



LAUREA
AMMATTIKORKEAKOULU

Uuden edellä

Liiketoimintasuunnitelma perustettavalle aamiaismajoitusyritykselle

Krootila, Mira

2012 Leppävaara

Laurea-ammattikorkeakoulu
Laurea Leppävaara

Liiketoimintasuunnitelma perustettavalle aamiaismajoitusyritykselle

Krootila, Mira
Hotelli- ja ravintola-alan liikkeen-
johdon koulutusohjelma
Opinnäytetyö
Marraskuu, 2012

Krootila, Mira

Liiketoimintasuunnitelma perustettavalle aamiaismajoitusyritykselle

Vuosi 2012 Sivumäärä 48 + 24

Opinnäytetyön tarkoituksena ja tavoitteena oli laatia liiketoimintasuunnitelma perustettavalle aamiaismajoitusyritykselle. Opinnäytetyön toimeksiantajana toimi opinnäytetyön tekijän lähisukulainen, joka on perustamassa aamiaismajoitusyritystä Sulkavalle lähivuosina. Opinnäytetyön pääkäsitteitä ovat aamiaismajoitus ja liiketoimintasuunnitelma, ja työ rakentuu näiden kahden käsitteen ympärille.

Liiketoimintasuunnitelman laatimisessa käytettiin kirjallisuuslähteiden lisäksi aineistonkeruumenetelminä SWOT-analyysia, kilpailija-analyysia, riskianalyysia sekä tärkeimpänä empiirisen aineiston keruumenetelmänä lomakekyselyä. Analyysit tehtiin perustettavan yrityksen toiminnan kartoittamiseksi, kilpailijoiden selvittämiseksi sekä yrityksen toiminnan riskien kartoittamiseksi. Kyselytutkimus taas tehtiin, koska haluttiin saada selville, mitä asioita matkailijat arvostavat aamiaismajoituspalveluita käyttäessään, mistä he löytävät yritykset sekä mitä he ovat valmiita maksamaan yrityksen palveluista.

Käytettyjen menetelmien avulla saatiin hyvin tietoa, jota pystyttiin hyödyntämään liiketoimintasuunnitelmaa tehtäessä. Lomakekyselyyn ei saatu niin paljon vastaajia kuin oli toivottu, mutta saaduista vastauksista kävi ilmi muun muassa lähi- ja luomuruoan tärkeys aamiaistarjoilussa, yrityksen löydettävyyden ja markkinointikanavien merkitys. Saatiin myös uusia ideoita yrityksen lisäpalvelujen kehittämiseen.

Liiketoimintasuunnitelman laatiminen onnistui taustatutkimusta hyödyntäen ja sen arvioi Laurea-ammattikorkeakoulun lehtori. Toimeksiantajana olleen yrittäjän mielikuvat yrityksestä olivat tärkeitä yrityksen imagoa, arvoja sekä palveluita ajatellen, ja ne saatiin tuotua hyvin esille lopullisessa työssä. Liiketoimintasuunnitelma on käyttökelpoinen perustettavalle yritykselle.

Krootila, Mira

Business Plan for a Start-Up Bed & Breakfast

Year	2012	Pages	48 + 24
------	------	-------	---------

The purpose of this thesis was to create a business plan for a start-up Bed and Breakfast. The business plan was commissioned by a relative of the writer of the thesis, who is going to establish a Bed and Breakfast in Sulkava, South Savonia. The cornerstones of the thesis are Bed and Breakfast and business plan.

The business plan was drawn up by using four different methods, including SWOT-analysis, competitor and risk analysis and survey, which was the most important method in gathering empirical material. The analyses were to map out the company's operations, the most important competitors in the area and what the company's risk frame is. The survey was to provide information about what tourists and travelers value in a Bed and Breakfast, through which marketing channels they find the companies and how much they are willing to pay for the services.

The used methods provided useful information for compiling the business plan. Although the number of respondents was low, the received answers revealed the importance of using organic and local food as parts of the breakfast, and also how important the right marketing channels are in order to reach potential customers. It also gave new ideas for developing supplementary services.

With the help of the background work, a business plan was created. It was evaluated by a lecturer of Laurea University of Applied Sciences. The commissioner's visions about the image, values and services of the start-up company were important, and were taken into account in the business plan. The business plan is feasible when founding the Bed and Breakfast.

Key words Accommodation, Bed & Breakfast, business plan

Sisällys

1	Johdanto.....	6
1.1	Opinnäytetyön tarkoitus ja tavoitteet.....	6
1.2	Opinnäytetyön rakenne	7
2	Majoitusala	8
2.1	Aamiaismajoituspalvelut Suomessa	8
2.2	Aamiaismajoitusyritysten toiminta Sulkavalla ja naapurikunnissa	9
3	Liiketoimintasuunnitelma	10
3.1	Yrityksen liikeidea	12
3.2	Toimintaympäristö	13
3.3	Henkilöstösuunnitelma	14
3.4	Kilpailijat	15
3.5	Asiakkaat	16
3.6	Markkinointi	17
3.7	Rahoitus- ja taloussuunnitelma.....	18
3.8	Riskianalyysi.....	20
3.9	SWOT-analyysi	21
4	Tutkimusmenetelmät apuna liiketoimintasuunnitelman laatimisessa	22
4.1	Kysely ja sen tarkoitus	23
4.2	Kyselyn kohderyhmä	24
4.3	Kyselyn toteutus ja analysointimenetelmät	24
4.4	Kyselyn validius ja reliaabelius	26
4.5	Saadut tulokset	27
4.6	Kyselyn tulokset liiketoimintasuunnitelman ja opinnäytetyön kannalta	35
5	Liiketoimintasuunnitelman arviointi	37
6	Johtopäätökset	39
	Lähteet	41
	Liitteet.....	44

1 Johdanto

Tämän opinnäytetyön aiheena oli liiketoimintasuunnitelman laatiminen perustettavalle aamiaismajoitusyritykselle. Tuleva aamiaismajoitusyritys sijaitsee Sulkavalla, jossa järjestetään kesäisin muun muassa Sulkavan Suursoudut. Tapahtuma kerää ihmisiä ympäri maailmaa kilpailemaan vuotuisessa tapahtumassa, ja majoituspalveluille on kova kysyntä.

Idea työhön lähti kiinnostuksesta omaa alaa sekä yrittäjyyttä kohtaan. Opinnäytetyön toimeksiantaja on työn tekijän oma lähisukulainen, joten halu auttaa yrityksen perustamisessa on suurempi kuin mitä se ehkä olisi, jos liiketoimintasuunnitelma tehtäisiin keksitylle yritykselle tai jollekin tuntemattomalle henkilölle. Halu auttaa yritystä sen alkutaipaleella antoi energiaa ja intoa tehdä liiketoimintasuunnitelma mahdollisimman hyvin.

Liiketoimintasuunnitelma tehdään yleensä yritystä perustettaessa, ja se toimii yrittäjän apuna ja eräänlaisena muistilistana kaikkien oleellisten asioiden huomioon ottamisessa. Tarkka ja kattava liiketoimintasuunnitelma on välttämätön myös rahoituksen hakemisessa. Tässä opinnäytetyössä käsitellään teoriaa liiketoimintasuunnitelmasta, sisältäen kilpailija-analyysin, toimintaympäristön kartoittamisen, markkinointikeinojen selvittämisen sekä talous- ja rahoitussuunnitelman tekemiseen liittyviä asioita. Lisäksi avataan aamiaismajoituspalvelun käsitettä ja kerrotaan opinnäytetyössä kootun empiirisen aineiston hankinnasta, käytetyistä menetelmistä sekä menetelmien avulla saaduista tuloksista ja niiden analysoinnista. Menetelminä opinnäytetyössä käytettiin kilpailija-analyysia, riskianalyysia, SWOT-analyysia sekä lomakekyselyä. Aamiaismajoituksen SWOT-analyysi, riskianalyysi ja kilpailija-analyysi löytyvät liitteestä 2. Luvussa 4 käsitellään tarkemmin lomakekyselyä ja siitä saatuja tuloksia. Itse liiketoimintasuunnitelma perustettavalle aamiaismajoitusyritykselle on liitteenä ja se on salattu.

1.1 Opinnäytetyön tarkoitus ja tavoitteet

Opinnäytetyön tarkoituksena ja tavoitteena oli tuottaa liiketoimintasuunnitelma perustettavalle aamiaismajoitusliikkeelle. Työllä on toimeksiantaja, joka on perustamassa Bed & Breakfast -tyylistä aamiaismajoitusliikettä Sulkavalle. Lopputuloksena on sellainen liiketoimintasuunnitelma, jota voi mahdollisimman pienin muutoksin käyttää haettaessa yritykselle lainaa, starttirahaa sekä auttaa yrittäjää kartoittamaan aloitustilanne. Kattava ja tarkkaan mietitty liiketoimintasuunnitelma auttaa toimeksiantajaa siten, että hänen ei tarvitse miettiä kaikkia liiketoimintasuunnitelman osa-alueita yksin, vaan hän saa apua opinnäytetyön tekijältä. Henkilökohtaisena tavoitteena opinnäytetyön tekijällä oli oppia tekemään kattava ja toteuttamiskelpoinen liiketoimintasuunnitelma, sillä ajatuksena on joskus perustaa oma ravitsemisalan yritys.

Opinnäytetyössä rajattiin aihe keskittyen teoreettisessa viitekehyksessä enimmäkseen liiketoiminnalliseen puoleen eikä niinkään yrittäjyyteen itsessään. Työssä kuitenkin otettiin huomioon yrittäjän resurssit mietittäessä esimerkiksi markkinointia sekä talouslaskelmia. Koska opinnäytetyö tehtiin yhteistyössä yrittäjän kanssa, olivat hänen visionsa ja näkemyksensä tärkeitä, jotta liiketoimintasuunnitelmasta tuli yrittäjän näköinen ja juuri hänen tulevalle yritykselleen soveltuva.

1.2 Opinnäytetyön rakenne

Opinnäytetyön pääkäsitteitä ovat aamiaismajoitus ja liiketoimintasuunnitelma. Näiden käsitteiden kautta muodostuu opinnäytetyön runko ja sen avulla lähdetään käsittelemään alakäsitteitä, joita pääkäsitteiden alle kuuluu. Ala-aiheita ovat muun muassa majoitusliikkeiden toiminnan kartoittaminen, liiketoimintasuunnitelman eri osa-alueet, kuten asiakkaat, kilpailijat, toimintaympäristö, rahoitus- ja kannattavuuslaskelmat, markkinointi ja riskien kartoitus. Aluksi opinnäytetyössä käsitellään majoitusalaan yleisesti ja aamiaismajoituspalveluita Suomessa ja Etelä-Savossa. Tämän jälkeen teoriaosuudessa käydään läpi liiketoimintasuunnitelmaa ja siihen sisältyviä aiheita. Näiden jälkeen kerrotaan opinnäytetyössä käytetyistä menetelmistä ja siitä, miten ne auttoivat opinnäytetyön ja erityisesti liiketoimintasuunnitelman laatimisessa. Viimeisessä kappaleessa on yhteenvetoa koko opinnäytetyöprosessista. Liitteistä löytyvät kyselytutkimuksessa käytetyt kysymykset sekä itse liiketoimintasuunnitelma. Liiketoimintasuunnitelman arviointilausunto löytyy luvusta 5.

Näiden lisäksi työssä esitetään muutamia ideoita tulevan yrityksen mahdollisista markkinointimahdollisuuksista, lisäarvoa tuottavista asioista sekä nostetaan esille jo olemassa olevien tilojen hyödyntämismahdollisuudet. Nämä on otettava huomioon tehtäessä sellainen liiketoimintasuunnitelma, jota pystyisi mahdollisimman laaja-alaisesti hyödyntämään. Seuraavassa luvussa esitellään majoitusalaan yleisesti sekä aamiaismajoituspalveluiden toimintaa Suomessa.

2 Majoitusala

Majoitusliikkeiksi voidaan lukea kaikki sellaiset yritykset, jotka tarjoavat majoituspalveluita, yleensä lyhytaikaiseen majoittumiseen. Majoitusalan liikkeiksi eri luokkiin luokitellaan toimialan mukaisesti hotellit, matkustajakodit, lomakylät, leirintäalueet ja retkeilymajat. Hotellit ovat kaikista käytetyimpiä majoituspaikkoja niin kotimaisten kuin ulkomaistenkin matkailijoiden keskuudessa. (Tilastokeskus 2012a). Motellit, maatilamajoitusliikkeet sekä aamiaismajoitusliikkeet luokitellaan näiden pääluokkien alle ja ne kuuluvat majoitus- ja ravitsemistoiminnan lain piiriin. Majoitustoiminnalle on laissa määritelty omat säännökset, joista muun muassa matkustajailmoituksen tekemättä jättämisestä tai aukioloaikojen laiminlyömisestä voi saada sakkoja. (Finlex 2006.) Vaikka useiden säädösten ja lakien valvominen majoitusalan yrityksissä on esimerkiksi Elintarvikeviraston tai muiden ulkopuolisten toimijoiden vastuulla, on majoitusliikkeille annettu yhä enemmän vastuuta asioiden tarkastamiseen itsenäisesti. Esimerkiksi omavalvonta kuuluu jokaisen ravitsemis- ja matkailuyrityksen omalle vastuulle. (Asunta, Brännare-Sorsa, Kairamo & Matero 1999, 70.) Näiden seikkojen vuoksi myös liiketoimintasuunnitelmassa on otettava huomioon laki ravitsemis- ja majoitustoiminnasta, jotta suunnitelma ei olisi ristiriidassa lainsäädännön kanssa.

Majoitusyrityksen toimintaan vaikuttaa hyvin vahvasti sitä ympäröivä toimintaverkosto, eli muut yritykset, palvelut ja asukkaat. Tätä kautta majoitusyritykset saavat myös eri sidosryhmiä, niin ulkoisia kuin sisäisiäkin, joiden kanssa yritykset toimivat yhteistyössä. Tärkein sidosryhmä majoitusalan yritykselle ovat tietenkin asiakkaat, joita ilman yritys ei voi olla tuottoissa. Muita tärkeitä sidosryhmiä yrityksille ovat muun muassa kilpailijat, henkilökunta, omistajat, rahoittajat, järjestöt, yhteiskunta ja matkatoimistot. Varsinkin henkilökunnan ja omistajan sitoutuneisuus yrityksen toimintaan ovat kriittisiä tekijöitä yrityksen menestymisen kannalta. Henkilökunta ja omistaja ovat viime kädessä niitä, joiden kanssa asiakkaat asioivat ja jotka edustavat koko yritystä asiakkaan silmissä. (Asunta ym. 1999, 61 - 64.)

2.1 Aamiaismajoituspalvelut Suomessa

Maailmalla ja varsinkin Isossa Britanniassa aamiaismajoituspalvelut, eli niin sanotut Bed & Breakfastit ovat olleet suosittuja jo pitkään. Suomessa tällaiset aamiaismajoitusliikkeet eivät ole niin tunnettuja, vaikka Lomarengas Oy on aloittanut aamiaismajoituspalveluiden mainostamisen jo vuonna 1987. Suomessa on arvioitu vuonna 2001 olleen noin 300 pelkästään aamiaismajoitukseen keskittyntä yritystä. (Jutila 2001, 7.) Nykyisestä aamiaismajoitusliikkeiden lukumäärästä ei ole saatavissa täysin tarkkaa tietoa, sillä yleensä aamiaismajoitus- ja maatilamajoitusyritykset luokitellaan samaan jaostoon.

Aamiaismajoitusliikkeiden ydinpalveluita ovat aamiainen, majoitus ja peseytymismahdollisuus. Näiden lisäksi jotkut aamiaismajoituspalvelut tarjoavat muun muassa hierontaa, retkeilymahdollisuuksia, saunomista tai vaikkapa illallismahdollisuutta. Aamiaismajoituspalvelut ovat yleensä hieman huokeampia hinnaltaan kuin hotellipalvelut, mutta jossakin määrin rajoitetumpia. Aamiaismajoituspalvelut ovatkin suosittuja esimerkiksi vain muutaman yön majoitustarpeeseen. (Jutila 2001, 8.)

Vuonna 1993 otettiin käyttöön majoitustiloja koskevat tekniset vaatimukset, joiden mukaan majoitustilat voidaan ryhmitellä paremmuuden mukaan. Perusvaatimukset ovat kaikille majoitustiloille samat, mutta aamiaismajoitus- ja maatilamajoitusyrityksille sekä mökeille ja huoneistoille on olemassa vielä perusvaatimusten lisäksi omat luokitusperusteensa. Perusvaatimukseen kuuluvat riittävät säilytystilat, makuuhuoneiden tarpeeksi suuri neliökoko, tarpeeksi suuret ja siistit vuoteet sekä ikkunoihin ja oviin liittyvät vaatimukset. (Majoitu maalla 2012a.)

