

Sanna Kärkkäinen

PALVELUTOIMISTO BESSERWISSERIN LIIKETOIMINTASUUNNITELMA

Opinnäytetyö

Kajaanin ammattikorkeakoulu

Matkailu-, ravitsemus- ja talousala

Palvelujen tuottamisen ja johtamisen koulutusohjelma

Kevät 2008



**Kajaanin
ammattikorkeakoulu**

OPINNÄYTETYÖ TIIVISTELMÄ

Koulutusala Matkailu-, ravitsemis- ja talousala	Koulutusohjelma Palvelujen tuottamisen ja johtamisen ko
Tekijä(t) Sanna Kärkkäinen	
Työn nimi Palvelutoimisto Besserwisserin liiketoimintasuunnitelma	
Vaihtoehtoiset ammattiopinnot	Ohjaaja(t) Mika Pietarinen
	Toimeksiantaja
Aika Kevät 2008	Sivumäärä ja liitteet 42 + 15
<p>Tässä opinnäytetyössä tarkastellaan liiketoimintasuunnitelman laatimista Vuokattiin perustettavalle palvelutoimistolle. Työssä ei tarkastella kaikkia liiketoimintasuunnitelman osa-alueita vaan syvennytään yrityksen perustamiselle olennaisiin asioihin. Työssä esitellään hyvän liikeidean, toimintaympäristön ja SWOT-analyysin merkitys yrityksen perustamiselle ja toiminnalle. Toimintaympäristö osuudessa tutustutaan myös Sotkamo – Vuokatti alueeseen, jonne palvelutoimisto on tarkoitus perustaa.</p> <p>Teorian pohjalta laadittiin varsinainen liiketoimintasuunnitelma perustettavalle yritykselle. Liiketoimintasuunnitelma on yleinen katsaus yrityksen toimintoihin: yrityksen taustatekijöihin, liikeideaan, markkinoihin, toimintasuunnitelmaan ja riskeihin. Liiketoimintasuunnitelmaan laskettiin myös rahoitussuunnitelma yrityksen ensimmäiselle vuodelle. Liiketoimintasuunnitelman lopuksi yrityksen toiminnasta tehtiin SWOT-analyysi, joka tutkii yrityksen vahvuudet, mahdollisuudet, heikkoudet sekä uhat.</p> <p>Teoria on kerätty perehtymällä pitkällä aikavälillä kirjallisuuteen, joka käsittelee opinnäytetyön osa-alueita. Lähteenä on käytetty monipuolisesti erilaisia internetsivustoja, lehtiä ja alan asiantuntijoita.</p> <p>Opinnäytetyössä päädyttiin siihen tulokseen, että palvelutoimiston perustaminen Sotkamo – Vuokatti alueelle on mahdollista, mutta lisätutkimusta asiasta vielä vaaditaan. Ennen yrityksen perustamista yrittäjän odotetaan tutustuvan toimintaympäristöön, kannattavuuteen ja asiakaskysyntään perusteellisemmin.</p>	
Kieli	Suomi
Asiasanat	liiketoimintasuunnitelma
Säilytyspaikka	<input checked="" type="checkbox"/> Kajaanin ammattikorkeakoulun Kaktus-tietokanta <input checked="" type="checkbox"/> Kajaanin ammattikorkeakoulun kirjasto

School Tourism	Degree Programme Hospitality Management
Author(s) Sanna Kärkkäinen	
Title Business Plan for Tourism Office Besserwisser	
Optional Professional Studies	Instructor(s) Mika Pietarinen
	Commissioned by
Date Spring 2008	Total Number of Pages and Appendices 42 + 15
<p>The purpose of this final year paper was to create a business plan for a tourism office in Sotkamo – Vuokatti area. The main aim was to introduce the significance of a good business idea, business environment and SWOT-analysis for an upstarting company. Sotkamo – Vuokatti area is introduced in business environment part.</p> <p>Based on theory, a business plan was created for the upstarting company. The business plan is an overview for all main business operations: background factors, business idea, business markets and risks. Profitability was also calculated.</p> <p>The result of this thesis seems to indicate that starting up a new tourism office is possible if more research is done. Before starting up company, the entrepreneur has to know more thoroughly the business environment, profitability and customers.</p>	
Language of Thesis	Finnish
Keywords	Business plan
Deposited at	X Kaktus Database at Kajaani University of Applied Sciences X Library of Kajaani University of Applied Sciences

SISÄLLYS

1 JOHDANTO	1
2 LIIKE-TOIMINTASUUNNITELMA	3
1.1 Yrityksen tehtävä	6
1.2 Yrityksen toimintaympäristö	6
1.3 Menestymisen edellytysten tunnistaminen	7
1.4 Swot-analyysi	7
1.5 Yrityksen keskeiset valinnat	8
1.6 Visiot ja tavoitteet	8
1.7 Keinot	9
1.8 Toteutus ja seuranta	9
3 LIIKEIDEA	11
3.1 Liikeidean peruskomponentit	12
3.1.1 Myytävä tuote tai palvelu	12
3.1.2 Asiakkaat	13
3.1.3 Tapa toimia	13
3.2 Liikeidean elinkaari	16
3.3 Liikeidean arviointi	18
3.4 Vakuuttava liikeidea	19
4 TOIMINTAYMPÄRISTÖ	21
4.1 Teknologiset tekijät	24
4.2 Taloudelliset tekijät	25
4.3 Poliittiset ja lainsäädännölliset tekijät	25
4.4 Kulttuurilliset ja sosiaaliset tekijät	26
4.5 Toimintaympäristönä Sotkamo – Vuokatti alue	26
5 SWOT-ANALYYSI	28
5.1 Vahvuudet ja heikkoudet	30
5.2 Mahdollisuudet ja uhat	31
5.3 Voimavarat	31
5.4 Laajempi SWOT-analyysi	33

6 KUVAUS TULEVASTA YRITYKSESTÄ	35
7 POHDINTA	38
8 LÄHTEET	40

1 JOHDANTO

Opinnäytetyön tarkoituksena on perehtyä yrityksen perustamisen perusasioihin liiketoimintasuunnitelmaa avulla. Työssä esitellään yrityksen tärkeimmät pääpainopainopisteet yritystä perustettaessa sekä ohjeistetaan liiketoimintasuunnitelman tekoon. Nykypäivänä yrityksen perustaminen on helpompaa kuin koskaan ja yrityksiä saatetaan perustaa liian kevyin perustein tai suunnitelmin. Opinnäytetyössä pyritään osoittamaan liiketoimintasuunnitelman tärkeys jokaiselle yritykselle, mutta tarkoitus on myös kehittää omaa ja lukijoiden käsitystä yrityksestä ja yrityksen perustamisesta.

Yksinkertaisimmillaan liiketoimintasuunnitelma on kuvaus yrityksen toiminnasta. Suunnitelmasta käy ilmi yrityksen menestystekijät, tulonlähteet, strategia ja toimintaa ohjaava näkemys. Liiketoimintasuunnitelma on ensimmäinen, todellinen dokumentti ja kuvaus koko yrityksestä, jonka avulla yrityksen todellisia elinmahdollisuuksia on helppo analysoida.

Opinnäytetyön liitteeksi valmistuu liiketoimintasuunnitelma omalle liikeidealleni, jota olen kypsyttelyt mielessäni opintojen ajan. Tarkoitukseni on perustaa tulevaisuudessa oma infopiste: turistien kokonaisvaltainen palvelutoimisto Sotkamo - Vuokatti alueelle. Motivaatio yritykseen on lähtenyt täysin omasta kokemuksestani niin työ- kuin vapaa-ajan elämässä. Työskennellessäni eräässä alueen majoitusliikkeessä, huomasin asiakkaiden kaipaavan kokonaisvaltaista lomakokemusta ja palvelua, ja huomasin harmikseni, ettei sellaista ole alueella tarjolla. Palvelutoimiston idealla pyrin lisäämään alueen yrittäjien yhteistyötä ja kasvattamaan palveluvalikoimaa ja samalla kehittämään alueen imagoa matkailijoiden keskuudessa. Tunnen Sotkamo – Vuokatti alueen potentiaalini matkailun saralla ja uskon hyvän palvelun kasvavan tulevaisuuden trendiksi ja siihen kysyntään oma yritykseni pyrkii vastaamaan.

Opinnäytetyön tavoitteena ei ole ainoastaan selvittää liiketoimintasuunnitelmaa ja sen tärkeyttä, vaan myös rakentaa itselleni yrittäjyyden ja tulevan yrityksen pohjaa. Perehdyn opinnäytetyössä Sotkamo – Vuokatti alueeseen ja sen matkailuun. Tarkoitus on selvittää matkailutilastojen avulla yritykseni kysyntää, tarvetta ja asiakaspohjaa.

Opinnäytetyössä ei valmistu määrällistä tai laadullista tutkimusta. Työ on lähinnä kirjoituspöytätyö, vaikka työn tuloksena syntyy liiketoimintasuunnitelma tulevaisuuden yritykseni. Vastaavanlaisia töitä on toki menneinä vuosina tehty useampiakin, esimerkiksi Sanna Hartikka on tehnyt vuonna 2006 opinnäytetyönä liiketoimintasuunnitelman Ouluun perus-

tettavalle pubille sekä Miia Heikkinen ja Tarja Karjalainen ovat tehneet vuonna 2007 opinnäytetyönään liiketoimintasuunnitelman uudelle, perustettavalle majoitusyritykselle Espanjaan. Oman työni näkökulma on ainutlaatuisessa liikeideassa sekä Sotkamo – Vuokatti alueen matkailussa, kun muissa töissä on pitkälti keskitytty majoitusyrityksen tai ravitsemusliikkeen perustamiseen. Korostan työssä yrityksen perustamisen perusasioita sekä liiketoimintasuunnitelman peruskomponentteja.

Opinnäytetyö on rajattu koskemaan ainoastaan omaa liikeideaani ja liiketoimintasuunnitelman perusasioita. Työssä ei ole tarkoitus antaa yhtä ainutta oikeaa lähestymistapaa yrityksen perustamiseen, vaan ajatuksena on antaa esimerkki liiketoimintasuunnitelmasta sekä korostaa huomioitavia asioita yritystä perustettaessa. Opinnäytetyö on yksilöllinen ja perehtyy vain muutamaaan peruskomponenttiin yrityksestä ja liiketoimintasuunnitelmasta, työ ei kerro koko totuutta yrityksen perustamisesta ja menestymisestä.

2 LIIKETOIMINTASUUNNITELMA

Uuden yrityksen perustaminen alkaa useimmiten liiketoimintasuunnitelman laatimisesta. Liiketoimintasuunnitelma eli business plan kertoo konkreettisesti yrityksen lähtökohdat, liikeidean, markkinat, potentiaaliset asiakkaat sekä toimintaympäristön (Puustinen 2004, 61). Liiketoimintasuunnitelma pakottaa yrittäjän miettimään omaa liikeideaansa järjestelmällisesti ja todella punnitsemaan, onko yritykselle markkinoita. Liiketoimintasuunnitelma on myös rahoittajille ensimmäinen dokumentti, jonka avulla he voivat punnita yrityksen kannattavuutta ja menestystä. Liiketoimintasuunnitelma on hyvä ohjenuora yritystä perustettaessa, mutta sitä on myös muistettava kehittää, muuttaa ja päivittää ajan kuluessa. Liiketoimintasuunnitelma ei missään nimessä saa olla ainut ja oikea tiedonlähde, vaan yrittäjän on osattava joustaa ja etsiä uusia ideoita tarvittaessa (McKinsey & Company 2001, 14).

Liiketoimintasuunnitelma on tullut Suomen yritysmarkkinoille Amerikasta 1980-luvun aikana. Liiketoimintasuunnitelmia ei ole vain yhtä oikeaa mallia vaan maailmalta löytyy monenlaisia erilaisia pohjia ja malleja suunnitelman tekoon. Käytännössä kuitenkin jokainen yritys muokkaa omannäköisen liiketoimintasuunnitelman oman toiminta-alan ja liikeideansa mukaan. Liiketoimintasuunnitelma tehdään käytännössä, jotta yritys olisi kokonaisuudessaan helpommin hallittavissa ja järkevästi kehitettävissä ja yrityksen toiminta olisi alusta asti suunniteltua ja organisoitua. Selvää on, ettei yritys voi menestyä, jollei sen toiminta ole tarkkaan suunniteltua ja loogista heti alusta saakka (Ahonen, Koskinen & Romero 2003, 33).

Liiketoimintasuunnitelma on oleellinen erityisesti uudelle, vasta suunnitelman asteella olevalle yritykselle, mutta liiketoimintasuunnitelman voi toteuttaa myös vanhaan, jo olemassa olevaan yritykseen. Uuden yrityksen liiketoimintasuunnitelmassa on vielä useita haaveita ja unelmia, visioita ja toiveita, mutta vanhan yrityksen suunnitelmassa voidaan keskittyä jo olemassa oleviin resursseihin ja yrityksen sisäiseen kehittämiseen. Vanhalle yritykselle liiketoimintasuunnitelmasta on erityistä hyötyä silloin, kun yritystä laajennetaan tai viedään uusille aluevaltauksille (Ruuska 2001, 6).

Hyvä liiketoimintasuunnitelma toimii yrityksen ohjenuorana päivittäisissä askareissa, mutta myös muutoksen ja kehityksen hetkellä. Suunnitelma voi toimia uusien päätöksien perustana, kun yritys miettii strategisia ratkaisuja ja valintojaan. Suunnitelmasta on kätevä tarkistaa aiemmin sovittuja sääntöjä ja linjauksia ja peilata uusia päätöksiä aiempiin pelisääntöihin. Liike-

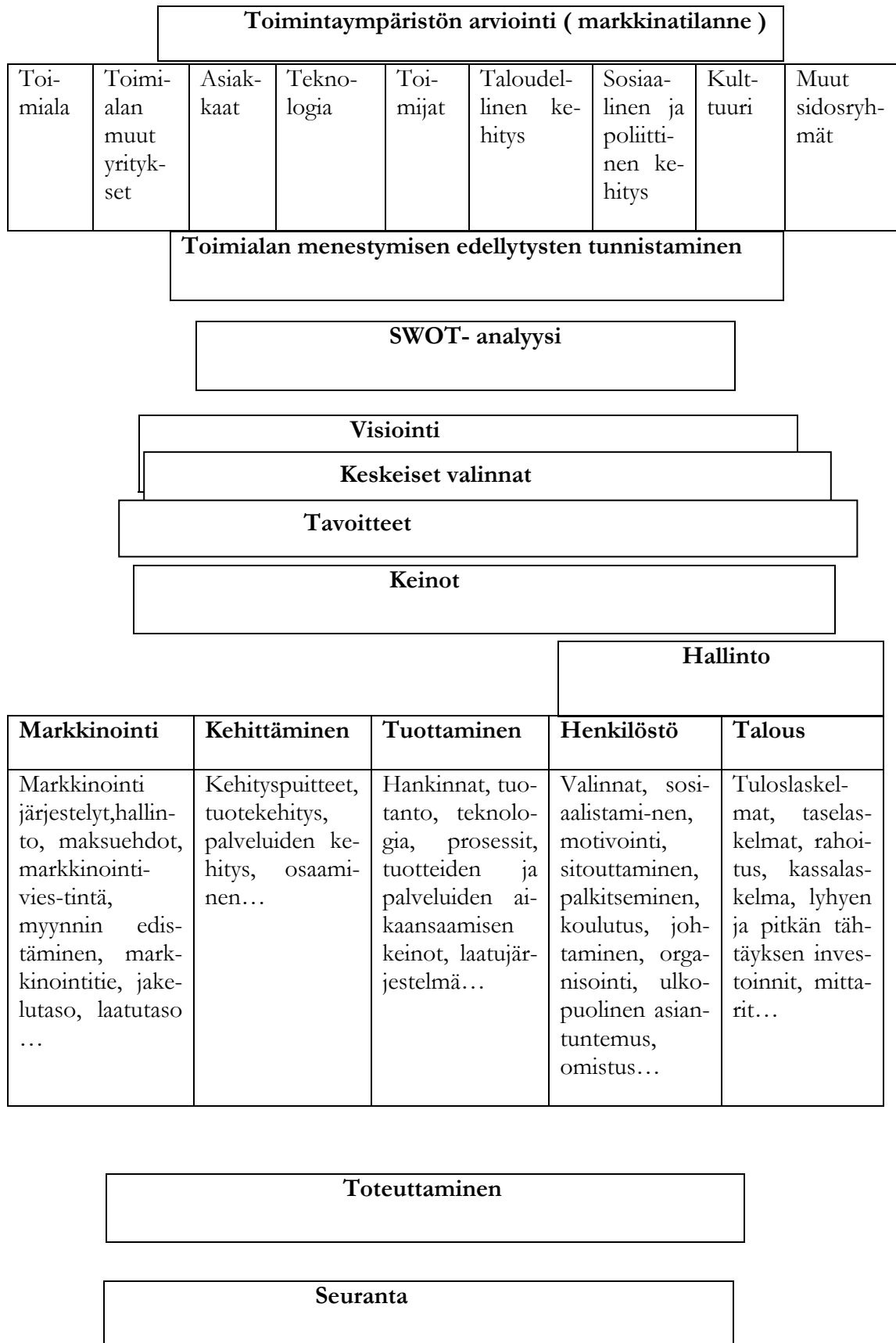
toimintasuunnitelma voi toimia myös uuden työntekijän perehdytyksenä: hän voi tutustua suunnitelmaan ja sopeutua siten helpommin yrityksen ajattelu- ja toimintatapoihin (Pitkämäki 2001, 10).

Liiketoimintasuunnitelma on oltava ytimekäs kuvaus yrityksen toiminnasta. Liiketoimintasuunnitelma tehdään kirjalliseen muotoon, mutta sen odotetaan olevan selkeä ja ytimekäs. Hyvä liiketoimintasuunnitelma:

- Näyttää yrityksen toiminnalle suunnan. Auttaa näkemään yrityksen ja sen toiminnot kokonaisuutena ja helpottaa siten tulevaisuuden haasteissa.
- Arvioi onko liikeidea todella kannattava. Kertoo millaiset mahdollisuudet liikeidealla on menestyä ja millaisia investointeja tarvittaisiin.
- Arvioi vahvuudet, heikkoudet, uhat ja mahdollisuudet. (Swot-analyysi)
- Informoi toimialasta ja markkinoista. Toimintaympäristön tuntemus auttaa jatkossa ongelmatilanteissa sekä tulevaisuuden haasteissa.
- Myy liikeideaa ja yritystä rahoittajille. Auttaa saamaan sijoittajia, työvoimaa ja ali-hankkijoita.

(Ahonen ym. 2003, 33.)

Pitkämäen kuvio (Kuvio 1) on yksinkertainen kaavio liiketoimintasuunnitelman rakenteesta, mutta myös yrityksen toiminnan kehityksestä. Kaaviota luetaan ylhäältä alaspäin, kuin kerästen yrityksen toiminnan palikoita.



Kuvio 1. Liiketoimintasuunnitelman osa-alueet (Pitkämäki 2001, 14.)

