

**OPINNÄYTETYÖ**  
**AINO MÄKINEN 2013**

**TOIMINIMI TUNTURITAIKA S. MÄKISEN  
LIIKETOIMINNAN KEHITTÄMINEN  
– SOTILASELÄKKEELLE JÄÄNEEN LÄH-  
TÖKOHDISTA**



**Rovaniemen**  
**ammattikorkeakoulu**  
University of Applied Sciences  
LUC

**MATKAILUN KOULUTUSOHJELMA**

ROVANIEMEN AMMATTIKORKEAKOULU  
MATKAILU-, RAVITSEMIS- JA TALOUSALA  
Matkailun koulutusohjelma

Opinnäytetyö

**TOIMINIMI TUNTURITAIKA S. MÄKISEN LIIKETOI-  
MINNAN KEHITTÄMINEN  
– SOTILASELÄKKEELLE JÄÄNEEN LÄHTÖKOHDISTA**

Aino Mäkinen

2013

Toimeksiantaja Tunturitaika S. Mäkinen

Ohjaajat Ari Kurtti ja Merja Vankka

Hyväksytty \_\_\_\_\_ 2013 \_\_\_\_\_

<b>Tekijä</b>	Aino Mäkinen	Vuosi	2013
<b>Toimeksiantaja Työn nimi</b>	Tunturitaika S. Mäkinen, Muonio Tunturitaika S. Mäkisen liiketoiminnan kehittäminen – sotilaseläkkeelle jääneen lähtökohdista		
<b>Sivu- ja liitemäärä</b>	63 + 3		

---

Opinnäytetyön tavoitteena on kehittää Seppo Mäkisen Muoniossa perustama yhden miehen liiketoimintaa. Toiminimi Tunturitaika S. Mäkinen on perustettu 2012. Toimialaluokka on Esittävät taiteet, johon on liitetty matka-, safariopas- ja ohjelmapalvelut sekä äänentoistolaitteiden vuokraus. Toiminnan painopiste on ollut musiikin esittäminen. Pääongelmakysymys oli selvittää, mihin Mäkisen on keskityttävä kehittäessään liiketoimintaansa. Alaongelmakysymyksillä selvitettiin, miten Tunturi-Lapin matkailualan toimijat kokevat yhteistyön merkityksen ja mitkä ovat heidän mielestä ne lisäpalvelut, joita Mäkinen voi tarjota. Tarkoitukseni oli auttaa toimeksiantajaa löytämään juuri nimenomaan toiminimeen liitetystä osa-alueista ne palvelut, joilla hän voisi ja kannattaisi liiketoimintaansa kehittää.

Valitsemani työni aihe on minulle läheinen, koska yrittäjä on aviomieheni. Työni aihe sivuaa ajankohtaista keskustelua työurien pidentämisestä. Nykyään eläkeläisiä kannustetaan jatkamaan työn tekemistä joko yrittäjänä tai palkansaajina. Tämän työn tutkimuksen lähtökohta oli se, että Mäkinen jäi nuorena sotilaseläkkeelle eli 51-vuotiaana. Teoreettisessa viitekehelyksessä tarkastellaan yksinyrittäjyyttä ja sen kehittämismahdollisuuksia. Tietoperustan ja kyselytutkimustulosten kautta kartoitettiin, millä tavalla Mäkisen yhden miehen yrityksessään kannattaa ja on yleensä mahdollista kehittää liiketoimintaansa. Myöhemmin luonnollinen jatke tälle opinnäytetyölle on tehdä Mäkiseläkkeelle liiketoimintasuunnitelma.

Kysely toteutettiin kvalitatiivisella eli laadullisella ja kvantitatiivisella eli määrällisen tutkimusmenetelmien yhdistelmänä. Tunturi-Lapin matkailualan toimijoille tehdyssä kyselyssä selvitettiin, miten matkailualan toimijat kokevat yhteistyön merkityksen yhden miehen yrityksen kanssa, ja mitä lisäpalveluja he toivoivat heidän asiakkailleen. Tutkimuksessa selvisi, että Tunturi-Lapin matkailualan toimijat haluavat tehdä yhteistyötä yhden miehen yrityksen kanssa. Ohjelmatoimistoa käytetään musiikkipalveluiden tilaamisessa, koska matkailualan toimijat näkevät sen toimivammaksi. Aineistosta nousi esille yksinyrittäjän liiketoiminnan kehittämisessä verkostoitumisen tärkeys, sosiaalisen median ymmärtäminen markkinoinnissa ja henkilökohtaisen myyntityön lisääminen.

Avainsanat liiketoiminnan kehittäminen, liiketoimintasuunnitelma, markkinointi, verkostoituminen, Tunturitaika S. Mäkinen

<b>Author</b>	Aino Mäkinen	Year	2013
<b>Commissioned by</b>	Tunturitaika S. Mäkinen, Muonio		
<b>Subject of thesis</b>	Developing the Business of Tunturitaika S. Mäkinen - from the Premise of Retiring from a Career as a Border Guard		
<b>Number of pages</b>	63 + 3		

---

The objective of this thesis was to give ideas for developing the business of Seppo Mäkinen's one-man company in Muonio. The sole trader business was founded in February 2012. This one-man company's field of operation is performing arts which consists of travel and safari guide services, a one-man band and renting out sound equipment. However, the main operation is singing and playing music. In this functional thesis the research objective was to find answers to the following questions: What are the special skills of the entrepreneur that should be focused on? How do tourism operators in Lapland see the importance of co-operation? What are the additional services that the company can offer? The goal of the thesis was to help the entrepreneur to find the feasible and profitable areas of his business which he could concentrate on and develop.

The topic of this thesis is close to the author because the entrepreneur is her husband. The topic is also linked to the current debate on lengthening careers. Nowadays the government encourages pensioners to continue working as an employee or an entrepreneur. The basis for this thesis was the fact that Mäkinen retired young, only as a 51-year old. The theoretical frame explores entrepreneurship and the possibilities to develop a one-man company. The research method was a questionnaire survey. The answers helped to obtain ideas on how Mäkinen could develop his one-man company. Based on the answers and the theory related to the topic a business plan was created.

The research method was qualitative and quantitative. In the questionnaire survey targeted to tourism operators in Lapland the tourism operators' experience of collaborating with a one-man company and the type of additional services they would wish to obtain for their clients from a one-man company were clarified. According to this study, tourism operators are willing to collaborate with a one-man company. Tourism operators like to use outsourced companies for example for music services because in their opinion it works well. The survey showed that networkings, understanding the social media's importance in marketing and increasing personal sales work are important for a one-man company.

Key words                      business development, business plan, marketing

# SISÄLTÖ

<b>1 JOHDANTO</b> .....	<b>1</b>
<b>2 TOIMINIMI TUNTURITAIKA S. MÄKINEN</b> .....	<b>4</b>
<b>2.1 HARRASTUKSESTA LIIKETOIMINTAA</b> .....	<b>4</b>
<b>2.2 TYÖURAN JATKAMINEN</b> .....	<b>5</b>
2.2.1 <i>Sotilaseläke on yhtä kuin vanhuuseläke</i> .....	5
2.2.2 <i>Eläkeläinen sivutoimisena yrittäjänä</i> .....	6
2.2.3 <i>Yrittäjänä toimivan vanhuuseläkeläisen verotus</i> .....	7
2.2.4 <i>Eläkeläisen työmarkkinat</i> .....	8
<b>2.3 SWOT-ANALYYSI</b> .....	<b>10</b>
<b>2.4 TUNTURI-LAPPI TOIMINTA-ALUEENA</b> .....	<b>13</b>
<b>3 TUTKIMUKSEN TOTEUTUMINEN</b> .....	<b>15</b>
<b>3.1 TUTKIMUSONGELMA</b> .....	<b>15</b>
<b>3.2 TUTKIMUSMENETELMÄ</b> .....	<b>17</b>
<b>3.3 AINEISTON HANKINTA</b> .....	<b>19</b>
<b>4 LIIKETOIMINNAN TYÖKALUJA</b> .....	<b>21</b>
<b>4.1 TOIMINIMI – YKSITYINEN ELINKEINONHARJOITTAJA</b> .....	<b>21</b>
<b>4.2 LIIKETOIMINTASUUNNITELMA</b> .....	<b>21</b>
<b>4.3 LIIKETOIMINNAN SEURANTA</b> .....	<b>24</b>
<b>4.4 MARKKINOINTIViestintä</b> .....	<b>26</b>
<b>4.5 HINTA KILPAILUKEINONA</b> .....	<b>29</b>
<b>4.6 MATKAILUN OHJELMAPALVELUT</b> .....	<b>32</b>
<b>4.7 RISKIEN KARTOITTAMINEN</b> .....	<b>34</b>
4.7.1 <i>Liiketoimintariskit</i> .....	34
4.7.2 <i>Vahinkoriskit</i> .....	34
4.7.3 <i>Henkilöriskit</i> .....	35
<b>5 KYSELY</b> .....	<b>37</b>
<b>5.1 KYSELYLOMAKE</b> .....	<b>37</b>
<b>5.2 AINEISTON ANALYSOINTI</b> .....	<b>39</b>
5.2.1 <i>Vastaajien taustatiedot</i> .....	41
5.2.2 <i>Lisäpalveluiden kartoittaminen</i> .....	42
5.2.3 <i>Musiikkipalvelujen tilaaminen</i> .....	43
5.2.4 <i>Hiljaiset kaudet</i> .....	43
5.2.5 <i>Yhteistyön merkitys</i> .....	44
5.2.6 <i>Ohjelmanpalveluissa menestyminen</i> .....	44
<b>6 JOHTOPÄÄTÖKSET</b> .....	<b>46</b>
<b>7 POHDINTA</b> .....	<b>52</b>
<b>LÄHTEET</b> .....	<b>56</b>
<b>LIITTEET</b> .....	<b>63</b>

## 1 JOHDANTO

Toiminimi Tunturitaika S. Mäkinen Muoniossa haluaa kehittää liiketoimintaansa. Yritys on yhden miehen eli Seppo Mäkisen perustama ja yrityksessä työskentelee vain yrittäjä itse. Mäkinen on musisoanut jo 13 vuotta Tunturi-Lapin alueen matkailukeskuksissa oman päätyön ohessa aluksi sivutuloverokortilla ja nyt toiminimellä. Toiminimellä toimiminen Mäkisellä alkoi helmikuussa 2012. Toiminimeen on liitetty matka-, safariopas- ja ohjelmapalvelut sekä äänentoistolaitteiden vuokraus. Painopiste on ollut tähän asti musiikin esittäminen. Mäkinen jäi sotilaseläkkeelle opistoupseerin virasta 1.5.2013 51-vuotiaana. Kun hän jäi tästä päätyöstä eläkkeelle, hänellä on nyt tarkoitus suunnitella tulevaisuutta ja kehittää liiketoimintaansa sekä jatkaa siten omaa työuraansa.

Koska Mäkinen jäi eläkkeelle näin nuorena, työkykyisenä sekä vahvan paikallistuntemuksen omaavana, hän haluaa toiminimen puitteissa kehittää yritystoimintaansa eli tehdä jotain muutakin musiikin lisäksi tai sen kanssa. Liiketoimintansa kehittämisen yrittäjä ei koe näkevänsä suurtakaan riskiä, koska eläketurva on jo olemassa edellisestä ammatista. Vaikka Mäkisellä on nyt eläketurva, hänellä ei ole tarkoitus tehdä näitä töitä harrastusmielessä ja alihinnalla. Mäkinen ei halua eläkkeellä ollessaan miettiä, että mitä hän tekee seuraavaksi. Hän haluaa eläkkeellä ollessaan tehdä töitä yrityksessään, koska työtulorajojakaan ei ole, ja hän haluaa myös hyödyntää omaa ammatiosaamistaan – eläkkeelläkin voi hankkia tuloja. Tietysti yhden miehen yrityksessä suurin riski liittyy itse yrittäjään ja hänen omaan jaksamiseensa.

Valitsemani työni aihe on minulle myös läheinen, koska yrittäjä on aviomieheni. Työni aihe sivuaa ajankohtaista keskustelua työurien pidentämisestä. Nykyään eläkeläisiä kannustetaan jatkamaan työn tekemistä joko yrittäjinä tai palkansaajina. Vuonna 2009 julkaistussa Starttirahaselvityksessä luovien alojen yrittäjistä nousi esille yksinyrittäjän verkostoitumisen tärkeys sosiaalisen ja liiketoiminnan kannalta (Leskinen–Oja 2009). Raija Leskinen vuonna 2011 väitöskirjasta nimeltä Pitkittäistapaustutkimus yrittäjien verkostoitumisprosessista nousi esille edelleen yksinyrittäjyyden verkostoitumisen merkitys (Aalto yliopisto 2012). Aikaisempia tutkimuksia pystyin hyödyntämään työnsäni.

Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisella eli laadullisella ja kvantitatiivisella eli määrällisellä tutkimusmenetelmällä. Teoreettisessa viitekehyksessä tarkastellaan yksinyrittäjyyttä. Tietoperustan ja tutkimustulosten kautta kartoitettiin, millä tavalla Mäkisen yhden miehen yrityksessään kannattaa ja on yleensä mahdollista kehittää liiketoimintaansa, huomioiden matkailun kausiluonteisuuden tuomat haasteet. Tässä työssä avataan käsitteitä toiminimestä, liiketoimintasuunnitelmasta, liiketoiminnan seuraamisesta, markkinointiviestinnästä, hinnasta kilpailukeinona, matkailun ohjelmapalveluista ja liiketoiminnan riskeistä.

Tunturi-Lapin matkailualan toimijoille tehdyn kyselytutkimuksen tarkoituksena oli selvittää Mäkiselle heidän näkemyksien kautta, miten he kokevat yhteistyön merkityksen matkailun ohjelmapalveluissa yhden miehen yrityksen kanssa. Samalla tässä kyselyssä kartoitettiin, mitä ne toimeksiantajan tarjoamat lisäpalvelut voisivat olla ja mihin yrittäjän kannattaisi keskittyä kilpailuedun säilyttämiseksi ja liiketoiminnan kannattavuuden kasvattamiseksi. Tässä työssä selvitettiin myös, miten liiketoiminnan kehittämisen kautta Mäkinen voi parantaa jo olemassa olevaa markkina-asemaansa.

Työn tavoitteena on kehittää Mäkisen liiketoimintaa, eri lähdedokumenttien kautta lisätä ymmärrystä sekä itselle että toimeksiantajalle yhden miehen liiketoiminnan kehittämisen mahdollisuuksista ja keinoista. Tarkoitukseni oli auttaa toimeksiantajaa löytämään juuri nimenomaan toiminimeen liitetyistä osa-alueista ne, joilla hän voisi ja kannattaisi liiketoimintaansa kehittää ja laajentaa. Erityisesti Tunturi-Lapin matkailun hiljaisille kausille Mäkisellä on tarkoitus saada liiketoimintaa. Toimeksiantajan ammattiosaaminen huomioitiin ja mietittiin, miten hänen mahdollisesti pitäisi vielä kehittää omaa osaamistaan. Tärkeää tässä tutkimustyössä oli huomioida yhden miehen resurssit.

Tarkastelen työssäni toimeksiantajan toimintaympäristöä, kehitysnäkymiä ja toimialuetta Tunturi-Lapin alueella suhteessa muihin mahdollisiin saman alan kilpailijoihin SWOT-analyysin kautta. Mäkisen toimialue käsittää Tunturi-Lapissa sijaitsevat tunnetut matkailukeskukset: Levi, Olos, Pallas, Ylläs ja Kilpisjärvi. Tämä alue on siksi, koska toimeksiantaja asuu keskeisellä paikalla suhteessa edellä mainittuihin matkailukeskuksiin, eli toimeksiantajan tarjoa-

mat palvelut ovat helposti ja nopeasti saatavissa. Tarkastelen työssäni myös vanhuuseläkeläisen työuran jatkamista yrittäjänä.

Varsinaisen työuran jälkeen yrittäminen voi olla harrastustyyppistä, ja monesti harrastuksesta tulee myöhemmin liiketoiminta. Työssä vuosien myötä hankittuja ja karttuneita hyviä oppeja sekä asiantuntemusta halutaan vielä hyödyntää työuran jälkeen. Tässä vaiheessa yrittämistä voi harjoittaa oman jakamisen ja mielihalun mukaan. Tällöin voi tehdä itselle mieluisia asioita ja aikaan saada sillä liiketoimintaa. (Mikkelin yliopistokeskus 2013.) Myös Mäki-sellä musiikin harrastuksesta tuli liiketoimintaa. Yksinyrittämiseen tehtyjä tutkimuksia olen tässä työssäni pystynyt hyödyntämään. Vaikka tässä opinnäytetyössä käsitelläänkin yksittäistapausta, voi se päteä myös toisenlaisiin tapauksiin. Ja siksi tarkoituksenani tässä opinnäytteessäni on selvittää myös lukijalle jotain konkreettista suuntaa antavaa tietoa tavallisimmasta yrittäjyyden muodon eli yksinyrittäjyyden kehittämisestä ja kilpailuedun luomisesta. Käytännön kannalta tästä työstä on hyötyä jokseenkin suoraviivaisen sotilas-työn jälkeen eläkkeelle jäävälle henkilölle, joka miettii yksinyrittäjyyttä ja sen kehittämismahdollisuuksia.



## 2 TOIMINIMI TUNTURITAIKA S. MÄKINEN

### 2.1 Harrastuksesta liiketoimintaa

Mäkisen musiikkiharrastus lähti liikkeelle 12-vuotiaana Juice Leskisen laulujen siivittämänä. Mäkisen mielestä Juicen (Lyricsbox 2013) sanoitukset koskettavat meitä jokaista, sanoitukset ovat suoraan elävästä elämästä:

Unta jokainen katsoo, kaikki tähtiin kurkottaa ja kaikki haluaa rahaa ja elämää kuuluisaa, ja joilta se kenties onnistuu, pankoon ristiin sääriluut, sillä etusivun tähteä eivät suojaa sivut muut.

Verohallinto ei vuonna 1999 hyväksynyt toiminimen perustamista perustellen, ettei Mäkisellä ollut mitään riskiä yrittäjyyteen liittyen. Seppo Mäkinen aloitti musiikkipalveluiden tarjoamisen vuonna 2000 toimien sivutuloverokortilla. Musiikkipalvelut käsittivät yhden miehen kokoonpanon ja toimialueena Tunturi-Lapin matkailukeskukset. Musiikin esittämistä Mäkinen teki oman päätoimen ohella ja kiivain aika oli kevät. Mäkisen välittömät asiakkaat ovat Tunturi-Lapin matkailukeskuksen yritykset, ja sitä kautta heidät asiakkaat eli kyseessä on business-to-business -liiketoimintaa. (Mäkinen 2013.)

Vuonna 2012 helmikuussa Mäkinen perusti toiminimen Tunturitaika S. Mäkinen. Toimialaluokka on Esittävät taiteet, johon on liitetty matka-, safariopas- ja ohjelmapalvelut sekä äänentoistolaitteiden vuokraus. Toiminimen painopiste on ollut musiikin esittäminen, mutta nyt Mäkisellä on tarkoitus laajentaa liiketoimintaa matkailun ohjelmapalveluita ajatellen. Nyt musiikkikeikkojen myynti yrittäjänä ja toiminimellä on ollut helpompaa, koska matkailukeskuksen toimijoilla on jäänyt Mäkisen sosiaalikulujen maksaminen pois. Yhteydenpidot Tunturi-Lapin matkailukeskuksiin Mäkinen suorittaa useimmiten sähköpostitse. (Mäkinen 2013.)

Toiminta-ajatus on yritystoiminnan perusta ja se kertoo, miksi yritys perustetaan ja miksi se on markkinoilla. Yrittäjällä on oltava jonkin asteinen näkemys liiketoimintansa sisällöstä ja tavoitteista. Vastaavasti liikeidean tehtävänä on määrittellä, kuinka yritys menestyy valitulla toiminta-alalla. Liikeidean määrittämisinä on selventää, mitä ja minkälaisia tuotteita tai palveluja yritys tarjoaa, kenelle tuotteet kohdistetaan, kuinka yritys toimii ja millaista mielikuvaa sekä mainetta halutaan tavoitella asiakkaiden mielissä. Liikeideassa tärkeintä ovat asiakkaat, yrityksen tuotteet ja palvelut sekä kilpailuedut. Liikeidean tulee

pohjautua asiakkaan tarpeisiin ja siinä tulisi käydä ilmi, kuinka asiakkaan tarpeet aiotaan tyydyttää. Yrityksen tuotteiden, henkilöstön, tavan toimia markkinoilla ja imagon tulisivat olla viestiltään yhteneväiset. (Viitala–Jylhä 2010, 51.)

Tunturitaika S. Mäkisen liikeidea on tällä hetkellä tuottaa erilaisia ja ainutlaatuisia musiikkiohjelmopalveluita matkailukeskusten asiakkaille yhden miehen kokoonpanolla. Nyt Mäkisellä olisi tarkoitus kehittää liiketoimintaansa niin, että sitä olisi tasaisesti ympäri vuoden. Visiona eli päämääränä Mäkisellä on toimia monipuolisena ohjelmopalveluyrittäjänä Tunturi-Lapin alueella. (Mäkinen 2013.)

Jokaisen luovaa työtä tekevän on hyvä opetella koko ajan sellaisia asioita, jotka auttavat häntä työssään käyttämään tehokkaasti luovia prosesseja, koska monet työtehtävät ovat muuttuvia, ja luovat ihmiset haluavat kaikki mahdollisuudet käyttöönsä (Heikkilä 2010, 130). Usein taiteelliset ja luovat ihmiset voivat toteuttaa haluamaansa työtä muun muassa toiminimellä toimien yksinyrittäjänä. Starttirahaselvityksen mukaan luovien alojen yrittäjät ovat selvästi halukkaita kehittämään uusia, innovatiivisia tuotteita sekä palveluja ja niitä on myös mahdollisuus kehittää ja parantaa, jotta menestyisi yrittäjänä (Leskinen–Oja 2009, 3, 5). Starttiraha myönnetään työttömälle työnhakijalle ja ei-työttömälle muun muassa palkkatyöstä, opiskelusta tai kotityöstä kokoaikaiseksi yrittäjäksi siirtyvälle. Starttirahan tarkoitus on edesauttaa yksinyrittäjyyden alkutaipaleella. (Työ- ja elinkeinotoimisto 2013.) Toimeksiantajalla ei ole ollut mahdollisuutta kyseisen starttirahan saamiseen.

