

Mari Rounaja

**Liikeideasta yritykseksi -
Kuopan Tila Oy
liiketoimintasuunnitelma**

Opinnäytetyö

Kajaanin ammattikorkeakoulu
(YAMK) Liiketoiminnan johtami-
nen ja kehittäminen

Syky 2020

Tiivistelmä

Tekijä(t): Rounaja Mari

Työn nimi: Liikeideasta yritykseksi

Tutkintonimike: Tradenomi (YAMK), Liiketoiminnan johtamisen ja kehittämisen koulutusohjelma

Asiasanat: yrityksenperustaminen, liiketoimintasuunnitelma, toimintaympäristö

Opinnäytetyön tavoitteena oli laatia liiketoimintasuunnitelma toimeksiantajayritykselle. Toimeksiantajana oli Kuopan Tila Oy, jonka toinen yrittäjästä on tämän opinnäytetyön tekijä. Opinnäytetyössä on keskitytty liiketoimintasuunnitelman tekemiseen ja haettu vastauksia kysymyksiin liikeideaan kenelle? mitä? miten? miksi? Yrittäjä tarvitsee liiketoimintasuunnitelmaa sen alkuvaiheessa rahoittajille ja käsikirjana yrittäjyyden aikana.

Tutkimusongelma oli liiketoimintasuunnitelman puuttuminen. Tutkimuskysymyksiä oli: miksi ja miten liiketoimintasuunnitelma laaditaan? Mitkä ovat sen osa-alueet? Ja minkälainen on yrityksen toimintaympäristö? Kirjallisuuskatsauksen avulla haettiin vastausta tutkimusongelmaan.

Opinnäytetyön teoriaviitekehys perustuu kirjallisuuskatsaukseen, jossa kuvataan liiketoimintasuunnitelman käsitteellistä taustaa, periaatteet, asiasisältö, miten ja mitä varten laaditaan liiketoimintasuunnitelma. Opinnäytetyön tuotoksena laadittiin liiketoimintasuunnitelma ja se on tämän opinnäytetyön liitteenä.

Opinnäytetyön tutkimusosuus suoritettiin laadullisena tutkimuksena ja lähestymistapa oli konstrukttiivinen tutkimus. Tutkimusosuudessa tutkittiin ja analysoitiin toimeksiantajayrityksen kilpailijat ja toimintamahdollisuudet toimintaympäristöanalyysien avulla. Apuna käytettiin PESTEL ja SWOT-analyysiä. Tutkimusmenetelmänä oli kirjallisuuskatsaus. Kirjallisuuskatsauksen avulla hahmotetaan opinnäytetyön aihepiirin kokonaisuutta. Tarkastelun kohteena olivat erilaiset dokumentit Lapin ja Ylläksen matkailuun, kehitykseen ja strategiaan liittyen, aikaisemmat tutkimukset, Ylläkseen kehittämiseen ja hankkeisiin liittyvät asiakirjat sekä tieteelliset artikkelit.

Opinnäytetyön avulla saatiin hyvä kuvaus tulevasta liiketoiminnasta ja johtopäätöksenä voidaan todeta, että Kuopan Tilalla on hyvät menestymisen edellytykset kilpailijoihinsa nähden. Toimeksiantaja hyödyntää tuotoksena syntynyttä liiketoimintasuunnitelmaa ja aloittaa liiketoiminnan.

Abstract

Author(s): Rounaja Mari

Title of the Publication: From business idea to company – Kuopan Tila Oy business plan

Degree Title: A Master's Degree Program business management and development degree

Keywords: starting a business, business plan, environment

During the thesis, a business plan had to be drawn up for the client company. The assignment was Kuopan Tila Oy, one of the entrepreneurs who is the author of this thesis. The thesis has focused on making a business plan and sought answers to the question of the business idea to whom? what? how? why? An entrepreneur needs a business plan in its early stages for financiers and as a handbook during entrepreneurship.

The research problem was the lack of a business plan. The research questions were: why and how is a business plan drawn up? What are its components? And what is the company's operating environment like? The literature review sought an answer to the research problem.

The theoretical framework of the thesis is based on a literature review, which describes the conceptual background of the business plan, the principles, the content, how and for what a business plan is prepared. A business plan was prepared as the output of the thesis and it is attached to this thesis.

The research part of the thesis was carried out as a qualitative research and the approach was constructive research. The research part examined and analyzed the client's competitors and operating opportunities with the help of operating environment analyzes. PESTEL and SWOT analysis were used. The research method was a literature review. With the help of the literature review, the whole topic of the thesis is outlined. The subject of the review was various documents related to tourism, development and strategy in Lapland and Ylläs, previous studies, documents related to Ylläs development and projects, and scientific articles.

With the help of the thesis, a good description of the future business was obtained and the conclusion can be stated that Kuopan Tila has good conditions for success compared to its competitors. The client utilizes the business plan generated as an output and starts the business.

Sisällys

1	Johdanto	1
2	Liiketoimintasuunnitelma.....	4
2.1	Liiketoimintasuunnitelman määrittely ja tarkoitus.....	4
2.2	Liiketoimintasuunnitelman laatiminen ja päivittäminen	5
2.3	Liikeidea	7
2.4	Toiminta-ajatus	8
2.5	Visio	9
2.6	Arvot.....	10
2.7	Strategia	11
2.8	Liiketoiminnan suunnittelun työkalut	12
2.8.1	Business Model Canvas	12
2.8.2	Toimintaympäristöanalyysi	14
2.8.3	Kilpailija-analyysi	17
2.8.4	SWOT- analyysi liiketoimintasuunnitelman työkaluna	19
2.9	Markkinointi	19
2.9.1	Kohderyhmä	21
2.9.2	Markkinointiviestintä	22
2.9.3	Mainonta	23
2.9.4	Markkinointisuunnitelma.....	24
2.9.5	Myynninedistäminen	24
2.10	Riskien hallinta	25
2.10.1	Riskien tunnistaminen.....	26
2.10.2	Riskienhallinnan keinot	28
3	Tutkimusstrategia, tutkimus- ja kehittämismenetelmä	29
3.1	Konstrukttiivinen tutkimus	30
3.2	Kvalitatiivinen menetelmä	30
3.3	Aineiston hankinta ja analyysimenetelmä	31
3.4	Aineiston analysointi	31
3.5	Toimintaympäristöanalyysi	32
3.6	Tutkimuksen kehittämismenetelmä	32
4	Tutkimuksen ja kehittämisen toteutus ja tulokset.....	38
4.1	Kuopan Tila Oy (Kuoppa).....	38

4.2	Ylläksen matkailun nykytila ja tulevaisuus	39
4.3	Brändirakkaus Ylläs.....	41
4.4	Lapin matkailun nykytila ja tulevaisuus.....	42
4.5	Kuopan Tilan kilpailijat	47
4.6	PESTEL- Kuoppa.....	47
4.6.1	Poliittiset tekijät	48
4.6.2	Ekonomiset tekijät	49
4.6.3	Sosiaaliset tekijät.....	51
4.6.4	Teknologiset tekijät.....	52
4.6.5	Ekologiset tekijät.....	53
4.6.6	Lainsäädännölliset tekijät.....	54
4.7	SWOT- Kuoppa	55
4.7.1	Vahvuudet	57
4.7.2	Heikkoudet	58
4.7.3	Mahdollisuudet	59
4.7.4	Uhat.....	61
4.8	Liiketoimintasuunnitelman laatiminen	62
5	Pohdinta	64
	Lähteet	66
	Liitteet	

1 Johdanto

Liiketoimintasuunnitelmaa (business plan) tarvitaan eri yhteyksissä etenkin yrityksen perustamisen alkuvaiheissa. Siinä kuvataan liikeidea ja liiketoimintamalli, kerrotaan yrityksen päämäärät ja tavoitteet sekä keinot eli strategiat, joilla tavoitteisiin pyritään. Liiketoimintasuunnitelmalla osoitetaan, että yrityksen tuotteella tai palvelulla on todellinen liiketoimintamahdollisuus. Liiketoimintasuunnitelma on ennen kaikkea henkinen matka, jonka aikana yrittäjälle selviää, kannattaako uutta liiketoimintaa lähteä luomaan ja miten se kannattaa tehdä. (Viitala & Jylhä 2013, 50-51.)

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on auttaa selkeyttämään yrittäjien ajatuksia liikeideasta, sen avulla haetaan vastauksia liiketoimintaan liittyviin keskeisiin kysymyksiin ja kartoitetaan yrityksen menestymismahdollisuuksia. Opinnäytetyön tuotoksena on liiketoimintasuunnitelma.

Opinnäytetyön kohteena on Ylläksellä sijaitseva Kuopan Tila ja toimeksiantajana on Kuopan Tila Oy, jonka toinen yrittäjästä on tämän opinnäytetyön tekijä. Opinnäytetyössä on keskitytty liiketoimintasuunnitelman tekemiseen ja haettu vastauksia kysymyksiin liikeideaan kenelle? mitä? miten? miksi? Toimeksiantajat omistavat Ylläksellä sijaitsevan tilan, jolla on tarkoitus aloittaa palveluliiketoimintaa matkailualalla. Aihevalinta on tekijälleen itselleen ajankohtainen, mielenkiintoinen ja opinnäytetyön tuotos on tarpeellinen.

Tutkimusongelma oli liiketoimintasuunnitelman puuttuminen. Tutkimuskysymyksiä oli: miksi ja miten liiketoimintasuunnitelma laaditaan? Mitkä ovat sen osa-alueet? Ja minkälainen on yrityksen toimintaympäristö ja ketkä ovat sen kilpailijat? Keitä ovat yrityksen asiakkaat? Apukysymyksinä on käytetty: Kenelle? Mitä? Miten? Miksi?

Opinnäytetyön teoriaviitekehys koostuu liiketoimintasuunnitelman tekemisestä, asiasisällöstä miten ja mitä varten laaditaan liiketoimintasuunnitelma. Teoriaviitekehys sisältää kaiken keskeisen mitä tässä tutkimuksessa tarvitaan ja se toimii opinnäytetyön suunnannäyttäjänä. Teoriaviitekehys on rajattu käsittelemään yleisesti liiketoiminnansuunnittelunprosessia eikä toimeksiantajan toimiala vaikuta teoriaosuuden rajaamiseen. Teoreettinen viitekehys on rajattu tässä työssä lukuun 2.

Opinnäytetyö suoritettiin laadullisena tutkimuksena. Tutkimusstrategia oli konstrukttiivinen tutkimus. Tutkimusosuudessa tutkittiin ja analysoitiin toimeksiantajayrityksen kilpailijat ja toimintamahdollisuudet toimintaympäristöanalyysien avulla. Apuna käytettiin PESTE ja SWOT-analyysiä.

Tarkastelun kohteena olivat erilaiset dokumentit Lapin ja Ylläksen matkailuun, kehitykseen ja strategiaan liittyen, aikaisemmat tutkimukset, Ylläkseen kehittämiseen ja hankkeisiin liittyvät asiakirjat sekä tieteelliset artikkelit. Tutkimusmenetelmänä käytettiin kirjallisuuskatsausta.

Aiemmin tehdyt tutkimukset

Ylemmän ammattikorkeakoulun opinnäytetyön on tehnyt Kirsi Vesterinen vuonna 2016 (Vesterinen 2016), jossa hän tutkii Ylläksen kesämatkailun kehittämistä asiakaslähtöisesti. Hän tarkastelee työssään palvelujen kehittämistä ja tuotteistamista ja miten kesämatkailun voisi saada nousuun. Mitä palveluja Ylläksen alueelle kaivataan lisää. Työssään hän tarkastelee asiakaslähtöisten palvelujen kehittämistä ja tuotteistamista sekä hiljaisuusmatkailun viitekehyksen kautta. Tutkimuksen tuloksesta saatuja kehitys- ja parannuskohteita Ylläksellä toimivat yrittäjät voivat hyödyntää suunnitellessaan palveluita kesämatkailua varten. Tutkimus pohjautuu Ylläksellä toteutettuun kyselyyn.

Lapin ammattikorkeakoulun (YAMK) opiskelija Nina-Maria Möykkynen 2016 (Möykkynen 2016) on selvittänyt opinnäytetyössään tulevaisuuden maaseutumatkailijan keskeisimpiä vaatimuksia maaseutumatkailukohteelle sekä tuotteelle Kolari Ylläs alueella. Työssä on selvitetty myös, mikälainen on todennäköinen kansainvälinen maaseutumatkailija tulevaisuudessa ja mitkä ovat matkailija edellyttää maaseutumatkailukohteelta. Opinnäytetyön empiirinen osuus on toteutettu kyselyllä Kolari Ylläs alueelle matkailijoita tuoville kansainvälisille matkanjärjestäjille.

Ylläksen matkailukeskuksen kestävä kehitystä on tutkinut Annikka Konttinen ja Anu Seppänen 2007 (Konttinen & Seppänen 2007), opinnäytetyössä on selvitetty kasvavan matkailun vaikutusta matkailuympäristöön ja keinoja, miten ympäristö voidaan säilyttää mahdollisimman alkuperäisenä kestävä matkailun mukaisesti. Työssä on tutkittu myös kestävä matkailua Ylläksen matkailukeskuksessa.

Kolarin kunta on tehnyt ”viisas kasvu” strategian (kolarin kunta 2018) vuodelle 2020-2023 liittyen Lapin matkailuun. Strategiassa haetaan kasvua matkailijamäärien kasvattamiseksi ympärivuotisesti siten, että matkailuliiketoiminta olisi kannattavaa ympärivuoden ja matkailutuloa syntyisi tasaisemmin.

Liitetoimintasuunnitelman aloittavalle yrittäjälle on tehnyt opinnäytetyössään ylemmän ammattikorkeakoulun opiskelija Kaisa Liinanki 2011 (Liinanki 2011). Opinnäytetyössään hän teki liiketoimintasuunnitelman Kuokkalan Kartanolle.

Väitöskirjatutkija Kaisa Aro (Aro 2018) on tehnyt Turun kauppakorkeakoululle väitöskirjatutkimusta aiheesta brändirakkaus ja paikkabrändien kontekstissa. Tutkimuksessaan hän teki tapaus-tutkimuksen Ylläksestä ja brändirakkaudesta. Tutkimukseen valikoitui kymmenen suomalaista, joilla on vahva suhde Ylläksen matkailubrändiin. Tutkimuksesta selvisi, että lähes kaikki tutkimukseen osallistuneet henkilöt kuvailivat Yllästä henkilönä ja samastuivat Ylläkseen samankaltaiseksi, kuin itse ovat ihmisenä. Tutkimuksen perusteella Ylläkseen kiintyneet ihmiset puhuvat Ylläksestä hyvää, pukeutuivat Ylläs-vaatteisiin ja tärkeä hyöty brändisuhteesta on sen tuottama hyvä olo. Brändirakkauden kautta voisi löytyä keinoja vastuullisen matkailun kehittämiseen.

2 Liiketoimintasuunnitelma

Yrityksen perustamisen lähtökohtana on halu ja tahto toimia yrittäjänä. Yritystoiminnan aloittaminen ja yrityksen menestyksekkäs hoitaminen perustuu hyvään ja toimivaan liikeideaan. Liikeidea on kuvaus yrityksen tavasta menestyä ja ansaita rahaa valitulla toimialalla. Ennen perustamismuodollisuuksiin menemistä, liikeidea ja sen osatekijöitä kannattaa miettiä. Mitä myyt, kenelle myyt ja miten myyt? Mitkä ovat ne ylivoimatekijät, joiden varassa yrityksesi on tarkoitus menestyä? Mitä osaat tehdä paremmin kuin kilpailijasi? (Holopainen 2020, 12.)

2.1 Liiketoimintasuunnitelman määrittely ja tarkoitus

Liiketoimintasuunnitelma toimii koko yritystoiminnan runkona. Se on kirjallinen suunnitelma, joka kertoo, miten liikeidea lähdetään käytännössä toteuttamaan. Liiketoimintasuunnitelmassa kuvataan muun muassa yrityksen toimintaympäristö, toimintatavat ja tavoitteet. Liiketoimintasuunnitelma toimii sekä yrittäjälle itselleen niin myös työkaluna rahoittajille ja yhteistyökumppaneille. Liiketoimintasuunnitelman avulla yrittäjä voi todistaa, että yrityksellä on menestymisen edellytykset. Suunnitelmaan muokataan ja täydennetään yrityksen perustamisen jälkeen. (Perustamisopas aloittavalle yrittäjälle 2020)

Liiketoimintasuunnitelmalla osoitetaan, että yrityksen tuotteella tai palvelulla on todellinen liiketoimintamahdollisuus. Se on jäsenelty kuvaus yrityksen markkinoista ja myyntimahdollisuuksista, toiminnasta ja toimintaperiaatteista sekä voimavaroista ja niiden kartuttamisesta. Liiketoimintasuunnitelmassa selvitetään muun muassa keitä asiakkaat ovat, kuinka paljon heitä on, missä he ovat, kuinka paljon he ostavat ja millaista heidän ostokäyttäytymisensä on. On hankittava tietoa siitä, mitä asiakkailta puuttuu, mihin he ovat tyytyväisiä, mitä lisäarvoa he yritykseltä odottavat ja miten paljon he olisivat valmiita maksamaan tuotteesta. (Viitala & Jylhä 2013, 51.)

Liiketoimintasuunnitelman tekeminen auttaa tulevaa yrittäjää kirkastamaan liikeideansa. Se auttaa kohtamaan mahdolliset vastaantulevat ongelmat ja asettamaan tuleville haasteille mittapuun, joka auttaa selviämään vaikeuksien yli. Liiketoiminnan suunnitteluprosessi on yhtä tärkeä, kuin kirjoitettu suunnitelma. Burns jakaa liiketoimintasuunnitelman kolmeen askelmaan: 1) ymmärrys missä ollaan 2) päätös mihin halutaan mennä 3) suunnitelmaan miten tavoitteeseen pääsee. (Burns 2007, 389.)

Liiketoimintasuunnitelman tarkoitus on toimia yrittäjälle käsikirjana ja sitä tarvitaan, kun esitellään suunniteltua toimintaa rahoittajille (pankki, Finnvera ja ELY-keskus) laina- tai tukipäätöstä varten sekä yritysneuvojille. (Holopainen 2020, 12-13.)

2.2 Liiketoimintasuunnitelman laatiminen ja päivittäminen

Taloa ei rakenneta ilman hyvää suunnitelmaa ja sama pätee yrityksen perustamiseen. Liiketoimintasuunnitelman tarkoitus on kuvata liiketoimintamalli, yrityksen toimintatavat ja tavoitteet sekä tulevaisuuden kasvuhaaveet mahdollisimman selkeästi. Suunnitelman avulla on helppo hahmottaa ja jäsentää perustettavan yrityksen pyörittämistä ja siihen tarvittavia resursseja sekä seurata yrityksen kannattavuutta. Hyvä liiketoimintasuunnitelma tuo esiin myös ne riskitekijät, jotka voivat vaikuttaa yrityksen menestymiseen. Hyvin laadittu liiketoimintasuunnitelma kertoo myös sen, miten yritys aikoo markkinoida. (Holopainen 2009, 13.)

Suomessa saa harjoittaa laillista ja hyvän tavan mukaista elinkeinoa elinkeinovapauden periaatteen mukaan joko yksityisenä elinkeinonharjoittajana, yhden tai useamman luonnollisen tai juridisen henkilön muodostamassa yhtiössä tai osuuskunnassa. Yksityisen henkilön asuinpaikka tulee olla Euroopan talousalueella (ETA-alue). Ulkomaalainen organisaatio, joka on perustettu jonkin ETA-alueeseen kuuluvan valtion lainsäädännön mukaan, voi myös perustaa sivuliikkeen Suomeen. (Holopainen 2009, 13.)

Liiketoimintasuunnitelma kasvaa yrittäjyyden mukana, sitä päivitetään ja muokataan matkan varrella. Se on käsikirja, joka toimii hyvänä työkaluna liiketoiminnan kehittämässä ja seuraamisessa sekä strategisten linjojen suunnittelussa. (onnistu yrittäjänä 2020)

Liiketoimintasuunnitelman tekemiseen ei ole yhtä ainoaa mallia, mutta siihen tulisi olla dokumentoituina taulukossa 1 olevat elementit. Hyvin laaditussa liiketoimintasuunnitelmasta käyvät ilmi liikeidea, liiketoimintamalli, yrityksen päämäärät, tavoitteet sekä strategia eli keinot, joilla tavoitteisiin pyritään. Lisäksi liiketoimintasuunnitelmasta tulevat esille yrityksen ansaintalogiikka. Aloitava yritys laatii myös markkinointisuunnitelman, riskienhallintasuunnitelman ja talous ja rahoitustarvelaskelma.

Taulukko 1. Liiketoimintasuunnitelman runko (Viitala & Jylhä 2013, 52)

<p>Yhteenveto</p> <p>-perustiedot yrityksestä, historia ja nykytilanne, tuotteet ja palvelut, toimiala, liikeidea ja strategia, tulevaisuudennäkymät</p>	<p>Tuotantosuunnitelma</p> <p>-tuotantopuitteet ja -kapasiteetti, tuotantoprosessi, tuotannon kehittäminen ja investoinnit, alihankinnat ja kumppanuudet</p>
<p>Markkinatilanne ja sen kehitysnäkymät</p> <p>-markkinoiden yleiskuvaus, kohderyhmät ja kysyntä, kilpailu</p>	<p>Organisaatio ja henkilöstö</p> <p>-omistus, organisaatio ja avainhenkilöt, henkilöstön määrällinen ja osaamistarve, organisaation ja henkilöstön kehittäminen, ulkopuolisten asiantuntijoiden käyttö</p>
<p>Yrityksen päämäärät ja tavoitteet</p>	<p>Riskien arviointi ja hallintakeinot</p>
<p>Strategia</p> <p>-strateginen asemointi ja strategiset ratkaisut</p>	<p>Taloussuunnitelma</p> <p>-investointilaskelmat, toteutunut kehitys ja ennusteet (vakavaraisuus ja maksuvalmius), kassabudjetti, kriittisen pisteen tarkastelu, taloushallinta ja seuranta.</p>
<p>Markkinointisuunnitelma</p> <p>-myyntitavoitteet, markkinoinnin organisointi ja periaatteet, markkinoinnin kilpailukeinot: tuote, palvelu, hinnoittelu, myyntikanavat ja viestintä,</p>	<p>Rahoitusesitys</p> <p>-pääoman lähteet</p>
<p>Tuotekehityssuunnitelma</p> <p>-tuotekehitystyön organisointi ja periaatteet, tuotteiden nykytila, tuotekehityshankkeet, viireillä olevat ja tulevat, tuotteiden suojaus</p>	<p>Liitteitä</p>

2.3 Liikeidea

Liikeidea on yritystoiminnan ydin, joka voi syntyä joko sattumalta, pitkän pohdinnan tuloksena, omasta työstä johdettuna tai uuden toimintatavan oivalluksena. Yritysideaa aletaan analysoidaan tekemällä liiketoimintasuunnitelma. Aloittavan yrittäjän on tärkeää osata hahmottaa oman yrityksen toiminnot kokonaisuutena ja millä edellytyksillä yritystoiminta aiotaan aloittaa. (Peltola 2015, 38-39.)

Yrityksen perustamisen lähtökohtana on tahto ja halu toimia yrittäjänä. Yrittäjäksi ryhtyvä miettii ja pohtii tarkoin valintaansa ennekuin yrittäjäksi ryhtymistä. Ennen perustamispäätöstä on tarpeen punnita vaihtoehtoja ja omia ominaisuuksiaan yrittäjäksi. Yritystoiminnan aloittaminen ja yrityksen menestyksekkäs hoitaminen perustuu hyvään ja toimivaan liikeideaan. Liikeidea on kuvaus yrityksen tavasta menestyä ja ansaita rahaa valitulla toimialalla. Liikeidea on kypsyteltävä ja miettiä sen eri osatekijöitä. (Asiatieto 2020, 12.)