Aamiaismajoitusyritys voidaan luokitella asteikolla yhdestä viiteen, viiden ollessa kaikista laadukkain. Luokitusperusteet on tehty saniteettitilojen saatavuuteen ja käyttöön perustuen, sillä ne ovat yleensä rajoitetumpia kuin esimerkiksi hotellissa tai maatilamajoituksessa. Esimerkiksi luokituksessa ykkösen voi saada, jos isäntäväellä ja asiakkaalla on käytössään vain yksi yhteinen suihku ja käymälä yli kymmentä käyttäjää kohden. Viitosen voi saada, jos asiakkailla on jokaisella oma suihku ja käymälä huoneessa tai huoneistossa sekä ateriapalvelu tai ruoanlaittomahdollisuus. Maatilamajoitusyritysten luokituksessa taas on keskitytty saniteettitilojen lisäksi myös valaistukseen ja lämmitykseen. (Majoitu maalla 2012b.)

Aamiaismajoituksen ydinpalveluihin kuuluvan aamiaisen on oltava laadukas ja ravitseva, ja täytettävä tietyt hygieniavaatimukset. Aamiaismajoitustoiminta on ilmoituksenvaraista majoitushuoneistotoimintaa, josta tulee tehdä ilmoitus oman alueen valvontaviranomaisille. Ennen kuin yritys aloittaa toimintansa, täytyy alueen terveystarkastajan tehdä käyttöönototarkastus. Lisäksi yrityksellä on oltava toimiva omavalvontasuunnitelma sekä tarvittavat muut ilmoitukset tehtynä. (Evira 2012.)

2.2 Aamiaismajoitusyritysten toiminta Sulkavalla ja naapurikunnissa

Sulkavalla on kahdeksan aamiaismajoituspalveluksi, maatilamajoituspalveluksi tai motelliksi luokiteltua yöpymispaikkaa (Sulkava 2012). Savonlinnassa toimii näiden lisäksi kuusi aamiais-, maatilamajoitukseksi tai majataloksi luokiteltua majoituspaikkaa. Lisäksi Savonlinnassa sekä lähikunnissa toimii todella paljon erilaisia hotelleja, vuokramökkejä, huoneistoja, lomakyliä, leirintäalueita, retkeilymajoja sekä lomakiinteistöjä, joista asiakkaat voivat vuokrata majoituspaikkoja. (Sulkava 2012; Savonlinnan seudun matkailu 2012.)

Sulkavan naapurikunnissa, joihin kuuluvat Juva, Savonlinna, Puumala, Rantasalmi sekä Punkaharju, on pienempiä aamiaismajoitus- tai maatilamajoitusyritykseksi luokiteltavia yrityksiä suunnilleen 25. (Savonlinnan seudun matkailu 2012; Puumalan majoituskohteet 2012; Juvan kunta 2010.) Laskelmat perustuvat niihin yritystietoihin, jotka löytyivät kaupunkien tai haku- palvelimien Internet-sivuilta. Selvityksessä ei siis ole otettu huomioon sellaisia yrityksiä, joilla ei ole omia Internet-sivuja tai joita ei löytynyt kuntien Internet-sivuilta tai yleisiltä hakukoneilta.

Vuonna 2007 julkaistun Työvoima- ja elinkeinokeskuksen raportissa Maaseutumatkailua Etelä-Savossa on tutkittu Etelä-Savon maaseutumatkailun laajuutta ja kehitystä. Raportissa on sekä tutkittu eri Työ- ja elinkeinokeskuksen tukemien majoitusyritysten toimintaa että haastateltu yrittäjiä. Tutkimukseen otettiin mukaan 166 yrittäjää, joista 140 oli toiminut majoitusalaalla yli vuoden. Suurin osa yritysten yhtiömuodoista oli maatila (73 %) ja seuraavaksi suurin osa (14 %) oli toiminimellä toimivia, ja heidän toimintansa suurin tulos tuli mökkien vuokrauksesta. Aamiaismajoitusyritysten ja aittojen vuokraus taas oli melko alhaista, ja niiden käyttöä oli vaikeaa mitata kausiluontoisuuden vuoksi. Riippumatta yhtiömuodosta, kaikkien yritysten liikevaihto oli kuitenkin kasvanut vuodesta 2002 vuoteen 2006 10 000 - 110 000 euroa. Asiakkaitakin oli aikaisempaa enemmän tullut ulkomailta ja peräti 91 prosentissa yrityksistä oli ollut ulkomailta matkustaneita turisteja asiakkaina. (Työvoima- ja elinkeinokeskus 2012, 4 - 7, 11 - 16.)

Yrityksiltä oli myös kysytty tulevaisuudennäkymiä majoitusalaalla, ja yritysten edustajat olivat olleet hyvin optimistisia sen suhteen. Vuonna 2008 66 prosenttia vastaajista arvioi suhdannenäkymien parantuneen viimeisen vuoden aikana ja seuraavan kolmen vuoden aikana parantumiseen uskoi saman verran. Majoituskysynnän ennallaan pysymiseen uskoi 33 prosenttia ja huononemiseen vain yksi prosentti vastaajista. Tämä siis kertoo alan ammattilaisten näkökulmista, ja verrattuna vuoden 2012 Tilastokeskuksen tekemään raporttiin Suomeen saapuvien matkailijamäärien noususta (ks. kappale 3.2), ovat yrittäjät olleet melko lailla oikeassa tulevaisuuden näkymistä. (Työvoima- ja elinkeinokeskus 2012, 16.)

3 Liiketoimintasuunnitelma

Kun yritys perustetaan, on oltava jonkinlainen suunnitelma siitä, mitä ollaan tekemässä, miten, kenelle ja millä keinoin. Yrityksen perustamisessa tärkeää onkin laatia kunnollinen liiketoimintasuunnitelma joka kertoo yrityksen toiminnan kokonaisuudesta, ja jota hyödynnetään rahoitusta haettaessa. Liiketoimintasuunnitelman tarkoitus on selkeyttää yrityksen tavoitteet ja toiminta, joiden pohjalta yritystä lähdetään perustamaan. Liiketoimintasuunnitelma ei ole suppea esitys, vaan se avaa näkökulmia erilaisiin yrityksen toimintaan liittyvissä asioissa ja ottaa huomioon myös tulevaisuuden. (Pitkämäki 2000, 9 - 14; Blackwell 2008, 4 - 5.)

Liiketoimintasuunnitelma aloitetaan yleensä kirjaamalla ylös kaikki perustiedot yrityksestä. Perustiedot käsittävät muun muassa yrityksen sijainnin, yhteystiedot, rekisteritiedot, omistajan ja toiminnan laajuuden. Tämän jälkeen suunnitelmassa eritellään muut tärkeät asiat, kuten yrityksen liikeidea ja tuotteen esittely, asiakkaiden ja kilpailijoiden selvittäminen, markkinoinnin suunnittelu, toimintaympäristöanalyysi ja taloudelliset laskelmat. Liiketoimintasuunnitelmassa olisi myös hyvä tuoda ilmi, millä keinoin liiketoiminta aloitetaan, mitä arvoa yritys tuo asiakkaille, ja mitä asioita, taitoa ja rahoitusta on jo olemassa. Lisäksi liiketoimintasuunnitelmassa olisi hyvä pohtia mitkä ovat yrityksen tulevaisuudensuunnitelmat ja taloudelliset päämäärät. Koska perustettavalla yrityksellä ei välttämättä ole tietoa esimerkiksi asiakkaiden tarpeista, kysynnästä tai yrityksen menestymismahdollisuuksista, on tärkeää tehdä mahdollisimman tarkkaa ja kattavaa taustatutkimusta liiketoimintasuunnitelman aikaansaamiseksi. (Pitkämäki 2000, 15, 112; Blackwell 2008, 6.) Perustettavan yrityksen liiketoimintasuunnitelmassa on tehty taustatutkimusta muun muassa SWOT-analyysin, kilpailija-analyysin ja kyselyn avulla.

Kun liiketoimintasuunnitelma on yritykselle laadittu, on tärkeää, että sitä päivitetään tasaisin väliajoin. Tämä mahdollistaa yrityksen pysymisen ajan tasalla ja muuttuvan toimintaympäristön vaatimuksiin vastaamisen. Päivitys voidaan tehdä myös silloin, jos yrityksessä ilmenee ongelmia, muutoksia, mahdollisuuksia tai jos yrityksen kannattavuus on laskemassa. Liiketoimintasuunnitelmaa päivittäessä kannattaa muistaa myös tarkistaa aikaisemmat päätökset, sillä esimerkiksi yllättävät toimintaympäristön muutokset tai vanhentunut kilpailija-analyysi voivat jarruttaa yrityksen menestymistä. (Pitkämäki 2000, 16 - 17.)

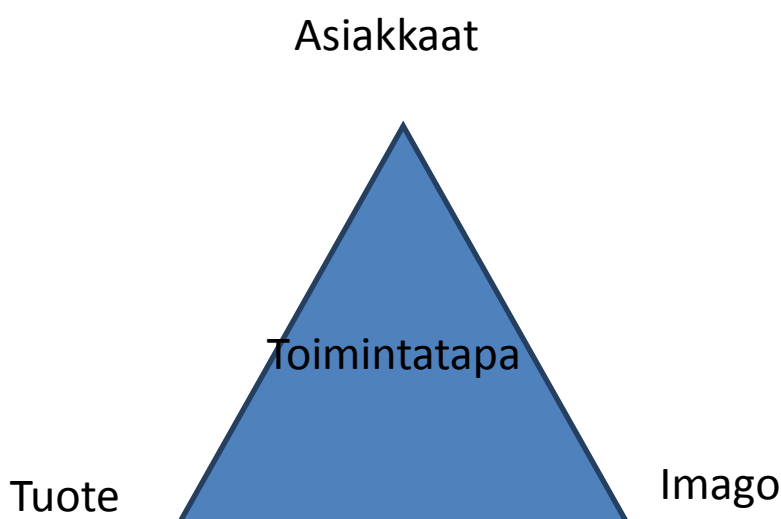
Liiketoimintasuunnitelma siis auttaa yrittäjää perustamaan yritystä, mutta yrittäjän on silti huomioitava tietyt kompastuskivet sitä laatiessaan. Liiketoimintasuunnitelman laatiminen ja sen toteuttaminen voivat tuoda esille ristiriitoja, esimerkiksi suunnitellun asian ja siihen tarvittavan oman osaamisen välillä. Myös tarpeeksi realistinen näkemys oman yrityksen toimintamahdollisuuksista on välttämätöntä. Jos perustettavassa yrityksessä on monta perustajajäsentä, voi tiedonkulku kangerrella ja sitä kautta aiheuttaa suunnitelman teon keskeytymisen. Liiketoimintasuunnitelma ei siis ole edellytys yrityksen menestymiselle, vaan liiketoimintasuunnitelman lisäksi on tärkeää pohtia yrityksen strategiaa yhdessä suunnitelman kanssa. (Pitkämäki 2000, 18.)

Seuraavissa kappaleissa kerrotaan tarkemmin, mitä osia kunnolliseen liiketoimintasuunnitelmaan sisältyy. Tarkastelun kohteena ovat yrityksen liikeidean ja tuotteen esittely, toimintaympäristön esittely ja kilpailijoiden selvittäminen. Lisäksi pohditaan, miten saadaan asiakkaita yritykseen, markkinoinnin sekä taloudellisten laskelmien tärkeyttä ja yrityksen perustamiseen ja pyörittämiseen liittyviä riskitekijöitä.

3.1 Yrityksen liikeidea

Liiketoimintasuunnitelmaa ei voi tehdä, ellei yrittäjällä ole selkeää ideaa siitä, mitä hän haluaa tehdä. Hänen täytyy esitellä yrityksensä liikeidea ja se, mitä tuotetta tai palvelua hän myy ja miksi. Liikeidea on Viitalan ja Jylhän (2006, 51) mukaan yrityksen toiminta-ajatuksen mukainen tapa tehdä liiketoimintaa ja tulosta. (Viitala & Jylhä 2006, 51.)

Liikeideaa mietittäessä nousee pääkysymyksiksi kolme tärkeää näkökulmaa: kenelle halutaan myydä, mitä myydään ja miten toimitaan. Liikeidean selventämisen apuna voidaan käyttää kolmiota (kuvio 1), jonka osat ovat asiakas, imago sekä tuote. Näiden avulla saadaan selvitettyä yrityksen toimintatapa. (Viitala & Jylhä 2006, 52.)



Kuvio 1: Liikeidea (mukaellen Viitala & Jylhä 2006)

Tärkein asia yrityksen toiminnan kannalta ovat asiakkaat (Kuvio 1). Tämän vuoksi yrittäjän on selvitettävä, keille tuotetta tai palvelua halutaan myydä ja mitkä asiakkaiden tarpeet sillä halutaan tyydyttää. Tärkeää on myös selvittää, minkälaisen imagon yrittäjä haluaa yritykses-
tään antaa, ja kuinka asiakkaat saadaan ostamaan yrityksen tarjoamaa tuotetta tai palvelua. Itse tuote on myös hyvä eritellä niin, että yrittäjä tietää mitä tuotteita tai palveluja hän tarjoaa asiakkailleen. Näiden kaikkien eri osa-alueiden selvittämisen jälkeen saadaan selville yrityksen toimintatapa, joka vastaa kysymyksiin miten tuotetaan ja millä voimavaroilla. Toimintatapoihin kuuluvat muun muassa markkinointi, tuotanto, tuotekehitys, logistiikka, henkilöstö, johtaminen ja taloushallinto. (Raatikainen 2010, 38 - 39.)

3.2 Toimintaympäristö

Liiketoimintasuunnitelmaa tehtäessä on otettava huomioon yrityksen toimintaympäristö. Pitkämäen (2000, 22) mukaan kolme tärkeää tekijää toimintaympäristön luonteen tunnistamisessa ovat toimialan luonne, sidosryhmien vaikutukset ja menestymisen edellytykset. Toimialan luonteella tarkoitetaan alan toimintatapoja, muutoksia, uhkia, mahdollisuuksia ja asioiden ja ihmisten välisiä suhteita ja niiden rakennetta. Menestymisen edellytyksillä tarkoitetaan niitä tekijöitä, joilla yritys tulee kilpailemaan alallaan. Sidosryhmien vaikutuksilla taas tarkoitetaan selvitystä siitä, miten yritys hankkii sidosryhmiä, miten ne tukevat yritystoimintaa ja miten suuri sidosverkoston tulee olla. (Pitkämäki 2000, 22.)

Majoitusliikkeiden toimintaympäristö muodostuu niin sisäisestä kuin ulkoisesta toimintaympäristöstä. Ulkoiseen toimintaympäristöön liittyviä asioita ja tahoja ovat kysyntä, kilpailu, saatavuus sekä viestintä ja poliittiset tilanteet kotimaassa ja maailmalla. Sisäinen toimintaympäristö taas muodostuu yrityksen sisällä olevista toiminnoista, kuten liikeideasta, yrityksen toimintatavoista, voimavaroista ja palvelutuotteesta. (Asunta ym. 1999, 61 - 62, 77 - 78.)

Pitkämäen (2000, 24 - 25) mukaan toimintaympäristöä selvitettäessä on hyvä tehdä toimintaympäristön arviointi. Arvioinnin tarkoituksena on selvittää yrityksen asema toimialalla, toimialan olemus, kysyntä, uusien tulokkaiden vaikutukset ja mahdollisuudet, vienti ja tuonti, toimialan vaihe, lisäarvoa tuovat tuotteet ja toimialan tulevaisuusnäkymät. Näiden selvittäminen on aikaa vievää ja esimerkiksi yrityksen asemaa ei välttämättä voi arvioida, ennen kuin yritys on kokeilujen, erehdysten ja onnistumisien kautta löytänyt oman sijaintinsa toimialalla. (Pitkämäki 2000, 24 - 25.)

Perustettavan aamiaismajoitusyrityksen toimintaympäristöä tutkailtaessa kävi ilmi, että Suomi on ollut viime vuosina ulkomaisten matkailijoiden suosiossa. 16.2.2012 julkaistun tutkimuksen mukaan vuoden 2011 joulukuussa ulkomaalaisten matkailijoiden yöpymiset olivat lisääntyneet 12 prosenttia verrattuna vuoden 2010 joulukuuhun. Kotimaiset matkailijat mukaan luettuna, yöpymiset olivat lisääntyneet yhteensä neljä prosenttia. Selkeästi eniten matkailijoita tuli Suomeen Japanista, josta kasvua vuodesta 2010 vuoteen 2011 oli 37 prosenttia ja Norjasta, josta kasvua oli 26 prosenttia. Virosta tulleiden kasvua oli 23 prosenttia ja Venäjältä 22 prosenttia enemmän kuin vuonna 2010. (Tilastokeskus, 2012b.)

