

## Yrittäjäksi seniorimatkailualalle, liiketoimintasuunnitelma Far Out matkanjärjestäjälle

Liisa Kauppinen

Ohje

Koulutusohjelma

2010



Koulutusohjelma

<p><b>Tekijä tai tekijät</b> Liisa Kauppinen</p>	<p><b>Ryhmä tai aloitusvuosi</b> Kevät 2010</p>
<p><b>Opinnäytetyön nimi</b> Yrittäjäksi seniorimatkailualalle</p>	<p><b>Sivu- ja liitesivumäärä</b> 42 + 13</p>
<p><b>Ohjaaja tai ohjaajat</b> Eva Holmberg, Anne Koppatz</p>	
<p>Opinnäytetyö on produktityyppinen, jonka lopputuotoksena on liiketoimintasuunnitelma seniorimatkailuun erikoistuneelle matkanjärjestäjälle. Työn teoriaosuus käsittelee sitä, mitä suomalainen liiketoimintasuunnitelma.com ehdottaa liiketoimintasuunnitelmaan tulevaisuuden ja minkäläistä ajatustyötä suunnitelman laatiminen vaatii. Taustatyönä on selvitetty mitä mahdolliseen asiakassegmenttiin kuuluva ryhmä odottaa ja toivoo matkalta. On pyritty myös huomioimaan, minkäläistä olisi toimia Suomessa yrittäjänä ja mitä se yleensä vaatii.</p> <p>Asiakassegmenttiin kuuluvat seniorit, tarkemmin määriteltynä yli 50-vuotiaat yksin ja ryhmässä matkustavat seikkailunhaluiset ja kaukomatkanjanoiset henkilöt. Valintaa on perusteltu tämän hetkisen väestön ikäjakauman sekä eri tutkimusten perusteella. Koska olemme ensimmäistä kertaa sellaisessa tilanteessa, jolloin suurin osa väestöstä on seniori-ikäisiä sekä hyväkuntoisia, on heidän tottumuksiaan ja toiveitaan päästy tutkimaan vähän. Tämä on vaikuttanut liiketoimintasuunnitelman tarkkuuteen sekä suurentanut aloittavan yrittäjän riskiä saada yritys toimimaan.</p> <p>Ohjeita liiketoimintasuunnitelmaan on hyvin monenlaisia, jonka takia työssä on keskitytty aiheisiin, joista voi helpommin löytää tietoa jo valmiiden tutkimusten, haastattelujen ja erilaisten artikkeleiden perusteella. Liiketoimintasuunnitelman rakenne koostuu liikeideasta, yhtiömuodosta ja yrityksen tuotteesta/palvelusta, ympäristöanalyysistä, asiakasanalyysistä ja -segmentistä, kilpailuanalyysistä, organisaatiosuunnitelmasta, markkinointisuunnitelmasta sekä budjettisuunnitelmasta.</p> <p>Litteenä löytyvä liiketoimintasuunnitelma on lähinnä pohdintaa, jotta yritystä perustettaessa pysyisi noudattamaan järkevää ohjenuoraa. Se on tehty hahmottamaan realistista kuvaa yrityksen perustamisesta sekä Suomessa alalla vallitsevasta tilanteesta seniorimatkailijoita kohtaan. Yritystä ei ole suunniteltu aloittavan heti vaan noin viiden vuoden sisään ellei sopivaa yhteistyökumppania löydy, jolla on tarvittavia valmiuksia ja haluja toimia seniorimatkailualalla.</p>	
<p><b>Asiasanat</b> Liiketoimintasuunnitelma, seniorimatkailu, yritys</p>	

Degree programme

<p><b>Author or authors</b> Liisa Kauppinen</p>	<p><b>Group or year of entry</b> Kevät 2010</p>
<p><b>The title of thesis</b> A business plan for a travel agency in the senior market</p>	<p><b>Number of pages and appendices</b> 42+13</p>
<p><b>Supervisor or supervisors</b> Eva Holmberg, Anne Koppatz</p>	
<p>The purpose of this thesis was to produce a business plan for a travel agency directed to senior travelling. The theoretical framework was based on suggestions provided by a Finnish website, liiketoimintasuunnitelma.com, on what should be included in a business plan and what kind of assessment needs to be performed. As background search a survey was conducted on what the potential customer segment would expect from a trip. Finally, the question of working as an entrepreneur was also reflected upon.</p> <p>The customer segment includes seniors and more specifically people over fifty year old who travel either alone or in a group and who welcome adventure and places far away from home. When the selection was made, the age distributions of the population as well as the results of some surveys were taken into account. Since this is the first time in history when the majority of the population in industrial countries is of senior age and in good health, there has not been a large number of studies on their habits and expectations. Naturally, this has affected the accuracy of the business plan and made the risks greater to succeed in business.</p> <p>There are many guidelines for making a business plan and, consequently, that is the reason for focusing this study on subjects where information is easier to find due to previous studies, interviews and various articles. The business plan includes the following: business idea, business form and its products/services, environmental analysis, customer analysis and segment, competition analysis, organization plan, marketing plan as well as budget plan.</p> <p>The study is complemented by the business plan which is mainly an outline for founding a business. The purpose is to provide a realistic image on building a business and to present the situation of the branch in Finland with particular focus on senior travellers. Finally, the intention is not to start the business right away, but rather in five years time, unless a suitable partner with the prerequisites for working in senior travel business is found.</p>	
<p><b>Key words</b> Business plan, senior travelling, business</p>	

# Sisällys

1 Johdanto .....	1
2 Matkailun trendit ja yrittäjyys.....	3
3 Seniorimatkailijoiden ostokäyttäytyminen .....	7
4 Liiketoimintasuunnitelman rakenne .....	13
4.1 Liikeidea ja yrityksen nimi .....	14
4.2 Yhtiömuodot.....	16
4.3 Yrityksen tuote tai palvelu ja sen suojeleminen.....	18
5 Mahdollisuuksien arvioiminen.....	21
5.1 Ympäristöanalyysi.....	21
5.2 Asiakasanalyysi ja markkinasegmentti.....	24
5.3 Kilpailija-analyysi.....	26
6 Organisaatiosuunnitelma.....	28
7 Markkinointisuunnitelma .....	30
7.1 Strategian kehys .....	30
7.2 Hinnoittelu .....	31
7.3 Markkinointi.....	34
7.4 Paikka ja jakelu.....	35
8 Budjettisuunnitelma .....	38
9 Far Out matkanjärjestäjän liiketoimintasuunnitelman kehittäminen.....	40
10 Pohdinta .....	42
Lähteet.....	43
Liitteet.....	45

# 1 Johdanto

Tässä työssä laaditaan liiketoimintasuunnitelma uudelleenlaiselle matkanjärjestäjyrittäjälle, joka tarjoaa yli viisikymmentävuotiaalle seikkailunhaluisille kaukomatkailijoille räätälöityjä matkoja. Työssä tutkitaan tästä näkökulmasta matkailualaa ja kysyntätekijöitä pienen yrittäjävetoisen palveluyrityksen näkökulmasta

Matkailualalla on meneillään murroskausi, sillä jo Suomessa on yli miljoona yli 65-vuotiasta ja koko maailmassa on kohta miljardi yli 60-vuotiasta. Tällä hetkellä edellä mainittujen eliniän odote on koko ajan kasvussa sellaisten tekijöiden, kuten paremman kunnan seurauksena. Tietotekniikka osaaminen kuuluu Suomessa senioreiden arkipäivään sekä palveluiden tehokas käyttäminen. Oletan, että suuri osa näistä henkilöistä, jotka haluavat matkustaa, ovat jo nähneet ja matkailleet ympäri maailmaa ja odottavat muutakin kuin Espanjan hiekkarantoja. Korkeatasoinen henkilökohtainen asiakaspalvelu on tälle kohderyhmälle tärkeää. Asiakkaille on tarjottava mahdollisimman korkeatasoinen matkakokemus jo suunnitteluvaiheesta.

Tässä työssä teoriaosuus koskee liiketoimintasuunnitelmaa ja taustatyönä on tutkittu Suomessa asuvien yli viisikymmentävuotiaiden matkailutottumuksiin ja toiveisiin. Taustaa syventää Eläkeläisjärjestön edustajan sekä MaktaSenioreiden toimitusjohtajan haastattelut, jotka tuovat lisää näkökulmaa jo tehtyihin tutkimuksiin. Näiden pohjalta laaditaan produktina liiketoimintasuunnitelma.

Liiketoimintasuunnitelman voi tehdä monella tapaa, joten kappaleisiin on rajattu ja valittu aiheet erään internetistä löytyvän liiketoimintasuunnitelmamallin mukaisesti. Valintaan vaikutti mahdollisuuteni tutkia markkina-alaa käytettävissä olevien resurssien avulla. Jotta voisi ymmärtää yrityksen toimintaa, täytyy ymmärtää yrittäjyyttä sekä sitä, miten se vaikuttaa ympärillämme pyörivään yhteiskuntaan.

Yritystoiminnalla on suuri merkitys Suomelle, sillä hyvinvointiyhteiskunnan peruspilarisiin kuuluu monipuolinen ja kukoistava yritystoiminta. Sitä kautta suomalaiset saavat mm. tuotteita, palveluja ja työpaikkoja. Toiminta laajentaa vientiä Suomesta luodessaan uutta ja kehittäessään vanhaa. Yritysjärjestelmät varmistavat yhteiskunnallisen kehityk-

sen. Yrityksen koko ei vaikuta hyvinvoinnin osuuteen. Aloittaneita yrityksiä vuonna 2010 on hieman yli 33 000 ja lopettaneita vähän yli 21 000. Aloittavien yritysten onnistuminen riippuu samoista asioista kuin isojen yritysten kannatus, tarvitaan hyvä liikeidea ja asiakkaat, jotka kokevat saavansa ideasta niin paljon arvoa itselleen, että haluavat maksaa siitä. Viitala ja Jylhä määrittelevät kirjassaan yrittäjyyden syntyvän kolmesta tekijästä; perustajasta, mahdollisuuksista ja tarvittavista resursseista. Näiden kolmen huolellinen ja realistinen arviointi sekä mahdollisuuksien näkeminen saavutetaan luovuudella, innovatiivisuudella, aktiivisuudella sekä liiketoimintaosaamisella. (Viitala & Jylhä 2006, 10–11; Tilastokeskus 2010.)

Se, minkä takia yrittäjyyttä pidetään joka puolella maapalloa elintärkeänä hyvinvoivalle yhteiskunnalle, on työllisyyden turvaaminen. Varsinkin läntisissä teollisuusvaltioissa yrittäjyyden tukeminen on ollut laajan kiinnostuksen kohteena. Erilaiset muutokset sekä elinkeinoelämässä, että yhteiskunnassa on huomattu maailmanlaajuisesti. Esimerkkejä tästä ovat mm. se, että perinteisillä aloilla toimiviin suuryrityksiin ei enää synny uusia työpaikkoja entiseen tapaan, julkinen sektori vähentää henkilöstöään yksityistämällä palvelujaan ja teollisuus väistyy palvelujen kasvaessa. Teknologian kehitys on myös aikaansaanut ihmisten tarpeettomuuden, kun töitä siirretään yhä enemmän tekniikan hoidettaviksi. Ihmisten osaksi jää tekniikan ja työn suunnittelu ja valvonta. Tämän johdosta vapaiden työpaikkojen kasvu on keskittynyt korkean teknologian aloille. (Viitala & Jylhä 2006, 12.)

Ensimmäiset kolme kappaletta käsittelevät mahdollisen yrityksen taustatietoja. Niiden pohjalta on tehty päätökset, mihin suuntaan tarkalleen ottaen yrityksen täytyy hakeutua, jotta saa haluamansa asiakkaat ja heidän kiinnostuksensa. Tämä tarkoittaa asiakassegmentin päättämistä, tuotteiden suunnittelua ja ylipäänsä mahdollisen markkinaraon havainnollistamista.

## 2 Matkailun trendit ja yrittäjyys

Matkailun virtoja ohjaa pitkälle se, mitä pystytään tarjoamaan, mutta myös se, että ketkä pystyvät tuotteita ja palveluita ostamaan ja käyttämään. Globalisaation tuoman yhteisen median ja sitä kautta lisääntyneen informaation takia tiedämme entistä paremmin muiden kansakuntien asiat ja saamme enemmän tietoa kaikista kolkista ympäri maailmaa. Olemme kohtaamassa uusia haasteita, joita ei ole aikaisemmin ihmiskunnassa jouduttu kohtaamaan, jolloin ratkaisua ei tiedetä etukäteen siihen, miten menetellä, kun esim. enemmän ihmisiä ansaitsee eläkettä, kuin työssäkäyvät ihmiset pystyvät verorahoilla maksamaan. Samaan aikaan teknologia kehittyi vauhtia eteenpäin ja elinolosuhteemme paranevat päivä päivältä tuoden ihmisille paremman kunnon ja paremmat mahdollisuudet selvitä terveenä pidempään.

### 2.1 Väestön ikääntyminen

Maailman väestön kasvu on ollut rajussa nousussa ja Yhdistyneet Kansakunnat arvelevat sen nousevan kahdeksaan miljardiin vuoteen 2025 mennessä. Tämä tarkoittaa puoleltoista miljardin kasvua vuodesta 2005 lähtien. Suomessa vakituisesti tällä hetkellä asuu reilu miljoona yli 65-vuotiaita henkilöjä. Tämä raja rikottiin vuoden 2012 heinäkuussa. Yhtäläillä koko maailman väestötilanne on kokemassa mullistusta, sillä ennustukset olettavat, että vuonna 2022 yli 60-vuotiaiden henkilöiden nousevan miljardiin. Syy ikääntymiseen löytyy elinolojen kohenemisesta ja yleisen terveydentilan paranemisesta. Tällöin tarvitaan lisää rahaa eläkkeiden maksuun ja terveydenhuoltopalveluihin. Vaikka rahaa kuluu enemmän, siirtyy myös kulutuksen painopiste yhä vanhempiin ikäluokkiin. Näin oli jo käynyt 23 maassa vuonna 2010, missä yli 65-vuotiaat käyttävät enemmän rahaa kuin alle 19-vuotiaat. Suomi oli yksi näistä maista. Uuden murrostilan saapumisen voi huomata vertaamalla lukuja 30 vuotta aikaisempaan, jolloin tällaisia maita ei ollut ainoatakaan. (Amadeus 2012, 6; Helsingin Sanomat 2012; Salokorpi 2012.)

Eräs matkailun yleisistä trendeistä, joka sopii joka matkailijasegmenteille on erilaisten palvelujen ja tuotteiden personalisointi. Elämme yksilökeskeisessä yhteiskunnassa, jossa

jokainen haluaa saada juuri sen oman ja ainutlaatuisen elämyksen, joka on räätälöity heidän tarpeidensa mukaisesti. Tämä uusi ajattelumaailma haastaa aikaisemman tarjonnan, jossa on ajateltu yhden tavan miellyttävän kaikkia. Tässäkin trendissä merkittävässä asemassa on teknologia, joka mahdollistaa viestin kulun ja personalisoinnin saavuttamisen asiakkaille. (Amadeus 2012, 11.)