Liikeidean tulee vastata markkinoilla olevaan kysyntään. Usein yrittäjien liikeidea perustuu heidän liikevaistoonsa ja taitoihinsa, kokemuksiinsa tai pätevyyteen, jonka he ovat jo saaneet edellisessä työssään. Tuleva yrittäjä voi huomata työssään, että oma työnantajansa ei hyödynnä kaikkia markkinoilla olevia mahdollisuuksia, joten päädytään toteuttamaan idea itse. Liikeidea voi syntyä markkinoilla olevista mahdollisuuksista, joita ei ole vielä hyödynnetty esimerkiksi hyvät palvelut, joita voidaan jo myydä osassa maailmaa. Muuttuva maailma ja kysyntä voi laukaista hyvä liikeideoita esimerkiksi:

- Voi olla tuotteita tai palveluita, joita on nähty, mutta joita ei ole tarjolla omassa markkinassa.
- kuluttajakysynnässä tapahtuvat muutokset (muoti, matkustamisen trendit)
- markkinoilla tapahtuvat muutokset (kauppakeskukset, liiketoimintakanavissa tapahtuvat muutokset; internet)
- laissa tapahtuvat muutokset voi laukaista uusia liikeideoita (aukiolojen vapauttaminen, terveystuotteiden myynti) (Burns 2007, 101-102.)

2.4 Toiminta-ajatus

Yrityksen toiminta-ajatuksen tulee vastata kysymykseen ”miksi olemme olemassa?” Hyvälle toiminta-ajatukselle tulee asettaa kaksi perusvaatimusta:

1. Se on kaiken toiminnan perusta; toiminta-ajatus on niin kantava, että se pystyy ohjaamaan toimintaa.
2. Se on mahdollisimman pysyvä elementti yrityksen strategisessa arkkitehtuurissa.

Hyvän toiminta-ajatuksen ikuisia haasteita ovat ennen kaikkea ratkaista:

1. kuinka suppea tai laaja toiminta-ajatuksen tulisi olla
2. mistä näkökulmasta toiminta-ajatus määritellään
3. mitkä sidosryhmät otetaan määrittelyssä huomioon
4. miten järjen lisäksi saadaan tunne mukaan

Suppeasti määritelty toiminta-ajatus ohjaa toimintaa paremmin, mutta se yleensä vanhenee nopeasti ja saattaa jo alun perinkin estää näkemästä mahdollisuudet ja uhat. Taas laajasti määritelty toiminta-ajatus saattaa olla niin laava, ettei se pysty enää ohjaamaan toimintaa. Yrityksen toiminta-ajatus voidaan määritellä ainakin raaka-aineiden, tuotteiden, prosessien, teknologian, asiakkaiden, markkinoiden, osaamisen tai tarpeiden näkökulmasta. Toiminta-ajatuksen avulla rajataan ala, jolla toimitaan. Liian kapeaksi rajattu toimiala tekee yrityksen toiminnasta joustamattoman. Toimialojen rajat ja sisältö muuttuvat nykyisin hyvin nopeasti ja arvaamattomasti mikä voi koitua ongelmaksi, jos toimiala on rajattu liian kapeaksi. Tarvepohjaiset toiminta-ajatuksukset ovat usein joustavampia ja pysyvämpiä, mutta johtavat toisinaan liian ympäröiväisiin määrittelyihin. (Kamensky 2008, 71-73.)

Toiminta-ajatuksen pitäisi pystyä ilmaisemaan organisaation olemassaolon oikeutus. Tämän vuoksi tarve- ja asiakaslähtöiset toiminta-ajatuksukset ovat vallanneet yhä enemmän alaa. Perusteltua on kuitenkin ottaa huomioon sidosryhmät, omistajat ja henkilöstö. Toiminta-ajatus voi olla arvolähtöinen, ja sen tulisi näin ollen koskettaa ihmisen tunteita. Yrityksen hyvää toiminta-ajatuksusta voidaan verrata henkilökohtaiseen toiminta-ajatukseseen ”miksi olen olemassa?” Perusedel-

lytys yrityksen toiminta-ajatuksen toteuttamiselle on luonnollisesti se, että koko henkilöstö tuntee, ymmärtää ja sisäistää sen. Vain tällöin on mahdollista, että ihminen omalla työllään toteuttaa koko sydämellään ja sielullaan yrityksen toiminta-ajatusta. (Kamensky 2008, 71-73.)

2.5 Visio

Visio on näkemys yrityksen kuvasta, jonka halutaan toteutuvan pitkällä tähtäyksellä. Visio on yrityksen tulevaisuuden strateginen tahtotila. Yrityksen visio on arvoperusteinen ja ulottuu pitkälle aikajänteelle. On todettu, että selkeä ja voimakas visio on yrityksen yksi keskeisistä menestystekijöistä. Mitä nopealiikkeisemmäksi ja monimutkaisemmaksi yritysten toimintaympäristö muuttuu, sitä keskeisemmäksi menestykselle muodostuu yrityksen kyky luoda oma tulevaisuutensa. Visio toimii hyvänä strategisena työkaluna yrityksen johtamisessa ja kehittämisessä. (Kamensky 2008, 83-90.)

Visio kuvaa sitä, mitä yritys haluaa saavuttaa ja millainen se haluaa olla tulevaisuudessa. Tavoitteena voi olla esimerkiksi konkreettinen markkinaosuus. Aloittava yritys voi visioida aluksi liiketoiminnan vakiinnuttamisesta ja myöhemmin esimerkiksi uusista toimitiloista tai toisesta toimipisteestä tai vaikkapa ulkomaankaupan aloittamisesta. (Alikoski & Hakonen & Viitasalo 2013, 49.)

Visio-käsitteenä on haastava ja sisältö voi olla ristiriitainen. Vision on oltava vaikuttava ja voimakas ja todellinen yrityksen suunnannäyttäjä. Toisaalta hyvän vision tulisi sisältää myös toiveita ja tavoitteita. Parhaimmillaan visio on yrityksen kirkas tulevaisuuden näky. Yrityksen visio poikkeaa käsitteenä niin sisällöltään kuin filosofialtaan kaikista muista strategisen arkkitehtuurin käsitteistä puhumattakaan yrityksen operatiivisesta johtamisesta. Visio on strategisen arkkitehtuurin johtotähti. (Kamensky 2008, 83-83.)

Visiolla on erittäin suuri merkitys myös pienelle yrittäjälle. Pienen yrittäjän näkyvyys tulevaisuuden suhteen voi olla poikkeuksetta lyhyt tai utuinen. Uskoa tulee luoda sekä yrittäjälle itselleen, että työntekijöidenkin suuntaan. Visiolla on voimaa, joka auttaa tekemään oikeita päätöksiä tavoitteen saavuttamiseksi. Parhaassa tapauksessa sen avulla voidaan sitouttaa osakkaat ja työntekijät taistelemaan yhdessä päämäärään. Yrittäjä joutuu päivittäin tekemään useita päätöksiä. Hyvin usein kaikkia valintoja ei ole mahdollista analysoida syvällisesti, vaan päätökset joudutaan tekemään välittömästi. Mikäli tulevaisuuden tahtotila on määritelty, päivittäisten valintojen tekeminen on helpompaa. Kun myös systemaattinen ohjaaminen ennalta määriteltyyn tavoitteeseen. (Sekki & Niemi 2016, 59.)

2.6 Arvot

Arvot ohjaavat ihmisten, organisaatioiden ja yrityksen tapaa toimia. Arvot ovat aina olemassa näkyvinä tai näkymättöminä. Arvot ovat sisäisiä toimintaa ohjaavia periaatteita. Strategisessa perustassa arvot vastaavat kysymykseen ”Miksi teemme tätä työtä?” Arvojen tulisi ohjata käytännön työssä tehtäviä ratkaisuja ja päätöksiä. Yrityksen arvojen luominen ja pohdinta on kiinteitä osia strategiaprosessissa. Sanojen arvolatausta ja merkitystä omalle yritykselle ja käytännön työhön kannattaa pohdiskella ennen lopullista päättämistä. (Tuomi & Sumkin 2010, 51.)

Arvojen määrittäminen tuli erityisen suosituksi 1990-luvulla. Valtaosa yrityksistä määrittelivät itselleen perusarvot. Arvojen takana on liikkeenjohdon teorit yrityskulttuurista. Siitä on puhuttu paljon ja sen merkitystä on korostettu. Useat yritykset myöntävät yrityskulttuurin suuren merkityksen, mutta kulttuurin konkretisointi liiketoiminnan hyödyksi tuottaa usein suuria vaikeuksia. Suosittu tapa on ilmaista yrityksen kulttuuri julkituotujen arvojen avulla. Arvoja voi olla yrityksellä periaatteessa paljon, joten ne on asetettava tärkeysjärjestykseen. Ilmaistuja arvoja on useimmiten neljä. Yrityksen perusarvot ovat toimintaa ohjaavia periaatteita, joille on ominaista voimakkuus ja pysyvyys sekä riippumattomuus ajasta tai paikasta. Suomalaisten yritysten perusarvot noudattavat tänä päivänä neljää tavoiteryhmää: kannattavuus, asiakkuus, sisäinen tehokkuus ja kehittäminen. Yrityksen arvoprosessi toimii nykyään niin, että yritys määrittää tietyt tavoitearvot ja pyrkii niiden avulla luomaan vahvan ja oikeanlaisen yrityskulttuurin. Arvojen määrittäminen ei ole kovin omintakeinen, kun lähes kaikilla yrityksillä arvot ovat määritellyt tavoiteryhmien mukaisesti. Näin arvoista on vaikea muodostaa sellaista kilpailuetua, jolla erotutaan kilpailijoista. Sinänsä tasapainotetun mittariston mukaan määritetyt arvot ovat yleispäteviä hyvälle liiketoiminnalle ja niiden avulla voidaan edistää yritystoiminnan ohjaamista ja kehittämistä. Arvot, jotka ovat luoneet yrityksen perustajat ja omistajat omalla johtamistavallaan ja näin loivat myös vahvan kulttuurin, joka jossain vaiheessa ilmaistiin myös arvoina ovat muistoja menneisyydestä. Tällaista arvojen kehittymistä Suomessa on enää lähinnä joissakin hyvissä perhey yrityksissä. (Kamensky 2010, 73-74.)

Koska koko organisaation tulee tuntea, ymmärtää ja sisäistää yrityksen perusarvot sekä soveltaa niitä työhönsä, tulisi arvojen määrittäminen olla hyvin osallistava. Määrittäminen tulisi tehdä alhaalta ylöspäin sekä ylhäältä alaspäin ja prosessin on oltava ennen kaikkea vuorovaikutteinen. Lopullinen päätös jää kuitenkin yritysjohtajan tehtäväksi, koska arvojen on sovittava kaikkiin yrityksen strategisen arkkitehtuurin pääelementteihin etenkin toiminta-ajatukseen ja visioon. Kun

arvonmääritysprosessi on tehty ja johto on lyönyt lukkoon yrityksen perusarvot, ne ovat ehdottomia kulmakiviä. Niitä vastaan ei voi rikkoa missään olosuhteissa. Arvot pysyvät, vaikka joissakin tilanteessa niiden takia jäisi kilpailuetu saavuttamatta tai koituisi tilapäistä kilpailuhaittaa. (Kamensky 2010, 74-75.)

Yrityksen vision ja mission on oltava yhdenmukainen sen määrittämiensä arvojen kanssa. Kaikki nämä kolme kulkevat käsi kädessä ja vahvistavat toinen toistaan. Yritys, jolla on vahvat arvot, pystyvät rekrytointitilanteessa tunnistamaan nämä ja arvot ja näin ollen vahvistamaan niitä uusien työntekijöiden myötä. (Burns 2007, 226.)

2.7 Strategia

Strategia on elävä, dynaaminen, kokonaisvaltainen ja kehittyvä tulevaisuuden tekemisen väline. Strategia on toimintamalli, joka varmistaa vision suuntaisen toiminnan ja vision toteutumisen. (Tuomi & Sumkin 2009, 28.) Pienen yrityksen strategia eroaa suuryrityksen strategiasta. Pienyrityksessä strategia voi olla vain yrittäjän omassa mielessä ja toimintatavoissa. Suurissa yrityksissä strategia on huolellisesti analysoitu, suunniteltu ja dokumentoitu liiketoimintamalli. Strategian laadinnan pohjana ovat ympäristöä koskeva analyysit ja arvioit yrityksen nykytilasta ja omista voimavaroista. Strategian tärkeimmät piirteet ovat suuntautuminen tulevaisuuteen, jatkuvuuden ja kannattavuuden turvaaminen sekä suhde asiakkaisiin ja kilpailijoihin. Yrityksen on kyettävä tekemään valintoja epävarmuudesta huolimatta ja luomaan sellaista kyvykkyyttä, jonka varassa strategioiden muuttaminen tilanteen niin vaatiessa on mahdollisimman joustavaa ja nopeaa. (Viitala & Jylhä 2013, 60.)

Yrityksen strateginen perusta muodostuu arvoista, toiminta-ajatuksesta ja ydinosamisesta. Strateginen perusta löytyy vastamaalla kysymyksiin

- Millä periaatteilla toimitaan (arvot)
- Miksi olemme olemassa (toiminta-ajatus)
- Millä osaamisella strategia saadaan toteutettua (ydinosaaminen) (Tuomi & Sumkin 2010, 28-29.)

Strategia on yrityksen toiminnan suuntaaja. Sillä tarkoitetaan periaatteita, joiden varassa yritys aikoo menestyä markkinoilla. Strategia ei ole vain kuvausta siitä, miten yritys toimii vaan kuvausta

siitä, millä keinoilla yritys erottuu muista, vetoaa asiakkaisiin ja toimii mahdollisimman kannattavasti. Liiketoimintastrategia suunnitellaan jo yrityksen perustamisvaiheessa ja strategia esitellään liiketoimintasuunnitelmassa. Liiketoiminnan käynnistyttyä, strategiaa päivitetään matkan varrella ja kehitetään jatkuvasti. (Viitala & Jylhä 2013, 60.)

2.8 Liiketoiminnan suunnittelun työkalut

Erilaiset analyysit kuuluvat osaksi liiketoimintasuunnitelman alku- tai perustamisvaihetta. Liiketoiminnan arviointiin on olemassa työkaluja, joiden avulla voidaan tarkastella ja analysoida yrityksen mahdollisuuksista selvittää eri vaiheista. Analyysien avulla suunnitelman eri vaiheita voi syventää ja matkan varrella muuttaa. (Holopainen 2020, 12.)

Yrityksen sisäisen tehokkuuden analyyseillä selvitetään käytettävissä olevat resurssit, esimerkiksi osaaminen, pääoma, työvoima, tilat, koneet ja laitteet, asiakas-toimittaja- ja muu suhdeverkosto. Toinen keskeinen analyysien kohde on yrityksen toimintaympäristöanalyysi. (Viitala 2013, 44.)

Aloittavan yrittäjän ideat ja ajatukset voivat olla alkuvaiheessa sekavia ja suuripiirteisiä kuvaelmia, jotka vaativat jäsentelyä selkeiksi kokonaisuuksiksi. Luonnostelu ja laskelmointi onnistuu helposti hyödyntämällä yritystoimintaan tarkoitettuja suunnittelutyökaluja. Auki kirjoitettu ja selkeä esitys liiketoiminnasta on oleellisessa osassa yrittäjän alkutaipaleella ja ehto aloitusvaiheen rahoituksen saamiselle. Näitä ovat opinnäytetyötäni käsittelevä perinteinen liiketoimintasuunnitelma ja viime vuosina suositaan kasvattanut Business Model Canvas (BMC). (Perinteinen liiketoimintasuunnitelma vai business model canvas? 2020)

2.8.1 Business Model Canvas

Business Model Canvas on visuaalinen työkalu liiketoimintamallin kehittämiseen. Työkalu auttaa hahmottamaan liiketoiminnan kannalta keskeiset toiminnot ja tuo havainnollisesti esiin eri toimintojen vuorovaikutuksen. Business Model Canvas-mallin avulla voidaan konkreettisesti tuoda esiin se, miten yritys luo ja mahdollistaa arvon muodostumisen asiakkaalle. (Viitala 2013, 51.)

Business Model Canvas on perinteistä liiketoimintasuunnitelmaa selkeämpi ja mallin etuja onkin sen helppokäyttöisyys ja kattavuus. Se sopiikin hyvin yrittäjälle, jolla on vielä konsepti sekava ja

ideoita kokoelmissaan. BMC:n auttaa hahmottamaan kokonaisuutta ja huomioon otettavia asioita paremmin Business Model Canvasia kuvataan tauluna, joka on jaettu eri osatekijöihin. Tärkeintä on kuitenkin muistaa, että tämäkin suunnitelma kannattaa tehdä huolella, siihen kannattaa palata ja sitä kannattaa päivittää matkan varrella, kun näkemykset liiketoiminnasta täsmentyvät. (Perinteinen liiketoimintasuunnitelma vai business model canvas? 2020)

BMC:n tekemiseen tekijä tarvitsee vain kynän ja paperia. Lyhyessä ajassa suunnittelija tai ryhmä pystyy muodostamaan useita vaihtoehtoisia liiketoimintamalleja. Innovatiivisia liiketoimintamalleja kehittäessä on pyrittävä unohtamaan, miten asiat tyypillisesti tehdään. Menestystarinoita luodaan vain harvoin samalla tavalla, miten kaikki muutkin on tehnyt. BMC jaetaan yhdeksään eri osatekijään. Lopullinen liiketoimintamalli voidaan synnyttää vaihtoehtoja vertailemalla ja parhaita malleja yhdistelemällä. BMC:n yhdeksän eri osatekijää ovat:

1. Yrityksen asiakasryhmät (Customer segments)

Ketkä ovat yrityksen tärkeimpiä asiakkaita? Mitkä ovat heidän tarpeensa?

2. Arvolupaus (Value Propositions)

Mitä hyötyä yritys tarjoaa asiakkaille ja mikä sen arvon luo? Mitä tuotteiden ja palveluiden yhdistelmiä yritys tarjoaa kullekin asiakasryhmälleen?

3. Markkinointi, myynti ja jakelu (Channels)

Mitä kanavia pitkin asiakkaamme haluavat tulla tavoitetuksi? Miten tavoitamme heidät nyt? Kuinka integroituneita kanavamme ovat? Mitkä toimivat parhaiten? Mitkä ovat taloudellisesti tehokkaimpia? Miten hyvin integroimme ne asiakkaan rutiineihin?

4. Asiakassuhteet (Customer Relationship)

Millaisia asiakassuhteita asiakkaamme yritykseltä odottavat? Miten asiakassuhde ja asiakaspalvelu hoidetaan?

5. Tulovirrat (Revenue Streams)

Mistä asiakkaat ovat valmiita maksamaan? Mistä he tällä hetkellä maksavat? Paljonko he nyt maksavat ja miten? Miten tuotteet hinnoitellaan? Mistä puroista tulovirta muodostuu?

6. Avainresurssit (Key Resources)

Mitkä resurssit ovat kriittisiä, joita ilman yritys ei voi toimittaa arvolutaustaan?

7. Keskeiset toiminnot (Key Activities)

Mitkä tehtävät on aivan pakko tehdä, jotta arvolutaus voidaan toimittaa?

8. Keskeiset kumppanit (Key Partnerships)

Ketkä ovat keskeisimmät kumppanimme? Mitä avainresursseja hankimme partnereiltamme? Mitkä keskeiset toiminnot tilaamme partnereiltamme?

9. Kustannusrakenne (Cost Structure)

Mistä syntyvät olennaisimmat kustannukset liiketoiminnassamme? Mitkä avainresurssit ja keskeiset toiminnot ovat kaikkein kalleimpia?

Prosessia lähdetään piirtämään paperille käytännönläheisestä kolmen näkökulman mallista (yritys, asiakas ja vallitseva malli). Ensimmäisenä piirretään paperille BMC, ja kirjoitetaan jokaiseen ruutuun unelmatilanne yrityksen näkökulmasta käyden läpi kaikki yhdeksän eri osa-aluetta samasta näkökulmasta katsottuna. Tämän jälkeen tehdään uusi Business Model canvas, johon kirjataan ideaalitalanne yhden asiakasryhmän näkökulmasta. Asiakkaan näkökulmasta tarkasteltuna papereita olisi hyvä tehdä useita, kullekin asiakasryhmälle omansa. Prosessin tuloksena syntyy useita erilaisia business model canvaksia. Lopuksi niistä poimitaan parhaat palat ja ideoidaan puuttuviin osiin tarpeelliset osiot. Lopputuloksena syntyy parhaita elementtejä sisältävä Business Model Canvas. (Ojasalo & Moilanen & Ritalahti 2015, 182-185.)

2.8.2 Toimintaympäristöanalyysi

Yrittäjä ei voi elää irrallaan todellisuudesta. Olemassa olevan markkinatilanteen syvällinen ymmärtäminen ja analysointi ovat avain menestykseen. Vain tämän tiedon pohjalta yrittäjä kykenee rakentamaan kilpailukykyisen liiketoimintakonseptin ja suoriutumaan arkipäivän kiperistä päätöksistä. (Sekki & Niemi 2016, 97.)

Kehittyvällä toimialalla yrityksen rahallinen tuotto ei ole kovin merkittävä. Hyöty konkretisoituu markkinaosuuden valloittamisessa, joka on mahdollista muuttaa rahaksi myöhemmässä vaiheessa. Taloudellisesti parasta tulosta tekevät kasvavalla toimialalla työskentelevät yritykset. Mitä voimakkaammin toimiala kasvaa, sitä paremmat mahdollisuudet yrityksellä on tehdä rahaa. Kypsällä- ja laskevalla toimialalla tyypillinen piirre on markkinaosuuksista kilpailu. Enemmän tai myöhemmin se heijastuu myös hintakilpailuun. Hintakilpailussa parhaiten pärjäävät yritykset, joiden tase on kunnossa ja jolla on skaalaetu puolellaan. (Sekki & Niemi 2016, 99.)

Yrittäjän kannattaa kuunnella ääniä erityisen tarkalla korvalla ja tarttua signaaleihin, jotka ovat erityisen vahvoja. Mikäli tulevaisuuden ääniä osataan peilata omaan osaamiseen ja aiempaan kokemuspohjaan oikein, saattaa se tuoda yrittäjälle menestystä. Tulevaisuuden äänien kuuntelun ja jatkojalostamisen vaiheistaa näin:

- heikkojen signaaleiden kuuntelu
- megatrendien etsiminen
- megatrendien vaikutusten arviointi oman yrityksen toimialan kannalta
- toimialamuutosten vaikutusten arviointi oman yrityksen liiketoiminnan kannalta.

Jokaisen yrityksen tulisi tehdä astetta syvällisempi analyysi havaitun megatrendin vaikutuksesta omaan toimialaan. Kaikilla megatrendeilla ei ole toimialasidonnaisia vaikutuksia, mutta yllättävän monella on. Yksittäisen yrityksen näkökulmasta mielenkiintoisin asia on se, kuinka megatrendi ja sen tuomat mahdollisuudet voidaan hyödyntää omassa liiketoiminnassa. Nämä valinnat ovat niitä tulevaisuuden strategioita, jotka jokainen yritys tietoisesti, ja joskus tiedostamattakin tekee. Keskeisin kysymys yksittäisten yritysten näkökulmasta on se, millaisia tuotteistuksia ja asiakassegmenttien valintoja osataan tehdä. (Sekki & Niemi 2016, 104.)

Tulevaisuuden ääniä kuuntelematon yritys ei välttämättä ehdi ajoissa liikkeelle, eikä sen vuoksi kykene suuntaamaan palvelujaan potentiaalisempaan asiakassegmenttiin. Tulevaisuuden äänien kuuntelu ei perustu kirjatietoon, vaan markkinoiden ymmärtämiseen, alan lehtiin, keskusteluihin, seminaareihin ja blogikirjoituksiin. Yrittäjän uteliaisuus ja kiinnostus ympärillä tapahtuvia asioita kohtaan tarjoavat paljon reaaliaikaista tietoa mitä markkinoilla tapahtuu ja mitä voidaan soveltaa omaan yritystoimintaan. Kuuntelemisen taito, signaalien kuunteleminen ja niiden jatkojalostaminen onkin yrittäjän yksi tärkeimmistä ominaisuuksista. Kun megatrendien vaikutukset viedään oman toimialan kontekstiin ja ryhdytään pohtimaan oman yrityksen paikkaa suhteessa muihin

toimijoihin, on yritys strategiaprosessinsa alkulähteillä. Strategia kirkastetaan yleensä niillä yksittäisillä toimenpiteillä tai valinnoilla, joiden uskotaan tuovan tulosta tulevaisuudessa. (Sekki & Niemi 2016, 99-108.)