Perustettava aamiaismajoituspalvelu tulee toimimaan majoitus- ja ravitsemisalalla ja se sijaitsee Sulkevalla, joka lukeutuu Etelä-Savon maakuntaan. Tilastokeskuksen tekemän tutkimuksen (2012) mukaan myös Etelä-Savossa yöpymiset olivat lisääntyneet 27 prosenttia vuodesta 2010, jossa oli Suomen toiseksi suurin kasvu Etelä-Karjalan jälkeen (48 prosenttia). (Tilastokeskus 2012b.) Matkustajamäärien kasvamisesta on kertonut myös Itä-Savo -sanomalehti,

jonka 23.10.2012 julkaistussa artikkelissa kerrottiin Etelä-Savon majoitustilastoista kesän 2012 ajalta. Yhteensä yövyttyjä öitä Etelä-Savon majoitusyrityksissä oli yli 400 000. Ainoastaan heinäkuun yöpymiset olivat hieman alle kuusi prosenttia huonommat, kuin vuonna 2011 heinäkuussa, mutta touko-, kesä- ja elokuussa majoitusten määrä oli kasvanut edellisvuoteen verrattuna. Myös venäläisturistien määrän kasvu oli näkynyt selkeästi Etelä-Savon yrityksissä. Tulevaisuuden näkymistä oli myös kerrottu kahden matkailujohtajan näkökulmasta. He olivat sitä mieltä, että Saimaan ja järviluonnon arvostus on jälleen nousemassa, ja se toimii suurimpana matkailuviettinä Etelä-Savossa. (Vuorela 2012, 2 - 3.) Niin koko Suomessa kuin Etelä-Savossakin on matkailijoiden määrä kasvanut huomattavasti, ja tämä heijastuu myös aamiaismajoituspalveluiden kysynnän kasvamiseen.

3.3 Henkilöstösuunnitelma

Liiketoimintasuunnitelmassa on tärkeää tulla ilmi myös yrityksen toiminnan tuottajat, eli henkilökunta. Se on yrityksen tärkein voimavara, ja se taho, jonka asiakkaat tapaavat ensimmäiseksi, ja jonka avulla heille syntyy kuva koko yrityksestä. Henkilökunta siis sekä myy että markkinoi yritystä ja sen tuotteita. Tämän vuoksi on tärkeää palkata yritykseensä osaavaa ja motivoitunutta henkilökuntaa ja auttaa heitä ylläpitämään näitä yritystä auttavia taitoja. Myös työntekijän persoona on keskeinen asia työhön soveltuvuuden kannalta. Esimerkiksi liian ujo tai hiljainen työntekijä saattaa olla myös liian sulkeutunut asiakaspalvelija, eikä näin ollen saa tuotettua asiakkaalle hänen haluamaansa palvelua. Myös työntekijän asenne työtä kohtaan ja halukkuus oppia uutta ovat tärkeitä piirteitä uutta työntekijää valittaessa. Työnantajan vastuulla on työntekijöiden kunnollinen perehdyttäminen ja omien vastuualueiden, työtehtävien sekä työpaikan yleisten käyttäytymissääntöjen kertaaminen. Työntekijöiden on näin helpompi keskittyä itse työhön ja asiakaspalveluun, kun työskentelyn muut puitteet ovat kunnossa. Motivoitunut ja sitoutunut henkilökunta auttaa yritystä parantamaan tulosta ja viemään sitä eteenpäin markkinoilla. (Brown 2006, 73 - 75; Ahonen, Koskinen & Romero 2009, 92 - 93.)

Pienessä yrityksessä, jossa yrittäjä itsessään on ainoa työntekijä, on tärkeää ottaa huomioon yrittäjän omat vahvuudet yrityksen toiminnan pyörittämisen kannalta. Koska yksi ihminen usein hoitaa niin asiakaspalvelun, siivouksen kuin taloudellisenkin puolen, saattaa yrityksen pyörittäminen olla melko uuvuttavaa. Monilla yrittäjillä ei ole varaa palkata lisää henkilökuntaa heti yrityksen alkutaipaleella, joten omista voimavaroista on pidettävä huolta. Yrittäjän voimavaroja verottaa konkreettisen asiakaspalvelun lisäksi myös muut yrittäjälle kuuluvat työt. Niihin kuuluvat esimerkiksi erilaisista yrittäjän vakuutusmaksuista huolehtiminen, jotka ovat pakollisia yrityksen toiminnan turvaamiseksi. Jos yrittäjä joutuu kuitenkin palkkaamaan henkilökuntaa yrityksen alkuvaiheella, on ensimmäisiin palkkamenoihin mahdollista saada tukia. Jos yrittäjä haluaa palkata henkilökuntaa, on hänen myös työnantajana otettava huo-

mioon erilaiset työntekijän vakuutus- ja sosiaaliturvamaksut, sekä loma- ja sairauslomamaksut. Nämä ovat lain mukaan pakollisia, joten yrittäjän on hyvä tehdä laskelmat, kuinka paljon henkilöstökuluihin menee rahaa ja kuinka paljon henkilökuntaa on varaa palkata. (Pitkämäki 2000, 69 - 71; Raatikainen 2010, 109.)

3.4 Kilpailijat

Uuden yrityksen on tärkeää selvittää, ketkä ovat hänen pahimpia kilpailijoitaan ja mitkä ovat heidän kilpailuetunsa verrattuna omaan yritykseen. Kilpailijoita voi tutkia esimerkiksi käyttämällä heidän tuotteitaan tai palveluitaan, havainnoimalla heidän toimintaansa, tekemällä markkinatutkimusta tai lukemalla kilpailijoiden tekemiä mainoslehtiä, ilmoituksia tai vuosikatsausta. Pääkysymykset, joiden avulla voidaan saada selville tärkeitä asioita kilpailijoista, ovat muun muassa, keitä ovat suurimmat kilpailijat, onko heillä sama asiakaskunta kuin omalla yrityksellä, ja miten kilpailijoiden tuote eroaa omasta tuotteesta. Kannattaa myös pohtia, ovatko kilpailijat radikaalisti muuttamassa markkinointistrategiaansa, minkälaiset markkinointikustannukset kilpailijoilla on, sekä minkälaiset tulevaisuudennäkymät heidän mielestään toimialalla on. (Brown 2006, 61 - 62.) Toimialan muita yrityksiä seuraamalla voi saada tietoa menestymiseen johtavista toimista ja asioista (Pitkämäki 2000, 42).

Kilpailijoiden toimintaan vaikuttaa Aakerin (2008, 45) mukaan kahdeksan eri osa-aluetta. Nämä ovat hintarakenne, imago ja sijainti, koko, kasvu ja kannattavuus, vahvuudet ja heikkoudet, organisaatio ja kulttuuri, nykyiset ja aikaisemmat strategiat, päämäärä ja sitoutuneisuus ja esteet yrityksen liiketoimialueelta lähtemiselle. (Aaker 2008, 45.) Porter (1998, 20) määrittelee lähtemisen esteenä olevat syyt ekonomisiksi, strategisiksi tai tunnepohjaisiksi toiminnoiksi, joiden vuoksi yritys joutuu toimimaan markkinoilla, vaikka sillä menisi huonosti (Porter 1998, 45). Esteitä voivat olla erikoistunut varallisuus, joka on arvokasta vain tietyssä muodossa ja paikassa, kiinteät kulut, yrityksen eri osa-alueiden keskinäiset suhteet, hallitus ja sosiaaliset esteet, kuten työpaikkojen menettämisen tai alueen taloudellisen tilanteen huononemisen pelko tai tunne-esteet, kuten yrityksen johtajan liika kiintymys yritykseen, liiallinen ylpeys tai lojaalisuus työntekijöitä kohtaan. (Aaker 2008, 48; Porter 1998, 20 - 21.)

Kilpailijoiden arviointi on hyvä tehdä, mutta sen avulla ei kannata alkaa kilpailla liikaa. Paras ta on keskittyä jo olemassa olevien asiakkaiden tarpeiden vastaamiseen, yhteistoimintaan ja verkostoitumiseen, sidosryhmistä huolehtimiseen sekä oman yrityksensä vakiinnuttamiseen. Asiakkaat eivät nimittäin yleensä kiinnitä huomiota kahden yrityksen väliseen kilpailuun, vaan siihen, kummassa on paremmat tuotteet tai palvelut. (Pitkämäki 2000, 42.)

Kilpailija-analyysi on hyvä keino kartoittaa oman yrityksen kilpailijoita. Kilpailija-analyysin ensimmäinen vaihe on kilpailijoiden tunnistaminen. Kilpailijat ovat siis niitä, jotka kilpailevat

samoista asiakkaista tai joilla on samankaltainen kilpailustrategia kuin omalla yrityksellä. Kilpailijoiden tunnistamisen jälkeen on otettava selvää heistä ja heidän strategiastaan. Kilpailijoiden toiminnan ja strategian selvittämisen apuna voidaan käyttää esimerkiksi SWOT-analyysia, jonka avulla saadaan selvitettyä myös kilpailijoiden vahvuuksia ja heikkouksia. SWOT-analyysi kaikista kilpailijoista kuitenkin vaatii paljon aikaa ja vaivaa, joten suppeammalla kilpailija-analyysilläkin voi saada tarpeeksi tietoa kilpailijoista. Kilpailijoita analysoitaessa olisi hyvä ottaa selvää edellä mainittujen asioiden lisäksi myös esimerkiksi vuotuisesta liikevaihdosta, työpaikan ilmapiiristä, henkilökunnan lukumäärästä sekä hinta-laatusuhteesta ja tietysti itse palvelusta tai tuotteesta. Kilpailija-analyysin osana on mahdollisuus selvittää myös, mihin suuntaan markkinat ovat kehittymässä ja mikä on kilpailijoiden osa tällä markkina-alueella. Näiden avulla voidaan tehdä johtopäätöksiä siitä, mitä yrittäjän itse tulisi tehdä pysyäkseen markkinoilla kilpailukykyisenä. (Aaker 2008, 38 - 44; Ahonen ym. 2009, 64.)

3.5 Asiakkaat

Vaikka kilpailijoiden selvittäminen on tärkeää yrityksen toiminnan suunnittelun kannalta, on tuottavan yritystoiminnan perustana kuitenkin asiakkaat, jotka tuovat yritykselle taloudellista tuottoa. Asiakkaat haluavat yleensä helppoja, nopeita sekä uudenlaisia palveluita tai tuotteita, jotka tyydyttävät heidän alati muuttuvat tarpeensa. Yritysten onkin vastattava näihin tarpeisiin tuomalla markkinoille uusia ja innovatiivisia tuotteita ja palveluita, jotka saavat asiakkaat kiinnostumaan ja ostamaan niitä. Yritysten on siis jollakin tavalla otettava selvää siitä, mitä asiakkaat haluavat sillä hetkellä ja myös mitä he mahdollisesti tulevaisuudessa ostavat. Asiakaslähtöisyys on varsinkin palvelualoilla toimivien yritysten tärkein lähtökohta, ja se perustuu asiakkaiden haluamien tuotteiden tai palveluiden tuottamiseen. (Viitala & Jylhä 2006, 82 - 83.)

Asiakaslähtöisyyteen liittyy käsite asiakasajattelu. Tällä tarkoitetaan näkemyksiä, jotka muun muassa painottavat asiakkaan yksilöllisyyttä sekä tunteiden merkitystä ostopäätöksen aikana. Asiakasajatteluun kuuluu myös näkemys, että asiakas on ainoa, joka pystyy määrittämään palvelusta saamansa arvon, ja siksi yrityksen olisi huomioitava asiakkaiden erilaiset arvomaailmat ja niiden vaikutus ostopäätökseen. Esimerkkinä voidaan ajatella, että jos asiakas on kasvissyöjä, on yrityksen turha yrittää myydä asiakkaalle lihaa. Yrityksen olisi hyvä myös pyrkiä olemaan vakuuttava palveluiden ja tavaroiden tuottaja asiakkaan silmissä. (Viitala & Jylhä 2006, 83.)

Aamiaismajoituspalveluita tuottavassa yrityksessä asiakkaiden tarpeiden huomiointi on tärkeintä yrityksen toiminnan kannalta. Perustettava aamiaismajoitusyritys tuottaa majoitus- ja ruokapalveluita, joten jos yrityksen tuottama palvelu ei kohtaa asiakkaiden toiveiden kanssa, on yrityksen menestys olematonta. Majoituspalvelut ovat palveluita, jotka eivät ole välttä-

mättömiä käyttötavaroita tai palveluita. Tämän vuoksi on hyvä selvittää, minkälaiset asiakkaat käyttävät alueella aamiaismajoituspalveluita, miksi he käyttävät niitä ja mitkä asiat he kokevat tärkeimpinä aamiaismajoituspalveluissa. Näitä asioita on pyritty selvittämään kyselyn avulla, josta kerrotaan lisää kappaleessa 4.

Yrityksen on tärkeää miettiä, minkälaisia palveluita tai tuotteita he tuottavat ja kenelle he myyvät niitä. Asiakaskohderyhmien eli asiakassegmentoinnin tarkoituksena on muodostaa tietty kohderyhmä yrityksen tarjoamille tuotteille tai palveluille. Asiakassegmentointi auttaa myös kohdistamaan markkinointia tiettyyn suuntaan. Yritys voi segmentoida potentiaaliset ostajat suureksi massaksi, jolloin eri ihmisille tarjotaan samaa tavaraa, kohdistetulle ryhmälle, joka on koottu tietyn tyyppisistä ihmisistä, tai yksityisasiakkaille, joille on usein tehty yksittäin räätälöity tuote tai palvelu. Yleensä asiakkaiden segmentoinnissa käytetään joko maantieteellisiä, asiakkaiden käyttäytymiseen liittyviä, demograafisia, psykograafisia tai käyttötappoihin liittyviä tekijöitä. Tietylle kohderyhmälle markkinoidessaan yritys pystyy tehostamaan markkinointiohjelmaansa sekä miettimään tehokkaimmat markkinointikeinot. (Viitala & Jylhä 2006, 107 - 109.) Markkinoinnista ja markkinoinnin eri muotoja käsitellään lisää seuraavassa kappaleessa.

3.6 Markkinointi

Yritykselle ei riitä, että pystyy tuottamaan tuotteita, vaan ne on saatava myös myydyksi. Tässä kuvaan astuu yrityksen markkinointi, sen suunnittelu ja toteuttaminen. Markkinointiin ei kuulu pelkästään mainostus, promootio tai jälleenmyynti, vaan siihen kuuluvat myös ne asiat, jotka auttavat ostajia ja myyjiä tapaamaan toisensa. Yrityksen on hyvä ottaa markkinoinnissa huomioon neljä tärkeää strategista osa-aluetta, jotka ovat tuote tai palvelu, hinnoittelu, jakelu ja myynnin edistäminen. Tuote- tai palvelustrategiassa huomioitavia asioita ovat muun muassa tuotteen nimi, ulkonäkö, säilytys ja suojaus, tai palvelun ollessa kyseessä ympäristön fyysinen olemus. Hinnoittelustrategiassa tärkeää on hinnoitella tuote oikein ottaen huomioon tuotantokustannukset, asiakkaiden maksuvalmius, haluttu imago, kilpailijoiden hintataso sekä arvo, minkä ostaja tuotteesta tai palvelusta saa. (Sellars 2009, 47 - 51.)

Hyvin onnistuneella markkinoinnilla voidaan saada selville, mitä tuotteita tai palveluita tarvitaan ja kelle niitä markkinoidaan. Sillä voidaan saavuttaa myös hyvä maine ja tunnettuus, sekä vakioasiakkaita, jotka toimivat niin sanottuna puskaradiona. Lisäksi voidaan saavuttaa myyntitavoitteet sekä kehittää omaa osaamistaan markkinoinnin ja asiakassuhteiden hoitamisen saralla. Markkinointiajattelu on termi, jolla tarkoitetaan markkinoiden ja asiakkaiden tarpeiden ymmärtämistä ja niiden täyttämistä, ja sen tarkoituksena on luoda asiakkaille paras mahdollinen arvo. Markkinointi ei ole kuitenkaan pelkkää ulkoista markkinointia, joten on muistettava markkinoida myös sisäisesti. Sisäinen markkinointi kohdistuu yrityksen henkilö-

kuntaan. Hyvän sisäisen markkinoinnin avulla henkilökunta kokee tuotteet tai palvelut lähiksi, on tyytyväinen työhönsä ja näin auttaa myymään omalta osaltaan tuotteita tai palveluita myös asiakkaille. (Viitala & Jylhä 2006, 112 - 113.)

Markkinoinnilla on monia eri muotoja, jotka kaikki omalta osaltaan auttavat asiakkaiden hankkimisessa ja asiakassuhteen jatkumisessa. Eri markkinointimuotoja ovat esimerkiksi yksilömarkkinointi, suhdemarkkinointi, kanta-asiakasmarkkinointi, elämymarkkinointi, mobiili- ja Internet-markkinointi sekä integroitu markkinointi. Aloittavan aamiaismajoituspalveluyrityksen näkökulmasta varsinkin suhdemarkkinointi, jolloin yrityksen suhdeverkosto nousee tärkeäksi tekijäksi, sekä Internet-markkinointi ovat hyviä tapoja markkinoida yritystä. Tärkeää on keskittyä markkinoinnissa siihen, millä keinoin ihmiset saadaan yrityksen asiakkaisiksi ja mitä keinoja voidaan käyttää, jotta markkinointi olisi tehokasta ja kohdeyleisön saavuttavaa. (Viitala & Jylhä 2006, 114 - 116.)

