

**Liiketoiminnan kehittäminen
lomamökkien vuokraustoiminnassa**



Ammattikorkeakoulututkinnon opinnäytetyö

HAMK, Liiketalouden koulutusohjelma

Kevät 2018

Suvi Ahola

Liiketalouden koulutusohjelma, tradenomi
Visamäki

Tekijä	Suvi Ahola	Vuosi 2018
Työn nimi	Liiketoiminnan kehittäminen lomamökkien vuokraustoiminnassa	
Työn ohjaaja /t	Asta Mattila	

TIIVISTELMÄ

Tässä opinnäytetyössä tutkitaan liiketoiminnan kehittämistä lomamökkien vuokraustoiminnassa. Tilaajayrityksenä on yrittäjä, joka vuokraa kolme hyvin varusteltua lomamökkiä Päijät-Hämeen ja Pirkanmaan alueella. Opinnäytetyön tavoitteena on yrittäjän tarpeesta lähtöisin oleva liiketoiminnan kehittäminen. Yrittäjä haluaisi liiketoiminnan takaisin kasvusuunnalle: liikevaihdon kasvavan, vuokrausasteen nousevan sekä kulujen pienentyvän.

Opinnäytetyössä käytettiin kvalitatiivista tutkimusmenetelmää. Aineistoa kerättiin yrittäjän taloudellisten lukujen lisäksi suorittamalla yrittäjälle teemahaastattelu. Teemahaastattelun pohjalta yritykselle luotiin tulevaisuuden visio ja tämän pohjalta yritykselle päädyttiin luomaan liiketoiminnan kehittämisen tueksi tasapainotettu tulokortti, Balanced Scorecard (BSC).

Tasapainotetun tulokortin avulla yrittäjän on helppo seurata yritystoiminnan kehitystä ja ryhtyä toimenpiteisiin, mikäli tilanne sitä vaatii. Tulokortissa on asetettu neljästä eri näkökulmasta tavoitteita ja niille seurattavat mittarit. Yrittäjä asettaa näihin tavoitteisiin numerolliset määrät itse ja toimii sen mukaisesti saavuttaakseen tavoitteet. Tarkoituksena on, että yrittäjä voi jatkossa vuosittain käyttää tulokorttia pohjana asettaessaan uusia tavoitteita yritystoiminnalleen.

Avainsanat yrittäjä, vuokraustoiminta, tasapainotettu tulokortti

Sivut 28 sivua, joista liitteitä 5 sivua

Degree programme in Business Administration
Visamäki

Author	Suvi Ahola	Year 2018
Subject	Business Development in Holiday Cottage Rental	
Supervisors	Asta Mattila	

ABSTRACT

This thesis deals with the development of business in the holiday cottages rental. This Bachelor's thesis is commissioned by an entrepreneur who rents three well-equipped holiday cottages in region of Päijät-Häme and Pirkanmaa. The aim of the thesis was to develop business activities from the entrepreneur's need. The entrepreneur would like to return the business back to growth: growth in turnover, rising occupancy rate and reduce cost.

A qualitative research method was used. In addition to the financial numbers examined there was a thematic interview with the entrepreneur. Based on the interview, a future vision for the company was created. A Balanced Scorecard (BSC) was created to support the development of the business.

The entrepreneur can easily follow the development of the company with the balanced scorecard. The entrepreneur can tackle problems if the situation so requires. The balanced scorecard includes four different perspectives to the rental business. The entrepreneur sets numeric goals himself and works accordingly to achieve them. The purpose is that the entrepreneur can use this scorecard every year as a basis when setting new goals for rental business.

Keywords entrepreneur, rental business, balanced scorecard

Pages 28 pages including appendices 5 pages

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	1
2	YRITTÄJYYS JA KOTIMAAN MATKAILU	3
2.1	Kotimaan matkailu	4
2.2	Kotimaan matkailu maakunnittain.....	4
2.3	Lomamökkien vuokraaminen yritystoimintana	5
3	LOMAMÖKKIEN VUOKRAUSTOIMINTA NYT JA TULEVAISUUDESSA	7
3.1	Laadullinen tutkimus ja teemahaastattelu yrittäjälle	7
3.2	Yrittäjän haastattelu mökkivuokraustoiminnan nykytilasta	8
3.3	Lomamökkivuokrauksen tulevaisuuden visio	10
4	BALANCED SCORECARD.....	11
4.1	Balanced Scorecardin hyödyntäminen liiketoiminnassa	12
4.2	Balanced Scorecardin näkökulmat.....	13
5	BALANCED SCORECARD YRITTÄJÄN KÄYTTÖÖN	15
5.1	Lomamökkivuokrausyritys XX Balanced Scorecard.....	15
5.2	Tuloksien raportointi yrittäjälle.....	18
6	YHTEENVETO.....	20
	LÄHTEET	21
	LIITTEET.....	24

Liitteet

Liite 1	Kotimaan maksullisen majoituksen vapaa-ajanmatkat kohdemaakunnittain 2012-2016
Liite 2	Kesämökit 2016
Liite 3	Lomamökkivuokrausyritys XX tuloslaskelma vuodet 2014-2016
Liite 4	Lomamökkivuokrausyritys XX tase vuodet 2014-2016
Liite 5	Teemahaastattelurunko

1 JOHDANTO

Tämän opinnäytetyön aiheena on liiketoiminnan kehittäminen lomamökkien vuokraustoiminnassa. Opinnäytetyön tilaajana on yritys, joka vuokraa lomamökkejä Päijät-Hämeen ja Pirkanmaan alueella. Tilaajayritykselle opinnäytetyön aihe on hyvin ajankohtainen, sillä yritys kaipaa ulkopuolista näkemystä toimintansa kehittämiseen. Yrityksen toimialana on kolmen hyvin varustellun lomamökin vuokraus ympäri vuoden. Yrityksen liikevaihto on kolmen viimeisen vuoden aikana tasaisesti laskenut. Lomamökkien käyttäjäkunta koostui yrityksen alkuvuosina etenkin saksalaisista ja venäläisistä matkailijoista. Viime vuosina mökkivuokraajat ovat olleet pääsääntöisesti suomalaisia, joskin heidän joukossaan on edelleen myös venäläisiä. Mökkivuokrauksen kohderyhmäksi on asetettu viime vuosina suomalaiset vuokraajat.

Kyseessä on perheyritys, joka toimii tällä hetkellä toiminimenä. Lomamökkien vuokraustoiminta sai alkunsa maatilatalouden sivuelinkeinona 1990-luvun loppupuolella. Sittemmin vuokraustoiminta on siirtynyt omaksi yritystoiminnakseen toiminimellä. Maatilatalouden puolella suoritettiin sukupolvenvaihdos vuonna 2007 ja tällöin lomamökkitoiminta irrotettiin siitä kokonaan omilleen.

Yrityksen toiminnassa on pohdittu jo pidempään sitä, millä tavalla mökkien vuokraustoimintaa pitäisi kehittää. Liiketoiminnan kehittämisessä eniten pinnalle nousseet asiat ovat olleet tuottojen lisääminen, kulujen hallinta ja sitä kautta hyvän kannattavuuden ylläpitäminen. Myynti on laskenut viimeisen kolmen vuoden ajan hieman, mutta esimerkiksi kulut eivät ole pienentyneet samassa suhteessa myynnin laskun kanssa. Mitään aktiivisia toimia ei ennen tätä ole kannattavuuden parantamisen, tuottojen lisäämisen tai kulujen karsimisen eteen tehty. Vuokraustoiminnassa on tällä hetkellä pohdittu paljon kuinka saataisiin liikevoittoa lisää. Liikevoittoa voisi saada eri tavoilla lisää, esimerkiksi investoimalla tai markkinoimalla, mutta selkeitä tavoitteita tai valintoja niiden eteen ei ole tehty. Myös yrityksen toiminnan tulevaisuus herättää kysymyksiä.

Tässä opinnäytetyössä matkailualan liiketoimintaa tarkastellaan useasta eri näkökulmasta. Liiketoiminnan tilaa voidaan tarkastella usealla eri menetelmällä kuten SWOT- tai TOWS- matriiseilla, joilla voidaan selvittää yrityksen liiketoiminnan mahdollisuuksia, uhkia, vahvuuksia sekä heikkouksia. Erona näillä kahdella on se, että TOWS- matriisista saa valmiita strategisia suunnitelmia eri tilanteisiin, kun taas SWOT- matriisi esittelee vain yrityksen heikkouksia, vahvuuksia, uhkia ja mahdollisuuksia. Yksi vaihtoehto olisi myös tehdä Sinisen meren strategia, mutta se olisi vienyt paljon aikaa ja vaatinut enemmän kyseisen yrityksen mukana oloa ja panostusta. Tähän työhön liiketoiminnan tutkimisen ja kehittämisen välineeksi vali-

koitui tasapainotettu tulokortti Balanced Scorecard (BSC). Balanced Scorecard mittaa koko yrityksen suorituskykyä ja BSC:n tavoitteena on antaa suuntaa yrityksen toiminnalle ja raamit kehitykselle.

Tarkoituksena ja tavoitteena on, että Balanced Scorecardin avulla yrityksen liiketoimintaa ja tuloksellisuutta voidaan seurata ja kehittää jatkossa. Yrittäjä voi asettaa yritykselleen tavoitteita ja seurata avainlukujen kehitystä ja samalla miettiä, kuinka yrittäjä voi toimintaa kehittää päästäkseen tavoitteisiinsa. Tutkimuskysymyksenä on miten tasapainotetun tulokortin käyttöä voitaisiin hyödyntää yrityksen liiketoiminnan kehittämässä. Opinnäytetyö on laadullinen tutkimus ja siinä suoritetaan teemahaastattelu yrittäjälle yrityksen nykytilan ja tulevaisuuden selvittämistä varten. Teemahaastattelu sopii tähän työhön hyvin, sillä se antaa enemmän yrittäjälle tilaa vastauksissa kuin tarkat haastattelukysymykset. Haastattelun tavoitteena on saada mahdollisimman kattava näkemys siitä, millaisessa tilanteessa yritystoiminta on nyt ja mitä se voisi yrittäjän mukaan olla tulevaisuudessa.

