

# TOIMIVAN LIIKEIDEAN RA- KENTAMINEN MATKAILU- JA MAJOITUSALALLA

Case: Maria's

Tämä tiedosto on vain kirjallinen esitys opinnäytetyöraportistani tietokantaa ja tulostusta varten. Varsinainen opinnäytetyö sijaitsee osoitteessa:

<https://sites.google.com/view/juho-naumanen-mam15s-ont/etusivu>

Koulutusala Matkailu-, ravitsemis- ja talousala			
Koulutusohjelma/Tutkinto-ohjelma Matkailu- ja ravitsemisalalan tutkinto-ohjelma			
Työn tekijä(t) Juho Naumanen			
Työn nimi Toimivan liikeidean rakentaminen matkailu- ja majoitusalaalla – Case Maria's			
Päiväys	26.03.2018	Sivumäärä/Liitteet	63/3
Ohjaaja(t) Kai Selander			
Toimeksiantaja/Yhteistyökumppani(t) Maria's oy			
<p>Tiivistelmä</p> <p>Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli luoda toimiva liikeideasuunitelma toimeksiantajan käyttöön.</p> <p>Liikeidea on kuvaus yrityksen tavasta menestyä valitulla toiminta-alalla. Liikeidealla halutaan siis vastata kysymykseen mitä palvelua/tuotetta myydään, miten palvelut/tuotteet tuotetaan, kenelle niitä markkinoidaan ja kaikin tärkeimpänä, miten näiden kaikkien yhdistämisellä tuotetaan yrittäjälle rahallista tuottoa.</p> <p>Tässä työssä liikeidean muodostamista tarkasteltiin myytävien palveluiden tuotteistamisen, yrityksen kannattavuuden ja markkinoinnin näkökulmasta. Työssä käsiteltiin, myös yrittäjyyttä ja sitä millaisia vaatimuksia majoitusalan yrittäjältä vaaditaan.</p> <p>Työllä oli toimeksiantaja, joka suunnittelee uuden matkailu- ja majoitusalan yrityksen perustamista. Yrityksen on tarkoitus tarjota Suomen kesän ja luonnon ympärille suunniteltua majoitusta, sekä ohjelmapalveluita.</p> <p>Työ rakennettiin teoriapohjaiseksi ja käsiteltyä tietoa sovellettiin case-yritykselle sopivaksi. Tarkoituksena oli luoda käyttökelpoinen ja realistinen liikeideasuunitelma, jota toimeksiantaja voi käyttää ja muokata haluamallaan tavalla.</p> <p>Työn tuloksena toimeksiantajalle luotiin ehdotelma myytävistä palveluista, sekä suunnitelma niiden tuotteistamiselle. Tämän lisäksi tehtiin investointi- ja kannattavuuslaskelmat, sekä markkinointisuunitelma ensimmäiselle toimintavuodelle. Tehtyjen laskelmien ja suunnitelmien perusteella kyseessä on kannattava idea, joka kannattaa toteuttaa.</p> <p>Opinnäytetyö julkaistiin sähköisessä muodossa Googlesites työkalua hyödyntäen. Perinteistä opinnäytetyöraporttia ei julkaistu.</p>			
Avainsanat Liikeidea, matkailu- ja majoitusala, tuotteistaminen, hinnoittelu, kannattavuus, markkinointi			

Field of Study Tourism, Catering and Domestic Services			
Degree Programme Degree Programme in Tourism and Hospitality Management			
Author(s) Juho Naumanen			
Title of Thesis Building a functioning business idea in Tourism and hospitality industry- Case Maria's			
Date	26.03.2018	Pages/Appendices	63/3
Supervisor(s) Kai Selander			
Client Organisation /Partners Maria's Oy			
<p>Abstract</p> <p>The purpose of this thesis was to create a functioning business idea plan for a client.</p> <p>A business idea plan is the description of a plan for the success for a company. Business idea plan tells what products/services the company sells, how they are produced and how they are marketed to potential customers. Lastly the most important function of the business idea plan is to tell how the company intends to make a profit.</p> <p>In this thesis the creation of a business idea plan was examined from the perspective of turning services into products, pricing the products, economical viability and marketing. I also examined entrepreneurship and the requirements for being an entrepreneur in the tourism and hospitality industry.</p> <p>This thesis was commissioned by a private entrepreneur who is planning to start a company in the tourism- and hospitality industry. The company intends to produce accommodation and activities centered around the Finnish summer and nature.</p> <p>This thesis was built around theoretical knowledge which was applied to the case-company. The intention was to create a functioning and realistic business idea plan, which the client can modify and use as they see fit.</p> <p>As a result of this work, a suggestion of produced services was created for the client alongside a plan on how to turn those services into products. Investment- and economic viability calculations and a marketing plan was also created for the company's first year of business. Based on the results of those calculations, it seems that the company's business idea plan is profitable and worth establishing.</p> <p>This thesis was digitally published using Google Sites. The traditional Thesis report was not published.</p>			
<p>Keywords Business idea plan, Tourism- and hospitality, turning services into products, pricing, economic viability, marketing,</p>			

## SISÄLTÖ

1	JOHDANTO .....	7
2	YRITTÄJYYS.....	8
2.1	Työntö- ja vetovoimat yrittäjyyteen.....	8
2.2	Liikeidea, missio ja visio .....	9
2.3	Kriittinen ajattelu .....	11
2.4	Verkostoituminen.....	12
2.5	Strategia .....	13
2.6	Yrittäjän vaatimukset matkailu- ja majoitusalla.....	15
2.7	Case-yrittäjän lähtökohdat.....	18
3	PALVELUIDEN TUOTTEISTAMINEN .....	19
3.1	Asiakkaan tarpeet .....	19
3.2	Palvelutuotteen rakentaminen.....	20
3.3	Asiakkaan rooli arvon muodostamisessa .....	23
3.4	Palvelutuotteiden turvallisuus .....	24
3.5	Case-yrityksen kohdeasiakkaat .....	26
3.6	Tuotteistaminen case-yrityksessä.....	27
4	KANNATTAVUUS JA TUOTTEIDEN HINNOITTELU.....	30
4.1	Palvelutuotteen hinnoittelu .....	32
4.2	Riskienhallinta .....	35
4.3	Case-yrityksen kannattavuus .....	37
5	MARKKINOINTI .....	39
5.1	Markkinoinnin kilpailukeinot.....	40
5.1.1	Tuote .....	41
5.1.2	Hinta.....	42
5.1.3	Saatavuus.....	42
5.1.4	Markkinointiviestintä.....	44
5.1.5	Henkilöstö .....	45
5.1.6	Toimintatavat .....	48
5.1.7	Toimintaympäristö .....	49
5.2	Sähköinen markkinointi .....	50
5.3	Case-yrityksen markkinointi .....	53

5.3.1	Tuotestrategia .....	53
5.3.2	Hintastrategia .....	54
5.3.3	Jakelustrategia.....	54
5.3.4	Markkinointiviestintästrategia .....	55
5.3.5	Henkilöstöstrategia.....	56
5.3.6	Toimintastrategia .....	56
5.3.7	Toimintaympäristöstrategia.....	57
6	POHDINTAA.....	58
7	LÄHTEET JA TUOTETUT AINEISTOT .....	60
8	LIITE 1: INVESTOINTI JA KANNATTAVUUSLASKELMAT .....	65
9	LIITE 2: MARKKINOINNIN BUDJETTISUUNITELMA & VUOSIKELLO.....	76
10	LIITE 3 OHJE GOOGLESITES:IN KÄYTTÖÖN <b>VIRHE. KIRJANMERKKIÄ EI OLE MÄÄRITETTY.</b>	

## 1 JOHDANTO

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on kuvata matkailu- ja majoitusalan yrityksen perustamisen vaiheet liikeidean muodostamiseksi.

Liikeidea on kuvaus yrityksen tavasta menestyä valitulla toiminta-alalla. Liikeidealla halutaan siis vastata kysymykseen mitä palvelua/tuotetta myydään, miten palvelu/tuotteet tuotetaan, kenelle niitä markkinoidaan ja kaikkein tärkeimpänä, miten näiden kaikkien yhdistämisellä tuotetaan yrittäjälle rahallista tuottoa. (Holopainen & Levonen 2008,25)

Yrittäjällä on yleensä näkemys siitä mitä tuotteita tai palveluita yritys tulee myymään, mutta tarkemmat yksityiskohdat jäävät usein pohtimatta. Yrityksen menestyksen kannalta olisi kuitenkin hyvin tärkeää määrittää tarkkaan tarvittavat tulot, jotta yritys pystyy menestymään ja kasvamaan. Toinen matkailualalle tyypillinen ongelma ovat myytävät oheis- ja ohjelmapalvelut. Myytävillä palveluilla on ominaista, että ne tuotetaan suoraan asiakkaalle eikä niitä voida valmistaa etukäteen. Palveluiden tasalaatuisuus ja tehokas toteuttaminen ovat usein haastavia.

Kuinka tarjottavat oheispalvelut tuotteistetaan ja miten ja kenelle niitä markkinoidaan? Millaisia vaatimuksia majoitusalan yrittäjältä vaaditaan ja mitkä ovat toimintaan liittyvät riskit ja miten ne vältetään tai kuinka niistä selvitään? Tavoitteenani on luoda työ jota uuden yrityksen perustamista harkitseva henkilö voi käyttää työkaluna laatiessaan omaa liikeideasuunitelmaansa ja sitä kautta helpottaa, myös liiketoimintasuunitelman laatimista.

Työllä on toimeksiantaja, joka suunnittelee uudentyyppisen matkailualan yrityksen perustamista.

Yrityksen perusajatus on tuottaa toiminnallista luontomatkailua ja majoitusta.

Yrittäjä etsii parhaillaan yritykselleen sopivaa toimipaikkaa maan lounaisosista mahdollisimman läheltä saaristoa. Tarkoitus olisi löytää rauhallinen maatilamainen tontti jonne rakennetaan majoitustarkoitukseen soveltuvia pieniä mökkejä ja/tai "kasvihuoneita". Vieraille tulee olemaan tarjolla luontoon ja hyvinvointiin liittyviä oheisaktiviteetteja, kuten ohjattuja villiyrttikävelyitä tai sienestysretkiä, joihin sisältyy Suomen monipuolisen luonnon hyödyntäminen.

Lisäksi tarjotaan myös erilaisia työpajoja, kuten luonnonkosmetiikan valmistamista tai perinteisen suomalaisen saunakulttuuriin tutustumista. Yrittäjä aikoo itse muuttaa asumaan tilalle ja hän huolehtii itse vieraiden palvelusta. Toiminta keskittyy kesään, mutta toiminnan kasvaessa yrittäjä aikoo laajentaa tarjoamiaan palveluita, myös talvimatkailijoille. Majoituspaikkoja on tarkoitus rakentaa aluksi 10-15 hengelle. Tarkoituksena olisikin, että yrityksellä olisi vain muutama "asiakasyksikkö" kerrallaan. 5-10 hengen ryhmä tai 3-5 pariskuntaa kerrallaan. Tuotteet ja palvelut räätälöidään jokaiselle asiakkaalle erikseen ja tavoitteena olisi saada useamman yön kerrallaan majoittuvia asiakkaita. Esimerkkitapauksessa yrityksessä majoittuu 8 hengen ryhmä 4 päivän ajan. Yhtenä päivänä asiakkaat käyvät tutustumassa lähialueeseen ja paikallisiin nähtävyyksiin ja yrityksiin. Toisena päivänä vuorossa olisi ohjattua sienestystä ja lounaan syöminen leirinuotion ääressä. Kolmantena päivänä valmistettaisiin itse saippuaa ja vieraat kävisivät marjastamassa omatoimisesti.

Yrityksen toiminta tulee keskittymään kesäaikaan, mutta aluksi yrittäjä on suunnitellut tarjoavansa talvikaudella omaa yrityksen tontilla sijaitsevaa asuntoaan kotimajoitustarkoitukseen. Talvikaudella oheispalveluita toteutetaan mahdollisuuksien mukaan.

Työ tulee koostumaan liikeidean rakentamisen vaiheisiin liittyvästä teoriasta. Jokaisen kappaleen lopuksi käsiteltyä teoriaa sovelletaan case-yrityksen tilanteeseen.

## 2 YRITTÄJYYS

Yrittäjyys on hyvin laaja käsite. Jokainen yrittäjä on yksilö ja ei ole olemassa tiettyä kaavaa, miten henkilöstä muotoutuu yrittäjä. Monesti sanotaan, että henkilöllä joko on tai ei ole yrittäjähengeä ja tämä määrää sen voiko henkilö toimia yrittäjänä. Yrittäjyys on kuitenkin paljon muutakin. Ulkoiset tekijät vaikuttavat yrittäjyyspäätöksen syntyyn yllättävän usein. Pelkällä päätöksellä ei kuitenkaan perusteta yritystä. Pään sisäisen ajatuksen muuttaminen konkreettiseksi suunnitelmaksi on prosessi jota ei tulisi kiirehtiä. Tässä kappaleessa käsitellään yrittäjyyteen johtavia työntö- ja vetovoimia, yrittäjältä vaadittuja valmiuksia, sekä käsitellään liikeidean muodostamiseen vaaditut vaiheet.

### 2.1 Työntö- ja vetovoimat yrittäjyyteen

Ei ole yhtä ennalta määrättyä syytä yrittäjäpäätöksen syntyyn. Toiselle päätös ryhtyä yrittäjäksi muotoutuu vuosien pohdiskelun tuotoksena, kun taas toiselle yrittäjän viitta lankeaa puolivahingossa tai harrastuksen kautta. Yrittäjyyspäätös ei kuitenkaan koskaan synny itsestään. Yrittäjyyspäätöksen syntyminen on tulos erilaisista työntö- ja vetovoimista jotka ohjaavat henkilöä yrittäjyyteen.

Asiat jotka vetävät henkilöä yrittäjyyteen ovat usein haaveita ja tavoitteita joita pyritään omalla yrityksellä saavuttamaan, mutta henkilön persoonallisuuspiirteet ja ammatillinen osaaminen toimivat, myös vetävinä tekijöinä kohti yrittäjyyttä. Hyviä esimerkkejä vetävistä tekijöistä ovat oman työkokemuksen hyödyntäminen paremman toimeentulon toivossa tai vapaus tehdä asiat omalla tavallaan innovoiden ja kokeillen uusia tapoja tehdä asioita. Vetovoiimatekijöitä voidaan kutsua, myös motivaatioksi, mutta motivaatio muodostuu niistä seikoista jotka yksilö tiedostaa. Yrittäjyyteen vetävät tekijät voivat olla, myös tiedostamattomia kuten ikä tai luonteenpiirteet. Yrittäminen vaatii usein yrittäjältä avointa ja sosiaalista luonnetta, sekä stressinsietokykyä. Ihminen joka kestää hyvin painetta tai jopa menestyy paineen alaisena voi hakea uusia haasteita voitettavakseen. Tämä sisäinen halu voi toimia vetävänä voimana yrittäjyyteen, mutta kyseinen henkilö ei välttämättä osaa yhdistää näitä kahta asiaa toisiinsa. Pelkkä tekemisen halu tai suuren taloudellisen hyödyn tavoittelu voivat kuitenkin olla jopa vahingollisia. Onnistumisen varmistamiseksi taustalle vaaditaan, myös ammatillista osaamista ja tarvittavaa tietotaitoa systemaattiseen yrityksen rakentamiseen. Halutut tavoitteet tulevat olla saavutettavissa ja mitattavissa, jotta edistymistä voidaan tarkkailla. (Holopainen & Levonen 2008, 17-18; Pyykkö 2011, 60-61, 83-85; Lehti, Rope, Pyykkö 2007, 39-46)

Yrittäjyyspäätös syntyy kuitenkin harvoin pelkästään vetävien vaikutusten voimasta. Vuonna 2006 järjestetyn tutkimuksen (Lehti ym. 2007, 53-57) tuloksista selvisi, että menestyneiden ns. "superyrittäjien" joukosta 25,7% mainitsi sattuman yrittäjyyteen johtaneeksi syyksi. Tämä oli vastanneiden superyrittäjien suurin syy yrittäjyyteen. Suurimmat syyt eivät siis suinkaan ole vetävistä tekijöistä johtuvia vain yrittäjyyteen työntävistä syistä.

Työntäviä tekijöitä yrittäjyyteen ovat usein ennakoimattomia tai jopa yllättäviä tekijöitä eli sattumaa. Äkillinen työttömyys voi toimia yrittäjyyteen työntävänä tekijänä, jos uutta työtä ei löydy ja henkilö tarvitsee lisää tuloja henkilökohtaisten menojojensa kattamiseksi. Myös esim. avioero tai läheisen kuolema voivat toimia työntävinä tekijöinä kohti yrittäjyyttä. Vanhemmilta peritty yritys ei ole aina vapaaehtoinen valinta, vaan ennemminkin pakollinen välttämättömyys. Markkinoiden tarjoamat mahdollisuudet kuten jonkun aukon täyttäminen markkinoilla ovat työntäviä tekijöitä. Markkinarako halu-



taan hyödyntää ennen kuin mahdollisuus menetetään. Tämä voi työntää yrittäjyyteen ennalta arvaamatta. Tämänkaltaisessa tilanteessa yrityksen perustaminen vaatii kuitenkin, myös vetäviä tekijöitä ja perustettavaan yritykseen liittyvän pohjatiedon/taidon omistamisesta. Ravintola-alan ammattilainen tuskin perustaa tatuointiliikettä vaikka markkinoilla olisi selkeä kysyntä tatuointiliikkeelle.

(Pyykkö 2011, 60-61; Lehti ym. 2007, 39-46)

Päätös yrittäjyydestä syntyy usein työntävien ja vetävien tekijöiden yhteisvaikutuksesta. Tunnistamalla omat yrittäjyyteen vetävät tekijät voidaan vahvistaa omaa valmiutta toimia yrittäjänä ja tunnistaa omat vahvuudet joiden avulla voidaan erottua kilpailijoista tai innovoida jotain täysin uutta. Omien vahvuuksien ja vetovoimatekijöiden tunnistaminen voi itsessään toimia yrittäjyyteen työntävänä tekijänä.

## 2.2 Liikeidea, missio ja visio

Yrittäjällä on yleensä yrittäjyyspäätöksen syntyessä ajatus siitä mitä hän haluaa tehdä. Ajatus voi olla oman ammattitaidon hyödyntäminen tai markkinaraon täyttäminen. Usein päätös syntyy näiden kahden yhdistelmästä. Yrittäjän kannattaa määrittää yrityksellensä liikeidea suuntaa antavaksi ohjeeksi yritystä perustaessa.

Tiivistettynä liikeidea vastaa kysymyksiin mitä myydään, kenelle myydään ja miten toiminta toteutetaan käytännössä. (Holopainen & Levonen 2008, 24-27) Liikeidealla halutaan tunnistaa tavoitellut asiakkaat ja heidän tarpeensa. Asiakkaiden tarpeita voidaan selvittää tutkimalla sen hetkisiä markkinoita ja selvittämällä ne tarpeet jotka ovat yhä täyttämättä tai jotka voitaisiin täyttää muita paremmin tai tehokkaammin. Näitä tarpeita varten suunnitellaan yrityksen myytävät tuotteet ja palvelut. Myytävien tuotteiden ja palveluiden pitää vastata asiakkaiden tarpeisiin, sillä asiakkaat eivät halua maksaa tuotteista tai palveluista joita he eivät halua tai tarvitse. Parhaana esimerkkinä pitäisin nirson kokin perustamaa ravintolaa. Kokki on nirso ja tekee ainoastaan ruokaa josta hän itse pitää. Vaikka annokset olisivat teknisesti täydellisiä ei yritys menesty, jos se ei täytä asiakkaidensa tarpeita. Liikeidea kehitellessä tulee pohtia tarkkaan omien tuotteiden suhdetta asiakkaiden tarpeisiin eikä näiden kahden suhdetta toisiinsa voi korostaa liikaa. Yrityksen tuotetarjooma voidaan rakentaa palvelemaan erilaisia asiakasryhmiä, mutta kaikkien asiakkaiden kaikkia tarpeita ei ole järkeä yrittää täyttää. Yökerho ei voi vedota samanaikaisesti nuoriin opiskelijoihin ja vanhempaan humppakansaan.

Viimeiseksi liikeidean tulisi sisältää määritelmät siitä kuinka edellä mainitut asiat toteutetaan. Miten yritystä johdetaan, kuinka ongelmat ratkaistaan ja mitkä ovat yrityksen toimintaa ohjaavat arvot. Arvoihin voidaan laskea mm. halu toimia mahdollisimman ympäristöystävällisesti. Tämänkaltaiset arvovalinnat ohjaavat yrityksen toimintaa ja ne vaikuttavat suoraan yrityksen toimintaan mm. raaka-ainehankintojen osalta. Toimintatapojenkin tulisi olla yhteensopivia haluttujen markkinoiden ja tuotteiden kanssa. Jos yritys haluaa toimia ympäristöystävällisesti, on sen luonnollisesti suunniteltava tuotetarjoomansa ympäristöystävälliseksi. Tällöin on luonnollista tavoitella ympäristöystävällisyydestä kiinnostuneita asiakkaita. Matkailualan yrityksen liikeideana voisi olla esimerkiksi tarjota ympäristöystävällistä matkailu- ja majoitustoimintaa ympäristötietoisille asiakkaille. Yrityksen liikeidea ei ole kuitenkaan koskaan ikuinen ja liikeidean pitää olla sopeutumiskykyinen erilaisiin muutoksiin markkinoilla ja asiakkaiden tarpeissa. (Holopainen & Lavonen 2008, 25)

Yrityksen liikeidean määrittämisen yhteydessä muodostuu usein, myös yrityksen missio. Yrityksen missio kertoo yritykselle, sekä sen asiakkaille mitä yritys haluaa toiminnallaan saavuttaa. (Pyykkö 2011, 37) Edellisessä esimerkissä käyttämäni yrityksen missio voisi olla esim. ”Haluumme olla markkinoiden ympäristöystävällisin hotelli” Missio asettaa aloittavalle yritykselle pitkän aikataulun tavoitteen, mutta samalla yritys voi hyödyntää hyvin määriteltä missiota markkinoinnissaan, kun asiakkaalle halutaan kertoa millaisesta yrityksestä on kyse. Yrityksen liikeidea ja missio kulkevat usein käsi kädessä, mutta siinä missä liikeidea saattaa muuttua nopeallakin aikataululla tuotteiden ja kohdeasiakkaiden osalta määrittelee missio yrityksen toimintaa yleisellä tasolla. Missio kuvastaa usein yrityksen perusarvoja ja sitä, miten yritys tekee liiketoimintaa.

Toimialan valinta ja virallisen liikeidean määrittäminen voi olla yllättävän haastavaa. Jokaisessa suuremmissa kaupungeissa on monta majoitusvaihtoehtoa hotelleista B&B paikkoihin ja kaikkea siltä väliltä. Pyörää ei kannata keksiä uudelleen, mutta sitä kannattaa pyrkiä parantamaan. Idea pohdittaessa on hyvä ottaa huomioon, myös alueen kilpailijat. Yrityksellä voi olla suoria kilpailijoita tuotteen ja hintatason suhteen, mutta myös epäsuorat kilpailijat on otettava huomioon. Epäsuoria kilpailijoita ovat ne joiden tuote täyttää samat asiakkaiden tarpeet, mutta eri tavalla. (Holopainen & Levonen 2008, 26) Uusi yritys on lähtökohtaisesti aina takamatkalla toimintansa vakauttaneisiin yrityksiin nähden. Oma ideaansa voi kuitenkin kehittää ja muokata moneen suuntaan ja monta kertaa. Tavoittelenko eri asiakassegmenttiä, kun kilpailijat, lähdenkö suoraan kilpailuun joko laadulla ja/tai hinnalla vai päädyinkö vaihtamaan yritysideaani kokonaan. Matkailualan perimmäinen asiakkaan tarve on majoittuminen. Jos yrityksen tavoitteena on täyttää jokin muu asiakkaan tarve, kuten elämysten kokeminen jossa majoitus on osa kokemusta vähenee suorien kilpailijoiden määrä huomattavasti. Idean kehittämiseen kannattaa varata reilusti aikaa ja alueen muihin toimijoihin on hyvä tutustua ja tehdä erilaisia analyysejä heidän toiminnastaan. Kun toimiala on valittu voi pohjatietoa etsiä alalla pitkään vaikuttaneista megatrendeistä, alaan liittyvistä lehdistä, messuista ja tilastoista. (Holopainen & Levonen 2008, 22; Pyykkö 2011, 37-42)

Matkailualalla omaan alaan tutustuminen on avainroolissa. Trendit matkailussa muuttuvat jatkuvasti, mutta tietyt megatrendit vaikuttavat matkailijoiden kohdevalintoihin jopa vuosikymmeniä.

Matkailun tämänhetkisiä globaaleja trendejä ovat mm. turvallisuus, ekologisuus ja hyvinvointi. (Tutk, Gebbie, Chan 2015.) Suomi on ollut perinteisesti turvallisena pidetty matkakohde ja vaikka keuhkokuumeella 2017 tapahtunut Turun terroriteko varmasti vaikuttaa tähän en usko sillä olevan pitkäkestoisia vaikutuksia ulkomaalaisten turistien kuvaan Suomesta. Suomi vetoaa, myös ekologisesti- ja hyvinvointimatkailusta kiinnostuneisiin asiakkaisiin.

Matkailu- ja majoitusala on kuitenkin hyvin muutos- ja suhdanneherkkä (Nylund 2016). Oma liikeidea kehitellessä kaikkein tuorein tieto on usein parasta ja yli 5 vuotta vanha alan kirjallisuudesta saatava tieto on usein vanhentunutta. Oma idea kannattaa rakentaa, myös mahdollisimman joustavaksi, jotta yrityksen toimintaa voidaan kehittää trendien mukaisesti. Profiloitumalla vahvasti ja ainoastaan nykytrendien mukaisesti voi toimia hyvin lyhyellä aikajaksolla, mutta trendien vaihtuessa yritys voi huomata olevansa uudelleenprofiloinnin tarpeessa jonka kehittäminen ja markkinointi voi viedä todella kauan.

Idea kehittämässä kannattaa unelmoida ja visioida. Visio tarkoittaa tulevaisuuden suunnitelmaa.

Missä näet itsesi ja yrityksesi 5 tai 10 vuoden päästä nykyhetkestä. Visio eroaa missiosta siinä, että visio tehdään yleensä tietylle ajanjaksolle, kun taas mission tehtävä on ohjata yrityksen toimintaa

jatkuvasti. Visiot ovat usein yrityksen taloudelliseen tilanteeseen liittyviä, mutta yrityksen visioon voidaan kirjata, myös muita tavoitteita, kuten hävikin vähentäminen 20% kahden vuoden sisällä. Visioidessa kannattaa unelmoita ja haaveilla optimitalanteesta ja tähdätä siihen. Aloittelevalle yrittäjälle visiointi luo tavoitteita joita voi pitää tietynasteisina yritystoiminnan deadlineina. (Pyykkö 2011, 41)

Hyvä visio uudelle yritykselle voisi olla esimerkiksi olla velaton yritys 5 vuoden kuluttua tai uuden tuotteen tai palvelun kehittäminen markkinoille. Kaikkia tavoitteita ei aina saavuteta ja se on täysin luonnollista varsinkin uuden yrityksen tapauksessa, mutta ajan kuluessa voidaan saavutettuja tuloksia verrata tehtyihin visioihin, jotta saadaan konkreettista tietoa saavutetuista asioista. Näitä kahta vertailemalla on helpompaa luoda tarkempia tavoitteita tulevaisuutta varten.

### 2.3 Kriittinen ajattelu

Terve itsekriittisyys omia ajatuksia kohtaan on tärkeä ominaisuus. Omat ideat voivat tuntua voittamattomilta ja varmalta menestykseltä, mutta koska mitään yrityksen tuottamaa palvelua/tuotetta ei tehdä itseään vain asiakkaita varten voi yritys joutua ongelmiin jo alkumetreillä. Siksi asettuminen asiakkaan asemaan on tärkeää ja pohtia, myös asiakkaan syitä valita oman yrityksen palvelut tai tuotteet. Kaikki ideat eivät myöskään ole menestysideoita ja lupaavaltakin tuntuva idea voi epäonnistua. Vaikka yrittäjä olisikin taitava itsensä kriitikko on silti hyvä hyödyntää yhtä tai useampaa tarjolla olevaa ulkopuolisten ammattilaisten mielipiteitä. Apua oman yritysideoan arviointiin ja kehittämiseen saa mm. TE- keskuksilta, uusyrityskeskuksista, Finnverasta, Yritys-Suomi-verkkopalvelusta ja paikallisista vastaavista toimioista. Mainitut yritykset tarjoavat, myös verkkopalveluita ja useimmat palvelut ovat käyttäjälle ilmaisia ja esim. Finnveran kautta voi saada yritysideoan arvioinnin ja kehittämisen lisäksi apua rahoituksen muodossa. Mainitut palvelut ovat käytettävissä koko yrittäjyyden alkutaipaleen ajan ja niiden hyödyntäminen on todella tärkeää, sillä varsinkaan ensikertaa yritystä perustavalla henkilöllä ei ole kaikkea tarvittavaa tietoa ja taitoa yrityksen perustamiseen liittyen. (Holopainen & Levonen 2008, 22-23, 341-351; Pyykkö 2011, 34-41)

Tall, Sorama, Tulisalo, Petäjä ja Virkamäki (2013) kertovat Heinimäen (2007) määritelleen liian ylpeyden yhdeksi yrittäjän kuolemansynneistä. Määritelmän mukaan liika itsetyytyväisyys ja itsensä muiden yläpuolelle asettaminen kostautuu yrittäjälle. Jos vähätellään alaisten ammattitaitoa tai osaamista voi löytää itsensä tilanteesta, jossa talo on täynnä työntekijöitä joilla ei ole motivaatiota tehdä työtään hyvin tai pahimmassa tapauksessa ilman työntekijöitä. Samoin, jos asiakkaiden mielipiteille ei anneta arvoa yrityksen toiminnassa etsivät asiakkaat sellaisen yrityksen joka kuuntelee ja mukautuu heidän toiveisiinsa.

Yrittäjä toimii yrityksensä keulakuvana ja suurimpana yrityksen imagon edustajana. Yrittäjän on kyettävä myöntämään omat virheensä. (Lappi 2017) Asiakaspalvelutilanteissa vihaisen asiakkaan kanssa keskustellessa pitäisi pysyä tyyneenä ja keskittyä parantamaan asiakkaan mieltä. Vihainen asiakas saa halutessaan paljon vahinkoa aikaan yrityksen imagolle. Tämä korostuu nykyisessä digitaalisessa ajassa, jossa lähes jokaisella sivulla jossa yritys esiintyy on asiakkailla mahdollisuus antaa arvio yrityksestä. Kun asiakas tutustuu, yritykseen internetissä voi yrityksen facebook sivuilla näkyvät negatiiviset arvostelut olla ratkaiseva tekijä ostopäätöksen tekemättä jättämiseen.

Matkailu- ja ravintola-alalla työntekijöiden ja varsinkin yrittäjän nöyryys on suuressa asemassa asiakkaan asiakaskokemuksen luomisessa. Vanha sanonta asiakas on aina oikeassa ei pidä paikkaansa, mutta moni asiakas on usein liikkeessä tämän asenteen kanssa. Tuohtuneen asiakkaan kanssa asioidessa ei pidä taantua juupas eipäs väittelyn tasolle. Ensisijaisen tärkeää on kyetä asettumaan asiakkaan asemaan ja suhtautua hankalaan asiakkaaseen mahdollisuutena oman mielipahan tai suuttumuksen sijaan. Palaute on otettava vastaan nöyrästi ja siihen pitää osata suhtautua oikein. Olen keskustellut monen hankalan asiakkaan kanssa joista kerron nyt yhden esimerkin: Asiakas valitti, että ruokalistalla mainostettiin annoksessa olevan suolakurkkuja, mutta hän väitti kivenkovaan annoksessa olleen maustekurkkuja suolakurkkujen sijaan. Näytin asiakkaan pyynnöstä hänelle ravintolassa käytettyjen suolakurkkujen purkkia jonka etiketistä kävi ilmi, että kyseessä oli aidot suolakurkut, mutta asiakas väitti edelleen koko ruokailukokemuksen olleen pilalla valehtelumme johdosta. Jokaiselle on varmaan selvää, että asiakkaan valitus oli ns. ”turha” valitus ja asiakkaan jättäminen omaan arvoonsa olisi hyväksyttävää. Kuitenkin sain muutettua tämän vihaisen asiakkaan tyytyväiseksi asiakkaaksi ilmaisen kahvikupin hinnalla. Pahoittelin hänelle aiheutunutta mielipahaa ja sovimme, että voimme hyvittää asian ilmaisella kahvikupilla. Menetimme yhden kahvikupillisen verran rahaa, mutta tienasimme tyytyväisen asiakkaan.

Vastaavia tilanteita tulee majoitus- ja ravitsemisalalla vastaan päivittäin ja jokaisen alalle pyrkivän tulisikin pohtia mielessään onko valmis esimerkin mukaisiin kohtaamisiin suhteellisen tasaisin väliajoin.

## 2.4 Verkostoituminen

Yrityksillä on useita verkostoitumiseen kannustavia tekijöitä. Verkostoitumisella voidaan pyrkiä kustannusetuihin, liiketoiminnan kasvuun, oppimiseen, informaation saamiseen, joustavuuteen ja reagoitavuuteen. Verkostoitumisella voidaan saavuttaa myös riskin jakamista, pääsyä uusille markkinoille, uuden teknologian tutuksi tekemistä ja soveltamista, markkinoille pääsyn esteiden karsimista ja toisiaan täydentävien taitojen ja osaamisen yhdistämistä uudeksi kyvykkyudeksi. (Toivola 2006, 13–17; Vesalainen 2002, 220)

Kukaan ei pysty tekemään kaikkea itse. Hyvin harva yrityskään pystyy toimimaan tehokkaasti täysin omavaraisesti ilman verkostoitumista. Yrittäjältä vaaditaan siis tietynasteisia sosiaalisia taitoja. Tämä on toki välttämättömyys matkailualalla jossa asiakaspalvelu on hyvin suuri osa työnkuva. Yrittäjälle on aina edullisempaa keskittyä tarkasti omaan ydinosaamiseen ja mahdollisuuksien mukaan ulkoistaa muut alueet niiden omille ammattilaisille. Tämä voidaan toteuttaa joko käyttämällä muiden yritysten palveluita tai palkkaamalla työvoimaa tekemään nämä työvaiheet yrityksen hyväksi. Luomalla verkostoja muihin yrityksiin hyödytään usein rahallisen hyödyn (alennukset) lisäksi myös markkinoinnillisesti ja lisäarvon tuottamisella asiakkaille. Luotettavien yhteistyökumppanien avulla yrittäjän ei tarvitse huolehtia näiden kumppanien hoitamisesta osa-alueista ja voi keskittyä omaan ydinosaamiseensa. Majoitusalaalla suurimpia yhteistyökumppaneita ovat mm. pesulat, tukkuliikkeet, matkatoimistot, markkinointitoimistot, sekä siivousfirmat.

Kaiken verkostoitumisen ei kuitenkaan tarvitse olla suoraan liiketoimintaan kohdistuvaa. ”Verkostoituminen auttaa yrittäjää jakamalla osan alkuvaiheen haasteista ja tarjoamalla vertaistukea hankalina hetkinä” (Hyrrät 2017). Uuyrityskeskusten ja muiden vastaavien palveluiden kautta aloittava yrittäjä

voi tutustua muihin aloittaviin yrityksiin ja luoda verkostoja heidän kanssaan. Tarkoituksena aloittelevien yrittäjien yhdistämisellä onkin ryhmähengen muodostuminen ja vertaistuen antaminen ja saaminen muilta samassa tilanteessa olevilta. Varsinkin alkuvaiheen ongelmien jakaminen muiden kanssa voi auttaa yrittäjää jaksamaan vaikeina hetkinä ja toisilta yrittäjiltä voi saada, myös vinkkejä siitä kuinka he selättivät vastaavat ongelmat. Yrittäjän henkisen hyvinvoinnin merkitystä yrityksen toimintakykyyn ei pidä aliarvioida. Vaikeina aikoina kannustavan ja eteenpäin ohjaavan johtajan merkitys kasvaa yrityksen nousuyrityksissä.

## 2.5 Strategia

Kun puhun strategiasta tässä vaiheessa en tarkoita, yrityksen strategiaa vaan yrittäjän henkilökohtaista strategiaa jonka mukaan yrittäjä itse toimii. Antiikin kreikassa sanalla strategia tarkoitettiin sotajoukkojen johtamista ja sana oli vahvasti yhteydessä sotilaallisiin toimiin. Nykyään strategia mielletään useimmiten yritysmaailmaan, mutta sillä voidaan tarkoittaa, myös yksilön henkilökohtaista strategiaa. Kaikkein tiivistetyimminkin strategia tarkoittaa sitä miten määritelty visio saavutetaan. Mitä minun pitää tehdä, että haluamani visio toteutuu haluamassani ajassa. Tarkemmalla määrittelyllä termillä tarkoitetaan itsensä/yrityksen ulkoisten ja sisäisten voimavarojen ja uhkien tunnistamista ja hallintaa jolla pyritään saavuttamaan asetetut tavoitteet. (Kamensky 2015; Pyykkö 2011, 225-226)

Henkilökohtainen strategia muodostuu kolmesta pääpointista: mainittuihin voimavaroihin sopeutuminen, muokkaaminen ja valitseminen.

Sopeutuminen voidaan ilmaista, myös havainnoimisella. Havainnoidaan sisäiset ja ulkoiset voimavarat. Sisäisiä voimavaroja ovat mm. oma visio, ammattitaito, motivaattorit ja arvot. Periaatteessa kaikki ne asiat jotka ohjaavat meidän jokapäiväistä elämäämme. Tähän vaikuttaa, myös ihmisen fyysinen ja psyykinen kunto. On yksilöllistä ovatko nämä voimavarot vai uhkia/heikkouksia. Näiden asioiden tunnistaminen vaatii itsetutkiskelua ja itsensä kyseenalaistamista. (Kamensky 2015; Santalainen 2009, 265-275 ks. myös Vänttinen 2016) Kasvissyöjän ei ole järkevää perustaa pihviravintolaa, jos se sotii hänen henkilökohtaisia arvojaan vastaan. Samoin ihmisen jolla on jokin vakava terveydellinen haitta kuten sydänvika tulisi harkita tarkkaan yrityksen perustamisen fyysisiä haasteita. Omalla terveydellään ei kannata pelata uhkapeliä.

