelkäksi mainonnaksi. Internet-markkinointiin yrityksen www-sivujen lisäksi sillä on käytettävissä esimerkiksi hakukoneita, sähköposti, blogit, verkkovideot, kuten Youtube, bannerit, sosiaalisen median eri muodot jne. (Vatanen 2015.)

Asiakas voi internetin välityksellä paitsi saada tietoa yrityksestä ja tuotteesta, myös ostaa tuotteita helposti ”netistä”. Näin internet on markkinointiviestinnän lisäksi liitettävissä myös kilpailukeinoista saatavuuteen. Viestintä on nykyään kaksisuuntaista. Tämä liittyy myös tuotteen internet-markkinoinnin piiriin. Yrityksellä on mahdollisuus saada palautetta asiakkailtaan vaikkapa sosiaalisessa mediassa ja käyttää tätä informaatiota apuna kehitellessään tuotteita ja palveluitaan entistä enemmän asiakkaiden tarpeita vastaavaksi. (Vatanen 2015, 6.)

Yleisesti voidaan todeta, että ei ole olemassa yhtä ainoa oikeaa keinoa viestiä internetissä. Internetissä on valtava joukko potentiaalisia asiakkaita. Miten heidät osataan pyydystää asiakkaaksi? Internet tarjoaa matkailuyritykselle erinomaisen, kustannustehokkaan mahdollisuuden markkinoida tuotteita kohdennetusti sopiville kohderyhmille täsmälleen oikeaan aikaan. (Kauppinen 2015.)

#### 3.8.4 Yritysmuodot

Yrityksen toimintaa suunniteltaessa yritysmuodon valinta on olennainen päätös. Yritysmuodon valintaan vaikuttavat monet asia, kuten yrityksen pääoman tarve, toiminnan luonne, yrityksen perustamiseen ja toimintaan osallistuvien henkilöiden lukumäärä, verotus ja vastuukysymykset. (Yritysmuodot 2016.) ”Yksityinen elinkeinonharjoittaja, avoin yhtiö ja kommandiittiyhtiö ovat henkilöyhtiöitä. Osakeyhtiö ja osuuskunta ovat niin sanottuja pääomayhtiöitä.” (Vatanen 2016.)

*Toiminimi (yksityinen elinkeinonharjoittaja)* on yritysmuoto, jossa yrittäjä toimii yksin tai yhdessä aviopuolisonsa kanssa. Pääoman tarve tässä yritysmuodossa on pieni. Riskin kantaa yrittäjä henkilökohtaisella omaisuudellaan. Yrittäjä ei voi maksaa itselleen palkkaa, vaan varat omaan käyttöön hän tekee yksityisottoina. Yksityisen elinkeinonharjoittajan saama elinkeinotoiminnan tulos verotetaan hänen henkilökohtaisena tulonaan. Tämä yritysmuoto soveltuu esimerkiksi perheyritykselle, jossa käytetään omaa työpanosta. Hyvänä puolena on joustava päätöksenteko. (Yritysmuodot 2016.)

*Avoin yhtiö* perustetaan yhtiömiesten laatimalla yhtiösopimuksella. Avoimessa yhtiössä pitää olla perustamishetkellä vähintään kaksi yhtiömiestä. Vähimmäispääomaa ei ole määrätty. Päätöksenteko yrityksessä tapahtuu yhtiösopimuksen mukaisesti. Yhtiömiehet kantavat vas-

tuun yritystoiminnasta koko henkilökohtaisella omaisuudellaan. Tässä yhtiömuodossa varojen nosto yrityksestä voi tapahtua niin, että yhtiömiehille maksetaan palkkaa, tai annetaan yhtiön varoista heille lainaa tai yhtiömiehet tekevät yrityksestä yksityisottoja yksityisen toiminnan tapaan tai yhtiömiehet jakavat voitto-osuudet. Verotuksessa yrityksen tulos jaetaan yhtiömiesten kesken ja tämän jälkeen heitä verotetaan kuten yksityistä elinkeinonharjoittajaa. Avoin yhtiö sopii yritysmuodoksi pienille ja keskisuurille yrityksille. Yhtiömiesten välinen luottamus ja yhteistyökyky ovat tärkeitä avoimessa yhtiössä. (Yritysmuodot 2016.)

*Kommandiittiyhtiö* on yritysmuoto, joka perustetaan yhtiömiesten välisellä yhtiösopimuksella. Kommandiittiyhtiössä on oltava vähintään yksi vastuunalainen yhtiömies ja yksi äänetön yhtiömies. Yhtiöön yhtiömiehet sijoittavat panokset, joista sovitaan yhtiösopimuksessa. Äänettömältä yhtiömieheltä vaaditaan rahallinen panos. Vastuunalaiselta yhtiömieheltä riittää työpanos. Kommandiittiyhtiössä päätökset tekee vastuunalainen yhtiömies. Äänetön yhtiömies tai -miehet ovat siis vain pääoman sijoittajina mukana yrityksessä. Kommandiittiyhtiössä äänettömän yhtiömiehen vastuu rajoittuu yhtiösopimuksessa sovittuun pääomapanokseen. Vastuunalainen vastaa koko omaisuudellaan. (Yritysmuodot 2016.)

Varojen noston vastuunalainen yhtiömies voi tehdä kuten avoimen yhtiön yhtiömies. Äänettömän yhtiömies saa voitonjaossa voitto-osuutensa. Tulos jaetaan yhtiömiesten kesken, tämän jälkeen verotetaan kuten yksityistä elinkeinonharjoittajaa: osa verotetaan pääomatulona, osa ansiotulona. Kommandiittiyhtiö sopii yritysmuodoksi pienille ja keskisuurille yrityksille. Yhtiömiesten välinen luottamus ja yhteistyökyky ovat tässäkin yritysmuodossa tärkeitä. (Yritysmuodot 2016.)

*Osuuskunta* on yritysmuoto, jossa on päämääränä tuottaa osuuskunnan jäsenille palveluja, ei tavoitella suurinta mahdollista voittoa. Osuuskunnan voi perustaa yksikin henkilö. Osuuskunnan pääoman tarve kerätään jäseniltä osuusmaksuina. Vähimmäispääomaa ei ole säädetty. Osuuskunnan jäsen ei ole henkilökohtaisesti vastuussa osuuskunnan velvoitteista. (Yritysmuodot 2016.)

Osuuskunnassa ylintä päätäntävaltaa käyttää osuuskunnan kokous. Päätöksenteko osuuskunnassa on demokraattista; periaatteena ääni/jäsen. Jäsenmäärältään suurissa osuuskunnissa jäsenten päätösvaltaa käyttää välillisesti jäsenten valitsema edustajisto. Osuuskunnan hallitus ja toimitusjohtaja hoitavat yrityksen päivittäistä hallintoa. Osuuskunnan tuottamasta voitosta

maksetaan korkoa osuuskuntaan sijoitetulle pääomalle. Voitto on mahdollista jakaa myös ylijäämän palautuksena sen mukaan, minkä verran jäsenet ovat käyttäneet oman osuuskuntansa palveluja. Yksi mahdollisuus työosuuskunnissa on lisäpalkan maksaminen jäsenelle. Osuuskunta on itsenäinen verovelvollinen, jonka saama tulo verotetaan osuuskunnan tulona. Tällä hetkellä (vuonna 2016) veroprosentti on kiinteä 20 %. (Yritysmuodot 2016.)

*Osakeyhtiö* on yritysmuoto, jonka voi perustaa yksikin henkilö, mutta tavallisimmin perustajia on useita. Osakepääomaa yksityisellä osakeyhtiöllä pitää olla perustettaessa vähintään 2 500 euroa ja julkisella osakeyhtiöllä vähintään 80 000 euroa. Myös oikeushenkilö, esimerkiksi toinen osakeyhtiö, voi olla osakkaana. Kukin omistaja vastaa yhtiön velvoitteista sijoittamansa osakepääoman määrällä. (Yritysmuodot 2016.)

Osakeyhtiössä ylintä päätäntävaltaa käyttää yhtiökokous. Päivittäistä hallintoa ja yrityksen toimintaa hoitaa hallitus ja toimitusjohtaja. Varojen nosto ja voitonjako osakeyhtiössä tapahtuu siten, että palkkaa voidaan maksaa osakkaalle hänen työpanoksen suuruudesta riippuen sekä voitto voidaan jakaa omistajille osinkoina. Yhtiökokous päättää, kuinka paljon osinkoa jaetaan/osake. Osakeyhtiö on itsenäinen verovelvollinen. Osakeyhtiö maksaa tuloksestaan veroa 20 % (vuonna 2016). (Yritysmuodot 2016.)

### 3.9 Imago

Imagolla tarkoitetaan mielikuvaa. Yrityksen strateginen peruspäätös on se, mitä mielikuvaa se haluaa rakentaa. Vaihtoehtoja ovat: puhdas yrityskuva (esim. Siivousyritys SOL), puhdas tuotekuva (esim. Pepsodent, Lipton) sekä yritys- ja tuotekuvien yhdistelmä (esim. Fazerin tuotteiltaan Fazerin Sininen). (Rope 2000, 175, 183.)

Yrityskuva muodostuu siitä huolimatta, vaikka yritys ei tekisi mitään yrityskuvan hyväksi. Yrityskuva voi olla millainen tahansa. Se voi vastata totuutta tai olla väärä, mutta se on aina olemassa. Yrityksen oma päätös on, miten se haluaa ja pyrkii vaikuttamaan omaan yrityskuvaansa. (Yritysjatuksesta liikeideaksi 2016.)

Yrityskuva on merkittävä kilpailuvaltti. Myönteistä yrityskuvaa tai edes tunnettuutta tarvitaan muun muassa uskottavuuden lisäämiseksi. Asiakkaat asioivat mieluummin luotettavan ja

tunnetun yrityksen kanssa kuin tuntemattoman yrityksen kanssa. Myönteinen yrityskuva saattaa mahdollistaa yritykselle parempikatteisen hinnoittelun. Tällöin yrityskuvalla on selkeä yhteys kannattavuuteen. Yrityskuva voi joissakin tapauksissa alentaa yrityksen markkinointikuluja ja tuoda omanarvontuntoa henkilökunnalle. (Yritysajatuksista liikeideaksi 2016.)

Yrityskuvan luominen alkaa tekemällä päätös, millainen kuva yrityksestä halutaan tietyille henkilöille antaa. Mielikuvatavoite riippuu keskeisesti siitä, millaisia valitut henkilöt, esimerkiksi asiakaskohderyhmät, haluavat yrityksen olevan. Yrityksen tavoittelema mielikuva saattaa olla esimerkiksi; moderni, nuorekas, perinteinen, laadukas, edullinen, ympäristöystävällinen jne. Kun yrityskuvatavoite on asetettu, suunnitellaan toimet, joilla haluttu imago saadaan muodostumaan. Imago syntyy monen osatekijän yhteisen vaikutuksen tuloksena. Imagon osatekijät voidaan luokitella neljään pääluokkaan, joita ovat tuotteet, henkilöstö, viestintä ja yrityksen toimintapuitteet. (Yritysajatuksista liikeideaksi 2016.)

Esimerkiksi yrityksen nimi, liikemerkki, tunnusvärit ja muu graafinen ilme ovat ulospäin näkyviä asioita, joilla yritys visualisoituu. On tavallista, että yritykset jotka pyrkivät liittämään imagoonsa luontoon liittyviä mielikuvia, valitsevat usein tunnusväriksi vihreän. Yrityksen tilat ja kalusto ovat myös omalta osaltaan imagotekijöitä. Toimitilojen ja rakennusten sijainti, sisustus ja ympäristö, kuten kulkuväylien ja pihojen siisteys liittyvät käytännössä tähän kiinteästi. Koneiden, kaluston ja ajoneuvojen ikä, kunto, siisteys ja jopa merkki vaikuttavat yrityksen imagoon. (Yritysajatuksista liikeideaksi 2016.)

Yrityskuvan asemesta voi olla joskus järkevää rakentaa tietoisesti yrityksen tuotemerkin imagoa. Näin esimerkiksi silloin kun yrityksellä on useita tai paljon tuotteita, jotka voidaan kytkeä saman tuotemerkin alle. Tällöin tuotemerkki muodostaa sillan, jolla mielikuvaa voidaan siirtää saman tuotemerkin alla tuotteesta toiseen. (Rope 2000, 185.)

### 3.10 Liikeidean testaaminen

#### 3.10.1 Yleistä

Vaikka liikeidean kuvauksesta löytyisi edellä mainitut kohdat, siis tuote, asiakkaat ja yrityksen tapa toimia, kaikki liikeideat eivät ole siitä huolimatta käyttökelpoisia. Idean on oltava konkreettinen ja markkinoille vietävissä kohtuullisessa ajassa. Idean käyttökelpoisuus on testattava. Paperilla toimiva liikeidea ei aina käytännössä toimi. Syynä voi olla esimerkiksi puutteellinen markkinatilanteen selvittäminen tai, että kilpailua ja tulevaisuuden näkymiä ei ole otettu huomioon. Toisten yrittäjien virheistä kannattaa ottaa oppia sekä käyttää asiantuntijoita. (Lipponen, Horsmanheimo, Horttanainen, Jaatinen, Kuoppa, Leino, Linnainmaa, Loikas, Mattila, Paloranta, Peltola, Turunen, & Viitala 2009, 8, 54.)

Liikeidean arvioimiseksi on olemassa eri lähteissä erilaisia ”muistilistoja” asioista, joihin tulee kiinnittää huomiota. Yleistä niissä on, että asiat, joihin tulisi kiinnittää huomiota, on jaettu yrityksen sisäisiin ja ulkoisiin tekijöihin. Sisäisistä tekijöistä esimerkkinä vaikkapa idean suojaamistarve tai vaadittavat resurssit. Ulkoisista tekijöistä esimerkkinä olkoon tuotteen tarpeellisuuden ja hyödyllisyyden arviointi asiakkaalle. (Lipponen ym. 2009, 8.)

Yksi ”muistilista” liikeidean arvioimiseksi on pohtia muun muassa seuraavia kysymyksiä: Mitä itse osaan? Mitä itse haluaa tehdä? Millaisia uhrauksia yrittäminen vaatii? Mitä koneita ja laitteita tarvitaan? Toimitilat ja niiden sijainti? Työmäärä? Rahoitus? Ketkä ovat asiakkaamme? Missä asiakkaat ovat? Mitkä ovat asiakkaiden tarpeet? Miten saavutamme asiakkaat? Ketkä ovat kilpailijoitamme? Omat vahvuudet ja heikkoudet? Yleiset tulevaisuudennäkymät ja niiden vaikutus? (Tulkki & Vakkuri 2001, 13.)

Toinen työkalu liikeidean toimivuuden arviointiin on pohtia seuraavia kysymyksiä. Miksi nimenomaan tämän yrityksen tuotteet ovat sellaisia, joita asiakkaat ostaisivat niitä kilpailevien tuotteiden asemesta? Kuinka mahdolliset asiakkaat tulevat tietoisiksi tarjottavista tuotteista? Millä hinnalla asiakkaat olisivat valmiita ostamaan? Pystyykö yritys tuotteiden tuottamiseen kustannuksin, joilla toiminnan kannattavuuskriteerit täyttyvät? Jos vastaukset eivät tyydytä, liikeideaa on kehitettävä, analysoitava toimialan kilpailuympäristöä tarkemmin tai tehtävä muita tarpeellisia toimia, jotta yrityksen toiminnasta voisi tulla kannattavaa. (Yritysidea 2016.)