Matkustuksen saavuttaessa yhä enemmän suosiotaan, ovat tähän trendiin tarttuneet etenkin iäkkäämmän aikuiset. Lähestyessä eläkeikää, alkaa olla jo vapaampi ja aikaa on tehdä itselle mieluisia ja mukavia asioita. He ovat kuitenkin yhä paremmassa kunnossa ja ainakin tällä hetkellä myös varakkaampia kuin ennen. Toisen maailmansodan jälkeen syntyneet ihmiset aina vuoteen 1964 asti puhutaan olevan korkeimmin koulutettuja sekä parhaiten matkustaneiden ryhmä, mitä lomakohteet ovat koskaan nähneet. Pieniä ja vähän isompiakin elämyksiä haetaan yhä useammin matkalta, johon erityisen intoutuneita ovat seniori-ikää lähestyvien ryhmä. Kuluttajista ympäri Eurooppaa ja Yhdysvaltoja 58 prosenttia olivat sitä mieltä, että heillä oli jo kaikki materia, mitä he tarvitsevat. Se on saanut ihmisten katseet toisaalle erilaisia kokemuksia ja elämyksiä hakemaan. Arvostuksen kohteeksi ovat nousseet kokemukset yli omistetun tavaran. Se, mitä on nähnyt ja elänyt määrittelee ihmisen ja siitä on tullut uusi tapa ilmaista statusta. Matkailun markkinointia kohdistetaan Suomessa nyt enemmän 55–64-vuotiaisiin. Senioreiksi luokittelevat matkatoimisto Matkaseniorit yli 55-vuotiaat henkilöt. Suomessa julkaistun lehtijutun mukaan vanhemmille ikäryhmille on tärkeää matkustaa mukavasti ja leppoisasti niin että on viihtyisää ja jaloittelumahdollisuuksia. (Amadeus 2012, 10; Eläkeläisten Uutiset 2011; Patterson 2006, 26.)

## **2.2 Muuttuva kysyntä ja tarjonta**

Halu ulkomaille matkustamiseen on lisääntynyt viimevuosina selkeästi ja luottamus ja positiivisuus siihen, että pystyy sen tekemään on kasvanut. Hintatietoisuus ja se, että edullisen hinnan vuoksi suostutaan uhraamaan vähän laadusta. Tätä harrastetaan usein, muttei pelkästään nuoret matkaajat. Internet on mahdollistanut tarjousten perässä juoksentelun ja hintatietoisuuden. Euroopan kaupunkikohteet ovat kasvattaneet suosiotaan, mutta kysyntä on lisääntynyt myös rantakohteisiin. Näin puhuu myös Matkasenioreiden toimitusjohtaja Timo Saranpää, joka mainitsee yrityksen järjestämien matkojen paino-

pisteen olevan Euroopan kohteissa. Tosin on lievä suosion nousu myös kauko- ja aktiivilomissa. Eläkeläiset ry:n puheenjohtaja Kalevi Väisänen kertoi yhdistyksen tekevän matkoja mielellään lähialueille, kuten Viipuriin, Tallinnaan ja Viroon. (Amadeus 2012, 10; Eläkeläisten Uutiset 2012a.)

Avainsanat aktiivisten senioreiden tarpeista puhuttaessa ovat hinta, mukavuus sekä terveys. Tällä ryhmällä on tiettyjä tarpeita, jotka seuraavat heidän ekonomista tilaansa ja tiettyjä fyysisiä tarpeita ikääntymisestä johtuen. Senioreiden oletetaan olevan hinnan vaihteluille herkkiä, mutta haluavat tasapainottaa hinnan mukavuuden kanssa. Vaikka suurin osa luultavasti tulee matkustamaan economy -luokassa, saattavat jotkut maksaa itsensä ylempään matkustusluokkaan esim. pidemmälle matkalle tai erityiselle lomalle. Ihmisten vanhetessa fyysiset tarpeet muuttuvat tuoden omat tarpeensa ja haasteensa matkapalveluiden tarjoajille. Näitä voi olla esim. liikkumisesta nousevat kysymykset kuten kävelymatkat lentokentillä sekä liikkumattomuus lentomatkan aikana. Näihin kysymyksiin tarttumalla voivat palveluiden tarjoajat ehottaa senioreiden matkustuskokemuksia. Aistien, kuten näön ja kuulon, tarkkuus, jotka heikkenevät iän myötä, vaikuttavat matkailijaan tiedon etsinnästä lentokentällä navigoimiseen asti. Kehitykset lääketieteessä ja senioreiden kasvanut tietoisuus terveydestä on tuonut ilmi heidän henkilökohtaiset tarpeensa terveydentilan ylläpitämiseksi. Monilla on jo tässä vaiheessa pysyviä sairauksia tai vaivoja. Tämä saattaa tuoda lisää arvostusta matkapalveluiden tarjoamille terveyspalveluille. (Amadeus 2012, 21.)

### **2.3 Teknologian kehittyminen**

Teknologisia innovaatioita tehdään jatkuvasti ja niillä pyritään helpottamaan ja nopeuttamaan palveluihin ja tuotteisiin liittyviä kohtia esim. varausta tehdessä. Niitä asioita, mitä nyt jo on tai lähitulevaisuudessa tulee olemaan, jotka helpottaisivat aktiivisen seniorin elämää, ovat esim. varausta tehdessä räätälöity matkasuunnitelma, jossa voisi valita penkin isommalla jalkatilalla tai kirjojen tilauksen lennolle, mistä voisi tutustua etukäteen matkakohteeseen ja niin edelleen. Tässä tulee mukaan luonnollisesti virtuaalimaailma, jossa hahmotetaan mahdollisimman todentuntuisesti esim. matkakohde tai lentokone, kun on valitsemassa istumapaikkaa. Kirjautuessaan lennolle ja jättäessään matkalaukkua mukaan voisi tulla seurantalaite, joka estäisi turhia murheita laukkuja kos-

kien. Ihmisille voisi laittaa myös lennon ajaksi sensorin, joka tarkkailee ihmisen terveydentilaa, kuten sydämen sykettä. Myös muunlainen terveydenhuolto matkakohteessa sujuisi paremmin, jos potilastiedot voitaisiin antaa osoitetulle lääkärille, joka puhuu matkailija omaa kieltä. (Amadeus 2012, 22.)

### 3 Seniorimatkailijoiden ostokäyttäytyminen

Kysyntää ennakoitaessa täytyy olla selvillä oman kohderyhmän ostomotiivit eli syy siihen, miksi he ostavat juuri tietyltä yritykseltä tiettyjä tuotteita. Tätä helpottamaan on tehty malleja ja kaavioita siitä, miten matkailualan asiakas käy läpi mielessään ja minkä takia hän matkustaa. Matkailupalvelut ovat erityisiä siinä mielessä, että tuote ei ole käsi-kosketeltavissa.

#### 3.1 Matkailumarkkinoiden kehitys

Aikoinaan muutama tuhat vuotta sitten roomalaiset keksivät nautinnollisen turismin kylpylöiden muodossa, jolloin matkattiin kylpylään, missä ei tarvinnut välittää normaaleista moraalin säännöistä. Tämä johti liialliseen alkoholin käyttöön, äänekkäisiin pirskeisiin ja alastomana kylpemiseen. Tähän verrattuna turistien käytöksessä ei ole tapahtunut suurta eroa nykyaikaan verrattuna. (Swarbrooke & Horner 2007, 14–15.)

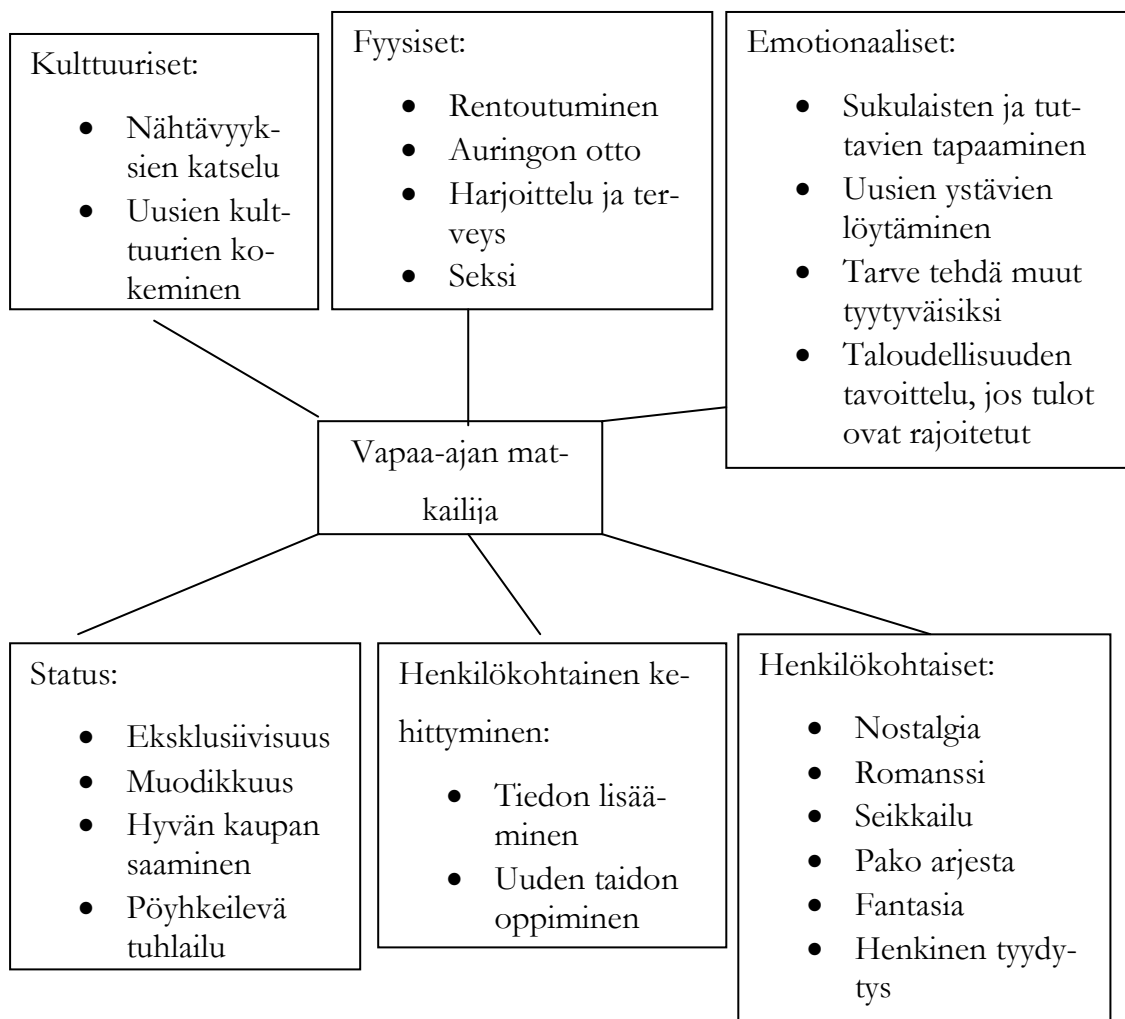
Eräs matkailualan vaikuttava tekijä tapahtui vuonna 1841, kun Thomas Cook perusti Isossa-Britanniassa matkatoimiston, joka järjesti paikallisia junaretkiä Leicestershire-nimiseen kaupunkiin. 1800-luvun lopussa briteille järjestyivät matkat jo Egyptiin ja muihin maihin. Thomas Cook järjesti mahdollisuuden matkustukseen myös niille, jotka eivät kieliiä taitaneet tai uskaltaneet yksin matkustaa. Sen vuoksi sitä katsotaan modernin pakettimatkailun aloitukseksi. (Swarbrooke & Horner 2007, 17.)

1900-luvun alussa tulivat jo kaukomatkat, jotka kehittyivät ennestään ensimmäisen maailmansodan jälkeen. 1930-luvulla autot nostivat turismin puhtia ennestään, jolloin aikaisemmin yleisen liikenteen saavuttamattomissa olevat kohteet avautuivat turisteille. Sotien välissä oli myös varovainen alku lentoliikenteelle. Edellä mainitut seikat sekä lisääntynyt vapaa-aika ja koulutus mahdollistivat äkinäisen massaturismin kasvuun Euroopassa 1940-luvulta eteenpäin. Tämän jälkeen myös hallitukset heräsivät huomaamaan turistien tuomat markkinat, joista piti huolehtia ja esim. rakentaa nähtävyyksiä (Swarbrooke & Horner 2007, 17–18.)

## 3.2 Matkustusmotiivit

Lähivuosisikymmeninä turismi on kasvattanut suosiotaan niin erilaisissa matkailijoissaan kuin lukumäärässäänkin. Eräs tapa jakaa matkailijat eri ryhmiin on ystävien ja sukulaisien vierailijat, liikematkustus, uskonnollisen vakaumuksen, terveyden, sosiaalisten tarpeiden, opetuksellisuuden, kulttuurin, luonnon, nautinnon, aktiviteettien ja erityisen harrastuksen johdosta tehdyt matkat. Näillä on pyritty selventämään sitä, minkä takia ihmiset matkaavat ja mitä he hakevat lomaltansa.

Toinen tapa selvittää vapaa-ajan matkustuksen motiiveja löytyy alla olevasta kuvio 1. kaaviosta, jonka Swarbrooke ja Horner (2007) ovat esitelleet. Tässä tekijät on jaettu kuuteen eri ryhmään; kulttuurilliset, fyysiset, emotionaaliset, statukseen liittyvät, henkilökohtainen kehittyminen ja henkilökohtaiset syyt. Uuden Amadeus raportin mukaan ihmiset on jaettu neljään eri pääryhmään. Aktiivisiin senioreihin kuuluvat 50–75-vuotiaat, jotka vuonna 2020 ovat suurin osa väestöstä ja joilla on rahaa ja aikaa tehdä pieniä sekä vähän isompiakin lomia. Toinen matkustajaryhmä on globaalit klaanit, jotka muodostuvat eri puolille maailmaa sijoittuneista perheenjäsenistä. Haasteeksi tulee eri sukupolvien tarpeiden täyttäminen matkalla. Kolmanteen ryhmään kuuluvat kosmopoliittiset työmatkaajat. Nämä yksilöt elävät ja työskentelevät eri alueilla, joten he arvostavat tippuvia hintoja sekä nopeutta, selkeyttä ja tehokkuutta käytännönjärjestelyissä. Viimeinen ryhmä koostuu globaaleista johtajista, jotka ovat varakkain ryhmä näistä kaikista. He myös vaativat eniten palvelua ja luksusta matkan aikana, ennen ja jälkeen. (Amadeus 2012, 5; Swarbrooke & Horner 2007, 28.)



Kuvio 1. Vapaa-ajanmatkailun motivaatiotyypit.

Aktiiviset seniorit ovat tarkemmin katsottuna vuosina 1945–1970 syntyneitä, jotka lomailevat ja ottavat lyhyitä reissuja nauttiakseen elämästä ja eläkkeen tuomasta vapaudesta. Tähän ikäryhmään mahtuu kuitenkin monenlaista mielipidettä teknologiaa ja matkailua kohtaan ja ryhmää koskee osittain riski eläkeikärajan nostosta. Monet tästä ryhmästä ovat päässeet jo matkailemaan paljon ja hakevat matkoja, missä on keskitytty johonkin kuten näkemään ystäviä ja sukulaisia, hyvinvointi ja lääketieteellinen turismi, oppi- ja kulttuurimatkat sekä eettiset reissut. Tällä ryhmällä on aikaa matkustaa ja he saattavatkin tehdä näin usein riippuen tietenkin varallisuustasosta. Aikaa riittää myös tiedonetsintään internetistä, etukäteissuunnitteluun sekä tarjouksien hyödyntämiseen. Koska ajankäyttö on joustavaa, tulevat viimehetken varaukset ja suunnitelmat yleisiksi. (Amadeus 2012, 21.)

### 3.3 Ostovaiheet

Se, miten kuluttajat käyttäytyvät, on elintärkeä tieto matkailualan yrittäjälle. Vaikka muiden ihmisten ajatuksia ei voi ostohetkellä lukea, on luotu kaavioita sitä helpottamaan ja ymmärtämään. Kaaviot antavat kuitenkin vain pintaraapaisuun varsinaiseen tapahtumaan oikeassa elämässä. Foxall ja Goldsmith (1994) kertovat, että ostokäyttäytymiseen vaikuttaisi seuraavat vaiheet; halun tai tarpeen kehitys ja havainnointi, suunnittelu ja päätös ennen ostoa, itse osto sekä viimeisimpänä ostoksen jälkeinen käytös, joka voi johtaa useampaan ostoon, myyntiin ja tuotteen kykyyn kulutuksen jälkeen. Se tosiaan, että matkailualan tuotteet ovat lähes poikkeuksetta palveluja ja näin ollen ne eivät ole käsin kosketeltavissa tai minkään omistajuussuhde ei muutu, tekee niistä korkeariskisen oston kuluttajalle. (Swarbrooke & Horner 2007, 40, 44–45.)