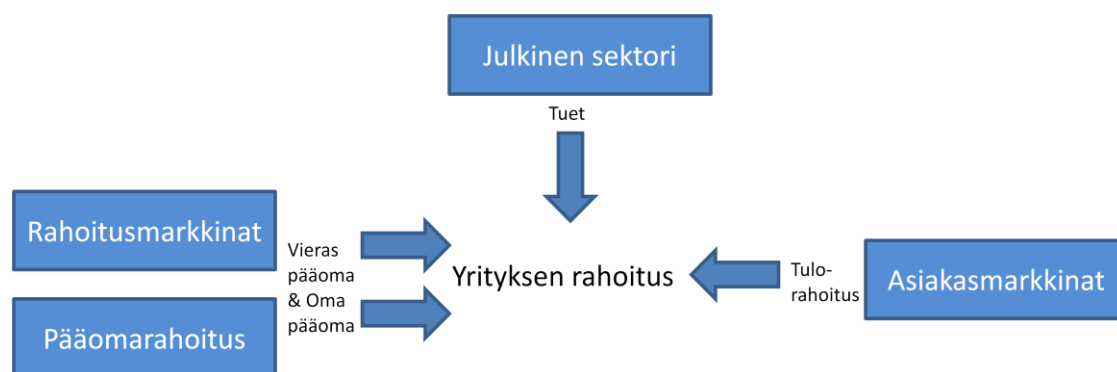
Kun yritys on saanut jo jonkin verran asiakkaita, nousee yksilömarkkinointi ja kanta-asiakasmarkkinointi tärkeiksi markkinointimuodoiksi, joiden avulla voidaan pitää ja laajentaa asiakaskuntaa. Markkinoinnin ja asiakkaiden tarpeiden tyydyttämisen avuksi voi kehittää myös asiakaspalautejärjestelmän, jonka avulla yritys voi saada elintärkeää tietoa asiakkaiden tyytyväisyydestä. Jälkemarkkinoinnin toteuttamisessa on hyvä käyttää yrityksen asiakasrekisteriä, jota kautta löytää helposti asiakkaiden yhteystiedot sekä mahdolliset toiveet ja kommentit, ja joiden avulla pystytään räätälöimään entistä parempia palveluja juuri heille. (Viitala & Jylhä 2006, 114 - 116.)

3.7 Rahoitus- ja taloussuunnitelma

Uutta yritystä perustettaessa on hyvin tärkeää tehdä mahdollisimman todenmukaiset taloussuunnitelmat. Liiketoimintasuunnitelman talouslaskelmiin kuuluvat rahoitus-, kannattavuus- ja myyntilaskelmat. Rahoituslaskelmassa keskitytään listaamaan kaikki investoinnit ja tulolähteet. Investointeja ovat muun muassa koneet ja laitteet, toimistotarvikkeet, aineettomat hyödykkeet, vuokrat, henkilöstökulut sekä vaihto- ja rahoitusomaisuuteen laskettavat kassa ja alkuvarasto. Tulolähteitä aloittelevalla yrityksellä voivat olla oma pääoma sekä lainapääoma. Omaan pääomaan lasketaan yrittäjän omat osake- ja rahasisjoitukset sekä jo olemassa olevat tarvikkeet ja laitteet. Lainapääomalla tarkoitetaan muun muassa lainoja pankilta, tavaran-toimittajalta tai vaikkapa Finnveralta, joka on Suomen valtion omistama, uusille yrittäjille rahoitusmahdollisuuksia tarjoava erityisrahoittaja. (Uusyrittäjäkeskus 2007 - 2011a; Finnvera 2012.)

Aloittavan yrityksen rahoitus koostuu yleensä eri lähteistä (kuvio 3). Yleisimmät ovat erilaiset yrittäjän tuet, kuten Työ- ja Elinkeinokeskuksen rahoitustuet tai Elinkeino-, Liikenne- ja Ym-

päristökeskuksen naisyrittäjätuet. Asiaksmarkkinat taas tarkoittavat myynnin kautta saatavaa tuloa. Rahoitusmarkkinat ja pääomarahoitus koostuu tärkeimmistä rahoituslähteistä, jotka ovat oma pääoma ja vieras pääoma. Oma pääoma koostuu yrittäjän omista rahasijoituksista, tarvikkeista ja laitteista sekä mahdollisesta sijoituspääomasta, ja vieras pääoma taas tarkoittaa yritykselle haettuja lainoja muun muassa pankeilta tai Finnveralta. (Viitala & Jylhä 2006, 63 - 64.) Alla on Viitalan ja Jylhän (2006) näkemys yrityksen rahoituslähteistä (kuvio 3).



Kuvio 2: Yrityksen rahoituslähteet (Viitala & Jylhä 2006, 64)

Liiketoiminnan kannalta tärkeää on rahoituslaskelman lisäksi tehdä kannattavuuslaskelma, jonka avulla pystytään arvioimaan miten suotuisaa liiketoiminta tulee olemaan. Kannattavuuslaskenta kertoo sananmukaisesti siis yrityksen kannattavuudesta. Kannattavuuslaskelmasa listataan myyntituotot, liikevaihto, myynti-, palkka-, vastuu- ja käyttökate, liikevoitto tai tappio, ja näin saadaan laskettua koko tilikauden voitto tai tappio. (Heino 2001, 32 - 40.)

Lyhyesti esitettynä laskennan voi tehdä seuraavalla tavalla:

Myyntituotot

- Muuttuvat kustannukset

Katetuotto

- Kiinteät kustannukset

= Voitto / Tappio

(Mukaellen Heino 2001, 32 - 40)

Yritystoiminnan kannattavuuden edellytyksenä on yrittäjän oman pääoman käyttö, joka voi olla rahaa, maata tai rakennuksia. Tämä vakuuttaa ulkopuolista rahoittajaa siitä, että hänen sijoituksensa eivät mene hukkaan, vaan yrittäjä on sitoutunut toimintaan. Koska aloittavalla yrittäjällä ei yleensä ole tarpeeksi rahavaroja omasta takaa, rahoitusta tarvitaan muun muassa tilojen, laitteiden, välineiden, palkkojen, laskujen tai korkojen maksamiseen. Moni yrittäjä

joutuu yleensä ottamaan ulkopuolista lainaa muun muassa pankeilta, rahoitusyhtiöiltä, riskirahoittajilta tai julkisilta rahoittajilta, ja antamaan vastaavasti vakuuden, yleensä joko henkilötakauksen tai kiinteistökiinnityksen muodossa. Jos yrittäjä joutuu ottamaan lainaa yritystään varten, on hänen hyvä miettiä miten pian hän alkaa saada tuloja, kuinka suuren prosenttiosuuden yrittäjä saa päärahoittajalta sekä minkälainen korko lainassa on. Koron suuruuteen vaikuttaa yleensä rahoittajan arvioiman riskin suuruus yritysideassa. Lisäksi rahoittajan vaatimat vakuudet lainalleen ja takaisinmaksusuunnitelman laatiminen on hyvä selvittää. (Viitala & Jylhä 2006, 63 - 65.)

Rahoitus- ja taloussuunnitelman teko perustettavalle yritykselle on yksi menestymisen edellytyksistä. Suurin syy siihen, miksi aloittavat yritykset joutuvat lopettamaan toimintansa ensimmäisten vuosien aikana, on huonosti ja epätarkasti tehdyt talous- ja rahoitussuunnitelmat. Jotta näin ei pääsisi käymään omalla kohdalla, olisi rahoitus- ja talouslaskelmissa oltava ainakin rahoitus- ja kannattavuuslaskelmat sekä myyntiennusteet. (Sellars 2009, 67 - 68.)

Apuna yrittäjä voi käyttää vaikkapa Yritys-Suomen Internet-sivuilta saatavia liiketoimintasuunnitelman laskureita, joiden avulla yrittäjä voi tehdä niin investointi-, myynti-, kannattavuus kuin lainalaskelmatkin. Internet-sivuille voi syöttää arvioidut summat omasta liiketoiminnastaan, ja ohjelma laskee tämän jälkeen automaattisesti kulut sekä myyntiarviot ja -tavoitteet, joista yrittäjä voi päätellä, miten kannattavaa oma suunniteltu liiketoiminta tulee olemaan. Internet-sivuilta myös löytyy muita liiketoimintasuunnitelmaan liittyviä asioita ja kohtia, joita yrittäjän tulee ottaa huomioon uutta yritystä perustettaessa. (Yritys-Suomi 2012.)

3.8 Riskianalyysi

Jokaisen liiketoimintasuunnitelmaan olisi hyvä sisältää jonkinlainen riskianalyysi. Tämä osoittaa sekä yrittäjälle itselleen että mahdollisille ulkopuolisille rahoittajille epäonnistumisen paikat. Riskien kartoittamisen ansiosta ne pystytään kuitenkin helpommin välttämään. SWOT-analyysi (ks. kappale 3.9) toimii tässäkin tapauksessa hyvänä pohjana riskien kartoittamisessa. (Pitkämäki 2000, 79.)

Riskitekijöiden tunnistamisessa on yrittäjän otettava huomioon käytössä olevat voimavarat. Näitä voivat olla inhimilliset, taloudelliset, teknologiset, organisatoriset tai fyysiset voimavarat. Voimavarojen kartoittamisen avulla yrittäjä pystyy helpommin näkemään, mitä hänellä on ja mitä hänen pitäisi vielä hankkia tai kehittää, jotta yritys menestyisi. Yrittäjän on myös mietittävä jokaisen liiketoimintasuunnitelman osion kohdalla, missä voi mennä vikaan ja mitä tulisi tehdä karikot välttääkseen. (Pitkämäki 2000, 80 - 84.)

Suurimpina haasteina ja riskitekijöinä vuoden 2007 Työvoima- ja elinkeinokeskuksen tutkimuksessa yrittäjät olivat sanoneet olevan laadukkaiden palveluiden tuottamisen asiakkaille sekä Etelä-Savon matkailuvaltin, luonnonrauhan säilyttämisen. Venäläiset turistit osaavat arvostaa laatua ja he ovat myös valmiita maksamaan siitä korkeampaa hintaa. Myös Järvi-Suomen luontoa on osattava vaalia ja käyttää sitä yhtenä vetonaulana. Näiden asioiden tulisi olla Etelä-Savon matkailuyrittäjillä tärkeysjärjestyksessä ensisijaisina. (Työvoima- ja elinkeinokeskus 2007, 21.)

3.9 SWOT-analyysi

Yksi liiketoimintasuunnitelman tärkeä osa on SWOT-analyysi (kuvio 3). Se toimii yrittäjän apuvälineenä hänen kartoittaessaan oman yrityksensä tilannetta ja toimintaympäristöä. Koska yrittäjä ei aina välttämättä osaa ottaa huomioon jokaista asiaa, on ne hyvä kirjata ylös tarkastelua varten. SWOT-analyysi voi tuoda esille sellaisia asioita, joita ei välttämättä osaa muuten ottaa huomioon yritystä perustaessa. (Brown 2006, 27 - 28.)

<p>Vahvuudet</p> <p>Mitä vahvuuksia yrityksellä itsellään on?</p>	<p>Mahdollisuudet</p> <p>Mitä mahdollisuuksia toimintaympäristö tarjoaa yritykselle?</p>
<p>Heikkoudet</p> <p>Mitä heikkouksia yrityksen omassa toiminnassa on?</p>	<p>Uhat</p> <p>Mitä uhkia toimintaympäristö voi aiheuttaa yritykselle?</p>

Kuvio 3: SWOT-nelikenttäanalyysi (mukaellen Pitkämäki 2000, 79)

Analyysiin listataan yrityksen sen hetkiset vahvuudet ja heikkoudet, sekä tulevaisuutta mietittäessä uhat ja mahdollisuudet. SWOT-analyysin avulla yrittäjä saa tietoa asioista, jotka tällä hetkellä auttavat yritystä haluttuun päämäärään (Vahvuudet). Yrittäjä saa myös tietoa mitkä asiat tällä hetkellä ovat sellaisia, jotka eivät auta päämäärän saavuttamisessa, jos niitä ei muuteta (Heikkoudet). Nämä ovat yrityksen niin sanottuja sisäisiä tekijöitä. Analyysin avulla voidaan myös kartoittaa ulkoisia tekijöitä, jotka viittaavat tulevaisuuden näkymiin. Näitä ovat asiat tai muutokset toimintaympäristössä, jotka voivat auttaa yrittäjää saavuttamaan päämääränsä (Mahdollisuudet) sekä asiat, jotka voivat aiheuttaa yritykselle ongelmia ja estää päämäärän saavuttamista (Uhat). (Brown 2006, 27 - 28.)

SWOT-analyysia tehdessä täytyy ensisijaisesti muistaa, että jokaista kohtaa mietittäessä on oltava tarpeeksi kriittinen omaa toimintaa kohtaan. Näin analyysista saadaan suurin mahdollinen hyöty. Mitä pidemmälle liiketoimintasuunnitelmaa laatii, sitä enemmän saattaa SWOT-analyysiin tulla asioita. Sen vuoksi analyysi kannattaakin tehdä vasta liiketoimintasuunnitelman loppuvaiheessa. (Ahonen ym. 2009, 118.)

4 Tutkimusmenetelmät apuna liiketoimintasuunnitelman laatimisessa

Liiketoimintasuunnitelman laatimiseksi kerättiin empiiristä aineistoa, jonka avulla haluttiin selvittää muun muassa aamiaismajoituspalvelun kysyntää Sulkavalla ja lähikunnissa, minkälaiset ihmiset palveluja käyttävät ja miten he löytävät kyseiset palvelut. Lisäksi aineistonkeruun tarkoituksena oli saada ihmisten mielipiteitä aamiaismajoituspalveluista ja potentiaalisten asiakkaiden maksuvalmiudesta. Tärkeää oli myös saada tietoa siitä, minkälaisia kilpailijoita perustettavalla yrityksellä tulee olemaan, mitä riskejä yrityksen toimintaan liittyy, sekä minkälaiset valmiudet yrityksellä on toimia majoitusalailla.

Opinnäytetyössä käytettiin tutkimusmenetelmiä, jotka olivat apuna liiketoimintasuunnitelman teossa ja taustatietojen hankinnassa. Käytettyjä menetelmiä olivat SWOT-analyysi, riskianalyysi, kilpailija-analyysi sekä suuremman roolin saanut survey-tutkimuksen keskeisin menetelmä, eli kysely. SWOT-analyysi sekä riskianalyysi tehtiin perustettavalle aamiaismajoitusyritykselle ja ne löytyvät liiketoimintasuunnitelman osana (liite 2). Kilpailija-analyysi tehtiin perustettavan yrityksen kilpailijoita kartoittaessa ja se löytyy myös liitteistä (liite 2). Keskeisimmän roolin käytetyistä aineistonhankintamenetelmistä sai kuitenkin lomakekysely, josta kerrotaan lisää seuraavissa kappaleissa.

Kysely on kvantitatiivinen tutkimusmenetelmä, mutta opinnäytetyössä käytetyssä kyselyssä mukaan on sisällytetty myös kvalitatiivista näkökulmaa avointen kysymysten kautta. Tämä siksi, että tutkimuksessa ei niinkään mitata määrällisiä asioita, vaan laadullisia. Näin ollen kvalitatiivisen tutkimusmenetelmän käyttö antoi opinnäytetyössä oletettavasti parhaimmat tulokset. Hirsjärven, Remeksen sekä Sajavaaran (2009, 165) mukaan kvalitatiivisen tutkimuksen piirteisiin kuuluu luonnollisissa ja todellisissa tilanteissa tapahtuvaa tiedon keräystä sekä laadullisten menetelmien käyttöä työssä käytettävän tiedon hankinnassa. Tutkimukseen kuuluu myös yhtenä piirteenä ihmisten käytön suosimista aineiston keruussa. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 165.)

4.1 Kysely ja sen tarkoitus

Kyselyn tarkoituksena oli saada taustatietoa, joka hyödyttää liiketoimintasuunnitelman laatimisessa. Kyselyn avulla haluttiin saada erilaisilta ihmisiltä mielipiteitä ja ideoita liittyen aamiaismajoitustoimintaan. Koska validiuden osoittaminen on tärkeä osa kyselyn hyödyllisyyden kannalta, on ennen kyselyn teettämistä mietittävä, minkälaista tietoa haetaan, ja mitä siitä halutaan hyötyä. Lisää kyselyn validiudesta on kappaleessa 4.4.

Kyselyn tavoitteena oli saada vastauksia muun muassa siihen, mitä asiakkaat toivovat aamiaismajoitukselta, mikä heitä vetää alueen aamiaismajoitusliikkeisiin, minkälaisia matkajia he ovat (liike- vai vapaa-ajan), mitä kautta he ovat löytäneet näitä palveluita ja mitä he ovat valmiita maksamaan aamiaismajoitusyrityksessä yöpymisestä. Lisäksi kyselyn avulla toivottiin saatavan lisäideoita majoituspalveluiden suunnitteluun, eli mitä lisäpalveluita ihmiset kaipaavat ja mitkä he kokevat hyödyllisiksi. Toteutetun kyselyn oli tarkoitus kartoittaa myös sitä, mistä ihmiset ylipäätään löytävät aamiaismajoituspalveluita ja miettiä sen avulla, miten olisi parasta markkinoida perustettavaa aamiaismajoituspalvelua.

