

Mika Salenius

PIENEN VARUSTAMON LIIKETOIMINTASUUNNITELMA

Merenkulun koulutusohjelma

2014

PIENEN VARUSTAMON LIIKETOIMINTASUUNNITELMA

Salenius, Mika
Satakunnan ammattikorkeakoulu
Merenkulun koulutusohjelma
Syyskuu 2014
Ohjaaja: Pajala, Anssi
Sivumäärä: 52
Liitteitä: -

Asiasanat: varustamo, liiketoimintasuunnitelma, liikeidea

Rannikko- ja sisävesimatkailun suosio on romahtanut viimeisen 20 vuoden aikana. Laivojen toimintaa tulisikin kehittää suurempien asiakasvirtojen houkuttelemiseksi. Suomen ainutlaatuinen saaristo tarjoaa monenlaisia mahdollisuuksia vapaa-ajanviettoon ja antaa hyvät edellytykset vesiliikenteen harjoittamiselle. Pohjoinen sijaintimme ja vuodenaikojen vaihtelut tuovat kuitenkin ongelmia matkustajaliikennematkailun kehittymiselle.

Opinnäytetyön tarkoituksena on tuottaa liiketoimintasuunnitelma, jossa tutkitaan onko pienen Helsingissä toimivan matkustajavarustamon perustamiselle liiketaloudellisia edellytyksiä. Tavoitteena on saada selville onko varustamon perustaminen kannattavaa.

Pääasiallisena tutkimusmenetelmänä on käytetty kvalitatiivista tutkimusta. Toimintaympäristöä ja markkinatilannetta tutkittiin ja analysoitiin sekä tuotevalikoimaa kehitettiin haastattelun ja markkinatutkimuksen avulla. Tutkimuksessa tultiin siihen tulokseen, että liiketoiminnalla on mahdollisuuksia ja siitä voidaan saada kannattavaa, mikäli tuotevalikoima vastaa kysyntää ja se on nykyaikainen ja nuorekas. Laivanvarustajien tulee pohtia ja analysoida toimintaansa ja pyrkiä kehittämään uusia malleja toimia.

Varustamoelinkeinoa voidaan pitää haastavana merenkulun tiukentuvien säädösten ja vaatimusten vuoksi. Ala on hyvin pääomavaltainen ja taloudellinen riski suurien investointien myötä on suuri. Sisävesi- ja rannikkoliikenteeseen kohdistuvia tutkimuksia on oleellista toteuttaa myös jatkossa korostaen kehitysmahdollisuuksia ja varustamoiden välisiä yhteistyövaihtoehtoja.

THE BUSINESS PLAN FOR SMALL-SHIP CRUISE LINE

Salenius, Mika

Satakunnan ammattikorkeakoulu, Satakunta University of Applied Sciences

Degree Programme in maritime management

September 2014

Supervisor: Pajala, Anssi

Number of pages: 52

Appendices: -

Keywords: cruise line, business plan, business idea

The popularity of coastal and inland tourism has dropped in the past 20 years. In order to attract customers maritime business should be improved in many ways. The pure nature and its unique archipelago offers countless opportunities for leisure activities and proper setting to run this type of business in Finland. However, the northern position and the variety of seasons cause problems to passenger traffic.

The purpose of this thesis is to produce a business plan for small-ship cruise line. The thesis studies the operational environment and prevalent conditions of the field. The aim is to find out would it be profitable to run this type of business in Helsinki or not.

The main research method of this thesis was a qualitative study. The business environment and market conditions were studied and analyzed carefully. The product range was developed based on the data gathered through several interviews and market research. The empirical research showed that this type of business has potential. Running a small-ship cruise line in Helsinki can be profitable if the product range meets the demand, and is modern and youthful. Entrepreneurs should evaluate their process and systems, and that way restructure their whole business.

Maritime is considered as a challenging type of business due to strict regulation and requirements of the industry. The industry is very capital-intensive and the financial risk of large investments is huge. In the future the focus should be in conducting studies that highlight the importance of business development and co-operation between different actors in the maritime field.

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	5
2	VARUSTAMOTOIMINTA.....	7
2.1	Rannikko- ja sisävesiliikenne	8
2.2	Varustamotoiminnan kustannukset.....	10
2.3	Toimintaympäristön vahvuudet ja heikkoudet.....	12
2.4	Toimintaympäristön kehitysnäkymät.....	12
3	LIIKEIDEA JA STRATEGIA	14
3.1	Tuotteet ja palvelut	15
3.2	Strategia	16
3.3	SWOT-analyysi.....	17
4	MARKKINOINTISUUNNITELMA	21
4.1	Kysyntä ja asiakkaat	21
4.2	Kilpailijat	22
4.3	Markkinointistrategia.....	26
5	TALOUSSUUNNITELMA	30
5.1	Rahoituslaskelma	30
5.2	Kassavirtalaskelma	32
5.3	Tuloslaskelma	34
5.4	Tase.....	35
6	TUTKIMUSMENETELMÄT.....	37
6.1	Haastattelututkimuksen toteuttaminen.....	38
6.2	Markkinatutkimuksen toteuttaminen	40
7	TUTKIMUSTULOKSET.....	42
7.1	Markkinatutkimus	42
7.2	Haastattelu.....	44
7.3	Tuloksien tulkinta ja johtopäätökset	46
7.4	Tutkimuksen luotettavuuden arviointi	48
8	YHTEENVETO JA TUTKIMUSNÄKÖKULMAT.....	50
	LÄHTEET.....	51

1 JOHDANTO

Vanhan sanonnan mukaan ”Suomi on saari”. Ulkomaankaupastamme noin 80 prosenttia kulkee meritse, joten merenkulun merkitystä ei voida väheksyä. (Meriliitto ry 2014a). Suomen kaltaiselle pienelle valtiolle säännöllinen ja luotettava laivaliikenne on elinehto. (Pöllänen, Säily, Kalenoja & Mäntynen 2003, 39.) Itämerestä on viime vuosikymmenien aikana kehittynyt yksi maailman vilkkaimmin liikennöidyistä matkailuväylistä. Turismin kehityksen kannalta olennaisin vaikutus on ollut laivojen koon, mukavuuksien ja rakenteen kehityksellä. (Vuoristo & Vesterinen 2002, 76.) Risteilyt ovat kasvattaneet suosiotaan viime vuosien aikana koko maailmassa ja niiden tekeminen yleistyy jatkuvasti (Gibson 2006, 1).

Maamme erityisen suuri ja ainutlaatuinen saaristo kuten laaja sisävesistömmekin tarjoavat monia mahdollisuuksia vapaa-ajan viettoon ja antaa hyvät edellytykset vesiliikenteen harjoittamiselle. (Meriliitto ry 2014a). Pohjoinen talvi ja jään muodostuminen ovat muokanneet Itämeren kasvistoa ja eläimistöä nykyiselleen sekä ovat vaikuttaneet siihen, että Itämeren herkkä luonto on yksi maailman ainutlaatuisimmista. Merellisyys on osa Helsingin perusluonnetta ja siihen on helppo tutustua erilaisilla retkillä ja opastetuilla risteilyillä. (Helsingin kaupungin matkailuneuvonta 2014).

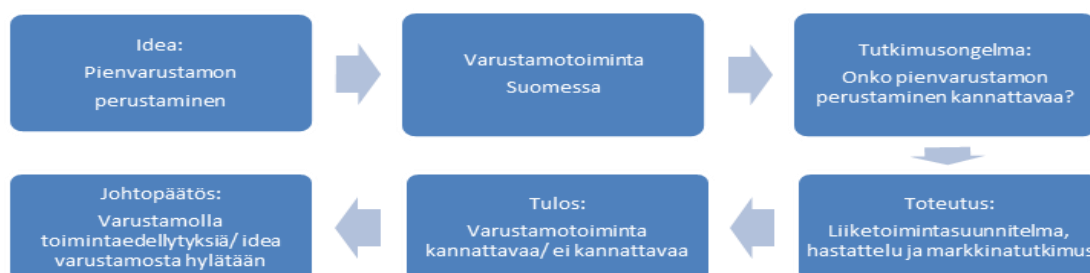
Rannikko- ja sisävesimatkailun suosio on kuitenkin romahtanut 20 vuodessa, vaikka liikenne onkin piristynyt viime vuosien aikana. (Sisävesiliikenne romahtanut 2013). Pohjoinen sijaintimme ja vuodenaikojen vaihtelut tuovat ongelmia matkustajaliikennematkailun kehittymiselle. Lyhyen purjehduskauden vuoksi kustannukset saattavat nousta tuloja suuremmiksi eikä uusia investointeja uskalleta tehdä.

Laivojen toimintaa tulisikin kehittää suurempien asiakasvirtojen houkuttelemiseksi. Varustamoiden verkottuminen palveluiden tarjoamisessa on mahdollisuus. Suomalaiset ovat matkustushalukasta risteilykansaa. (Vuoristo ym. 2002, 78.) Nykyaikainen matkailija on valmis maksamaan palvelutasosta ja ulkomaisten turistien määrä Helsingissä kasvaa jatkuvasti. Myös kotimaisen yritysmaailman potentiaali on merkittävä.

Mikäli markkinamme olisivat Keski- tai Etelä-Euroopassa, matkustajaliikenne olisi kehittynyt aivan eri tasolle. Vesillämme liikennöisi toinen toistaan hienompia aluksia monipuolisine palveluineen. (Laukala 2013, 57-59.)

Opinnäytetyön tarkoituksena on tuottaa liiketoimintasuunnitelma, jossa tutkitaan markkinatilannetta ja lasketaan onko varustamon perustamiselle liiketaloudellisia perusteita. Ideana on tutkia onko taloudellista edellytyksiä perustaa pieni varustamo ja onko yritystoiminnan ylläpitäminen kannattavaa. Tavoitteena on saada vastaus siihen onko markkinoilla tilaa ja kysyntää kyseiselle yritystoiminnalle sekä minkälaisia tuotteita ja palveluita markkinoilta puuttuu. Päätaavoite voidaan kiteyttää kannattavuuden tutkimiseen. Opinnäytetyössä pyritään löytämään yritystoiminnalle perusteita. Tavoitteena on tutkia liiketoiminnan mahdollisuuksia ja kehittää tuotteita, palveluita sekä analysoida malleja ja vaihtoehtoja toimia, jotka erottautuisivat valtavirrasta ja loisivat kilpailuetua poikkeavuudellaan. Tutkimus rajataan pienen kokoluokan matkustajavarustamoon, joka tuottaa risteilypalveluita rannikkoliikenteessä.

Opinnäytetyön teoreettista viitekehystä voidaan kuvata kuviolla 1. Työhön liittyvän pienen saaristovarustamon perustaminen on työn idea, joten tutkimusongelmaksi muodostui täten varustamon perustamisen kannattavuus. Koska teorian pääilmiö oli varustamotoiminta Suomessa, muodostui tutkimusongelmaksi pienvarustamon perustamisen kannattavuus. Mikäli tulokset ovat positiivisia, on varustamotoiminta kannattavaa ja varustamon ylläpitämisellä on toimintaedellytyksiä. Jos tutkimustulokset ovat negatiivisia, kyseistä varustamotoimintaa voidaan pitää kannattamattomana ja idea hylätään tai sen kehittämistä jatketaan.



Kuvio 1. Teoreettinen viitekehys.

2 VARUSTAMOTOIMINTA

Varustamo voidaan määritellä yhtiöksi, joka omistaa tai varustaa laivoja. Kansainvälinen merenkulkujärjestö IMO säätelee merenkulkua, tämän lisäksi erilaiset kansalliset lait ovat osa varustamotoimintaa, näistä tärkeimpänä mainittakoon merilaki. Elinkeinolain mukaan kuka tahansa voi harjoittaa merenkulkua, lukuun ottamatta pankki laitoksia. (Pöllänen, Säily, Kalenoja & Mäntynen 2005, 123). Varustamotoiminta mielletään perinteisesti hyvin konservatiiviseksi ja pääomavaltaiseksi toimialaksi. Varustamotoiminta on perusluonteeltaan hyvin pitkäjänteistä ja tehdyt päätökset ja investoinnit luovat suunnan pitkälle tulevaisuuteen. (Aspo oyj 2014.)

Varustamotoimintaa voi harjoittaa hyvin monella eri tavalla. Perinteinen varustamo voi omistaa yhden tai useita laivoja. Jotkut varustamot eivät omista aluksiaan lainkaan, vaan toimivat hoitovarustamoina eli management-yhtiöinä operoiden muiden omistamia aluksia. (Meriliitto ry 2014b) Verolainsäädäntö on vaikuttanut siihen, että myös merenkulun ulkopuoliset yritykset ovat ostaneet aluksia ja antaneet alusten operoinnin management-yhtiöiden hoidettavaksi. Etenkin pienet varustamot käyttävät rahoitusmuotona leasing-vuokrausta laivojen kalleuden vuoksi. Tässä mallissa toinen yhtiö omistaa laivan ja varustamo vastaa kaikesta muusta toiminnasta. (Pöllänen ym. 2005, 124.) Suomalaiset varustamot ovat yhtiömuodoltaan osake-, kommandiitti tai avoimia yhtiöitä. (Pöllänen ym. 2005, 123).

Varustamoita voidaan jaotella liikennemuodon mukaan linja- ja hakurahtiliikenteeseen. Linjaliikenteen tunnusmerkkejä ovat liikennöiminen tietyillä reiteillä, ennalta sovituihin satamiin määrätyn aikataulun mukaisesti. Hakurahtiliikenteessä lastia kuljetetaan satunnaisten satamien välillä ilman aikataulua. Öljy, kivihiili, puutarvikkeet ja elintarvikkeet ovat tunnusomaisia lasteja hakurahtiliikenteelle. Kolmansien maiden välillä liikennöiviä varustamoita, jotka eivät käy varustamon kotimaassa kutsutaan trampivarustamoiksi, jotka harjoittavat cross trade -liikennettä. Varustamoita voidaan tutkia myös kuljetettavan lastin näkökulmasta. Risteilyalukset ja matkustaja-autolautat ovat matkustajaliikennevarustamoita, jotka ovat erikoistuneet matkustajien kuljettami-

seen. Tavaraliikennevarustamot harjoittavat merenkulkua kuivalasti-, ja säiliöaluksilla. Hinaajat, jäänmurtaajat, meripelastusalukset, kalastusalukset, huoltoalukset ja sota-alukset voidaan luokitella erikoisaluksiksi. (Pöllänen ym. 2005, 123.)

Varustamoiden organisaatiot vaihtelevat varustamon koon ja sen harjoittaman liikenteen mukaan. Tärkeimpinä toimintoina voidaan mainita rahtaus, operatiivinen toiminta, tekninen toiminta, henkilöstöasiat, talous ja hallinto. (Pöllänen ym. 2005, 124.) Suomalaisien varustamojen rakenne on muuttunut viime vuosien aikana, kun varustamoiden ulkomainen omistus on lisääntynyt ja yhtiöt ovat fuusioituneet toistensa kanssa.

Kansainvälistyminen on painottunut varustamotoimintaan ja alaa voidaankin pitää varhemmin kansainvälistyneenä. Kasvua haetaan yleensä fuusioiden ja liittoumien avulla ulkomaisten varustamoiden kanssa (Viitamo 2000, 19.) Suomalaisen kauppalaivaston osuus ulkomaankaupan tavarankuljetuksista on vähentynyt viime vuosina. Kotimaisten alusten määrällä on suoranaisia vaikutuksia huoltovarmuuteen, varustamotoimialan työllisyyteen ja merimiesammattitaidon säilymiseen. Kansainvälisen meriliikenteen kilpailu on kireää ja valtion tukitoimilla on siihen merkittäviä vaikutuksia. Miehittämiskriteerien, suorien tukien ja tonnistoverotuksen avulla voidaan laskea varustamoiden kustannuksia. Kilpailuun voidaan vastata myös konkreettisilla toimilla, kuten alusten siirrettävyydellä, rekisteröinnillä ja ulosliputtamisella. Suomen isoimpina varustamotoiminnan kilpailijoina voidaan mainita Ruotsi, Viro, Alankomaat, Iso-Britannia, Saksa ja Bahama. (Engblom 2011.)