Ulkoisia voimavaroja ovat taas globaalit asiat, jotka vaikuttavat jokaisen henkilön elämään. Nykyisin vallalla olevia ulkoisia vaikuttavia asioita ovat mm. Kiihtyvä digitalisaatio, globaali turvattomuuden ja epävarmuuden tunne. Nämä ovat asioita joihin emme voi välttämättä vaikuttaa, mutta niiden tunnistaminen ja niihin sopeutuminen on tärkeää strategian onnistumisen kannalta. (Santalainen 2009, 13) Ulkoisia tekijöitä ei kannata pitää vahvuuksina tai heikkouksina vaan sen sijaan suhtautua niihin joko uhkina tai mahdollisuuksina.

Kun ulkoiset ja sisäiset tekijät on havainnoitu ja niihin on sopeuduttu voidaan pohtia keinoja, miten niihin voidaan vaikuttaa. Yrittäjä, jonka yrityksellä ei ole mitään sähköistä näkyvyyttä tietotaidon puutteen vuoksi voi ottaa tavoitteeksi digitaalisten alustojen opettelemisen ja sitä myötä parantaa yrityksensä löydettävyyttä. Vaihtoehtoisesti voidaan asia kuvitella vaikkapa tuottamattomana tuotteena. Miksi tuote/palvelu ei myy ja asiakkaat eivät käytä rahaansa kyseiseen tuotteeseen/palveluun. Tavoitteeksi on asetettu tuotteen parempi menekki ja siihen pitää vaikuttaa jollakin tavoin.

Tästä päästäänkin viimeiseen vaiheeseen eli valintaan.

Valitseminen tässä yhteydessä tarkoittaa sitä tapaa, millä asioihin halutaan vaikuttaa tavoitteen saavuttamiseksi. Yrittäjä joka haluaa parantaa tietoteknisiä taitojaan voi valita itseopiskelun, kansalaisopiston iltakurssin tai yksityisopettajan palvelut. Valinnat tulisi pohjata omiin arvoihin ja visioihin niitä mahdollisimman hyvin palvelevilla tavoilla. (Kamensky 2015; Santalainen 2009,13, 265-275 ks. myös Vänttinen 2016)

Strategian muodostamiseksi on olemassa monia tekniikoita ja apuvälineitä. Yksi suosituimmista tavoista on SWOT- analyysin käyttö. Nimi SWOT- Tulee termin muodostavista sanoista: Vahvuudet (Strengths), heikkoudet (Weaknesses), mahdollisuudet (Opportunities) ja uhat (Threats) (Meristö, Molarius, Leppimäki, Laitinen, Tuohimaa 2007, 10). SWOT-analyysin tarkoituksena on listata mainitut osa-alueet, jotta niitä voidaan vertailla ja reagoida tarpeen mukaisesti.

SWOT- analyysi on suunniteltu pääsääntöisesti yritysten käyttöön, mutta sitä voi soveltaa, myös henkilökohtaisella tasolla.

<b>Sisäiset</b> <b>Ulkoiset</b>	Vahvuudet (S) - -	Heikkoudet (W) - -
	Mahdollisuudet (O) - -	Hyödynnä menestystekijät → SO suunnitelma
Uhat (T) - -	Uhat hallintaan → ST suunnitelma	Mahdollinen kriisitilanne → WT suunnitelma

Kuva 1: 8 osaisen Swot-analyysin rakenne

Kun tehdään kuvan mukainen henkilökohtainen swot-analyysi voidaan määrittää mikä suunnitelma kannattaa valita eteenpäin liikkeessä. Suunnitelma tehdään arvioiden jokaisen osa-alueen merkityksellisyys halutun vision toteuttamiseksi. Valikoimalla ne asiat joihin vaikuttamalla päästään haluttuun visioon voidaan muodostaa toimintasuunnitelma. (Mukaien Meristö ym. 2007, 14-20)

SO suunnitelma:

Jos sisäiset vahvuudet mahdollistavat ulkoisten mahdollisuuksien hyödyntämisen, ilman suurta pelkoa uhkien tai heikkouksien toteutumista voidaan tilannetta pitää lähes täydellisenä. Tämänkaltainen tilanne syntyy, jos liikeidea on niin uniikki, että sille ei ole suoraa kilpailijoita ja markkinoilla on kysyntää. Tilannetta parantaa se, jos yrittäjän vahvuudet takaavat kilpailusta vapaan ympäristön. Yrittäjän taidot voivat olla niin yksilölliset ettei niille löydy haastajaa. Näillä vahvuuksillaan yrittäjä pystyy kapitalisoimaan vallalla olevat mahdollisuudet. Tämä vahvistaa yrittäjän liikeidean toimimisen mahdollisuuksia. Tässä tilanteessa yrittäjän olisi parasta suunnata suuri osa voimavaroista yrityksen perustamisen mahdollisimman nopeaan etenemiseen, jotta vallalla oleva tilanne voitaisiin hyödyntää, myös

perustettavan yrityksen strategiassa.

ST suunnitelma:

Tässä skenaariossa henkilö käyttää vahvuuksiaan ulkoisten uhkien torjumiseen tai estämiseen. Tämän kohdan pohtiminen voi aiheuttaa hankaluuksia varsinkin aloittelevalle yrittäjälle, sillä on olemassa ulkoisia asioita, joita on mahdoton ennakoida tai välttämättä edes huomata.

Esimerkkinä voidaan kuvitella yllättävä tilanne yrittäjän elämässä. Yrittäjän läheiselle henkilölle voi tulla vakava terveydentilan muutos ja kyseinen henkilö tarvitsee yrittäjän apua arjesta selviytymiseen. Jos yrittäjä on, jaksava ja tehokas voi hän hyödyntää omaa kykyään tehdä pitkiä ”työpäiviä” ja hoitaa sekä yrityksen perustamiseen liittyviä asioita ja läheisen ihmisen hoitamiseen liittyvät asiat sulavasti tehokkaalla ajankäytöllä. Vaihtoehtoisesti yrittäjän vahvuus voi olla oppimiskyky ja tehokkuus työssään. Heikkoutena voi kuitenkin olla esim. puutteelliset it-taidot. Yrittäjä pystyy kuitenkin hyvällä oppimiskyvyllään opettelemaan uuden asian ja tällä tavoin poistamaan heikkouden.

WO suunnitelma:

Tässä skenaariossa sisäiset heikkoudet voivat estää mahdollisuuksien hyödyllistämisen. Heikkoudet tulee pyrkiä poistamaan, jotta ulkoiset mahdollisuudet voidaan hyödyntää. Markkinoilla oleva vapaa mahdollisuus on aina suuri etu. Kuitenkin, jos yrittäjä on laiska tai huono organisoimaan asioita ja pysymään aikataulussa, voivat nämä heikkoudet hidastaa yrityksen perustamista ja pahimmassa tapauksessa mahdollisuuden menettämistä, jos kilpaileva yritys täyttää aukon markkinoilla nopeammin. Tämänkaltaisessa skenaariossa pitäisi aktiivisesti pyrkiä poistamaan ne heikkoudet, jotka estävät mahdollisuuksien hyödyntämisen, jotta voidaan siirtyä mahdollisimman lähelle SO tilannetta.

WT suunnitelma:

Tämä on yrityksen perustamista haaveilevalle henkilölle jopa kielletty tilanne. Jos yrittäjä ei pysty, löytämään itsestään ja ympäristöstään tarvittavia menestystekijöitä tai häneltä puuttuu kyky hyödyntää niitä vahvuuksia on syytä harkita yrityksen perustamiseen liittyviä tavoitteita. Tämänkaltaista tilannetta ei kuitenkaan pidä pelätä. Jos oman idean toimimattomuus voidaan todeta ennen konkreettisia tekoja, vältetään todennäköisesti ajan ja rahan haaskaamiselta toimimattomaan yritysideaan. Tässä tilanteessa yrittäjän pitäisi tehdä ensisijaisesti henkilökohtainen strategia sisäisten heikkouksien poistamiseksi ja ulkoisten uhkien välttämiseksi. Kun heikkoudet on hoidettu ja ulkoisista tekijöistä on löydetty niitä mahdollisuuksia joita voidaan hyödyntää oman liikeidean kehittämiseen voidaan henkilökohtainen strategia miettiä uudelleen. Vaihtoehtoisesti voidaan lähteä miettimään koko yritysidea uudestaan, jotta voidaan löytää haluttu tilanne.

## 2.6 Yrittäjän vaatimukset matkailu- ja majoitusalailla

”Yrittäjälle asenne on elämäntapa”. Lähes kaikissa aloittelevalla yrittäjälle tai yrittäjyydestä haaveilevalle suunnatuissa artikkeleissa asenne nostetaan jopa tärkeimmäksi yrittäjän vaatimukseksi. (Yrittäjänpäivä s.a; Luoma-aho 2017; Harju 2007) Asenne on siis yrittäjän kannalta erikoisen tärkeä vaatimus, mutta mistä asioista yrittäjän asenne sitten muodostuu? Yrittäjälle sopivia luonteenpiirteitä ovat mm:

- Periksiantamattomuus
- Oppimishalu
- Positiivisuus

- Innostuvuus ja innostavuus
- Omatoimisuus
- Energisyys
- Pelottomuus ja stressinsietokyky
- Sosiaalisuus
- Joustavuus
- Ongelmanratkaisukyky

(Yrittäjänpäivä s.a; Luoma-aho 2017; Harju 2007)

Nämä ovat yleisiä yrittäjälle sopivia piirteitä, mutta kuten kaikilla aloilla, myös matkailualalla on omat erikoisvaatimuksensa joita menestyviltä yrittäjiltä vaaditaan.

Max Weberin mukaan (Ateljevic & Page 2009) yrittäjän karisma ja johtajuustaidot ovat avainroolissa uusien toimintatapojen ja muutoksen läpiviennissä. Sheppardson ja Gibson (2011) tukevat tätä näkemystä linjaamalla, että majoitusala ei ole mahdollista olla ainoastaan johtaja tai yrittäjä. Johtajuus ja yrittäjyys majoitusalaalla syntyy yksilön luonteenpiirteistä ennemmin, kuin tämän taidoista tai tiedoista, mutta tietty taito/tieto taso on, myös omattava. Moni alan ammattilainen ei koskaan nouse johtajaksi tai yrittäjäksi, koska heillä ei ole siihen vaadittuja sisäisiä valmiuksia. Tämän lisäksi tarvitaan selkeää visiota. Yritystä ei voi johtaa ilman selkeää kuvaa siitä, minne sitä ollaan johtamassa. Luonteen ja vision merkitys ovat avainroolissa, sekä johtajalle, että yrittäjälle, mutta molempien roolien täyttämiseen tarvitaan kuitenkin muitakin ominaisuuksia ja taitoja. (Sheppardson & Gibson 2011)

Johtajuus on usein päivittäisen toiminnan johtamista, mutta tämän lisäksi se on paljon muutakin. Toiminnalle asetetaan aina strategisia tavoitteita. Johtajan tehtävänä onkin antaa yrityksen henkilöstölle valmiudet näiden tavoitteiden toteuttamiseksi. Johtajat ovat usein karismaattisia ja he pystyvät motivoimaan alaisiaan. Johtajuutta on vaikea opiskella, sillä johtajan on kyettävä herättämään luottamusta ja kunnioitusta itseään kohtaan alaisten keskuudessa. Tätä luottamusta voi kasvattaa osoittamalla ammattitaitoa ja ohjausta alaisille vaikeiden hetkien keskellä. Kiireen tai muun kriisin keskellä johtajan on kyettävä olemaan rauhallinen ja ohjaamaan tilannetta selkeästi ja tuloksekkaasti. (Sheppardson & Gibson 2011)

Kyky ja valmius vastaavien tilanteiden johtamiseen syntyy kokemuksen kautta. Johtajuus ei synny päivässä tai viikossa, vaan sen kehittyminen vie aikaa ja oppimista. Virheistä oppiminen, itsensä haastaminen, rehellisyys omia heikkouksia kohtaan ja halu itsensä kehittämiseen synnyttävät ajan saatossa tekijöistä johtajia. Tämä vaatii sinnikkyyttä, jotta voidaan saavuttaa johtajuuteen tarvittu osaaminen. Johtajan on myös oltava reilu ja oikeudenmukainen. Työntekijöitä pitää kohdella tasapuolisesti, mutta heidät pitää nähdä yksilöinä. Jokainen tekee virheitä ja johtajan on ymmärrettävä, että hän eikä hänen alaisensa ole täydellisiä. Alaisten virheet pitää hyväksyä ja on johtajan vastuulla, että tehdyistä virheistä opitaan yksilöinä, mutta myös koko työyhteisön kesken. Henkilöstöpainotteisilla aloilla joihin majoitusala lukeutuu tulee esimiehen olla helposti lähestyttävä ja hänen pitää pystyä kommunikoimaan alaisensa kanssa. (Sheppardson & Gibson 2011)

Vaikka johtajan tehtävä ei välttämättä ole olla mukana päivittäisessä toiminnassa arvostetaan majoitus- ja ravitsemisalaalla johtajaa joka kiireen keskellä ottaa aktiivisen vetovastuun ja johtaa yrityksen toimintaa konkreettisesti alaisten keskuudessa. Tämä voi tarkoittaa sitä, että kiireisenä päivänä keit-



tiön johtaja poistuu toimistosta ja osallistuu keittiön toimintaan ja johtaa sen toimintaa tilanteen ratkaisemiseksi. Olemalla fyysisesti läsnä herätetään sekä alaisten luottamus, että kunnioitus. Johtajan ammattitaitoa kunnioitetaan ja tähän voidaan luottaa kriisin aikana. Työntekijöiden ei tarvitse pelätä suurta tilausta tai äkillistä sairastapausta sillä he luottavat esimieheensä tilanteen ratkaisemiseksi. Työyhteisön hyvinvointi korreloi tällä tavoin, myös johtajan hyödyksi, sillä motivoituneet ja inspiroituneet alaiset haluavat tehdä parhaansa esimiehensä vuoksi. Tällä tavoin hyvä johtajuus ruokkii tulevaisuuden johtajien kasvua ja kehitystä. Tämän olen huomannut, myös omassa työssäni. Olen saanut esimiehenä paljon positiivista palautetta siitä, että olen konkreettisesti läsnä vaikeissa tilanteissa ja ohjaan toimintaa osallistuen itsekin tilanteen ratkaisemiseksi.

Kaikista johtajista ei kuitenkaan koskaan tule yrittäjiä.

Ero johtajuuden ja yrittäjyyden välillä on muutakin, kuin yrittäjähenkisyys. Menestyvä yrittäjän on hallittava kaikki johtajuuteen tarvittavat ominaisuudet vielä suuremmalla mittakaavalla. Majoitusalan yrittäjällä on siis oltava vankka kokemuspohja alan työtehtävistä, sillä yrittäjä on se joka ohjaa yrityksen johtajien toimintaa. Yrittäjällä on luonnollisesti oltava visio siitä mitä he haluavat yrityksellään saavuttaa ja heidän henkilökohtainen arvomaailma muokkaa yritystä ja sen toimintaa. Tämän lisäksi yrittäjät sitoutuvat yritykseensä mahdollisesti loppuelämäkseen. Tämä voi lisätä yrittäjän henkilökohtaista painolastia ja usein aloittavan yrittäjän sosiaaliset- ja parisuhteet kärsivät yritykseen sijoitetun ajan vuoksi. Johtajat ovat usein työntekijöitä sitoutuneempia yritykseen ja sen menestykseen, mutta yrittäjä joutuu sitoutumaan lähes koko elämällään yritykseensä. (Sheppardson & Gibson 2011)

Yrittäjän on siis oltava johtaja ja tämän lisäksi hänen on oltava valmis sitoutumaan yritykseensä ajallisesti ja rahallisesti enemmän, kuin kukaan muu.

Tutkimusten mukaan majoituslalla yrittäjän oma sijoitus yritykseen on yrityksen perustamisvaiheen pääasiallinen rahoituksen lähde ja, että yrityksen ensimmäiset kaksi ja puoli vuotta ovat sen riskialtointeinta aikaa. Tämän vaiheen jälkeen konkurssin todennäköisyys pitkällä aikavälillä laskee huomattavasti. (Ateljevic, Page 2009) Samassa tutkimuksessa huomautettiin, että yrityksen koolla on huomattava merkitys yrityksen menestykseen vain lyhyellä aikavälillä. Toiminnan tasaantuessa muut seikat määräävät yrityksen menestyksen. Näiden tutkimusten pohjalta voidaan sanoa, että majoitusalan yrittäjältä vaaditaan luonteenpiirteiden ja taitotason lisäksi, myös huomattavaa omaa sijoitusta yritykseen sen alkuvuosien kulujen kattamiseksi. Samalla kuitenkin voidaan todeta, että matkailualalla yrityksen koolla ei ole pitkän aikavälin merkitystä joten, myös pienet ja jopa yhden ihmisen yritykset voivat menestyä.

Matkailualalla korostuvat sosiaalisuuden, positiivisuuden ja varsinkin joustavuuden tarve. Yhden ihmisen yrityksissä yrittäjän tulee olla asiakkaidensa käytettävissä mihin vuorokauden aikaan tahansa hätätilanteiden varalta. Sama pätee suuremmassakin majoitusalan yrityksissä, mutta suuremmissa yrityksissä voidaan hyödyntää saatavilla olevaa henkilökuntaa asiakkaiden ympärivuorokautiseen palveluun. Asiakkaat saattavat haluta aikaistetun aamiaisen tai he voivat haluta jotain palvelua jota ei normaalisti edes myydä tai markkinoida. Olen kokin työssä ajanut useammankin hotellin asiakkaan juna- tai linja-autoasemalle kesken työvuoroni, jos asiakas ei ole saanut taksia tai hänellä ei ole aikaa odottaa taksin saapumista. Vastaavan kaltaisiin tilanteisiin on mahdotonta varautua etukäteen, mutta matkailualan yrittäjän tulee olla valmis reagoimaan kyseisiin tilanteisiin vaikka se ei kuuluisi normaaliin työnkuvaan ja saattaa pidentää yrittäjän työpäivää joskus huomattavastikin. Tietenkään kaikessa ei tarvitse yrittäjänkään joustaa ja se on ymmärrettävää. Menemällä normaaliin odotusten

yli palvelun laadussa voi yrittäjä luoda asiakkaalle unohtumattoman elämyksen ja nostaa vierailusta saatua mielikuvaa uusille tasoille. Tämänkaltaiset tilanteet kannattaa nähdä yrityksen imagon kasvattamisena. Asiakas jonka odotukset ja toiveet on täytetty ja ylitetty on kävelevä mainos yrityksellesi.

## 2.7 Case-yrittäjän lähtökohdat

Case-yrittäjä on jo kokenut yrittäjä. Yrittäjällä on vahva tietämys Suomen kesästä, luonnosta ja kulttuurista ja hän puhuu montaa eri kieltä. Matkailualalla vallitsevat megatrendit taas tukevat case-yrityksen perusideaa. Yritykselle on siis todennäköisesti kysyntää ja tilaa markkinoilla. Taustalla on, myös yrittäjän oma vahva ammattitaito jonka varaan yritys voidaan perustaa. Yrittäjän henkilökohtainen strategia kannattaisikin suunnitella SO tilanteen mukaisesti. Yrittäjän omat vahvuudet mahdollistavat markkinoilla olevan mahdollisuuden hyödyntämisen. Tällä hetkellä case-yritys on kuitenkin vielä ideointiasteella eikä suuria konkreettisia tekoja olla tehty yrityksen perustamista varten. Mahdollista toimipaikkaa etsitään, mutta sitä ei ole vielä löytynyt. Yritys on tarkoitus perustaa pääkaupunkiseudun ulkopuolelle Suomen lounaisosaan. Itse en löytänyt kyseiseltä alueelta suoria kilpailijoita case-yrityksen idealle. Vastaavia majoituspalveluita on olemassa, samoin tarjottavia opettavaisia retkiä, mutta niiden yhdistäminen on huomattavasti harvinaisempaa. En usko, että kysyntä markkinoilla vähenee lähivuosina, mutta kilpailijoita syntyy varmasti tasaiseen tahtiin ja riskinä onkin, että alueelle ehtii syntyä vastaava yritys ennen, kun case-yritys saadaan perustettua. Tämän vuoksi olisi mielestäni tärkeää löytää sopiva liikepaikka mahdollisimman nopeasti, jotta yritys saataisiin perustettua mahdollisimman nopeasti.

Yrittäjä on asunut alueella pitkään ja hänellä on laajat verkostot alueen ihmisiin ja yrityksiin. Näiden verkostojen hyödyntäminen on ensiarvoisen tärkeää ja yrittäjän kannattaisi pyrkiä kartoittamaan mahdollisuuksia kasvattaa palvelutarjoamaansa omien erikoisosaamistensa ulkopuolelle alihankintana. Hyvä esimerkki voisi olla paikallisen kalastajan kanssa yhteistyön tekeminen ohjattujen kalastusretkien lisäämiseksi tarjontaan. Vaikka laaja tarjonta ei ole välttämättä ajankohtaista yrityksen alkuvaiheessa voi yrityksen kasvaessa tulla eteen tilanne, jossa toimintaa kannattaa laajentaa. Mainitunkin kaltaiset yhteistyöt olisivat, myös sinänsä riskittömiä ja ne eivät lisäisi yrityksen kiinteitä kustannuksia.

Liikeideaa olisi kuitenkin mielestäni hyödyllistä esitellä uusyrityskeskuksille ja muille vastaaville palveluille. Yrittäjä saisi varmasti hyödyllistä apua ja tietoa esim. Visitfinland: iltaliikeideansa kehittämiseksi ja rahoituksen hankkimiseksi.

Mielestäni ekologisuus ja hyvinvointi ovat case-yrityksen suurimpia vetovoimia. Nämä kaksi seikkaa tulisi ottaa huomioon koko yrityksen toimintaa ja arvoja miettiessä. Case-yrityksen missio voisi hyvinkin olla aiemmin mainittu halu olla markkinoiden ympäristöystävällisin majoituspalveluja tarjoava yritys. Ideaa kehittäessä olisi mielestäni järkevää pitää ekologisuus pohjana kaikelle tekemiselle.

### 3 PALVELUIDEN TUOTTEISTAMINEN

Majoitusalan pääasiallinen myytävä palvelu on majoittuminen, mutta se ei suinkaan ole alan yritysten ainoa tulonlähde. Laukunkantaja joka kantaa maksua vastaan matkalaukun asiakkaan hotelli-huoneelle on oheispalvelu, vaikka asiakkaan ja laukunkantajan välinen vuorovaikutus onkin vähäistä tai puuttuu kokonaan. Käytän esimerkkinä työni case-yritystä. Yrittäjä haluaa tarjota asiakkailleen ohjattuja sienestys- ja marjastusretkiä majoituksen lisäksi. Majoitus on vain osa yrityksen tulevaa tarjoomaa ja ohjatut retket muodostavat majoituksen kanssa palvelukokonaisuuden. Retkillä keitetään myös nuotiokahvit ja tutustutaan Suomen luontoon. Tämänkaltaisessa palvelussa retken vetäjän ja asiakkaiden välinen vuorovaikutus on tärkeässä osassa asiakkaan kokeman palvelun laadun ja arvon muodostumisessa. Yrittäjällä itsellään on tähän vahva ammattitaito ja osaaminen. Yrittäjä ei kuitenkaan pysty varaamaan oheispalveluiden onnistumista ja laadun takaamista vain itsensä varaan. Jos asiakasryhmiä on kerrallaan useampia tai vaikkapa yrittäjän sairastuessa pysähtyisi elintärkeiden oheispalveluiden tuottaminen. Tämän vuoksi oheispalvelut ja niiden prosessit pitäisi dokumentoida, jotta yrityksen työntekijät pystyvät toteuttamaan palvelut yhtä laadukkaasti, kun yrittäjä itse. Palvelun tuotteistamisella voidaan tarkoittaa montaa asiaa, mutta tässä yhteydessä termillä tarkoitetaan palvelujen vakioimista ja konkretisoimista, jolla pyritään muuttamaan perinteinen palvelu palvelutuotteeksi. (Bergström & Leppänen 2011, 167; Parantainen 2007, 12)

Tuotteistamalla palvelunsa yritys saavuttaa paremman kilpailuaseman markkinoilla palveluiden laadun tasaisuudella ja tehokkuudella. Helposti toistettava palvelu on tehokkaampi toteuttaa ja lopputuloksena asiakkaalle tuotetaan lisäarvoa laadun muodossa. Kun palvelu muutetaan prosessiksi on, myös helpompi löytää ne osa-alueet jotka vaativat lisäkehittämistä ilman, että koko palveluprosessi mietitään uudestaan. (Tuominen, Järvi, Lehtonen, Valtanen, Martinsuo 2015, 5-7)

#### 3.1 Asiakkaan tarpeet

Palvelutuotetta rakentaessa pitää selvittää kenelle sitä tullaan myymään. Myytävät tuotteet pitää rakentaa asiakkaiden tarpeiden ympärille. Tuotetta tai palvelua jolle ei ole kysyntää ei ole järkevää tuottaa. Tuotteen korkeasta laadusta tai alhaisesta hintatasosta ei ole hyötyä, jos kukaan ei halua ostaa. Asiakkaan tarpeiden kartoitusta voi lähestyä erilaisin tavoin. Voidaan määrittää halutut asiakasryhmät joiden tarpeita lähdetään kartoittamaan ja täyttämään. Vaihtoehtoisesti voidaan miettiä tarve jolle ei markkinoilta vielä löydy täyttäjää. Tarve tunnistetaan jonka jälkeen lähdetään pohtimaan niitä asiakasryhmiä kenellä tämä tarve on. (Parantainen 2007, 143-145) Lähestymistapa kannattaa valita tilanteen mukaisesti. Jos tiedetään tarkkaan mitä tuotetta/palvelua halutaan kehittää ja myydä on jälkimmäinen lähestymistapa parempi. Jos taas tiedetään tarkkaan ne asiakkaat keitä halutaan palvella, on järkevämpää pohtia näiden asiakkaiden tarpeita ja lähteä kehittämään ratkaisua niihin. Täytettävät tarpeet kannattaa valikoida tarkoin. Mitä useampaa tai laajempaa tarvetta lähdetään täyttämään sitä laajemmin yrityksen resurssit jakautuvat. Tällöin riskiksi muodostuu tuotteiden huono laatu tai tehoton toiminta. Molemmissa tapauksissa asiakkaan kokema arvo laskee ja näin ollen, myös yrityksen saama hyöty laskee. Onkin järkevämpää keskittyä ratkaisemaan tietyt tarpeet tehokkaasti ja laadukkaasti. Yrityksen kehitysmahdollisuudet ovat huomattavasti paremmat, kun se saa keskittyä ydinliiketoimintansa kehittämiseen, eikä resursseja kuluteta toissijaiseen tuotteeseen,

joka ei vastaa laadultaan yrityksen muita tuotteita ja pahimmassa tapauksessa on ristiriidassa muiden tuotteiden kanssa. (Parantainen 2007, 143-145)

Parhain tulos on saavutetaan, jos yritys onnistuu havaitsemaan asiakkaiden tiedostamattomia tarpeita. Tämä ei kuitenkaan tarkoita sitä, että yrityksen tulisi jokin täysin uusi tarve. Olemassa olevien tarpeiden uudenlainen ajattelu voi luoda uusia innovaatioita ja sitä kautta luoda asiakkaalle uudenlaisen tarpeen. (Parantainen 2007, 150-153) Lentomatrustusta voidaan pitää hyvänä esimerkkinä tiedostamattoman tarpeen täyttämistä. Ihmisillä on aina ollut halu ja tarve matkustaa ja nähdä maailmaa. Ennen lentomatrustuksen yleistymistä oli kansainvälinen matkustus verrattain hitaiden junien ja laivojen varassa. Lentomatrustus tarjosi todella nopean vaihtoehdon matkustaa minne tahansa, usein jopa ilman välipysähdyksiä. Asiakkailta oli siis tiedostamaton tarve matkustaa nopeasti. Huomattavasti lyhentynyt matkustusaika todella pitkällä matkoilla muutti ihmisten matkustustottumukset kokonaan ja avasi uusia mahdollisuuksia lyhyemmille lomille ja tehokkaammille liikematkailuille.

Tuotekehityksessä onkin huomattavasti järkevämpää pyrkiä täyttämään asiakkaiden, jopa arkiselta tuntuvia ongelmia. Asiakkaat voidaan, myös osallistuttaa tuotteiden kehitykseen, jolloin saadaan suoraa tietoa asiakkailta heidän toiveistaan ja tarpeistaan. Asiakkaan osallistuttamista tuotekehitykseen käsitellään myöhemmin tässä luvussa.

### 3.2 Palvelutuotteen rakentaminen

Kun palvelun tuottaja alkaa monistamaan, jotain hyväksi havaitsemiaan prosesseja tai palveluita on se ensimmäinen askel kohti palvelun tuotteistamista. Tuottajalla on ns. hiljaista tietoa jota hän hyödyntää päivittäisessä työssään. Esimerkki hiljaisesta tiedosta voi olla kokenut kokki, joka hyödyntää tietotaitoaan tuottaakseen tasokkaampaa ruokaa, kun kilpailijansa. Reseptit ja tekniikat ovat kokin päässä ja niiden kopioiminen on vaikeaa, jos ei päästä seuraamaan prosessia alusta loppuun useita kertoja. Yrittäjillä on yleensä runsaasti tätä hiljaista tietoa, kuten työn case-yrittäjälläkin on. Tämä tieto pitäisi kuitenkin saada tallennettua johonkin sellaiseen muotoon josta yrityksen työntekijät voivat oppia tuottamaan yhtä laadukkaita palveluita, kun yrittäjä itse. Tämä ei kuitenkaan tarkoita sitä, että palvelut pitäisi toteuttaa aina saman kaavan mukaan. Majoitusalan oheispalvelut ovat usein yksilöllisiä tapahtumia, sillä jokainen asiakas on erilainen ja heillä voi olla erilaisia toiveita ja oletuksia palvelun suhteen. Kuitenkin, jos jokainen palvelutilanne käsitellään aina tilanteen mukaan on vaarana alentaa palvelun tehokkuutta tai laatua. Palveluita tuotteistaessa tulisikin pyrkiä sopivaan tasapainoon, jossa palvelut vakioidaan tietyiltä osa-alueiltaan, mutta palveluun jätetään, myös asiakas kohtaista muokausvaraa. (Tuominen, Järvi, Lehtonen, Valtanen, Martinsuo 2015, 5-7)

Yrityksen palvelutarjoomasta tulisikin pyrkiä tunnistamaan toistuvat osa-alueet. Näistä voidaan kirjoittaa kirjallinen ohjeistus, jolloin jokainen palvelua tuottava henkilö pystyy monistamaan nämä palvelun osat. Tämä voi olla haastavaa matkailualalla. Haastavuutta palveluiden tuotteistamiseen tuo palveluiden elinkaaret ja niiden riippuvuus vuodenaajoista ja lomasesongeista. Puolet vuodesta voi olla täysin hiljaista, kun taas toisella puoliskolla asiakkaita on enemmän, kun heitä ehditään palvelemaan. (Tonder 2013, 73) Esimerkkinä voidaan pitää kalastusmatkailijoita. He haluavat harrastaa kalastusta valitsemallaan alueella ja usein kalastaja matkustaa kotikaupunkinsa ulkopuolelle harrastamaan. Tällöin hän, myös käyttää matkailualan palveluita. Jos kyseessä on ns. omatoimikalastaja

joka omistaa, jo kaikki tarvitsemansa välineet valitsee hän majoittumisensa sen mukaan, joka parhaiten tukee hänen harrastustaan eli paikaksi valikoituu todennäköisesti mökkimajoitus lähellä kalapajia. Toisaalta matkailija voi olla ns. Elämymatkailija, joka ostaisi ohjatun kalastusretken, jos siihen on lomalla aikaa ja, jos olosuhteet kuten sää ja palvelun houkuttelevuus tukevat tätä halua. Tässäkin ryhmässä voi olla erilaisia asiakkaita. Osa haluaa aloittelijalle sopivan muutaman tunnin retken, kun toiselle koko päivän kestävä retki, johon sisältyy, myös kalojen käsittely ja ruoaksi valmistaminen olisi miellyttävämpi vaihtoehto.

Sama matkailualan yritys voi täyttää molempien mainittujen esimerkkien tarpeet matkaltaan, mutta elämymatkastajalle olisi hyvä olla tarjolla vaihtoehtoista tekemistä siltä varalta, jos säät eivät ole suotuisat ja majoitus on kaukana muista harrastusmahdollisuuksista. Jokaisella yrityksellä on käytössään kuitenkin vain rajallinen määrä resursseja ja tarjottavien palveluiden tarjooma ei saa olla liian laaja, jotta kaikkien asiakkaiden toiveet voidaan täyttää, myös niinä aikoina, kun majoituskapasiteetti on täydessä käytössä. Matkailijoiden ostopäätökset oheispalveluiden suhteen tehdään, myös yleensä vähäisellä varoitusaajalla ja ostopäätökseen vaikuttaa sään lisäksi, myös matkakumppaneiden mielipiteet ja asiakkaan sen hetkinen mieliala. Moni matkailija aloittaa päivänsä pohtimalla kysymystä "mitä haluaisin tänään tehdä". Oheispalveluiden tuotteistamisen kannalta tämänkaltainen ostokäyttäytyminen on todella haastavaa. Jos yritys tarjoaa viittä erilaista ohjattua aktiviteettia, pitää sillä olla mahdollisuudet toteuttaa kaikki viisi palveluja jopa samanaikaisesti hyvinkin lyhyellä varoitusaajalla. Riskinä on kuitenkin se, että kyseisenä päivänä yksikään asiakas ei osta mitään oheispalvelua tai kysyntää olisi vain muutamalle palvelulle. Tämä vaatii palveluita tuottavilta ihmisiltä monipuolista ammattitaitoa ja kykyä tuottaa tarvittaessa mitä tahansa palvelua asiakkaille kysynnän mukaan. Pahin mahdollinen tilanne on se, että yritys markkinoi itseään jonkin tietyn oheispalvelun kautta ja asiakas on matkustanut juuri tätä kyseistä palvelua varten yritykseen ja yritys ei pysty tuottamaan kyseistä palvelua asiakkaalleen. (Tonder 2013, 74-80)

Menekin vaihtelevuuteen liittyviä riskejä voidaan kuitenkin pyrkiä pienentämään monella tavalla. Esittelen seuraavaksi tapoja joilla näitä riskejä voidaan pienentää tai parhaimmillaan, jopa kääntää eduiksi (mukaillen Parantainen 2007, 38-92)

**Ostamisen helppous.** Palvelutuotteen ostamisen pitäisi olla mahdollisimman helppoa. Jos asiakas joutuu pohtimaan, onko palvelun ostaminen mahdollista hänelle nousee kynnys palvelun ostamiseksi todella korkeaksi. Elämymatkailijan kalastusretki voi jäädä haaveksi, koska hän ei varannut matkaan tarkoitukseen sopivaa vaatetusta tai muita varusteita. Tämä ongelma on helposti ratkaistavissa sillä, että yritys tarjoaa tarkoitukseen sopivia laina/vuokravarusteita. Palveluista voidaankin rakentaa ns. avaimet käteen paketti jolloin asiakkaan tarvitsee ainoastaan tehdä ostopäätös ja saapua sovitun aikaan paikalle olipa kyse sitten mistä tahansa palvelusta joissa tarvitaan tietynlaista varustautumista. Matkailija arvostaa varmasti mahdollisuutta keventää matkalaukkujensa painoa.

**Palvelulupausten antaminen.** Palvelut ovat lähtökohtaisesti aineettomia. Asiakas maksaa palvelusta, mutta ei saa takaisin mitään fyysistä vastinetta rahalleen. Palvelutuote pitää rakentaa siten, että asiakkaan ei tarvitse pelätä maksavansa turhasta. Asiakkaalle voidaan antaa palvelulupauksia siitä, mitä konkreettista hän rahoillaan saa. Kalastusretken ostajalle voidaan luvata varmaa saalista. Lupausten antamisessa pitää kuitenkin olla tarkkana ja muistaa, että lupaus pitää lunastaa jokaisen asiakkaan kohdalla. Hyvä ja helposti toteutettava lupaus voisi kalastusretken yhteydessä olla lounas-

taminen veneessä ja aktiviteetin vetäjän ammattitaidon siirtäminen asiakkaalle opetuksen muodossa. Asiakasta voidaan opettaa valmistelemaan välineet oikeaoppisesti ja tunnistamaan erilaiset kalat toisistaan. Ulkomaalainen turisti ei varmastikaan tunnista Suomen järven kaloja toisistaan etukäteen, mutta jos hän ostaa ohjatun kalastusmatkan oppisi hän varmasti mielellään, myös yleistä tietoa Suomen järvistä, kalakannoista ja kalastustekniikoista. Siinä missä palveluiden aineettomuus voi olla haaste on niiden yksilöllinen räätälöiminen yksi niiden suurimmista eduista.