Johdannon jälkeen opinnäytetyön toisessa luvussa esitellään yrittäjyyttä. Sen jälkeen tehdään katsaus kotimaan matkailuun, joka on tärkeässä roolissa osana lomamökkiyritysten vuokraustoimintaa. Kolmannessa luvussa esitellään yrityksen nykytilan selvitys ja tulevaisuuden visiot. Nämä tuotetaan jo edellä mainitusti yrittäjälle suoritettuna teemahaastattelun pohjalta. Näiden aiheiden jälkeen siirrytään neljänteen lukuun, joka keskittyy Balanced Scorecardiin. Siinä avataan mitä BSC on: mikä on sen tarkoitus, miten se toimii, millaisia tavoitteita sille voidaan asettaa ja mitä sillä voidaan saavuttaa. Lopuksi viidennessä luvussa esitellään valmis BSC lomamökkiyrittäjän käyttöön.

2 YRITTÄJYYS JA KOTIMAAN MATKAILU

Yrittäjyyden juuret on tunnistettu Suomessa 1800-luvun lopulta lähtien. Tuohon aikaan yrittäjyys oli lähinnä käsityöläis- ja kisällitoimintaa, vasta myöhemmin yrittäjyys laajeni kaupankäyntiin ja muihin yrittäjyyden muotoihin. Vuonna 1879 on annettu elinkeinoasetus, jolla jokainen Suomen kansalainen on saanut harjoittaa sellaista elinkeinoa, jonka on parhaaseen katsonut. Tästä asetuksesta katsotaan alkaneen yrittäjyys tunnustettuna elinkeinomuotona Suomessa. (Suomen Yrittäjät, 2017.)

Yrittäjyys on muuttunut ja etenkin kasvanut 1900-luvulta 2000-luvulle tullessa. Nykyään on suuria yrityksiä, joiden tarina on alkanut 1900-luvun alussa pienestä perheyriydestä ja kasvanut vuosien kuluessa todella isoksi, paljon ihmisiä työllistäväksi toiminnaksi. Näissä yrityksissä saattaa olla omistajuussuhteet muuttuneet vuosien kuluessa paljon, jolloin perheyriyksen omistajuus on valunut pois perheen jäseniltä ja tilalle on tulleet ulkopuoliset osakkeenomistajat.

Yritysmaailman muutoksen myötä on tullut paljon lisää uusia ja erilaisia yritys- ja yhtiömuotoja. Patentti- ja rekisterihallituksen (2017) mukaan osakeyhtiö oli vuonna 2016 suosituin yritysmuoto Suomessa ja niitä oli rekisteröitynä vuoden lopussa 268 093 kappaletta. Toiseksi suosituinta on olla yksityisyrittäjä omalla toiminimellä. Yksityisiä elinkeinonharjoittajia vuoden 2016 lopussa oli 203 562. Avoimia yhtiöitä Patentti- ja rekisterihallituksen mukaan oli 10 054 ja kommandiittiyhtiöitä 28 279, näitä yhtiömuotoja on selvästi vähemmän käytössä kuin osakeyhtiöitä ja toiminimiä. (Patentti- ja rekisterihallitus, 2017.)

Perinteisessä yrittäjän roolissa yrittäjä hoitaa kaiken alusta loppuun yritys-toiminnassaan. Tänä päivänä tämäkin rooli on muuttunut ja yrittäjä voi toimia esimerkiksi valmiin konseptin alla, jolloin hän on franchising-yrittäjä, vaikka toimii omalla toiminimellään. (Viitala & Jylhä 2014, 27-29.) Tästä hyvä esimerkki on R-kioskien kauppiaat, jotka toimivat omalla toiminimellään yrittäjinä valmiissa R-kioskin konseptissa. (R-kioski, 2017.)

Suomessa yrittäjyys mielletään helposti kovaksi työksi, josta ei välttämättä itselle jää palkkaa juurikaan. Tämä mielikuva on varmasti syntynyt sen takia, että yrittäjä hoitaa itse tuloistaan ensin verot ja kulut ja kaiken muun mahdollisen, jonka jälkeen vasta pystyy näkemään jääkö itselle työstä palkkaa vai ei. Yrittäjän pitää pystyä hinnoittelemaan palvelunsa ja tuotteensa niin, että pysyy kilpailussa mukana, mutta kuitenkin niin, että yritys ja yrittäjä pystyy pysymään taloudellisesti pystyssä. Usein tällaisissa tilanteissa joukosta pitää erottua jollain tavalla. Tämän hetken trendinä onkin korostaa esimerkiksi tuotteen kotimaisuutta tai käsityötä.

2.1 Kotimaan matkailu

Kotimaan matkailussa kesäkuukaudet ovat suomalaisten suosikkikuukausia. Useimmiten silloin matkustetaan lomilla ympäri Suomea erilaisissa tapahtumissa yöpyen hotellissa tai vuokrataan lomamökki järven rannalta rentoutumiseen. Osa suomalaisista matkaa sukulaisten tai tuttavien luokse ja majoittuu ilmaiseksi. Omatoimimatkailijat voivat löytää ilmaista majoitusta leirintäalueilta. Riippuu täysin lomailijasta itsestään, mitä lomaltaan haluaa ja haluaako siihen taloudellisesti panostaa vai pihistää.

”Vuonna 2016 suomalaiset tekivät liki 26 miljoonaa kotimaan matkaa, joilla myös yövyttiin (Tilastokeskus, 2017).” Tästä luvusta vain reilut 6,4 miljoonaa matkaa oli sellaista, jolloin käytettiin kotimaan matkailussa tarjolla olevia maksullisia yöpymisvaihtoehtoja. Loput n. 20 miljoonaa matkakertaa majoituttiin jossain ilmaiseksi, esimerkiksi edellä mainitusti sukulaisten tai tuttavien luona. Kotimaan matkailulle on kysyntää ja markkinoita, mutta haasteena on saada yöpymisvuorokaudet siirrettyä maksullisen majoituksen piiriin. (Tilastokeskus, 2017.)

Helsingin Sanomien (Kemppi 2016.) artikkelissa 27.6.2016 haastatellaan kotimaan matkailualan ammattilaisia. Näissä haastatteluissa mainitaan, että hinta on yksi keskeisin syy sille, että kotimaan matkailussa maksullista majoitusta käytetään hyvin vähän. Suomessa maksullinen yöpyminen koetaan artikkelin mukaan hyvin kalliiksi ja tärkeimpänä syynä siihen Matkailu- ja Ravintolapalvelut MaRa ry:n toimitusjohtaja Timo Lappi kertoo olevan Suomen korkea kustannustaso ja verotus. Suomessa kustannustasoa nostaa korkea palkkataso verrattuna Etelä-Euroopan maihin. Lappi toteaa, että Suomessa palkkataso on työehtosopimukseen sidottu ja hyvin tiukasti valvottu, kun taas Etelä-Euroopan maissa harmaa talous on hyvin paljon yleisempää. Toisaalta, kotimaan matkailullakin on puolensa. Artikkelissa todetaan Suomen olevan turvallinen, luotettava ja laadukas matkailumaa. Juuri näiden syiden takia Suomen matkailun suosio onkin kasvussa ulkomaalaisten turistien joukossa. Suurimpana tekijänä suomalaisten valinnan kotimaan ja ulkomaan matkailun välillä tekeekin sää. Jos Suomessa luvataan olevan hellettä, niin valitaan kotimaan matkailua, muutoin pakataan matkalaukku ja suunnataan etelän aurinkoon. (HS, Kemppi 2016.)

2.2 Kotimaan matkailu maakunnittain

Tilastokeskuksen (2017) julkaisema taulukko *Kotimaan maksullisen majoituksen vapaa-ajanmatkat kohdemaakunnittain 2012-2016* (Liite 1.) kertoo, että vuonna 2016 kotimaan matkailussa tehtiin 6 420 000 matkaa, jossa käytettiin maksullista yöpymispaikkaa, esimerkiksi hotellihuonetta, vuokramökkiä, tms. Edellisvuonna 2015 matkoja tehtiin noin 6,3 miljoonaa kertaa. Maksullisten yöpymisvuorokausien määrä kotimaassa on hienoisessa nousussa, mutta todella vähäistä siihen nähden, että kotimaan matkailussa yöpymiskertoja kaiken kaikkiaan oli noin 26 miljoonaa.

Vuosina 2012-2016 maksullista majoitusta sisältäviä kotimaan matkoja on tehty joka vuosi noin 6,3-6,5 miljoonaa kappaletta. Poikkeuksena on vuosi 2014, jolloin määrä notkahti ja matkoja tehtiin vain 5,8 miljoonaa kappaletta. Taulukon mukaan eniten matkoja suuntautui Uudenmaan maakuntaan. Seuraavaksi suosituimpina kotimaan matkailun kohdemaakuntina on Varsinais-Suomi, Satakunta, Kanta-Häme, Pirkanmaa ja Päijät-Häme. Opin näytetyön toimeksiantajan vuokramökit sijaitsevat juuri näillä suosituimmilla alueilla, Pirkanmaalla ja Päijät-Hämeessä. Selkeästi suurin osa kotimaan matkailijoista kokee, että matka näihin tilaston kärjessä oleviin maakuntiin on sopiva, kun oletettavasti suurin osa matkailijoista lähtee Etelä-Suomen alueelta matkalle. (Tilastokeskus, 2017.)

2.3 Lomamökkien vuokraaminen yritystoimintana

Tilastokeskuksen *Kesämökit 2016* -tilaston (Liite 2.) mukaan vuonna 2016 Suomessa oli 502 900 kesämökkiä (Tilastokeskus, 2017). Tähän tilastokeskuksen määrään kuuluvat kaikki loma- ja vapaa-ajalla käytettävät asuinrakennukset pois lukien kuitenkin liiketoiminnan käytössä olevat lomamökit sekä lomakylien mökit ja siirtolapuutarhamökit. Yli puoli miljoonaa mökkiä Suomessa kertoo suomalaisten mökkikulttuurista hyvin paljon. Mökki on monelle hyvin tärkeä rentoutumispaikka, monilla on paljon tunnesiteitä mökkipaikkakunnalle ja kiihtyvän kaupungistumisen myötä mökki on tärkeä yhteys maaseutuun ja luonnon rauhaan. On myös niitä, jotka eivät halua hankkia omakseen mökkiä, koska velvoitteet sen hoitamiseen eivät innosta tai sitten aika ei vain riitä siellä oleskeluun muutamaa päivää tai viikkoa pidempään ja silti he haluaisivat päästä nauttimaan mökkikulttuurista, mutta vain silloin kun se heille sopii ja ilman mitään työvelvoitteita. Silloin usein hankitaan vuokraamalla lomamökki viikonlopuksi, viikoksi, kesälomalla joskus pidemmäksikin aikaa.