2.1 Rannikko- ja sisävesiliikenne

Rannikko- ja sisävesiliikenteellä tarkoitetaan kotimaan matkustajaliikennettä, jonka lähtö- että määräpaikka on kotimaassa. (Pöllänen ym. 2005, 32). Vesitse tapahtuva kotimaan matkustajaliikenne voidaan jakaa linjaliikenteeseen, tilausliikenteeseen ja muuhun liikenteeseen. Linjaliikenne tapahtuu tietyllä reitillä, kun taas tilausliikenne perustuu tilaukseen. Tilausliikenteeseen lasketaan myös kiertoajelut. Muuhun liikenteellä tarkoitetaan muun muassa yritysten ja yhteisöjen omalle henkilökunnalle järjestämiä risteilyitä sekä puolustusvoimien henkilökuljetuksia. (Pöllänen ym. 2005, 39.)

Liikennettä järjestävät yksityisten yrittäjien lisäksi myös kunnat sekä pursi- ja vene-seurat. Liikennekausi alkaa vuosittain pääosaltaan toukokuussa ja päättyy elokuun loppuun. Tärkeimmät kohderyhmät ovat kotimaiset ja ulkomaiset matkailijat sekä muut lomailijat. Tilausristeilyiden merkittävimpänä kohderyhmänä voidaan mainita yritykset. (Vuoristo ym. 2002, 78.) Vesiliikenteen matkustajamäärät rannikko- ja sisävesiliikenteessä on eritelty taulukossa 1. Rannikkoliikenteen matkustajamäärät ovat pysyneet vuosittain vajaassa neljässä miljoonassa matkustajassa ja ero parhaimman ja heikoimman vuoden välillä on ollut 150 000 matkustajaa. Sisävesillä sama ero on ollut 90 000 matkustajaa. Matkustajamäärät ovat vaihdelleet reilusta 310 000 matkustajasta aina 400 000 matkustajaan asti. Koko maan matkustajamäärät ovat olleet siten tasaisesti runsaasti yli neljässä miljoonassa. Matkustajamäärien huippu koettiin vuonna 2011, kun laivoilla matkusti lähes 4,4 miljoonaa matkustajaa. Vuoden 2012 määrät laskivat noin 200 000 matkustajalla. (Kotimaan vesiliikenteen matkustajamäärä ja kuljetussuorite 1980-2012.)

Taulukko 1. Kotimaan vesiliikenteen matkustajamäärät 2008-2012. (Kotimaan vesiliikenteen matkustajamäärä ja kuljetussuorite 1980-2012)

Vuosi	Rannikkoliikenne	Sisävesiliikenne	Yhteensä
2012	3 830 000	310 000	4 140 000
2011	3 980 000	370 000	4 350 000
2010	3 910 000	400 000	4 310 000
2009	3 910 000	350 000	4 260 000
2008	3 830 000	350 000	4 180 000

Suurimmat matkustajamäärät rannikko- ja sisävesiliikenteessä ovat pääkaupunkiseudulla, jonne pienvarustamatoiminta on keskittynyt. Vuonna 2012 lähes 2,5 miljoonaa henkilöä matkusti pääkaupunkiseudun rannikkoliikenteessä. Toiseksi eniten matkustajia kulki Ahvenanmaalla, jossa matkustajamäärä nousi puoleen miljoonaan. Sisävesiliikenteen suurimmat markkina-alueet ovat Tampereella, Kuopiossa ja Savonlinnassa, jossa matkustajamäärät olivat 45 000-70 000 vuonna 2012. (Kotimaan vesiliikenteen matkustajamäärä alueittain ja liikennelajeittain 2012.)

Alusten rakenne-, varuste ja miehistövaatimukset riippuvat aluksen koosta ja liikennealueesta. Rannikko- ja sisävesiliikennealukset kuuluvat yleensä pientonnistoon, joiden vaatimukset ovat kevyempiä, sillä alukset ovat pienempiä ja liikkuvat rajoitetummalla alueella. Yli 15-metriset alukset ovat rekisterivelvollisia. Pientonniston kilpailukyvyyn ylläpitämiseksi valtio on tukenut aluksia monissa tapauksissa. (Pöllänen ym. 2005, 114.) Sisävesiliikennettä tuettiin 90-luvun puoleen väliin avustuksina, koska matkailupalvelun imagon pelättiin hiipuvan, liikennettä on siis pidetty merkittävänä osana Suomen matkailua. (Laukala 2013, 58).

2.2 Varustamotoiminnan kustannukset

Varustamotoiminnan kustannukset aiheutuvat pääosin alusliikenteestä. Kustannusten koko ja jakautuminen riippuvat alustyyppistä ja toiminnan luonteesta. Kustannukset on eritelty taulukossa 2. Suurin osa kustannuksista aiheutuu pääomasta, polttoaineesta ja miehityksestä. Kustannukset voidaan jakaa viiteen ryhmään:

- Päiväkustannukset
- Huoltokustannukset
- Matkakustannukset
- Lastinkäsittelykustannukset
- Pääomakustannukset

Päiväkustannukset ovat riippumattomia laivan liikenteessä pitämisestä. Ne muodostuvat kiinteistä kustannuksista, joista suurimpana voidaan mainita miehistökustannukset. Päiväkustannuksiin kuuluvat myös voiteluaineet, korjauskustannukset ja vakuutukset. Laivan vakuutuksista tärkeimpänä voidaan pitää kaskovakuutusta, joka korvaa merivahinkoja yhteentörmäyksissä, karilleajoissa ja konehavereissa laivalle sekä toiselle osapuolelle. P&I-vakuutus (protection & indemnity) on vastuuvakuutus lastille. Näiden lisäksi varustamo voi vakuuttaa aluksiaan jäävakuutuksella, sodanvaaravakuutuksella tai menetettyjä rahtituloja korvaavalla loss of hire -vakuutuksella.

Varustamon huoltokustannukset tarkoittavat vuosittaisia aluksen isompia kunnossapitokustannuksia. Huoltokustannukset riippuvat varustamon huoltopolitiikasta, merenkulun määräyksistä ja aluksen iästä.

Matkakustannukset koostuvat muuttuvista kustannuksista, joita ovat polttoainekustannukset ja satamakustannukset. Polttoainekustannuksiin voidaan vaikuttaa sen hinnan lisäksi polttoaineen kulutuksella, johon voidaan vaikuttaa aluksen nopeudella. Satamamaksut maksetaan viranomaisille ja ne perustuvat aluksen netto- tai bruttovetoisuuteen. Satamamaksujen lisäksi väylämaksut, hinausmaksut, jäämaksut ja kanavamaksut voidaan lukea tähän ryhmään.

Lastinkäsittelykustannukset riippuvat aluksen tyypistä, rahtilaivoilla nämä kustannukset ovat huomattavasti suurempia, kuin matkustaja-aluksilla. Aluksen tyypin lisäksi myös organisaatio, käytettävät ahtauspalvelut, lastinkäsittelylaitteet ja laivan lastitilojen design vaikuttavat kustannusrakenteeseen.

Pääomakustannukset muodostuvat pääosin pääomaan liittyvien lainojen lyhennyksistä ja niihin liittyvistä koroista. Pääomakustannuksiin vaikuttavat lainojen suuruus, takaisinmaksuaika ja korkotaso. (Stopford 2009, 220.)

Taulukko 2. Varustamotoiminnan kustannukset. (Stopford 2009, 225).

Päivä	Huolto	Matka	Lastinkäsittely	Pääoma
Miehistö		Polttoaine		Lainat
Muona		Diesel		Korot
Tarvikkeet		Satamamaksut		
Voiteluaineet				
Kunnossapito				
Vakuutukset				
Hallinto				

2.3 Toimintaympäristön vahvuudet ja heikkoudet

Suomessa varustamoiden vahvuuksia ovat erityisesti asiakaspalvelu ja heidän tarpeidensa huomioiminen. Erikoistuminen esimerkiksi tietynlaisiin lasteihin ja reitteihin koetaan lisäarvoa tuottavaksi asiaksi. Suomalaisten varustamoiden historian ja kokemuksen mukanaan tuoma osaaminen on tärkeää, se ei tule suoraan koululaitoksesta vaan kokemuksen myötä merellä sekä maissa työskentelystä. Turvallisuus ja ympäristöasioiden priorisointi on toimintaympäristön suuri kilpailuetu. Suomessa panostetaan laatuun, luotettavuuteen, tietotaitoon ja tietotekniikkaan. Näiden asioiden myötä taloudellinen tilanne on suotuista. Toimintaympäristönä Suomen sijainti on kaksijakoinen asia. Toisaalta Venäjän läheisyys luo mahdollisuuksia, mutta pitkät välimatkat maissa lisäävät kustannuksia, kun Euroopan satamissa kaikki toimijat ovat keskittyneet samaan paikkaan. Toimiva infrastruktuuri on kuitenkin Suomen vahvuus. Merenkulkuelinkeinoa ei koeta Suomessa kovinkaan merkittäväksi, sillä merenkulkupolitiikkaa pidetään lyhytnäköisenä ja erilaiset satama- ja väylämaksut ovat korkealla. Useissa varustamoissa nähdään ammattitaitoisen työvoiman saatavuus vaikeana asiana. Merenkulkualan koulutuksen imago on laskenut. Alalla olevia työntekijöitä kuitenkin pidetään pätevänä erityisesti hyvän ammattitaidon ja kielitaidon vuoksi. (Viitanen, Karvonen, Vaiste & Hernesniemi 2003, 58 & 60.)

2.4 Toimintaympäristön kehitysnäkymät

Kohoavat kustannukset ovat tulevaisuudessa haaste ja varustamot pyrkivät kustannustehokkuuteen. Merihenkilöstökustannukset ovat yksi merkittävimmistä kulueristä. Varustamot yrittävät parantaa kilpailukykyään kehittämällä tuotteitaan ja palveluitaan entistä monipuolisemmiksi, ydinosaamisen vahvistamista pidetään tärkeänä. Myös kaluston kehittäminen tai uusiminen vastaamaan alati tiukentuvia säädöksiä on tulevaisuuden haaste. Puutteellinen kilpailukyky ja epävarmat tulevaisuuden näkymät tekevät alusinvestoinneista kuitenkin riskialttiita. (Viitanen ym. 2003, 59.)

Alalla vallitseva kilpailu on kovaa ja tarjolla on ajoittain ylikapasiteettia, myös Venäjän markkinoiden kasvu tulee vaikuttamaan kilpailutilanteeseen. Merenkulkualan tulevaisuuden uhkakuvia varustamoiden kehityksen kannalta ovat erityisesti julkisen

vallan toimet. Varustamot ovat yleisesti sitä mieltä, että julkinen valta, ammattiyhdistysliike ja Euroopan Unionin erikoissäädökset haittaavat heidän toimintaedellytyksiään ja ajavat suomalaiset varustamot eriarvoiseen asemaan EU:ssa. Pitkäjänteisen menkulkupolitiikan puute ja toimintaedellytyksien tasapuolisuus muiden EU-maiden kanssa koetaan uhaksi. (Viitanen ym. 2003, 60.)

3 LIIKEIDEA JA STRATEGIA

Liikeidea määrittelee yrityksen tavan tehdä liiketoimintaa ja tulosta, liikeidean peruskysymykset ovat kenelle myydään, mitä myydään ja miten myydään? Se kertoo miten yrittäjäyys muutetaan liiketoiminnaksi. (Viitala & Jylhä 2006, 51.) Hyvä liikeidea täyttää asiakkaan tarpeen eli ratkaisee jonkin ongelman, asiakashyödyn tulee olla merkittävä. Tämän lisäksi hyvän liikeidean tunnusmerkkejä ovat innovatiivisuus, ainutlaatuisuus ja kannattavuus pitkällä aikavälillä. (McKinsey & Company 2000, 36.) Liikeidean ansaintamalli kertoo miten tuotteilla tai palveluilla ansaitaan rahaa. On myös oleellista tutkia minkälaiset markkinat liikeidealla on ja miten tuotteet tai palvelut erottuvat muista ja mitkä ovat menestystekijöitä ja kilpailuetuja. (Viitala ym. 2006, 53.)

Erityisesti sisävesimatkailun suosio on romahtanut 20 vuodessa. Matkustajamäärät ovat pysyneet tasaisina viime vuosien ajan, mutta 90-luvulla koettua suosiota ei ole toistaiseksi koettu. Laivojen toimintaa tulisikin kehittää ja piristää suurempien asiakasvirtojen houkuttelemiseksi. Varustamot ovat tarjonneet matkustajille vuosien ajan samanlaisia risteilytuotteita, eikä alusten taso tai tuotteiden laatu ole muuttunut juurikaan.

Perustettavan matkustajavarustamon liikeideana on tarjota monipuolisia ja laadukkaita risteilytuotteita mullistaen Helsingin matkustajalaivaliikennettä. Varustamo pyrkii erottautumaan kilpailijoistaan tuoden markkinoille tuotteita, joita Suomessa ei aikaisemmin ole koettu. Tuotevalikoiman kehittämisessä on pyritty käyttämään jo valmiita olemassa olevia tuotteita paremmiksi ja tuomaan kaupungin katukuvasta suosittuja ja trendikkäitä tuotteita merelle. Valikoiman suunnittelun punainen lanka on ”keep it simple and stupid.” Yrityksen liikeidean ainutlaatuisuus perustuu kolmeen osa-alueeseen:

- Ruoka
- Viihde
- Elämykset

3.1 Tuotteet ja palvelut

Ruoan laatuun tullaan panostamaan erityisen paljon. Risteilyillä tarjottava ruoka tulee olemaan tuoretta, ensiluokkaista ja sen hinta laatu suhde tulee olemaan kohdallaan. Ravintolasalin sisutus toteutetaan tyylikkäästi ja asiakkaat nauttivat makuelämyksiään valkoisilta pöytäliinoilta. Laivalla tarjottavan ruoan suunnittelee keittiömestari ja se pyritään valmistamaan kokonaan aluksen keittiössä. Ruoan valmistusta maissa välte-tään viimeiseen asti, sillä se vaikuttaa väistämättä ruoan tuoreuteen ja laatuun. Ruoka-tarjonta tulee monipuolistumaan nykyisestä huomattavasti ja asiakas voi ostaa ristei-lyn, jossa on tarjolla noutopöytä tai pöytiin tarjoilu. Risteilyistä riippuen tarjolla on useiden ruokalajien illallisia, pieniä tapaksia, maittavia brunseja tai itseleivottuja kon-ditoriatuotteita.

Aluksen viihdetarjonta tulee olemaan ainutlaatuista. Useilla risteilyillä on mukana ar-tisteja, jotka soittavat elävää musiikkia ja luovat näin tunnelmallisen ilmapiirin. Viih-detarjonta vaihtelee risteilyn mukaan hienostuneesta piano- ja viulumusiikista aina iki-vihreisiin hitteihin ja show-viihteeseen, sekä stand-up komiikkaan. Varustamon viih-depalveluiden osalta tehdään yhteistyötä ohjelmapalvelutoimiston kanssa. Uusilla elä-myksillä pyritään lisäämään risteilyvalikoimaa ja houkuttelemaan uusia asiakkaita me-relle. Jokaisesta risteilyn tavoitteena on olla asiakkaalle elämys. Tuotevalikoima tulee noudattamaan peruskaavaa, mutta risteilyjen teemat vaihtuvat, jolloin tarjolla on her-kullisia makuelämyksiä, monipuolista viihdettä ja uusia elämyksiä. Teemoja saattavat olla esimerkiksi lasten risteilyt, meritanssit, teatteri ja kulttuuri tai vaikkapa juhlallinen show-illallinen.