**Palvelujen paketointi.** Palvelujen paketoiminen edullisemmaksi kokonaisuudeksi voi rohkaista asiakasta ostamaan kerralla enemmän. Majoittumisen yhteydessä voidaan tarjota tietty alennus jokaisesta varatusta oheispalvelusta. Vaikka yksittäisen palvelun hinta putoaakin tällä tavalla luo se yritykselle mahdollisuuden tehostaa toimintaansa ja pienentää toiminnasta syntyneitä kustannuksia. Jos edes osa asiakkaista varaa majoituksen yhteydessä yhden tai useamman oheispalvelun tietyille päiville ja jopa tiettyihin kellonaikoihin on yrityksen paljon helpompaa varata henkilökuntaa toteuttamaan palvelut. Kysyntää oheispalveluille voidaankin jopa kasvattaa luomalla asiakkaalle tunne, että palvelua ei välttämättä saa enää ostettua samana päivänä. Moni ravintola ja kampaamo käyttävät internetissä ”avointa” varauskalenteria, josta asiakas näkee montako vapaata aikaa yrityksellä on kunakin päivänä. Hotellitkin käyttävät samaa järjestelmää ilmoittamalla vapaiden huoneiden määrän päiväkohtaisesti. Oheispalveluille voidaan luoda vastaava tilanne. Vaikka palveluiden saatavuus onkin tärkeä osa tuotteistamisen onnistumisessa on kuitenkin mahdotonta tuottaa tiettyä palvelua kaikille yrityksen asiakkaille samaan aikaan. Oheispalveluille voidaankin siis rakentaa mainittujen varauskalenterien kaltainen järjestelmä joka on nähtävillä yrityksen kotisivuilla. Kun palvelua on saatavilla rajoitettu määrä päivässä ja, jos yritys on onnellisessa asemassa, että sen oheispalveluita varataan riittävästi ennakoon luo kysyntä kysyntää. Asiakkaalle syntyy mielikuva suositusta tuotteesta ja pelko siitä, että kalenteri on kyseisen palvelun osalta jo täynnä heidän saapuessaan yrityksen tiloihin. Tällöin houkutus varata oheispalvelut majoittumisen yhteydessä kasvaa varsinkin, jos varamalla palvelut yhtä aikaa majoituksen kanssa saa asiakas kokonaisuuden edullisemmin. Toki täysi varauskalenteri saattaa käännä osan asiakkaista pois, mutta tämä ei ole suuri ongelma yritykselle sillä tässä tilanteessa yrityksellä on jo asiakkaita joita palvelulla jolloin yksittäinen menetetty asiakas ei ole niin vakava asia.

**Massaräätälöinti.** Mainitsin kappaleen alussa niistä haasteista joita palveluiden standardoiminen synnyttää, mutta pohtimalla palveluiden sisältöä voidaan palvelutuotteesta löytää suosituimmat osat joista yksittäiset asiakaskokemukset rakentuvat. Käytän esimerkkinä ohjattua sieniretkeä, jolla yhtä asiakasta kiinnostavat yksinomaan sienet ja toista kiinnostaa, myös ympäröivä luonto ja sen eläimet. Sieniretki on siis kokonaisuus joka muodostuu erilaisten sienien tunnistamisesta ja keräämisestä johon lisätään asiakkaasta riippuen ”lisäosia”, mutta retkeen käytetty aika on kuitenkin sama. Yritys voikin valmistautua kaikkiin vaihtoehtoihin tekemällä retkien vetäjille manuaalin, jossa käydään kaikki yleisimmät ”lisäosat” läpi. Tällöin retken vetäjän ei tarvitse miettiä mitä vastata kysymykseen metsän eläinkannasta. Vaikka samat asiat toistettaisiin jokaiselle asiakkaalle on se jokaiselle asiakkaalle yksilöllinen tapahtuma ja tämänkaltainen palvelun vakiointi ei näy asiakkaalle. ”Lisäosien” vakioinnilla kuitenkin saavutetaan parempi toiminnan tehokkuus ja kasvatetaan tuotteen laatua, koska retken ohjaaja osaa reagoida suoraan asiakkaan kysymyksiin ilman, että tämän tarvitsee miettiä vastaustaan. Tällä tavoin asiakkaalle syntyy tunne ammattimaisesta palvelusta. Räätälöintiä voidaan hyödyntää, myös palveluiden markkinoinnissa. Asiakkaille voidaan tarjota paremmin heille yksilöityjä

kokonaisuuksia heidän tarpeidensa mukaan ilman lisäkustannusten syntymistä yritykselle itselleen. Tämä lisää palvelun houkuttelevuutta niille asiakkaille, jotka tekevät ostopäätöksen lyhyellä varoitusaajalla, koska palvelu voidaan myydä heille juuri sellaisena, kun he haluavat ilman negatiivista vaikutusta palvelun laatuun.

**Kilpailijoista erottuminen.** Jos tarjoamillasi palveluilla on kilpailijoita tulisi pohtia, keinoja joilla näistä kilpailijoista pystytään erottumaan edukseen. Kaikki tässä kappaleessa mainitut tavat ovat hyviä tapoja erottua edukseen kilpailijoista, mutta tutustumalla kilpailijoiden vastaaviin palveluihin voidaan nähdä omien palveluiden puutteet tai edut selkeämmin. Kun pystyt asemoimaan palvelusi kilpailijoihin nähden ei tarjoamasi palvelusi tarvitse olla paras tai halvin vaihtoehto, jotta asiakas päättää ostaa kyseisen palvelun juuri sinulta. Kilpailijoita ei kuitenkaan pidä lähteä haukkumaan asiakkaalle. Sen sijaan tulisi keskittyä siihen, että tarvittaessa asiakkaalle voidaan asiantuntevasti ja rehellisesti kertoa tarjolla olevista vaihtoehdoista ja niiden eroavaisuuksista. Tämänkaltainen tilanne on kuitenkin erinomainen tilaisuus kertoa oman tuotteen edut kilpailijoihin nähden ostopäätöksen synnyttämiseksi. Ostamisen helppous on tämänkaltaisessa tilanteessa suuressa roolissa. Vaikka kilpaileva yritys tuntuisi hieman laadukkaammalta vaihtoehdolta pitäisi asiakkaan kuitenkin matkustaa sinne. Hyvä, rehellinen ja asiantunteva asiakaspalvelu muistetaan, myös silloin, kun päädytään kilpailevaan palveluun varsinkin, jos kilpaileva yritys tarjoaa asiakkaalle huonon kokemuksen. Kun palvelu on tuotteistettu, onnistuneesti on yrityksen toimintaa huomattavasti helpompi johtaa tulevaisuudessa. Toiminnan ollessa järjestelmällistä jää resursseja kehittää yrityksen toimintaa eteenpäin ja keskittyä mahdollisesti muihin yritykselle tärkeisiin asioihin.

### 3.3 Asiakkaan rooli arvon muodostamisessa

Asiakas on ainoa henkilö, joka osaa vastata kysymykseen mitä asiakas haluaa. Aina asiakas ei itsekään tiedä mitä hän haluaa tai tarvitsee. Jos palvelun tuottajalla ei ole, toimivaa yhteyttä asiakkaaseen on tämän vaikea arvioida onko palvelu asiakkaan tarpeiden ja halujen mukainen. Palvelutuotteelle on ominaista, että palvelut tuotetaan samaan aikaan, kun ne kulutetaan ja se, että asiakas on osa palveluprosessia. (Bergström & Leppänen 2011, 151; Tuominen ym. 2015, 24)

Perinteisesti asiakkaan rooli on nähty vain palvelun kuluttajana. Huonoimmassa tapauksessa asiakkaalle ei anneta kunnollista mahdollisuutta osallistua palveluprosessiin edes kuluttajana. Esimerkkinä voidaan pitää ohjattua museokierrosta jonka sisältö on päätetty etukäteen järjestäjän puolesta ja asiakkaiden rooliksi jää vain seurata opasta ja kuunnella ilman mahdollisuutta esittää kysymyksiä tai vaikuttaa muuten kierroksen sisältöön.

Asiakas voidaan kuitenkin osallistaa kaikissa palveluprosessin vaiheissa. Tuotetta kehittäessä asiakas voidaan osallistaa antamalla heille mahdollisuus omalla mielipiteellään vaikuttaa palvelutuotteeseen jo sen kehitysvaiheessa. Uusia palveluita voidaan, myös testata pienien kohderyhmien kesken, jotta palvelukonseptia voidaan testata ennen virallista julkaisua. Asiakkailta voidaan, myös tiedustella suoraan heidän tarpeitaan ja rakentaa palvelu ratkaisemaan juurikin näitä ongelmia. Asiakkaiden ja yrityksen omat näkemykset yrityksen palvelutarjoomasta eivät aina kohtaa ja asiakkaat pohtivat harvoin ongelmaansa yrityksen näkökulmasta. Yritys pystyy kuitenkin asettumaan asiakkaan asemaan ja osallistamaan asiakasta mahdollisimman paljon, jotta saadaan rakennettua ratkaisu, joka on yrityksen toteutettavissa ja täyttää asiakkaan tarpeet. Kaikkia asiakkaiden tarpeita ei ole edes järkevää

lähteä ratkaisemaan. Varsinkin sellaiset asiakkaiden ongelmat joille ei ole kilpailevia ratkaisuja kannattaa kokeilla, sillä uusi menestystuote löytyy vain kokeilemalla. Täysin uusiin hankkeisiin ei kuitenkaan kannata uhrata liikaa aikaa, jos idea ei lähde toimimaan tai on vaikea saada kannattavaksi. Asiakkaiden osallistaminen palvelun kehitykseen vaatii yritykseltä ylimääräisiä resursseja ja yrityksen kannattaa määrittää hyvin tarkasti millaisia asiakastyyppejä otetaan mukaan kehitysvaiheeseen, jotta asiakkaiden motivaatio pysyy hyvänä ja lopputulos on halutunlainen. (Tonder 2013, 41-42; Parantainen 2007, 93-94; Tuominen ym. 2015, 25)

Palveluprosessin tuotantovaiheessa asiakkaan osallistaminen on helppo toteuttaa. Keskustelemalla asiakkaan kanssa palvelun tuottaja pystyy kartoittamaan asiakkaan toiveita ja tarpeita ja mukautumaan niihin tarvittavalla tavalla. Palvelun tuottajan rooli voidaankin nähdä tietynlaisena myyntityönä. Vaikka asiakas onkin jo tehnyt ostopäätöksen palvelun suhteen arvioi hän palvelun laadun vasta palvelutapahtuman aikana. Myyntitilanteessa myyjän tärkein tehtävä on tuottaa toiminnallaan lisäarvoa asiakkaalle, jotta ostopäätös syntyy tai olemassa oleva asiakassuhde jatkuu. Arvoa tuotetaan kartoittamalla asiakkaan sen hetkinen tilanne ja esitellä tarjolla olevat vaihtoehdot siten, että asiakas kokee saavansa lisäarvoa ajalleen ja rahalleen. Onnistuneella myyntitapahtumalla saadaan asiakkaalle aikaan positiivinen mielikuva myyntitapahtumasta ja tätä kautta yrityksestä. Tyytyväinen asiakas on myös todennäköisesti tulevaisuuden asiakas. (Bergström & Leppänen 2011, 313-317) Palveluissa joissa on asiakaskohtaista muokausvaraa voi palvelun tuottaja toimia myyjän tavoin ja kartoittaa asiakkaan tilannetta ja tarjota juuri tälle sopivia ratkaisuja. Asiakasta aktivoimalla saadaan tämän tarpeet paremmin selville jolloin niiden ratkaiseminenkin helpottuu. Asiakas voi haluta oppia sieniretkellä ympäröivästä luonnosta, mutta ei välttämättä tuo tätä halua ilmi oma-aloitteisesti. Palveluntuottajan rooli on siis rinnastettavissa myyjän rooliin. Molemmissa tapauksissa asiakkaalle halutaan tuottaa lisäarvoa yrityksen edustajan toiminnan avulla.

Palvelun päättymisen jälkeenkin asiakas voidaan osallistaa prosessin kehittämiseen asiakaspalautteen avulla. Asiakaspalautetta ei pitäisi pelätä vaan päinvastoin sen pitäisi olla toivottua ja asiakkaita pitäisi kannustaa antamaan palautetta toiminnan kehittämiseksi.

Vaikka asiakkaan osallistaminen palveluprosessin eri vaiheissa voikin vaatia yritykseltä ylimääräisiä resursseja on se usein kannattavaa. Kun asiakas otetaan aktiivisesti mukaan, palveluprosessiin syntyy asiakkaan ja yrityksen välille tiiviimpi suhde. Tällä tavoin saavutetaan parempi asiakasuskollisuus ja yrityksellä on paremmat edellytykset pitää palvelunsa laadukkaina ja ajankohtaisina tulevaisuudessa.

### 3.4 Palvelutuotteiden turvallisuus

Kuten kulutustuotteissa niin, myös palvelutuotteissa on tuottajan vastuulla, että tuote on turvallinen eikä se ole kuluttajalle vaarallinen. Toki tietyissä aktiviteeteissa kuten varjoliitännäisessä tai laskuvarjohypyssä kuluttajan tulee tiedostaa, että aktiviteettiin liittyy turvallisuuteen kohdistuvia riskejä, mutta palveluntuottajan on tehtävä kaikkensa, jotta nämä riskit ovat mahdollisimman pieniä. Kuluttajaturvallisuuslakiin on kirjattu (Kuluttajaturvallisuuslaki 920/2011 § 5-12), että toiminnonharjoittaja on veloitettu olosuhteiden vaatimaan huolellisuuteen ja ammattitaitonsa mukaisesti niin, että palvelusta ei aiheudu vaaraa kenenkään omaisuudelle tai terveydelle. Palveluntarjoaja on veloitettu ilmoittamaan oman kuntansa viranomaiselle palveluun liittyvät tiedot sisältäen mahdolliset toimintaan



liittyvät riskit, jotka kohdistuvat sen kuluttajaan, sekä toimenpiteet joilla kyseisiin riskeihin varaudutaan. Tämän lisäksi palveluntuottajalta vaaditaan kirjallista turvallisuusasiakirjaa johon on kirjattu toimet riskien välttämiseksi ja potentiaalisten vaaratilanteiden tunnistamiseksi. Asiakirjassa pitää olla, myös suunnitelma siitä kuinka asiakkaita tiedotetaan mahdollisista riskeistä ja niiden vaikutuksista. Laskuvarjohyppy pitää jättää toteutumatta, jos säätila on liian vaarallinen hypyn turvalliseen toteuttamiselle ja asiakkaalla pitää olla tieto tästä mahdollisuudesta. Turvallisuus pitää ottaa huomioon, myös majoitustuotteen toteuttamisessa. Paloturvallisuus ja toimintaympäristön turvallisuus ovat hyviä esimerkkejä siitä mitä seikkoja matkailutuotteen kehittämisessä pitää ottaa huomioon. (Verhelä 2007, 69-70)

Vahinkotapausten välttämiseksi on tuotettavien palveluiden rakenne tunnettava tarkasti, jotta niiden kulkua voidaan ennakoida ja tunnistaa kaikki mahdolliset vaaratekijät. Ensisijainen tarkoitus on pyrkiä poistamaan kaikki mahdolliset toimintaan liittyvät riskit, mutta tämä ei luonnollisestikaan ole mahdollista. Sen sijaan riskien minimoimiseen pitäisi kiinnittää erityistä huomiota varsinkin korkean riskin ohjelmanpalveluissa. Hyvänä esimerkkinä voidaan pitää laskuvarjohyppäämistä. Käytettävä varjo tarkastetaan huolellisesti ennen jokaista hyppyä, jonka lisäksi käytössä on aina, myös varavarjo, jos ensisijaiseen varjoon tulee kaikesta huolimatta jokin toimintahäiriö. Vahinkoja ja tapaturmia ei pystytä kuitenkaan estämään täydellisesti jonka vuoksi mahdolliseen tapaturman varalle on laadittava koko henkilökunnan kattava toimintasuunnitelma. Tulipalon sattuessa jokaisen henkilökunnan jäsenen on tiedettävä oma roolinsa, jotta paikalla olevien asiakkaiden ja henkilökunnan turvallisuus saadaan turvattu. (Verhelä 2007, 36-37)

Asiakas joka käyttää matkustaessaan erilaisia ohjelmanpalveluita haluaa todennäköisesti kokea tai oppia jotain sellaista johon hänellä ei arkielämässään ole mahdollisuutta. (Verhelä 2007, 54-55) Asiakas voi olla jopa halukas ottamaan riskejä ja toiminnasta saatava jännitys on toivottua. Ihmisen toimintaa ohjaa usein tarve tuntea olonsa turvalliseksi. Äkilliset kovat äänet tai myrsky voivat laukaista ihmisessä vaistonvaraisen pelkoreaktion joka kehottaa ihmistä suojaamaan itseään jollakin tavoin. (Rachman 1974) Koettu pelko voi rajoittaa tai kokonaan estää ihmisen tekemiä asioita, koska ihminen haluaa kokea olevansa turvassa. Asiakkaalla voi olla halu kohdata pelkojaan ohjelmanpalveluiden avulla. Asiakas joka pelkää koskenlaskua kovaa virtaavan veden vuoksi voi silti haluta kokea kyseisen elämyksen ja kokee olonsa turvalliseksi ammattitaitoisen ohjaajan läsnä ollessa. Ohjelmanpalveluiden vetovoimana voikin olla uuden ja jännittävän asian kokeminen turvallisesti. Tämä asettaa palveluntarjoajan kuitenkin kahtiajakoiseen asemaan. Toisella kädellä palvelua voidaan myydä siihen liittyvän riskin tai jännityksen tunteen avulla, mutta palveluille pitää asettaa tiukat reunaehdot, jotta turvallisuus ei vaarannu. Palvelun tarjoaja voikin joutua asettamaan rajoituksia asiakkaan osallistumiseen. (Verhelä 2007, 55) Jos palveluntarjoaja kokee, että asiakas ei ole kykenevä osallistumaan aktiviteettiin esim. vahvan humalatilän vuoksi on kyseinen asiakas jätettävä palvelun ulkopuolelle.

Yritystoimintaa aloittaessa kannattaa kuluttajaturvallisuuslakiin perehtyä huolella ja tarvittaessa ottaa yhteyttä oman kunnan valvontaviranomaisiin lupien ja tarvittavien pätevyyksien ja todistusten saamiseksi.

### 3.5 Case-yrityksen kohdeasiakkaat

On melko selvää, että yöpyminen pienissä vähillä mukavuuksilla varustetuissa mökeissä ja ohjatut sienestysretket ovat asioita, joista moni suomalainen ei ole valmis maksamaan kallista hintaa. Yritys tavoitteleeikin asiakaskunnakseen keskieurooppalaisia hyvinvointimatkailijoita. Euroopan suurkaupunkien asukkaat kaipaavat luontoa ja kiireetöntä kesälomaa poissa kaupungin hälinästä.

#### Asiakasprofiili 1

Helen ja Kristoffer ovat nuori pariskunta Belgiasta. Helen on liikunnanohjaaja, ja Kristoffer työskentelee insinöörinä suurelle rakennusfirmalle. Molemmat ovat työssään hyvin kiireisiä ja yleensä stressaantuneita. He ovat ympäristötietoisia ja suosivat luonnonmukaisesti tuotettuja tuotteita ja syövät mahdollisimman paljon kasvisruokaa. Lomalla he haluavat matkustaa luonnon helmaan hiljentymään ja lataamaan akkuja.



Kuva 2 (Peskova 2015)

Pari haluaa kokea luonnon rauhallisesti ja vaikka molemmat ovat urheilullisia eivät he kaipaa rankkoja patikointiretkiä. Rauhallinen kävely metsän siimeksessä sopii heille paremmin.

Pariskunta on kiinnostunut Suomesta juurikin puhtaan luonnon vuoksi josta jokainen saa kerätä syötäviä raaka-aineita vapaasti. He haluavat metsään mukaansa kuitenkin kokeneen oppaan, koska he eivät tiedä ilman opastusta mitkä marjat ja sienet ovat myrkyllisiä. Pariskunta ei kaipaa mitään ylimääräistä lomallaan ja heille täydellinen tapa viettää iltaa on keskustella majatalon emännän kanssa Suomalaisesta kulttuuriperinteestä itse kerätyistä villiyrteistä haudutetun teen kanssa.

#### Asiakasprofiili 2

Alice, Mirjam, Betty, Anna ja Hanna ovat kaikki 50-vuotiaita naisia. Naiset ovat ystäväystyneet vuosien varrella yhteisten harrastusten ja lapsiansa kautta. Naiset työskentelevät erilaisissa ammateissa, mutta heitä yhdistää yksi asia. He kaikki rakastavat kaikkea kauneuteen ja keuhonhoitoon liittyvää. Naiset käyvät usein viikonloppuisin kylpylöissä ja yhteisissä hieronnoissa ja kasvohoidoissa. Ystävyk-



Kuva 3 (USAG 2015)

set ovat jo pitkään haaveilleet yhteisestä kesälomasta ihan vain meidän tyttöjen kesken ilman lapsia

tai aviomiehiä. Suomeen ryhmä matkustaa saunan ja luonnonkosmetiikan perässä. He ovat kuulleet paljon saunan rentouttavasta ja nuorentavasta vaikutuksesta ja he eivät malta odottaa näkevänsä ja oppivansa valmistamaan itse kasvonaamioita, saippuota ja erilaisia voiteita ilman turhia kemikaaleja ja pöyristyttävän kalliita hintalappuja.

Lomallaan he aikovat keskittyä erilaisiin työpajoihin, jotta opittuja asioita voitaisiin hyödyntää, myös kotona. He ovatkin varanneet jo etukäteen mm. opastetun vastantekotunnin, jotta saunomisesta saataisiin kaikki hyöty irti.

### 3.6 Tuotteistaminen case-yrityksessä

Case-yrityksen tuleva tuotetarjooma tulee koostumaan seuraavista tuotteista:

- Majoitus
  - Pienissä mökeissä/Lasisissa "kasvihuoneissa"
- Ohjatut sienimarjastusretket
  - Nuotiokahvit yms. palvelut
- Luonnonkosmetiikkapajat
- Hyvinvointipalvelut
  - Saunomista
  - Suomalainen mökkikulttuuri

Yritys tavoittelee asiakkaisiin keskieurooppalaisia hyvinvointimatkailusta kiinnostuneita henkilöitä. Yritys tavoittelee asiakkaita, jotka haluavat kokea rauhallisen, rentouttavan ja opettavaisen loman, joka on uniikki kokemus. Se täyttääkö yrityksen toiminta asiakkaiden tarpeet selviää vasta käytännössä. Tämänhetkinen valikoima sopii kuitenkin mielestäni hyvin yhteen ja luo loogisen ja toimivan kokonaisuuden. Tuotetarjooma on mielestäni hyvä yrityksen alkuvaiheeseen, jossa palkattua työvoimaa on joko hyvin vähän tai ei lainkaan.

Kun sopiva toimipaikka löytyy yrittäjän on luonnollisesti tutustuttava tarkasti palveluiden tuottamiseen käytettävään luontoon ja sen ominaisuuksiin.

Oheispalveluiden tasalaatuisuuden kehittämiseen pitää kiinnittää suurta huomiota. Yrittäjällä on aiempaa kokemusta luonnonkosmetiikkapajojen järjestämisestä, joten niiden kehittämiseen ei tarvita käyttää niin paljon aikaa. Saunan ja Suomalaisen mökkikulttuurin osalta vakiointia ei tarvita paljon. Kattavien tietopakettien rakentaminen on kuitenkin mielestäni tärkeää, jotta asiakkaille pystytään kertomaan mahdollisimman laajasti häntä kiinnostavista osa-alueista.

Ohjattujen sienestys/marjastusretkien kehittämiseen pitää sen sijaan käyttää runsaasti kehitysaikaa. Retkien onnistumisen ja tasalaatuisuuden takaamiseksi on tärkeää, että yrittäjä tuntee ympäröivän maaston ja tietää mistä marjoja ja sieniä löytyy. Retkiä joilla etsittyjä sieniä tai marjoja ei löydy ei saa tulla. Mielestäni retkiä varten olisi hyvä määrittää useampia reittejä joita voidaan kulkea ja kierittää kysynnän mukaan. Reittien kierrätyksellä varmistetaan, myös kerättävien tuotteiden riittäminen ja, kun yksi reitti on käytetty loppuun sille voidaan antaa aikaa, jotta kerättäviä tuotteita ehtii kasvaa lisää. Nuotiokahvipaikat pitäisi, myös määrittää etukäteen ja näille paikoille voidaan rakentaa pieni laavu tai muita levähdysmahdollisuuksia. Yrittäjä itse tuntee toiminta-alueen ja sen historian ja kulttuurin hyvin, mutta nämä asiat olisi hyvä kirjata ylös tulevia työntekijöitä varten, jotta onnistuneiden ja laadukkaiden retkien onnistuminen ei ole pelkästään yrittäjän vastuulla. Retkiä pitäisi testata ennen niiden lanseeraamista markkinoille, jotta yrittäjä saa vakioitua retkeen kuluvan ajan ja siihen liittyvät prosessit, kuten välineiden valmistelun, retkikahvin valmistuksen, marjojen/sienien

keräämiseen ja opettamiseen käytettävä aika ja sisältö. Ajoittaminen on tärkeää tehokkaan toiminnan kannalta varsinkin, jos päivän aikana on useampi asiakasyksikkö. Ryhmien väliin tulee jättää riittävästi liikkumavaraa mahdollisten retkien venymisen/myöhästymisen varalta sekä valmisteluun tarvittava aika. Suurin riski on siinä, jos palveluita lähdetään toteuttamaan puolihuolimattomasti ja ei olla varauduttu suureen kysyntään. Tämä tarkoittaa sitä, että retkiin ei olla määritetty tavoiteaikoja ja prosessia ei olla testattu jolloin retket venyvät aiottua pidemmiksi. Tämä voi toki lisätä asiakastyytyväisyyttä, kun he saavat kiireetöntä palvelua, jossa retken vetäjä ei vilkuile kelloaan retken aikana. On todennäköistä, että aluksi yritys ei toimi läheskään täydellä kapasiteetilla jolloin tämännkaltaiset tilanteet eivät ole vaarallisia, mutta jos palveluiden tuottamista ei ole vakioitu voi ongelmaksi tulla yrityksen kasvaessa toiminnan tehottomuus. Retkien venyminen vie helposti aikaa ja resursseja muiden asiakkaiden palvelemisesta.

Suurimpana riskinä näen usean palvelun toteuttamisen pelkästään yrittäjän voimin. Tilanne, jossa kaksi asiakasta haluavat eri palveluita samaan aikaan on hankala. Toki palvelut voidaan aikatauluttaa esim. siten, että metsäretket toteutetaan aamupäivällä ja kosmetiikkapajat iltapäivällä. Toiminta on mielestäni mahdollista pyörittää ilman ulkopuolista työvoimaa, mutta toiminnallisten palveluiden prosessit pitää miettiä hyvin tarkkaan, jotta ne saadaan toteutettua tehokkaasti, jotta yrittäjä ehtii tehdä kaikki päivän työt.

Mielestäni ohjelmapalveluiden yhdistäminen majoitukseen on hyvä idea, kun halutaan tavoitella ulkomaisia asiakkaita. Näiden kahden yhdistäminen helpottaa asiakkaan ostopäätöksen syntymistä. Asiakkaan joka haluaa kokea Suomen luontoa ja majoittua luonnon keskellä tietyn perusmukavuuksien ei tarvitse ostaa näitä palveluita usealta eri tuottajalta. Yritys voikin tarjota asiakkaille valmiita Suomalaisia ”kesälomapaketteja” joihin sisältyy persoonallinen majoitus, sekä tutustuminen Suomen luontoon ja kesämökkielämään. Tässä tapauksessa ostamisen helppous yhdistyy mielestäni vaivattomasti palveluiden paketoimiseen, massaräätälöintiin ja palvelulupauksen antamiseen. Asiakkaille voidaan luvata kattava paketti joka koostuu perinteisistä Suomalaisista kesäloman elementeistä jotka on helppo ostaa. Palveluita voidaan paketoita sisällöltään ja hinnaltaan erilaisiksi kokonaisuuksiksi joista asiakkaan on helppo valita hänelle mieluisin vaihtoehto. Monet festivaalit käyttävät tämännkaltaista pakettihinnoittelua. Pohjakokemus eli majoitus on kaikille sama johon voidaan lisätä majoittumisen keston mukaan esim. Saunakulttuuripaketti tai metsän antimien paketti. Kokonaisvaltainen paketti voi sisältää kaikkia yrityksen tarjoamia palveluita. Tämännkaltaisen paketti voidaan hinnoitella suhteessa halvemmaksi, sillä palvelut voidaan aikatauluttaa useamman päivän ajalle, jolloin asiakas saadaan viipymään kohteessa useamman päivän ajan.

Case-yrityksen palvelut osallistavat vahvasti asiakkaan, joten asiakkaiden mielipiteet palveluista pitäisi ottaa huomioon toimintaa kehitettäessä. Ensimmäiset asiakkaat tulevat olemaan tärkeässä roolissa yrityksen kehityksen ja maineen muodostumisen kannalta, joten heiltä saatu palaute pitää ottaa tarkasti huomioon tulevaisuutta varten. Asiakkaiden toiveet ja pyynnöt on mielestäni suhteellisen helposti toteutettavissa palveluiden aikana ja ne pitäisi pyrkiä täyttämään, kuten kappaleen aikana mainitsinkin.

Ohjatuissa metsäretkissä ja kosmetiikkapajoissa ei ole mielestäni suuria turvallisuusriskejä, mutta asiakkaiden mahdolliset allergiat olisi hyvä varmistaa, jos kerätyistä marjoista ja sienistä valmistetaan ruokaa asiakkaille. Majoituksen suhteen paloturvallisuus ja hätäpoistumisteiden merkitseminen

ovat huomioitava, mutta case-yrityksen tapauksessa en usko turvallisuuteen liittyvien seikkojen aiheuttavan paljoa ongelmia.

Koska majoitus toteutetaan pienissä mökeissä tms. on tärkeää kiinnittää huomiota majoitustilojen mukavuuteen. Suuri huomioitava asia on riittävä lämmitys. Asiakkaat eivät saa palella viileinä kesäöinäkään. Mökeissä tulee, myös mielestäni olla mahdollisuus elektroniikan lataamiseen. Tällä hetkellä on tarkoitus rakentaa jokaisen mökin katolle aurinkopaneelit tätä tarkoitusta varten, mutta on mielestäni järkevää rakentaa, myös jokin vaihtoehtoinen ratkaisu, jos paneelien tuottama virta ei riitä asiakkaille.

Wc- ja peseytymismahdollisuus jokaisessa mökissä ei ole mielestäni välttämättömyys. Jos mökkeihin ei rakenneta omia pesutiloja, on yleiset pesutilat rakennettava laadukkaiksi ja helppokäyttöisiksi ja siten, että asiakkailta on halutessaan mahdollisuus yksityisyyteen. Konseptina perinteinen huussi ja sauna sopivat yrityksen liikeideaan, mutta osa nykymatkailijoista haluaa kuitenkin tiettyjä perusmukavuuksia matkoillaan. Yrittäjän kannattaa kerätä palautetta alkuvaiheen asiakkailta ja tarvittaessa reagoida palautteeseen moderneilla pesu- ja saniteettitiloilla.

#### 4 KANNATTAVUUS JA TUOTTEIDEN HINNOITTELU

Jokaisen voittoa tavoittelevan yrityksen perimmäinen motivaatio on rahallisen hyödyn tuottaminen omistajilleen. Yritystoiminnan kannattavuutta mitataan sen tuottaman voiton määrällä. Yksikertaisimmillaan yrityksen kannattavuus voidaan selvittää vähentämällä saaduista tuloista kaikki yrityksen menot. Jos menojen jälkeen kassaan jää rahaa, tuottaa yritys voittoa. Jos taas yrityksen tulot, eivät riitä kattamaan syntyneitä menoja tuottaa yritys tappiota. Yrityksen tuottamaa voittoa voidaan pyrkiä kasvattamaan monilla keinoilla. Hintojen nostaminen tai toiminnan tehostaminen kulujen pienentämiseksi ovat yleisimpiä tapoja kasvattaa yrityksen voittoa. Kuitenkaan kumpikaan näistä tavoista ei suoraan tarkoita parempaa kannattavuutta. Hintojen nostamisella voidaan kasvattaa yksittäisen tuotteen katetta, mutta korkeampi hintataso saattaa karkottaa osan asiakkaista kilpaileville yrityksille. Samoin tehokas toiminta ei takaa automaattisesti parempaa kannattavuutta, jos asiakkaita ei ole tarpeeksi. (Selander s.a)

Tuottoja yritykselle syntyy luonnollisesti kaikesta siitä mistä asiakas maksaa yritykselle. Tuloja voi syntyä, myös yrityksen sijoituksista ja asiakkaan maksamista ylimääräisistä palkkioista kuten hyvän työn lisästä eli tipistä. Vaikka tippikulttuuri onkin matkailu- ja ravitsemisalalla yleinen käytäntö maailmalla ei se kuulu olennaisena osana Suomen kulttuuriin eikä yrityksen kannattavuutta voida laskea tippien varaan. Tässä työssä keskitytäänkin siis ainoastaan myyntituloihin. Kokonaismyyntitulo saadaan laskemalla jokaisen tuotteen tuotto kaavalla: myyntimäärä x yksikköhinta. Kun jokaisen tuotteen tuotto lasketaan, yhteen saadaan lopputulokseksi yrityksen kokonaistuotto. Tuottojen seuraminen onkin yleensä helppoa nykyaikaisten kassajärjestelmien avulla ja yritykset seuraavat myyntinsä kehitystä jopa päivittäisellä tasolla. (Selander s.a)

Kuluja ovat taas ne asiat, joista yritys joutuu itse maksamaan toiminnan pyörittämiseksi. Kustannuksia yritykselle syntyy useista eri lähteistä ja perinteisesti kuluja ollaan jaoteltu selkeyden vuoksi useaan kategoriaan:

Muuttuvia kustannuksia ovat ne kulut, jotka syntyvät myytävän tuotteen valmistamisesta. Olennaista muuttuville kuluille on se, että niiden suuruus on suorassa yhteydessä tuotteiden tuotantomääriin. Muuttuvia kuluja ovat siis tuotteisiin käytetyt raaka-aineet ja se työntekijöiden palkan osa joka on sidoksissa myyntimääriin (myyntiprovisio). Helpoin esimerkki muuttuvista kuluista on ruoka-annoksen valmistamiseen vaadittujen raaka-aineiden hinnat. Muuttuvien kulujen tarkka laskeminen on kuitenkin usein lähes mahdotonta ja samalla tarpeetonta. Raaka-aineiden hinnat vaihtelevat, mutta niin kauan, kun vaihtelut ovat vähäisiä voidaan käyttää tuotteiden keskihintaa. Jos käytettävät raaka-aineet ovat pilaantuvia on tuotteiden menekin mahdollisimman tarkka ennustaminen tärkeää. Pilaantuneet raaka-aineet ovat ainoastaan turhia kustannuksia, kuten epäonnistuneet tuotteetkin. Majoitusalalla muuttuvat kustannukset ovat kuitenkin usein pilaantumattomia, jotka kestävät pitkään säilytystä (Pesuaineet yms.) (Selander s.a)

Kiinteät kustannukset ovat niitä kuluja, jotka syntyvät riippumatta siitä, mikä yrityksen tuotanto- tai myyntimäärä on. Vakituisten työntekijöiden palkat ovat kiinteitä kustannuksia samoin, kun valaistukseen käytetty energia, sekä liiketilan vuokra. Valot on pidettävä päällä ja työntekijän palkka on maksettava, vaikka asiakkaita ei olisikaan. Nämä kulut voivat kuitenkin olla tietyissä tapauksissa, myös muuttuvia kustannuksia. Jos ravintola on avoinna ilmoitettua pidempään, viime hetkellä saapuneiden

asiakkaiden vuoksi ovat valot päällä ja työntekijät töissä näiden asiakkaiden vuoksi. Tämänkaltaisessa tilanteessa voidaan käyttää, myös termiä rajakustannus. Rajakustannukset ovat niitä kuluja, jotka syntyvät lisätuotannosta jota tehdään tietyn toimintamäärän ylittämiseksi. Majoitus- ja ravitsemisalalla toimintakapasiteetti määräytyy usein asiakaspaikkojen ja aukioloaikojen mukaan, joten rajakustannusten syntyminen on usein juurikin aukioloaikojen ennakoimatonta pidentämistä, joka ei useinkaan ole taloudellisesti järkevää, elleivät myöhäiset asiakkaat tuota yritykselle niin paljon tuottoa, jotta niillä pystytään kattamaan raaka-aineiden lisäksi työntekijöiden ylimääräiset palkkakustannukset yms. Kiinteät kustannukset eivät nimestään huolimatta ole aina kiinteitä ja toistuvia. Markkinointikulut ovat kiinteitä kustannuksia sillä markkinointiin käytetty raha ei kohdistu suoraan yksittäiselle tuotteelle. Markkinointikustannukset voivat vaihdella paljonkin vuoden aikana. Myynnistä saatavan katteen on kyettävä kattamaan muuttuvien kustannusten lisäksi, myös yrityksen kiinteät kustannukset, jotta toiminta on kannattavaa. Yrityksen toiminta-asteen noustessa jakautuvat sen kiinteät kustannuksetkin useammalle yksikölle, joten myynnin kasvaessa pienenee kiinteiden kustannusten suhteellinen osuus yksittäisen tuotteen katteesta. Yrityksillä joilla kiinteät kustannukset ovat korkeat on, myös luonnollisesti oltava korkeat myyntituottotavoitteet, jotta korkeat kiinteät kustannukset saadaan katettua. (Selander s.a)

Jakamalla kustannukset muuttuvien ja kiinteiden kulujen kesken on hyödyllistä, jotta voidaan tehdä tarkempia laskelmia erilaisille toimintakapasiteeteille. Hotelleissa kapasiteettia mitataan usein huoneiden käyttöasteen mukaan. Huoneiden käyttöaste saadaan jakamalla tietyn ajanjakson aikana käytössä olleiden huoneiden lukumäärä käytettävissä olleiden huoneiden määrällä. (Tilastokeskus s.a) Majoitusosalalla on ominaista, että toiminta on "tehotonta" ja usein huoneiden käyttöaste jää kauas optimaalisesta. Vuonna 2017 majoitusliikkeiden huoneiden käyttökapasiteetti Suomessa oli keskimäärin 51,9%. Korkein kapasiteetti saavutettiin Uudellamaalla (67,8%), kun taas alimmillaan kapasiteetti oli Ahvenanmaalla (37,1%). Lapin matkailua on pitkään pidetty Suomen matkailuelinkeinon "veturina" joka on tasaisesti tuottava, mutta sesonkien vaikutus näkyy Lapissa vahvasti ja kapasiteetti jäikin alle koko maan keskiarvon, 43,6%: iin. (Tilastokeskus 2018) Kustannusten oikealla jakamisella pystytäänkin siis tehokkaasti ennakoimaan yrityksen kannattavuutta ja varautumaan alalle ominaiseen menekin vaihteluun. Kulujen tarkka jakaminen voi olla ongelmallista majoitusosalalla, sillä osa kiinteistä kustannuksista voidaan tilannekohtaisesti laskea, myös muuttuviksi kuluiksi. Kulujen kokonaismäärä ei kuitenkaan muutu, joten täysin tarkka kulujen luokittelu ei ole välttämättä edes tarpeen. Epäselvissä tilanteissa kulut kannattaa kirjata kiinteiksi kuluiksi varsinkin yritystä perustettaessa, jolloin niiden vaikutus yrityksen kannattavuuteen ovat helpommin tulkittavissa. (Selander s.a) Jotta liiketoimintaa voidaan pyörittää ilman tappiota pitää toiminnan tuottaa tuloja kaikkien kulujen kattamiseksi. Kun tuotteen myyntihinnasta vähennetään muuttuvat kustannukset, saadaan selville tuotteen myyntikate. Myyntikatteesta vähennetään kiinteät kustannukset jolloin saadaan selville yrityksen käyttökate. Kriittiseksi liikevaihdoksi kutsutaan tilannetta, jossa yrityksen sen hetkinen toiminta pystyy juuri ja juuri kannattelemaan itseään. Nimensä mukaisesti kriittisen liikevaihdon tilanne ei ole yrityksille toivottavaa, sillä jokainen yllättävä tai ylimääräinen meno muuttaa koko yrityksen tuloksen negatiiviseksi. (Selander s.a)

Majoitusosalalla kiinteiden kustannusten osuus kaikista kuluista on yleensä hyvin korkea. Tämä asettaa alan yrityksille suuria tulospaineita, jotta syntyneet kustannukset pystytään kattamaan. Mainitut huoneiden käyttökapasiteettiluvut kertovat alan haasteista ja tämä pakottaa majoitusalan yrityksiä

joko alentamaan kustannuksia tai miettimään ylimääräisiä tulonlähteitä perustuotteen (majoitus) lisäksi. Perinteisesti hotellit ovat käyttäneet tulojen lisäämiseen hotellin aulan yhteyteen rakennettua baaria, huoneiden minibaareja ja hotellin kuntosalia ja/tai saunaa.