Suomalaisista 29 prosenttia TNS Galluppiin vastanneista oli tehnyt yhdestä kahteen matkaa vuoden 2010 aikana ja noin kolmannes eli 33 prosenttia kolmesta neljään matkaa. Tutkimus oli tehty matkamessuilla, siksi oletan, että otannan henkilöt ovat tavallisia suomalaisia kiinnostuneempia matkailusta. Matkoihin tosin laskettiin mukaan sekä koti- että ulkomaanmatkat. Väisänen kertoi yhdistyksen tekevän useamman matkan vuodessa ja olevan aktiivinen pitämään sosiaalisia suhteita yllä naapurimaihin kuten Viron ja Ruotsin eläkeläisten yhdistyksiin. (Eläkeläisten Uutiset 2011; Väisänen, K. 30.10.2012.)

### 3.4 Tiedonlähteet matkasuunnittelussa

Vuoden 2010 tehdyn tutkimuksen mukaan 77 prosenttia suomalaisista hakee tietoa matkan suunnitteluun internetistä. Sama pätee lento- ja laivamatkoihin sekä hotellien varaamiseen. Erityisesti suosio on noussut ulkomaille matkustavien keskuudessa. Toisaalta, vaikka tietoa haetaan eniten internetistä, luotetaan matkatoimistojen osaamiseen ja henkilökohtaiseen palveluun. Nämä kaksi tietolähdettä ovat myös kolmen luotettavimman lähteen joukossa. Toisella sijalla tässä kolmikossa on vastaajien omat aikaisemmat kokemukset. Tämä on kuitenkin ollut vain yksi tutkimus, sillä esim. Matkaseniorit saavat osan asiakkaitansa yksinkertaisesti ottamalla henkilökohtaisesti yhteyttä heihin. Tätä kautta he kuulevat suoraan matkailijoiden odotukset ja toiveet. Väisänen

taas kertoi Eläkeläiset ry:n hakevan tietoa matkatoimistoista, kun he haluavat tehdä jonkun ryhmämatkan. (Eläkeläisten Uutiset 2011; Eläkeläisten Uutiset 2012b; Saranpää, T. 29.10.2012; Väisänen, K. 30.10.2012.)

### **3.5 Rahan käyttö matkan aikana**

Suomalaisista noin kaksi kolmesta on valmis käyttämään rahaa matkakohteessa palveluihin sekä tuotteisiin. Myös Väisänen kertoman mukaan, eläkeläiset mielellään ottaisivat kohteessa erilaisia aktiviteetteja sekä tutustumiskäyntejä, jotta pääsisivät tutustumaan paremmin matkakohteeseensa ja viihtyvään matkallaan hyvin.

Saranpää kertoi, että heidän asiakkaidensa rahankäyttö riippui täysin ryhmästä, mikä on täysin ymmärrettävääkin. Tämä kuitenkin olettamuksena sisältää sen, että jotkut ryhmät ovat erittäinkin halukkaita käyttämään rahaa hyvään palveluun ja laatuun matkan aikana. Ryhmässä liikkumisessa täytyy pitää mielessä, se että on useita mielipiteitä ja tarpeita sekä estoja, joita yhtäkaikki täytyisi kaikkia kunnioittaa. (Eläkeläisten Uutiset 2011; Saranpää, T. 29.10.2012; Väisänen, K. 30.10.2012.)

### **3.6 Aktiviteetit**

Erään tutkimuksen mukaan, joka tehtiin Yhdysvalloissa seniori-ikäisille ihmisille, jotka matkustivat useammalla seitsemän päivän mittaisella Pohjois-Amerikan kiertueella. Siinä kävi ilmi, mitkä ovat lempi aktiviteetit matkan aikana. Kolmen kärjessä oli varsin tasaväkistä, sillä vastauksien hajonta oli neljän prosenttiyksikön sisällä. Suosituin oli kuitenkin nähtävyyksien katselu, toisella sijalla oli historiallisissa kohteissa käyminen ja kolmantena ravintolassa syöminen. Vähemmän suosittuja aktiviteetteja tässä kyselyssä olivat auringon otto, vesiurheilu, retkeily, vaeltaminen, kalastus ja metsästyminen. Tämä tutkimus on tehty vuonna 2002 ja siinä löydettiin myös suuri positiivinen vaikutus aktiviteettien tekoon matkan onnistumiseksi. Samantyyliä toiveita tuli myös Kalevi Väisänen suusta, joka kertoi, että matkalta odotetaan muutakin kuin bussissa istumista siten, että ohjelma olisi monipuolinen ja kiinnostava. Hän kertoi myös, että aktiviteetit olisivat pidemmälle matkalle erityisesti tervetulleita. Edellä mainittu tutkimus ei välttämättä voida pitää enää luotettavana, sillä Saranpää itse mainitsee MatkaSenioreiden

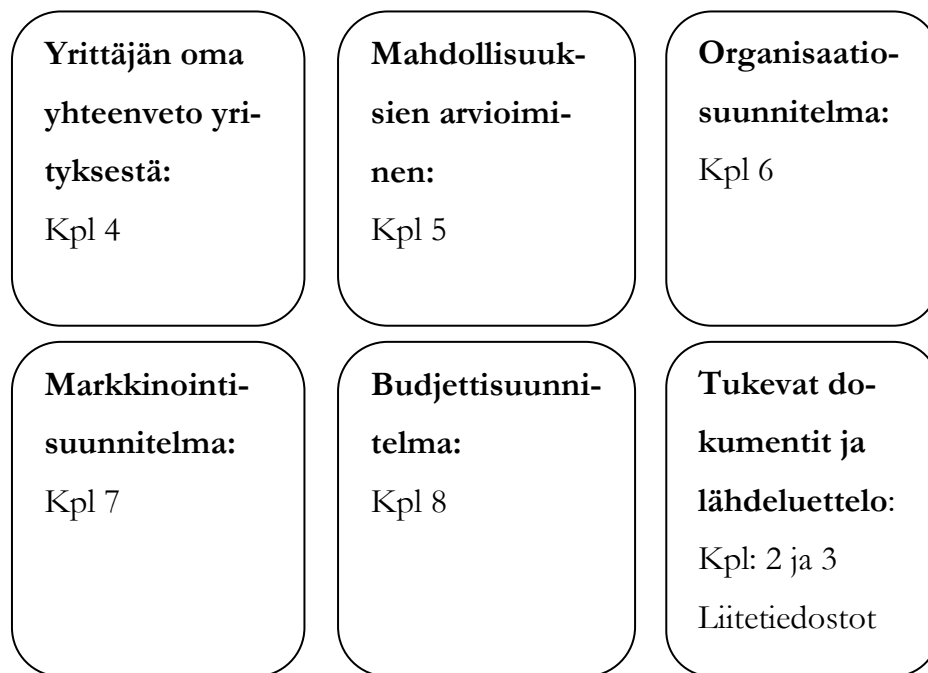
toiminnan muuttuneen kolmentoista vuoden toiminnan aikana täysin päällelleen. Tutkimuksen vastauksiin vaikuttaa myös se, että noin kuusikymmentä prosenttia vastanneista oli yli 70-vuotiaita. Tämä otanta on mielestäni varsin vanhoja senioreita ottaen huomioon, että senioreiksi lasketaan lähteestä riippuen jo 50–55-vuotiaat. (Patterson 2006, 8–9; Saranpää, T. 29.10.2012; Väisänen, K. 30.10.2012.)

## 4 Liiketoimintasuunnitelman rakenne

Ensimmäinen asia, mitä alkava yritys tarvitsee, on yrittäjä. Muuten yrittäjät saattavat ominaisuuksiltaan ja luonteeltaan vaihdella suuresti, mutta muutama piirre on yhteistä kaikille yrittäjille kuten innovatiivisuus, jonka myötä löytyy markkinarako, itsevarmuus omaan itseensä ja tarjottavaan tuotteeseen/palveluun, halu tehdä ja olla periksi antamaton, riskiensietokyky ja niiden ottaminen, kyky asettaa ja saavuttaa itselleen asetettuja tavoitteita sekä olla täysin sitoutunut toimintaansa. (Barrow & Barrow & Brown 2008, 35–38; Sellars 2009, 2–3.)

Monet aloittelevista yritysistä menevät nurin ensimmäisten vuosien aikana. Kyse voi olla monesta tekijästä, mutta yksi suurimmista on se, että ei ole tehty kunnollista liiketoimintasuunnitelmaa. Suunnitelmalla on kolme pääasiallista tointa kuten olla ohjenuorana yritykselle, miten toimia ja edetä yrityksen ollessa alkutekijöissään. Toiseksi se tuo strategioita, joiden avulla saavuttaa asettamansa tavoitteet. Kolmanneksi sillä voi vakuuttaa pankit omasta liikeideasta ja saada heidät tukemaan ja sijoittamaan omaan yritykseen. Tämä kaikki antaa varmuutta alkavalle yrittäjälle heidän toiminnassaan ja auttaa hahmottamaan mahdollisia kuluja. (Barrow ym. 2008, 6-8; Sellars 2009, 4.)

Liiketoimintasuunnitelman rakenne on lyhykäisyydessään asetetut tavoitteet, kuvaelmat ja selvitykset. Tavoitteisiin olisi hyvä lisätä sekä lyhytaikaiset että pitkäaikaiset tavoitteet. Tämä voi näkyä esim. liikevaihdon halutusta suuruudesta tai myytyjen tuotteiden määrässä. Suunnitelmassa pitäisi myös kuvailla tuotteet ja palvelut, joita aikoo tarjota sekä niille arvioidut markkinamahdollisuudet. Selvittää tarvitsee voimavarat ja keinot, joilla selvitä esim. markkinoiden kilpailutilanteesta. Rakenteen voi jakaa myös tarkemmin kuuteen alla olevan kuvion 2 osioon; yrittäjän oma yhteenveto, mahdollisuuksien arviointi, organisaatiosuunnitelma, markkinointisuunnitelma, budjettisuunnitelma sekä tukevat dokumentit ja lähdeluettelo. (Barrow ym. 2008, 6; Sellars 2009, 4.)



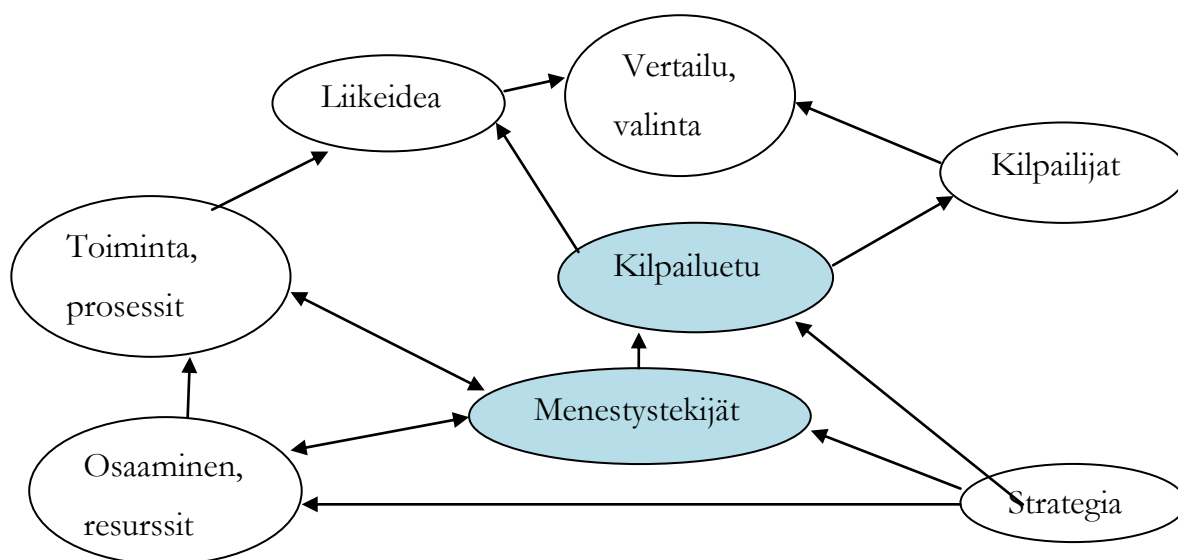
Kuvio 2. Liiketoimintasuunnitelman rakenne.

#### 4.1 Liikeidea ja yrityksen nimi

Ensimmäiseksi täytyy olla liikeidea, josta voi lähteä työstämään liiketoimintasuunnitelmaa. Liikeidean perustuksiin kuuluvat ainutlaatuisuuden, asiakkaiden, kehitysnäkymän, markkina-alueen sekä organisaation pohtiminen. Tulevan yrittäjän tulee miettiä, mitä täyttämättömiä toiveita ja tarpeita ihmisiltä löytyy. Tämän jälkeen voi lähteä tekemään ns. brainstorming tyylistä ajatusten heittoa, jolloin ideoita yritetään tuoda mahdollisimman paljon ilmi, vaikka niissä ei olisi mitään järkeä. Mahdollinen liikeidea eli yrityksen missio on pystyttävä esittämään selkeästi mielellään yhdellä lauseella, jossa tuodaan ilmi millä alalla työskentelee ja mikä on yrityksen tarkoitus, mitä haluat tavoittaa seuraavina vuosina ja mitkä ovat arvosi ja laatusi. Mission kanssa yhteen liitetään usein myös päämäärä, josta ilmenee kuinka suureksi haluat yrityksen kasvavan toisin sanoen kuinka suuren markkinaosuuden. (Barrow ym. 2008, 25–27; Sellars 2009, 5–6; Viitala & Jylhä 2006, 53.)

Kilpailun ollessa alati kasvussa ja erilaisten palvelujen yleistyessä, on iso osa liikeideasta suunnattava erilaistumiselle sekä menestystekijöiden kehittämiseksi. Vaihe on tärkeä, sillä kilpailuetujen hyvän määrittelyn jälkeen on luotu pohja tehoavalle markkinointiviestinnälle, asiakaspalvelulle, jatkuvalle tuotekehitykselle ja investoinneille. Edellä mai-

nitut ja niistä kehitetyt tekijät auttavat lujittamaan tulevia asiakassuhteita. Menestystekijöiden pohtiminen auttaa ymmärtämään sitä, mikä tekee yrityksestä kannattavan. Tämä yleensä juontuu yrityksen sisäisistä tekijöistä, joiden tukeamana kilpailuedut voivat toteutua eli kääntyä kilpailukyvyksi. Alla olevassa kuvio 3. havainnollistetaan, mitkä asiat vaikuttavat mihinkin yrityksen kilpailutilannetta miettiessä. Kuviota pohtiessa ja sovittaessa oman suunnitteilla olevan yrityksen tietoja ja lähtökohtia pallukoihin, selkiintyy liikeidea ja antaa varmuutta suunnitteluun. (Viitala & Jylhä 2006, 52–53.)



Kuvio 3. menestystekijät ja kilpailuetu (Viitala & Jylhä 2006, 53.)

Se, miten ihmiset ensimmäisen kerran kuulevat yrityksestäsi, on nimen kautta. Nimen pitäisi osata kertoa yrityksestäsi sen, että minkälainen yritys on kyseessä, mitä yrityksesi tekee ja miten sen toteuttaa. Näin yrityksen nimestä selviäisi yrityksesi olemus nopeasti ja selkeästi. Tärkeää on myös erottua kilpailijoista ja saada kirjoitusasu omaleimaiseksi. Parasta olisi, jos saisi samalla nimellä vielä internetsivut, jolloin asiakkaiden olisi mahdollisimman helppo löytää yrityksen luo. Valittua nimeä voi halutessaan suojella tavaramerkkilailalla. Nimen voi vaihtaa myöhemminkin, mutta se tekee aikaisemmin tehdyn markkinoinnin melko turhaksi etenkin, jos alkuvaiheessa vaihtaa nimensä. Myös palvelun tarjoajille on oma lakinsa sitä suojellakseen. Nimen lisäksi identiteettiin vaikuttavat iskulause ja logo. Monet yritykset kertovat iskulauseessaan miten jonkun asian tekevät. Erillään yrityksen imagosta kannattaa pitää tuotemerkkien nimet, jos tulevaisuudessa haluaa laajentaa erilaisiin tuotteisiin. (Barrow ym. 2008, 41–45; Sellars 2009, 26–27.)