Yksi mahdollisuus testata liikeideaa on asettaa kysymyksiä seuraavasti. Onko kysyntäperustaa riittävästi niin, että tuotetta, palvelua tai toimintaa kannattaisi lähteä tekemään ja kauppamaan? Jos sitä ei ole, yrityksen perustaminen kannattaa lopettaa tähän. Millainen on markkinatilanne eli onko yrittäjällä mahdollisuus saada markkinoista riittävä siivu? Onko markkinoilta saatavissa riittävä hinta, jotta myynti olisi liiketaloudellisesti kannattavaa? Onko yrittäjällä taloudelliset resurssit toteuttaa yrityksen vaatimat tuotannon ja markkinoinnin investoinnit? Onko yrityksellä sellaiset toiminnalliset resurssit, että yrittäjällä osaamisen ja muiden määrällisten ja laadullisten kriteerien pohjalta on mahdollisuus saada yritystoiminta tuloksellisesti toteutumaan? (Lehti ym. 2007, 43 - 44.)

Markkinatutkimuksella kerätään markkinoihin liittyvää tutkimustietoa. Näitä ovat esimerkiksi kysyntätutkimukset, joihin saa tietoa sekä tilastoista että selvittämällä markkinointipotentiaalia kyselyin. Peruskohde kysyntätiedon selvittämisessä on markkinapotentiaalın selvitys. Kilpailutilannetutkimuksissa oleellisinta on selvittää, miten yritys pärjää verrattuna merkittävimpiin kilpailijoihinsa. Kilpailutilanneanalyysin voi tehdä monilla tekniikoilla. Niitä ovat esimerkiksi alan tilastot, kyselytutkimukset, paneelitutkimukset ja inventaarit. (Rope 2000, 430 - 431.)

### 3.10.2 Kannattavuus

Kannattavuus on yrityksen menestyksen tärkein ulottuvuus, sillä ilman kannattavuutta yrityksen taloudelliselta toiminnalta katoaa lopulta perusta. Kannattavuus määritellään tulojen ja menojen erotukseksi, joko voitoksi tai tappioksi. Edellinen tarkoittaa absoluuttista kannattavuutta. Suhteellista kannattavuutta mitataan tuloksen ja pääoman suhteella, pääoman tuotolla. Lyhyellä aikavälillä kannattavuuden vähimmäistason kriteerinä on pidettävä tulorahoituksen riittävyttä juoksevien menojen kattamiseen ja korkoihin. Kun nämä on katettu, ovat loput tulorahat käytettävissä investointeihin, lainojen lyhennyksiin tai vakavaraisuuden parantamiseen ja voitonjakoon. (Lehtonen 2002, 27, 95, 316.)

Katetuottolaskentaa käytetään yrityksen kannattavuuden arviointiin ja hallintaan. Katetuottolaskennan avulla voidaan etsiä vastauksia monenlaisiin yritykselle tärkeisiin kysymyksiin, kuten: Kuinka monta tuotetta pitää vähintään myydä, jotta toiminta olisi kannattavaa? Jos tuot-

teen myyntihintaa nostetaan, kuinka tulos paranee? Miten myyntimäärän kasvattaminen vaikuttaa tulokseen? Jos tuotetta myydään alennuksella, kuinka paljon myyntimäärän pitää kasvaa, jotta tulos pysyy samana? (Jormakka, Koivusalo, Lappalainen & Niskanen 2009, 150.)

Jormakka ym. (2009, 150) esittävät kannattavuuslaskelman kaavan seuraavasti:

Myyntituotot

– Muuttuvat kustannukset

= Katetuotto

– Kiinteät kustannukset

= Tulos

Hoffren (2002, 31) esittää, ja käyttää liiketoimintasuunnitelmamallissaan, hieman edellistä laskelmaa yksityiskohtaisempaa erittelyä:

Liikevaihto

– Muuttuvat kulut

= Myyntikate

– Kiinteät kulut

= Käyttökate

– Poistot

= Liiketulos

– Vieraan pääoman kulut

– Verot

= Nettotulos

Liikevaihto on nettotuottoja kuvaava euromäärä, josta on jo vähennetty pois myynnin oikaisuerät (mm. annetut alennukset) ja välilliset verot (arvonlisävero) (Hoffren 2002, 30). Myyntikate kertoo miten hyvin muuttuvat kulut on saatu katettua ja minkä verran rahaa jää kiinteiden kulujen kattamiseksi. Käyttökate ilmaisee, miten juoksevan eli normaalin liiketoiminnan katteesta riittää pitkävaikutteisiin menoihin, poistoihin, rahoituskuluihin, veroihin ja voitonjakoon. Liiketulos kertoo, paljonko varsinaisen liiketoiminnan tuotoista on jäänyt tuloksena jäljelle ennen rahoituseriä ja veroja. (Lehtonen 2002, 316 - 317.)



Kriittinen piste tunnuslukuna kertoo euroina sen myyntimäärän, jolloin tulos on nolla. Kriittinen piste saadaan kun kiinteät kustannukset jaetaan katetuottoprosentilla ja osamäärä kerrotaan sadalla. Katetuottoprosentti kriittisen pisteen laskentaan saadaan jakamalla katetuotto (myyntikate) myyntituotoilla (liikevaihdolla) ja kertomalla osamäärä sadalla. Varmuusmarginaali on yrityksen ”pelivara” ja kertoo kuinka paljon suurempi toteutunut myynti on kriittisen pisteen myyntiä. (Jormakka ym. 2009, 150 - 152.)

Kannattavuuden arvioinnissa liiketulosprosentti tunnuslukuna soveltuu yksittäisen yrityksen kehityksen seurantaan ja toimialan sisäisen vertailuun. Liiketulosprosentti lasketaan jakamalla liiketulos liikevaihdolla ja kertomalla osamäärä sadalla. Liiketuloksen arvioinnissa voidaan käyttää seuraavia liiketulosprosentin ohjeellisia arvoja: yli 10 % hyvä, 5 - 10 % tyydyttävä, alle 5 % heikko. (Lehtonen 2002, 317.)

## 4 YRITYSHANKKEEN KUVAUS

### 4.1 Toiminta-ajatus ja visio

Yrityshanke on kuvitteellinen. Siinä pyritään kuitenkin todenmukaisuuteen niin, että tässä kuvattu yritys voisi oikeasti olla perustettava yritys. Ensivaiheessa yrityksen on ajateltu toimivan Vuokatin matkailukeskuksessa ja myöhemmin muita toimipaikkoja ovat mahdollisesti Kajaani, Ukkohalla ja Paljakka.

Perustettavan yrityksen toiminta-ajatuksena on tuottaa asiakkailleen hyvää mieltä tarjoamalla heille liikunta-aktiviteetteja, joihin sisältyy fyysisen suorittamisen lisäksi myös muita haasteita. Yrityksen visiona on olla viiden vuoden kuluttua Vuokatissa tunnettu ja arvostettu yritys ja, että yhteistyöyritykset, muut paikkakunnan yritykset ja asiakkaat pitävät yritystä luotettavana ja laadukkaana.

Yrityksen perustajina ovat Tiina ja Taneli Topakka. Tiina on ylioppilas, valmistuu restonomiksi ammattikorkeakoulusta 2016. Hän on tehnyt kesätöitä useana kesänä eri alojen työpaikoissa, muun muassa majoitusta ja ohjelmalveluja tarjoavassa yrityksessä. Taneli on valmistunut ammattiopistosta liiketalouden alalta. Työkokemusta hänellä on eri alojen töistä noin kolme vuotta.

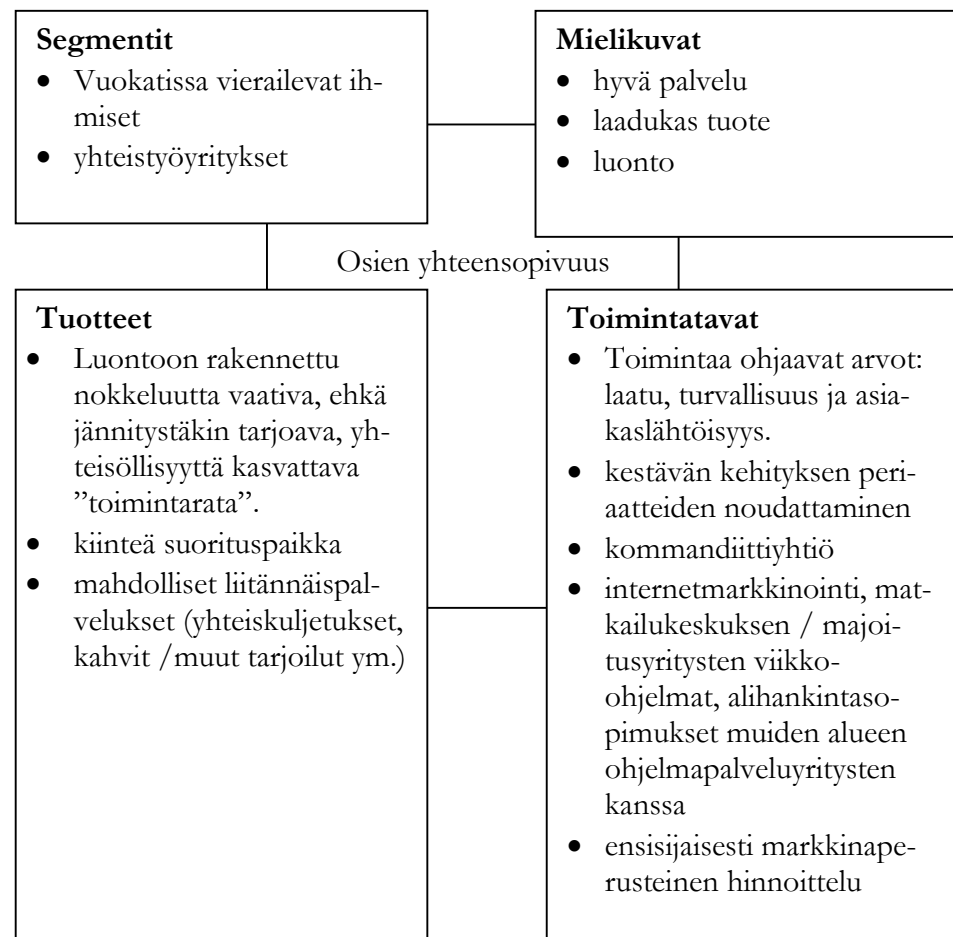
Ensisijaisena motiivina yrityksen perustamiseen heillä on halu hyödyntää omaa koulutusta, saada aluksi lisäansioita ja myöhemmin kehittää toimeentulon antava yritys. Toiseksi, Kainuun matkailukeskuksissa on ilmeinen tarve jatkuvaan tuotteiden ja palvelujen kehittämiseen. Heillä on mahdollisuus sijoittaa yritykseen sen perustamisvaiheessa 10 000 euroa omia varoja.

### 4.2 Liikeidea

Yrityksen liikeideana (kuvio 6) on tarjota asiakkaille mahdollisuus turvallisessa ympäristössä kokea tavallisuudesta poikkeava miellyttävä, ehkä jännittäväkin kokemus, jossa samalla ryhmän yhteisöllisyys kasvaa. Yhteistyöyrityksille tarjotaan valmis tuote heidän oman liiketoi-

mintansa monipuolistamiseen. Yritys tavoittelee mielikuvaa, johon kuuluu hyvä palvelu, laadukkaasti toteutettu tuote sekä että yritys ja sen tuotteet on yhdistettävissä suomalaiseen luontoon.

Tärkeimmät asiakkaat ovat matkailukeskuksessa vierailevat ihmiset ja toisaalta toiset ohjelmapalveluyritykset (yhteistyöyritykset). Yrityksellä on, ainakin ensivaiheessa, yksi tuote: luontoon rakennettu ”toimintarata”, jossa on nokkeluutta vaativia tehtäviä, jotka ratkaisemalla, tai annettavien lisävihjeiden avulla, asiakasryhmä pääsee etenemään radalla.



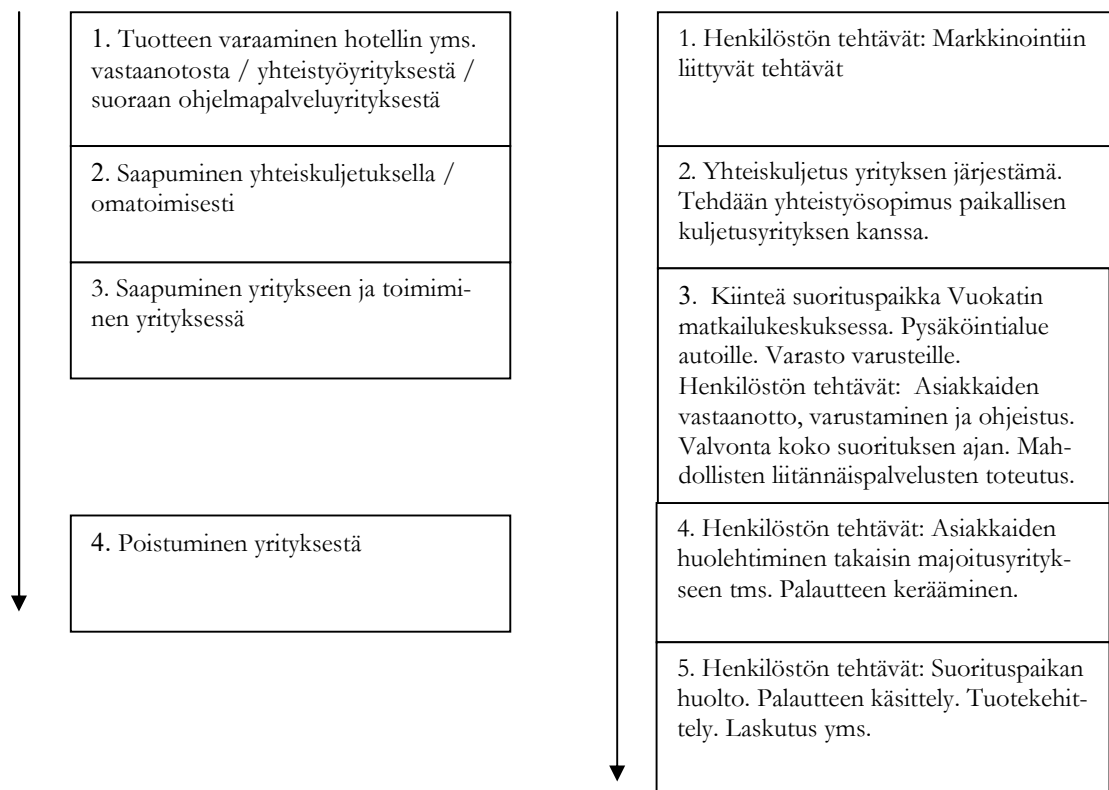
Kuvio 6. Yrityksen liikeidea.

Yrityksen tuotetta ja toimintatapaa voidaan kuvata tarkemmin palvelukonseptilla, palveluprosessilla (kuvio 7) ja palvelujärjestelmällä seuraavasti:

## Palvelukonsepti

Elämyksiä tuottavaa toiminnallista ja rentohenkistä tiimityöskentelyä pienryhmissä.

## Palveluprosessi



Kuvio 7. Palveluprosessi. Vasemmalla kulutuskaavio, oikealla tuotantokaavio.