## **2.2 Työuran jatkaminen**

### **2.2.1 Sotilaseläke on yhtä kuin vanhuuseläke**

Sotilaseläkkeellä tarkoitetaan sotilasvirassa palvelevan oikeutta jäädä eläkkeelle palvelusvuosien perusteella ennen eroamisiän täyttämistä esimerkiksi upseerit, opistoupseerit tai eroamisiässä olevat aliupseerit, erikoisupseerit, raja- ja merivartijat. Vuonna 1995 ja sen jälkeen virkaan tulleiden sotilaiden eroamisikä on tällä hetkellä vähintään 55 vuotta. Ennen vuotta 1995 eläkkeelle pääsyyn riitti 25 palvelusvuotta. Ja niin sanotuille vanhoille sotilaille porrastettiin eläkkeelle lähtöaikaa lisää 1–5 vuotta. (Rajaviesti 2013.) Esi-

merkiksi toimeksiantajalle lisävuosia tuli kolme ja hän pääsi 1.5.2013 sotilas-eläkkeelle 51-vuotiaana. Tulevaisuudessa sotilaseläkeikä voi nousta yleisen eläkeiän mukaiseksi. (Mäkinen 2013.)

Vanhuuseläkkeen ikäraja Kansaneläkelain (568/2007) mukaan on 65 vuotta. Lisäksi vaaditaan, että asuu tai on asunut Suomessa vähintään laissa edellytetyt kolme vuotta sekä lisäksi edellytyksenä on, että muut eläkkeet ja korvaukset jäävät alle tulorajan. Vanhuuseläkkeen voi saada varhennettuna, jolloin se voi alkaa aikaisintaan 62 vuoden iän täyttämistä seuraavan kuukauden alusta. Varhennettu vanhuuseläke on pysyvästi pienempi kuin normaali vanhuuseläke. Vastaavasti, jos haluaa lykätä vanhuuseläkkeen alkamaan myöhemmin kuin 65 vuoden iän täyttämistä seuraavan kuukauden alusta, eläkettä korotetaan 0,6 prosentilla. Tarkat tulorajat ja selvitykset löytyvät Kansaneläkelaitoksen omilta sähköisiltä verkkosivuilta. (Kansaneläkelaitos 2013.) Työeläkejärjestelmän eläkelajeja ovat vanhuus-, työkyvyttömyys-, työttömyys-, maatalouden erityis- ja osa-aikaeläkkeet sekä perhe-eläkkeet (Eläketurvakeskus 2012).

### 2.2.2 Eläkeläinen sivutoimisena yrittäjänä

Työvoimatutkimuksessa yrittäjä on henkilö, jos hän on päätyönsä perusteella yrittäjä. Työ yrittäjänä ei kuitenkaan välttämättä ole kokoaikaista eikä edes henkilön ensisijainen tulonlähde, esimerkiksi ikääntyneille henkilöille, joille eläke voi tarjota rinnakkaisen tulonlähteen. Sivutoiminen yrittäjyys eli yritys-toiminta tarkoittaa sitä, että henkilö ansaitsee elantonsa pääasiassa muulla tavoin kuin itsenäisenä yrittäjänä. Sivutoiminen yrittäjä on pääasiassa palkansaaja tai työmarkkinoiden ulkopuolella oleva henkilö kuten eläkeläinen tai opiskelija. Yrittäjyys voi olla osa-aikaista tai kausiluontoista. (Tilastokeskus 2010; 2011.)

Tilastokeskuksen raporteissa eläkeläinen on hän, joka Kansaneläkelaitoksen tai Eläketurvakeskuksen tietojen mukaan saa eläkettä. Poikkeuksena he, jotka saavat perhe-eläkettä tai osa-aikaeläkettä ja jotka eivät ole ansiotyössä. Myös kaikki yli 74-vuotiaat on laskettu tilastoissa eläkeläisiksi. Osa henkilöistä on päätelty eläkeläisiksi myös eläketulon perusteella. (Tilastokeskus 2013a.) Eläkkeellä olevien sivutoiminen yrittäjyys on yleistymään päin eli vanhuuseläkkeellä olevat henkilöt ovat perustaneet lisääntyvässä määrin

pieniä yrityksiä. Sivutoiminen yrittäjyys harvoin johtaa päätoimiseen yrittäjyyteen. (Tilastokeskus 2011; Työ- ja elinkeinoministeriö 2012, 49, 51.)

Yrittäjyys on yleistynyt 55–74-vuotiaiden joukossa. Ikääntyneet ovat ainoa ikäryhmä, jossa yrittäjien osuus ikäryhmän väestöstä on kasvanut. Esimerkiksi 55–74-vuotiailla yrittäjien osuus on noussut viidestä noin kahdeksaan prosenttiin ikäluokasta. Työvoimatutkimuksen mukaan aloittavien yrittäjien osuus ikääntyneistä yrittäjistä on viime vuosina ollut kasvamaan päin. Aloittavat yrittäjät ovat yrittäjät, joiden nykyinen yrittäjätoiminta on alkanut korkeintaan viisi vuotta aikaisemmin. (Tilastokeskus 2011.) Tilastokeskuksen työn teon muotojen luokittelussa on mielestäni kehitettävää, mutta tilastollinen analyysi ja sen selittäminen yksinyrittäjyydestä ei tässä työssä olekaan tarkoituksenmukaista. Minulla oli tärkeää saada yleisesti ymmärrystä, miten eri ikäluokittelu yrittäjinä näkyy tilastoissa. Tilastoista puuttuu esimerkiksi selkeänä omana ryhmänä ”nuoremmat vanhuuseläkeläiset” yrittäjinä vai onko heidän ryhmä niin pieni? On eri asia, kannustaako edellä mainittujen tilastojen lukeminen yrittäjyyteen? Yrittäjyyteen kuuluu olennaisesti verotus. Miten liiketoiminta sitten vaikuttaa Mäkisen verotukseen?

### 2.2.3 Yrittäjänä toimivan vanhuuseläkeläisen verotus

Lähivuosina eläkkeelle siirtyä paljon henkilöitä, jotka eivät halua poistua kokonaan työmarkkinoilta vaan haluavat jatkaa työntekoa yrittäjänä. Heille yrittäjyys tarjoaisi pehmeän laskun työelämästä vanhuuseläkkeelle. Eläkkeellä ollessa lisätuloja on hyvä hankkia liiketoiminnalla. Vanhuuseläkkeelle jäävällä ei ole esteitä yrittäjätoiminnan jatkamiseen. Yritysmuoto vaikuttaa verotukseen merkittävästi. Eläkkeellä yrittäjänä toimiva saa palkkana nostetuista ansiotuloista samat viran puolesta tehtävät verovähennykset kuin palkansaaja, samansuuntaiset marginaaliverot. (Kirkko–Jaakkola 2012; Tilastokeskus 2010.)

Vanhuuseläkkeellä saa ansaita muita tuloja kuinka paljon tahansa ilman että on pelkoa eläkkeen pienenemisestä. Eläkkeellä olevan lisätulot nostavat tuloveroprosenttia ja pienentävät käteen jäävän tulon osuutta kaikista tuloista. Palkkatuloista peritään verotuksessa pakollisia vakuutusmaksuja – myös eläkkeellä olevilta, poikkeuksena on että, vanhuuseläkkeellä yrittäjänä toimivan eläkevakuutus on vapaaehtoinen. Yrittäjätoimintaa ei enää vuoden 2007

alusta alkaen ole ollut pakko vakuuttaa, jos henkilö on saanut vanhuuseläkettä. Tällöin ei yritystoiminnasta kartu myöskään lisää eläkettä. Jos yrittäjä saa jotain muuta eläkettä kuin vanhuuseläkettä, yrittäjätoiminta on edelleen vakuutettava, kun vuotuinen työtulo on vähintään 7 105,84 euroa vuodessa. (Kirkko–Jaakkola 2012; Suomen Yrittäjät 2013d.)

Vanhuuseläkkeellä on helpompaa tehdä liiketoimintaa, koska ei tarvitse maksaa yrittäjäeläkemaksuja, ja jos laskutuksessa ei ylitä 8 500 euron rajaa, ei myöskään tarvitse laskuttaa arvonlisäveroa työtuntihinnan päälle. (Mikkelin yliopistokeskus 2013.) Vähäistä liiketoimintaa harjoittavan on ennen toiminnan aloittamista itse arvioitava, ylittääkö hänen tilikauden myyntinsä 8 500 euron rajan vai ei. Jos hän arvioi rajan ylittyvän, hänen tulee antaa Verohallinnolle perustamisilmoitus. Jos liikevaihto ylittää 8 500 euroa, yrityksen on suoritettava arvonlisävero koko tilikauden myynnistä. (Verohallinto 2013.)

Arvonlisävero on yleinen kulutusvero, joka kohdistuu lähes kaikkeen tavaroiden ja palvelujen kulutukseen. Vain tiettyjen arvonlisäverolaissa määriteltyjen tavaroiden ja palvelujen myynti on jätetty arvonlisäverolain soveltamisalan ulkopuolelle. Esimerkiksi esiintymiskorvaukset eli musiikin esittäminen on arvonlisäverotonta. (Verohallinto 2011, 1, 23.) Jos Mäkisellä on keikkamyynnin lisäksi muita tulolähteitä, äänentoistokaluston vuokrausta, on tämä arvonlisäveronalaista toimintaa. Mäkisellä voi siis olla sekä arvonlisäverotonta että arvonlisäverollista toimintaa. Hän saa kuluistaan vähentää arvonlisäveron samassa suhteessa kuin sitä on myynneissäänkin. (Mäkinen 2013.) Mitkä ovat Mäkisen työmarkkinat?

#### 2.2.4 Eläkeläisen työmarkkinat

Vuonna 2015 Suomessa tulee olemaan lähes 1,5 miljoonaa henkilöä eläkkeellä. Tutkimusten mukaan yli puolet tulevista vanhuuseläkeläisistä voisi kuvitella työskentelevänsä osa-aikaisesti tai muuten heille sopivasti muokatuissa tehtävissä. Suomen Yrittäjät on tehnyt vuonna 2009 tutkimuskyselyn vanhuuseläkkeellä olevien mahdollisuuksista työskennellä pk-yrityksissä. Edellä mainitussa kyselyssä selvitettiin yritysten nykytilannetta ja tulevaisuutta. Kyselyyn vastanneista yli 70 % oli kiinnostunut tulevaisuudessa palkkaamaan eläkeläisiä töihin. (Suomen Yrittäjät 2013d.) Eläkkeellä olevan henkilön palkkaaminen mahdollistaa muun muassa joustavan ja ammattitaitoisen työ-

voimaresurssin käytön esimerkiksi ruuhkahuippujen tasaamisessa tai pois-saolojen paikkaamisessa, avun uuden työntekijän perehdyttämiseen, avun erityistä ammattitaitoa vaativien työtehtävien tai projektien suorittamiseen, vaihtoehdon vuokratyöntekijän palkkaamiselle, pienet perehdyttämiskustannukset (Suomen Yrittäjät 2013c).

Aalto-yliopiston julkaisema Kohti joustavia Senioriyrittäjyyden polkuja - tutkimuksen tulos viestii siitä, että senioriyrittäjyyden näkeminen ikääntymisen aktiivisena vaihtoehtona ei ole tiedostettu. Jyrki Kataisen hallitusohjelmassa 2011 selvityksissä työurien jatkaminen yrittäjänä on jäänyt ikääntymiskeskustelussa pois. Senioriyrittäjyys voisi tuoda uuden näkökulman työurien pidentämiseen. Lisäksi senioriyrittäjyyden kasvu voi vaikuttaa palvelutarjonnan tuottojen ja verojen jäämiseen kotikuntaan ja auttaa myös ennakoituun työvoimapulaan. (Kyrö–Moisala–Nyrhinen–Levikari 2012.) Miten senioriikä määritellään? Tampereen yliopiston gerontologian professori Marja Jylhän ainut määritelmä seniorille, jonka hän voi hyväksyä on, että seniori on vanhempi ja kokeneempi kuin joku muu henkilö. Hänen mielestä ei sille sanalle ole muuta määritelmää. (Norlannin Sisuradio 2012.)

Eläketurvakeskuksen aiheena olleen Joustava vanhuuseläkeikä tutkimustulosten mukaan ikääntyneen työvoiman osaamista ja kokemusta arvostetaan yleensä, mutta tämä ei välttämättä tarkoita sitä, että työnantajat olisivat halukkaita työllistämään ikääntynyttä työvoimaa (Tuominen–Tuominen–Kahma 2012, 106). Tästä voisi vetää johtopäätöksiä, että eläkeläisen kannattaa perustaa esimerkiksi toiminimi, jos haluaa työllistyä ja pidentää omaa työuraansa. Näin eläkeläisen on mahdollista saada lisätuloa ja muutenkin sisältöä elämäänsä. Yksinyrittäjän liiketoimintamahdollisuutta pitää miettiä aina tapauskohtaisesti, esimerkiksi ketkä ovat asiakkaat ja mikä on tulevan yrittäjän työkuunto.

Yrityksen toimintakyky ja menestys ovat sen henkisen pääoman eli hyvinvoivan henkilöstön varassa (Viitala–Jylhä 2010, 242). Mielihyvää kokevan työntekijän on helpompi palautua työn rasituksesta. Myös uudet työtään kehittävät ideat voivat syntyä, kun työntekijä viihtyy ja nauttii työnsä tuloksista. Työ koetaan mielekkäämmäksi silloin, kun siihen voi itse vaikuttaa. (Manka 2012, 130, 144.) Työmarkkinoita ajatellen yksinyrittäjänä Mäkisen on tärkeää huo-

lehtia omasta hyvinvoinnistaan, joka käsittää henkisen ja sosiaalisen toimintakyvyn sekä fyysisen kunnon ylläpitämistä. Mäkinen (2013) mainitsee, että omaa hyvinvointia Mäkinen edistää ja pitää yllä muun muassa liikkumalla säännöllisesti ja syömällä terveellisesti. Vastaavasti Mäkisen työhyvinvointia edistävät muun muassa ammattitaito, hyvä työmotivaatio, energisyys, asiakailta saatu hyvä palaute ja hyvät vuorovaikutustaidot. Siitä Mäkinen tietää, että kaikki toimii niin kuin pitääkin, kun hänet tilataan vuosittain samoille esiintymispaikoille. (Mäkinen 2013.)

### **2.3 SWOT-analyysi**

Yrityksen on hyvä tarkastella omaa kilpailutilannettaan kilpailuanalyysin kautta. Yrityksen on selvitettävä, ketkä ovat sen kilpailijoita nyt ja tulevaisuudessa sekä mitkä ovat niiden toimintatavat. On myös selvitettävä, mitkä ovat kilpailevien yritysten erikoisuuksia. On löydettävä myös ne keinot, mistä ja miten kilpailijoista saadaan tietoa. Analyysi lähtee siitä, että yrityksen on ensin tunnistettava kilpailijansa ja saatava selville, mitkä ovat kilpailijoiden tavoitteita. Sen jälkeen on tunnistettava kilpailevien yritysten strategiat ja arvioitava niiden vahvuuksia ja heikkouksia. Seuraava vaihe on kilpailijoiden reagoitettavan ennustaminen. Lopulta yrityksen on päätettävä, keitä kilpailijoita vastaan se voi hyökätä ja keitä sen on hyvä välttää. (Passila 2009, 74–75; Puustinen–Rouhiainen 2007, 38.)

Hyvä työkalu yritysanalyysissä on Albert S. Humphreyn 1960–1970 luoma SWOT-malli, joka tehdään yleensä jo liiketoiminnan suunnitteluvaiheessa (Fair 2005, 7). SWOT-analyysi sopii moniin eri tarkoituksiin. Tein kyseisen analyysin Mäkisen liiketoiminnan kehittämistä ajatellen. Tarkoituksenani oli saada jäsenneltyä Mäkisen liiketoimintaa. Mäkisen liiketoiminnan vahvuuksia, heikkouksia, mahdollisuuksia ja uhkia on hyvä tarkastella SWOT-tilin avulla. SWOT-analyysin tavoitteena on hahmottaa Mäkisen nykyinen liiketoimintaympäristö ja siinä odotettavissa olevat mahdolliset taloudelliset muutokset. Analyysin kautta tuodaan esille Mäkisen liiketoiminnan todelliset mahdollisuudet ja rajat liiketoiminnan kehittämiseen.

Taulukkoon 1 kerättiin Mäkisen vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet ja uhat. Tavoitteena on, että Mäkinen pystyy ennakoimaan sekä nykyisiä että tulevia muutoksia ja myös reagoimaan niihin. Taulukkoon 1 on siis kerätty ne

keskeisimmät asiat tämän hetkisestä tilanteesta yhdessä toimeksiantajan kanssa. Haastetta oli päästä toimeksiantajan kanssa samaan analyysiin, koska minulle oli myös tuttu toimeksiantajan toimintaympäristö. Analyysi toteutettiin heti opinnäytetyöni alkuvaiheessa, heti liiketoiminnan kehittämispäätöksen jälkeen.

SWOT-analyysin tulokset ovat suuntaa antavia. Se, mistä näkökulmasta SWOT-taulukkoon merkittävät havainnot laitetaan, voi samanaikaisesti kuulua kahteenkin ryhmään. Se, mikä Mäkisellä on uhka, voi olla samanaikaisesti myös Mäkisen mahdollisuus. Esimerkiksi kilpailijan kanssa Mäkinen voisi tehdä yhteistyötä. Nunn ja McGuire (2010, 101) kirjoittavat, että yrittäjän suurin virhe on tehdä kaikki yksin, koska on mahdotonta hallita yksin kaikkea ajan ja energiankin puitteissa.

Taulukko 1. Mäkisen Swot-analyysi 2013.

Vahvuudet	Heikkoudet
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ammattitaito</li> <li>• johtamis- ja organisointikyky</li> <li>• hyvät vuorovaikutustaidot</li> <li>• suunnistus- ja erämiestaidot sekä pelastus- ja ensivastetoiminta</li> <li>• hyvä fyysinen kunto</li> <li>• asiakaslähtöisyys</li> <li>• luotettavuus</li> <li>• ympärivuotinen tarjonta</li> <li>• saavutettavuus, sijainti</li> <li>• kilpailijoita ei lähellä</li> <li>• hintajousto</li> <li>• itsenäinen toiminta</li> <li>• paikallistuntemus</li> <li>• entisestä ammatista ansaittu eläketurva</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• toiminnan sesonkiluonteisuus</li> <li>• ohjelmatoimistojen kanssa kilpailu</li> <li>• kysynnän lisääntyessä mahdollisten resurssien puute</li> <li>• toiminta-alueen laajuus, hallintaongelma</li> <li>• innovoinnin rajallisuus</li> <li>• ei varahenkilöä</li> </ul>
Mahdollisuudet	Uhkat
<ul style="list-style-type: none"> <li>• asiakkaiden odotusten huomioiminen</li> <li>• vähäinen investointi</li> <li>• yhteistyön tehostaminen</li> <li>• verkostoituminen</li> <li>• erikoistuminen, kouluttautuminen</li> <li>• kilpailu laadulla ja vakuuttavuudelle</li> <li>• uusien palvelutuotteiden ja asiakassuhteiden luominen</li> <li>• oikeiden jakelukanavien löytäminen</li> <li>• hallittu kasvu</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• talouden taantuma</li> <li>• energian, polttoaineen ja lentohintojen kehitys</li> <li>• vääristynyt hintakilpailu</li> <li>• tarjonnan lisääntyminen, kilpailu</li> <li>• uuden matkailuntrendin tuleminen, ostokäyttäytymisen muutos</li> <li>• oma jaksaminen</li> </ul>



Selkeästi toimeksiantajalla on paljon vahvuuksia ja merkittäviä mahdollisuuksia, joita hänen kannattaa liiketoiminnassaan hyödyntää. Esimerkiksi juuri opaspalveluissa tarvittavia taitoja Mäkisellä on runsaasti. Liiketoimintaa kehittäessä Mäkisen suurin uhka on oma jaksaminen. Toiminta-alueen laajuus tuo liiketoiminnan hallittavuuteen ongelmia esimerkiksi töiden aikatauluttamisessa. Matkailualan sesonkiluonteisuuden vuoksi Mäkisen palvelujen kysyntä on Tunturi-Lapin matkailukeskuksissa yhtäaikaista, mikä on ongelma. Mäkisen kannalta parasta olisi, että hänen palvelujen kysyntä olisi tasaista koko vuoden ajan. Omaan jaksamiseen Mäkinen voi vaikuttaa esimerkiksi aikatauluttamalla selkeästi työtehtäviään. Riittävätkö Mäkisen omat voimavarat liiketoiminnallisen kasvun haasteisiin?

Persoonallisuuspiirteet, kuten aloitteellisuus, luovuus ja riippumattomuus, eivät tee automaattisesti yrittäjästä menestyksestä yrittäjää. Eikä yrittäjä ole tuomittu epäonnistumaan, vaikka hän ei ottaisikaan riskejä tai ei keksi jatkuvasti uusia ideoita. Yrittäjän on kuitenkin mahdollista hankkia riittävät tiedot ja taidot muun muassa kouluttautumalla. Yrittäjän pitää omata kykyä visioida: näkemään kauas ja tunnistamaan luovasti tapahtumia, joita voi hyödyntää taloudellisesti. (Yritys-Suomi 2013.) Menestymisen tärkeä edellytys on tahto toimia yrittäjänä, kulmakivet ovat uskallus, motivaatio ja yrittäjäosaaminen (Viitala–Jylhä 2010, 39).