Vapaa-ajan asukkaiden liiton puheenjohtaja Pentti Heikkurinen kertoo Helsingin Sanomien (HS, 2016.) artikkelissa, että Suomessa on 12 000-15 000 ammattimaisesti vuokrattua lomamökkiä, jotka ovat tarkoitettu lyhytaikaiseen vuokraamiseen, muutamasta päivästä pariin kolmeen viikkoon. Pitkäaikaisia, useita vuosia kestäviä vuokrasopimuksia kesämökeistä tehdään myös, mutta niistä ei ole mitään tilastoja olemassa. Heikkurinen arvioikin artikkelissa (HS, 2016.), että niitä on kuitenkin tuhansia ja että pidempiaikaisuusvuokraaminen kiehtoo enemmän vanhempaa väkeä mökin vuokraajista, jotka kaipaavat pysyvyyttä. Tällöin yleensä vuokralainen saa mökin edullisempaan hintaan kuin lyhytaikaisesti vuokraava, mutta yleensä vuokralainen osallistuu mökin hoitamiseen, esim. hoitaen nurmikoneleikkuut ja ikkunanpesut. Heikkurinen kertookin artikkelissa lyhytaikaisen vuokraamisen tuottavan enemmän mökin omistajalle kuin pitkäaikaisen, mutta samalla se työllistää enemmän jatkuvalla kunnossapidolla ja huolehtimisella. (Helsingin Sanomat, 2016.)

Lomamökkien vuokraaminen on Suomessa suhteellisen helppoa. Internet on täynnä erilaisia lomamökkejä välittäviä sekä mainostavia sivustoja. Lomamökkejä välitetään esimerkiksi huvila.net, mökit.fi, lomarengas.fi, nettimokki.com, mökkihaku.fi ja mökkiavain.fi. Näiden lisäksi välityssivustoja on muitakin ja vielä paljon sellaisia lomamökkiryittäjiä, jotka välittävät mökkinsä itse omalla mainonnallaan esimerkiksi sosiaalisen median tai tori.fi kautta.

Näillä vuokramökkien välityssivustoilla on hyvin erilaisia välitysehtoja. Toiset ottavat välityspalkkioita mökin välittämisestä, kuten Lomarengas, mutta silloin he osallistuvat mökin vuokraustoimintaan enemmän, esimerkiksi hoitavat vuokrien perinnän ja tilittämisen mökin omistajalle. Huvila.net toimii taas vain sivustona, jossa vuokralainen voi hakea sopivaa lomamökkiä, jolloin mökin omistaja hoitaa kaiken mökin vuokraamiseen liittyvän itse ja maksaa vain kulun siitä, että voi laittaa mökkinsä sivuston käyttöön. Jotkut sivustot tekevät yhteistyötä, jolloin mökki näkyy useammalla sivustolla, kuten Lomarengas ja mökit.fi tekevät. Jotkut sivustot keskittyvät vain pienemmän alueen toimintaan, niin kuin Mökkiavain, joka toimii vain Pirkanmaalla ja Satakunnassa, kun taas huvila.net on koko Suomen kattava välityssivusto. Uutena trendinä on selkeästi tulossa lisäpalveluita näihin vuokramökkejä tarjoaviin sivustoihin. Esimerkiksi mökit.fi välittää myös caravan- vuokrausta eli asuntoautoja ja -vaunuja. Sivustoilla on myös huomioitu ulkomaalaiset turistit ja monissa onkin kielivaihtoehtoja, useimmiten englanniksi, ruotsiksi, venäjäksi ja saksaksi. Tämän työn tilaajayrityksenä oleva lomamökkien vuokraaja käyttää huvila.net -palvelua.

3 LOMAMÖKKIEN VUOKRAUSTOIMINTA NYT JA TULEVAISUUDESSA

Opinnäytetyössä tutkimusaineistoa kerättiin teemahaastattelun muodossa, joka on laadullisen tutkimuksen yksi tiedonkeruutapa. Tämän haastatteluaineiston pohjalta purettiin auki yritystoiminnan nykytila ja selvitetiin yrityksen tulevaisuuden visio.

3.1 Laadullinen tutkimus ja teemahaastattelu yrittäjälle

Opinnäytetyö on kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimustyö. Laadullisessa tutkimustyössä aineistoa voidaan kerätä useilla eri tavoilla, esimerkiksi havainnoiden, haastattelemalla ja kyselyillä. Tässä työssä valittiin haastattelu tutkimustavaksi, sillä haastattelemalla yrittäjää saadaan juuri oikeanlaista tutkimusaineistoa kerättyä. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa haastatteluita voidaan tehdä ja kerätä niin paljon, että saadaan riittävästi tietoa tutkittavasta asiasta esille. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara, 1997, s. 170.)

Tämän työn haastattelumenetelmäksi valikoitui teemahaastattelu. Teemahaastattelu ei etene tarkkojen kysymysten mukana, vaan siinä annetaan haastateltavalle aihe, josta odotetaan syntyvän keskustelua haastateltavan kanssa. Haastattelussa voidaan käyttää aiherunkoa joka on ennalta suunniteltu. Teemahaastattelu antaa enemmän tilaa vapaille vastauksille kuin suorat ja valmiit kysymykset. Valmiiden kysymysten ongelma haastattelutilanteessa on niiden rajoittuneisuus, jolloin haastateltava vastaa yleensä vain tarkkaan kysymykseen. Teemahaastattelussa pelkän aiheen antamisella halutaan haastateltavan itse määrittää se, kuinka paljon haluaa kertoa aiheesta. Näin on mahdollisuus saada aiheesta enemmän ja laajempaa tietoa kuin valmiilla kysymyksillä. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara, 1997, s. 203-204.)

Tässä opinnäytetyössä teemahaastatteluun valittiin teemat lomamökkiyritystoiminnan ympäriltä seuraavasti (Liite 5.):

- Yrittäjän tausta
- Yrityksen toiminnallinen tila
- Yrityksen taloudellinen tila
- Yrityksen työllistävä vaikutus
- Yrityksen markkinointi
- Yrityksen tulevaisuus
- Yrittäjän tulevaisuus

Näillä aihealueilla selvitetään yrityksen ja yrittäjän toiminnan nykytila ja ajatukset toiminnasta tulevaisuudessa. Aiherunko on hyvin väljä ja antaa tässä tapauksessa yrittäjälle hyvin paljon varaa omalle kertomiselle yritystoiminnasta haastattelun aikana.

3.2 Yrittäjän haastattelu mökkivuokraustoiminnan nykytilasta

Yrityksen nykytilassa yritysmuotona on toiminimi ja siinä työskentelee vain yrittäjä itse, joka on eläkkeellä maanviljelijän työstä. Yrittäjän lisäksi hänen eläkkeellä oleva vaimonsa auttaa mökkien kunnossa pidossa, mutta ei ole yrityksen varsinainen työntekijä. Yrityksellä ei ole yhtään ulkopuolista työntekijää, vaan tarpeen vaatiessa yrittäjän aikuiset lapset auttavat yrityksen töissä. Liiketoiminnan muita tuottoja yrittäjälle tulee maatalouden vero- ja EU-tukilomakkeiden täytöstä.

Yritykseen kuuluu kolme hyvin varusteltua hirsihuvilaa, jotka kaikki sijaitsevat järvenranta-alueilla. Mökit ovat ympärivuotiseen käyttöön suunniteltuja: niissä on sisäwc:t, suihkut, saunat sekä pyykinpesu- ja astianpesukoneet. Lisämaksusta mökkeihin saa esimerkiksi siivouksen tai vaikka lakanat valmiiksi sänkyyn. Yrittäjän kertoman mukaan mökkejä huolletaan melkein koko ajan ”pientä pintaremonttia”- ajatuksella, jotta ”nurkat pysyvät kunnossa”. Vanhin mökki on rakennettu 1992 ja uusin 2002, joten mökkien jatkuva hyvä kunnossapito on hyvin tärkeää. Polttopuut mökkien saunoihin ja takkoihin tuotetaan itse omasta metsästä ja niiden käsittely pystyrangoista polttopuiksi hoidetaan itse.

Vuokralaiset haluavat hyvin erilaisia asioita lomaltaan. Yrittäjä kertoo, että erilaiset tapahtumat ja palvelut lähellä mökkejä tuovat asiakaskuntaa mökkeille. Syksyisin käy paljon kalastajia mökkeilemässä ja kalastamassa järvellä. Kesäisin Pälkäneen Aitoossa järjestettävät Aitoon Kirkastusjuhlat tuovat joka vuosi vuokralaisia ja etenkin Pirkanmaalla sijaitsevien lomamökkien läheisyydessä sijaitseva Sappeen hiihtokeskus tukee hyvin talven hiihtomatkailua. Yksittäisistä peruspalveluista useimmiten vuokralaiset kysyvät ruokakauppaa ja Alkoa. Näiden etäisyys kaikilta mökeiltä on maksimissaan 30 km, jota usein pidetään hyvänä kauppamatkana. Kuitenkin suurin mökeille vuokralaisia tuova tekijä on luonto ja hiljaisuus. Yrittäjä kertoo, että todella moni vuokralainen sanoo arvostavansa sitä, että voi juoda aamukahvinsa järvinäkälalla ja hiljaisuudessa.

Yrityksen sesonkiaikaa on etenkin kesä ja erilaiset juhlapyhät: joulukuusi, uusi vuosi, pääsiäinen ja juhannus. Kesäkuukaudet toukokuun puolesta välistä syyskuun alkuun ovat pääasiallisesti olleet viime vuodet koko ajan loppuunmyytyjä. Kesällä mökkejä vuokrataan vain täysiksi viikoiksi, talvella myös viikonlopuiksi ja juhlapyhinä on usein oma vuokrausajankausensa. Juhlapyhät ja kesän parhaat lomaviikot sekä hiihtolomakausi ovat arvokkaampia vuokrausajoja hinnastossa. Yrittäjä sanookin loppusyksynä olevan vaikea myydä edes viikonloppuja, kun on hyvin pimeää ja märkää. Talvella lumen ja talviharrastusten, kuten pilkkimisen ja hiihtämisen takia, on helpompi myydä viikonloppuja, mutta viikkojen myynti silloinkin on hankalaa. Talvi- viikoista hankalia myydä tekee se, että työikäinen väestö on töissä viikot ja yleensä talvilomat keskittyvät lasten hiihtolomaviikkoihin, jolloin kaikki lomailevat samaan aikaan. Mökeillä on paljon vakiasiakkaita, jotka vuokraavat jotain tiettyä viikkoa vuodesta toiseen. He varaavat sen jo uudelleen

yleensä mökiltä lähtiessään ja näille yrittäjä kertoo antavansa kanta-asiakasalennusta, joka on pieni prosentti hinnasta.