## Palvelujärjestelmä

Tuotteen toteutus tapahtuu kiinteällä suorituspaikalla matkailukeskuksen alueella. Asiakkaat saapuvat omilla autoilla, yhteistyöyrityksen järjestämällä kuljetuksella, matkailukeskuksen reittilinja-autolla (Vuokatti-bussilla) tai yrityksen järjestämällä kuljetuksella sovittuun aikaan. Vastaanoton, suojavaatetuksella varustamisen ja suoritusohjeiden antamisen jälkeen asiakas siirtyy tuotteen toteutukseen. Henkilökuntaan kuuluva ”valvoja” kulkee asiakasryhmän mukana, antaa tarvittaessa lisävihjeitä, tarkkailee turvallista suorittamista jne. Esimerkki palveluympäristöstä liitteessä (liite 1).

Yrityksen tapaan toimia liittyy useita asiakokonaisuuksia kuten, yritysmuoto, johtavat arvot, markkinointi, hinnoittelustrategia, tuotanto ja logistiikka, talous ja hallinto sekä johtaminen. Yritysmuodoksi yrittäjät ovat suunnitelleet kommandiittiyhtiötä, jossa he toimivat vastuunalaisina yhtiömiehinä ja lisäksi he pyrkivät hankkimaan pääomasijoittajia äänettömiksi yhtiömiehiksi.

Yrityksen johtavina arvoina ovat laatu, turvallisuus ja asiakkaat huomioiva toimintatapa. Asiakkaat huomioiva toimintatapa näkyy käytännössä muun muassa niin, että tuotteita ja palveluita kehitetään asiakaspalautteen pohjalta sekä toimien aktiivisesti olemassa olevan tuotteen uudistamiseksi ja uusien ideoiden löytämiseksi kokonaan uusien tuotteiden kehittämiseksi. Yritys pyrkii toimimaan kestävän kehityksen periaatteita noudattaen. Markkinointi on suunniteltu tapahtuvan internetin, esitteiden, Vuokatin matkailukeskuksen ja majoitusyritysten viikko-ohjelmien avulla sekä henkilökohtaista myyntityötä käyttäen yhteistyöyritysten kanssa alihankintasopimuksen saamiseksi.

Ensisijaisena hinnoittelustrategiana yritys käyttää markkinaperusteista hinnoittelua kuitenkin niin, että tuotteen tuotantokustannukset otetaan huomioon alimman kannattavan hinnan määrittämiseksi. Harkinnan mukaan voidaan joissakin tapauksissa käyttää hintadifferointia eli segmentoitua hinnoittelua, kuten esimerkiksi myyntiä toisille ohjelmapalveluyrityksille alihankintana alempaan hintaan kuin matkailukeskusten viikko-ohjelmien kautta tuleville asiakkaille. Tuotteen hinnoittelussa mahdolliset liitännäispalvelukset, kuten yrityksen järjestämä yhteiskuljetus, hinnoitellaan erikseen.

### 4.3 Perusteita yrityksen perustamiselle ja suunnitellulle liikeidealle

#### 4.3.1 Markkina-analyysi

Valtakunnallisesti liikevaihdon kehitys ohjelmapalvelualan yrityksissä on nopeampaa kuin matkailuklusterissa kaiken kaikkiaan. Hiihtokeskukset, teemapuistot, liikuntakohteet ja kuntokeskukset tulevat erityisesti kasvattamaan liiketoimintaansa. (Harju-Autti 2012, 22.) Kainuun vetovoimatekijät tulevaisuudessa ovat luonto ja hiljaisuus, laatu, elämykset sekä turvallisuus (Kainuun matkailustrategia 2011 - 2020 2011, 20).

Vuokatin alueen ohjelmapalvelutuotteiden kysyntää kuvaa välillisesti majoitusvuorokaudet, niiden volyyymi ja volyymin kehitys, koska majoituspalvelut ja ohjelmapalvelut paikkakunnalla tai matkailukohteessa ovat toisiaan täydentäviä tuotteita (komplementtituotteita). Sotkamon, jossa Vuokatti sijaitsee, majoitusvuorokaudet ovat viimeisen kymmenen vuoden aikana kasvaneet vajaasta 500 000 vuorokaudesta/vuosi yli 600 000 vuorokaudteen/vuosi. Sotkamon markkinaosuus Kainuun yöpymisvuokausista on yli 70 %. (Kainuun matkailutilastollinen vuosikirja 2014 2015, 10.)

Sotkamon yöpymisvuorokausista kesäkaudella, toukokuun alusta lokakuun loppuun, kertyi vajaa puolet ja talvikaudella hieman yli puolet kokonaisyöpymisistä. Sotkamo voidaan luokitella kotimaisen vapaa-ajan matkailun kohteeksi. Yöpymisvuorokausista muiden kuin suomalaisten tekemiä oli yhdeksän prosenttia. Yöpymisten perusteella tärkein kansallisuus Sotkamossa olivat venäläiset, joiden osuus oli 73 prosenttia kaikista kansainvälisistä yöpymisistä. (Kauppila & Järviluoma 2016, 23 - 24.)

#### 4.3.2 Kilpailutilanne- ja kilpailija-analyysi

Vuokatissa pääpaikkaansa pitävistä ohjelmapalvelualan yrityksistä *Vuokatti Safaris* on täyden palvelun ohjelmapalvelutalo. Sen päätuotteita ovat Huskyt, kalastusretket, Rib-venesafarit, mönkijäsafarit, moottorikelkkasafarit ja lumikenkäretket.

Toinen suurimmista alan yrityksistä on *GoVuokatti*. Se tuottaa Vuokatin alueella aktiviteetteja ympäri vuoden. Suosittuja ovat esimerkiksi monipuoliset tiimikisailut ja paintball. Syksyisin GoVuokatti vie asiakkaitaan metsästysretkille. Suuremmat ohjelmakokonaisuudet yritys rakentaa asiakkaan toiveiden mukaan hyödyntäen palveluissa uusinta tekniikkaa ja innovaatioita sekä laajaa yhteistyöverkostoa. GoVuokatti toimii myös majoitus- ja muiden matkailuun liittyvien palveluiden välittäjä (ohjelmapalvelut, harrasteet, kuljetukset, ravintolapalvelut, kokoukset, illanvietot ja pääsyliput Vuokatti-tapahtumiin).

Edellisiä pienempi, mutta jo kauan Vuokatissa toiminut ohjelmapalveluyritys *Vuokatti Action* tuottaa ”lihasvoimalla” tapahtuvia elämyksiä. Yrityksen tuotteita ovat seinäkiipeily, metsä-golf, kiiking-ympärikeinu, Action pihakisat, kuplajalkapallo, 200 m:n vaijerirata ja köysilasku

hyppyrin tornista. Yrityksen kohderyhmiä ovat yritys- ja nuorisoryhmät, lapsiperheet sekä leirikoulut.

*Vuokatin Vesiurheilukeskus* on toiminut muutaman vuoden. Yrityksen tuotteita ovat skeit-tisaunalautta ja weikkaaminen (wakeboarding). Yrityksellä on käytössä Euroopan pisin kaksi-torninen Wakestation-kaapeli. Muita tuotteita ovat SUP-lautailu ja vesihiihto. Vuokatin alu-eella tulokas on *Leijakoulu Lappis*. Yrityksen tuotteita ovat leijahihti ja leijasurffausta. Yritys järjestää myös leijahihtokursseja.

*Vuokatin Seikkailupuisto* on vuonna 2016 toimintansa aloittanut kiipeilypuisto. Kiipeilypuis-tossa on yhdeksän vaikeusasteeltaan erilaista metsään rakennettua kiipeilyrataa. Kohderyh-minä yrityksellä on matkailijoiden lisäksi erilaiset ryhmät, kuten koulut ja päiväkodit.

Vuokatin ympäristössä on muun muassa useita ratsastustalleja, jotka kilpailevat osin samoista asiakkaista kuin ohjelmapalveluyritykset. Samoin esimerkiksi sisääktiviteettipuisto ja vaikkapa keilaus ovat kilpailijoita ohjelmapalveluille.

Vuokatin alueella ei ole tarjolla samanlaisia tuotteita kun tässä työssä on suunniteltu. Muualla maassa perustetuissa perusidealtaan samantyyppisissä pakohuone-tuotteissa hinta vaihtelee noin 75 eurosta noin 150 euroon (60,48 - 120,97 euroa alv. 0 %) tunnilta riippuen ryhmän koosta. Tätä hintatasoa voinee pitää kannattavuuslaskelmissa jonkinlaisena viitearvona, hin-tana jonka asiakkaat ovat valmiit maksamaan.

#### 4.3.3 Kannattavuuslaskelmat

##### Laskentaperusteita

Yrityksen toimintatapaan kuuluu noudattaa kestävän kehityksen periaatteita. Tästä syystä toimintaympäristön rakennusmateriaalit hankitaan mahdollisuuksien mukaan kierrätyspisteitä hyödyntäen. Näin toimien uskotaan saavutettavan samalla hieman taloudellista hyötyä. Tuotteen toteutukseen tarvittavat rakennelmat (15 000 e) ja muut investoinnit (suojavarusteet asi-akkaille 1 500 e) näkyvät kannattavuuslaskelmissa (liite 2) poistoina. Rakennelmien poistoi-kanana on käytetty 10 vuotta ja suojavarusteiden kolme vuotta.

Ainakin aluksi lähdetään siitä, että tuotetta tarjotaan ostettavaksi toukokuulta lokakuulle koulujen syyslomaviikot mukaan lukien, eli kausi on viiden kuukauden mittainen. Yrityksen kiinteät kustannukset on arvioitu muodostuvan yrittäjien palkkavaatimuksesta pakollisine sivukuluineen (2 hlöä x 5 kk x 1 400 e/kk/hlö sivukuluineen), maa-alueen vuokrasta (500 e/v), markkinointikuluista (3 000 e/v), vakuutuksista (500 e/v) ja muista sekalaisista kiinteistä kuluista (500 e/v).

Muuttuvia kustannuksia ei tämän kaltaisella yritystoiminnalla paljon yleensä ole. Ne koostuvat rakenteiden kunnossapidosta (1 000 e), oman auton käytöstä (700 e), pientarvikkeista (300 e) ja puhelinkuluista (500 e). Edelliset euromäärät tarkoittavat kuluja vuotta kohden suunnitellulla ensimmäisen toimintavuoden volyymilla.

Ensimmäisen vuoden suunniteltu volyymi on saada myydyksi 200 kpl keskihintaan 120 e (alv 0 %). Erikseen hinnoiteltavia liitännäispalveluksia ei ole laskelmissa huomioitu. Laskelmissa oletetaan, että yrittäjien mahdollisuus sijoittaa yritykseen 10 000 euroa riittää yhdessä äänettömiltä yhtiömiehiltä kerättävien sijoitusten ja yritystoiminnan aloitusvaiheen avustusten kanssa toiminnan käynnistämiseen, joten laskelmissa ei ole mukana lainojen lyhennyksiä.

#### 4.3.4 SWOT-analyysi

##### Vahvuudet

- ✓ Yrityksen sijainti Vuokatissa, jossa on suuri asiakaspotentiaali.
- ✓ Yrityksen perustaminen ei vaadi suuria pääomia.
- ✓ Yrittäjillä on mahdollisuus sijoittaa yritykseen sen alkuvaiheessa suhteellisen merkittävä summa rahaa.
- ✓ Tuote on jonkin verran omaleimainen.
- ✓ Markkinointiosaamista yrittäjiltä löytyy.
- ✓ Yrityksellä on selkeä strateginen suunnitelma.
- ✓ Yrittäjät ovat motivoituneita ja asenne hyvä.



- ✓ Suunniteltu hinta (120 e alv. 0 %) on tuotteen hinnoittelalueen (noin 105 - 120 e alv. 0 %) ylä laidassa, joten hinnan laskeminen kilpailukeinona on mahdollista, tosin vain vähän.
- ✓ Nettotulos mahdollistaa ainakin jonkinlaisen voitonjaon, joka kannustaa potentiaalisia äänettämiä yhtiömiehiä sijoittamaan yritykseen.

#### Heikkoudet

- ✓ Aloittavana yrityksenä yritys on tuntematon.
- ✓ Yritys, ainakin aluksi, elää yhden tuotteen varassa.
- ✓ Tuotteen suorituspaikan rakentaminen vie aikaa.
- ✓ Toiminnan kannattavuutta arvioitaessa varmuusmarginaali on pienehkö. Myyntimäärä voi olla vain vähän, noin 20 kpl/v, pienempi suunniteltua myyntimäärää (200 kpl/v), jotta kriittisen pisteen tuotto ei alitu keskihinnan ollessa 120 e/kpl.

#### Mahdollisuudet

- ✓ Matkailun kasvu ollut Vuokatissa vakaata.
- ✓ Valtakunnan tasolla liikevaihdon kehitys ohjelmapalvelualan yrityksissä on nopeampaa kuin matkailuklusterissa kaiken kaikkiaan.
- ✓ Ala ei ole ylivoimaisen paljon säännelty.
- ✓ Vuokatin ohjelmapalveluyrityksillä jo valmiiksi yhteistyöhön muiden alan yritysten kanssa perustuvaa toimintaa (mm. GoVuokatti).
- ✓ Vuokatin ohjelmapalveluyrityksillä (esim. Vuokatti Action) kohderyhmiä, joita meillä on mahdollista saavuttaa yhteistyösopimusten avulla.

#### Uhkatekijät

- ✓ Potentiaalisilla yhteistyöyrityksillä on meitä enemmän neuvotteluvoimaa.
- ✓ Vuokatissa on ohjelmapalvelualalla kilpailua.
- ✓ Vuokatin lisäksi läheskään yhtä merkittäviä matkailukeskuksia ei Kainuussa ole, joihin liiketoiminnan voisi tarvittaessa siirtää.

#### 4.4 Päätelmiä suunnitellusta yritystoiminnasta

##### 4.4.1 Kysyntä

Vuokatin suuri asiakaspotentiaali puoltaa yrityksen sijoittumista nimenomaan Vuokatin matkailukeskukseen. Vuokatin alueen ohjelmalvelutuotteiden kysyntää välillisesti kuvaavan majoitusvuorokausien volyyymi on suuri ja volyymin kehitys on ollut positiivista. Vaikka historiallinen kehitys ei ole tae tulevasta, Vuokatin matkailuun tehdyt ja suunnitellut satsaukset huomioiden ei ole syytä epäillä tulevina vuosina paikkakunnan matkailun myönteisen kehityksen taittuvan.

Sotkamon yöpymisvuorokausien suuren määrän lisäksi myös Sotkamon yöpymisvuorokausien yli 70 prosentin markkinaosuus Kainuun maakunnassa puoltaa yrityksen sijoittumista Vuokattiin. Tämä voi tarkoittaa liikeidealle myös sitä, että yrityksen laajentumista myöhemmässä vaiheessa muille paikkakunnille Kainuussa tulee harkita tarkkaan. Tämä on ehkä käännettävissä mahdollisuudeksi siten, että vaihtoehto muille paikkakunnille laajentumiseen on järjestää asiakkaille kuljetus esimerkiksi Ukkohallasta ja Paljakasta Vuokattiin, jolloin vältytään tuotteen suorituspaikan vaatimilta investoinneilta paikkakunnilla, joilla asiakaspotentiaali on merkittävästi Vuokattia pienempi.