Liiketoiminnan perustamisvaiheen analyysi on toimintaympäristöanalyysi. Toimintaympäristöä analysoidessa, toisistaan voidaan erottaa yrityksen lähiympäristö ja laaja makroympäristö. Lähiympäristöön kuuluvat potentiaaliset asiakkaat, yhteistyökumppanit, kilpailijat sekä muihin keskeisiin sidosryhmiin liittyvät asiat. Makroympäristö tarkoittaa laajempia, markkinoilla vallitsevia taloudellisia, teknisiä, poliittisia ja demografisia eli väestön rakenteeseen liittyviä tekijöitä sekä lainsäädännöllisiä piirteitä ja edellytyksiä. Näitä toimintaympäristöön liittyviä tekijöitä yrityksen tulisi analysoida omaan toimialaansa ja liiketoimintaansa. Muuttuvat toimintaympäristöön liittyvät tekijät voidaan arvioida PESTE-analyysin avulla, jossa yrityksen toimintaympäristö jaetaan:

- taloudelliset, poliittiset ja lainsäädännölliset tekijät

Keskeinen tekijä on kokonaisostovoima. Tähän vaikuttavat esimerkiksi kuluttajien tulot, velkaantuminen, suhdanteet, tulotaso- ja kulutusaste, kokonaistalouden tilanne, lainsäädännönmuutokset, talous- ja veropolitiikka.

- teknologiset tekijät

Teknologian taso ja infrastruktuuri. Teknologiset tekijät voivat toimia joko mahdollisuutena tai esteenä aloittavalle yrittäjälle.

- kilpailulliset tekijät

Liikeidean arvioinnissa pitäisi keskittyä omaan asemaan kilpailijoihin nähden. Kilpailijat tulisi tuntea mahdollisimman hyvin. Kilpailuun vaikuttavien rajoitusten tunnistaminen säännösten muutosten huomioiminen ja ennakointi on tärkeää. Lainsäädäntö vaikuttaa myös kilpailullisiin tekijöihin.

- sosiaaliset ja kulttuuritekijät

Sosiaalisia tekijöitä ovat väestöön liittyvät asiat, ikärakenne, tulotaso, koulutustaso, terveydentila ja kielet. Kulttuuritekijöitä ovat uskonto, kulttuureille tyypilliset uskomukset, tavat ja tottumukset.

- globalisaatio

Rajaton maailmantalous vaikuttaa ratkaisevasti yritysten toimintaan. Kilpailu on entistä intensiivisempää ja ulottuu yhteiskunnassa syvemmälle kuin koskaan aikaisemmin. Globaalisuus on enemmän ajattelu- ja toimintatapa. Globaalin ympäristön analyysiä voidaan toteuttaa omana näkökulmanaan.

- eettiset ja ekologiset tekijät

Kuluttajat vaativat yhä enemmän yrityksiltä eettistä kestävyyttä. Yrityksen joutuvat miettimään tarkasti toimintansa ekologisia vaikutuksia. Ympäristöystävälliset tuotanto- ja toimintatavat ovat nousseet arvostuksen mittareiksi. Myös monet yrityksen sidosryhmät vaativat yrityksiltä ekologisesti kestävää toimintaa.

- trendit ja megatrendit

Trendien ja megatrendien analysoinnin avulla pyritään lisäämään tietoisuutta esimerkiksi kulutuksesta, käytännöistä, tai ympäristön tilasta, jotta voidaan varautua muutoksiin. Trendi on jonkin ilmiön jatkumo nykyhetkestä eteenpäin. Ilmiötä tarkastellaan lyhyen aikajänteen näkökulmasta. Megatrendistä puhutaan, jos ilmiö sisältää globaalintason vaikutuksia. (Viitala & Jylhä 2013, 44-49.)

2.8.3 Kilpailija-analyysi

Kilpailu pitää yritykset ja ihmiset jatkuvassa liikkeessä ja vaikuttaa voimavarojen kaikkiin ulottuvuuksiin: resurssien määrään, laatuun, hintaan, kohdentumiseen ja käyttöasteeseen. Kilpailutalouden piirissä oleville yrityksille kilpailu tuo aivan toisenlaisen perusongelman. Toimialan kilpailu antaa muutosvoimaa, mutta liian kova kilpailu uuvuttaa yrityksen tai suorastan tappaa sen. Strategisen ajattelun lähtökohta on se, kuinka yritys pystyy erottautumaan kilpailijoista. Toimialan eli kilpailulajin tuntemus ja erityisesti näkemys toimialan tulevaisuudesta ovat keskeiset menestystekijät. Kilpailija-analyysit ovat olennainen työkalu syvennyttäessä toimialan nykyisyyteen ja tulevaisuuteen. (Kamensky 2010, 150-152.)

Kilpailutilanteen ja sen muutosten tarkka arviointi voi olla vaikeaa. Asiakkaiden lisäksi yritys kilpailee työvoimasta työmarkkinoilla, tavarantoimittajista ja alihankkijoista. Kilpailijatiedonhankintaan on monta kanavaa mistä löytyy tietoa. Markkinoita tulisi analysoida myös laajemmin: mitkä

alat kilpailevat asiakkaan kiinnostuksesta? Tietoa on hankittava mahdollisimman kattavasti toimialasta, sen toimintatavoista ja tulevaisuuden näkymistä sekä alueellisesta kilpailuympäristöstä ja markkinatilanteesta. Kilpailijat tulisi tuntea mahdollisimman hyvin. Yrityksen perustamisvaiheessa kilpailijoista saadun tiedon analysoinnilla haetaankin viitteitä siitä, miten kilpailijat pyrkivät muuttamaan strategiaansa ja markkinoiden tasapainoa uuden yrityksen tullessa markkinoille. Kilpailuun vaikuttavien rajoitusten tunnistaminen ja säännösten muutosten huomioiminen ja ennakointi on tarpeen. Kilpailulainsäädäntö ohjeistaa, miten markkinoilla saa toimia, ja siksi sen tunteminen sekä kansallisella että kansainvälisellä tasolla on tärkeää. Lainsäädäntöön liittyy myös suojausmahdollisuuksia. (Viitala & Jylhä 2013, 46-47). Samalla areenalla toimivien yritysten seuraaminen on tärkeää ensisijaisesti siksi, että voidaan seurata saman toimialan volyymin, mutta myös sen erityispiirteiden kehittymistä. Niin ikään kilpailijoita tulisi seurata sen verran, että yritys voi sanoa tuntevansa kilpailijansa toimintatavat ja luonteen. (Sjöholm 2011, 161.)

Kilpailu- ja kilpailija-analyysissä etsitään vastauksia seuraaviin kysymyksiin: tutkimuksellinen osio

- mitkä ovat kilpailevia yrityksiä?
- miten niiden myynti on kehittynyt viime vuosina? (tarkasteluun 3 edellistä vuotta)
- mitkä ovat yrityksen vahvat puolet?
- mitkä ovat heikot puolet?
- mihin suuntaan yritykset ovat kehittymässä?
- onko alalle tulossa uusia yrityksiä? millaisia ne ovat?
- mitkä ovat alalle tulijoiden vahvat ja heikot puolet?
- miten kilpailu tulee kehittymään lähivuosina?
- mitä johtopäätöksiä edellisiin kysymyksiin saatujen vastausten pohjalta pitäisi tehdä? (Peltola 2015, 91.)

2.8.4 SWOT- analyysi liiketoimintasuunnitelman työkaluna

SWOT- analyysi sopii liikeidean muotoilemisen lisäksi myös yrityksen jatkuvaan kehittämiseen eri tilanteissa. Analyysin avulla yrittäjä voi tarkastella yrityksen sisäisiä tekijöitä, että ulkopuolisia tekijöitä yhtä aikaa. SWOT-analyysin nimi tulee sanoista strengths (vahvuudet), weakness (heikkoudet), opportunities (mahdollisuudet) ja threats (uhat). Analyysissä arvioidaan yrityksessä olevia voimavaroja sekä toimintaympäristön kehitystä ja piirteitä. Yritys voi tehdä analyysin vuosittain osana suunnitteluprosessia tai isompien päätösten tueksi. Lopputuotoksena on toimenpidemääritys, jossa korostetaan ja vahvistetaan edelleen yrityksen vahvuuksia ja pyritään omilla toimilla ja strategioilla muuttamaan heikkoudet ja ympäristössä olevat uhat mahdollisuuksiksi. SWOT-analyysin ajatuksena on, että uhat on tunnistettava, jotta ne pystytään minimoimaan. Analyysiä ei tulisi jättää nelikentän kirjaamisen asteelle vaan, siitä tulisi edetä johtopäätöksiin. SWOT-analyysi ohjaa yritystä fokusoimaan eli kohdistamaan huomion oikeisiin asioihin. (Viitala & Jylhä, 2013, 49-50.)

2.9 Markkinointi

Markkinoinnin määritelmää voidaan kuvata näin: markkinointi on vastuullinen, suhdeajatteluun pohjautuva ajattelu- ja toimintatapa, jonka avulla luodaan myyvä, kilpailukykyinen ja eri osapuolille arvoa tuottava tarjooma vuorovaikutteisesti viestein. Määritelmä kattaa kaikki suhteet, joista markkinoijan on huolehdittava. Markkinoinnin pääkohteena ovat kuitenkin asiakkaat, joten muiden sidosryhmäsuhteiden hoitaminen on asiakassuhteiden rakentamisen taustalla. (Bergström & Leppänen 2009, 23.)

Kokonaisvaltaisen markkinointiajattelun lähtökohtana on, että markkinointi on ajattelumalli ja tapa tehdä liiketoimintaa. Markkinointi ei ole erillinen toiminto, vaan se näkyy kaikessa yrityksen toiminnassa ja yhdistää kaiken toiminnan asiakkaan ympärille. Markkinoinnin keskeisimpiä tehtäviä ovat kannattavien asiakassuhteiden luominen ja kehittäminen sekä jatkuva kilpailuedun ylläpitäminen. Markkinointi on asiakkaan löytämisen ja säilyttämisen taitoa. Markkinoinnin tavoitteena on asiakkaan ilahduttaminen ja sitoutuminen. Markkinoinnissa on tärkeää asiakkaan ymmärtäminen ja asiakaspsykologian osaaminen. Lisäksi on osattava hyödyntää tietojärjestelmiä asiakassuhteiden kehittämisessä. (Viitala & Jylhä 2013, 98.)

Kohderyhmän kiinnostus herätetään markkinoinnilla. Huolellisesti tehty liiketoimintasuunnitelma mahdollistaa kohderyhmään uppoavan ja heissä kysyntää herättävän markkinoinnin suunnittelun sekä sen toteutuksen. Nykyaikainen markkinointi on monikanavaista ja kustannustehokasta. Se puhuttelee kohderyhmää ja herättää heissä tunteita. Digitaalisen markkinointikanavien hyödyntäminen on ennakkoluulotonta ja suunnitelmallista. Sosiaalisessa mediassa vaikuttaminen on olennaista sekä b-to-b sekä b-to-c markkinoilla. (Hesso 2015, 104.)

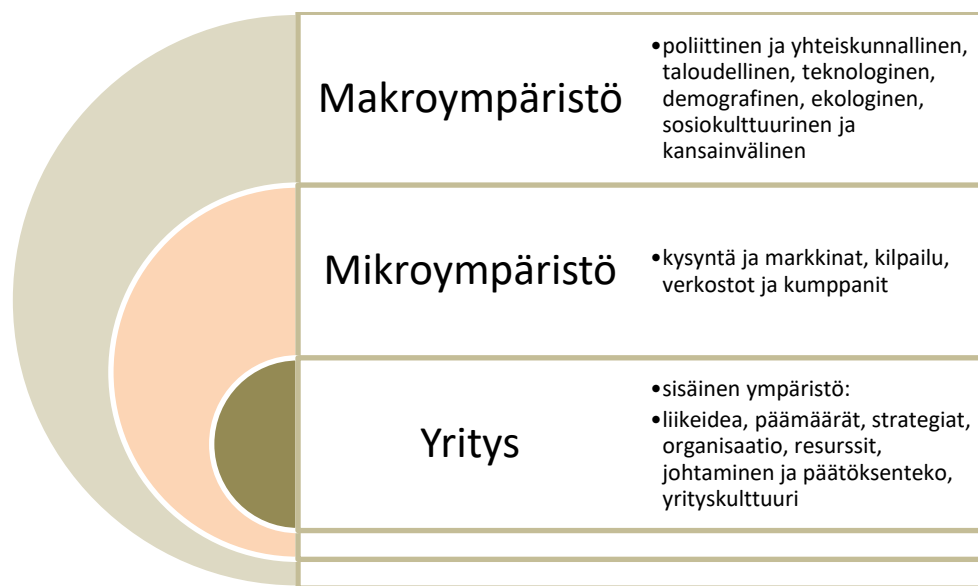
Markkinointi on tapahtumaketju eli prosessi, jossa

1. selvitetään asiakkaan tarpeet ja toiveet
2. tehdään ja rakennetaan tuotteita ja palveluita (tarjooma) tyydyttämään näitä tarpeita
3. tiedotetaan tarjoomasta tavoitteena asiakkaan ostohalun herättäminen
4. ostohalun synnyttyä tyydytetään asiakkaan tarpeet ja toiveet
5. seurataan asiakastyytyväisyyttä

Ketterästi toimivassa yrityksessä ymmärretään myynnin, mainonnan sekä viestinnän lokeroituminen entistä enemmän kiinni toisiinsa. Reagoiminen sähköisessä maailmassa on nopeaa ja erilaiset sähköisessä maailmassa esiin putkahtavat ilmiöt pystytään kääntämään markkinoinnillisiksi mahdollisuuksiksi lähes reaaliajassa. Liiketoimintasuunnitelmassa voidaan puhua myös toimenpideohjelmasta. Markkinoinnin suunnittelu tapahtuu kahdella tasolla: strategisesti, pitkällä aikavälillä esimerkiksi vuosi. Operatiivisesti, kampanjat esimerkiksi kevät ja syksy (Hesso 2015, 105-107.)

Markkinoivan yrityksen toimintaympäristössä on vaikuttavia tekijöitä, jotka on otettava markkinoinnissa huomioon. Markkinointiympäristö voidaan jakaa sisäisiin ja ulkoisiin tekijöihin. Osa näistä rajoittaa toimintaa ja osa luo uusia menestymismahdollisuuksia. Sisäisiä tekijöitä ovat esimerkiksi liikeidea, yrityskulttuuri, markkinoinnin tavoitteet ja markkinointiorganisaatio. Yrityksen ulkoinen ympäristö edustaa yrityksille toiminnan lähtötilannetta, ja tilanteen tekee haasteelliseksi se, että ympäristö muuttuu koko ajan. Ympäristöä voidaan markkinoinnin kannalta tarkastella makro- ja mikronäkökulmista. Makroympäristön tekijät ovat niitä asioita, jotka muodostavat yritystoiminnalle maailmanlaajuisen ympäristön ja joiden kehitykseen yrityksellä ei ole mahdollisuuksia vaikuttaa. Mikroympäristössä vaikuttavat tekijät taas ovat niitä asioita, jotka ovat hyvin lähellä yritystä ja sen toimintaa ja joihin yrityksellä on mahdollisuuksia vaikuttaa, joskaan se ei voi niitä täysin hallita. Mikroympäristö muodostaa yrityksen toiminnalle kehikon, jossa markkinointi tapahtuu. (Bergström & Leppänen 2009, 48-49.)

Kuvassa 2 kuvataan yrityksen markkinointiympäristöä. Markkinointimahdollisuuksien tutkiminen on yrittäjälle markkinoinnin suunnittelun lähtökohta. Markkinoinnin onnistuminen perustuu jatkuvaan tiedon keräämiseen ympäristössä tapahtuvista vaihteluista ja tämän tiedon analysointiin. On tärkeää ottaa huomioon yrityksen sisäiset resurssit toimia muuttuvassa ympäristössä. Jatkuva ympäristön seuraaminen on edellytys yritystoiminnan asiakaslähtöiseksi. (Bergström & Leppänen 2009, 48-49.)



Kuva 1. Yrityksen markkinointiympäristö (Bergström & Leppänen 2009, 49)

2.9.1 Kohderyhmä

Kun asiakkaan ostokäyttäytymiseen vaikuttavia tekijöitä on tarkastelu riittävän kauan ja hartaasti, joutuu matkailuyritys tekemään valinnan oman liiketoiminnan kannalta tärkeimmistä kohderyhmistä. Yrityksellä on useita kohderyhmiä, mutta harvoin yritys voi määritellä kohderyhmäksi esimerkiksi kaikki suomalaiset, eurooppalaiset tai naiset. Tällainen ryhmittely ei esimerkiksi kerro viikonlopun tai lyhytlomien ostajien käyttäytymistä mitään. Kohderyhmät tulisikin kyetä erittelemään tarkasti. Segmentointi on markkinoinnin kaikkien kilpailukeinojen lähtökohta. (Puustinen & Rouhiainen 2007, 171.)

Segmentointi tarkoittaa asiakaskunnan tai markkinoiden ryhmittelyä samankaltaisiin, toisistaan erottuviin ryhmiin. Yritys valitsee niistä mielenkiintoiset kohderyhmät, joihin liiketoiminta kokonaisuudessaan kohdennetaan. (Puustinen & Rouhiainen 2007, 171.)

2.9.2 Markkinointiviestintä

Yrityksen tuotteet ja palvelut pitää saada kohderyhmän tietoon. Markkinointiviestinnän avulla luodaan kysyntää halutussa kohderyhmässä. Yrityksen strategiatyyppi näkyy erityisesti markkinointiviestinnässä. Tarkasti fokuoituvat organisaatiot tuovat esille monikanavaisessa mainonnassa rajatulle kohderyhmälle luomansa lisäarvon. Muiden ei välttämättä tarvitse edes ymmärtää mainoksia. Onkin tärkeää, että yrityksen strategiatyyppi on huomioitu kaikessa markkinointiviestinnässä. (Hesso 2015, 119.)

Markkinointiviestintä on yksi matkailuyrityksen kilpailukeinoista. Sen tavoitteena on tiedottaa yrityksen tuotteista ja palveluista. Markkinointiviestintä kertoo asiakkaille, mitä tuotteita ja palveluja matkailuyritys tarjoaa, mistä ja miten niitä voi hankkia ja mitä ne maksavat. Markkinointiviestintä on kommunikointia markkinoiden ja kohderyhmien kanssa ja se kohdistuu pääasiassa yrityksen ulkopuolelle. Markkinointiviestintä sisältää kaikenlaisen vuorovaikutuksen asiakkaiden kanssa, asiakkaalle viestitään yrityksestä, sen arvoista, imagosta, tuotteista ja palveluista ja annetaan tietoisia, joskus tiedostamattomiakin lupauksia. (Puustinen & Rouhiainen 2007, 224.)

Hyvä markkinointiviestintä on luovaa, informatiivista, sen sanoma on yksinkertainen ja selkeä, mutta mielenkiintoinen ja se kertoo kuinka tuote tai palvelu tulee tyydyttämään asiakkaan tarpeet. Matkailuyrityksen haasteena on erottuminen massasta. Asiakkaat ovat jatkuvan informaatiotulvan ja viestien kohteena, tietoa tulee kaikista mahdollisista ja mahdottomistakin kanavista. Viestintä on kallista, matkailuyritys joutuu miettimään, miten erottua eri kanavissa rajattoman viestimassan joukossa ja herättää silti omalla sanomalla mielenkiintoa. Aika on markkinointiviestinnässä tärkeä tekijä. Kun matkailuyritys lähtee suunnittelemaan markkinointi viestintää eri kohderyhmille, on viestinnän yleinen malli hyvä muistityökalu eri tekijöiden huomioimiseksi. (Puustinen & Rouhiainen 2007, 224-225.)

2.9.3 Mainonta

Mainonta on sellaista ajatusten, tuotteiden tai palvelujen viestintää, joka on maksettua, joka ei perustu henkilökohtaiseen kanssakäymiseen ja jonka lähettäjä on tunnistettavissa. Mainonnalla viestitetään tuotteesta tai palvelusta ja sen ominaisuuksista asiakkaille eli tehdään tuotetta tunnetuksi. Mainonnan suunnittelu lähtee kohderyhmän määrittelystä. Mainossanoma muotoutuu siitä, mitä kohderyhmälle halutaan kertoa. Tehokkuutta sanomaan saadaan tunnevaikutusten ja mielikuvien avulla: esimerkiksi huumorilla, suosituksilla ja väreillä. Erityisesti mainonta on markkinointiviestinnän keinoista se, jossa luovuus on toivottavaa. (Pesonen & Siltanen & Hokkanen 2006, 52.)

Mainonnasta on tullut henkilökohtaista, koska erilaisista tietokannoista voidaan poimia suppean ryhmän asiakastietoja hyvinkin intiimeillä kriteereillä ja kohdentaa mainoksen viesti suoraan asiakkaalle. Nykyaikaisella mainonnalla ei kuitenkaan ole aina selkeää, tunnistettavaa lähettäjä.

Mainonnan tehtävänä on nopeasti ja tehokkaasti kertoa yleensä mahdollisimman suurelle asiakaskunnalle tuotteista ja palveluista, joiden avulla he voivat tyydyttää tarpeitaan. Mainonnan tavoitteena on:

- tiedottaminen (tuotteen ominaisuudet, hinta, saatavuus)
- vaikuttaminen tunteisiin ja asenteisiin
- ostohalun herättäminen
- myynnin lisääminen
- tuotteen tai yrityksen tunnettuuden lisääminen
- yrityskuvan ja imagon parantaminen

Hyvän mainonnan piirteitä ovat rehellisyys, hyvin tapojen noudattaminen ja yhteiskunnallinen vastuu. Mainontaa koskevia lakeja ovat alkuperäislaki, tietosuojalaki, tavaramerkkilaki ja kuluttajansuojalaki. (Puustinen & Rouhiainen 2007, 238-240.)

2.9.4 Markkinointisuunnitelma

Markkinoinnin suunnittelu tapahtuu kahdella tasolla: strategisesti eli useiden vuosien tähtäimellä ja operatiivisesti eli vuodeksi kerrallaan. Strategialla tarkoitetaan niitä keinoja, joilla yrityksen valitsemaan päämäärään pääsemiseksi. Operaatiot ovat käytännön markkinointitoimia. Molempia tarvitaan, jotta suunnittelu olisi pitkäjänteistä, sillä markkinoinnin tulokset näkyvät vasta vuosien kuluessa. (Bergsröm & Leppänen 2009, 38.)

Strateginen suunnittelu ulottuu kauemmaksi ajallisesti kuin operatiivinen. Operatiiviset suunnitelmat pyritään tekemään 2-3 vuoden tähtäimellä. Yrityksen koolla on väliä, kuinka pitkä suunnitteluajanjänne on, mitä suurempi yritys sen suurempi jänne. Suunnittelun lähtökohtana on tieto markkinoinnin ja asiakkuuksien nykytilasta ja tulevaisuudesta. Erilaisia yritysten tekemiä analyysjä hyödynnetään myös markkinointisuunnittelussa. Markkinointisuunnitelman sisältö vaihtelee yrityksen koon ja toimialan mukaan. Kirjallisen markkinointisuunnitelman osat ovat tavallisesti: 1) katsaus nykytilanteeseen 2) tavoitteet ja strategiat 3) markkinointitoimenpiteet 4) markkinointibudjetti 5) markkinoinnin seuranta. (Bergsröm & Leppänen 2009, 39.)

Strateginen suunnittelu pitää sisällään: pitkän aikavälin suunnittelun, karkean ja kokonaisvaltaisen suunnitelman, päämäärät, mihin markkinoinnissa suuntaudutaan, toimintaympäristön muutoksiin vastaaminen. Strategisesta suunnittelusta on vastuussa ylin johto, suunnitteluun voi osallistua myös keskijohto. (Bergsröm & Leppänen 2009, 39.)

Operatiivinen eli taktinen suunnittelu pitää sisällään lyhyen aikavälin suunnitelmat, vuosisuunnitelmat ja lisäksi voidaan tehdä kampanja/viikko/kuukausisuunnitelmaa. Taktisessa suunnitelmassa suunnitellaan yksityiskohdat ja tarkat markkinointitoimenpiteet. Suunnittelun kohteita ovat lähitavoitteet, budjetti, markkinointitoimet, avaintulokset, vastuujako ja aikataulut. Operatiivinen suunnittelu vastaa kysymykseen, miten asiat tehdään oikein. Suunnitteluun osallistuvat keskijohto, eri yksiköt ja asiantuntijat. Operatiivinen suunnittelun tuloksena on kirjallinen markkinointisuunnitelma. (Bergsröm & Leppänen 2009, 38.)