1.1 Yrityksen tehtävä

Yrityksen tehtävä on liiketoimintasuunnitelman tärkein osio. Tehtävä määrittelee yrityksen tarkoituksen, syyn, olemassaolon ja päämäärät. Tärkein yrityksen tehtävä luonnollisestikin on kannattavuus. Se on yrityksen toiminnan elinehto ja edellytys, muuten yritystä ei ole. Yrityksen perimmäinen tehtävä on toteuttaa yrityksen perustamisen syytä (Pitkämäki 2001, 15). Yleensä yrityksen perustamisen taustalla on tarkoitus aikaansaada jonkinlaisia etuuksia, tuotteita ja palveluita tarkoin mietityille asiakasryhmille ja alueille. Yrityksen tehtävää kutsutaan toisinaan myös toiminta-ajatuksiksi, jolloin kuvaillaan laajemmin yrityksen toiminta-alaa. Toiminta-ajatus kuvailee laajemmin yrityksen perustamisen syitä ja sen toimintaa, vaikka onkin vain tiivis kuvaus yrityksestä (Sutinen 1996, 65). Toiminta-ajatus on yrityksen suunnitelmien lähtökohta ja runko. Se huomioi nykyiset ja ennustettavissa olevat toimintaolot ja vastaa kysymykseen, miksi yritys on markkinoilla (Edu 2007; Kinkki ja Lehtisalo 1996, 93).

1.2 Yrityksen toimintaympäristö

Toimintaympäristön arviointi kuuluu olennaisena osana yrityksen toimintaan. Erityisen tärkeää toimintaympäristöön tutustuminen on yritystä perustettaessa, mutta ympäristöä tutkitaan jatkuvasti mm. kilpailijoiden, muutosten ja uusien tuotteiden varalta. Toimintaympäristöä tutkittaessa on se helppo jakaa osa-alueisiin, joita tutkitaan ja analysoidaan. Osa-alueita ovat esimerkiksi:

- Toimiala
- Asiakkaat
- Toimittajat
- Kulttuuri.

(Pitkämäki 2000, 14.)

Yrityksen on pystyttävä arvioimaan näitä tekijöitä ja analysoimaan niitä ja niiden vaikutuksia kriittisesti omaan toiminta-alaansa sekä liiketoimintaansa (Viitala & Jylhä 2001, 42). Toimintaympäristön analyysia kutsutaan toisinaan markkina-analyysiksi, koska se selvittää markki-

noiden todellisen tilanteen, mutta myös ennustaa tulevia tapahtumia (Ahonen ym. 2003, 35). Yrityksen toimintaympäristö vaikuttaa aktiivisesti yrityksen toimintaan ja menestymisen mahdollisuuksiin ja se voi olla täysin erilainen eri maanosissa ja eri maissa. Useat ympäristölliset tekijät ovat kriittisiä kohtia yrityksen toiminnassa (Viitala & Jylhä 2001, 42).

1.3 Menestymisen edellytysten tunnistaminen

Yritystä perustettaessa on tunnistettava yrityksen menestymiseen vaadittavat tekijät sekä mahdollisuudet. Yksi olennainen menestystä määrittävä tekijä on yrityksen omat sisäiset vahvuudet ja kyky hyödyntää niitä (Sajasalo 2008). Liikeidea kuvaa yrityksen menestystekijöitä kokonaisuutena.

Vuonna 1976 Richard Norman kokosi yrityksen menestymisen kulmakivet kolmeen kysymykseen, josta on kehittynyt vuosien varrella klassinen liikeideakäsite: Kenelle halutaan myydä? Mitä myydään? Miten toimitaan? Myöhemmin menestymisen kulmakiviin on lisätty neljäs kulmakivi, imago. Yrityksen imago on sen toiminnalle, ja siten myös menestykselle, olennainen tekijä (Viitala & Jylhä 2001, 65).

1.4 Swot-analyysi

Swot-analyysi on varmasti käytetyin analyysi tutkittaessa yritystä itseään ja sen eri toimintoja. Analyysilla voidaan kätevästi selvittää yrityksen ja esimerkiksi liikeidean ulkoisia ja sisäisiä tekijöitä, jotka vaikuttavat liiketoimintaan. Swot-analyysi tutkii yrityksen vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet ja uhat. Analyysin valmistuttua siitä on tehtävä johtopäätöksiä ja toimintaohjeita tulevaisuuteen, jotta se todella olisi hyödyllinen yrityksen toiminnalle. Analyysi pakottaa yrityksen miettimään ympäristön uhkia ja mahdollisuuksia ja vertaamaan omaan toimintaan ja tarkastelemaan, että löytyykö yritykseltä niitä kykyjä ja taitoja menestyä toimintaympäristössä (Pitkämäki 2001, 79).

1.5 Yrityksen keskeiset valinnat

Yrityksen liiketoiminta-alue, liikeidea tai toiminta-ajatus ei ole johdettavissa SWOT-analyysistä tai ympäristöanalyysistä. Vaikka ympäristöanalyysi selventää yrityksen menestymisen edellytykset, niistä ei voi johtaa yrityksen sielua, toimintaa ja imagoa, tuote- tai asiakasvalintoja. Yrityksen on päätettävä oman toimintansa keskeiset tekijät, joiden mukaan yritystä perustetaan ja johdetaan. Yrityksen keskeisillä valinnoilla tarkoitetaan liiketoiminta-alueen valintoja, joihin yritys haluaa keskittyä ja erityisesti panostaa. Ne voivat olla esimerkiksi:

- liikeidea
- asiakkaat
- imago
- toimintatavat jne.

(Pitkämäki 2001, 86.)

Yrityksen toiminnassa on toki huomioitava nämä valinnat ja tekijät aina, mutta liiketoimintasuunnitelman puitteissa kirjoittaja ja yrittäjä itse voi valita mitkä ovat keskeisimpiä aiheita, joita hän ja yritys käsittelevät. Yrityksen valintojen on näytettävä yrittäjältään ja valintojen takana on yrityksen seistävä 100%:sti (Pitkämäki 2001, 86). Valinnat edustavat yritystä aidoimmillaan ja ne ovat osa yrityksen imagoa.

1.6 Visiot ja tavoitteet

Liiketoimintasuunnitelmaa tehtäessä, varsinkin uudelle yritykselle, visiointi on oiva työkalu tulevaisuuden suunnitteluun. Yritystoimintaa aloitettaessa tai kehitettäessä sen toimintaa on ohjattava visio, joka kuvaa yrityksen olotilaa tai tahtotilaa kehityksen lopussa ja suunnitelmiensa aikana. Parhaimmillaan visio kuvaa yrityksen toimintaa pitkällä ajanjaksolla ja se huomioi muun muassa toimintaympäristön muutokset ja kehityksen. Visio täytyy olla selkeä kuvaus yrityksen tulevaisuudesta ja sen täytyy olla selvä yrityksen koko henkilöstölle, jotta päämäärät ja tavoitteet toteutuvat ja toiminta ja työskentely on järkevää ja organisoitua (Ruuska 2001, 80).

Visio kuvaa yrityksen tulevaisuutta mahdollisimman selvästi. Jotta visio voitaisiin muuttaa toimintaa ohjaavaksi strategiaksi ja toimintasuunnitelmaksi, se täytyy konkretisoida tavoitteiksi. Tavoitteet ovat päämääriä, joilla on aikaraja. Tavoitteet aina pohjautuvat joko kilpailukyvyn parantamiseen tai liiketoiminta-alan hallinnan parantamiseen. Vision pohjalta muodostetaan päätavoitteet, jotka puretaan konkreettisiksi strategioiksi, vuosittaisiksi toimintasuunnitelmiksi, välitavoitteiksi ja budjetiksi. Tavoitteet voivat olla joko määrällisiä (esim. liikevaihto tai markkinaosuus), laadullisia (esimerkiksi asiakastyytyväisyys) tai rakenteellisia (esimerkiksi uudet toimintatavat) (Ruuska 2001, 80).

1.7 Keinot

Pitkämäen kuvion (Kuvio 1) alhaalla on keinot, joilla nämä aiemmin suunnitellut tehtävät, edellytykset, valinnat ja tavoitteet voidaan täyttää. Kaaviossa kuvaillaan markkinoinnin-, kehittämisen- ja tuottamisen keinot, joilla yrityksen tavoitteita voidaan saavuttaa. Menestyvää yritystä ei voida perustaa pelkän hyvän vision tai liikeidean pohjalle vaan yrityksen taustalla olevat toimintojen, kuten henkilöstö, markkinointi, talous ja kehittäminen, on oltava kunnossa. Nämä yrityksen hallinnolliset keinot tukevat yrityksen toimintaa ja tavoitteiden saavuttamista sekä uusien tuotteiden ja palveluiden kehittämistä ja markkinoille tuontia (Ahonen ym. 2003, 40).

1.8 Toteutus ja seuranta

Liiketoimintasuunnitelman rungon kokoaminen päättyy luonnollisesti toteutukseen ja sen seurantaan. Liiketoimintasuunnitelma kiteyttää toiminnan kokonaisuuden. Se jäsentää työyhteisölle yrityksen tehtävän, liikeidean, markkina-alueen, toimintatavan ja liikekumppanit. Suunnitelmaa ja yritystä täytyy pohtia kriittisesti ja toimintaa täytyy aktiivisesti seurata. Suunnittelu, toteutus ja seuranta kulkevat yrityksessä käsi kädessä muodostaen ehjän kokonaisuuden, menestyvän yrityksen (Pitkämäki 2001, 109).

Liiketoimintasuunnitelma on kätevä ohjenuora yrityksen toimintojen suunnittelussa ja sen tekeminen voi olla pitkän aikavälin prosessi. Oleellisinta on kuitenkin aloittaa yrityksen perustamisen prosessi ja rakentaa liiketoimintasuunnitelmaa pala palalta. Suunnitelmassa ei kui-

tenkaan tarvitse huomioida kaikkia pieniä yksityiskohtia vaan se voi olla jatkuva prosessi yrityksen toiminnassa (Pitkämäki 2001, 109). Liiketoimintasuunnitelmaa olisi suositeltavaa tehdä loogisesti ja kronologisessa järjestyksessä:

1. Yritysidean kehittäminen.
2. Tiedon keruuta toiminta-alasta, tuotteista, ympäristöstä, asiakkaista yms.
3. Resurssien arviointi. Millä voimavaroilla voit lähteä yritykseen mukaan?
4. Toimintaympäristön analyysi.
5. Liikeidean ja strategioiden päättäminen. Mikä on yrityksen liikeidea ja millä strategialla sitä noudatetaan ja viedään eteenpäin?
6. Markkinointi- ja henkilöstösuunnitelmien tekeminen.
7. Talouslaskelmien laskeminen.
8. Tiivistelmä yrityksestä ja sen toiminnoista.
9. Suunnitelman päivitys.

(Ahonen ym. 2003, 25.)

Liiketoimintasuunnitelman kirjoittaminen ja työstäminen voi kulkea käsi kädessä yrityksen perustamisen kanssa eikä suunnitelman tarvitse olla täysin valmis ennen kuin yritystä ryhdytään perustamaan (Ahonen ym. 2003, 26).

3 LIIKEIDEA

”Uuden yrityksen tarkoituksena on tarjota ratkaisu markkinoilla olevaan ongelmaan eli täyttää jokin asiakkaan tarve”(McKinsey & Company 2001, 53). Liikeidea kuvaa konkreettisesti yrityksen tapaa menestyä valitulla toiminta-alueella. Liikeidea kertoo kuinka liikeidean mukaista toiminta-ajatusta toteuttamalla saadaan kannattavaa toimintaa sekä selvää tulosta aikaan. (Ahonen ym. 2003, 30.) Liikeideassa yritys määrittelee, mitä ja minkälaisia tuotteita ja palveluita yritys tarjoaa, millaisille asiakkaille ja asiakasryhmille ne kohdistetaan, miten yritys toimii ja millaista imagoa toiminta ja yritys luovat (Viitala & Jylhä 2001, 39). Käytännössä liikeidea määrittelee, kuinka toiminta-ajatusta toteuttamalla yritys toteuttaa visiotaan ja tuottaa rahaa (Holopainen 2003, 22).

Liikeideaa tulisi tarkastella sijoittajan silmin. Liikeidean tulisi kertoa selvästi sijoittajalle mitä hyötyä ideasta ja yrityksestä on asiakkaalle, millä markkinoilla idea tuottaa hyötyä ja tulosta sekä miten idealla ansaitaan rahaa. Liikeidea on yksi yrityksen menestystekijöitä kuvaava kokonaisuus (McKinsey & Company 2001, 29).

Liikeidean on näytettävä yrittäjältään. Yritys edustaa yrittäjää kaikkine arvoineen, uskomuksine, haluineen ja mieltymyksineen ja on siten myös käyntikortti yrittäjästä. Yrityksen on oltava osa yrittäjää, jotta yrityksen johtamista jaksaisi tehdä vuosikymmeniä ja se olisi aidosti mielekästä. Yrityksen imago ja arvot ovat johdettavissa yrittäjän omista arvoista ja mielipiteistä (Pitkämäki 2001, 86).

Liikeidean keksiminen voi lähteä arkipäiväisestä ongelmasta tai puutteesta, mutta usein toimivan liikeidean keksimiseen vaaditaan vuosikymmenien kokemus toimintaympäristöstä ja alasta. Tutkimukset ovat osoittaneet, että kypsään liikeideaan vaaditaan perusteellista tekniikan, asiakaskäyttötymisen sekä toiminta-alan ymmärtämistä. Poikkeuksiakin toki on, esimerkiksi kuuluisan FedEx-kuljetuspalvelun takana on opiskelija Fred Smith, jolla ei ollut lainkaan kokemusta kuljetusalasta ennen omaa yritystään (McKinsey & Company 2001, 30).

Liikeidean tulisi olla innovatiivinen ja uuden aikakauden aloitus toimintaympäristössä. Liikeidean tulisi sisältää jotain ylimääräistä etua ja uudenlaista ajattelua markkina-alueen kilpailijoihin nähden. Liikeidean pitäisi tuoda asiakkaalle helpotus valitsevaan ongelmaan tai lisätua yritykselle. Yksinkertaisimmillaan tämä ratkaisu ongelmaan voi olla esimerkiksi uudelleen kehitelty tuote. Tyypillisimmillään lisätu asiakkuudesta voi olla esimerkiksi bonuskortit,

mutta lisäarvoa myös yritykselle voi tuoda esimerkiksi lasten leikkinurkkaukset, jolloin lapset voivat leikkiä itsekseen aikuisia suuremmin häiritsemättä (Holopainen & Levonen 2003, 25).

3.1 Liikeidean peruskomponentit

Liikeidean perusajatus on uusi, innovatiivinen tuote tai palvelu, jonka asiakas välttämättä haluaa itselleen. Liikeidean peruskomponentit ovat myytävä tuote tai palvelu, tapa toimia sekä asiakkaat. Näiden peruskomponenttien odotetaan toimivan saumattomasti yhteen, muuten liikeidea ja yritys eivät ole toimivia eivätkä taloudellisesti kannattavia. Suositeltavaa on testata ja analysoida ideaa ja sen kestävyyttä, jotta yritys olisi tukevalla pohjalla (Viitala & Jylhä 2001, 39). Liikeidean peruskomponentit voidaan jakaa kolmeen huomioitavaan kohtaan. Ne tiivistävät liiketoimintasuunnitelman kirjoittajalle ja yrittäjälle liikeidean yksinkertaiseen muotoon ja selventävät siten liikeidean ja yrityksen toiminnan.

3.1.1 Myytävä tuote tai palvelu

Liikeideaa kehiteltäessä on mietittävä millaisia tuotteita markkinat ja asiakkaat kaipaavat ja tarvitsevat. Olennaista on kehitellä oma tuote tai palvelu vastaamaan nimenomaan asiakkaiden kysyntään ja tarpeeseen. Tärkeää on miettiä omaa liikeideaa kriittisesti:

- Mikä liikeidea on?
- Mihin kysyntään se vastaa?
- Mitkä ovat liikeidean vahvuudet ja heikkoudet?
- Millainen on tuotteen tai palvelun imago?
- Mitä idea tekee yritykselle?

(McKinsey & Company 2001, 32.)

Myytävää tuotetta tai palvelua pitäisi pystyä ajattelemaan ostajan näkökulmasta; millä perusteella hän kyseisen tuotteen tai palvelun ostaa ja miksi hän haluaa juuri kyseisen tuotteen eikä

kilpailevaa tuotetta. Liikeidean ominaisuudet on oltava helposti kuvailtavissa, jotta tuote tai palvelu todella on realistinen (McKinsey & Company 2001, 33).

3.1.2 Asiakkaat

Liikeideaa suunniteltaessa asiakkaat ja kohderyhmä pitäisi olla ensimmäisenä mielessä. Liikeideaa kehiteltäessä pitää muistaa kysyä:

- Kenelle tuotetta aiotaan myydä?
- Millainen tuleva asiakas on?

Potentiaalisten asiakkaiden ja kohderyhmien tunteminen helpottaa markkinointia ja mainostamista tulevaisuudessa. Markkinoiden todellinen tilanne pitää myös tutkia kriittisesti, jotta tuote tai palvelu saadaan myytyä mahdollisimman kannattavasti. Asiakkaiden ostokäyttäytymistä sekä taloudellista tilannetta kannattaa tutkia, jotta esimerkiksi yrityksen aukioloajat ja hinnat vastaavat asiakkaiden tarpeisiin. Suositeltavaa olisi muodostaa asiakkaan prototyyppi, joka kuvailisi tyypillisimmän tuotteen tai palvelun ostajan henkilökohtaisista ominaisuuksista aina tuotteen ostamisen perusteisiin saakka (Viitala & Jylhä 2001, 19).

3.1.3 Tapa toimia

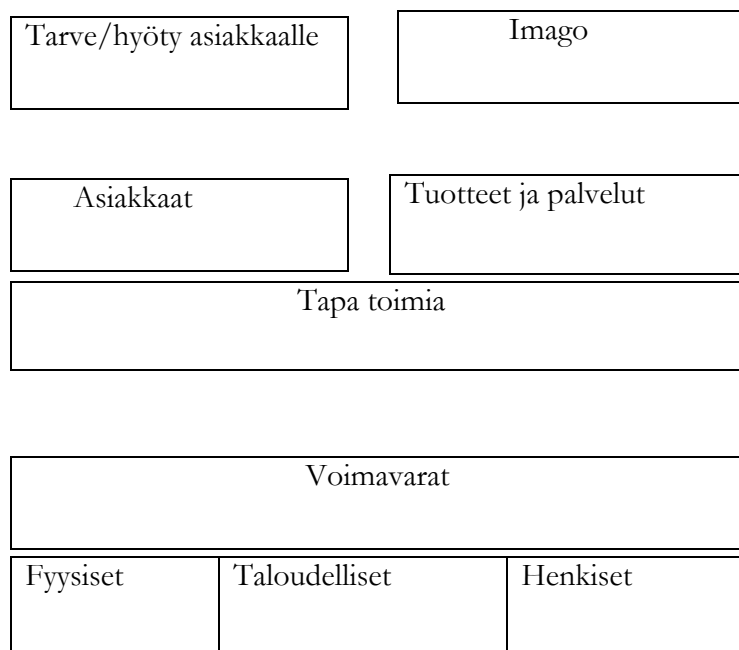
Tapa toimia kertoo, miten tuote tai palvelu valmistetaan sekä toimitetaan asiakkaalle. Tapa toimia voi kertoa yrityksestä paljon, se voi määritellä mm. yrityksen imagoa ja toimintaa. Toimintatapoja mietittäessä pitää myös tarkistaa itseltään sekä yhteistyökumppaneilta millaisia voimavaroja on käytössä:

- Millä henkisillä, fyysisillä ja taloudellisilla voimavaroilla liikeideaa aiotaan toteuttaa?
- Millaisia lisäresursseja on käytössä?