Seuraavat risteilytuotteet tulevat kuulumaan aluksen viikottaiseen valikoimaan:

- Brunssiristeilyt
- Lounasristeilyt
- Kakkubuffetristeilyt
- After work -risteilyt
- Illallisristeilyt
- Bileristeilyt

Perustuotevalikoiman lisäksi varustamo tarjoaa myös tilaukseen perustuvia ja sesongin mukaan vaihtuvia risteilyitä. Näihin kuuluvat muun muassa yritysristeilyt, häät, syntymäpäivät, juhannusristeilyt, rapuristeilyt ja riistaristeilyt. Tilausristeilyt räätälöidään asiakkaiden toiveiden mukaisesti ja niihin voidaan sisällyttää esimerkiksi viininmaistajaiset, drinkkikoulu, kokkikoulu tai stand-up komiikkaa.

3.2 Strategia

Yrityksen tavoitteena on olla kannattava ja tehdä tulosta. Tavoitteena on saada vahva jalansija markkinoilta ja kehittää edelleen uniikkia ja monipuolista risteilyvalikoimaa. Visiolla tarkoitetaan näkemystä organisaation tulevaisuudesta, se on täsmennetty käsitys siitä, millaiseksi yritys haluaa tulla. Hyvä visio innostaa henkilöstöä, toimii asiakkaille ja on mitattavissa uskottavasti. Muita toimivan vision tunnusmerkkejä ovat realistisuus ja ymmärrettävyys. (Lindroos & Lohivesi 2010, 24-25.) Visio on tehty näkyväksi ja muistiin kirjoitettu tulevaisuuden tahtotila, sen määrittelyssä tarvitaan strategista ajattelukykyä. (Viitala ym. 2006, 70). Perustettavan varustamon visiona on olla Helsingin matkustaja-alusliikenteen edelläkävijä ja mielenkiintoisin varustamo tarjoten markkinoiden laadukkaimpia risteilypalveluita.

Missio on yrityksen toiminta-ajatus tai perustehtävä. Mission ideana on pitää asiakkaiden mielissä yrityksen olemassaolon tarkoitus. Se pyrkii vastaamaan kysymyksen, miksi yritys on olemassa sekä mikä on yrityksen idea ja tehtävä. (Viitala ym. 2006, 69-70.) Perustettavan varustamon missiona on tarjota mullistavia elämyksiä ja kokemuksia, jotka ylittävät asiakkaiden odotukset ja houkuttelevat heidät tulemaan uudelleen.

Strategialla tarkoitetaan organisaation toiminnan juonta eli punaista lankaa. Se koostuu pohdinnoista, johtopäätöksistä, valinnoista ja toimenpiteistä. Tavoitteena on saavuttaa yrityksen visio. Strategiassa pyritään löytämään uusia toimintamalleja ja ideoita, joilla voidaan tyydyttää asiakkaita. Strategiaprosessilla pyritään saavuttamaan halvempia hintoja, uusia asiakasratkaisuita tai parempia tuotteita. (Lindroos ym. 2010, 25-26.) Strategia on monitasoinen ja erilainen riippuen yrityksen koosta. Yrityksen

liiketoimintastrategia tarkastelee kilpailua, sekä rakentaa kilpailuetua. Sen tavoitteena on ylivoimainen paremmuus kilpailijoihin nähden. (Viitala ym. 2006, 72.)

Michael Porterin kilpailustrategioiden mukaan strategian päävaihtoehdot riippuvat siitä, millä se aikoo erottautua muista ja miten yritys tarjoaa asiakkailleen parempaa arvoa kun kilpailijansa. Vaikka aloittavan varustamon yksi toiminnan kulmakivistä onkin kustannustehokkuus, tavoitteena on kuitenkin erilaistaminen. (Viitala ym. 2006, 74-75.) Tarjonnassa pyritään keskittymään asiakkaiden tarpeisiin ja korkeaan laatuun. Hinnoittelu pidetään kuitenkin kilpailijoihin nähden sopivalla tasolla. Markkinoilla on tällä hetkellä tarjolla paljon samankaltaisia tuotteita, mutta asiakaskunta koostuu hinta- ja laatu-tietoisista kuluttajista, joilla on ostovoimaa.

Asiakaspalvelulähtöisen toimintatavan mukaisesti toimivien yritysten lupauksena on ratkaista asiakkaiden tarpeita ja pitää asiakas aktiivisesti osana toimintaa. Asiakkaalla on tärkeä rooli myös yrityksen kehittämisessä, sillä hän vaikuttaa tuote- ja palvelutarjontaan. Asiakaspalvelulähtöisen toimintatavan pyrkimyksenä on asiakkaan huomioiminen ja palvella häntä yksilönä huomioiden henkilökohtaisia tarpeita ja mieltymyksiä yrityksen toiminnan puitteissa. Tavoitteena on erottautua kilpailijoista ja saavuttaa kilpailuetua sekä tähdätä asiakasuskollisuuteen erityisesti yritysasiakkaiden osalta. Asiakaspalvelulähtöisyys näkyy perustettavan varustamon toiminnassa myös esimerkiksi siten, että jo varatessaan risteilyä asiakas kokee saavansa erityisen hyvää palvelua. Asiakkaiden negatiivisia kokemuksia pyritään muuttamaan positiiviseksi ja asiakkaalle yritetään tarjota jotain ylimääräistä, jota hän ei ole odottanut. (Lindroos ym. 2010, 115-118.) Myöhemmin laivalle tullessaan jokainen asiakas saa pienen muiston risteilystään. Asiakkaalle luodaan sellainen mielikuva, että hän kokee olevansa erityisen tervetullut. Mission mukaisesti yrityksen tehtävän on tarjota mullistavia elämyksiä ja kokemuksia.

3.3 SWOT-analyysi

SWOT-analyysi on liiketoiminnan suunnitellun monipuolisimpia suunnittelutyökaluja. Sen avulla voidaan muotoilla liikeideaa ja kehittää yritystä eri tilanteissa kohdis-

tamalla huomiota oikeisiin asioihin. Tavoitteena on luoda tilanearvioita suunnitelmien ja päätöksenteon tueksi. Analyysin avulla voidaan tarkastella yrityksen ulkopuolisia uhkia ja mahdollisuuksia sekä yrityksen sisäisiä vahvuuksia ja heikkouksia. SWOT-analyysin yhtenä tarkoituksena on pyrkiä määrittelemään toimenpiteillä, miten heikkoudet muutetaan vahvuudeksi ja miten uhat muutetaan mahdollisuuksiksi. Vahvuuksia on pyrittävä vahvistamaan edelleen, kun taas uhkia minimoimaan. (Viitala ym. 2006, 59.)

Sisävesi- ja rannikkoliikenteen suurin haaste liittyy kauden lyhyyteen. Huippusezonki kestää juhannuksesta koulujen alkuun. Säätilan merkitys matkustajamääriin on erittäin suuri. Toisaalta potentiaalisia asiakkaita, kuten turisteja on erittäin paljon erityisesti kesäaikaan. Suomalaisen sisävesi- ja rannikkoliikenteen parhaita puolia ovat ainutlaatuinen luonto, aito kulttuurimaisema ja ihmisläheinen palvelu. (Vuoristo ym. 2002, 79). Toiminnan vahvuuksia, heikkouksia, mahdollisuuksia ja uhkia on arvioitu taulukossa 3.

Varustamon vahvuuksia ovat erityisesti laadukkuus ja ruoan ensiluokkaisuus. Hinnoittelulla pyritään luomaan hyvä hinta-laatusuhde, joka houkuttelee asiakkaita laivalle. Tuotevalikoiman monipuolisuus ja viihdetarjoilu tuovat lisäarvoa toiminnalle. Yhtenä tavoitteena on nimenomaan saada lisää nuoria aikuisia yrityksen asiakkaiksi. Panostukset laivan hyvään kuntoon ja ulkonäköön vaikuttavat asiakkaiden mielikuviin ja brändin rakennukseen. Asiakaspalvelulähtöisyyteen kiinnitetään huomiota korostamalla henkilökunnan huomaavaista palvelualttiutta ja vieraanvaraisuutta.

Heikkouksista kausiluontoisuus vaikuttaa jokaisen varustamon toimintaan. Toisaalta, vaikka kausi on lyhyt, varustamoiden liikevaihdot ovat lähes jokaisella toimijalla erittäin hyvällä tasolla ja vahvaa tulosta tehdään yleisesti. Uuden toimijan tuleminen alalle voidaan lukea heikkoudeksi, sillä tietotaito, kontaktit ja verkostot ovat aloitusvaiheessa suppeat. Myös rahoitustilanne aloittavalla yrityksellä on haastava. Riippuvuutta kausiluontoisuudesta voidaan vähentää esimerkiksi ravintolalainavaihtojen avulla talvikausi, jolloin alus seisoo satamassa ja tarjoaa ravintolapalveluita. Uusi toimija saatetaan kokea myös vahvuudeksi. Asiakkaat saattavat olla tottuneet vakiintuneisiin ja

kehittymättömiin palveluihin, jolloin uuden toimija tulo markkinoille voi olla myös positiivinen asia ja herättää asiakkaiden kiinnostusta uudentlaisista innovatiivisista konsepteista ja nuorekkaista tuotteista.

Suurimpina mahdollisuuksina voidaan mainita erityisesti nuoret ja turistit, joista erityisen tärkeänä ryhmänä voidaan pitää venäläisiä. Uusien risteilytuotteiden avulla pyritään saamaan aikaan vakaata kasvua. Talouden vaikeina aikoina lähimatkailu on suosittua edullisen hintatasonsa vuoksi. Sosiaalisen median mahdollisuudet markkinoinnin apuna ovat lähes rajattomat ja siitä saatava taloudellinen hyöty ja uusien asiakkaiden saavutettavuus voi nousta merkittäväksi.

Aloittavan pienen varustamon toimintaan liittyy paljon uhkia ja toimintaympäristö on haastava. Erityisesti lama-aikoina yritysasiakkaat käyttävät vähemmän rahaa ja se näkyy tilausristeilyiden varauksissa. Huonoina talouden aikoina onkin keskityttävä yksittäisasiakkaisiin, kuten paikallisiin asukkaisiin ja erityisesti turisteihin. Kun ennen risteilyä saatettiin varata jo aikaisin keväällä, niin nyt se varataan hyvin lyhyellä aikavälillä, päivän sää vaikuttaa siihen suuresti. Säätä voidaankin pitää yhtenä suurimpana uhkana, se vaikuttaa matkustajamääriin voimakkaasti. Koska risteilylle lähdetään nykyään lyhyellä varoajalla, voidaan yrityksen palveluita mainostaa satamassa paikan päällä ennen laivan lähtöä, suuri osa esimerkiksi turisteista ovat kiinnostuneita lähtemään parin tunnin risteilylle spontaanisti sen erityisemmin suunnittelematta risteilyä etukäteen. Uuden varustamon tunnettuus saattaa olla heikkoa ja toiminta voi jäädä kovan kilpialun jalkoihin, joten oikeanlaiseen markkinointiin on kiinnitettävä huomiota varhain. Merenkulussa alati tiukentuvat säädökset ja tekniset viat ovat huomioon otettava uhka. Mikäli tekniikka pettää, aluksen liikennöintiin tulee katkoja. On varmistuttava siitä, että laivan tekniikka toimii ja laitteet ovat kunnossa ennen kauden aloittamista. Kustannusten kasvu tulee pitää hallinnassa ja toiminnasta pitää saada kustannustehokasta, muuten pahimpana uhkana pidettävä konkurssi saattaa toteutua. Taloutta on siis suunniteltava tarkasti etukäteen ottaen huomioon erilaiset vaihtoehdot.

Taulukko 3. SWOT-analyysi.

Vahvuudet	Heikkoudet	Mahdollisuudet	Uhat
Laatu	Kausiluontoisuus	Nuoret	Yritysassiakkaiden puute lama-aikana
Ruoan ensiluokkaisuus	Uusi toimija	Turistit	Risteilypäätös lyhyellä varoajalla
Monipuolisuus	Tietotaito	Venäläiset	Sää
Viihdetarjonta	Kontaktit	Sosiaalinen media	Asiakkaiden puute
Laivan tasokkuus	Verkostot	Uudet tuotteet	Huono tunnettavuus
Hinnoittelu	Rahoitus	Lama	Tekniset viat
Asiakaspalvelu	Tunnettavuus		Kustannukset
Nuorekkuus			Lupa-asiat
			Tiukentuvat säädökset
			Kova kilpailu
			Konkurssi

4 MARKKINOINTISUUNNITELMA

Markkinointisuunnitelma on liiketoimintasuunnitelman tärkeimpiä osia. On tärkeää vakuuttaa, että liikeidealle on olemassa markkinat, joita voidaan palvella kannattavasti ja että yrityksen suunniteltu kasvu toteutuu. Markkinointisuunnitelmassa määritetään millaiset markkinat ovat, mikä on hinnoittelustrategia ja kuinka jakelu järjestetään. Suunnitelman pääkohtia ovat markkina- ja kilpailija-analyysi, kohdemarkkinoiden määrittäminen ja markkinointistrategian laadinta. (McKinsey & Company 2000, 67-68.)

4.1 Kysyntä ja asiakkaat

Pääkaupunkiseudulla asuu yli miljoona ihmistä ja alueen rannikkoliikenteessä matkusti 2,5 miljoonaa matkustajaa vuoden 2012 liikennöintikautena. (Kotimaan vesiliikenteen matkustajamäärä alueittain ja liikennelajeittain 2012). Suomessa yöpyvien ulkomaalaisten turistien määrä kuukausitasolla kesäaikana on noin 300 000-400 000, näistä suurin osa venäläisiä. Aasialaisten turistien, kuten venäläisten ja japanilaisten määrä Suomessa kasvaakin jatkuvasti. Noin 53 prosenttia kaikista turisteista on vapaa-ajan matkalla Suomessa. (Helsingin matkailu vuonna 2012. 2012). Helsingissä yöpyvien matkailijoiden lisäksi kansainväliset risteilyalukset tuovat vuosittain Helsinkiin noin 400 000 päivämatkustajaa. (Helsingin Satama 2014). On siis selvää, että markkinoilla on hyvin paljon potentiaalisia asiakkaita.

Yritykset yhtenä tavoitteena on saada nuoret aikuiset kiinnostumaan Helsingin risteilyliikenteestä. Tämän vuoksi suuri osa uusista tuotteista on kehitetty ensisijaisesti palvelemaan nuorten aikuisten tarpeita. Ulkomaalaiset turistit ja yritysasiakkaat koetaan kuitenkin olevan taloudellisesti tärkeimmät yksittäiset asiakasryhmät. Perustettavan varustamon tuotevalikoiman kannalta, tärkeimmät asiakassegmentit ovat:

- Ulkomaalaiset turistit
- Nuoret työssäkäyvät aikuiset
- Pariskunnat
- Kaveriporukat
- Yritys- ja yksityisryhmät

Lounasristeilyiden markkinointi pyritään kohdistamaan pääosin ulkomaalaisiin turisteihin, joiden saavutettavuus kesällä päiväsaikaan Kauppatorin ympäristössä on erittäin helppoa. Turistien kiinnostuksen aiheina ovat erityisesti luonto, eläimet ja historia, joten lounasristeilyiden reitistä pyritään tekemään mahdollisimman mielenkiintoinen. Lounasristeilyillä tulee olemaan mukana paikallisopas, joka esittelee reittiä. Ulkomaalaisille turistiryhmille, kuten japanilaisille ja erityisesti venäläisille tullaan räätälöimään myös omia risteilyitä. Ulkomaalaisten asiakkaiden osuus varustamon kokonaismatkustajamäärästä arvioidaan olevan noin 50 prosenttia.