Tulevaisuutta ajatellen Mäkisen kannattaisi mahdollisesti luoda jotain uutta ja löytää vielä selkeämmin se oma juttu, jotta Mäkinen erottautuisi ylivoimaisesti kilpailijoistaan, vaikka kilpailijoita ei olekaan lähellä. Innovaatiotoiminnassa luovuuden tärkein tehtävä on täydellinen irtiotto kilpailijoista (Solatie–Mäkeläinen 2009, 163). Edward de Bonon ”Luovuus on arvokkain inhimillisiä resursseista. Ilman luovuutta ei olisi kehitystä, vaan toistaisimme samoja malleja loputtomasti” (Työturvallisuuskeskus 2013). Luova ihminen voi hyvin -verkkoartikkelissa mainitaan, että luovuutta voidaan kehittää, johtaa ja opettaa. Kyseisen artikkelin mukaan tiimiluovuudella on tärkeä merkitys yrityksen kilpailuedun säilyttämiseen. (Toivakka 2013.) Mäkisellä ei ole tiimiä, mutta luovuutta häneltä löytyy. Luovuus ei yksin riitä vaan pitää selvittää, mitkä ovat ne liiketoiminnan työkalut Mäkisen liiketoiminnan kehittämiseen.

Esimerkiksi monien tuntemalla laulaja ja näyttelijä Kai Hyttisellä on yhden miehen yritystoimintaa Kilpisjärvellä. Hänen omistama firma Vihreä Viikuna Oy:n toimiala on opas-, safari- ja musiikkitoiminta (Forssell 2013). Hän tarjoaa eräopastusta laululla tai ilman. Hyttisen musiikillinen kokoonpano on kitara ja mies. Kilpisjärven alueella on siis mahdollisesti vastaavanlaista liiketoimintaa, mutta kuka tahansa Mäkisen kilpailija voidaan ajatella myös mahdollisuutena yhteistyöhön.

## **2.4 Tunturi-Lappi toiminta-alueena**

Tunturi-Lapin alue muodostuu Muoniossa Oloksen ja Pallaksen matkailukeskuksista, Kittilässä Levin matkailukeskuksesta ja Kolarissa Ylläksen matkailukylästä, Äkäslompolosta ja Ylläsjärvestä sekä Kittilän, Kolarin, Muonion ja Enontekiön Hetan taajamapalveluista. Tunturi-Lapin alueella on lisäksi Pallas–Yllästunturin kansallispuisto. Monipuolinen luonto on Kittilä–Kolari–Muonio–Enontekiö-matkailualueen suurin vahvuustekijä. Tunturi-Lapin alueen ilmasto ja kulttuurit tekevät alueesta matkailullisesti vetovoimaisen alueen. Hyvät liikenneyhteydet, Kittilän ja Enontekiön lentokenttä ja Kolarin juna-asema ovat mahdollistaneet matkailuelinkeinon kehittymisen. (Lapin liitto 2010, 17.)

Matkailu on erittäin merkittävä toimiala Tunturi-Lapin kaikissa kunnissa. Tunturi-Lapin matkailukeskukset ovat profiloituneet onnistuneesti monipuolisiksi ja kuitenkin suhteellisen erilaisiksi, vaikka palvelutarjonta kohteissa onkin samantyyppistä. Esimerkiksi kotimainen asiakas osaa etsiä Leviltä viihdettä, Ylläkseltä hiihtomaastoja ja Pallakselta, Hetasta sekä Kilpisjärveltä luonnon rauhaa. Vastaavasti Oloksen matkailukeskus on keskittynyt palvelemaan yritysasiakkaita ja muun muassa autontehtaiden kylmä- ja talvitestaajia. Tulevaisuudessa tullaan tarvitsemaan työvoimaa erityisesti ohjelmapalvelujen toimialalle. Lapin matkailustrategian 2011–2014 mukaan matkailijoiden vaatimustaso kasvaa ja kysyntä suuntautuu yhä yksilöllisempiin ja räätälöidympiin palveluihin. Lapissa on laadukasta korkeakulttuuria, tapahtumia, musiikkia ja teatteria, joita tulisi hyödyntää paremmin esille myös matkailutarjonnassa, ja myös kulttuuritarjontaa tulisi kehittää matkailun toimintamalleihin paremmin soveltuvaksi. (Lapin liitto 2010, 16–18, 50, 62.)

Lapin luonto, kulttuuri ja hyvinvointi ovat kolme tuoteteemaa, jotka vastaavat nykypäivän matkailijoiden tarpeisiin. Ne hyödyntävät Lapin matkailun luonnollisia vahvuuksia ja vetovoimatekijöitä, sekä mahdollistavat ympärivuotisten matkailutuotteiden kehittämisen. Lapin alueella pyritään kasvattamaan ympärivuotista matkailijoiden kävijämäärää. Erityisesti ulkomaalaisten kävijöiden määrän toivotaan Lapissa kasvavan. Matkailijat ovat kiinnostuneita lappilaisesta elämänmenosta ja autenttisista palveluista sekä tuotteista. Tunturi-Lapin alueella vierailevista asiakkaista suurin osa on vapaa-ajan matkailijoita. (Lapin liitto 2010, 46–47.)

Kansainvälinen matkailun lisääntyminen Tunturi-Lapissa tuo kielitaitoiselle ja paikallisen kulttuurin tuntevalle henkilölle varmasti lisäkysyntää työmarkkinoilla. Tässä Mäkisellä olisi mahdollisuus. Nykyään Mäkisen työ eli musiikin esittäminen on keskittynyt kevätsezonkiin ja juuri iltoihin, ja päivät ovat olleet vapaita. Matkailukeskuksissa tulee olla esimerkiksi musiikki- ja opasohjelmapalveluja saatavilla myös ei-sesonkina ja päiväsaikaan. Tunturi-Lapin alueelle ominaisia piirteitä ovat matkailun sesonkiluontoisuus ja hektisyys, mutta myös kesämatkailun vähäisyys. Nämä asettavat omat haasteensa eri matkailualan toimijoille. Lapin matkailun kausiluonteisuus tuo haasteita myös Mäkisen liiketoiminnan kehittämiseen matkailun ohjelmapalveluissa, mutta myös riskejä.

### 3 TUTKIMUKSEN TOTEUTUMINEN

#### 3.1 Tutkimusongelma

Tutkimus alkaa jonkin ongelman havaitsemisesta. Tutkimuksessa määritellään tutkimusongelman pääkysymykset ja siitä johdetaan teoreettiset alakysymykset. Tämän jälkeen lähdetään ideoimaan, kehittämään sekä visioimaan mahdollista ratkaisua ongelmaan. Tutkimusongelma määrää tutkimusasetelman eli millaista aineistoa tarvitaan ja millä menetelmillä aineistoa analysoidaan. Näiden toimien avulla luodaan perusta projektille. Seuraava vaihe on tavoitteiden asettaminen. Työn onnistumisen kannalta on tärkeää, että sitä suunnitellaan, organisoidaan, toteutetaan, seurataan ja arvioidaan tarkasti. (Vilka–Airaksinen 2003, 25, 45, 48.)

Tämän työn tutkimuksen lähtökohta oli se, että Mäkinen jäi nuorena sotilas-eläkkeelle eli 51-vuotiaana ja hän haluaa nyt tehdä yksinyrittäjänä toiminimellä enemmän töitä. Koska kysynnän painopiste musiikin esittämisessä on ollut kevät, Mäkinen haluaisi, että työtarjouksia tulisi tasaisesti koko vuoden ajalle. Mäkinen haluaa myös hyödyntää omaa osaamistaan. Toimialueena ovat Tunturi-Lapin matkailukeskukset. Toiminimi on perustettu helmikuussa 2012. Tarkoituksena yrittäjällä on edelleen tulevaisuudessa toimia toiminimellä ja yksinyrittäjänä. Hänellä ei ole tarkoitus käyttää palkattua työvoimaa. (Mäkinen 2013.)

Tässä työssä liiketoiminnan kehittämisen pääongelmana oli selvittää:

- Mihin asioihin Mäkisen on keskityttävä kehittäessään liiketoimintaansa?

Alaongelmat olivat:

- Miten Tunturi-Lapin matkailualan toimijat kokevat yhteistyön merkityksen?
- Mitkä ovat Tunturi-Lapin matkailualan toimijoiden mielestä ne lisäpalvelut, joita Mäkinen voi tarjota?

Saksalaisen tutkimuksen mukaan tuottavuus on huipussaan viisikymppisillä, ja vielä 60-vuotiaat tuottavat yhtä hyvin kuin 40-vuotiaat. Tampereen yliopis-

ton professori Clas-Håkan Nygård ei epäile saksalaisella tarkkuudella tehtyä tutkimusta. (Mattila 2013, A20.) Tämän työn tarkoituksena ei kuitenkaan ole, että Mäkisen sivutoiminen yrittäjäyys tulisi päätoimiseksi, koska eläketurva edellisestä ammatista on kohtuullinen. Ja toisaalta edellistä ammattia Mäkinen olisi voinut halutessaan jatkaa 55-vuotiaaksi. Sivutoiminen yrittäjäyys sopii Mäkiselle nyt tämän hetkiseen elämäntilanteeseen. Tavoitteena Mäkisellä on kasvattaa liikevaihtoa uusien asiakkaiden ja lisäpalveluiden kautta ja saada liiketoimintaa myös niin kutsutuille hiljaisille kausille. Mäkiselle liiketoiminnallisesti hiljainen kausi on kesä. (Mäkinen 2013.)

Tässä työssä oli tärkeää saada Tunturi-Lapin matkailualan toimijoiden näkökulma eli selvittää, mitä hyötyä ja lisäarvoa Mäkinen voi tarjota palveluntuottajana matkailualan toimijoille ja heidän asiakkailleen. Toinen tärkeä seikka on Mäkisen liiketaloudellinen näkökulma eli mitä etua se tuo hänelle itselleen muihin mahdollisiin kilpailijoihin nähden. Mäkisellä ei ole vielä tehtynä liiketoimintasuunnitelmaa, johon tässä työssä olisi voinut tukeutua. Alun perin minulla oli tarkoitus tehdä myös liiketoimintasuunnitelma, mutta sen laatiminen jätettiin ajan puutteen vuoksi tämän työn ulkopuolelle.

Kosken ja Virtasen (2005, 102) mukaan liiketoimintasuunnitelman tekemisen kautta saadaan oppia omista liiketoiminnoista, toimintaympäristön kilpailijoilta, yhteistyökumppaneilta ja asiakkailta. Mitä enemmän eri menetelmin keräämme tutkittavasta aiheesta informaatiota, sitä paremmin voimme tulkita asioita ja sitä selkeämmin voimme ratkaista ongelmia, edellytyksenä on kyseisen ongelma- tai toiminta-alueen erinomainen tuntemus (Heikkilä 2010, 145, 173). Alasuutarin (2011, 216) mukaan laadullisessa aineistossa ei eri näkökulmia arvoteta tai suljeta pois, vaan tarkoitus on saada selkeitä johtolankoja tutkimusongelman ratkaisemiseksi.

On mahdollista, että liiketoimintaa kehittäessä huomataan, että valittu yritysmuoto ei olekaan enää ajankohtainen. Yritysmuotoon vaikuttavia asioita ovat muun muassa perustajien lukumäärä, pääoman tarve, vastuu ja yritysrisiki, toiminnan joustavuus sekä jatkuvuus, voiton ja tappion jakaminen, palkanmaksu ja verotus. Osakeyhtiön voi perustaa myös yksin. (Keskuskauppa-mari 2011, 14–15.) Siitä, mikä yhtiömuoto kannattaa verotuksellisesta näkökulmasta, en ota tässä kantaa.

### 3.2 Tutkimusmenetelmä

Tutkimusmenetelmät jaetaan kvantitatiiviseen eli määrälliseen ja kvalitatiiviseen eli laadulliseen tutkimukseen. Menetelmien välillä on paljon eroja, mutta niitä voi tarvittaessa myös yhdistää. Kvantitatiivinen tutkimus antaa numeraalista tietoa eli yleisen kuvan mitattavien ominaisuuksien välisistä suhteista ja eroista. Kvantitatiivinen menetelmä vastaa kysymykseen ”miten paljon” ja ”miksi”. Vastaavasti kvalitatiivisessa tutkimuksessa tutkitaan merkityksiä eikä pyritä tilastollisiin yleistyksiin. Merkitykset eivät ole välittömästi havainnoitavissa, vaan niitä selvitetään teoriaa tulkitsemalla. (Vilkkä 2005, 49–53, 97–98.) Grönforsin (2008, 15) mukaan määrällisen aineiston keruu perustuu useimmiten ennakkokäsitykseen tutkittavasta aiheesta, esimerkiksi kyselylomakkeiden laadinnassa. Tässä tutkimustyössä on sekä laadullisia että määrällisiä piirteitä.

Kvalitatiivisessa eli laadullisessa tutkimuksessa kuvataan todellista elämää ja kohdetta tutkitaan luonnollisessa tilanteessa mahdollisimman kokonaisvaltaisesti (Hirsijärvi–Remes–Sajavaara 2007, 157). Laadullisessa tutkimuksessa tutkimussuunnitelma elää tutkimushankkeen mukana ja on kiinteästi yhteydessä teoriaan. Tavoitteena on tutkimusongelman ymmärtäminen, selittäminen, tulkitseminen ja teorian soveltaminen, eikä todentaa olemassa olevia totuuksia. Laadullisessa tutkimusmenetelmässä vastaajien joukko voi olla suppea. Tutkimustuloksia ei yleistetä vaan niitä tulkitaan. Laadullinen tutkimusmenetelmän tulee vastata kysymyksiin ”mitä” ja ”miten” sekä lisäksi vähintään yhteen ”miksi” kysymykseen pitäisi tulla vastaus. (Alasuutari 2011, 216; Vilkkä 2005, 49–53, 97–98.) Alasuutarin (2011, 217) mukaan laadullisen aineiston keruussa opitaan uusia asioita ja saadaan ennalta arvaamatonta tietoa, ja siksi ”miksi” kysymykset muotoutuvat vasta aineiston erittelyn kautta.

Tämän opinnäytetyön tutkimus toteutettiin kyselytutkimuksena sekä laadullisin että myös määrällisin menetelmin, koska nämä kaksi tutkimusotetta täydensivät toinen toisiaan. Tässä työssä laadullinen piirre oli painotus vastaajien näkökannan ymmärtämisessä, ja määrällinen piirre painottui sosiaalisten tilanteiden syiden tarkasteluun. Samassa tutkimuksessa saman tutkimusongelman ratkaisemiseksi on mahdollista käyttää erilaisia teorioita, menetelmiä ja aineistoja, yhdistämällä kvalitatiivista ja kvantitatiivista aineistoa, tätä kut-

sutaan triangulaatioksi (Tilastokeskus 2013b). Heikkilän (2008, 16) mukaan laadullinen tutkimusote sopii toiminnan kehittämiseen. Hirsjärven, Remeksen ja Sajavaaran (2009, 140) mukaan määrällisen tutkimuksen keskeisiksi piirteitä ovat esimerkiksi johtopäätökset aiemmista tutkimuksista, käsitteiden määrittely, koehenkilöiden tai tutkittavien valinta.

Vaikka tässä aineistoa ei ollut tarkoitus muokata tilastolliseen muotoon, on kyselylomakkeessa määrällisiä piirteitä valmiiden vastausvaihtoehtojen osalta. Tämän työn päätarkoituksena oli tutkia merkityksiä eikä niinkään pyrkiä tilastollisiin tai numeraalisiin yleistyksiin. Laadullisia piirteitä tutkimukseen tuovat kyselyn avoimet kysymykset. Laadullisen tutkimusotteen vaihtoehtona minulla oli tehdä henkilökohtainen haastattelu kyseessä oleville matkailualan toimijoille. Luotin, että hyvin laaditulla sähköisesti lähetetyllä kyselylomakkeella saan parhaiten vastauksia, ja sitä kautta uusia johtolankoja ja kiinnostavia näkökohtia.

Heikkilän (2008, 16) mukaan määrällisin menetelmin saadaan kartoitetuksi olemassa oleva tilanne, mutta asioiden syitä ei pystytä riittävästi selvittämään. Tarkoitukseni minulla oli saada sellaista tietoa, jolla olisi merkitystä yleisemminkin kuin vain tutkittavalle kohteelleni. Kohdejoukon kyselytutkimukseen valitsin tarkoituksenmukaisesti. Laadullisen tutkimuksen aineiston otanta voi olla pieni kuten tässäkin. Kyselytutkimus toteutettiin sähköpostilla, koska näin tavoitettiin suhteellisen helposti ja nopeasti etukäteen valittu kohderyhmä. Kysely (liite 2) lähetettiin sähköpostitse Internet-pohjaista Webropol-ohjelmaa käyttäen Tunturi-Lapin matkailukeskuksen matkailualan toimijoille.

Laadullisen tutkimuksen lähtökohtia on tarkistettava mahdollisesti useasti, koska yllättävä havainto voi viedä tutkijan mielenkiinnon toisaalle (Hirsjärvi–Remes–Sajavaara 2009, 125). Itse huomasin tekeväni aina vaan uusia omasta mielestäni mielenkiintoisia havaintoja löytämällä hyviä aineistoja, jotka eivät välttämättä olleet tutkimustehtävän kannalta aiheellisia. Tavoitteita ja päämääriä minun piti välillä itselleni tarkentaa ja täsmentää. Myös käyttämäni kahden tutkimusmenetelmien erot ja vaatimukset piti osata erottaa toisistaan. Tutkimusongelmakysymykset muotoutuivat useaan otteeseen matkan varrella, ja myös opinnäytetyön loppuvaiheessa.

### 3.3 Aineiston hankinta

Tuomen ja Sarajärven (2009, 71) mukaan laadullisen tutkimuksen yleisimmät aineistonkeruumenetelmät ovat haastattelu, kysely, havainnointi ja erilaisiin dokumentteihin perustuva tieto, ja näitä voidaan käyttää myös määrällistä tutkimusaineistoa kerätessä. Laadullisessa tutkimuksessa tutkijan oma osuus aineiston keruussa on erittäin tärkeä (Grönfors 2008, 5), ja tieto kerätään usein sanallisilla kuvauksilla (Vilka 2007, 94). Tuomen ja Sarajärven (2009, 18) mukaan teorialla on tärkeä merkitys laadullisessa tutkimuksessa keskeisten käsitteiden ja niiden välisiin suhteiden kuvaamiseen. Heikkilän (2008, 18) mukaan määrällinen aineisto koostuu tilastoista, rekistereistä ja eri tietokannoista. Kullekin tutkimusaineistolle olen pyrkinyt luomaan sopivan lähestymistavan, jota ei voi suoraan sellaisenaan siirtää muihin tutkimuksiin.

Aineiston hankinnan aloitin tutkimuksellisella asenteella eli hain teoretietoa ja tutkimuksia yksinyrittäjyydestä liiketoiminnan kehittämisen näkökulmasta. Etsin tehtyjä tutkimuksia myös eläkeläisten työllistymisestä, koska halusin kartoittaa heidän työuran pidentämisen mahdollisuuksia ilman että eläkeläinen on yksinyrittäjä. Tosin kyseiset tutkimukset olivat useimmiten 65-vuotiaita koskevia. Tutkimukseni teoreettinen viitekehys sisältää siis keskeisiä käsitteitä ja niiden välisiä suhteita liittyen yksinyrittäjyyteen. Teorialla olen pyrkinyt selittämään tutkittavan merkityskokonaisuutta, vaikka teoria ei sisällykään tutkittavan kokemukseen. Tukenani oli oma esiymmärrys tutkittavista, ja yleensä yksinyrittäjyydestä. Lähtökohtana minulla oli kerätä monipuolinen, laaja ja luotettava aineisto tutkimuskokonaisuuden hahmottamiseen sekä tutkimusongelman ratkaisemiseen.

Empiirisen aineiston tiedonkeruu tapahtui siis kyselytutkimuksen avulla. Työn empiirinen osuus sisältää Tunturi-Lapin matkailukeskuksen toimihenkilöille tekemän kyselyn Webropol-ohjelman työkaluja hyväksi käyttäen. Matkailualan toimijat valittiin tarkoituksenmukaisesti ja lukumäärältään melko tasaisesti Tunturi-Lapin matkailukeskuksista. Kyselytutkimukseen valitut toimipaikat ovat niitä, joissa Mäkisellä olisi potentiaalia liiketoiminnallisesti toimia joko musiikin esittämisen kanssa tai sen lisäksi ja tarjota muita ohjelmalveluitaan. Empiiristen kysymysten laadinnassa on tärkeää, että tutkija tuntee kohderyhmän ja heidän kulttuuritaustan (Vilka 2005, 109). Niin laadullisessa



kuin määrällisessä tutkimuksessa ei tarvitse olla kuitenkaan läheistä kontaktia tutkittaviin (Hirsijärvi–Remes–Sajavaara 2009, 194). Aineiston ja tiedon keräämisessä harkittiin tarkoin, ettei työstä tulisi liian laaja. Myös käytettävien tietojen oikeellisuus ja luotettavuus varmistettiin – lähdekritiikki.

Tein myös Mäkisestä SWOT-analyysin, jossa kartoitin hänen liiketoimintansa vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet ja uhat. Oli tärkeää hahmottaa Mäki­sen nykyinen tilanne ja sitä kautta miettiä liiketoiminnan kehittämistä. Tarkoituksenani oli analysoida keräämääni aineistoa pitkin matkaa, ja saada aineistoista jotain odottamattomia merkityksellisiä asioita. Teorian, tutkimusten ja kyselyiden avulla pyrin keräämään sellaisen aineiston, jonka perusteella voin tehdä luotettavasti päätelmiä tutkittavasta aiheesta, niitä kriittisestikin analysoiden. Luotettavuutta työhön saadaan laadullisessa menetelmässä tarkalla selostuksella työn toteuttamisesta (Mattila–Ruusunen–Uola 2005, 101).