## 4.2 Yhtiömuodot

Yhtiömuodon valitseminen on yritykselle tärkeää. Niitä on viisi erilaista; toiminimi, avoin yhtiö, yhtiökumppanuus, osuuskunta sekä osakeyhtiö. Yleisesti ne jaetaan kahden pääryhmään: henkilöyritykset sekä pääomayritykset. Pääomayrityksiin kuuluvat osuuskunnat ja osakeyhtiöt niiden suurin ero henkilöyrityksiin se, että vastuu yrityksen veloista ei ole yrittäjillä itsellään vaan se rajoittuu sijoitettuun pääomapanokseen.

Eräs mahdollisuus on toimia sivutoimisena yrittäjänä. Tämä tarkoittaa sitä, että ei välttämättä saa starttirahaa, mutta riskit ovat muutenkin pienemmät, kun tutkii mahdollisuuksiaan yrittäjänä päätyön tai opiskelujen ohessa. (Barrow ym. 2008, 46; Sellars 2009, 27–28; Viitala & Jylhä 2006, 19, 65; Uusyrittäjäkeskus 2012, 7.)

Kaikista yleisin näistä neljästä on toiminimi, johon ei tarvita asianajajaa yrityksen perustamiseen vaan lupa toimimiseen haetaan yrityksen paikkakunnalta. Tämä yritystoiminta on yksinyrittämistä, joka on eräänlainen perusyksikkö toiminnan alkuvaiheessa, mistä on tarkoitus kasvaa ja laajentua. Aina ei ole tarvetta laajentumiselle. Monelle tämä on vaihtoehto, kun turhaudutaan palkkatyöhön. Toiminimellä toimiessa ei tilintarkastusta valvota, mutta taloudellinen informaatio tarvitsee arkistoida. Huono puoli toiminimessä on se, että yrittäjän ja yrityksen välissä ei ole laillista eroa. Tämä tarkoittaa sitä, että jos yritys velkaantuu, peritään velat yrittäjän henkilökohtaisesta omaisuudesta. Tätä voi kiertää laittamalla kaikki omaisuus puolison nimiin, mutta eron sattuessa puoliso saa täten kaiken, minkä yrittäjä on tämän nimiin siirtänyt. Pääoma yritykseen täytyy tulla yrittäjältä tai lainasta. (Barrow ym. 2008, 46; Sellars 2009, 27–28; Viitala & Jylhä 2006, 19, 65.)

Yhtiökumppanuus muistuttaa paljon toiminimellä toimimista, mutta yrittäjiä täytyy olla vähintään kaksi. He jakavat yrityksen lailliset ongelmat liittyen henkilökohtaiseen vastuuseen. Tämä tarkoittaa sitä, että vaikka toinen yhtiökumppaneista tekisi salassa sopimuksen jonkun tahon kanssa, on myös toinen yhtiökumppani siitä vastuussa. Toinen esimerkki on se, että yhtiökumppani voi nostaa yrityksen rahavaroja ilman erillistä päätöstä ja nosto saattaa ylittää voittovarojen määrän, vieden pääoman miinuksien puolelle. Vastuun jakaminen koskee myös lainoja ja konkurssia. Vaikka riski on suurempi, löytyy

myös etuja paljon. Yhteiset resurssit saattavat tuoda enemmän pääomaa yritykseen sekä useamman taidon. Sairaspäivän sattuessa yhtiökumppani voi jatkaa yrityksen pyörittämistä yksin ilman suurempia häviöitä. Muutama ehto yhtiökumppanuuteen kuuluu kuitenkin se, että molempien osuus pääomasta on tasavertainen. Tasan täytyy jakaa myös voitot ja häviöt. Kumppanille ei saa maksaa palkkaa ja molemmilla on yhtäläinen sananvalta yrityksen hallinnossa. Mahdollista on tehdä myös osallisten kesken sopimus, jolloin kumppani ei voi ottaa osaa johtoon, mutta on vastuussa vain laittamastaan pääomasta. Kumppaneita voi olla yhteensä enintään kaksikymmentä. Poikkeuksen tässä tekevät esim. laki ja tilintarkastus ammatit. Perustamisasiakirjaksi vaaditaan yhtiösopimus. (Barrow ym. 2008, 46–48; Sellars 2009, 28; Viitala & Jylhä 2006, 66; Uusyrityskeskus 2012, 25–26.)

Avoimessa yhtiössä yhtiömiehet pystyvät nostamaan rahavaroja vain, jos he sopivat siitä keskenään. Luottamus kumppaniin onkin yksi perusedellytyksistä henkilöyhtiöissä. Muita välttämättömyyksiä on tuntea toistensa toimintatavat ja -kyvyt sekä kyetä pitämään kiinni keskinäisistä sopimuksista liiketoiminnan käännteissä. Avoimessa yhtiössä niin kuin yhtiökumppanuudessakin vaaditaan perustamisasiakirjaksi yhtiösopimus. (Viitala & Jylhä 2006, 66; Uusyrityskeskus 2012, 25–26.)

Osuuskuntaa johtavat ja omistavat sen omat työntekijät. Yritysmuodon pääehtoihin kuuluu se, että jokaisella jäsenellä on yhtäläinen määräysvalta, eli äänestystilanteessa yhdellä miehellä on yksi ääni. Jäsenyyden täytyy olla avoin kaikille, jotka täyttävät määrättyt vaatimukset. Tuotot voidaan pitää yrityksessä tai jakaa osuudet esim. tehtyjen työtuntien mukaan. Jäsenien täytyy etupäässä hyötyä heidän tekemästään työpanoksesta yritykselle. Osuuskunnassa täytyy olla vähintään seitsemän jäsentä. Kaikki osuuskunnat eivät rekisteröi yritystään osuuskunnaksi, jolloin yritys tulkitaan lain silmissä rajoittamattomaksi yhtiökumppanuudeksi. Osuuskunnassa perustamisasiakirjoiksi tarvitaan perustamiskirja, kopio säännöistä sekä hallituksen kokouksen pöytäkirja; hallituksen puheenjohtajan ja toimitusjohtajan valinnat. (Barrow ym. 2008, 48; Sellars 2009, 28; Uusyrityskeskus 2012, 27–28.)

Osakeyhtiössä vastuuvollisuus rajoittuu sen mukaan kuinka paljon osallistuu osakepääomaan. Yritys on oma laillinen identiteettinsä, joka on erillään yrityksen omistavista

tai johtavista henkilöistä. Osakeyhtiö voi olla joko julkinen tai yksityinen osakeyhtiö. Näin ollen osakkeenomistaja eivät ole vastuussa henkilökohtaisesti yrityslainoista sen enempää kuin mitä ovat osakkeestaan maksaneet. Yrityksen ei tarvitse ottaa vain lainaa, vaan voi myös nostaa pääomaansa myymällä osakkeita. Valitettavasti yritystä perustettaessa rahaa kuluu paljon enemmän kuin muissa yritysmuodoissa. Joissain tapauksissa yrityksen tilejä vahditaan joko vuokratulla tai sertifioidulla kirjanpitäjällä. Yritys voidaan muodostaa jo kahdella osakkeenomistajalla, mutta toisen täytyy olla johtaja. Yrityksellä täytyy olla myös sihteeri nimitettynä. Osakeyhtiötä perustettaessa vaaditaan perustamisopimus ja yhtiöjärjestys. (Barrow ym. 2008, 48–49; Sellars 2009, 28; Uusyrittyskeskus 2012, 26–27.)

### **4.3 Yrityksen tuote tai palvelu ja sen suojeleminen**

Liiketoimintasuunnitelmassa kannattaa kuvailla selkeästi se, mitä tuotetta tai palvelua olet tarjoamassa markkinoille, missä kehityksen vaiheessa se on ja miksi se olisi kilpailukykyinen jo markkinoilta löytyviä tuotteita taikka palveluita kohtaan. Kuvaillessa myytävää tuote tai palvelu täytyy olla yksityiskohtainen ja ilmaista asiat selkokielellä. Vaarana on se, että oletetaan lukijan helposti ymmärtävän, mistä on kyse ilman riittäviä yksityiskohtia ja selostuksia. Tärkeää on myös selvittää, kuinka valmis tuote tai palvelu on markkinoille. Voisiko sen laittaa myyntiin heti vai onko jotain toimenpiteitä, mitä tarvitsee suorittaa tuotteen tai palvelun kehittämiseksi. Oleellista on myös tietää tarvitseeko se enemmän muotoilutyötä, taustatyötä ja kehittämistä sekä ennen kaikkea, oletko pystynyt jo tuottamaan kyseistä tuotetta tai palvelua. (Barrow ym. 2008, 53–56.)

Etulyöntiaseman saaminen on vaikeaa ja sen ylläpito vielä vaikeampaa. Sen saavuttaakseen tuotteen täytyy täyttää kaksi ehtoa, tuotteen täytyy olla täysin uniikki ja tuotteen/palvelun täytyy olla haluttu kohdemarkkinoilla. Ensiksi kannattaa liiketoimintasuunnitelmaan kuvailla, mikä on yrityksen erikoinen kilpailuetu muihin alalla kilpaileviin nähden. Yrittäjän kannattaa arvioida, kuinka pitkään tällaisen etulyöntiaseman pystyisi ylläpitämään ja mitä muita ylivoimatekijöitä löytyy. Esimerkiksi jokin erikoistaito tai -kyky saattaa olla muiden vaikea saavuttaa. (Barrow ym. 2008, 56–57; Sellars 2009, 48.)

Yksi aloittelevien yritysten isoimpia vaikeuksia on luoda tuotteelle tai palvelulle hyvä imago ja ihmisten luotto hyvää laatuun. Sen takia yrittäjän täytyy myydä sellaista tuotetta, johon itse uskoo. Laatua ei saa vain hyvällä tuotteella tai palvelulla, vaan niin ikään miten tuotteen tai palvelun tekee esim. miten palvelee asiakasta myyntitilanteessa. Miten saa tuotteesta kehitettyä enemmän asiakkaalle mieleisen, on pyytämällä heiltä palautetta. Niinpä asiakas, joka valittaa, saattaa olla paras ystäväsi yrityksen tulevaisuuden kannalta. (Barrow ym. 2008, 69.)

Jos yrittäjällä on kovin omalaatuinen liikeidea, on olemassa neljä eri tapaa suojella tuotetta tai palvelua. Näihin kuuluvat patentoiminen, tavaramerkin turvaus, muotoilun rekisteröiminen sekä tekijänoikeus. Patentti suojelee sitä, miten joku toimii. Sopimus solmitaan keksijän ja valtion välillä, joka takaa tuotteelle suojauksen ja monopoliaseman kahdeksikymmeneksi vuodeksi. Kilpailijat voivat vain poimia ideoita tai tarjoutua autamaan idean kehityksessä. Valitettavasti valtio ei voi kuitenkaan taata patentin laillisuutta. Patentoidakseen keksinnön, sen täytyy olla uusi, sisältää kekseliään työvaiheen ja sen pitää kyetä hyödyttämään teollisuutta. Keksintöä ei kannata antaa julkisuuteen tilanteessa, jossa ei ole salassapitovelvollisuutta. Tämä saattaa aiheuttaa sen, että keksintöä pidetään jo laillisesti julkaistuna. Patentoidessa on kaksi selkeästi erillään olevaa vaihetta, hakemuksen jättämisestä patentin julkaisemiseen sekä julkistamisesta patentin myöntämiseen. Koko prosessi kestää noin kaksi ja puoli vuotta. Oman patenttihakemuksen voi itse tehdä, mutta sitä ei suositella. Sen jälkeen kun idea on patentoitu sen voi esim. myydä oikeuksineen ja tittleineen kokonaan pois. Voit myös myöntää oikeudet toiselle osapuolelle tuottaa ja valmistaa keksintöä ja kerätä itse toiselta osapuolelta tekijänoikeusmaksua myydyistä tuotteista. Lisensioidessa yrittäjä pitää itse oikeudet ja tittelin, mutta myy lisenssin toiselle yhtiölle, jolloin tämä pääsee tuottamaan ja markkinoimaan keksintöä jollekin kolmannelle osapuolelle. (Barrow ym. 2008, 57–59.)

Tuotemerkkiä suojatessa voi olla esimerkiksi joku symboli tuotteelle tai hyödykkeelle, josta tunnistaa valmistuttajan tai liikkeenharjoittajan. Se voi olla sana, allekirjoitus, monogrammi, kuva, logo tai yhdistelmä näistä. Sen täytyy olla myös selkeästi erilainen, ei saa johtaa harhaan eikä se saa muistuttaa tai aiheuttaa hämmennystä muiden rekisteröityjen tavaramerkkien kanssa. Suojausta voi hakea ainoastaan konkreettisille hyödykkeille, ei palveluille. Yrittäjän yksinoikeudet tavaramerkkiin ovat voimassa ikuisesti. Rekis-

teröidessä sen saa aluksi kymmenelle vuodelle ja sitä täytyy hakea aina uudestaan kymmenen vuotta eteenpäin rajattomasti. Tavaramerkkiä ei ole pakko rekisteröidä vaan se voi tietyllä tunnettuudella saada maineen, jonka avulla sillä on lain silmissä jonkin asteinen suojaus. (Barrow ym. 2008, 59–60.)

Kun halutaan suojata mallia tai muotoilua, voi rekisteröidä jonkun tietyn muodon, mallin tai kaupallisen tuotteen sisustuksellisia piirteitä. Kyseessä täytyy olla uusi, alkuperäinen, aikaisemmin julkaisematon tai aikaisemmin rekisteröimätön tuote. Tarkoitettu on, että tuotetta pystyttäisiin valmistamaan suuremmissa erissä kuin viisikymmentä kappaletta. Rekisteröintiä voi hakea vain tuotteille, jotka miellyttävät silmää. Yrittäjä saa yksinoikeuden valmistaa, myydä tai käyttää sen tyyliä tavaroita. Suojaus kestää enintään kaksikymmentäviisi vuotta. (Barrow ym. 2008, 60.)

Kaikista epätodennäköisin suojauskeino aloittelevalle yritykselle on tekijänoikeuslaki. Sillä yritetään suojata laitonta kopioimista, mikä kohdistuu alkuperäisiin artisteihin ja heidän luoviin töihinsä. Suojaus käsittää artikkelit, kirjat, maalaukset, elokuvat, näytelmät, laulut, musiikin ja koneiden piirustukset. Taide on Isossa-Britanniassa suojattu vielä seitsemänkymmentä vuotta tekijänoikeuden haltijan kuoleman jälkeen tai viisikymmentä vuotta julkaisemisesta, jos tämä on myöhemmin tehty. (Barrow ym. 2008, 61–62.)

## 5 Mahdollisuuksien arvioiminen

Mahdollisuuksia voidaan arvioida monella tapaa kuten markkinatutkimuksella tai ympäristöanalyysillä. Halvempi ja yksinkertaisempi tapa on analysoida yrityksen toimintaympäristö. Tämä on etenkin silloin, kun on kyse palveluntarjoajasta, sillä tuotemyynnissä kehoitetaan valmistamaan kohdemarkkinoilla testattava koe-erä. Palveluista on vaikea valmistaa koe-erää, etenkin, jos on kyse matkatoimistosta, jolloin mahdolliset sopimukset lentoyhtiöiden ja hotellien kanssa pitäisi sopia etukäteen. Yrityksen toimintamahdollisuudet syntyvät asiakkaista ja heidän tarpeistaan. Harva yritys saa myytyä tuotettaan erinomaisesti, jos kysyntää ei yksinkertaisesti ole. Ennen yrityksen perustamista täytyykin selvittää tuleva asiakaskunta sekä heidän tarpeensa. Alalle ei kannata myöskään lähteä, jos kilpailijoita on liikaa ja markkinoilla vallitsee ylitarjonta. (Barrow ym. 2008, 118–119.)