Viikonloppuisin tarjolla olevien brunssi- ja bileristeilyiden tärkeimmät asiakasryhmät ovat ehdottomasti nuoret työssäkäyvät aikuiset ja kaveriporukat. Brunssien suosio Helsingissä on kasvanut viime vuosien aikana erittäin nopeasti ja esimerkiksi Tukholmassa brunssiristeilyitä on ollut tarjolla jo useiden vuosien ajan. Bileristeilyt lämpimänä kesäiltana auringonlaskun aikaan tuovat mielenkiintoisen lisän Helsingin yöelämään. Risteilyn jälkeen asiakkaille järjestetään jatkot maissa yhteistyökumppanin tiloissa. Kakkubuffetit ja after work -risteilyt on kohdistettu ensisijaisesti myös nuorille aikuisille. Kakkubuffetit ja after workit ovat tämän ajan trendejä ja niiden suosio on voimakkaassa kasvussa Helsingin katukuvassa. After work -risteilyillä on mukana viikoittain stand-up koomikko. Perinteisten illallisristeilyiden tärkein asiakassegmentti on keski-ikäiset pariskunnat, mutta myös turistit. Illallisristeilyitä ei lähdetä tarjoamaan normaalilla konseptilla, vaan risteilystä pyritään tekemään ylellinen ensiluokaisen ruoan, laadukkaan palvelun ja elävän musiikin avulla.

4.2 Kilpailijat

Yritykset kilpailevat asiakkaiden ostovoimasta. Kilpailutilanteen arviointi on hankalaa, on kyettävä ennakoimaan miten uuden yrityksen tulo markkinoille vaikuttaa kilpailutilanteeseen ja kilpailijoiden toimintaan. Yritys kilpailee markkinoilla asiakkaiden huomion lisäksi myös työvoimasta, tavarantoimittajista ja alihankkijoista. On tärkeää kerätä jatkuvasti kilpailijatietoa ja vertailla omaa asemaasuhteessa muuhun tarjontaan. Yritykset pyrkivät muuttamaan strategiaansa ja markkinoiden tasapainoa uuden yrityksen tullessa markkinoille. (Viitala ym. 2006, 56)

Helsingin matkustaja-alusliikenteessä vallitsee kova kilpailu. Markkinoilla on useita pienvarustamoita, jotka kilpailevat samoista asiakkaista. Tarkasteltaessa toimijoiden taloudellista tilannetta, voidaan kuitenkin todeta, että markkinoilla on kausiluonteisuudesta huolimatta paljon potentiaalia ja ostovoimaa. Varustamoista lähes kaikki ovat perinteisiä perheyhtiöitä, joista iso osa on palkittu erilaisilla matkailutunnustuksilla. Markkinoilla arvioidaan olevan seitsemän tärkeää kilpailijaa:

- Strömman Finland Oy Ab
- Sun Lines Oy
- IHA-Lines Oy Helsinki Cruises
- Royal Line Oy
- Varustamo Oy J.L. Runeberg
- JT-Line Oy
- Helsingin Vesibussit Oy

Sun Lines Oy on Hilka ja Kalervo Vainion vuonna 1956 perustama yhtiö. Nyt jo kolmannessa sukupolvessa toimiva yhtiö aloitti laivaliikenteen taksivetoiminnallaan. Myöhemmin yritys on kasvanut alus- ja yrityskauppojen myötä yhdeksi Helsingin suurimmaksi toimijaksi. Vuonna 2010 Sun Linesin tytäryhtiö Charter Sun Lines myytiin ruotsalaiselle Strömman Turism & Sjöfart Ab yritykselle. Kaupan myötä Strömman omistukseen siirtyi alukset m/s Julia, m/s Victoria, m/s Sofia ja m/s Diana. Sun Lines konserniin kuuluu edelleen Sun Lines, Sun Lines invest ja Sun Ferry Oy. Yhtiö harjoittaa säännöllistä linjaliikennettä Kauppatorilta Suomenlinnaan m/s Tor ja m/s Suokki aluksillaan sekä risteily- ja tilausliikennettä m/s Emmalla kesäaikaan. Risteilyvalikoimaan kuuluvat bileristeilyiden lisäksi tilaukseen perustuvia teemaristeilyitä, kuten illallis-, juhla ja kokousristeilyitä. (Sun Lines Oy 2014.) Sun Lines konsernin liikevaihto ja tulos ovat vahvassa kasvussa. Yhtiö kasvatti vuoden 2012 liikevaihtoaan edellisen vuoden 2,9 miljoonasta eurosta 3.1 miljoonaan euroon ja teki tuloista lähes 460 000 euroa. Vuoden 2011 tulokseen verrattuna kasvua oli 450 000 euroa eli 5000 prosenttia. Yhtiön kannattavuus on hyvä. (Kauppalehti Oy 2014.)

Strömman Finland Oy Ab aloitti laivaliikenteen Helsingissä Sun Linesin yrityskauppojen myötä vuonna 2010. Strömman Finland syntyi Strömman Helsingin sulautuessa Helsinki Expert Oy:n vuonna 2012. (Sun Lines Oy 2014.) Yritys tarjoaa kiertoajeluita sekä opastuksia ja kuljetuksia maalla ja merellä. Kesäaikana laivaliikenteessä keskitytään sightseeing-kierroksiin ja teemariesteilyihin. Strömman myy ja markkinoi myös Sun Linesin ja IHA-Linesin risteilyitä. Kauppatorilta lähtevien merellisten kiertoajeluiden ja tilausristeilyiden lisäksi tuotevalikoimassa ovat säännölliset lounas- ja illallisristeilyt sekä teemalliset jazz- ja stand-up risteilyt. Strömman laivasto kasvaa vuoden 2014 sesongille uudella laivalla. Uusi laiva asetetaan tilausliikenteeseen ja se vetää parhaimmillaan 200 matkustajaa. (Strömman Finland Oy Ab 2013.) Koko Strömman Suomen liiketoiminnan liikevaihto oli vuonna 2012 noin 3,7 miljoonaa euroa ja tulos 62 000 euroa. Kaikesta huolimatta liikevaihto ja tulos ovat kuitenkin olleet laskussa muutamaa vuotta. (Fonecta Oy:n www-sivut 2014.)

IHA-Lines Oy Helsinki Cruisesin tarina alkoi vuonna 1979, kun Jorma Ihalainen perusti varustamon. Yhtiö on kasvanut nopeasti uusilla alushankinnoillaan ja nykyään se harjoittaa liikennettä reilulla 10 aluksella. Alusvalikoimassa on purjelaivoja ja perinteisiä risteilijöitä. IHA-Lines on harjoittanut Puolustusvoimien saariliikennettä ennen turistiliikennettä Kauppatorilta. Kesäaikana M/s Doris laivoilla tehtävien lounas- ja illallisristeilyiden lisäksi yhtiö harjoittaa tilausliikennettä Kuivasaareen, Söderskärin majakalle, Kaunissaareen sekä tarjoaa yritys- ja juhlaristeilyitä. IHA-Lines myy myös Varustamo Oy J.L. Runebergin Porvoon risteilyitä. (IHA-Lines Oy Helsinki Cruises.) IHA-Lines teki vuonna 2013 noin 1,8 miljoonan euron liikevaihdolla 17 000 euron tuloksen. Liikevaihto kasvoi vuodesta 2012 noin kahdeksalla prosentilla. (Fonecta Oy:n www-sivut 2014.)

Varustamo Oy J.L. Runeberg harjoittaa kesällä laivaliikennettä Helsingin Kauppatorin ja Porvoon välillä vanhan ajan tyyliin perinteisellä aluksellaan. Yhtiö tarjoaa myös Loviisan risteilyitä ja Porvoosta lähteviä lounasristeilyitä. Aluksen voi myös tilata ryhmäkäyttöön. Vaikka vuonna 1912 valmistunut m/s J.L. Runeberg onkin alun perin höyrylaiva, se on varustettu myös dieselmootoreilla. Alus siirtyi nykyisen varustamon omistukseen vuonna 1986. (Varustamo Oy J.L. Runeberg 2014.) Varustamo tekee vuosittain erittäin hyvää tulosta ottaen huomioon, että käytössä on ainoastaan yksi alus. Vuonna 2013 liikevaihto oli 570 000 euroa ja tulos 78 000 euroa. Vuonna 2012

tulosta kertyi 109 000 euroa 630 000 euron liikevaihdolla. (Fonecta Oy:n www-sivut 2014.)

Royal Line Oy aloitti saaristoliikenteen vuonna 1945 Ruoholahdesta Westendin edustalla sijaitsevaan Vehkasaareen. Myöhemmin yhtiö avasi uusia reittejä Pirttisaareen, Mustahevoseen ja Porvooseen. Rautakorpi aloitti sightseeing-risteilyt yrityskaupan myötä 1960-luvulla ja kasvatti matkustajamääriä lisääntyneen turismin vaikutuksesta. Myöhemmin Porvoon risteilyt ja sightseeing-risteilyt vakiintuivat vakioreiteiksi ja varustamo kasvatti laivastoaan uusilla aluksilla. Royal Line tarjoaa retkiä myös lounas- ja illallisristeilyitä Kauppatorilta, retkiä Söderskärin majakalle, yritysristeilyitä, tilausristeilyitä ja teemaristeilyitä kuudella aluksellaan. (Royal Line Oy 2014.) Royal Line varustamon kannattavuus on erittäin hyvä. Vuonna 2013 yhtiö teki 2,7 miljoonan euron liikevaihdolla 161 000 euron tuloksen. Vuoteen 2012 verrattuna yhtiö paransi tulostaan merkittävästi. Vuonna 2012 liikevaihto oli jopa 2,8 miljoonaa euroa ja tulos 91 000 euroa. (Fonecta Oy:n www-sivut 2014.)

JT-Line Oy on Juha Tiilikaisen vuonna 1993 perustama varustamo. Yhtiö omistaa seitsemän vesibussia, jotka liikennöivät kesäaikana säännöllisesti Kauppatorilta Suomenlinnaan sekä Merisatamasta ja Ruoholahdesta Pihlajasaareen. Tämän lisäksi yhtiöllä on seurakuntayhtymän sopimusliikennettä. Aluksia vuokrataan myös yksityiskäyttöön ja valmiiksi räätälöidyissä paketeissa on tarjolla lounas- ja illallisristeilyiden lisäksi myös karaoke-, sauna-, viini- ja Porvoon risteilyitä. (JT-Line Oy 2014.) Muista yhtiöistä poiketen JT-Linen toiminta oli vuonna 2012 tappiollista. Yhtiön teki kyseisenä vuonna melkein 50 000 euron tappion, vaikka liikevaihto olikin reilu 1,1 miljoonaa euroa. Syynä tappioon lienevät investoinnit ja haastava markkinatilanne. (Fonecta Oy:n www-sivut 2014.)

Helsingin Vesibussit Oy harjoittaa liikennettä Kauppatorin ja Korkeasaaren sekä Hakaniemen ja Korkeasaaren välillä siipiraslaiva pw/s Vispilällä, m/s Pandalla ja m/s Hymyllä. Yhtiö tarjoaa myös tilausristeilyitä, joiden teimana voivat olla esimerkiksi yritystilaisuudet, aamiaiset, lounaat, teemajuhlat tai matkakuljetukset. Helsingin Vesibussit Oy on perustettu vuonna 1927 ja sen takana on Ulkolaitamoottorien seura r.y. Alun perin liikennettä hoidettiin Mustikkamaalle, Suomenlinnaan ja Vasikkasaareen. (Helsingin Vesibussit Oy 2013.) Helsingin Vesibussit Oy:n vuoden 2012 liikevaihto

oli 665 000 euroa ja tulos 19 000 euroa. Yhtiön liikevaihto on pysynyt tasaisena usean vuoden ajan, mutta tulos on kasvanut verrattuna edellisiin vuosiin. (Fonecta Oy:n www-sivut 2014.)

Seitsemästä kilpailijasta IHA-Lines, Royal Line ja Sun Lines ovat perustettavan yrityksen pääkilpailijoita. Kyseiset varustamot tarjoavat säännöllisiä lounas-, illallis- tai bileristeilyitä, kun muiden yrittäjien risteilyt ovat etupäässä säännöllistä reittiliikennettä lähisaariin, sightseeing-risteilyitä, risteilyitä muille paikkakunnille tai risteilyt perustuvat tilaukseen.

Kyseisistä varustamoista Strömma on onnistunut kasvattamaan toimintaansa vahvasti Suomessa. Markkinoille on tuotu uusia aluksia, vaikkakin tuotteissa ei ole mitään uutta. Sunlines on yrityskauppojensa myötä keskittynyt vakaaseen reittiliikenteeseen. Varustamo on kehittänyt tuotevalikoimaansa ja tuonut bileristeilyt markkinoille. Royal Line ja IHA-Lines puolestaan kilpailevat perinteisillä lounas- ja illallisristeilyillä vakaasti, ne ovat onnistuneet saamaan vahvan jalansijan markkinoilta. JT-Line ja Helsingin Vesibussit ovat keskittyneet niin ikään reittiliikenteeseen. Reittiliikenteen sopimuslinjat turvaavat toimintaa pidemmäksi ajaksi. Säännöllisiä risteilyitä varustamot eivät tarjoa.

4.3 Markkinointistrategia

Liiketoiminnan yksi tärkeimmistä suunnitelukysymyksistä on, miten suuri markkinaosuus ja myyntivolyymi pystytään saavuttamaan ensimmäisten vuosien aikana. Markkinoiden kokonaisasiakasmäärä on tällä hetkellä noin 2,5 miljoonaa ihmistä. Laivassa, jonka varustamo tulee ostamaan, arvioidaan olevan 100 matkustajapaikkaa. Aluksella pyritään tekemään päivittäin 3-6 risteilyä riippuen viikonpäivästä. Vuosittaisen sesongin arvioidaan alkavan toukokuun alussa ja päättyvän syyskuun loppuun. Sesongin pituuden on suunniteltu olevan viisi kuukautta.

Myyntibudjetti on havainnollistettu taulukossa 4. Ensimmäisen toimintavuoden aikana uuden varustamon asiakasmäärän arvioidaan olevan noin 20 000 matkustajaa eli yrityksen markkinaosuudeksi muodostuisi täten 0,8 prosenttia. Matkustajamäärien

arvioidaan kasvavan vuosittain noin 10 000 henkilöllä ja yrityksen markkinaosuuden odotetaan olevan viiden vuoden kuluttua noin 2,5 prosenttia. Ensimmäisen toimintavuoden liikevaihtoarvio on 400 000 euroa ja kuukausittaisen myynnin odotetaan muodostuvan 80 000 euroon. Päivämyynti kyseisellä liikevaihdolla jää vajaaseen 2 700 euroon. Keskiostoksen odotetaan olevan aluksi noin 20 euroa, kun sen seuraavina vuosina arvioidaan kasvavan liiketoiminnan kehittymisen myötä tasaisesti noin 28 euroon. Liikevaihdon arvioidaan kasvavan toisena tilikautena matkustajamäärien kasvun ja tunnettuuden parantumisen vaikutuksesta noin 39 prosenttia.

Taulukko 4. Myyntibudjetti.