2.9.5 Myynninedistäminen

Myynninedistäminen tarkoittaa toimenpiteitä, joilla vaikutetaan tuotteiden ja palvelujen loppukäyttäjiin, jälleenmyyjiin ja jakelukanavien eri portaisiin. Toimenpiteitä ovat muun muassa erilai-

set kilpailut, arpajaiset, alennukset, tarjoukset, tutustumismatkat, tuotelahjat ja maistiaiset. Messut ovat yksi tärkein matkailutuotteiden myyntiä edistävä tapahtuma. (Puustinen & Rouhiainen 2007, 251.)

2.10 Riskien hallinta

Yrityksen toimintaan liittyy erilaisia uhkia ja epävarmuustekijöitä, joita kutsutaan yhteisesti riskeiksi. Riskejä ovat esimerkiksi koneiden rikkoutumisen, yrittäjän tai työntekijöiden sairastumisen tai kuoleman sekä varaston tai toimitilan palamisen riskit. Riskejä ei voi kokonaan poistaa, mutta hyvällä suunnittelulla ja varautumisella niitä on mahdollista hallita. (Alikoski & Hakonen & Viitasalo 2013, 133.)

Riskienhallinta on osa johtamistyötä, jolla pyritään varmistamaan yrityksen jatkuvuus ja kannattavuus sekä henkilöstön turvallisuus ja hyvinvointi yrityksessä. Se on ennakoivaa, suunnitelmallista ja järjestelmällistä toimintaa riskien ja niistä aiheutuvien vahinkojen vähentämiseksi. Vastuullisesti toimivassa yrityksessä riskienhallintaan osallistuvat kaikki yrityksessä työskentelevät, kukin omassa roolissaan. Se millaisiin riskeihin yrittäjä on valmis, näkyy yrityksen toiminnassa. Riskinottokyky vaikuttaa muun muassa siihen, miten halukas yrittäjä on kasvattamaan liiketoimintaa ja uudistamaan sitä. Rahoituspäätöksiensä yhteydessä yrittäjä punnitsee riskejä, esimerkiksi päättäessään, onko hän valmis kiinnittämään oman omaisuutensa lainojen vakuudeksi. (Viitala & Jylhä 2013, 340.)

Riskien hallinnalla ja riskien pienentämiseen tähtäävillä toimilla yrityksessä turvataan koko henkilöstön työllisyys ja yrittäjän ansaintamahdollisuus. Tehokas riskienhallinta vaatii yritykseltä suunnittelua. Yrityksen toiminnan luonne ja koko määräävät riskienhallinnan laajuuden ja siihen liittyvät vastuut yrityksessä. Vakuutusten laajuus ja voimassaolo tulee tarkistaa tilikausittain. Vakuutusmaksut ovat yrityksessä iso kustannuserä, joten ne kannattaa jakaa useampaan erään. (Alikoski & Hakonen & Viitasalo 2013, 133.)

Riskien ennakkoinnilla sekä luovalla ja suunnitelmallisella riskienhallinnalla matkailuyrittäjällä on hyvät edellytykset menestyä. Hyvin hoidettu riskien hallinta vaikuttaa myös yrityksen imagoon ja näin ollen sidosryhmäsuhteisiin. Riskeistä voi tulla mahdollisuuksia, kunhan niihin varaudutaan. Matkailuyrittämisessä on monia riskejä: avainhenkilö lähtee yrityksestä, ideoita kopioidaan tai esimerkiksi kuljetusyhtiön lakko vaikeuttaa asiakkaiden liikkumista. Uudella yrityksellä voi olla vaikeuksia saada ideoita markkinoille. (Pesonen & Siltanen & Hokkanen 2006, 73-74.)

Kuvassa 3 on kuvattu riskienhallinnan kokonaisuutta. Riskienhallinta on riskien tunnistamista ja niihin varautumista. Yritystoiminnan riskiä ei saada koskaan kokonaan poistetuksi, mutta sitä on mahdollista pienentää suunnittelulla, tavoitteiden ja päämäärien määrittelyllä, toiminnan tehokkuuden ja tulosten tarkkailulla ja hyvällä johtamisella. Hyvällä riskienhallinnalla yrityksen johto ja koko henkilöstö turvaavat työn jatkuvuutta, omistajien ja sijoittajien sijoituksia. Riskien hallinnan haasteet kasvavat, kun yritykset verkostoituvat ja toimivat globaalisti, ulkoistavat toimintojaan ja ottavat käyttöön uusia liiketoimintamalleja. Riskien hallinta koostuu kolmesta pääalueesta: riskien tunnistamisesta, riskien analysoimisesta ja riskienhallintakeinojen määrittelystä.



Kuva 2. Riskienhallinnan kokonaisuus (Viitala & Jylhä 2013, 340)

2.10.1 Riskien tunnistaminen

Erilaisilla riskienhallintatyökalujen avulla riskit opitaan tunnistamaan, arvioimaan riskin vakavuusaste sekä suunnittelemaan kehittämistoimet. Riskien lähtökohta on riskien tunnistaminen. Tarkastele ensin yrityksesi toimintaan liittyviä ongelmatilanteita yleisellä tasolla. Tämän jälkeen mietitään riskiin liittyviä tarkempia yksityiskohtia ja arvioidaan löytämien riskien vakavuusaste. Riskien hallinta ei aina tarkoita riskien poistamista. Riskiä voi pienentää, siirtää tai pitää se ennallaan. Riskienhallinta on jokapäiväistä työtä, joten kerran laadittuja ratkaisumalleja kannattaa kehittää

jatkuvasti. Yllättäen esiin tuleviin riskeihin on reagoitava nopeasti. (Pesonen & Siltanen & Hokkanen 2006, 74.)

Huolehtiessaan yrityksen riskienhallinnasta yrityksen johto ja koko henkilöstö turvaavat ensinnäkin asiakkaan saaman palvelun jatkuvuuden sekä turvaa omistajien ja sijoittajien sijoituksia ja työnjatkuvuuden. Riskienhallinnan haasteet kasvavat, kun yritykset verkostoituvat ja toimivat globaalisti, ulkoistavat toimintojaan ja ottavat käyttöön uusia liiketoimintamalleja. (Pesonen & Siltanen & Hokkanen 2006, 341.)

Riskien tunnistamisessa on tarkoitus tunnistaa, mitä voi tapahtua tai mitä sellaisia tilanteita voi ilmetä, joilla voi olla vaikutusta yrityksen tavoitteiden saavuttamiseen. Riskienhallinta alkaa siitä, että tunnistetaan ja ryhmitellään yrityksen toimintaan liittyvät mahdolliset riskit. Riskien tunnistamisvaiheen kattavuus ja onnistuminen on koko riskienhallintaprosessin kriittisimpiä kohtia. Ilman riskien tunnistamista niihin varautuminen on mahdotonta. (Pesonen & Siltanen & Hokkanen 2006, 341.)

Pesonen (2006, 74) mukaan riskien tunnistaminen ja analysointi on suositeltavaa tehdä pienessä ryhmässä joko yrityksen henkilökunnan, saman alan yritysten tai yhteistyötahojen kanssa. Riskit voidaan jaotella riskilajeihin. Niitä ovat:

- Henkilöriskit
- Taloudelliset riskit
- Toiminnalliset riskit
- Toimintaedellytyksiin liittyvät riskit
- Sidosryhmiin liittyvät riskit
- Omaisuus- ja keskeytysriskit

2.10.2 Riskienhallinnan keinot

Yrityksessä joudutaan aina hyväksymään osaksi toimintaa osa riskeistä, joille ei voi tai kannata tehdä mitään erityisiä riskinhallintatoimenpiteitä. Riskin ottamisella tarkoitetaan riskin ole-massaolon hyväksymistä. Pienet ja usein toistuvat vahingot, jotka eivät aiheuta suuria kustannuksia eivätkä haittaa liiketoiminnan jatkuvuutta, käsitellään yleensä normaaleina liiketoiminnan kuuluina. Merkittäviä liiketoimintaa uhkaavia ja taloudellisesti suuria riskejä pyritään yleensä jollain tavalla hallitsemaan. Riskienhallintakeinot valitaan riskin merkittävyyden mukaan. Riskinhallintamenetelmiä ovat:

- riskin välttäminen
- riskin pienentäminen
- riskin siirtäminen
- riskin ottaminen
- riskiin varautuminen

Riskiä voidaan välttää kokonaan poistamalla riskin aiheuttava prosessi tai toiminto yrityksestä tai jättämällä tekemättä asia, johon riski liittyy. (Viitala & Jylhä 2013, 345.)

3 Tutkimusstrategia, tutkimus- ja kehittämismenetelmä

Tämän opinnäytetyön tarkoitus on laatia liiketoimintasuunnitelma ja tutkia ketkä ovat yrityksen kilpailijat ja mikä on sen toimintaympäristö. Kehittämistehtävän avulla selvitetään vastaukset kysymyksiin: miksi ja miten liiketoimintasuunnitelma laaditaan? Mitkä ovat sen osa-alueet? Ja minkälainen on yrityksen toimintaympäristö ja ketkä ovat sen kilpailijat?

- Miksi ja miten liiketoimintasuunnitelma laaditaan, mitkä ovat sen osa-alueet?
- Minkälainen on yrityksen toimintaympäristö?
- Ketkä ovat yrityksen kilpailijat?
- Keitä ovat yrityksen asiakkaat?

Liiketoimintasuunnitelman toimintaympäristöanalyysissä käytettiin swot-analyysiä ja Pestel-analyysiä. Koska opinnäytetyön tarkoitus on kehittää uutta liiketoimintaa, sen suunnittelussa ja ideoisessa oli käytettävä luovuutta. Uusien ajatusten synnyttämiseen ja luomiseen käytettiin kehittämismenetelmänä 8x8- menetelmää pohdittaessa, miten Kuopan Tilan asiakkaat saadaan tulemaan ja viihtymään Kuopassa. Ideoinnissa olivat mukana molemmat yrittäjät.

8x8- menetelmä on ajatuskartan tapainen ideointimenetelmä. Ongelma kirjoitetaan A4- paperille, minkä jälkeen paperin ympärille sijoitetaan kahdeksan paperia ja niille kirjoitetaan jokin ongelmasta mieleen tuleva näkökulma. Saadut kahdeksan näkökulmaa siirretään uusiksi aloituspisteiksi ja kustakin niistä tuotetaan vuorostaan kahdeksan ideaa. (Ojasalo, Moilanen, Ritalahti 2015, 163.)

3.1 Konstruktiivinen tutkimus

Tutkimusstrategiana opinnäytetyössä on konstruktiivinen tutkimus, jonka tuloksena syntyy valmis tuotos. Se soveltuu hyvin tähän työhön tutkimusstrategiaksi, kun tarkoituksena on tehdä liiketoimintasuunnitelma, jonka kehittämiseen toimeksiantaja on sitoutunut.

Konstruktiivinen tutkimus sopii kehittämistehtävän lähestymistavaksi silloin, kun tehtävänä on luoda konkreettinen tuotos, esimerkiksi uusi tuote, järjestelmä, malli tai suunnitelma. Tuotokseksi saadaan merkityksellinen ja käytännössä hyödynnettävä rakenne, joka on uusi. Konstruktiivisessa tutkimuksessa tavoitteena on luoda uusi konstruktio eli jokin konkreettinen tuotos esimerkiksi liiketoimintasuunnitelma. (Ojasalo, Moilanen, Ritalahti 2015, 66.)

3.2 Kvalitatiivinen menetelmä

Opinnäytetyössä käytettiin kvalitatiivista eli laadullista menetelmää. Laadullisen tutkimuksen tavoitteena on tutkittavan ilmiön kuvaaminen, ymmärtäminen ja tulkinnan antaminen. Pyritään ilmiön syvälliseen ymmärtämiseen. Laadullisen aineiston analyysivaihe on syklinen prosessi koko tutkimusprosessin eri vaiheissa, joka ohjaa itsessään tutkimusprosessia ja tiedonkeruuta. Laadullinen tutkimus pyrkii ymmärtämään ilmiöitä, selittämään ilmiön koostumusta, tekijöitä ja niiden välisiä suhteita. Laadullinen tutkimus pyrkii ymmärtämään. Ilmiön hyvä tunteminen mahdollistaa myös ennustamisen (Kananen 2014, 18, 25-26.)

Laadullisessa tutkimuksessa lähtökohtana on todellisen elämän kuvaaminen. Tällöin todellisuus ymmärretään moninaiseksi kokonaisuudeksi ja tutkija on lähellä tutkittavia tai osallistuu tutkittavaan toimintaan. (Ojasalo & Moilanen & Ritalahti 2015, 105.)

Tutkimusongelmana oli liiketoimintasuunnitelman puuttuminen. Tutkimukseen tarvittiin erilaista tietoa kilpailijoista, asiakkaista, Ylläksen ja Kolarin kunnan strategiasta ja kehityshankkeista liittyen matkailun kehittämiseen. Tutkimuksessa saatiin hyvää tietoa jo aikaisemmin tehdyistä tutkimuksista esimerkiksi mitä Ylläksen kävijät odottavat lomapaikaltaan. Kvalitatiiviseen tutkimukseen päädyttiin, koska haluttiin saada hyvä kuvaus kilpailijoista ja yrityksen tulevasta toiminnasta. Tutkimuksen tarkoitus on tuottaa tietoa tuleville yrittäjille ymmärryksen ja päätöksenteon tueksi.

3.3 Aineiston hankinta ja analyysimenetelmä

Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys on kirjallisuuskatsaus. Kirjallisuuskatsauksella kartoitetaan sitä, millaista tietoa joltakin rajatulta alueelta on olemassa. Yleensä haetaan vastausta johonkin kysymykseen, kuten tutkimusongelmaan. Kirjallisuuskatsauksen avulla hahmotetaan opinnäytetyön aihepiirin kokonaisuutta. Sen avulla saadaan tietoa siitä, miten paljon tutkimustietoa on olemassa, millaisesta näkökulmasta aihetta on tutkittu ja millaisin menetelmin. Opinnäytetyön teoreettisessa viitekehyksessä, on määritelty opinnäytetyön keskeiset käsitteet. Teoreettinen viitekehys on kirjallisuuskatsaus, jossa kuvataan opinnäytetyön käsitteellistä taustaa ja miten tekeillä oleva työ liittyy jo olemassa oleviin tutkimuksiin sekä haetaan vastausta tutkimusongelmaan.

Tutkimusaineistoa on kerätty siitä asti, kun opinnäytetyön aihe oli selvillä. Aineistona on käytetty kilpailijoiden internetsivustoja, Sitran megatrendejä, Ylläksen hankkeista olevia asiakirjoja, aikaisempia tutkimuksia, jotka liittyivät Ylläkseen ja Lapin matkailuun ja Suomen Yritysrekisteristä saatuja tuloslaskelmia. Tutkittava aineisto on tallennettu ja lajiteltu aiheittain. Aiheisiin on ollut helppo palata tarpeen tullen tutkimuksen edetessä. Kilpailijoiden taloudellisia lukuja ja menestymisen mahdollisuuksia pystyttiin tulkitsemaan taloudellisista tunnusluvuista. Alalla toimivia kilpailijoita on seurattu sosiaalisessa mediassa ja printtimainonnassa. Kilpailijoilla ja majoituspalveluita tarjoavissa yrityksissä on vierailtu jo muutaman vuoden ajan ja kerätty ideoita ja vinkkejä omaan liiketoimintaan. Aineistoa kerättiin sen verran paljon, että saatiin vastaus kysymykseen: miten yritys asemoituu kilpailijoihinsa nähden ja hyvä kuva yrityksen mahdollisuuksista aloittaa liiketoiminta.

3.4 Aineiston analysointi

Opinnäytetyössä on käytetty analyysimenetelmänä yhtä yleisimmin käytettyä, kuvailevaa kirjallisuuskatsausta. Tässä työssä kirjallisuuskatsauksesta on käytetty narratiivista muotoa, joka pyrkii helppolukaiseen lopputulokseen. Kirjallisuuskatsaus voi olla artikkeli, esitelmä tai opinnäytetyön osa, jossa käydään lävitse mitä tarkasteltavasta ilmiöstä tiedetään ja pystytään antamaan kuva käsiteltävästä aiheesta. Toteuttamistapana on käytetty yleiskatsausta. Runsaasta aineistosta on kerätty tutkimuksen kannalta oleellisin tieto, jota on tiivistetty ja käyty läpi ilman systemaattista seulaa. Tämän kirjallisuuskatsauksen analyysin muoto on kuvaileva synteesi, josta on tehty yhteenveto ja päädytty johdonmukaisiin johtopäätöksiin. (Jyväskylän AMK 2020)

3.5 Toimintaympäristöanalyysi

Opinnäytetyössä käytetään kahta toimintaympäristöanalyysiä: SWOT-analyysiä ja PESTEL-analyysiä. SWOT-analyysi on tulevaisuuteen suuntautunut analyysi, jossa painotetaan toimintaympäristön muutoksia ja arvioidaan yrityksen mahdollisuuksia ja heikkouksia, joilla on merkitystä yrityksen tulevaisuuden kannalta. PESTEL-analyysin avulla selvitetään toimintaympäristön muutosvoimaa ja haasteita monialaisesti. Lähteinä on käytetty Ylläksen matkailustrategiaa, Ylläs ympäri- vuotiseksi hanketta, Kolarin kunnan matkailustrategia, Ylläksen nettisivuja, kilpailijoiden nettisivuja, matkailuun liittyviä julkaisuja, Ylläksen kehittämiseen liittyviä materiaaleja ja pöytäkirjoja ja muita avoimia internetsivustoja ja sosiaalista mediaa.

Kehittämismenetelmänä ja ideoinnin apuna, kun mietittiin, miten saadaan asiakkaat tulemaan ja viihtymään Kuopassa käytettiin 8x8- menetelmää. Menetelmä on hyvä, kun keksitään ja ideoidaan uutta. Tarkoituksena oli saada molempien yrittäjien näkökulmia ja ideoita esille.

3.6 Tutkimuksen kehittämismenetelmä

Kehittämismenetelmänä käytettiin 8x8 menetelmää, kun ideoitiin, miten asiakkaat saadaan tulemaan ja viihtymään Kuopalla. Kehittämismenetelmän tekemisessä oli mukana molemmat Kuopan Tilan yrittäjät. Käytetty kehittämismenetelmä on ajatuskartan tapainen ideointimenetelmä. Ongelma, miten asiakkaat saadaan tulemaan ja viihtymään Kuopalla, kirjoitettiin paperille, minkä jälkeen ympärille sijoitettiin 8 paperia ja niille kirjoitettiin jokin ongelmasta mieleen tuleva näkökulma. Saadut 8 näkökulmaa siirrettiin uusiksi aloituspisteiksi ja kustakin niistä tuotettiin vuorostaan 8 ideaa.

8x8-menetelmän tarkoituksena oli keksiä ideoita, miten saadaan asiakkaat viihtymään ja tulemaan Kuopan Tilalle. Ideoinnissa otettiin huomioon koko tila, Metsänvartijan Talo ja Grooppi. Ilmapiiri oli avoin ja rento eikä häiriötekijöitä ollut ympärillä. Ideoimassa oli yrittäjät. Kehittämismenetelmässä otettiin huomioon kaikki asiakasryhmät ja kaikki vuodenaajat. Tarkoitus on saada matkailijoita tulemaan Kuopalle ympärivuoden eikä liiketoiminta painottuisi vain sesonkiaikoihin. Ideointitekniikka oli hyödyllinen ja syntyiikin hyvä ajatuksia.

Taulukon keskelle sijoitettiin kysymys: Miten saadaan asiakkaat tulemaan ja viihtymään Kuopassa? Tämän ympärille lisäsimme 8 huomioon otettavaa asiaa, jotka tulivat mieleen kysymyksestä olevasta näkökulmasta.

Jotta asiakkaat saadaan tulemaan ja viihtymään kokonaisuuden täytyy toimia. Palvelu on yksi tärkeimmistä kilpailukeinoista ja hyvän palvelun avulla asiakkaat saadaan tulemaan Kuopalle toisenkin kerran. Asiakkaille tarjotaan laajan pihapiirin lisäksi hyvät tilat heidän omille harrasvälineilleen. Tarjoamme tilojen lisäksi myös huoltovälineet ja esimerkiksi maastopyörille pesupaikan. Asiakkaiden käytössä on veloituksetta laadukkaat lumiliukusukset, lumikengät ja paljon muita välineitä erilaisiin piha-aktiviteetteihin. Lomalla asiakkaat ovat valmiita maksamaan hyvästä ruuasta ja siitä, ettei aika menee kokkailuun. Kauttamme voi ostaa paikallisesti tuotettua ja tehtyä poronkärjistystä. Sesonkiaikoina voi vaihtoehtoisesti tilata sesonkiajan herkuja. Hyvien yhteistyökumppanien ansiosta kokonaisuus saadaan toimimaan hyvin. Laaja pihapiiri kukkulan laella on mainio paikka revontulien bongailuun. Revontuliaika on Ylläksellä pitkä, niitä voi bongaila alkusyksystä maaliskuuhuhtikuulle saakka. Läheinen sijainti tuntureita ja retkeilyalueita muodostavat Kuopasta hyvän kokonaisuuden asiakkaille.

Menetelmässä kehitettiin ideaa, miten asiakkaan odotukset voidaan ylittää. Tuomalla omaa persoonaa peliin. Yrittäjät ovat hyvin palvelualttiita ja molemmilla heistä on pitkä historia asiakaspalvelutyöstä. Asiakkaan on helppo lähestyä ja kommunikoida kanssamme. Se on ensiarvoisen tärkeää, koska asiakkaat maksavat lomastaan paljon on hyvä, että henkilökohtaista kommunikointia tapahtuu. Asiakkaiden saapuessa kohteeseen haluamme tuottaa heille ”vau”- elämyksen. Ideoimme, että sen voi toteuttaa loppuun asti mietityllä sisustuksella, tekstiileillä, astioilla, kynttilöillä ja takoilla. Mökkitalkankari laittaa tunnelmavalaisimiin valot päälle ennen asiakkaan saapumista. Pöydällä odottaa yrittäjien kirjoittama Tervetuloa-kortti, skumppapullo ja suomalaista suklaata. Kirjoja on kertynyt paljon ja niitä tulee harvoin luettua toista kertaa. Asiakas voi vaihtaa kirjan kirjahyllystämme ja jättää omansa tilalle. Kierrätystä parhaimmillaan. Pyrimme luomaan mökeistä hyvin viihtyisiä, kotoisia ja sisustamaan ne siten, missä itsekkin tykkäisimme viettää aikaa. Opinnäytetyön kirjoittaja on hyvin visuaalinen ja pitää kaikesta kauniista, sisustusliike yrittäjänäkin toimineena osaa sen puolen erittäin hyvin.

Yli 70-vuotias alkuperäinen hirsisauna on etenkin suomalaisille matkaajille hyvä vetonaula. Valittiinhan sauna Unescon aineettoman kulttuuriperinnön luetteloon vuonna 2020. Sauna on erottamaton osa suomalaisten arkea ja juhlaa, elämäntapaa ja hyvinvointia. Saunassa korostuu ihmisten välinen tasa-arvo keskinäinen kunnioitus. Saunan tuoksu, lempeät löylyt, puunrätinä, vanhan ajan tunnelma rentouttaa lomailijan mielen ja voi olla eksoottinenkin kokemus. Pulahdus kirkasvetiseen lähteeseen tai talvella saunasta hyppy hankeen on elämys, jonka haluamme tarjota.

Aitous nousi molempien listalle. Kuopan Tila ei ole ketjuliike. Se on aito, kodikas, jossa luonto, laitumet ja hanget ovat ympärillä. Tunnelma on lämpöinen ja asiakkaan on helppo tuntea olonsa

mukavaksi. Kuopan Tila ei tarjoa SPA:ta rentoutumiseen vaan aidon, luonnon lähteen ja maise-
mat. Sohvalta näkyy suoraan Yllästunturi ja sen maisemia on kiva ihastella kaikkina vuoden-
aikoina. Tarjoamme asiakkaille erilaisia lautapelejä ja palapelejä. Hyvät sohvat tarjoavat tilat olei-
luun.

Usein matkaajat haluavat kokea Lapin luonnon, yöttömän yön ja kaamoksen. Retkeily on Kuopan
Tilalta helppoa. Ideoimme asiakkaille hyviä lyhyempiä reittejä lähiretkeilyyn, jotka soveltuvat per-
heen pienimmille tai jos seurueeseen kuuluu vanhuksia tai huonompikuntoisia matkajia. Lyhyet
reitit tulistelupaikoille sujuvat kävellen, pyöräillen, talvella lumiliukusuksilla ja lumikengillä. Nu-
otiolla maistuvat makkarat ja kuuma kaakao. Asiakkaidemme käytössä on retkireput, makkaratikut,
nokipannu ja kuksat.