### 5.1 Ympäristöanalyysi

Kun halutaan tutkia tai kartoittaa ympäristöä, missä tuleva yritys tulisi toimimaan, jaetaan yrityksen ympäristötekijät makroympäristöön sekä yrityksen omaan lähiympäristöön. Makroympäristöllä tarkoitetaan markkinoilla vallitsevia tekijöitä: taloudelliset, poliittiset ja lainsäädännölliset tekijät, teknologiset, kilpailulliset, sosiaaliset sekä kulttuuritekijät, globalisaatio, eettiset ja ekologiset tekijät sekä trendit ja megatrendit. Näitä tekijöitä analysoidaan ja heijastetaan niiden vaikutus omaan yritykseen ja toimialaan. (Viitala & Jylhä 2006, 54.)

Ympäristöanalyysi täytyy tehdä ennen kuin yritys käynnistetään tai uutti strategiaa aletaan rakentaa. Kukaan yrittäjä ei halua investoida aikaa ja rahaa kannattamattomaan yritykseen. Kannattaa aloittaa määrittelemällä tarkoin markkina-alueen laajuus, johon aikoo tähdätä. Tämä helpottaa oikean strategian päätöksenteossa, johon vaikuttavat hinta, palvelu, laatu ja mainostus esim. missä ja millä tavalla mainostaa. (Barrow ym. 2008, 73; Sellars 2009, 10.)

Kokonaisostovoima määrittelee taloudellista ympäristöä. Siihen vaikuttavat tulot, sääntäminen, velkaantuminen, suhdanteet, kulutuksen rakenteen muutokset ja kansainväli-

set sopimukset. Edellä mainituilla tekijöillä on osansa työvoima-, raaka-aine- ja loppu- tuotemarkkinoiden kehittyneisyyteen ja infrastruktuuriin eli energia-, liikenne- ja tietoliikenneoloihin. Kohdealueen tulotaso ja kulutusaste ratkaisevat niin kulutustavaroiden kuin high tech – tuotteiden myynnin mahdollisuudet. Seuraavat kokonaistalouden ongelmat kuten huono työllisyystilanne, vaihtotaseongelmat ja korkea korkotaso heijastuvat kysyntään. Kysynnän muutokseen voivat johtaa myös muutokset lainsäädännössä. Ihmisten arvot saattavat nekin muuttaa suhtautumista kulutukseen sekä esim. työhön. Muita yritykseen ja sen toimintamahdollisuuksiin vaikuttavia tekijöitä, jotka tulevat ulkopuolelta ovat yrittämisen vapaus, sopimusvapaus, talouspolitiikka ja verotus. Yleisesti ottaen eri maissa yrittämisen mahdollisuudet ovat laajentuneet, eivätkä viranomaiset puutu yhtä herkästi yrityksen toimintaan. (Viitala & Jylhä 2006, 54.)

Yrityksen toiminnan reunaehdoja säätelevät toimintaympäristön teknologian taso ja infrastruktuuri. Reunaehtojen lisäksi teknologia luo myös toiminnalle mahdollisuuksia. Sillä on merkitystä palveluiden tarjonnassa ja niiden käytettävyydessä. Eräs kehittyvä asianhaara on digitalisoituminen, jolla tarkoitetaan eri teknologisten laitteiden kommunikointiyhteyttä. Tämä auttaa esim. luoden uusia tapoja palveluille ja työn tekemiselle. Ne eivät siis enää ole paikallisia, vaan informaatioteknologian avulla pystytään solmi- maan sopimus palvelukokonaisuudesta, jonka osapuolet ovat vastakkaisilla puolilla maapalloa. Kaikkea ei kuitenkaan pysty automatisoimaan. Digitalisoituminen auttaa kaupan tuotannon tehostumiseen entistä asiakaslähtoisemmäksi. Tämän optimoimisek- si tutkitaan tarkkaan asiakastarpeita sekä asiakkaiden ostokäyttäytymistä. Yrityksiin tek- nologian kehitys vaikuttaa asiakassuhteiden luomiseen ja niiden ylläpitoon. Yritykselle pohdittavaksi jää se, mikä on tarpeellista heidän yritystään ajatellen. (Viitala & Jylhä 2006, 55–56.)

Kilpailutilanteen ja sen muutosten tarkka arvioiminen on hankalaa, sillä kilpailu on läh- töisin asiakkaiden ostovoimasta. Yrityksen kilpailutilanteeseen vaikuttavat uudet mark- kinoille tulevat yritykset, muu yritykseen vaikuttava muutos sekä useamman markkina- alueen huomioon ottaminen. Näihin kuuluvat mm. työvoimamarkkinat, sekä osto- markkinat, kun puhutaan esim. alihankkijoista. Liikeidean arvioinnissa keskitytään mo- nesti kilpailutilanteeseen, jota voidaankin tarkastella monin eri tavoin ja tutkimuksin kuten, markkinatutkimuksella. Tietolähteitä on runsaasti tarjolla mainontaan käytetyistä

keinoista patenttihakemuksiin sekä omakohtaiseen kokemukseen kilpailijasta. Tutkintaa ei voi jättää vain kertaan, vaan sitä pitää koko ajan harrastaa ja tunnistaa mahdolliset kilpailijat. Kilpailijoita analysoitaessa yritetään saada selville tulevat strategian muutokset tarpeeksi ajoissa, jotta niihin osattaisiin reagoida oikein. Ennakointi on tarpeen myös lainsäädäntöä ja säännöksiä tutkittaessa (Viitala & Jylhä 2006, 56–57.)

Selkeästi sosiaalsiin tekijöihin liittyvät asiat ovat väestön ikärakenne, tulotaso, koulutus-taso, terveydentila, tyypilliset uskomukset, perusarvot sekä tavat ja tottumukset. Jos yritys toimii kansainvälisesti, on elintärkeää selvittää seuraavat kulttuurilliset tekijät kuten, tervehdystavat ja muut käytösmaneerit. Näitä asioita käydään myös tarkemmin läpi asiakassegmenttiä valitessa ja analysoitaessa. (Viitala & Jylhä 2006, 57.)

Globaali talous, eli markkinoiden laajeneminen valtamerien yli, merkitsee potentiaalisten asiakkaiden määrän nousua, mutta samalla myös kilpailijalukumäärän kasvua. Globalisoituminen on luonut entistä hektisemmän ja intensiivisemmän yhteiskunnan kuin koskaan aikaisemmin. Globalisoituminen ei ole varsinaisesti käsin kosketeltavaa, vaan pikemminkin ajattelutapa, joka luo verkoston yksilöiden välille eri puolin maapalloa tai työpaikan, jossa on monikansallinen työvoima. (Viitala & Jylhä 2006, 57–58.)

Asiakkaiden kasvava valveutuneisuus eettisistä ja ekologisista tekijöistä, laittaa yritykset miettimään markkinoinnin keinoja. Asiakkaat ovat alkaneet vaatia yrityksiltä ja niiden toiminnalta ja tuotteilta eettistä sekä ekologista kestävyyttä. Tämä estää lapsityövoiman, eläinkokeet sekä luonnon epäkunnioittamisen. Monet yritykset haluavat näyttää tämän tuotemerkeissään. Näiden ympäristötekijöiden edistämiseksi yrityksen täytyy pohtia esim. tuotantotapoja, pakkausvaihtoehtoja, raaka-ainevalintoja ja kuljetusmuotoja. Monissa maissa ympäristölainsäädäntö jo antaa reunaehdot liiketoiminnalle. Tämän lisäksi toimivat ympäristönsuojelujärjestöt yrityksien ympärillä vaatimassa ekologisesti kestävää toimintaa. (Viitala & Jylhä 2006, 58.)

Trendit, tai toisin sanoen suuntaukset, virtaukset ja muutoksen kaavat, ja niiden analysointi auttaa lisäämään tietoa kulutuksesta, käytännöistä tai ympäristön tilasta. Trendi tarkoittaa jonkin ilmiön historiallista jatkumoa tästä hetkestä eteenpäin. Näitä ovat olleet mm. kierrätys, energian hinnan nousu, tulospalkkaus, ”kiina ilmiö” ja kauppa-

kukset. Megatrendit puolestaan ovat kehityksen suuria kehitysaaltoja, jotka edustavat pitkää aikajännettä ja joihin liittyy epäjatkuvuutta ja murrosta. Erot trendin ja megatrendin välillä eivät ole selvät, mutta jos ilmiö sisältää globaalin tason vaikutuksia ja se muodostuu useista samaan suuntaan kehittyvistä trendeistä, on kyseessä megatrendi. Esimerkki megatrendistä on tiedon kulun reaaliaikaistuminen ja nopeutuminen. Suomessa tärkeimpiä megatrendejä elinkeinotoiminnan kannalta ovat esim. globaali integraatio, ympäristötietoisuus, teknologian muutosvoimat ja väestön ikääntyminen. (Viitala & Jylhä 2006, 58–59.)

## 5.2 Asiakasanalyysi ja markkinasegmentti

Jos asiakkaita ei löydy, ei yritys voi toimia. Yrittäjän täytyy tietää etukäteen, ketkä hänen tulevat asiakkaat ovat. Asiakkaista täytyy tietää edes jonkin verran kuten heidän ikänsä, sukupuolensa, tulonsa ja koulutuksensa sekä se mitä heille haluaa myydä. (Barrow ym. 2008, 75; Sellars 2009, 11.)

Asiakkaita analysoidessa täytyy miettiä, miten asiakkaat yrityksen tarjonnan näkevät. Esimerkiksi parfyymeja valmistettaessa tehtaot valmistavat vain tuotteen, mutta kauppoissa myydään unelmia. Yrityksen tärkein arvo on siis kyetä tyydyttämään asiakkaiden tarpeet. Ennen kuin nämä yrittäjän markkinoiden tarpeet on määritelty, ei voi alkaa rakentaa tuotetta/palvelua täyttämään ne. Tarpeita on kuvattu usein Yhdysvaltalaisen psykologin Maslowin pyramidissa, jossa alin askelma on fysiologiset tarpeet kuten vesi, uni ja ruoka. Seuraava askel on turvallisuus, minkä jälkeen tulevat sosiaaliset tarpeet kuten ystävät, omaisuus ja ryhmät. Arvonannon tarpeisiin kuuluvat itsekunnioitus, saavutukset, huomio ja maine. Kun markkinointi mm. ekoturismia, kohdistuu se näihin tarpeisiin. Kaikista ylipäätään löytyy itsensä toteuttamisen tarve, johon moni ihminen ei ole halukas tuhlaamaan valtavia määriä rahaa. (Barrow ym. 2008, 76–79.)

Omaa markkinasegmenttiä rajatessa on hyvä miettiä, mitä eri tarpeita eri asiakkailla on. Markkinointipanoksen täytyy saavuttaa yksilöt, sillä jos yrittää saavuttaa kaikki, ei välttämättä saavuta ketään. Segmentoimalla kootaan mahdollisia asiakkaita samaan ryhmään heidän omaavien piirteiden mukaan. Tavanomaisesti yksi alaryhmä valitaan yrityksen kohderyhmäksi. Markkinointisegmenttejä voi rajata monella tavalla esim. psyko-

graafisesti, jolloin asiakkaat jaetaan sosiaalisiin ryhmiin. Sosiaalinen käyttäytyminen vaikuttaa ostokäyttäytymiseen, jolloin iällä, rodulla ja sukupuolella ei ole niin paljon väliä, kuin asenteella esim. teknologiaa kohtaan. Toisessa segmentissä tarkastellaan asiakkaitten kokemia hyötyjä. Eri ihmiset saavat eri tyydytyksen samasta tuotteesta/palvelusta. Tässä segmentissä on kyse impulsiivisista ostoista kuten kaupassa kassojen eteen laite- tuista tuotteista. Maantieteelliset rajat voivat myös jakaa asiakkaat eri segmentteihin, sillä eri alueilla on eri tarpeet. Asiakasryhmää voi yhdistää tiettyjen asioiden lisäksi useampi tarve ja tapa. Tämä voi antaa tarkemman kuvan markkinoista, kun ei käytetä vain yhtä tekijää segmentoimassa. Muutamat säännöt helpottavat päättämään, onko segmentti myynnin vaivan arvoinen yrittää. Kannattaa miettiä, onko ryhmä tarpeeksi monilukuisen ottaakseen vastaan jotain uutta. Entä miten ryhmän yksilöiden kanssa kommunikointi voisi onnistua. Rahaakin täytyy olla, jotta voi ostaa yrityksen tuotetta/palvelua. Segmentin täytyy olla tarpeeksi iso, jotta siihen kannattaa panostaa, mutta tarpeeksi pieni, jotta muut kilpailijat pysyisivät loitolla. (Barrow ym. 2008, 71–82; Sellars 2009, 19.)

Sen jälkeen kun yrittäjä tietää, mitä on myymässä ja kenelle, voi tuotteen/palvelun ominaisuudet sovittaa asiakkaan saamiin hyötyihin ostosta. Se mitä tuotteella/palvelulla on tai mitä tuote/palvelu on, kutsutaan piirteiksi. Hyödyt ovat sitä, mitä tuote/palvelu tekee asiakkaalle. Asiakas maksaa saamistaan hyödyistä ja myyjä tuotteen/palvelun ominaispiirteistä. (Barrow ym. 2008, 83.)

On hölmöä olettaa, että asiakkaat vain odottavat, että yritys avaisi ovensa. Kaikista seikkailuhenkisimmät ihmiset ovat niitä, jotka kokeilevat ensin ja saavat muut esimerkiksi luottamaan yritykseen ja sen tuotteeseen tai palveluun. Edelläkävijät ovat pieni joukko kokonaismarkkina-alasta, vain noin 2,5 prosenttia. Näiden jälkeen tulevat ostajat eivät vielä ole pääjoukko, mutta se käsittää 13,8 prosenttia. Pääjoukko on jaettu kahteen osaan, varhaiseen ja myöhempään. Molemmat ovat suuruudeltaan noin 34 prosenttia. Markkinoiden vitkastelijat keräävät 16 prosentin joukon ympärilleen. Ennen kuin edelläkävijöille on saatu myyntiä aikaiseksi, ei voi merkittävää myyntiä saavuttaa. Opetus kuuluu, että mitä enemmän tiedät alussa asiakkaistasi, sitä paremmat ovat mahdollisuudet menestykseen. Eri ostajat saattavat käyttää eri mediaa, joten heille saattaa olla parempi markkinoida eri tavalla, kuin muille. (Barrow ym. 2008, 83–85.)

Liiketoimintasuunnitelman kuuluisi sisältää seuraavat asiat, pääasialliset ja todennäköiset asiakkaat ja heidän tulonsa, ikänsä, sukupuolensa, koulutuksensa, kiinnostuksensa, virkansa sekä siviilisäätynsä. Asiakkaat kannattaa nimetä, jos mahdollista. Asiakkaiden päätöksentekoon vaikuttavat tekijät, ostaako hän yrittäjän tuotteen tai palvelun vai ei. Mikä on oletamus siitä, kuinka paljon he ostavat ja kuinka usein. (Barrow ym. 2008, 85–86.)

Joitakin tutkimisen arvoisia seikkoja ovat tuotteeseen tai palveluun, yritykseen tai muuhun yrityksen pyörittämiseen liittyvät seikat. Tuotetta tai palvelua mietittäessä huomiota kannattaa kiinnittää sen hintaan, laatuun, ulkonäköön, pakkaukseen, kokoon, herkkyyteen, käsittelyn helppouteen, liikutettavuuteen, asiakaspalveluun, takuihin, kestävyteen ja toiminnallisiin ominaispiirteisiin kuten tehokkuus ja talous. Yrityksen painopisteitä ovat sijainti ja liiketilat, maine, myynnin tavat, aukioloajat, toimitusajat, luottoehdot, mainostus, tarjolla olevien palvelujen tai tuotteiden laajuus ja yrityksen työntekijöiden ulkonäkö tai asenne ja kyvyt. Muita seikkoja ovat sää, sesongit, jaksottuneisuus, erot taloudessa kuten taantuma, lama ja nousukausi. (Barrow ym. 2008, 87.)