Yrittäjä kertoo, että yrityksen alkuaikoina ei Suomessa ollut vielä olemassa kulttuuria lyhyeen vuokrattuun kotimaan mökkilomaan. Tuon takia yritettiin kovasti saada vuokralaisia Euroopasta, etenkin Saksasta. Silloin toimi monia välitysyrityksiä, jotka markkinoivat suomalaisia lomamökkejä saksalaisille. Myös tämä yrittäjä mainosti omaa ensimmäistä lomamökkiään erään välittäjän kautta, mutta se ei tuonut kuin ihan muutaman asiakkaan. Kotimaan mökkimatkailun lisääntyessä ja Internetin yleistyessä alkoi suomalaisille toimijoille tulla omia sivustoja, joiden kautta mökkejä alettiin vuokrata. Yrittäjä ilmoitti omat mökkinsä erään sivuston kautta vuokrattavaksi ja mökeillä alkoi olla kysyntää markkinoilla. Siitä lähtien pääasiakas-kunta on ollut suomalaisia matkailijoita. Yrityksellä on myös välityskontakti Venäjälle, josta parin vuoden ajan 2010-luvun taitteessa tuli hyvin rikkaita venäläisiä lomailijoita, mutta Venäjän nykyinen taloudellinen tilanne on pienentänyt heidän osuuttaan vuokralaisissa. Yrittäjä myös toteaa, että suomalaiset vuokralaiset ovat helpompia kuin venäläiset: suomalaiset siivoavat jälkensä, pitävät mökin tavarat ehjinä eikä heidän kanssaan ole kielimuuria, niin kuin usein venäläisten kanssa. Venäläisillä vuokralaisilla oli paljon rahaa käyttäen, mutta mökki vaati viikonkin loman jälkeen usein isompaa huoltoa kuin muuten. Yrittäjä aikoo jatkossakin pitää pääpainon kotimaan matkailussa ja markkinoida itseään sitä kautta, jos aikoo markkinointia tehdä.

Taloudellisesti toiminimi on hyvin vakaa. Yrittäjän kertoman ja tuloslaskelmien mukaan yrityksellä ei ole enää lainaa omaisuudesta lainkaan. Myöskään ostovelkoja ei synny, vaan yrityksen maksukyky on niin hyvä, että laskut voidaan hoitaa aina heti. Pankkitilillä on myös varoja hyvin jokapäiväistä maksuliikennettä ajatellen. Yrityksen taseessa varallisuutta on maa-alueissa, rakennuksissa sekä koneissa ja laitteissa yhteensä 167 726,57 euroa. (Liite 3. ja 4.). Lisäinvestointeja maa-alueisiin tai rakennuksiin ei ole yrittäjän mukaan näköpiirissä tällä toimintatasolla.

Yrittäjä haluaisi nostaa mökkien vuokrausastetta sekä kasvattaa liikevoittoa. Hän kertoo miettineensä paljon kulujen karsimista ja sitä mistä voisi vielä nipistää. Yrittäjän mukaan kuluissa ei vain enää oikein ole sellaisia aukkoja, joista voisi helpolla karsia. Yrityksen markkinoinnista puhuttaessa yrittäjä kertoo tällä hetkellä ilmoittavansa vain huvila.net- sivustolla Internetissä mökeistään ja muuten luottaa puskaradion voimaan. Hän tosin lisää, että markkinoinnilla kyllä varmasti saisi vuokrausastetta korkeammaksi, mutta toistaiseksi asialle ei ole tehty mitään. Kilpailua Päijät-Hämeen ja Pirkanmaan alueella mökkivuokraustoiminnassa on paljon, mutta yrittäjän mukaan kaikki toimivat hyvässä hengessä ja hän kertoo tekevänsä parin yrittäjän kanssa yhteistyötäkin. Yrittäjä kertoo, että myös tulevaisuus pitkällä tähtäimellä yritystoiminnassa pitäisi olla selkeä ”ennen isompia siirtoja suuntaan tai toiseen”, tarkoittaen tällä isoja investointeja, kuten uusia mökkejä.

3.3 Lomamökkivuokrauksen tulevaisuuden visio

Yrittäjän tulevaisuuden visiona on yritystoiminnan jatkaminen seuraavat 5-10 vuotta samalla mökkimäärällä, hyvällä ylläpidolla ja mahdollisimman korkealla vuokrausteella. Strategiana on tarjota tasokkaita ja nykyaikaisia lomakohteita kotimaan matkailulle. Yrittäjä uskoo kotimaan matkailun suosion jatkuvan tulevinakin vuosina ja näin ollen keskittyy suomalaisiin lomailijoihin.

Yrittäjällä ja hänen vaimollaan on neljä aikuista tytärtä, joista yksi jatkaa maatilantoimintaa oman puolisonsa kanssa, muut ovat työllistyneet muille aloille. Kaikki lapset kuitenkin osallistuvat mökkiyrityksen töihin tarvittaessa ja asuvat suhteellisen lähellä mökkipaikkakuntia. Yrittäjä on ollut vaimonsa kanssa luopumistuella maatilantoiminnasta ja siirtynyt siitä eläkkeelle ja pyörittämään tätä mökkivuokraustoimintaa. Yrittäjä arvioi työskentelevänsä yrityksen parissa täysipainoisesti seuraavat 5-10 vuotta ja hänen mukaansa yritystoiminta jatkuu vakaana tuon ajan. Yrittäjä kuitenkin näkee jäävänsä eläkkeelle vuokraustoiminnasta jossain vaiheessa, jonka takia yrityksellä ei ole pitkän tähtäimen visiota toiminnalleen. Lomamökit ovat olleet osa yrittäjän elämäntyötä ja hän haluaisi toiminnan jatkuvan jollain tavalla hänen jälkeensä. Yrittäjä haluaisi, että jos yritystoiminta mökkivuokrauksen parissa jatkuu, niin se pysyisi perheen sisällä.

Ajatellen lomamökkien vuokraustoiminnan jatkoa, on yrittäjän mukaan yhtenä vaihtoehtona osakeyhtiön perustaminen. Tällöin tulisi kyseeseen myös mökkiyrityksen laajentaminen, jolloin kaikki lapset olisivat osakkaina yrityksessä. Yrittäjä kertoo, että tässä ajatuksessa pitäisi tehdä lisäinvestointeja ja hankkia lisää mökkejä, mikäli siitä halutaan riittävästi tuottoa. Lisäksi pitää ajatella työpanosta, kuka tekee mitään. Tekeekö joku palkkatyönä mökkien huoltoa ja vuokraamista vai palkataanko siihen kokonaan joku ulkopuolinen henkilö.

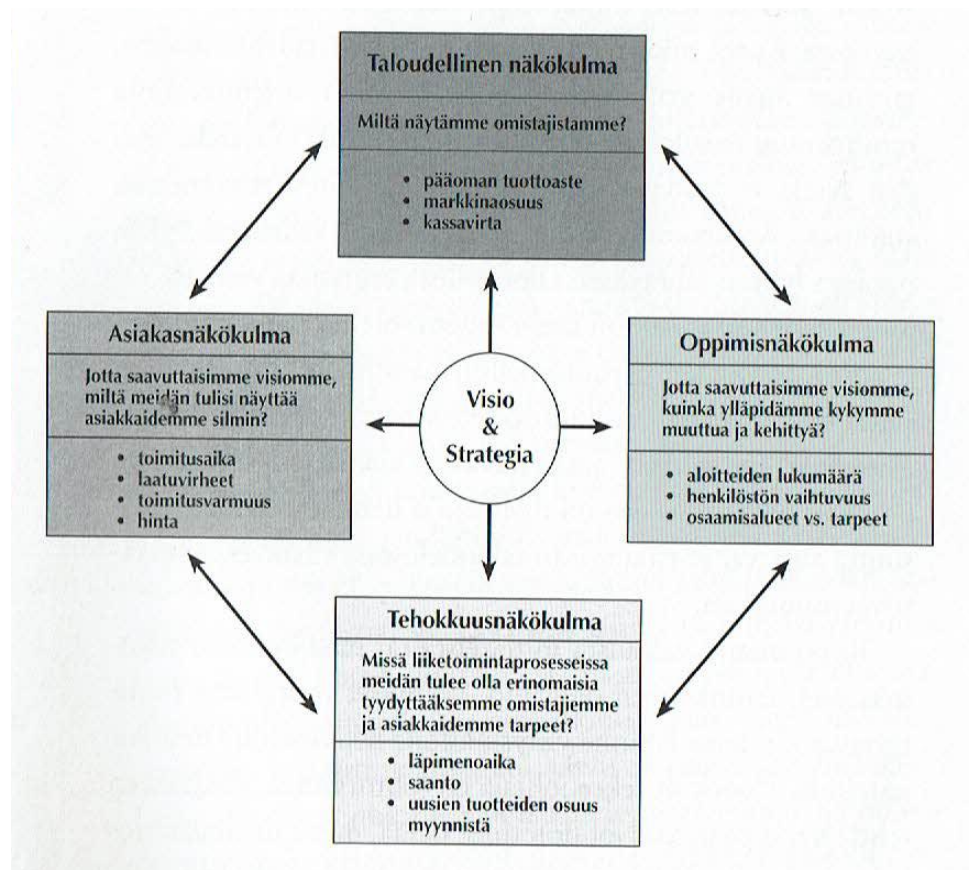
Toisena vaihtoehtona hän näkee jossain vaiheessa yritystoiminnan alasajamisen ja vuokraustoiminnan lopettamisen. Tällöin mökit jäisivät perinnöksi lapsille yksityiskäyttöön.

Yrittäjä ei usko, että kukaan lapsista haluaa ostaa yritystoimintaa mökkeineen ja tontteineen itselleen. Yhden ihmisen aika mökkiyrityksen hoitamiseen toisen työn ohella olisi todella työlästä, ellei sitten joku heistä siirtyisi kokonaan matkailuyrittäjäksi. Takaisin maatilatalouteen mökkiyrityksen liittäminen ei ole ajankohtaista. Maatilan toiminta on kasvanut todella voimakkaasti viime vuodet ja heidän pitäisi palkata lisätyövoimaa, mikäli myös mökkitoiminta liitettäisiin maatilantoimintaan mukaan. Näiden vaihtoehtojen jälkeen yrittäjä kertoo uskovansa siihen, että mökkien vuokraustoiminta jatkuu jollain tavalla pitkälläkin tähtäimellä, vaikka hän lopettaisi yrittäjän uransa.