Vuokatissa ohjelmalvelualalla toimii monia yrityksiä, joka tarkoittaa kilpailua yritysten välillä. Tämä on SWOT-analysissä suunnitellulle liikeidealle uhkana todettu. Kilpailija-analysistä voi huomata, että eri yrityksillä on kuitenkin erilaisia tuotteita ja tämä monipuolinen tarjonta voi tarkoittaa myös sitä, että Vuokatti pystyy tarjoamaan vierailleen erilaista tekemistä eri päiville ja se voi olla syy tulla viettämään lomaa juuri Vuokattiin. Tämä tarjoaa elinmahdollisuuksia monenlaisille ohjelmalvelutuotteille.

Vuokatissa matkailukeskuksessa suhteellisen pienellä alueella majoittujien suuri määrä ja määrän todennäköinen nousujohteinen kehitys ovat hyviä perusteita valita yhdeksi kohderyhmäksi Vuokatissa vierailevat ihmiset. Vuokatin alueen ohjelmalveluyritysten välillä jo oleva yhteistyökulttuuri on puoltava tekijä valita alueen muut ohjelmalveluyritykset (yhteistyöyritykset) toiseksi kohderyhmäksi. Näin toimien yhteistyöyritysten ajatellaan voivan teettämällä meidän tuotetta alihankintana monipuolistaa omaa tuotetarjontaansa ja näin tuoda

meille lisämyyntiä. Vaikka tuotteen loppukäyttäjissä yhteistyöyritysten kautta ostavissa on samaan kohderyhmään kuuluvia kuin suoraan markkinoitaessa, on yhteistyöyrityksillä myös sellaisia kohderyhmiä, joihin me emme markkinointia kohdista (luokkaretkiryhmät, yritykset kautta maan yms.).

#### 4.4.2 Tuote ja toimintatapa

Tässä työssä suunnitellulle tuotteelle on tarve ja kysyntää olemassa. Sen osoittaa havainto reaali maailmasta samantyyppisten tuotteiden, kuten esimerkiksi puihin rakennetut kiipeilyradat tai exit-huoneet, suosion kasvu. Vaikka kysyntää on olemassa, liikeideassa haavoittuva kohta on se, että yritys perustetaan vain yhden tuotteen varaan.

Yrityksen jatkuvuuden kannalta tuotekehitykseen tulee kiinnittää huomiota, koska jossakin vaiheessa tuote tulee elinkaarensa päähän. Jos yrityksellä ei ole kaupallistettavana uutta tuotetta viimeistään siinä vaiheessa kun nykyinen tuote on elinkaarensa loppupuolella, yritys kuolee ainoan tuotteensa mukana pois markkinoilta. On tärkeää, että yrityksen liikeideaan toimintatavaksi otetaan tuotteiden ja palveluiden kehittäminen asiakaspalautteen pohjalta sekä toimiminen aktiivisesti olemassa olevan tuotteen uudistamiseksi ja uusien ideoiden löytämiseksi kokonaan uusien tuotteiden kehittämiseksi.

Elinkaariajattelu on käyttökelpoinen väline suunniteltaessa markkinoinnin kilpailukeinojen käyttöä. Tuotteen ollessa aivan elinkaarensa alussa, esittelyvaiheessa, markkinoinnissa on painotettava niitä keinoja, joilla valituissa kohderyhmissä potentiaaliset asiakkaat saadaan ensivaiheessa tietoisiksi ja kiinnostumaan tuotteesta. Tällöin pääpaino pitää olla markkinointiviestinnässä. Jotta kysyntä saadaan tyydytettyä ja myynti kasvuun, pitää järjestää tuotteen saatavuus kuntoon.

Hinnoittelustrategiana markkinaperusteinen hinnoittelu täydennettynä kustannuspohjaisella hinnoittelulla, on liikeidean toimivuuden kannalta turvallinen ratkaisu, koska markkinoilta on kokemusta siitä millaisen hinnan kohderyhmään kuuluvat asiakkaat ovat valmiita maksamaan ohjelmalvelutuotteista. Kustannusten huomioiminen hinnoittelussa takaa kannattavuuden näkökulmasta liian alhaisen hinnoittelun välttämisen pitkällä tähtäimellä. Tuotteen elinkaaren alussa myynnin nopeaan kasvuun saamiseen joku muu hinnoittelustrategia, kuten esimerkiksi

referenssihinnoittelu eli tutustumistarjoushinta -strategia olisi ehkä parempi, mutta myös kannattavuuden kannalta riskialttiimpi.

Hinnoittelussa on huomioitava se, että suunniteltu tuote on jonkin verran omaleimainen, joten se kasvattaa teoriassa tuotteen hinnoittelualuetta verrattuna siihen, että markkinoilla olisi täysin samanlaisia tuotteita. Käytettävissä olevaa hinnoittelualuetta on mahdollista käyttää esimerkiksi niin, että aloittaa korkealla hinnalla, tarkkailee kysynnän kehitystä ja sen perusteella tekee johtopäätöksiä. Tai esimerkiksi, aloitetaan hinnalla, joka on lähellä hinnoittelalueen alarajaa ja tavoitellaan suurta kysyntää heti alusta alkaen.

Hintadifferointi eli segmentoitu hinnoittelu on liikeideassa käyttökelpoinen ratkaisu. Se mahdollistaa myynnin yhteistyöyrityksille alempaan hintaan kuin omatoimisesti tuotteen verkosta ostaville tai matkailukeskusten viikko-ohjelmien kautta tuotteen ostaville asiakkaille. Tällä tavalla toimien edistetään yhteistyön toteutumista muiden alueen yritysten kanssa.

Perustamisvaiheen pääomien kokoamiseksi pitää kartoittaa mahdollisuudet saada aloittavan yrityksen avustuksia. Kommandiittiyhtiö puoltaa valintana yritysmuodoksi paikkaansa sillä, että se pitää päätäntävalan yrittäjillä ja mahdollistaa yrityksen perustamisvaiheessa tarvittavien pääomien keräämiseksi sijoittajien, äänettömien yhtiömiehien, mukaantulon yritykseen. Muissa henkilöyhtiöissä ei tätä etua ole, vaan tarvittava pääoma olisi hankittava esimerkiksi ottamalla lainaa.

Pääomien saamiseksi yksi vaihtoehto olisi harjoittaa toimintaa osakeyhtiönä, mutta silloin toisaalta äänivalta yrityksen asioissa jakautuisi omistuksien suhteessa. Osakeyhtiö on hallinnoltaan jonkin verran kommandiittiyhtiötä raskaampi, mutta hyvänä puolena olisi se, että osakeyhtiössä yritystoiminnan epäonnistuessa riski rajoittuu vain osakkaan yritykseen sijoittamaan pääomaan.

Vuokatin matkailukeskuksella on tasokas maine. Joten asiakkailla on todennäköisesti myös korkeat odotukset ohjelmapalvelutuotteiden suhteen. Tästä syystä yrityksen johtaviin arvoihin on syytä sisällyttää sen tapaiset asiat kuin hyvä laatu ja korkea tuoteturvallisuus. Yrityksen johtavina arvoina laatu, turvallisuus ja edellä todettu asiakkaat huomioiva toimintatapa yhdistettynä luontoon ja elämykselliseen tuotteeseen ovat sopusoinnussa Kainuun matkailustrategiaan kirjattujen tulevaisuuden vetovoimatekijöiden kanssa.

Kiinteä suorituspaikka matkailukeskuksessa tai sen välittömässä läheisyydessä on tarpeen tuotteen helpon saatavuuden kannalta. Kiinteä suorituspaikka tuotteen vaatimien rakenteiden ja maa-alan vuoksi on oikeastaan ainoa järkevä vaihtoehto. Tuotteen palveluprosessi ja palvelujärjestelmä on syytä testata koeryhmillä ennen tuotteen kaupallistamista. Tämä voi tapahtua esimerkiksi paikallisilla koululaisilla tai tarjoamalla tuotteen koekäyttöä maksutta jonkin yrityksen henkilöstölle.

#### 4.4.3 Kannattavuus

Toiminnan saaminen kannattavaksi tulee olemaan haastavaa. Tulosbudjetti osoittaa suunnitellulla ensimmäisen vuoden liiketoiminnan tasolla saavutettavan lievästi positiivinen tulos. Kannattavuuden ja liikeidean toimivuuden kannalta kustannuksia on hyvä saada suunniteltua alemmaksi ja/tai myyntimäärää suuremmaksi. Varmuusmarginaali myyntituotoissa on pienehkö. Yksi mahdollisuus lisämyynnin saamiseen ehkä olisi kauden jatkaminen niin, että tuote olisi tarjolla myös joulun ja uudenvuoden aikaan. Toinen mahdollisuus on liitännäispalvelusten tarjonnan lisääminen, kuten esimerkiksi tarjoamalla nokipannukahveja tai maastoruokailuja.

Kannattavuuteen tuo painetta myös se, että nyt ensimmäisen vuoden suunnitelma lähtee siitä, että kaksi henkilöä työskentelee yrityksessä osa-aikaisesti kumpikin noin tuhannen euron kuukausiansiolla. Riittääkö se motivoimaan yritystoiminnan pyörittämiseen ja toiseksi riittääkö osa-aikainen työpanos suunnitellun toiminnan toteuttamiseen. Suurempi vastuunalaisten yhtiömiesten ”palkkavaatimus” merkitsisi kulujen kasvamista niin suureksi, että suunnitellulla myyntimäärällä yritys olisi kannattamaton.

Toiminnan suunnittelun suhteen pitää olla aktiivinen ja hakea ratkaisuja, jotka edistävät suunnitelmien toteutumista. Liiketoiminnan onnistumisen suurimpia haasteita tulevat olemaan markkinoinnin onnistuminen ja suunnitellun myyntimäärän aikaan saaminen.

## 5 POHDINTA

Työn tavoitteena oli laatia toimiva liiketoimintasuunnitelma aloittavalle ohjelmapalveluyritykselle. Erityisesti haettiin vastausta siihen: Miksi liiketoimintasuunnitelma pitää laatia? Mitä hyvään liiketoimintasuunnitelmaan sisältyy? Millä edellytyksillä tässä työssä kehitetty liiketoimintasuunnitelma on toimiva?

Hyvä liiketoimintasuunnitelma antaa kokonaiskuvan yrityksen resursseista ja paljastaa osaa-  
misaukot ja lisäresurssien tarpeen sekä luo suunnitelmallisuutta aukkojen täyttämiseen. Liiketoimintasuunnitelman ideana on kertoa, miten yritys aikoo tehdä rahaa. Hyvä liiketoimintasuunnitelma pakottaa yrittäjän objektiiviseen pohdintaan ja liikeidean jäsentelyyn. Se on apuväline, jonka avulla tehdään päätöksiä ja ratkaisuja sekä tarkistetaan ovatko päätökset olleet suunnitelman mukaisia. Liiketoimintasuunnitelma tehdään siis ensisijaisesti yrittäjälle itselleen, mutta sitä voidaan käyttää tukena esimerkiksi rahoitusneuvotteluissa rahoittajien kanssa.

Liiketoimintasuunnitelman sisällöstä on käytävä selville kaikki tärkeimmät yrittäjiä, yritystä ja yritystoimintaa koskevat tiedot sekä tulevaisuuden suunnitelmat. Suunnitelmalle kertyy tavallisesti pituutta jopa kymmeniä sivuja. Suunnitelman pääkohdat pitää pystyä kiteyttämään lyhyeksi yhden A4-dokumentin kokoiseksi esitysversioksi. Esitysversiota katsoessa lukijan pitää pystyä näkemään jo ensisilmäyksellä miten yrittäjä aikoo toimia. Liiketoimintasuunnitelma pitää olla realistinen.

Jotta tässä työssä laadittu liiketoimintasuunnitelma olisi toimiva, yrityksen toiminnan suunnittelun suhteen pitää olla aktiivinen ja hakea ratkaisuja, jotka edistävät tehtyjen suunnitelmien toteutumista. Liiketoiminnan onnistumisen suurimpia haasteita ovat markkinoinnin onnistuminen ja suunnitellun myyntimäärän aikaan saaminen ja kasvattaminen sekä liiketoiminnan kustannusten kurissa pitäminen.

Työssä onnistuttiin laatimaan liiketoimintasuunnitelma (liite 3), jolla työssä tehtyjen selvityksien perusteella olisi realistisia mahdollisuuksia toimia käytännössä. Työssä on käsitelty melko paljon teoreettisesti erilaisia toimintatapoja, esimerkiksi hinnoittelustrategioita, jotka helpottavat yrittäjän päätöksentekoa valita sopiva tapa toimia. Kannattavuuslaskelmiin pitää

suhtautua kriittisesti. Laskelmiin tuo epävarmuutta se, että useat laskentaperusteina käytetyt luvut olivat oletettuja arvoja.

Varsinainen tuotteen suunnittelu jäi työssä lähinnä ajatuksen asteelle, koska palvelukonsepti, -prosessi ja -järjestelmä kuvattiin vain pääpiirteissään sanallisesti ja piirroksin. Toki alunperinkään ei ollut tarkoitus rakentaa konkreettista valmista matkailutuotetta. Tuotteen kehittäminen työssä esitettyjen ajatusten pohjalta vaatisi vielä runsaasti aikaa ja työtä ennen kuin oltaisiin siinä pisteessä, että tuotteen voisi kaupallistaa.

Tässä työssä tehtiin liiketoimintasuunnitelma Vuokatissa toiminnan aloittamista mahdollisesti suunnittelevalle uudelle ohjelmapalveluyritykselle, jonka yrittäjillä oli vasta yritys-idea olemassa. Sellaisenaan tässä tehty liiketoimintasuunnitelma ei sovi kopioitavaksi jollekin toiselle yritykselle, mutta antaa kyllä viitteitä siitä, mihin seikkoihin kannattaa kiinnittää huomiota tämänkaltaisen matkailutuotteen toteutuksessa.

Opinnäytetyön tekijän näkökulmasta liiketoiminnan käsitteisiin ja toimintatapoihin teoreettisesti tutustuminen oli hyödyllistä. Kirjallisuuteen tutustuminen, opinnäytetyön ja siihen sisältyvän produktin kirjoittaminen veivät paljon ennakoarviota enemmän aikaa. Tosin tässä tapauksessa opinnäytetyön tekijän perhetilanteesta johtuen opintojen loppuun saattaminen, mukaan lukien opinnäytetyön tekeminen, on kahtena viimeksi kuluneena vuotena ollut hyvinkin sivutoimista. Opinnäytetyöprosessin pitkittymisestä johtuen osa asioista oli ennättänyt unohtua ja niitä on pitänyt palauttaa mieleen työn viimeistelyvaiheessa.