Tapa toimia määrittelee yrityksen todellisen luonteen ja viestii asiakkaille mitkä ovat yrityksen arvot ja miten yritys toimii. Nykypäivänä juuri yrityksen toimintatavoille ja arvoille laitetaan

suurta painoarvoa ja toisinaan yrityksen toimintatavat voivat olla ostamisen peruste tai ostamatta jättämisen peruste (Sutinen 1996, 67).

Liikeideaa on hyvä kuvata yksinkertaisella kaaviolla tai miellekartalla, jotta yrityksen toiminta pysyy selkeänä ja liikeidea yksinkertaisena (Kuvio 2). Kaavion avulla mm. sijoittajille on helppo osoittaa liikeidean perusta sekä herättää heidän mielenkiintonsa.



Kuvio 2. Liikeidean osatekijät (Kehittämiskeskus 2008)

Kaavion avulla yrittäjä itse sekä sijoittajat voivat punnita yrityksen todellisia mahdollisuuksia ja liikeidean toimivuutta. Kaavio on erittäin karkea ja raaka kuvaus yrityksestä ja liikeideasta, mutta se osoittaa jo heti alussa idean sudenkuopat sekä mahdollisuudet ja voi parhaimmillaan pelastaa yrittäjän ei toimivan yrityksen perustamiselta.

Pelkkä kaavio ei riitä onnistuvan liikeidean arviointiin vaan liikeideaa täytyy myös kyseenalaistaa ja pohtia kysymysten kautta: kenelle, mitä, miten ja millaisen imagon yritys luo itselleen (Almgren & Lindfors 1996, 11).

Kenelle?

- Ketkä ja mitkä ovat tuotteen tai palvelun mahdolliset asiakkaat ja asiakasryhmät?

- Millainen on ihanneasiakas?
- Millaisia asiakkaita yritys houkuttelee? → Ikä, sukupuoli, sosiaalinen ja taloudellinen asema, arvomaailma, asuinpaikka yms.
- Ketkä ovat todennäköisimpiä asiakkaita?

Kohderyhmää mietittäessä täytyy olla erittäin tarkka ja huolellinen, jotta mainonta ja markkinointi ovat mahdollisimman tehokkaita. Valitettavan usein mainonta ja markkinointi tehdään väärin viestintäkanavia käyttäen eikä yritys tavoita hakemaansa kohderyhmää. Valitettavan yleistä on myös ”vääränlaisten” asiakkaiden houkutteleminen. Markkinat ja asiakkaat hyväksyvät liikeidean, mutta kohderyhmän asiakkaat eivät löydä yritystä ja yrityksen imago muuttuu suunnitellusta huomattavasti erityyppisten asiakkaiden mukana. Esimerkiksi kahvilaa perustettaessa kohderyhmäksi haetaan nuoria kahvila-asiakkaita, mutta todelliseksi asiakkaiksi saadaan keski-ikäisiä olutta nauttivia miehiä. Asiakkaat omalta osaltaan edustavat yritystä ja sen imagoa ja kohderyhmän muuttuessa muuttuu myös yrityksen imago (Sutinen 1996, 67).

Mitä?

- Mitkä ovat asiakkaiden tarpeet ja ongelmat?
- Mitä yritys tarjoaa näiden tarpeiden ja ongelmien täyttämiseksi? → Tuotteet ja palvelut.
- Mikä on tuotteen tai palvelun idea ja juju, miksi asiakkaat haluavat juuri kyseisin tuotteen tai palvelun? → Miten tuote tai palvelu eroaa markkinoiden muista tuotteista ja palveluista?
- Mitkä ovat tuotteen tai palvelun heikkoudet ja vahvuudet?

Tuotteita ja palveluita mietittäessä yritys tutustuu kilpailijoihin ja tuotteiden ja palveluiden ominaisuuksiin kattavan markkinatutkimuksen avulla. Tutkimuksella pyritään etsimään liikeidealle ja yritykselle oma markkinarako, johon liikeidea vastaa. Tutkimuksen lisäksi oleellista on myös toimintaympäristön ja alan perinpohjainen tunteminen, jotta liikeidea todella vastaisi markkinoiden kysyntään ja tarpeeseen oikealla tavalla (Sutinen 1996, 67).

Miten?

- Miten suunniteltu liikeidea aiotaan toteuttaa? → Toimintatapa.
- Mitkä ovat yrityksen resurssit? → Henkiset-, fyysiset- ja taloudelliset resurssit.
- Kenen on vastuu, kuka tekee mitäkin?
- Miten liikeidea tarjotaan kohderyhmän asiakkaille?
- Mitä lisäresursseja ja apua tarvitaan?

”Miten?” kysymys vastaa kaikkiin niihin kysymyksiin, joihin kaksi ensimmäistä kysymystä ei pystynyt vastaamaan. ”Miten?” kysymykseen kannattaa miettiä kaikki mahdolliset yksityiskohdat ja huomioida yritystoiminnasta, jotta kaikkeen varauduttaisiin huolella (Sutinen 1996, 67).

Imago?

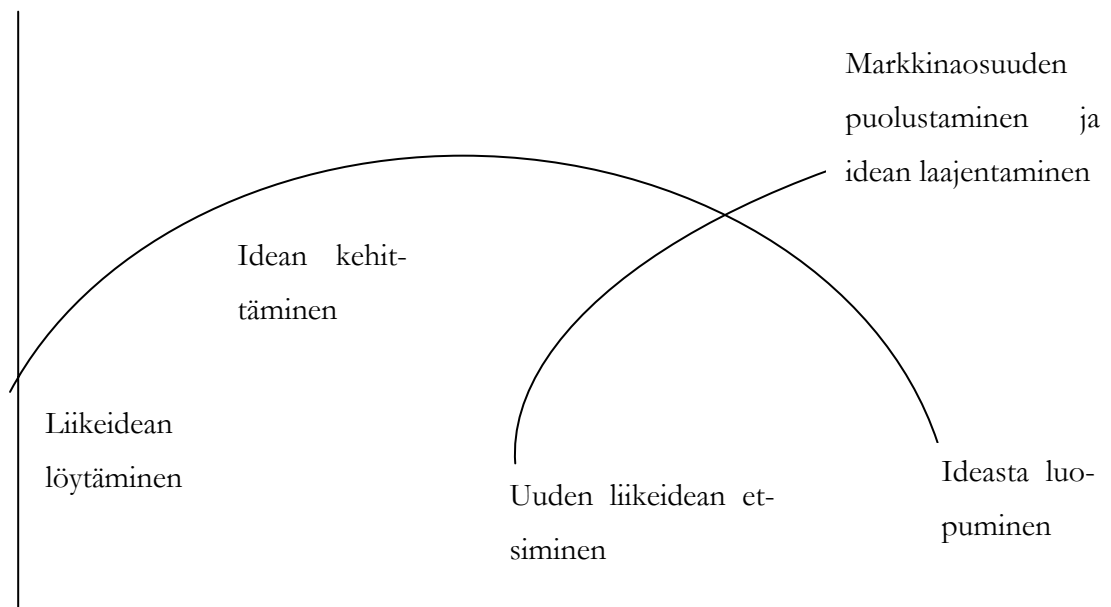
- Millaisen mielikuvan asiakas saa yrityksestä, sen tuotteista ja palveluista?
- Millaisen mielikuvan yrityksen mainonta ja markkinointi luovat asiakkaille?
- Kohtaako asiakkaiden mielikuva yrityksestä yrityksen luomaan imagoon itsestään?

Yrityksen imago edustaa kaikkea sitä mitä yritys on. Imago on oltava suunniteltu ja tietoisesti harkittu osa yritystä, jotta se tavoittaa asiakkaansa ja menestyy markkinoilla. Imago on erittäin vahva ja oleellinen osa yritystä, parhaimmillaan se voi olla valttikortti muihin kilpailijoihin nähden, mutta huonoimmillaan se voi laskea yrityksen ja sen tuotteiden arvoa. Imagon merkitys on suuri nytkin, mutta imagon merkitys kasvaa vuosi vuodelta uusien arvojen myötä, esimerkiksi ympäristölliset näkökulmat ja arvot kasvattavat merkitystään ilmastonlämmenemisen myötä (Sutinen 1996, 67).

3.2 Liikeidean elinkaari

Liikeidean kehittäminen on harvoin nopeaa ja yllättävää toimintaa. Kuten aiemmin mainittiin, toimivan liikeidean kehittelyyn vaaditaan usein vuosien kokemus kyseiseltä alalta. Li-

keidean kehittäminen on pitkäaikainen prosessi, johon vaaditaan useiden osapuolten työpanosta (Kuvio 3). (McKinsey & Company 2001, 30.)



Kuvio 3. Liikeidean elinkaari (Edu, Oppimateriaalit 2008)

Liikeidean kehittäminen lähtee liikeidean testauksesta. Tarkoituksena on muodostaa karkea näkemys yrityksen ja idean markkinamahdollisuuksista, toteuttamiskelpoisuudesta sekä idean uutuusarvosta. Ensimmäisen testauksen yhteydessä nousevat esiin ensimmäiset ongelmat ja kysymykset, joihin voidaan vastata vain liikeidea lisää kehittelemällä (McKinsey & Company 2001, 30). Monet heikot liikeideat karsiutuvat jo tässä vaiheessa eikä näitä yrityksiä koskaan perusteta.

Oleellinen osa liikeidean kehittämisestä on kommunikaatio ympäristön kanssa. Liikeideasta kannattaa keskustella oman lähipiirin, asiantuntijoiden ja mahdollisten asiakkaiden kanssa, jotta liikeideaan saataisiin uusia näkökulmia. Liikeidean tuottamat hyödyt ja mahdollisuudet markkinoilla pystytään ilmaisemaan sujuvammin, mitä syvällisemmin ja laajemmin liikeidea on tarkasteltu (McKinsey & Company 2001, 30).

Liikeidean kehitteleminen on jatkuvaa testaamista ja idean korjaamista. Ensimmäisen testaamisen ja idean kehittelyn jälkeen testataan taas ja korjataan liikeidea. Tätä noidanympyrää käydään niin kauan, että liikeidea on täysin konkreettinen ja se voidaan viedä sellaisenaan markkinoille. Liikeidean on oltava kehitelty niin pitkälle, jotta tuotteen riskit voidaan ennakoita luotettavasti. Liikeidean kehittelyyn voi helposti kulua jopa vuosia, jos liikeidea on to-

taalisen uusi eivät markkinat tai käytettävä teknologia ole vielä tarpeeksi kehittyneitä (McKinsey & Company 2001, 30).

Liikeidean kehittäminen ei lopu sen lanseeraamiseen markkinoille. Liikeidean astuttua markkinoille sen markkinaosuutta aletaan kasvattamaan ja vakiinnuttamaan eikä sitä suinkaan unohdeta oman onnensa nojaan. Yrittäjän on oltava myös aktiivinen koko liikeidean kehittelyn ajan, kuten myös sen jälkeenkin. Jotta yritys olisi pitkäikäinen ja kannattava, on sen uudistettava itse itseään jatkuvasti ja yrittäjän on etsittävä aktiivisesti uusia liikeideoita ja kehittämisen kohteita (Edu 2007).

Toimiva liikeidea on markkinoiden, tuotteen tai palvelun ja organisaation sopuisa liitto, jossa kaikki nämä kolme tekijää ovat tasapainossa. Liikeidea täytyy muuttaa tai kehittää heti, jos jokin näistä kolmesta tekijästä muuttuu. Yleistä on esimerkiksi asiakkaiden käyttäytymisen muuttuminen jonkin poliittisen tai sosiaalisen tapahtuman myötä. Selkeitä muutoksen käynnistäviä tilanteita on myös tuotealojen, teknologian ja toimialojen muutokset (Almgren & Lindfors 1996, 11).

Liikeidea myös vanhenee ajan kuluessa ja vanhentuneen liikeidean tilalle olisi tultava ajankohtainen, uusi liikeidea. Oleellista olisi osata vetää vanhentunut liikeidea pois markkinoilta oikeaan aikaan, kun idea ei enää kannata. Vanhentunut liikeidea tekee tappiota ja monesti kannustaa uusia kilpailijoita alalle (Ahonen ym. 2003, 12).

3.3 Liikeidean arviointi

Liikeidea pitäisi pystyä arvioimaan kriittisesti, jotta se todella olisi järkevä ja kannattava. Loistavakaan liikeidea eivät aina toimi käytännössä vaan osoittautuvat tarkemman arvioinnin jälkeen käyttökelvottomaksi. Yleensä yrittäjä itse ei pysty kovin kriittiseen arviointiin omaa liikeideaansa kohtaan, vaan arvioinnin apuna on hyvä käyttää ulkopuolisia asiantuntijoita, esimerkiksi T&E keskus, Finnvera ja sijoittajat (pankkien yritysosastoilta) näkevät ulkopuolisina liikeidean erilailla (Rikkinen 1997, 10).

Liikeidea tulisi tarkastella idean pääkohtien mukaan, joista liikeidea ja yritystoiminta ovat riippuvaisia. Tällaisia pääkohtia voivat olla esimerkiksi asiakastilanne, toiminta-alan yritysten tilanne, kilpailutilanne sekä oma osaaminen. Liikeidea on hyvä tarkastella erilaista mallien ja

analyysien avulla, jolloin esille saattaa nousta arvaamattomia asioita. Yleisesti käytettyjä analyysejä ovat:

- Swot-analyysi
- Ympäristöanalyysi
- Markkina-analyysi
- Tuoteanalyysi.

(Ahonen ym.2003, 13)

3.4 Vakuuttava liikeidea

Hyvä liikeidea on yrityksen sydän ja perustamisen syy. Hyvän liikeidean painoarvoa ei voi liikaa korostaa, koska kannattava liikeidea on yrityksen menestyksen avain. Yritystä perustettaessa liikeidea täytyy testata muilla ihmisillä ja usein se esitetään sijoittajille. Sijoittajat odottavat hyvältä liikeidealta:

- Ongelman ratkaisua. Liikeidean odotetaan täyttävän jokin asiakkaan tarve tai puutos-tila, joten liikeidea on oltava ratkaisu ongelmaan.
- Innovatiivisuutta. Liikeidean on oltava innovatiivinen.
- Ainutlaatuisuutta. Liikeidean on oltava uudenlainen, mutta myös ainutlaatuinen eikä samaa ideaa saa olla toimialan muilla kilpailijoilla.
- Selvää kohdetta, markkinoita. Liikeidea täytyy kohdentaa jollekin asiakasryhmälle eikä uutta tuotetta tai palvelua voida tuota markkinoille, jos sillä ei ole selkeitä asiakkaita ja kysyntää.
- Pitkäikäistä kannattavuutta. Liikeidea ei saa kannatusta, jos se on vain lyhyen aikavälin tuote. Uuden tuotteen tai palvelun kehittäminen, toteuttaminen ja markkinointi vie aikaa eikä tuote tai palvelu saa luonteeltaan olla nopeasti vanhentuva.

(McKinsey & Company 2001, 37)

Liikeideaa täytyy pohtia ja analysoida hiljalleen ja pitkällä aikavälillä. Kiirehtimällä liikeidea voi jäädä liian kepeäksi ja raa'aksi, eikä yrityksen toiminta ole silloin järjestelmällistä eikä kannattavaa taloudellisesti. Pahimmillaan huonosti suunniteltu liikeidea voi koitua yrityksen kohtaloksi ja viedä yrityksen konkurssiin.

4 TOIMINTAYMPÄRISTÖ

Toimintaympäristöllä tarkoitetaan ympäristöä ja sen toimijoiden ympäristöä, jossa yritys toimii. Tähän ympäristöön kuuluu olennaisesti mm. valittu toimiala, kulttuuri, toimialan luonne, asiakkaat, kilpailijat ja markkinatilanne. Toimintaympäristöt ovat voimakkaasti sidoksissa yhteiskuntaan ja siten myös yrityksen on suunniteltava toimintaansa ympäristön ja yhteiskunnan säännöillä. Jotta yritys voi luoda toiminnalleen realistisen strategian, täytyy yrityksen tutustua alueeseen ja ympäristöön, jossa liiketoiminta tapahtuu ja jonka muutokset vaikuttavat välittömästi yrityksen toimintaan (Pitkämäki 2001, 24). Yrityksen on sovitettava oma toimintastrategiansa sekä tavoitteensa ympäristön muutosten ja luonteen mukaan, jotta yritys pysyy ajan hengessä ja kilpailutilanteessa mukana (Kinkki & Isokangas 2002, 244).

Yrityksen on aktiivisesti etsittävä liiketoimintaympäristöstään yrityksen toimintaan vaikuttavia tekijöitä ja liitettävä ne luovaan ajatteluun. Liiketoimintaympäristöstä on luovasti etsittävä myös uusia mahdollisuuksia ja ideoita parempaan ja kannattavampaan liiketoimintaan. Yritys ei voi koskaan täysin hallita muuttuvaa ympäristöään, mutta mahdollisimman hyvään ympäristön hallintaan on pyrittävä sekä ympäristön tarjoamiin haasteisiin on vastattava (Kinkki & Isokangas 2002, 244).

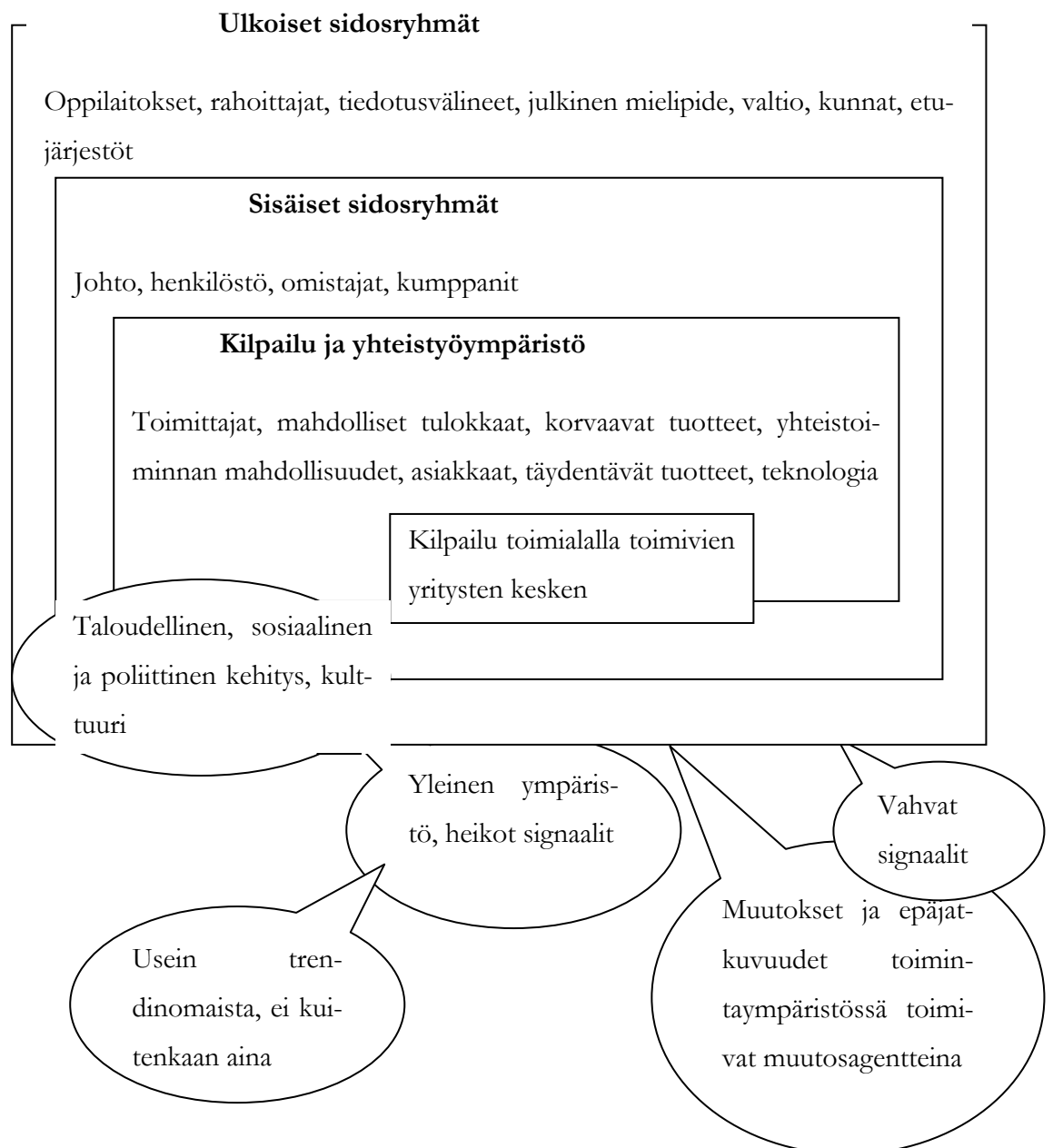
Yritystä perustettaessa ja liiketoimintasuunnitelmaa tehtäessä on yrityksen tutustuttava perusteellisesti toimintaympäristöönsä. Hyviä tietolähteitä ovat

- Lehdet ja toimialatiedotteet
- Toimialankohtaiset analyysit ja barometrit
- Kilpailijoiden tuotteet, mainokset, työpaikkailmoitukset jne.
- Konsultit ja kouluttajat
- Tavaroiden ja palveluidentoimittajat jne.