Näihin kysymyksiin saa vastauksen haastatteleamalla asiakkaita ja kuulostelemalla heidän mielipiteitään. Heiltä voi kysyä yllä mainituista asioista mielipidettä ja selvittää sitä kautta yrityksen vahvuudet ja heikkoudet. Mahdolliset tuote ja palvelumuutokset kannattaa tehdä vasta selvityksen jälkeen. Yleiskatsaus markkina-alan kokoon ja ennustuksiin on tärkeää markkinatutkimusinformaatiota. (Barrow ym. 2008, 87–88.)

### **5.3 Kilpailija-analyysi**

Kilpailijoiden tutkiminen on turhauttavaa ja aikaa vievää hommaa. Kilpailevien yritysten kokoon ja kannattavuuteen liittyviä tietoja on vaikea saada, jolleivät yritykset joudu julkistamaan tietojaan ja tilejään. Tiedot kilpailijoista on oltava tarkkoja, jolloin kannattaa kuvailla kilpailijan nimi, tuotteet/palvelut ja niiden hinta, tuotemerkin, brändin, nimi, erityiset tuotteen/palvelun piirteet ja hyödyt, jakelu, mainostuskanavat, tunnettuus, maine sekä menneet ja tämän hetkiset myynnit, jos vain tietoa löytyy. Kaikki edellä mainitut tekijät eivät välttämättä ole merkityksellisiä kaikille yritykselle, joten kilpailijan

tutkittavat ominaispiirteet on hyvä rajata. Täysin erilaisetkin tuotteet saattavat kilpailla keskenään samasta markkina-alasta. Kun kilpailijat on tunnistettu, kannattaa ne jakaa eri ryhmiin, jolloin erottuvat ensisijaiset kilpailijat toissijaisista ja mahdollisista kilpailijoista. Kannattaa kuitenkin jo etukäteen rajata, mitkä yritykset aikoo tutkia. (Barrow ym. 2008, 91–98; Sellars D. 2009, 13–14.)

Asiakas- ja kilpailijatutkimuksen tuloksena syntyy selkeä mielikuva yritykselle markkinoista, jonne kannattaa myydä ensin. Se myös kertoo, mitkä asiat ovat paremmin tuotteessa tai palvelussa ja miten se on erilainen muihin nähden. Kaikista nopein tapa tietää, mitä kilpailija tekee oikein tai väärin, on kokeilla niitä ja heidän tuotteitaan/palveluitaan. (Barrow ym. 2008, 102–103.)

## 6 Organisaatiosuunnitelma

Sen jälkeen, kun yrittäjä on päättänyt, mitä myy ja kenelle sekä mihin hintaan, täytyy etsiä joku tekemään, myymään ja kuljettamaan tuote/palvelu. Hoidettavia asioita löytyy myös vakuutuksien, sopimuksien, internetsivujen ja kommunikoinnin osalta. Kaikkea ei tarvitse kirjoittaa pienintä yksityiskohtaa myöten, vaan ennemminkin se, miten yrittäjä aikoo ottaa kyseiset asiat huomioon. (Barrow ym. 2008, 183.)

Se, miten aikoo myydä, on yrittäjä usein kuitannut liiketoimintasuunnitelmassaan vain muutamalla rivillä. Tämä on iso virhe, jos mieli saada sijoittajia mukaan liiketoimintaan. Se ei ole riittävä, että asiakkaat tietävät yrityksestä tai että tuote on erilainen ja ostettavan hintainen. Täytyy osata myydä. Tämä pätee jo ihan pankissa asioimisesta asti, kun yrittäjän täytyy osata myydä oma liikeideansa, niin että hän saisi lainan tai tuet alkupääomaan. (Barrow ym. 2008, 185.)

Yleinen oletus on, että myyntihenkilöksi synnyttään niin kuin artistiksi tai muusikoksi. Tämä ei kuitenkaan pidä paikkansa, vaan sitä voi harjoittaa ja kehittyä niin kuin muussakin liiketoiminnassa. Ensin täytyy ymmärtää kolme myymiseen liittyvää elementtiä. Myyminen on prosessi, joka tapahtuu tietyissä vaiheissa, jos haluaa päästä parhaaseen mahdolliseen tavoitteeseen. Ensimmäiseksi täytyy kuunnella asiakasta, jotta ymmärtää, mitä hyötyä asiakas ajaa takaa ostaessaan yrityksen tuotetta tai palvelua. Tämän jälkeen yrittäjän täytyy vastata asiakkaan tarpeisiin. Ei saa antaa mahdollisille asiakkaille sellaista kuvaa, että heidän tarpeensa olisivat toissijaisia. Seuraavassa vaiheessa täytyy osata käsitellä kysymyksiä ja tavoitteita asiantuntevasti ja vakuuttaen. Tämän jälkeen tulee ostotapahtuma, joka tapahtuu vasta, kun on saatu vahva merkki asiakkaan ostohalusta. Toinen myymisessä tarvittu elementti on suunnittelu. Kannattaa pitää listaa mahdollisista ja jo olevista asiakkaista, jotta tietää, milloin he saattaisivat olla valmiita ostoon tai uuteen tilaukseen. Tämä on erityisen tärkeää, jos matkustaa asiakkaidensa luokse henkilökohtaisesti. Kolmantena elementtinä toimii myymisen taito. Sen voi oppia ja sitä voi kehittää harjoittelemalla. (Barrow ym. 2008, 185–186.)

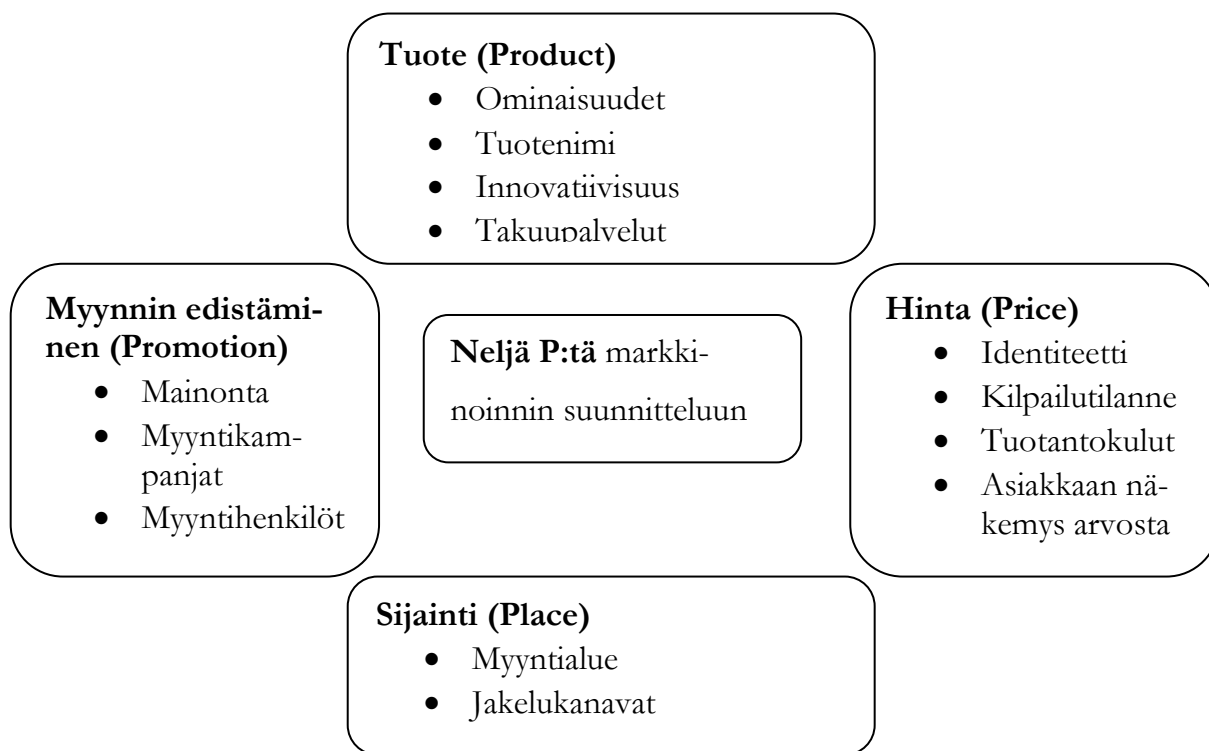
Eräs myyntipäällikkö on ilmaissut, että myynti prosessi ei ole päättynyt enne kuin asiakas on maksanut, käyttänyt yrittäjän tuotetta tai palvelua ja selvinnyt siitä hengissä. Yrit-

täjällä on velvollisuus asiakkaiden ja muiden yrityksessä toimivien turvallisuudesta. Yksi kolmesta isoimmasta syystä, miksi aloittava yritys epäonnistuu, on kun asiakas ei maksa ajoissa tai täyttä hintaa. Tämän estämiseksi löytyy keinoja, joihin kuuluu mm. luottotietojen tarkistus. Ostoehtojen selvittäminen ja hyväksyttäminen asiakkaalle ennen myyntiä helpottaa ja ehkäisee maksuongelmien selvittelyä. (Barrow ym. 2008, 188–189.)

Käteisen lisäksi muita maksutapoja ovat shekki, luotto- ja pankkikortti. Näistä varmoja maksutapoja ovat käteinen ja kortit, sillä silloin maksun saa joko suoraan käteen tai viimeistään saman päivän aikana. Luotto- ja pankkikortit ovat helppoja asiakkaille, vaikka niistä meneekin maksu yrittäjältä. Siihen voi luottaa, että maksuongelmia tulee jollekin asiakkaalle aina, ja sanonta ensimmäinen tappio on paras tappio, pätee tässä tapauksessa. Voi siis olettaa, että jos jokin alkaa mennä pieleen, se yleensä äityy pahemmaksi. Näissä tilanteissa täytyy muistaa säädökset, jotka koskevat maksumuistutuksia ja olla ystävällinen ja kärsivällinen. (Barrow ym. 2008, 189–191.)

## 7 Markkinointisuunnitelma

Menestyksekkään yrityksen luomisessa pitää tuntea kilpailijat sekä liiketoimintaympäristö. Se, miten markkinointi eroaa mainonnasta, on että markkinoinnilla pyritään vaikuttamaan asiakkaiden käyttäytymiseen ja mainonnalla suoraan ostopäätökseen sekä tuotteen tunnetuksi tekemiseen. Aikaisemmin kerätyn materiaalin pohjalta aletaan muodostaa yritykselle toimivaa kilpailustrategiaa. Sen pitäisi sisältää mm. tieto siitä, miten aiot tyydyttää kohderyhmän tarpeet. Tähän kysymykseen auttaa vastaamaan huolellisesti suunniteltu niin sanottu markkinointi mix, johon kuuluvat tuote/palvelu, hinta, mainostus ja paikka. Monesti käytetään muotoa neljä p:tä, joka tarkoittaa neljän englanninkielisen sanan ensimmäisiä kirjaimia. Kuvio 4. havainnollistaa neljään p:hen sisältyvän ajatuksen. (Barrow ym. 2008, 131–132; Uusyrityskeskus 2012, 17.)



Kuvio 4. Markkinointi mix-malli (Uusyrityskeskus 2012, 17.)

### 7.1 Strategian kehys

Strategian perustassa pitäisi liiketoimintasuunnitelmassa lukijalle selventää mikä on yrityksen missio, tavoitteet ja maantieteelliset rajat. Niitä tarkastellessa täytyykin ottaa seuraavat tekijät huomioon, taloudellinen tilanne esim. onko lama, taantuma vai nousukau-

si, kaikki lainsäädännölliset rajoitteet ja mahdollisuudet, muutokset teknologiassa ja sosiaalisissa trendeissä sekä poliittiset painostukset. Kaikki yllämainittu tieto tutkitaan käyttämällä SWOT-analyysia, jossa arvioidaan vahvuudet (strengths), heikkoudet (weaknesses), mahdollisuudet (opportunities) sekä uhat (threats). Tämä auttaa hahmottamaan, minkälaisella strategialla kannattaa lähteä pyörittämään yritystä. Yleisesti on käytössä kolme hyvin erilaista lähestymistapaa. Isot yritykset, joilla on rahaa tehdä isoja investointeja ja hinnoitella tuotteiden tai palveluiden hinnat alas, omaavat usein johtavan markkina-aseman. Tätä ei pienten tai aloittelevien yritysten kannata lähteä hamuamaan. Yritys voi sen sijaan erilaistua, jolloin tarjotaan laatua, hyvää muotoilua ja imagoa, merkkiuskollisuutta ja uniikkeja tuotteita tai palveluja korkealla katteella. Kolmas lähestymistapa on keskittyä hyvin vain yhteen asiakassegmenttiin ja tarjota tuotetta tai palvelua alhaisilla kustannuksilla, mutta korkealla katteella. Tämä kattaa vain kapean alan markkinoista. (Barrow ym. 2008, 132–135.)

## **7.2 Hinnoittelu**

Koska tuotetta tai palvelua ja sen suojelumahdollisuuksia on tarkasteltu jo aikaisemmin, on markkinointi mixistä jäljellä hinnoittelu, markkinointi ja sijainti. Hinnoitellessa tuotetta tai palvelua yleisin virhe on asettaa hinta liian alhaiseksi. Tämä tapahtuu usein, kun ei alussa ymmärretä täysin kokonaiskustannuksia ja sitä, mitä kaikkea yrityksen liiketoiminnassa täytyy ottaa huomioon. Alhaisiin hintoihin houkuttelee myös kilpailijoiden pois syrjiminä ja johtavan markkina-aseman ottaminen. Tämä ei kuitenkaan onnistu, ellei omaa hyviä liikesuhteita ja mittavaa pääomaa. (Barrow ym. 2008, 142.)

Kokonaiskustannuksiin täytyy laskea kaikki menot, jotka tulevat töitä tehdessä ja markkinoissa tuotetta tai palvelua. Tähän lukeutuu aika paljon arkisia huomaamattomia tuotteita, jos tekee töitä kotoa käsin kuten esim. puhelut, paperi ja internet-yhteys. Mukaan kuluihin pitää analysoida tavallisten hyödykkeiden muuttunut käyttö, kuten auton lisäkilometrit, ja niiden vaikutus liikevaihtoon.. Nämä tulot tulevat näkymään suorina ja epäsuorina kuluina. (Barrow ym. 2008, 142–143.)

Hinnoitellessa kannattaa miettiä ja tutkia tuotetta tai palvelua asiakkaan näkökulmasta. Suurin merkitys on sillä, minkälaisen arvon kuluttaja näkee yrittäjän tarjoamalla tuot-

teella tai palvelulla. Kuluttajan näkemä arvo ei välttämättä korreloi tuotteen/palvelun yrittäjälle aiheutuneisiin kuluihin. Toinen asia, mitä pitää miettiä, on se, ettei asiakas aina ole kiinnostunut kilpailijan hinnoista vaan nimenomaan tarjotusta tuotteesta. Hinta vain antaa suuntaa oletettuun laatuun. (Barrow ym. 2008, 143; Uusyrittäjäkeskus 2012, 17.)

Alan kilpailua tarkastellessa yrittäjän täytyy seurata kilpailijan hintoja, mutta muistaa myös, että hinta on markkinointi mixin helpoin osanen muuttaa tarvittaessa. Jos alalla toimii isoja yrityksiä, saavat he hetkellisesti alennettua hintaa toisen kilpailijan vastiaan ja täten ajaa pienemmät kilpailijat pois konkurssiin. Tämä on isoille kilpailijoilla paljon helpompaa kuin pienen yrittäjän pyrkimys haalia heidän asiakkaansa alhaisilla hinnoilla. (Barrow ym. 2008, 143–144.)