Vuosi	Matkustajat	Markkina- osuus %	Keski- ostos alv 0%	Liikevaihto €/vuosi alv 0%	Myynti €/kk alv 0%	Kasvu %
1	20 000	0,8	20 €	400 000	80 000	
2	30 000	1,2	22 €	660 000	132 000	39
3	40 000	1,6	24 €	960 000	192 000	31
4	50 000	2,0	26 €	1 300 000	260 000	26
5	60 000	2,5	28 €	1 680 000	336 000	23

Markkinointi-mix on toimiva myyjän työkalu etenkin silloin, kun yritys etsii uusia asiakkaita. Niin sanotun viiden P:n mallin mukaan markkinoinnin kilpailukeinot ovat tuote, hinta, saatavuus, viestintä ja henkilöstö. Nämä kaikki viisi kilpailukeinoa ovat vahvasti läsnä uuden yrityksen toiminnan suunnittelussa.

Tarjolla olevien risteilytuotteiden sisältö suunnitellaan monipuoliseksi ja kilpailukykyiseksi muihin palveluntarjoajiin nähden. Useilla risteilyillä pääosassa on laadukas ruoka, mutta myös viihteellä on suuri merkitys oikean tunnelman luojana. Tuotevalikoiman innovatiivisuus ja nuorekkuus nähdään hyvänä mahdollisuutena. Hinnoittelusta pyritään tekemään kilpailukykyinen ja hinta-laatusuhde pidetään hyvänä. Aloittelevana yrityksenä hinnoittelustrategian kulmakivi on suunnitella hintataso kilpailijoita selvästi alhaisemmaksi, jotta yritys ei hinnoittele itseään ulos markkinoilta ja saa-

vuttaisi mahdollisimman paljon uusia asiakkaita. Tärkeätä on kuitenkin kattaa hinnoittelulla toiminnasta aiheutuvat kustannukset ja pyrkiä noin 70 prosentin suuruiseen katteeseen.

Risteilytuotteiden jakelukanavat riippuvat pitkälle tuotteesta. Kaikkia yrityksen tarjoamia tuotteita tullaan myymään yrityksen verkkosivuilla Internetissä ja puhelinpalvelukeskuksessa. Asiakas voi pyytää tarjouksen ja ostaa risteilynsä myös sähköpostilla tai paikan päällä satamassa ennen laivan lähtöä. On suositeltavaa kuitenkin varata paikkansa risteilylle etukäteen, poikkeuksena kuitenkin lounasristeilyt, joiden pääasialliset asiakkaat, kuten turistit saavutetaan kauppatorin ympäristöstä spontaanisti. Risteilyiden myynnin ja markkinoinnin osalta tullaan etsimään myös yhteistyömahdollisuuksia matka-agenttien, Helsingin matkailutoimiston ja saariravintoloiden kanssa, varustamo pyrkii tekemään myös omaa myyntiedustusta.

Jotta asiakkaat voivat kiinnostua tuotteesta, tulee heidän tietää sen olemassa olosta. Asiakkaille tulee antaa tietoa, houkuttaa ja herättää heidän luottamusta. Asiakkaille pitää kertoa tuotteen edut ja heidät tulee vakuuttaa siitä, että tuote täyttää asiakkaan tarpeet. Asiakkaiden huomiosta voi kilpailla monilla eri tavoilla. (McKinsey & Company 2000, 81.) Vesibussiyrittäjät Helsingissä ovat keskittyneet markkinoimaan toimintaansa perinteisissä kanavissa. Suurin osa markkinoinnista tapahtuu heidän omilla kotisivuillaan ja jonkun verran Facebookissa. Sosiaalista mediaa on kuitenkin hyödynnetty melko vähän. Yritysten näkyvyys eri medioissa on hyvin pientä, mutta printtimainoksia on esillä jonkun verran sanomalehdissä ja matkailuesitteissä.

Markkinointiviestinnässä tullaan keskittymään suoramainontaan ja perinteiseen mainontaan. Suoramainonnan osalta sosiaalinen media tulee olemaan tärkein yksittäinen markkinointiviestinnän osa. Yritys markkinoi itseään Facebookissa ja Twitterissä. Sosiaalista mediaa voidaan pitää erittäin suurena mahdollisuutena, sillä sen avulla voidaan saavuttaa erityisesti nuoria asiakkaita. Yrityksen omat verkkosivut, sähköposti ja Internet-mainokset Helsingin matkailusivustoilla ovat myös tärkeitä yksittäisiä markkinoinnin keinoja. Lisäksi laivayhtiö kehittää kuukausittain ilmestyvän uutiskirjeen, joka lähetetään asiakaskontakteiden sähköposteihin. Suoramainonnan lisäksi yritys pyrkii panostamaan resurssejaan harkiten myös painettuun mainontaan. Näistä tärkeimpinä voidaan mainita paikallisia asiakkaita tavoittavat sanoma- ja aikakauslehdet,

ulkomaisia turisteja tavoittavat laiva- ja lentoyhtiöiden asiakaslehdet sekä Helsingin matkailutoimiston esitteet ja aluksella jaettavat omat esitteet. Yrityksen tuotteita tullaan markkinoimaan voimakkaasti myös erilaisissa tapahtumissa ja tempauksissa satamassa Kauppatorilla asiakkaiden luona. Yritysten edustajille ja yhteistyökumppaneille tullaan järjestämään omia vip-risteilyitä myynninedistämiseksi. Markkinointibudjetti ensimmäiselle toimintavuodelle on noin 9 000 euroa.

Yrityksen menestys on kiistämättä yrityksen työntekijöiden varassa. Nykyään ei enää riitä, että työntekijät noudattavat annettuja ohjeita, vaan heidän tulee kyetä laadun, tehokkuuden ja luotettavuuden lisäksi kehittämään myös itseään, työtään ja työympäristöään. Henkilöstöjohtamisen tavoitteena on huolehtia siitä, että yrityksessä riittävä määrä oikeanlaista, osaavaa ja hyvinvoivaa henkilöstöä. (Viitala ym. 2006, 220.)

Uuden yrityksen tulee suunnitella järjestelmällisesti henkilöstötarpeitaan. Uudet rekrytoidut työntekijät tulee tutustuttaa organisaatioon ja kouluttaa tehtäviinsä. Pätevää, asiantuntevaa ja yrityksen arvojen mukaista henkilöstöä ei ole kuitenkaan aina helppo löytää. Hyvän organisaation tunnusmerkkejä ovat joustavuus ja sopeutuminen uusiin olosuhteisiin. Organisaation pitäminen yksinkertaisena varmistaa sen, että jokainen työntekijä ottaa vastuulleen selvästi määritellyjä tehtäviä. (McKinsey & Company 2000, 88-89.)

Aloittelevalle pienelle varustamolle henkilöstön merkitys on kaikki kaikessa. Tavoitteena on lämminhenkinen vieraanvaraisuus, joka muodostuu korkealuokkaisesta ja yksilöllisestä asiakaspalvelusta. Yrityksen pieni organisaatio tulee koostumaan maa- ja merihenkilökunnasta. Yrityksen johto on aluksi suunniteltu olevan perustajan käsissä. Yrityksen hallinto sijaitsee Helsingissä sijaitsevassa pienessä toimistossa. Yrityksen merihenkilöstö työskentelee varustamon omistamalla aluksella ja heidän työsuhteissaan noudatetaan kotimaan matkustaja-alusliikenteen työehtosopimusta. Aluksen organisaation on suunniteltu koostuvan enintään kymmenestä henkilöstä, joista suurin osa työskentelee ainoastaan liikennöintiä aikana kesällä. Aluksella toimintaa johtaa aluksen päällikkö, joka on vastuussa työntekijöistä, matkustajista ja aluksesta. Talouspuolella työskentelee lisäksi kokkeja, leipureita ja tarjoilijoita. Lisäksi matkustajien viihtymisestä vastaa ulkopuolinen artisti.

5 TALOUSSUUNNITELMA

Rahoituksen suunnittelu on tärkeä osa yrityksen toimintaa. Aloittelevan yrityksen tulee arvioida, kuinka paljon yritystoiminnan käynnistämiseen ja kehittämiseen tarvitaan pääomaa. Tärkeitä kysymyksiä ovat myös, kuinka paljon yritys tarvitsee rahaa päivittäisen toiminnan hoitamiseen ja miten yritys hankkii varansa. (McKinsey & Company 2000, 103.)

Yritys ei pysy hengissä mikäli se tuottaa vähemmän, kuin kuluttaa. Yrityksen tulisi olla tehokas sisäisen toiminnan osalta, sillä pitäisi olla aina tarpeeksi varoja maksujen hoitamiseen ja sen pääomarakenteen tulisi olla terve eli olla mahdollisimman omavarainen. (Viitala ym. 2006, 294.) Pysyäkseen elinkelpoisena, yrityksen tulisi saavuttaa siis neljä tavoitetta, jotka ovat:

- Kannattavuus
- Tuottavuus
- Maksukykyisyys
- Vakavaraisuus

Yrityksen tulisi aina olla selvillä liiketoiminnan tuloksesta, kassavirran kehityksestä ja pääomatarpeiden suuruudesta. Hyvä rahoitussuunnitelma sisältää rahoituslaskelman lisäksi, kassavirtalaskelman, tuloslaskelman ja taseen. (McKinsey & Company 2000, 105.)

5.1 Rahoituslaskelma

Rahoituslaskelman tavoitteena on kartoittaa aloittelevan yrityksen rahan tarve ja sen lähde. Yrityksen rahoituslaskelma on esitelty taulukossa 5. Merenkulkuala on hyvin pääomavaltainen ala ja varustamon suurin yksittäinen investointi on alus. Aluksen oston ja vuokraamisen vaihtoehtoja pohdittaessa tultiin siihen lopputulokseen, että aluksen omistaminen sopii paremmin suunnitellun yritystoiminnan luonteelle. Varustamolle hankittava alus olisi noin 35 metriä pitkä ja seitsemän metriä leveä. Sen matkus-

tajakapasiteetti tulisi olemaan 100 henkilöä ja nopeus noin 10 solmua. Aluksen ostohinnan ja toimituskustannusten on arvioitu olevan 390 000 euroa. Alukseen tehtäisiin lisäksi sisätilaremontti, joka pitää sisällään noin 30 000 euron edestä ravintolakalusteita ja pienen flyygelin. Muihin mahdollisiin ja yllättäviin lisäinvestointikuluihin on varattu 5000 euroa. 425 000 euron investointien lisäksi yritys tarvitsee käyttöpääomaa noin 47 500 euroa. Käyttöpääomaan on laskettu ensimmäisen kuukauden markkinointikustannukset, toimitilavuokra ja takuuvuokra, kahden ensimmäisen kuukauden palkat sekä muut kiinteät kustannukset. Vaihto- ja rahoitusomaisuuteen on suunniteltu budjetoitavan 10 000 euron alkuvarasto ja 17 500 euron käteiskassa. Varustamon rahan tarve on yhteensä 500 000 euroa.

Varustamon oma pääoma tulee olemaan 100 000 euroa. Varustamon pääomistaja on yrityksen perustaja, joka omistaa osakkeista 51 prosenttia ja sijoittaa liiketoimintaan 51 000 euroa. 49 prosenttia osakkeista on ulkopuolisilla sijoittajilla ja heidän sijoitusten yhteissumma on siten 49 000 euroa. Oman pääoman lisäksi yritys tarvitsee vierasta pääomaa 400 000 euroa, tämä on suunniteltu rahoitettavan pankkilainalla sekä Finnveran rahoituksella. Perustamisvaiheessa yrityksen omavaraisuusaste on 20 prosenttia.

Taulukko 5. Rahoituslaskelma.

RAHAN TARVE	
<i>Investoinnit</i>	
Alus	390 000
Kalusteet	30 000
Muut kulut	5 000
<i>Käyttöpääoma</i>	
Markkinointi	1 500
Vuokrat	6 000
Palkat	35 000
Muut kiinteät kulut	5 000
<i>Vaihto- ja rahoitusomaisuus</i>	
Alkuvarasto	10 000
Kassa	17 500
YHTEENSÄ	500 000
RAHAN LÄHDE	
<i>Oma pääoma</i>	
Osakepääoma	100 000
Omat sijoitukset	
<i>Vieras pääoma</i>	
Osakslaina	
Pankkilaina	200 000
Finnvera	200 000
Muut	
YHTEENSÄ	500 000

5.2 Kassavirtalaskelma

Mikäli yritys ei suunnittele talouttaan asianmukaisesti, se saattaa olla maksukyvytön. Vaikka yritys tekisikin voittoa ja menestyisi sen kassatilanne saattaa olla huono ja yritys on tällöin maksukyvytön. Ongelmien välttämiseksi kassavirta tulisi pyrkiä pitämään positiivisena, jota yrityksellä olisi varaa maksaa palkkoja, vuokria ja laskuja. (McKinsey & Company 2000, 104.) Kassavirtalaskelman avulla voidaan ennustaa yrityksen kassatilannetta kuukausitasolla.

Varustamon ensimmäisen tilikauden kassavirtalaskelma on esitelty taulukossa 6. Varustamon perustaminen on suunniteltu tapahtuvan huhtikuussa, sillä liikennöintikausi alkaa toukokuussa. Kuukausittain toukokuusta syyskuuhun kassaan tulevat maksut koostuvat myynnistä, jonka on ennustettu olevan 80 000 euroa kuukaudessa. Tämän lisäksi huhtikuussa kassaan maksetaan 500 000 euron aloitussijoitus, jolla rahoitetaan huhtikuussa tehtävä alusinvestointi. Kaluston poistojen suuruus kuukausitasolla on 1 400 euroa ja aluksen käyttöiäksi on arvioitu 30 vuotta. Materiaalikustannukset liittyvät liikennöintikauden ostoihin ja niiden osuus myynnistä on noin 30 prosenttia katteen ollessa 70 prosenttia. Yrityksen merihenkilöstöön palkataan kesäsesongin ajaksi työntekijöitä etupäässä talouspuolelle, sesongin ulkopuolella palkkakustannukset ovat pienet. Kuukausittaiset henkilöstömenot ovat arvioitu olevan noin 35 000 euroa. Palkkakustannukset ovat suuret, sillä aluksella on toimintaa aamusta iltamyöhään. Kustannukset on laskettu siten, että aluksella on arvioitu jatkuvasti työskentelevän kahdessa eri vuorossa päällikön lisäksi kaksi tarjoilijaa, kokki ja artisti tai opas. Laivatyöntekijöiden lisäksi palkkaa maksetaan kahdelle maissa työskentelevälle henkilölle. Henkilöstön keskipalkan on arvioitu olevan 2500 euroa. Markkinointiin panostetaan kuukausittain noin 1 500 euron edestä. Markkinointikustannukset koostuvat etupäässä painetusta materiaalista ja verkkomainonnasta. Yritys tulee vuokraamaan pienen toimitilan Helsingistä ja takuuvuokrat ovat huomioitu huhtikuun vuokramenoissa. Polttoainekustannukset ovat riippuvaisia aluksen liikennöinnistä ja niiden suuruuden on arvioitu olevan 6 800 euroa kuukaudessa. Huoltokustannuksiin on budjetoitu aluksi 1 000 euroa kuukaudessa ja siihen sisältyy myös mahdollinen talvitelakointi. Hallintokustannuksia ovat yrityksen juoksevat kustannukset, jotka koostuvat muun muassa yleisistä toimistokuluista. Lainanlyhennykset ja niihin liittyvät korot ovat noin 2 500 euroa kuukaudessa. Tämän lisäksi muihin tuleviin kuluihin, kuten vakuutusmaksuihin ja satamamaksuihin on varattu 1 000 euroa kuukaudessa. Vaikka kassavirta tulee olemaan talviaikana negatiivista, kassavarat tulevat riittämään seuraavan liikennöintikauden alkuun hyvin.

Taulukko 6. Ensimmäisen tilikauden kassavirtalaskelma.