(Pitkämäki 2001, 19-20)

Pitkämäen (2001, 20) ympäristöarvioinnin kenttä kuvaa yrityksen toimintaympäristöä ja tekijöitä, jotka vaikuttavat suoraan tai epäsuorasti yrityksen toimintaan (Kuvio 4). Kuvion si-

simmäiset neliöt kuvaavat kilpailijoita, jotka ovat pahimpia uhkatekijöitä. Keskimmäisessä, pienessä neliössä kuvataan yrityksen päivittäistä kilpailua, jossa on edustettuna suurimmat ja yleisimmät kilpailijat. Sitä seuraavassa neliössä on kuvattuna kilpailu- ja yhteistyöympäristö, jossa yritys toimii. Seuraavana ovat sisäiset sidosryhmät, johon kuuluu mm. yrityksen henkilöstö, johto ja omistajat. Viimeisessä neliössä on edustettuna ulkoiset sidosryhmät, joiden kanssa yritys toimii ja tekee yhteistyötä. Kaavion alla kuvataan niitä tekijöitä, jotka vaikuttavat yritykseen ja sen toimintaan yleensä pitkällä aikavälillä.



Kuvio 4. Ympäristöarvioinnin kenttä ja sidosryhmät (Pitkämäki 2001, 21)

Toimintaympäristö muuttuu jatkuvasti eikä kaikkiin muutoksiin voi valmistautua. Kaikkia pieniä muutoksia ei aina edes havaita, mutta kilpailuympäristössä tapahtuvat muutokset vaikuttavat lähes aina yritykseen tavalla tai toisella. Yleisä ympäristössä tapahtuvat muutokset koetaan usein vähäpätöisiksi, mutta turhaan. Vaikka yleisen ympäristön muutokset tapahtuisivatkin pitkällä aikavälillä, voi niiden vaikutus yritykseen olla merkittävä. Muutoksien ja epä-jatkuvuuksien pitäisi aina herättää keskustelua yrityksessä ja uudelleensuunnittelua tuotteissa ja palveluissa (Pitkämäki 2001, 21).

Toimialan tutkiminen varsinkin uutta yritystä perustettaessa voi kestää jopa vuosia. Yrityksen toimivan strategian takana on aina liiketoiminta-alueen tuntemus ja sen muutoksien vaikutukset omaan yritykseen. Toimialaa tutkittaessa ympäristön perustekijöitä ovat toimialan luonne, menestymisen edellytykset ja sidosryhmien vaikutukset. Nämä kolme tekijää ovat yrityksen kivijalkoja, mihin muu yrityksen toiminta perustuu (Bergström & Leppänen 2002, 63).

Toimialan luonne

Toimialan ja sen luonteen tunteminen on ensiarvoisen tärkeää yritystä perustettaessa. Yritystä ei voi perustaa, jos toiminta-alasta ja sen käyttäytymisestä ei ole tarkkaa tietoa. Jos toimialaa ei tunne yritystä perustettaessa se voi johtaa väärin kilpailukeinojen käyttöön tai toiminnan ja ajatusten vääränlaiseen rajaamiseen. Toimialan luonteen tutkiminen antaa kuvan

- Avainhenkilöistä ja suhdeverkoista. Ihmisten väliset suhteet ovat aina yrityksen menestymisen avaintekijöitä, joten yrittäjän itsensä kannattaa olla sosiaalinen.
- Alan kulttuurista ja toimintamalleista. Yleisiin toimintakäytäntöihin on hyvä tutustua, mutta omien uusien toimintatapojen käyttö voi olla tuottoisaa.
- Kokonaismyynnistä, kysynnästä, kasvunäkymistä ja tuotteista.

Toimialan luonteeseen kannattaa perehtyä perusteellisesti, koska perehdytys voi luoda uusia kontakteja tai avata uusia mahdollisuuksia yritysmaailmassa. Toimialan tuntemus lisää myös yrityksen mahdollisuuksia selvittää yritysmaailmassa, kun toimintatavat ja käytännöt ovat tiedossa (Ahonen 2003, 21).

Menestymisen edellytykset

Menestymisen edellytykset kuvaavat ensisijaisesti kilpailutekijöitä. Edellytykset ovat ominaisuuksia, jotka löytyvät kilpailijoilta ja pitäisi myös löytyä omasta yrityksestä, ne ovat yritystoiminnan onnistumisen avaintekijöitä. Menestymisen edellytykset erottavat yritykset toisistaan ja ne ovatkin nimenomaan kilpailuvaltteja (Viitala & Jylhä 2001, 245).

Sidosryhmien vaikutukset

Sidosryhmien vaikutukset ilmenevät pitkälti toimialan luonteen arvioinnissa. Sidosryhmät jaetaan ulkoisiin ja sisäisiin sidosryhmiin. Sisäinen sidosryhmään (lähiympäristö) luetaan yrityksen kuluttajat, yhteistyökumppanit ja kilpailijat ja niihin liittyvät tekijät. Ulkoinen sidosryhmä (makroympäristö) kiinnostuu markkinoilla vallitsevasta tilanteesta ja sen demografiasta, taloudellisesta, teknisestä ja poliittisesta tilanteesta (Viitala & Jylhä 2001, 42). Oleellista olisi tietää tarvittavan suhdeverkon laajuus ja luonne, kuinka vaadittavat sidosryhmät hankitaan sekä miten ne voivat tukea yrityksen toimintaa. Sidosryhmien vaikutukset yrityksen toimintaan ovat suuret, ja niiden toiminta pitää selvittää perin pohjin yritystä perustettaessa (Pitkämäki 2001, 69).

Yritykset toimivat jatkuvasti muuttuvassa maailmassa ja toimintaympäristössä. Kilpailutilanteet, yhteiskunta, markkinat ja asiakkaat ja heidän käyttäytyminsä muuttuvat jatkuvasti. Yrityksen on etsittävä aktiivisesti monipuolista tietoa omasta toiminta-alastaan, toimiympäristöstä sekä markkinoista, jotta yritys voi reagoida nopeasti muutoksiin ja siten menestyä (Kinkki & Lehtisalo 1997, 40). Mikäli yritys toimii useassa eri maassa ja eri markkina-alueilla, on sen seurattava tiiviisti jokaista ympäristöä yhdessä ja erikseen, sillä toimintaympäristöt voivat erota toisistaan suuresti. Useat ympäristön tekijät ovat kriittisiä yrityksen menestyksen kannalta, näitä tekijöitä ovat: teknologiset-, taloudelliset-, poliittiset-, lainsäädännölliset-, kulttuurilliset ja sosiaaliset tekijät (Viitala & Jylhä 2001, 42).

4.1 Teknologiset tekijät

Teknologisella kehityksellä voi olla kriittinen vaikutus yrityksen menestykseen. Viime vuosikymmenten tietoliikenneyhteyksien, internetin ja tiedonsiirron nopeutuminen ovat olleet merkittäviä edistysaskeleita myös matkailualalle (Edu 2007). Teollinen yhteiskunta on vaih-

tumassa verkostoyhteiskuntaan ja alalla vaikuttavat kolme voimaa: informaation lisääntyminen, markkinoiden nopea kansainvälistyminen ja sijoittajien odotukset. Teknologinen kehitys on tuonut useita parannuksia mm. asiakassuhteiden hoitamiseen ja tietopankit ovat helpottaneet matkailuyritysten jokapäiväistä toimintaa (Viitala & Jylhä 2001, 43). Teknologinen kehitys on ollut viime vuosikymmeninä vauhdikasta eikä vauhti näytä hidastuvan. Kehitys tuo aina tullessaan uusia toimialoja ja yrityksiä ja se samalla synnyttää uusia kilpailutilanteita. Pienyrityksille teknologinen kehitys voi tuoda uusia liiketoiminnan mahdollisuuksia, mutta muistettava on, että alalla menestymisen edellytykset muuttuvat aina kehityksen mukana (Pitkämäki 2001, 62).

4.2 Taloudelliset tekijät

Talouden suhdanteiden muutokset ja kehitys merkitsee lähes aina yrityksille liiketoimintasuunnitelman päivitystä ja muutoksia omassa liiketoiminnassa. Taloudelliset muutokset voivat antaa yritykselle joko uusia mahdollisuuksia yritystoimintaan tai uhata yrityksen toimintaa ja menestystä (Pitkämäki 2001, 64). Taloudellisia muutoksia tapahtuu mm. työvoimassa ja raaka-aineiden saatavuudessa ja hinnoissa. Liiketoiminnan kannalta on olennaista selvittää onko keskeisten tuotantotekijöiden hinnoissa odotettavissa muutoksia, jotta muutoksiin osataan varautua. Korkotaso ja inflaatio toimivat hyvinä talouden mittareina ja tulevaisuuden ennustajina. Elintason nousu ja lasku vaikuttaa asiakkaiden ostovoimaan joko positiivisesti tai negatiivisesti ja näin myös tuotteiden ja palveluiden kysyntään (Pesonen ym. 2000, 16).

4.3 Poliittiset ja lainsäädännölliset tekijät

Lainsäädännön muutokset mm. ympäristönsuojelussa, työturvallisuudessa, kuluttajalainsäädännössä ja tuoteturvallisuudessa vaikuttavat asiakkaisiin, tuotteisiin ja myös markkinoihin. Poliittiset ja lainsäädännölliset rajoitukset tuovat omat haasteensa ja mahdollisuutensa yrityksen johtamiseen, kehittämiseen ja menestymiseen (Edu 2007). Ympäristö säätelee yrityksen toimintamahdollisuuksia mm. yrittämisen vapauden, sopimusvapauden, talouspolitiikan ja verotuksen avulla. Yrityskulttuuri on vapautunut viime vuosikymmeninä monin tavoin, eikä viranomaisten kädenjälki näy enää niin voimakkaasti yritysten toiminnassa (Viitala & Jylhä 2001, 42).

4.4 Kulttuurilliset ja sosiaaliset tekijät

Sosiaaliset ja kulttuurilliset tekijät voivat olla vaikeammin havaittavia ”pehmeitä” tekijöitä, vaikka ne sisältävät myös konkreettisia tekijöitä. Sosiaalisia tekijöitä ovat mm. väestön ikärakenne, tulo- ja koulutustaso, terveydentila sekä kielitaito. Kulttuurilliset tekijät korostuvat, kun yritys laajentaa markkinoitaan kotimaasta kansainvälisille markkinoille ja uuden kulttuurin omaksuminen on ajankohtaista. Kulttuurillisia tekijöitä ovat mm. uskonto, ruokakulttuuri, kulttuurilliset uskomukset, tavat, tottumukset ja perusarvot (Viitala & Jylhä 2001, 42; Pitkämäki 2001, 68).

4.5 Toimintaympäristönä Sotkamo – Vuokatti alue

Sotkamo sijaitsee Oulun läänissä, Kajaanista noin 40 kilometriä etelään. Asukkaita Sotkamossa on 10 738 (joulukuun lopussa 2006) henkeä, jonka verran alueella on ollut asukkaita jo useamman vuoden. Kunnan pinta-alasta noin 83 % on metsää, mikä mahdollistaa luontomatkailun ja erilaiset aktiviteetit luonnossa. Naapurikuntina Sotkamolla on Kuhmo, Kajaani, Paltamo ja Ristijärvi. Sotkamo tunnetaan maailmalla erityisesti taajama-alueestaan, Vuokatista. Se sijaitsee noin seitsemän kilometrin päässä Sotkamon kylän keskuksesta ja erittäin merkittävä matkailukohde niin Suomessa kuin muuallakin maailmassa. Vuokatti on Kainuun merkittävin matkailukeskus (Sotkamon kunta 2008).

Sotkamon matkailun juuret ovat 1800-luvun loppupuolelta. Vuonna 1922 perustettu Matkailijakoti Tikkanen oli Sotkamon ensimmäinen majoitusliike ja se on toiminnassa vieläkin. Merkittävä askel Vuokatin urheilumahdollisuuksiin syntyi vuonna 1947, kun Vuokatin Urheilupuisto perustettiin (Heikkinen 1999, 61). Urheilupuisto on toiminut useiden vuosien ajan mm. hiihtäjien harjoittelupaikkana ja urheilijoiden koulutuspaikkana. Merkittävä matkailun eteenpäin viejä on varmasti ollut myös Katinkullan perustaminen Jäätiönlahden rantaan sekä Vuokatin Rinteiden toiminnan alkaminen. Kuluneina vuosina muutoksia on tapahtunut paljon niin matkailun kuin myös kunnan toiminnan saralla ja matkailu on kasvanut alueen merkittäväksi työllistäjäksi (Wilmi 1997, 416).

Vuokatti tunnetaan ennen kaikkea kauniista luonnon maisemista. Vuokatissa sijaitsee mm. 13 vaaran muodostama vaarajono, luonnon muovaama hiekkaharju, Hiidenportin kansallis-

puisto sekä laajat vesistöalueet (Heikkinen & Rautiainen 2002, 96). Luontomatkailua pidetäänkin alueen tärkeimpänä vahvuutena ja sen kehittämiseen halutaan panostaa erityisesti. Useisiin luontomatkailuihin liittyviin palveluihin ja harrasteisiin on panostettu viime vuosina kiitettävästi, mutta kehittämistä löytyy mm. ohjattujen metsästys- ja kalastusretkien osalle. Harrastusmahdollisuuksia Sotkamo – Vuokatti alueelta löytyy moneen makuun. Alueella on monipuolinen maastohiihtoreitistö, hiihtoputki, 18-reikäinen golfkenttä, kylpylä, useita sisäliikuntamahdollisuuksia (esimerkiksi sulkapallo, tennis, keilailu, squash), ratsastusta, frisbeegolf ja pesäpalloa (Vuokatin Matkailukeskus, 2008).

Sotkamo – Vuokatti aluetta kehitetään parasta aikaa ja tulevina vuosina voimakkaasti. Suunnitteilla on mm. lomahuoneistoja, hotelleja, hiihtokeskus ja huoneistohotelli. Investointien uskotaan olevan yhteensä noin 55 miljoona vuoteen 2010 mennessä, joka suurin investoitu summa sitten Katinkullan rakentamisen 1980- ja 1990-luvun taitteen jälkeen (Moolis 2006; Saarela 2006). Alueella matkailevien turistien määrä on tasaisesti kasvanut jo usean vuoden ajan ja Sotkamo – Vuokatti alue onkin nousemassa suurien hiihtokeskusten rinnalle. Vuonna 2005 Sotkamossa oli eniten yöpymisvuorokausia, kun hiihtokeskuspaikkakunnat huomioidaan. Samalla Sotkamo ohitti perinteiset suosikit kuten Rovaniemen (341 460 yöpymistä), Inarin (321 145) ja Kuusamon (272 237) (Tilastokeskus 2005, 55).

5 SWOT-ANALYYSI

Swot-analyysi on kätevä työkalu liiketoiminnan suunnittelussa ja arvioinnissa, jos vain se toteutetaan huolellisesti ja kriittisesti. Analyysin avulla on helppo pysähtyä tarkastelemaan yritystä ja liiketoimintasuunnitelmaa kokonaisuudessaan ennen yritystoiminnan alkua. Swot-analyysi on perinteisesti nelikenttäanalyysi, joka on helppolukuinen ja selkeä. Analyysi auttaa vähentämään riskejä ja jäsentämään toimintaa. Se on kriittinen arvio suunnitelmasta ja yrityksestä (Ahonen ym. 2003, 132).

Huolellisesti tehty SWOT-analyysi voi paljastaa ympäristöstä sellaisia uhkia ja mahdollisuuksia mitä ei ole aiemmin huomattu. Samalla myös voi paljastua yrityksestä yllättäviä vahvuuksia ja heikkouksia. Tällaiset yllättävät faktat voivat pahimmillaan tuhota yrityksen, mutta parhaimmillaan analyysi voi pelastaa yrityksen suurilta vahingoilta. SWOT-analyysi voi koskea liiketoimintasuunnitelmaa, yritystä kokonaisuudessaan tai vain yrityksen tiettyjä osa-alueita, esimerkiksi

- Tuotteita ja palveluita
- Markkinointia
- Liikeideaa
- Taloutta ja kannattavuutta
- Tuotantoa ja logistiikkaa
- Kehitystoimintaa
- Toimialan rakennetta
- Kilpailijoita
- Asiakkaita.

(Ahonen ym. 2003, 132)

SWOT-analyysissä pyritään löytämään liiketoimintaympäristöstä yrityksen toimintaan vaikuttavia tekijöitä, jotka sitten jaotellaan analyysin mukaisesti vahvuuksiin, heikkouksiin, mahdollisuuksiin ja uhkiin. On mietittävä tarkkaan, mitkä ovat ympäristön mahdollisuudet ja uhat ja onko yrityksellä todellisia resursseja ja kykyjä vastata näihin mahdollisuuksiin ja uhkiin. Käytännössä SWOT-analyysissä yritys vertaa toimialan edellytyksiä omaan osaamisenkenttäänsä ja muuttaa toimialan edellytykset omiksi sisäisiksi vahvuuksiksi tai heikkouksiksi. Tällöin toimintaympäristön ulkoiset tekijät ja yrityksen sisäinen toiminta yhtyvät (Kallio 1996, 58).

SWOT-analyysi antaa hyvän lähtökohdan yrityksen suunnittelu- ja kehittämistyölle, joka kohdistuu yrityksen nykyiseen ja tulevaan tilanteeseen. SWOT-analyysi on lyhenne sanoista strength (vahvuus), weakness (heikkous), opportunity (mahdollisuus) ja threat (uhka). Analyysin avulla on helppoa jakaa yritykseen vaikuttavia tekijöitä havainnolliseen nelikenttämoodiin (Suominen 2003, 56).