Kysynnässä on aina joustoa, mutta se ei aina joustaa yksi yhteen hinnan kanssa. Aina ei toimi fraasi mitä halvempi hinta, sitä suurempi kysyntä. Joissain tuotteissa hinta ei saisi joustaa yhtään, sillä se vaikuttaisi heikentävästi yrityksen ja tuotteen tai palvelun imagoon. Tämä tapahtuu, kun on kyse niin sanotusti snobi tuotteesta, joka on saavuttanut tietyn arvon asiakkaan silmissä, millä ei ole mitään tekemistä sen kustannushinnalla. (Barrow ym. 2008, 144.)

Yrityksen linjaukset sekä tavoitteet tietyn imagon saavuttamiseksi markkinoilla vaikuttavat hintaan. Korkeaa hintaa voidaan käyttää markkinoiden rajaamiseen ja alhaista silloin, kun yritetään päästä markkinoille. Kun tuotteelle tai palvelulle asetetaan korkea hinta alussa, houkuttelee se edelläkävijät, jotka innostuvat uusista trendeistä ja haluavat kokeilla niitä ensimmäisten joukossa. Edelläkävijöiden testattua yrityksen tuote tai palvelu, voidaan hintaa pudottaa, jotta saavutettaisiin laajempi markkina-ala ja useampi asiakassegmentti. Vaarana tässä tylissä on muiden kilpailijoiden innostuminen yrityksen saamasta hyvästä tuotosta, jolloin vähän ajan kuluttua tarjontaa riittää yli kysynnän. Jos tuotteella tai palvelulla on tarpeeksi alhainen hinta, saavutetaan isompi osa markkina-alasta, jolloin kilpailijoiden on vaikeampi tulla mukaan. (Barrow ym. 2008, 144–145.)

Sujuvan liiketoiminnan edellytyksiin kuuluu markkinoiden yleisen tilan seuranta. Hintoihin on aina vaikuttanut merkittävästi se, onko nousu- vai laskukausi. Laman aikana

ihmisillä on monesti vähemmän rahaa käytössä, jolloin esim. asuntojen hinnat ovat laskeneet roimasti. Talouskasvun ollessa vakaata myös yleinen hintataso nousee. (Barrow ym. 2008, 145.)

Yrityksen myydessä tuotetta tai palvelua eteenpäin pitää muistaa, että jälleenmyyjän täytyy aina pyytää korkeampaa hintaa kuin yrittäjän itse. Hinta saattaa nousta jopa kaksinkertaiseksi, jotta kaikki kustannukset saataisiin katettua. Tämä saattaa muuttaa omaa käsitystä siitä, minkä hinnan yrittäjä itse voi tuotteelle tai palvelulle laittaa. (Barrow ym. 2008, 145.)

Yrittäjän kapasiteetti eli kyky tarjota tuotetta tai palvelua vaikuttavat hintaan. Aloittelevalla yrittäjällä on yleensä rajatummat mahdollisuudet, varsinkin jos yrittää tuottaa yksin kaikki. Tällöin täytyy alussa laittaa hinta niin ylös, että se kattaa yrittäjän kapasiteetin. Liian alhainen hinta aiheuttaisi liikaa töitä, mihin yrittäjällä ei riitä rahkeet. (Barrow ym. 2008, 145–146.)

Hinnasta katteen täytyisi olla vähintään neljäkymmentä prosenttia. Jos tähän ei yllä, on liian vähän voimavaroja käytettäväksi mainostukseen ja tehokkaaseen, erilaistuneeseen imagon rakentamiseen yritykselle. Kilpailuanalyysi antaa kuvan siitä, minkä hinnan markkinat pystyvät kantamaan. Sitä kautta yrittäjä pystyy myös perustelemaan korkeaa hintaa sekä asiakkaille että tuleville työntekijöille. Mitä todennäköisimmin, hinnalla on suurin merkitys yrityksen kannattavuuteen. Yleensä aloittelevan yrityksen kannattaa myydä aluksi vähemmän tuotteita tai palveluja, mutta korkeammalla hinnalla. Jos hintaa täytyy yrityksen toimiessa nostaa, kannattaa se tehdä yhdessä tuotteen tai palvelun jonkun uuden ominaisuuden kanssa. (Barrow ym. 2008, 146–147.)

Reaaliaikaisessa hinnoittelussa pörssit keräävät jatkuvasti tietoa toimittamisesta ja kysynnästä. Jos yhtäkkiä enemmän, mitä tavallista, ihmisiä haluaa ostaa tietyn yhtiön osakkeen, hinta nousee niin paljon ylöspäin, kunnes tasapaino oston ja kysynnän välillä on taas saavutettu. Tämä ei ole kuitenkaan useimmille yrityksille käytännön tilanne, vaan asiakkaat odottavat tuotteelta tai palvelulta aina samaa hintaa. Yritysten on myös vaikea saada tarkkaa tietoa juuri sen hetken kysynnästä. Internet-yhtiöille tietokoneverkot ovat mahdollistaneet nähdä tietyn hetken ja tuotteen tai palvelun kysynnän.

Näin ollen internetissä toimivat yritykset voivat muuttaa hintaa lukemattomia määriä päivässä, jolloin tuotot kasvavat huomattavasti. (Barrow ym. 2008, 147–148.)

### 7.3 Markkinointi

Eräs markkinointiin liittyvistä isoimmista päätöksistä on päättää tapa, jolla voisi tavoittaa suurimman osan asiakkaista pienillä kuluilla. Jos mitenkään mahdollista, olisi hyvä käyttää mainostoimistoa, mutta tämä saattaa olla alkaville ja pienille yrityksille liian kallista. Myynnin edistämiseen kannattaakin käyttää kaikki mahdolliset apuvälineet niin sanotusta puskaradiosta myyntikampanjoihin. (Barrow ym. 2008, 150; Uusyrityskeskus 2012, 17.)

Lord Bell on sanonut että, mainostus on kallis tapa ihmisen puhua toiselle ihmiselle. Siinä on myös otettava huomioon monta asiaa ja yrittäjän on pystyttävä vastaamaan moneen itselleen asettamaan kysymykseen. Liiketoimintasuunnitelmassa tulisi selvittää ensinnäkin vastaus siihen mitä yrittäjä haluaa mainonnalla tapahtuvan. Onko se esim. tunnettuutta, ostoja, puhelinsoittoja vai asiakastapaamisia. Mitä tarkemmin yrittäjä tietää sen mitä haluaa, sitä paremmin markkinoinnin saa kohdistettua ja rahan tehokkaampaan käyttöön. Sen jälkeen yrittäjän täytyy arvioida mainonnan arvo ja päättää käytetäänkö esim. kymmenen prosenttia myynnin tuotosta markkinointiin. Minkälaisen viestin saisi sitten menemään asiakkaille perille? Perimmäinen kysymys, jonka asiakas esittää, on se, että miksi hän valitsisi juuri tietyn yrittäjän tuotteen/palvelun. Painopiste kysymyksessä voi kuitenkin sijaita kahdessa eri kohdassa joko sanassa yrittäjä tai tuotteessa/palvelussa. Ainut järkevä vastaus, mitä voi ajatella, on: ”koska se on erilainen.” Asiakkaille lähetetty viesti täytyy rakentua seuraavien asioiden ympärille ja sisältää tarkkoja tietoja yrityksestä ja sen tuotteesta tai palvelusta. Siinä täytyy olla faktoja, jotka vaikuttavat asiakkaiden ostopäätökseen ja miten yritys ja sen tuotteet erottuvat kilpailijoista. Nämä tiedot on käännettävä eduksi, sillä eihän kukaan osta mekkoa vain silloin kun ehdottomasti tarvitsee sellaisen. Seuraavaksi täytyy valita sillä hetkellä tarpeeksi uskottava asiakkaiden lähestymistapa. Se voi olla esim. internetissä tai postin kautta. Vaikka tietäisi, kenet haluaa tavoittaa, voi viestin perille saaminen silti olla hankalaa. Tulokset olisi aina hyvä kartoittaa ja tätä varten olisi hyvä, jos voisi esim. merkitä kaavioon, minkä median kautta on tullut yhteydenottoja ja sitä kautta eniten myyntiä. Tämän

jälkeen kannattaa jakaa mediaan käytetty summa jokaista saatua asiakasta kohti, jotta kulut asiakasta kohden hahmottuisivat paremmin. (Barrow ym. 2008, 150–155.)

Jos markkinointia harjoittaa internetissä, on sen tehokkuutta vaikeampi mitata. Keinoja on erilaisia, mutta yhtä tarkkaa ei ole määritelty. Internet-sivujen suosiota voidaan laskea esim. sillä, kuinka monta osumaa sivu on saanut tiettyssä ajassa. Toinen näkökulma on laskea uudet sivuilla kävijät. Kolmas tapa on huomioida internet-sivuilla vietetty aika. Täysin toinen mittaustapa on vielä laskea se, kuinka monta kertaa sivua on katsottu. (Barrow ym. 2008, 155.)

Mainostukseen käytettäviä tapoja mahdollisuuksia on monia. Jos haluaa esim. että asiakkaat ostaisivat tuotetta/palvelua tiettyyn aikaan, voi olla järkevää jakaa lehtisiä tai esitteitä. Mahdollisesti kaikista yleisin käytetty kommunikointikeino yrityksen tai organisaation ja yleisön välillä on painettu sana. Tällöin sisällön on oltava selkeä, ymmärrettävä, oikein ja siinä täytyy olla täydet tiedot. Tähän kategoriaan lukeutuvat käyntikortit, suora posti kaikkine lehtisineen ja kirjeineen, paikallis- sekä aikakauslehdet, seinäjulisteet ja kyltit, jotka täytyy laittaa jonnekin, missä kohderyhmä kävelee ohi. Näistä helppo ja halpa tapa mainostaa on suora posti, jonka kautta on myös helppo seurata tuloksia. Omien internet-sivujen lisäksi löytyy verkosta mm. blogit. Virtuaalimaailmassa pätee samat säännöt kuin muussakin mainonnassa, jolloin voi esim. sopia hakukoneiden kanssa, että maksaa vain kaikista omiin sivuihin johtaneiden linkkien klikkauksista. Sähköpostimainonta on käytännössä sama asia kuin suora posti. Näiden lisäksi yritystä voi mainostaa samantyylisten hakusanojen sivuille tai erilaisissa blogeissa. Muuten tunnettua voi lisätä näyttelyissä ja messuissa. Julkisuuteen kannattaa heti alussa luoda hyvä kuva erilaisilla uutisjulkaisuilla. (Barrow ym. 2008, 156–164.)

#### **7.4 Paikka ja jakelu**

Sijainnin ja jakelutavan päättämisessä tulee miettiä kysymystä, miten saan tuotteen tai palvelun asiakkaalle. Sijaintia miettiessä, on luonut jo aikaisemmin markkinatutkimuksessa listan sijainnin kriteereistä. Niiden pitäisi vastata seuraaviin kysymyksiin. Onko kysyntää yrittäjän tekemälle yritykselle? Pitää analysoida minkälaiset on alueen demografiset tekijät ja onko tarpeeksi kohderyhmää. Ovatko kyseiset numerot nousussa vai

laskussa? Olisiko työvoimaa valmiina tarjolla? Kuinka helppoa on saada raakamateriaaleja tai tarvikkeita? Minkälaiset ovat liikenneyhteydet niin lentoliikenteen kuin lähiliikenteenkin osalta? Onko alueelle tulossa suuria muutoksia lähiaikoina? Onko kilpailijoita ja jos on, niin minkälainen vaikutus sillä olisi? Minkälaisen imagon sijainti antaisi yritykselle? Ennen tarkempaa suunnittelua kannattaa tarkistaa alueen hinnat, mutta pitää mielessään, että muutama sata euroa enemmän vuokrassa saattaa tuoda kaksinkertaisen voiton. (Barrow ym. 2008, 166–169.)

Ulkoistamiseksi kutsutaan sitä, kun teetättää töitä muilla muussakin kuin tavaran tuotannossa. Tähän vaikuttavat seuraavat kysymykset kuten, kuinka paljon tekee töitä talon sisällä ja kuinka paljon antaa muualle tehtäväksi. Ulkoistamiseen voi laskea esim. kirjanpidon tehtävät. (Barrow ym. 2008, 169.)

Tiloja valitessa täytyy huomioida useat säädökset ja lait, jotka vaikuttavat yritysten tiloihin. Esimerkiksi rakennusoikeudet, tuli-, terveys- ja turvallisuussäädökset kannattaa tarkistaa ennen kuin aloittaa tilan remontoimisen. Laajentumisen mahdollisuudet kannattaa muistaa jo heti alussa, ettei vuoden päästä tarvitsisi uudestaan muuttaa. Tilojen pitäisi olla helppokulkuiset, -käyttöiset ja miellyttävät kaikille osapuolille. Jos aikoo tehdä töitä kotoa käsi, täytyy miettiä, onko se naapureille häiriöksi. Aukioloaikojen päättäminen kannattaa perustella itselleen ja muille, sillä se on myös hyvä erilaistumiskeino. Tiloilla kannattaa olla jonkinlaiset vakuutukset, elleivät ne ole jo valmiiksi kiinteistössä pakolliset. (Barrow ym. 2008, 169–174.)

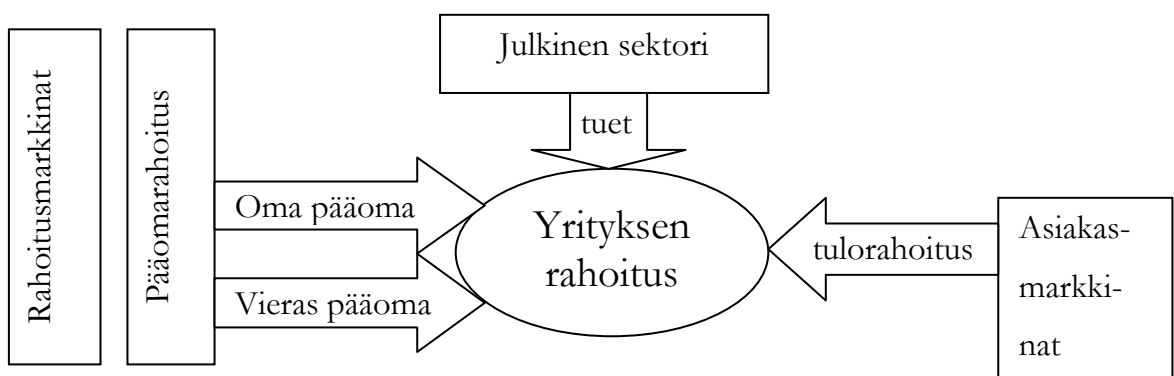
Jos asiakkaasi eivät tule luoksesi, pitää yrittäjän valita jokin jakelukanava saavuttaakseen kohderyhmän. Keinoja voivat olla esim. jälleenmyyjien tai tukkumyyjien käyttö, posti-myynä, ovelta ovelle kiertely, kutsuilta, mistä tupperware on tunnettu, puhelinmyynä tai yksinkertaisesti se, että asiakkaat ostavat suoraan valmistajalta ja kantavat tuotteen itse kotiin. Jakelukanavaa pohtiessa voi vastata seuraaviin kysymyksiin kuten täyttääkö se asiakkaiden tarpeet? Säilyykö tuote perille asti hyvänä? Saako yrittäjä myytyä tarpeeksi valitsemansa jakelukanava kautta? Sopiiko tapa yhteen yrityksen imagon kanssa? Tuleeko tuottoa tarpeeksi? Miten jakelukanava käytännössä toimisi, eli miten yrittäjä saa siirrettyä tuotteen lopulliselle asiakkaalle? Miten jakelukanava vaikuttaa kassavirtaan? Tuleeko maksu heti vai esim. jälleenmyyjän saatua myytyä tuotteen? Kassavirtaan vai-

kuttavat tekijät kannattaa ottaa huomioon yrityksen ennustuksia miettiessä. (Barrow ym. 2008, 174–178.)