4 BALANCED SCORECARD

Balanced Scorecard eli tasapainotettu tulokortti on suorituskykymittaristo, joka kehitettiin mittaamaan koko yrityksen suorituskykyä eikä vain taloudellisia lukuja. Balanced Scorecard- mittaristo esiteltiin ensimmäisen kerran maailmalle vuonna 1992, kun sen kehittäjät Robert S. Kaplan ja David P. Norton julkaisivat artikkelin ”The Balanced Scorecard: Measures That Drive Performance”. Tästä lähtien Balanced Scorecardista on tullut yksi suosituimmista yritysten käyttämistä toiminnan ohjauksen välineistä. Norton ja Kaplan loivat Balanced Scorecardista uuden tavan, jolla voi mitata yrityksen suorituskykyä. (Kaplan, Norton 2007, 9-10.)

Alkuperäisessä Balanced Scorecardissa on kuvattu neljä eri näkökulmaa yrityksen toiminnasta vision ja strategian ympärille. Nämä näkökulmat ovat taloudellinen näkökulma, oppimisenäkökulma, tehokkuusnäkökulma ja asiakasnäkökulma, kuva 1.



Kuva 1. Alkuperäinen esimerkki Balanced Scorecardista. (Malmi, Peltola & Toivanen 2006, 17.)

Kuvan 1. mukaisesti mittariston tavoitteena on kuvata yrityksen aineentonta pääomaa, kuten työntekijöiden ja erilaisten prosessien tehokkuutta, asiakasnäkökulmaa, henkilöstön osaamista ja motivaatiota. Tavoitteena oli alkaa johtamaan yritystä alhaalta ylöspäin ja löytää sellaiset näkökulmat yrityksen toiminnasta, joilla voi ennakoita taloudellisessa tilanteessa tapahtuvia muutoksia. Yrityksen johto luo yritykselle tavoitteet tuloskorttiin ja valvoo sen toteutusta. Näin yritysjohton tulee väkisinikin määrittää mitä strategialla tarkoitetaan ja mihin sillä pyritään, kun sitä siirretään tuloskorttiin toteutettaviksi tavoitteiksi. (Malmi, ym. 2006, 16-21.)

Myöhemmin käytännön kokemusten kautta Kaplan ja Norton siirsivät yrityksen strategian keskiöön Balanced Scorecardissa. Tämä tarkoitti sitä, että yritykset alkoivat toimia ja kohdistaa resurssejaan yrityksen strategian mukaan. Yrityksissä haluttiin mitata tulevaisuuteen liittyviä asioita, jolloin olennaisena osana mittarit perustuvat yrityksen tulevaisuuden visioon ja strategiaan. Balanced Scorecardista on muotoutunut ajan kuluessa strategiajohtamisen työkalu, jolla parannetaan strategian toteutumisen todennäköisyyttä. (Norton & Kaplan 2002, 10.)

Nimensä mukaisesti Balanced Scorecardin ydinajatus on eri alueiden tasapainoisessa huomioimisessa koko yrityksen toiminnan osalta eikä vain yksittäisen alueen, esimerkiksi talouden, tarkasteluun keskittyminen. Ennen Balanced Scorecardia yritykset saattoivat keskittyä vain strategiaansa mukaisesti tavoittelemaan taloudellista menestystä. BSC antaa hyvin paljon huomiota paitsi yrityksen tuotannon eri prosesseille, huomioi se myös työntekijät ja asiakkaat isolla painoarvolla yritystoiminnan kehittämisessä. (Tuominen 2011, 53.)

4.1 **Balanced Scorecardin hyödyntäminen liiketoiminnassa**

Kun yritys ottaa käyttöönsä Balanced Scorecardin, niin tuloskortin mittaristo tulisi johtaa suoraan yrityksen visiosta ja strategiasta. Ei ole olemassa vain yhtä oikeilla mittareilla varustettua tuloskorttimallia, vaan jokaisen yrityksen tulisi valita oman strategiaansa pohjalta itselleen tärkeät mittarit, joita seurata. Edellisessä luvussa esitetty kuva alkuperäisestä Balanced Scorecard- mallista, (Kuva 1.) on tarkoitettu yrityksille suuntaa antavaksi malliksi, jota muokkaamalla yritys saa oman työvälineensä strategian käytäntöön jalkauttamiseen.

Yrityksen visiolla tarkoitetaan tilaa, jossa yrityksen halutaan olevan tulevaisuudessa. Yrityksen strategialla tarkoitetaan toimintatapaa, jolla visiota kohti mennään ja jolla tavoitteet voidaan saavuttaa. Balanced Scorecardissa yrityksen visio ja strategia ovat keskiössä ja strategiasta tehdään yritystoiminnan johtamisen väline. Strategian ympärille luodaan Balanced Scorecard- mittaristo, joka auttaa ohjaamaan yrityksen käytettävissä olevat resurssit strategian mukaan oikeisiin toimintoihin. Mittariston tulee

olla määritelty niin, että strategia on selkeästi syy-seuraus-suhteessa mittareihin. Näin saadaan strategia muutettua käytännön työksi Balanced Scorecardin avulla. (Malmi, ym. 2006, 61-67; Tuominen 2011, 53.)

”Mikäli mittaristolla pyritään ohjaamaan toimintaa, tulisi siihen valittuihin mittareihin pystyä vaikuttamaan (Malmi, ym. 2006, 64).” Balanced Scorecardiin pystytään sitouttamaan kaikki yrityksen työntekijät ja motivoimaan heitä erilaisilla palkinnoilla. Norton ja Kaplan näkivät, että työntekijän kiinnostus strategian toteuttamiseen tulokortin mukaisesti kasvaa, kun palkitseminen toteutuu oikein ja työntekijän vaikutusmahdollisuudet oman työn tulokseen kasvavat. Yritys voi kytkeä esimerkiksi tulospalkkiot tulokortin mukaiseen kehitykseen: jos tietynä aikana työteho saadaan pysymään tulokortin mukaisella tasolla, niin työntekijät saavat siitä palkkion. Kaplan ja Norton korostavat myös ryhmätyön merkitystä. (Kaplan & Norton 2002, 14-15.)

4.2 Balanced Scorecardin näkökulmat

Balanced Scorecard koostuu useimmiten neljästä, joskus jopa viidestä eri näkökulmasta. Tulokorttiin valitut näkökulmat ovat yleensä yritykselle itselleen jollain tavalla tärkeitä ja tavoitteellisia tuloksen kannalta. Niin kuin jo aiemmin mainitsin, niin alkuperäisessä Balanced Scorecardissa on mainittu taloudellinen näkökulma, asiakasnäkökulma, sisäisten prosessien näkökulma ja oppimis- ja kasvunäkökulma. Nämä ovat yleisimmät näkökulmat tarkastella yritysten toimintaa. Lisänäkökulmina voi olla esimerkiksi henkilöstönäkökulma tai ympäristönäkökulma, jos yritykset kokevat näihin liittyvät mittarit, esimerkiksi henkilöstön hyvinvoinnin tai ympäristöasioiden huomioimisen tarpeelliseksi ja tärkeäksi. (Malmi, ym. 2006, 23-24.)

Taloudellisessa näkökulmassa Balanced Scorecard mittaa nimensä mukaisesti talousasioissa onnistumista. Usein talous on ollut yrityksen tärkein asia, jota on seurattu tiiviisti ja ainoastaan sille on luotu tavoitteita yritysjohdon suunnalta. Balanced Scorecardissa se on kuitenkin vain yksi näkökulma muiden joukossa, jota ei kuitenkaan korosteta mitenkään yli muiden näkökulmien. Taloudellisen näkökulman mittarit on asetettu usein näyttämään kannattavuutta, kasvua tai kassavirtaa, jotka johdetaan suoraan yrityksen strategiasta. (Malmi, ym. 2006, 25.)

Asiakasnäkökulmassa yritys yrittää katsoa asiakkaan silmin yrityksen toimintaa. Asiakasnäkökulmassa mittareina usein on asiakastytyväisyys, asiakaskannattavuus, asiakkaiden lukumäärä, uusien asiakkaiden tavoittelu. Tässä näkökulmassa myös pohditaan, millainen tuote tai palvelu tuo asiakkaan uudelleen tai millaisilla toimilla markkinaosuuden saa pidettyä yrityksen tavoittelemisissa lukemissa. Yksiselitteisesti on niin, että yritys tarvitsee asiakkaita, jotta toiminta voi jatkua. On myös hyvä, jos yritys tunnistaa kilpailijoiden asiakaskannan ja sen käyttäytymismallin. (Malmi ym. 2006, 26-27; Tuominen 2011, 37.)

Sisäisten prosessien näkökulma kuvastaa niitä toimia, joiden pitää onnistua, jotta taloudellinen näkökulma ja asiakasnäkökulma saavat saavutettua tavoitteensa. Tässä näkökulmassa yritys määrittelee ja asettaa tavoitteeseen kehityskohteita laadun, tehokkuuden ja joustavuuden osalta eri prosesseihinsa. Sisäisten prosessien tarkoituksena on tuottaa tuotteita ja palveluita taloudellisesti, tehokkaasti ja laadukkaasti. (Tuominen 2011, 39,43.)

Oppimis- ja kasvunäkökulmassa yrityksen tavoitteet suunnataan kehitystä ja tulevaisuutta kohti. Miten kehittää yritystä, työntekijöitä, tuotteita, toimintatapoja ja koko organisaatiota tulevaisuudessa niin, että pysytään markkinoiden kilpailussa mukana. Tämäkin näkökulma johdetaan suoraan yrityksen strategian tulevaisuudelle asettamista tavoitteista. Yrityksen johdon tulee varmistaa, että työntekijöillä tulee olla mahdollisuus uuden oppimiseen työssään sekä mahdollisuus opitun käyttöön omassa työssään. Yrityksen kehityksen tulisi olla jatkumo ja tässä näkökulmassa yrityksellä on mahdollisuus sitouttaa työntekijöitä hyvin tulokselliseen tekemiseen pitkällä aikavälillä koulutuksen ja vastuullisten, vaihtelevien työtehtävien kautta. (Malmi ym. 2006, 28-30; Tuominen 2011, 41.)