Sijaintinsa vuoksi Kuopalle on helppo tulla. Junabussi pysähtyy tilan edessä. Kittilään pääsee len-
tämällä ja sieltä on jatkoyhteys Äkäslompoloon. Kuopalle on helppo tulla sekä pohjoisesta että
etelästä. Lomalla ei välttämättä tarvitse autoa lainkaan. Retkeilyreitit lähtevät pihalta. Äkäsjokea
pitkin voi lähteä melomaan tai Kuopan Tilalle voi laskea jokea pitkin kanootilla. Joki tarjoaa puit-
teet myös kalastukseen. Kuerlinkat on yksi lähellä sijaitseva luonnonnähtävyys. Kuerlinkat tarkoit-
tavat taimenputousta. Kuerlinkkojen taimenpyynti olikin alueen oma, vuosisatoja vanha perinne,
joka päättyi vasta 1950-luvulla.

Kuopan tilan yrittäjät haluavat tarjota matkajille timanttista palvelua ja tuottaa asiakkaille mie-
lihyvää. Tästä kertovat saatu asiakaspalaute. Yrittäjät haluavat, että asiakkaat pystyisivät rentou-
tumaan Kuopalla ja on hyvin todennäköistä, että tyytyväinen asiakas tulee hyvin todennäköisesti
uudestaan.

Tuotteelle/ palvelulle pitää olla aina tarina. Jos tarinaa ei ole, tuote ei ole useinkaan kiinnostava.
Kuopan Tila on nimetty jo kauan sitten talon kohdalla olevasta kuopasta, joka on ollut erityisen
hyvä taimenen kalastuspaikka. Vuonna 1885 Kuopan Tilasta tehtiin kruununmetsäntorppa ja sen
on muutettu metsänvartijantorppaksi vuonna 1901. Pihan kautta on mennyt kulkupolku ja myö-
hemmin kärrytie Äkäsjokisuulta Äkäslompoloon. Parempi tie päättyi myös aikojen alussa Kuo-
palle, joten Kuopan talosta muodostui luonnollinen kulkijoitten vierailu- ja levähdyspaikka.
Tuomme esille markkinoinnissamme, nettisivuillamme ja sosiaalisessa mediassa esille paikan his-
toriaa. Metsänvartijan talossa on vanha hirsirunko ja se on säästetty entisellään laajennuksen yh-
teydessä. Tilasta on olemassa paljon vanhoja valokuvia. Ideoimme parhaimpien kuvien teettä-
mistä tauluiksi.

8x8 menetelmä soveltui hyvin Kuopan Tilan kaltaisen palvelukonseptin ideointiin. Ideoinnin ja analysoinnin jälkeen, parhaat ideat yhdistettiin. Saimme hyvin koottua ne asiat, joiden avulla saamme asiakkaat tulemaan ja viihtymään Kuopan Tilalla. Kuvassa 3 alla on 8x8 ideoita kuvattuna ruudukkoon näistä asioista.

harrastevälinevarasto	revontulipaikka	Laaja piha	kotoisa	yrittäjät	tekstiilit	Hyppy hankeen	Rentouttava	Eksoottinen
palvelu	Kokonaisuus	poronkäristys	Takka /takkatuli	Odotusten ylitys	Kynttilät/ lämpö/ tunnelma	puulämmitteinen	Pihasauna	Lempeät löylyt
harrastevälineet	yhteistyökumppanit	lähellä	sisustus	astiat	kirjat	Kannettu vesi	70-vuotta vanha	Saunatuoksu
Luonto	Lämpö	Valaistus	kokonaisuus	Odotusten ylitys	pihasauna	Aitous, lappilainen tunnelma	Arvokkuus	Hirsitalo
Lähde	Aitous	Hanget / laiturmet	Aitous	Miten saadaan asiakkaat tulemaan & viihtymään Kuopalle	Historia	Toiminut aikojen alussa majoipaikkana	Historia	Tarina
lepopaikat	pelit	maisema	Luonto	Sijainti	Hyvä asiakaskokemus	Lapsuuden muistelu	sijainti	paikalliset
tunturi	eläimet	hiihto	mäet	ladut	Puhdas ilma	fiilis	rentoutuminen	Kuntoilu
retkeilyt	Luonto	nuotio	Lähellä	Sijainti	melonta	tunne	Hyvä asiakaskokemus	iloa silmälle
makkara	tulistelu	revontulet	<u>äkäsjoki</u>	<u>kuerlinkat</u>	ekologinen	Tulee uudestaan	mielihyvä	Hyvä palvelu

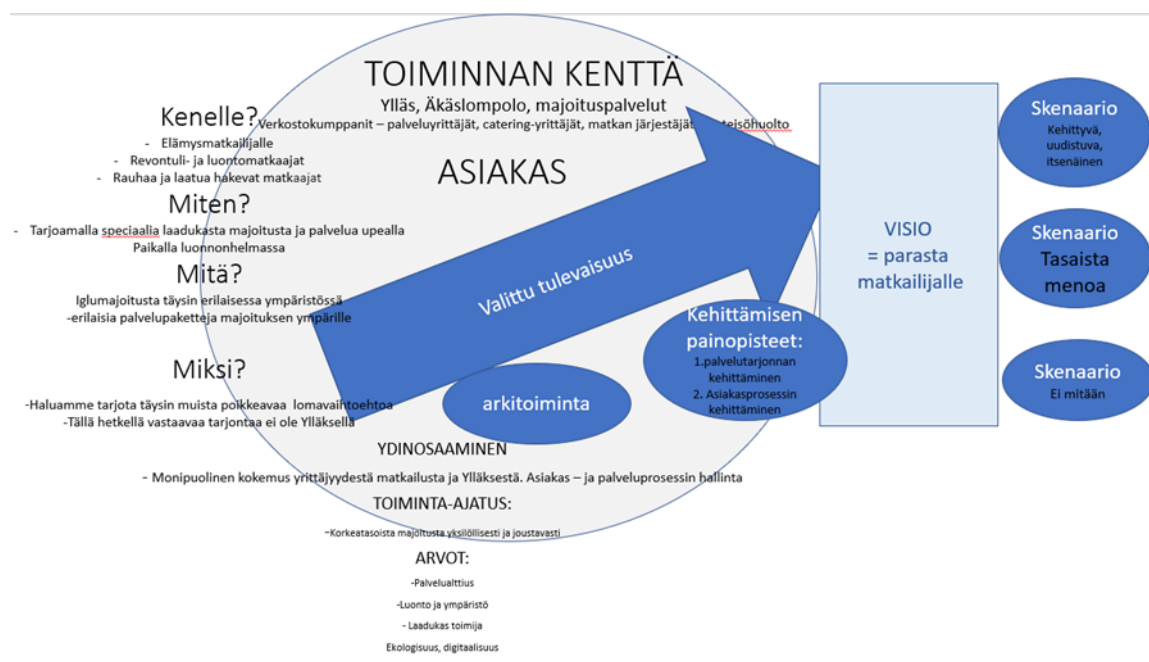
Kuva 3. ideoita miten asiakkaat saadaan tulemaan ja viihtymään Kuopalla

Opinnäytetyön tutkimusongelma oli liiketoimintasuunnitelman puuttuminen. Tutkimuskysymyksiä oli: miksi ja miten liiketoimintasuunnitelma laaditaan? Mitkä ovat sen osa-alueet? Ja minkälainen on yrityksen toimintaympäristö ja ketkä ovat sen kilpailijat? Keitä ovat yrityksen asiakkaat? Apukysymyksinä on käytetty: Kenelle? Mitä? Miten? Miksi?

Opinnäytetyön tutkimuksessa käytettiin apuna kahta erilaista toimintaympäristöanalyysiä. Analyysien ja tutkittujen aineistojen avulla voidaan todeta, että liiketoiminnalle on olemassa edellytykset menestymiseen. Toimintaympäristön tutkiminen vahvistivat yrittäjien ajatuksia sekä auttoivat liiketoimintasuunnitelman teossa. Kilpailija-analyysin avulla, yritys voi keskittyä ja kehittää vielä omia vahvuuksiaan ja erottua kilpailijoista. Yrityksen menestystekijöitä ovat sen historia, sijainti ja hyvin suunniteltu palvelukonsepti sen asiakkaille. Erottautumalla kilpailijoista korostamalla omaa konseptiaan ja luomalla kokonaisia palvelukonsepteja ja tuomalla tapahtumia tiloihinsa ovat hyviä kehityskohteita.

Alla olevassa kuvassa (kuva 4) on kuvattu Kuopan Tilan kokonaiskuva sen toiminnan kentässä. Kuopan Tilan tulevaisuuden kuvaa lähdettiin hahmottamaan sen strategian kautta. Kuopan Tila

myy palvelujaan elämys-, luonto, rauhaa ja laatua hakeville matkailijoille tarjoamalla spesifioitua laadukasta majoitusta ja palvelua luonnonhelmassa. Majoituspalvelun lisäksi tarjolla on lasisviitti/fengsui majoitus (silent room/ iglutyypinen), joka palvelee pientä kohderyhmää. Kuopan Tila haluaa tarjota poikkeavaa lomavaihtoehtoa ja vastaavaa tarjontaa ei ole Ylläksellä tällä hetkellä. Kuopan Tilan visio parasta matkailijalle on sen kuva toivotusta tulevaisuudesta. Kuopan Tilan toiminnan kenttä on Ylläksellä majoituspalveluissa ja vision luominen onnistuu yhdessä yhteistyökumppaneiden, palveluyrittäjien ja kiinteistöhuollon kanssa. Yritys on olemassa asiakasta; laatua ja palvelua arvostavaa matkailijaa varten. Yritys tulee toimimaan strategian mukaisesti ja on valinnut kehittämisen painopisteiksi palvelutarjonnan kehittämisen ja asiakasprosessin kehittämisen osaksi arkitoimintaansa. Kuopan tila strateginen perusta muodostuu sen arvoista: palvelualltius, luonto ja ympäristö, laatu, ekologisuus ja digitaalisuus. Toiminta-ajatukseltaan korkeatasoista majoitusta yksilöllisesti ja joustavasti. Strategista perustaa tukee ydinosaamisen alue monipuolinen kokemus yrittäjyydestä ja asiakas- ja palveluprosessin hallinnasta.



Kuva 4. Kokonaiskuva Kuopan strategiasta ja sen toiminnan kentästä

Äkäslompolon puolella majoitusvaihtoehtoja on tarjolla, mutta erilaista spesifioitua majoituksen tarjoajaa ei varsinaisesti ole. Peurakaltion toimintamalli on samankaltainen, mutta majoitusvaihtoehtona on korsumajoitus, joten sen asiakaskunta poikkeaa Kuopan Tilan asiakkaista. Kuopan Tilan kaltaiselle majoituspalvelulle on tilaa.

Usealla kilpailijalla lisäarvoa palveluun oli haettu paljulla, jacuzzilla ja urheiluvälineillä. Kuopan tilan tarkoituksena on tuottaa elämyksellistä lisäarvoa asiakkailleen. Päätalossa toimii illalla tunnelmallinen olohuone, jossa asiakas voi nauttia lasillisen punaviiniä takkatulen loisteessa rauhallisen musiikin soidessa taustalla. Pyrimme tuomaan elämyksiä ja tunnelmaa pienillä asioilla, joilla on suuri merkitys. Kuopan talossa voi järjestää esimerkiksi pieniä jazz-keikkoja tai taidenäyttelyitä.

Tulevaisuudessa on monia mahdollisuuksia. Kuopan Talo voisi toimia kahvilana hiihtäjille ja luonnossa liikkujille. Yritys voisi tehdä yhteistyötä paikallisen catering-yrityksen kanssa. Yhteistyökumppani valitaan tarkasti ja on laadukas toimija alallaan. Tilauksesta asiakkaat voivat ostaa illallispalvelun. Perinteisillä mökkimajoittajilla tämänkaltaiset palvelut on karsittu pois. Näillä palveluilla Kuopan Tila saisi tuntuva kilpailuetua.

Tutkimus osoitti, että Kuopan Tilalla on hyvät lähtökohdat yritystoiminnalle. Megatrendit, tulevaisuuden näkymät, Ylläksen kehityshankkeet, kuntastrategia ja aiemmat tutkimukset Ylläksen matkailijoista osoittivat ja vahvistivat yrittäjien uskoa omaan liikeideaansa.

Ylläs kehittää matkailuaan kestäväällä periaatteella luontoa kunnioittaen. Ei lumettomalle kaudelle on hyviä suunnitelmia matkailijoiden määrien lisäämiseksi. Kunnan tavoitteet ja yrittäjien omat näkemykset Ylläksen tulevaisuudesta tukevat toinen toistaan. Liiketoimintasuunnitelman avulla liikeidea on valmis toteutettavaksi.

4 Tutkimuksen ja kehittämisen toteutus ja tulokset

Tutkimuksen tavoitteena oli löytää vastauksia tutkimuskysymyksiin: Ketkä ovat yrityksen kilpailijat ja minkälainen on yrityksen tuleva toimintaympäristö. Kehittämistyössä käytettiin laadullista tutkimusta. Erilaisten dokumenttien avulla pyrittiin saamaan laajaa näkemystä siihen mitä tietoa tässä tutkimuksessa tarvittiin. Aineistoa kerättiin opinnäytetyön aiheen ollessa selvillä. Aineistoa oli tarjolla paljon, mutta niistä eroteltiin ne, jotka olivat oleellisia tämän työn kannalta. Aineisto luokiteltiin, joten siihen oli helppo palata, kun tietoa tarvittiin. Kerätty aineisto piti sisällään vastaukset asetettuun tutkimuskysymyksiin ja ongelmaan.

Opinnäytetyön tutkimuskysymyksiin haettiin vastauksia analyysien avulla. Tutkimuksessa toteutettiin kaksi toimintaympäristöanalyysiä (PESTEL ja SWOT). Näiden kahden analyysin avulla arvioidaan yrityksen heikkouksia ja vahvuuksia ja selvitetään toimintaympäristöä ja siihen liittyviä haasteita. Kilpailijoita arvioitaessa käytettiin mm. Suomen Yritystieto Oy:stä saatuja tilinpäätöksiä.

Tutkimuksen ensimmäisessä vaiheessa selvitettiin Ylläksen ja Lapin matkailun nykytilaa ja tulevaisuutta. Tilastokeskuksen nettisivuilta saatiin tilastoja matkailijoiden lukumääristä. Ylläksen nykytilasta saatiin tietoa strategiasta ja asiakirjoista ja Ylläksen masterplanista. Kerätystä aineistosta; esimerkiksi kilpailijoiden tuloslaskemia, nettisivuja ja sosiaalista käytettiin prosessin edetessä sen eri vaiheissa. Hyvää pohjatietoa asiakkaista, joilla on vahva side Ylläkseen, saatiin aikaisemmin tehdystä tutkimuksesta.

4.1 Kuopan Tila Oy (Kuoppa)

Kuopan Tila Oy:n omistajat suunnittelevat tilalle liiketoimintaa. Ensin tarkoituksena on tarjota majoituspalvelua ja laittaa vuokralle Kuopan molemmat kohteet; Metsänvartijan Talon ja Groopin. Yritysmuoto on osakeyhtiö ja toimiala on majoitus- ja ravitsemustoiminta.

Yrityksen virallinen nimi on Kuopan Tila Oy ja markkinointinimi on Kuoppa. Tila sijaitsee Ylläksellä Äkäslompolon keskustasta 5 kilometriä Kolariin päin. Asumisen lisäksi kokonaisuus mahdollistaa myymälä- tai kahvila ja majoitustoiminnan. Kuopan tilan koko on 1,53 ha ja rakennusoikeutta on jäljellä vielä 370 m². Tila koostuu 1952 rakennetusta Metsänvartijan talosta, Groopin talosta, vanhasta alkuperäisestä pihasaunasta, varistorakennuksesta ja aitasta. Pihapiirissä on lisäksi pieni

lampi, joka soveltuu kesällä uimapaikaksi ja toimii talvella avantona. Tilalla on kaikki asumisen ja elämisen mukavuudet. Kuopan tilan vieressä on tontti, jonka koko 3120 n². Se on täysin rakentamaton tilaa ja kuuluu samalle omistajalle. Tällä hetkellä majoituskapasiteettia on Metsänvarti-
jan talossa 9 hlöille ja Groopin talossa 6 hlöille.

Liiketoiminnan tarkoitus on toimia tuloksellisesti ja taloudellisesti. Yrityksen taloussuunnitelma löytyy liiketoimintasuunnitelman liitteenä. Yhtiön tulevaisuuden tavoitteena on investoida ja kasvattaa liiketoimintaa hyödyntämällä rakentamaton tontti ja jäljellä oleva rakennusoikeus. Investoinnit on tarkoitus rakentaa vaiheittain ja maltillisella riskillä. Toiminta-ajatuksena kaikelle teke-
miselle on avainsanat: ekologisuus, kestävä kehitys, digitaalisuus, puhdas luonto ja hiljaisuus matkailu.

Tarkoituksena on hakea erilaisia matkailuun, kehittämiseen ja kestävään kehitykseen haettavia tukia ja avustuksia, ensimmäisenä suunnitelmissa on hakea innovaatioaseteliä. Esimerkkinä Euroopan maaseudun kehittämisen maatalousrahaston: Eurooppa investoi maaseutualueisiin -tukea, lämmitysjärjestelmän muuttamisesta ympäristöystävälliseen muotoon, kunnan tukea alueen kehittämiseksi, vaihtoehtoja on useita. Liiketoiminta ajatusta tukee Kolarin kunnalle vuonna 2017 laadittu strategia, joka yltyä tälle vuodelle. Se pitää sisällään kehittämissuunnitelman, joka tukee voimakkaasti matkailun kasvua ja laajenemista Ylläksen tunturialueella. Kolarin kunnan laatimassa kehittämissuunnitelmassa määritellään Ylläksen visioksi ”Ylläs on vuonna 2020 Skandinavian kansainvälinen ja laadukkaita hiihto-, aktiviteetti- ja luontolomakeskus.” (Kolarin kunta 2017)

4.2 Ylläksen matkailun nykytila ja tulevaisuus

Ylläs on valittu vuoden retkikohteeksi 2020. Ylläs elää virkeää ja virkistävää matkailukautta. Aidot lappilaiset kylät, seitsemän tunturia, kahdeksan vuoden aikaa ja kansallispuisto, jossa on maailman puhtain ilma. Ylläs on Pallas-Yllästunturin eteläisin tunturi. Ylläksen monipuoliset palvelut, ohjelmat ja runsaat aktiviteetit ja tietysti ihmiset tuovat lomaan uusia elämyksiä. Ylläksellä on kaksi aitoa lappilaista kylää; Äkäslompola ja Ylläsjärvi, joissa on yhteensä noin 850 asukasta. (Ylläs 2020)

Matkailu on Kolarin tärkein elinkeino ja kunta tukee matkailun kasvua ja laajenemista Ylläksen tunturialueelta kunnan kaikkiin kyliin. Kolarin kunnassa on 3800 asukasta ja 2300 loma-asuntoa,

joka elää Ylläksen luontomatkailusta ja kasvaa luonnosta. Uusia matkailijoita kuntaan vetävät ainutlaatuinen luonto, monipuolinen matkakeskus, lämpöiset ja perinteikkäät palvelut matkailijoille sekä elämisen ja asioimisen helppous. (Kolarin kunta 2020)

Ylläs on portti Suomen suosituimpaan Pallas-Yllästunturin kansallispuistoon. Ylläs on panostanut ympärivuotiseen matkailuun ja sen kehittämiseen lähitulevaisuudessa. Ylläkselle on hyvät kulkuyhteydet junalla ja linja-autolla. Leville pääsee lentäen ja sieltä on hyvät bussiyhteydet Ylläkselle. Ylläksellä sijaitsee Suomen pisin laskettelurinne sekä maamme laajin latuverkosto, jonka varrella voi pistäytyä persoonallisissa latukahviloissa. Merkittäviä talvipolkuja on paljon, joita pitkin pääsee lumisen luonnon keskelle ihailemaan revontulia, tykkylumisia puita ja avaraa tunturimaisemaa. Ylläksen matkailukeskus on rakentunut Äkäslompolon ja Ylläsjärven sekä Luosun ja Hannukaisen kylien ympärille. Kolarin kunnan pohjoisosassa sijaitsevat kylät tarjoavat aktiivista tekemistä, kaunista luontoa ja aitoja ihmisiä ja kokemuksia. Monipuolinen mökki- ja hotellimajoitus, ravintolatarjonta, erikoisliikkeet ja ohjelmapalvelut, hiihtokeskukset, ladut kelkkareitit ja lumikenkä ja talvipyöräilyreitit löytyvät Ylläksen nettisivuilta. Sesonkiaikoina kylällä liikennöi ski- bussi, joka operoi tuntureiden väliä. Ski-bussi pysähtyy Kuopan alueen vieressä.

Ylläksen matkailuyhdistys on perustanut Ylläs ympärivuotiseksi- kehittämishankkeen ajalle 1.5.2019 – 31.12.2021. Hankkeessa kehitetään Ylläksen alueen lumettoman ajan matkailua yhdessä paikallisten yritysten, Visit Ylläksen, Metsähallituksen ja Kolarin kunnan kanssa. Tavoitteena on luoda vähähiilisiä lumettoman ajan matkailutuotteita, parantaa palveluiden laatua, lisätä paikallisten toimijoiden ymmärrystä ja osaamista maastopyöräilymarkkinasta, edistää kestäväää ympärivuotista matkailua ja työllistymistä, kasvattaa olemassa olevan majoituskapasiteetin ja palveluiden käyttöastetta sekä luoda yhteinen suunnitelma pyöräilymatkailun kehittämiseksi. (Ylläs 2020)

Kehittämishankkeen myötä vaikutukset ovat näkyneet matkailijoille hyvin. Yllästä on markkinoitu voimakkaasti sekä printissä- että sosiaalisessa mediassa. Ylläs muutti sloganiaan vanhasta ”Ylläs on ykkönen”, uuteen ”Luonnollisesti ykkönen”. Markkinoinnissa on korostettu kahdeksaa vuoden aikaa, seitsemää tunturia, aitoja lappilaisia kyliä ja Pallas-Yllästunturin kansallispuistoa, jossa on mitattu maailman puhtain ilma. Ylläs valittiin vuoden retkikohteeksi 2019. Liikenneyhteyksiä on parannettu entisestään ja VR yöjunien määrää on nostettu talvikaudeksi 2020. Kuin myös kotimaan lentoliikenne Kittilään jatkuu normaalisti ja lentoja operoi kaksi eri lentoyhtiötä. Kittilän lentoasema sijaitsee vain puolen tunnin ajomatkan päässä Ylläkseltä. Lentokentältä on jatkoyhteys bussilla Ylläkselle molempiin kyliin. Suorat bussiyhteydet ovat hyvät sesonkiaikoina.

Ylläksen majoituspalvelut ovat laajat hotelleista mökkeihin ja leirintäalueisiin. Vuodepaikkoja Ylläksellä on yhteensä 23 000 tuhatta. Vuokrattavia kohteita voi varata neljän eri keskusvaraamon kautta: Destination Lapland, Lomarengas, Ylläs Chalets ja ja Ylläkselle.com:n kautta. Hotelleita löytyy Äkäslompolon puolelta Äkäshotelli ja Ylläskaltio. Ylläsjärven puolella on kaksi hotellia, Hotel Saaga ja hotelli Ylläsrinne. Äkäslompolon puolelle on suunnitteilla kaksi uutta hotellia, mutta hankkeet on jäissä vallitsevan koronapandemian takia.

4.3 Brändirakkaus Ylläs

Väitöskirjatutkija Kaisa Aro on tehnyt väitöskirjatutkimusta (Aro 2018) brändirakkaudesta paikabrändien kontekstissa. Tutkimuksen tarkoitus oli hahmottaa edeltäjät ja kohdebrändin rakkauden seuraukset. Kaisa teki tutkimustaan Ylläksestä. Hän on itse Ylläksen kulkija ja brändirakastunut paikkaan, joka on myös toiminut innoittajana asian tutkimisessa.