	Vahvuudet yrityksen omassa toiminnassa	Heikkoudet yrityksen omassa toiminnassa
Nykytilanne	Vahvuudet ovat niitä menestymisen edellytyksiä, joita yritys hallitsee. Jos vahvuus kuuluu yrityksen ydinosaamisen alueeseen, se on yrityksen erityinen kilpailuetu. Käytännössä yrityksellä ei ole monia vahvuuksia, vaan menestyminen perustuu muutamaan olennaiseen menestystekijään.	Vastaavasti toimialan olennaiset menestymisen edellytykset, joita yritys ei hallitse.
	Mahdollisuudet yrityksen toimintaympäristössä	Uhat yrityksen toimintaympäristössä
Näkymät	Mahdollisuudet, joita toimialalla valitseva tilanne ja ennen kaikkea muutokset antavat. Jokainen alan epäjatkuvuuskohta tarjoaa yritykselle selvän panostamismahdollisuuden, johon tulee tarttua	Ympäristöarvioinnin osoittamat uhkatekijät.

Kuvio 5. SWOT-analyysi (Pitkämäki 2001, 79.)

SWOT-analyysi on yksinkertainen ja helppo toteuttaa. Taulukon oikealla puolella on yrityksen toimintaan negatiivisesti vaikuttavat tekijät ja vasemmalla puolella positiivisesti vaikuttavat tekijät. Taulukon yläpuolella on yrityksen nykytila ja sen sisäiset asiat, joihin yritys voi

vaikuttaa omilla toimillaan ja päätöksillään. Taulukon alapuolella puolestaan on kuvattuna toimintaympäristön ulkoiset tekijät. Hyväksikäyttämällä ympäristön tarjoamia mahdollisuuksia yritys parantaa menestymisen mahdollisuuksia ja puolestaan uhkien toteutuminen vaarantaa yrityksen toiminnan (Edu 2007; Tekes 2007). Vahvuudet ja mahdollisuudet luovat yhdessä edellytykset toiminta-alueen hallintaan sekä yrityksen menestykseen toiminta-alalla. Heikkoudet ja uhat estävät, joko yhdessä tai erikseen, yrityksen toiminta-alueen hallinnan ja / tai menestymisen alalla. Toisin sanoen yritys hyödyntää vahvuuksillaan toiminta-alan mahdollisuudet ja heikkouksillaan lisää ulkoisten uhkien toteutumista (Pitkämäki 2001, 80).

5.1 Vahvuudet ja heikkoudet

Vahvuudet ovat yrityksen sisäisiä tekijöitä, jotka vaikuttavat positiivisesti yrityksen menestykseen sekä sisäisten päämäärien ja tavoitteiden saavuttamiseen. Heikkoudet puolestaan käyttäytyvät negatiivisesti: ne haittaavat yrityksen menestymistä toimialalla ja vaarantavat siten yrityksen toiminnan. Vahvuudet ja heikkoudet ovat molemmat yrityksen sisäisiä tekijöitä ja siten yritys voi itse vaikuttaa niihin (Edu 2007, Tekes 2007).

Vahvuuksien ja heikkouksien tunnustaminen voi olla toisinaan myös strateginen valinta. Heikkoudet voivat olla tietoisia heikkouksia, jolloin ne ovat yrityksen vahvuuksien vastakohtia. Toisin sanoen yritys on vahva jossain ominaisuudessa (esim. hinta), koska se on jossain toisessa ominaisuudessa heikko (esim. sijainti), ja vaikka heikkous onkin tietoinen valinta. Heikkoutta ei kuitenkaan kannata korostaa liikaa tässä tapauksessa, koska silloin heikkouden korostaminen vähentäisi yrityksen vahvuutta. Asiaa ei kannata kuitenkaan viedä liian pitkälle; jos heikkous kuitenkin selvästi heikentää yrityksen menestystä ja vahvuuksia, kannattaa heikkouksia kehittää, jottei heikkoudet rajoita kilpailukykyä ja syö vahvuuksia (Pitkämäki 2001, 85).

Vahvuudet nimenomaan vahvistavat yrityksen kilpailuetuja ja edustavat menestymisen edellytyksiä. Niiden on oltava asiakkaalle olennaisia tekijöitä, ja niiden on tuotava yritykselle lisäarvoa asiakkaan silmissä. Vahvuuksien on vastattava toimintaympäristön mahdollisuuksia, jotta yritys menestyy markkinoilla. Ominaisuutta voidaan kutsua vahvuudeksi, kun se:

- vahvistaa yrityksen kykyä hallita kokonaisuutta

- sopeutuu ympäristön muutoksiin ja epäjohtonmukaisuuteen
- kehittää yrityksen osaamista
- kehittää tuotteiden ja palveluiden innovatiivisuutta
- lisää yrityksen sosiaalisuutta.

(Pitkämäki 2001, 80)

5.2 Mahdollisuudet ja uhat

Mahdollisuudet ja uhat ovat toimintaympäristön ulkoisia tekijöitä. Ne ovat toimintaympäristön luomia tilanteita, jotka koetaan yrityksessä joko mahdollisuuksiksi tai uhkiksi ja joihin yritys ei itse voi vaikuttaa. Mahdollisuuksia hyväksikäyttämällä yritys voi joko menestyä paremmin tai saada uusia päämääriä ja tavoitteita uralleen. Mahdollisuudet ovat yleensä positiivisia asioita, mutta epäonnistuessaan hyväksikäyttää mahdollisuuksia, niistä voi tulla uhka tai heikkous yrityksen menestymiselle ja kannattavuudelle. Uhkat koetaan negatiivisiksi asioiksi, koska ne vaarantavat yrityksen menestymisen. Yleensä uhkaksi koetaan esimerkiksi aggressiivinen kilpailija markkinoilla, vaikka tämänkin uhan voisi kääntää positiiviseksi asiaksi. Vaikka aggressiivinen kilpailija luo kilpailutilanteen markkinoille, kilpailu voi kuitenkin luoda uusia ja innovatiivisia liikeideoita ja toiminta-ala ja yritys itse kehittyvät kilpaillessa. Näin uhkakin muuttuu positiiviseksi asiaksi (Rope 1993, 232).

5.3 Voimavarat

Voimavarat ovat yrityksen käytössä olevia resursseja. Voimavarat voivat olla joko vahvuuksia tai heikkouksia riippuen voimavarojen tilanteesta. Yleensä voimavaroja kehiteltäessä, ne ovat positiivisia vahvuuksia, jotka ovat yrityksen menestymisen edellytyksiä ja siten niillä on suora yhteys toimintaympäristöön. Voimavaroja uusittaessa tai kehitettäessä on aina mietittävä niiden liittymistä liiketoimintasuunnitelmaan ja yritykseen itseensä. Voimavarojen muuttumisen keskellä on mietittävä vahvuuksien ja heikkouksien muuttumista, asiakkaiden odotuksien ja

tarpeiden täyttymistä sekä muutoksen tarpeellisuutta (Pitkämäki 2001, 80). Voimavaroiksi luetaan:

Inhimilliset voimavarat

Työyhteisön jäsenten taidot ja tiedot, joilla yritys menestyy ovat inhimillisiä voimavaroja (Pitkämäki 2001, 81). Esimerkiksi johtamisen, markkinoinnin, tuottamisen ja yrittämisen yksilölliset taidot, jotka ovat yrityksen erityinen voimavara. Inhimilliset voimavarat ovat yrityksen henkilöstön ominaisuuksia ja siten täysin riippuvaisia yksilöistä. Inhimilliset voimavarat ovat hieman riskialttiita voimavaroja, koska niihin voi vaikuttaa esimerkiksi yksilöiden työviihtyvyys ja motivaatio, henkilökohtaiset ongelmat ja kollegat (Suominen 2003, 56).

Taloudelliset voimavarat

Käytössä olevat rahat, joita yritys voi tarpeen vaatiessa käyttää esimerkiksi liiketoiminnan tai markkinoinnin tehostamiseen ovat taloudellisia voimavaroja. Taloudellisilla voimavaroilla tarkoitetaan kaikkia olevia ja saatavia varoja, omaa ja vierasta pääomaa, tulorahoitusta, kassavirtaa jne. Todellisuudessa raha pyörittää yritystä ja muiden voimavarojen kehittämiseen ja käyttöön vaaditaan aina taloudellisia voimavaroja. Keskeisiä voimavaroja ovat ne rahat, jotka voidaan sijoittaa liiketoiminnan kehittämiseen tai muuttamiseen. Suurta merkitystä ei ole niillä rahoilla, joilla yrityksen päivittäisiä menoja maksetaan. Riskinotto-kyky on vahvasti riippuvainen nimenomaan taloudellisiin voimavaroihin sijoitettavista rahoista (Pitkämäki 2001, 81).

Fyysiset voimavarat

Koneet, laitteet, rakennukset, varastot, autot ja rekat jne. ovat fyysisiä voimavaroja. Fyysisillä voimavaroilla tarkoitetaan tuotteen tai palvelun valmistuksessa käytettäviä materiaaleja, laitteita ja koneita. Kilpailuetu perustuu monesti juuri fyysisiin voimavaroihin, jolloin tuotteen valmistuksen hinta näyttölee suurta roolia. Hyvät ja edulliset fyysiset voimavarat vaativat usein tehokasta logistiikkaa, materiaalihankintaa, kuljetuksia ja varastointia (Pitkämäki 2001, 81).

Teknologiset voimavarat

Yrityksen ohjaamiseen ja johtamiseen liittyvät järjestelmät ja ohjelmat tarkoittavat teknologisia voimavaroja. Tyypillisesti tuotannonohjaus ja tuotantolaitteisto edustavat teknologisia voimavaroja. Teknologia voi olla etu kilpailijoihin nähden, kun tuotantolaitteisto saa aikaan

hinnaltaan edullisia ja teknisesti hyviä tuotteita aikaan. Teknologisia voimavaroja pyritään kehittämään esimerkiksi tuotekehityksen avulla. Silloin tuotekehitys nähdään laajempänä käsitteenä, asiakkaalle lisäarvoa tuottavana kehityksenä eikä vain laitteena tai ohjelmana. Globaalisti tunnettu ja korkealaatuinen tuotemerkki on usein merkki onnistuneen teknologisen voimavaran käytöstä (Pitkämäki 2001, 82).

Organisaatiolliset voimavarat

Käsitteenä erittäin laaja, käsittää muun muassa johtamistavan ja sen vaikutukset, työyhteisön innon ja sitoutumisen halun yritykseen, organisaatorakenteet, kulttuurin ja ilmapiirin, työyhteisön suhderakenteen. Omien organisaatiollisten voimavarojen lisäksi yritys voi käyttää myös ulkopuolisia organisaatioita apunaan, esimerkiksi julkisia yhteisöjä, järjestöjä, kumppanuuksia. Tällaisessa tilanteessa usein yrityksellä on voimakas tahto tehdä asioita yhdessä ja kommunikoiden muiden kanssa, jotta tavoitteet ja päämäärät saavutettaisiin. Inhimillisten voimavarojen tapaan myös organisaatiolliset voimavarat ovat tilanneherkkiä ja riskialttiita voimavaroja, koska ne ovat hyvin vahvasti riippuvaisia yksilöistä ja heidän suhteistaan ja motivaatiosta (Pitkämäki 2001, 82).

Teknologisten, fyysisten ja taloudellisten voimavarojen kehittäminen vaatii usein paljon rahaa, mutta niitä on helppo seurata erilaisilla numeerisilla ja graafisilla mittareilla. Niitä voidaan tarvittaessa muuttaa nopeastikin. Inhimillisten ja organisaatiollisten voimavarojen kehittämiseen ei vaadita rahaa, mutta niiden kehittyminen tapahtuu pitkällisen oppimisen ja tottumisen kautta (Pitkämäki 2001, 82).

5.4 Laajempi SWOT-analyysi

SWOT-analyysi tunnetaan yleisesti nelikenttäanalyysinä, jolloin se on erittäin yksinkertainen ja selkeä. Nelikenttäanalyysissä tutkitaan vain yrityksen ulkoisia ja sisäisiä heikkouksia ja vahvuuksia eikä varsinaisia johtopäätöksiä tehdä ollenkaan. Perinteinen nelikenttäanalyysi jää monesti vajaaksi, kun analyysistä ei tehdä johtopäätöksiä eikä näitä johtopäätöksiä laitetaan toimeen. Perinteinen SWOT-analyysi kertoo monesti vain yrityksen heikkoudet ja vahvuudet niin sisäisessä kuin ulkoisessakin ympäristössä, vaikka analyysin tarjoamaan tietoon pitäisi osata myös vastata (Edu 2008).

8-kenttäinen SWOT-analyysi on uudentyyppinen analyysi, joka laajentaa analyysistä saadun tiedon toimenpiteisiin saakka (Kuvio 6). 8-kenttäistä analyysia on käytetty paljon teollisuudessa toimintojen analysointiin, mutta se toimii yhtäläillä kaikilla toimialoilla

Sisäiset	1. Vahvuudet Yrityksen menestymisen edellytyksiä, jotka yritys hallitsee	2. Heikkoudet Yrityksen toimialan olennaiset menestymisen edellytykset, joita yritys ei hallitse
Ulkoiset	3. Mahdollisuudet Tilanteet, joita toimialalla vallitseva tilanne ja muutokset tarjoavat	5. Menestystekijät Hyödynnä vahvuuksia ja mahdollisuuksia
4. Uhat Ympäristön uhkatekijät, jotka vaarantavat yrityksen toimintaa ja menestystä	6. Korjaa ja kehitä Heikkoudet vahvuuksiksi korjauksen ja kehittämisen avulla	7. Vältä ja torju Varaudu mahdollisiin kriisitilanteisiin uhkien ja heikkouksien näkökulmasta.
	8. Varaudu ja ennakoi Muuta uhat vahvuudeksi ja varaudu uhkiin vahvuuksien avulla	

Kuvio 6. 8-kenttäinen SWOT-analyysi (Edu 2008).

Analyysissa tutkitaan perinteiset sisäiset ja ulkoiset tekijät (kentissä 1-4), mutta samalla myös varaudutaan ja korostetaan sisäisten ja ulkoisten tekijöiden yhteyttä (kentät 5-8). Perinteisen neljän kentän lisäksi on tehty neljää kenttää lisää, joissa toimintaympäristön (ulkoisten) ja yrityksen sisäisten vahvuuksien ja heikkouksien yhteissumma kerrotaan sekä yhteissummasta seuraavat toimenpiteet selvennetään (Edu 2008).

6 KUVAUS TULEVASTA YRITYKSESTÄ

Suunnitteilla on täydenpalvelun infopiste ja palvelutoimisto Sotkamo – Vuokatti alueelle. Sotkamo – Vuokatti alue on kiihkeästi kasvava matkailupitäjä, joka on koko Kainuun merkittävin turistikohde. Alueella matkailee vuosittain noin puoli miljoonaa turistia, vuonna 2007 tammi-marraskuun aikana Sotkamossa yöpyi 471 900 matkailijaa (Saarela 2008, 5). Sotkamo tunnetaan pienenä kainuulaisena kylänä, jonka taajama-alue Vuokatti on kansallisesti tunnettu. Sotkamon kylänraitti on pieni, mutta viihtyisä keskusta, josta löytyy välttämättömät palvelut. Noin seitsemän kilometrin päässä sijaitseva Vuokatti puolestaan tarjoaa yhä enemmän palveluita paikallisille ja turisteille. Vuokatin aluetta kehitetään erittäin voimakkaasti ja tulevaisuudessa alueelle nousee useita uusia lomahuoneistoja ja mökkejä (Vuokatin Matkailukeskus 2008).

Sotkamo – Vuokatti alueen vetovoimatekijä on erityisen kaunis luonto ja sen luomat mahdollisuudet. Vuokatin vaarat mahdollistavat monenlaisia aktiviteetteja aina perinteisestä laskettelusta ja vaelluksesta alamäkiajoon. Alueelta löytyy myös mm. kattava golf-kenttä, monipuoliset hiihtoladut, monenlaisia sisäurheilumahdollisuuksia, lumilautailu halfpipe, kylpylä sekä uintiratoja, frisbee golf-rata, pururatoja, hiihtoputki, keilaratoja yms. Vuokattia markkinoidaan aktiivisen matkailijan kohteena monipuolisilla aktiviteeteilla ja virikkeillä. Tekemistä löytyy ympärivuoden lajista riippumatta (Vuokatin Matkailukeskus 2008).

Palvelutoimiston toiminta-ajatuksena on tarjota alueella matkaaville turisteille korkealaatuista palvelua ja tietoa alueesta. Ajatus on tarjota asiakkaille tietoa alueen toimijoista, yrityksistä, palveluista ja aukioloajoista. Palveluina tarjotaan retkiä, tutustumiskäyntejä, vaelluksia sekä kauppakassipalvelua (ruokatavarat valmiiksi mökkiin). Palvelut toteutetaan yhteistyönä alueen yritysten kanssa, jolloin palvelutoimisto vastaa ryhmien kokoamisesta ja rahastuksesta ja paikallinen yritys itse retken toteutuksesta. Infopisteellä halutaan vähentää hotellien- ja lomahuoneistojen vastaanottojen sekä elämyspalveluiden varauksen ruuhkaa ja työtaakkaa sekä parantaa alueen tarjoamia palveluita ja imagoa. Palvelutoimiston sekundäärisenä tehtävänä on osallistua Vuokatin markkinointiin ja esiintuomiseen maailmalla yhteistyössä mm. Vuokatin matkailukeskuksen kanssa.

Yrityksen arvoina ovat laadukas, ystävällinen asiakaspalvelu, matkailun ja yhteistyön kehittäminen, palveluiden jatkuva kehittäminen, tuloksellisuus sekä osaava, palveleva henkilökunta.

Erityisen vahvuutena pidetään osaavia ja luontevia asiakaspalvelijoita, joiden varaan yritys perustetaan. Liikeideana on tehdä kattavaa yhteistyötä alueen yrittäjien kanssa, jolloin voidaan palvella alueella matkailevia turisteja paremmin. Vuokatti sijaitsee kaukana suurista kaupungeista ja on vielä suhteellisen tuntematon monille alueella matkaaville ihmisille, joten matkailun tukipalveluita tarvitaan. Kokonaisvaltaisen matkailun ja wellness-trendin lisääntyminen matkailumarkkinoilla lisää palvelun kysyntää, ihmiset haluavat heittäytyä totaalisesti lomailemaan ja toivovat jonkun muun hoitavan arkiset asiat, kuten rannelippujen varaamisen ja oston. Tähän kysyntään palvelutoimisto pyrkii vastaamaan.

Tuloksellisuudesta huolehditaan ohjattujen retkien, vaellusten ja tutustumiskäyntien avulla. Vaikka infopiste vain välittää yhteistyökumppaneiden palveluita, saa se siitä oman provisionsa. Infopiste vastaa myös alueella järjestettävien tapahtumien, pelien ja kisojen lippujen myynnistä sekä joidenkin yksittäisten hoitoloiden ajanvarauksesta. Palveluvalikoimaan lisätään aina korkean sesongin aikana ja muina aikoina tarvittaessa kiertoajeluita ja tutustumiskäyntejä.