## LÄHTEET

- Airaksinen, T. 2009. Toiminnallinen opinnäytetyö tekstinä. Viitattu 27.3.2017 <https://www.slideshare.net/TiinaMarjatta/toiminnallinen-opinnytety-tekstin>
- Alkava Yritys: toiminta-ajatuksen ja liikeidean kehittäminen. n.d. Liiketoimintasuunnitelma - verkkosivusto. Viitattu 18.10.2016 [http://www04.edu.fi/liiketoimintasuunnitelma/addcollapsing.asp?file=alkava\\_yritys\\_toiminta\\_ajatuksen\\_ja\\_liikeidean\\_kehittaminen.htm&toggle=6&dummy=55](http://www04.edu.fi/liiketoimintasuunnitelma/addcollapsing.asp?file=alkava_yritys_toiminta_ajatuksen_ja_liikeidean_kehittaminen.htm&toggle=6&dummy=55)
- Boxberg, M., Komppula, R., Korhonen, S. & Mutka, P. 2001. Matkailutuotteen markkinointi- ja jakelukanavat. Helsinki: Edita.
- Harju-Autti, A. 2012. Matkailun ohjelmalvelut. Toimialaraportti. Työ- ja elinkeinoministeriö. Viitattu 5.10.2016 [http://www.temtoimialapalvelu.fi/files/2133/Matkailun\\_ohjelmalvelut\\_joulukuu\\_2012.pdf](http://www.temtoimialapalvelu.fi/files/2133/Matkailun_ohjelmalvelut_joulukuu_2012.pdf)
- Hesso, J. 2013. Hyvä liiketoimintasuunnitelma. Kauppakamari.
- Hinnoittelun ABC Opas tietotuotteiden ja palveluiden hinnoitteluun. 2005. TIEKE Tietoyhteiskunnan kehittämiskeskus ry. Helsinki.
- Hoffren, S. 2002. Perustettavan yrityksen liiketoimintasuunnitelman laatiminen. Kauppa- ja teollisuusministeriö sekä Enconsults Oy.
- Johansson, H. 2012. Liikeidea - Opi hyvän liikeidean perusteet 5 minuutissa. Tuotantotalous.com. Viitattu 21.3.2017 [www.tuotantotalous.com/liikeidea-tuottava-liikeidea/](http://www.tuotantotalous.com/liikeidea-tuottava-liikeidea/)
- Jormakka, R., Koivusalo, K., Lappalainen, J. & Niskanen, M. 2009. Laskentatoimi. Helsinki: Edita.
- Kainuun matkailustrategia 2011 - 2020. 2011. Kainuun Etu Oy. Viitattu 5.10.2016 [http://kainuunetu.fi/cms/kainuunetu/377/kainuun\\_matkailustrategia\\_2010-2020.pdf](http://kainuunetu.fi/cms/kainuunetu/377/kainuun_matkailustrategia_2010-2020.pdf)
- Kainuun matkailutilastollinen vuosikirja 2014. 2015. Kajaanin ammattikorkeakoulu.
- Kauppila, P. & Järviluoma, J. 2016. Matkailun aluetaloudelliset vaikutukset Sotkamossa. Kajaanin ammattikorkeakoulu. Kajaanin ammattikorkeakoulun julkaisusarja B. Raportteja ja selvityksiä 48.
- Kauppinen, I. 2015. Matkailumarkkinointi. Viitattu 28.10.2015 <http://www.matkailumarkkinointi.com/>
- Komppula, R. & Boxberg, M. 2002. Matkailuyrityksen tuotekehitys. Helsinki: Edita.
- Lahtinen, J., Isoviita, A. & Hytönen, K. 1989. Asiakassuuntainen markkinointi. 2. painos. Tampere: Avaintulos Oy.



- Lahtinen, J. & Isoviita, A. 1998. Markkinoinnin suunnittelu. Tampere: Avaintulos Oy.
- Lahtinen, J. & Isoviita, A. 2001. Asiakaspalvelun ja markkinoinnin perusteet. Tampere: Avaintulos Oy.
- Lehti, E., Rope, T., & Pyykkö, M. 2007. Mikä tekee yrittäjästä menestyvän. Helsinki: WSOYpro.
- Lehtinen, J. R. 1986. Palvelujen laatu painotteinen markkinointi. Espoo: Weilin & Göös.
- Lehtonen, R. 2002. Taloustiedolla tulosta. 8. uudistettu painos. Helsinki: Talentum.
- Liiketoimintasuunnitelma. n.d. Viitattu 18.10.2016  
<https://sites.google.com/site/yristystietoa/liiketoimintasuunnitelma-1>
- Lipponen, R., Horsmanheimo, P., Horttanainen, A., Jaatinen, M., Kuoppa, L., Leino, T., Linnainmaa, L., Loikas, K., Mattila, P., Paloranta, P., Peltola, M-L., Turunen, J. & Viitala, T. (toim.). 2009. Yrityksen perustajan opas 2009. Helsinki: Keskuskauppakamari.
- Lumme, R., Leinonen, R., Leino, M., Palenius, M. & Sundqvist, L. 2006. Monimuotoinen / toiminnallinen opinnäytetyö. Virtuaali ammattikorkeakoulu. Viitattu 27.3.2017.  
<http://www2.amk.fi/digma.fi/www.amk.fi/opintojaksot/030906/1113558655385/1154602577913/1154670359399/1154756862024.html>
- Olve, N-G., Roy, J., Wetter M. 2001. Balanced scorecard - yrityksen strateginen ohjausjärjestelmä. 3. painos. Helsinki: WSOY.
- Pietarinen, H. 2012. Kuinka kirjoittaa liiketoimintasuunnitelma- ja miksi? Pohjois-Karjalan Uusyrityskeskus. Viitattu 30.10.2016  
<http://uusyrityskeskus.fi/fi/ajankohtaista/2012/08/kuinka-kirjoittaa-liiketoimintasuunnitelma-ja-miksi>
- Puohiniemi, M. 2010. Arvot, missio, visio ja strategia. Limor Oy. Viitattu 19.10.2016  
<http://www.puohiniemi.fi/palvelut/arvot-missio-visio-ja-strategia.html>
- Rope, T. 2000. Suuri markkinointikirja. Helsinki: Kauppakaari Oyj.
- Saarelainen, E. 2013. Kohti menestyvää liiketoimintamallia. Suomen Liikekirjat.
- Toiminnallinen opinnäytetyö. Lapin ammattikorkeakoulu. Viitattu 27.3.2017  
<http://www.lapinamk.fi/fi/Opiskelijalle/Opinto-opas,-AMK-tutkinto/Opinnaytetyoohje/Opinnaytetyon-toteuttaminen>
- Tulkki, H. & Vakkuri, M. 2001. Suunta yrittäjäkurssi. Otava.
- Vatanen, M. 2015. Internetmarkkinoinnin analyysi. Kajaanin ammattikorkeakoulu. Matkailu-, ravitsemis- ja talousala. Matkailun koulutusohjelma. Matkailun sähköinen liiketoiminta-kurssin harjoitustehtävä.

Vatanen, T. 2016. Haastattelu 22.10.2016.

Vilka, H. & Airaksinen, T. 2003. Toiminnallinen opinnäytetyö. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Vision määrittäminen. n.d. Pk-yritysten johtamis- ja kehittämistyökalupakki. Oulun seudun ammattikorkeakoulu, liiketalouden yksikkö. Viitattu 19.10.2016  
<http://www.oamk.fi/hankkeet/pkk/pakki/strategiat2.htm>

Verhelä, P. & Lackman, P. 2003. Matkailun ohjelmapalvelut. Helsinki: WSOY.

Yrityksen perustamisen vaiheet. 2013. Varsinais-Suomen yrittäjät. Viitattu 19.10.2016  
<https://www.yrittajat.fi/varsinais-suomen-yrittajat/loimaan-yrittajat/a/yrittajan-abc/perustietoa-yrittajyydesta/yrityksen-perustamisen-vaiheet-316210>

Yrityksen toiminta-ajatus. 2016. tieto.osaavayrittaja.fi -verkkosivusto. Viitattu 19.10.2016  
<http://www.tieto.osaavayrittaja.fi/yrityksen-toiminta-ajatus>

Yritysidea. 2016. Yrityssuomi.fi -sivusto. Työ- ja elinkeinoministeriö. Viitattu 19.10.2016  
<https://www.yrityssuomi.fi/yritysidea>

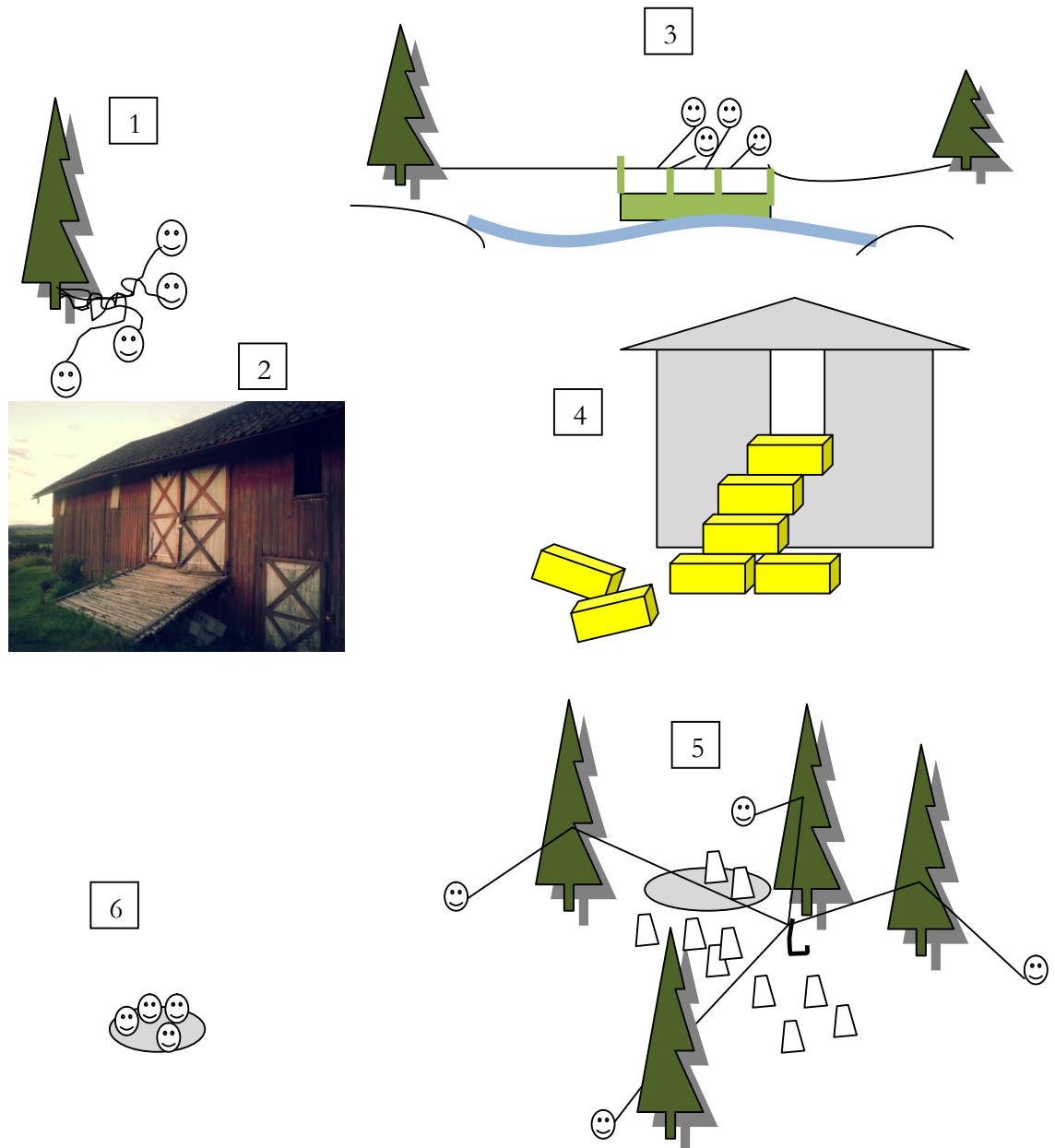
Yritysjatuksesta liikeidea. 2016. tieto.osaavayrittaja.fi -verkkosivusto. Viitattu 21.3.2017  
<http://www.tieto.osaavayrittaja.fi/yritysjatuksesta-liikeidea>

Yritysmuodot. 2016. Yrityssuomi.fi -sivusto. Työ- ja elinkeinoministeriö. Viitattu 26.10.2016  
<https://yrityssuomi.fi/yritysmuodot>

## LIITE 1

## PALVELUJÄRJESTELMÄESIMERKKI

Kuva on kuvituskuva. Tehtävät tullaan soveltamaan ympäristöön sopivaksi ajatuksella toiminnallista ja rentohenkistä tiimityöskentelyä pienryhmissä. Aktiviteetit eivät ole fyysisesti liian vaikeita. Tehtävärataa suunniteltaessa on otettava huomioon ryhmän yleiseen hääräämiseen kuluva aika eikä olettaa, että he osaisivat suoraan edetä radalla oikean suuntaan. Muun muassa labyrintti on kiinteä osa tuotetta, tehtävät ja rata muulta osin muuttuu teeman muuttuessa.



Köysikaaos (kuvituskuva 1):

Jokainen osallistuja kiinnitetään nilkasta/vyötäröstä pitkään köyteen. Köysien toinen pää on sidottuna puuhun ja köydet ovat sekaisin keskenään. Osallistujien tehtävänä on selvittää köydet irrottamatta köysiä itsestään päästäkseen jatkamaan radalla. Arvioitu suoritus aika on 5 minuuttia.

Ladon lankut (kuvituskuva 2):

Vanha lato/erillinen rakennelma. Sisään päästyään latoon, odottaa osallistujia laatikossa lankun paloja. Lankkujen määrä riippuu osallistujien määrästä. (Jos pelaajia on 5, lankkuja on tällöin jokaiselle yksi + yksi ylimääräinen = 6 lankkua.) Osallistujien tulee liikkua yhteistyössä, lankkuja käyttäen ja siten löytää tiensä ulos ladosta. Lattiaan ei saa koskea. Ladon sisälle on kätkeytyneenä vihje/vihjeitä. Arvioitu suoritus aika on 7 minuuttia.

Tiimilossi (kuvituskuva 3):

Vetolossi, jonka kyytiin mahtuu kaksi osallistujaa kerrallaan. Tarkoituksena on ylittää vesiesite. Arvioitu suoritus aika on 15 minuuttia.

Heinäpaaliportaikko (kuvituskuva 4):

Osallistujien tulee päästä heinäpaalien avulla kiipeämällä korkeammalla olevaan kulkuaukkoon. Heinäpaaliportaikko tulee kuitenkin ensin rakentaa irrallaan olevista heinäpaaleista. Ylhäällä kulkuaukon takana ovat ohjeet radalla jatkamiseksi. Arvioitu suoritus aika on 10 minuuttia.

Nosturi (kuvituskuva 5):

Ryhmätehtävä jossa tiimin tehtävänä on mahdollisimman nopeasti nostaa merkityltä alueelta ”nosturin” avulla mahdollisimman monta puupunnusta (yhteensä 10 kpl). Tiimin jäsenet ohjaavat nosturia ja yksi henkilö vastaanottaa puupunnuksia. Keskeltä ryhmätyöllä saadut laatikot sisältävät vihjeitä. Niiden avulla selviää numeroyhdistelmä, jonka avulla ryhmä pääsee jatkamaan etenemistään radalla. Vihjeet ovat kuitenkin lukollisten laatikoiden sisällä, joiden avaamiseen tarvittavat avaimet löytyvät esimerkiksi taittosillan (sillan kaato -tehtävä kuvattu jäljempänä) toisesta päästä. Tämä tehtävä on kiinteä osa tuotetta. Arvioitu suoritus aika on 10 minuuttia.

Maton kääntö (kuvituskuvat 6):

Maahan asetetaan pieni matto johon kaikki osallistujat asettuvat seisomaan. Maton kuuluu olla juuri sen kokoinen että jokainen mahtuu seisomaan sillä, mutta eivät pääse liikkumaan sillä tönimättä toisia. Tehtävän tarkoituksena on saada tiimityöskentelyn avulla käännettyä matto toisin päin. Maton ulkopuolelle ei saa koskea. Maton toiselta puolelta löytyy vihje, jonka avulla ryhmä pääsee etenemään seuraavalle rastille. Arvioitu suoritus aika on 7 minuuttia.