Kyselylomaketutkimus on hyvä silloin, kun halutaan vastaajilta mahdollisimman totuudenmukaisia vastauksia. Kyselylomakkeen teossa täytyy kuitenkin huomioida muutamia seikkoja, jotka saattavat vaikuttaa vastausten määrään ja laatuun. Jos kysely on todella pitkä, ei ihmisillä riitä mielenkiintoa vastata tarpeeksi tarkasti, ja vastaukset saattavat jäädä liian suppeiksi. Tulosten epämääräisyys saattaa vaikeuttaa niiden analysointia, eikä niistä välttämättä saada tarpeeksi hyödynnettävää tietoa. Tämän vuoksi kysymysten tulisi olla tarpeeksi lyhyitä ja yksiselitteisiä. Ne eivät myöskään saisi olla johdattelevia eli sellaisia, jotka pyrkivät johonkin tiettyyn kyselyn teettäjälle suotuisaan vastaukseen. (Valli 2001, 100 - 102.)

Vaikka kyselylomakkeen tekoon ja teettämiseen liittyy riskejä, on se tähän tutkimukseen kuitenkin sopivin tutkimusmenetelmä. Kyselylomakkeen ehkä tärkein asia on, ettei kyselyn teettäjä vaikuta vastaajien vastauksiin (Valli 2001, 101). Vastaajien vastaukset käsitellään anonyymisti ja kyselyn teettäjä ei läsnäolollaan pääse vaikuttamaan vastauksiin. Jos kyselylomakkeessa on jotain sellaisia kohtia, joita vastaaja ei ymmärrä, on myös helpompaa esittää tarkentavia kysymyksiä suoraan, toisin kuin esimerkiksi postikyselyssä.

Hirsjärvi, Remes ja Sajavaara (2009, 202 - 203) ovat määritelleet hyvän kyselylomakkeen muutamia perusasioita. Kysymysten täytyy olla selkeitä ja helposti luettavia, tarpeeksi lyhyitä, eikä kysymysten tulisi olla liian yleisellä tasolla olevia. Näin vastauksista saadaan tarkempia ja paremmin oman tutkimuksen kannalta tärkeää tietoa. Kyselylomakkeen rakenteen tulisi myös olla loogisessa järjestyksessä. Jos halutaan saada tietoa asioista, joita liittyvät vaikkapa asiakkaiden mieltymyksiin, on parempi käyttää kyselylomakkeessa monivalintakysymyksiä kuin

väittämiä. Jotta ihmisten oikeat mielipiteet saataisiin selville, olisi hyvä sisällyttää kyselylomakkeeseen myös sellainen vaihtoehto, joka ei pakota vastaajaa valitsemaan jotakin annetuista väittämistä, eli niin sanottu ei-mielipidettä -vaihtoehto. (Hirsjärvi ym. 2009, 202 - 203.)

4.2 Kyselyn kohderyhmä

Ojasalon, Moilasan ja Ritalahden (2009, 108 - 109) mukaan kysely on oivallinen tapa kerätä tietoa suurelta ihmismäärältä ja se on nopea ja helppo tapa saada paljon tietoa. Kyselylomakkeen teettämisessä tärkeää on miettiä myös kenelle se tehdään. Tutkimuksen toteuttamisessa on tärkeää, varsinkin suuren ihmismäärän ollessa kyseessä, valita kyselyyn sopiva otanta eli kyselyn kohteena olevat ihmiset. Suuresta ihmismäärästä valitaan satunnaisesti henkilöitä vastaamaan kyselyyn, josta saatavista vastauksista pystytään tulosten analysoinnin jälkeen tekemään suurempaa ihmisjoukkoa, eli kohdejoukkoa koskevia päätelmiä. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 108 - 109.) Koska tässä tutkimuksessa pyrittiin tietoa saamaan potentiaalisilta asiakkailta sekä mahdollisimman monipuoliselta ihmisjoukolta, olivat kyselyn kohteena Sulkavan soutujen vierailijat. Kaikkia vierailijoita ei kuitenkaan pyydetty täyttämään kyselylomaketta, sillä se olisi ollut melko mahdotonta. Sen sijaan lomakkeen tekoon valittiin 25 henkilön otos, joka koostui yli 18-vuotiaista naisista ja miehistä.

Kysely tehtiin Sulkavalla Sulkavan Suursoutujen yhteydessä ihmisille, jotka ovat potentiaalisia käyttämään aamiaismajoituspalveluita, eli lähinnä matkailijoille ja turisteille. Kun kysely teetettiin Sulkavan soutujen aikaan, oli paljon todennäköisempää saada enemmän vastauksia kyselylomakkeen avulla kuin vaikkapa haastattelemalla ihmisiä. Ihmisiä oli niin runsaasti liikkeellä, ettei monenkaan aika tai mielenkiinto olisi riittänyt kymmenen minuutin haastatteluun. Koska kyselylomake oli nopea täyttää, se auttoi saamaan paremmin vastaajia. Lomake ei myöskään ollut liian pitkä, joten vastaajien mielenkiinto riitti vastaamaan lomakkeen loppuun asti.

Tavoitteena oli teettää kysely 30 - 50 ihmiselle. Kyselylomakkeita oli tarkoitus jakaa lauantaina 7. heinäkuuta Sulkavan soutustadionilla oleskelevalle ihmiselle. Tavoite ei kuitenkaan täysin toteutunut, sillä vastauksia saatiin vain 25 eri ihmiseltä. Jotta tavoitteeseen oltaisi päästy ja haluttu vastaajamäärä olisi voitu saavuttaa, olisi kyselyn teettäjä voinut varata kyselylomakkeiden jakamiseen enemmän aikaa ja ottaa ihmisiin paremmin kontaktia.

4.3 Kyselyn toteutus ja analysointimenetelmät

Kyselylomake (liite 1) koottiin kolmesivuiseksi, ja se sisälsi strukturoituja monivalinta- ja avoimia kysymyksiä. Kyselystä pyrittiin tekemään mahdollisimman kattava, jotta sen avulla voitaisiin saada mahdollisimman hyvin tietoa alueella liikkuvista matkailijoista. Kyselyn tar-

koituksena ei kuitenkaan ollut olla liian pitkä tai vaikeaselkoinen ja se pyrittiin pitämään helppona täyttää.

Kysymykset koottiin teemoittain, joiden pohjana olivat yrittäjän tarpeet ja asiat, jotka hän halusi saada selville liiketoimintasuunnitelmaa varten. Tärkeitä aiheita olivat muun muassa luonnonmukaisuuden arvostaminen, luomu- ja lähiruoka, matkailijoiden vapaa-ajan vietto, hinta, yrityksen löydettävyyttä sekä lisäpalveluiden tärkeys aamiaismajoituspalveluissa. Kyselylomakkeen rakenne rakennettiin siten, että ensiksi kysyttiin vastaajien taustatietoja ja sitä, ovatko he ennen käyttäneet mitään aamiaismajoituspalvelua Suomessa. Jos he olivat käyttäneet, kysyttiin heidän tyytyväisyyttään niihin. Tämän jälkeen kysyttiin vastaajien mielipiteitä muun muassa siitä, minkälaisia aktiviteetteja he harrastavat lomallaan ja mitä kanavaa käyttävät majoituspalveluja etsiessään. Viimeiseksi kysyttiin sopivaa hintatasoa, ja lisäksi kyselyssä oli kysymyksiä muun muassa lisäpalveluiden tärkeydestä ja aamiaisen ominaisuuksista. Kysymykset koottiin siis niin, että ne etenivät mahdollisimman loogisesti ja vastaajaystävällisesti.

Kysely toteutettiin Sulkavan souduissa lauantaina 7. heinäkuuta 2012. Kysely toteutettiin kiertelemällä Sulkavan soutustadionilla ja sen ympäristössä kello 12 alkaen neljän tunnin ajan jakamalla lomakkeita vastaamaan halukkaille. Kyselylomakkeen täyttämiseen meni vastaajilta aikaa noin 5 minuuttia. Kyselylomakkeen laatija oli myös lähellä auttamassa tarvittaessa. Kaiken kaikkiaan vastaamaan kysytyistä ihmisistä yhteensä noin 20 kieltäytyi vastaamasta kyselyyn, joko kiireeseen tai mielenkiinnon vähyyteen vedoten.

Kyselyn kautta saatavia tuloksia täytyy analysoida hyvin, jotta niistä saadaan tarvittavat tiedot. Aineiston hankinnan jälkeen olisi hyvä tarkistaa aineisto, jotta pystytään näkemään, mitä tietoja on saatu ja ovatko tiedot käyttökelpoisia. Tämän jälkeen aineistoa tarvittaessa täydennetään ja sen jälkeen järjestetään. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa saatu aineisto on vaikeampaa järjestellä kuin kvantitatiivisen tutkimuksen aineisto ja myös menetelmät ovat erilaisia. Kvantitatiivisen tutkimuksen aineisto on taas melko helppoa käsitellä esimerkiksi tietokoneella taulukoiden muodossa. (Hirsjärvi ym. 2009, 221 - 222). Kyselylomakkeessa käytettiin suurimmaksi osaksi kvantitatiivista tutkimusmenetelmää, mutta joukossa oli myös avointen kysymysten muodossa kvalitatiivista, eli laadullista aineistonhankintaa.

Kun kerätty aineisto on koottu ja tallennettu, se täytyy litteroida, eli avata sanallisesti. Aineisto voidaan myös avata taulukkomuodossa, jos kysymyksessä on määrällistä tietoa hakevia kysymyksiä. Aineiston keräämisen ja analysoinnin aloittamisen välillä tulisi olla mahdollisimman vähän aikaa, jolloin tutkijalla on vielä tuoreessa muistissa tutkimukseen liittyvät asiat. (Hirsjärvi ym. 2009, 224.) Kyselylomakkeen avulla saatua aineistoa koottiin sekä litteroiden että taulukkojen avulla. Avointen kysymysten vastaukset koottiin ja ryhmiteltiin samankal-

taisten vastausten perusteella. Monivalintakysymysten vastaukset taas koottiin taulukkoon, josta kävi ilmi eri vastausten määrät jokaisen kysymyksen kohdalla.

Aineiston analysointitapoja on erilaisia, mutta käytössä on yleisesti kaksi päätapaa: selittäminen sekä ymmärtäminen. Selittäminen sopii paremmin kvantitatiiviseen aineistoon ja ymmärtäminen kvalitatiiviseen aineistoon. Tarkoituksena aineiston analysoinnissa on kuitenkin ongelmaan tai tutkimustehtävään vastaaminen. Analysointimenetelmä tulee yleensä selventymään sen mukaan, mitä tietoa halutaan saada selville. Kaikkea kerättyä aineistoa ei välttämättä tulla käyttämään analysointivaiheessa, mutta se ei haittaa, jos muusta aineistosta saadaan selville haluttu tieto. (Hirsjärvi ym. 2009, 224 - 225) Kyselylomakkeen avulla saatujen tietojen perusteella pystyttiin analysoimaan tuloksia ja pohtimaan niiden merkitystä. Vastausten tarkastelua ja tulkintaa on lähemmin kappaleessa 4.6.

4.4 Kyselyn validius ja reliabelius

Kun tutkimuksesta saadut tulokset on analysoitu, on osoitettava myös tutkimuksen validius ja reliabelius. Nämä tarkoittavat tutkimuksen pätevyyttä ja toistettavuutta. Koska tutkimusten tarkoituksena on saada mahdollisimman päteviä ja tarkkoja tuloksia, on virheitä pyrittävä välttämään ja minimoimaan. Reliabeliutta voidaan arvioida esimerkiksi tutkimalla kahden tutkijan tulkintoja samasta kysymyksestä tai yhden saman henkilön vastausten vertaamista eri tutkimuskerroilla. Jos vastaukset ovat samoja, voidaan tutkimusta pitää reliabelina. Aina reliabeliuden mittaaminen ei kuitenkaan ole niin yksioikoista. Jos mitataan saman henkilön eri kerroilla antamia vastauksia ja vastausten välillä on jonkin verran aikaa, voi ihmiseen kohdistuneet muutokset ajassa aiheuttaa hyvinkin erilaisia vastauksia. Siksi reliabelius ei ole niin helposti mitattavissa. Reliabiliteetti siis tarkoittaa vastausten samankaltaisuutta erilaisissa tutkimustilanteissa. (Hirsjärvi ym. 2009, 231; Hirsjärvi & Hurme 2000, 186.)

Tutkimukset pyrkivät saamaan selville haluttua tietoa. Tutkimusmenetelmästä riippuen tutkimusten kohteet voivat olla yhdestä henkilöstä moneen tuhanteen. Tämän vuoksi on tärkeää käyttää sellaista tutkimusmenetelmää, jolla saadaan parhaiten tietoa. Validiudella tarkoitetaan sen tiedon saamista, jota haetaan. Esimerkiksi kyselylomaketutkimus voi antaa vastuksina aivan päinvastaista tietoa, jota kyselyn teettäjä on hakenut. Tämän vuoksi tuloksia tulisi analysoida erilaisin menetelmin, jotta tulokset olisivat valideja. (Hirsjärvi ym. 2009, 231 - 232.)

Opinnäytetyössä käytetty tutkimusmenetelmä pyrittiin pitämään mahdollisimman selkeänä ja helppotulkintaisena, jotta pyrittäisiin välttämään suurimmat väärintulkittamiset. Vastaajia ei johdateltu mitenkään kyselylomakkeen täytön aikana, vaan he saivat täyttää lomakkeen rauhassa itsekseen. Tapahtuman vuoksi vastaajien ympärillä oli kuitenkin koko ajan paljon ihmisiä ja hälinää, mikä saattoi vaikuttaa esimerkiksi avointen vastausten pituuteen. Koska opin-

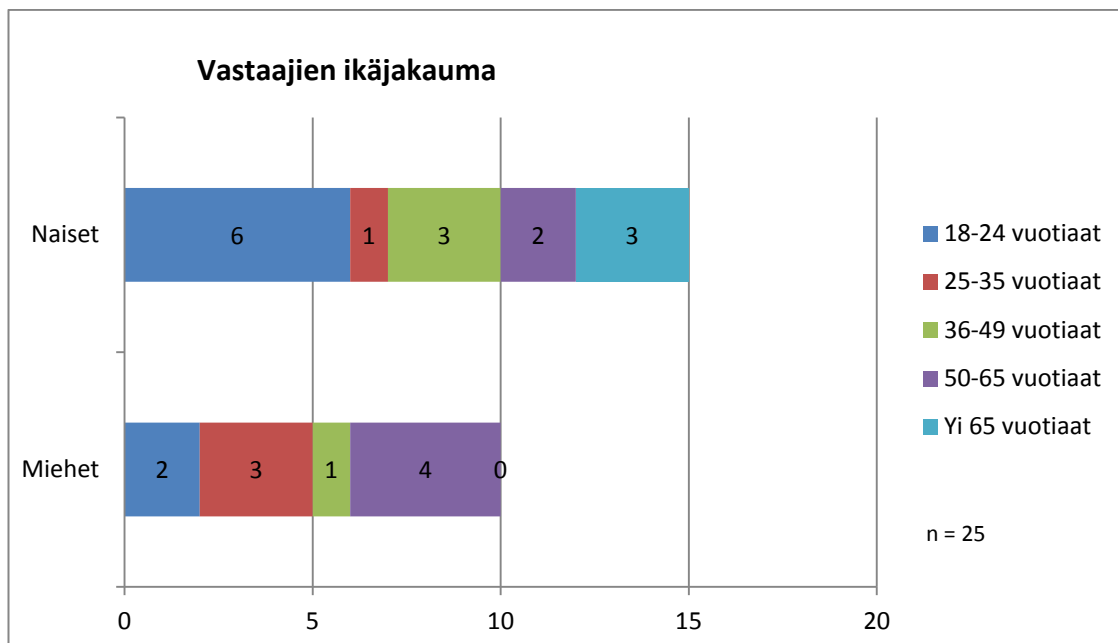
näytetyön tekijöitä oli vain yksi, täytyi vastausten tulkinnoissa ottaa mahdollisimman neutraali asenne, jotta voisi minimoida sen, että kääntää vastaukset itselle edullisimmaksi. Kyselylomake pyrittiin rakentamaan niin, että sen avulla saadaan haluttua tietoa vastaajilta, ja tulosten perusteella tämä tuntui onnistuneen.