Laadusta huolehditaan face-to-face keskusteluiden avulla sekä asiakaspalautelomakkeilla, joita käydään läpi kuukausittaisissa palavereissa. Laadukas ja ystävällinen palvelu koetaan yrityksen vahvuudeksi ja toiminnan edellytykseksi, joten työntekijöiltä odotetaan ”tuntosarvia” joilla he aistivat asiakkaiden tuntemuksia ja mielipiteitä. Palautteissa ilmiä asioista keskustellaan ja tehdään tarvittaessa parannuksia. Työntekijöiden motivaatiosta ja virkeydestä huolehditaan virkistyspäivillä ja saunailloilla, joita järjestetään muutaman kerran vuodessa.

Palvelutoimisto toimii omissa tiloissaan Pohjanvaarantiellä, mutta tavoitteena on varsinkin sesonki aikoina vierailta sovittuina päivinä yhteistyöyrityksissä (esim. hotellin vastaanotossa) joista asiakkaat tavoittavat paremmin yrityksen virkailijat. Henkilöstöä palvelutoimistossa ei ainakaan alkuunsa ole paljoa. Yrittäjän itsensä lisäksi yrityksessä työskentelee yksi kokopäiväinen virkailija, mutta sesonkiaikoina lisäapuna toimii osa-aikainen työntekijä. Tärkeimpinä palkkaamisen kriteereinä pidetään alueellista tuntemusta, kokemusta asiakaspalvelutyöstä sekä kielitaitoa. Yrityksen ja matkailun kehittyessä työntekijöitä voidaan palkata lisää, mutta aluksi henkilöstökustannukset pyritään pitämään mahdollisimman alhaisina.

Palvelutoimiston markkinointi hoidetaan itse. Koska palvelutoimisto toimii yhteistyössä alueen yrittäjien ja Vuokatin markkinoinnin kanssa, mainostetaan yritystä näitä kanavia hyväksikäyttäen. Palvelutoimiston markkinointi liitetään Vuokatin markkinoinnin yhteyteen, mo-

lempia mainostetaan samanaikaisesti. Esittelylehtisiä jaetaan alueen yrityksiin, joissa matkailijat vierailevat sekä valikoiden mm. Kajaanin lentokentälle ja muihin Kajaanin näkyvimpiin yrityksiin. Palvelutoimistolle luodaan myös laadukkaita internetsivut sekä Vuokatti Magazine- ja Sotkamo-lehteen luodaan mainokset. Toimistoa markkinoidaan myös matkailumessuilla, jossa toimisto on edustettuna Vuokatin markkinoinnin yhteydessä. Taloushallinnon tehtävät (palkkaus, tilinpäätökset ym.) yritys ulkoistaa, jotta kaikki asiat hoituisivat alusta saakka oikein.

Matkailun kehittymistä ja trendejä palvelutoimiston henkilökunta seuraa matkamessuilla sekä yleisesti tutkimalla matkailun trendejä esimerkiksi lehdistä ja kilpailijoilta. Palveluita pyritään muuttamaan sekä päivittämään aina trendien muuttuessa ja asiakkaille tarjotaan aina jotain uutta kokeiltavaa.

Varsinaista kilpailua infopisteen kanssa ei alueella juurikaan ole. Ydinkilpailija on ehdottomasti FinFun Vuokatti sekä RTG matkatoimisto, mutta heidän palvelunsa on hieman erityyppistä kuin palvelutoimiston. Molempien kilpailijoiden toiminta keskittyy varausten tekkoon (mökkit, lomat, lentoliput ym.), kun palvelutoimisto tarjoaa laadukasta palvelua alueen toimijoista ja aktiviteeteista.

7 POHDINTA

Aihe opinnäytetyöhön on kypsynyt mielessäni opintojeni ajan. Kyseistä yritystä olen suunnitellut aktiivisesti viimeisen vuoden ajan ja tehnyt useita projekteja ja suunnitelmia yritykseeni koulutöiden puitteissa. Luonteva jatko yritykselleni on tutustua lähemmin liiketoimintasuunnitelmaan ja todella tehdä liiketoimintasuunnitelma yritykselleni. Samalla halusin myös kehittää yrittäjyyttä itsessäni ja nähdä mitä huomioitavia asioita yritystä perustettaessa on.

Liiketoimintasuunnitelma on usein ensimmäinen dokumentti yrityksestä ja sen kaikista osaluista. Suunnitelmaa tehdessä yrittäjä joutuu todella pohtimaan yrityksensä toimintoja ja ideoita ja samalla myös kannattavuutta. Hyvä liiketoimintasuunnitelma osoittaa ne tekijät, joiden pohjalle yritys on rakennettu, mutta myös ne tekijät joilla yritys menestyy. Yritystä perustettaessa tehty liiketoimintasuunnitelma ei saa olla kuitenkaan yrityksen ainut ohjenuora, vaan suunnitelmaa täytyy päivittää ja arvioida ajan kuluessa, jotta asiat olisivat ajankohtaisia sekä paikkaansa pitäviä. Suunnittelu ja yrityksen perustaminen voivat kulkea käsi kädessä sopeutuvasti.

Oman yrityksen liiketoimintasuunnitelmaa tehdessäni puntaroin yrityksen todellisia mahdollisuuksia. Haaveet omasta yrityksestä ja sen toiminnoista oli yllättävän vaikea tuoda paperille ja suunnitelmaan selviksi, tuottaviksi tuotteiksi ja palveluiksi. Liiketoimintasuunnitelman tekeminen pakotti minut suunnittelemaan yritystä liikeidea pidemmälle ja näkemään yrityksen tuotteet ja palvelut selkeinä myyntilajeina, eikä enää haavekuvina mielenkiintoisista aktiviteeteista. Huomasin myös työskennellessäni kuinka vaativa ja monitahoinen asia yrityksen perustaminen on. Pelkkä hyvä liikeidea ei riitä, vaan yritystä on suunniteltava aina 5-10 vuoden päähän.

Opinnäytetyötä ja liiketoimintasuunnitelmaa tehdessäni vahvistui mielessäni kuitenkin yrittäjyyden ajatus ja olen nyt varmempi kuin koskaan, että haluan jonain päivänä itse toimia yrittäjänä. Palvelutoimisto on mielestäni perustettavissa oleva yritys, mutta tutkimustyötä sen kannattavuus vielä teettää. Ihan vakuuttunut en ole palvelutoimiston realiteetista, mutta mielestäni liikeidea on toteutettavissa, vaikkakin hieman kehiteltynä versiona.

Opinnäytetyön ja liiketoimintasuunnitelman tekemisen prosessi on ollut pitkä ja vaativa. Opinnäytetyötä suunnittelin ja pohdiskelin pitkään mielessäni ennen varsinaista kirjoittamista. Lähteisiin tutustuminen ja taustatiedon etsiminen ei ole ollut helppoa, mutta kattava läh-

deaineisto ja hyvin suunniteltu työ syntyi paperille nopeasti. Tutkimuksen tekeminen oli mielenkiintoista, vaikka opinnäytetyö ei kuvastakaan oppimaani kokonaisuudessa.

8 LÄHTEET

- Ahonen, J. Koskinen, T. ja Romero, T. 2003. Opas ravintolan liiketoimintasuunnitelman laatimiseen. Helsinki: Restamark Oy.
- Almgren, S. & Lindfors, H. 1996. Minä yrittäjänä. Vantaa: Pagina Oy.
- Bergström, S. & Leppänen, A. 2002. Markkinoinnin maailma. 4, uudistettu painos. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Edu Oppimateriaalit 2008
- <http://www.edu.fi/oppimateriaalit/liiketoimintasuunnitelma/index2.asp?mida=8&fai=word.htm> (Luettu 4.3.2008)
- <http://www2.edu.fi/yrittajyvayla/?page=223> (Luettu 4.3.2008)
- Heikkinen, R. & Komulainen, J. 1999. Kainuu: Elämyksiä, historiaa, nykyisyyttä. Helsinki: Erikoispaino Oy.
- Heikkinen, R. & Rautiainen, L. 2002. Kainuun vaaroilta ja vesiltä. Kajaani: Articmedia.
- Henderson, E. & McCorrisken, R. 1997. Starting your own business. Glasgow: Harper Collins Publishers
- Holopainen, T. & Levonen, A-L. 2003. Yrityksen perustajan opas. Yritysjulkaisut. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Kallio, J. 1996. Yrittäjän oppikirja. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Kinkki, S. & Isokangas, J. 2003. Yrityksen perustoiminnot, Basic Business Operations. Vantaa: WSOY
- Kinkki, S. & Lehtisalo, A. 1996. Yrtti yritystietous. Porvoo: WSOY.
- Kehittämiskeskus 2008.
- http://kehittamiskeskus.salonseutu.fi/yrityspalvelut_uusi/yritystoiminnanaloittaminen_uusi/liikeideauusi/ (Luettu 3.3.2008)
- McKinsey & Company 2001. Suom. Tillman M. Ideasta kasvuyritykseksi: Käsikirja liiketoimintasuunnitelman laatimiseen. 2. painos. Porvoo: WS Bookwell Oy.
- Pitkämäki, A. 2001. Pk-yrityksen liiketoimintasuunnitelma. Helsinki: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Pesonen, I. Mönkkönen, T. ja Hokkanen, T. 2000. Menestyvä matkailuyritys. Helsinki: Oy Edita Ab.
- Puustinen, T. 2004. Avain omaan yritykseen. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

- Rikkinen, L. 1997. Löydä oma yritysideoasi. 2.painos. Helsinki: Oy Edita Ab.
- Rope, T. 2000. Suuri markkinointikirja. Helsinki: Otavan Kirjapaino Oy.
- Ruuska, M., Johnsson, R., Rikkinen L., Saarinen, T. 2001. Miten laaditaan hyvä liiketoimintasuunnitelma eli business plan. Kuopio: Kehitysrachasto Oy.
- Saarela 2008, 5. Kainuun Sanomat 23.1.2008
- Sajasalo, P. 2008. Jyväskylän yliopisto
<http://www2.edu.fi/etalukio/yrittajyysvayla/?page=300> (Luettu 25.4.2008)
- Shr 2008
http://www.shr.fi/modules/ContentExpress/repository/Yrityksen_perustam.pdf.
(Luettu 10.3.2008)
- Sotkamon kunta 2008
www.sotkamo.fi/kuntainfo (Luettu 9.1.2008.)
- Sutinen, M. 1996. Kaikki mitä olet halunnut tietää yritystoiminnasta mutta et ole tiennyt keneltä kysyä. Kuopio: Savonia-ammattikorkeakoulu, Yrityspalvelut.
- Suominen, A. 2003. Riskienhallinta. Vantaa: WSOY.
- Strömmer, R. 1999. Henkilöstöjohtaminen. Helsinki: Oy Edita Ab.
- Tekes 2008.
http://www.tekes.fi/julkaisut/opas/aloitus/swot_rtf.rtf. (Luettu 23.4.2008)
- Teknologiateollisuus 2008, 8- kentäinen SWOT-analyysi
http://www.teknologiateollisuus.fi/files/12884_Kirja.pdf (Luettu 4.3.2008)
- Tilastokeskus 2005. Matkailutilasto 2005. Liikenne ja Matkailu 2005:11. Helsinki: Valopaino Oy.
- Viitala, R. & Jylhä, E. 2001. Menestyvä yritys: Liiketoimintaosaaminen perusteet. 4. uudistettu painos. Helsinki: Edita Oyj.
- Vuokatin Matkailukeskus 2006a.
www.vuokatti.fi (Luettu 2.3.2008.)
- Väestörekisterikeskus 2008. Kuntien asukasluvut aakkosjärjestyksessä
www.vrk.fi. (Luettu 9.1.2008)
- Wilmi, J. 1997. Sotkamon historia. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Yrittäjysväylä 2008.

<http://www2.edu.fi/etalukio/yrittajysvayla/?page=300>

(Luettu 23.4.2008)

LIIKETOIMINTASUUNNITELMA

PALVELUTOIMISTO BESSERWISSER

SISÄLLYSLUETTELO

1 YRITYKSEN TAUSTA	3
2 YRITYSIDEA	6
3 MARKKINATILANNE	9
4 TOIMINTASUUNNITELMA	13
5 PÄÄOMAN TARVE	16
6 RAHOITUSSUUNNITELMA	17
7 KANNATTAVUUSRAJA	18
8 YRITYKSEN RISKIT	19
9 SWOT-ANALYYSI	21

1 YRITYKSEN TAUSTA

Yrityksen perustamisajankohta

Yritys on vielä keväällä 2008 suunnittelun kohteena ja yrityksen tarkkaa perustamisajankoh-
taa ei vielä tiedä. Ajatuksena on kuitenkin kerätä työkokemusta, tietoa ja rahoitusta toiminta-
alasta ainakin seuraavan 2-5 vuoden aikana. Yrityksen perustaminen olisi realistista aikaisin-
taan vuonna 2010. Yrityksen perustamisen ajankohta on monesta asiasta riippuvainen, esi-
merkiksi saatavasta rahoituksesta ja kilpailutilanteen kehityksestä. Markkinoiden kehitystä ja
alan trendejä on kuitenkin seurattava jatkuvasti, jotta yrityksen markkinoille astuminen ta-
pahtuisi oikeaan aikaan ja yritys saisi menestyksekkään alun toiminnalle. Käytännössä yrityk-
sen perustaminen voi tapahtua nopeastikin, kun suunnitelmat ovat jo valmiina, markkinoi-
den niin vaatiessa.

Yrityksen perustamisen syyt

Palvelutoimiston kaltaiselle infopisteelle sekä täydenpalvelun toimistolle on alueella selvää
kysyntää Vuokatissa. Sotkamo – Vuokatti alueella yöpyy vuodessa satojatuhansia matkailijoi-
ta ja matkailijamäärät ovat nousseet tasaisesti joka vuosi. Esimerkiksi, ensimmäisen kerran
vuonna 2005 Sotkamossa oli eniten yöpymisvuorokausia, kun ainoastaan hiihtokeskuspaik-
kakunnat huomioidaan. (Tilastokeskus 2005, 55.) Matkailu on merkittävä työllistäjä Sotka-
mossa ja siihen investoidaan tulevina vuosina miljoonia euroja. Investointien odotetaan ole-
van 55 miljoonaa euroa vuoteen 2010 mennessä. Alueella ei ole investoitu matkailun kehit-
tämiseen niin merkittäviä summia sitten 1980- ja 1990 luvun taitteen jälkeen ja odotukset
ovat suuret. (Moolis 2006; Saarela 2006.) Samanaikaisesti matkailukulttuuri muuttuu ja kehit-
tyy maailmalla ja uudet matkailutrendit villitsee ihmisiä. Odotettavissa on ainakin wellness-
matkailun kehittyvän moniulotteisemmaksi sekä aktiivisen matkailun löytävän uusia muotoja.
Asiakkaat arvostavat lomallaan jo nyt hyvää palvelua ja loman helppoutta, tulevina vuosina
hyvän palvelun arvostuksen odotetaan nousevan entisestään.

Palvelutoimiston perustaminen pohjautuu pitkälti tähän matkailun voimakkaaseen kehityk-
seen. Aiemman työkokemuksen perusteella ja Vuokatin matkailumarkkinoita seuranneen,
olen huomannut asiakkaiden olevan toisinaan eksyksissä kaiken tiedon, aktiviteettien ja mah-
dollisuuksien viidakossa. Palvelutoimiston toiminta-ajatus on auttaa asiakkaat pois tästä ”vii-
dakosta” ja taata heille hyvä loma. Mitään varsinaista kyselyä tai tutkimusta en palvelutoimis-

ton kysynnästä ole tehnyt, mutta asiasta keskusteltuani alueella matkustaneiden turistien sekä alueella työskentelevien ihmisten kanssa, vakuutuin liikeideasta.

Henkilökohtaisesti yrittäjyys on haaste, mutta mielenkiintoinen haaste. Opinnot Kajaanin ammattikorkeakoulussa ovat valmentaneet yrittäjyyteen ja tämän liikeidean kehittäminen on kulkenut mukani opintojeni ajan. Haluan valjastaa oman innovatiivisuuteni ja ahkeruuteni oman yrityksen toimintaan ja pyrkiä luomaan uutta ja erilaista.

Toiminta tähän mennessä

Konkreettisia toimenpiteitä yrityksen eteen ei ole vielä tehty, esimerkiksi asiakkaita, tuotteita, liikevaihtoa ei ole kartoitettu vaan tähänastinen toiminta on ollut lähinnä suunnittelua ja mahdollisuuksien kartoittamista. Opintojeni aikana olen suunnitellut palvelutoimiston toimintoja ja liiketoimintaa useaan otteeseen ja seuraava askel yrityksen perustamisessa onkin konkreettisten toimintojen aloitus, esimerkiksi rahoituksen hakeminen ja lopullisten tuotteiden valmistus.

Yrittäjän henkilökohtainen tausta

Olen 22-vuotias opiskelija Vuokatista. Asun avoliitossa Vuokatin vaarojen kupeessa, matkailukeskusten välittömässä läheisyydessä. Olen valmistunut ylioppilaaksi vuonna 2004 Kajaanin Lyseon lukiosta ja ammattikorkeakouluopinnot aloitin vuoden 2004 syksyllä Vaasan ammattikorkeakoulussa. Opiskelin Vaasassa noin kahden vuoden ajan kansainvälisellä luokalla hospitality management- koulutuslinjalla. Muutin takaisin Kainuuseen työharjoittelun ansiosta ja sille tielle jäin. Työskentelin reilu kaksi vuotta Holiday Club Katinkullassa vastaanottovirkailijana, jonka jälkeen jatkoin opintojani Kajaanin ammattikorkeakoulussa. Valmistun restonomiksi keväällä 2008.

Työkokemusta minulle on kertynyt nuoresta iästä huolimatta melko paljon. Olen työskennellyt erilaisissa ravintoloissa, yhden päivän opettajana sekä hotellin vastaanotossa. Uskon aiemman, monipuolisen työkokemuksen olevan hyödyllinen yrittäjän työssä ja auttavan arkipäivän työhaasteissa. Työntekijänä olen reipas, ahkera ja sosiaalinen. En pelkää työtä ja tartun toimeen heti, kun tehtävää ilmaantuu. Esiemiäntaitoja olen päässyt harjoittamaan muutama kerran ollessani vastaava vuoropäällikkö.

Vahvoina osaamisen alueina ovat voimakas asiakaspalveluhenkisyys, kielitaito sekä työtäpelkäämätön asenne. Matkailuala kokonaisuudessaan kiinnostaa sekä loma-aktiiviteettien kehittäminen.

täminen. Heikkona osaamisen alueena pidän huonoa taloudellista tietämystä ja heikkoa matematiikan osaamista. Yrittäjälle ei myöskään sovi äkkipikainen luonteeni, jonka kehittämistä yrittäjäys vaatii.

2 YRITYSIDEA

Toiminta-ajatus

Palvelutoimiston toiminta-ajatus on luoda asiakkailleen rentouttava, laadukas loma Vuokatin kauniin luonnon ja monipuolisten aktiviteettien avulla. Toimiston toiminnan tavoitteena on tarjota tietoa alueesta ja palvella asiakkaita kokonaisvaltaisesti ja luoda siten heille unohtuman lomaelämys. Yrityksen arvoina ovat laadukas asiakaspalvelu, palveluiden kehittäminen, tuloksellisuus sekä hyvä ammattitaito. Yrityksen toiminnassa korostetaan myös aktiivista elämäntapaa, paikallisia palveluita sekä luonnonläheisyyttä. Palvelutoimiston toiminnan lähtökohtana on asiakaskeskeisyys, joka ohjaa yrityksen jokaista toimintoa. Asiakkaiden tyytyväisyyttä ja tarpeita kartoitetaan asiakaspalautteilla, joiden avulla yrityksen toimintaa kehitetään ja palveluvalikoimaa päivitetään. Palautetta odotetaan saavan suullisesti, kirjallisesti ja sähköisesti.