Muita tehtäviä

Sillan kaato:

Päästäkseen etenemään radalla, ryhmän on saatava ylös nostettu silta alas. Silta on yksinkertainen puurakenteinen taittosilta, jonka alas laskemiseksi ryhmän on ensin keksittävä miten se saadaan alas. (Sillan ylhäällä oleva pää roikkuu kahden köyden varassa ylhäällä puussa. Sillan alas saamiseksi ryhmän on osuttava hiekkapusseja heittämällä köysien päissä oleviin ämpäreihin, jolloin painon lisääntyessä ämpäreissä ne tippuvat pudottaen samalla sillan ylös nostetun pään alas.)

Älyllistä haastetta ryhmän sisällä tarvitaan erityisesti tässä tehtävässä, koska hiekkapusseja ei ole valmiina. Tyhjiä täytettäviä pusseja sekä iso hiekkakasa pienine lapioineen löytyy rajatun aktiviteettialueen sisältä, mutta ryhmän tehtäväksi jää yhdistää nämä elementit toisiinsa. (Tarvittaessa vinkiksi voidaan jättää yksi valmiiksi tehty hiekkapussi sillan viereen.)

Sillan tulee olla rakennettu siten, etteivät ryhmänjäsenet pääse tönimään taikka muilla tavoilla pääse yrittämään sillan alas kaatoa. Arvioitu suoritus aika on 10 minuuttia.

Labyrintti:

Rakennettu ulos, ei kattoa. Labyrintin sisällä löytyy useita ovia, joista osa lukossa ja osa auki. Ovet ovat pääsääntöisesti sijoiteltu labyrinttiin hämäysmielessä. Kuitenkin päästäkseen etenemään oikeaan suuntaan labyrintin sisällä ryhmän on löydettävä rakennelman etupäästä ensin avain, joka sopii yhteen lukittuun oveen labyrintin sisällä. Tämä on kiinteä osa tuotetta. Arvioitu suoritus aika on 15 minuuttia.

Pulmapähkinä:

Vihjelaatikoiden sisältä (nosturi tehtävä) löytyy kolme erilaista kuviota: kolmio (▲), ympyrä (●) ja Z-kirjan. Pulmapähkinä-piste on pöytä, josta löytyy pulmallinen tehtävä. Saadut merkit tulee sijoittaa oikein pulmapähkinän □-kohtiin. Kun vihjeet on sijoiteltu oikein, tehtävän voi ratkaista. Oikea ratkaisu on koodi, jonka avulla ryhmä pääsee maaliin johtavasta ovesta läpi. Tämä on kiinteä osa tuotetta.

$$\bullet + \square + \bullet = 30$$

$$\bullet + \blacktriangle + \square = 18$$

$$\blacktriangle - \square = 2$$

$$Z + \bullet * \blacktriangle = ?$$

Vastaus: 42

Arvioitu suoritus aika on 10 minuuttia.

Aloituspisteestä lähdettäessä ryhmä voi edetä suoraan labyrinttiin tai suorittamaan nosturi - tehtävään. Jos ryhmä valitsee nosturin, he saavat palkinnoksi lukitut vihjelaatikot jo tässä vaiheessa. Jos taas he valitsevat labyrintin, he pääsevät suoraan etenemään radalla jopa vihjelaatikoiden avainten saamiseen saakka. Tämän jälkeen heidän tulee hankkia itse vihjelaatikot nosturi-tehtävästä. Järjestyksellä siis ei ole väliä, koska nämä kummatkin kiinteänä osana olevat tehtävät tulee ryhmän suorittaa päästäkseen etenemään radalla.

Kun vihjelaatikot on saatu auki oikeanlaisilla avaimilla, ryhmän tulee siirtyä pulmapähkinä-pöytään ratkaisemaan viimeinen tehtävä. Onnistuneen suorituksen jälkeen ryhmällä on nyt käsissään koodi maaliin pääsyyn.

## LIITE 2

## KANNATTAVUUSLASKELMIA

Myyntikatetarpeen laskenta (luvut euroa, alv 0%)

MINIMITULOS	+/-	0
+ korot ja muut rahoituskulut		0
= LIIKETULOSTARVE		0
+ poistot/lainojen lyhennykset		2 000
= KÄYTTÖKATETARVE		2 000
+ vuokrat		500
+ kiinteät palkat sivukuluineen		14 000
(palkkavaatimus itselle sivukuluineen)		
+ markkinointi, vakuutus, muut kiinteät kulut		4 000
= MYYNTIKATETARVE		20 500

Myynti- ja myyntikatebudjetti (alv 0%)

## Tuotelaskelmakalkyyli:

hinta/kpl		120,00
- muuttuvat kulut/kpl		12,50
MYYNTIKATE/KPL		107,50
	Tuote 1	Yhteensä
NETTOLIIKEVAIHTO	24 000	24 000
- muuttuvat kulut	2 500	2 500
= MYYNTIKATE	21 500	21 500

## Tulosbudjetti (alv 0%)

LIIKEVAIHTO	24 000
– muuttuvat kulut	2 500
MYYNTIKATE	21 500
– kiinteät kulut	18 500
– poistot	2 000
KÄYTTÖKATE	1 000
– vieraan pääoman kulut	0
NETTOTULOS	1 000

Tunnuslukuja

Edelliset laskelmat tuottavat seuraavia tunnuslukuja: myyntikateprosentti 89,5 %, kriittinen piste noin 20 670 euroa, varmuusmarginaali 3 330 euroa ja liiketulosprosentti 4,2 %.



LIITE 3

LIIKETOIMINTASUUNNITELMA OHJELMAPALVELUYRITYKSELLE

Maria Toivanen  
Kajaanin ammattikorkeakoulu  
Matkailun koulutusohjelma  
Syksy 2017

**SISÄLLYS**

ALKUSANAT /JOHDANTO .....	3
1 PERUSTIEDOT YRITYSHANKKEESTA JA PERUSTAJASTA.....	4
2 KUVAUS YRITYSHANKKEESTA.....	5
3 PERUSTELUT YRITYKSEN PERUSTAMISELLE JA SUUNNITELLULLE LIIKEIDELLE.....	13
3.1 Markkinapohjaiset perustelut	13
3.2 Perustajasta johtuvat syyt	15
3.3 Perustelut suunnitellulle liikeidelle	16
4 TULEVA LIIKETOIMINTA .....	18
5 PÄÄOMAN TARVE, RAHOITUS JA VAKUUDET.....	19
6 KANNATTAVAN TOIMINNAN EDELLYTYKSET .....	20
7 SWOT-ANALYYSI HANKKEESTA .....	22
8 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET .....	24

## ALKUSANAT /JOHDANTO

Tämä liiketoimintasuunnitelma on laadittu Vuokattiin perustettavaksi suunnitellulle ohjelmapalveluyritykselle. Liiketoimintasuunnitelman runko perustuu KTT, yrityskonsultti Seppo Hoffrenin ”Perustettavan yrityksen liiketoimintasuunnitelman laatiminen” nimiseen oppaaseen. Liiketoimintasuunnitelman asiasisältö perustuu puolestaan opinnäytetyöhöni.

Kyseinen opas on tarkoitettu yrityksen perustamista suunnitteleville henkilöille ja sen tehtävänä on auttaa hahmottamaan ja suunnittelemaan jäsentyneesti perustettavan yrityksen toimintaa ja kannattavuutta. Suunnitelma sisältää yrityksen perustiedot, kuvauksen yrityshankkeesta, perustelut yrityshankkeelle ja suunnitellulle liikeidealle, pääoman tarpeen ja kannattavan toiminnan edellytysten selvittämisen, SWOT-analyysin hankkeesta sekä johtopäätökset.

## 1 PERUSTIEDOT YRITYSHANKKEESTA JA PERUSTAJASTA

## Perustiedot yrityshankkeesta

Nimi:	NOKKELA Ky
Toimiala:	Muu matkailua palveleva toiminta (TOL 63302)
Toiminta-ajatus:	Yritys tuottaa asiakkailleen hyvää mieltä tarjoamalla heille liikunta-aktiiviteetteja, joihin sisältyy fyysisen suorittamisen lisäksi myös muita haasteita.
Toiminta-alue:	Ensivaiheessa Vuokatin matkailukeskus. Myöhemmin mahdollisesti Kajaani, Ukkohalla ja Paljakka.
Sijaintipaikkakunta:	Sotkamo, Vuokatti

## Perustiedot perustajasta

Nimi:	Sisarukset Tiina ja Taneli Topakka
Koulutus ja kokemus:	Tiina on ylioppilas. Hän valmistui restonomiksi ammattikorkeakoulusta 2016. Kesätöitä hän on tehnyt useana kesänä eri alojen työpaikoissa, muun muassa majoitusta ja ohjelmapalveluja tarjoavassa yrityksessä. Taneli on valmistunut ammattiopistosta liiketalouden alalta. Työkokemusta hänellä on eri alojen töistä noin kolme vuotta.
Taloudelliset resurssit:	Sijoitettavat varat 10 000 €.
Motiivit:	Halu hyödyntää omaa koulutusta, saada aluksi lisäansioita ja myöhemmin kehittää toimentulon antava yritys. Kainuun matkailukeskuksissa on ilmeinen tarve jatkuvaan tuotteiden ja palvelujen kehittämiseen.

## 2 KUVAUS YRITYSHANKKEESTA

### Yrityshanketta kuvaava liikeidea

- Asiakkaalle tarjotaan mahdollisuus turvallisessa ympäristössä kokea tavallisuudesta poikkeava miellyttävä, ehkä jännittäväkin kokemus. Ryhmän yhteisöllisyys kasvaa.
- Yhteistyöyrityksille tarjotaan valmis tuote heidän oman liiketoimintansa monipuolistamiseen.

### Imago

- Suomalaiseen luontoon yhdistettävissä oleva mielikuva.
- Hyvä palvelu, laadukkaasti toteutettu tuote.

### Asiakkaat/asiakasryhmät

- Matkailukeskuksessa vierailevat ihmiset
- Muut ohjelmapalveluyritykset (yhteistyöyritykset)

### Tuotteet/palvelut

- Luontoon rakennettu toimintarata, jossa nokkeluutta vaativia tehtäviä, jotka ratkaisemalla asiakasryhmä pääsee etenemään radalla. Tarvittaessa ryhmälle voidaan antaa lisävihjeitä. Kokonaissuoritus aika tunti.

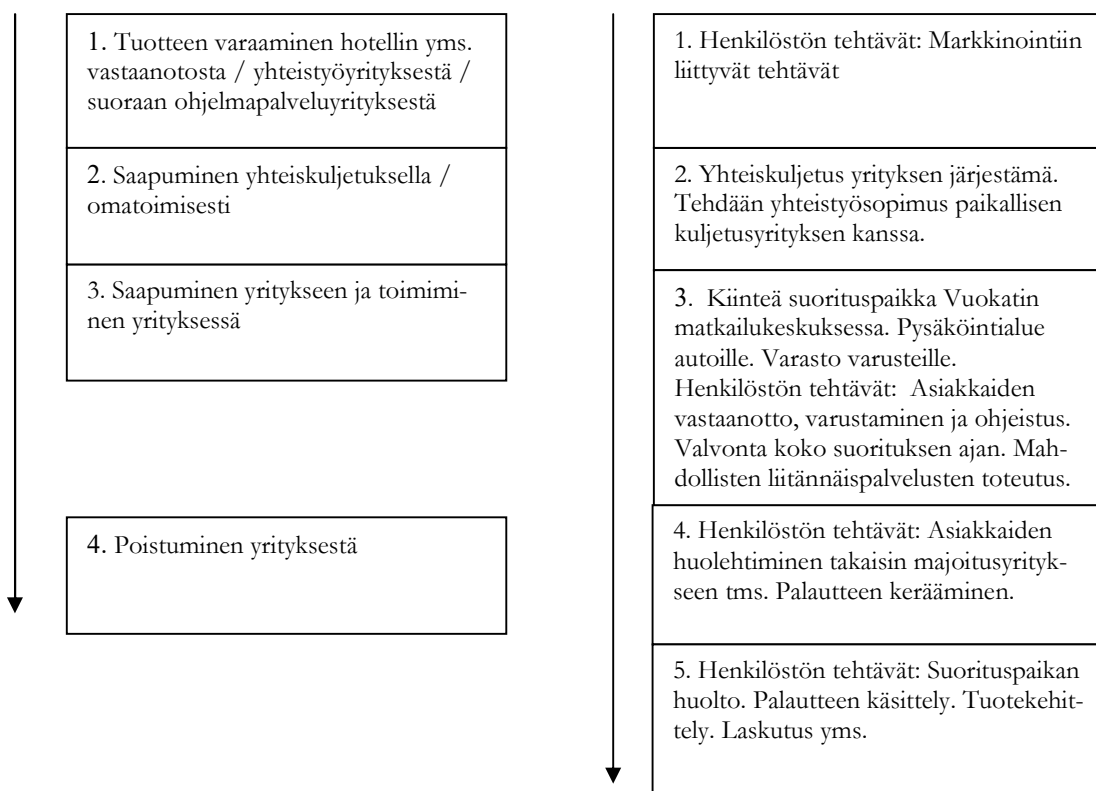
Yrityksen tuotetta voidaan kuvata palvelukonseptilla, palveluprosessilla ja palvelujärjestelmällä seuraavasti:

## Palvelukonsepti

Elämyksiä tuottavaa toiminnallista ja rentohenkistä tiimityöskentelyä pienryhmissä.

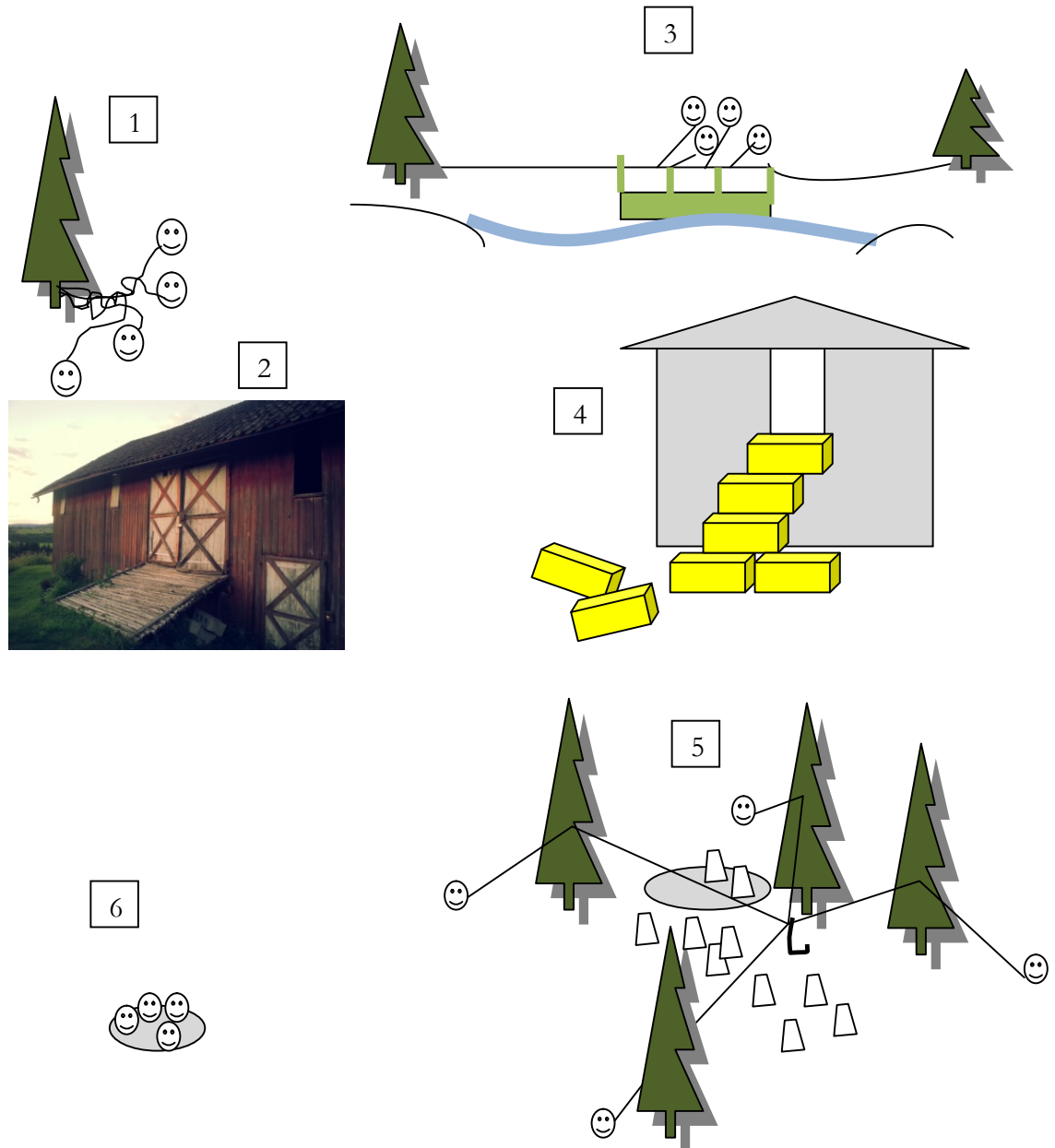
## Palveluprosessi

Vasemmalla kulutuskaavio, oikealla tuotantokaavio.