## 8 Budjettisuunnitelma

Rahoitusta yritys tarvitsee toimiakseen kunnolla. Näitä tekijöitä ovat mm. oma pääoma, käyttöomaisuuteen kuten tiloihin, laitteisiin ja välineisiin, sekä käyttöpääomaan eli toiminnan pyörittämisen vaatimiin varoihin kuten maksujen suorittamiseen. Yrittäjä laittaa panokseksi omaan yritykseensä yritysideoita sekä koko yrityksen elinkaaren ajan omaa pääomaa. Omaksi pääomaksi lasketaan yhtiömiespanokset sekä osakepääoma. Pääoma palautetaan omistajille vasta yrityksen lopettaessa toimintansa. Yrityksen kasvaessa tarvitaan lisää pääomaa, jota voi hakea eri sijoittajilta kuten lähipiirin ihmisiltä, pankeilta, rahoitusyhtiöiltä, riskirahoittajilta ja julkisilta rahoitusorganisaatioilta. (Viitala & Jylhä 2006, 63–64.)

Vieras pääoma on tarkoitettu auttamaan yritystä vain tietyn hetken ajan. Tätä haetaan monesti lainana eri raha- ja luottolaitoksilta. Vieraan pääoman luovuttaja vaatii tavallisesti vakuuden antamalleen luotolle sekä korvauksen pääoman luovuttamisesta, kuten tietyn koron maksettavaksi. Tavanomaisia vakuuksia ovat henkilövakuudet eli takaukset tai reaali vakuudet kuten kiinteistökiinnitys tai asunto-osake. Kolmas mahdollisuus on kiinnittää itse yritys vakuudeksi. Alla olevasta kuvio 5. näkee mistä yrittäjä saa yritykselleen rahoitusta. Aikaisemmin mainitsemattomia tulonlähteitä ovat tuet sekä tulorahoitus asiakkailta. (Viitala & Jylhä 2006, 64.)



Kuvio 5. Yrityksen rahoituslähteet (Viitala & Jylhä 2006, 64.)

Rahoitusta miettiessä täytyy seuraavat kysymykset ottaa huomioon ja pyrkiä etsimään niille vastaus. Kuinka pian alkaa kertyä asiakkailta saatavaa tulorahoitusta? Kuinka suuren osan rahoituksesta yritys saa niin sanotulta päärahoittajalta kuten pankilta? Mikä on

korkotasoa, eli miten rahoittaja suhtautuu yritysideoon riskiin? Mikä on lainan takaisinmaksusuunnitelma ja myöntääkö rahoittaja yritykselle lyhennyksettömän jakson lainan alussa? Minkälaiset vakuudet rahoittaja vaatii lainalle? (Viitala & Jylhä 2006, 64–65.)

Tukia, erityisrahoituksia ja avustuksia kannattaa ehdottomasti hakea ja selvittää, mitkä niistä kuuluu aloittavalle yrittäjälle. Tunnetuimpiin näistä kuuluu työvoimahallinnon myöntämä starttiraha, jota voi hakea palkkatyöstä, opiskelusta tai kotityöstä yrittäjäksi siirtyvät. Starttirahaa myöntävät viranomaiset pyytävät lausunnot päätöksentekoon Uusyrittäjakeskukselta sekä TE-keskukselta. Uusyrittäjakeskus kertoo etusivun lauseen mukaan, että he tarjoavat maksutonta ja luottamuksellista neuvontaa yritystoimintaa suunnitteleville ja aloittaville yrittäjille. TE-keskukset viittaa työ- ja elinkeinotoimistoihin, joista saa apua ja palveluja yrittäjille, yrittäjyydestä kiinnostuneille sekä yritystoimintaa aloittaville. Muita paikkoja hakea esim. riskirahoitusta, erilaisia lainoja ja investointi- sekä käynnistystukia ovat TE-keskukset, Finnvera Oyj, Sitra, Tekes ja Keksintösäätiö. (Viitala & Jylhä 2006, 65) <http://www.uusyrittajakeskus.fi/>;  
[http://www.mol.fi/mol/fi/04\\_yrittaminen/index.jsp](http://www.mol.fi/mol/fi/04_yrittaminen/index.jsp).)

## 9 Far Out matkanjärjestäjän liiketoimintasuunnitelman kehittäminen

Liiketoimintasuunnitelma on kirjoitettu liiketoimintasuunnitelma.com antamalle pohjal-  
le. Tämä toimii siten, että vastaat sivuilla esitettyihin kysymyksiin annettuihin ruutuihin,  
jonka jälkeen voit tallentaa version internetiin tai muodostaa pdf-tiedoston. Mukavaa  
on se, että on helpompi ajatella jäsennellysti, kun kysymykset on esitetty näkyvästi ja  
otsikoiden alle tulee selkeästi kaikki, mitä sinne alle kuuluisi. Kolikossa on kuitenkin  
kääntöpuolensa, jolloin otsikoita tai mitään muutakaan ei pääse halutessaan muokka-  
maan. Ohjelma on kaikin puolin realistinen, sillä sen avulla pystyy mm. tarkistamaan,  
onko selaimen tarvittava osoite jo varattu. Se pystyy myös laskemaan budjettisuunni-  
telman, jos tietää tarvittavat luvut.

Kaikkiin kysymyksiin vastaillessa tulee väistämättäkin miettineeksi asioita pintaa sy-  
vemmältä, joka auttaa itseä hahmottamaan omaa valmiuttansa yrittäjäksi. Tarpeelliset  
tiedonhaut ja tutkimustyö täytyy olla kuitenkin jo tehtynä, sillä sitä mikään ohjelma ei  
pysty selvittämään. Esimerkiksi markkina-ala ja kilpailijat täytyy itse selvittää ja vertailla  
oman tulevan yrityksen kanssa. Liiketoimintasuunnitelma.com tarjoaa siis todellakin  
vain ohjenuoran, ei suoraa oikotietä hyvään suunnitelmaan.

Eniten kysymyksiä herätti rahoitussuunnitelman tekeminen, joka täytyisi suunnitella  
jonkun pankin kanssa. Se olisi vaatinut niin paljon lisää tutkimustyötä, että rajasin sen  
ulos. Rahoitussuunnitelmaan täytyisi laskea mukaan erilaiset laskutus- ja varausjärjes-  
telmät sekä muut toimistokulut kuten puhelin ja internet. Auto tulisi olemaan tärkeässä  
osassa, sillä henkilökohtaiset asiakastapaamiset ovat keskeisiä liikeideassa. Markkinoin-  
tiin menevät kulut ovat merkittäviä, sillä ilman kunnon näkyvyyttä, ei yritys voi kasvaa  
ja menestyä. Niihin kuuluvat lehtimainokset, internet-sivut ja muut yleisessä mediassa  
näkyvät mainokset. Laina ei välttämättä ole se ainut vaihtoehto kulujen kattamiseksi  
alussa, vaan voi anoa starttirahaa. Se kuitenkin edellyttää, että yritystä perustettaessa ei  
tee muita töitä samanaikaisesti vaan keskittyy vain ja ainoastaan aloittavaan yritykseen.  
Starttirahaa myönnetään alkuun puolelle vuodelle ja tarpeen mukaan sitä voidaan jat-  
kaa.

Tiedon käsittely omassa päässä osoittautui hankalaksi, koska liiketoimintasuunnitelmaa varten annettuja ohjeita on monia ja niiden luvut käsittelevät ristiin toisten lukujen asioita. Se, mikä toisessa lähteessä kuuluu markkinointisuunnitelmaan, kuuluu toisessa ympäristöanalyysiin. Selkeästi yhtä mieltä kaikki lähteet olivat nimestä ja siitä, miten yritysidea tulisi esittää lyhyesti ja ytimekkäästi. Tämä johti päätökseeni Far Out nimestä, joka kuvastaa niin imagoa ja luonnetta kuin järjestettävien matkojen tyyppiä, kaukomatkoja.

Mitään kohtaa liiketoimintasuunnitelmaa tehdessä ei voi sivuuttaa tai pitää vähäpätöisempänä. Vaikka esim. budjettisuunnitelman teko vaatisi konkreettisesti enemmän väivaa, on pohdintatyö yritysmuotoa valitessa avainasemassa. Jokainen osa-alue vaikuttaa toisiinsa, jolloin liiketoimintasuunnitelman huolellinen teko vaatii pitkäjänteisyyttä ja monia mielipiteitä. Itse juttelin ystäväieni kanssa, jotka joko juuri syksyllä aloittivat oman toimintansa tai ovat toiminimellä yrittäneet jo kymmenen vuoden ajan. He kuitenkin toimivat eri toimialoilla, joten keskustelu koski lähinnä huomioon otettavia asioita ja riskianalyyseja. En missään nimessä koe, että liiketoimintasuunnitelmani olisi valmis, mutta selkeästi kehittyneemmässä muodossa, kuin vuosi sitten. Tiedon karttuessa pystyn pian jo vakuuttamaan muutkin kuin itseni siitä, että tämä yritysidea tulee toimimaan tulevilla markkinoilla ja että siihen kannattaa sijoittaa.

## 10 Pohdinta

Tarkoituksena oli luoda käytännönläheinen liiketoimintasuunnitelma sellaiselle matkanjärjestäjälle, jollaista ei vielä Suomessa löydy. Mahdollisen markkinaraon olemassaoloa lähdettiin tutkimaan erilaisista tutkimuksista sekä haastatteluista. Koska aihe on vielä tuore ja uusi koko maailmassa, ei kyseiseen aiheeseen, seniorimatkkailijoiden toiveet ja tottumukset, löytynyt paljoa tietoa. Selkeää faktatietoa ei ole muusta kuin vanhusten määrästä ja siitä, että he voivat yhä elinvoimaisemmin ja ovat kiinnostuneempia matkailusta. Laaja-alaisempi markkinatutkimuskin olisi vaatinut rahoitusta ja erittäin laajan kyselyn ollakseen validi.

Edellä mainitun takia tekemäni liiketoimintasuunnitelma ei ole yhtä tarkka tai realistinen välttämättä, kuin joku voisi olettaa, mutta sen onkin tarkoitus antaa suuntaa ja toimia niin sanotusti yritystoiminnan punaisena lankana. Se auttaa yritystä koskevassa pohdinnassa ja selkeyttää ajatuksia yrityksen realistisista mahdollisuuksista. Selkeää on, ettei tuollaista yritystä voi perustaa riskittä, mutta joskus sellaiset riskit on otettava ja oltava se ensimmäinen, joka kokeilee onneaan.

Tämä opinnäytetyö auttoi hahmottamaan liiketoimintasuunnitelmaan tulevia kokonaisuuksia ja niiden taakse sijoittuvaa ajatuksenkulkua. Erityisesti teoriaosuuden tekeminen ja siihen liittyvän kirjallisuuden tutkiminen kertoi paljon enemmän kuin itse työ antaa ymmärtää. Työn rajallisuuden määritteli oma produktini. Tuotokseni lopputulokseen vaikutti luonnollisesti myös tekemäni taustatyö, jonka etsiminen ei ollut mitenkään yksinkertaista. Suurin haasteeni muodostuikin sen soveltamisessa omiin tarkoituksiini.

Kokonaisuudessaan työ tuntui kuin kahtia jaetulta. Toisaalta teoriasta löytyi paljon tietoa ja ongelmaksi tuli tiedon rajaaminen ja vain olennaisen asettaminen esille ja toisaalta taustatiedon vajavaisuus ja etsinnän raskas työmäärä. Produktin tekemistä on vaikea ajatella siihen kuuluvana osuutena, sillä se on kypsynyt päässäni jo niin pitkään ja tämän opinnäytetyön tekeminen vain varmisti joitain ajatuksia ja pisti miettimään toisia. Itse liiketoimintasuunnitelma oli kuin harrastus tämän päälle, jota vihdoinkin pääsi tekemään ja pohtimaan todellisesti.

## Lähteet

Amadeus 2012. Future Traveller Tribes 2020. Luettavissa:

<http://www.amadeus.com/travellertribes>. Luettu 29.11.2012

Barrow C. & Barrow P. & Brown R. 2008. The Business Plan Workbook, The Definitive Guide to Researching, Writing up and Presenting a Winning Plan.

Eläkeläisten Uutiset 2012a. Eläkeläisistä on tullut vaativia matkustavia. Luettavissa:

<http://www.elakelaistenuutiset.fi/index.php/matkailujamokkeily/ulkomaan-matkailu/196-vaativia-matkustajia.html>. Luettu: 25.11.2012

Eläkeläisten Uutiset 2011. Matka 2011 -tutkimus: Suomalaiset aikovat tehdä entistä enemmän matkoja ulkomaille. Luettavissa:

<http://www.elakelaistenuutiset.fi/index.php/matkailujamokkeily/ulkomaan-matkailu/165-matka-2011-tutkimus.html>. Luettu: 25.11.2012

Eläkeläisten Uutiset 2012b. Suomalaiset luottavat Internetiin ja matkatoimistoihin matkojen räätälöinnissä. Luettavissa:

<http://www.elakelaistenuutiset.fi/index.php/matkailujamokkeily/ulkomaan-matkailu/1573-suomalaiset-luottavat-internettiin-ja-matkatoimistoihin-matkojen-raataloinnissa.html>. Luettu: 25.11.2012

Helsingin Sanomat 2012. Yli 60-vuotiaita maailmassa pian miljardi. Luettavissa:

<http://www.hs.fi/ulkomaat/Raportti+Yli+60-vuotiaita+maailmassa+pian+miljardi/a1305603664812>. Luettu: 20.11.2012

Patterson, I. 2006. Growing Older: Tourism And Leisure Behaviour of Older Adults,

Luettavissa: [http://books.google.fi/books?id=vG8-](http://books.google.fi/books?id=vG8-9CFbqwgC&printsec=frontcover&dq=senior+tourism&hl=fi&sa=X&ei=RW6iUP__O-SA4gTVmoHwAw&redir_esc=y#v=onepage&q=senior%20tourism&f=false)

[9CFbqwgC&printsec=frontcover&dq=senior+tourism&hl=fi&sa=X&ei=RW6iUP\\_\\_O-SA4gTVmoHwAw&redir\\_esc=y#v=onepage&q=senior%20tourism&f=false](http://books.google.fi/books?id=vG8-9CFbqwgC&printsec=frontcover&dq=senior+tourism&hl=fi&sa=X&ei=RW6iUP__O-SA4gTVmoHwAw&redir_esc=y#v=onepage&q=senior%20tourism&f=false). Luettu: 28.11.2012

Salokorpi, J. 2012. Yli 65-vuotaita on jo miljoona. Yle Uutiset. Luettavissa:  
[http://yle.fi/uutiset/yli\\_65-vuotaita\\_on\\_jo\\_miljoona/6258233](http://yle.fi/uutiset/yli_65-vuotaita_on_jo_miljoona/6258233). Luettu 20.11.2012

Saranpää, T. 29.10.2012. Toimitusjohtaja. MatkaSeniorit. Puhelinhaastattelu.

Sellars D. 2009. Business Paln Project, A Step-by-Step Guide to Writing a Business Plan

Swarbrooke, J. & Hornen, S. 2007. Consumer behaviour in tourism Second edition. Elsevier Ltd. Unkari

Tilastokeskus 2010. Yritykset. Luettavissa:  
[http://www.stat.fi/tup/suoluk/suoluk\\_yritykset.html](http://www.stat.fi/tup/suoluk/suoluk_yritykset.html). Luettu: 14.12.2012

Uusyrittyskeskus. Perustamisopas alkavalle yrittäjälle. Luettavissa:  
[http://issuu.com/lahtmi/docs/perustamisopas\\_2012\\_suk\\_web?mode=window&backgroundcolor=%23222222](http://issuu.com/lahtmi/docs/perustamisopas_2012_suk_web?mode=window&backgroundcolor=%23222222). Luettu: 14.12.2012

Väisänen, K. 30.10.2012. Puheenjohtaja. Porvoon Eläkeläiset ry. Haastattelu. Porvoo.

## **Liitteet**