1000 €	Huhti	Touko	Kesä	Heinä	Elo	Syys	Loka	Marras	Joulu
Myynti		80	80	80	80	80			
Sijoitus	500								
Materiaalit		24	24	24	24	24			
Palkat	3	35	35	35	35	35	3	3	3
Mainonta	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5			
Vuokrat	6	2	2	2	2	2	2	2	2
Polttoaine		6,8	6,8	6,8	6,8	6,8			
Huolto	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Hallinto	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5
Rahoitus	2,5	2,5	2,5	2,5	2,5	2,5	2,5	2,5	2,5
Muut	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Yhteensä	16	74,8	74,8	74,8	74,8	74,8	10	10	10
Kassavirta	484,5	5,7	5,7	5,7	5,7	5,7	-10	-10	-10
Poistot	-1,4	-1,4	-1,4	-1,4	-1,4	-1,4	-1,4	-1,4	-1,4
Voitto	483,1	4,3	4,3	4,3	4,3	4,3	-11,4	-11,4	-11,4
Investoinnit	425								
Kassavirta	59,5	5,7	5,7	5,7	5,7	5,7	-10	-10	-10
Kumulat. kassavirta	59,5	65,2	70,9	76,6	82,3	88	78	68	58

5.3 Tuloslaskelma

Tuloslaskelmasta käyvät ilmi kaikki tilikaudelle kohdistuvat yrityksen tulot ja menot. Se osoittaa yrityksen tuloksen ja sen mistä se koostuu. Kolmen ensimmäisen vuoden tuloslaskelmat on eritelty taulukossa 7. Aloitusvuoden arvonlisäveroton liikevaihto on 400 000 euroa. Liikevaihto koostuu risteilymyynnistä ja aluksella tapahtuvasta lisämyynnistä. Myyntikatteen osuus liikevaihdosta on 70 prosenttia ja muuttuvien kustannusten osuus 30 prosenttia. Ensimmäisen vuoden kiinteät kustannukset poikkeavat seuraavista vuosista, sillä tilikauden pituus ensimmäisen toiminta vuotena on yhdek-

sän kuukautta. Toiminnan suurimmat kiinteät kustannukset koostuvat henkilöstökuiluista, toimitilavuokrista ja aluksen polttoainekustannuksista. Liikevoitosta vähennettävien rahoituskulujen yhteismäärä ensimmäisen vuotena on 22 500 euroa. Tilikauden voitto on arvioitu olevan 29 600 euroa tappiollinen. Seuraavien vuosien tulosten on kuitenkin arvioitu olevan matkustajamäärien positiivisen kasvun ja toiminnan vakiintumisen myötä vahvoja. Toiminnan kriittinen piste eli myynnin määrä, jolloin saadaan kaikki kustannukset katettua, mutta voittoa ei synny on noin 442 000 euroa.

Taulukko 7. Kolmen ensimmäisen tilikauden tuloslaskelmat.

	1. vuosi	2. vuosi	3. vuosi
LIKEVAIHTO	400 000	660 000	960 000
Materiaalit ja palvelut	120 000	198 000	288 000
MYYNTIKATE 70 %	280 000	462 000	672 000
Henkilöstö	187 000	196 000	196 000
Vuokrat	22 000	24 000	24 000
Markkinointi	9 000	10 000	10 000
Polttoaine	34 000	35 000	35 000
Hallintokulut	4 500	4 500	4 500
Aluksen huolto	9 000	15 000	15 000
Poistot	12 600	16 800	16 800
Muut maksut	9 000	9 000	9 000
LIKEVOITTO	-7 100	151 700	361 700
Rahoituskulut	22 500	30 000	30 000
VOITTO	-29 600	121 700	331 700
Verot 30 %		36 510	99 510
TILIKAUDEN VOITTO	-29 600	85 190	232 190

5.4 Tase

Tase selvittää yrityksen taloudellisen tilanteen ja pääomarakenteen tilikauden päättyessä. Tase koostuu kahdesta puolesta, joiden loppusummat ovat samat. Ensimmäisen tilikauden tase on eritelty taulukossa 8. Vastaavaa-puolella on varustamon varat, joita ovat pysyvät vastaavat ja vaihtuvat vastaavat. Varustamon aineellisiin hyödykkeisiin on laskettu kalusto eli alus investointeineen vuosittaisten poistojen jälkeen. Vaihtuviin vastaaviin kuuluvat yrityksen vaihto-omaisuus, joka koostuu kassavaroista joulukuun

lopussa. Vastattavaa-puolella on eritelty varustamon rahoitusrakenne. Omaan pääomaan kuuluu yhtiöön sijoitettu osakepääoma ja tilikauden voitto tai tappio. Vierasta pääomaa ovat yrityksen pitkäaikaiset lainat. Taseen loppusumma ensimmäisen tilikauden jälkeen on 470 400 euroa. (Viitala ym. 2006, 315.)

Taulukko 8. Ensimmäisen tilikauden tase.

VASTAAVAA	1. vuosi
<i>Pysyvät vastaavat</i>	
Aineelliset hyödykkeet	412 400
<i>Vaihtuvat vastaavat</i>	
Vaihto-omaisuus	58 000
YHTEENSÄ	470 400
VASTATTAVAA	
<i>Oma pääoma</i>	
Osakepääoma	100 000
Tilikauden voitto	-29 600
<i>Vieras pääoma</i>	
Pitkäaikainen	400 000
YHTEENSÄ	470 400

6 TUTKIMUSMENETELMÄT

Opinnäytetyö on toteutettu pääosin kvalitatiivisia tutkimusmenetelmiä hyväksikäyttäen. Kvalitatiivisessa eli laadullisessa tutkimuksessa pyritään kohteen merkityksien ja tarkoitusten mahdollisimman kokonaisvaltaiseen tutkimiseen ja ymmärtämiseen. Ilmiön ymmärtämisen lähtökohtana ovat arvot ja keskeisenä tarkoituksena on löytää ja tuoda esille tosiasioita väittämien sijaan. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2004, 152.)

Kvalitatiivinen tutkimus korostaa ilmiön tutkimista mahdollisimman vähin ennakkoletuksin. Tutkittavien yksilöiden määrä pyritään pitämään melko pienenä ja tutkittavat yksilöt valitaan harkinnanvaraisesti, mutta tarkoituksenmukaisesti. Yksilöiden tarkastelussa on tärkeää pyrkiä perusteelliseen ja monipuoliseen tutkimukseen, sekä laadukkaan aineiston luomiseen. Tutkimuksessa korostetaan henkilöiden näkökulmia ja kokemuksia. Niiden pohjalta luodaan päätelmiä ja yleistyksiä aineistosta nousevien seikkojen perusteella. (Hirsjärvi ym. 2004, 155.)

Tutkimuksen aineistonkeruumenetelmäksi valittiin haastattelu ja kysely. Haastattelu on ainutlaatuinen tiedonkeruumenetelmä, sillä siinä ollaan suorassa kielellisessä vuorovaikutuksessa tutkittavan kanssa. Haastattelun etuina on erityisesti joustavuus. Aineiston keruuta voidaan säädellä tilanteen edellyttämällä tavalla ja aiheiden käsittelyjärjestystä voidaan muuttaa, myös vastauksia on mahdollista tulkita enemmän. Haastattelun etuna on myös ihmisen näkeminen tutkimustilanteessa, jossa hänelle annetaan mahdollisuus tuoda esille asioita vapaasti ja kertoa laajemmin aihealueesta. Tutkimustilanteessa on myös mahdollisuus selventää saatuja vastauksia ja kysyä jatkokysymyksiä. Haastattelun haittapuolina voidaan kokea se, että haastattelu vie aikaa ja haastattelujen teko edellyttää huolellista suunnittelua. Haastattelun yhtenä huonona puolena voidaan myös todeta se, että haastateltava saattaa kokea tilanteen pelottavaksi ja antaa sosiaalisesti suotavia vastauksia. (Hirsjärvi ym. 2004, 194-195.)

Kyselyn avulla muodostetaan otos määrätystä perusjoukosta ja aineistoa pyritään keräämään standardoidusti eli jokaiselta vastaajalta kysytään asiaa täsmälleen samalla tavalla. Kyselytutkimuksen etuina voidaan mainita tutkimusaineiston laajuutta ja tehokkuutta. Tutkimukseen voidaan saada mukaan paljon henkilöitä, lisäksi se säästää

tutkijan aikaa ja vaivannäköä. Aineiston käsittely on melko helppoa, mutta tulosten tulkinta saattaa joissain tapauksissa koitua ongelmalliseksi. Kyselyn haittoina on epä-tietoisuus siitä ovatko vastaajat pyrkineet vastaamaan huolellisesti ja rehellisesti, onko ilmennyt väärinymmärryksiä kysymysten suhteen tai ovatko vastaajat perillä siitä aiheesta, jota tutkimus käsittelee. (Hirsjärvi ym. 2004, 184.)

6.1 Haastattelututkimuksen toteuttaminen

Tutkimus koostui sekä haastattelusta, että kyselystä. Haastattelun tavoitteena oli haastatella seitsemän Helsingissä toimivan pienvarustamon yrittäjää ja toimitusjohtajaa. Tarkoituksena oli saada tietoa varustamoiden taloudellisesta tilanteesta, tämänhetkisestä markkinatilanteesta, varustamoiden vahvuuksista ja heikkouksista sekä tulevaisuuden suunnitelmista. Haastattelua varten oltiin yhteydessä seitsemään varustamoon:

- Strömman Finland Oy Ab
- Sun Lines Oy
- IHA-Lines Oy Helsinki Cruises
- Royal Line Oy
- Varustamo Oy J.L. Runeberg
- JT-Line Oy
- Helsingin Vesibussit Oy

Varustamojen kanssa sovittiin haastattelu heille parhaiten sopivaan aikaan heidän valitsemassaan paikassa. Haastateltaville lähetettiin myöhemmin muistutusviesti sähköpostilla, mikäli he eivät olleet vielä ilmoittaneet halukkuudestaan osallistua haastatteluun. Haastattelusta oli tarkoitus tehdä varustamoille kaikin puolin vaivaton ja lyhyt. Tavoitteena oli saada mukaan vähintään kolme varustamoita.

Haastattelu koostui 11 strukturoimattomasta avoimesta kysymyksestä:

1. Mikä oli varustamonne liikevaihto, tulos ja matkustajamäärä vuonna 2013?
2. Luonnehtikaa Helsingin matkustaja-alusliikenteen markkinoiden nykytilaa muutamalla sanalla.

3. Ketkä ovat merkittävimmät kilpailijanne ja mikä on teidän kilpailuetunne heihin nähden?
4. Ketkä ovat asiakkaitanne ja missä asiakasryhmässä näette vielä kasvupotentiaalia?
5. Mikä on paras tuotteenne ja minkälaisessa uudessa ideassa näette kehitysmahdollisuuksia?
6. Mitkä ovat tärkeimmät markkinointikanavanne?
7. Arvioikaa muutamilla sanoilla yrityksenne vahvuuksia ja heikkouksia.
8. Arvioikaa muutamilla sanoilla yrityksenne uhkia ja mahdollisuuksia.
9. Mitkä ovat toimintanne suurimmat haasteet ja miten vastaatte niihin?
10. Minkälaisia tavoitteita ja suunnitelmia teillä on tuleville vuosille?
11. Minkälaiselta Helsingin matkustaja-alusliikenteen tulevaisuus näyttää?

Kysymysten laadinnan pohjana oli se, että tutkittava sai ilmaista oman mielipiteensä asiasta, eikä vastaajia haluttu johdatella vastaamaan ennalta määrätyn aihepiirin tiimoilta. Avointen kysymysten valintaan vaikuttivat monenlaiset asiat, kuten vastaajan vapaus ilmaista itseään omin sanoin. Avoimissa kysymyksissä vastaukset kertovat usein vastaajien tietämystä asiasta sekä osoittavat, mikä on oleellista vastaajien ajattelussa ja minkälaisia tunteita aihe herättää. (Hirsjärvi ym. 2004, 190.)

Valitettavasti tavoitteet jäivät saavuttamatta varustamoiden osallistumishalukkuuden ja kiinnostuksen puutteen vuoksi ja loppujen lopuksi ainoastaan JT-Line Oy osallistui tutkimukseen varatun aikataulun puitteissa. JT-Linen yrittäjä Juha Tiilikaisen haastattelu toteutettiin onnistuneesti noin puolessa tunnissa. Tulokset olivat hyviä ja antoivat uutta tietoa alasta ja sen tämän hetkisestä tilanteesta. Muut varustamot ilmoittivat haluttomuudestaan olla osallistumatta haastatteluun tai olevansa kiireisiä. Osaan varustamoista ei saatu kontaktia koko prosessin aikana. Pääasiallisena syynä tutkimuksen epäonnistumiseen saattoivat olla haluttomuus antaa keskeistä liiketaloudellista tietoa toiminnastaan ja osallistua tutkimukseen, jonka tavoitteena on luoda liiketoimintasuunnitelma samoille markkinoille. Haastattelun epäonnistumisen riskistä oltiin kuitenkin tietoisia jo suunnitteluvaiheessa ja suunnitelmia toteuttaa tutkimus toisella tavalla oli jo valmiiksi tehty. Varustamoiden edustajien haastattelujen toteuttaminen päätettiin keskeyttää ja aineistonkeruumenetelmä vaihdettiin markkinatutkimukseksi, joka toteutettiin kyselyn muodossa.

6.2 Markkinatutkimuksen toteuttaminen

Markkinatutkimuksen tarkoituksena oli testata liikeideassa kehitettyjä tuotteita, niiden vetovoimaisuutta ja kiinnostavuutta. Tavoitteena oli saada markkinoilta informaatiota potentiaalisten asiakkaiden mieltymyksistä ja tehdä niiden pohjalta johtopäätöksiä sekä kehittää tuotevalikoimaa. Tutkimus toteutettiin 15 eri-ikäiselle ihmiselle. Koska kehitetty tuotevalikoima on segmentoitu eri-ikäryhmille, päätettiin kysely toteuttaa alle 35 vuotiaille, 36-59 vuotiaille ja yli 60 vuotiaille. Markkinatutkimusta varten suunniteltiin kyselylomake, joka koostui pääosin monivalintakysymyksistä. Joukossa oli kuitenkin myös muutama avoin kysymys. Kysymyksiä oli yhteensä 9:

1. Sukupuoli ja ikä
 - a. Nainen/mies
 - b. Alle 35 vuotta/ 35-59 vuotta/ yli 60 vuotta
2. Oletteko käyttäneet Helsingissä toimivien vesibussien risteilypalveluita?
 - a. kyllä/ ei
 - b. Miksi?
3. Oletteko tyytyväinen Helsingin vesibussien risteilypalveluihin?
 - a. Kyllä/ ei
 - b. Miksi?
4. Missä asioissa mielestänne olisi kehittämisen varaa?
 - a. Laivat/ ruoka/ asiakaspalvelu/ viihdetarjonta/ jokin muu asia
 - b. Tarkennus
5. Minkälaisen risteilyn mieluiten ostaisitte?
 - a. Lounasristeilyn/ brunssiristeilyn/ kakkubuffetristeilyn/ after work -risteilyn/ illallisristeilyn/ bileristeilyn/ jonkun muun risteilyn, minkä?
6. Missä haluaisitte aluksen mieluiten risteilevän?
7. Miten haluaisitte ostaa risteilyne mieluiten?
 - a. Yrityksen verkkosivuilta/ puhelimella/ sähköpostilla/ satamassa ennen laivan lähtöä/ jollain muulla tavalla, millä?
8. Mikä olisi mielestänne sopiva hinta kyseiselle risteilylle?
9. Mikä olisi mielestänne sopiva pituus risteilylle?
 - a. 0,5-1 tunti/ 1,5-2 tuntia/ 2,5-3 tuntia/ yli 3 tuntia

Kyselylomakkeen laadinnan lähtökohtana oli sen nopea täyttäminen ja helppous vastaajalle. Lomakkeen täyttämisen arvioitiin kestävän alle 5 minuuttia. Monivalintakysymykset ovat tutkittavalle vaivattomia, kun hän voi vain valita oman näköisen vaihtoehdon tarvitsematta muistaa asiaa syvällisemmin. Monivalintakysymykset mahdollistavat myös vastauksien mielekkään vertailun ja analysoinnin, kun kirjavien vastauksien määrä on suppea. Lomakkeeseen laitettiin myös avoimia kysymyksiä, jotta tutkittava saisi mahdollisuuden ilmaista itseään vapaammin ja tarkentaa mielipiteitään. (Hirsjärvi ym. 2004, 190.) Suunnittelussa pyrittiin siihen, että kuka tahansa pystyy osallistumaan tutkimukseen, vaikka ei olisi matkustanut usein kyseisillä aluksilla. Lomakkeesta tehtiin selkeä ja epämääräisyyksiä vältettiin. Kysymyksistä pyrittiin tekemään rajattuja ja lyhyitä, jotta vastaajan olisi helpompi ymmärtää mistä on kysymys ja tulkinnan mahdollisuuksien määrä olisi pieni. (Hirsjärvi ym. 2004, 191.)