#### 4.1 Palvelutuotteen hinnoittelu

Perinteisesti yrityksen tuotteet hinnoitellaan sen tuottamiseen tarvittujen kustannusten perusteella. Palvelut ovat kuitenkin lähtökohtaisesti aineettomia, joten niiden tuottamiseen ei tarvita raaka-aineita, jonka pohjalta tuotteelle voisi laskea sopivan myyntihinnan. Kiinteiden kustannusten jakaminen tuotekohtaisesti voi, myös olla haastavaa, jos tulevaa tuotekohtaista menekkiä ei tiedetä hyvin tarkasti. Kustannuspohjainen hinnoittelu on, myös hyvin suhdanneherkkä kulujen nousulle. Vaihtoehtoisesti yritys voi asettaa toiminnalleen tulostavoitteen. Tulostavoite kertoo halutun kokonaistuloksen. Tuotteiden odotettu menekki lasketaan ja haluttu tulostavoite suhteutetaan odotettuihin myyntimääriin hinnan saamiseksi. Tämä voi kuitenkin olla hankalaa varsinkin, jos yrityksellä on laaja valikoima erilaatuisia ja kokoisia tuotteita. Monesti päädytään käyttämään alalla yleisesti käytössä olevaa katetuottoprosenttia, mutta tällöin on riski unohtaa omien kilpailualueiden hyödyntäminen, kuten uniikki miljöö tai tuote. Vaikka palveluiden hinnoittelu voi tuntua hankalalta ei tuotteiden hinnoittelussa pitäisi kiirehtiä. Tuulesta temmattu tai kilpailijan hintatasoon peilattu hinta voi olla todella vahingollista varsinkin, jos yrityksen kulurakenteet eivät ole yrittäjän tiedossa. Hinnoittelu tulisikin olla osa yrityksen strategiaa joka vastaa kysymykseen: Miten me ansaitsemme voittoa? (Selander s.a; Tonder 2013, 88)

Uudet yritykset hyödyntävät usein tavoiteperusteista hinnoittelua. Uuden yrityksen tavoitteena on luonnollisesti asiakaskunnan rakentaminen ja tietoisuuden kasvattaminen. Tällöin yritys hinnoittelee tuotteensa hyvin edullisesti ja kriittisen liikevaihdon saavuttaminen voi olla jo positiivinen tulos. Kysynnän kasvaessa ja tasaantuessa voi yritys nostaa hintansa tasolle jolla yritys alkaa tuottaa voittoa. Ohjelmajärjestelmien tuottava majoitusalan yritys voisi halutessaan tarjota jokaiselle majoittujalle ilmaisen ohjelmajärjestelmän, jotta ihmiset saataisiin kokeilemaan yrityksen palveluita. Tällöin poistetaan asiakkaan kokema riski aineettoman ja usein hintavan palvelun ostamisesta, jonka laatua hän ei pysty arvioimaan ennen ostopäätöksen tekoa. Tällä voidaan tavoitella hyviä asiakaspalautteita ja kanta-asiakkuuksien syntymistä. (Tonder 2013, 90)

Useat ravintolat ympäri maailmaa ovat omaksuneet tavoitehinnoittelun pysyväksi strategiseksi valinnaksi. Näissä ravintoloissa annoksille ei ole asetettu määrättyä hintaa. Sen sijaan jokainen asiakas maksaa annoksesta sopivaksi katsomansa hinnan. (Road affair 2016) Toimimalla tällä tavoin kyseiset ravintolat saavat runsaasti positiivista julkisuutta samalla sulkematta yhtään asiakasryhmää ulos hinnoittelun vuoksi.

Hinnoittelua voi, myös toteuttaa asiakaskohtaisesti. Asiakaskohtainen hinnoittelu tarjoaa yritykselle tavan hinnoitella itsensä joustavasti ja palkita uskollisia asiakkaita tai vaihtoehtoisesti houkutella uusia asiakkaita esim. halvemman ensioston avulla. Ravintolalla voi olla käytössään lounaspassi jolla asiakas saa joka kymmenennen lounaan ilmaiseksi, tai lentoyhtiö tarjoaa asiakkailleen lentopisteitä matkoistaan. Pisteitään asiakkaat voivat käyttää tulevaisuudessa ilmaisten lentojen hankkimiseen. Nämä ovat vain esimerkkejä joilla asiakasuskollisuutta voidaan tukea hinnoittelupolitiikalla. Lounaan tai lennon hinta voi olla kilpailijaa korkeampi, jonka avulla kylkiäiset kustannetaan, mutta asiakkaan kokema mielikuva "ilmaisesta" lounaasta tuottaa lisäarvoa jota halvemman hintatason kilpailija ei



tarjoa. Toisaalta hankkiakseen uusia asiakkaita yrityksen täytyy markkinoida itseään, kun taas olemassa olevien asiakassuhteiden hoitaminen on yleensä halvempaa, vaikka heille tarjottaisiin silloin tällöin aidosti ilmainen lounas. Asiakkaita voidaan, myös kannustaa kanta-asiakkuuteen pysyvillä alennuksilla. Suomen kaksi suurinta kauppaketjua käyttävät tämänkaltaista järjestelmää, jossa kanta-asiakkaat saavat sitä suurempia alennuksia/etuja mitä enemmän he käyttävät rahaa kyseisen ketjun palveluihin. Tällä tavoin asiakkaita kannustetaan kanta-asiakkuuden sijaan keskittämään mahdollisimman paljon kulutustaan aina auton tankkaamisesta pankkiasioiden hoitamiseen lupauksella alati kasvavista eduista. (Tonder 2013, 90; Selander s.a)

Majoituslalla käytetään usein mainitun asiakaskohtaisen- ja markkinaperusteisen hinnoittelun yhdistelmää. Markkinaperusteisessa hinnoittelussa yrityksen hintataso määräytyy nimensä mukaisesti markkinoilla olevan kysynnän ja tarjonnan mukaisesti. Tuotteen pohjahinta määräytyy sen kulujen perusteella jolloin kysyntää ei ole käytännössä lainkaan ja tavoitteena on kattaa ainoastaan toiminnasta syntyvät kustannukset. Tuotteen hinnan yläraja muodostuu kysynnän mukaan. Jos kysyntää on runsaasti, voi yritys periaatteessa nostaa hintojaan niin kauan, kun kysyntä ylittää tarjonnan. Parhaana esimerkkinä tästä voidaan pitää Lapin matkailumarkkinoita. Kysyntää on talvisesongilla huomattavasti kesäsesonkia enemmän, joten yritykset voivat huoletta nostaa hintojaan talven ajaksi, jolloin asiakkaista ei ole pulaa. Tällä sesonginmukaisella hintatason nostolla moni Lapin matkailuyritys voi tuottaa omistajilleen voittoa, vaikka majoituskapasiteetti jäisikin alle maan keskiarvon. Yrityksen kulurakenteen tunteminen onkin tärkeässä roolissa, kun määritetään tuotteelle pohjahintaa. Majoituslalle ominainen menekin vaihtelu luo usein tilanteen, jossa on järkevää myydä tuote (majoitus/palvelutuote) omakustannehintaan tappioiden välttämiseksi. 1970-luvulla kehitetty Revenue management tekniikka kehitettiin suhdanneherkkien hotelliketjujen kannattavuuden parantamiseksi. Tekniikan tarkoituksena on maksimoida yrityksen tuotot, perustamalla hotellihuoneen hinta arvioidun kysynnän mukaisesti. Hyvissä ajoin ennakkoon majoituksensa varaava henkilö voi joutua maksamaan yöpymisestään enemmän, kun samana päivänä huoneen ostava asiakas. Jos asiakas varaa huoneen, puoli vuotta etukäteen voi hotelli ennakoida menekin olevan kohtuullinen ja perustaa hinnoittelunsa sen mukaisesti. Todellisen majoituspäivän lähestyessä hotelli voi huomata varaus-tilanteensa kattavan vain pienen osan kokonaiskapasiteetista, jolloin huoneen hintaa lasketaan lähemmäs omakustannehintaa. Majoitus- tai ohjelmapalvelua ei voida valmistaa etukäteen eikä säilyttää myymättä jäänyttä kapasiteettia myöhemmälle ajalle, joten tuotteiden myyminen omakustannehintaan tappion välttämiseksi on hyvä ratkaisu lyhyellä tähtäimellä. Tämä laskee keskimääräistä huoneesta saatua tuottoa, mutta toisaalta nostaa yrityksen kokonaistulosta, joten voidaan ajatella, että niin kauan, kun osa huoneista saadaan myytyä halutun katetuoton mukaan voidaan loput huoneet myydä ainoastaan kulujen peittämiseksi. Riskinä tämänkaltaisella toiminnalla on se, että kuluttajat oppivat varaamaan majoituksensa ja oheispalvelunsa vasta viime hetkellä. Käsittelin jo aiemmassa kappaleessa viime hetken varauskulttuurin tuomia haasteita, mutta tilanteessa jossa asiakas jättää ostopäätöksen tekemisen viime hetken halvemman hinnan toivossa aiheuttaa ongelmia menekin ennakoimisen, henkilöstön varaamisen, sekä laadun että kannattavuuden takaamisen kanssa. (Tonder 2013, 90; Selander s.a)

Asiaa voisi pohtia kääntämällä tämän perinteisen mallin pääläelleen. Tilanne, jossa ennakkoon varaajat saavat edullisemman hinnan ja ns. walk-in asiakkaat joutuisivat maksamaan jopa tavallista

korkeamman hinnan voisi olla nykymaailmassa toimivampi ratkaisu. Mitä paremmin toiminta on ennakoitavissa, sitä helpompaa yritykselle on varata tarvittava määrä henkilökuntaa laadukkaan toiminnan takaamiseksi ja parhaimmassa tapauksessa luodaan tilanne, jossa varauskuluttuuri riittää pyörittämään yritystä voittoa. Parhaimmassa tapauksessa kapasiteetin täytyessä hintoja voidaan jopa nostaa.

Majoitustuotteen hinnoittelu on sinänsä yksinkertaista, kunhan yritys on määrittänyt haluamansa hinnoittelupolitiikan itselleen. Yhden hengen huoneeseen majoitetaan yksi henkilö ja kahden hengen huoneeseen kaksi henkilöä jne. Kun yrityksen kulurakenne on hyvin selvillä voidaan huoneiden hintatasot laskea asianmukaisesti ottaen huomioon toiminnan vaihtelevuuden. Tämä tarkoittaa sitä, että huoneille asetettu peruskatetuotto-% kattaa käyttämättä jääneen kapasiteetin aiheuttamat lisäkustannukset.

Erilaiset ohjelma- ja oheispalvelut kuitenkin luovat haasteen hinnoittelun suhteen. Ohjatulle sienes-tysretkelle voi teoriassa osallistua joko vain yksi henkilö tai kahdenkymmenen hengen ryhmä. Ensimmäinen hinnoittelun peruste on luonnollisesti syntyvät kustannukset. Kuinka monen työntekijän aikaa retkeen kuluu ja kuinka paljon? Kuinka suuren ryhmän yksi ohjaaja voi toteuttaa laadukkaasti? Tämän jälkeen voidaan pohtia halutaanko palvelut myydä kiinteällä hinnalla vai tuntiperusteisella hinnalla ja hinnoitellaanko tuotteet per henkilö periaatteella vai käytetäänkö hintaa  $x$ , kun osallistujia on 1-5 ja hintaa  $y$ , kun osallistujia on 5 tai enemmän. Tuntiperusteisen hinnoittelun etuna on tasainen kate, mutta tällöin hinnan viestiminen asiakkaalle mutkistuu ja asiakas voi vertailla palvelun hintaa omaan tuntipalkkaansa, jolloin tuote alkaa helposti vaikuttaa todella hintavalta. Kiinteän hinnan etuna on helpompi ja yksinkertaisempi viestintä asiakkaalle. Tätä me myymme ja tämän verran se maksaa. Tämä vaikuttaa suoraan tuotteen ostamisen helppouteen. Epäselvältä tuntuva hinta karkottaa helposti asiakkaan pois yrityksestä. Kiintohinnoiteltu tuote ei tosin ole tasaisen kannattava, ellei palvelutuote hinnoitella per henkilö periaatteella. Toisaalta ryhmille suunnatun ja kiinteästi hinnoittelun palvelutuotteen ei tarvitse olla kannattava jokaisella kerralla. Kannattavuus voidaan laskea hyväksi pienemmille ryhmille (1-5 hlö) ja tätä suuremmat ryhmät voivat saada tuotteen suhteessa halvemmalla hinnalla. Vaikka suurempi ryhmä tuottaisi enemmän kustannuksia esim. työvoiman suhteen on oletettavaa, että pienemmät ryhmät muodostavat suurimman kysyntäsektorin kyseiselle tuotteelle ja suuremmat ryhmät voidaan nähdä vain lisätulona. Suuressa ryhmässä on, myös luonnollisesti enemmän osallistujia, joista jokainen voi tuottaa yritykselle lisätuloja ostamalla majoituksen tai muutaman matkamuiston. (Parantainen 2007, 85-92; Tonder 2013, 92)

Yrityksen tuotteiden ja palveluiden hinnoitteluun ei ole yhtä ainoaa oikeaa tapaa toimia. Hinta vaikuttaa kuitenkin lähes aina ratkaisevan paljon asiakkaan tekemään ostopäätökseen. Hinnoittelu tulisi suorittaa siten, että se vastaa yrityksen haluamaa laatuimagoa ja arvomaailmaa. Laatu saa maksaa ja vaikka palvelut ovat aineettomia voivat asiakkaat silti saada palvelusta jotain pysyvää opittujen taitojen tai tietojen muodossa. Hinnoittelun pitää olla perusteltua ja asiakkaat hyväksyvät korkeamman hinnan, jos he kokevat saavansa vastineeksi parempaa arvoa rahalleen. Yrityksen hintarakenteen viestiminen asiakkaalle onkin tärkeää varsinkin laadukkaimmissa ja kalliimmissa tuotteissa joissa on jotain mitä kilpailevat yritykset eivät voi jäljitellä. (Tonder 2013, 93; Parantainen 2007, 88)

## 4.2 Riskienhallinta

Riskitöntä yrittämistä ei ole olemassakaan. Olennainen osa liiketoimintaa on sen sisältämä riski, mutta samalla potentiaaliset tulot jotka voidaan saavuttaa houkuttelevat ottamaan kyseisen riskin. Kun uusi yritys perustetaan, sijoitetaan yritykseen rahaa siinä toivossa, että sijoitetulle rahalle saadaan katetta tulevaisuudessa. Myös olemassa oleva vakaa yritys voi investoida lisää yritykseen liiketoiminnan kasvattamiseksi. Yrityksen riskinottohalu kertoo sen kuinka paljon sijoittajat ovat valmiita vastaanottamaan rahallista menetystä tietyn ajanjakson sisällä, jotta tulevaisuuden tuotot olisivat paremmat. Riskinottohalukkuus on yksi yrityksen keskeisiä strategisia päätöksiä. Pohdittaessa uuden yrityksen perustamista tai nykyisen toiminnan laajentamista on syytä pohtia paljonko sijoitus voi optimaalisessa tilanteessa tuottaa ja verrata sitä pahimman tapauksen tuomiin riskeihin. Toki sijoitukset harvoin tuottavat optimaalista tulosta, mutta, kun optimaalinen tulos tiedetään voidaan siihen peilata realistisempia tulostavoitteita. Jos arvioidut sijoituksen tuotot ovat pienemmät, kun siihen liittyvät kulut ja riskit on investointi harvoin kannattava. Mitä pienempi ero arvioitujen tulojen ja mahdollisten tappioiden väliin jää sitä riskialttiimmasta sijoituksesta on kyse. Investointeja tehdessä pitääkin selvittää yrityksen riskinkantokyky, sillä varsinkin uuden yrityksen perustamisessa investoinnin takaisin tienaaminen voi kestää useampia vuosia. Kuinka suuria menetyksiä ollaan valmiita ottamaan ensimmäiseltä vuodelta, jotta toisena vuonna voidaan alkaa ansaitsemaan. (Ilmonen, Kallio, Koskinen, Rajamäki 2013)

Tämä on kysymys joka vaikuttaa luonnollisesti, myös yrityksen sidosryhmiin kuten mahdollisiin rahoittajiin ja yhteistyökumppaneihin joiden tulot ovat suoraan riippuvaisia yrityksen omista tuloista. Tällaisia yhteistyökumppaneita voivat olla ohjelmajärjestäjien ulkoiset tuottajat tai siivouspalvelut. Riskinkantokyky lasketaan yleisesti vuoden mittaiselle ajanjaksolle, mutta todella suurissa investoinneissa tai täysin uuden yrityksen perustamisessa voidaan riskinkantokyky laskea pidemmälle ajanjaksolle, mutta mitä pidemmälle ajalle kantokykyä lasketaan sitä vaikeampaa on ennustaa yrityksen todellista taloudellista kehitystä. (Ilmonen ym. 2013)

Majoituslalla yrityksen perustamiseen vaaditut kustannukset ovat yleensä suuret toimintaan tarvittavan kiinteistön hankkimisesta johtuvista kustannuksista. Kun suuriin alkuinvestointeihin lisätään alalle ominaiset korkeat kiinteät kustannukset voidaan päätellä kyseessä olevan korkean riskin toiminta-ala. Tämä ei kuitenkaan tarkoita sitä, että majoitusalan yrityksen perustaminen on aina huono tai tuhoon tuomittu päätös, sillä optimaalisessa tilanteessa, myös toiminnasta saatavat tulot ovat suuret. Mutta, koska kyseessä on suuren riskin ala, onkin tärkeää käyttää aikaa mahdollisimman tarkkan laskentamallin rakentamiseen, jotta yritys pystyy toimimaan riskinkantokykynsä puitteissa.

Riskienhallinta ei kuitenkaan rajoitu pelkästään puhtaasti yrityksen kulujen ja tulojen oikeaan suhteutukseen. Toiminnassa voi tulla vastaan odottamattomia riskitekijöitä, kuten yhteistyökumppanin konkurssi joka voi vaikuttaa suoraan yrityksen omaan kulurakenteeseen tai jopa yrityksen tuotetarjoomaan, jos kyseessä on esim. ulkoistettu oheispalveluiden tuottaja. Riskeiksi voidaan laskea, myös taitavan henkilökunnan vaihtuminen epäpäteviin henkilöihin tai markkinatilanteen äkillinen muuttuminen itselle epäedullisempaan suuntaan. Kaikkiin riskeihin ei kuitenkaan pysty varautumaan etukäteen ja yrityksen ei kannata kohdistaa liikaa resursseja kaikkien mahdollisten riskien tunnistamiseen ja minimoimiseen. Sen sijaan oman toimialan yleisiin riskeihin kannattaa kiinnittää huomiota, jotta muiden virheistä voidaan oppia. (Ilmonen ym. 2013)

Yksi suurimmista taloudellisista riskeistä majoitusalan toiminnassa on menekin vaihtelevuus. Kuten aiemmassa kappaleessa käsiteltiin on hotellien keskimääräinen käyttöaste vain n. 50% täydestä kapasiteetista. Tapoja parantaa majoitusalan yrityksen kokonaiskannattavuutta käsiteltiin, myös aiemmassa kappaleessa. Majoitusalan yritykseen sijoittaessa pitääkin riskinkantokykyä määrittäessä ottaa huomioon se, että hyvin todennäköisesti majoituksen käyttöaste on yrityksen alkuvaiheessa huomattavasti alan keskiarvoa pienempi. On siis syytä varautua siihen, että ensimmäisen vuoden tulos on todennäköisesti tappiollinen. Tärkeää onkin siis varmistaa yrityksen maksukyky, jotta yritys ei kaadu alkumetreillä liian suurten rahoituskulujen alle ja toimintaa ei tästä syystä voida jatkaa. Sijoitus voi olla kannattava tästäkin huolimatta, mutta yrittäjältä ja mahdollisilta muilta sijoittajilta vaaditaan suurta riskinottohalua ja valmiutta odottaa potentiaalisia tuloja useammankin vuoden ajan.

Toinen suuri riski syntyy majoitusalan kansainvälisestä luonteesta. Valuuttakurssien vahvat vaihtelut saattavat aiheuttaa ongelmia yritykselle, mutta toisaalta se voi olla, myös mahdollisuus kasvattaa omaa liiketoimintaa. (Ilmonen ym. 2013) Venäjän ruplan heikkeneminen muutama vuosi takaperin vaikutti huomattavasti suomeen saapuvien matkailijoiden määrään, mutta toisaalta kasvatti Suomalaisien matkustusmääriä venäjälle. (Tolonen 2014; Väinämö 2014)

Ruplan heikkeneminen oli hyvinkin äkillinen tapahtuma ja hyvä esimerkki riskistä jota voi olla vaikeaa ennakoida. Vastaavan kaltaiseen tilanteeseen voi kuitenkin varautua, sillä ettei rakenna yrityksensä asiakaskuntaa liiaksi yhden maan tai alueen matkailijoihin jolloin, myös äkilliset valuuttakurssien vaihteluiden negatiiviset vaikutukset jäävät mahdollisimman pieniksi.

Toinen majoitusosalalle ominainen riskiryhmä on henkilöstöön liittyvät riskit. Osaavan henkilöstön löytäminen ja pitäminen yrityksen palveluksessa tulisi olla suuren prioriteetin tavoite. Mitä suurempaan arvoon yksittäinen työntekijä nousee yrityksen sisällä sitä suurempi riski muodostuu kyseisen henkilön poistuessa yrityksen henkilöstöstä. Avainhenkilöitä voidaan palkita erinäisin kannustein tämän riskin pienentämiseksi.

Riskejä tunnistaessa on hyödyllistä arvioida niiden todennäköisyys ja niiden aiheuttamat potentiaaliset vahingot. Riskien onnistuneen hallinnan edellytys on niiden systemaattinen analysointi. Paras tapa torjua riskejä on niiden tehokas ehkäiseminen. Kun riskit tunnistetaan, voidaan arvioida ne tekijät jotka laukaisevat riskin. (Ilmonen ym. 2013) Taloudellisten riskien toteutumiseen ei voida vaikuttaa suoraan konkreettisilla teoilla, mutta työturvallisuuteen liittyvät riskit ovat hyvä esimerkki riskeistä, jotka voidaan ennaltaehkäistä tehokkaasti huolehtimalla asianmukaisista turvavarusteista, sekä työskentelyolosuhteista. Hyvällä vakuutuksella voidaan pienentää työntekijöiden sairastumisesta aiheutuneita taloudellisia kustannuksia, mutta matkailualalla henkilöstön ammattitaito on usein yksilöllistä ja osaavan henkilöstön sairaspöissaolot vaikuttavat usein, myös yrityksen toiminnan laatuun ja tehokkuuteen.

Yrityksen toimintaan liittyvät keskeisimmät riskit on hyvä sisällyttää yrityksen strategiaan. Toiminnalle voidaan asettaa tiettyjä varatoimia jotka otetaan käyttöön, jos havaitaan merkkejä jonkin riskin toteutumisesta. Reagoimalla ajoissa yritys voi minimoida riskin aiheuttamat vahingot. Samoin kirjaimella riskienhallinnan yrityksen strategiaan voidaan riskien toteutumista ja niiden aiheuttamaa vaikutusta seurata konkreettisesti ja tehtyjä riskianalyseja voidaan muokata tarpeen mukaan tulevaisuudessa. (Ilmonen ym. 2013)

### 4.3 Case-yrityksen kannattavuus

Kuten mainitsin on majoitusalan investointikustannukset suuret, koska toimintaa varten pitää ostaa/rakentaa tarkoitukseen sopivat tilat. Case-yrityksen tapauksessa yrityksen pitää sijoittaa tonttiin, majoitusratkaisuihin, sekä asuintaloon, jossa yrittäjä asuu ja jossa toteutetaan tiettyjä ohjelmapalveluita kuten kosmetiikkapajat. Tämän vuoksi yrityksen investointitarpeet on määriteltävät tarkkaan.

Case-yritykselle tehtiin investointi ja kannattavuuslaskelmat ensimmäiselle vuodelle. Koko työ on tämän työn liitteenä (Liite 1), mutta avaam tähän pääpointit kyseisestä työstä.

Kuten kuvasta 4 näkyy on yrityksen aloitusinvestointien tarve huomattavan suuri. Alkuinvestointeihin saatava raha on yhdistelmä yrittäjän omaa sijoitusta, pankkilainaa sekä myönnettävä investointiavustus. "Kehittämisyavustusta voidaan myöntää pk-yrityksille, joilla on kannattavan toiminnan edellytykset ja riittävästi omia resursseja kilpailukykyä parantaviin kehittämistoimenpiteisiin. Yritys rahoittaa kehittämishankkeesta vähintään puolet itse. Kehittämistoimenpiteisiin liittyviä palkka-, konsultointi-, matka-, messuosallistumis- ja vastaavia menoja voidaan

tukea enintään 50 %:lla avustuksen perusteena olevista menoista. Hankkeeseen sisältyviä investointeja voidaan tukea yrityksen koosta ja sijainnista riippuen 10–35 %:lla avustuksen perusteena olevista menoista." (ELY-keskus 2017)

Case-yrityksellä on edellytykset ELY-keskuksen investointiavustukseen ja tämä on otettu huomioon tehdyssä työssä.

Case-yrityksenkin tapauksessa kiinteät kulut ovat yrityksen suurin menoerä. Kiinteät kustannukset sisältävät vakuutus, energia, markkinointi, hallinto sekä palkkakustannukset. Case-yrityksen tapauksessa henkilöstökustannukset muodostavat 53.3% yrityksen kokonaiskuluista. (Rantonen, Lindi, Naumanen 2017) Yrityksen muuttuvat kustannukset eivät ole kovin korkeat, sillä millään yrityksen tuotteilla ei ole suuria valmistuskustannuksia. Majoituksen osalta muuttuvat kulut syntyvät siivoukseen käytetyistä pesuaineista, sekä kulutetusta sähköstä. Kosmetiikkapajojen sekä ohjattujen retkien raaka-aine kustannukset ovat alle 5€/ asiakas, joten niiden hinnoittelua ei ole järkevää pohjata kulujen perusteella. Sen sijaan laskimme työssämme yritykselle tavoitellun kokonaistuloksen jonka perusteella pystyimme laskemaan myytävien tuotteiden hinnat. On epätodennäköistä, että uusi matkailualan yritys ylittää maan keskiarvoon käyttöasteeltaan, joten arvioimme yrityksen käyttöasteeksi ensimmäisenä vuonna 20% maksimikapasiteetista. Yrityksen kriittinen liikevaihto on 64 248€. Arvioidulla 20% käyttöasteella yritys ylittää kriittisen liikevaihdon hyvin ja saavuttaa toiminnallaan 31,5% varmuusmarginaalin. (Rantonen ym. 2017)

<b>Rahan käyttö</b>	
<b>Investoinnit</b>	
Koneet ja laitteet	18 500
Kiinteistö	196 000
<b>Käyttöpääoma</b>	
pohjakassa	12 400
alkuvarasto	
<b>Lainanlyhennykset</b>	
pankkilaina lyh.	3 000
<b>Rahan tarve yht</b>	<b>229 900</b>

Kuva 4 (Rantonen, Lindi, Naumanen 2017)

## Yhteenveto

Liikevaihto	93 788	100 %
Muuttuvat kulut	5 500	5,9 %
Myyntikate	88 288	94,1 %
Henkilöstökulut	49 980	53,3 %
Palkkakate	38 308	40,8 %
Kiinteät kulut	10 500	11,2 %
Käyttökate	27 808	29,6 %

Kriittinen liikevaihto	64 248 €
Varmuusmarginaali	29 540 €
Varmuusmarginaali%	31,5 %

Kuva 5: Rantonen ym. 2017

Kuvassa 5 on esitelty case-yrityksen ensimmäisen toimintavuoden kannattavuuslaskelmat 20% käyttöasteella. Mielestäni 20% käyttöaste on realistinen tavoite yrityksen ensimmäiselle toimintavuodelle. Yrityksen käyttökate on lähes 30%, joka vaikuttaa todella positiiviselta katteelta, kun ottaa huomioon alan keskimääräisen käyttökätteen joka on vain runsaan 10% luokkaa. (Tilastokeskus 2017)

Toiminnan menestyksellinen aloittaminen vaatii kuitenkin onnistuneen markkinoinnin ja toimivat jakelukanavat matkatoimistojen ja kotisivujen osalta, jotta tieto yrityksestä saadaan leviämään mahdollisimman laajalle. Ulkomaisille markkinoille suuntautuminen on huomattavasti haastavampaa, kun kotimaisten asiakkaiden tavoittelu. Laskelmia tehdessä oletettiin siis, että yritys markkinoi itseään onnistuneesti ennen toiminnan aloittamista ja sillä on tasaisesti asiakkaita avajaisistaan lähtien. Jos yritys pystyy toimimaan laskettujen lukujen mukaisesti, uskon, että kyseessä on hyvin kannattava yritys joka kannattaa perustaa, mutta on mahdollista, että ensimmäisen vuoden tulos ei ole näin positiivinen ja siihen olisi syytä varautua. Laskuissa on tosin huomioitu, että yrittäjä toimii yrityksen ainoana vakituisena työntekijänä ja nostaa palkkaa yrityksestä, joten vaikka yritys itsessään ei tuottaisi voittoa olisi yrittäjän toimeentulo turvattu.

## 5 MARKKINOINTI

Jokainen yritys tarvitsee markkinointia. Uudelle yritykselle markkinointi on vähintäänkin yhtä tärkeää, kuin yrityksen perustaminen, sillä, jos kukaan ei tiedä perustamastasi yrityksestä on lähes sama, kuin yritystäsi ei olisi olemassakaan. Miten uutta yritystä siis kannattaa markkinoida ja miksi markkinointiin kannattaa panostaa rahallisesti? Markkinoinnin toteutuksessa kannattaa toimia järjestelmällisesti. Huonosti toteutetulla markkinoinnilla voidaan pahimmassa tapauksessa satuttaa yrityksen imagoa ja liikevaihtoa. Sähköinen markkinointi voi toimia todella tehokkaana kanavana yrityksen viestinnässä asiakkaiden suuntaan ja tarjoaa yrittäjälle keinon kommunikoida nopeasti ja suoraan halutuille kohderyhmille.

Kotler ja Armstrong (2014,24) kertovat markkinoinnin määritelmäksi tuottavien asiakassuhteiden hallinnointia, jossa tavoitteena on markkinoinnin avulla luoda lisää arvoa asiakkaalle ja vastavuoroisesti saada asiakkailta arvoa rahallisen hyödyn muodossa. Uusia asiakkaita voidaan houkuttaa paremmilla tuotteilla tai hinnoilla. Pääasia on, että asiakkaalle kerrotaan heidän saavan enemmän arvoa/hyötyä rahoilleen juuri sinun yrityksesi tuotteilla. Olemassa oleville asiakkaille voidaan kertoa uusista tuotteista tai tarjouksista ja houkuttaa heitä käyttämään enemmän rahaa yritykseesi.

Markkinoinnissa ollaan siirtymässä perinteisestä tuotemarkkinoinnista markkinointiin, jossa pyritään täyttämään tarkkaan määritellyjä asiakkaiden tarpeita tai ratkaisemaan jokin tietty ongelma. (Kotler & Armstrong 2014, 24-27)

Markkinoinnin perimmäiseksi tarkoitukseksi voidaankin siis määritellä tiedottaminen yrityksestä ja sen toiminnasta, sekä erottautuminen kilpailijoista liiketoiminnan kasvattamiseksi. Olipa yrityksesi minkälainen hyvänsä haluat todennäköisesti saada tuottoa sijoituksellesi. Voit kiihdyttää tuoton syntymistä kertomalla yrityksesi tarjoamista tuotteista/palveluista. Matkailualalla myytävät tuotteet ovat majoittuminen ja määrittelemäsi oheispalvelut. Potentiaalisia asiakkaita yrityksille on koko maapallon väestön verran. Toki mikään yritys ei tavoittele asiakkaikeeseen jokaista vastaantulevaa ihmistä.

Kuinka siis saadaan saksalaiselle hyvinvointimatkailusta kiinnostuneelle tieto uudesta Suomalaisesta hyvinvointimatkailua tarjoavasta yrityksestä? Vastaus on oikeanlaisella ja toimivalla markkinoinnilla, jossa asiakkaalle annetaan tarpeeksi tietoa yrityksestä, jotta asiakas kokee yrityksen täyttävän hänen yksilöllisen tarpeensa.

Perinteisiä keinoja matkailualan markkinoinnissa on mielikuvamarkkinointi. Stressaantuneelle työläiselle luodaan mielikuvaa rentoutumisesta palmun alla tai toiminnallista irtiottoa arjesta, mutta myös paljon työssä matkustaville markkinoidaan joustavia, rauhallisia ja hyvällä sijainnilla olevia vaihtoehtoja.

Työssä on jo aiemmin käsitelty myytävien tuotteiden rakentamisen prosessi, sekä tavoitellut kohdeasiakkaat. Markkinoinnin tehtäväksi jää näiden kahden yhdistäminen. Vaikka tavoitellut asiakkaat olisi määritelty tarkkaan, tarvitaan silti monipuolista markkinointia. Asiakkaat kiinnittävät huomionsa erilaisiin markkinointitapoihin ja yksittäinen markkinointikanava ei tavoita kaikkia potentiaalisia asiakkaita. Tässä luvussa käsitellään markkinointia kokonaisuutena, sekä sitä kuinka yritys pystyy hyödyntämään omia kilpailuetujaan markkinoinnissaan.

## 5.1 Markkinoinnin kilpailukeinot

Kilpailutilanteesta riippuen yritys joutuu kilpailemaan saatavilla olevista asiakkaista muiden yritysten kanssa. Markkinoinnissa kilpailukeinoina käytetään joko 4P-mallia tai siitä jatkettua 7P-mallia jota kutsutaan, myös termillä markkintointimix. 4P-malli kehitettiin 1960-luvulla Neil Bordenin ja Jerome MacCarthyn toimesta. He määrittivät markkinoinnin kilpailukeinoiksi seuraavat asiat:

- Tuote (product)
- Hinta (price)
- Saatavuus (place)
- Markkinointiviestintä (promotion)

4P-malli kehitettiin aikana jolloin teollistumisen vallankumous oli huipussaan. Malli onkin hyvin tuotekeskitteinen ja toimii edelleen tietyissä tilanteissa kuten verkkokaupoissa, joissa keskitytään pääasiallisesti myytäviin tuotteisiin ja niiden vertailuun. Mallia päivitettiin asiakaslähtöisemmäksi ja mallin pohjalta rakennettiin uusi 4C-malli, jossa asiakas ja tämän tarpeet nostetaan keskiöön. (Karjaluoto s.a) Mallin mukaiset 4 kohtaa ovat:

- Consumer solution (asiakkaan ratkaisu)
- Customer cost (asiakkaan kustannus)
- Convenience (mukavuus/ostamisen helppous)
- Communication (viestintä)

Mallin mukaiset 4 C:tä korreloivat suoraan alkuperäisen 4 P:n kohteisiin. Asiakkaan ratkaisulla tarkoitetaan asiakkaan ongelmaa ja/tai tarvetta ja yrityksen kykyä ratkaista nämä tarpeet. Alkuperäisesti yritys markkinoi tuotteitaan puhtaasti niiden ominaisuuksien ja laadun avulla, mutta nykyaikaisemmassa mallissa yrityksen tuotestrategia pyritään luomaan asiakkaan tarpeiden mukaisesti. Aikaisemmin hotelleita markkinoitiin niiden huoneiden ja palveluiden laadulla, kun taas nykyisin pyritään enemmän yksilöitymään asiakkaiden mukaisesti. Tarjolla on monia erikoistuneita yrityksiä juuri tiettyjen asiakkaiden tarpeisiin esim. business, perhe, tai wellness hotelleita.