Työn aineistot ja tutkimukset koskevat siis yksinyrittäjyyttä, ja osittain sivutaan myös eläkkeellä olevan henkilön työllisyysmahdollisuutta. Tutkimuksia on tehty muun muassa vanhuuseläkeläisten työllistymisestä ja työurien jatkamisesta yrittäjänä, mutta ei heistä, jotka jäävät ”nuorempana” tässä tapauksessa sotilaseläkkeelle. Eli usein tilastoissa eläkeläinen ajatellaan 65-vuotiaaksi. Näitä edellä mainittuja tutkimusaineistoja olen voinut tässä työssäni hyödyntää. Lähtökohtana tässä työssä oli kerätä monipuolista aineistoa. Tutkijan tuli itse päättää tutkimuksen aikana, mikä oli hänen mielestään riittävä aineisto. Hirsijärven, Remeksen ja Sajavaaran (2009, 182) mukaan laadullisen aineiston keruu on riittävä silloin, kun samat asiat alkavat toistumaan.

Työni ja tutkimuskenttä eivät olleet mittasuhteiltaan laajat, siksi suuria kustannuksia esimerkiksi matka- ja tarvikekustannuksia ei tässä opinnäytetyön tekemisessä syntynyt, mutta niihin olin tietysti varautunut. Esimerkiksi sähköisesti lähetettävän kyselylomakkeen valitsin myös sen edullisuuden vuoksi.

## **4 LIKETOIMINNAN TYÖKALUJA**

### **4.1 Toiminimi – yksityinen elinkeinonharjoittaja**

Toiminimellä tarkoitetaan nimeä, jota yksityinen elinkeinonharjoittaja käyttää toiminnassaan; toiminimi tunnetaan myös nimellä yksityinen elinkeinonharjoittaja. Toiminimen omistaa yksi henkilö, joka sijoittaa yritykseen omaa pääomaa ja työpanostansa. Toiminimen harjoittaja on yksin vastuussa yrityksessä tehtävistä päätöksistä ja hän on myös vastuussa yrityksensä veloista omalla henkilökohtaisella omaisuudellaan. Hän voi nostaa yrityksestä varoja niin halutessaan, koska toiminimeä verotetaan vuositasolla syntyneestä tulouksesta eli toiminimen harjoittaja voi ilman veroseuraamuksia siirtää varoja yrityksestä itselleen. (Suomen Yrittäjät 2013b.) Toiminimen perustamisella on helppo käynnistää yritystoiminta, koska sen perustaminen alkuvaiheessa ei vaadi pääomaa (Suomen Yrittäjät 2013b).

Yksinyrittäjät toimivat pääsääntöisesti toiminimellä yksityisinä elinkeinonharjoittajina, myös osakeyhtiömuotoa käytetään yhden henkilön yritysmuotona. Yksinyrittäjän toimintatapa on, että yrittäjä tekee yrityksessään lähtökohtaisesti kaikki työt itse. Yksinyrittäjän sairaustapauksissa tai muun työn tekemisen estymisen vuoksi työt jäävät kokonaan tekemättä ja ansio syntymättä. Loman pitäminen ei onnistu samalla lailla kuin muilla kansalaisilla. Yritystoimintansa kehittämisestä yksinyrittäjä huolehtii melko yksin, koska hänellä ei ole mahdollisuuksia käydä kenenkään kanssa yrityksessä toiminnan kehittämistä ja mahdollista liiketoiminnan kasvattamista koskevia keskusteluja. (Suomen Yrittäjät 2013a.)

Mäkisen tapauksessa toiminimen perustaminen tuli ajankohtaiseksi, kun matkailualan toimijat halusivat mielellään laskutusperiaatteella toimivan muusikon ja siten säästyä henkilöstön palkan sosiaalikulussa. Toiminimen perustettuaan Mäkinen ei ole ehtinyt tekemään tarkempaa liiketoimintasuunnitelmaa.

### **4.2 Liiketoimintasuunnitelma**

Liiketoimintasuunnitelma on yrityksen liiketoiminnan ohjaamisen työkalu, jonka avulla liikeidea voidaan kehittää. Kun yritys perustetaan tai yritystä laajennetaan, on hyvä laatia liiketoimintasuunnitelma, jossa kerrotaan, mitä aio-

taan tehdä ja miksi. Toimialasta riippuen liiketoimintasuunnitelman sisältö-  
malleja on monia erilaisia. Liiketoimintasuunnitelman sisältö voi olla seuraava-  
vanlainen:

- Liikeidea
- Toiminta-ajatus, tavoitteet
- Omistustausta ja omistajien odotukset
- Käytettävissä olevat resurssit
- Eri toimintojen suunnitelmat: markkinointi, tuotanto, kehitys
- Toimintaympäristön ja markkinoiden arviointi (kilpailijat)
- Talouslaskelmat
- Mahdollisten riskien analyysi ja niiden hallinta. (Viitala 2006, 19–20.)

Liiketoimintasuunnitelmarungon (liite 3) kautta voidaan tulevaisuudessa tehdä Mäkiselle kirjallinen liiketoimintasuunnitelma. Mäkisen liiketoimintasuunnitelma tulisi laatia erityisesti Mäkisen erityistarpeisiin.

Mäkinen ei ole aikaisemmin kokenut tarpeelliseksi tehdä taloudellisia ennustelaskelmia eli rahoituksen suunnittelua, koska välittömät kulut ovat olleet selkeästi laskettavissa. Mutta nyt Mäkisen liiketoiminnan kehittämisen myötä olisi tarkoituksenmukaista tehdä alustava tulosennuste hänen liiketoimintansa kannattavuudesta, vaikka Mäkisellä ei olekaan tarkoitus tehdä vaikutusta ammattisijoittajiin tai pankkiin. Investoitaessa kalustoon on hyvä tehdä kannattavuuslaskelma. Investoinnin kannattavuutta on hyvä arvioida vähintään aina kahdella menetelmällä: nykyarvo-, annuiteettimenetelmä, takaisinmaksuajan menetelmä, sisäisen korkokannan menetelmä ja yksinkertaistettu sisäisen korkokannan menetelmä. Investointilaskelmissa ei oteta huomioon esimerkiksi hankintahinnasta tehtyjä poistoja. Tarkoitus on, että investoinnista saatavilla kassamaksuilla saadaan lyhennetyksi lainat ja katetuksi lainojen korot. (Heikkilä–Saranpää 2011, 127–130). Tässä otan Heikkilää ja Saranpäästä (2011, 127–128) mukaillen esimerkin investointilaskelmasta takaisinmaksuajan menetelmän – hyvä olisi käyttää ainakin kahta erilaista laskelmaa.

Esimerkiksi, jos Mäkinen ostaa uuden musiikkikaluston, jonka hankintakustannus on 15 000 euroa ja jonka nettotuotto (investoinnin vuotuisten tuottojen ja kustannusten erotus) on 6 000 euroa. Takaisinmaksuaika on  $15\,000 / 6\,000 = 2,5$  vuotta. Lähtö-

kohtana, että kalustoa voidaan käyttää noin viisi vuotta. Kaluston hankintakustannus siis katetaan 2,5 vuoden aikana, eli investointi on kannattava. (Heikkilä–Saranpää 2011, 127–128.)

Jos taloudellinen pitoaika edellisessä olisi 2,5 vuotta, lasketaan, kuinka monta myyntitapahtumaa eli keikkaa pitää olla, jolla hankinta katetaan. Investointi on siis 15 000 euroa. Vuodessa pitää saada nettotuottoa  $15\,000 / 2,5 = 6\,000$  euroa. Jos laskutushinta myyntitapahtumasta olisi esimerkiksi 500 euroa, pitäisi vuodessa 2,5 vuoden aikana olla vähintään  $6\,000 / 500 = 12$  tapahtumaa. (Heikkilä–Saranpää 2011, 127–128.)

Jukka Ala-Mutkan (2009) kirjoittaa Ketterä Strategia -verkkomateriaalissa, että strateginen ketteryys on yrityksen sisäänrakennettua kykyä tarttua eteen tuleviin tilaisuuksiin hyödyntäen aukeavat mahdollisuudet ja selviytyä yllätyksistä. Strateginen ketteryys tarkoittaa siis kykyä tunnistaa uhat ja mahdollisuudet sekä reagoida näihin tarkoituksenmukaisimmalla tavalla. Jotta yritys voi reagoida riittävän nopeasti yritystoimintaympäristön ja markkinoiden muutokseen, sen täytyy itse olla osa tiedon synnyttämisen maailmanlaajuista verkostoa. Strategisen merkittävää tietoa tulee kaikista rajapinnoista eli jokainen yrityksen jäsen tuo tietoa ulkopuolelta. (Ala-Mutka 2009; Stähle–Laento 2000, 31.) Myös Mäkisen pitää olla valveilla säilyttääkseen kilpailuetunsa, vaikei kilpailijoita olekaan juuri nyt lähellä. Eli hänen pitää löytää uusia mahdollisuuksia, hyödyntää tunnistetut mahdollisuudet ja reagoida muutoksiin tarkoituksenmukaisella tavalla. Strategisessa liiketoiminta-ajattelussa Mäkisen pitää nähdä tulevaisuuteen, mutta myös tarkastella elettyä aikaa. Mäkisen on hyvä pitää tietynlainen herkkyyys toimintaympäristönsä.

Ala-Mutkan (2009) mukaan yksi perinteinen strategisoinnin tapa on muun muassa vuosikellon pitäminen, jossa yrityksen markkinat ja kilpailijat analysoidaan syksyllä, sen oma sisäinen todellisuus käydään läpi talvella, strategia muodostetaan keväällä, viestitään kesällä ja aloitetaan toimeenpano osana seuraavan syksyn budjetointia ja lyhyen aikavälin toiminnan suunnittelua ja tavoiteasetantaa. Vastaavasti Alholan ja Lauslahden (2005, 62) mukaan vuosikello tai -kalenteri on apuväline, jonka avulla hallitaan ajankäyttöä ja jonka avulla yrityksen työntekijät sovittavat toimintansa yrityksen yhteisiin aikatauluihin. Tämän mukaan myös toimeksiantajan kannattaa alkaa pitäämään itsellään Tunturi-Lapin matkailukeskuksien vuositapahtumista tarkkaa

kalenteria, jotta hän voi siten ajoissa markkinoida tarjoamiaan palvelutuotteitaan.

### 4.3 Liiketoiminnan seuranta

Liiketoiminnan seuraamisen välineenä Suomessakin tunnettu Balanced Score Card eli tasapainotettu mittaristo on professorien Kaplanin ja Nortontin vuonna 1992 kehittämä. Mittaristossa esitetään neljä näkökulmaa, jotka ovat taloudellinen näkökulma, asiakas-, prosessinäkökulma sekä oppimisen ja kasvun näkökulma. Seuranta tapahtuu yksiselitteisten suureiden avulla, jotka yleensä ovat numeraalisia tunnuslukuja. Kaikille strategisen johtamisen ohjausjärjestelmille on yhteistä näkökulmien monipuolistuminen, ja tavoitteena on liiketoiminnan ohjauksen yhdistäminen pitkäaikaiseen visioon ja strategiaan. (Kaplan–Norton 1992, 79; Opetushallitus 2013; Viitala–Jylhä 2010, 277.)

Nunn ja McGuire (2010, 101) mukaan yrittäjän pitäisi kyetä osoittamaan, että hän tiedostaa asiakkaitensa tarpeet, tietää millainen kuva asiakkailla on yrityksestä sekä kehittää tehokkaan asiakassuunnitelman esimerkiksi, miten käsitellä asiakaspalautteet. Asiakasnäkökulma on mittariston ydin, johon sisäiset prosessit ja kehittäminen kohdistetaan, tyypillinen mittari on asiakas tyytyväisyyteen liittyvät näkemykset. Prosessinäkökulma selvitetään, missä prosesseissa organisaation on oltava erinomainen, jotta asiakkaat ja omistajat ovat tyytyväisiä; keskeiset prosessit ovat ydin-, palvelu-, tuki- ja yhteistyöprosessit ja näissä arvioidaan laatua, läpimenoaikaa, tuottavuutta, kustannuksia ja aikaa. Oppimisen ja kasvun näkökulmassa varmistutaan yrityksen pitkän aikavälin uudistuminen, ja henkilöstön osaaminen, motivaatio sekä viihtyminen. Näitä seurataan tekemällä henkilöstökyselyjä. Taloudellisessa näkökulmassa yrityksen tuloksia seurataan ja analysoidaan yleisesti toimialalla käytettyjen tunnuslukujen avulla. (Kaplan–Norton 1992, 71–73; Viitala–Jylhä 2010, 279–280.)

Seurantajärjestelmän mittareiden toimivuuteen vaikuttavat muun muassa, että käyttäjien tavoitteet ja tarpeet ovat pohjana ja, että mittareiden lukumäärät ovat riittäviä, mutta rajoitettuja. Mittareilla taataan seurannan jatkuvuus, selkeys ja tavoitteellisuus. Lisäksi eri näkökulmien mittareiden on oltava yhteensopivia. (Heikkilä–Saranpää 2011, 134–135.) Yksinyrittäjänä Mäkinen

voi käyttää tasapainotettua mittaristoa kuvaamaan tuloksia, joihin hän haluaa päästä, sekä keinoja, joilla nuo tulokset pyritään saavuttamaan. Mäkisen ei ole tarkoituksenmukaista käyttää kovin monimutkaista mittaristoa. Mittaamisen lähtökohtana olisivat Mäkisen liiketaloudelliset tavoitteet, joiden saavuttamiseen tarvittavat keinot tarkasteltaisiin ensin asiakasnäkökulmasta. Kun keinot tavoitteisiin pääsemiseksi määriteltäisiin, muotoiltaisiin ne vielä käytännön toimenpiteiksi ja mittareiksi. Tällä tavalla tätä määrittelyä jatkettaisiin kaikille edellä mainituille muillekin näkökulmille.

Yksinyrittäjälle tasapainotettu mittaristo rahamääräisenä strategisen johtamisen välineenä olisi helppo tehdä ja sen avulla yrityksen arvot, visio ja strategia saataisiin tehokkaammin viedyksi myös käytännön toiminnaksi. Toisin sanoen Mäkinen voisi kuvata liiketoimintansa johtavaa ajatusta strategiakarttaa ja Balanced Scorecard -mittaristoa hyödyntäen, mitä hänen liiketoimintansa tulee seurata ja saavuttaa. Kaplania ja Nortonia (2004, 11–12) mukaillen Mäkisen strategiakartta voisi olla seuraavanlainen edellä mainitut neljä näkökulmaa huomioiden (taulukko 2), jossa on ei-rahallisia mittareita kokonaisvaltaisen toiminnan ohjaamiseen.

Taulukko 2. Mäkisen strategia 2013.

Näkökulma	Mittari	Mittari	Strateginen tavoite
Talous	Tuottojen kasvattaminen, tuottavuuden hallinta	Kannattava toiminta, liikevaihto	Myyntiin lisääminen
Asiakkaat	Ammattitaito, asiakaslähtöisyys	Tunnettavuuden lisääminen, asiakastytyväisyys	Asiakaskannan kasvattaminen
Sisäiset prosessit	Kyky vastata lisääntyvään kilpailuun	Kumppanuussuhteiden ylläpitäminen ja kehittäminen, yhteistyö	Asiakaslähtöisyys
Oppiminen ja kasvu	Asiakaslähtöinen toimintatapa, teknologian/tietotekniikan hyödyntäminen	Oman osaamisen kehittäminen	Ydinosaamiseen keskittyminen ja kehittäminen

Yksinyrittäjänä Mäkinen voi myös kehittää ja parantaa tarjottaviansa palvelutuotteitaan sen mukaan, jos hän saa tietoa matkailukeskuksen toimijoilta heidän asiakaspalautteistaan, esimerkiksi esittämiensä musiikkipalveluiden osalta. Prosessia ajatellen Mäkinen pitää olla helposti saatavissa ja löydettä-

vissä ajatellen kilpailuedun kasvattamista. Uudistumista pitää myös tapahtua. Oppimisen näkökulmasta Mäkisen ammattiosaaminen vahvistuu ja kehittyy koko ajan. Edellä mainitut näkökulmat on otettava huomioon myös Mäkisen liiketoiminnan markkinointistrategiaa suunniteltaessa. Koska Mäkinen tähtää uusien asiakkaiden hankintaan ja tietysti jo olemassa olevien asiakkuuksien vaalimiseen, tulee hänen tietää minkälaiset palvelutuotteet ja minkä toimialan yksittäiset yritykset menestyvät tulevaisuudessa. Markkinointistrategiassa määritetään yrityksen tietoiset suuntaviivat, keinot ja tavoitteet, joiden avulla yrittäjä hallitsee muuttuvaa toimintaympäristöä (Viitala–Jylhä 2010, 386). Miten ja millä keinoin Mäkisen kannattaa panostaa markkinoilla liiketoimintansa näkyvyyteen?

#### **4.4 Markkinointiviestintä**

Markkinoinnin tarkoituksena on tunnistaa potentiaalisten asiakkaiden odotukset, jotka voidaan tyydyttää yrityksen liikeidean mukaisella toiminnalla. Onnistunut markkinointi edellyttää kiinnostavaa viestintää kohderyhmälle. (Hollanti–Koski 2007, 16.) Markkinointiviestinnän keinoja ovat henkilökohtainen myyntityö, mainonta, myynninedistäminen, suhde- ja tiedotustoiminta sekä suoramarkkinointi. Viestintäkeinojen valinnassa tärkeintä on se, miten kyseinen keino kykenee välittämään yrityksen viestisisällön oikealle kohderyhmälle. Kaikkein tärkein matkailupalveluja tuottavan yrityksen näkökulmasta on se, että potentiaaliset asiakkaat löytävät yrityksen tuotteet markkinoilta ja että tuotteen saatavuus on asiakkaalle helppoa. (Bergström–Leppänen 2009, 170; Viitala–Jylhä 2010, 121–122.)

Porterin (2004, 4) mukaan viiden kilpailuvoiman mallissa yrityksen kilpailuasema riippuu toimialan rakenteesta ja markkinoilla jo vallitsevista kilpailuvoimista, joita ovat potentiaaliset tulokkaat, markkinoilla olevat korvaavat tuotteet, alihankkijat sekä asiakkaat. Porterin strategia perustuu yrityksen asemointiin ulkoisten kilpailuvoimien suhteen siten, että yritys saavuttaa monopolivoimaa ja kykenee heikentämään tai eliminoimaan kilpailijoiden neuvotteluvoimaa. Näiden tekijöiden väliseen tasapainoon yrityksen tulisi pyrkiä vaikuttamaan strategisin voimin ja siten vahvistaa omaa asemaansa. (Bergström–Leppänen 2009, 88–89; Porter 2004, 4; Puustinen–Rouhiainen 2007, 38.)

Markkinointistrategioiden kehittämissä tehdään tuotteen positiointi eli asemointi valitulla markkinasegmentillä kilpailijoihin verrattuna ja määritellään tarjontapaketti eli mix. Asemointi on yrityksen tarjouksen ja imagon suunnittelua siten, että ne saavuttavat merkittävän kilpailijoista erottuvan aseman asiakkaiden mielessä. Asemoinnin onnistumiseen vaikuttavat ostajan määrittelemät ulottuvuudet kuten hinta, palvelutaso, laatu ja luotettavuus sekä näiden tärkeysaste päätöksenteossa. (Bergström–Leppänen 2009, 216–217; Viitala–Jylhä 2010, 110.) Arvopositiointissa yritys pyrkii löytämään sopivinta hinnan ja hyödyn suhdetta eli esimerkiksi ”enemmän vähemmällä” -asemaan (Viitala–Jylhä 2010, 110). Kumpaan Mäkisen pitäisi keskittyä lisäarvon luomiseen vai innovointiin?

Viestintä on yksi kilpailukyvyyn tärkeä osatekijä. Yritys viestii tahtomattaankin, joten on hyvä luoda markkinointistrategia, jossa on määritelty markkinoinnin menetelmät ja toimintatavat. Viestintä vaikuttaa mielikuviin ja mielikuvat vaikuttavat yrityksen imagoon, ja nämä vaikuttavat siihen, miten houkutteleviksi yrityksen palvelut ja toiminta koetaan. (Isohookana 2007, 9–11.) Sinisen meren strategiassa hyvän strategian kolme piirrettä mukaan ovat painopiste, erilaisuus ja vakuuttava motto eli jos näitä ominaisuuksia ei ole, yrityksen strategia on sekava, vaikeasti viestittävä, kustannusrakenteeltaan raskas ja kilpailijoiden strategioita muistuttava. Sinisen meren strategiassa yrityksessä kiinnitetään huomio hyötyyn, hintaan, kustannuksiin sekä käyttöönottoon. Juuri tässä järjestyksessä, sillä tämä takaa menestyksen liiketoiminnassa. (Kim–Mauborgne 2007, 59, 168.)

Taipaleen (2007, 9) mukaan erottuvuuden ydin ei ole: älä sano ei, vaan se on: älä seuraa muita. Mitä vahvemiksi yrityksen erottuvuus kehittyy, sitä vaikeampaa kilpailijoilla on, vaikka se joskus tuottaisi pettymyksenkin (Taipale 2007, 83). Markkinoinnissa ja myynnissä henkilökohtaisilla myyntitaidoilla on myös keskeinen merkitys, sillä hyvä myyjä saa kauppaa paremmin (Viitala 2006, 115). Mäkisen pitää erottautua selkeämmin muista kilpailijoistaan juuri omalla persoonallisuudellaan.