7 TUTKIMUSTULOKSET

Markkinatutkimus onnistui erittäin hyvin ja siitä saadut tulokset olivat hedelmällisiä. Tulosten perusteella pystyttiin kehittämään ja jalostamaan liikeideaa ja tuotevalikoimaa entistä paremmin ja tehokkaammin, sekä vahvistamaan omia suunnitelmia ja ideoita. Tutkimustulokset haastattelun osalta perustuvat ainoastaan Juha Tiilikaisen haastatteluun. (Henkilökohtainen tiedonanto 25.03.2014.)

Tuloksista tehtiin analyysi, jonka tavoitteena oli pyrkiä aineiston selittämiseen ja ymmärrettävyyteen. Aineiston analysoinnin lähtökohtana on käytetty teemoittelua eli tutkimusaineisto on jaettu aiheiteemojen mukaan ryhmiin ja näkemykset on koottu samoihin teemoihin. Vastausten virheellisyyttä pyrittiin tarkkailemaan ja tarkistamaan epäselvissä tilanteissa, sekä täydentämään oleellisella tiedolla selkeyden ja luottavuuden luomiseksi. (Hirsjärvi ym. 2004, 212).

7.1 Markkinatutkimus

Markkinatutkimukseen osallistui 15 tutkimushenkilöä, joista naisia oli kahdeksan ja miehiä seitsemän. Naisista viisi oli alle 35-vuotiasta ja kolme yli 60-vuotiasta. Alle 35-vuotiaita miehiä oli neljä, 36-59-vuotiaita miehiä kaksi ja yli 60-vuotiaita miehiä yksi. Tutkimukseen osallistui yhteensä siis yhdeksän alle 35-vuotiasta, kaksi 36-59-vuotiasta ja neljä yli 60-vuotiasta.

Vastaajista miltei kaikki olivat käyttäneet aiemmin Helsingissä toimivien vesibussien palveluita jossain muodossa. Yleisimmin palveluita oli käytetty reittiliikenteen muodossa esimerkiksi matkalla Suomenlinnaan tai Korkeasaareen. Risteilyliikenteen osalta vastaajilla oli kokemuksia yksittäisistä vapaa-ajan lounas- ja illalliristeilyistä. Yksi vastaajista oli osallistunut myös työnantajan järjestämälle virkistysristeilylle. Ainoastaan kolmella vastaajista ei ollut kokemuksia Helsingin vesibusseista. Vastaajien mukaan risteilypalveluiden käyttäminen ei ole ollut ajankohtaista eikä siihen ole ollut tarvetta, vaikka kiinnostus risteilyjä kohtaan olisi suurta. Yksi vastaaja ei edes tiennyt kyseisten palveluiden olemassaolosta.

Kun vastaajilta kysyttiin heidän tyytyväisyyttä risteilypalveluita kohtaan, ainoastaan kaksi vastaajista ilmoitti olevansa tyytymätön. Suurin osa vastaajista oli tyytyväinen risteilypalveluihin. Tutkimushenkilöiden mukaan palvelut ajavat asiansa, reitit ovat hyviä ja saariin pääsee helposti. Osa vastaajista ei ottanut asiaan kantaa, koska edellisestä risteilystä oli kulunut niin paljon aikaa tai he eivät osanneet vastata kysymykseen yhden risteilykokemuksen perusteella. Henkilöt, jotka eivät olleet tyytyväisiä risteilyihin olivat sitä mieltä, että alusten, ruoan ja palveluiden huono laatu aiheuttaa tyytymättömyyttä ja tuotevalikoimat ovat tylsiä.

Vaikka suurin osa vastaajista ilmoitti olevansa tyytyväisiä risteilypalveluihin, kysyttäessä kehitystarpeista mielipiteitä ilmeni paljon. Eniten kehitettävää vastaajien mielestä olisi viihdetarjonnassa, ruoassa ja laivoissa. Tyytyväisimpiä oltiin asiakaspalvelun tasoon. Viihdetarjonnan osalta vastaajat toivoivat yleisesti musiikkia, joka vaihtelisi risteilyiden eri teemojen mukaan. Laajemman ohjelmavalikoiman myötä kiinnostus lähteä useammin risteilylle kasvaisi merkittävästi. Kulttuuria, teatteria ja taidetta toivottiin lisättävän. Lisäksi korostettiin hyvän saaristo-opastuksen merkitystä, sekä oman ohjelman luomista lapsille. Ruoan laadun toivottiin olevan parempaa. Vastaajien mielestä ruoan tulisi olla itse tehtyä ja aitoa, eikä puolivalmista laivalla viimeisteltävää ruokaa. Lohikeitto ja saaristoleipä kyllästyttivät vastaajia. Ruokatarjonnan haluttaisiin olevan monipuolisempaa ja teemojen mukaan vaihtelevaa. Laivalta tulisi myös saada pientä purtavaa. Laivojen osalta kritisoitiin alusten siisteyttä, nuhjuisuutta ja muovisuutta. Vastaajat halusivat tehdä risteilyn laadukkaalla laivalla, jossa on ripaus ylläilyä. Palautetta annettiin myös asiakaspalvelun kehittämistä ja korkeista hinnoista.

Liiketoimintasuunnitelmassa kehitetyn tuotevalikoiman kantavuutta testattiin markkinatutkimuksessa ja vastaajilta kysyttiin, minkälaisen risteilyn he ostaisivat. Ylivoimaisesti kiinnostavimmiksi risteilytuotteiksi osoittautuivat brunssit ja kakkubuffetit. Näitä kehuttiin todella hyviksi, uusiksi ja eksoottisiksi ideoiksi. Toiseksi eniten suosiota keräsivät perinteiset lounaat ja illalliset. Nuorten vastaajien keskuudessa kannatusta saivat after work -risteilyt ja bileristeilyt, joilta toivottiin erityisesti livemusiikkia. Tutkimukseen osallistuneilta henkilöiltä kysyttiin mielipidettä risteilyn ihannehinnasta, kohteesta ja pituudesta. Vastaajat olivat valmiita maksamaan risteilystään erilaisia hin-

toja. Eniten matkastaan maksaisivat yli 60-vuotiaat ja vähiten alle 35-vuotiaat. Kakkubuffetista oltaisiin valmiita maksamaan noin 15 euroa, kun lounaasta, brunssista, bileristeilyistä ja after work -risteilyistä vastaajat maksaisivat noin 25 euroa. Illallisristeilyistä oltaisiin valmiita maksamaan noin 60 euroa. Risteilyiden määränpäästä oltiin melko yksimielisiä ja Helsingin saaristo oli ehdoton suosikki. Risteilyn ihannepituuksien haluttiin olevan yleisesti 1,5-2 tuntia. Illallisristeilyiden osalta ihannepituuksiksi muodostui kolme tuntia ja bileristeilyiden osalta neljä tuntia. Lisäksi kysyttiin matkan ostotavasta. Suurin osa vastaajista ostaisivat matkansa satamasta ennen laivan lähtöä tai vaihtoehtoisesti yrityksen verkkosivuilta. Vain pieni osa vastaajista käyttäisi matkansa ostamiseen puhelinta tai sähköpostia.

7.2 Haastattelu

Juha Tiilikaisen yritys kuljettaa vuosittain noin 300 000 matkustajaa, vuonna 2012 tulos jäi kuitenkin tappiolliseksi. Tiilikaisen mukaan syynä huonoon tulokseen olivat suuremmat menot, jotka koostuivat pääosin tehdyistä remonteista. Myös säätila vaikutti taloudelliseen kehitykseen negatiivisesti, tästä hyvänä esimerkkinä on Pihlajasaari jonne mennään ottamaan aurinkoa. Tiilikaisen mielestä markkinoiden nykytila on hyvin samanlainen, kuin mitä se on ollut jo kauan ennenkin. Tilassa ei ole nähty suuria muutoksia. Tiilikainen kuitenkin myöntää taantuman karsineen matkustajia. Erityisesti ulkomaalaisten turistien ja tilausristeilyiden määrä on laskenut.

JT-Linen merkittävimmät kilpailijat ovat Strömman ja Helsingin kaupunki. JT-Line kilpailee Suomenlinnan reitillään Helsingin kaupungin julkisen liikenteen lautan kanssa. Tiilikaisen mukaan kilpailu reitillä on vaikeaa, sillä Helsingin kaupungin lautalla matkustetaan matkakortilla, joten matkan hinta on reilusti edullisempi. Hän lisää, että moni matkustaa kaupungin aluksella ilmaiseksi ja jättää matkansa maksamatta. Kilpailuetuina Tiilikainen näkee tason ja paremmat palvelut. Näiden lisäksi kaupungin alukselle matkaa ei pysty varaamaan, kun JT-Lineltä matkan voi varata etukäteen.

JT-Linen asiakkaita ovat paikalliset ja turistit. Tämän lisäksi myös matkatoimistot välittävät yrityksen palveluita. Tiilikainen näkee ainoastaan paikallisissa lisää kasvupotentiaalia, turisteissa tai yritysasiakkaissa sen sijaan kasvua ei hänen mukaansa enää

voi saavuttaa. Kysyttäessä varustamon parasta tuotetta, Tiilikainen mainitsee tilausriesteilyt. Hän myös lisää, että sopimusliikenne saariin tuo vakautta. Uusien ideoiden kehittymismahdollisuuksia sen sijaan hän ei osaa mainita, vaan toteaa, että tarjonta on täynnä. Tehokkaimpina markkinointikanavina Tiilikainen pitää internetiä ja painettua mediaa, joista hyvänä esimerkkinä ovat omat esitteet.

Tiilikaista pyydettiin arvioimaan muutamilla sanoilla yrityksen vahvuuksia, heikkouksia, uhkia ja mahdollisuuksia. Hänen mukaansa JT-Linen vahvuutena on aina ollut osaava ja ystävällinen henkilökunta, mutta heikkoutena vanhat alukset, jotka tulisi uudistaa. Uhkina hän puolestaan mainitsee Liikenteen turvallisuusvirasto Trafín ja Euroopan Unionin, joiden säädökset ja vaatimukset vaikeuttavat ja hankaloittavat toimintaa. Tiilikainen näkee asioiden vaikuttavan jopa yrityksen jatkuvuuteen. Lisäksi liikenteen kilpailutus ja hinnat nähdään uhkana, kun toiminnan haluttaisiin olevan pitkäjänteisempää. Polttoaineen hinta sen sijaan nähdään olevan hyvällä tasolla. Mahdollisuuksina Tiilikainen mainitsee risteilyvarustamot, joiden retkivalikoimassa on yhtiön tuotteita.

Kysyttäessä toiminnan suurimmista haasteista Tiilikainen toteaa, että sopimusliikenteen linjojen pysyvyys on haaste. Myös toiminnan olosuhteet ja erityisesti yhteistyö Trafín vaatimusten kanssa on suuri haaste. Kauppatorin läheisyyteen suunniteltu meriuimala nähdään myös liikennettä vaikeuttavana asiana, sillä se vie vesibussien laituripaikkoja. Lopuksi kysyttiin yhtiön tavoitteista, suunnitelmista ja tulevaisuudesta. Tiilikainen toteaa, että toiminta pysyy samanlaisena, eikä muutoksia ole tulossa. Yhtiö haluaa panostaa omaan kalustoon. Tulevaisuus näyttää kuitenkin huonolta, ulkolaiset varustamot tulevat markkinoille, Trafín määräykset eivät ole tasapuolisia, eikä varaa uusiin aluksiin ole, Tiilikainen lopuksi tokaisee.

7.3 Tuloksien tulkinta ja johtopäätökset

Tulosten tulkinta on oleellinen osa tutkimustulosten käsittelyä. Se on analyysissa esiin nousevien merkitysten selkiyttämistä ja pohdintaa, tavoitteena on ehkäistä väärinymmärryksiä ja pyrkiä selkeisiin tutkimustuloksiin. Tulosten tulkintaa tehtäessä on pyrittävä luomaan synteesejä eli yhdistelemään teoriaa ja uutta tietoa sekä arvioimaan tulosten käytettävyyttä ja tutkimuksen onnistumista yleisesti. (Hirsjärvi ym. 2004, 213-214.)

Tutkimuksen tarkoituksena oli testata kehitetyn tuotevalikoiman mahdollisuuksia ja kantavuutta sekä tutkia alan markkinatilannetta ja tulevaisuuden suuntaviivoja. Tutkimuksen tuloksien käytettävyyden arvioidaan olevan hyvällä tasolla. Tuloksia voidaan käyttää suoraan liiketoimintasuunnitelman luomiseen ja toiminnan suunnittelemiseen. Tulokset antavat hyvän pohjan toiminnan kehittämiseksi. Tämän lisäksi tutkimus antaa tietoja alan nykytilasta ja tulevaisuudesta yrityksille, organisaatioille ja kuluttajille.

Tutkimus koostui kahdesta osasta. Haastattelu epäonnistui ja vastausprosentti jäi hyvin heikoksi, mutta markkinatutkimuksen tulokset olivat hedelmällisiä. Haastattelun suunnittelemisessa olisi voitu kiinnittää enemmän huomiota tutkimuskohteiden valintaan. Tehdessä liiketoimintasuunnitelmaa, kilpailijoiden haastattelemisen sijasta tutkimuksen olisi voinut toteuttaa muille alan organisaatioille. Markkinatutkimus puolestaan onnistu ja sen kaltaisten tutkimuksien arvioidaan soveltuvan liiketoimintasuunnitelman tekemiseen erittäin hyvin. Saadun palautteen perusteella markkinatutkimuksen kysymykset olivat hyvin aseteltuja, mutta joidenkin kysymysten kohdalla tarkempi asettelu olisi tuonut laadukkaampia vastauksia. Markkinatutkimukselle asetetut tavoitteet kuitenkin täyttyivät ja sen läpivienti oli nopea.