Tuote ja palvelu

Palvelutoimiston varsinaisena tuotteena tarjotaan laadukasta palvelua ja asiantuntevaa paikallista tietoa. Infopisteelle tyypilliseen tapaan, toimiston tarkoituksena on toimia tietolähteenä alueella matkaaville turisteille. Palvelutoimisto korostaa toiminnassaan alueellisuutta ja paikallista osaamista. Palveluvalikoimaan puolestaan tarjotaan vuodenajasta riippuen ohjattuja kävely/hiihtoretkeä luontoon, tutustumiskäyntejä paikallisiin yrityksiin (esim. retki viinitilalle), kiertoajeluita, kauppakassipalveluita (ruoat tuodaan lomahuoneiston jääkaappiin valmiiksi) jne. Palvelutason odotetaan olevan erittäin korkea ja sen laadusta ja päivittämisestä huolehditaan asiakaspalautteita sekä alan trendejä seuraten. Kaikki yrityksen tuotteet ja palvelut ovat muunneltavissa asiakkaan tarpeisiin ja yritys toivoo säilyttävänsä toiminnassaan tietyn henkilökohtaisuuden ja asiakaslähtöisyyden.

Asiakkaat ja asiakasryhmät

Sotkamo – Vuokatti alueella yöpyi vuonna 2005 eniten matkailijoita, kun huomioidaan ainoastaan hiihtokeskuspaikkakunnat (406 134 yöpymisvuorokautta). Määrällisesti asiakkaita on eniten talvisesongin aikaan, mutta kesäiseen aikaan esimerkiksi Katinkullan laaja golfkenttä houkuttelee monia asiakkaita. Palvelutoimiston toimintaa ajatellen potentiaalisia asiakkaita alueella on useita tuhansia.

Ensisijaisena asiakasryhmänä luonnollisesti ovat Sotkamo – Vuokatti alueella matkaavat turistit. Todennäköisiä asiakkaita ovat varmasti toiselta paikkakunnalta olevat asiakkaat sekä ulkomaalaiset turistit, jotka tarvitsevat apua vieraalla paikkakunnalla. Palvelutoimistolle yrittäjäasiakkaat ovat myös todennäköisiä, sillä toimisto voi järjestää yrityksille esim. virkistyspäivän.

Hyöty asiakkaalle

Palvelutoimistosta on monipuolista hyötyä asiakkaalle. Asiakas saa infopisteen palveluista kattavaa tietoa paikallisista yrityksistä ja palveluista ja palvelutoimiston puolelta asiakas saa erilaisia aktiviteetteja lomaansa. Asiakas voi luottaa, että palvelutoimisto on luotettavan ja paikallisen tiedon lähde sekä ystävällisen ja ammattitaitoisen palvelun keskus. Asiakas tarvitsee palvelutoimistoa, kun hän haluaa irtaantua arjen haasteista ja antaa palvelutoimiston hoitaa loman arkiset asiat ja tehdä lomasta erikoisen järjestämällä esimerkiksi vaellusta Kainuun kauniiseen luontoon.

Yrityskuva ja imago

Palvelutoimiston toiminnalla pyritään vahvistamaan yrityksen kutsuvaa, ystävällistä ja aktiivista imagoa. Aktiivista elämäntapaa tukevat Vuokatin monipuolinen urheilutarjonta ja ystävällistä toimintaa palvelutoimiston asiakaslähtöisyys. Halutun imagon luominen alkaa heti yrityksen perustamisen vaiheista ja sen kehitykseen vaikuttavat mm. yrityksen kutsuva ulkoasu, ammattitaitoinen paikallinen henkilökunta sekä onnistunut markkinointi. Yrityksen tuotteet ja palvelut tarjoavat asiakkaille mahdollisuuksia ja valmiuksia laadukkaaseen ja onnistuneeseen lomaan. Palvelut tuovat asiakkaille uudentyyppisiä ja poikkeavia aktiviteetteja, joiden avulla asiakkaat voivat yllättää itsensä, oppia uutta ja kehittää itseään.

Tapa toimia

Yrityksen toiminnan lähtökohtana ovat asiakkaat ja heidän tarpeensa, siten myös tapa toimia muotoutuu vahvasti asiakkaiden mukaan. Toimintaympäristönä Sotkamo – Vuokatti on haastava ympäristö, mutta kehitys luo jatkuvasti uusia mahdollisuuksia. Yrityksen toiminta keskittyy omaan toimistoon, mutta varsinkin sesonkiaikaan toimiston työntekijät vierailevat yhteistyöyrityksissä ja alueen majoitusyrityksissä, jotta asiakkaat löytävät palvelutoimiston palvelut ja apua lomaongelmiinsa. Näin yritys pyrkii olemaan helposti tavoitettavissa ja alentamaan avun hakemisen kynnyksiä.

Laatua ylläpidetään asiakaspalautteilla, niin suullisilla kuin kirjallisillakin. Ajatuksena olisi lähettää jokaiselle kanta-asiakkaalle tai suurempia kauppoja tehneelle asiakkaalle (esim. yritykselle, joka on tilannut virkistyspaketin yritykselleen) sähköisesti tai kirjallisesti asiakaspalautelomake, jotta asiakkaiden kokemat ongelmat ja onnistumiset havaittaisiin. Pienemmissä asioissa asioivilta asiakkailta pyritään kysymään palvelun yhteydessä laadusta ja tyytyväisyydestä suullisesti, mutta mahdollisuus kirjalliseen palautteeseenkin säilytetään. Näin pyritään takaamaan asiakkaiden tyytyväisyys ja onnistunut palvelukokemus, joka toimii parhaiten yrityksen käyntikorttina.

Hyvän tuloksen tekeminen on jokaisen yrityksen ehkä tärkein tavoite. Palvelutoimiston tapauksessa tuloksen tekeminen on erityisen haastavaa. Palvelutoimiston tuotteet ovat lähes kaikki toisten yritysten alkuperäisiä tuotteita, joita palvelutoimisto vain välittää. Näin itse palvelutoimisto saa ainoastaan välityspalkkion (noin 20% tuotteen hinnasta) myymistään tuotteista ja palveluista. Tuloksen tekeminen on kuitenkin tärkeää palvelutoimiston menestykselle ja siitä huolehditaan mm. lisäämällä tuotevalikoimaa sesonkiaikoina, lisäämällä omia tuotteita (esim. hiihtoretkiä luontoon, marjastusretkiä jne.) sesonkiaikoihin, tehokkaalla markkinoinnilla ja yleisellä taloudellisuudella (esim. ei heitetä mitään ”turhaa” roskiin, käytetään kaikki paperit ym. huolellisesti loppuun saakka jne.). Tuotteiden ja palveluiden hinnoittelu pyritään pitämään järkevänä, eikä ylihinnoitteluun ole varaa. Tuloksen tekeminen on oleellista yrityksen menestykselle, mutta samalla myös muitakin yrityksen arvoja arvostetaan eikä tuloksellisuus ohjaa kaikkea toimintaa.

Henkilöstö on yrityksen vahvin voimavara, jonka hyvinvointi ja motivaatio on olennainen tekijä yrityksen toiminnalle ja menestykselle. Henkilöstöä ei ainakaan alkuunsa ole paljoa, mutta pienestäkin henkilöstöstä on huolehdittava. Työilmapiiristä pyritään tekemään rento ja viihtyisä, jotta työnteko olisi mieluisaa. Todellisuudessa palvelutoimiston työ voi olla vaativaa, aikaa vievää ja omalla tapaa elämäntyylillä, joten itse työntekijöiltäkin vaaditaan paljon. Yhteiset virkistystilaisuudet (esim. saunaillat, retket luontoon ja ohjelmapalveluyrityksiin) ja kuukausittaiset palaverit ovat hyviä tunteiden tuuletuspaikkoja. Työskentelytavoista pyritään keskustelemaan kattavasti, jotta henkilöiden eroavaisuudet huomattaisiin eikä ikäviä ristiriitoja tulisi. Henkilöstöä, kuten yritystäkin, päivitetään ja kehitetään matkailualan messuilla sekä seuraamalla aktiivisesti mediaa, matkailualaa ja yleistä keskustelua.

3 MARKKINATILANNE

Tuote ja toimiala

Palvelutoimiston tuotteet voidaan jakaa kahteen osaan; infopisteen kattavaan, paikalliseen tietoon sekä palvelutoimiston palveluihin, jotka tarjoavat laadukkaaseen lomaan vaihtoehtoja (esim. urheiluaktiviteetteja, elämyksiä, rauhoittumista luonnon helmassa jne.). Lähtökohtana kaikille tuotteille ja palveluille on asiakaslähtöisyys ja siksi tuotteet räätälöidään asiakkaiden tarpeisiin tarvittaessa. Tuotteita ja palveluita päivitetään aina vuodenaikojen mukaan ja trendien vaihtuessa, jotta tuotteet todella palvelisivat asiakkaiden tarpeita ja kysyntää.

Matkailuala toimialana on voimakkaasti sesonkien mukaan elävä ja vauhdikas. Muutokset matkailualalla tapahtuvat usein nopeasti ja muutoksien ennakointi voi olla toisinaan vaikeaa. Sesonkiluonteisuus tuo ennakoitavuutta alalle, mutta vaikeuttaa osaltaan markkinointia. Asiakkaille pitäisi pyrkiä tarjoamaan uudentyyppisiä aktiviteetteja jokaiselle sesongille, jotta alueella aina samaan aikaan vuodesta matkaavat turistit (esim. viikko-osakkaat) saisivat uusia aktiviteetteja jokaisella lomallaan. Tyypillisesti Sotkamo – Vuokatti alueella talvisesonki on ollut vahvin ja kesän aikana matkailijoiden aktivoiminen on ollut vaikeaa. Palvelutoimiston yhtenä tehtävänä onkin kehittää kesän ajan aktiviteetteja alueen yritysten kanssa ja siten vilkastuttaa kesäsesonkia.

Yrityksen markkina-alue

Yrityksen markkina-alue, Sotkamo – Vuokatti alue, on voimakkaan muutoksen kourissa tulevana vuosina. Alueelle rakennetaan uusia loma-huoneistoja, aktiviteetteja, liikehuoneistoja ja kehitetään vanhaa. Rahaa alueelle investoidaan yhteensä noin 55 miljoonaa euroa vuoteen 2010 mennessä ja matkailun odotetaan kasvavan entisestään. Uusia matkailualan yrittäjiä syntyy useita vuodessa ja kilpailu alalla kiihtyy. Yhteistyö matkailualan yritysten välillä on kuitenkin toimivaa ja yhteistyö on yksi alueen menestyksen salaisuuksista. Yritysten yhteistyön voimin alueen ”pienen kylän” imagoa voidaan vahvistaa ja keksiä uusia innovatiivisia ideoita.

Sotkamo – Vuokatti markkina-alue elää tulevana vuosina suuren myllerryksen vallassa. Markkina-alueen kehitys tuo useita uusia mahdollisuuksia palvelutoimistolle (esim. uudenlaista yhteistyötä uusien yritysten kanssa), mutta samalla myös uusia uhkia palvelutoimiston toiminnalle (esim. kilpailevia yrityksiä). Tämän lisäksi myös itse matkailuala elää muutoksien

aikaa eikä kaikkiin tuleviin trendeihin voi valmistautua. Asiakkaiden mieltymykset ovat toisinaan vaikeita ennustaa ja epävarmuus on hyväksyttävä osaksi palvelutoimiston liiketoimintaa. Markkina-alueen kriittinen tutkiminen ja analysointi tulee olemaan olennainen tekijä palvelutoimiston toiminnassa.

Kilpailijat

Muutokset palvelutoimiston toimintaympäristössä ja markkina-alueella vaikuttavat oleellisesti myös kilpailutilanteeseen. Kilpailutilanne palvelutoimiston markkina-alueella (Sotkamo – Vuokatti alueella) on muuttunut nopeasti: yrityksen suunnitteluprosessin alussa (vuonna 2007 keväällä) palvelutoimistolle ei ollut realistisia kilpailijoita lainkaan, mutta vuoden aikana kilpailutilanne on kiristynyt ja potentiaalisia kilpailijoita on astunut markkinoille. Kilpailutilanteen seuraaminen on palvelutoimiston toiminnan edellytys, sillä kilpailijat voivat kaataa hienon liikeidean ja yrityksen. Kilpailijat voidaan jakaa karkeasti ydinkilpailijoihin ja marginaalikirpailijoihin.

Palvelutoimiston ydinkilpailijana ovat ehdottomasti alueen muut matkatoimistot. Paikallinen Ready To Go matkatoimisto toimii uuden Sokos Hotel Vuokatin aulassa ja siten tavoittaa useita matkailijoita helposti. Toimistolla on myös Active osasto, joka markkinoi monipuolisia ja eksoottisikin aktiviteetteja lähinnä yrityksille ja yhteisöille. Ready To Go matkatoimiston monipuolisuus on heidän vahvuutensa, kun taas heikkoutena koetaan heidän suuntautuneisuutensa yrityksiin ja isompiin ryhmiin eikä niinkään yksittäisten asiakkaiden palveleminen näyttele suurta merkitystä yrityksen toiminnassa. Toinen ydinkilpailija on Vuokatin hiihtoputken tiloissa toimiva FinFun matkatoimisto. Heidän toimintansa keskittyy enemmän lomahuoneistojen ja mökkien vuokraukseen, mutta toimisto toimii myös eräänlaisena infopisteinä matkailijoille. FinFun matkatoimiston toiminta on keskittynyt hyvin Sotkamo - Vuokatti alueelle, mutta heidän markkina-alueensa (lomahuoneistojen ja mökkien vuokraus) on hyvin kapea ja pieni.

Marginaalikirpailijoiden merkitys on huomattavasti pienempi palvelutoimiston toimintaan kuin ydinkilpailijoiden. Tämä ei kuitenkaan tarkoita, että ne voidaan sivuttaa kokonaan vaan marginaalikirpailijoiden toimintaa on yhtäläillä seurattava ja analysoitava. Varsinaisina marginaalikirpailijoita ovat Kajaanissa toimivat matkatoimistot (esim. Pohjolan Matkatoimisto, Matkavekka ja Ready To Go matkatoimisto) sekä Kajaanin infopiste. Kajaanin matkatoimistot ovat kaikki suurempia matkatoimistoja siten useille asiakkaille turvallinen valinta, mutta

eivät kuitenkaan suorassa yhteydessä Sotkamo – Vuokatti alueeseen. Infopiste puolestaan on Kajaanin asioihin keskittyvä, mutta markkinoi toki koko Kainuuta.

Merkittävä ja potentiaalinen kilpailija palvelutoimiston toiminnalle ja kysynnälle ovat asiakkaat itse. Monelle asiakkaalle avun pyytäminen ja palveluiden hakeminen tuottaa vaikeuksia ja tyyppilliseen suomalaiseen tapaan monet asiakkaat vaatimattomasti joko etsivät itse tietoa tai unohtavat asian ja pilaavat siten itse oman lomansa. Palvelutoimiston suurena haasteena onkin kehittää toimintaansa siten, että avun pyytämisen kynnyks on alhainen ja helppo ylittää.

Alalle tyyppilliset kilpailukeinot

Matkailuala on merkittävä työllistäjä Sotkamon kunnassa, mutta se myös merkittävä kansantalouden kannalta. Matkailuala on huomattava taloudenala, joka tuottaa suurta taloudellista hyötyä niin valtiolle, kunnalle kuin yksityisille yrittäjillekin. Kilpailu on kovaa myös matkailualalla, mutta Sotkamo – Vuokatti alueella yritysten välinen yhteistyö toimii edelleen. Mm. uusi Sokos Hotel Vuokatti ei suinkaan kilpaile Holiday Club Katinkullan kanssa vaan he pyrkivät luomaan uusia matkailun mahdollisuuksia yhteistyöllään. Palvelutoimiston toiminta pohjautuu pitkälti tällaiseen yritysten väliseen yhteistyöhön ja se onkin yksi yrityksen kilpailuväliltä.

Kilpailu on kovaa alalla kuin alalla ja matkailualalle tyyppillisiä kilpailukeinoja ovat mm. monipuolinen markkinointi erityisesti sähköisissä tiedotusvälineissä (internet) ja hintakilpailu. Merkittävää matkailualalla on myös esitteiden ja muiden mainosmateriaalien levitys ja yhteiskunnallinen näkyvyys (esim. lasten pesäpallon pelin sponsorointi). Sotkamo – Vuokatti alueella merkittävää on asiakkaiden levittämät ”kuulopuheet”, jotka ovat yksi alueen suosion salaisuus. Palvelutoimiston toiminnassa kaikki nämä yleisimmät kilpailukeinot huomioidaan ja niihin osallistutaan omien mahdollisuuksien mukaan, esim. tapahtumien sponsorointi on epätodennäköistä pienelle yritykselle, mutta esitteiden jakaminen alueen yrityksiin on kannattavaa.

Alan tulevaisuudennäkymät

Matkailuala on kasvanut vuosikymmenien aikana suuresti ja tulevaisuuden muutokset odotavat nurkan takana. Vuosien aikana matkailuala on muotoutunut dynaamiseksi, nopeasti muuttuvaksi trendikkääksi alaksi. Lehtien sivut ovat täynnä matkakohde arvosteluita ja lomaaktiviteetteja ja matkailusta on tullut koko kansan huvi. Alan trendien ennakoiminen on toisi-

naan vaikeaa, mutta muistettava on että matkailuntrendit seuraavat paljon muita trendejä, esim. yhteiskuntatietoisuus.

Matkailualan kasvu on ollut viime vuosina kiivasta ja siihen vauhtiin on ennustettu tulevan hidastusta tulevien vuosien aikana. Ihmisten ympäristö- ja yhteiskuntatietoisuus on kasvanut suuresti muutaman edellisen vuoden ja matkailulta odotetaan ekoloogisuutta ja luonnonläheisyyttä. Lentämisen huonot ympäristövaikutukset voivat vähentää lentämistä varsinkin kaukolomakohteisiin ja kotimaan matkailun odotetaan kasvavan entisestään. Kotimaan matkailun kasvua tukee myös asiakkaiden halu tutustua kotiseutuunsa ja juuriinsa uudestaan sekä lomailu luonnon helmassa. Wellness-matkailun suosio kasvaa ja se kehittyy entistä monimuotoisemmaksi koskemaan kaikkia elämänalueita. Palvelutoimistolle alan tulevaisuuden näkymät näyttävät hyviltä. Kotimaan matkailun kasvu, luonto- ja wellnes-matkailun suosio ovat kaikki palvelutoimiston toimintaa tukevia trendejä ja lupaavat vain hyvää palvelutoimistolle.

Visio

Yrityksen perustaminen on ajankohtaista seuraavien 2-5 vuoden aikana. Yrityksen toiminnan käynnistyminen vie ainakin ensimmäisen vuoden, mutta toiminta pyritään stabiloimaan ensimmäisten vuosien aikana (1-4 vuoden aikana). Liiketoiminnan vakiinnuttamisen jälkeen yritys tarkistaa toimintatapojaan, tuotteita ja palveluita ja tarvittaessa uudistaa toimintaansa uusilla palveluilla ja tuotteilla, esim. matkatoimistopalvelut (lentolippujen myynti, lomien varaaminen kotimaassa/ulkomailla, konserttilippujen myynti). Uusia yhteistyökumppaneita on etsittävä aktiivisesti koko ajan, mutta liiketoiminnan vakiinnuttamisen jälkeen katseen voisi suunnata myös muille paikkakunnille. Yrityksen imago ja asema vakiintuu liiketoiminnan rinnalla. Niiden kehittäminen ja uudistaminen on ajankohtaista seuraavan 5-10 vuoden aikana. Arvot pysyvät samoina, mutta niitäkin on päivitettävä ja kehitettävä vuosittain. Yrityksen omaa toimintaa on katsottava kriittisesti, jotta yrityksen sudenkuopat huomaa.