Mainonta on maksettua joukkoviestintää ja sen tarkoituksena on antaa tavoitteellista tietoa tuotteista, palveluista tai ideoista. Mainonnan tavoitteena on luoda tietoisuutta ja tunnettuutta yrityksestä ja sen tuotteesta sekä saada ai-



kaan lisäämyyntiä. Mainonnan etuna on suuren kohderyhmän saavuttaminen yhtäaikaaisesti. Mediavalinnan avulla mainonta voidaan kohdistaa tietyille kohderyhmälle ja samalla rakentaa tiettyä haluttua mielikuvaa yrityksestä ja sen tuotteesta. (Isohookana 2007, 139–141.) Keväällä 2013 Mäkinen sai medianäkyvyyttä Lapin radion kautta, jolloin Jorma Korhonen haastatteli Mäkistä pitäessään musiikkiesitystä Hotelli Lapland Hotels Pallaksella. Tämä haastattelu lisäsi selkeästi Mäkisen tunnettavuutta, tällaiset vastaavanlaiset haastattelut olisivat jatkossakin Mäkiselle tervetulleita.

Matkailun haasteissa tietotekniikan nopea kehitys on asettanut vaatimuksia myös sille, miten matkailutuote on esillä Internetissä. Pelkät kotisivut yhteystietoineen eivät ole enää riittävä keino tuotteen markkinoimiseen. Verkostoituminen toisten toimijoiden kanssa ja liittyminen erilaisiin matkailuportaaleihin on nykypäivän matkailuyrittäjälle elinehto. (Harju-Autti 2012, 11; Lapin liitto 2010, 23.) Lapin luovan toimialan strategian 2008–2013 raportin mukaan on tavoitteena tehdä yritys- ja palvelurekisteri, joka tarjoaa eri kohderyhmille tietoa saatavilla olevista yrityksistä ja palveluista. Sen tarkoitus on nopeuttaa yhteistyön syntymistä ja yhteistyökumppanien hakemista sekä lisätä myös alan näkyvyyttä että tilastointia. (Lapin liitto 2008.) Tähän edellä mainittuun rekisteriin myös Mäkisen pitäisi päästä.

Tulevaisuudessa kilpailukykyisimmät matkailutuotteet ovat juuri niitä, jotka ovat helpoimmin löydettävissä Internetin laajasta tarjonnasta hakukoneen kautta ja joita muut matkailijat suosittelevat sosiaalisessa mediassa, ja jotka tarjoavat asiakasystävällisimmät menetelmät matkan paketointiin, varaamiseen ja ostamiseen. Markkinoinnin ja esitetuotannon siirtyminen Internetiin mahdollistaa nopeasti uuden tuotteen käyttöönottamisen, jolloin tiedon jakelu- ja varaustoiminnot myyntiorganisaatioihin tapahtuvat sähköisesti ja kustannustehokkaasti. (Harju-Autti 2012, 11; Lapin liitto 2010, 23.) Yrityksen saatavuus on markkinoinnin keskeinen kilpailukeino. Saatavuutta on se, kuinka helposti ja nopeasti yrittäjään saadaan yhteys puhelimitse tai tietoliikenneyhteyksien kautta. (Viitala–Jylhä 2010, 124.) Markkinoinnin tehtävänä on lisäksi viestiä asiakaskohderyhmille yrityksen tarjoomasta sekä tehdä sen hankinta vaivattomaksi (Hollanti–Koski 2007, 16). Saatavuuden tehtävänä on luoda edellytykset asiakkaiden tarpeiden tyydyttämiseksi, mutta se ei tarkoita,

että yrityksellä on tuotteita myytävillä kaikkialla (Bergström–Leppänen 2009, 170).

Nyt toimeksiantajalla on aikaa jäätyään palkkatyöstä eläkkeelle myös paremmin keskittyä myynnin edistämiseen tekemällä enemmän henkilökohtaista myyntityötä eli käymällä henkilökohtaisesti Tunturi-Lapin matkailualan yrityksissä, jolloin hän voisi mahdollisesti vaikuttaa matkailualan toimijoiden asenteisiin. Mäkisen on hyvä valita kohderyhmä tarkkaan, jottei tulisi turhia kustannuksia. Mäkisen kannattaisi keskittyä kanta-asiakkaiden luomiseen ja kehittämiseen sekä luoda uusia potentiaalisia liiketoimintasuhteita. Mäkisen jakelukanava eli polku asiakkaan luo voi olla myös Internet, vaikka hänen asiakkaansa ovatkin yrityksiä. Tällä hetkellä Mäkisellä ei ole Internet-kotisivuja eikä Facebookia. Sosiaalinen media ja verkossa näkyminen ovat tätä päivää. Jos ja kun kotisivut laitetaan, on tärkeää muistaa päivittää omia verkkosivujaan. Mäkisen on selkeästi lisättävä tunnettavuutta myös sosiaalisen median kautta, ja tämä on mahdollista vähäisin kustannuksin.

Myös blogin ylläpitäminen voisi Mäkisellä tulla kyseeseen. Blogi on Internetissä toimiva nettipäiväkirja, johon sen omistaja kirjoittaa säännöllisesti ja muilla Internetin käyttäjillä on vapaa pääsy siihen kommentoimaan (Isohoo-kana 2007, 272). Scoblen ja Israelin (2008, 168) mukaan bloggaajalla täytyy olla hyvät kommunikaatiokyvyt, ja nämä kyvyt mielestäni Mäkisellä on. Oman kokemukseni kautta tiedän, että blogin pitäminen viestintäkanavana vie myös aikaa. Mielestäni Mäkisen kannattaa kuitenkin miettiä oman liiketoiminnan blogin pitämistä juuri omasta vahvasta kiinnostuksesta musiikkiin. Näin Mäkinen voisi viestiä yksityis- ja yrityshenkilönä sekä niin kutsutuille tavallisille kuluttajille että business-to-business -johtoajatukseksi. Blogissaan Mäkinen voisi kertoa esimerkiksi, miten hänen tarjoamansa palvelutuotteen hinta määräytyy. Tässä täytyy tietysti miettiä, onko vaarana kilpailuedun menettäminen? Markkinointia ajatellen toimeksiantajan matkailualan toimijoille tarjoaman palvelutuotteen määrittelemä hinta on myös erittäin tärkeässä roolissa.

#### **4.5 Hinta kilpailukeinona**

Asiakkaan kannalta hinta tarkoittaa yleensä asiakkaan tuotteesta tai palvelusta maksamaa rahamäärää. Hinta osoittaa asiakkaalle tuotteen arvon sekä toisaalta kertoo laadusta. Hinnan kautta tuotetta myös vertaillaan muihin

markkinoilla oleviin kilpaileviin tuotteisiin. Yritys vastaavasti näkee hinnan tuottoina ja voittoina, jolla katetaan toiminnasta syntyneet kulut. (Bergström–Leppänen 2009, 257.) Hinta kilpailukeinona tuo liiketoiminnalle suoraan myyntituottoja, ja melkein kaikki muut kilpailukeinot tuovat kustannuksia.

Hinnoittelu on markkinoilla kilpailuväline. Hinta on myös näkyvä kilpailukeino, koska siihen on helppo reagoida. On tunnettava myös lähialueen kilpailevat tuotteet ja niiden hinnat, jolloin pystytään ohjailemaan asiakkaiden käyttäytymistä. Hinta kertoo asiakkaalle tuotteen arvon, mutta eri asiakkaat voivat mieltää hinnan eri tavalla. Yleisen mielikuvan mukaan laadukkaat tuotteet ovat kalliimpia kuin huonolaatuiset. Tuotteiden hinnat antavat myös mielikuvia asiakkaille palveluiden tuottajasta. Hinta siis viestii palvelun myyjän uskottavuudesta. (Sipilä 2003, 25–26; Viitala 2006, 114–115.)

Metlan julkaisussa Kansainvälisten matkailijoiden maisema- ja ympäristöarvostukset Pohjois-Suomessa julkaiseman työraportin mukaan sekä ulkomalaisia että kotimaisia matkailijoita motivoi puhtaan luonnon maisemien ohella myös lappilainen kulttuuri ja historia (Tyrväinen–Silvennoinen–Hallikainen 2010), mutta asiakkaan saaman arvon tunteminen ja sen hyödyntäminen hinnoittelussa on vaikeaa. Grönroosin (2009, 196, 270) mukaan palvelutalouden kilpailu edellyttää, että ymmärrämme syvällisemmin palvelun tuotannon ja kulutuksen luonteen sekä tiukassa kilpailutilanteessa tarvittavat johtamissäännöt; asiakkaille ei ole tärkeää luoda ensisijaisesti uutta vaan parantaa vanhaa. Toisin sanoen asiakas ei etsi halpaa hintaa vaan edullista tuotetta tai elämystä, joiden laatu ja arvo yhdessä vastaavat hänen vaatimuksiaan.

Esimerkiksi elämyksellisyyden näkökulmasta tulevaisuuden asiakkaat vaativat matkailutuotteilta yksilöllisyyttä sekä tilaisuuksilta elämysten ja jopa muutosten kokemisen syntymistä. Jos tuotetta kehitetään vastaamaan näihin vaatimuksiin, se nostaa tuotteen jalostusarvoa. Laadukkaan elämyksellisyyden kokemusten myötä tuotteesta voidaan pyytää korkeampi hinta. (Lapin liitto 2010, 46.) Passilan (2009, 30) mukaan pienen yrityksen strategisena tavoitteena on saada kilpailuetu, joilla se erottuu kilpailijoistaan ja saavuttaa ainutlaatuisen aseman markkinoilla. Yrityksen ydinosaamisen osa-alueet, joissa yritys on erityisen hyvä, ei ole staattinen alue vaan yrityksen on koko

ajan tarkasteltava toimintaympäristön muutoksia sekä yrityksen sisällä että sen ulkopuolella (Passila 2009, 31).

Toimeksiantajan on tärkeää keskittyä juuri omiin vahvuuksiin, mutta ei varmastikaan ole poissuljettua, että toimeksiantaja voisi matkailun ohjelmapalveluissaan myös kehittää ammattiosaamistaan, ja sitä kautta tuoda jotain uutta liiketoimintaansa. Mäkisen on huolehdittava myös osaamisen jatkuvuudesta. Jos ja kun Mäkinen kehittää täysin omaleimaisen ja ainutlaatuisen palvelutuotekokonaisuuden, on myös hinnoittelussa runsaammin vapautta. Ylärajan hinnalle määrää asiakkaan mielikuva Mäkisen tarjoamasta palvelutuotteesta ja sen arvosta sekä kilpailutilanne. Mäkisen on järkevää luoda oma hinnoittelupolitiikka, koska hintapäätökset ovat keskeisiä strategisia kysymyksiä yrityksen menestymisen kannalta. Kimin ja Mauborgnen (2007, 168) Sinisen meren strategiassa kiinnitetään huomio hyötyyn, hintaan, kustannuksiin ja käyttöönottoon, ja juuri tässä järjestyksessä. Tämä takaa menestyksen liiketoiminnassa (Kim–Mauborgne 2007, 168).

Paljousalennuksien käyttö musiikkipalveluissa tuo Mäkiselle kilpailuetua. Yleensä ottaen Mäkisen pitää luottaa, että hänen tarjoama palvelutuotteen hinta-laatusuhde on oikea ja, että se tuo asiakkaalle hänen odottamaansa arvoa. Muistetaanko business-to-business ajattelussa sitä ohjelmapalvelun loppukäyttäjää ja ajatella siten asiakaslähtöisesti? Vai onko hinta määräytyssä asemassa? Tietysti hintapäätökset ovat osa jokaisen yrityksen liikeideaa. Mäkisen ei kuitenkaan kannata alkaa alentamaan hintoja alle omakustannustason ja alennuksia ei pitäisi myöntää löyhin perustein. Vaikka Mäkisellä on jo eläketurva, hänen pitää ajatella, että jokainen annettu alennus syö myyntikatetta. Tarjottavan matkailun ohjelmapalvelun hinnan pitäisi olla kohderyhmälle sopiva – ei liian korkea, eikä liian matala.

Mäkisen (2013) mukaan musiikkialan ammattilainen toimii asiakaslähtöisesti ja osaa hinnoitella omaa työtään. Hänen pitää ymmärtää oman työnsä merkitys osana laajempaa liiketoimintakokonaisuutta. Hinta määräytyy luonnollisesti kysynnän ja tarjonnan yhteisvaikutuksesta. Myös pitkät asiakassuhteet antavat mahdollisuuden joustavaan hinnoitteluun. Jos hinnoittelee uuden palvelutuotteen liian alhaiseksi, hintaa on vaikeaa nostaa myöhemmin. Jos

taas hän hinnoittelee liian korkeaksi, voi olla, että kukaan ei tilaa palvelutuotetta. (Mäkinen 2013.)

#### **4.6 Matkailun ohjelmapalvelut**

Suomalaisessa matkailukäsitteessä ohjelmapalvelut tarkoittaa matkailutuotteeseen liittyviä ohjattuja luonnossa toteutettavia aktiviteetteja kuten moottorikelkkasafarit, kanootti- tai koskenlaskuretket, eläinten havainnointi. Ohjelmapalveluiksi katsotaan myös harrastus- ja virkistyspalvelut, kilpailutapahtumat sekä kulttuuri- ja taidetapahtumat. Merkittäviä ja vetovoimaisia kohteita ovat muun muassa hiihtokeskukset, eläintarhat, huvipuistot ja museot. (Harju-Autti 2012, 8.) Suomessa pääosa luontoaktiviteetteja tarjoavista yrityksistä ovat pieniä, yhden miehen yrityksiä. Näiden rinnalla toimii muutamia suurempia safariyrityksiä, jotka verkottavat tuotantoprosessinsa pienten yritystoimijoiden kanssa. Ohjelmapalveluala työllistää erityisesti nuoria. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2013.)

Myös lähiruoka ja paikalliset perinneruuat ovat arvostettu osa ohjelmapalveluita. Elintarviketuotanto sekä ohjelmapalveluihin liittyvä ruokakulttuurin ja ruokaperinteen hyödyntäminen ovat tärkeä osa matkailuelämystä. Matkailu ja elämystuotanto yhdistyvät luoviin toimialoihin, muun muassa muotoiluun, sisällöntuotantoon sekä viihde- ja kulttuurituotantoon. (Harju-Autti 2012, 11.) Tunturi-Lapin alueella on tarjolla luontoon, kulttuuriin ja hyvinvointiin liittyvää toimintaa ja aktiviteetteja. Luonto on läsnä kaikissa toiminnoissa ja siten tulee mukaan luovan toimialan tarjontaan. Tunturi-Lapin alueella on luovan toimialan kärjeksi useita vaihtoehtoja kuten kuvataide, käsityöt, musiikki ja kulttuuritapahtumat. Vilkkain sesonkiaika on talvikausi ja huippukuukaudet matkailijoiden suhteen sijoittuu helmi-huhtikuulle. Myös syksyn ruska-aika on toinen sesonkikausi. Kesän matkailijoiden määrä on ollut kasvussa. (Lapin liitto 2008; Tunturiosaaaja-projekti 2013.)

Eri matkailualan toimijoiden tulee keskittyä entistä enemmän omaan ydintehdäväänsä. Asiakkaalle on tavoitteena luoda onnistunut kokonaistuote ja elämys. Kunkin toimijan tulee vastata laadultaan tilaajan laatua. Verkostoitumisen ja yhteistyön merkitys kasvaa. Tavoitteena on kunkin toimijan sitoutuminen sekä hyötyminen niin toiminnallisesti kuin taloudellisestikin. Markkinoinnin pääpaino on sosiaalinen media, verkossa näkyminen ja sähköiset jakelu-

tiet. (Harju-Autti 2009, 45–46.) Esimerkiksi Turun yliopiston kauppakorkeakoulun Porin yksikössä on käynnistetty kaksivuotinen tutkimus, jossa selvitetään satakuntalaisten yksinyrittäjien välistä yhteistyötä ja sen mahdollisuutta tuottaa uutta liiketoimintaa. Väliraportin piti ilmestyä vuoden 2012 lopulla ja lopullinen tutkimusraportti valmistunee lokakuussa 2013. (Turun yliopisto 2012.) Edellä mainittua väliraporttia en löytänyt.

Myös Starttirahaselvityksen mukaan verkostoituminen on tärkeä yksinyrittäjälle sekä sosiaalisen että liiketoiminnan kannalta (Leskinen–Oja 2009, 3). Yhteistyö, kumppanuus, tuottaa lisää tietopääomaa ja lisäarvoa, joka perustuu luottamukseen, jossa molemmat osapuolet saavuttavat merkittävää strategista etua. Tämä strateginen etu vaatii myös oman tietopääoman eli ydinosaamisen suojaamisen kykyä ja onnistumisedellytykset ovat muun muassa yhteiset arvot, visiot ja toimintaperiaatteet. (Ståhle–Laento 2000, 27, 93, 95–101.) Yhteistyökumppaneina voivat olla yksittäiset henkilöt, toiset yritykset tai yhteisöt. Yleensä yhteistyökumppaneiden kestävien suhteiden välillä on kannattava ja luotettava yritystoiminta. Yrityksen on pystyttävä maksamaan esimerkiksi alihankkijalta tilaamansa palvelu. Sidosryhmäsuhteet on säädetty laissa sopimusoikeudellisin ja työoikeudellisin säädöksin. (Viitala–Jylhä 2010, 26–27.) Lemolan (2009, 87–88) mukaan verkostoituminen ei välttämättä koivu molempien osapuolten menestykseksi, sillä varjopuolia siinä ovat muun muassa luottamuksen ja keskitetyn ohjauksen puute sekä voittojen siirtyminen kumppaneille.

Verkostoitumisen kautta Mäkinen saisi hyötyä kumppanien arvoketjusta ja omaa osaamista täydentävistä verkoston resursseista, jolloin Mäkinen voisi keskittyä omaan ydinosaamiseen. Tärkeää olisi ymmärtää yhteistyön merkitys, joissa erilaiset tiedot, taidot, kyvyt, tarpeet ja intressit kohtaisivat toisensa. Vastaavasti verkostoituminen vahvistaisi kaikkien alalla toimivien yritysten kilpailukykyä. Voisiko Mäkinen tehdä yhteistyötä myös mahdollisen kilpailijan kanssa? Tällä hetkellä Mäkinen on tarjonnut musiikkipalveluitaan Tunturi-Lapin matkailukeskuksiin. Kehittämisen kautta näin on edelleen tarkoitus toimia, mutta myös laajentaa tarjoamia palveluitaan Tunturi-Lapin matkailualueella, ja se oli tarkoitus selvittää tässä työssä, mitä ne palvelut olisivat.

## 4.7 Riskien kartoittaminen

### 4.7.1 Liiketoimintariskit

Yritystoiminnan kannalta tyypillisiä tulevaisuuden riskejä ovat uusien asiakkaiden saaminen ja jo olemassa olevien asiakkaiden säilyttäminen, tätä kautta yritys saa tuloja ja voi toimia jatkossakin. Asiakkaat säilyvät ainoastaan, jos organisaatio kykenee toimittamaan sovittuja palveluita tai tuotteita ajallaan ja sovitun laatusina. (Viitala 2006, 138.) Riskit ovat osa yritystoimintaa. Osa riskeistä joudutaan tai ne kannattaa pitää omalla vastuulla. Sopimuksista tai vakuuttamisesta huolimatta osa riskeistä jää aina omalle vastuulle. Riskien erilaiset luokittelut helpottavat riskien tunnistamista ja hallintaa. Riskejä jaotellaan sekä luonteen mukaan, mihin yrityksen toimintoihin ne mahdollisesti vaikuttavat. Riskit jaetaan riskilajeihin, moni riski voi kuulua useampaankin riskilajiin, esimerkiksi tuoteriskit ovat yleensä myös liikeriskejä. (Pk-yritysten riskienhallinta 2013.)

Riskienhallinnan keskeisiä keinoja ovat riskin välttäminen, riskin pienentäminen, riskin siirtäminen ja riskin pitäminen omalla vastuulla, mutta silti riskiä ei yleensä voida kokonaan välttää. Riskin välttäminen on usein mahdollista vain, jos kyseisistä toimista pidättäydytään kokonaan. Riskin pienentäminen on olennainen osa riskien hallintaa. Riskiä voidaan pienentää vaikuttamalla tapahtuman todennäköisyyteen ja -seurauksiin. Toisin sanoen on pyrittävä vaikuttamaan siihen, että riski toteutuisi mahdollisimman harvoin ja jos se toteutuu, seuraukset olisivat mahdollisimman pienet. (Pk-yrityksen riskienhallinta 2013.)

### 4.7.2 Vahinkoriskit

Vahinkoriskit kohdistuvat yleensä johonkin tiettyyn kohteeseen eivät yrityksen koko liiketoimintaan. Vahingon mahdollisuus ja sen aiheuttamat seuraukset ovat etukäteen tiedossa, mutta vahingon todennäköisyyttä ei tiedetä tai tunnisteta. Vahinkoriski aiheuttaa toteutuessaan vahinkoa yrityksen aineellisille tuotannontekijöille, ja lisäksi sen toteutuminen tietää aina yritykselle menetyksiä eikä siihen missään olosuhteissa liity voiton mahdollisuutta. Vahinkoriskit jaetaan yleensä kolmeen ryhmään; henkilöriskit eli sairaus tai tapaturma, toimintariskit eli epäonnistunut ja tai riittämätön johtaminen ja omaisuusriskit eli varkaus, kavallus, tulipalo. (Pk-yritysten riskienhallinta 2013.)

Vahinkoriskin siirtäminen on paikallaan silloin, kun vahingon toteutuminen aiheuttaisi yritykselle kestävämmän tilanteen. Yritys voi siirtää riskejä sisältävää omaisuutta tai toimintojaan sopimusteitse toisen yrityksen kannettavaksi esimerkiksi jollekin alihankkijalle. Vahinkoriskin siirtäminen voi tapahtua myös ilman, että omaisuutta tai toimintoja siirretään alihankkijalle. Yritys voi esimerkiksi vuokrata toimintaansa varten toimitilansa ja koneensa, ja tällöin useat vahinkoriskit siirtyvät vuokranantajalle. Näiden kahden tavan lisäksi vahinkoriskin voi siirtää vakuuttamalla, joka on varsinkin pienyritysten yleisin riskien hallintamuoto. Vakuuttaminen eroaa riskin siirtämisestä sopimuksin siinä, että vahingon taloudelliset seuraukset siirtyvät vakuutusyhtiölle, mutta vahingon uhka ja riskienhallintakeinot jäävät vakuutuksenottajan harteille. Riskien jakaminen on keskeinen liikeriskien hallinnan menetelmä. (Pk-yritysten riskienhallinta 2013.)