Markkinatutkimuksen tuloksien pohjalta voidaan todeta, että Helsingin vesibussien palveluita käytetään pääosin reittimatkustamiseen Helsingin edustan saariin. Liikenteen tunnettavuus markkinoilla on hyvällä tasolla ja ihmiset tietävät hyvin minkälaisia palveluita on tarjolla. Risteilyt eivät kuitenkaan saavuta tarpeeksi paikallista väestöä, vaan toiminta pyörii suurelta osin ulkomaalaisten turistien varassa. Tutkimukseen osallistuneista lähes kaikki olivat aikaisemmin käyttäneet palveluita, mutta kukaan ei myöntänyt käyttävänsä palveluita säännöllisesti. Tutkimustuloksista voidaan päätellä,

että paikallinen väestö käyttää risteilypalveluita hyvin harvoin, vaikka heillä olisikin kiinnostusta niitä kohtaan. Suurimpana syynä tähän ovat risteilyjen korkeat hinnat, ruoan laatu ja tylsä, ajastaan jättänyt tuotevalikoima. Erityisesti nämä asiat tuntuvat vaikuttavan asiakkaiden ostokäyttäytymiseen. Lähes kaikki ovat jossain vaiheessa käyneet perinteisellä lounas- tai illallisristeilyllä, joten vastaajilla on jonkinlainen käsitys markkinatilanteesta ja siitä minkälaisen tuotteen he haluaisivat ostaa. Johtopäätöksinä voidaan todeta, että risteilyiden hintojen tulisi olla reilusti nykyistä edullisempia, ruoan tulisi olla monipuolisempaa ja vaihdella risteilyn teeman mukaan sekä tuotevalikoimaa tulisi kehittää nykypäivän vaatimuksia silmällä pitäen. Viihdetarjontaan tulisi myös kiinnittää huomiota, sillä vastaajat haluavat viettää aikaansa viihteellisillä risteilyillä ja kulttuurin parissa.

Vaikka vastaajat ilmoittivat olevansa pääosin tyytyväisiä tämän hetkisiin risteilypalveluihin, esiin tuli kuitenkin runsaasti asioita, joita tulisi kehittää. Ihmisillä ei ole juurikaan negatiivista sanottavaa palveluista, mutta toisaalta myöskään mitään sen kummempaa positiivista palautetta ei anneta. Tästä voidaan tehdä päätelmä, että palvelut ajavat asiansa, mutta mitään ekstraa tai lisäarvoa asiakkaat eivät koe saavansa.

Liiketoimintasuunnitelmassa kehitetty tuotevalikoima sai lämpimän vastaanoton markkinatutkimuksessa. Vastauksista voidaan päätellä, että uudet, nuorekkaat ja innovatiiviset ideat herättävät runsaasti kiinnostusta ja asiakkaat ovat valmiita kokeilemaan niitä, mikäli hinta-laatu suhde on kohdallaan. Asiakkaat haluavat risteilyn pituuden olevan melko lyhyt, lukuun ottamatta iltaristeilyitä, jotka voivat olla pidempiä. Risteilyn kohteella ei vaikuta olevan suurta merkitystä, mutta suuri osa asiakkaista haluavat nähdä Helsingin saaristoa, jossa on tarjolla luontoa ja historiaa. Ostokäyttäytyminen on muuttunut vuosien aikana. Ennen risteily varattiin hyvissä ajoin etukäteen, mutta nykyään risteily saatetaan ostaa vasta juuri ennen laivan lähtöä satamassa. Tästä voidaan päätellä, että ihmiset haluavat olla varmoja säästä ja tekevät ostopäätöksensä vasta viimehetkillä. Johtopäätöksenä voidaan todeta, että sosiaalisen median merkitys markkinoinnissa nykypäivänä on hyvin suuri ja tämän kaltaiselle yritykselle se on elinehto. Suurin osa asiakkaista saavat innoituksensa risteilyn ostamiseen verkossa ja haluavat myös ostaa matkansa siellä. Mikäli yritys haluaa saavuttaa nuoria asiakkaita, on sosiaalisen median seuraaminen ja kehittäminen välttämätöntä.

Juha Tiilikaisen haastattelun merkitys osana liiketoimintasuunnitelmaa oli suuri. Sen myötä saatiin kuva liiketoiminnasta yrittäjän näkökulmasta. Tärkeimpänä johtopäätöksenä haastattelun tiimoilta voidaan todeta, että liiketoiminnan ylläpitäminen näinä aikoina on haastavaa. Toiminta on vaikeutunut tiukentuneiden vaatimusten, säännösten ja kilpailun myötä. Merenkulun viranomaisten toiminta nähdään väistämättä negatiivisena, koska se pakottaa varustamoita investoimaan voimakkaasti. Markkinat ovat muuttuneet 20 vuoden takaisesta risteilyliikenteen kulta-ajasta todella paljon, mutta liiketoimintaa ylläpidetään ja johdetaan edelleen samalla tavalla. Tuotevalikoima ei ole juurikaan muuttunut ja aluskanta on hyvin samanlaista.

Suurin ongelma vaikuttaisi olevan se, että toimintaa ei haluta tai uskalleta kehittää, vaan tyydytään siihen mitä on. Tämä saattaa johtua siitä, että toiminnan luonne on epävarmaa ja rajoittuu kesäaikaan, joten investointien kanssa ollaan varovaisia eikä riskejä haluta ottaa. Ideoita tai suunnitelmia tulevaisuudesta ei ole, eivätkä yritykset tunnista omia mahdollisuuksiaan. Tulevaisuus nähdään heikkona. Syitä huonolle tulokselle etsitään yleismaailmallisista asioista kuten säästä ja taloudellisesta taantumasta, eikä asioista, joita olisi voitu tehdä paremmin tai toisin. Markkinoilta puuttuu halu yrittää ja kilpailla vahvemmin. Vaikka markkinoilla on potentiaalisia kotimaisia ja ulkomaisia asiakkaita erittäin paljon, yleinen mielipide on se, että markkinat ovat täynnä eikä lisää kasvua pystytä saavuttamaan.

7.4 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tulosten luotettavuutta on melko vaikea todentaa, sillä tulokset ovat ainutlaatuisia ja henkilökohtaisiin kokemuksiin perustuvia. Luotettavuuden tukena toimii kuitenkin tarkka selvitys tutkimuksen toteuttamisen vaiheista. Tulosten yleistämisen suhteen on pyrittävä varovaisuuteen, sillä tutkimusaineisto on yleensä tilannesidonnaista.

Toteutettua markkinatutkimusta voidaan pitää melko luotettavana. Tutkimus toteutettiin 15 satunnaiselle tutkimushenkilölle ja ryhmään pyrittiin valitsemaan eri-ikäisiä henkilöitä. Tutkimustuloksista pystyttiin löytämään samankaltaisia vastauksia ja yhtenäisyyttä. Vastaajien arvioidaan käsittäneen markkinatutkimuksen lomakekysymykset

oikein ja tutkimuksen validiuksen eli pätevyyden arvioidaan olevan hyvä. Tosin markkinatutkimuksen osalta ei voida mennä takuuseen siitä, kuinka tarkasti vastaajat ovat paneutuneet käsiteltäviin kysymyksiin. Tutkimuksessa pyrittiin siihen, että alan markkinoiden tuntemisella ei olisi vaikutusta vastaamiseen, sillä kysymykset perustuvat omiin kokemuksiin. On syytä pohtia, olivatko kysymykset oikein aseteltuja ja olisiko tarkentavia kysymyksiä voinut olla lisää. Lomake pyrittiin pitämään kuitenkin lyhyenä ja selkeänä.

Toteutettua haastattelua ei voida pitää kovin luotettavana, sillä alkuperäisen suunnitelman mukaiset haastattelut epäonnistuiivat osallistumishaluttomuuden vuoksi. Koska haastattelu toteutettiin ainoastaan yhdelle henkilölle, tuloksista ei voida tehdä yleisiä johtopäätöksiä vertailutietojen puuttuessa. Haastattelutulosten uskotaan kuitenkin olevan päteviä. Haastatteluun käytettiin tarpeeksi aikaa, häiriötekijöitä tai virhetulkintoja ei ollut ja vastaukset tyydyttivät. Tutkimushenkilön kokemuksen ja taustan vuoksi, hän soveltui erittäin hyvin haastatteluun sekä haastattelusta saatu tieto haluttiin liittää mukaan tutkimukseen.

8 YHTEENVETO JA TUTKIMUSNÄKÖKULMAT

Opinnäytetyö on liiketoimintasuunnitelma, jonka tarkoituksena on vesibussiliiketoiminnan ja yrityksen perustamisen suunnitteleminen. Työn teoriaosuus luo pohjan varustamotoiminnan perusasioiden ymmärtämiselle. Varustamotoiminta on hyvin perinteinen elinkeino, mutta sitä voidaan pitää hyvin pääomavaltaisena alana. Alusinvestoinnit ovat arvoltaan erittäin suuria ja toiminnan ylläpitäminen vaatii vahvaa talouden hallintaa. Merenkulun tiukentuvat määräykset nostavat laivanvarustajien tunteita pintaan alati ympäristöystävällisempään ja turvallisempaan toimintaan tähtäävien säädösten myötä. Potentiaalisia asiakkaita markkinoilla on hyvin paljon ja varustamoiden taloudellisia toimintaedellytyksiä voidaan pitää erittäin hyvinä. Suomalainen merenkulku on aina ollut omaa luokkaansa, mutta erityisesti pohjoinen sijaintimme vaikeuttaa ympärivuotista tuloksellista toimintaa. Markkinoiden luonne on muuttunut vuosien saatossa, joten laivanvarustajien tulee pohtia ja analysoida toimintaansa ja pyrkiä kehittämään uusia malleja toimia ja tarjota kiinnostavia tuotteita. Markkinoilla vallitseva kova kilpailu vaatii veronsa, mikäli yrittäjä ei osaa vastata kysyntään luomalla oikeanlaista tarjontaa.. Tutkimuksessa on pyritty analysoimaan tuotevalikoiman kantavuutta ja toimintaedellytyksiä tulevaisuutta silmällä pitäen. Lisäksi tutustuttiin liiketoiminnan luonteeseen vesibussiyrittäjän näkökulmasta. Tutkimustulokset tyydyttivät ja strategisesti merkittävä tieto saatiin kerättyä. Keskeisimpinä tuloksina voidaan todeta, että varustamoyrittäjän kannattaa kehittää tuotevalikoimaansa, sillä markkinat ovat kiinnostuneet uusista ja nuorekkaista risteilytuotteista. Tällä hetkellä hinta-laatu suhde ei tyydytä asiakkaita ja markkinat ovat kyllästyneet ja etsivät muita korvaavia palveluita.

Rannikko- ja sisävesiliikennettä on tutkittu melko vähän. Tutkimusnäkökulmien osalta olisi tärkeää keskittyä kehitysmahdollisuuksien tutkimiseen. Lisäksi varustamoiden välisten yhteistyömahdollisuuksien pohtiminen esimerkiksi alusten huollon tai viihdetarjonnan osalta olisi ajankohtaista kustannustehokkuuteen pyrkimisen vuoksi.

LÄHTEET

- Aspo Oyj. 2014. Viitattu 3.4.2014. http://www.aspo.fi/fi/media/toimitusjohtajan_haastattelu/-/news/251/Konserni+kehitt%C3%A4%C3%A4+niin+yri-tyksi%C3%A4+kuin+kokonaisuutta
- Engblom, A. 2011. Varustamotoiminnan välitön verotus. Luento Satakunnan ammattikorkeakoulun varustamotoiminnan kurssilla 2013.
- Fonecta Oy:n www-sivut. Viitattu 5.3.2014. <http://www.finder.fi>
- Gibson, P. 2006. Cruise operations management. Burlington: Elsevier.
- Helsingin kaupungin matkailuneuvonta. 2014. Viitattu 3.3.2014. <http://www.visithelsinki.fi/juuri-nyt/kiertoajelut-retket-ja-opastukset/retkia-merelle-helsingissa>
- Helsingin matkailu vuonna 2012. 2012. Helsinki: Matkailu- ja kongressitoimisto. Viitattu 1.3.2014. <http://www.visithelsinki.fi/sites/visithelsinki.fi/files/files/Tilastot/FI/helsinginmatkailutilastoraportti2012.pdf>
- Helsingin Satama. 2014. Viitattu 1.3.2014. <http://www.portofhelsinki.fi/matkustajille>
- Helsingin Vesibussit Oy. 2013. Viitattu 4.3.2014. <http://www.helsinginvesibussit.fi/>
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2004. Tutki ja kirjoita. 10. osin uudistettu painos. Helsinki: Tammi.
- IHA-Lines Oy Helsinki Cruises. 2014. Viitattu 4.3.2014. <http://www.ihalines.fi/suomeksi/index.html>
- JT-Line Oy. 2014. Viitattu 4.3.2014. <http://www.jt-line.fi/>
- Kauppalehti Oy. 2014. Viitattu 5.3.2014. <http://www.kauppalehti.fi/5/i/yritykset/tulostiedote/tiedote.jsp?selected=kaikki&oid=20130601/13724328432650&liikevaihtoluokka=&toimiala=&paikkakunta=>
- Kotimaan vesiliikenteen matkustajamäärä alueittain ja liikennelajeittain 2012. 2013. Helsinki: Liikennevirasto. Viitattu 5.2.2014. http://portal.liikennevirasto.fi/portal/page/portal/f/aineistopalvelut/tilastot/vesiliikennetilastot/kotimaan_vesiliikenne/kot_henkil%F6liikenne_alueittain.htm
- Kotimaan vesiliikenteen matkustajamäärä ja kuljetussuorite 1980-2012. 2013. Helsinki: Liikennevirasto. Viitattu 4.2.2014. http://portal.liikennevirasto.fi/portal/page/portal/f/aineistopalvelut/tilastot/vesiliikennetilastot/kotimaan_vesiliikenne/kot_henkil%F6liikenne_alueittain.htm
- Laukala, P. 2013. Mekin rooli sisävesiliikenteen tukijana. Infrastrukturi 2013, 57-59. Viitattu 3.4.2014. www.matkailijayhdistys.com/PDF%20UUSI/10laukala.pdf
- Lindroos, J-E. & Lohivesi, K. 2010. Onnistu strategiassa. Helsinki: WSOYpro Oy.

- Meriliitto ry. 2014a. Viitattu 3.3.2014. http://www.meriliitto.fi/?page_id=29
- Meriliitto ry. 2014b. Viitattu 3.3.2014. http://www.meriliitto.fi/?page_id=32
- Pöllänen, M., Säily, S., Kalenoja, H. & Mäntynen, J. 2003. Vesiliikenne. Tampere: Tampereen teknillinen yliopisto.
- Pöllänen, M., Säily, S., Kalenoja, H. & Mäntynen, J. 2005. Merenkulku ja satamatoiminnot. Tampere: Tampereen teknillinen yliopisto.
- Royal Line Oy. 2014. Viitattu 5.3.2014. <http://www.royalline.fi/articles/321/>
- Sisävesiliikenne romahtanut. 2013. Karjalainen 30.05.2013. Viitattu 3.4.2014. <http://www.karjalainen.fi/uutiset/uutis-alueet/kotimaa/item/30372-sisavesiliikenne-romahtanut-risteilybisnes-on-saiden-armoilla>
- Sun Lines Oy. 2014. Viitattu 4.3.2014. <http://www.sunlines.fi/#!yrityksemme/c1nhz>
- Stopford, M. 2009. Maritime economics. 3rd edition. Routledge: London.
- Strömman Finland Oy Ab. 2013. Viitattu 4.3.2014. <http://www.stromma.fi/>
- Tiilikainen, J. 2014. Yrittäjä, JT-Line Oy. Helsinki. Henkilökohtainen tiedonanto 25.03.2014.
- Varustamo Oy J.L. Runeberg. 2014. Viitattu 4.3.2014. <http://www.msjlrunenberg.fi/index.html>
- Viitala, R. & Jylhä, E. 2006. Liiketoimintaosaaminen. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Viitamo, Esa. 2000. Metsäklusterin palvelut: Kilpailukykyanalyysi. Helsinki: ETLA. Viitattu 3.4.2014. <http://www.econstor.eu/bitstream/10419/87754/1/77111107X.pdf>
- Viitanen, M., Karvonen, T., Vaiste, J. & Hernesniemi, H. 2003. Suomen meriklusteri. Helsinki: Tekes. Viitattu 12.2.2014. <http://www.tekes.fi/julkaisut/meriklusteri.pdf>
- Vuoristo, K-V. & Vesterinen, N. 2002. Lumen ja suven maa. Helsinki: WSOY.