4.5 Saadut tulokset

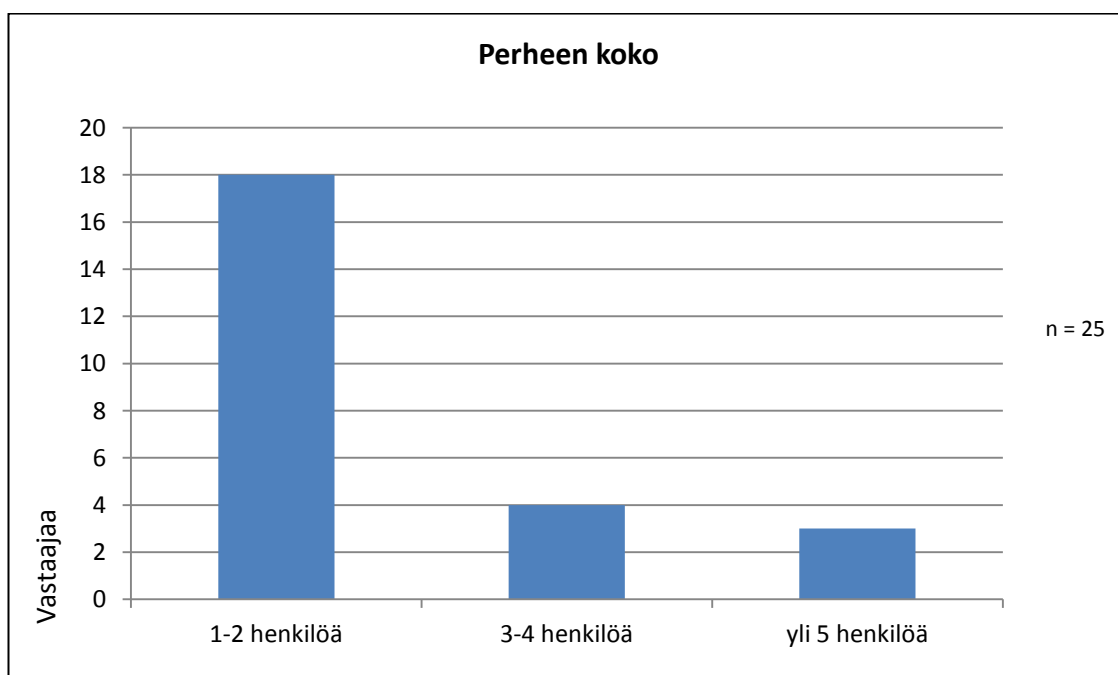
Kyselyyn saatiin vastauksia 25 eri Sulkavan Suursoutujen kävijältä. Vastaajista (kuvio 4) 10 oli miehiä ja 15 naisia. Vastaajien ikäjakauma oli melko vaihteleva, vaikka naisista suurin osa (kuusi henkilöä) oli 18 - 24-vuotiaita. Naisista yksi sijoittui 25 - 35-vuotiaiden ikäryhmään, kolme 36 - 49-vuotiaiden, kaksi 50 - 65-vuotiaiden ja kolme yli 65-vuotiaiden ikäryhmään. Miehistä kaksi oli 18 - 24-vuotiaita, kolme 25 - 35-vuotiaita, yksi 36 - 49-vuotias ja neljä vastaajaa sijoittui 50 - 65-vuotiaiden ikäryhmään. Kukaan miespuolisista vastaajista ei ollut yli 65-vuotias. Vastaajista kaikki sanoivat matkojen olevan vapaa-ajan matkoja.

Kyselyssä kysyttiin myös perheen kokoa (kuvio 5), sillä haluttiin saada kuva siitä, miten suurilla kokoonpanoilla ihmiset matkustavat Sulkavan souduissa. Suurin osa vastaajista oli yhden - kahden hengen talouksia, mutta vastaajista löytyi myös suuremman perheen omaavia. 18 vastaajaa kertoi perheen koon olevan yksi tai kaksi henkilöä, neljällä vastaajista talouden koko oli kolme tai neljä henkilöä ja kolme vastaajista sanoi perheeseen kuuluvan yli viisi henkilöä.

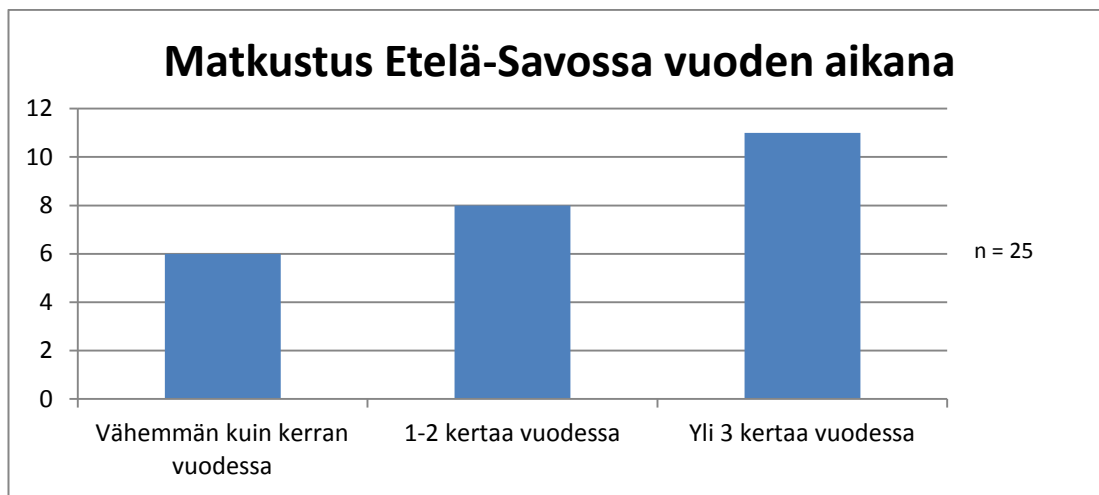
Kysyttäessä Etelä-Savossa matkustamisen määrää vuoden aikana (kuvio 6), suurin osa vastaajista kertoi matkustavansa yli kolme kertaa Etelä-Savossa. Näiden osuus vastaajista oli 11 henkilöä. Kahdeksan vastaajaa kertoi matkustavansa Etelä-Savossa yksi tai kaksi kertaa vuodessa ja kuusi vastaajista matkustaa vähemmän kuin kerran vuodessa maakunnassa.



Kuvio 4: Vastaajien ikäjakauma



Kuvio 5: Vastaajien perheen koko



Kuvio 6: Matkustus Etelä-Savossa vuoden aikana



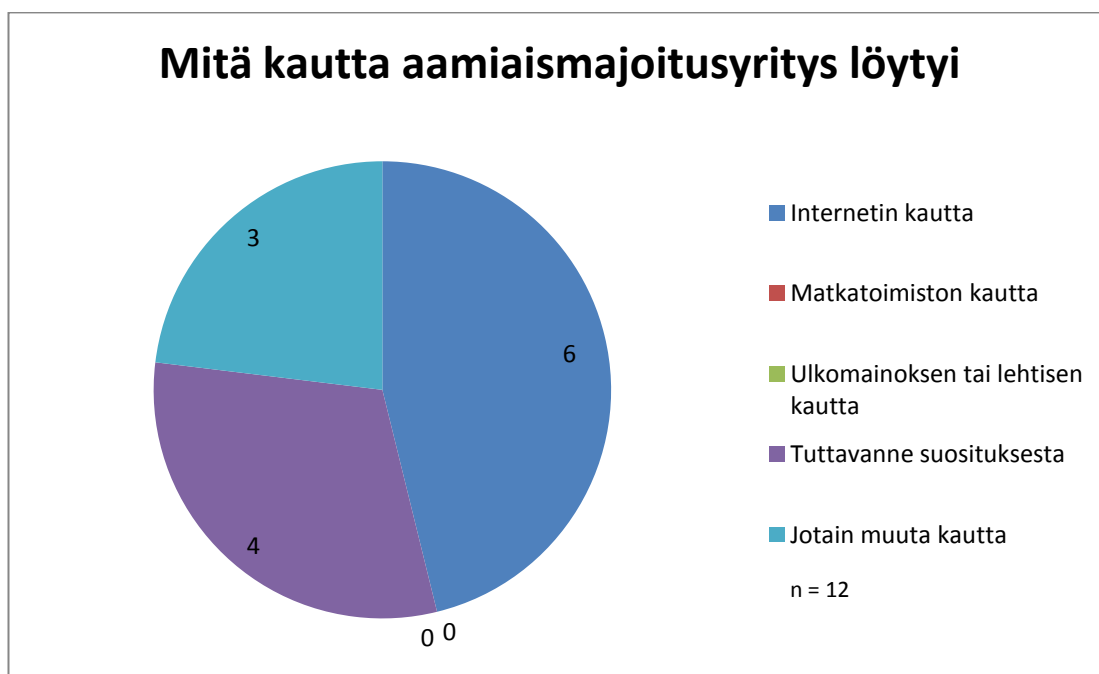
Kuvio 7: Aikaisemmat yöpymiset aamiaismajoitusyrityksissä Suomessa

Haluttiin saada myös selville, ovatko ihmiset yöpyneet ennen aamiaismajoitusyrityksessä (kuvio 7). Vastaajista 12 henkilöä, joista kuusi oli naisia ja kuusi miestä, kertoi yöpyneensä aikaisemmin ja 13 henkilöä, kolme miestä ja yhdeksän naista, ei ollut käyttänyt aikaisemmin aamiaismajoituspalveluita Suomessa. Vastaajilta, jotka olivat yöpyneet aikaisemmin jossakin aamiaismajoitusyrityksessä Suomessa, kysyttiin missä päin he olivat yöpyneet. Vastauksista kävi ilmi, että vastaajat ovat yöpyneet muun muassa Savonlinnassa, Turussa, Naantalissa, Lapissa, Helsingissä, Kittilässä, Vuokatissa, Vilppulassa, Sodankylässä, Mouhijärvellä, Tampereella sekä Pohjanmaalla. Myös tarkempia paikkojen nimiä mainittiin, kuten Karvion kanava sekä Peltolan Luomutila. Sulkavalla aamiaismajoitusyrityksessä ei yksikään vastaajista ollut

yöpynyt aikaisemmin. Vastaajista 10 henkilöä kertoi yöpyneensä aamiaismajoitusyrityksessä vain yksi tai kaksi yötä. Vain yksi vastaaja oli yöpynyt kolmesta kuuteen yötä ja yksi yhdestä kahteen viikkoa (kuvio 8).



Kuvio 8: Kuinka monta yötä yövyttiin



Kuvio 9: Mitä kautta yritys löydettiin

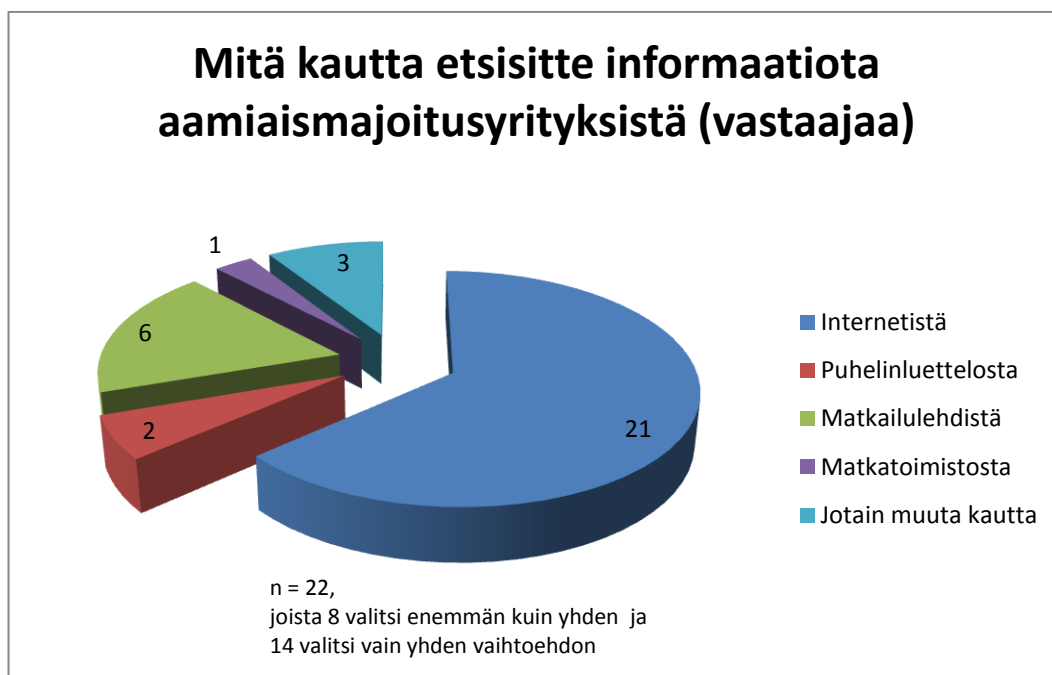
Heiltä, jotka olivat aikaisemmin käyttäneet aamiaismajoituspalveluita, kysyttiin, mitä kautta he löysivät kyseisen yrityksen (kuvio 9). Suurin osa löysi aamiaismajoitusyrityksen Internetin

kautta. Toiseksi suosituin kanava oli suosituksen kautta. Kolme vastaajaa oli löytänyt aamiaismajoitusyrityksen urheiluseuran tai Hostel-listan kautta ja yksi vastaajista oli löytänyt yrityksen sen ohi ajaessaan. Kukaan vastaajista ei ollut saanut tietoa aamiaismajoitusyrityksestä matkatoimiston tai mainoksen kautta.

Vastaajien kokemukset olivat hyvin vaihtelevia eri aamiaismajoitusyrityksistä. Kyselylomakkeessa kysyttiin, kuinka vastaajat kokivat vierailun kokonaisuudessaan. Suurin osa vastaajista koki vierailunsa positiivisesti. Vastaajat kertoivat avoimessa kysymyksessä miten he kokivat vierailun kokonaisuutena. Vastaajien mukaan muun muassa kokemukset olivat olleet erittäin hyviä, vierailua oli kuvattu sanoin rentouttava täysihoito, erittäin mukava elämys, miellyttävä, hyvä ja lämminhenkinen vastaanotto ja huolenpito, lyhyt vierailu ja yhdellä vastaajalla kokemukset olivat olleet toimivia ja paikat siistejä. Tunnelma oli ollut kodinomainen, rento, mukava ja rauhallinen, kodikas, siisti ja vastaajat olivat saaneet hyvää palvelua. Yöpyminen oli ollut riittävän hyvä matkan muuhun tarpeisiin nähden, ja oheispalvelut olivat olleet hyviä.

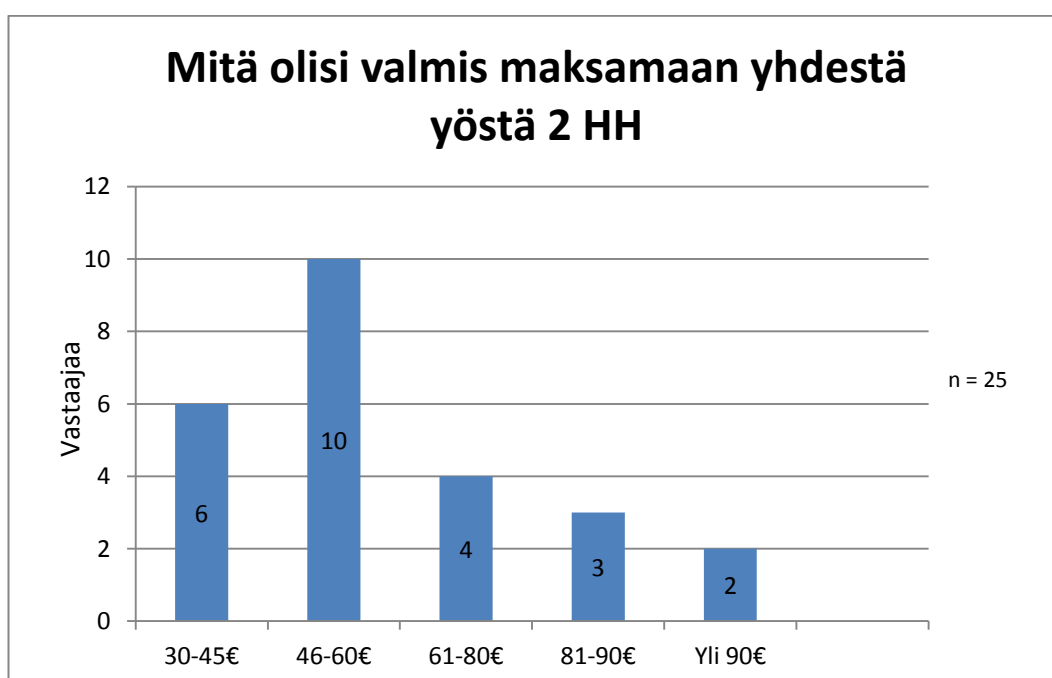
Hyvinä asioina kuvailtiin muun muassa huonetta, aamiaista, majoitusta, palvelua, rauhallisuutta, hintaa, palvelun selkeyttä ja henkilökuntaa, sänkyä, rakennuksen historiallista arvoa sekä kalansaalista. Vastaajat myös keksivät parannettavia ja muutettavia asioita, kuten saunomismahdollisuuden, vieraiden osallistamisen maatilan töihin ja eläintenhoitoon, myöhemmän aamiaismahdollisuuden, paremman aamiaisen sekä paikan löydettävyyden Internet-sivuilta, tiedon hinnoista ja vapaista paikoista.

Kyselylomakkeessa kysyttiin vastaajilta myös, mitä he tekevät mieluiten lomamatkoillaan. Vastauksista kävi ilmi, että 4 vastaajista urheili mielellään lomalla, muun muassa pyöräillen, ulkoillen ja golfaten. 2 vastaajista käytti lomansa mieluiten kalastaen. 5 vastaajaa sanoi ottavansa rennosti ja 2 vastaajista mainitsi lomamatkoihinsa kuuluvan alkoholin nauttimisen. Myös mökkeily mainittiin mieleisenä tekemisenä 4 vastaajan keskuudessa ja yksi vastaajista mainitsi uimisen ja saunomisen. Eniten vastaajien mieleen oli lomapaikan nähtävyyksiin tutustuminen, jonka 8 vastaajista mainitsi mieleiseksi tekemiseksi lomamatkalla. Kaksi vastaajaa oli jättänyt kysymyksen tyhjäksi.