Asiakkaan kustannuksilla tarkoitetaan esteitä ostopäätöksen syntymiselle. Laadukas ja pitkäikäinen tuote on usein kallis ja hinta on usein vaikuttava ostopäätökseen vaikuttava tekijä. Sen sijaan, että tuotteesta pyrittäisiin tekemään mahdollisimman halpa voidaan 4C- mallin mukaisesti pyrkiä poistamaan kustannuksiin liittyviä ostamisen esteitä. Tämä voi tarkoittaa joustavaa hinnoittelua, osamaksua tms. Tuotetta voidaan, myös markkinoida sen tuottamalla säästöillä. Kallista kodinkonetta voidaan markkinoida sen pitkällä iällä ja takuulla tai sen vähäisellä energian kulutuksella, joka tuottaa asiakkaalle säästöä pitkällä aikavälillä.

Perinteisen mallin mukaisesti saatavuudella tarkoitettiin yrityksen näkökulmasta mahdollisimman tehokkaan jakelutien muodostamista. 4C- mallissa ajatus käännetään päinvastaiseksi. Ostamisen helppoutta ja sen luomaa etua yritykselle käsiteltiin jo aiemmassa luvussa, mutta on hyvä muistaa, että jakelukanavien tehokkuus on sekä asiakkaan, että yrityksen etu.

Viimeisenä on viestintä. Perinteisen mallin mukaisesti yritys keskittyi ainoastaan levittämään tietoa itsestään ja tuotteistaan. Uudemmassa mallissa keskitytään kanssakäyntiin asiakkaan kanssa. Asiakkaan mahdollisuus tavoittaa ja kommunikoida yrityksen kanssa on noussut avainrooliin varsinkin sosiaalisen median suosion kasvun myötä. Asiakkaat haluavat vaikuttaa yritysten toimintaan entistä enemmän ja asiakkaiden osallistamisella voidaan luoda kestäviä asiakassuhteita. Tätäkin seikkaa



käsiteltiin jo aiemmassa kappaleessa.

4C-mallin tarkoitus ei ole korvata perinteistä 4P-mallia, vaan muuttaa yrityksen perusajattelun asiakaslähtöisemmäksi. Mallin kehittäjät loivatkin 4C-mallin 4P-mallia tukevaksi, siten että perinteinen malli toteutetaan uuteen malliin pohjautuen.

Perinteinen 4P-malli miellettiin liian tuotokeskeiseksi ja sen vuoksi Bernard H. Booms ja Mary Jo Bitner lisäsivät malliin 3 tekijää lisää:

- Henkilöstö/asiakkaat (people/participants)
- Toimintatavat (process)
- Toimintaympäristö (physical evidence)

Tässä mallissa perinteiseen malliin lisätään siis inhimilliset tekijät ja tavat joilla yritykset voivat erottua toisistaan. Aloilla, joissa asiakaspalvelu on suuressa osassa asiakaskokemusta korostuu mm. yrityksen henkilöstö (people) ja heidän työnsä laatu (process). (Bergström & Leppänen 2011, 128)

Tämä 7P-malli on yleisesti käytössä edelleen ja usein juuri nämä ovat ne asiat joihin asiakkaat kiinnittävät ensimmäisenä huomionsa tullessaan asioimaan yrityksen tiloihin. Tavaratalot ja muut vastaavat kilpailevatkin nykyään hyvin vahvasti juuri näillä jälkimmäisillä seikoilla. Kun monet kaupat myyvät samoja tuotteita ja hinnoissakin on vain pieniä eroja korostuu yrityksen asiakaspalvelu ja yleiset toimintatavat ratkaiseviksi kilpailuvalteiksi.

### 5.1.1 Tuote

Kun yritys pohtii myytäviä tuotteitaan ja palveluitaan on luonnollista pohtia niiden potentiaalia markkinoilla. Myytävät tuotteet ja palvelut ovat kuitenkin jokaisen yrityksen pääasiallinen tulonlähde.

Tuotteet ovatkin markkinoinnin kilpailukeinojen keskiössä, sillä kaikkien muiden kilpailukeinojen tehtävänä on enemmän tai vähemmän tukea tuotteen markkinointia. Kun yritys on määrittänyt, haluamansa kohderyhmät on aika päättää kuinka näiden ryhmien tarpeet ja toiveet toteutetaan.

Käsite tuote sisältää nykyisin, myös termin palvelut ja jopa yksittäisiä ihmisiä tai jopa kokonaisia alueita, maita tai paikkakuntia. (Bergström & Leppänen 2011, 148)

Tuotteita kehitellessä on määritelty kohderyhmät sekä se mitä asiakkaiden toiveita tai tarpeita tuotteilla halutaan tyydyttää. Tuotteita markkinoitaessa onkin tärkeintä kertoa halutulle kohderyhmälle, että yritys on tuonut markkinoille tuotteen joka täyttää heidän tarpeensa ja luo heille joko parempaa arvoa, kuin kilpailevat tuotteet tai arvoa jota ei ole ollut aikaisemmin saatavilla.

Matkailualalla yritykset myyvät lähes yksinomaan palveluita. Hotellihuoneen voi nähdä tuotteena jota kuluttaja käyttää, mutta se voidaan nähdä myös palveluna. Palvelutuotteet eroavat tavaratuotteista sillä, että palvelutuotteissa asiakas on osallisena palvelun tuottamisessa ja asiakas ei saa omistusoikeutta ostettuun palveluun. Palvelutuotteet kulutetaan samanaikaisesti, kun ne kulutetaan ja palvelujen tuottamiseen tarvitaan yrityksen henkilökuntaa. Koska palvelutuotteiden keskeisessä roolissa on asiakkaan ja yrityksen henkilökunnan välinen vuorovaikutus nousee henkilökunnan ammattitaito avainrooliin palvelutuotteen laadun varmistamisessa. (Bergström & Leppänen 2011, 148-149) Henkilökunnan hyödyntämistä yrityksen kilpailukeinona käsitellään hieman myöhemmin. Tuotteen ainutlaatuisia tai jäljittelemättömiä ominaisuuksia kannattaa hyödyntää tuotetta markkinoitessa, sillä varsinkin tiukan kilpailun markkinoilla asiakkaat saattavat kiinnostua näistä uniikeista piirteistä. (Parantainen 2007, 70-71)

### 5.1.2 Hinta

Yrityksen tuotteiden hinnoittelu käsiteltiin jo edellisessä luvussa, joten tässä kappaleessa keskitytään yrityksen hintapolitiikkaan markkinoinnillisena kilpailukeinona.

Jos markkinoilla on, monta samankaltaista vaihtoehtoa on yrityksen tuotteiden hintataso monessa tapauksessa merkittävä tekijä siinä, minkä yrityksen tuotteita asiakas päättää ostaa. Hinnalla viestitään asiakkaalle, myös millaisesta tuotteesta on kysymys. Korkeampi hinta viestii usein laadusta tai luksuksesta. Jos asiakas kokee, että tuotteen hinta on joko liian korkea tai matala voi syntyä negatiivinen mielikuva yrityksestä ja sen tuotteista. Liian alhaiselta tuntuva hinta saa aikaan tunteen siitä, että tuotteessa on jotain vikaa tai sitä markkinoidaan paremmaksi, kun se onkaan. Liian korkealta tuntuva hinta saa aikaan tunteen siitä, että asiakas maksaa tyhjästä tai, että tuotteen hinnassa on liikaa ilmaa ja yritys vaikuttaa "ahneelta". Yrityksen hintapolitiikkaa kannattaakin muokata haluttujen asiakaskohderyhmien mukaisiksi. Arkipäivän toiminnassa yritys voi muokata hinnoitteluaan sesongin tai suurien tilauksien suhteen. Lähes kaikki yritykset tuottavat useampaa tuotetta ja palvelua ja yrityksen kokonaistuotto tulee kaikkien tuotteiden yhteistuloksesta. Hinnoittelua voidaan muokata, myös tuotekohtaisesti ja asiakkaita voidaan kannustaa ostamaan tuotekokonaisuuksia, jolloin asiakas käyttää enemmän rahaa yrityksen tuotteisiin. (Bergström & Leppänen 2011, 196-197)

Ravintola-alalla on yleistä, että ruoan kate on suhteessa pienempi, kuin juomien kate. Vaikka ruoka-tuotteessa hävikki ja vaaditun työn määrä lisäävät kustannuksia on ruoka kuitenkin se syy miksi ravintolaan saavutaan. Ruoan seuraksi ostetussa viinipullossa kate voi olla jopa monikertainen ruoan katteeseen verrattuna. Asiakkaat voidaan siis tavallaan "houkutella" asioimaan yritykseen matalamman katteen tuotteilla ja voitto tehdään kalliimman katteen tuotteilla jotka markkinoidaan asiakkaalle tämän asioidessa yrityksen tiloissa. Majoitus-alalla tätä tekniikkaa voidaan hyödyntää oheispalveluiden avulla. Majoittumisen hinta voidaan pitää suhteessa matalalla ja asiakkaille tarjottavissa oheispalveluissa katetuotto on korkeampi. Kun asiakas käyttää yrityksen matalamman ja korkeamman katteen tuotteita muodostuu tasapainoinen kokonaisuus. Jos peruspalvelulla eli majoituksella saadaan, luotua asiakkaalle positiivinen ja hintalaatu suhteeltaan hyvä mielikuva yrityksestä voi kynnys oheispalveluiden ostamiseen madaltua.

### 5.1.3 Saatavuus

Termillä tarkoitetaan 4P-mallin mukaisesti ostamisen helppoutta asiakkaille. Jakelukanavat määrittelevät sen, minkä kanavien kautta asiakas voi ostaa yrityksen tuotteita ja palveluita. Tuotteiden ja palveluiden on oltava asiakkaiden saatavilla silloin, kun he haluavat niitä kuluttaa. Markkinoinnillisesti onkin tärkeintä tuoda asiakkaan tietoon mitä yrityksen tuotteet ja palvelut ovat ja mistä niitä saa. Myös yrityksen fyysinen sijainti merkitsee. Kuinka helppoa tai vaikeaa asiakkaalle on löytää yrityksiä ja miten tuotteesi ja palvelusi ovat esillä yrityksen tiloissa asiakasta varten. Jakelukanavien määrällä ja laadulla voi olla suuri merkitys yrityksen markkinoinnissa varsinkin pienemmille yrityksille. Laadukkaat jälleenmyyjät kasvattavat yrityksen imagoa ja markkinoivat sitä aktiivisesti asiakkaille yrityksen puolesta. Tietyissä tapauksissa kuten matkailualalla matkatoimistot voivat hoitaa asiakkaiden laskuttamisenkin yrityksen puolesta, jolloin pienen yrityksen saama hyöty kasvaa. Toki jakelukanavien edustajia pitää tiedottaa ja opastaa siitä, miten yritystä toivotaan esiteltävän ja antaa

tarpeellinen tieto oheispalveluista joista kuluttajilla saattaa olla kysymyksiä ennen ostopäätöksen tekemistä. Jakelukanavilta ei kuitenkaan pidä vaatia liikaa osaamista yrityksen tuotteista ja palveluista ja varsinkin oheispalveluiden osalta olisi hyvä pyrkiä mahdollisimman tiiviiseen ja kattavaan tietoon, jotta vältytään tilanteilta joissa jakelukanavat eivät markkinoi yritystä lainkaan liiallisen hankaluuden vuoksi tai markkinoivat yritystä virheellisesti liiallisen monimutkaisuuden vuoksi.

Jakelukanavan muodostamisessa tulisi ottaa huomioon kanavan pituus ja laatu. Mitä enemmän ns. välikäsiä on sitä enemmän yrityksen aikaa kuluu näiden suhteiden hoitamiseen. Jos yrityksen tavoitellut asiakasryhmät ovat tarkkaan määritellyt on hyvä määritellä, myös tavoitellut yhteistyökumppanit yrityksen jakelukanavaan. Voiko välikäteen luottaa ja millainen maine sillä on omilla markkinoillaan ja markkinoivatko he, myös kilpailevien yritysten tuotteita? Jakelukanavaa rakentaessa kannattaakin tutkia mahdollisuuksia poikkeavaan tapaan tuoda yritys ja sen palvelut asiakkaiden saataville. (Bergström & Leppänen 2011, 219-225) Palvelualoilla korostuu yrityksen ulkoinen ja sisäinen saataavuus eli se, miten asiakas tunnistaa yrityksen muiden vastaavien joukosta. (Raatikainen 2004, 97). Verkostoituminen voi olla yksi tapa tuoda yritys asiakkaiden saataville. Verkostot voidaan nähdä välineinä joiden avulla tavoitellaan tuloksia joihin ei yksin voitaisi yltää. Verkostoitumisella tarkoitetaan pitkäaikaista yhteistyösuhdetta, jossa yritykset tekevät yhteistyötä saavuttaakseen vahvemman kilpailuaseman markkinoilla ja sitä kautta parempaa tulosta molemmille osapuolille. Tämä saavutetaan siten, että yritykset tukevat toisiaan omilla vahvuuksillaan ja parhaimmillaan poistavat toisen osapuolen heikon kohdan. Tätä kautta luodaan vapaus kaikille verkoston osapuolille keskittyä omiin vahvuuksiinsa jolloin saadaan luotua tilanne joka hyödyttää kaikkia osapuolia. (Toivola 2006, 22, 71) Verkostojen luomisessa ei kuitenkaan tule olla hätäinen. Oman verkoston laatuun kannattaa panostaa, sillä yksi vahva verkosto korvaa helposti kymmenen heikkoa. Verkostoja luodessa kannattaa tutustua vastapuoleen ja neuvotella yhteiset pelisäännöt toiminnalle jolla taataan hyöty molemmille osapuolille. Läheinen verkostoituminen antaa myös mahdollisuuden vertaistukeen ja parempaan henkiseen jaksamiseen. (Satuli 2010)

Majoitusallalla matkatoimistot ovat perinteisesti matkailualan yrittäjän tärkeimpiä verkostoja jakelun kannalta. Matkatoimisto ottaa oman osuutensa myynnistä ja majoitusyritys saa näkyvyyttä ja kasvannutta asiakasvirtaa. Digitalisoitumisen myötä on kuitenkin mahdollisuus uudenlaisten verkostojen luomiseen. Monet suositut blogit ovat kirjoittajiansa pääasiallinen tulon lähde ja verkostoitumalla suosittujen matkasivujen tekijöiden kanssa voidaan luoda uusi tapa tuoda yritys parhaimmillaan miljoonien ihmisten tietoisuuteen. Tämänkaltaisessa verkostossa majoitusyritys saisi samoja hyötyjä, kuin matkatoimiston kanssa. Lisääntynyt näkyvyys ja asiakasvirta. Blogin pitäjä taas saa yrittäjältä uuden kohteen josta hän voi kirjoittaa parhaimmillaan useamman jutun sarjan. Blogin pitäjälle voidaan tarjota määrätty palkkio tai ilmainen majoitus ja palveluelämys. Joissakin tapauksissa voidaan harkita, myös kasvava palkkio blogin pitäjän ansiosta syntyneen liikevaihdon mukaan. Tällöin blogin pitäjä toimisi tietynlaisena suoramarkkinoijana yritykselle internetin välityksellä jolloin yritystä markkinoitaisiin bloginpitäjän suosituksilla ja positiivisilla kokemuksilla yrityksestä. (Bergström & Leppänen 2011, 226)

Suomalainen majoitusalan yritys, joka tavoittelee ulkomaisia asiakkaita oli vielä kymmen vuotta sitten lähes pakotettu verkostoitumaan ulkomaisten matkatoimistojen kanssa, mutta internetin räjähdysmäinen kasvu mahdollistaa tämänkaltaisten yritysten toiminnan kansainvälisillä markkinoilla, myös itsenäisesti.

#### 5.1.4 Markkinointiviestintä

“You cannot not communicate.” Jokainen ihminen viestii itseään jatkuvasti. Kaikki mitä teemme, sanomme ja miten käyttäydymme. Vauvakin viestii ja tulkitsee maailmaa omalla tavallaan. Suurin osa ihmisen viestinnästä on tiedostamatonta, mutta tätä taitoa on mahdollista harjoitella.

Samoin, kun yksilöt, myös yritykset viestivät jatkuvasti. Yrityksen logo, tuotteiden ulkonäkö ja jopa työntekijöiden työasut viestivät asiakkaille millaisesta yrityksestä on kyse. Asiakas havainnoi ja tulkitsee yritystä tietoisesti tai alitajuisesti. Tämän vuoksi jokainen päätös yrityksessä pitäisi tehdä pitäen mielessä sen millaisen kuvan se antaa yrityksen toiminnasta potentiaalisille asiakkaille sillä, myös päätös olla viestimättä on viestintää. (Vuokko 2003, 11-22)

Tämä asettaa suuria haasteita yritysjohdolle ja henkilöstölle. Jos yrityksen logona käytetään jotain symbolista kuvaa voidaan se tulkita jossain kulttuureissa tai yhteisöissä negatiivisena asiana. Hyvin suunniteltu ja tyylitelty yrityksen ulkoinen ilme varsinkin sähköisessä mediassa voi toimia suuressa roolissa asiakkaan tekemän tai tekemättömän ostopäätöksen syntymisessä. Markkinointiviestinnällä pyritäänkin luomaan yhteys asiakkaaseen ja luomaan positiivista kuvaa yrityksestä asiakkaan silmissä. Tätä voidaan toteuttaa mm. markkinoimalla yrityksen arvoja asiakkaille. Suunnitellessa yrityksen markkinointiviestintästrategiaa tulisikin pyrkiä määrittämään halutut tavoitteet segmenteittäin ja keskittyä viestimään halutuista asioista vain sitä varten määritetyille ryhmälle. (Vuokko 2003, 12-13)

Matkailualan yrityksen markkinointiviestin kohderyhmiä ovat jo saatujen asiakkaiden lisäksi mm. matkatoimistot (jälleenmyyjät), oma henkilöstö, näkyvyys mediassa (blogit ja julkiset palautteet), mahdolliset yhteistyökumppanit, sekä ne ihmiset jotka eivät vielä tiedä yrityksestä.

Yrityksen imagoa ja arvoja voidaan viestiä yleisesti kaikille kohderyhmille, mutta Asiakas haluaa todennäköisemmin saada tietoa tuotteidesi tai palvelusi laadusta, kun hyvästä ja luotettavasta maksukyvyväsi tavarantoimittajalle. Markkinointiviestintästrategiassa olisikin hyvä määritellä ensin yrityksen kohderyhmät, jotka viestinnällä halutaan tavoittaa ja sen jälkeen pohtia mikä viesti millekin kohderyhmälle halutaan toimittaa ja miten se toimitetaan. Mitä yritys haluaa saada kultakin kohderyhmältä? Asiakkaisiin kohdistetaan viestintää, jolla pyritään suoraan kasvattamaan yrityksen liikevaihtoa, joten asiakkaille viestitään yrityksen tuotteista ja palveluista ja pyritään luomaan positiivinen mielikuva yrityksestä, jotta ostopäätös syntyisi. Yrityksen henkilöstölle taas viestitään yrityksen toimintatavoista ja positiivisista puolista verrattuna muihin yrityksiin kuten paremmista työehdoista. Tällä pyritään saamaan uskollisia työntekijöitä, jotka parhaimmillaan toimivat kävelevinä mainoksina yritykselle. Vaikka kohderyhmille suunnattu viestintä olisikin tarkkaan määriteltyä on tärkeää, että viestinnän osat muodostavat yhtenäisen ja loogisen kokonaisuuden. (Vuokko 2003, 15-17; Bergström & Leppänen 2011, 252-253)

Majoituslalla henkilökohtaisen myyntityön osuus yrityksen liikevaihdosta voi olla yrityksestä riippuen todella suuri. Henkilökohtainen myyntityö on asiakkaan ja yrityksen edustajan välistä suoraa kanssakäyntiä, jossa asiakkaalla on mahdollisuus saada lisää tietoa yrityksestä ja sen tuotteista ja palveluista, kun taas yrityksen edustajalla on mahdollisuus myydä asiakkaalle lisäpalveluita ja/tai tuotteita. Samoin yrittäjä itse tai korkea-arvoinen henkilö yrityksen sisällä markkinoi yritystä toisille yrityksille. Yrittäjän pitää “myydä” oma yrityksensä tavoitelluille jakelukanavayrityksille. Heille pyritään viestimään miksi matkatoimiston kannattaisi valita juuri meidän yritys heidän valikoimaansa.

(Vuokko 2003, 168-169; Bergström & Leppänen 2011, 316)

Markkinointiviestintä on alkuperäisen 4P-mallin viimeinen p. Markkinointiviestintä voidaankin ajatella sinä elementtinä jonka tarkoituksena on kertoa asiakkaalle kolmesta ensimmäisestä p:stä.

Henkilökohtainen myyntityö asiakkaalle on aina yksilöllinen tapahtuma, jonka tapahtuma-aikakin voi olla vaikeaa ennustaa. Suurin etu henkilökohtaisessa myyntitapahtumassa on mahdollisuus joustavaan viestintään. Yrityksen edustaja pystyy arvioimaan asiakasta tämän eleistä ja puheesta ja kysymään asiakkaalta kysymyksiä ja näkemään tämän reaktion saatuaan tietoon. Myyjä voi parhaimmillaan vaikuttaa asiakkaaseen tunnetasolla. Innostunut ja iloinen asiakaspalvelija pystyy saamaan asiakkaankin innostumaan ja myymään palveluita tunnetasolla. Asiakaspalvelija voi esim. huomattuaan asiakkaan olevan kireän oloinen kertoa tälle kuinka ihana hieroja hotellissa on. Tällä tavoin luodaan asiakkaalle mielikuva rentoutumisesta ja hieronnan jälkeisestä hyvästä olost. Asiakas johdatellaan keskustelun aikana tilanteeseen jossa hän haluaa tehdä ostopäätöksen. Tämänkaltaista tekniikkaa kutsutaan suppilotekniikaksi. (Bergström & Leppänen 2011, 317-318)

Henkilökohtaisen myyjän kustannukset voivat nousta todella korkeiksi per kontaktoitu asiakas, (Vuokko 2003, 169-170) majoituslalla jokainen työntekijä voi kuitenkin tehdä henkilökohtaista lisämyyntiä asiakkaalle muiden töidensä ohessa. Hotelleissa on aina vastaanottovirkailijoita joiden päätoiminen tehtävä on asiakkaiden vastaanottaminen. Asiakkaan kanssa keskustelu ja mahdollinen lisämyynti ei siis aiheuta matkailualalla lisääntyneitä henkilöstökuluja.

Kuten mainitsin on jokainen asiakaskohtaaminen yksilöllinen. Tällöin asiakaspalvelijalta vaaditaan kykyä arvioida jokainen asiakas yksilöllisesti ja toimia tilanteeseen sopivalla tavalla. Tavoitteena ei tulisi olla myydä mahdollisimman paljon, sillä yrittämällä myydä liikaa tai tuotteita joista asiakas ei ole kiinnostunut luodaan asiakkaalle helposti negatiivinen kokemus liian tungettelevalla myyntityylillä. Asiakaspalvelijan pitää tulkita asiakasta oikein ja päätellä millainen tuote tai palvelu voisi asiakasta kiinnostaa ja tämän jälkeen kertoa tarpeellinen tieto asiakkaalle ostopäätöksen synnyttämiseksi. Myyjän pitää, myös osata kommunikoida asiakkaalle tavalla, jonka asiakas ymmärtää. Myyjän pitää sanallisen viestinnän lisäksi osata viestiä eleillä ja kehonkielellä. Tähän vaikuttaa käytetty äänenpaino ja sanavalinnat. Asiakaspalvelijan persoonan merkitys kasvaa mitä enemmän vuorovaikutus on henkilökohtaista. Tiettyjä palveluita ei voi markkinoida esittein ja kuvin vain kertomalla niistä asiakkaalle henkilökohtaisesti. Majoituslalla myytävät oheispalvelut kuuluvat suurimmaksi osaksi tähän kategoriaan. Asiakaspalveluhenkilökunnalta vaaditaankin siis kykyä ja halua tulla toimeen erilaisten ihmisten kanssa, iloisuutta, ystävällisyyttä, rehellisyyttä, tarpeellista tietotaitoa myytävistä tuotteista/palveluista ja kykyä tulkita asiakasta. Siisti työasu ja huoliteltu ulkoinen ilme lisää myyjän luotettavuutta asiakkaan silmissä. (Vuokko 2003, 168-180)

### 5.1.5 Henkilöstö

Yritys voi onnistua täydellisesti oman brändinsä luomisessa ja oman ulkoisen ilmeensä luomisessa, mutta huono asiakaspalvelukokemus voi romuttaa asiakkaan positiivisen näkemyksen yrityksestä täydellisesti. Vastavuoroisesti, jos ulkoinen viestintä ei ole yrityksen vahvinta osa-aluetta voi laadukas ja asiakaslähtöinen asiakaspalvelukokemus nostaa asiakaskokemuksen jopa niin korkealle tasolle, että aikaisemmat negatiiviset näkemykset yritystä kohtaan hälvenevät tai jopa poistuvat täysin.

Sosiaalinen media antaa asiakkaille mahdollisuuden jakaa omia asiakaskokemuksiaan helposti ja negatiiviset palautteet, jotka koskevat yrityksen henkilökuntaa synnyttävät potentiaaliselle asiakkaalle helposti negatiivisia tunteita yrityksen toiminnasta. (Juuti 2015)

Emme voi vaikuttaa siihen millä tuulella asiakkaat saapuvat asioimaan yrityksen tiloihin, mutta voimme vaikuttaa siihen millä tuulella he poistuvat yrityksen tiloista.

Henkilöstön perehdytys ja koulutus nouseekin usein yritysten suuriksi kiinnostuksen kohteiksi. Vaihteleva tuotteen/asiakaspalvelun laatu voi tehdä tuntuva vahinkoa yrityksen imagolle ja täten liikevaihdolle. Suuret pikaruokaravintolat ovat hyviä esimerkkejä siitä, kuinka henkilöstö ja toimintatavat on saatu tasalaatuisiksi yrityksen jokaisessa liikkeessä. Toki asiakaspalvelutilanteet eivät koskaan voi olla 100% tasalaatuisia, mutta megayritysten mittakaavassa yksittäistapaukset eivät vaikuta läheskään samalla tavalla, kuin pienessä yrityksessä joka on riippuvainen tasaisen asiakaskokemuksen tuottamisesta. Henkilöstön työn laatuun ja erityisesti työmotivaatioon voidaan vaikuttaa erilaisilla kannusteilla ja luomalla toimivaa ja tervettä yhteishenkeä yrityksen sisälle. (Bergström & Leppänen 2011, 128-138).

Yhteistyö henkilöstöhallinnon ja markkinoinnin välillä ei ole perinteisesti ollut suuressa roolissa varsinkaan henkilöstöhallinnon puolella, jossa usein keskitytään mm. palkka-asoiden ja koulutuksen toteuttamiseen. Henkilöstöjohdossa voidaan tehdä strateginen päätös viedä henkilökunnan perehdytys ja koulutus asiakaslähtöisempään suuntaan. Majoitus- ja ravintola-alalla suurin osa yrityksen kuluista tulee juurikin henkilöstökuluista. Onkin siis järkevää pyrkiä tilanteeseen, jossa yrityksen suurin menoerä onkin, myös yrityksen suurin voimavara. Nykyinen henkilöstöhallinnon pääpainotus on työntekijöiden osaamisen ja sitoutumisen kehittäminen, jossa yrityksen johdon ja esimiesten toiveet otetaan tärkeimmiksi tavoitteiksi. Tämä ei kuitenkaan välttämättä vastaa niitä odotuksia ja toiveita joita asiakkailla on yritystä kohtaan. Jos asiakkaan toiveet ja halut asetettaisiin, keskeiseen asemaan jokaiselle yrityksen työntekijälle hänen asemasta huolimatta muokkautuisi yrityksen toiminta asiakaslähtöisemmäksi. (Juuti 2015) Tämä vaatisi sen, että henkilöstöjohtamisesta vastaavat henkilöt keskittyisivät asiakkaiden miellyttämiseen ennen yrityksen johdon miellyttämistä ja vastaavaroisesti yrityksen johdon hyväksynnän tälle toimintamallille.

Varsinkin tiukan kilpailun markkinoilla, joissa tarjottavat tuotteet ja palvelut ovat samankaltaisia keskenään nousee asiakkaan ja yrityksen henkilökunnan edustajan välinen vuorovaikutus tärkeään asemaan yrityksen imagoon markkinoilla. (Bergström & Leppänen 2011, 137)

”Suosin kauppakettu X:ää Y:n yli, koska kaupoissa X on aina niin mukavia ja avuliaita myyjiä” on perustelu jota kuule usein keskusteltaessa kulutusmieltymyksistä.

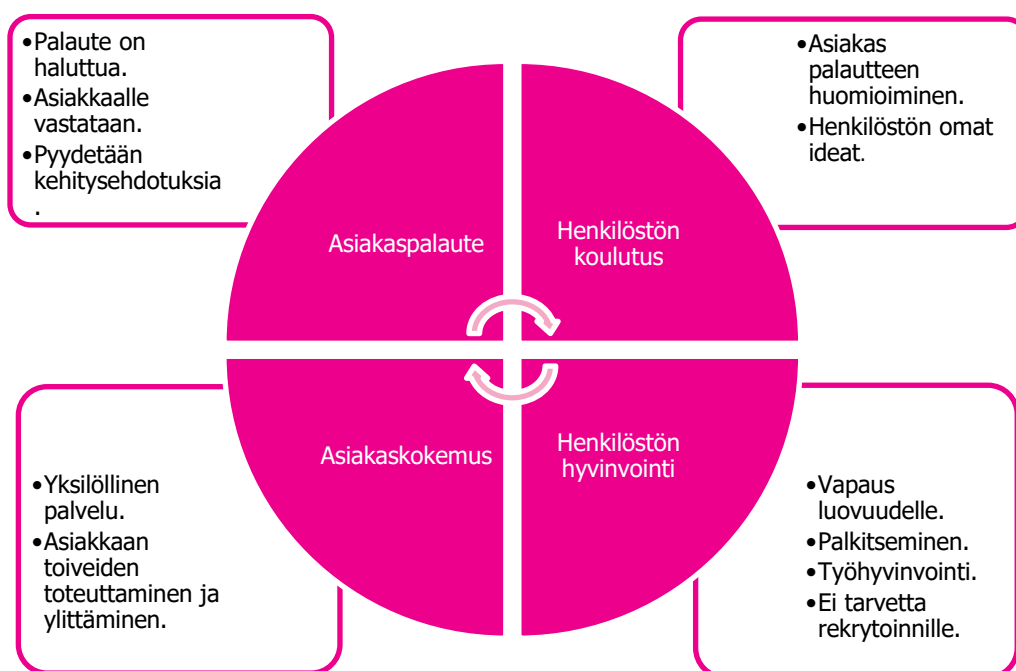
Yrityksen markkinointi on koko henkilökunnan vastuulla ja se pitäisi perehdyttää jokaiselle työntekijälle perusteellisesti, sillä jokainen työntekijä jonka asiakas kohtaa edustaa yritystä ja sen toimintaa. Yrityksen johdon tulee määrittää markkinointia suunnitellessaan operatiiviset valinnat, kuten kuinka työtehtävät hoidetaan päivittäin ja luoda ohjeellinen ratkaisu joka rantautetaan työntekijöiden pariin. (Raatikainen 2004, 58-59)

Kun lähdetään organisoitumaan, kohti asiakaskeskeistä henkilöstöjohtamista tulee tärkeäksi korostaa kaikkien henkilökunnan jäsenten tarvetta ja kykyä palvella asiakkaita. Henkilökuntaa tulisi kannustaa innovatiiviseen ja luovaan asiakaspalvelutyöhön ja siihen pitäisi antaa mahdollisuuksia ja ennen kaikkea aikaa. Niimpä henkilökuntaa tulisikin kouluttaa käsittelemään jokainen asiakas yksilönä ja pyrkiä joustavasti mukautumaan heidän yksilöllisiin toiveisiin eikä nähdä jokaista asiakasta vain

asiakkaana. (Juuti 2015)

Menestys asiakasmarkkinoinnissa syntyy siis henkilöstön osaamisen ja motivaation myötä. Kilpailuedun saaminen henkilöstön avulla syntyy palkkaamalla parhaat mahdolliset osaajat yritykseen ja kouluttamalla heitä edelleen paremman asiakaskokemuksen luojiksi. Tämän lisäksi yrityksen tulee keskittyä luomaan työntekijälle hyvät työskentelyolosuhteet, jotta henkilöstön vaihtuvuus saataisiin minimoitua. Työntekijäuskollisuutta voidaan kasvattaa erilaisilla kannusteilla ja bonuksilla, sekä luomalla työympäristö, jossa työntekijän on hyvä olla ja jossa kaikkia työntekijöitä kohdellaan tasapuolisesti. Kannusteita käyttäessä on hyvä muistaa, että niiden jakamisessa pitää olla tasapuolinen ja kaikilla työntekijöillä tulee olla samat mahdollisuudet saada näitä kannusteita. Epäreilut lisäpalkkiot voivat tehdä tuhoista jälkeä yrityksen yhteishengelle. Työntekijöiden tasapuolinen kohtelu on asia joka hiertää työyhteisön keskinäistä kemiaa varsinkin ravintola-alalla. Tämän olen havainnut oman kokemukseni kautta useaan otteeseen.

Jos yritys saa luotua tilanteen, jossa sillä on osaavaa ja uskollista henkilökuntaa vapautuu resursseja uusien työntekijöiden perehdyttämisestä entisestään nykyisen osaamisen ja viihtyvyyden parantamiseen joka taas vuorostaan kasvattaa yrityksen kilpailukykyä. Tällä tavoin luodaan tilanne joka ruokkii itse itseään hyödyntäen yrittäjää, asiakkaita, sekä henkilökuntaa. (Bergström & Leppänen 2011, 131-138)



Kuva 6: Henkilöstö kilpailuetuna

Henkilökuntaa voidaan käyttää, myös yrityksen perinteisemmässä markkinoinnissa. Esittelemällä yrityksen henkilökunta ja esittelemällä heitä työnsä ääressä iloisina ja helposti lähestyttävänä luodaan lämmintä ja vieraanvaraista kuvaa. Tällä voidaan, myös aloittaa asiakkaan asiakaskokemus positiivisesti, kun asiakas tunnistaa heidät vastaanottavan työntekijän yrityksen markkinointimateriaalista. Henkilökunnan hyödyntämiseen markkinoinnissa kannatta kysyä erikseen lupaa jokaiselta yrityksen työntekijältä, jotta vältetään tilanteita joissa jonkun persoonaa on hyödynnetty markkinoinnillisissa

toimissa ilman kyseisen henkilön suostumusta asiaan. Ketään ei myöskään tule pakottaa osallistumaan omalla nimellään tai kasvoillaan yrityksen markkinointiin.

### 5.1.6 Toimintatavat

Toimintatapojen ja prosessien luomat kilpailuedut linkittyvät mielestäni hyvin vahvasti matkailualalla innovointiin, jolla pyritään luomaan itselle kilpailijoista vapaat markkinat, sekä henkilöstön osaamiseen ja motivaatioon. Henkilöstön hyödyntämistä kilpailuedun saamiseksi käsiteltiin edellisessä luvussa.

Mitä erikoisemmasta tuotteesta on kyse tai mitä vähemmän yrityksellä on suoria kilpailijoita sitä korkeampaa hintatasoa yritys voi hyödyntää. Jos yritys on kehittänyt täysin uuden tai niin uniikin tuotteen tai palvelun jolla ei ole kilpailijoita voi se ns. kuoria kerman pinnalta hinnoitteleamalla tuotteensa korkeammalla katteella. Tämänkaltaista tilannetta kutsutaan sinisen meren strategiaksi. Uniikin tuotteen ei tarvitse välttämättä olla kokonaan uusi. Siniselle merelle pääsyyn riittää, että yritys on innovoinut uuden tavan tehdä vanhan asian joko huomattavasti kustanustehokkaammin tai luomalla huomattavaa lisäarvoa asiakkaalle kilpailijoiden tuotteisiin nähden. Toisin sanoen pyörää ei tarvitse keksiä uudelleen, mutta voit pyrkiä kehittämään huomattavasti kustannustehokkaamman tavan rakentaa sen. Siniselle merelle pääsyä voi helpottaa asiakkaiden tarpeiden kuuntelu ja ymmärtäminen. (Vuorinen 2013, 98-100)

Majoituslalla on ollut jo vuosikymmeniä vallinnut ”perinteisten” hotellien aikakausi. Näissä hotelleissa huoneen hintaan sidotaan usein, myös aamiainen jonka vuoksi huoneen hinta nousee. Hyvänä esimerkkinä sinisen meren luomisesta ja hyödyntämisestä voidaan pitää Airbnb palvelua. Vuonna 2008 perustetun yritys aloitti tarjoamalla halpaa ilmapatjamajoitusta yrityksen perustajien asunnossa. Vuonna 2017 yritys arvioitiin 31 biljoonan dollarin arvoiseksi, kun todella tunnetun ja perinteisen Hilton hotelliketjun arvoksi arvioitiin 21 biljoonaa dollaria. (Vizlly 2017)

Tarjoamalla todella edullista majoitusta ilman mitään turhia lisäpalveluita Airbnb tarjosi huomattavaa lisäarvoa niille matkailijoille, jotka kaipasivat halpaa majoitusta lähellä kaupunkien keskustoita. Halvan hinnan lisäksi Airbnb tarjoaa perinteisen hotellin sijaan majoitusta aidosti paikallisesti ja majoittuminen paikallisen tilan vuokraajan luona luo hyvän mahdollisuuden verkostoitua ja oppia paikallista kulttuuria ja tapoja ”isännältään”. Airbnb loi siis täysin uuden markkinan niille asiakkaille, jotka halusivat seikkailullista, elämyksellistä ja ennen kaikkea edullista majoitusta. Airbnb markkinoikin itseään hyvin vahvasti näillä seikoilla. Tämä on luonut uutta painetta muutokselle perinteisemmissä hotelliketjuissa toiminnan tehostamiseksi ja hotellien ”värittämiseksi” paikallisilla vivahteilla.