#### 4.7.3 Henkilöriskit

Pienissä ja keskisuurissa yrityksessä monet henkilöriskit korostuvat ja yritys on riippuvainen avainhenkilöiden jaksamisesta ja osaamisesta, jos yritys menettää avainhenkilön, koko yrityksen toiminta voi vaarantua. Avainhenkilöllä tarkoitetaan yrityksen liiketoiminnan kannalta vaikeasti korvattavaa henkilöä. Henkilöriskejä ovat esimerkiksi väsyminen ja uupuminen, tapaturmat ja sairastumiset, ammattiosaamisen vanheneminen, henkilö- tai työsuhderiidat, tietovuodot tai varkaudet. (Raatikainen 2011, 102–103.)

Yksinyrittäjänä jaksamisen apu löytyy vertaistuesta sekä verkostoitumisesta, lisäksi monella yrittäjällä on lähipiirissä muita yrittäjiä, jotka pystyvät tukemaan ja neuvomaan ongelmatilanteissa (Leskinen–Oja 2009, 3). Jos yrittäjä on yrittäjäeläkelain mukaan YEL vakuutettuna, hän voi hankkia Kelan tuemat työterveyspalvelut myös itselleen. Työterveyshuolto on yrittäjän tukena ja turvana, se auttaa yrittäjää terveyden arvioinnissa ja edistämässä. Palvelut voi hankkia kunnallisesta terveyskeskuksesta tai yksityiseltä työterveysasemalta. Kela korvaa yrittäjälle osan työterveyshuollosta ja sairaudenhoidosta aiheutuneista kustannuksista. Työterveyshuollon kustannukset ovat myös verotuksessa vähennyskelpoisia. (Suomen Yrittäjät 2013a; 2013e.)

Menesty mielekkäästi 2012 -tutkimuksesta selviää, että lähes puolet yrittäjistä jaksaa työssään hyvin ja jäljelle jäävistä suurin osa arvioi työkykynsä hy-



väksi. Moni yrittäjä ei tunnista omaa jaksamistaan, ja työkykyä pitää yllä niin sanottu supermies-efekti. Kyseisen tutkimuksen mukaan parhaiten jaksavia ja onnistuneita ovat yksinyrittäjiä ja vähiten onnistuneita 6–14 työntekijää työllistäviä yrittäjiä. (Eläke Fennia 2013.) Mielestäni onnistuakseen yksinyrittäjän on oltava järjestelmällinen. Kaikki sovitut asiat tulee aina tehdä sovituksa aikataulussa ja laadukkaasti.

Myös Mäkisellä on riskejä omassa liiketoiminnassaan. Mäkisen mahdolliset liiketoiminnalliset riskit voivat olla kattavuudeltaan suuriakin. Mäkinen itse on myös se avainhenkilö. Esimerkiksi lauluäänen menetys on sellainen. Muita liiketoiminnallisia riskejä ovat soitinkalustojen ja ajoneuvon rikkoontuminen. Myös Mäkisen yksinyrittäjänä on ennakoitava liiketoimintariskien mahdollisuudet. Jotta Mäkisen liiketoiminta menestyisi, hän tarvitsee lisäksi aina myös liiketoimintaosaamista eli kykyä tunnistaa ja hyödyntää kannattavalla tavalla liiketoimintamahdollisuuksia. Omasta jaksamisesta pitää myös huolehtia. Tietysti turvallinen ja terveellinen työympäristö tukee sekä työn tekemistä että työntekijää. Työympäristön toimivuutta määrittelevät muun muassa työympäristön turvallisuuteen ja riskittömyyteen velvoittavat työturvallisuus- että työsuojelun valvontalaki. Jotta Mäkinen voi työuraansa jatkaa toimien toiminimellä, on hänen tunnistettava liiketoiminnalliset riskit.

## 5 KYSELY

### 5.1 Kyselylomake

Kysely on tapa kerätä aineistoa, jossa kysymysten muoto on standartoitu eli kaikilta kyselyyn vastaajilta kysytään samat asiat ja samassa järjestyksessä. Kyselyn voi toteuttaa sähköpostitse Internetissä tai postitse. (Vilkkä 2007, 28.) Räsänen (2013, 29) mukaan esimerkiksi haastatteluun valmistumisen ensi askeleet ennen haastattelukysymysten laatimista ovat tutkimusongelman analysoiminen, mitä tietoa haastateltavilta tarvitaan ja ketkä kykenevät antamaan halutun informaation. Tällä tekniikalla aloitettiin kysymysten laatiminen eli jäsenneltiin kyselylomakkeen kysymykset sen mukaan, mitkä olivat tutkimuksen pääongelma, teorian tieto ja tutkimuksen tarkoitus.

Tarkoitukseni oli saada tietoja, miten Tunturi-Lapin matkailualan toimijat pitävät tärkeänä toimeksiantajan tarjoamia ja suunniteltuja ohjelmalveluita – kysynnän kartoittaminen. Markkinakartoituksella selvitettiin myös, millä alueella on potentiaalia Mäkisen palvelutuotteelle ja mitä lisäpalveluja matkailualan toimijat haluavat tarjota heidän asiakkailleen. Tarkoitukseni minulla oli kysyä matkailualan toimijoilta suurin piirtein sitä samaa, mikä minulla oli tutkimustehtävänä, eli joihin kysymyksiin (liite 2) halusin vastaukset. Kyselylomake sisälsi sekä valinta- että avoimia kysymyksiä. Vastausvaihtoehdot eli strukturoidut kysymykset ja niihin tulleet vastausvaihtoehdot suunniteltiin etukäteen tarkasti, ja niiden käytön tarkoitus oli vastausten käsittelyn yksinkertaistaminen ja virheiden torjuminen.

Kysymyslomakkeen kysymykset rakentuivat seuraavasti: 1–2 kysymyksiä vastaajien taustoista, 3–4 kysymykset matkailualan toimijoiden näkemyksiä lisäpalveluista, 5–8 kysymykset Mäkisen ydinosaamisalueelta eli musiikkipalveluiden tilaamiskanavat ja musiikkityylin kartoittaminen, 9–10 kysymykset ohjelmalveluista niin sanotuilta hiljaisilta kausilta, 11–12 kysymykset yhteistyöstä yhden miehen yrityksen kanssa ja 13–14 kysymykset matkailukeskusten ohjelmalveluiden menestymisestä ja menestymättömyydestä.

Testasin alustavaa kysymyslomaketta 26. huhtikuuta 2013 viidelle henkilölle, joilla oli liiketoiminnasta kokemusta ja asiantuntijuutta matkailualalta, ja heiltä saaman palautteen mukaan tein korjaukset muun muassa kysymyksen aset-

teluissa. Muutin monivalintakysymyksen valintakysymykseksi, ettei tulisi tiettyissä kysymyksissä lopullisessa tulosten raportoinnissa virheanalysointia. Laadullisessa tutkimuksessa on ominaista käyttää avoimia kysymyksiä, ja ne ovat myös tarkoituksenmukaisia, jos vaihtoehtoja ei ole tarkkaa määriteltävissä (Heikkilä 2008, 49). Kyselytutkimuksessa voi olla mukana joitakin avoimia kysymyksiä, ja ne ovat tarkoituksenmukaisia silloin, kun vaihtoehtoja ei tunneta tarkkaan, mutta yleensä niissä rajataan vastaajien ajatusten suuntaa (Heikkilä 2008, 49).

Kysymysten määrien sopivuudesta ja ymmärrettävyydestä ei tullut juurikaan palautetta. Lopulliseen kysymyslomakkeen vastaajat ja monipuolisen toimialan omaavat toimipaikat valitsin sen mukaan, joissa Mäkisellä olisi mielestäni mahdollista toimia toiminimellä, ja johon tekemäni yksi kysymyslomake soveltuisi parhaiten. Tarkoitus ei ollut tehdä erilaisia ja useita kysymyslomakkeita eri toimialojen toimijoille. Tuomen ja Sarajärven (2009, 85) mukaan ”laadullisessa tutkimuksessa on periaatteessa tärkeää, että henkilöt, joilta tietoa kerätään, tietävät tutkittavasta ilmiöstä mieluusti mahdollisimman paljon tai heillä on kokemusta asiasta.” Kyselylomakkeen vastaajat valittiin siis harkinnanvaraisesti.

Alun perin minulla oli tarkoitukseni lähettää Tunturi-Lapin matkailukeskusten toimijoille kysymyspatteristo (liite 2) heti huhtikuun lopulla, jolloin he olisivat pystyneet keskittymään kysymyksiini paremmin, koska matkailun sesonkiaika ei ollut enää kuumimmillaan ja toimipaikat olisivat vielä auki. Tarkoitukseni kyselyiden lähettämisen ajankohdassa minulla oli myös huomioida, että matkailualan toimijat olisivat saavutettavissa eivätkä esimerkiksi lomilla. Loppujen lopuksi ehdin kysymykset lähettää vasta 6. toukokuuta 2013.

Tunturi-Lapin matkailukeskuksen eri alueelta valitsin harkinnanvaraisesti 6–7 matkailualan toimijaa eli kaikkienensa lähetin kyselyn 25 henkilölle. Valitsin kyselyn lähettämisen sähköpostitse, koska se mielestäni palveli minua parhaiten ja oli edullinen. Vaihtoehtona minulla oli tehdä aikaisemmin mainitsemani henkilökohtainen haastattelu. Parhaiten sähköposti- tai Internet-kysely toimii, jos vastaajat ovat yritysten tai organisaatioiden toimijoita, jolloin voi-

daan helposti varmistaa, että kaikilla on yhtäläiset mahdollisuudet teknisesti vastata kyselylomakkeeseen (Vilkkä 2005, 74–75).

Vastaajille lähetin sähköpostitse kyselylomakkeen Webropol-ohjelmaa käyttäen, josta oli suora linkki kyselylomakkeeseen. Vastausaikaa oli aluksi yksi viikko, mutta jouduin antamaan lisää aikaa saman verran lisää. Toteutin kyselytutkimuksemme sähköpostilla, koska näin tavoitin suhteellisen helposti etukäteen valitsemani kohderyhmän. Kyselylomakkeeseen tuli 14 kysymystä, joista viisi oli avoimia kysymyksiä ja loput kymmenen valintakysymyksiä. Valintakysymyksiin laitoin vielä mahdollisuuden perustella vastausta. Avoimien kysymysten tarkoitus oli, etten ohjaa vastauksia vaan annan vastaajille mahdollisuuden vastata omin sanoin. Avoimia kysymyksiä käytin säästeliäästi niiden aikaa vievän analysoinnin vuoksi. Avoimien kysymysten tarkoitus oli, että saisin myös esiin uusia näkökulmia, joita en ollut etukäteen osannut ajatella. Riskinä oli avointen vastauksien lyhykäisyys tai niihin vastaamattomuus, koska niihin vastaaminen ei ollut pakollista.

Sähköpostiviestiin sisältyi saatekirje (liite 1) ja suora linkki kyselylomakkeeseen. Saatekirjeen tehtävänä oli antaa riittävästi tietoa tutkimuksesta ja motivoida vastaamaan. Mietin niin kutsuttua porkkanan käyttämistä vastauksien saamiseksi, mutta en sitä käyttänyt. Luotin, että tämän tutkimuksen tekijä tunnistetaan, ja saan hyvän vastausprosentin. Webropol -ohjelman kautta seurasin, mitkä kyselyyn valituista matkailukeskuksen toimipaikoista eivät olleet vastanneet. Olin siis varautunut, jos vastausprosentista tulee huono, teen uusintakyselyn. Seuraavassa kappaleessa kerrotaan tarkemmin aineiston analysoinnista.

## **5.2 Aineiston analysointi**

Aineiston analysoinnissa valitaan sellainen analyysitapa, joka parhaiten ratkaisee tutkimusongelman. Analyysitapoja ovat selittäminen ja ymmärtäminen. Selittämisessä käytetään tilastollista analyysiä ja päätelmien tekoa. Ymmärtämisessä käytetään laadullista analyysiä ja päätelmien tekoa. (Heikkilä 2008, 16–17.) Kyselytutkimuksen aineisto käsitellään yleensä kvantitatiivisesti (Hirsijärvi–Remes–Sajavaara 2007, 188, 219), mutta kyselytutkimuksen muodosta riippuen vastauksia voidaan analysoida sekä määrällisesti että laadullisesti, koska ne painottavat usein eri asioita, ja usein jonkin kysymyk-

sen selvitykseen tarvitaan kumpaakin (Grönfors 2008, 5–6). Aineiston analysointitapa voi määrittää tutkimusmenetelmän, mutta molempia menetelmiä voidaan yhdistää (Tuomi–Sarajärvi 2006, 70). Alasuutarin (2011, 39, 41, 44) mukaan laadullinen analyysi koostuu havaintojen pelkistämisestä ja arvoituksen ratkaisemisesta, eli pyritään muodostamaan sääntöjä, jotka pätevät koko aineistoon sekä tehdään tuotetuista johtolangoista merkitystulkintoja tutkittavasta kohteesta.

Alasuutarin (2011, 203) mukaan myös laadullista aineistoa voi analysoida määrällisillä suhteilla, mutta tämä edellyttää, että tapauksia on riittävästi. Kyselyyn vastanneiden eli aineiston suppeuden vuoksi määrällinen analysointi ei ollut tässä työssä mahdollinen. Tässä työssä tutkimusaineiston analysointina käytettiin laadullista menetelmää, vaikka numerot ja merkitykset ovatkin toisistaan riippuvia. Tässä tutkimuksessa käytetään numeroita kuvaavia termejä kuten esimerkiksi ”vähiten” ja ”eniten”. Tämän työn tutkimusaineistoa tulkittiin ja jäsenneltiin koko ajan rinnakkain. Kyselytutkimuksen tulokset analysoitiin Webropol-ohjelman avulla. Koko analyysiprosessin aikana piti pitää mielessä, mitä haluttiin selvittää, mikä oli opinnäytetyön tavoite ja tutkimustehtävä. Kuten Alasuutari (2011, 43) mainitsee havaintojen pelkistämisestä, ei laadullisessa analyysissä kannata tehdä erottelua ja tyypittelyä, koska on vaikeaa tehdä sellaista poikkeuksetonta sääntöä, jolla nämä erot liittyvät toisiinsa.

Tässä tutkimuksessa ei kyselytutkimukseen vastaamattomuus ollut sinänsä ongelma, koska tuloksia ei ollut tarkoitus yleistää. Vastaamattomuus vaikeutti selkeästi tulosten tulkitsemisesta. Edellä mainitun asian vuoksi kaikki kyselyyn vastanneet ja jopa yksittäiset sanat pyrittiin analysoimaan tarkoin, koska tarkoituksena oli saada teoreettista pitävyyttä ja uudenlaista näkökulmaa sekä ymmärrystä tutkittavasta asiasta ja kyselytutkimukseen vastaajien toiminnasta. Empiirisen aineiston avulla pyrittiin löytämään ilmiöiden tai asioiden välisiä säännönmukaisia yhteyksiä ja saada vahvistusta kerätylle teoria-aineistolle. Tarkoin rajatusta kohteesta pyrittiin saamaan luotettavaa tietoa ja erottamaan se olennainen asia. Painotan vielä, että tässä tutkimuksessa aineiston analyysi on siis tapauskohtainen eikä siis täysin siirrettävissä sellaisenaan muihin tutkimuksiin.

Määrällisessä tutkimuksessa tärkein asia on validiteetti eli aineiston totuudellisuuden vaatimus ja pätevyys, ja tätä on vaikea tarkastella jälkikäteen. Validius on varmistettava etukäteen huolellisella suunnittelulla ja tarkoin harkitulla tiedonkeruulla. Tutkimuksen tulee mitata sitä, mitä oli tarkoituskin mitata. Laadullisessa tutkimuksessa aineiston totuudellisuudella ei ole merkitystä, koska tutkimus ja analyysi kohdistuvat juuri käsillä olevaan aineistoon. Aineistoa tarkastellaan kokonaisuutena. Johtopäätöksissä pyritään teorian avulla esittämään tulkintoja aineiston ja sen ulkopuolisen maailman suhteista. (Heikkilä 2008, 29–30; Tilastokeskus 2013b.) Reliabiliteetilla tarkoitetaan tutkimustulosten tarkkuutta ja luotettavuutta, ja tätä voidaan tarkastella jälkikäteen. Sisäinen reliabiliteetti voidaan todeta mittaamalla samaa asiaa useampaan kertaan, ja tuloksena ovat samat mittaustulokset. Ulkoinen reliabiliteetti todetaan, kun mittaukset ovat toistettavissa myös muissa tutkimuksissa ja tilanteissa. (Heikkilä 2008, 187.) Tuomi ja Sarajärvi (2009, 136) mukaan validiteetti ja reliabiliteetti käsitteet vastaavat lähinnä määrällisen tutkimuksen tarpeita.

Työ on läheinen myös minulle, koska yrittäjä on aviomieheni. Tavoitteenani oli, etten sekoita omia uskomuksia ja tuntemuksia tutkimusaiheeseen. Kuten Metsämuuronen (2006, 206) ohjeistaa, että huomioidaan ja ymmärretään tutkimuskohteen ero vierauden ja tuttuuden välillä. Olen myös pyrkinyt aina perustelemaan tekemiäni ratkaisuja, ja olemaan aineiston analysoinnissa sopivan kriittinen. Ja tämän tutkimustyön tulkinnassani olen luottanut omaan intuitiooni. Seuraavassa kappaleessa käydään kyselytutkimuksen tulokset läpi, ja erillisenä kappaleena ovat tekemäni johtopäätökset koko työstä. Olen huomionut Tuomen ja Sarajärven (2009, 22) mukaan, että empiirisessä analyysissä lähdeaineistoa tuottavien henkilöiden tunnistettavuudesta on huolehdittava niin, ettei yksittäisiä henkilöitä ole mahdollista tunnistaa. Vastauksen vähyyden vuoksi tuloksia ei ole kaikilta osin analysoitu erillisinä matkailukeskusalueina, vain merkitykselliset vastaukset otettu esille.

### 5.2.1 Vastaajien taustatiedot

Lähetin kyselylomakkeet harkinnanvaraisesti 25 Tunturi-Lapin matkailukeskuksen toimijalle. Sähköpostiosoitteet sain eri matkailukeskusyritysten kotisivuilta. Vastauksia sain aluksi vain kolmelta ja kolmannen sähköposti-

kyselymuistutuksen jälkeen sain vastauksia viisi lisää. Lopputulos oli, että Tunturi-Lapin matkailukeskuksista kahdeksan matkailualan toimijaa vastasi. Kolme vastaajista oli Levin matkailukeskusalueelta, Oloksen ja Kilpisjärven alueelta molemmista yksi, Ylläksen ja Pallaksen alueelta en saanut vastauksia ollenkaan sekä kolme vastaajaa ilmoitti erikseen matkailukeskusalueensa: yksi Muonio, toinen Enontekiö ja kolmatta ei voi kertoa, koska se mahdollisesti paljastaisi vastanneen matkailualan toimijan henkilöllisyyden. Lopullinen tutkimuskyselyn vastausprosentti oli 32 %.

Matkailukeskuksen toimialoista kyselyyn vastanneilla olivat valittavana majoituspalvelut, ravitsemuspalvelut, ohjelmapalvelut ja vaihtoehtoisesti jokin muu. Toimialoittain vastaukset jakaantuivat siten, että majoituspalveluista vastaajia oli viisi, ravintolapalveluista yksi ja yksikään ohjelmapalveluista ei vastannut kyselyyni. Ja kaksi vastaajaa ilmoitti jokin muu -osiossa toimialansa erikseen: yksi majoitus- ja ravintolapalvelut -yhdistelmän ja toinen kauppapalvelut.

#### 5.2.2 Lisäpalveluiden kartoittaminen

Kysyttäessä matkailualan toimijoilta, millaista lisäpalvelua matkailun ohjelmapalveluissa heidän asiakkaansa kaipaisivat, nousi tärkeimmäksi lauluilta. Seuraaviksi tärkeimmiksi nousivat laulu- ja tanssi-ilta yhdistelmä ja kolmanneksi luontoretkiopas musiikin kera. Jaetulle neljännelle sijalle tulivat tanssi-ilta ja opaspalvelut. Kahdeksan vastanneen perusteella valittavista kuudesta lisäpalvelusta Stand up -komiikka oli vähiten haluttu ohjelmapalvelu. Levia alueella yksi vastaaja piti tärkeimpänä jotain muuta lisäpalvelua, mutta sitä palvelua hän ei erikseen ilmoittanut avoimessa tekstikentässä. Lisäpalveluista tärkeimmiksi nousivat Levin alueella opaspalvelut ja luontoretkiopas musiikin kera, Oloksen alueella tanssi-ilta ja Kilpisjärven alueella luontoretkiopas musiikin kera.

Kyselyyn osallistuneilta kysyttäessä toiminimellä toimivan musisoivan oppaan tarpeellisuudesta, vastanneiden perusteella selvisi, että neljä kahdeksasta piti tarvetta ajoittaisena. Kaksi vastaajista ilmoitti, että tarvetta on hyvin vähän ja kaksi muuta ilmoitti, että tarvetta ei ole lainkaan. Kukaan vastaajista ei ilmoittanut, että tarvetta toiminimellä toimivalle musisoivalle oppaalle olisi paljon. Tunturi-Lapin matkailukeskuksista Levin alueella on mahdollisesti vähän

tarvetta, ja Oloksen ja Kilpisjärven alueella on ajoittaista tarvetta musisoivalle oppaalle.