## Palvelujärjestelmäesimerkki

Kuva on kuvituskuva. Tehtävät tullaan soveltamaan ympäristöön sopivaksi ajatuksella toiminnallista ja rentohenkistä tiimityöskentelyä pienryhmissä. Aktiviteetit eivät ole fyysisesti liian vaikeita. Tehtävärataa suunniteltaessa on otettava huomioon ryhmän yleiseen hääräämiseen kuluva aika eikä olettaa, että he osaisivat suoraan edetä radalla oikean suuntaan. Muun muassa labyrintti on kiinteä osa tuotetta, tehtävät ja rata muulta osin muuttuu teeman muuttuessa.



Köysikaaos (kuvituskuva 1):

Jokainen osallistuja kiinnitetään nilkasta/vyötäröstä pitkään köyteen. Köysien toinen pää on sidottuna puuhun ja köydet ovat sekaisin keskenään. Osallistujien tehtävänä on selvittää köydet irrottamatta köysiä itsestään päästäkseen jatkamaan radalla. Arvioitu suoritus aika on 5 minuuttia.

Ladon lankut (kuvituskuva 2):

Vanha lato/erillinen rakennelma. Sisään päästyään latoon, odottaa osallistujia laatikossa lankun paloja. Lankkujen määrä riippuu osallistujien määrästä. ( Jos pelaajia on 5, lankkuja on tällöin jokaiselle yksi + yksi ylimääräinen = 6 lankkua.) Osallistujien tulee liikkua yhteistyössä, lankkuja käyttäen ja siten löytää tiensä ulos ladosta. Lattiaan ei saa koskea. Ladon sisälle on kätkeytyä vihje/vihjeitä. Arvioitu suoritus aika on 7 minuuttia.

Tiimilossi (kuvituskuva 3):

Vetolossi, jonka kyytiin mahtuu kaksi osallistujaa kerrallaan. Tarkoituksena on ylittää vesieste. Arvioitu suoritus aika on 15 minuuttia.

Heinäpaaliportaikko (kuvituskuva 4):

Osallistujien tulee päästä heinäpaalien avulla kiipeämällä korkeammalla olevaan kulkuaukkoon. Heinäpaaliportaikko tulee kuitenkin ensin rakentaa irrallaan olevista heinäpaaleista. Ylhäällä kulkuaukon takana ovat ohjeet radalla jatkamiseksi. Arvioitu suoritus aika on 10 minuuttia.

Nosturi (kuvituskuva 5):

Ryhmätehtävä jossa tiimin tehtävänä on mahdollisimman nopeasti nostaa merkityltä alueelta ”nosturin” avulla mahdollisimman monta puupunnusta (yhteensä 10 kpl). Tiimin jäsenet ohjaavat nosturia ja yksi henkilö vastaanottaa puupunnuksia. Keskeltä ryhmätyöllä saadut laatikot sisältävät vihjeitä. Niiden avulla selviää numeroyhdistelmä, jonka avulla ryhmä pääsee jatkamaan etenemistään radalla. Vihjeet ovat kuitenkin lukollisten laatikoiden sisällä, joiden avaamiseen tarvittavat avaimet löytyvät esimerkiksi taittosillan (sillan kaato -tehtävä kuvattu jäljempänä) toisesta päästä. Tämä tehtävä on kiinteä osa tuotetta. Arvioitu suoritus aika on 10 minuuttia.

Maton kääntö (kuvituskuva 6):

Maahan asetetaan pieni matto johon kaikki osallistujat asettuvat seisomaan. Maton kuuluu olla juuri sen kokoinen että jokainen mahtuu seisomaan sillä, mutta eivät pääse liikkumaan sillä tönimättä toisia. Tehtävän tarkoituksena on saada tiimityöskentelyn avulla käännettyä matto toisin päin. Maton ulkopuolelle ei saa koskea. Maton toiselta puolelta löytyy vihje,



jonka avulla ryhmä pääsee etenemään seuraavalle rastille. Arvioitu suoritus aika on 7 minuuttia.

#### Muita tehtäviä

##### Sillan kaato:

Päästäkseen etenemään radalla, ryhmän on saatava ylös nostettu silta alas. Silta on yksinkertainen puurakenteinen taittosilta, jonka alas laskemiseksi ryhmän on ensin keksittävä miten se saadaan alas. (Sillan ylhäällä oleva pää roikkuu kahden köyden varassa ylhäällä puussa. Sillan alas saamiseksi ryhmän on osuttava hiekkapusseja heittämällä köysien päässä oleviin ämpäreihin, jolloin painon lisääntyessä ämpäreissä ne tippuvat pudottaen samalla sillan ylös nostetun pään alas.)

Älyllistä haastetta ryhmän sisällä tarvitaan erityisesti tässä tehtävässä, koska hiekkapusseja ei ole valmiina. Tyhjiä täytettäviä pusseja sekä iso hiekkakasa pienine lapioineen löytyy rajatun aktiviteettialueen sisältä, mutta ryhmän tehtäväksi jää yhdistää nämä elementit toisiinsa. (Tarvittaessa vinkiksi voidaan jättää yksi valmiiksi tehty hiekkapussi sillan viereen.)

Sillan tulee olla rakennettu siten, etteivät ryhmänjäsenet pääse tönimään taikka muilla tavoilla pääse yrittämään sillan alas kaatoa. Arvioitu suoritus aika on 10 minuuttia.

##### Labyrintti:

Rakennettu ulos, ei kattoa. Labyrintin sisällä löytyy useita ovia, joista osa lukossa ja osa auki. Ovet ovat pääsääntöisesti sijoiteltu labyrinttiin hämäysmielessä. Kuitenkin päästäkseen etenemään oikeaan suuntaan labyrintin sisällä ryhmän on löydettävä rakennelman etupäästä ensin avain, joka sopii yhteen lukittuun oveen labyrintin sisällä. Tämä on kiinteä osa tuotetta. Arvioitu suoritus aika on 15 minuuttia.

Pulmapähkinä:

Vihjelaatikoiden sisältä (nosturi tehtävä) löytyy kolme erilaista kuviota: kolmio (▲), ympyrä (●) ja Z-kirjan. Pulmapähkinä-piste on pöytä, josta löytyy pulmallinen tehtävä. Saadut merkit tulee sijoittaa oikein pulmapähkinän □-kohtiin. Kun vihjeet on sijoiteltu oikein, tehtävän voi ratkaista. Oikea ratkaisu on koodi, jonka avulla ryhmä pääsee maaliin johtavasta ovesta läpi. Tämä on kiinteä osa tuotetta.

$$\bullet + \square + \bullet = 30$$

$$\bullet + \blacktriangle + \square = 18$$

$$\blacktriangle - \square = 2$$

$$Z + \bullet * \blacktriangle = ?$$

Vastaus: 42

Arvioitu suoritus aika on 10 minuuttia.

Aloituspisteestä lähdettäessä ryhmä voi edetä suoraan labyrinttiin tai suorittamaan nosturi - tehtävään. Jos ryhmä valitsee nosturin, he saavat palkinnoksi lukitut vihjelaatikot jo tässä vaiheessa. Jos taas he valitsevat labyrintin, he pääsevät suoraan etenemään radalla jopa vihjelaatikoiden avainten saamiseen saakka. Tämän jälkeen heidän tulee hankkia itse vihjelaatikot nosturi-tehtävästä. Järjestyksellä siis ei ole väliä, koska nämä kummatkin kiinteänä osana olevat tehtävät tulee ryhmän suorittaa päästäkseen etenemään radalla.

Kun vihjelaatikot on saatu auki oikeanlaisilla avaimilla, ryhmän tulee siirtyä pulmapähkinä-pöytään ratkaisemaan viimeinen tehtävä. Onnistuneen suorituksen jälkeen ryhmällä on nyt käsissään koodi maaliin pääsyyn.

Tapa toimia

- Johtavat arvot:

Laatu, turvallisuus, asiakkaat huomioiva toimintatapa.

- Tyypillistä:  
Ohjelmapalveluala Vuokatissa kilpailtu – useita aktiviteetteja tarjolla. Matkailukeskuksissa maksukykyisiä asiakkaita. Kausiluonteisuus.
- Markkinointi:  
Internet, esitteet, majoitusyritysten/matkailukeskuksen viikko-ohjelmat, henkilökohtainen myyntityö yhteistyöyritysten kanssa alihankintasopimuksen saamiseksi.
- Tuotekehitys:  
Tuotteita ja palveluita kehitetään asiakaspalautteen pohjalta sekä toimien aktiivisesti olemassa olevan tuotteen uudistamiseksi ja uusien ideoiden löytämiseksi kokonaan uusien tuotteiden kehittämiseksi.
- Hinnoittelu:  
Hinnoittelustrategiana markkinaperusteinen hinnoittelu. Harkinnan mukaan käytetään hintadifferointia eli segmentoitua hinnoittelua. Tuotteen liitännäispalvelukset hinnoitellaan erikseen.
- Tuotanto ja logistiikka:  
Ainakin aluksi tuotetta tarjotaan ostettavaksi toukokuulta. Kiinteä suorituspaikka. Asiakkaat saapuvat omilla autoilla/matkailukeskuksen/yhteistyöyrityksen/yrityksen järjestämällä kuljetuksilla sovittuun aikaan.
- Talous ja hallinto:  
Itse hoidetaan laskutus, maksuliikenne, kirjanpito, alv-tilitykset ja veroilmoitukset. Tarvittaessa käytetään tilitoimistoa.
- Johtaminen:  
Koko ajan uutta hakeva ”tatsi”. Suunnittelu – toteutus – palaute – suunnittelu -prosessi toimintatapana.

- Resurssit:

Oma pääoma 15 000 e (vastuunalaiset yhtiömiehet 10 000, äänettömät 5 000) Haetaan mahdollisia aloittavan yrityksen avustuksia tai muuta rahoitusta.

### 3 PERUSTELUT YRITYKSEN PERUSTAMISELLE JA SUUNNITELLULLE LIIKEIDEALLE

#### 3.1 Markkinapohjaiset perustelut

##### Yleiset syyt

Valtakunnallisesti liikevaihdon kehitys ohjelmopalvelualan yrityksissä on nopeampaa kuin matkailuklusterissa kaiken kaikkiaan. Hiihtokeskukset, teemapuistot, liikuntakohteet ja kuntokeskukset tulevat erityisesti kasvattamaan liiketoimintaansa. Kainuun vetovoimatekijät tulevaisuudessa ovat luonto ja hiljaisuus, laatu, elämykset sekä turvallisuus.

##### Tilanne markkina-alueella

Koska majoituspalvelut ja ohjelmopalvelut paikkakunnalla tai matkailukohteessa ovat toisiaan täydentäviä tuotteita (komplementtituotteita), Vuokatin alueen ohjelmopalvelutuotteiden kysyntää kuvaa välillisesti majoitusvuorokaudet, niiden volyyymi ja volyymin kehitys. Sotkamon majoitusvuorokaudet ovat viimeisen kymmenen vuoden aikana kasvaneet vajaasta 500 000 vuorokaudesta/vuosi yli 600 000 vuorokaudteen/vuosi. Vaikka historiallinen kehitys ei ole tae tulevasta, Vuokatin matkailuun tehdyt ja suunnitellut satsaukset huomioiden ei ole syytä epäillä tulevana vuosina paikkakunnan matkailun myönteisen kehityksen taittuvan.

Yrityksen sijoittumista Kainuussa nimenomaan Vuokattiin tukee Sotkamon yöpymisvuorokausien suuren määrän lisäksi myös Sotkamon yöpymisvuorokausien yli 70 prosentin markkinaosuus Kainuun maakunnassa. Sotkamon yöpymisvuorokausista kesäkaudella, toukokuun alusta lokakuun loppuun, kertyy vajaa puolet ja talvikaudella hieman yli puolet. Sotkamo voidaan luokitella kotimaisen vapaa-ajan matkailun kohteeksi. Yöpymisvuorokausista muiden kuin suomalaisten tekemiä on noin kymmenen prosenttia. Yöpymisten perusteella tärkein kansallisuus Sotkamossa ovat venäläiset, joiden osuus on noin  $\frac{3}{4}$  kaikista kansainvälisistä yöpymisistä.

Kilpailutilanne, kilpailijat

Vuokatissa pääpaikkaansa pitävistä ohjelmapalvelualan yrityksistä *Vuokatti Safaris* on täyden palvelun ohjelmapalvelutalo. Sen päätuotteita ovat Huskyt, kalastusretket, Rib-venesafarit, mönkijäsafarit, moottorikelkkasafarit ja lumikenkäretket.

Toinen suurimmista alan yrityksistä on *GoVuokatti*. Se tuottaa Vuokatin alueella aktiviteetteja ympäri vuoden. Suosittuja ovat esimerkiksi monipuoliset tiimikisailut ja paintball. Syksyisin GoVuokatti vie asiakkaitaan metsästysretkille. Suuremmat ohjelmakokonaisuudet yritys rakentaa asiakkaan toiveiden mukaan hyödyntäen palveluissa uusinta tekniikkaa ja innovaatioita sekä laajaa yhteistyöverkostoa. GoVuokatti toimii myös majoitus- ja muiden matkailuun liittyvien palveluiden välittäjä (ohjelmapalvelut, harrasteet, kuljetukset, ravintolapalvelut, kokoukset, illanvietot ja pääsyliput Vuokatti-tapahtumiin).

Edellisiä pienempi, mutta jo kauan Vuokatissa toiminut ohjelmapalveluyritys *Vuokatti Action* tuottaa ”lihasvoimalla” tapahtuvia elämyksiä. Yrityksen tuotteita ovat seinäkiipeily, metsä-golf, kiiking-ympärikeinu, Action pihakisat, kuplajalkapallo, 200 m:n vaijerirata ja köysilasku hyppyrin tornista. Yrityksen kohderyhmiä ovat yritys- ja nuorisoryhmät, lapsiperheet sekä leirikoulut.