Majoituslalla keskiössä on aina luonnollisesti majoittuminen. Kuitenkin siinä minkälaisen prosessin majoittumisen ympärille luo avaa alalle runsaasti innovointimahdollisuuksia. Airbnb on kääntänyt perinteisen majoittumiseen liittyvän prosessin täysin ympäri. Yritys pystyy toimimaan kansainvälisesti ilman kansainvälisen majoitusketjun suuria investointikuluja ja kiinteitä kustannuksia.

Uusia toimintatapoja miettiessä kannattaa yrityksen hyödyntää oman henkilökuntansa ajatuksia ja ideoita. Koska majoitusala on vahvasti asiakaspalvelulähtöinen ala kuulevat yrityksen työntekijät usein suoraa palautetta asiakkailtaan. Tätä kullannarvoista palautetta voi, myös aktiivisesti asiakkailta pyytää. Yritys voi pyytää asiakkaita kertomaan toiveitaan siitä, miten tarjottavaa yrityksen toimintatapoja voisi kehittää. Osallistuttamalla asiakas yrityksen toimintatapojen kehittämiseen voi auttaa



yrittäjästä luomaan itselleen selkeää kilpailuetua. Tämän lisäksi asiakkaan näkemys yrityksestä voi muuttua positiivisempaan suuntaan negatiivisenkin kokemuksen jälkeen, jos tämä kokee, että hänen palautteestaan oikeasti välitetään ja se otetaan huomioon yrityksen toimintaa kehitettäessä. Tällä tavoin yrityksen ja asiakkaan välinen kuilu pienenee ja asioimisesta tulee positiivisempi kokemus.

### 5.1.7 Toimintaympäristö

Majoituslalla yrityksen fyysinen sijainti on lähes kaikki kaikessa ja valitun sijainnin pitää tukea yrityksen liikeideaa. Liikematkustajille suunnattu hotelli usean kymmenen kilometrin päässä kaupungin keskustasta ei selvästikään ole hyvä ajatus. Yrityksen sijainti pitää olla helposti asiakkaiden löydettävissä ja syrjemmillä seuduilla sijaitsevaan yritykseen olisi hyvä olla saatavilla ajo-ohjeita ja selkeä kartta. Tienvarsikyltit ovat hyvä tapa helpottaa asiakkaiden reittiä yrityksen luo. Jos asiakkaiden oletetaan saapuvan yrityksen tiloihin autolla on tarpeeksi suuren parkkipaikan rakentaminen viisasta. Monissa kaupungin keskustoissa sijaitsevilla hotelleilla on päädytty rakentamaan maksullinen parkkihalli hotellin yhteyteen. Tämä on hyvä valinta, sillä varsinkin suurempien kaupunkien keskustoissa ei ole tilaa rakentaa perinteistä parkkialuetta. Tämän lisäksi parkkihalli on lämmin paikka säilyttää autoa talvikuukausina. Jos yritys sijaitsee haja-asutusalueella ja vieraiden oletetaan saapuvan autoilla ja majoittuvan yrityksen tiloissa useamman päivän voi olla viisasta sijoittaa auton lämmitystolppiin tai muihin vastaaviin vaihtoehtoihin, jotta asiakkaan loman lopussa ei odota ikävä yllätys käynnistymättömän auton muodossa. (Bergström & Leppänen 2011, 236-237)

Yrityksen sisätilat kertovat asiakkaalle yrityksen yleisestä luonteesta ja laadusta. Epäsiistit ja sekavanolaiset tilat antavat helposti epämiellyttävän kuvan yrityksestä. Majoituslalla yrityksen yleisilme korostuu tavallista enemmän sillä asiakkaiden oletetaan yöpyvän yrityksen tiloissa. Tähän vaikuttaa yleisten tilojen ilme, sekä luonnollisesti huone, jossa asiakas yöpyy. Epäsiisti huone antaa helposti epämiellyttävän ja jopa likaisen kuvan yrityksestä. Ensivaikutelman vaikutusta ei suotta korosteta ihmissuhteissa, mutta sama pätee, myös yritysmaailmaan. Asiakkaalle halutaan aikaansaada mahdollisimman positiivinen ensivaikutelma heidän astuessaan sisään yrityksen etuovesta. Joissakin kauppakeskuksissa asiakkaan ensikokemus on mietitty, jopa niihin tuoksuihin asti joita asiakas haisee yrityksen tiloissa. (Bergström & Leppänen 2011, 241)

Kahvilassa oletetaan tuoksuvan voimakas ja aromaattinen vastakeitetty kahvi ja kaupan leipäosastolla tuore leipä ja pulla.

Majoituslalla ensivaikutelmaan vaikuttaa suuresti palvelumaisema johon asiakas saapuu. Palvelumaisemalla tarkoitetaan sitä ympäristöä, jossa yrityksen palvelut tuotetaan ja kulutetaan. Palvelumaisema muodostuu siis rakennusten ulkoisen ja sisäisen ilmeen, sekä ympäröivän luonnon ja yrityksen henkilökunnan ja muiden asiakkaiden kokonaisuudesta. (Angeria, Jokela, Leinonen, Moilanen, Pöykkö, Seppinen, Tukiainen, Vahteri 2006, 63) Palvelumaiseman rooli korostuu luontomatkailuyrityksissä tai muissa vastaavissa yrityksissä joiden kilpailukeinona on hiljaisuus, rauhallisuus tai rentoutuminen.

Asiakas joka viihtyy ja tuntee olonsa hyväksi todennäköisesti joko pidentää viipymistään yrityksen tiloissa, käyttää muita sen tarjoamia palveluita tai tulee vierailemaan yrityksen tiloissa uudelleen tulevaisuudessa. Asiakkaat arvioivat yrityksen laatua usein juuri näiden ulkoisten esteettisten seikkojen

perusteella. Miellyttävä ympäristö lisää tyytyväisyyttä, myös kulutettuihin palveluihin. Sen vuoksi yrityksen palveluympäristö tulisi rakentaa mahdollisimman toimivaksi ja haluttua vaikutusta tukevaksi. Luontomatkailuyritys, joka markkinoi itseään perinteisen suomalaisen mökkikulttuurin avulla ei tulisi sisustaa tilojaan liian modernisti. Mökkikulttuuri mielletään hiljaiseksi ja perinteisesti, joten moottoritien äänet tai steriilin oloinen sähkösauna perinteisen puukiukaan sijaan rikkoo helposti asiakkaan oletukset halutusta palvelumaisemasta. (Angeria ym. 2006, 63-70)

Yritys jonka palvelumaisema ja muut ulkoiset ja sisäiset tekijät ovat uniikkeja tai tarkkaan hiottuja ovat vahvoja kilpailuetuja markkinoilla joita yrityksen tulisi hyödyntää vahvasti markkinoinnissaan. Markkinoinnissa pitäisi kuvata yrityksen tiloja ja ympäristöä positiivisessa valossa muttei kuitenkaan liioittelemalla tai suorastaan valehtelemalla. Mitä suuremmat ennakko-odotukset asiakkaille rakennetaan sitä hankalampaa niiden täyttäminen on.

## 5.2 Sähköinen markkinointi

Digitalisoituminen ja internetin suosion räjähdysmäinen kasvu on avannut täysin uusia tapoja markkinoida. Internetmainonta luo ainutlaatuisen mahdollisuuden kaksisuuntaiseen mainontaan, jossa asiakkaat ja yritykset voivat kommunikoida ja luoda verkostoja ja yhteisöjä niin paikallisesti, kuin kansainvälisestikin. Internet tarjoaa mahdollisuuden tavoittaa asiakaskunta täysin ajasta ja paikasta riippumattomasti. Mikään perinteinen markkinointikanava ei ole pystynyt tarjoamaan vastaavanlaisia mahdollisuuksia. Paremman kattavuuden ja interaktiivisuuden lisäksi sähköinen markkinointi mahdollistaa perinteisten välikäsien poistamisen markkinoinnissa. Yrityksen ei tarvitse enää maksaa sanomataloille tai televisioyhtiöille, vaan sen sijaan se voi rakentaa omat alustansa yrityksen markkinointia varten. Internet tarjoaa asiakkaillekin uusia etuja ja vaikutuskeinoja joita heillä ei ennen ollut. Asiakkailta on mahdollisuus tavoittaa yritys suoraan ja esittää palautteensa tai kysymyksensä julkisesti ja näin ollen lähes pakottaen yrityksen reagoimaan asiakkaaseen. Päätös olla reagoimatta negatiivisiin palautteisiin voi vahingoittaa yrityksen imagoa suuresti. Toki, myös positiivinen palaute näkyy entistä korostetummin sähköisessä mediassa ja positiiviset arvioit ja kommentit yrityksestä voivat nostaa varsinkin uuden yrityksen imagoa huomattavasti. (Juslén 2009, 38-45)

Sähköinen media tulee jo lähitulevaisuudessa olemaan suurin yksittäinen median kuluttamisen alusta. Niin kuin televisio aikoinaan syrjäytti radion dominanssin tulee internet valtaamaan johtoase- man televisiolta. Emarketerin tutkimusten (a 2016; b 2016) mukaan digitaalinen media ohittaisi tv:n markkinaosuudellisesti vuonna 2017. Yhdysvalloissa tämä muutos tapahtui jo vuonna 2016 jolloin digitaalinen media edusti 36,8% osuutta kokonaismarkkinoista ja tv:n osuus oli 36,4%. Tulevaisuudessa tutkimuksissa ennustetaan rahallista arvonnousua, sekä tv:lle, että digitaalisille medioille, mutta vuoteen 2020 mennessä tv:n osuuden kokonaismarkkinoista uskotaan putoavan alle 30%. Digitaalisillakin markkinoilla ”perinteinen” internet on jo jäänyt mobiilin median varjoon. Yhdysvalloissa mobiilimarkkinat olivat jo 63,4% digitaalisen median kokonaisarvosta. Tämä johtuu suoraan älypuhelinkehittämisestä, joka mahdollistaa digitaalisten medioiden kulutuksen missä vain ja milloin vain.

Digitaalisia kanavia ei siis pidä missään nimessä väheksyä markkinoinnin työkaluina. Varsinkin sosiaalinen media on yrityksille elintärkeä kanava menestykseen. Sosiaalisen median asiantuntija Minna Valtari kertoi Talouselämälle antamassaan haastattelussa (Tamminen 2016), että, jos yritys ei ole

sosiaalisessa mediassa on se lähes sama kuin yritystä ei olisi olemassa lainkaan. Valtari lisää, että sosiaalinen media tarjoaa pienille yrityksille kilpailuetua. Isot korporaatit eivät pysty olemaan samalla tavalla joustavia eivätkä ne pysty välittämään samaa tekemisen iloa ja intohimoa jota pienet yrittäjät pystyvät esittämään sosiaalisessa mediassa.

Sosiaalisen media kanavia on lukuisia ja uusia nousee tasaiseen tahtiin. Facebook, Instagram, ja Twitter ovat tällä hetkellä kolme suurinta joiden käyttäminen on helppoa eikä vie paljoa aikaa. Verkostoitumalla muiden yritysten kanssa somessa yritykset pystyvät kasvattamaan julkaisuidensa näkyvyyttä ja saamaan uusia seuraajia tileilleen. Jokainen sivujen seuraaja on potentiaalinen asiakas ja he näkevät jokaisen yrityksen julkaiseman päivityksen omassa uutisvirrassaan. Suuri seuraajamäärä auttaa vähentämään markkinoinnin kustannuksia somessa, sillä yritys ei maksa ns. ”organisisesta” peitosta julkaisuilleen, joten sijoitetulle rahalle saadaan hyvä vastine. Sosiaaliseen mediaan julkaistu mainos tai julkaisu ei myöskään teoriassa koskaan vanhene tai poistu internetistä. Siinä missä lehti-mainos on relevantti lehden ilmestymispäivänä ja ehkä hiukan sen jälkeen on facebookiin lisätty julkaisu asiakkaan saatavissa kellon ympäri ja juuri niin kauan kuin yritys haluaa. Moni asiakas tutkii yrityksen some tilejä muutamaa viimeisintä julkaisua pidemmälle, joten vanhoillakin julkaisuilla voidaan vaikuttaa positiivisesti asiakkaan mielikuvaan yrityksestä ja lisätä todennäköisyyttä ostopäätöksen syntymiselle.

Digitaalisessa markkinoinnissa ja varsinkin sosiaalisen median julkaisuissa sisältö on tärkeimmässä roolissa. Tuotteitasi ja palveluitasi ei kannata ylikillottaa. Tärkeintä on se mitä arvoa tuotat asiakkaalle. Laadukkaalla sisällöllä rakennetaan, myös jatkuvaa medianäkyvyyttä. Mitä suuremman huomion toimintasi digitaalisessa ympäristössä saa sitä todennäköisemmin internetin hakukoneet suosittelvat sisältöäsi uusille ihmisille ilman ylimääräistä panostusta. (Juslén 2009, 43-44)

Yritys ei välttämättä tarvitse omia kotisivuja menestyäkseen digitaalisella alustalla. Jos yrityksesi tuottaa tarpeeksi myyntiä tai sinulla ei ole mainittavia kilpailijoita ja sanoma yrityksestäsi leviää verkostojesi tai tyytyväisten asiakkaiden välityksellä voi kotisivujen kehittämisen jättää vähemmälle huomiolle kuin sosiaalisen median näkyvyyden. (Juslén 2009, 66-67) Majoituslalla kotisivut ovat kuitenkin tärkeä elementti, jos asiakkaille halutaan tarjota mahdollisuus varata yöpyminen suoraan yrityksen kotisivuilta ilman erillistä yhteydenottoa yritykseen. Sosiaalisen median kanavat voidaankin nähdä tapana kasvattaa yrityksen näkyvyyttä ja markkinoida yritystäsi ja sen tarjoamia palveluita potentiaalisille asiakkaille. Kotisivu toimii vahvasti ostopäätöstä harkitsevia asiakkaita varten ja kotisivuilla voidaan kertoa tarkemmat tiedot tuotteista ja palveluista kuten niiden hinnat, sekä yrityksen tarkat yhteystiedot ja tietenkin mahdollisuuden ostaa yrityksen tuotteita ja palveluita.

Kotisivuja rakentaessa kannattaa turvautua ammattilaisten apuun varsinkin, jos sivujen kautta on tarkoitus tarjota ostomahdollisuutta, jolloin asiakas maksaa tuotteet tai palvelut yrityksen kotisivujen kautta.

Yrityksellä on vastuu tietoturvasta ja asiakkaan pitää pystyä luottamaan, että hänen tietonsa ovat suojatut yrityksen sivuilla asioidessa. Luottamusta voidaan kasvattaa siistillä ulkoasulla ja ajantasaisilla tiedoilla. Yrityksen kotisivuilla ei pitäisi enää marraskuussa pitäisi olla näkyvillä juhannustarjouksia. Kotisivujen turvallisuus voidaan todentaa mm. SSL-sertifikaatin avulla, joka varmentaa verkkosivujen turvallisuuden ja sertifikaatin puuttuessa varoittaa käyttäjää selaimessa tietoturvan puuttumisesta. (Lahtinen 2013, 66-67) Kotisivuihin liittyvät seikat kannattaakin siis jättää ammattilaisen hoidettavaksi ja keskittyä yrityksen muihin osa-alueisiin, ellei yrittäjä itse ole alan asiantuntija.

Hakukoneita joista selvästi tunnetuinta Googlea voidaan pitää jonkin asteisena internetin eteisaulana, jonka kautta käyttäjät etsivät tietoa ja siirtyvät haluamiinsa sivuihin. Googlen kautta kulkee joka kuukausi n. 28 biljoonaa ihmistä (Businessinsider 2017) ja yksittäisiä hakuja suoritetaan 1,2 triljoonaa vuosittain. (Internetlivestats s.a). Pelkästään Yhdysvalloissa hakusanaa hotels käytetään kuukausittain 823 tuhatta kertaa. (Siegemedia 2017)

Yrityksen löytyminen Googlen ja muiden hakukoneiden kautta onkin jokaiselle yritykselle tärkeää. Hakukoneet etsivät itse aktiivisesti tietoa kaikesta internetissä tarjolla olevasta sisällöstä ja vaikka et olisi tehnyt mitään tietoisuuden levittämiseksi omasta yrityksestäsi on todennäköistä, että yrityksesi löytyy jostain tietoa hakukoneen avulla. Oman yrityksen näkyvyyttä hakukoneiden hauissa voi kuitenkin optimoida. Jokainen yritys voi kirjautua esim. Googlen käyttäjäksi ja lisätä yrityksen tiedot Googlen tietokantaan. Lisäämällä itse omat tietonsa Googlen voi yritys määrittellä omalle yritykselleen haluamansa avainsanat joita hakiessa hakukone esittää yrityksesi tietoja tai kotisivuja hakijalle. Hakukoneet noudattavat omia algoritmejaan järjestelläkseen esitettävät tulokset mahdollisimman tarkkaan kuluttajan hakemia sanoja tai termejä vastaavaksi. Yritykset voivat halutessaan maksaa Googlelle tai muille hakukoneille näkyvyytensä priorisoimisesta hakutuloksissa. Mainostaminen hakukoneilla on kuitenkin kustannustehokasta sillä yritys maksaa vain klikkauksista. Tämä tarkoittaa sitä, että, jos kuluttaja ei klikkaa sivusi linkkiä avatakseen sen ei yritykseltäsi veloiteta mitään. Hakukoneet ilmoittavat maksetuista hakutuloksista yleensä käyttämällä termiä kuten: Sponsoroitu linkki tms. (Juslén 2009, 67-71) Google tarjoaa kattavasti tietoa markkinoinnin aloittamiseksi palvelunsa kautta ja yrityksen tarjoamiin ohjeisiin kannattaa perehtyä tarkasti, jotta yrityksen saama näkyvyys hakukoneissa saadaan optimoitua.

Yrityksen sähköinen näkyvyys voidaan siis käytännössä jakaa kolmeen osaan:

**Oma mediatila.** Tämä on se digitaalisen markkinoinnin osa-alue, jonka yritys on luonut itse itselleen. Yrityksen kotisivut ja sosiaalisen median tilit ovat yrityksen omaa mediatilaa, jota hallitaan täysin yrityksen haluamalla tavalla. Markkinointi yrityksen omassa mediatilassa on periaatteessa ilmaista, mutta tällöin yrityksen julkaisut näkevät vain ne asiakkaat, jotka saapuvat yrityksen sivuille omatoimisesti.

**Maksettu mediatila.** Maksettu mediatila on nimensä mukaisesti näkyvyyttä, josta yritys maksaa näkyvyyden tarjoajalle. Sosiaalisessa mediassa tehty julkaisu, jota mainostetaan rahalla on maksettua mediatilaa. Yritys maksaa palvelutarjoajalle esim. Facebookille siitä, että heidän julkaisunsa näkyy sellaistenkin ihmisten uutisvirrasta, jotka eivät seuraa yrityksen tiliä. Myös Googlen kautta ostettu mainospaikka on maksettua mediatilaa.

**Ansaittu mediatila.** Ansaittu mediatila on käytännössä "ilmaista" näkyvyyttä, jota palveluntarjoajat kuten Google tai Facebook antavat yritykselle. Kuten mainitsin aiemmin jokaisella hakukoneella ja palvelulla on omat algoritminsä joiden perusteella hakutulokset tai ehdotetut sivustot määritetään. Kun hakukone havaitsee, että jokin sivu on todella suosittu käyttäjien keskuudessa nostaa se kyseisen sivun korkeammalle sijoitukselle hakutuloksissa. Toisin sanoen, jos moni luontomatkailua hakeva käyttäjä vierailee luontomatkailua tarjoavan yrityksen sivuilla sitä korkeammalle sijalle yritys nousee hakutuloksissa. Tämän vuoksi oman yrityksensä hakukoneoptimointi avainsanoilla on tärkeää. Sijoittamalla rahaa digitaaliseen markkinointiin voidaan ajan myötä, myös ansaita näkyvyyttä (tilaa) markkinoilla. Sosiaalisessa mediassa suosittuja sivuja suositellaan, myös muille käyttäjille joiden kiinnostuksen kohteet vastaavat yrityksen tarjontaa.

Ansaittu mediatila pitää kuitenkin nimensä mukaisesti ansaita. Yrityksen sivut ja sosiaalisen median tilit pitää olla laadukkaat ja määriteltyjen avainsanojen pitää kuvastaa yrityksen tarjontaa realistisesti. Uudelle yritykselle mediatilan ansaitseminen on vaikeaa vähäisen kävijämäärän vuoksi. Kuitenkin, jos yritys ostaa itselleen näkyvyyttä luodaan yrityksen sivuille kävijävirtaa ja ajan myötä maksettua mediatilaa ei välttämättä tarvita lainkaan.

### 5.3 Case-yrityksen markkinointi

Markkinointistrategia on nimensä mukaisesti strategia, jota yritys noudattaa markkinoinnissaan. Toimialasta riippuen strategiat luodaan usein 3-5 vuoden ajalle. (Raatikainen 2004, 73) Strategia pohjautuu yrityksen määrittelemiін tavoitteisiin ja visioon. Missä haluamme sijaita markkinoilla tietyn ajan päästä ja miten pääsemme sinne.

Koska kyseessä on uusi yritys, ei mielestäni ole järkevää tehdä pitkän tähtäimen strategiaa. Mielestäni 1-2 vuoden mittainen strategia toimii aluksi paremmin ja tarjoaa enemmän joustovaraa ja mahdollisuutta reagoida yrityksen alkutaipaleeseen. Markkinointistrategiaa voidaan jakaa moneen eri tyyppiin, ja markkinointistrategia on kokonaisuus monesta pienemmästä osa-alueesta. Uudelle yritykselle tärkein strateginen tavoite on luonnollisesti kasvustrategia. Tässä työssä markkinointistrategia käsitellään esitellyn markkinointimix:in mukaisesti. Paikka markkinoilla pitää ansaita ja tietoisuuden lisääminen tulisi olla päällimmäinen tavoite. Vaikka yritykselle on määritetty todennäköisimmät asiakassegmentit, joita markkinoinnissa lähdetään tavoittelemaan, on tärkeää kyetä tarvittaessa sopeutumaan erilaisiin tilanteisiin. Yritys saattaa saada suurta huomiota asiakassegmentistä, jota ei lähdetty tavoittelemaan, kun taas tavoitellut segmentit jäävät saamatta. Tämän vuoksi strategia on järkevää tehdä aluksi vain lyhyelle ajalle. Kun yritys on vakiinnuttanut toimintaansa, voidaan päästrategia siirtää kasvustrategiasta tarpeen mukaan, vaikka ympäristötekijöiden muutoksiin. Markkinointimix:in lisäksi case-yritykselle on tehty ensimmäisen vuoden markkinoinnin budjetointisuunitelma, sekä markkinoinnin vuosikello. Nämä löytyvät työn liitteenä (Liite 2)

#### 5.3.1 Tuotestrategia

Case-yrityksen tuotevalikoima on mielestäni hyvä ja tarpeeksi monipuolinen. On kuitenkin hyvä linjata se, miten näitä palveluita tuotetaan ja kenelle ne suunnataan. Tuotesegmentointi on tärkeä strateginen valinta. Yksittäisiä tuotteita ei kannata markkinoida kaikille vaan on osattava valita oikea asiakasryhmä oikeille tuotteille. (Raatikainen 2004, 80) Vaikka case-yrityksen päätuote onkin majointus, on tarjotut oheispalvelut ja tuotteet, myös todella tärkeässä roolissa ja juuri tarjottavat oheisaktiviteetit saattavat olla se joka vahvistaa asiakkaan ostopäätöksen.

Määrittelin case-yrityksen hyvinvointimatkailuyritykseksi. Yrityksen tuotevalikoima tarjoaa kuitenkin mielestäni sisäistä liikkumavaraa ja yritystä voidaankin markkinoida tuotteidensa pohjalta hyvinvointimatkailun lisäksi, myös luonto tai kulttuurimatkailukohteena. Tällä tavoin yritys voi laajentaa tavoiteltuja kohdeasiakassegmenttejä ja kasvattaa myyntiään.

Sosiaalinen media tarjoaa loistavan tavan segmentoida tuotteita markkinoinnissa. Julkaisujen markkinointi voidaan kohdistaa esim. Ihmisen kiinnostuksen kohteiden perusteella. Tällä tavoin yritys voi jakaa tietoa aktiviteeteistaan ja näitä julkaisuja voidaan markkinoida hyvin kohdistetusti. Luonnon kosmetiikkapajoja voidaan markkinoida esim. vain niille ihmisille jotka ovat lisänneet kauneuden ja

luonnollisten meikkien käytön kiinnostuksen kohteikseen. Tämä on, myös todella kustannustehokasta sillä digitaalisessa markkinoinnissa maksetaan vain saadusta peitteestä eli ei jouduta maksamaan ”tyhjää”.

### 5.3.2 Hintastrategia

Case-yritys on mielestäni mielenkiintoisessa asemassa useasta syystä. Toisaalta yritys tarjoaa uniikkeja palveluita ja tuotteita, joten yrityksen olisi mahdollista hinnoitella tuotteensa ns. kermankuorinallisesti, mutta toisaalta uusi yritys ei voi nostaa hintojansa liian korkeaksi, jotta saadaan luotua tasainen asiakasvirta. Tasapainon löytäminen näiden kahden välille onkin tärkeää. Hyvää elämyksellistä palvelua voi pitää hinnoitteluperusteena. Myydään uniikkia elämyksellistä tuotetta henkilökohtaisella ja yksilöitävällä palvelulla.

Toki yrittäjä voi hyödyntää hinnoittelussa avajaiskampanjaa tai alennettua hintaa ennakkovaraajille tai määrätulle määrälle ihmisiä tietynä ajanjaksona, mutta toisaalta jos yritys haluaa rakentaa itsensä laadukasta premium tason palvelua, voi välitön alennuskampanja vahingoittaa tätä imagoa.

Mielestäni onkin siis tärkeää kehittää tasainen hinnoittelu, jossa hyödynnetään palvelun yksilöllisyyden tuomaa aineetonta lisäarvoa, mutta joka ei poissulje ketään.

Mielestäni yrityksen kannattaisi hinnoitella tuotteensa siten, että majoitus on suhteessa edullinen ja oheispalvelut taas suhteessa hieman kalliimpia. Majoittuvat asiakkaat ostavat todennäköisemmin, myös muita palveluita ja kuten aiemmin todettiin on hyödyllisempää täyttää tyhjää majoituskapasiteettia tarvittaessa, jopa omakustannehinnalla tappioiden minimoimiseksi. Tuotekokonaisuuksien paketointi voisi, myös olla toimiva ratkaisu. Paketit voisi rakentaa eri palveluiden pohjalta esim. Kosmetiikkapaketti johon sisältyy majoituksen lisäksi tietoa ja opetusta luonnonkosmetiikasta. Toiminnan tasaantuessa yritys voi ottaa käyttöön kysynnän mukaan joustavan hinnoittelun, mutta mielestäni tällöinkin olisi järkevämpää myydä yrityksen palveluita edullisemmin mitä aiemmin asiakas varaa ne ja nostaa hintoja lyhyen varoitusajan varauksille.

### 5.3.3 Jakelustrategia

Case-yrityksen tapauksessa jakelukanavina tulee toimimaan yrityksen kotisivut ja sosiaalisen median kanavat, internetin hakukoneet sekä yhteistyökumppanit kuten matkatoimistot ja blogiyhteistöt. Tärkeimmät verkostot avattavalle yritykselle ovat ehdottomasti erilaiset matkatoimistot ja muut vastaavat yritykset joilla saadaan näkyvyyttä uudelle yritykselle. Suhteiden luominen matkanjärjestäjiin pitää kuitenkin hoitaa tehokkaasti. Matkailualan yrityksiä on hurjat määrät ja yrityksen täytyy erottua joukosta edukseen, jotta matkatoimistot markkinoivat kyseistä yritystä aktiivisesti asiakkaille. Avattavan yrityksen vahvuuksia ovat ehdottomasti jo mainitsemani megatrendit ja hyvin uniikki tapa hoitaa majoittuminen. Tavoittaakseen keskieuropalaisia hyvinvointimatkoilijoita, tulisi yrityksen toteuttaa markkinointinsa siten että potentiaaliset asiakkaat löytäisivät yrityksen. Paras tapa tehostaa yrityksen näkyvyyttä keskieuropassa on rakentaa laadukas yhteistyöverkosto paikallisten matkatoimistojen yms. kanssa. Mielestäni yrittäjän olisi hyödyllistä kutsua näiden matkatoimistojen edustajia tutustumaan yritykseen ja sen toimintaan. Tällöin matkatoimistojen edustajilla on omakohtaista kokemusta yrityksestä ja yrityksen edelleen markkinointi lopulliselle asiakkaalle helpottuu.

Varausmahdollisuus yrityksen kotisivuilla on mielestäni ehdottomuus. Asiakkaalla tulee olla mahdollisuus varata haluamansa majoitus ja mahdolliset aktiviteetit ajasta ja paikasta riippumatta. Varauskalenterin pitää, myös olla synkronoituna yhteistyökumppaneiden järjestelmiin ylibuukkauksien välttämiseksi. Yrityksen aukioloajat tulevat olemaan joustavat asiakkaiden tarpeiden mukaan joka on tärkeä lisäarvo nykyasiakkaalle. Jakelustrategia on yksi ensimmäisistä asioista mikä tulisi olla täysin toiminnassa yritystä perustaessa.

Mahdolliset yhteistyöt erilaisten matkailublogin pitäjien kanssa on mielestäni hyvä ja nykyaikainen tapa kasvattaa tietoisuutta yrityksestä. Suosituimmilla blogien pitäjillä on parhaillaan miljoonayleisö ja heidän suosituksiensa perusteella yritys voi saada paljon uusia asiakkaita.

#### 5.3.4 Markkinointiviestintästrategia

Onnistunut markkinointiviestintä on mielestäni tärkein case-yrityksen markkinoinnin tavoite. Tietoisuuden kasvattaminen on ensiarvoisen tärkeää, jotta toiminta lähtee käyntiin hyvin ja asiakkaita saadaan houkuteltua ostamaan yrityksen palveluita. Ensimmäiseksi tavoitteeksi tulisi asettaa laadukkaiden kotisivujen, sosiaalisen median tilien ja yrityksen logon suunnittelu ja toteutus. Mielestäni varsinkin kotisivujen ja logon suunnittelu pitäisi jättää ammattilaisen tehtäväksi. Sosiaalisessa mediassa omaleimaisuus vetoaa asiakkaisiin ja mielestäni yrittäjän olisi hyvä tuoda esille omaa persoonaansa yrityksen julkaisuissa. Asiakkaita pitäisi kannustaa kanssakäyntiin yrityksen kanssa ja asiakkaille pitäisi pyrkiä vastaamaan mahdollisimman nopeasti. Yrityksen markkinointi voidaan aloittaa välittömästi, kun sopiva liikepaikka on löydetty. Rakennus- ja perustamisvaiheista saadaan hyvää materiaalia jota voidaan hyödyntää yrityksen ennakkomarkkinoinnissa, sekä nostaa kiinnostusta ja innostusta yrityksestä jo ennen ovien avaamista. Asiakkailta voidaan kysyä mielipiteitä ja ajatuksia yrityksestä sen rakennusvaiheessa ja palveluita voidaan muokata saadun palautteen pohjalta. Tämä on hyvä tapa osallistaa asiakkaat yrityksen perustamiseen.

Yrityksen pitää pysyä aktiivisena sosiaalisessa mediassa, myös yrityksen avaamisen jälkeen ja kommunikoida asiakkaiden kanssa.

Yrittäjä tulee toimimaan yrityksen ainoana vakituksena työntekijänä on henkilökohtainen myyntityö lähes täysin yrittäjän vastuulla. Uskon, että suppilotekniikan hyödyntäminen on case-yrityksen tapauksessa todella tehokas myyntitekniikka. Yrityksellä tulee olemaan asiakkaita jotka varaavat aluksi pelkän majoituksen. Yrittäjä voi sisäkirjauksen yhteydessä mainita kauniista säästä tai valmistaa tarjolle pieniä sieni- tai marjapiirasia ja mainita raaka-aineiden olevan lähimetsästä. Pesutiloissa olisi hyvä olla tarjolla itse valmistettua saippuaa ja mahdollisesti muita itse tehtyjä kosmetiikkatuotteita. Keskustellessa asiakkaiden kanssa voi heiltä kysyä mielipiteitä ruoasta tai pesutiloista. Jos asiakas kertoo positiivista palautetta esim. saippuan laadusta, voi yrittäjä mainita sen olevan hänen itsensä tekemää ja mainita mahdollisuudesta oppia valmistamaan vastaavaa saippuaa kosmetiikkapajassa. Tällä tavoin asiakas johdatellaan suppilotekniikan mukaisesti ostopäätökseen.

Yrittäjällä on vankka kokemus asiakaspalvelutyöstä ja hän pystyy varmasti arvioimaan erilaisia asiakkaita ja heidän mahdollisia tarpeitaan tehokkaasti.

Ajankäyttö voi osoittautua haastavaksi, sillä yrittäjä joutuu hoitamaan kaiken viestinnän lähes yksin. Viestinnän päätavoitteet tulisikin ajoittaa siten, että ennen yrityksen avaamista luodaan toimivat ja

hyvät suhteet yhteistyökumppaneihin ja muihin vastaaviin tahoihin. Sesongin aikana viestitään päätoimisesti asiakkaiden kanssa ja sesongin ulkopuolella keskitytään taas yhteistyökumppanisuhdeiden hoitamiseen.

### 5.3.5 Henkilöstöstrategia

Yrittäjä tulee toimimaan yrityksensä pääasiallisena työntekijänä ainakin yrityksen alkuvaiheessa. Lisätyövoiman tarpeeseen on kuitenkin hyvä varautua etukäteen. Koska kyseessä on suhteellisen uniikki yritys, asettaa se tiettyjä vaatimuksia henkilöstön suhteen. Jos lisätyövoimaa palkataan perinteisempien työtehtävien kuten siivouksen toteuttamiseksi ei työntekijöiltä tarvitse vaatia erikoisominaisuuksia. Oheispalveluita tuottavien työntekijöiden pitää kuitenkin sopia yrityksen imagoon ja heillä pitää olla tietty ammattitaito palveluiden toteuttamiseksi. Työntekijät pitää perehdyttää tarkasti yrityksen toimintaan, mutta mielestäni työnteolle pitää jättää tietty luovuusvara. Tämä tarkoittaa sitä, että jokaisella työntekijällä pitäisi olla mahdollisuus tuottaa palveluita omalla persoonallisella otteellaan. Tämä voisi jopa toimia kilpailuetuna yritykselle, jos palvelun tuottava henkilökunnan jäsen voidaan valita asiakkaiden perusteella. Tällä tavoin palveluihin voitaisiin lisätä yksilöllisen ja paremmin asiakkaan toiveita täyttävä elementti. Persoonallista henkilökuntaa voi myös hyödyntää tehokkaasti yrityksen markkinoinnissa ja yrityksen henkilöstöä voi jopa brändätä yrityksen sisällä.

### 5.3.6 Toimintastrategia

Case-yritys on palvelualan yritys, joten tarjolla olevissa oheispalveluissa lisäarvon tuottaminen asiakaspalvelulla on avainroolissa yrityksen onnistumisessa. Sieniretki metsässä voi olla tylsä metsäkävely tai se voi olla unohtumaton elämys joka tuottaa osallistujilleen uuden oppimista ja rentoutumista, joka taas johtaa henkiseen hyvinvointiin. Onnistuneet toimintatavat ei kuitenkaan rajoitu vain yksittäisiin asioihin. Kokonaisuuden hallinta on tärkeää. Onnistuneen sieniretken tunnelman ja saadun elämyksen voi tuhota asiaan kuulumattomalla aamiaisella tai välinpitämättömällä vuorovaikutuksella asiakkaisiin aktiviteettien ulkopuolella. Yrityksen henkilöstön tulisikin toimia jatkuvasti onnistuneen asiakaskokemuksen luomiseksi. Henkilöstön tulee olla asiakkaiden saatavilla koko majoittumisen ajan. Laadukkaan kokemuksen rakentaminen voidaan aloittaa jo ennen asiakkaiden saapumista. Asiakkaille voisi mielestäni lähettää viestin, jossa heidät toivotetaan tervetulleeksi ja annetaan tarvittaessa ohjeet yrityksen löytämiseksi. Tämä viesti voitaisiin lähettää muutamaa päivää ennen varattua matkustuspäivää. Asiakkaiden saapuessa voidaan kysyä kuinka matka sujui ja aloittaa asiakkaiden tarpeiden kartoittaminen välittömästi.

Mielestäni case-yrityksen suurin kilpailuetu on sen mahdollisuus asiakaskohtaiseen joustavuuteen. Yritys on pieni ja lähes täysin yrittäjän pyörittämä, joten halutessaan yritys voi joustaa lähes rajattomasti. Asiakkaat voidaan teoriassa vastaanottaa mihin kellonaikaan tahansa ja palveluiden kestoja ja sisältöä voidaan muokata täysin asiakkaiden toiveiden mukaisesti. Tämä on potentiaalisesti todella suuri etu yritykselle ja vaikka palveluiden tuotteistaminen ja vakiointi on tärkeää jää case-yritykselle silti runsaasti mahdollisuuksia muokata toimintaansa. Alueelle rakennetaan asiakkaita varten pienhkö leirintäaluemainen keittiö, missä he voivat valmistaa itse ruokansa. Aamiainen tai illallinen on mahdollista ostaa lisämaksua vastaan. Tämän lisäksi yrityksellä on mahdollisuus valmistaa, myös



lounas tai illallinen asiakkaille. Tämänkaltaiset joustovarot nostavat asiakkaan kokemusta paremmaksi ja tämänkaltaisille joustaville palveluille voidaan asettaa suhteessa korkea hintataso sillä ne eivät ole yrityksen peruspalveluita. Toinen esimerkki voisi olla kuljetuspalvelun tarjoaminen. Yrittäjä voi tarvittaessa noutaa asiakkaat maksua vastaan yrityksen tiloihin. Tämä vie aikaa ja, jos yrityksellä on useampia asiakkaita ei yrittäjä voi poistua paikalta pitkäksi aikaa. Tämä on kuitenkin vain esimerkki siitä, miten yritys voi mukautua asiakkaiden erikoisempiinkin tarpeisiin mahdollisuuksien mukaan. Suuremmat yritykset harvoin joustavat määrittelemistään toimintatavoista, joten case-yrityksellä on tässä mielestäni kultainen mahdollisuus erottua joukosta edukseen.