### 5.2.3 Musiikkipalvelujen tilaaminen

Vastauksien kautta selvisi, että musiikkipalveluja tilataan eniten sekä ohjelmatoimistojen että suorilla sopimuksilla. Minkään muun kautta musiikkipalvelujen tilaamista kyselyn vapaassa tekstikentässä ei kukaan erikseen kahdeksasta vastaajasta ilmoittanut. Neljä vastaajaa myös perusteli vastauksensa siihen varattuun tekstikenttään seuraavasti:

Musiikkipalveluiden saatavuuden helppous ja oman työajan säästäminen muihin asioihin

Varmuus saada esiintyjä

Helppous

Kohtuullinen hinta, joustavuus

Kysyttäessä avoimessa kysymyksessä yhden miehen musiikkipalvelujen käytöstä kahdeksan vastaajan vastaukset jakaantuivat tasaisesti, neljä ilmoitti käyttävänsä ajoittain ja toiset neljä ilmoittivat käyttävänsä hyvin vähän. Esimerkiksi Levin alueella käytettiin vähän.

Kun avoimessa kysymyksessä matkailualan toimijoilta kysyttiin, millaista musiikkia asiakkaanne kaipaavat, vastauksia tuli viideltä henkilöltä. Vain yksi vastaaja mainitsi ulkomaalaisen ja tunnetun musiikin tarpeellisuuden. Ja kaikki neljä muuta vastaajaa mainitsivat perinteisen tanssimusiikin tarpeellisuuden, ja heistä kaksi mainitsi vielä lappiaiheiset laulut. Muut vastaukset olivat seuraavanlaisia:

Tanssimusiikkia, karaokea, yhteislauluiltoja

Tanssimusiikkia sekä myös modernimpaa pop/rock-musiikkia, mummoille humppaa ja paikallisille sekä nuoremmille turisteille uudempaa musiikkia

### 5.2.4 Hiljaiset kaudet

Niin sanottujen hiljaisien kausien ohjelmalvelutarjonnan riittävyden kysymykseen vastaukset (n=5) jakaantuivat siten, että kolme vastaajaa piti tarjontaa jokseenkin riittävänä. Yksi vastaajista piti tarjontaa riittävänä, kaksi oli



jokseenkin eri mieltä ja yksi täysin eri mieltä. Vastaajista yksi ei osannut sanoa ohjelmapalvelujen riittävydestä niin sanotulle hiljaiselle kaudelle. Esimerkiksi Levin alueella oli tarpeeksi ohjelmatarjontaa hiljaisille kausille.

Kyselyyn vastanneista viisi kahdeksasta vastasi avoimeen kysymykseen, millaiselle ohjelmapalvelulle olisi eniten kysyntää niin sanotulla hiljaisina kausina. Vastaukset olivat kaikki musiikin esittämiseen liittyviä: disko-, tapahtumamusiikkia, baarimusiikkia, lauluiltoja, tanssi-iltoja. Muita kysytyjä ohjelmapalveluja hiljaisille kausille olivat retkiopastus kelkkailussa, kalastuksessa, revontuli- ja vaellusretkillä. Yksi viidestä vastaajasta ei ollut asiaa miettinyt:

Emme ole sitä miettineet, koska meillä myös kesä on sesonkia, tosin ei niin vilkasta kuin kevättalvi

#### 5.2.5 Yhteistyön merkitys

Yhteistyön merkityksen yhden miehen yrityksen kanssa kohtuullisella budjetilla vastaajat (n=8) näkivät sen täysin tai jokseenkin myönteisenä asiana. Vastaukset jakaantuivat siten, että kolme vastaajista oli täysin samaa mieltä ja neljä vastaajaa jokseenkin samaa mieltä. Yksi vastaaja ei osannut sanoa. Kysymys saattoi mahdollisesti tuntua oudolta, mutta tarkoituksena tässä oli saada vastaajien näkemyksiä siitä, että käyttävätkö he esimerkiksi ulkopuolisia palveluntoimittajia.

Väittämään, että yhden miehen yrityksen kanssa pyritään aktiivisesti löytämään uusia lisäpalveluja, saatiin vastauksia kahdeksalta matkailualan toimijalta. Muun muassa Levin alueella vastaukset jakaantuivat: yksi vastaaja jokseenkin samaa mieltä, toinen jokseenkin eri mieltä ja kolmas vastaaja oli täysin eri mieltä. Tämän perusteella Levin alueella tehdään silloin tällöin aktiivista yhteistyötä yhden miehen yrityksen kanssa.

#### 5.2.6 Ohjelmapalveluissa menestyminen

Kysyttäessä avoimessa kysymyksessä, miksi alasi yritys menestyy ohjelmapalveluissa paremmin kuin muut, vastauksia saatiin neljältä matkailualan toimijalta. Vastaukset olivat muun muassa pitkä kokemus ja sitä kautta saatu tunnettavuus. Tapahtumien oikeaa ajoitusta, hyvää asiakaspalvelua, oikeanlaisia musiikkia kohderyhmälle ja mainontaa pidettiin tärkeänä asiana menes-

tymiseen. Myös yrityksen menestymistä ohjelmapalveluissa perusteltiin hyvillä tiloilla ja alueella. Yhden vastaajan perustelua voi tulkita monella tavalla:

En osaa tuohon vastata muuta kuin, että mitä vähemmän miehiä, sen halvempi hinta

Edellä mainittu vastaaja ei ollut miettinyt koskaan kyseistä asiaa tai hän ei halunnut sen tarkemmin vastata kysymykseen. Vastaavasti kysyttäessä edellä mainittu kysymys toisin, miksi alasi yritys menestyy huonommin kuin muut, vastauksia saatiin vain kaksi. Tosin toinen vastaajista kirjoitti kyselyn vapaassa kentässä: *en osaa vastata tuohon ollenkaan*. Tämän voi tulkita, ettei hän ilmeisesti tiennyt syytä huonommuuteen tai ei ymmärtänyt kysymystä. Ja sen toisen vastaus menestymiseen oli huonosti suunniteltu ajoitus mainonnalle että huono mainonta.

## 6 JOHTOPÄÄTÖKSET

Pääongelmakysymys oli selvittää, mihin Mäkisen on keskityttävä kehittäessään liiketoimintaansa. Alaongelmakysymyksillä selvitettiin, miten Tunturi-Lapin matkailualan toimijat kokevat yhteistyön merkityksen ja mitkä ovat heidän mielestään ne lisäpalvelut, joita Mäkinen voi tarjota. Aineistosta nousi selkeästi esille Mäkisen liiketoiminnan kehittämisessä verkostoitumisen tärkeys, sosiaalisen median ymmärtäminen markkinoinnissa ja henkilökohtaisen myyntityön lisääminen. Mäkinen voi tarjota myös lisäarvoa palveluntuottajana Tunturi-Lapin matkailualan toimijoille ja heidän asiakkailleen. Kaikki vastanneet matkailualan toimijat näkivät yhteistyön merkityksen tärkeänä, vaikka yhden miehen yrityksen kanssa ei aktiivisesti pyrittykään löytämään uusia lisäpalveluja. Lisäpalveluista nousi esille opaspalveluiden tuottamisen tarpeellisuus sesongista riippumatta ja, että matkailualan toimijat haluaisivat tarjota asiakkailleen jotain muutakin kuin perinteistä opastusta.

Eniten kyselyyn vastanneet kaipasivat musiikkipalveluissa lisäpalveluna asiakkailleen lauluiltojen tarjoamista, mutta tämä ei kerro, kuinka paljon eniten. Mutta selkeästi matkailualan toimijat halusivat perinteisen tanssi-illan tilalle jotain muuta. Tässä vastaajat eivät välttämättä ajatelleet esimerkiksi omien asiakkaittensa kansainvälisyyttä. Mäkisellä on valmiita lauluvihkoja, joissa on sekä suomen- että englanninkielisiä lauluja, eli lauluillan hän voisi pitää myös englanniksi. Vastaavasti Mäkisen tarjoama laulu- ja tanssi-ilta yhdistelmä tarjoaa matkailukeskuksen asiakkaille vaihtelevuutta, jolloin saataisiin myös asiakkaat osallistumaan, jolloin syntyisi puolin ja toisin vuorovaikutusta. Vastauksista voi tehdä johtopäätöksen, että Mäkisen tarjoama monipuolinen musiikki sopisi Tunturi-Lapin matkailukeskuksen asiakkaille riippumatta millä alueella matkailukeskustasta olisi kysymys.

Tunturi-Lapin matkailukeskuksien toimijoiden vastauksista selvisi, että esimerkiksi Stand up -komiikalle oli tällä hetkellä vähiten tarvetta. Mutta tätä vastausta ei voida yleistää koko Tunturi-Lapin alueelle, koska vastauksia oli aivan liian vähän, ja eri matkailukeskusten alueen asiakkaat ja heidän tarpeet voivat olla erilaisia tai voivat muuttua. Asiakkaillehan voidaan myös tehdä uusia tarpeita. Entä, jos Stand up -komiikkaan liitetään mukaan musiikin ja laulun esittäminen, voisiko tällaiselle ohjelmalvelulle olla tarvetta? Edellä

mainittu jää arvailuksi, koska sitä ei kysytty. Ei ole pois suljettu, että Mäkinen voisi esittää myös komiikkaa. Tarinankertojan tarpeellisuudesta ei kyselylomakkeessa kysytty, koska toimeksiantaja ei pitänyt sitä ”omana lajanaan.”

Monipuoliselle oppaalle yleensä näyttäisi olevan kysyntää myös niin kutsutulla hiljaisena aikana, koska matkailualan toimijat mainitsivat useita ohjelmapalveluita, joille on kysyntää. Edellä mainittu työ voisi merkitä määräaikaista työsuhdetta eli verokortilla toimien, ei siis toiminimellä. Mutta myös musisoinnin omaavalle oppaalle olisi myös kysyntää. Sen käytännön toteuttaminen luonnon helmassa ei tässä kyselyssä tarkemmin selviä eikä ollut tarkoituksaan selvitä, mutta se on varmasti toteutettavissa. Uskon, että kyseisissä matkailukeskuksissa on jo omat oppaat, mutta ei välttämättä musisoinnin omaavia. Mielestäni Mäkinen olisi hyvä tilata juuri erikoistilaisuuksiin, jolloin matkailukeskuksen toimija voisi tarjota omille asiakkailleen jotain ainutlaatuisia; musiikkia ja laulua luonnonhelmassa.

Hiljaisille kausille oli samanlaista ohjelmapalvelukysyntää kuin sesonki aikoinakin, eli musiikin esittäminen Tunturi-Lapin matkailukeskuksen asiakkaille nousi esille eniten. Oikealla ajoituksella sesongista riippumatta on Mäkisellä mahdollisuuksia tehdä sopimuksia tarjoamistaan musiikkiohjelma- ja opaspalveluistaan. Riittävän tunnettavuuden kasvattamisen edellytys Tunturi-Lapin matkailukeskuksissa on henkilökohtainen lähestymistapa matkailualan toimijoihin. Oikeaan ajoitukseen Mäkisen on hyvä käyttää apuna aikaisemmin mainitsemaani vuosikalenteria ja myös seurata kyseessä olevien matkailukeskusten toimipaikkojen kotisivuja, koska Mäkiseltä pitää löytyä strategista ketteryyttä.

Miten voi kilpailla ohjelmatoimiston kanssa? Mäkisen tarjotessaan musiikkiohjelmapalveluja ohjelmatoimiston kanssa kilpaileminen vaatii Mäkiseltä henkilökohtaista myyntityöhön panostamista, markkinointia ja itsensä esittäytymistä. Jopa todistelua siitä, että laatu- ja hintasuhde ovat kohdallaan. Nykyisin mielestäni luotetaan liikaa, että ohjelmatoimiston kautta tulevat artistit olisivat automaattisesti hyviä. Ajattelevatko matkailualan toimijat, että yhden miehen bändi voisi musiikillisesti olla mahdollisesti jopa parempi kuin kolme miestä yhteensä (trio)? Edellä mainittu asia vaikuttaa myös soittokeikan hin-

taan. Kysymys kuuluu, onko ravintolassa musiikista vastaavalla henkilöllä painopiste musiikin laadulla vai ”miehistön” määrällä?

Mäkisen kilpailuetu on mielestäni joustavuus ja kohtuullinen hinta eli juuri ne, jotka vastauksissa mainittiin ohjelmatoimistojen eduksi. Yksi Mäkisen tärkeimmistä kilpailueduista on myös asiakaslähtöisyys, jota kukaan vastaajista ei maininnut sitä heidän lähtökohdakseen. Mäkisellä pitää olla niin sanottua pelisilmää matkailukeskuksen asiakkaista, mitä he haluavat musiikkipalveluissa. On tietysti mahdollista, että musiikista vastaava toimihenkilö voi haluta jotain aivan muuta musiikkityyliä kuin ehkä heidän asiakkaansa.

Jotta Tunturi-Lapin matkailukeskukset kiinnostuisivat Mäkisen kanssa yhteistyöstä, Mäkisen pitää myös vakuuttaa asiakas omasta toimitusvarmuudestaan ja suorituskyvystään. Yhteistyökumppaneita ajatellen on tärkeää, että Mäkisen liiketoiminnasta saama mielikuva on vahva, koska tätä kautta Mäkistä arvioidaan myös henkilönä, ja tätä kautta hyvät ja vahvat asiakassuhteet syntyvät. Aulan ja Mantereen (2005, 214) mukaan hyvä yritys elää maineestaan ja se on hyvän yrityksen välttämätön ehto. Miksi Mäkinen ei tee yhteistyötä kilpailijan kanssa? Se, mikä on Mäkiselle uhka, voi se olla vaara, mutta myös mahdollisuus. Mäkisellä yhteistyön merkitys esimerkiksi kilpailijan kanssa toisi myös uusia liiketoimintamahdollisuuksia ja tätä kautta myös mainetta.

Vahvan paikallistuntemuksen omaavana Mäkisellä on mahdollisuus myös silloin tällöin toimia oppaana Tunturi-Lapin matkailukeskuksissa edellyttäen, että se työ voidaan tehdä toiminimellä toimien. Oppaalle on töitä ympäri vuoden. Tulosten perusteella Mäkisen ei ehkä kannata ”kouluttautua” Stand up -komiikan tai johonkin muuhun ohjelmatarjontapalveluun, koska sellaista uutta ja merkityksellistä lisäpalvelun tarvetta tästä kyselytutkimuksesta ei noussut esille. Tietysti en voi olla varma, että vastaajat ymmärsivät kysymysten tärkeyden ja koskettavan juuri tätä yksittäistapausta. Olisikohan Stand up -komiikalla ja yhdistetyllä musiikin esittämiselle tulevaisuudessa kysyntää Tunturi-Lapin matkailukeskuksissa?

Tutkimustulosten mukaan Mäkisen liiketoiminta näyttäisi edelleen painottuvan musiikin esittämiseen. Keräämien ja saatujen tutkimustietojen perusteel-

la yksityrittäjänä Mäkisellä ei ole mahdollista tarjota liian laajasti ohjelmapalvelujaan, koska vaarana voi olla hallintaongelma, jolloin liiketoiminnasta tulee hajanainen. Mäkisen kannattaa keskittyä ydinosaamiseensa. Kyselytutkimuksen ja teorian kautta vahvistui myös se tieto, että business-to-business liiketoiminnassa henkilökohtainen myyntityö on erittäin tärkeässä roolissa. Myös oikeanlainen markkinointiviestinnän käyttäminen on Mäkiselle tärkeä, jolloin hänen muutkin tarjoamat palvelut saadaan matkailukeskusten toimijoiden saavutettaviksi tehokkaasti – oman liiketoiminnan tavoitteet ja päämäärä on pidettävä koko ajan mielessä.

Tietyissä kyselyn vastauksissa oli samankaltaisuutta. Tutkimuksen mukaan voidaan esimerkiksi olettaa, että useat Tunturi-Lapin matkailualan toimijat käyttävät ohjelmatoimistoa ja suoria sopimuksia, koska ovat omaksuneet tämän toimivaksi ja luotettavaksi. He eivät ole välttämättä riittävän tietoisia esimerkiksi Mäkisen tarjoamasta musiikkipalvelusta. Mäkisen pitää tiedottaa ja markkinoida palveluitaan sekä osaamistaan entistä tehokkaammin. Hänen on pysyttävä mukana myös teknologisessa kehityksessä, eli ymmärtää sosiaalisen median merkitys. Hänen kannattaa pitää blogia tai Facebookia. Mäkisellä liiketoiminnan kehittäminen kohdemarkkinoilla tarkoittaa siis jo olemassa olevan markkina-aseman parantamista.

Tulevaisuudessa Mäkisen menestyminen riippuu, kuinka hyvin yhden miehen yritys kykenee kehittämään tarjottaviaan palveluitaan huomioimalla matkailualan toimijoiden ja heidän asiakkaittensa yhä vaativammat ja monipuolisemmat tarpeet. Mäkisen pitää tunnistaa toimenpiteet, millä resursseilla on tarkoitus toimia ja kuitenkin huomioita koko ajan liiketoiminnan kustannustehokkuus. Toimeksiantajalla on hyvä olla ajatus, että asiakas on mahdollisesti valmis maksamaan myös korkeamman hinnan, kuitenkin kilpailuedun huomioiminen, ettei synny ylihinnottelua. Ja vastaavasti Mäkisen kannattaa käyttää hintajoustoa eli niin kutsuttua paljousalennusta ja saada sitä kautta ylivoimaista kilpailuetua. Vuosikalenterin käyttö auttaa Mäkistä tapahtumien ennakoinnissa.

Käytännössä tutkimus antoi vahvistuksen yleensä yksityrittäjyyden toimimisen ja kehittämisen haasteellisuudesta riippumatta, mistä toimialasta on kysymys. Yksinyrittäjän on tärkeä ottaa huomioon eri näkökulmia kehittäessään

liiketoimiaan. Esimerkiksi hyvin tehdyn kyselytutkimuksen kautta saadaan kartoitetuksi matkailualan toimijoiden tarpeita, mihin tarjottavaan palveluun kannattaa keskittyä ja mitä uutta voisi tarjota – edellyttäen, että vastausprosentti on hyvä. Ydinosaamiseen keskittyminen on siis tärkeää, ja kehittämistä kannattaa tehdä huomioiden yksinyrittäjän rajallisuus. Verkostoitumisen ymmärtäminen on tärkeässä roolissa, koska omat resurssit ovat yleensä vähäiset. Verkostoituminen ja yhteistyö esimerkiksi kilpailijoiden takaisi Mäkiselle paremmat mahdollisuudet pärjätä alalla. Verkostoitumista voisi ajatella myös niin, että matkailualan toimijat ulkoistavat palvelujaan hankkimalla palveluja ulkopuoliselta toimittajalta, ja tässä Mäkisellä olisi mahdollisuus.

Mäkisen kannattaa kohdistaa energiaansa ja työaikaansa kannattaviin kohteisiin, koska Mäkisen toimialue on laaja. Omasta hyvinvoinnista pitää muistaa huolehtia, ja se ei näytäkään olevan Mäkisellä ongelma. Liikunnan aktiivinen harrastaminen on hänelle se ykkösjuttu, jolloin Mäkinen samalla huolehtii muun muassa äänenavauksista. Yleisesti voidaan sanoa, että jos voit psyykkisesti tai fyysisesti huonosti, et pysty laittamaan parasta mahdollista likoon itsestäsi. Omaa työkykyä ei siis pitäisi yliarvioida. Tärkein voimavara Mäkisen liiketoiminnassa on siis Mäkinen itse, ja hän on myös se avainhenkilö.

Tämä opinnäytetyö osoitti tavallaan myös sen, että aikaisempi vanha, tuttu ja turvallinen liiketoimintatapa on toimiva, sitä on vaan tehostettava ja selkeytetävä tuomalla uusia työkaluja. Edelleen Mäkisen liiketoiminnan kehittämistä ajatellen Mäkinen tulee saamaan palautteen tarjoamasta palvelutuotteestaan esimerkiksi matkailualan toimijoiden asiakkaiden täyttämistä palautelomakkeista ja tietysti suoraan kuulijakunnalta. Toimeksiantajani Mäkinen oli tyytyväinen tutkimustehtäväni lopputulokseen. Mäkisen strategia voi tietysti muoutua vielä liiketoiminnan mukana. Sain tämän opinnäytetyön tekemisen puitteissa Mäkisen vakuuttuneeksi, ettei hänen yksinyrittäjänä kannata laajentaa ja kehittää ihan mahdottomasti liiketoimiaan, vaikka vanhuuseläkkeellä voikin ansaita muita tuloja kuinka paljon tahansa ilman että eläke pienenee.

Tietysti matkailijoiden toimijoiden kasvotusten haastattelun avulla olisin saanut enemmän erilaisia vastauksia ja merkityksiä, millaista palvelua Mäkisen kannattaisi tarjota Tunturi-Lapin matkailukeskuksissa. Olisin haastattelussa

voinut esittää tarkentavia lisäkysymyksiä ja varmistaa näin, että vastaaja myös ymmärtää, mitä kysymyksellä tarkoitan. Mahdollisesti olisin saanut kyselylomakkeella kysyttäessä enemmän tietoa myös erilaisella kysymysten asettelulla. Jos tekisin alusta asti tämän saman työn uudelleen, huolehtisin kyselylomakkeen lähettämisen oikeasta ajankohdasta tai tekisin samalle välittömälleni kohteelle henkilökohtaisen haastattelun.