5 BALANCED SCORECARD YRITTÄJÄN KÄYTTÖÖN

Lomamökkiryrittäjän käyttöön suunniteltu Balanced Scorecard on suunniteltu siten, että yrittäjälle on annettu tavoitteet ja seurattavat mittarit sekä määrittely millaisilla toimenpiteillä tavoitteeseen päästäisiin. Tarkoituksena on, että yrittäjä itse määrittelee prosentuaaliset tavoitteensa ja merkitsee ne tuloskorttiin. Tavoitteen aihe on määritelty valmiiksi, mutta määrällisen tavoitteen yrittäjä merkitsee itse. Yrittäjälle on myös annettu mittari, jolla tavoitteen toteutumista seurataan sekä joka tavoitteelle yksi toimenpide, jota tulee työstää, jotta tavoitteeseen päästäisiin. Näiden tarkoituksena on herätellä yrittäjää itseäänkin pohtimaan ja laskemaan sitä, millä toimilla tavoitteeseen voisi päästä. Tarkoituksena on, että yrittäjä voisi käyttää tätä samaan tuloskorttia vuosittain pohjana, johon luoda seuraavalle vuodelle uudet tavoitteet ja suunnitelmat.

5.1 Lomamökkivuokrausyritys XX Balanced Scorecard

Lomamökkejä vuokraavan yrityksen Balanced Scorecardiin (taulukko 1.) valikoitui neljä näkökulmaa, jotka ovat talous-, asiakas-, prosessien ja oppimisen näkökulmat. Näihin valikoitui kahdeksan toimintaa kuvaavaa mittaria, joista kolme taloutta kuvaamaan, kaksi kuvaamaan asiakasnäkökulmaa ja kaksi prosesseja sekä yksi oppimisnäkökulmaa.

Balanced Scorecard Lomamökkivuokrausyritys XX

<u>Näkökulma</u>	<u>Tavoite</u>	<u>Mittari</u>	<u>Toimenpide</u>	<u>Tulos +/-</u>
Talous	<u>Kasvu</u> Liikevaihto kasvaa %/vuosi	Liikevaihto	Myynnin kasvu	
	<u>Kannattavuus</u> Liiketulos kasvaa %/vuosi	Liiketulos	Kulujen hallinta	
	<u>Maksukyky</u> Varoja tilillä vähintään kk:n menoihin	Quick Ratio, pankkitili	Tarkka talouden seuranta	
Asiakas	<u>Asiakastytyväisyys</u> Kysely, keskiarvo vastauksista	Asiakaspalaute	Palautteen mukainen toiminta	
	<u>Asiakas</u> Kanta-asiakas lkm kasvu kpl/vuosi	Kanta-asiakas lkm	Alennus	
Prosessit	<u>Kilpailukyky markkinoilla</u> Vuokrausasteen nosto %/vuosi	Vuokrausaste	Hinnoittelu/ tuotteen laatu	
	<u>Markkinoinnin tehostaminen</u> Mainontaa eri kanaviin kpl/vuosi	Myynnin kasvu	Markkinointi, mainonta	
Oppiminen	<u>Henkilöstö</u> (oma perhe) Toiminnan ajan hermolla pysyminen	Oheispalvelut	Tilanteen seuraminen	

Taulukko 1. Balanced Scorecard Lomamökkivuokrausyritys XX

Talousnäkökulman tavoitteet tuloskortissa (Taulukko 1.) eli liikevaihdon kasvu, liiketuloksen kasvu ja omavaraisuusasteen pysyminen tietyllä tasolla muodostuivat suoraan yrittäjän haastattelussa mainitsemista asioista, joita hän havittelee yritystoiminnastaan seuraavien vuosien aikana. Yrittäjä kertoo haluavansa yritykselle lisää myyntiä eli liikevaihtoa. Liikevaihto on yrityksen tilikauden aikana tuottamaa myyntiä. Liikevaihdon kasvu kertoo yrityksen positiivisesta tuloksesta ja kehityksestä. Nyt yrityksen liikevaihto on kolmen viime vuoden aikana laskenut ja tämä lasku on tarkoitus nyt katkaista. Tämän takia yhdeksi tavoitteeksi on kirjattu tuloskorttiin liikevaihdon kasvu, jonka prosenttimäärän yrittäjä itse määrittelee. Tuloskortin avulla yrittäjän on hyvä miettiä, kuinka laskusuunta käännetään, millaiseen kasvuun vuodessa hän voi yltää ja millaisia tukitoimia siihen tarvitsee. Mittarina tässä tavoitteessa toimii liikevaihdon kasvun määrä vuoden aikana. (Seppänen 2011, 101-103.)

Toisena talouspuolen tavoitteena tuloskorttiin on merkitty liiketuloksen kasvu ja sen työstettäväksi toimenpiteeksi kulujen hallinta. Liikevoittoa on syntynyt joka vuosi, mutta liikevaihdon laskun myötä myös liikevoitto on laskenut, koska kulut eivät ole pienentyneet samassa tahdissa. Liikevoitto kertoo siitä, että yritystoiminnan tuotot ovat suuremmat kuin kulut eli yritys on pystynyt toimimaan kannattavasti. Jos yrityksen kannattavuus laskee jatkuvasti ja jossain vaiheessa liikevoitto kääntyy liiketappioksi, on yrityksen toimintaedellytykset vähissä. Tällöin yritys tarvitsee ulkopuolista rahoitusta toiminnalleen, mutta pitkällä tähtäimellä yrityksen toiminta ei voi olla jatkuvasti kannattamatonta. Tuloskortin tavoitteeseen yrittäjä merkitsee, kuinka paljon hän tavoittelee liiketuloksen kasvua vuoden aikana. Jos yrittäjä saa liikevaihdon nousuun ja samaan aikaan seuraa ja hallitsee tarkasti kuluja, on mahdollista saada liiketuloksen kasvu aikaiseksi. (Seppänen 2011, 103-104.)

Tuloskortin (Taulukko 1.) talousnäkökulman kolmantena tavoitteena on hyvän maksukykyyn ylläpitäminen. Yrityksen maksukyky on ollut hyvä ja varoja pankkitilillä on ollut aina niin, että edes ostovelkoja ei synny, vaan yrittäjä kertoo hoitavansa kaikki maksut aina heti. Muiden taloustavoitteiden (liikevaihdon ja liiketuloksen nousu) täyttyminen vaatii myös jonkinlaista taloudellista panostusta, joten on tärkeää huomioida yrityksen maksukyky koko ajan. Tällä ehkäistään se tilanne, että pankkitilillä olevat varat hupenisivat esimerkiksi markkinointiin eikä tulot ja asiakasvirta kasva heti, jolloin yrityksen maksukyky laskisi. Taloudellisista tunnusluvusta Current ja Quick ratio kuvaavat lyhytaikaista kannattavuutta yrityksessä eli maksuvalmiutta, sitä kuinka yritys pystyy suoriutumaan laskujensa maksusta.

Quick ratio lasketaan seuraavasti:

$$\frac{\text{(lyhytaikaiset saamiset + rahat ja pankkisaamiset + rahoitusarvopaperit)}}{\text{lyhytaikainen vieras pääoma}}$$

Nämä kaksi maksuvalmiutta kuvaavaa tunnuslukua ovat siis hyvin samankaltaiset, Current ratiossa vain lasketaan varoihin mukaan myös vaihtomaisuus. Jos Current ration tai Quick ration lopputulos on 1 tai enemmän, pidetään yritystä hyvin maksukykyisenä. Alle yhden ja siitä alaspäin olevat tulokset osoittavat heikompaa maksukykyä. Tässä tapauksessa yrittäjän maksukyky on hyvällä mallilla ja jotta tulokortti ei kävisi liian hankalaksi alkuun yrittäjän käyttöön, niin sen sijaan, että yrittäjä alkaisi laskemaan Quick Ration tunnuslukua itselleen, niin yrittäjä seuraa maksukykyään pankkitilin avulla. Tavoitteena on, että yrittäjällä on jonkun tietyn kuukausimäärän menoihin pankkitilillä varoja koko ajan. (Eklund & Kekkonen 2011, 132-135; Järvenpää ym. 2015, 66.)

Asiakasnäkökulman tavoitteiksi tulokorttiin (Taulukko 1.) muodostuivat asiakastyytyväisyys ja kanta-asiakkaiden lukumäärä. Ideana on, että yrittäjä tekee asiakastyytyväisyyskyselyn vuokralaisille aina loman päätteeksi. Tällä tavoin yrittäjä saa arvokasta tietoa vuokralaisten kokemuksista sekä mahdollisia kehitysehdotuksia, joilla voisi esimerkiksi parantaa mökkiloman sujuvuutta ja viihtyvyyttä. Tulokorttiin asetetaan tavoitteeksi saada joku tietty keskiarvo asiakastyytyväisyyskyselyssä ja tavoitteen mittarina toimii asiakaspalaute.

Toinen asiakasnäkökulman tavoite on kanta-asiakkaiden lukumäärän nostaminen vuokralaisten joukossa. Asiakasnäkökulman toiminnot kulkevat tässä tulokortissa tiiviisti yhdessä ja asiakaspalautteesta on varmasti hyötyä myös kanta-asiakkaiden lisäämisessä. Tulokorttiin yrittäjä määrittää tavoiteluvuksi sen määrän kanta-asiakkuuksia, jota tavoittelee seuraavan vuoden aikana. Tälle tavoitteelle työstettäväksi toimenpiteeksi on annettu alennus, jota yrittäjä toki antaa jo nytkin kanta-asiakkaille, mutta yrittäjän kannattaa hieman jatkojalostaa eteenpäin nyt olemassa olevaa kanta-asiakasalennuksen antamiskäytäntöä.

Yrityksen tulokorttiin (Taulukko 1.) sisäisten prosessien näkökulmaan muodostui kaksi tavoitetta: tuotteen kilpailukyvyn ylläpitäminen ja vuokrausasteen nostaminen markkinoilla sekä markkinoinnin tehostaminen. Nämä ovat syntyneet yrittäjän haastattelun pohjalta sekä yrityksen strategiasta ja visiosta. Yrityksen visiossa ja strategiassa mainitaan lomamökkien vuokraustoiminnan tuottaminen kotimaan matkailulle mahdollisimman korkealla vuokrausasteella. Prosessien ensimmäinen tavoite, tuotteen kilpailukyvyn ylläpitäminen valikoitui, koska on tärkeää pysyä kotimaan matkailun kilpailussa mukana. Jos tästä kilpailusta yritys tippuu pois, ei myöskään yrityksen talous- ja asiakasnäkökulmien tavoitteet pysty täyttymään.