Tutkimukseen oli otettu suomalaisia, joilla oli vahva side Ylläkseen. Tapaustutkimus osoitti, että Yllästä ihailaan luonnon, maisemien, rauhallisuuden, tunnelman sekä hyvin harrastusmahdollisuuksien vuoksi. Näihin mielikuviin Ylläksen on myös pystyttävä vastaamaan. Tutkimukseen osallistuneilla oli myös muistoja Ylläksestä ja lämpimiä tunteita. Mielenkiintoista tuloksissa on se, että henkilöt osasivat kuvailla Yllästä henkilönä. Yksi tärkeä syy miksi Ylläs on haastateltavien suosikitunturi, on toiset ihmiset; paikalliset asukkaat, työntekijät, muut lomailijat ja oma matkaseura. Muistot omilta matkoilta ja vuosien saatossa tutuksi tulleet työntekijät toivat lomille turvallisuuden tunnetta.

Ylläkselle on loistava asia, että on brändiuskollisia ”rakastuneita” asiakkaita. Tutkimuksen mukaan Ylläkseen kiintyneet matkailijat puhuivat siitä hyvää, pukeutuvat Ylläs-logolla varustettuihin asusteisiin ja vaatteisiin ja Ylläs nousee usein esille kahvipöytäkeskusteluissa ja siitä kirjoitetaan mielikuvaa somessa. Brändi, josta tykätään ja mikä tuntuu omalta, siihen on helppo samastua ja se auttaa ihmistä olemaan sitä mitä halutaan. Hyvä olo on brändisuhteen tuottama tärkeä hyöty. Ylläkseen ihastuneet matkailijat voivat siellä hyvin niin henkisesti kuin fyysisestikin. Ylläs sopii hyvin erilaisiin elämäntilanteisiin ja kerran lapsena tai nuorena siellä vierailut palaa sinne yleensä uudestaan omien lastensa kanssa. Tuttuun paikkaan palaaminen antaa itsevarmuutta ja meneminen sinne on helppoa. Ylläksen kulkijat eivät kulje trendien perässä ja Ylläksen vanhoja perinteitä osataan vaalia.

Tulevaisuudessa matkailun ja palvelun lisääntymisen myötä on syytä olla tarkkana, että autenttinen Lappi säilyy eikä kaikkia tarvitse miellyttää. Uhkana intohimoisessa brändisuhteessa on se, että Ylläs tuottaisi pettymyksen esimerkiksi panostamalla puhtaan luonnon sijasta bilepaikaksi. Tutkimuksen perusteella vastaajat välittävät aidosti Ylläksestä. Sitä kannattaa hyödyntää vastuullisessa matkailussa ja vaalia ja arvostaa matkailijaa, joka rakastunut Ylläkseen. (Aro 2019, 12-13).

4.4 Lapin matkailun nykytila ja tulevaisuus

Lapin matkailustrategia on suunnitelma siitä, miten matkailua kehitetään seuraavat neljä vuotta. Matkailustrategia tarjoaa suuntaviivat, raamit ja vision matkailun kehittämiseksi sekä ohjaa julkista rahoitusta. Lapin matkailun visio 2030 on: Lappi on vastuullinen ja aito ympärivuotinen matkailukohde, joka kasvaa viisaasti. Lapissa on viisi miljoonaa rekisteröitynyttä yöpymistä vuosittain ja matkailu on ympärivuotista. Tavoite on, että lumettoman ajan matkailutulo olisi 40 prosenttia koko vuoden matkailutulosta. Lappi on saavutettavissa suorien kansainvälisten lento- ja ratayhteyksien kautta. Lapissa matkaketjut toimivat rajat ylittävästi. Lapin matkailun ekosysteemi on tehokas yhteistyörakenne, johon kuuluu kansainvälisiä ja kansallisia strategisia kumppaneita. Lappi on matkailun digitaalisen myynnin ja markkinoinnin edelläkävijä. (Lapin matkailustrategia 2020-2023)

Tavoitteena on viisas kasvu. Tämä tarkoittaa Lapin matkailuelinkeinon kasvua hallitusti ja tietoon perustuvia valintoja tehden. Alla, kuvassa 3 on kuvattu tärkeimmät painopisteet tavoitteiden saavuttamiseksi. Kasvun edellytyksiä ja painopisteet ovat: lumeton aika, saavutettavuus, mahdollistava digitaalisuus. Tieto ja ymmärrys ohjaavat kehittämistä: vastuullisuus, laatu ja turvallisuus. Kasvua tukevat kehittämisen kohteet tavoitteiden saavuttamiseksi on tiedolla johtaminen, toimintaympäristön kehittäminen, myynti ja markkinointi.

TAVOITTEENA VIISAS KASVU



Kuva 5. Tärkeimmät painopisteet tavoitteiden saavuttamiseksi (Lapin matkailustrategia 2020-2023)

Lapin matkailustrategian 2020-2023 tärkeimpänä tavoitteena on lumettoman ajan matkailumyynnin kasvattaminen, siten että lumettomasta muodostuu toinen vahva matkailusezonki talven rinnalle seuraavan kymmenen vuoden aikana. Ympärivuotisuus on tärkeä tavoite, joilla saavutetaan matkailun lisääntymisen myötä myös monia muita tärkeitä etuja mm. lisää työpaikkoja, lisää tulovirtaa, vakaampi pohja investoinneille niin kesällä kuin talvella, vastustuskykyä maailmantalouden suhdannevaihteluja vastaan. Ympärivuotisuuteen ja lumettoman ajan matkailumyynnin kasvattamiseen voidaan vaikuttaa muun muassa brändin rakentamisella, tuotekehityksellä, markkinoinnilla ja myynnillä. Matkailustrategiassa mainittu saavutettavuuden kehittäminen mahdollistaa liikkumista Lappiin ympärivuotisesti. Suorien kansainvälisten lentoyhteyksien lisäämisen lisäksi myös ekologisesta raideliikenteestä on tultava asiakkaille sopiva vaihtoehto. Liikkuminen Lapissa myös rajat ylittävästi lisää alueen matkailuvetovoimaa. Digitaalisuuden mahdollisuuksien hyödyntäminen tukemalla yrityksiä antaa kilpailukyvyn lisäämiseen mahdollisuuksia sekä kasvutavoitteiden saavuttamisessa. (Lapin matkailustrategia 2020-2023)

Lapin matkailuun haetaan viisasta kasvua, tämä tarkoittaa matkailijamäärien kasvattamista ympärivuotisesti siten, että matkailutulo syntyisi tasaisemmin ja matkailuliiketoiminta olisi kannattavaa ympärivuoden. Tällä strategiakaudella volyymikasvua haetaan erityisesti ajalle touko-lokakuu. Huippusezonkien osalta kysyntää halutaan kasvattaa maltillisesti ja kestävästi kapasiteetin sekä ekologisen, sosiaalisen ja kulttuurisen kantokyvyn rajoissa. Tärkeimmät matkailun kehittymistä seuraavat mittarit ovat majoitusmyynnin, matkailuklusterin liikevaihdon ja työllisyyden sekä sesonkien rakenteen kehitys. Talven ja lumettoman ajan sesongit poikkeavat merkittävästi toisistaan, näille kahdelle sesongille onkin asetettu omat kasvutavoitteensa. Tavoitteiden avulla seurataan samalla matkojen tarkoituksen sekä talven ja lumettoman ajan merkitystä avaintunslukuihin. Alla olevassa taulukossa (taulukko 2) on kuvattu lumettoman ajan matkailijamäärien kehitystä ja kasvuennustetta. (Lapin matkailustrategia 2020-2023)

Taulukko 2. Lumettoman ajan matkailijamäärien kehitys (Lapin matkailustrategia 2020-2023)

	2010	2018	2023	Muutos, ka., vuosittain 2018–2023	
Lumeton aika					
Rekisteröidyt yöpymiset	877 240	973 459	1 376 215	8 %	
Ulkomaiset	230 095	286 053	516 903	16 %	
Kotimaiset	647 145	687 053	859 312	5 %	
Työmatkat, kotimaa	133 070	150 387	185 083	13 %	Osuus
Työmatkat, ulkomaa	30 747	61 230	114 087	8 %	Osuus
Vapaa-aika, kotimaa	514 069	537 019	690 393	50 %	Osuus
Vapaa-aika, ulkomaa	199 348	224 823	386 651	28 %	Osuus
Lentokentille saapuneet	119 177	148 623	239 280	12 %	
Majoitusmyynti	28 007 629 €	37 992 191 €	66 058 335 €	15 %	
Airbnb-myynti	0 €	2 428 523 €	4 395 762 €	16 %	

Lumettomalle ajalle kasvua haetaan erityisesti ulkomaisten yöpymisten ja vapaa-ajan osalta. Taulukossa alla (taulukko 3) on esitetty lumettoman ajan tavoitteiden mukaisia seurantamittareita. Majoitusmyynnin ja lentomatkestäjien osalta tavoitellaan lumettoman ajan matkailun osuuden kasvamista lähelle 30:tä prosenttia vuosittaisesta määrästä. Lisäksi seurataan riippuvuutta tärkeimmistä markkinoista. On otettava huomioon, että strategia on kirjoitettu ennen koronaa, jota ei ole osattu ennustaa.

Taulukko 3. Lumettoman ajan matkailun tavoitteet. (Lapin matkailustrategia 2020-2023)

	2010	2018	2023
	Osuus	Osuus	Osuus
Yöpymiset, top1-maa	26 %	22 %	18 %
Yöpymiset, top5-maat	57 %	54 %	48 %
Yöpymiset, top10-maat	76 %	67 %	65 %
Lapin markkinaosuus	8 %	8 %	12 %
Majoitusmyynti	31 %	23 %	30 %
Airbnb-myynti	0 %	26 %	27 %
Lentomatkustajat	27 %	21 %	25 %
Huonekäyttöaste	31,5 %	31,4 %	39 %
Majoituksen keskihinta	66,05 €	79,11€	88,10 €

Talvikauden osalta tavoitteiden asettamisen perustuu kasvun pitämiseen vakaana, mutta maltillisena. Alla olevassa taulukossa (taulukko 4) on kuvattu talvikauden matkailijamäärien kehitystä. Ja taulukossa (taulukko 5) on kuvattu talvikauden matkailijoiden avainluvut. Strategiakauden aikana tavoitteena talven osalta on myönteisen kehityksen turvaaminen ja jatkaminen.

Taulukko 4. Talvikauden matkailijamäärän kehitys (Lapin matkailustrategia, 2020-2023)

Talvi	2010	2018	2023	Muutos, ka., vuosittain 2018–2023	
Rekisteröidyt yöpymiset	1 375 226	1 996 367	2 300 495	3 %	
Ulkomaiset	577 686	1 242 154	1 509 085	4 %	
Kotimaiset	762 202	754 213	791 409	1 %	
Työmatkat, kotimaa	143 573	178 758	205 990	9 %	Osuus
Työmatkat, ulkomaa	115 175	189 579	241 465	10 %	Osuus
Vapaa-aika, kotimaa	618 135	575 455	640 115	28 %	Osuus
Vapaa-aika, ulkomaa	498 343	1 052 575	1 212 925	53 %	Osuus
Lentokentille saapuneet	324 971	547 308	708 359	6 %	
Majoitusmyynti	62 680 235 €	124 032 847 €	154 133 145 €	5 %	
Airbnb-myynti	0 €	6 990 187 €	11 816 198 €	14 %	

Taulukko 5. Talvikauden matkailun avainluvut (Lapin matkailustrategia 2020-2023)

	2010	2018	2023
Talvi	Osuus	Osuus	Osuus
Yöpymiset, top1-maa	26,4 %	22,0 %	20 %
Yöpymiset, top5-maat	66,6 %	54,3 %	48 %
Yöpymiset, top10-maat	85,0 %	74,3 %	68 %
Lapin markkinaosuus	17 %	20 %	23 %
Majoitusmyynti	69 %	77 %	70 %
Airbnb-myynti	0 %	74 %	73 %
Lentomatkustajat	73 %	79 %	75 %
Huonekäyttöaste	46 %	54 %	66 %
Majoituksen keskihinta	91,16 €	124,24 €	141,20 €

Työ- ja elinkeinoministeriön (2019, 12-15) vuosittain julkaisemassa matkailun toimialaraportissa, Lapin matkailualojen liikevaihto on ollut vahvassa kasvussa viime vuosina, ja kasvua on ollut kaikissa toimialaluokissa. Voimakkainta kasvu on ollut majoitussektorilla sekä ohjelmalveluissa. Matkailustrategian keskeisenä mittarina käytetään välitöntä matkailutuloa. Välitön matkailutulo muodostuu kohdealueella matkailijoiden rahankäytöstä erilaisiin palveluihin, kuten majoitus-, ravitsemis-, liikenne -ja ohjelmalveluihin sekä vähittäiskauppaan ja huoltamotoimintaan. Tavoitteena on, että välitön matkailutulo kasvaa strategiakaudella vuoden 2017 858 miljoonasta yli 1,1 miljardiin euroon. Alla olevassa taulukossa (taulukko 6) kasvutavoite kuvattu majoituspalvelusektorilla, jota tämä opinnäytetyö koskee. (Visit Finland 2019-2020)

Taulukko 6. Matkailuklusterin majoituspalvelun liikevaihdon kasvutavoite 2017-2023 (visit Finland 2020)

M€	2017	2020	2023
Majoituspalvelut	220	252	284

Matkailustrategian toteutumista seurantaan ja matkailun vaikutuksiin käytetään myös laadullisia mittareita ja yhdistelmämittareita.

4.5 Kuopan Tilan kilpailijat

Salainen

4.6 PESTEL- Kuoppa

PESTEL-analyysi on toimintaympäristö analyysi, jonka avulla kartoitetaan eri tekijöiden vaikutuksia yrityksen makroympäristöstä. Tekijät ovat: poliittiset, taloudelliset, sosiaaliset, teknologiset ja ympäristöön ja lainsäädäntöön liittyvät tekijät. Analyysiä tehtiin tutustumalla kerättyyn aineistoon. Aineistona on käytetty megatrendejä, maailman taloudellisen tilanteen vaikutusta matkailuun, Ylläksen matkailun tulevaisuuden strategiaa ja kehittämishankkeita. Työ- ja elinkeinoministeriön Lapin matkailuraportteja on hyödynnetty analyysissä. Suomen laki ja erilaiset säädökset ohjaavat liiketoimintaa, jotka on otettava huomioon yritystä perustettaessa. Esimerkiksi rakennusten tulee täyttää tietyt ominaisuudet, jotta niitä voidaan käyttää majoitusliiketoimintaan. Analyysissä käytetty aineistoon on koottu luotettavista lähteistä. Alla olevaan taulukkoon (taulukko 8) on kuvattu ne tekijät, joilla on merkitystä yrityksen kannalta. Taulukon alapuolella nuo tekijät on kirjoitettu auki.

Yritykset ovat riippuvaisia kansantalouden kehityksestä. Suomen kansantalous on riippuvainen koko maailmantaloudellisesta ja poliittisesta kehityksestä. Jopa kotimarkkinayritysten on syytä seurata kansainvälistä kehitystä ja tehdä makrotalouden analyysyjä kansainvälisen kehityksen merkityksestä niiden omalle liiketoiminnalle. Hyvän viitekehityksen makrotason asioiden tutkimiseen antaa PESTE-analyysi. (Kamensky 2010, 130.)

Taulukko 7. PESTEL



4.6.1 Poliittiset tekijät

Poliittisiin tekijöihin kuuluvat verotus ja lainsäädäntö. Kuopan Tilan liiketoimintaan vaikuttavia poliittisia tekijöitä ovat majoitustoiminnan laki ja majoitustoiminnan verotus. Majoitustoimintalakea tulee soveltaa silloin, kun harjoitetaan majoitus- ja ravitsemistoimintaa ja ammattimaista aamiaismajoitustoimintaa. Tällöin matkailijoista on laadittava matkustajailmoitus. Majoitustoiminnan harjoittaja on vastuussa matkustajailmoituksesta. Majoitustoiminnan lain valmisteluista vastaa työ- ja elinkeinoministeriö.

Majoitustoiminnalla tarkoitetaan vieraiden majoittumista ansaintatarkoituksessa. Kuopan Tila arvonlisäverovelvollinen, koska sen toiminta voidaan nimittää majoitusliikkeeksi. Arvonlisäverokannat eli alv-prosentit määrittävät, paljonko kunkin tavaran tai palvelun arvonlisävero on. Majoituspalveluihin sovelletaan alennettua verokantaa, joka on 10%. (Vero 2020)

4.6.2 Ekonomiset tekijät

Taloudellisen tilanteen muutos, maailman poliittinen epävarmuus ja kulutustottumuksessa tapahtuvat muutokset ovat tekijöitä, kun tarkastellaan Kuopan Tilan ekonomista ympäristöä.

Koronavirustilanteen vaikutukset on näkynyt Lapin matkailijoiden yöpymisten vähenemisenä. Alla (taulukossa 9 ja 10) matkailijoiden yöpymiset Tunturi-Lapin (Enontekiö, Kittilä Levi, Kolari Ylläs, Muonio) alueella vuonna 2019 ja vuonna 2020. Taulukosta voi havaita sekä kotimaan -että ulkomaanmatkailijoiden vähentyneen määrän.

Tällä on merkitystä myös Kuopan Tilan asiakkaisiin. Ulkomaisia matkailijoita ei nyt tule Lappiin. Rajojen ollessa kiinni kotimaisten turistien kysyntä lisääntyy. Kotimaan matkailun suosio säilyy, mikäli maailman epävarma tilanne jatkuu. Kuluttajalla on rahaa käytettävissä ja ihmiset haluavat kuitenkin sijoittaa itseensä ja hyvään oloon. Pandemian pitkittyessä, kuluttajaa voi uhata taloudellinen epävarmuus, jolloin kuluja karsitaan ja yleensä ensimmäisenä karsitaan matkustamiseen liittyvistä kuluista. Kuopan Tilan asiakkaat ovat segmentoitu hyvätuloisiin matkustajiin, joiden talouteen ei suhdannevaihtelut kuitenkaan pitäisi niin paljoa vaikuttaa.

Taulukko 8. Matkailijoiden lukumäärä tammi-syyskuu 2020 (Visit Finland 2020)

	2020 (tammi-syyskuu)
	Yöpymiset, lkm
..SK Tunturi-Lappi	
Yhteensä	649 151
Kotimaiset	358 645
Ulkomaiset	290 506
Ulkomaiset ilman Venäjää	279 467
Eurooppa	269 330
EU-28	221 786
EU-27 ilman Britanniaa	173 609
Skandinavia	13 479

Taulukko 9. Matkailijoiden määrä vuonna 2019 (Visit Finland 2020)

	2019
	Yöpymiset, lkm
..SK Tunturi-Lappi	
Yhteensä	1 125 653
Kotimaiset	584 434
Ulkomaiset	541 219
Ulkomaiset ilman Venäjää	522 726
Eurooppa	511 859
EU-28	419 258
EU-27 ilman Britanniaa	281 209
Skandinavia	47 364

Ylläksellä kehitetään talvikauden ulkopuolista aikaa, jotta matkailijoita saataisiin sinne ympäri-vuotisesti. Kausiluonteisuus vaikuttaa matkailijoiden määrään ja Kuopan Tilankin kannattaisi kehittää kesämatkailijoille tarjottavia palveluja ja majoituspaketteja. Moni kilpailija on kiinni sesongin ulkopuolisen ajan, joten Kuopan tilalla on menestymisen mahdollisuus tässä segmentissä. Yötömän yön aikaan tunturissa liikkuu kesämatkailijoita, harrastajia ja rauhaa ja elämyksiä hakevia matkailijoita.

Vaikka kotimaan matkailu on lisääntynyt, Visit Finlandin tilastotietokannan tuloksissa on nähtävissä Koronan-pandemian vaikutus yöpymisten lukumäärään. Alla on kuvattu (taulukko 11 ja 12) Ylläksellä yöpyneitten kotimaisten ja ulkolaisten turistien yhteenlaskettu lukumäärä tammi-syyskuussa vuonna 2019 ja 2020. Noin 130 000 yöpymistä vähemmän vuonna 2020, kuin edellisenä vuonna. Haasteita on monella yrittäjällä.

Taulukko 10. Ylläksellä yöpyneiden lukumäärä 2019 (tammi-syyskuu) (Visit Finland 2020)

	2019
	Yöpymiset, lkm
....273 Kolarin (Ylläs)	
Yhteensä	326 970

Taulukko 11. Ylläksellä yöpyneiden lukumäärä 2020 (tammi-syyskuu)

	2020 (tammi-syyskuu)
	Yöpymiset, lkm
....273 Kolarin (Ylläs)	
Yhteensä	198 737

4.6.3 Sosiaaliset tekijät

Ylläksen ja koko Lapin matkailu perustuu ulkomaalaisten ja kotimaisten asiakkaiden kysyntään. Matkailu on tärkein elinkeino kunnalle. Kunta tukee matkailua ja siitä haetaan kasvua Ylläksen tunturialueilta. Matkailustrategian päämäärä on kasvattaa ja kehittää matkailua ympärivuotiseksi. Matkailuelinkeino tuo toimeentuloa ja lisää ympärivuotisia työpaikkoja Lappiin. Matkailusta hyötyy välillisesti useat eri elinkeinot ja luo siten hyvinvointia koko maakuntaan ja edistää alueellisesti tasapainoista kehitystä. Matkailijamäärän kehittämistä pyritään kasvattamaan hallitusti. Ennen kaikkea pyritään matkailun sisällölliseen kehittämiseen siten, että matkailijakohtainen tulovaikutus kasvaa. (Laatumaa 2020)

Aikaisemmista tutkimuksista kävi ilmi, että Ylläksen ja Lapin vetovoimatekijät ovat juuri puhdasluonto, turvallisuus ja 8 vuoden aikaa. Kesällä matkailijat haluavat kokea yöttömän yön ja talvella halutaan nähdä revontulet. Ulkomaisia turisteja vetävät puoleensa puhdas lumi ja joulupukki. Lähellä sijaitsevat tunturit ja luonnonpuistot vetävät matkailijoita puoleensa. Kuluttaja-asenteen muutos kotimaan matkailua ja Lappia kohtaan ovat muuttuneet. Kesämatkailu on lisääntynyt ja tämän hetken pandemia tilanne ovat muuttaneet kuluttajien käsityksiä matkailusta. Etätyöt ovat lisääntyneet mikä vaikuttaa positiivisesti myös majoituspalveluiden kysyntään. Yrittäjien onkin syytä seurata matkailun trendejä ja korostaa markkinoinnissaan niitä asioita, joita kuluttajat hakevat juuri nyt lomamatkaltaan. Kannattaa tehdä työtä sen eteen, että tietää mitä kotimaiset matkailijat arvostavat, niitä ovat tällä hetkellä esimerkiksi hyvät etäyhteydet, laaja pihapiiri ja työpisteet loma-asunnoissa.

Ylläksen uuden matkailukylän suunnitelma ohjaa Ylläksen alueen strategisia tavoitteita ja sitä kautta haetaan kasvua matkailusta. Lumettoman ajan matkailua kehitetään yhteistyössä matkajärjestäjien kanssa ja kasvua haetaan eri kohdemarkkinoilta.

Kasvua haetaan seuraavilta kohdemarkkinoilta:

- Ruotsi, Norja, Baltia ja Venäjä:

Muodostavat vakaan markkinan. Lappitasolla tämän segmentin osuus yli 20 %:ia yöpymisistä. Osuus pienentynyt venäläisten matkailun vähentymisen kautta. Lähialuesegmentin kehittäminen tärkeää myös vastuullisuuden ja hiilijalanjäljen näkökulmasta.

- DACH-maat, Benelux-maat ja Yhdistynyt kuningaskunta:

Lapin matkailun tärkeimmät kohdemarkkinat muodostavat jo yli 36 prosenttia lumettoman ajan kysynnästä. Tärkein kansainvälinen markkina-alue on Saksa. Alankomaat ja Belgia nousevat tilastoissa, UK:n kysyntä jää vähäisemmäksi lumettomana aikana. Kysynnän kivijalka muodostuu tästä segmentistä. (Lapin matkailustrategia 2020-2023)

- Yhdysvallat, Kiina (+Hongkong), Japani ja Australia

Kasvu kaukomarkkinoiden osalta on ollut monessa paikassa nopeaa. Vuonna 2018 tämän segmentin osuus Lapin kansainvälisistä yöpymisistä oli 15 prosenttia lumettomana aikana. Kaukomarkkinoihin panostetaan jatkossakin, haasteena kuitenkin lentoyhteydet ja suuret ympäristövaikutukset.