### 5.3.7 Toimintaympäristöstrategia

Yrityksellä ei vielä ole toimipaikkaa ja se pitäisikin valita todella tarkoin. Paikan tulee kuvastaa perinteistä Suomalaista kesää ja luontoa parhaimmillaan. Asiakkaan kokema elämys voi tuhoutua läheisen moottoritien meluihin. Tämä on vain yksi niistä monista seikoista, joita yrittäjän on pohdittava hyvin tarkkaan yrityksen sijaintia valitessaan. Myöskin liian kaukana kaikesta sijaitseva yritys karkottaa potentiaalisia asiakkaita pois. Samoin ränsistyneen näköiset rakennukset. Mielestäni palveluympäristöstä tulisi rakentaa maalaisromanttinen. Sopivan perinteistä, mutta kuitenkin siististi ja toimivasti. Turha modernismi on hyvä unohtaa kyseisen yrityksen toimintaympäristössä. Esim. Perinteinen valurautapannu nuotiokahveille toimii tunnelman luoja paremmin, kuin nykyaikainen perkolattori tai termospullo. Mahdollisuuksien mukaan läheinen vesistö varsinkin järvi lisäisi mielestäni yrityksen viehättävyyttä.

Mainitsin aiemmin, että markkinatilanteen hyödyntämiseksi yrityksen tulisi pyrkiä aloittamaan toimintansa mahdollisimman nopeasti. Liiketilän etsimisessä ei kuitenkaan pidä hötkyillä, sillä se on yksi yrityksen tärkeimmistä kilpailueduista tai haasteista. Yrityksen ulkoisen ilmeen tulisi edustaa sen arvoja, sekä nykyisiä trendejä. Kiireettömyys, ekologisuus ja perinteisyys ovat asioita, joita yrityksen sisustuksessa tulisi mielestäni ottaa huomioon.

## 6 POHDINTAA

Liikeidea on kuvaus yrityksen tavasta menestyä valitulla toiminta-alalla. Liikeidealla halutaan siis vastata kysymykseen mitä palvelua/tuotetta myydään, miten ne palvelut/tuotteet tuotetaan, kenelle niitä markkinoidaan ja kaikkein tärkeimpänä, miten näiden kaikkien yhdistämisellä tuotetaan yrittäjälle rahallista tuottoa.

Kaikki tässä työssä käsitellyt aiheet muodostavat mielestäni yhdessä laadukkaan ja toimivan liikeidean rungon. Liikeidean muodostaminen on monivaiheinen prosessi jota ei pitäisi kiirehtiä. Liikeidean kehittäminen pitäisi tehdä tarkkaan harkiten eritoten majoitus-alalla, jossa keskimääräinen käyttökate on suhteellisen alhainen. Ala on todella henkilöstöpainotteinen ja henkilöstökulut ovat alan suurin kuluerä. Työtä tehdessäni minulle heräsi kysymys siitä voisiko alan toimintaa tehostaa käyttökateen kasvattamiseksi? Uskoisin, että voisi. Oman kokemukseni perusteella ala on vaativa ja työntekijät ovat usein ylityöllistettyjä ja uupuneita. Kuitenkin usein on, myös päiviä, kun yrityksessä on töissä suhteessa liikaa työntekijöitä kerrallaan. En kuitenkaan usko, että henkilöstön vähentäminen on oikea ratkaisu. Sen sijaan alalla toimivat yritykset voisivat pohtia liikeideaansa uudestaan. Toiminnan epätasaisuus on ongelma alalla ja tarvittavan henkilöstön varaaminen on usein hankalaa. Tämä johtaa epäedullisiin tilanteisiin, joissa työntekijöitä on suhteessa liikaa asiakkaisiin nähden. Selventämällä liikeideaansa ja mahdollisesti muuttamalla ansaitsemismallejaan yritykset voisivat parantaa kannattavuuttaan.

Case-yrityksen tapauksessa arvioitu käyttökate on huomattavasti korkeampi, kun alalla yleensä. Tämä johtuu osittain siitä, että yritykseen ei olla palkkaamassa montaa henkilöä töihin ja osittain siitä, että myytävät palvelut pystytään hinnoittelemaan suurella katteella. Toiminnan kasvaessa case-yrityksen kannattaakin miettiä tarkkaan laajentumista ja lisähenkilöstön palkkaamista. Mitä enemmän toimintaa laajennetaan sitä enemmän se altistuu alan vaihtelevuudesta johtuviin korkeisiin henkilöstökuluihin. Mitä suuremmaksi yritys kasvaa, sitä suurempi potentiaalinen riski siihen kohdistuu. Case-yrityksen liikeidea on mietitty harkiten yrittäjän itsensä toimesta, sekä tähän työhön liittyen. Jos yritys toimisi pelkän majoituksen varassa ei se eroaisi muista tarjolla olevista vaihtoehdoista ja todennäköisesti ei menestyisi markkinoilla. Tarjottavat oheispalvelut ovat kuitenkin mielestäni tarpeeksi uniikkeja ja uusia, jotta yritys voi menestyä kansainvälisillä markkinoilla. Yritys ei välttämättä vetoa kotimaisiin matkailijoihin, mutta ulkomaisille asiakkaille tarjotut palvelut voivat olla jopa ainutkertaisia. Kansainvälisten matkailijoiden tavoittaminen vaatii kuitenkin laadukasta ja onnistunutta markkinointia ja kansainvälisten yhteistyökumppaneiden hankkimista. Kansainvälisille markkinoille pääseminen on kuitenkin mielestäni nykyään helpompaa, kun koskaan aikaisemmin. Digitaaliset markkinointimahdollisuudet mahdollistavat pienillekin yrityksille kansainvälisen yleisön tavoittamisen ajasta ja paikasta riippumatta. Matkailuala on alati kasvava ja alaan vaikuttavat megatrendit ovat mielestäni pitkäikäisiä ja tulevat vaikuttamaan matkailuun vielä vuosienkin päästä. Case-yrityksessä on siis paneuduttu kaikkiin liikeidean muodostamiseen tarvittuihin osioihin. Myytävät tuotteet ja palvelut on mietitty persoonallisella ja kilpailijoista eroavalla tavalla. Toimintatavat eivät eroa suuressi alan yleisistä toimintatavoista, mutta yrityksen luonne mahdollistaa asiakaskohtaisen mukautumisen. Yritys on pieni eikä se tavoittele suuria asiakasmääriä kerrallaan. Mitä vähemmän yrityksellä on asiakkaita sitä laadukkaammin se pystyy heitä palvelemaan. Mielestäni tämä on ns. ”näkömätön” kilpailuetu. Yritys voi tulevaisuudessa pyrkiä toiminnan kasvattamisen sijaan ”pienentämään” toimin-

taansa entistä laadukkaampaan suuntaan entistä pienemmälle asiakasryhmälle paremmalla katteella. Jos yritys onnistuu ennakkomarkkinoinnissaan ja pystyy aloittamaan toimintansa mahdollisimman vähillä ongelmilla uskon, että yritys voi menestyä hyvin ja olla suunnannäyttäjäksi kotimaisille matkailualan yrityksille.

## 7 LÄHTEET JA TUOTETUT AINEISTOT

ANGERIA, M., JOKELA, S., LEINONEN, T., MOILANEN, I., PÖYKKÖ, M., SEPPINEN, K., TUKIAINEN, K., VAHTERI, E. 2006. Hiljaisuuden tuotteistaminen lapin matkailussa. Rovaniemi: Lapin yliopisto, 63-70

ATELJEVIC, J., PAGE, S. 2009. Tourism and entrepreneurship: international perspectives. [Sähköinen materiaali]. [Viitattu 2018-02-15]. Oxford: Butterworth-Heinemann cop. sijainti: Dawsonera sähköinen kirjasto.

BERGSTRÖM, S., LEPPÄNEN, A. 2011. Yrityksen asiakasmarkkinointi. Helsinki: Edita publishing, 128-149, 167 196-197, 219-234, 236-237, 241, 252-253, 313-317

BUSINESSINSIDER. 2017. These are the top 100 websites of the internet, according to web traffic. asenne [verkkajulkaisu]. [viitattu 2018-01-22]. Saatavissa: <http://www.businessinsider.com/top-100-websites-web-traffic-2017-3?r=US&IR=T&IR=T>

EMARKETER. 2016 A. Digital Ad Spending to Surpass TV Next Year asenne [verkkajulkaisu]. [viitattu 2018-01-22]. Saatavissa: <https://www.emarketer.com/Article/Digital-Ad-Spending-Surpass-TV-Next-Year/1013671>

EMARKETER. 2016 B. US Digital Ad Spending to Surpass TV this Year [verkkajulkaisu]. [viitattu 2018-01-22]. Saatavissa: <https://www.emarketer.com/Article/US-Digital-Ad-Spending-Surpass-TV-this-Year/1014469?ecid=NL1003>

ELY-KESKUS. 2017. Yrityksen kehittämisavustus [verkkajulkaisu]. [Viitattu 2017-12-12]. Saatavissa: <https://www.ely-keskus.fi/web/ely/yrityksen-kehittamisavustus#.Wprk6ejFLRZ>

HARJU, E. 2007. Yrittäjyys on asenne [verkkajulkaisu]. [viitattu 2018-01-07]. Saatavissa: <https://www.y-lehti.fi/arkisto/artikkeli/1724/Yritt%C3%A4jyys+on+asenne>

HOLOPAINEN, T., LEVONEN, A. 2008. Yrityksen perustajan opas- silta yrittäjyyteen. Helsinki: Edita Publishing Oy, 17-18, 22-27, 341-351

HEINIMÄKI, J. 2007. Seitsemän syntiä: sisäisen sankarivainajan sielunavaus. Helsinki: Like.

HYRRÄT. 2017. Yrityksen käynnistämisen vaiheet. [viitattu 2017-11-12] saatavissa: [http://hyrrat.metropolia.fi/?page\\_id=27](http://hyrrat.metropolia.fi/?page_id=27)

INTERNETLIVESTATS. Google search statistics. [verkkajulkaisu]. [viitattu 2018-01-22]. Saatavissa: <http://www.internetlivestats.com/google-search-statistics/>

ILMONEN, I., KALLIO, J., KOSKINEN, J., RAJAMÄKI, M. 2013. Johda riskejä – käytännön opas yrityksen riskienhallintaan. Finva oy. [Sähköinen materiaali]. [viitattu 2018-02-07]. Sijainti: Savonia-Finna sähköinen kirjasto

JUUTI, P. 2015. Johda henkilöstö asiakaskeskeisyyteen [sähköinen materiaali]. [viitattu 2017-01-16] Sijainti: Savonia-Finna sähköinen kirjasto

JUSLÉN, J. 2009. Netti mullistaa markkinoinnin. Hyödynnä uudet mahdollisuudet. Talentum, 38-45, 67-71

KAMENSKY, M. 2015. Menestyksen timantti [sähköinen materiaali]. [viitattu 2018-01-07] Sijainti: Savonia-Finna sähköinen kirjasto

KARJALUOTO, H. S.A. 4P → 4C – markkinoinnin uusi ajatusmalli [verkkajulkaisu]. [viitattu 2018-03-04]. Saatavilla: <http://www.amt.fi/static/tietovarasto/42.pdf>

KULUTTAJATURVALLISUUSLAKI. 2011. [verkkajulkaisu]. [viitattu 2018-02-07]. Saatavissa: <https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2011/20110920#Pidp451776096>

KOTLER, P., ARMSTRONG, G. 2014. Principles of marketing. Essex: Pearson education limited, 24-27

MERISTÖ, T., MOLARIUS, R., LEPPIMÄKI, S., LAITINEN, J., TUOHIMAA, H. LAADUKAS SWOT Työkalu pk-yrityksen innovaatiovetoisen tulevaisuuden menestyksen turvaamiseksi. Turku: Corporate Foresight Group CoFi / Åbo Akademi, 10, 14-20

LAPPI, T. 2017. Yrittäjä pysy nöyränä [verkkajulkaisu]. [viitattu 2018-01-06]. saatavissa: <https://blog.kauppalehti.fi/viivan-alla/yrittaja-pysy-noyrana>

LAHTINEN, T. 2013. Verkkokaupan käsikirja. Helsinki: Suomen yrityskirjat oy, 66-67

LEHTI, E., ROPE, T., PYYKKÖ, M. 2007. Mikä tekee yrittäjästä menestyvän -perusyrittäjästä superyrittäjäksi-. Alma talent oy [Sähköinen materiaali]. [Viitattu 2018-02-14]. Sijainti. Alma talent verkkokirjahylly, 39-46, 53-57

LUOMA-AHO, V. 2017. Yrittäjän 5 vinkkiä työuran alkuun: Tärkeintä on asenne! [verkkajulkaisu]. [Viitattu 2018-01-07] saatavissa: [https://www.akavalainen.fi/akavalainen/ajassa/artikkelit/yrittajan\\_5\\_vinkkia\\_tyouran\\_alkuun\\_tarkeinta\\_on\\_asenne](https://www.akavalainen.fi/akavalainen/ajassa/artikkelit/yrittajan_5_vinkkia_tyouran_alkuun_tarkeinta_on_asenne)

NYLUND, A. 2016. Top Secret! Ammattilaisen vinkit matkailualan koulutukseen tai työhön hakeutuvalla [verkkajulkaisu]. [viitattu 2018-01-06]. Saatavissa: <http://www.rantapallo.fi/asiantuntijat/matkailukoulutus/top-secret-ammattilaisen-vinkit-matkailualan-koulutukseen-tai-tyohon-hakeutuvalla/>

PARANTAINEN, J. 2007. Rakenna palvelusta tuote 10 päivässä. Tuotteistaminen. Helsinki: Talentum media oy, 12, 38-94, 143-147, 150-153

PESKOVA, Nikola. 2015. Creative commons 0

PYYKKÖ, M. 2011. Minustako yrittäjä? Helsinki: WSOYpro Oy, 34-42, 60-61, 83-85, 225-226

RAATIKAINEN, L. 2004. Tavoitteellinen markkinointi. Markkinoinni tutkimus ja suunnittelu. Helsinki: Edita publishing oy, 58-59, 73, 80 97

RACHMAN, S. 1974. The meanings of fear. Baltimore: Penguin books.

RANTONEN, H., LINDI, J., NAUMANEN, J. 2017. Yrityksen investointi- ja kannattavuuslaskelmat Case: Maria's. [Sähköinen materiaali] Sijainti: Moodle oppimisympäristö Taloudellinen analyysi ja päätöksenteko kurssi 17C MYB9126. Saatavilla vain kurssin ohjaavalle opettajalle.

ROAD AFFAIR. 2016. 13 Pay-what-you-want restaurants around the world. [Verkojulkaisu]. [Viitattu 2018-02-05]. Saatavissa: <https://www.roadaffair.com/pay-what-you-want-restaurants/>

SANTALAINEN, T. 2009. Strateginen ajattelu ja toiminta. Helsinki: Talentum, 13, 265-275

SATULI, J. 2010. Verkostoituminen on yrittäjän etu. Fennia. [Viitattu 2017-01-18]. Saatavissa. [https://www.elo.fi/Tyonantaja/Efekti-palvelu-tukee-tyossajaksamista/~media/Files/Efekti/Yrittajan\\_verkostot\\_Fennia2010\\_4.ashx](https://www.elo.fi/Tyonantaja/Efekti-palvelu-tukee-tyossajaksamista/~media/Files/Efekti/Yrittajan_verkostot_Fennia2010_4.ashx)

SELANDER, K. S.A. Hinnoittelu- ja kannattavuus matkailu- ja ravitsemisalalla [Sähköinen materiaali]. [Viitattu 2018-02-05]. saatavissa: <http://www.selanderoy.fi/fi/kirja/>

SHEPPARDSON, C., GIBSON, H. 2011. Leadership and entrepreneurship in the hospital industry. [Sähköinen materiaali]. [Viitattu 2018-02-15]. Oxford: Goodfellow publishers. Sijainti: Dawsonera sähköinen kirjasto

SIEGEMEDIA. 2017. The 100 Most Popular Google Keywords [Infographic]. [verkojulkaisu]. [viitattu 2018-01-22]. Saatavissa: <https://www.siegemedia.com/seo/most-popular-keywords>

TALL, J., SORAMA, K., TULISALO, P., PETÄJÄ, E., VIRKAMÄKI, A. 2013. Yrittäjyys 2.0 – menestyksen avaimia [Sähköinen materiaali]. [viitattu 2018-01-06]. saatavissa: [http://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/55178/B69\\_netti.pdf;jsessionid=83DD305FBDA5B5684593AF1198BA3D24?sequence=1](http://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/55178/B69_netti.pdf;jsessionid=83DD305FBDA5B5684593AF1198BA3D24?sequence=1)

TAMMINEN, M. 2016. Someasiantuntija varoittaa pieniä yrityksiä - "Jos et ole Facebookissa, et pääse synttäreille". Talouselämä. [verkkajulkaisu]. [viitattu 2018-01-22]. Saatavissa: <https://www.talouselama.fi/uutiset/someasiantuntija-varoittaa-pienia-yrityksia-jos-et-ole-facebookissa-et-paase-synttareille/5d577638-18fe-3ac2-b297-6cb741d96b57>

TILASTOKESKUS. S.A. Suomen virallinen tilasto (SVT): Majoitustilasto [verkkajulkaisu]. ISSN=1799-6309. Helsinki: Tilastokeskus [viitattu: 2018-02-05]. Saatavilla: <http://www.stat.fi/til/matk/kas.html>

TILASTOKESKUS. 2018. Suomen virallinen tilasto (SVT): Majoitustilasto [verkkajulkaisu]. ISSN=1799-6309. Marraskuu 2017, Liitetaulukko 1.2. Kaikkien majoitusliikkeiden kapasiteetti ja sen käyttö, tammi-marraskuu 2017. Helsinki: Tilastokeskus [viitattu: 2018-02-05]. Saatavissa: [http://www.stat.fi/til/matk/2017/11/matk\\_2017\\_11\\_2018-01-18\\_tau\\_002\\_fi.html](http://www.stat.fi/til/matk/2017/11/matk_2017_11_2018-01-18_tau_002_fi.html)

TILASTOKESKUS. 2017. Suomen virallinen tilasto (SVT): Yritysten kannattavuus ja rahoitusasema 2016 [verkkajulkaisu]. ISSN=2342-6217. Helsinki: Tilastokeskus [viitattu 2018-03-02]. Saatavissa: [http://www.stat.fi/til/yrti/2016/yrti\\_2016\\_2017-12-18\\_kat\\_001\\_fi.html](http://www.stat.fi/til/yrti/2016/yrti_2016_2017-12-18_kat_001_fi.html)

TUOMINEN, T., JÄRVI, K., LEHTONEN, M., VALTANEN, J., MARTINSUO, M. 2015. Palvelujen tuotteistamisen käsikirja. Osallistavia menetelmiä palvelujen kehittämiseen. [Sähköinen materiaali]. [Viitattu 2018-02-02] Helsinki: Unigrafia oy, 5-7, 24-25 . Saatavilla: <https://aalto-doc.aalto.fi/bitstream/handle/123456789/16523/isbn9789526062181.pdf>

TOIVOLA, T. 2006. Verkostoituva yrittäjyys. Strategiana kumppanuus. Helsinki, Edita Prima Oy. S. 13-17, 22, 71

TOLONEN, L. 2014. Ruplan kurssin romahtaminen vaikuttaa matkailuun rajan molemmin puolin. Yle uutiset. [verkkajulkaisu]. [Viitattu 2018-02-08]. Saatavissa: <https://yle.fi/uutiset/3-7666792>

TONDER, M. 2013. Ideasta kaupalliseksi palveluksi. Matkailupalvelujen tuotteistaminen. Vantaa: Restamark, 41-42 73-80, 88, 90

TUTEK, E, GEBBIE, M, CHAN, K. 2015. Tourisms Megatrends, 10 things you need to know about the future of tourism. Horwath HTL. [Viitattu 2017-10-04]. Saatavissa. <http://horwathhtl.com/files/2015/12/Tourism-Mega-Trends1.pdf>

USAG Ansbach Religious Support Office. 2015. Creative commons 0

VESALAINEN, J. 2002. Kaupankäynnistä kumppanuuteen. Yritystenvälisten suhteiden elementit, analysointi ja kehittäminen. Tampere, Public Design Oy. s. 220

VERHELÄ, P. 2007. Matkailun ohjelmapalvelujen turvallisuus. Helsinki: Edita prima oy, 36-37, 54-55 69-70

VISITFINLAND. 2016. Markkinointiteemat ja aluejako.[verkkojulkaisu]. [viitattu 2018-01-23] saatavissa: <http://www.visitfinland.fi/markkinointi-ja-myynti/haastajabrändi/markkinointiteemat-ja-aluejako/>

VIZZLY. 2017. The Explosive Growth of Airbnb – An Infographic for Hoteliers. [verkkojulkaisu]. [viitattu 2018-01-23] saatavissa: <http://www.vizlly.com/blog-airbnb-infographic/>

VUOKKO, P. 2003. Markkinointiviestintä merkitys, vaikutus ja keinot. Helsinki: WSOY, 10-17, 168-180

VUORINEN, T. 2013. Strategiakirja – 20 työkalua. Helsinki: Talentum, 98-100

VÄINÄMÖ, J. 2014. Venäläisten matkailijoiden yöpymiset vähentyneet ja ravintolalaskut pienentyneet. Yle uutiset [Verkkojulkaisu]. [Viitattu 2018-02-08]. Saatavissa: <https://yle.fi/uutiset/3-7547729>

VÄNTTINEN, M. 2016. Strateginen ajattelu [sähköinen materiaali]. [viitattu 2018-01-07]. Sijainti: Kuopio: Savonia-ammattikorkeakoulun Moodle [verkko-oppimisympäristö]. Strateginen ajattelu opintojakso.

YRITTÄJÄNPÄIVÄ.FI S.A. Yrittäjyys Suomessa [verkkojulkaisu]. [viitattu 2018-01-07] saatavissa: <https://www.yrittajanpaiva.fi/yrittajyys/>



## Case Maria´s uusi yritys:

Henri Rantonen, Jenny Lindi ja Juho Naumanen, MAM 15S.

Yritystä ei ole vielä perustettu ja yrityksen liikeidean laatiminen on yhden ryhmämme jäsenen opinnäytetyön aihe. Yrityksen perusajatus on tuottaa toiminnallista luontomatkailua ja majoitusta. Yrittäjä etsii parhaillaan yritykselleen sopivaa toimipaikkaa maan lounaisosista. Tarkoitus olisi löytää rauhallinen maatilamainen tontti jonne rakennetaan majoitustarkoitukseen soveltuvia pieniä mökkejä ja/tai "kasvihuoneita". Vieraille tulee olemaan tarjolla luontoon ja hyvinvointiin liittyviä oheisaktiviteetteja, kuten ohjattuja villiyrttikävelyitä tai sienestysretkiä, joihin sisältyy Suomen monipuolisen luonnon hyödyntäminen.

Lisäksi tarjotaan, myös erilaisia työpajoja kuten luonnon kosmetiikan valmistamista tai perinteisen Suomalaisen saunakulttuuriin tutustumista. Yrittäjä aikoo itse muuttaa asumaan tilalle ja hän huolehtii itse vieraiden palvelusta. Majoitukseen on mahdollista ostaa lisäpalveluna runsas aamiainen ja iltapala. Alueelle rakennetaan pieni kesäkeittiö, jossa on tarvikkeet perusruoan valmistukseen.

Toiminta keskittyy kesään, mutta toiminnan kasvaessa yrittäjä aikoo laajentaa tarjoamiaan palveluita, myös talvimatkailijoille. Majoituspaikkoja on tarkoitus rakentaa aluksi 10-15 hengelle. Aluksi rakennetaan asuintalon lisäksi 1 mökki 2-4 hlölle ja 2 "kasvihuonetta" johon kumpaankin voi majoittua 2 hlö. Asuintaloon tulee mahtumaan asunnon koosta riippuen 1-8 henkilöä.

Tarkoituksena olisikin, että yrityksellä olisi kerrallaan vain muutama "asiakasyksikkö" kerrallaan. 5-10 hengen ryhmä tai 3-5 pariskuntaa kerrallaan. Tuotteet ja palvelut räätälöidään jokaiselle asiakkaalle erikseen ja tavoitteena olisi saada useamman yön kerrallaan majoittuvia asiakkaita. Esimerkkitapauksessa yrityksessä majoittuu 8 hengen ryhmä 4 päivän ajan. Yhtenä päivänä asiakkaat käyvät tutustumassa lähialueeseen mm. Kemiönsaareen ja lähialueen pieniin kuntiin. Toisena päivänä vuorossa olisi ohjattua sienestystä ja lounaan syöminen lerinuotion ääressä. Kolmantena päivänä valmistettaisiin itse saippuaa ja kolmantena päivänä vieraat kävisivät marjastamassa omatoimisesti.

Yrityksen on tarkoitus aloittaa toimintansa kesän 2018 aikana.

Toiminta keskittyy Suomen kesän ympärille ja tavoitesezonki onkin kesäaika. Aluksi yrittäjä on suunnitellut vuokraavansa omaa taloaan ns. kotimajoitukseen talvikaudella.

**MAJOITUS:** Majoitus toteutetaan hieman poikkeavalla tavalla. Asiakkaat majoittuvat yrityksen tontille rakennettaviin mökkeihin ja/tai "kasvihuoneisiin". Mökkeihin ei aiota rakentaa juoksevaa vettä. Sähköt toteutetaan aurinkopaneelien avulla jolloin asiakkailta on mahdollisuus ladata pienelektronikkalaitteita kuten puhelimia tai kameroita. Majoitukseen sisältyvät muuttuvat kulut ovat siivous ja siihen liittyvät asiat mm. lakanoiden pesu ja vaihto. Yhden mökin laskennallinen siivousaika on 15min. Mökkejä rakennetaan 1kpl 2-4hlö käyttöön ja "kasvihuoneita" 2 kpl johon mahtuu 2hlö molempiin. Lisäksi majoitusta tarjotaan tulevan asuintalon koosta riippuen, myös talossa 1-8 hlölle. Talon siivoamiseen lasketaan käytettäväksi aikaa 10min/majoittunut asiakas, joten laskennallinen maksimisiivousaika on 1h 45min. Raaka-ainekulut (pesuaineet pyykkikoneen sähköt 3€/majoittuja)

**RUOKA:** Asiakkaille tarjotaan maksusta runsas aamiainen ja/tai iltapala jonka yrittäjä valmistaa. Raaka-ainekulut 3€/hlö molemmilla.

**KOSMETIIKKAPAJA:** Valmistetaan luonnonkosmetiikkaa. Raaka-ainekulut per hlö 5€. Aikaa kuluu 3h

**SIENI/MARJASTUSRETKI:** Asiakkaiden kanssa mennään keräämään ohjatusti sieniä ja/tai sienä. Retkellä voidaan nauttia nuotiokahvit ja pientä suolaista. Saaduista tuotteista voidaan valmistaa myöhemmin ohjatusti ruokaa. Raaka-aine kustannukset tulevat mahdollisesta kahvista + lisätuotteista n.1-2€/hlö. Aikaa retkille varataan asiakkaiden toiveen mukaisesti 1-6h. Ainoa kulu yritykselle on yrittäjän retkeen käyttämä aika.

Lasketaan, että yrityksen käyttöaste on ensimmäisensä vuonna on 20% ja siitä nousten 5% per vuosi. Maksimaalinen majoituskapasiteetti 15hlö/päivä yritys avoinna 200pv/vuosi joten maksimaalinen kapasiteetti on 3000hlö/vuosi. Lasketaan tuon 20% mukaan eli 600hlö/vuosi

# TUOTELASKELMA

Yritys: Maria'sAukiolopäivät/v: **200**

Tuoteryhmä	Myynti-hinta	Alv %	Veroton hinta	Ainekulut vrotton	Kate	Kate% vrottomasta	Myynti-määrä/v	Myynti-määrä/pv	Myynti-yht
Majoitus	90,00	10	81,82	3,00	78,82	96,3	600	3	54000
Aamiainen	10,00	14	8,77	3,00	5,77	65,8	400	2	4000
Iltapala	10,00	14	8,77	3,00	5,77	65,8	400	2	4000
Kosmetiikkapaja	60,00	10	54,55	5,00	49,55	90,8	200	1	12000
Sieniretki	50,00	10	45,45		45,45	100,0	400	2	20000
Marjastusretki	40,00	10	36,36		36,36	100,0	200	1	8000
Retkikahvit	5,00	14	4,39	1,00	3,39	77,2	300	1,5	1500
		24	0,00		0,00		0		0
		24	0,00		0,00		0		0
		24	0,00		0,00		0		0
		24	0,00		0,00		0		0
		24	0,00		0,00		0		0
		24	0,00		0,00		0		0
		24	0,00		0,00		0		0
Yht/ ka	37,86	12	16,01	5500		85,14	2500	13	103500

## Kannattavuuslaskelma

ajalle: 1.1.2018-1.1.2019

	€	%
<b>Myyntituotot</b>	103 500	110,4 %
-Alv	9 712	10,4 %
<b>Liikevaihto</b>	93 788	100 %
- Muuttuvat kulut	5 500	5,9 %
<b>Myyntikate</b>	88 288	94,1 %
- Henkilöstökulut	49 980	53,3 %
<b>Palkkakate</b>	38 308	40,8 %
-Kiinteät kulut yhteensä	10 500	11 %

Vuokrat	0	
Vakuutukset	1 000	1 %
Energia	2 500	3 %
Markkinointi	1 500	2 %
Hallinto	3 000	3 %
Sekalaiset	2 500	3 %
Yht.		

<b>Käyttökate</b>	27 808	29,6 %
- poistot	11 540	
- rahoitus kulut	4 500	
<b>Tulos</b>	11 768	12,5 %

## Henkilöstökulut:

Vakituiset	Sivutoim.
1	1

Keskim kk. palkka:	
2200	1000

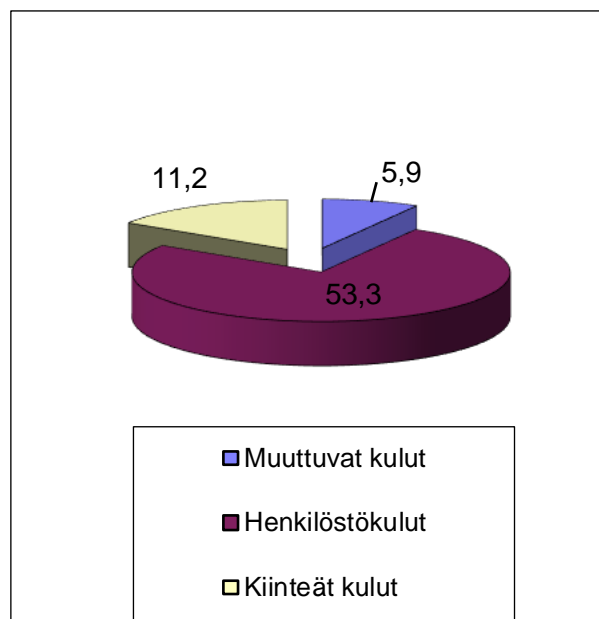
Työskentely kk:	
12	3

Palkan sivukulut%:	
70	70
44880	5100

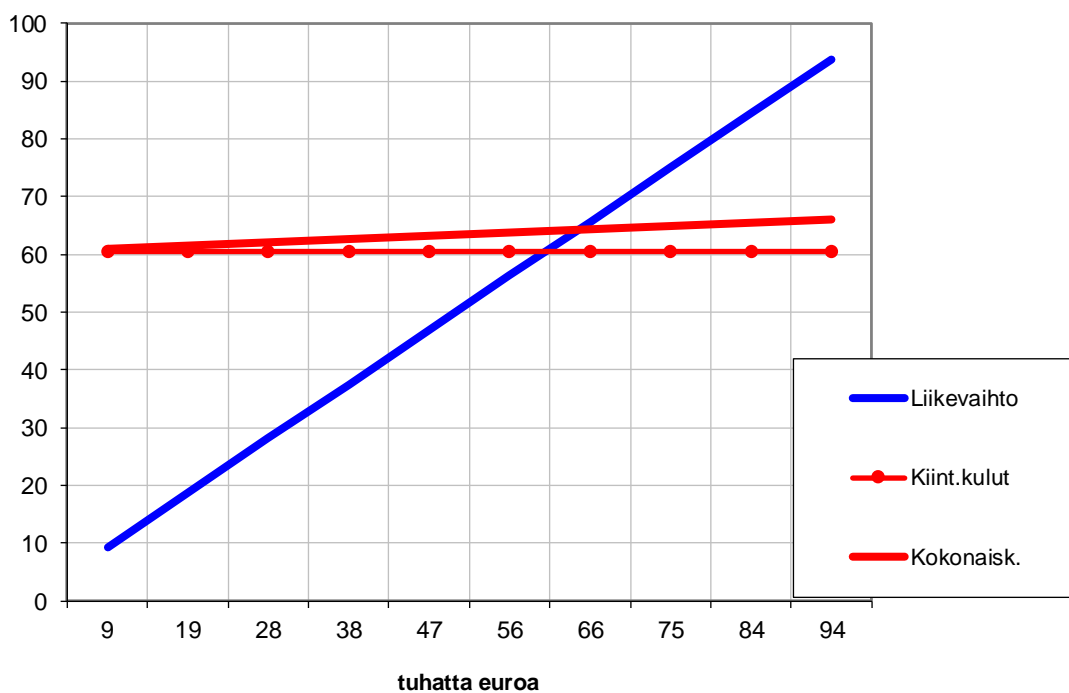
## Yhteenveto

Liikevaihto	93 788	100 %
Muuttuvat kulut	5 500	5,9 %
Myyntikate	88 288	94,1 %
Henkilöstökulut	49 980	53,3 %
Palkkakate	38 308	40,8 %
Kiinteät kulut	10 500	11,2 %
Käyttökate	27 808	29,6 %

Kriittinen liikevaihto	64 248 €
Varmuusmarginaali	29 540 €
Varmuusmarginaali%	31,5 %



### Kannattavuuskuvio



## Tarkempia erittelyjä investoinneista

Investointi	euroa	poisto%	poisto e
Yrittäjän oma sijoitus	130 000		
Pankkilaina	30 000		
Investointiavustus	66 900		
Tontti sis. Yrittäjän asunto	155 000	4 %	6200
Majoitusratkaisut ( kasvihuoneet/möki	35 000	4 %	1400
Kesäkeittiö	6 000	4 %	240
Kesäkeittion laitteet uuni jääkappi jne.	4 000	20 %	800
Asunnon koneet:			
Pyykinpesutorni	4 000	20 %	800
Toimistotarvikkeet	1 000	20 %	200
Keittiön koneet ja laitteet	2 500	20 %	500
Aktiviteettien tarvikkeet:		20 %	
Sienikorit	200	20 %	40
Sieniveitset	200	20 %	40
marjaäyskärit	200	20 %	40
Lainavaatteet asiakkaille	700	20 %	140
Retkikeittiövälineet	200	20 %	40
Sängyt, peitot, tyynyt, liinavaatteet	5500	20 %	1100
Pohjakassa	12 400		
Yhteensä	196 000		11540

Kannattavuus  
Rahoitus  
Lainalaskelmat

### Kannattavuus/tuloslaskelma

= toiminnan (myynnin) kannattavuus

Liikevaihto	93 788	100
- mukut	5 500	5,9
Myyntikate	88 288	94,1
- kikut	60 480	64,5
Käyttökate	27 808	29,6
- poisto	11 540	12,3
Liiketulos	16 268	17,3
Korkokulut	1 500	1,6
Tulos ennen veroja	14 768	15,75
Välittömät verot 20%	2 954	3,15
Nettotulos	11 814	12,6

nettotulos+poistot=

Rahan käyttö	
<b>Investoinnit</b>	
Koneet ja laitteet	18 500
Kiinteistö	196 000
<b>Käyttöpääoma</b>	
pohjakassa	12 400
alkuvarasto	
<b>Lainanlyhennykset</b>	
pankkilaina lyh.	3 000
<b>Rahan tarve yht</b>	<b>229 900</b>

poisto%	poisto e
20 %	3 700
4 %	7 840

Rahan lähteet	
Oma sijoitus	130 000
Pankkilaina	30 000
Investointiavustus	66 900
Rahoitustulos	23 354
<b>Rahan lähteet yht</b>	<b>250 254</b>

korko	lyhennys
5 %	10 v
1 500	3 000

Yli/alijäämä 20 354

## YRITYSTUTKIMUSNEUVOTTELUKUNTA

## TULOSSUUNNITELMA

T2

Päivämäärä

26.10.2017

Yritys		Sähköpostiosoite		Laatija		Puhelinnumero	
Uusiyritys Oy		Juho, Henri, Jenny		050-9986652			
	Toteutunut tilikausi (20% k)	Minimi (15% kapasiteetti)	Maksimi (30% kapasiteetti)	Tulevaisuus (40% kapa)			
	%	%	%	%			%
1 LIKEVAIHTO	93 788	89 098,5	103 166,7	112 545,5			
2 Liiketoiminnan muut tuotot	+						
<b>3 LIKETOIMINNAN TUOTOT YHTEENSÄ =</b>	<b>93 788</b>	<b>100,0</b>	<b>103 166,7</b>	<b>112 545,5</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>
4 Aine- ja tarvikkekäyttö	-	5,9	6 050,0	6 600,0	5,9	5,9	5,9
5 Ulkopuoliset palvelut	-						
6 Henkilöstökulut	-	53,3	47 481,0	54 978,0	53,3	53,3	53,3
7 Liiketoiminnan muut kulut	-	11,2	10 500,0	10 500,0	10,2	10,2	9,3
8 Valmisteveraston lisäys/vähennys	+/-						
<b>9 KÄYTTÖKATE =</b>	<b>27 808</b>	<b>29,6</b>	<b>26 417,5</b>	<b>30 588,7</b>	<b>29,6</b>	<b>29,6</b>	<b>29,6</b>
10 Suunnitelman mukaiset poistot	-	12,3	11 540,0	11 540,0	11,2	11,2	10,3
<b>11 LIKETULOS =</b>	<b>16 268</b>	<b>17,3</b>	<b>15 454,5</b>	<b>17 894,7</b>	<b>17,3</b>	<b>17,3</b>	<b>17,3</b>
12 Tuotot osuuksista ja muista sijoituksista	+						
13 Muut korko- ja rahoitustuotot	+						
14 Korkokulut ja muut rahoituskulut	-	4,8	4 500,0	4 500,0	4,4	4,4	4,0
15 Välittömät verot	-	3,1	2 805,9	3 248,9	3,1	3,1	3,1
<b>16 NETTOTULOS =</b>	<b>8 814</b>	<b>9,4</b>	<b>8 373,6</b>	<b>9 695,7</b>	<b>9,4</b>	<b>9,4</b>	<b>9,4</b>
17 Satunnaiset tuotot	+						
18 Satunnaiset kulut	-	1,1	950,0	1 100,0	1,1	1,1	1,1
<b>19 KOKONAISTULOS =</b>	<b>7 814</b>	<b>8,3</b>	<b>7 423,6</b>	<b>8 595,7</b>	<b>8,3</b>	<b>8,3</b>	<b>8,3</b>
20 HENKILÖSTÖ KESKIMÄÄRIN							

## YRITYSTUTKIMUSNEUVOTTELUKUNTA

Yritys

Maria's

Laatija

Henri, Jenny, Juh

## RAHOITUSSUUNNITELMA

Päivämäärä

7.12.2017

Sähköpostiosoite

Puhelinnumero

050-9986652

## RAHAN LÄHTEET

1	Alkuinvestointi	+
2	Nettotulos + poistot (=rahoitustulos)	+
2	Satunnaiset tuotot/kulut (T2-lomake, rivi 17 ja 18)	+/-
3	Omistajien lisäinvestoinnit (osakepo)	+
4	Pitkäaikaisten lainojen lisäys (T7-lomake)	+
	Lyhytaikaisten lainojen lisäys	+
6	Investointiavustus	+
7	<b>YHTEENSÄ</b>	=

## RAHAN KÄYTTÖ

8	Maa- ja vesialueet	+
9	Rakennukset ja rakennelmat	+
10	Koneet ja kalusto	+
11	Muut investoinnit	+
12	Käyttöpääoman muutos, lisäys/vähennys (riviltä 27)	+/-
13	Muun rahoitusomaisuuden lisäys	+
14	Pitkäaikaisten lainojen vähennys (T7-lomake)	+
15	Lyhytaikaisten lainojen vähennys	+
16	Osingonjako tai yksityiskäyttö	+
17		+
18	<b>YHTEENSÄ</b>	=
19	<b>Yli-/alijäämä</b>	+/-

## Alkuinvestointi

/	20xx	
	130 000	
	23 354	
	-1 000	
	30 000	
	66 900	
	<b>249 254</b>	
		Poistot
	196 000	7 840,0
	18 500	3 700,0
	12 400	
	3 000	
	7 814	
	<b>237 714</b>	<b>11 540,0</b>
	<b>11 540</b>	<b>poistot yht</b>

## KÄYTTÖPÄÄOMA

21	Vaihto-omaisuus	+	Edellinen tilikausi		
22	Myyntisaamiset	+			
23	Osatuloutuksen saamiset	+			
24	Ostovelat	-			
25	Saadut ennakot	-			
26	<b>Käyttöpääoma</b>	=			<b>17 285,1</b>
27	Käyttöpääoman lisäys/vähennys	+/-			17 285,1

## Investointiavustus:

Kehittämisyavustusta voidaan myöntää pk-yrityksille, joilla on kannattavan toiminnan edellytykset ja riittävästi omia resursseja kilpailukykyä parantaviin kehittämistoimenpiteisiin. Yritys rahoittaa kehittämishankkeesta vähintään puolet itse. Kehittämistoimenpiteisiin liittyviä palkka-, konsultointi-, matka-, messuosallistumis- ja vastaavia menoja voidaan tukea enintään 50 %:lla avustuksen perusteena olevista menoista. Hankkeeseen sisältyviä investointeja voidaan tukea yrityksen koosta ja sijainnista riippuen 10–35 %:lla avustuksen perusteena olevista menoista.