Kuvio 10: Mitä kautta vastaajat etsisivät tietoa aamiaismajoitusyrityksistä

Vastaajilta kysyttiin myös, mitä kautta he etsisivät tietoa aamiaismajoitusyrityksestä (kuvio 10). Vastauksia sai antaa enemmän kuin yhden. Suosituimmaksi informaatiokanavaksi nousi Internet, jota peräti 21 vastaajaa suosi. Toiseksi suosituin kanava oli matkailulehdet, jota käyttäisi 6 vastaajaa. Puhelinluettelosta aamiaismajoitusyritystä etsisi vain 2 vastaajaa ja matkatoimiston kautta vain yksi. Muita informaatiokanavia nousi myös esille, kuten muiden suosituksien, kyseleminen ystäviltä tai sanomalehden kautta saatu tieto.



Kuvio 11: Maksuvalmius

Kyselyyn sisältyi myös kysymys, mitä ihmiset olisivat valmiita maksamaan yhdestä yöstä kahden hengen huoneessa kahdelta henkilöltä (kuvio 11). Kuusi henkilöä olisi valmis maksamaan 30 - 45 euron väliltä, 10 vastaajaa 46 - 60 euroa, neljä vastaajaa 61 - 80 euroa ja kolme vastaajaa 81 - 90 euroa. Kaksi vastaajaa olisi valmis maksamaan yli 90 euroa yhdeltä yöltä.

Kyselylomakkeeseen sisältyi myös monivalintakysymyksiä (taulukko 1), johon kaikki 25 vastaajaa vastasivat. Taulukko oli koostettu niistä asioista, jotka ovat aamiaismajoitusyrityksen perustajalle tärkeitä, ja joiden tärkeydestä haluttiin myös mahdollisten asiakkaiden mielipide. Aihealueita olivat muun muassa lähi- ja luomuruoan käyttö aamiaisessa, yrityksen löydettävyys, lisäpalveluiden tärkeys sekä ympäröivän luonnon korostaminen. Taulukkoon on koottu tieto, kuinka moni vastaaja pitää mitäkin asioita tärkeänä. Sarakkeissa olevat numerot kuvaavat vastaajamäärää.

	Ei lainkaan tärkeää	Hyvin vähän tärkeää	Jonkin verran tärkeää	Erittäin tärkeää
Hyvät kulkuyhteydet	3	3	14	5
Kielitaitoinen henkilökunta	7	2	7	9
Alueen matkailunähtävyyksien tiedottaminen ja esittely	1	1	13	10
Rauhallinen ja kiireetön ympäristö	0	1	12	12
Luonnonmukaisuus ja -läheisyys	0	1	14	10
Aamiaisen monipuolisuus	0	1	13	11
Lähi- ja luomuruoan käyttö aamiaisessa	1	6	11	7
Mahdollisuus aamiaisen lisäksi myös muuhun ateriaan lisämaksua vastaan (lounas, päivällinen tms.)	1	6	14	4
Yrityksen lisäpalvelut (mm. silityspalvelu, hieronta, retket)	3	13	9	0
Internetin käyttömahdollisuus	12	5	6	2
Muut mukavuudet, kuten omat saniteettitilat, televisio tms.	0	5	12	8

Taulukko 1: Asioiden tärkeys vastaajille (n = 25)

Vastauksista käy hyvin ilmi eri asioiden tärkeys eri ihmisille. Esimerkiksi hyvät kulkuyhteydet olivat 14 vastaajalle jonkin verran tärkeitä, viidelle vastaajalle erittäin tärkeitä ja kolmelle hyvin vähän tärkeitä. Kolme vastaajista kertoi etteivät hyvät kulkuyhteydet ole lainkaan tärkeitä heille. Alueen matkailunähtävyyksien tiedottaminen oli myös melko tärkeää ihmisille.

Kyselyssä kysyttiin myös alueen ja ympäristön rauhallisuuden tärkeyttä, ja pääosin kaikki vastaajat pitivät asiaa joko hyvin tärkeänä (12 vastaajaa) tai jonkin verran tärkeänä (12 vastaajaa). Vain yksi vastaaja piti ympäristötekijöitä hyvin vähän tärkeänä. Aamiaisen monipuolisuudesta kysyttäessä yhdelle vastaajista asia oli vain hyvin vähän tärkeää, 13 vastaajaa sanoi sen olevan jonkin verran tärkeää ja 10 vastaajaa piti monipuolisuutta erittäin tärkeänä. Aamiaisen luonnonmukaisuus ja lähiruoan käyttö olivat myös vastaajille tärkeää.

Vastaajilta kysyttiin myös kiinnostusta yrityksen lisäpalveluihin, kuten hierontaan tai erilaisiin opastettuihin retkiin. Kolme vastaajaa ei pitänyt näitä lainkaan tärkeinä ja 13 koki lisäpalvelut hyvin vähän tärkeiksi. Yhdeksän vastaajaa piti lisäpalveluita jonkin verran tärkeinä, mutta yksikään vastaaja ei kokenut lisäpalveluita erittäin tärkeiksi.

4.6 Kyselyn tulokset liiketoimintasuunnitelman ja opinnäytetyön kannalta

Kyselylomaketta tehtäessä tarkoituksena oli tehdä kysely 30 - 50 henkilölle. Valitettavasti tämä ei kuitenkaan onnistunut huonosti ajoitetun kyselyajankohdan vuoksi. Kysely teetettiin, jotta saataisiin paremmin tietoa toimintaympäristöstä ja asiakkaista liiketoimintasuunnitelmaa varten. Saatujen vastauksien perusteella on kuitenkin mahdollista saada hieman kuvaa siitä, minkälaisia suomalaiset ovat matkailijoina ja mitä erilaisia asioita he pitävät tärkeinä. Kyselyn aikana nousi esille uusia asioita, joista oli selkeästi hyötyä liiketoimintasuunnitelmaa ja opinnäytetyötä tehdessä.

Matkailijoiden käyntitiheys Etelä-Savossa nousi yhdeksi yllättäjäksi. Ennakkopohdinnan mukaan matkailijoita vetää Sulkavan ja Savonlinnan seudulle Sulkavan Suursoudut ja Savonlinnan Oopperajuhlat. Tämä kuitenkin ei välttämättä pidä paikkansa, sillä kyselyn mukaan suurin osa ihmisistä matkustaa Etelä-Savossa useammin kuin 3 kertaa vuoden aikana. Tämä voi siis kertoa siitä, että kysyntää majoituspalveluille olisi muinakin aikoina, kuin vain näiden kahden aikaisemmin mainitun tapahtuman aikaan. Se taas voi tarkoittaa kysyntää ympäri vuoden. Kyselystä jäi kuitenkin puuttumaan tärkeä kysymys, eli mistä matkailijat olivat kotoisin. Tämä saattoi vaikuttaa hyvinkin paljon vastauksiin Etelä-Savossa matkustamisesta, sillä jos suurin osa vastaajista oli kotoisin Sulkavalta tai Etelä-Savosta, ei vastausten perusteella voi tehdä johtopäätöksiä sen tarkemmin.

Tärkeä esille tullut asia oli myös, mistä ihmiset olivat löytäneet aamiaismajoitusyritykset joissa olivat aikaisemmin yöpyneet. Suosituin kanava oli Internet, joka selkeästi on merkki nykyaikaistumisesta ja ihmisten halusta löytää palvelut mahdollisimman helposti ja vaivattomasti. Yllätys kuitenkin oli niin sanotun puskaradion tehokkuus. Toiseksi eniten vastaajat saivat kuulleensa ystävältä tietystä aamiaismajoituspaikasta. Tästä voidaan päätellä hyvän

palvelun tärkeyttä, sillä ihmiset suosittelivat mielellään paikkoja, jotka he ovat kokeneet mukaviksi ja palveluhenkiseksi.

Kyselyn avulla haluttiin myös saada selville, mitkä markkinointi- ja mainostuskanavat saavuttavat parhaiten ihmiset, ja kysymyksessä, mitä kautta ihmiset lähtisivät etsimään aamiaismajoituspalveluita, Internetin tärkeys nousi esille. Tämän vuoksi onkin tärkeää panostaa hyviin ja selkeisiin Internet-sivuihin, jotta asiakkaat löytävät yrityksen ja saavat jo sen perusteella positiivisen kuvan yrityksestä. Tehtäessä kilpailija-analyysia liiketoimintasuunnitelmaa varten, kilpailevien yritysten Internet-sivujen vajavaisuus ihmetytti. Kyselylomaketutkimuksen avulla tuli kuitenkin ilmi monta asiaa, jotka tulevat olemaan prioriteetteina tulevan yrityksen Internet-sivuja tehtäessä.

Kyselyn vastausten ja kilpailija-analyysin perusteella saatiin myös kuvaa siitä, minkälainen hintaluokka on hyvä ja asiakkaille kohtuullinen. Kilpailijoiden hintaluokka sijoittui 20 - 80 euron välille (lukuun ottamatta vuokrattavia mökkejä), joten hintahaitari on todella laaja yrityksestä riippuen. Hintoja ei kuitenkaan voi verrata suoraan toisiinsa, sillä yritysten palvelut vaihtelevat suuresti. Tämä ei siis myöskään auttanut tulevan yrityksen hinnoittelua mietittäessä, joten suurena apuna toimivat kyselystä saadut vastaukset. Hinta-laatusuhde on asiakkaille tärkeä ja varsinkin suuremmilla perheillä ei välttämättä ole varaa maksaa suuria summia majoituksesta. Suosituin hinta olisi siis 46 - 60 euron välillä, mikä kuulostaa tulevan aamiaismajoituspalvelun kannalta hyvinkin realistiselta.

Kyselyn osana oli myös monivalintakysymys, jossa kysyttiin lähinnä yritysten palveluihin liittyviä asioita. Vastauksien avulla pystytään paremmin suunnittelemaan tulevan yrityksen ilmettä ja lisäpalveluita. Monet vastaajista pitivät hyviä kulkuyhteyksiä tärkeinä. Kyseessä on kuitenkin paikkakunta, jolla ei ole omaa sisäistä joukkoliikennettä, joten oma kulkuväline on paikkakunnalla hyvin tärkeä. Asiaa kuitenkin auttaa se, että aamiaismajoitusyritys sijaitsee suoremman tien varrella, joten se on helppo löytää.

Kielitaito ei kyselyyn vastanneille ollut niin tärkeää kuin esimerkiksi matkailunähtävyyksien tiedottaminen. Etelä-Savon ja varsinkin Sulkavan ja Savonlinnan kuuluisimpiin matkailunähtävyyksiin kuuluvat muun muassa Olavinlinna, Sulkavan linnavuori, Puumalansalmen silta, kirkot, museot ja luontopolut. Olavinlinna on näistä varmasti tunnetuin, mutta matkailijat varmasti haluava nähdä myös muita paikallisia nähtävyyksiä. Maakunnan historiallisista ja koettavista nähtävyyksistä kertominen onkin tärkeää lisämainosta koko maakunnalle.

Vastauksista nousi esille myös loman vieton rauhallisuuden ja kiireettömyyden tärkeys. Lomalla rentoudutaan, ja myös majoituspaikan täytyy olla näitä tarpeita vastaava. Tämä ei kuitenkaan välttämättä tarkoita sitä, että aamiaismajoitusyrityksen tulee olla tylsä, vaan sitä, että ihmisille täytyy mahdollistaa rentouttava lomaelämys. Tärkeää vastaajien mielestä oli myös aamiaisen monipuolisuus ja eettisten näkökulmien huomioiminen. Nämä ovat tulevalle yrittä-

jälle myös tärkeitä, joten kyselyn tulokset vain vahvistivat yrittäjän näkökulmia. Monipuolinen aamiaisen ja lähi- ja luomuruoan käyttö aamiaisessa siis antavat sekä hyvää mainosta yritykselle, että vastaavat asiakkaiden tarpeisiin ja haluihin.

Perustettavan aamiaismajoituksen yrittäjä on miettinyt myös muita lisäpalveluita majoituksen lisäksi, joten oli tärkeää selvittää, miten ihmiset näkevät lisäpalvelujen tarjonnan. Kovin moni ei kuitenkaan koe tarvitsevänsä lisäpalveluita, joten ne eivät välttämättä tule olemaan niin tärkeitä yrityksen alkutaipaleella. Muiden ateriamahdollisuuksien tarvetta kysyttiin myös, ja siihen olisi enemmän kysyntää. Täytyy siis pohtia, kannattaako yrityksen ensimmäisinä vuosina panostaa ydinpalvelun lisäksi lisäpalveluihin, kuten esimerkiksi retkiin, pyykinpesu- ja silitysmahdollisuuksiin, vai olisiko kysyntää enemmän ateriapalveluihin.

Yksi tärkeimmistä kysymyksistä oli omien saniteettitilojen merkitys asiakkaille aamiaismajoituspalveluissa. Tulokset olivat ehkä hieman ennalta arvattavissa, mutta tuovat silti huonoja uutisia yrittäjälle. Koska yrittäjän suunnitelmissa on muuttaa neljän huoneen aittarakennus asuttaviksi huoneiksi, ei omia saniteettitiloja tule olemaan jokaisessa huoneessa. Tämä toisi liian suuria kustannuksia, joihin ei ainakaan tässä vaiheessa ole mitenkään varaa. SWOT-analyysissä oli heikkouksiksi mainittu suuri remontin tarve, ja saniteettitilojen teettäminen on ehkä se suurin asia, joka voi saada asiakkaat välttämään yrityksen majoituspalvelua. Tiedossa ei vielä ole, minkälainen tilaratkaisu aitan yhteyteen tulee, mutta tässä on sudenkuoppa, jonka ratkaisua täytyy pohtia monelta kannalta.

Kyselyn vastauksista saatiin kaiken kaikkiaan paljon tietoa, joka auttaa yrityksen alkutaipaleen suunnittelussa. Vastauksien määrän perusteella ei voida kuitenkaan tehdä pitäviä johtopäätöksiä kaikkien mahdollisten asiakkaiden mielipiteistä. Saadut vastaukset ovat kuitenkin todella arvokkaita, sillä vastausten joukosta nousi esille monia asioita, jotka tulee ottaa huomioon ennen yrityksen perustamista. Kysely oli siis hyödyllinen näinkin suppealle vastaajaryhmälle teetettynä.

5 Liiketoimintasuunnitelman arviointi

Tehdyn taustatyön avulla saatiin aikaiseksi liiketoimintasuunnitelma perustettavalle aamiaismajoitusyritykselle. Liiketoimintasuunnitelma tehtiin huomioon ottaen kaikki ne teoriavaiheet, joita aikaisemmin tässä opinnäytetyössä esiteltiin sekä hyödyntäen kyselystä saatuja tuloksia. Laadittu liiketoimintasuunnitelma lähetettiin tämän jälkeen arvioitavaksi Laurea-ammattikorkeakoulun lehtorille, Sari Jääskeläiselle. Hän antoi lausunnon koskien liiketoimintasuunnitelman käytettävyyttä ja toimivuutta yrityksen perustamisen apuna.

Liiketoimintasuunnitelma on Jääskeläisen mukaan laadittu huolellisesti ja aamiaismajoitusliiketoimintaa on pohdittu monipuolisesti ja laajasti. Myös laskelmat on laadittu monipuolisesti, mutta pieniä tarkennuksia ja lisäyksiä olisi hyvä tehdä. Esimerkiksi kassavirtalaskelma olisi

hyvä tehdä kuukausittain 1 - 3 vuodeksi jo olemassa olevien laskelmien lisäksi. Myös kannattavuuslaskelmissa olisi selkeämpää muuttaa eurot asiakasmääriksi ja käyttää minimi- ja maksimiasiakasmääriä. Yrityksen visiota olisi myös hyvä hieman tarkentaa.

Yrityksen kohderyhmää oli pohdittu useampaan kertaan, mutta se, miten kohderyhmä tavoitetaan, ei käynyt selkeästi ilmi. Sitä olisi hyvä vielä pohtia ja tarkentaa. Myös perustettavan yrityksen teeman hyödyntäminen kohderyhmän tavoittamisessa täytyy miettiä kunnolla. Lisäksi teeman tuottama lisäarvo asiakkaille ei ollut tarpeeksi selkeästi kerrottu. Kokonaisuudessaan liiketoimintasuunnitelma kuitenkin antaa Jääskeläisen mukaan kokonaiskuvan aamiaismajoitusyrityksen liiketoiminnan toteuttamisesta ja hän arvioi liiketoimintasuunnitelman selkeästi hyödylliseksi aloittelevalle yrittäjälle.