Mittarina kilpailukykyiselle tuotteelle toimii vuokrausaste ja sen nostaminen. Huomioitava toimenpide on tuotteen eli tässä tapauksessa vuokrauksen hinta-laatusuhde. Hintojen pitää olla kilpailukykyiset ja suhteessa tuotteen laatuun ja vastaavasti tuotteen eli mökkien tason olla hinnan mukaisessa kunnossa.

Asiakasnäkökulman tavoin myös sisäisten prosessien näkökulmat kulkevat rinnakkain. Prosessien toinen tavoite tulokortissa, markkinoinnin tehostaminen on ehdoton täyttyä, jos aiotaan päästä yrittäjän kaavailemaan vuokrausasteen nostoon ja sitä kautta liiketuloksen nostoon. Myöskään tuotteen hyvällä kilpailukyvyllä ei ole samanlaista arvoa, jos sitä ei osata markkinoida. Yrityksen tuloksen nostaminen vaatii uusia, maksavia asiakkaita ja he eivät löydä yritystä ellei yritys mainosta ja markkinoi itseään heille. Yrittäjä kertoo haastattelussa, että yrityksen markkinointipuoli on tällä hetkellä hyvin pientä eli jos uusia asiakkaita tulee, niin he löytävät lähinnä sattumalta yrittäjän mökit lomanviettopaikakseen netistä. Tavoitteeseen yrittäjä kirjaa kappalemääräisesti eri mainontakanavia yritykselleen vuoden ajaksi ja sen mittarina toimii myynnin kasvu. Markkinointia yritys voi työstää pienemmin esimerkiksi sosiaalisen median kautta tai organisoimalla yhteismainontaa alueen muiden mökkiyrittäjien kanssa isommin osallistumalla vaikka matkamessuille.

Tulokortin (Taulukko 1.) oppimisenäkökulmaan tuli yksi tavoite, henkilöstön ja yrityksen toiminnan ajan hermolla pysyminen. Koska varsinaista palkattua henkilökuntaa ei ole, niin on tärkeää että yrittäjä ja hänen apunaan työskentelevä perhe pysyy yritystoiminnassa niin sanotusti ajan hermolla. Tämä tarkoittaa sitä, että esimerkiksi seurataan uusia trendejä mökkien sisustuksen suhteen, kartoitetaan vuokralaisten kiinnostuksen kohteita vapaa-ajan viettoon, viritellään yhteiskuvioita oheistoimintoihin eri yrittäjien kanssa ja ollaan hereillä siitä, mitä kilpailijat tekevät. Pelkkä mökki ei yksistään riitä, vaan pitää olla erilaisia lisäaktiviteettejä tai mahdollisuuksia niihin lähitöillä. Lisäksi matkailijoiden toiveet loma-asumiseltaan muuttuvat ajan mukana varmasti. Yrittäjä kertoo haastattelussa, että esimerkiksi Sappeen hiihtokeskus lähiseudulla tuo asiakkaita hänellekin. Tällaisia mahdollisuuksia voisi lähialueilta tarkastella lisää, joita yrittäjä voisi hyödyntää omassa toiminnassaan ja tuotteensa markkinoinnissa.

5.2 Tuloksien raportointi yrittäjälle

Tämän opinnäytetyön lopputuloksena yrittäjän käyttöön syntyi valmis Balanced Scorecard eli tasapainotettu tulokortti. Tämä tulokortti on syntynyt suoraan yrityksen tarpeista sekä yrittäjän tavoitteiden pohjalta, joita yrittäjä toi teemahaastattelussa esiin. Yrittäjä voi jatkossa asettaa tulostavoitteita tulokortin avulla ja tarvittaessa muuttaa tulostavoitteita tilanteen mukaan. Tulokortti toimii myös motivaattorina yritystoiminnan kehittämiseksi ja tuloksien saavuttamiselle.

Yrittäjä vaikuttaa kiinnostuneelta kehittämään yritystoimintaa tuloskortin avulla eteenpäin. Tuloskortin mittaristo on pyritty pitämään yksinkertaisena ja helppona tulkita. Tuloskortin käyttö ei vaadi minkään monimutkaisen laskukaavan hallintaa, vaan pelkkä talouslukujen perusymmärtäminen yrittäjän puolelta riittää kortin käyttöön. Tuloskortti auttaa yrittäjää ymmärtämään ja ennen kaikkea saa yrittäjän pohtimaan tehtyjen tai tekemättä jätettyjen toimien syy-seuraussuhdetta liiketoiminnassa ja niiden vaikutuksia yrityksen talouteen.

Tuloskortin käyttö vaatii yrittäjältä omaa aktiivisuutta toimiakseen käytännössä. Tuloskortin avulla käytännön toimet voivat helpottua, kun toimille on asetettu tavoitteet, joita kohti edetään ja yritystoiminta saadaan taas kasvu-uralle.

6 YHTEENVETO

Tämän työn aiheena oli liiketoiminnan kehittäminen lomamökkien vuokraustoiminnassa. Työn tilaajayritys halusi katkaista myynnin laskun yritystoiminnassa ja saada lisää maksavia asiakkaita mökeille. Työssä päädyttiin luomaan lomamökkejä vuokraavan yrityksen käyttöön tasapainotettu tulokortti, Balanced Scorecard. Tutkimusongelmaksi muodostui, miten tasapainotetun tulokortin käyttöä voitaisiin hyödyntää yrityksen liiketoiminnan kehittämisessä. Juuri tämän yrittäjän tarpeisiin luodun BSC:n avulla yrittäjän on tarkoitus saada liiketoiminta käännettyä tulokselliseksi ja asiakasmäärä suuremmaksi.

Tasapainotettuun tulokorttiin päädyttiin tässä työssä sen helppokäyttöisyyden takia. Tulokortti on tehty mahdollisimman yksinkertaiseksi pienen yrittäjän kannalta. Siinä ei tarvitse hallita monimutkaisia kannattavuuden laskukaavoja, vaan riittää kun seuraa esimerkiksi asiakasmäärää ja asiakaspalautteita tietyllä aikavälillä ja toimii tulosten mukaan. Tulokortti antaa varmasti yrittäjälle uusia näkökulmia tarkastella toimintaansa. Yrittäjä itse vaikuttaa kiinnostuneelta asiasta ja on täysin nyt yrittäjästä kiinni, kuinka hän perehtyy tulokortin käyttöön ja ennen kaikkea sitoutuu siihen.

Lomamökkien vuokraustoiminta on tällä hetkellä hyvin suosittua kotimaan matkailussa. Ihmisillä ei ole varaa tai halua hankkia omaa mökkiä, jolloin muutaman viikon mökkivuokraus loman ajaksi on oiva ratkaisu. Tilaajayrityksen vuokramökit ovat järkevästi hinnoiteltuja, järven rannalla, täysin varusteltuja, lähellä palveluita ja parin tunnin ajomatkan päässä monesta isommasta kaupungista. Vuokraustoiminnalla on kyllä markkinarakoa, mutta yrittäjän tarvitsee panostaa markkinointiin enemmän kuin aiemmin ja ehkä eri tavalla. Maailma muuttuu kaikessa hyvin nopeasti myös matkailun saralla ja yrittäjän tulee pysyä mukana muutoksessa.

LÄHTEET

Eklund, I. & Kekkonen, H. (2011).

Toiminnan kannattavuus.

WSOYpro. 2011.

Helsingin Sanomat. (2016). Vuokramökki koko vuodeksi – mistä sellaisen löytää ja paljonko se maksaa? *Helsingin Sanomat* 11.5.2016. Haettu 20.9.2017 osoitteesta

<http://www.hs.fi/kotimaa/art-2000002900559.html>

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (1997).

Tutki ja kirjoita.

Hämeenlinna. Kariston Kirjapaino Oy. 2009.

Huvila.net (n.d.). Haettu 1.10.2017 osoitteesta

<http://huvila.net/>

Järvenpää, M., Länsiluoto, A., Partaniemi, V., & Pellinen, J. (2015).

Talousohjaus ja kustannuslaskenta.

Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Kaplan, R. & Norton D. (2007).

Strategian toteutus. Synergiaetujen luominen Balanced Scorecardin avulla.

Karisto Oy. 2007.

Kaplan, R & Norton D. (2002).

Strategialähtöinen organisaatio. Tehokkaan strategiaprosessin toteutus.

Gummerus Kirjapaino Oy. 2002.

Kemppi, J. (2016). Viikko Turussa voi olla yhtä kallis kuin aurinkoloma Välimerellä – mikä kotimaan matkailussa maksaa? *Helsingin Sanomat* 29.7.2016. Haettu 13.10.2017 osoitteesta

<https://www.hs.fi/matka/art-2000002913235.html>

Lomarengas.fi (n.d.). Haettu 1.10.2017 osoitteesta

<https://www.lomarengas.fi/>

Maa- ja metsätalousministeriö (2016). Mökkibarometri. Haettu 24.9.2017 osoitteesta

http://mmm.fi/artikkeli/-/asset_publisher/mokkibarometri-mokkeilyn-suosio-vahvistuu-ja-halukkuus-etatyohon-kasvaa

Maa- ja metsätalousministeriö (2016). Mökkibarometri. Haettu 24.9.2017 osoitteesta

<http://mmm.fi/documents/1410837/1880296/Mokkibarometri+2016/7b69ab48-5859-4b55-8dc2-5514cdfa6000>

Malmi, T., Peltola J. & Toivanen, J. (2006).
Balanced Scorecard. Rakenna ja sovelta tehokkaasti.
Jyväskylä. Talentum Media Oy. 2006. 5.uudistettu painos.

Mökit.fi (2017). Mökkivuokraus. Haettu 11.10.2017 osoitteesta
<http://www.mokit.fi/lomamokit-mokkivuokraus>

Mökkiavain.fi (n.d.). Haettu 1.10.2017 osoitteesta
<http://mökkiavain.fi/>

Mökkihaku.fi (n.d.). Haettu 1.10.2017 osoitteesta
<https://www.mokkihaku.fi/>

Nettimökki.com (n.d.). Haettu 1.10.2017 osoitteesta
<https://www.nettimokki.com/>

Patentti- ja rekisterihallitus (2017). Yritysten lukumäärät kaupparekisterissä. Haettu 11.10.2017 osoitteesta
<https://www.prh.fi/fi/kaupparekisteri/yritystenlkm/lkm.html>

R-kioski (2017). Ura Ärrällä. Haettu 27.9.2017 osoitteesta
<https://www.r-kioski.fi/ura-arralla/kauppiaksi/>

Seppänen, H. (2011).
Yrityksen analysointi ja tilinpäätös.
Hämeenlinna. Kariston Kirjapaino Oy. 2011.