Laskimme yrityksen investointeihin investointiavustuksen 30%, sekä 50% avustusta osa-aikaisen työntekijän palkasta.

Investointiavustus maksetaan yrittäjälle jälkikäteen vasta kulujen toteuduttua, mutta laskimme tehtävän sillä oletuksella, että rahat olisivat hetki käytössä.

LÄHDE: <https://www.ely-keskus.fi/web/ely/yrityksen-kehittamisavustus#.WigjVFVI-Uk>





## YRITYSTUTKIMUSNEUVOTTELUKUNTA KASSABUDJETTI T5

	Kausi							7.kk
	1.kk	2.kk	3.kk	4.kk	5.kk	6.kk	7.kk	
Myynti	7 245	10 350	16 560	18 630	18 630	16 560	15 525	
1 KASSA KAUDEN ALUSSA	12 400	15 463	20 174	28 393	37 678	46 515	54 384	
<b>TOIMINNAN KASSAANMAKSUT</b>								
2 Käteismyynti	6 521	9 315	14 904	16 767	16 767	14 904	13 973	
3 Maksut myyntisaamisista		725	1 035	1 656	1 863	1 863	1 656	
4 Muut tulot	0	0	0					
<b>Kassaan maksut yht.</b>	<b>6 521</b>	<b>10 040</b>	<b>15 939</b>	<b>18 423</b>	<b>18 630</b>	<b>16 767</b>	<b>15 629</b>	
6 Käteisostot	382	546	874	983	983	874	819	
7 Maksut ostovelosta		42	61	97	109	109	97	
8 Arvonlisävero			750	1 072	1 715	1 929	1 929	
9 Palkat	2 200	2 200	3 200	3 200	3 200	2 200	2 200	
10 Ennakkonpidätys ja sosiaaliturvamaksut		1 540	1 540	2 240	2 240	2 240	1 540	
11 Vuokrat								
12 Rahoitusmenot								
13 Verot			295	295	295	295	295	
14 Muut menot (LAITOIN KIKUT TÄHÄN?)	875	875	875	875	875	875	875	
<b>Kassastamaksut yht. (-)</b>	<b>3 457</b>	<b>5 204</b>	<b>7 595</b>	<b>8 763</b>	<b>9 418</b>	<b>8 523</b>	<b>7 756</b>	
<b>INVESTOINTIMENOJEN KASSASTAMAKSUT</b>	<b>-226 900</b>							
16								
17								
18								
20 Lainojen lyhennykset -								
21 Lainojen nostot +	30 000							
22 Omistajien lisäjoitukset +	130 000							
23 Osingonjako/omistajien yksityiskäyttö -								
24 Muu pääomarahoitusta lisäys/vähennys +/-	66 900							
<b>Pääomarahoitusten nettovaikutus</b>	<b>0</b>	<b>-125</b>	<b>-125</b>	<b>-375</b>	<b>-375</b>	<b>-375</b>	<b>-375</b>	
KASSA KAUDEN LOPUSSA	15 463	20 174	28 393	37 678	46 515	54 384	61 882	

Ostovelkoja ja myyntisaamisia ei ensimmäiselle kuukaudelle tule. Maksetaan aluksi lainoista pelkät korot.

Yritys auki 7kk vuodessa. Ennakkoveroja maksetaan kolmannelta kk eteenpäin. Huomioitavaa se, että lainanlyhennykset,palkka yrittäjälle ja kikut pitää maksaa myös niiltä kuukausilta kun yritys ei ole auki.

Sotua jää maksettavaksi seuraavalle vuodelle 1540 euroa.

Myyntisaamisia jää 8 kk:lle 1553 euroa, ja ostovelkoja 91 euroa.

Ennakkoveroa jää 3322,53 euroa maksettavaksi ( 6:lta ja 7:ltä kuulta).

#### Loppuvuoden menot (5 kk )

18700 palkka

1875 lainojen lyhennys

1476,787879 Verot

4375 Kikut

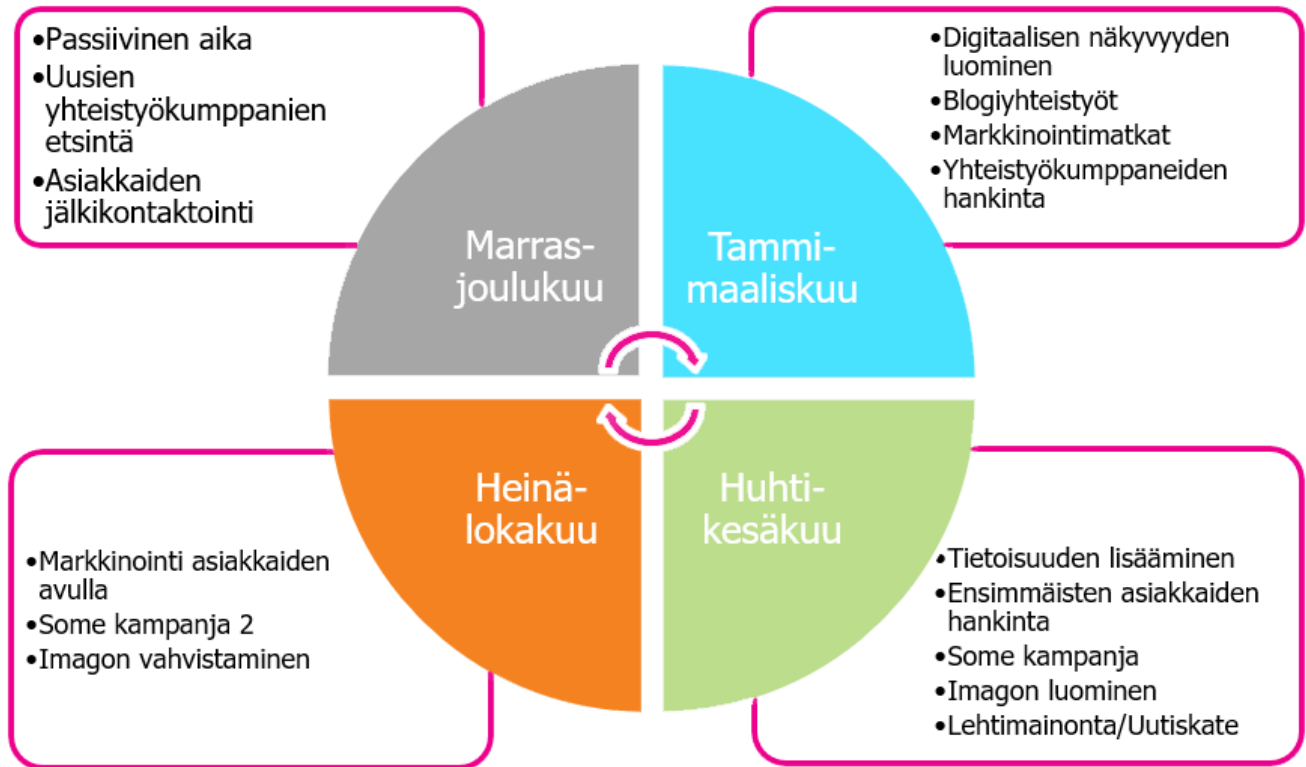
7 814 Osingot

3322,533926 ennakkoverot

37563,62483 Yhteensä

24 318 Kassa 7 kk lopussa - loppuvuoden menot

## 9 LIITE 2: MARKKINOINNIN BUDJETTISUUNITELMA &amp; VUOSIKELLO



Vuosisuunitelma Maria's		Perinteinen markkinointi				
Kuukausi	Viikko	Toimenpide	Tehtävät	Huomiot	Budjetti	
Q1/2018	Tammikuu	1				
		2				
		3				
		4				
	Helmikuu	5				
		6				
		7				
		8				
	Maaliskuu	9				
		10				
		11				
		12				
		13				
Q2/2018	Huhtikuu	14				
		15				
		16	Lehtimainonta	Ilmoituksia yrityksestä	Mahdollisuus uutisjuttuun?	200 €
	Toukokuu	17	Esitteet	Esitteiden lähettäminen matkatoimistoihin		300 €
		18				
		19		Selvitä mahdollisuuksia yrityksestä tehtäviin uutisiin	Radio, paikallistv, lehdet, blogit jne	
		20		paikallismediassa		
	Kesäkuu Huom! Yritys aukeaa kesäkuussa	21	"ilmainen" mainonta			
		22	"Ilmaisen mainonnan hyödyntäminen	Haasattelut, radiovierailut jne.	Kaikkeen suostutaan	
		23			Tavoitellaan tähän tutkitut uutisjutut	
24		Avaamisilmoitus	Ilmoitus helsingin sanomiin		300 €	
25						
26						
Q3/2018	Heinäkuu	27				
		28				
		29				
		30				
	Elokuu	31				
		32				
		33				
		34				
		35				
	Syyskuu	36				
		37				
		38				
39						
Q4/2018	Lokakuu	40				
		41				
		42				
		43				
	Marraskuu	44				
		45				
		46				
		47				
Joulukuu	48					
	49					
	50					
		51				
		52				

Elma Maria's					
Some & Kotisivut					
Kuukausi	Viikko	Toimenpide	Tehtävät	Huomiot	Budjetti
Tammikuu	1	Kotisivujen rakennus	Domainin osto & sivujen luonti	Sivut väh. 3 kielelle	1 200 €
	2				
	3	Sometilien avaaminen (FB, IG, Twitter, Youtube)	Tunnuksien luonti & ensimmäiset päivät	Integrointi kotisivujen kanssa	100 €
	4				
Helmikuu	5	Google markkinointi	Hakusanaoptimointi	Toistetaan joka kk	50 €
	6	Somen päivitys	Päivityksiä yrityksen avaamisesta 1-2/vko	Myös videoita	
	7	Some markkinointi	Päivityksiä yrityksen avaamisesta 1-2/vko	Markkinoitu julkaisu	30 €
	8	Somen päivitys	Päivityksiä yrityksen avaamisesta 1-2/vko	Myös videoita	
Maaliskuu	9	Google markkinointi	Hakusanaoptimointi	Toistetaan joka kk	50 €
	10	Somen päivitys	Päivityksiä yrityksen avaamisesta 1-2/vko	Myös videoita	
	11	Somen päivitys	Päivityksiä yrityksen avaamisesta 1-2/vko	Myös videoita	
	12	Somen päivitys	Päivityksiä yrityksen avaamisesta 1-2/vko	Myös videoita	
	13	Somen päivitys	Päivityksiä yrityksen avaamisesta 1-2/vko	Myös videoita	
Huhtikuu	14	Google markkinointi	Hakusanaoptimointi	Toistetaan joka kk	50 €
	15	Kotisivujen päivitys	Varauskalenterin avaus	kohdistettua mainontaa	20 €
	16	Some markkinointi	Päivityksiä yrityksen avaamisesta 1-2/vko	kohdistettua mainontaa	20 €
	17	Some markkinointi	Päivityksiä yrityksen avaamisesta 1-2/vko	kohdistettua mainontaa	20 €
Toukokuu	18	Google markkinointi	Hakusanaoptimointi	Toistetaan joka kk	50 €
	19	Some kampanja	Arvonta 2hlö viikonloppupaketti tykkääjien ja sivun jakaneiden kesken	Tavoitteena maksimaalinen tietoisuuden levittäminen	250 €
	20				
	21				
Kesäkuu Huom!	22	Google markkinointi	Hakusanaoptimointi	Toistetaan joka kk	50 €
	23	Somen päivitys	Päivityksiä yrityksestä		
	24	Some markkinointi	Avaamisilmoitus!	Livelähetys avajaisista ja ensimmäisistä kutsuvieraista	0 €
	25	Somen päivitys	Päivityksiä yrityksestä		
Yritys aukeaa kesäkuussa	26	Somen päivitys	Päivityksiä yrityksestä		
	27	Google markkinointi	Hakusanaoptimointi	Toistetaan joka kk	50 €
	28	Some kampanja 2	Videotervehdysten teko ensimmäisten vieraiden kanssa. Materiaalia aktiviteeteilta, ensiarvioita jne	Luodaan yritykselle laadukas imago	200 €
	29				
30					
Elokuu	31	Google markkinointi	Hakusanaoptimointi	Toistetaan joka kk	50 €
	32	Somen päivitys	Päivityksiä yrityksestä		
	33	Somen päivitys	Päivityksiä yrityksestä		
	34	Somen päivitys	Päivityksiä yrityksestä		
	35	Somen päivitys	Päivityksiä yrityksestä		
Syyskuu	36	Google markkinointi	Hakusanaoptimointi	Toistetaan joka kk	50 €
	37	Somen päivitys	Päivityksiä yrityksestä		
	38	Somen päivitys	Päivityksiä yrityksestä		
	39				
Lokakuu	40	Google markkinointi	Hakusanaoptimointi	Toistetaan joka kk	50 €
	41	Somen päivitys	Päivityksiä yrityksestä		
	42	Somen päivitys	Päivityksiä yrityksestä		
	43	Somen päivitys	Päivityksiä yrityksestä		
Marraskuu	44	Google markkinointi	Hakusanaoptimointi	Toistetaan joka kk	50 €
	45	Somen päivitys	Päivityksiä yrityksestä		
	46	Somen päivitys	Päivityksiä yrityksestä		
	47	Somen päivitys	Päivityksiä yrityksestä		
	48	Somen päivitys	Päivityksiä yrityksestä		
Joulukuu	49	Google markkinointi	Hakusanaoptimointi	Toistetaan joka kk	50 €
	50				
	51	Some päivitys	Talvitervehdys ja joulun toivotukset		20 €
	52	Some päivitys	Aloita ensi kauden markkinointi		50 €

Kuukausi	Viikko	Markkinointimatkat			
		Toimenpide	Tehtävät	Huomiot	Budjetti
Tammikuu	1				
	2				
	3				
	4	Markkinointimatka keskieurooppaan	Kontaktien luonti matkatoimistoihin ja	Etuja mm. ennakkovaraus	1 700 €
Helmikuu	5				
	6				
	7				
	8		Markkinointi omille verkostoille ja	Jaa kutsut kutsuvieraille	
Maaliskuu	9	B2B markkinointia	yhteistyökumppaneille	avajaisiin	
	10				
	11				
	12				
	13				
Huhtikuu	14				
	15				
	16				
	17				
Toukokuu	18				
	19				
	20				
	21				
Kesäkuu Huom! Yritys aukeaa kesäkuussa	22				
	23				
	24				
	25				
Heinäkuu	26				
	27				
	28				
	29				
Elokuu	30				
	31				
	32				
	33				
Syyskuu	34				
	35				
	36				
	37				
Lokakuu	38				
	39				
	40				
	41				
Marraskuu	42				
	43				
	44				
	45				
Joulukuu	46				
	47				
	48				
	49				
	50				
	51				
	52				

## 10 LIITE 3: OHJE GOOGLESITES:IN KÄYTTÖÖN

## SISÄLTÖ

1	JOHDANTO .....	80
2	KÄYTTÖÖNOTTO.....	81
3	SIVUJEN RAKENTAMINEN .....	82
3.1	Tiedostojen salaaminen .....	83
3.2	Sivujen lisääminen .....	84
3.3	Sisällysluettelon luonti .....	84
3.4	Sivujen esikatselu ja julkaiseminen.....	875



## 1 JOHDANTO

Tämän ohjeen tarkoituksena on toimia tiiviinä oppaana Googlesites työkalun käyttöön amk-raporttien rakentamiseen työkalun avulla.

Googlesites on ilmainen palvelu joka mahdollistaa perinteisten raporttien siirtämisen sähköiseen muotoon. Työkalun avulla luodut raportit on helppo jakaa esim. mahdollisille toimeksiantajille, sillä niiden lukeminen ei vaadi mitään esiasennettuja ohjelmia lukijalta. Työkalun avulla luotuja raportteja on, myös helppo muokata jälkeenpäin ilman, että koko työtä tarvitsee lähettää uudelleen vastaanottajalle.

Työkalua voi käyttää kaikilla älylaitteilla eikä se vaadi minkään ohjelman asentamista. Tämä mahdollistaa oman työn työstämisen ajasta, paikasta ja laitteesta riippumatta.

## 2 KÄYTTÖÖNOTTO

Kaikkien Googlen palvelujen käyttämiseksi vaaditaan Googletilin luominen. Googletilin voi luoda tämän linkin avulla: [Luo Google tili](#) Tilin luomisen jälkeen kannattaa tutustua Google Driven käyttöön. Drive on kätevä työkalu tiedostojen ja kuvien säilyttämiseen ja lisäämiseen omille sivuille.

Omien sivujen rakentaminen alkaa kirjautumalla sisään Googletilillä ja valitsemalla Googlesites palvelun tai tästä linkistä: <https://sites.google.com/>. Tällä hetkellä on olemassa kaksi versiota Googlesitesista. Tämä ohje on tehty uutta palvelua varten. Google tallentaa jokaisen muutoksen jonka teet sivustolle, joten työn tallentamisesta ei tarvitse huolehtia. Kun lopetat työskentelyn ja palaat, palveluun seuraavan kerran on sivustosi tallennettu ja voit valita sen Googlesites:in etusivulta.

### Sivustot

LUO

Omat sivustot

Poistettut sivustot

Uusi Google Sites 

### Aiotko tehdä oman verkkosivuston?

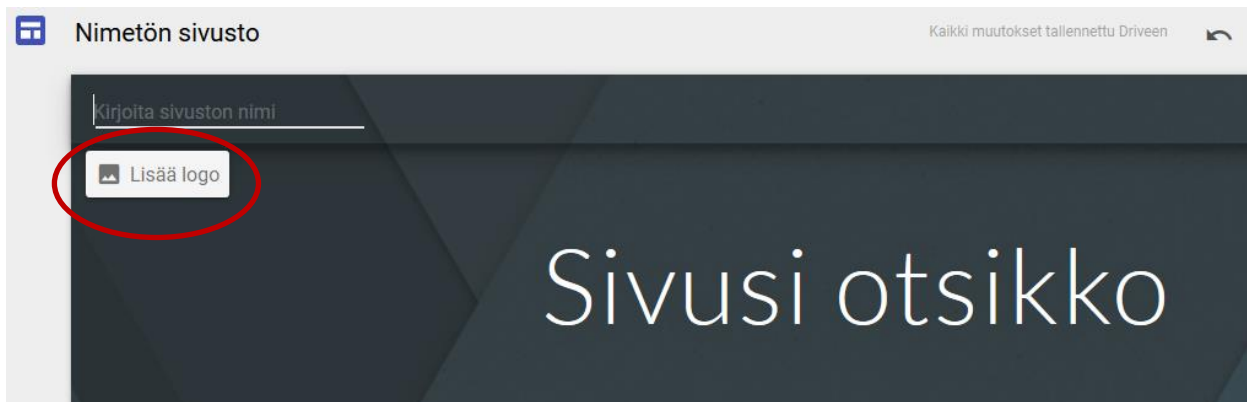
Google-sivustot on ilmainen ja helppo keino luoda ja jakaa sivustoja. [Lisätietoja](#).



### 3 SIVUJEN RAKENTAMINEN

Kun aloitat omien sivujesi rakentamisen, palvelu tarjoaa nopean esittelyn siitä, miten sivusto toimii. Sivun vasemmassa yläkulmassa on tekstiruutu sivuston nimeämistä varten.

Sivustolle voi listätä logon valitsemalla lisää logo vaihtoehdon sivuston nimen kirjoituksen yhteydessä. Logon voi ladata suoraan omalta tietokoneelta tai Drive tilin kautta. Logo näkyy sivuston vasemmassa yläkulmassa.



Voit alkaa lisätä sisältöä sivuillesi joko kaksoisklikkaamalla valkoista aluetta sivun otsikon alapuolella tai valitsemalla sivun oikeassa laidassa olevasta valikosta:

**Tekstikenttä:** Tekstikenttään voit lisätä tekstiä. Jos haluat lisätä tekstiä Word tiedostosta, on tekstin suora kopiointi kopioi-liitä toiminnon avulla kätevää. Tiedoston voi ladata sivuille, myös suoraan, mutta tällöin sivun ulkoinen ilme ja tekstin luettavuus kärsii. Tekstiä voi kopioida valitsemalla halutun tekstin ja valitsemalla hiiren oikealla painikkeella kopioi vaihtoehdon tai painamalla näppäinyhdistelmää ctrl+c. Tekstin liittäminen onnistuu klikkaamalla haluttua tekstikenttää hiiren oikealla painikkeella ja valitsemalla liitä vaihtoehto tai painamalla näppäinyhdistelmää ctrl+v. Tekstikenttää on mahdollista muotoilla haluamallaan tavalla, mutta työkalu ei tarjoa vaihtoehtoa muuttaa tekstin fonttia tai tyyliä. Ainoat mahdollisuudet tekstin ulkoiseen muokkaukseen on valita tekstin muodoksi joko normaali teksti tai jokin otsikkotyyli. Esim. tekstin muuttaminen alaotsikoksi kasvattaa sen fonttia jonkin verran.

**Kuva:** Kuvan voi lisätä suoraan Google Drivesta tai URL-osoitteen avulla. Kuvan lisääminen Driven kautta on parempi vaihtoehto, koska osoitteen avulla liitetyt kuvat saattavat muuttua tai poistua kokonaan. Kuvan kokoa ja asettelua pystyy muokkaamaan sivuilla hiiren avulla vetämällä.

**Upotus:** Sivuille on mahdollista upottaa, myös muita internetsivuja suoraan sivun osoitteen avulla. Tämä on kätevää, jos omaan työhönsä haluaa liittää esim. videomateriaalia. Upotuksen sijaintia voi hallita samalla tavalla, kun kuvan tai tekstikentän sijaintia.

**Drivesta:** Google Drivesta on mahdollista ladata mitä tahansa tiedostoja omille sivuille. Microsoft Officella laaditut tiedostot muuttuvat Googleen vastaaviksi tiedostoiksi, mutta tämä ei vaikuta niiden toimivuuteen. Suuret dokumentit upottuvat sivuille ja ne on mahdollista avata suuremmiksi ponnahdusikkunoiksi upotuksessa olevan näppäimen avulla. Tämä on erityisen hyödyllistä suurten excel tiedostojen liittämisessä omaan työhön. Excel tiedostojen liittäminen perinteiseen raporttiin on työlästä ja usein taulukoiden asettelu Wordiin on hankalaa. Googlesitea käyttäessä tämänkaltaisten tiedostojen lisääminen on helppoa ja sivustojen käyttäjä voi avata taulukot näkymään alkuperäisessä muodossaan.

**Jakaja:** Jakajan käyttäminen on hyödyllistä, jos yhdellä sivulla on paljon tekstiä. Jakajan voi lisätä sivulle valitsemalla sen sivun oikeassa laidassa olevasta valikosta. Jakajan käyttäminen helpottaa sivun luettavuutta ja muokkaamista.

The screenshot shows a web editor interface. At the top, there's a dark header with the text "esim 3". Below it, there are two sections, "Otsikko 1" and "Otsikko 2", each containing several lines of placeholder text. A red oval highlights a horizontal line between the two sections. On the right side, there's a sidebar menu with various options. The option "Jakaja" is circled in red.

### 3.1 Tiedostojen salaaminen

Jos työllä on toimeksiantaja ja kaikkia työn osia ei saa julkaista on tietojen salaaminen sivustolle mahdollista. Salattava tieto ladataan omassa tiedostossaan Google Driveen. Kun tiedosto on ladattu Driveen valitse tiedosto hiiren oikealla painikkeella ja valitse share. Näkyville tulee kuvan mukainen valikko. Valitse advanced valikko

The screenshot shows the "Share with others" dialog box in Google Drive. It includes a "Get shareable link" button, a "Link sharing on" section with a "Learn more" link, a dropdown menu set to "Anyone with the link can view", a "Copy link" button, and a URL field containing a Google Drive link. Below this is a "People" section with an input field for "Enter names or email addresses...". At the bottom, there are "Done" and "Advanced" buttons. The "Advanced" button is circled in red.

Aukeavasta valikosta voit muuttaa sitä ketkä kaikki voivat nähdä tiedoston sisällön.

#### Who has access



Anyone who has the link can view

Change...

#### Link sharing

- On – Public on the web**  
Anyone on the Internet can find and access this. No sign-in required.
- On – Anyone with the link**  
Anyone who has the link can access. No sign-in required.
- Off – Specific people**  
Shared with specific people.

Access: Anyone (no sign-in required) [Can view](#) ▾

Note: Items with any link-sharing option can still be published to the web. [Learn more](#)

Save

Cancel

[Learn more about link sharing](#)

Muuttamalla tiedoston asetuksia täältä voit määrittää tarkkaan kenellä on oikeus nähdä sivuillesi upotetut tiedostot. Tiedostot on mahdollista jakaa esim. Vain toimeksiantajalle. (Vaatii Google tilin) Määriteltyäsi liitteiden yksityisyysasetukset lataa tiedosto sivuille normaaliin tapaan.

### 3.2 Sivujen lisääminen

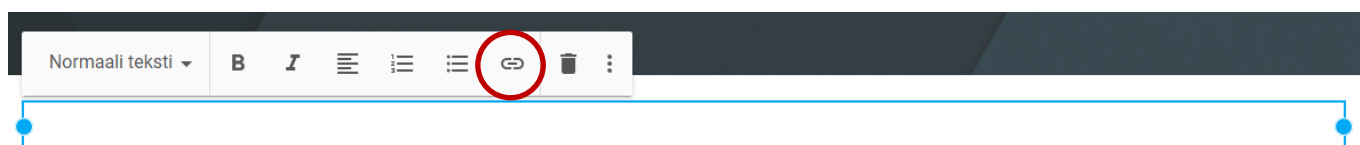
Voit lisätä sivuja työhösi valitsemalla sivut osion oikean puoleisesta valikosta. Alhaalla olevasta painikkeesta voit luoda lisää välilehtiä omalle sivullesi. Voit luoda uusia välilehtiä ja alalehtiä olemassa oleville välilehdille, sekä nimeämään niitä. Luodut välilehdet ilmestyvät sivusi yläpalkkiin ja jokaisen välilehden alisivu on mahdollista avata välilehden kautta.

Voit muuttaa sivujen järjestystä vetämällä haluamasi sivu hiiren avulla haluamaasi paikkaan.

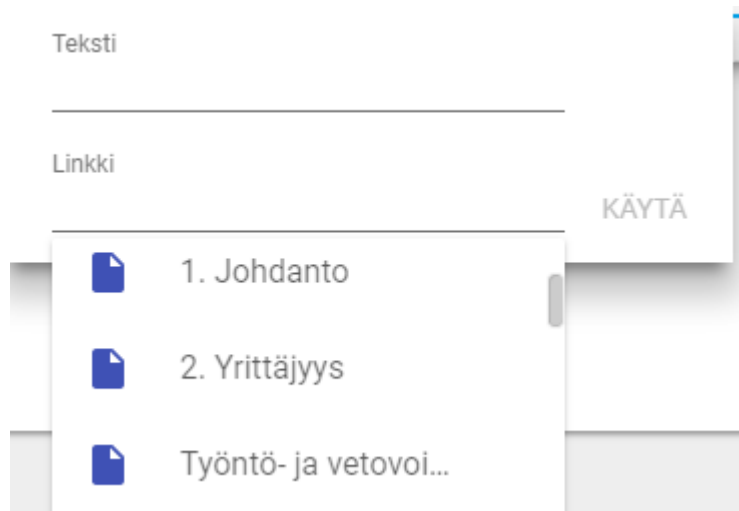
### 3.3 Sisällysluettelon luonti

Jos siirrät raporttisi sähköiseen muotoon ja haluat liittää työhön perinteisen raportin kaltaisen sisällysluettelon, onnistuu se seuraavasti:

Luo tavallinen tekstilaatikko ja valitse tekstilaatikon asetuksista lisää linkki vaihtoehto



Voit linkittää oman sivustosi välilehtiä valitsemalla haluamasi sivun avautuvasta valikosta. Voi määrittää itse mikä teksti linkissä näkyy.



## Sisällysluettelo

### [1. Johdanto](#)

### [2. Yrittäjyys](#)

2.1 Työntö- ja vetovoimat yrittäjyyteen

2.2 Liikeidea, missio ja visio

2.3 Kriittinen ajattelu

2.4 Verkostoituminen

2.5 Strategia

2.6 Yrittäjän vaatimuksen matkailu- ja majoitusalailla

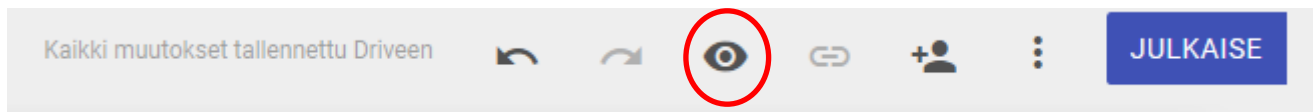
2.7 Case-yrittäjän lähtökohdat

### [3. Tuotteistaminen](#)

Linkkien avulla voit, myös luoda pitkien sivujen loppuun linkit seuraavalle ja edelliselle sivulle luettavuuden helpottamiseksi.

### 3.4 Sivujen esikatselu ja julkaiseminen

Voit esikatsella sivuasi valitsemalla sivun yläaidassa olevan painikkeen.



Googlesites optimoi sivusi automaattisesti, myös mobiililaitteille ja voit tarkastella, myös sivustosi mobiilinäkymää esikatselutoiminnon avulla.

Kun sivusi ovat valmiit voit julkaista ne valitsemalla julkaise painikkeen. Tämän jälkeen määrittelet sivustosi osoitteen, sekä sen ketkä kaikki voivat nähdä sivusi ja annatko hakukoneille oikeuden löytää sivusi. Kun muokkaat sivujasi, muista julkaista sivusi uudelleen, jotta tekemäsi muutokset tulevat voimaan.

## 4 KÄYTTÖKOKEMUS

Googlesites:in käyttö oli itselleni mielenkiintoinen ja hauska kokemus. Käytin työkalua siirtääkseni oman opinnäytetyöraporttini uuteen muotoon. Työkalun oppiminen ja käyttäminen oli itselleni suhteellisen helppoa, mutta aikaa vievää. Halusin saada raporttiini mahdollisimman ammattimaisen ja helppolukuisen ulkoasun. Työkalun eri vaihtoehtojen testaaminen ja vertailu vei jonkin verran aikaa. Koin kuitenkin, että raportin julkaisualustana Googlesites on parempi, kun perinteinen Word. Kuvien ja tekstin asettelu on huomattavasti helpompaa ja omasta mielestäni tekstin luettavuus on huomattavasti parempaa. Pitkän raportin jakaminen välilehtiin on mielestäni lukijaa helpottavaa. Raportin voi lukea yksi pääkappale kerrallaan. Lukemista voi jatkaa helposti myöhemmin etsimättä tarkkaa kohtaa johon viimeksi jäi.

Suurien liitetiedostojen lisääminen oli mielestäni, myös huomattavasti helpompaa. Suurien tiedostojen ja varsinkin taulukoiden upottaminen sivulle on helppoa ja lukija voi lukea ne alkuperäisessä muodossaan.

Itselleni työkalun käyttäminen oli helppoa. Jos olisin rakentanut oman opinnäytetyöni alusta asti Googlesites:illa olisi prosessi ollut itselleni miellyttävämpi, helpompi ja jopa nopeampi. Vaikka tekstin asetteluun ja luettavuuden parantamiseen kului jonkin verran aikaa, oli kuvien ja liitteiden lisääminen ja asettelu sivuille huomattavasti helpompaa, joka puolestaan säästi aikaa. Suurien kuvien ja liitteiden lisääminen raportointipohjaan on ollut itselleni monta kertaa todella turhauttavaa opiskelujen aikana. Tämän lisäksi, Googlesites:in avulla omaa työtä pystyy työstämään millä tahansa laitteella ilman asennettuja sovelluksia. Itse käytin tätä ominaisuutta mm. oikeinkirjoituksen tarkistamiseen ja korjaamiseen puhelimellani matkustaessani jolloin tietokone ei ollut käytettävissä. Työkalun käyttö vaatii kuitenkin tietynasteiset IT-taidot ja heikoilla IT-taidoilla työkalun käyttäminen voi olla haastavampaa. Toivottavasti laatimani ohjeistus auttaa tässä asiassa.

Toivon, että uusia raportointitapoja kokeiltaisiin rohkeasti jatkossakin. Opiskelijan näkökulmasta perinteisen raportointipohjan käyttäminen on usein työlästä ja kömpelöä. Varsinkin ryhmätöissä joissa ryhmän jäsenet asuvat ympäri maata on yhtäaikainen työskentely hankalaa Wordin kanssa.

Googlesites:in avulla ryhmätöiden tekeminen olisi huomattavasti helpompaa. Kaikki ryhmän jäsenet pystyisivät työstämään yhtä ja samaa "tiedostoa" yhtä aikaa ja tehdyt muutokset tulisivat heti kaikkien näkyville ilma lukuisia edestakaisin lähtelyjä sähköposteja. Uuden raportointitavan käyttö oli itselleni, myös hauskaa ja inspiroivaa. Kun käyttää samaa raportointipohjaa melkein kolme vuotta, on vaihtelu todellakin virkistävää. Uskon, että moni opiskelija valitsi todella mielellään uuden tavan tehdä ja julkaista omia raporttejaan, jos siihen annettaisiin mahdollisuus. Uusien tapojen kokeilu ja käyttäminen antaa tilaa luovuudelle jota monella opiskelijalla on.