*Vuokatin Vesiurheilukeskus* on toiminut muutaman vuoden. Yrityksen tuotteita ovat skeit-tisaunalautta ja weikkaaminen (wakeboarding). Yrityksellä on käytössä Euroopan pisin kaksitorninen Wakestation-kaapeli. Muita tuotteita ovat SUP-lautailu ja vesihiihto.

*Vuokatin Seikkailupuisto* on vuonna 2016 toimintansa aloittanut kiipeilypuisto. Kiipeilypuistossa on yhdeksän vaikeusasteeltaan erilaista metsään rakennettua kiipeilyrataa. Kohderyhminä yrityksellä on matkailijoiden lisäksi erilaiset ryhmät, kuten koulut ja päiväkodit.

Vuokatin alueella tulokas on *Leijakoulu Lappis*. Yrityksen tuotteita ovat leijahiihto ja leijasurf-faus. Yritys järjestää myös leijahiihtokursseja.

Vuokatin ympäristössä on muun muassa useita ratsastustalleja, jotka kilpailevat osin samoista asiakkaista kuin ohjelmapalveluyritykset. Samoin esimerkiksi sisäaktiiviteetti puisto ja vaikkapa keilaus ovat kilpailijoita ohjelmapalveluille. Toisaalta viipyessään Vuokatissa useita päiviä, Vuokatti pystyy tarjoamaan vierailleen erilaista tekemistä eri päiville ja se voi olla syy tulla viettämään lomaa Vuokattiin. Tämä tarjoaa elinmahdollisuuksia monenlaisille ohjelmapalvelutuotteille.

Muualla maassa perustetuissa pakohuone-tuotteissa hinta vaihtelee noin 75 eurosta noin 150 euroon (sis. alv.) tunnilta riippuen ryhmän koosta. Tätä hintatasoa voinee pitää laskelmissa jonkinlaisena viitearvona. Hintana, jonka asiakkaat ovat valmiit maksamaan.

### 3.2 Perustajasta johtuvat syyt

#### Taneli

Taneli on harjoitellut yrittäjyyttä toimimalla ammattiopistoaikoinaan aktiivisesti YritysAmis - hankkeessa, joten perustieto yrityksen pyörittämisestä on olemassa. Taneli on valmistumisensa jälkeen ollut kolme vuotta myynti- ja markkinointitehtävissä, joten uskoo teorian lisäksi myös käytännössä osaavansa perusasiat markkinoinnista.

#### Tiina

Tiinalla on opiskelun, työharjoitteluiden ja kesätöiden kautta muodostunut tuntuma matkailualaan ja samalla muodostunut verkosto tuttuja henkilöitä alueen matkailupiireissä. Hän uskoo tuntevansa suunniteltujen asiakasryhmien tarpeita, joten mahdollisuudet markkinoinnin onnistuneeseen toteutukseen pitäisi olla olemassa. Tiina on erittäin kiinnostunut aloittamaan yritystoiminnan.

### 3.3 Perustelut suunnitellulle liikeidealle

Tämän tyyppiselle tuotteelle on tarve olemassa. Sen osoittaa samantyyppisten tuotteiden, kuten esimerkiksi puihin rakennetut kiipeilyradat tai exit-huoneet, suosion kasvu. Koko ajan uutta hakevaa otetta yrityksen kehittämisessä voi perustella ainakin sillä, että yritys ei voi elää vain yhden tuotteen varassa, koska tuotteen elinkaari jossain vaiheessa hiipuu, jolloin tarvitaan tuotteen edelleen kehittelyä tai kokonaan uusien tuotteiden kehittämistä.

Vuokatin matkailukeskuksessa vierailevat ihmiset on valittu kohderyhmäksi siksi, että on mahdollisuus tavoittaa suuri asiakaspotentiaali pieneltä alueelta. Muut ohjelmapalveluyritykset (yhteistyöyritykset) on valittu kohderyhmäksi siksi, että ne voivat teettämällä meidän tuotetta alihankintana monipuolistaa omaa tuotetarjontaansa ja näin tuoda meille lisämyyntiä. Vaikka tuotteen loppukäyttäjissä yhteistyöyritysten kautta ostavissa on samaan kohderyhmään kuuluvia kuin suoraan markkinoitaessa, on yhteistyöyrityksillä myös sellaisia kohderyhmiä, joihin me emme markkinointia kohdista (luokkaretkiryhmät, yritykset kautta maan yms.)

Kiinteä suorituspaikka matkailukeskuksessa tai sen välittömässä läheisyydessä on tarpeen tuotteen helpon saatavuuden kannalta. Kiinteä suorituspaikka tuotteen vaatimien rakenteiden ja maa-alan vuoksi on oikeastaan ainoa järkevä vaihtoehto.

Vuokatin matkailukeskuksella on tasokas maine. Joten asiakkailta on todennäköisesti myös korkeat odotukset ohjelmapalvelutuotteiden suhteen. Tästä syystä laatu yrityksemme keskeisenä arvona on hyvin perusteltu. Yrityksemme johtavat arvot laatu, turvallisuus ja asiakkaat huomioiva toimintatapa yhdistettynä luontoon ja elämykselliseen tuotteeseemme ovat sopuinnussa Kainuun tulevaisuuden vetovoimatekijöiden kanssa.

Tuotteemme on jokin verran omaleimainen, täysin samanlaisia tuotteita ei ole mutta kilpailevia muita ohjelmapalvelutuotteita on. Käytössämme oleva tuotteen hinnoittelualaue ei näin ollen ole kovin suuri. Tuotteen hinnan alarajan määrää kustannukset ja ylärajan kysyntä. Liikeidean markkinaperusteinen hinnoittelustrategia mahdollistaa sen, että voimme joko aloittaa



korkealla hinnalla ja tarkkailla kysyntää tai aloittaa hinnalla, joka on lähellä hinnoittelualan alarajaa ja tavoitella suurta kysyntää heti alusta alkaen.

Kommandiittiyhtiö yritysmuodoksi valittiin sen vuoksi, että se on osakeyhtiötä kevyempi yritysmuoto mutta mahdollistaa kuitenkin pääomasijoittajien (ääneton yhtiömies) mukaan ottamisen toiminnan aloittamiseksi tarvittavan pääoman kasaamiseksi.

#### 4 TULEVA LIIKETOIMINTA

##### Visio

Yrityksen visiona on olla viiden vuoden kuluttua Vuokatissa tunnettu ja arvostettu yritys ja, että yhteistyöyritykset, muut paikkakunnan yritykset ja asiakkaat pitävät yritystä luotettavana ja laadukkaana.

## 5 PÄÄOMAN TARVE, RAHOITUS JA VAKUUDET

PÄÄOMAN TARVE		RAHOITUS	
+ Investoinnit:		+ Oma rahoitus:	
Rakennelmat	15 000	Oma rahasijoitus	15 000*
Suojavaatetus asiakkaalle	1 500	Tulorahoitus	24 000
+ Käyttöpääoma		+Vieras rahoitus	
Kulut ennen toiminnan		avustukset	2 500
aloittamista (markkinointi,			
alueen vuokra, vakuutus ym.)	5 000		
Ensimmäisten toimintakuu-			
kausien kulut (ennen kuin			
syntyy riittävästi tulorahoi-			
tusta = 1. kauden muut-			
tuvat kulut ja palkkavaati-			
mus)	19 000		
+ Kustannusylitysvaraus	1 000		
YHTEENSÄ	41 500	YHTEENSÄ	41 500

\* 10 000 euroa vastuunalaisten yhtiömiesten yritykseen sijoittama pääoma.

5 000 euroa äänettömien yhtiömiesten pääomapanos

## VAKUUDET

Vakuuksille ei ole tarvetta, koska rahoitus ei sisällä lainoja.

## 6 KANNATTAVAN TOIMINNAN EDELLYTYKSET

### Laskentaperusteita

Tuotteen toteutukseen tarvittavat rakennelmat 15 000 e. Suojavarusteet asiakkaille 1 500 e. Rakennelmien poisto-aika 10 vuotta ja suojavarusteiden kolme vuotta.

Ainakin aluksi lähdetään siitä, että tuotetta tarjotaan ostettavaksi toukokuulta lokakuulle koulujen syyslomaviikot mukaan lukien, eli kausi on viiden kuukauden mittainen. Yrityksen kiinteät kustannukset on arvioitu muodostuvan yrittäjien palkkavaatimuksesta pakollisine sivukuluneen (2 hlöä x 5 kk x 1 400 e/kk/hlö sivukuluneen), maa-alueen vuokrasta (500 e/v), markkinointikuluista (3 000 e/v), vakuutuksista (500 e/v) ja muista sekalaisista kiinteistä kuluista (500 e/v).

Muuttuvat kustannukset koostuvat rakenteiden kunnossapidosta (1 000 e), oman auton käytöstä (700 e), pientarvikkeista (300 e) ja puhelinkuluista (500 e). Euromäärät tarkoittavat kuluja vuotta kohden suunnitellulla ensimmäisen toimintavuoden volyyymilla.

Ensimmäisen vuoden suunniteltu volyyymi on saada myydyksi 200 kpl keskihintaan 120 e (alv 0 %). Erikseen hinnoiteltavia liitännäispalveluksia ei ole laskelmissa huomioitu. Laskelmissa oletetaan, että yrittäjien mahdollisuus sijoittaa yritykseen 10 000 euroa riittää yhdessä äänettömiltä yhtiömiehiltä kerättävien sijoitusten ja yritystoiminnan aloitusvaiheen avustusten kanssa toiminnan käynnistämiseen, joten laskelmissa ei ole mukana lainojen lyhennyksiä.

## Myyntikatetarpeen laskenta (luvut euroa, alv 0%)

MINIMITULOS	+/-	0
+ korot ja muut rahoituskulut		0
= LIIKETULOSTARVE		0
+ poistot/lainojen lyhennykset		2 000
= KÄYTTÖKATETARVE		2 000
+ vuokrat		500
+ kiinteät palkat sivukuluineen (palkkavaatimus itselle sivukuluineen)		14 000
+ markkinointi, vakuutus, muut kiinteät kulut		4 000
= MYYNTIKATETARVE		20 500

## Myynti- ja myyntikatebudjetti (alv 0%)

## Tuotelaskelmakalkyyli:

hinta/kpl	120,00
– muuttuvat kulut/kpl	12,50
MYYNTIKATE/KPL	107,50

	Tuote 1	Yhteensä
NETTOLIIKEVAIHTO	24 000	24 000
– muuttuvat kulut	2 500	2 500
= MYYNTIKATE	21 500	21 500

## Tulosbudjetti (alv 0%)

LIIKEVAIHTO	24 000
– muuttuvat kulut	2 500
MYYNTIKATE	21 500
– kiinteät kulut	18 500
– poistot	2 000
KÄYTTÖKATE	1 000
– vieraan pääoman kulut	0
NETTOTULOS	1 000

## 7 SWOT-ANALYYSI HANKKEESTA

### Vahvuudet

- ✓ Yrityksen sijainti Vuokatissa, jossa on suuri asiakaspotentiaali.
- ✓ Yrityksen perustaminen ei vaadi suuria pääomia.
- ✓ Yrittäjillä on mahdollisuus sijoittaa yritykseen sen alkuvaiheessa suhteellisen merkittävä summa rahaa.
- ✓ Tuote on jonkin verran omaleimainen.
- ✓ Markkinointiosaamista yrittäjiltä löytyy.
- ✓ Yrityksellä on selkeä strateginen suunnitelma.
- ✓ Yrittäjät ovat motivoituneita ja asenne hyvä.
- ✓ Suunniteltu hinta (120 e alv. 0 %) on tuotteen hinnoittelun alueen (noin 105 - 120 e alv. 0 %) ylä laidassa, joten hinnan laskeminen kilpailukeinona on mahdollista, tosin vain vähän.
- ✓ Nettotulos mahdollistaa ainakin jonkinlaisen voitonjaon, joka kannustaa potentiaalisia äänettämiä yhtiömiehiä sijoittamaan yritykseen.

### Heikkoudet

- ✓ Aloittavana yrityksenä yritys on tuntematon.
- ✓ Yritys, ainakin aluksi, elää yhden tuotteen varassa.
- ✓ Tuotteen suorituspaikan rakentaminen vie aikaa.
- ✓ Toiminnan kannattavuutta arvioitaessa varmuusmarginaali on pienehkö. Myyntimäärä voi olla vain vähän, noin 20 kpl/v, pienempi suunniteltua myyntimäärää (200 kpl/v), jotta kriittisen pisteen tuotto ei alitu keskihinnan ollessa 120 e/kpl.

### Mahdollisuudet

- ✓ Matkailun kasvu ollut Vuokatissa vakaata.
- ✓ Valtakunnan tasolla liikevaihdon kehitys ohjelmapalvelualan yrityksissä on nopeampaa kuin matkailuklusterissa kaiken kaikkiaan.
- ✓ Ala ei ole ylivoimaisen paljon säännelty.
- ✓ Vuokatin ohjelmapalveluyrityksillä jo valmiiksi yhteistyöhön muiden alan yritysten kanssa perustuvaa toimintaa (mm. GoVuokatti).
- ✓ Vuokatin ohjelmapalveluyrityksillä (esim. Vuokatti Action) kohderyhmiä, joita meillä on mahdollista saavuttaa yhteistyösopimusten avulla.

### Uhkatekijät

- ✓ Potentiaalisilla yhteistyöyrityksillä on meitä enemmän neuvotteluvoimaa.
- ✓ Vuokatissa on ohjelmapalvelualalla kilpailua.
- ✓ Vuokatin lisäksi läheskään yhtä merkittäviä matkailukeskuksia ei Kainuussa ole, joihin liiketoiminnan voisi tarvittaessa siirtää.

## 8 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Perustettava ohjelmapalveluyritys NOKKELA Ky:n toiminta-ajatuksena on tuottaa asiakkailleen hyvää mieltä tarjoamalla heille liikunta-aktiviteetteja, joihin sisältyy fyysisen suorittamisen lisäksi myös muita haasteita. Yritys lähtee liikkeelle tuotteella, jonka ydin on luontoon rakennettu toimintarata, jossa nokkeluutta vaativia tehtäviä ratkaisemalla asiakasryhmä pääsee etenemään radalla. Yritys sijoittuu Vuokattiin. Aluksi yritys työllistää kaksi henkilöä osaa-aikaisesti.

NOKKELA Ky:n liiketoiminnan onnistumista puoltavat ainakin:

- Vuokatin suuri asiakaspotentiaali.
- Suhteellisen pieni alkupääoman tarve.
- Yrittäjien motivoituneisuus ja hyvä asenne.
- Tulosbudjetti osoittaa suunnitellulla ensimmäisen vuoden liiketoiminnan tasolla saavutettavan lievästi positiivinen tulos. Se on tulkittavissa niin, että suunniteltua liiketoimintaa ei voi ”tyrmätä” kannattamattomana vaan, että suunniteltu liiketoiminta on hyvä pohja kehittää yritystä kannattavammaksi.

NOKKELA Ky:n liiketoiminnan onnistumisen haasteita:

- Markkinoinnin onnistuminen.
- Suunnitellun myyntimäärän aikaan saaminen.
- Jatkuvuuden kannalta tuotekehitys ja tuotevalikoiman laajentaminen ovat tärkeitä.