- Etelä-Eurooppa: Ranska, Italia, Espanja ja Portugali:

Eteläisen Euroopan osuus lumettoman ajan yöpymisistä oli 8 prosenttia vuonna 2018. Kyseiset maat tärkeitä myös talvikaudella. Kysyntää mahdollista lisätä lumettoman ajan tuotekehityksen ja markkinoinnin avulla. (Lapin matkailustrategia 2020-2023)

Kansainvälisten markkinoiden lisäksi lumettoman ajan kehittämisessä on tärkeä muistaa kotimaiset asiakkaat. Kotimaisten matkailijoiden osuus tällä hetkellä on yli 70%, kasvua haetaan ulkomailta, mutta kotimaahan on myös syytä panostaa. (Lapin matkailustrategia 2020-2023)

Strategiassa on määritelty, että Lapin lumettoman ajan brändin rakentamiseen ja toteuttamiseen panostetaan maakunnallisesti. Lisäksi lisätään yhteistyötä ja koordinaatiota kansainvälisille markkinoille tehtävässä tuotemarkkinoinnissa ja sitomisessa tehokkaammin imagomarkkinointikampanjoiden yhteyteen. Matkailun tuotekehityksessä otetaan huomioon entistä paremmin kasvava yksilömatkailijoiden määrä. Lisäksi panostetaan siihen, että matkailijoille on tarjolla hyvän asiakaskokemuksen tuottavia ruoka- ja majoituspalveluja. Talvella tärkeän luksus-matkailun kehittämistä toteutetaan myös lumettomalla ajalla. (Lapin matkailustrategia 2020-2023)

4.6.4 Teknologiset tekijät

Tärkeää on analysoida oman kilpailuedun kannalta olennaisia ilmiöitä teknologisessa ympäristössä. Kaikki teknologiset ilmiöt eivät ole merkityksellisiä strategian luonnin näkökulmasta. Tärkeää on analysoida ne teknologiset ilmiöt, jotka vaikuttavat tai saattavat vaikuttaa oman yrityksen, asiakkaan ja kilpailijoiden toimiin. Teknologisen ympäristön tarkasteluun tuo herkullisen lisän

Y-sukupolvi. He ovat diginatiiveja ja otollista kohderyhmää palveluiden teknologisoitumiselle. (Hesso 2015, 42-43.) Digitaalisuus on kirjattu myös yhdeksi painopistealueeksi kasvun edellytykseksi.

Teknologian hyödyntäminen on tärkeää, koska yrittäjät asuvat itse Oulussa. Teknologian hyödyntäminen tuo toimintaan taloudellista tehokkuutta ja näppäryyttä myös asiakkaille. Viime vuosina majoituspalveluihin on tuotu teknologisia sovelluksia esimerkiksi automaattiset sisäänkirjautumiset, älyjärjestelmät turvallisuuteen liittyen ja lukituksiin. Kaukosäätimen avulla ohjataan lämmitystä, valaistusta ja erilaisia elektroniikkalaitteita. Kuopan Tilalla teknologiaa kannattaa hyödyntämään mahdollisimman tehokkaasti. Uuteen teknologiaan kannattaa panostaa ja tulevaisuudessa miettiä oman toiminnan kannalta mihin olisi järkevä investoida. Digitaalisuus tuo helpotusta palveluprosessien eri vaiheisiin.

4.6.5 Ekologiset tekijät

Ekologisiin tekijöihin kuuluu jäte, melu, ilmanlaatu ja ilmansuojelu, vesistöt ja vesien suojelu, maankäyttö ja luonnonsäilyminen. (Kamensky 201, 132.) Kuluttajat ovat nykyään ympäristötietoisia ja osaavat vaalia kestävästä kehityksestä. Yritysten tulee pyrkiä toimimaan ekologisesti ja tarjoamaan asiakkaille ympäristöystävällisiä palveluita. Ylläksen kehityshanketta, tavoitteena viisas kasvu, yhtenä ohjaavana teemana on vastuullisuus ja toimintaympäristön kehittäminen laadukkaasti ja turvallisesti.

Ylläksen ympäristöohjelma on yhtenä kehittämisohjelman kärkihankkeena. Ympäristöohjelma voidaan nähdä vihreänä korttina ja etuna alueen imagon rakentamisessa ja markkinoinnissa. Kehityshankkeen tavoitteena on edelläkävijyys ympäristöasioissa, luonnon ja maiseman turvaaminen vetovoimana, laadukas, maisemaan sopiva arkkitehtuuri ja rakentaminen, perinnemaiseman vaaliminen ja korostaminen, maisemavaurioiden korjaaminen, ympäristöystävällinen energia – ja jätehuolto sekä ympäristöystävällinen liiketoiminta.

Ekologisia tekijöitä on kirjattu Ylläksen ympäristöohjelmaan myös maankäyttöön ja rakentamiseen liittyen. Näitä ovat esimerkiksi ympäristön suunnittelu ja toteutus esteettömyyden kannalta, siirtohissit vähentämään autoliikennettä, ympäristöystävällinen energiahuolto, perinteen ja ihmisen ja luonnonhistorian esittelypaikat, jäte- ja kierrätyspaikkojen sijoitus ja arkkitehtuuri, perinnemaiseman kunnostus ja tunturissa sijaitsevien parkkipaikkojen maisemointi ja rakentamisohjeistus. Ekologiset valinnat kannattaa ottaa huomioon Kuopan Tilalla, valintoja voi tehdä jätteiden

lajittelussa, vihreän sähkön valitsemisena, ekologisilla valinnoilla rakentamisvaiheessa ja tavaroiden hankkimisessa. Suositetaan suomalaista ja pienyrityksiä, mahdollisuuksien mukaan paikallisia yrityksiä. (Laatunmaa 2020).

Lapin matkailun visioon on kirjattu yhtenä teemana luonnon kunnioittaminen. Lapin luonto tarjoaa puitteet elämysten kokemiselle. Matkailua kehitetään ekologisesti, sosiaalisesti ja kulttuurillisesti kestävän kehityksen periaatteita noudattaen. Näin toimimalla turvataan myös tuleville sukupolville mahdollisuus matkailla ja virkistäytyä Lapin luonnossa. (Laatunmaa 2020).

Ilmastonmuutos vaikuttaa matkailijoiden määrään. Vähälumiset tai lumettomat talvet etelässä houkuttelevat matkailijoita talvella pohjoiseen. Tulevaisuudessa luonnon arvostus nousee ja ekologisuus matkustettaessa. Kolarin matkailustrategiaan onkin kirjattu julkisen liikenteen lisääminen ja saavutettavuus. Sesonkiaikoina tunturien välille on lisätty ski-bussi liikennettä, ja linja-autot kulkevat kylien väliä säännöllisesti päivittäin. Junayhteyksiä on parannettu etelästä pohjoiseen. Sesonkiaikoihin on lisätty yö- ja autojunien määrää, lisäksi jokaiselta junalta on bussiyhteys tunturikyliin. Sähköautojen latauspisteet löytyvät Äkäslompolosta ja Ylläsjärveltä.

Ylläksen yksi visioista on turvallisuus ja luonnon kunnioittaminen: Lappi on turvallinen, saasteeton ja puhdas matkailukohde. Lapin luonto tarjoaa puitteet elämysten kokemiselle. Matkailua kehitetään ekologisesti, sosiaalisesti ja kulttuurisesti kestävän kehityksen periaatteita noudattaen. Näin toimimalla turvataan myös tuleville sukupolville mahdollisuus matkailla ja virkistäytyä Lapin luonnossa. Näitä teemoja kunnioittamalla ja noudattamalla omassa toiminnassaan yrityksen kannattaisikin miettiä ympäristösertifikaatin hakemista.

Kuopan Tilan yrittäjien kannattaakin noudatella toiminnoissaan myös Ylläksen visiota ja strategiaa ja nähtävissä onkin, että ne kunnan päätökset tukevat Kuopan Tilan suunnitelmia.

4.6.6 Lainsäädännölliset tekijät

Yritystä perustettaessa tai liiketoimintaa kehitettäessä on tärkeää selvittää tarkasti aiottujen toimien mahdollinen luvanvaraisuus sekä toimenpiteisiin vaikuttavat lakimuutokset. Hyviä esimerkkejä ovat toimitiloja sekä aloja koskevat lait ja säädökset. (Hesso 2015, 47.) Lainsäädännölliset tekijät ovat lait, luvat ja verotus ja poliittiset ja kansainväliset asenteet. (Kamensky 210, 132).

Yrityksiä koskevat erilaiset lait ja verotekniset asiat. Liiketoiminnasta pitää maksaa veroja, kirjanpidon pitää täyttää lain vaatimat kriteerit. Asiakkaita suojaavat esimerkiksi kuluttajasuoja-laki.

Kuopan tilalla on tarkoitus rakentaa lisää. Rakentaminen on luvanvaraista ja sitä säätelee rakennuslaki ja alueen kaavat määrittävät mitä tilalle saa rakentaa. Yrittäjän tulee ymmärtää toiminnassaan huomioida lait ja toimia niiden mukaisesti.

4.7 SWOT- Kuoppa

SWOT- analyysi, strengths (vahvuudet), weakness (heikkoudet), opportunities (mahdollisuudet) ja threats (uhat) soveltuu paitsi liikeidean muotoilemiseen myös yrityksen jatkuvaan kehittämiseen eri tilanteissa. Ideana on luoda tilannearvioita suunnitelmien ja päätöksenteon perusteiksi. Analyysin avulla yrittäjä voi tarkastella yhtä aikaa sekä yrityksen ulkopuolisia voimia että yrityksen sisäisiä tekijöitä. Analyysissa arvioidaan yrityksessä olevia voimavaroja sekä yrityksen toimintaympäristön kehitystä ja piirteitä. Lopputuotoksena on toimenpidemäärittely, jossa korostetaan ja vahvistetaan edelleen yrityksen vahvuuksia ja pyritään omilla toimilla ja strategioilla muuttamaan heikkoudet ja ympäristössä oleva uhat mahdollisuuksiksi. (Viitala & Jylhä 2013, 49-50.)

SWOT-analyysiin taustatietoa on kerätty eri lähteistä ja apuna on käytetty esimerkiksi Sitran megatrendejä, toimialaraportteja ja jo aiemmin mainittuja asiakirjoja.

Matkailuun liittyviä trendejä voi tutkia Sitran julkaisemista megatrendeistä. Megatrendit luovat kokonaiskuvan Suomen kannalta merkittävistä yhteiskunnallisista muutoksista. Ne kuuluvat olennaisena osana tulevaisuuden ennakointityöhön. Megatrendit luovat kokonaiskuvan Suomen kannalta merkittävistä yhteiskunnallisista muutoksista. Megatrendi on kehityssuunta, joka koostuu monista eri ilmiöistä. Megatrendit eivät ole yllättäviä asioita; ne ovat asioita, joiden oletetaan tapahtuvan myös tulevana päivinä. (Megatrendit 2020)

Organisaatioiden kannalta megatrendit ovat olennainen osa tulevaisuustarkastelua: ne ovat tämän päivän normeja, joihin on reagoitava jo nyt ja jotka on otettava huomioon oman liiketoiminnan suunnittelussa. Myös monet kuluttajatrendit ovat läheisesti liitoksissa megatrendeihin: ne ovat niin eräänlaisia ilmenemismuotoja. (Hiltunen 2017, 37.)

Keskeisempiä megatrendejä Kuopan Tilan kannalta ovat: ilmastonmuutos ja kestävä kehitys, digitalisaatio, vapaa-ajan arvostuksen kasvaminen ja lentomatrustamisen väheneminen.

Kuopan Tilan SWOT- analyysi on toimintaympäristöanalyysi, jonka avulla selvitetään Kuopan Tilan ulkopuoliset uhat ja mahdollisuudet sekä omat heikkoudet ja vahvuudet. Analyysin tarkoituksena

on auttaa yrittäjiä miettimään miten he voivat hyödyntää vahvuuksia ja miten heikkoudet voitaisiin kääntää vahvuuksiksi. Miten uhkia on mahdollista torjua ja vahvuuksia kehittää. SWOT-analyysiin kerättiin aineistoa majoitusosalta eri toimialaraporteista, kilpailijoiden internetsivuilta ja Ylläksen kehittämishankkeesta. Alla olevaan taulukkoon (taulukko 13) on koottu Kuopan SWOT, jonka jälkeen sitä on analysoitu.

Analysistä haluttiin mahdollisimman yksinkertainen. Se pidettiin selkeänä ja käytännönläheisenä. Nelikentän jokaiseen ruutuun kirjattiin Kuopan Tilaa kuvaavia tekijöitä. Nykytila, vahvuudet ja heikkoudet pidettiin erillään tulevaisuuden liiketoimintaan vaikuttavista tekijöistä, uhkista ja mahdollisuuksista. Mukana Kuopan Tilan SWOT-analyysiä oli tekemässä lisäksi puoliso, joka on toinen yrittäjistä. Teimme molemmat omat analyysit, kirjasimme kaikki mieleen tulevat asiat ruudukkoon. Ideoita tuli paljon. Kävimme läpi jokaisen nelikentän ruudun ja kirjasimme asiat kukin omalle ruudulleen. Samalla mietimme toimintaratkaisuja kirjatuista asioista. Vahvuuksia pyritään vahvistamaan, heikkouksia parantamaan ja niiden vaikutuksia lieventämään. Mahdollisuuksia hyödynnetään resurssien mukaan ja uhkiin varaudumme hyvällä suunnittelulla. Analyysi on yksinkertainen ja helppo ja sen avulla saadaan selville hyvin kehittämiseen vaaditut seikat.

Taulukko 12. SWOT- Kuoppa

VAHVUUDET (sisäisiä) Vahvuudet ovat niitä menestymisen edellytyksiä, jotka yritys hallitsee	HEIKKOUEDET (sisäisiä) Toimialan olennaiset menestymisen edellytykset, joita yritys ei hallitse
<ul style="list-style-type: none"> + aitous, erottuu massasta + laaja pihapiiri + historia + ei ketjupaikka + yrittäjätausta molemmilla + pitkä kokemus asiakaspalvelusta + vahva kokemus kiinteistöjen manageroinnista 	<ul style="list-style-type: none"> -matkailua tukematon lainsäädäntö -hintataso -sesonkityö ja sesonkien vaihtelut -yrittäjien terveyden tilassa tapahtuvat muutokset
MAHDOLLISUUDET (ulkoiset) Mahdollisuudet, joita toimialalla vallitseva tilanne ja ennen kaikkea muut antavat	UHAT (ulkoiset) Ympäristöanalyysin osoittamat uhkatekijät
<ul style="list-style-type: none"> + Lapin matkailun arvostus nousee + Ekologisuus + luonnon arvostus kasvaa + luontomatkailu + 8 vuoden aikaa (ensilumi, kaamos, sydäntalvi, hankikanto, kevät, yötön yö, sadonkorjuu, ruska) + luminen talvi ja puhdas luonto + kolarin kunnan matkailun kehittämishanke + teknologian tuomat mahdollisuudet + sijainti + retkeilyreitit + yötön yö ja pitkä talvi + uusi luksus 	<ul style="list-style-type: none"> -uusien kilpailijoiden tulo -ilmaston muutos-> talvikausi lyhenee -kansainvälisten matkustajien puute -poliittinen epävarmuus -laskusuhdanne -kulutusverojen nouse -maailmantalouden pitkä taantuma -kiristynvä kilpailu vapaa-ajasta

4.7.1 Vahvuudet

Hyvä asiakaskokemus on vahvuus, joka luo menestymisen edellytyksen. Tyytyväinen asiakas palaa takaisin ja tätä yrittäjät tavoittelevatkin. Kuopan Tila mahdollistaa juhlien järjestämisen, laajan ystäväpiirin ja perhelomat ja erilaisten tapahtumien ja näyttelyjen järjestämisen. Tilalla on mahdollisuus harjoittaa kahvila tai catering toimintaa. Hyvä yhteistyökumppani naapurista mahdollistaa erilaisten palvelun tarjoamisen nopeastikin. Esimerkiksi kauppakassipalvelun tai valmiin poronkärityksen. Mahdollisuuksia hyödyntämällä ja kehittämällä yrityksellä on kädessään menestyksen avaimet.

Kuopan Tilan vahvuuksiin kuuluu myös sen sijainti. Sinne on helppo tulla autolla, junalla, linja-autolla ja lentämällä Kittilään. Lapin matkailustrategiaan on kirjattuna yhtenä painopistealueena ja kasvun edellytyksenä saavutettavuus. VR on lisännyt yöjunien ja autopaikkojen määrää etelästä Lappiin lokakuun 2020 alusta lähtien. Jokaiselta Kolarin junalta on bussiyhteys Ylläkselle. Ja jokaiselta Kittilään tulevalta lennolta pääsee bussilla Ylläkselle.

Aitous, erottuu massasta ja pitkä historia; Kuopan Tilan vahvuudet tukevat näitä arvoja. Pihapiiristä lähtee retkeilyreitit ja sijaintinsa vuoksi paikka sopii hyvin revontulibongareille. Etenkin ulkomaanmatkailijat ovat kiinnostuneita näkemään revontulia. Vahvuutena voidaan pitää Kuopan Tilan pitkä historiaa. Tila on jo aikojen alussa toiminut majapaikkana satunnaisille kulkijoille. Nimensä Kuoppa on saanut sen alapuolella virtaavasta Äkäsjoen, jonka yhtymäkohdassa on kuoppa, joka on ollut hyvä kalastuspaikka. Arvokkuus ja aitous on aistitavissa paikan päällä. Kuten Aro tutkimuksessaan on todennut, Ylläksen kävijöillä on muistoja ja lämpimiä tunteita Ylläksestä. Kuopan tila pystyy tarjoamaan asiakkailleen näitä tunteita, tilalla on säilytetty paljon vanhaa sinne kuuluvaa tavaraa, joilla on historiallisestikin merkitystä ja jo pelkästään käsinveistetty hirsitalo pitää sisällensä paljon. Kuopan tila on yksi Ylläksen vanhimmista tiloista, joka on säilynyt paikalla, johon se on 1950-luvulla rakennettu. Tilalla on vahva historia ja paikka on merkittävä kulttuuri-historiallisesti. Yksi tärkeimmistä vahvuuksista onkin paikan pitkä historia.

Kokonaiskonseptien tarjoaminen, palveluprosessi ja vaivattomuus tärkeitä vahvuustekijöitä. Kuoppa erottuu massasta ja vahvuuksia onkin sen yrittäjävetoisuus. Hyvä yhteistyökumppani on suuressa roolissa palveluketjussa ja se mahdollistaa yrityksen tarjoamat lisäpalvelut. Ylläkseltä on haasteellista löytää hyviä ja sitoutuneita yhteistyökumppaneita, koska vakituista väestöä Ylläksen alueella on kuitenkin vähän ja vakituiset asukkaat alkavat olla ikääntyneitä. Vahvuuksia ovat hyvin toimivat nettisivut, hyvät päivitykset sosiaaliseen mediaan. Vahvuus ”vähemmän on enemmän”,

tarkasti segmentoitu asiakaskunta ei myydä kaikkea kaikille, ja yrittäjien henkilökohtaiset vahvuudet (yrittäjien henkilökuvaukset liiketoimintasuunnitelmassa) toimia yrittäjänä luovat hyvän pohjan menestymiselle. Kansallispuistojen, paikallisen elämän, hyvinvoinnin, joulupukin, luonto-olosuhteiden, hiihtolatuksen ja maisemien korostaminen ja hyödyntäminen Kuopan Tilan toiminnassa ovat hyviä vahvuustekijöitä, joilla yritys voi erottautua kilpailijoiden toiminnasta.

Kuopan yrittäjien innokkuus, sitoutuneisuus, liiketoiminnan kehittäminen ja usko omaan tekemiseen on vahvaa. Korkea työmoraali ja tekemisen laatu ovat vahvuuksia aloitteleville yrittäjille. Strategian toteuttamiselle ei ole esteitä. Jos strategiaa joudutaan muuttamaan matkan varrella ja yrittäjien välille syntyy mielipide-eroja olisi hyvä jos yrityksen hallituksessa olisi tulevaisuudessa ainakin yksi ulkopuolinen jäsen, jolla olisi alalta kokemusta ja hänellä olisi neutraalit suhteen omistajiin.

Toimintoja edelleen kehittämällä ja muuttamalla asioita ekologisempaan suuntaan ja valitsemalla aina vihreän vaihtoehdon tulevat olemaan tulevaisuuden vahvuuksia. Asiakaspalautteita keräämällä ja palveluja kehittämällä yritys pysyy muutoksissa mukana.

Yrittäjät itse ovat aktiiviharrastajia ja tietävät, että lajin harrastajat arvostavat hyvää ulkoiluvälinevarastoa, jossa on harrastusvälineiden säilytys, huolto- ja pesumahdollisuus. Tiloista löytyvät myös vaihtorengas – ja suksien huoltoon tarkoitetut välineet, joilla asiakkaat voivat itse huoltaa harrastusvälineensä. Asiakkailta tulee olemaan käytössään myös lumikengät ja lumiliukusukset ja muita ulkoiluvälineitä.

4.7.2 Heikkoudet

Kuopan Tilan heikkous on se, että majoituskapasiteettia ei ole tällä hetkellä kovin paljon; Metsänvartijan Talo 9 hlö ja Grooppi 6 hlöä. Toki se on myös sen vahvuus. Tilaa on, mutta petipaikkoja ei ole tarjolla niin montaa. Heikkoutena on se, että yrittäjät asuvat kaukana eikä pääse pikaisesti paikalle, mikäli tarve tulee. Sesonkivaihtelut luovat epävarmuutta. Heikkoutena voidaan pitää myös sijaintia, osa kilpailijoista sijaitsevat keskellä Äkäslompolon kylää. Lisäpalvelut ovat yhteistyökumppanien varassa. Mikäli palvelu ei vastaa laatua, heijastuu se välittömästi Kuopan Tilan imagoon. Nettisivuille ja sosiaaliseen mediaan olisi hyvä päivittää ajankohtaisia kuvia, mutta edullisen ja hyvän valokuvaajan saaminen on ollut haasteellista

Matkailualan nopeat vaihtelut ovat liiketoiminnalle uhkatekijä. Jos Lapin matkailu ei enää olekaan muodikasta ja kuluttajakäyttäytymisessä tapahtuvat muutokset, joihin vaikuttavat vallitsevat megatrendit. Ilmastonmuutos voi koitua heikkoudeksi, jos talvi tulee yhä vain myöhemmin Lappiin.

4.7.3 Mahdollisuudet

Yrityksen mahdollisuudet ovat Kuopan Tilan sijainti ja ympäröivä luonto. Luonto tarjoaa monia mahdollisuuksia kuin myös laaja pihapiiri. Yrityksellä on mahdollisuus tarjota laadukasta majoituspalvelua. Palvelu on suunnattu matkailijoille, jotka arvostavat laatua, hakevat rauhaa ja kaipeavat lomamatkaansa aineetonta ”luxusta” sekä poikkeavaa majoitusvaihtoehtoa. Kohderyhmänä on aikuinen matkailija tai perhe, joka hakee kokemuksia ja arvostaa elämyksiä. Tällaisella matkailijalla on enemmän rahaa käytettävissä, panostaa itseensä, on kokeilunhaluinen ja asiakkaana sitoutunut, mikäli hänen tarpeisiinsa ja odotuksiin vastataan tai jopa ylitetään ne. Kuopan Tila voi tarjota elämystä, joka toteutuu matkan joka vaiheessa.

Yhteiskunnallisista muutoksista vahvuutena voidaan pitää ikärakenteen muuttumista. Yli 55-vuotiaiden osuus kasvaa. Heillä on paljon vapaa-aikaa, he ovat aktiivisia, nuorekkaita ja liikkuvaisia ja heillä on rahaa käytettävissä. Kaupungistumisen myötä luoto, hiljaisuus ja rauha tulevat yhä tärkeämmäksi kuluttajille. Lomalla halutaan kuitenkin rauhan vastapainoksi palveluja, erilaisia aktiviteetteja ja luonto kannattaisikin tuotteistaa palveluksi. Ihmiset haluavat laadukasta elämä ja halutaan pysyä nuorena. Itsensä kehittäminen ja kuntoilu koetaan tärkeäksi ja terveellisestä ruuasta ja hemmottelusta ollaan valmiita maksamaan. Yksilöllisyys korostuu, massakohteet eivät enää houkuttele vaan elämyksiä haetaan jostain muualta esimerkiksi paikallisuus ja perinteet ovat nousseet arvoonsa. Yhdessäoloa ja perinteitä vaalitaan kuin myös pehmeitä arvoja ja tunteasioita; luonto, lomailu ja perheen kanssa yhdessä tekeminen ovat tärkeitä asioita.