Suomen yrittäjät (2017). Historia. Haettu 20.7.2017 osoitteesta
<https://www.yrittajat.fi/suomen-yrittajat/tata-suomen-yrittajat/historia-317719>

Tilastokeskus (2017). Kesämökit 2016. Haettu 20.9.2017 osoitteesta
http://www.stat.fi/til/rakke/2016/rakke_2016_2017-05-24_kat_001_fi.html

Tilastokeskus (2016). Kotimaan matkailun maksullisen majoituksen vapaa-ajanmatkat kohdemaakunnittain 2012-2016. Haettu 11.10.2017 osoitteesta
http://www.stat.fi/til/smat/2016/smat_2016_2017-03-29_tau_014_fi.html

Tilastokeskus (2016). Yöpymisen sisältäneet matkat 2012-2016. Haettu 11.10.2017 osoitteesta
http://www.stat.fi/til/smat/2016/smat_2016_2017-03-29_tau_001_fi.html

Tuominen, K. (2011).
Balanced Scorecard-mittaristo.
Benchmarking.2011.

Työ- ja elinkeinoministeriö (2017). Matkailun näkymät syksy 2017. Haettu
20.9.2017 osoitteesta
http://www.temtoimialapalvelu.fi/files/2822/Matkailun_nakymat_syksy_2017.pdf

Viitala, R. & Jylhä, E. (2006).
Liiketoimintaosaaminen: Menestyvän liiketoiminnan perusta.
Edita Publishing Oy. 2013. 6.painos.

Yritystutkimus ry (2017).
Yritystutkimuksen tilinpäätösanalyysi.
Helsinki. Gaudeamus 2017.

LIITTEET

Liite 1

KOTIMAAN MAKSULLISEN MAJOITUKSEN
VAPAA-AJANMATKAT KOHDEMAAKUNNITTAIN 2012-2016

Liitetaulukko 12. Kotimaan maksullisen majoituksen vapaa-ajanmatkat kohdemaakunnittain 2012-2016

Kohdemaakunta ¹⁾	2012	2013	2014	2015	2016
	1 000 matkaa				
Matkoja yhteensä	6 380	6 550	5 890	6 370	6 420
Uusimaa	1 190	1 150	1 120	1 200	1 160
Varsinais-Suomi	550	510	500	590	480
Satakunta	160	160	180	110	140
Kanta-Häme	150	150	100	130	160
Pirkanmaa	790	740	590	700	730
Päijät-Häme	140	190	220	190	180
Kymenlaakso	110	130	110
Etelä-Karjala	190	170	130	190	200
Etelä-Savo	270	280	230	230	230
Pohjois-Savo	430	370	360	430	380
Pohjois-Karjala	180	220	190	210	180
Keski-Suomi	390	420	400	430	460
Etelä-Pohjanmaa	210	270	150	20	230
Pohjanmaa	120	130	100	120	100
Keski-Pohjanmaa
Pohjois-Pohjanmaa	560	580	550	610	730
Kainuu	230	280	210	240	230
Lappi	610	730	700	600	600
Ahvenanmaa

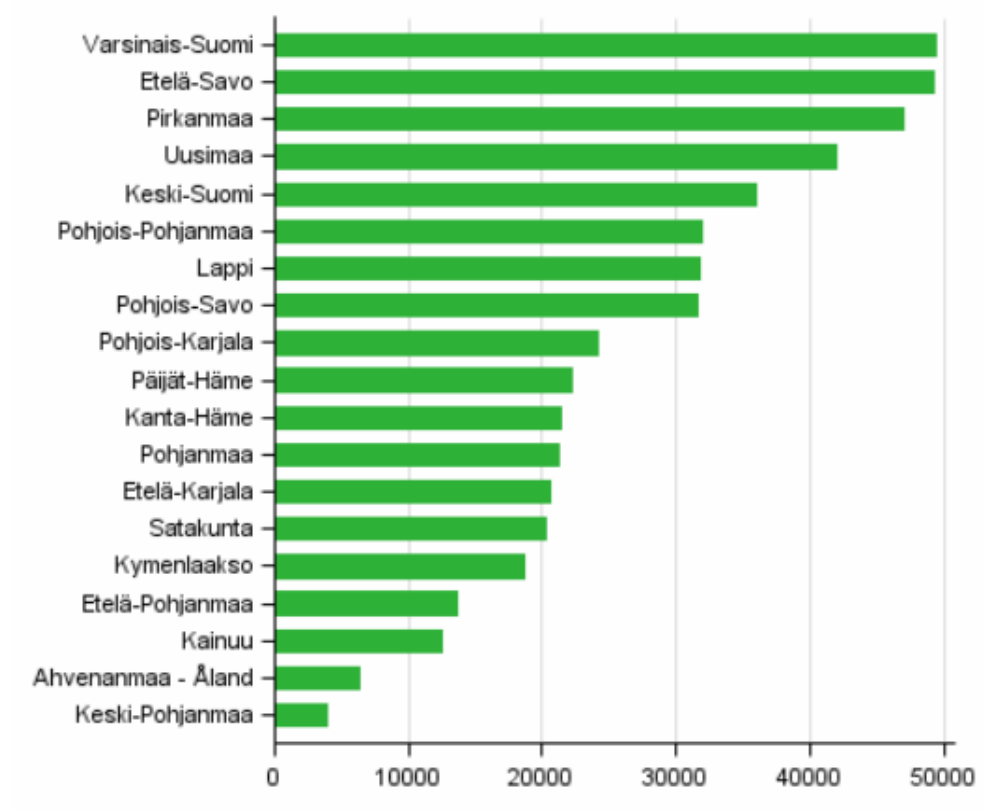
1) Maakuntajako noudattaa kunakin tilastovuonna voimassa ollutta jakoa.

Merkkien selitykset: [...] tietoa ei ole saatu, se on epävarma tai salassapitosäännön alainen.

Pyöristysten takia taulukoiden summat eivät aina täsmää.

KESÄMÖKIT 2016

Kuvio 1. Kesämökkien määrä maakunnittain 2016



LOMAMÖKKIVUOKRAUS YRITYS XX
TULOSLASKELMA VUODET 2014-2016

<u>Tuloslaskelma</u>	<u>2014</u>	<u>2015</u>	<u>2016</u>
Liikevaihto	39136,68	33744,70	31568,77
Muut tuotot	2674,59	2777,41	2541,99
<u>TUOTOT YHT.</u>	<u>41811,27</u>	<u>36522,11</u>	<u>34110,76</u>
Materiaalit ja palvelut	122,50	74,00	15,00
Henkilöstökulut	215,54	230,58	241,48
Poistot ja arvonalentumiset	6430,45	1618,78	1461,71
Liiketoiminnan muut kulut			
Toimitilakulut	12333,55	13591,93	14760,70
Irtaimistokulut	4507,42	3679,83	3272,74
Matka- ja kuljetuskulut	4489,91	4295,56	3787,65
Mainos- ja edustuskulut	2712,56	1828,53	2206,53
Muut kulut	4000,77	4694,27	3501,20
Liiketoiminnan muut kulut yhteensä	28044,21	28090,12	27528,82
<u>LIIKEVOITTO (-TAPPIO)</u>	<u>6998,57</u>	<u>6508,63</u>	<u>4863,75</u>
Rahoitustuotot ja -kulut			
Tuotot	3,24	4,65	5,04
Kulut	220,50	0,65	0,00
Rahoitustuotot ja -kulut yhteensä	-217,26	4,00	5,04
VOITTO (TAPPIO) ENNEN SAT.ERIÄ	6781,31	6512,63	4868,79
Satunnaiset erät	598,02	1033,42	955,32
VOITTO (TAPPIO) ENNEN TILINPÄÄTÖSSIIRTOJA JA VEROJA	7379,33	7546,05	5824,11
TILINPÄÄTÖSSIIRROT JA VEROT	-1305,79	-1354,82	-1019,53
<u>TILIKAUDEN VOITTO</u>	<u>6073,54</u>	<u>6191,23</u>	<u>4804,58</u>

LOMAMÖKKIVUOKRAUSYRITYS XX
TASE VUODET 2014-2016

<u>Tase</u>	<u>2014</u>	<u>2015</u>	<u>2016</u>
<u>VASTATTAVAA</u>			
Oma Pääoma tilikauden alussa	172368,74	177230,86	176327,50
Yksityissijoitukset rahana	4528,95	2541,41	1442,17
Yksityisnostot rahana	-5999,08	-8149,65	-6399,80
Yksityistilit tilikaudella	-1470,13	-5608,24	-4957,63
Tilikauden voitto	6073,54	6191,23	4804,58
Oma pääoma yhteensä	176972,15	177813,85	176174,45
Vieras Pääoma			
Pitkäaikainen			
Lainat	10141,19	0,00	0,00
Lyhennykset	-9733,41	-388,80	0,00
Lainat rahoituslaitoksilta yhteensä	407,78	-388,80	0,00
Lyhytaikainen			
Myyntiin ALV-velat	4551,45	3991,87	3651,05
Ostojen ALV-saaminen	-5113,38	-5089,42	-5406,84
Maksettava ALV	412,86	0,00	0,00
ALV-tilit yhteensä	-149,07	-1097,55	-1755,79
Vieras pääoma yhteensä	258,71	-1486,35	-1755,79
<u>VASTATTAVAA YHTEENSÄ</u>	<u>177230,86</u>	<u>176327,50</u>	<u>174418,66</u>
<u>VASTAAVAA</u>			
Pysyvät vastaavat			
Maa- ja vesialueet	42121,29	42121,29	42121,29
Rakennukset ja rakennelmat	113857,60	113721,64	113594,47
Koneet ja kalusto	14828,17	13345,35	12010,81
Pysyvät vastaavat yhteensä	170807,06	169188,28	167726,57
Vaihtuvat vastaavat			
Rahat ja pankkisaamiset	6423,80	7139,22	6692,09
<u>VASTAAVAA YHTEENSÄ</u>	<u>177230,86</u>	<u>176327,50</u>	<u>174418,66</u>

Teemahaastattelurungon aiheet yrityksen nykytilan selvittämistä varten

1. Yrittäjän tausta
2. Yrityksen toiminnallinen tila
3. Yrityksen taloudellinen tila
4. Yrityksen työllistävä vaikutus
5. Yrityksen markkinointi
6. Yrityksen tulevaisuus
7. Yrittäjän tulevaisuus