Seuraavien 5-10 vuoden aikana yritykselle on muotoutunut oma asiakaskunta ja vakio asiakkaat. Yritys on onnistunut aikaansaamaan liikevaihtoa, mutta saamaansa voittoa käytetään maltillisesti. Yrityksen kasvattaminen tai laajentaminen muille paikkakunnille ei ole todennäköistä, mutta toimitilojen uudistaminen, uuden henkilöstön palkkaaminen ja markkinoinnin lisääminen vievät voittoa. Mahdoton ajatus ei ole myöskään lähteä osakkaaksi johonkin ohjelmapalveluyritykseen.

4 TOIMINTASUUNNITELMA

Markkinointi

Palvelutoimiston toiminnan edellytyksenä on onnistunut markkinointi. Toimisto on pieni ja uudentyyppinen ja asiakkaiden tavoittelu on todellinen haaste. Yrityksen markkinointi hoidetaan alusta saakka itse, mutta varauduttava on myös sijoittamaan rahaa ulkopuoliseen markkinointiin, jos omatekoinen markkinointi ei tavoiteta asiakkaita tarpeeksi pian ja tehokkaasti. Suunnitelmissa on luoda palvelutoimistolle laadukkaat internetsivut, joiden toteutuksesta voisi vastata esimerkiksi ammattikorkeakoulu tai jokin muu vastaava koulu. Näin opiskelijat saisivat työelämänyhteyksiä ja projektin työstettäväkseen, mutta samalla myös palvelutoimisto saisi laadukkaat ja nuorekkaat internetsivut. Toimistoa markkinoidaan mainoksilla alueella ilmestyvässä Vuokatti Magazinessa, Sotkamo-lehdessä sekä Kainuun Sanomissa. Taloudellista ei suinkaan ole mainostaa kaikissa näissä lehdissä vaan markkinoinnin tarvetta seurataan ja tapauskohtaisesti päätetään millaista mediaa käytetään ja millaista asiakasryhmää tavoitellaan. Sesonkien alla markkinointia tehostetaan.

Oleellista pienessä kylässä on myös mainoslehtisten ja julisteiden levittäminen paikallisiin yrityksiin. Yhteistyöyrityksiin sekä muihin alueella toimiviin yrityksiin toimitetaan yrityksen esitteitä ja mainoksia, jotta asiakkaat löytävät yrityksen yhteystiedot helposti. Mainoksia ja esitteitä jaetaan myös Kajaanin Infoon sekä Kajaanin suurimpiin kauppoihin sekä lentokentälle, rautatie- ja bussiasemalle. Tärkeää on muistaa myös ”kuulopuheiden” merkitys yrityksen kysynnälle ja palveluun on panostettava, jotta huonoja puheita ei pääse leviämään.

Tuotekehitys

Tuotekehitys on oltava osa jokapäiväistä työskentelyä pienessä firmassa, vaikka varsinaista tuotekehitysosastoa ei olekaan. Tuote- ja palveluvalikoiman on vastattava asiakkaiden tarvetta ja kysyntää ajan hengen mukaisesti. Palvelun lähtökohtana ovat asiakkaiden tarpeet ja tuotteita modifioidaan jokaisen asiakkaan tarpeiden mukaan. Tuotteita kehitetään alan trendien ja paikallisten yritysten tarjonnan mukaan. Sesonkien vaihtuessa valikoimaan tuodaan sesongin mukaisia retkiä ja aktiviteetteja. Asiakasvirtoja myös seurataan, esimerkiksi venäläis sesongin aikaan matkailijoille tarjotaan heille sopivia aktiviteetteja (esim. koiravaljakko ajeluita, retkiä joulupukin luo ym.) kun taas kesällä golfista kiinnostuneille matkailijoille tarjotaan heille sopivia aktiviteetteja (esim. golffarin kehonhuoltotunti, golf opastusta ym.). Sesonkien aikana

tuotevalikoimaa myös kasvatetaan ja asiakkaille tarjotaan esim. tutustumiskäyntejä ja kiertöajeluita.

Myynti ja jakelu

Palvelutoimiston toiminta keskittyy yrityksen toimistoon, mutta tuotteita ja palveluita saa sesonkiaikaan myös yrityksen asiakaspalvelijoilta, jotka vierailevat alueen yrityksissä. Nykyaikaisesti myynti laajennetaan myös internetiin ja asiakkaiden toivotaan käyttävän mm. sähköpostia tiedusteluihin ja ilmoittautumisiin.

Liikkeenjohto, laskentatoimi, palkanlaskenta ja laskutus

Palvelutoimisto on yhden hengen, pieni yritys. Siksi useat yrityksen toiminnot on itse yrittäjän hoidettava, sillä yrityksellä ei ole taloudellista mahdollisuutta ulkoistaa useaa toimintoa. Liikkeenjohdossa on luonnollisesti yrityksen perustaja (eli minä) eikä vastaavia päälliköitä tarvita. Henkilöstön kasvu on kuitenkin todennäköistä, mutta kasvun ei odoteta olevan niin suurta että johtajistoa täytyisi kasvattaa. Tilannetta kuitenkin seurataan ja asiasta keskustellaan tarvittaessa henkilöstön kanssa. Rahaliikenteestä yritys pyrkii huolehtimaan itse. Palkanlaskenta ja varsinainen laskentatoimi (verot, lainat, lyhennykset ym.) jätetään ulkopuoliselle tilitoimistolle, mutta laskutuksesta ja päivittäisistä raha-asioista yritys vastaa itse. Tilitoimiston palkkaaminen on kallista, mutta yrittäjän kokemus ja osaaminen ei riitä laskentatoimen huolehtimiseen yksin, joten helpointa on palkata tilitoimisto.

Tärkeimmät ylivoimatekijät

Palvelutoimisto on Sotkamo – Vuokattia alueella ja matkailualallakin uudenlainen yritys. Toiminta on lähellä infopisteen palveluita, mutta samalla myös lähellä matkatoimiston toimintaa. Yritystä on vaikea kuvailla lyhyesti asiasta tietämättömälle, mutta liikeideana yritys on loistava. Matkailualan trendejä ja Vuokatti alueen kasvua seuraten on helppoa todeta, että asiakkaat tarvitsevat palvelutoimiston kaltaista yritystä. Palvelutoimiston toiminta on monipuolista ja yhtenä mottona yrityksellä onkin, ettei mikään inhimillinen ole vierasta palvelutoimisto Besservisserille. Kilpailijoista erottavia tekijöitä ja siten ylivoimatekijöitä ovat:

1. Vankka, paikallinen osaaminen. Yrityksen työntekijät ovat kaikki paikallisia ja heiltä odotetaan vahvaa tietämystä alueen asioista ja yrityksistä. Palvelutoimiston toiminta omalta osaltaan mainostaa paikallisia yrityksiä ja haluaa tukea yritysten välistä yhteistyötä.

2. Ystävällinen, laadukas palvelu. Asiakkaat arvostavat hyvää ja kattavaa palvelua erityisesti lomallaan. Toimiston hengestä pyritään saamaan kiireetön ja rentouttava ja tukemaan siten asiakkaiden onnistunutta lomaa.
3. Kattava ja monipuolinen palvelu- ja tuotevalikoima, josta löytyy jokaiselle jotain. Aktiiviteetti valikoima Vuokatin alueella on laaja ja palvelutoimisto pyrkii löytämään jokaiselle asiakkaalle oman, yllättävän loma-aktiiviteetin.

Yritys nimenomaan erikoistuu tuotteisiin ja palveluihin eikä kilpaile niinkään hinnalla tai kustannustehokkuudella. Tärkeää toki on tuloksellisuus, mutta myös onnistunut asiakaspalvelu ja asiakastyytyväisyys. Asiakkaille pyritään luomaan hyvä, rentouttava loma rankan arjen rinnalle ja palvelutoimistoa voisikin kuvailla hyvän olon lähettilääksi. Palvelutoimisto omalla toiminnallaan pyrkii luomaan ympäristöön positiivista elämänsäntettä sekä aktiivista elämäntapaa.

5 PÄÄOMAN TARVE

Investoinnit (ensimmäisen vuoden aikana)

+ koneet ja kalusto	<u>2000 €</u> (tietokone, puhelin, monitoimikone)
+ rakennukset ja maa-alueet	<u>0 €</u>
+ asennukset ja rakennustyöt	<u>1300€</u> (toimitilan sisutus)
+ esitteet ja tuotekehityskulut	<u>2000 €</u> (esitteet, avajaistilaisuus)
= Investoinnit yhteensä	<u>5300 €</u>

Käyttöpääoma

+ vaihto-omaisuus	<u>1000 €</u>
+ alkuvaiheen toimintakulut ennen riittävää tulorahoitusta	<u>2700€</u>
= Käyttöpääoma yhteensä	<u>3000 €</u>

Kustannusylitysvaraus 2000 €

Pääoman tarve yhteensä 11000 €

6 RAHOITUSSUUNNITELMA

+ Oma rahoitus

Sijoitettuna rahana 2000 €

Muuna omaisuutena 500 € (vanha tietokone, vanha puhelin)

Toiminnan tulorahoituksena 500€

+ Velkarahoitus

Pankki 5000€

Finnvera 1000€

Muu 0 €

+ Tuet

TE-keskus 1500 €

Muut 500€

= Rahoitus yhteensä 11 000€

8 KANNATTAVUUSRAJA (ENSIMMÄISENÄ VUOTENA)

Tavoitetulos	<u>0 €</u>
+ poistot ja lainojen lyhennykset	<u>6000 €</u>
+ korot vieraasta pääomasta	<u>300 €</u>
= Käyttökattotarve	<u>6300€</u>
+ toiminnan kiinteät kulut	<u>yht.</u>
kaikki palkat sivukuluineen	<u>18 000€</u>
vuokrat	<u>7500€</u>
muut kiinteät kulut	<u>5000 €</u> (markkinointi, tuotekehitys, kiinteistö- kulut, vakuutukset, hallinto ym.)
= KiKut yhteensä	<u>30500 €</u>
=Myyntikatetarve	<u>36 800 €</u>

9 YRITYKSEN RISKIT

Palvelutoimiston liiketoimintaa uhkaavat monet tekijät eikä kaikkiin riskeihin voi varautua millään. Riskit jaetaan karkeasti vahinko-, liiketalous- ja henkilöriskeihin.

Vahinkoriskeillä tarkoitetaan vaaroja, jotka tapahtuvat yrityksestä riippumattomista syistä. Vahinkoriskeihin valmistautuminen on tosinaan hieman hankalaa, sillä usein vahinkoriskejä ovat esim. vesivahinko, ilkivalta, tulipalo ja homevaurio. Palvelutoimiston tapauksessa todennäköisiä vahinkoriskejä olisivat vesivahinko, tulipalo, homevaurio, ilkivalta (tai jokin muu rikollinen toiminta toimistoa kohtaan) ja yhteistyöyritysten sopimuksien irtisanoutuminen. Vaarana tietenkin myös olisi toimintaympäristön (Sotkamo – Vuokatti alueen) saastuminen tai pilaantuminen niin ettei alueella matkailua enää alueella voisi harjoittaa. Kaikki mainitut riskit vaikuttaisivat huomattavan paljon palvelutoimiston toimintaan ja pahimmillaan jopa voisivat viedä palvelutoimiston konkurssiin. Palvelutoimiston vahinkoriskien toteutuminen on suhteellisen epätodennäköistä, mutta riskeihin on varauduttava. Kattava vakuutus maksaa paljon yrityksille, mutta voi parhaimmillaan pelastaa yrityksen toiminnan. Vahinkoriskien pienentämiseksi palvelutoimisto ottaa kattavan vahinkovakuutuksen (joka kattaa yleisimmät vahinkoriskit), tekee pelastuslaitoksen kanssa yhteistyössä turvallisuussuunnitelman, huolehtii palohälyttimien toimivuudesta, huolehtii kiinteistöhuollosta ja remonteista yhteistyössä kiinteistön omistajan ja huoltajan kanssa, hankkii varashälyttimen (taloudellisissa puitteissa) ja kouluttaa henkilöstön riskien varalle. Vahinkoriskien olemassa olo täytyy omaksua yrityksen toiminnan osaksi, mutta toimintaa ei pidä rajoittaa riskien puitteissa.

Liiketaloudellisia riskejä ovat lähinnä yritystoiminnan tappiollisuus, kilpailijoiden toiminta, asiakasluotot (asiakkaan maksuhäiriöt), markkinoinnin epäonnistuminen (asiakkaat eivät löydä yritystä) ja kansantalouden kehittyminen (inflaatio). Liikeriskit ovat yrityksen toimintaan liittyviä riskejä, jotka ovat tavalla tai toisella riippuvaisia yrityksen omasta toiminnasta. Kaikkiin liikeriskeihin yritykset eivät voi valmistautua, esim. kansantalouden heikko kehitys, mutta useat liikeriskit ovat ennakoitavissa. Palvelutoimiston kannalta liikeriskit ovat todennäköisiä ja aiheuttavat itse yrittäjälle suurta huolta. Suurin ja oleellisin liikeriski on markkinoinnin epäonnistuminen, josta automaattisesti seuraa asiakaskato ja yritystoiminnan tappiollisuus. Kun yritystoiminta on tappiollista, on kilpailijoiden helppo hyökätä markkinoille ja ”kaataa” yritys. Palvelutoimisto suhtautuu näihin liikeriskeihin vakavasti ja aloittaa toimintansa varovasti. Liikeriskeihin varaudutaan mm. huolellisella budjetoinnilla, seuraamalla kustannuksia

tarkkaan, suunnittelemalla markkinointi huolellisesti ja suhteuttamalla markkinointi yrityksen kapasiteettiin, seuraamalla markkinoinnin tehoa ja tarvittaessa vaihtamaan markkinoinnin keinoja ja hinnoittelemalla tuotteet tarkasti. Palvelutoimistossa pyritään työskentelemään kustannustehokkaasti ja tarkkailemaan talouden tilaa, jotta yllätyksiä ei pääsisi syntymään.

Henkilöriskit liittyvät yrityksen henkilöstöön ja yrittäjään itseensä. Henkilöriskejä voivat olla esim. epäonnistunut rekrytointi ja siten väärät henkilövalinnat yritykselle, tulehtunut työilmapiiri (esim. henkilöiden väliset ristiriidat), työntekijöiden tai yrittäjän itsensä vakava sairastuminen (esim. syöpä, burn out), työkyvyn menettäminen tai kuolema. Palvelutoimiston kannalta henkilöriskit eivät näyttele suurta roolia, koska ainakin alkuunsa yrityksessä toimii vain yrittäjä itse ja tarvittaessa osa-aikainen työntekijä. Tietenkin sairastumiset vaikeuttavat aina yrityksen toimintaa ja palvelutoimiston tapauksessa esim. yrittäjän vakava sairastuminen saattaisi pysäyttää yrityksen toiminnan kokonaan. Henkilöriskeihin on vaikea varautua, mutta palvelutoimistossa mahdollisesta henkilöstöstä pyritään huolehtimaan hyvin (työhön kannustetaan ja motivoidaan) ja työterveyshuollon merkitystä korostetaan.

10 SWOT-ANALYYSI

<p>Vahvuudet</p> <ul style="list-style-type: none"> - Asiakaspalveluasenne - Paikallistietämys - Innovatiivisuus ja rohkeus 	<p>Heikkoudet</p> <ul style="list-style-type: none"> - Nuoren yrittäjän tieto ja taito ei riitä yrityksen johtamiseen - Markkinoinnin epäonnistuminen
<p>Mahdollisuudet</p> <ul style="list-style-type: none"> - Sotkamo – Vuokatti alueen matkailun voimakas kasvu - Tuote- ja palveluvalikoiman kehittäminen 	<p>Uhat</p> <ul style="list-style-type: none"> - Kiristynvä kilpailutilanne - Asiakkaat eivät löydä yritystä, kannattamattomuus - Yhteistyöyritykset eivät kiinnostu yrityksestä tarpeeksi

Yrityksen vahvuuksiksi koetaan asiakaslähtöisyys, hyvä paikallistietämys sekä innovatiivisuus ja rohkeus kokeilla uutta. Yritys käyttää omia vahvuuksiaan mm. markkinoinnissa, mutta myös ympäristön uhkien torjuntaan. Vahvuuksia pyritään myös kehittämään päivittäisessä työskentelyssä, esim. vaikeiden asiakkaiden myötä sosiaaliset taidot kehittyvät ja paikallista tietämystä kartutetaan keskustelemalla paikallisten asukkaiden kanssa ja tutustumalla aktiivisesti ympäristön tarjontaan. Nuorella yrittäjällä on myös huimia, innovatiivisia ideoita yritystoimintaan ja varmasti myös rohkeutta kokeilla niitä käytännössä.

Yrityksen heikkoutena on auttamattomasti nuori yrittäjä, joka ei välttämättä osaa johtaa yritystä tai kehittää sitä menestyväksi konseptiksi. Heikkoutena mainitaan myös yrityksen markkinoinnin epäonnistuminen. Liikeidea vaikuttaa hyvältä ja toimivalta, mutta jos yrityksen markkinointi epäonnistuu, epäonnistuu myös yrityksen toiminta. Heikkouksia pyritään kehittämään lähinnä muiden asiantuntijoiden kanssa, esim. TE-keskus opastaa aloittelevia yrittäjiä.

Toimintaympäristön mahdollisuudet on vaikea rajata, mutta palvelutoimistolle suuria mahdollisuuksia ovat Sotkamo – Vuokatti alueen kehitys ja tuotevalikoiman kasvaminen. Toimintaympäristön kehitys on huikeaa ja se tuo palvelutoimistolle uusia mahdollisuuksia, esim. uusia yhteistyöyrityksiä ja uusia aktiviteetteja. Samalla kehitys luo uusia tuotteita ja palveluita palvelutoimistolle. Palvelutoimisto pyrkii tutkimaan ympäristöä aktiivisesti ja etsimään sieltä uusia mahdollisuuksia ja markkinarakoja toiminnalleen.

Toimintaympäristön uhkana palvelutoimisto kokee alueen kehityksen mukana kiristyvän kilpailutilanteen, asiakkaiden sekä yhteistyöyritysten houkuttelun. Alueen voimakas kehitys tuo mahdollisuuksia, mutta myös uhkia toiminnalle. Kilpailutilanne kiristyy ja uusien yritysten tullessa markkinoille, myös itse asiakkaiden houkuttelu vaikeutuu. Jos markkinointi epäonnistuu eikä yritys houkuttele tarpeeksi asiakkaita, voivat kilpailijat koitua yrityksen tuhoksi. Toisaalta jos palvelutoimiston toimintaan ei sitoudu tarpeeksi moni yhteistyöyritys, ei toimistolla ole lainkaan tuotteita tai palveluita. Toimintaympäristön uhkiin palvelutoimisto pyrkii valmistautumaan huolellisella suunnittelulla sekä tilanteiden ennakkoinnilla.