6 Johtopäätökset

Tutkimusten mukaan ovat matkailijamäärät Etelä-Savossa viimeisten vuosien aikana lisääntyneet huomattavasti, ja varsinkin suurten tapahtumien aikaan yöpymispaikkojen kysyntä kasvaa moninkertaiseksi verrattuna sesongin ulkopuoliseen aikaan. Vaikka sesonki ulottuu touko-kuulta elokuulle, riittää matkailijoita myös muina kuukausina. Sulkavalla ei ole yhtään hotelliä, ja nykyiset Sulkavalla sijaitsevat aamiaismajoitusyritykset eivät pysty majoittamaan kaikkia yösiijaa tarvitsevia. Tämä tarkoittaa sitä, että uusille aamiaismajoitusyrityksille on kysyntää ja tarvetta. Tämän opinnäytetyön toimeksiantajalla onkin tarkoitus perustaa uusi aamiaismajoitusyritys Sulkavalle lähivuosien aikana ja siksi liiketoimintasuunnitelma tulee tarpeeseen.

Opinnäytetyön teoriaosuus koostui majoitustoiminnan, aamiaismajoituspalvelujen ja liiketoimintasuunnitelman perusteista. Lisäksi kerrottiin empiirisen aineiston hankintamenetelmistä, ja siitä mitä hyötyä saaduista tuloksista oli liiketoimintasuunnitelman kannalta. Näitä hyödynnettiin laadittaessa varsinaista liiketoimintasuunnitelmaa. Tehdystä liiketoimintasuunnitelmasta saatiin myös asiantuntija-arvio, jonka perusteella liiketoimintasuunnitelmaa pystyttiin vielä muokkaamaan tarkemmaksi ja tarkoitukseen sopivaksi.

Opinnäytetyön tarkoituksena ja tavoitteena oli tuottaa liiketoimintasuunnitelma perustettavalle aamiaismajoitusyritykselle. Tavoite toteutettiin hyödyntäen niin teoriaa aiheesta, kuin käyttämällä erilaisia tutkimusmenetelmiä lisätiedon hankkimiseksi. Liiketoimintasuunnitelman laatimisessa käytettiin SWOT-analyysia, kilpailija-analyysia ja riskianalyysia sekä tehtiin lomakekysely Sulkavan Suursoutujen kävijöille. Näistä kaikista menetelmistä oli todella paljon hyötyä, ja ne auttoivat saamaan sellaista tietoa, jota ei kirjallisuuslähteistä löytynyt. Yhtenä tavoitteena oli saada liiketoimintasuunnitelma tehtyä niin hyvin, että sitä pystytään hyödyntämään mahdollisimman pienin muutoksin yrityksen starttirahaa haettaessa. Tämä tavoite toteutui myös, sillä tarkennettavia tai muutettavia kohtia liiketoimintasuunnitelmassa ei asiantuntijalausunnon perusteella ollut kovin paljoa.

Opinnäytetyön haastavin osuus oli lomakekyselyn käyttö osana opinnäytetyötä. Kyselyn tarkoituksena oli saada tietoa asioista, joita ei teoriakirjallisuuden avulla löytynyt. Kyselyn toteutuksessa oli omat vaikeutensa, eikä vastauksia saatu niin paljoa kuin olisi haluttu. Vaikka vastaajia oli vähemmän kuin oli tarkoitus, antoi kysely silti tekijän mielestä arvokasta tietoa liiketoimintasuunnitelman laatimisen avuksi. Kyselyn vastauksissa nimittäin nousi esille muutamia sellaisia asioita, joita ei välttämättä olisi osattu liiketoimintasuunnitelmassa huomioida ilman, että kyselyyn vastanneet ihmiset olisivat niistä kertoneet. Liiketoimintasuunnitelman joitakin osia pystyttiin siis muokkaamaan enemmän mahdollisten asiakkaiden toiveiden mukaisesti.

Liiketoimintasuunnitelma pyrittiin tekemään mahdollisimman todenmukaiseksi ja tarkoitukseen sopivaksi. Yrittäjän mielikuvat yrityksestä olivat tärkeitä yrityksen imagoa, arvoja sekä palveluita ajatellen, ja ne saatiin tuotua hyvin esille lopullisessa työssä. Opinnäytetyön laadinta myös antoi tekijälle paljon tietoa yrityksen perustamiseen liittyvistä ja huomioon otettavista asioista.

Ilman taustatutkimusta liiketoimintasuunnitelmaa on hyvin vaikea tehdä. On otettava huomioon muutkin kuin yrityksen sisäiseen toimintaan liittyvät asiat ja pystyttävä mukautumaan muuttuviin olosuhteisiin. Yrityksen toimintaan ei siis vaikuta pelkästään yrittäjän omat valmiudet tai sisäinen toimintaympäristö, vaan myös kilpailijat, rahoittajat, markkinat, tulevaisuudennäkymät sekä tietysti asiakkaat. Vaikka yrittäjällä itsellään voi olla tarkka kuva oman yrityksen toiminnasta ja tulevaisuudesta, on ensisijaisesti keskityttävä tarjoamaan asiakkaille sitä mitä he haluavat, omia periaatteitaan ja näkemyksiään kuitenkin unohtamatta. Taustatutkimuksesta on siis ollut hyötyä myös tämän liiketoimintasuunnitelman laatimisessa ja ilman työssä käytettyjä menetelmiä lopputuloksesta ei olisi tullut toivotunlainen. Liiketoimintasuunnitelmaa tullaankin seuraavaksi tarjoamaan rahoittajille, jotta yritystoiminta saadaan käyntiin.

Lähteet

Kirjalliset lähteet

Aaker, D. 2008. Strategic market management. 8th Edition. New Jersey: John Wiley & Sons.

Ahonen, J., Koskinen, T., Romero, T. 2009. Opas ravintolan liiketoimintasuunnitelman laatimiseen. 5. Uudistettu painos. Helsinki: Restamark.

Asunta, T., Brännare - Sorsa, R., Kairamo, H., Matero, S. 1999. Majoitus- ja matkailupalvelu. Porvoo: WSOY.

Blackwell, E. 2008. How to prepare a business plan. 5th Edition. London: Koganpage.

Brown, B. 2006. Writing a business plan and making it work. Hampshire: Rowmark.

Heino, M. 2001. Matkailu-, majoitus- ja ravitsemisalalan kustannus- ja kannattavuuslaskennan harjoituksia. Gummerus: Saarijärvi.

Hirsjärvi, S., Hurme, H. 2000. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.

Hirsjärvi, S., Remes, P., Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15. Uudistettu painos. Helsinki: Tammi.

Hokkanen, S., Mäkelä, T., Taatila, V. 2008. Alan johtajaksi. Helsinki: WSOY.

Jutila, T. 2001. Menestyvä aamiaismajoituspalvelu. Maa- ja kotitalousnaisten keskus. RT-Print: Pieksämäki.

Ojasalo, K., Moilanen, T., Ritalahti, J. 2009. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. 1. Painos. Helsinki: WSOY.

Pitkämäki, A. 2000. Pk-yrityksen liiketoimintasuunnitelma. Jyväskylä: Gummerus.

Porter, M. 1998. Competitive strategy - techniques for analyzing industries and competitors. New York: The Free Press.

Raatikainen, L. 2011. Liikeideasta liikkeelle. 8. Uudistettu painos. Helsinki: Edita.

Sellars, D. 2009. Business plan project - a step-by-step guide to writing a business plan. New York: Business Expert Press.

Valli, R. 2001. Teoksessa Ikkunoita tutkimusmetodeihin I. Toimittanut Aaltola, J. & Valli, R. Gummerus: Jyväskylä.

Viitala, R., Jylhä, E. 2006. Liiketoimintaosaaminen - menestyvän yritystoiminnan perusta. Helsinki: Edita.

Vuorela, K. 2012. Matkailuvuosi näyttää tilastoissa erinomaiselta. Itä-Savo 23.10.2012, 2 - 3.

Sähköiset lähteet

Evira. 2012. Ilmoitetut elintarvikehuoneistot. Tulostettu 19.3.2012.
http://www.evira.fi/portal/fi/elintarvikkeet/valmistus_ja_myynti/elintarvikehuoneistot_/ilmoitetut_elintarvikehuoneistot/

Finlex. 2006. Laki majoitus- ja ravitsemistoiminnasta. Viitattu 15.2.2012.
<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2006/20060308>

Finnvera. 2012. Finnvera lyhyesti. Viitattu 6.5.2012.
<http://www.finnvera.fi/Finnvera3/Finnvera-lyhyesti>

Juvan kunta. 2010. Aamiais- ja maatilamajoitus. Viitattu 23.2.2012.
<http://www.juva.fi/fi/palvelut/matkailu/majoitus/aamiais--ja-maatilamajoitus/>

Majoitu maalla. 2012a. Perusvaatimukset. Viitattu 23.2.2012.
<https://portal.mtt.fi/portal/page/portal/Majoitumaalla/Yrittajalle/Tekninen%20luokitus/Perusvaatimukset>

Majoitu maalla. 2012b. Aamiaismajoitus- ja maatilalomaluokitusperusteet. Viitattu 23.2.2012.
https://portal.mtt.fi/portal/page/portal/Majoitumaalla/Yrittajalle/Tekninen%20luokitus/Aamiaismajoitus%20ja%20maatilalomaluokitus/aamiaismajoitus_suomi.pdf

Tilastokeskus. 2012a. Majoitusliike. Viitattu 15.2.2012.
<http://www.stat.fi/meta/kas/majoitusliike.html>

Työvoima- ja elinkeinokeskus. 2012. Maaseutumatkailua Etelä-Savossa. Tulostettu 20.9.2012.
<http://www.google.fi/url?sa=t&rct=j&q=etel%C3%A4-sa-von%20aamiaismajoitus%20yritykset&source=web&cd=13&cad=rja&ved=0CCoQFjACOAo&url=http%3A%2F%2Fwww.te-keskus.fi%2Fpublic%2Fdownload.aspx%3FID%3D8321%26GUID%3D%257B5C14B040-1CF6-408E-A524-F943C78CE0A2%257D&ei=eYxZUNXuGaHh4QTO14G4Cw&usg=AFQjCNHspekC4kuxcgQVJweYYHyA7G80iQ>

Puumalan majoituskohteet. 2012. Majoitus. Viitattu 23.3.2012.
<http://www.puumala.fi/matkailu/>

Savonlinnan seudun matkailu. 2012. Maatilamatkailu. Viitattu 10.2.2012.
<http://www.savonlinna.travel/fi/majoitus/maatilamatkailu/>

Sulkava. 2012. Majoitus. Viitattu 10.2.2012.
<http://www.sulkava.fi/matkailu/majoitus/#s>

Tilastokeskus. 2012b. Ulkomaisten matkailijoiden yöpymiset lisääntyivät 12 prosenttia joulukuussa 2011. Viitattu 16.2.2012. http://www.stat.fi/til/matk/2011/12/matk_2011_12_2012-02-16_tie_001_fi.html

Uusyrittäjäkeskus. 2007 - 2011a. Rahoitus. Viitattu 6.5.2012.
<https://liiketoimintasuunnitelma.com/index.php?page=funding>

Yritys-Suomi. 2012. Tulostettu 19.9.2012.
<https://lts.yrityssuomi.fi/rest/doc>

Kuviot

Kuvio 1: Liikeidea (mukaellen Viitala & Jylhä 2006).....	12
Kuvio 2: Yrityksen rahoituslähteet (Viitala & Jylhä 2006, 64)	19
Kuvio 3: SWOT-nelikenttäänalyysi (mukaellen Pitkämäki 2000, 79)	21
Kuvio 4: Vastaaajien ikäjakauma	28
Kuvio 5: Vastaaajien perheen koko	28
Kuvio 6: Matkustus Etelä-Savossa vuoden aikana.....	29
Kuvio 7: Aikaisemmat yöpymiset aamiaismajoitusyrityksissä Suomessa	29
Kuvio 8: Kuinka monta yötä yövyttiin	30
Kuvio 9: Mitä kautta yritys löydettiin	30
Kuvio 10: Mitä kautta vastaajat etsisivät tietoa aamiaismajoitusyrityksistä	32
Kuvio 11: Maksuvalmius	32

Taulukot

Taulukko 1: Asioiden tärkeys vastaajille (n = 25)	34
---	----

Liitteet

Liite 1: Kyselylomake	45
Liite 2: Liiketoimintasuunnitelma (salattu)	49

Liite 1: Kyselylomake

Hei!

Olen Laurea-ammattikorkeakoulun kolmannen vuoden opiskelija ja teen opinnäytetyönäni liiketoimintasuunnitelman Sulkavalle perustettavalle aamiaismajoitusyritykselle. Opinnäytetyöni osana haluan selvittää, minkälaisia mahdollisuuksia uudella aamiaismajoitusyrityksellä on toimia Sulkavalla, ja mitä asioita tulee ottaa huomioon toimintaa suunniteltaessa. Koska asiakkaat ovat tärkein asia uudelle yritykselle, tarvitsen tutkimukseen Teidän apuanne.

Tämän kyselyn tarkoituksena on selvittää mitkä asiat ihmiset kokevat tärkeiksi aamiaismajoituspalveluita käyttäessään. Tuloksia käytetään uuden yrityksen palveluita suunniteltaessa ja kehitettäessä. Näin ollen vastauksestanne on todella suuri apu. Vastaukset käsitellään nimettöminä.

Kiitos jo etukäteen!

Ympyröikää oikea vaihtoehto

1. Sukupuoli

Nainen

Mies

2. Ikä

18-24 vuotta

25-35 vuotta

36-49 vuotta

50-65 vuotta

Yli 65 vuotta

3. Perheeseen kuuluu

1-2 henkilöä

3-4 henkilöä

yli 5 henkilöä

4. Kuinka paljon matkustatte Etelä-Savossa vuoden aikana?

Vähemmän kuin kerran vuodessa

1-2 kertaa

3 kertaa tai enemmän

5. Ovatko nämä matkat

Vapaa-ajan matkoja

Liikematkoja

6. Oletteko koskaan yöpyneet aamiaismajoitusyrityksessä Suomessa? Jos olette, missä päin?

En (siirtykää kysymykseen numero 12)

Kyllä, _____

7. Kauanko yövyitte?

1-2 yötä

3-6 yötä

1-2 viikkoa

yli 2 viikkoa

8. Miten löysitte aamiaismajoitusyrityksen?

Internetin kautta

Matkatoimiston kautta

Ulkomainoksen tai lehtisen kautta

Tuttavanne suosituksesta

Jotakin muuta kautta, mitä? _____

9. Miten koitte vierailun kokonaisuudessaan? Kuvailkaa muutamalla sanalla

10. Mikä oli hyvää?

11. Mitä olisitte toivoneet parannettavan?

12. Mitä asioita teette mieluiten lomamatkoillanne?

13. Mitä kautta etsisitte informaatiota aamiaismajoitusyrityksistä?

- Internetistä

-Puhelinluettelosta

- Matkailulehdistä

- Matkatoimistosta

- Jotain muuta kautta, mistä? _____

14. Mitä olisitte valmis maksamaan yhdestä yöstä kahdesta henkilöstä (2hh) aamiaismajoitusyrityksessä?

30-45€

46-60€

61-80€

81-90€

Yli 90€

15. Miten tärkeiksi koette seuraavat asiat aamiaismajoituspalvelua käytettäessä? Laittakaa ruksi mielestänne sopivimpaan kohtaan.

	Ei lainkaan tärkeää	Hyvin vähän tärkeää	Jonkin verran tärkeää	Erittäin tärkeää
Hyvät kulkuyhteydet				
Kielitaitoinen henkilökunta				
Alueen matkailunähtävyyksien tiedottaminen ja esittely				
Rauhallinen ja kiireetön ympäristö				
Luonnonmukaisuus ja -läheisyys				
Aamiaisen monipuolisuus				
Lähi- ja luomuruoan käyttö aamiaisessa				
Mahdollisuus aamiaisen lisäksi myös muuhun ateriaan lisämaksua vastaan (lounas, päivällinen tms.)				

Yrityksen lisäpalvelut (mm. silityspalvelu, hieronta, retket)				
Internetin käyttömah- dollisuus				
Muut mukavuudet, kuten omat saniteetti- tilat, televisio tms.				

Kiitos vastauksistanne ja mukavaa kesän jatkoa!

Liite 2:Liiketoimintasuunnitelma (salattu)

Liiketoimintasuunnitelma perustetta- valle aamiaismajoitusyritykselle

Sisällys

1	Perustettavan yrityksen lähtökohdat	50
1.1	Liikeidea	50
1.2	Imago	51
1.3	Visio	51
1.4	Strategia	51
1.5	Arvot.....	52
1.6	Voimavarat	52
2	Perustettavan aamiaismajoitusyrityksen tilat	53
3	SWOT-analyysi	54
4	Riskianalyysi.....	55
5	Toimintaympäristö.....	58
6	Kilpailijat	58
7	Asiakkaat	62
8	Markkinointi.....	63
9	Talouseläskelmat	64
9.1	Palvelun hinnoittelu	64
9.2	Investointiläskelma	64
9.3	Kannattavuusläskelma.....	65
9.4	Myyntiläskelma	68
9.5	Lainasuunnitelma	69
10	Tulevaisuuden näkymät alalla	70
	Taulukot	71