Erotautumalla kilpailijoista Kuopan Tilan kannattaa kehittää uusia ideoita ja palveluita luonnon ympärille. Ympärillä olevat retkeilyreitit ja luonnonnähtävyydet kannattaa hyödyntää yrityksen markkinoinnissa. Lisäarvoa voi tuoda tarjoamalla asiakkaille harrastusvälineitä ja huoltotiloja. Mainonnassa historian, sisustuksen ja laadukkuuden korostaminen auttavat matkailijan huomion herättämisessä. Lapin 8 vuodenaikaa: ensilumi, kaamos, sydäntalvi, hankikanto, kevät yötön yö, sadonkorjuu ja ruska-aikaa korostetaan Ylläksen markkinoinnissa ja tekemistä löytyy jokaiselle vuodenajalle. Näitä ominaisuuksia yrityksen kannattaa hyödyntää myös omassa markkinoinnissaan ja ideoita kuvien käyttöä sosiaalisessa mediassa.

Ylläksen strategiaan tavoiteltaviin kohderyhmiin on kirjattu teema- ja aktiviteettiharrastajat, lumilautailijat, ”adventure seekers”, edelläkävijät, luontohakuisia ”nature lovers”, yritysasiakkaita ja lomailevia perheitä. Tuotteita tarjotaan markkinoinnissa kulttuuriin ja kohderyhmiin soveltaen. Tuotteita tarjotaan teemapohjalta ja ”rakennuspalikoina”, joista voidaan koota tuotteita erilaisiin tarpeisiin ja eri kohderyhmille. Tällä hetkellä somessa näkyy hyvin voimakkaasti lumilautailija Eero Ettala, joka asuu talvikauden Ylläksellä. Hän suunnittelee sinne samalla junnuparkkia ja antaa kasvat Ylläkselle lumilautailupiireissä ja nuorten keskuudessa. Ylläksen kannalta isoimmat ja potentiaalisimmat matkailun lähtömaat ovat: lyhyellä tähtäyksellä Iso-Britannia, Saksa, Sveitsi ja Hollanti sekä naapurimaat Norja ja Venäjä. Näiden markkinapotentiaali on yhteensä 140 miljoonaa pitkää ulkomaan lomamatkaa vuodessa. Ylläksen matkailun kehityksen strategiana on seurata laajemmin Keski-Euroopan markkinoita, naapurimaita sekä Kaukoidän maita. Markkinatilanteet voi muuttua nopeastikin, ja niihin vaikuttaa mm. lentoyhteyksien kehittyminen. Esimerkiksi Kiinan ja Intian kiinnostus on heräämässä ja japanilaisten matkailijamäärät Lappiin olivat jo merkittäviä ennen pandemiaa. (Kehittämishanke Ylläs 2020.) Yrittäjien kannattaakin hyödyntää ja tarttua ulkomaanmatkailijoiden tuomiin mahdollisuuksiin heti, kun se on mahdollista.

Ylläs on valittu Vuoden retkikohteeksi vuonna 2019. Kilpailun teemana oli maastopyöräreitit, joita Ylläksellä on 200 kilometriä. Talvipyöräilyreittejä löytyy 100 kilometriä eli poljettavaa löytyy ympärivuoden. Lumikenkäreittejä Ylläksellä on 50 kilometriä ja Suomen laajin latuverkosto 330 kilometriä luovat ensiluokkaiset puitteet nauttia lumesta luonnossa suksin, lumikengin tai jalkaisin. (Ylläs 2020)

Yksi Kuopan Tilan kohderyhmäasiakkaista on midorektikot 50+, asiakaskunnassa on paljon potentiaalia, midorektikot kuluttavat matkailuun, panostavat terveyteen ja omaan hyvin vointiin. Yritykseltä löytyy elementtejä tälle kohderyhmälle. Hyviä mahdollisuuksia on luminen talvi, joka houkuttelee niin kotimaan kuin ulkomaan matkailijat Lappiin. Luonnonarvostus on noussut ja luonnonympäriille hakeudutaan yhä enemmän. Jo Ylläksen luonto tarjoaa mahdollisuuksia vaeltamiseen, kalastukseen, aktiiviseen tekemiseen, sienestämiseen ja marjastamiseen. Ekologisuus ja vapaa-ajan käyttämisessä tapahtuvat muutokset näkyvät kävijämäärien lisääntymisessä Lapin alueella.

Megatrendi; teknologia sulautuu kaikkeen, on Kuopan Tilan ulkoinen mahdollisuus. uusia teknologioita syntyy kokoa ajan (tekoäly, digitaaliset alustat, ajoneuvot) mikä toisaalta helpottaa ja auttaa matkailualan palvelun tarjoajia. Matkojen varaaminen on nopeaa, matkailija voi tilata kotisohvaltaan majoituksen, ruuat, hissiliput, kauppapalvelun ja monia muita palveluita. Matkusta-

misesta tulee helpommin saavutettavampaa ja tehokkaampaa. Kuopan tilan yrittäjät tulevat hyödyntämään toiminnassaan uutta teknologiaa ja huomioimaan esimerkiksi asiakkailta yleistyvät sähköautot ja mahdollistaa niiden lataamisen myös paikan päällä. Kilpailija, joka ei ole uudistanut liiketoimintaansa nykyaikaisemmaksi on heikoilla. Nykyaikaistaminen ja palvelujen digitalisoituminen vaatii kovia investointeja. Toisaalta digitaalisuus on myös haastavaa. Mikäli alustat ja palvelut ei toimi operaattorin puolesta, heijastuu se helposti matkailuyrityksen heikkoudeksi ja koetaan huonona asiakaspalveluna.

Lapin matkailustrategiassa haetaan kasvua lumettomalle ajalle. Palveluja pyritään ja paikallisia yrittäjiä kannustetaan pitämään liikkeensä ja palvelunsa auki ympärivuotisesti. Kunta on investoinut reittien laajentamiseen ja markkinoi Yllästä voimakkaasti strategiansa aikana.

Ylläksen matkailuyhdistys on perustanut Ylläs ympärivuotiseksi- hankkeen. Hankkeessa kehitetään Ylläksen alueen lumettoman ajan matkailua yhdessä paikallisten yritysten, Visit Ylläksen, Metsänhallituksen ja Kolarin kunnan kanssa. Hanke kestää 5/2019 – 12/2021. Sen budjetti on 675 000€, josta 80 % (540 000€) rahoitetaan Euroopan aluekehitysrahastolta Lapin Liiton kautta. (Ylläs 2020.)

4.7.4 Uhat

Kuopan uhkina voidaan pitää ilmastomuutosta. Jos talvikausi lyhenisi niin Ylläs ei enää houkuttele turisteja. Kuluttajakäyttäytymisessä voi tapahtua muutoksia, Lappiin ei ole enää trendikästä matkustaa ja maailman poliittinen epävarmuus tuo omat uhkavansa. Uhkana voidaan pitää sitä, jos hyvä yhteistyökumppani lopettaa toimintansa. Esimerkiksi yhtenä haasteena voidaankin pitää yhden pitkäaikaisen yhteistyökumppanin eläköitymistä. Kun yrityksen strategiaprosessi on hyvin suunniteltu, strategioita voidaan muuttaa ja päivittää matkan varrella yritys kestää ympärillä tapahtuvat muutokset. Kasvu ja liiketoiminta tulee silloin kestävämmän myös mahdolliset huonot taloudelliset ajanjaksot ja epäonnistumisen riski on pienempi. Yrityksen uhkatekijäksi voi koitua myös se, mikäli se ei kykene erottumaan kilpailijoistaan. Liiketoimintasuunnitelman hyödyntäminen aika ajoin auttaa yrittäjiä tarkastelemaan toimintaansa.

Uhkana voidaan pitää megatrendiä; Väestö ikääntyy ja monimuotoistuu; vauraalla ikääntyvällä väestöllä ja uudella sukupolvella on erilaiset matkustustottumukset, esimerkiksi matkan varaamisen ja suunnittelun suhteen. Varttuneemmat asiakkaat voivat kokea digitaalisuuden hidasteena

jopa esteenä. Uhkana voi olla myös nettisivut, jotka eivät ole ajan tasalla tai eivät toimia odotetusti. Se voi aiheuttaa huonon mielikuvan koko yrittäjän toiminnasta ja luo vääränlaisen mielikuvan.

Uusien kilpailijoiden tuleminen on liiketoiminnalle uhka. Siksi onkin syytä seurata kilpailijoita ja kehittyviä markkinoita. Hinta on syytä pitää realistisena, että asiakkaat eivät lähde etsimään vaihtoehtoista majoituspalvelua. Toimialan ja toimintaympäristön kehitystä seuraamalla voi minimoida korvaavan palvelun riskin. Matkailualalla tapahtuu muutoksia ja kilpailu elää jatkuvasti. Monelle Lappiin muutto ja yrittäjyys siellä voi olla houkutteleva vaihtoehto. Suunnitelmat saattavat kuitenkin pysähtyä rahoituksen puutteeseen tai matkailualan lakeihin ja säädöksiin. Uusien kilpailijoiden uhka on otettu huomioon ja yrityksen pitkän tähtäimen strategiassa on rakentaa lisää tilaa ja tuoda uusia palveluja toimintaan. Jatkuva toimialan ja strategian seuraaminen auttavat yritystä pysymään alalla ja luomaan vakiintunutta toimintaa.

Yrityksen uhkatekijänä voidaan pitää kulujen karkaamista tai heikkoa talouden pitoa. Hintojen muutokset ja kustannusten nouseminen vaikuttavat yrityksen taloudelliseen toimintaan, mikäli niihin ei ole varauduttu. Suhdannevaihtelut vaikuttavat matkustajamääriin ja yleensä laskusuhdanteen aikana kotimainen kysyntä matkailijoilla lisääntyy.

4.8 Liiketoimintasuunnitelman laatiminen

Liiketoimintasuunnitelman laatiminen aloitettiin kirjaamalla perustiedot yrityksestä sekä omistajista. Tämän jälkeen kuvattiin liikeidea, mitä tarjotaan, miten tarjotaan, miksi ja kenelle palvelu on tarkoitettu. Tähän käytettiin apuna tutkimuksessa esille nousseita asioita. Yrityksen arvot ja toiminta-ajatus kirjoitettiin suunnitelmaan omilla otsikoilla. Kuopan Tilalla on tarina, joka haluttiin lisätä liiketoimintasuunnitelmaan, koska tarinaa käytetään Tilan markkinoinnissa ja sosiaalisessa mediassa.

Kuopan Tilan kehittämisen painopistealueet tehtiin tutkimuksessa ilmi tulleista asioista. Kehittämisen alueita on hyvä tarkastella esimerkiksi, kun liiketoimintaa laajennetaan tai jos yrityksen strategiaa täytyy päivittää.

Yrityksen toimiala ja myytävä palvelu on majoitus- ja ravitsemustoiminta. Yhtiö voi harjoittaa kahvila-, ravintola- ohjelmapalvelu ja gatering-toimintaa. Yhtiö voi lisäksi harjoittaa omistamiensa tilojen ja välineiden vuokrausta. Tässä kohtaa liiketoimintasuunnitelmassa on kerrottu tarkemmin

vuokrattavista kohteista sekä talojen varustuksesta. Kuvauksessa kerrotaan myös pihapiiriin kuuluvista muista rakennuksista.

Yrityksen markkina-asema Suomessa ja ulkomailla kuvataan suunnitelmassa. Palvelun kysyntä- ja sekä tämänhetkisestä kysynnän ja tarjontatilanteesta nyt ja tulevaisuudessa markkina-alueella on avattu tarkemmin. Tilannetta on arvioitu tutkittujen aineistojen pohjalta sekä tutkimuksessa käytettyjen valtioneuvoston julkaisemien raporttien avulla. Liiketoimintasuunnitelmassa on perehdytty kolmeen potentiaaliseen kilpailijaan ja tekijöihin, joissa Kuopan Tilan ominaisuudet antavat paremman menestymisen mahdollisuudet kuin kilpailija. Suunnitelmaan kuuluu ensimmäisen asiakkaan kuvaus sekä markkinointisuunnitelma.

Liiketoimintasuunnitelma pitää sisällään toteutussuunnitelman. Toteutussuunnitelmaan on kuvattu palvelun tuottaminen, taloushallinnon hoitaminen, myynnin tehokkuuden seuraaminen, henkilöstösuunnitelma, riskien arviointi ja niiden vaikutus yritystoimintaan. Liiketoimintasuunnitelmaan kuuluu olennaisena osana Kuopan Tilan SWOT-analyysi, visio ja tavoitteet. Talouslaskelmat ovat erillisenä liitetiedostona. Lopuksi liiketoimintasuunnitelmassa on molempien yrittäjien henkilökuvaukset. Liiketoimintasuunnitelma on kattava ja selkeä. Se voidaan liittää mahdollisiin rahoitushakemuksiin. Se toimii yrittäjille käsikirjana ja sitä on mahdollista päivittää matkan varrella.

Huomioitavaa on, että laskelmat on aloitettu jo tämän opinnäytetyön sekä liiketoiminnan alkuvaiheessa loppukesästä 2020. Kuopan Tilan investointisuunnitelma ja investoinnin kannattavuuslaskelmassa on käytetty alla olevia lukuja. Kuopan Tilan tämän tilikauden toteutuneet myynnit ja tehdyt varaukset tukevat laskelmia.

Salainen

5 Pohdinta

Opinnäytetyön tutkimusongelma oli liiketoimintasuunnitelman puuttuminen. Tutkimuskysymyksien avulla haettiin vastauksia seuraaviin kysymyksiin: miksi ja miten liiketoimintasuunnitelma laaditaan? Mitkä ovat sen osa-alueet? Ja minkälainen on yrityksen toimintaympäristö ja ketkä ovat sen kilpailijat? Keitä ovat yrityksen asiakkaat? Apukysymyksinä on käytetty: Kenelle? Mitä? Miten? Miksi?

Opinnäytetyöni aiheeksi valitsin liiketoimintasuunnitelman, koska siitä on hyötyä toimeksiantajayritykselle. Opinnäytetyön viitekehyksessä perehdyin liiketoimintasuunnitelman tekemiseen. Halusin myös paremman käsityksen Ylläksen matkailuun liittyvistä hankkeista sekä tutkia kilpailijakenttää, koska niistä on hyötyä liiketoiminnassamme. Liiketoimintasuunnitelman tekeminen ei ole minulle aiheena uusi, mutta teoriaa oli mielenkiintoista peilata aikaisempiin opintoihini ja omaan sekä perheyritykseemme. Yrittäminen ja liike-elämä on minulle erittäin tuttua, mutta sain hyvin uuttakin tietoa nykyisistä trendeistä ja hyödynnettävissä olevista käytännön työkaluista. Opinnäytetyötä tehdessäni sain luotua uusia kontakteja matkailun saralla ja arvokasta tietoa Ylläksen tulevista hankkeista sekä tuista, mitä voimme hakea tuleviin investointeihimme.

Liiketoimintasuunnitelmaa tehtäessä koin erittäin tärkeäksi sen, että pohdimme asioita yhdessä liikekumppanini, mieheni kanssa. Kehittämismenetelmänä käytin 8x8 menetelmää. Kehittämismenetelmä osoittautui hyväksi valinnaksi ja ideoita syntyi runsaasti. Aikaisemmat tutkimukset osoittivat, että tarjoamalle palvelulle on kysyntää. Ylläksen matkailijat arvostavat puhdasta luontoa rauhaa ja aitoa lappilaista tunnelmaa. Olemme aloittamassa uudentyypistä majoituspalvelua. Palvelun laatu pitää olla korkeaa ja sen pitää toimia asiakaspolun jokaisella vaiheella. Jälki-markkinointia ei voi unohtaa. Yksi avainsanamme on digitaalisuus, ekologisuus ja hiljaisuusmatkailu. Nämä kaikki ovat myös megatrendejä, joita liiketoiminnassa pitää vaalia ja kehittää. Kolarin kunnan strategia tukee matkailupalvelujen kehittämistä ympärivuotiseksi, yrityksen olisi itsekin pyrittävä löytämään niitä keinoja ja kanavia, joiden avulla majoitustoiminnan käyttöastetta saataisiin nostettua sesonkiajan ulkopuolella.

Opinnäytetyön teoriaosuuteen löytyi paljon kirjallisuutta. Lähdemateriaalin valinta koitui haasteelliseksi, koska sitä oli tarjolla paljon ja aiheet sen ympärillä niin laajoja. Aiheen rajaaminen ja punaisen langan löytäminen kirjoittamiselle oli vaikeaa. Opinnäytetyön tutkimusosuus oli myös haasteellista tehdä, koska mielenkiintoisia asioita aiheen ympärillä oli paljon ja rajan vetäminen siinäkin hankalaa.

Liiketoimintasuunnitelman tekemiseen on olemassa monta erilaista mallia, tärkeintä kuitenkin on se, että suunnitelmasta löytyvät tärkeimmät asiat ydintoiminnasta ja ne mitkä kiinnostavat rahoittajia ja yhteistyökumppaneita. Pohtiminen ja aiheisiin palaaminen uudestaan on tyyppillistä konstruktivisen tutkimuksen tekemisessä. Tutkimusosio oli kuitenkin mielenkiintoinen tehdä, etenkin kilpailijoita arvioitaessa.

Majoituspaikka profiloituu vahvasti sen yrittäjän mukaan. Ne yritykset pärjäävät, jotka pysyvät jatkuvassa kehityksessä mukana ja uskaltavat kehittää ja kehittyä. Liiketoimintasuunnitelma ei palvele vain aloittavaa yritystä vaan se toimii käsikirjana matkan varrella ja sitä voi ja tuleekin päivittää. Tutkimusprosessi on kehittänyt minua ja hyöty on huomattava toimeksiantajalle. Konstruktivinen tutkimus on tämän kaltaiseen prosessiin sopiva, koska empiirisessä osiossa hyödynnetään opinnäytetyön teoriaosaa.

Tämän opinnäytetyön tekemisessä noudatettiin hyvää tieteellistä käytäntöä. Tutkimus suunniteltiin, toteutettiin ja tallennettiin asetettujen vaatimusten edellyttämällä tavalla. Opinnäytetyön teoriaosaa voidaan käyttää apuna liiketoimintasuunnitelman teossa. Jatkotoimenpiteenä Kuopan Tila Oy aloittaa liiketoiminnan ja käyttää apunaan tämän työn liitteenä olevaa liiketoimintasuunnitelmaa. Olen oppinut opinnäytetyöprosessin aikana paljon uutta asiaa erilaisista kehityshankkeista ja käytettävistä olevista yritysanalyyseista.

Lähteet

- Aro, K. (2019). "Rakkaus on rikkaus". Säikeitä by University Consortium of Pori - Porin yliopistokeskus, 12-13. Viitattu 4.11.2020. Saatavilla https://issuu.com/ucpori/docs/sai-keita2019_web_sivuittain
- Aro, K. & Suomi, K. & Saraniemi, S. (2018). Antecedents and consequences of destination brand love – A case study from Finnis Lapland. Publications of the University of Turku, Turku School of Economics, Finland. file:///C:/Users/K%C3%A4ytt%C3%A4j%C3%A4/Downloads/Aro_Suomi_Saraniemi_Tourism%20Management_2018.pdf
- Alikoski, R. & Hakonen, M. & Viitasalo, J. (2013). Yritystoiminnan taitajaksi. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Burns, P. (2007). Entrepreneurship and Small Business. New York: Palgrave Macmillan.
- Bergström, S. & Leppänen, A. (2009). Yrityksen asiakasmarkkinointi. Helsinki: Edita.
- Hesso, J. (2013). Hyvä liiketoimintasuunnitelma. Kauppakamari.
- Hiltunen, E. (2017). Mitä tulevaisuuden asiakas haluaa, trendit ja ilmiöt. Jyväskylä: Docendo Oy
- Holopainen, T. (2020). Yrityksen perustamisopas käytännön perustamistoimet. Helsinki: Edita.
- Jyväskylän ammattikorkeakoulu. (2021). Jyväskylän Ammattikorkeakoulu- kirjallisuuskatsaus 2021. Viitattu 4.1.2021. Saatavilla <https://oppimateriaalit.jamk.fi/yamk-kasikirja/kirjallisuuskatsaukset/>
- Kamensky, M. (2010). Strateginen johtaminen. Menestyksen timantti. Helsinki: Talentum.
- Kamensky, M. (2008). Strateginen johtaminen. Menestyksen timantti. Helsinki: Talentum.
- Kananen, J. (2014). Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä. Jyväskylä: Suomen Yliopistopaino Oy.
- Kolarin kunta. (2017). Kolarin kuntastrategia 2017-2021. Viitattu 6.11.2020. Saatavilla https://www.kolari.fi/media/2018_hallinto_ja_elinvoima/kuntastrategiat-ja-suunnitelmat/kuntastrategia_a3_v6.pdf

Laatunmaa. (2020). Ylläksen uuden matkailukylän masterplan 2011. Viitattu 1.11.2020 saatavilla <https://www.laatumaa.fi/assets/Kiinteistokehitys/Kiinteistokehitys-Kolari-Yllas/Masterplan-se-loste>

Lauri, T. & Sumkin, T. (2010). Strategia arjessa. Porvoo: WSOY Pro Oy.

Lapin matkailustrategia 2020-2023 (23.9.2019). Viitattu 12.11.2020. Saatavilla http://www.lappi.fi/c/document_library/get_file?folderId=16886&name=DLFE-35026.pdf

Lapin matkailustrategia 2020-2023, matkailun tilannekuva-analyysi (05/2019). Viitattu 12.11.2020. Saatavilla https://arcticsmartness.eu/wp-content/uploads/Matkailu_tilannekuva-reportti_web.pdf

Liiketoimintasuunnitelma (LTS). Viitattu 8.9.2020. Saatavilla <https://yrityksen-perustaminen.net/liiketoimintasuunnitelma-lts/>

Liiketoimintasuunnitelma (2020). Viitattu 9.9.2020. Saatavilla <https://www.uusyrityskeskus.fi/yrityksen-perustaminen/liiketoimintasuunnitelma/>

Visit Finland, majoitustilastot (2019-2020). Viitattu 19.11.2020. Saatavilla http://visitfinland.stat.fi/PXWeb/pxweb/fi/VisitFinland/VisitFinland_Majoitustilastot/visitfinland_matk_pxt_116t.px/

Megatrendit, Sitra megatrendit (2020). Viitattu 18.11.2020. Saatavilla <https://www.sitra.fi/aiheet/megatrendit/#megatrendit-2020>

Ojansalo, M. & Moilanen, T. & Ritalahti, J. (2015). Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Onnistu yrittäjänä – liiketoimintasuunnitelma (2020). Viitattu 28.10.2020. Saatavilla <https://www.onnistuyrittajana.fi/artikkeli/liiketoimintasuunnitelma-ohje>

Peltola, L. (2015). Liikeideasta liikkeelle. Porvoo: Edita Publishing Oy.

Pesonen, I. & Siltanen, T. & Hokkanen, T. (2006). Menestyvä matkailuyritys. Helsinki: Edita.

Puustinen, A & Rouhiainen, U-M. (2007). Matkailumarkkinoinnin teorioita ja työkaluja. Helsinki: Edita Prima Oy.

Sekki, A & Niemi, M. (2016). Menesty yrittäjänä. Helsinki: Talentum Pro.

Tuomi, L. & Sumkin, T. (2009). Strategia arjessa- oivalluksia organisaation uudistajille. Helsinki: WSOYpro Oy.

Työ- ja elinkeinoministeriö (2019), toimialaraportit matkailu. Viitattu 26.10.2020. Saatavilla https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/161292/TEM_3_2019_Matkailun_toimialaraportti.pdf

Ylläs, Ylläs ympärivuotiseksi- hanke (2020). Viitattu 27.10.2020. Saatavilla <https://www.yllas.fi/tietoa-yllaksesta/yllas-ymparivuotiseksi.html>

Ylläksen matkailuinfo, tietoa Ylläksestä (2020). Viitattu 29.10.2020. Saatavilla <https://www.yllas.fi/tietoa-yllaksesta.html>

Vero (2020), arvonlisäveroprosentit. Viitattu 4.12.2020. Saatavilla <https://www.vero.fi/yriytykset-ja-yhteisot/tietoa-yriytysverotuksesta/arvonlisaverotus/arvonlisäveroprosentit/>

Viitala, R. (2009). Henkilöstöjohtaminen. Helsinki: Edita Oy.

Viitala, R. & Jylhä, E. (2013). Liiketoimintaosaaminen. Porvoo: Bokwell Oy.

Liite 1: Liiketoimintasuunnitelma

Salainen