Tätä tutkimusta voidaan jatkojalostaa siten, että Mäkinen käy itse henkilökohtaisesti esittäytymässä tutkimuskyselyn lähetetyille Tunturi-Lapin matkailualan toimijoille, koska he ovat niitä asiantuntijoita, jotka tunnistavat heidän asiakkaittensa tarpeet. Tätä kautta Mäkisellä tulisi tehdä myös markkinointia. Tällöin saataisiin kenttätöaineistoon ilmaisullista rikkautta, joka tässä tutkimuksessa jäi mahdollisesti liian vähäiseksi. Tulevaisuutta ja strategista ketteryyttä ajatellen Mäkisen on hyvä seurata eri matkailutrendejä, ja jos liiketoimintaa halutaan edelleen kehittää, on hyvä käyttää siihen erikoistuneita asiantuntijoita. Tällöin on varmasti tarkoituksenmukaista myös tehdä investointeja laajemmin ja palkata myös lisätyövoimaa. Mahdollisesti pitää muuttaa yritysmuotoaan osakeyhtiöksi.



## 7 POHDINTA

Opinnäytetyössäni olen mielestäni pystynyt hyödyntämään ja soveltamaan saamiani ammattikorkeakouluopintojani sekä kehittämään omaa ammatillista osaamistani. Mielestäni hyödynsin aiheeseen liittyviä teoretietoja, alan uusinta tutkimustietoja, omaa ammatillista osaamistani ansiokkaasti ja onnistuin yhdistämään ne näin Mäkisen liiketoiminnan kehittämiseen hyödyllisellä tavalla. Opinnäytetyöprosessi kaikinensa sujui hyvin. Tutkimusaiheeni oli erittäin mielenkiintoinen, ja siksi työstä tuli laaja. Koska minulla on läheinen ja luottamuksellinen suhde toimeksiantajaani eli aviomieheeni, työn sujuvuudessa ei ollut ongelmia. Keskustelimme Mäkisen kanssa avoimesti yhdessä liiketoiminnan kehittämisestä ja sen mahdollisesta kasvattamisesta.

Haastavaa minulla oli saada sopiva etäisyys tutkittavaan aiheeseen, jotta sain erilaista näkökulmaa tutkimustehtävääni. Tässä opinnäytetyössä piti tiedostaa, että käytännön läheinen, oma henkilökohtainen tieto ja tuttu toimintaympäristö lähtökohtana eivät poista tutkimuksellisen asenteen vaatimusta. Toimeksiantajan läsnäololla saimme aikaan yhdessä hyvää ja kehittäväää keskustelua. Mäkinen halusi kattavasti saada selvitystä, mitkä olisivat ne mahdolliset palvelut, joita hän voisi musiikin esittämisen lisäksi tai sen kanssa tarjota Tunturi-Lapin matkailukeskuksissa. Tarvittaessa minulla oli helppo tehdä toimeksiantajalle tarkentavia kysymyksiä hänen liiketoimintansa kehittämiseen liittyen.

Kysymyslomakkeen kysymysten työstäminen oli yllättävän haastavaa ja aikaa vievää. Oli tarkoin mietittävä, mitä vastauksia haluttiin saada tutkimuskysymyksien kautta, ja että myös vastaajat ymmärtävät kysymykset. Halusin avoimien kysymysten kautta saada merkityksellistä tietoa matkailualan toimijoiden toimintatavoista ja näkemyksistä, mutta alhaisen vastausprosentin vuoksi tämä asia ei toteutunut odotetulla tavalla. Esimerkiksi ne matkailualan toimijat, jotka vastasivat, eivät vastanneet kaikkiin kysymyksiin. Avoimien kysymyksien vähäisiä vastauksia yritin analysoida silti tarkasti, koska ne eivät saaneet perustua omiin mielipiteisiin. Aineiston analysointi vei myös paljon aikaa, pyrin koko ajan huomioimaan puolueettomuusnäkökulman.

Hyvän arvolatauksen olisin saanut, jos kyselyyn valitut vastaajat olisivat ymmärtäneet vastaamisen tärkeyden, ja olisin sitä kautta saanut paremman

vastausprosentin. Useamman vastaajan kautta olisin siten saanut opinnäyte-työhöni paljon enemmän sisältöä. Edellä mainituista syistä mielestäni tutkimukselle asetetut tavoitteet eivät ihan täyttyneet. Kyselytulokset eivät sinäl-lään tuoneet paljon uutta ja merkityksellistä, mutta mielestäni sain vastaukset asetettuihin kysymyksiin ja sitä kautta koko tutkimustehtävääni. Mäkiselle henkilökohtaisen myyntiyön tärkeys nousi esille teorian kautta, ja osaltaan tekemäni kyselytutkimuksen kautta, koska Tunturi-Lapin matkailukeskuksen toimijat tekevät esimerkiksi musiikkipalveluissa myös suoria sopimuksia.

Tutkimuksen tulokset olivat osittain ehkä ennalta arvattavissa. Olisin kuitenkin saanut monipuolisempaa tietoa tutkimustehtävääni, jos useampi valitse-mistani matkailualan toimijoista olisi vastannut kysymyksiini. Yleensä ottaen en ihan onnistunut kyselylomakkeen lähettämisen ajankohdassa niin kuin Vilkka (2007, 28) opastaa, että kyselyn ajoitus kannattaa suunnitella niin hy-vin, jotta vastausprosentti ei jäisi sen vuoksi alhaiseksi. Syynä edellä mainit-tuun oli, että minulla kysymysten hiominen vei laskettua enemmän aikaa. Kyselyn vastaamattomuudelle voi olla syynä myös se, että kysymyksiä oli liian paljon. Ja mahdollisesti avoimet kysymykset vaativat liikaa pohdiskelua, vaikka niitä kysymyksiä oli vain viisi. Ja toisaalta Tunturi-Lapin matkailukes-kusten toimijoilla on jo olemassa olevat yhteistyökumppanuussuhteet niin vahvat, että he eivät nähneet tarvetta Mäkisen tarjoamalla palvelulle ja koki-vat mahdollisesti näin kyselyyn vastaamisen turhauttavaksi.

Tämän aineiston luotettavuus ja pätevyys on mielestäni hyvä, vaikka tutki-muksen tavoitteet muuttuivatkin tutkimuksen edetessä. Tulosten analysointi perustuu loogiseen päättelyyni ja tulkintaani. Itselleni asetetut tavoitteet täyt-tyivät, sillä teorian kautta ja aikaisemmista tutkimuksista yksinyrittäjyyteen liittyen sain myös itse uutta tietoa. Mielestäni lähestymistapa tutkimustehtä-vääni on ollut tarkoituksenmukainen. Laadullisen ja määrällisen tutkimuksen yhdistäminen oli mielestäni tarpeellinen, molemmilla menetelmillä oli vahvuus-ensa ja heikkoutensa. Vaikka tämän kyselytutkimuksen vastausprosentti jäi alhaiseksi, ja tulokset voisivat olla siten harhaanjohtavia, uskon, että ne Tun-turi-Lapin matkailukeskuksen toimijat, jotka jättivät vastaamatta, vastaisivat aika lailla samalla tavalla. Tämän työn tuloksia en siis pidä sattumanvaraisi-na, vaikka vastaajajoukko olikin pieni. Määrällisen tutkimuksen näkökulmasta voin todeta, mitä isompi otantajoukko olisi ollut vastaajia, sitä pätevämpiä

saadut tulokset olisivat olleet koko perusjoukossa. Tutkimusprosessin olen pyrkinyt kuvaamaan huolellisesti ja selkeästi luotettavuuden toteutumiseksi. Tietolähteenä käytin ihmisiä, joilla oli asiantuntijuutta tutkittavasta asiasta.

Mielestäni tämä tutkimustehtävä onnistui, koska liiketoiminnan kehittäminen lähti liikkeelle toimeksiantajalta, ja näin lähtökohdat olivat selkeät. Tässä ei lähdetty liikkeelle virheellisillä olettamuksilla vaan oli selkeästi määritelty tutkimustehtävä, ja tehdyssä suunnitelmassa pysyttiin. Validius ei mielestäni kärsinyt läheisestä suhteesta toimeksiantajaani. Tutkimuksen tavoitteet saavutettiin. Edellä mainitut asiat huomioiden tutkimuksellani on mielestäni validiutta. Käytin myös monipuolista aineistoa, vaikkakin luotettavuuden kannalta aineiston koon määrittäminen on laadullisessa tutkimuksessa vaikeaa (Tuomi–Sarajärvi 2006, 87). Luotettavuutta mitattaessa, *reliabiliteetti on mahdollista ilman validiteettia, mutta validiteetti ei ole mahdollista ilman reliabiliteettia* (Grönfors 2008, 105). On tietysti mahdollista, että tutkijan oma käytännöllinen tieto voi sisältää erehtymisen mahdollisuuden, tämän riskin olen tiedostanut.

Käyttämäni kirjallisuus tuki tiedon keräämistä ja sen analysointia. Oma henkilökohtainen kokemus ja näkemys Mäkisen liiketoiminnasta auttoivat minua luotettavan aineiston keruussa. Keräämäni aineisto ei sisällä ristiriitaisuuksia. Olen pyrkinyt täsmälliseen tulkintaan ja pitämään omat päätelmät ja mielipiteet erossa toisistaan. Tutkimuskohteeseen olen ottanut eri näkökulmia: eri teorioita, erilaisia tutkimusaineistoja, kahdenlaista tutkimusmenetelmää ja analysoinut saatuja tuloksia tarkasti. Tutkimusaineiston keräsin harkinnanvaraisesti kyselytutkimuksena. Käytin myös tukenani valmiita aikaisempia tutkimuksia, joiden tarkoitukseni minulla oli saada enemmän ymmärrystä matkailutoimijoiden näkemyksistä, toimintatavoista ja yleensä yksinyrittäjyydestä, ja tätä kautta saada uusia ideoita Mäkisen liiketoiminnan kehittämiseen. Luotettavuutta työssä parantaa myös se, että kysymykset esitetään kaikille täsmälleen samalla tavalla (Hirsijärvi–Remes–Sajavaara 2007, 190).

Mäkisen liiketoiminnan kehittämisen päätavoitteena oli siis selvittää, mihin Mäkisen on ensisijaisesti keskityttävä kehittäessään liiketoimintaansa. Kyselytulosten ja muun aineiston analysoinnin kautta saatiin vastauksia. Vaikka vastauksia saatiin vähän, ovat tutkimuksen tulokset mielestäni luotettavia.

Tämän opinnäytetyön sisältämä teoreettinen viitekehys auttaa vastaavanlaisessa tilanteessa olevaa yksinyrittäjää. Ja on hyvä, että myös toimeksiantaja perehtyy lähemmin tähän teoriaosuuteen, koska hänelle voi syntyä jotain uutta ajatusta tai innovaatiota koko tästä prosessista, joka minulla on jäänyt mahdollisesti huomaamatta.

Luonnollinen jatke tälle opinnäytetyölle olisi liiketoimintasuunnitelman laatiminen Mäkiselle, se on keskeinen väline liiketoimintaa kehitettäessä. Ja vastaavasti sen jälkeen myöhemmin Mäkiselle laaditun liiketoimintasuunnitelman vaikuttavuutta voisi tutkia laadullisella menetelmällä, miten se vaikuttaa Mäkisen menestymiseen. Mäkiselle laadittava kirjallinen liiketoimintasuunnitelma sisältäisi tärkeimmät tiedot hänen yrityksestään ja sen toimintatavoista. Kyseisen liiketoimintasuunnitelman avulla myös ulkopuolinen henkilö pääsisi nopeasti ”sisälle” Mäkisen liiketoimintaan. Mäkisen liiketoimintasuunnitelma toimisi myös keskustelun välineenä. Liiketoiminnan muuttuessa Mäkinen voisi tehdä muutoksia liiketoimintasuunnitelmaansa.

Tutkimuksellista tietoa yksinyrittäjyydestä oli kattavasti, joissa painotetaan verkostoitumista ja yhteistyötä muiden toimijoiden kanssa. Teoriaa liiketoiminnan kehittämiseen löytyy paljon sekä kirjallisuudesta että Internetistä. Tutkimustehtäväni vaikuttavuudesta voisin todeta, että tämän opinnäytetyön myötä Mäkinen sai myös näkyvyyttä jo pelkästään lähetettyjen kyselylomakkeiden kautta. Esimerkiksi heti kyselyn jälkeen tuli keikkatarjous ilman että kyseinen keikantarjoaja oli vastannut lähettämäni kyselylomakkeeseen. Eli hyvin laaditulla saatekirjeellä (liite 1) on todella merkitystä. Yksinyrittäjällä on mahdollisuudet menestyä, kuten Scoblen ja Israelin (2008, 84) mukaan turkkilainen sananlasku sanoo:

suuretkin ovet avautuvat pienellä avaimella.

## LÄHTEET

- Aalto yliopisto 2012. Väitös: Pitkittäistapaustutkimus yrittäjien verkostoitumisprosessista. Osoitteessa <http://www.aalto.fi/en/current/events/archive/view/1e06bec043d61e66bec11e09cf267c225db068d068d/> 15.8.2013.
- Ala-Mutka, J. 2009. Ketterä Strategia – Agile Strategy. Making your business easy to lead. Osoitteessa [http://www.coneadvisor.fi/images/whitepapers/alamutka\\_agile\\_strategy\\_fi09.pdf](http://www.coneadvisor.fi/images/whitepapers/alamutka_agile_strategy_fi09.pdf) 19.1.2013.
- Alasuutari, P. 2011. Laadullinen tutkimus 2.0. 4. painos. Tampere: Vastapaino.
- Alhola, K. – Lauslahti, S. 2005. Taloutta johtamista varten esimiehille ja asiantuntijoille. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Aula, P. – Mantere, S. 2005. Hyvä Yritys. Strateginen maineenhallinta. Helsinki: Wsoy.
- Bergström, S. – Leppänen, A. 2009. Yrityksen asiakasmarkkinointi. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Eläke Fennia 2013. Menesty mielekkäästi 2012 -tutkimusyhteenveto. Tiivistelmä tutkimustuloksista. Osoitteessa <http://www.elakefennia.fi/Yrittaja/Yrittajan-tyossajaksaminen/Menestymielekkaasti-2012--tutkimusyhteenveto> 4.3.2013.
- Eläketurvakeskus 2012. Käsitteet ja määritelmät. Muut taulukoissa käytetyt käsitteet. Eläkelaji. Osoitteessa [http://www.etk.fi/fi/service/k%C3%A4sitteet\\_ja\\_m%C3%A4ritelm%C3%A4t/674/k%C3%A4sitteet\\_ja\\_m%C3%A4ritelm%C3%A4t](http://www.etk.fi/fi/service/k%C3%A4sitteet_ja_m%C3%A4ritelm%C3%A4t/674/k%C3%A4sitteet_ja_m%C3%A4ritelm%C3%A4t) 2.3.2013.
- Fair, B. 2005. SWOT analysis for Management Consulting. SRI Alumni Association newsletter. SRI international. Osoitteessa <http://www.sri.com/sites/default/files/brochures/dec-05.pdf> 30.6.2013.
- Forssell, J. 2013. Yritys olen minä Osoitteessa <http://www.fennia.fi/FenniaRyhma/Asiakaslehti/Henkilokuvia/YritysOlenMina.htm> 7.1.2013.
- Grönfors, M. 2008. Laadullisen tutkimuksen kenttätöyömenetelmät. Toim. Vilkkä, Hanna. Hämeenlinna: SoFia. Osoitteessa [http://vilkkä.fi/books/Laadullisen\\_tutkimuksen.pdf](http://vilkkä.fi/books/Laadullisen_tutkimuksen.pdf) 13.5.2013.
- Grönroos, C. 2009. Palvelujen johtaminen ja markkinointi. Juva: Wsoy.
- Harju-Autti, A. 2009. TEM:n ja TE-keskusten julkaisu. Majoitusalan toimialaraportti. Osoitteessa

[http://www.temtoimialapalvelu.fi/files/895/Majoitustoiminta\\_2009\\_netti.pdf](http://www.temtoimialapalvelu.fi/files/895/Majoitustoiminta_2009_netti.pdf) 5.2.2013.

- 2012. TEM:n ja ELY-keskusten julkaisu. Matkailun ohjelmapalvelut. Osoitteessa [http://www.temtoimialapalvelu.fi/files/1682/Matkailun\\_ohjelmapalvelut2012\\_web.pdf](http://www.temtoimialapalvelu.fi/files/1682/Matkailun_ohjelmapalvelut2012_web.pdf) 5.2.2013.

Heikkilä, J. 2010. Luovasta ideasta innovaatioon. Luovuus ja innovatiivisuus selviytymiskeinona. Turku: Enostone.

Heikkilä, P. – Saranpää, T. 2011. Hotelli- ja ravintola-alan sisäinen laskenta-toimi. 4. painos. Vaasa: Hansaprint Oy.

Heikkilä, T. 2008. Tilastollinen tutkimus. Helsinki: Edita Prima Oy.

Hirsijärvi, S. – Remes, P. – Sajavaara, P. 2007. Tutki ja kirjoita. 13. painos. Helsinki: Tammi.

- 2009. Tutki ja kirjoita. 15. painos. Helsinki: Tammi.

Isohookana, H. 2007. Yrityksen markkinointiviestintä. Helsinki: WSOYpro.

Kansaneläkelaitos 2013. Vanhuuseläke. Osoitteessa <http://www.kela.fi/in/internet/suomi.nsf/NET/220801145724EH?OpenDocument> 25.1.2013.

Kaplan, R. S. – Norton, D. P. 1992. The balanced scorecard, measures that drive the performance, Boston (Mass.): Harvard Business Review. January-February:71–79.

- 2004. Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes. Boston (Mass.): Harvard Business School.

Kansaneläkelaki 568/2007. Osoitteessa <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2007/20070568> 14.8.2013.

Keskuskaupakamari 2011. Yrityksen perustajan opas 2011. Osoitteessa [http://media.ammattinetti.fi/Yrityksen\\_perustajan\\_opas\\_2011\\_TEM.pdf](http://media.ammattinetti.fi/Yrityksen_perustajan_opas_2011_TEM.pdf) 20.1.2013.

Kim, W. C. – Mauborgne, R. 2005. Sinisen meren strategia. Suom. M. Tillman 4. painos 2007. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Kirkko-Jaakkola, M. 2012. Eläkeläisen työtulot – Mitä jää käteen? Osoitteessa <http://www.veronmaksajat.fi/fi-FI/va/veroartikkeli/elakelaisen-tyotulot-mita-jaa-kateen-3> 19.1.2013.

Koski, T. – Virtanen, M. 2005. Tulos. Liiketoiminnan suunnittelulla menestyseen. Helsinki: Otava.

- Kyrö, P. – Moisala, A. – Nyrhinen, S. – Levikari, N. 2012. Kohti joustavia Senioriyrittäjyyden polkuja. Raportti Oma projekti – Seniorina Yrittäjäksi tutkimushankkeesta 2012. Osoitteessa [http://epub.lib.aalto.fi/pdf/hseother/Aalto\\_Report\\_KT\\_2012\\_001.pdf](http://epub.lib.aalto.fi/pdf/hseother/Aalto_Report_KT_2012_001.pdf) 23.1.2013.
- Lapin liitto 2008. Lapin luovan toimialan strategia 2008 – 2013. Osoitteessa [http://www.lapinliitto.fi/c/document\\_library/get\\_file?folderId=53864&name=DLFE-3207.pdf](http://www.lapinliitto.fi/c/document_library/get_file?folderId=53864&name=DLFE-3207.pdf) 30.4.2013.
- 2010. Lapin matkailustrategia 2011–2014. Osoitteessa [http://www.lapinliitto.fi/c/document\\_library/get\\_file?folderId=21330&name=DLFE-9293.pdf](http://www.lapinliitto.fi/c/document_library/get_file?folderId=21330&name=DLFE-9293.pdf) 1.2.2013.
- Lemola, T. 2009. Innovaation uudet haasteet ja haastajat. Helsinki: Wsoy.
- Leskinen, R. – Oja, O. 2009. Starttirahaselvitys luovien alojen yrittäjistä. Starttiraha yksinyrittäjän arjessa toiminnan ja toimeentulon tukena. Osoitteessa [http://www.tem.fi/files/24728/Microsoft\\_Word\\_-\\_Starttirahatutkimuksen\\_raportti\\_FINAL\\_30082009.pdf](http://www.tem.fi/files/24728/Microsoft_Word_-_Starttirahatutkimuksen_raportti_FINAL_30082009.pdf) 22.2.2013.
- Lyricsbox 2013. Juice Leskinen "Paperitähdet" Lyrics. Osoitteessa <http://www.lyricsbox.com/juice-leskinen-lyrics-paperitahdet-jb935tz.html> 14.8.2013.
- Manka, M.-L. 2012. Työn ilo. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Mattila, H. – Ruusunen, T. – Uola, K. 2005. Viestinnän työkaluja. Amk-opiskelijalle. Helsinki: Wsoy Oppimateriaalit Oy.
- Mattila, P. 2013. Ikä tuo työhön tehoa. Työelämä: Ikäsyriintä karkottaa osavia työntekijöitä eläkkeelle. Lapin Kansa 3.8.2013. 208/2013, A20.
- Metsämuuronen, J. (toim.) 2006. Laadullisen tutkimuksen käsikirja. Helsinki: International Methelp Ky.
- Mikkelin yliopistokeskus 2013. OSAAMISESTA LIIKETOIMINTA - HYÖDYNNÄ ASIANTUNTEMUKSESI VARSINAISEN TYÖURAN JÄLKEEN. Osoitteessa <http://www.muc.fi/osaamisesta-liiketoimintaa-%E2%80%93-hyodyнна-asiantuntemuksesi-varsinaisen-tyouran-jalkeen> 19.1.2013.
- Mäkinen, S. 2013. Toiminimi Tunturitaika S. Mäkisen omistajan haastattelut 15.2.2013 ja 20.3.2013.
- Norlannin Sisuradio 2012. Senioreista senioreille. Seniori on suhteellinen käsite sanoo gerontologian professori Marja Jylhä. Osoitteessa <http://sverigesradio.se/sida/artikel.aspx?programid=1021&artikel=4938670> 4.3.2013.

- Nunn, L. – McGuire, B. 2010. The Importance Of A Good Business Plan. Journal of Business & Economics Research. Vol. 8, Iss 2, p. 95 – 105. Osoitteessa <http://journals.cluteonline.com/index.php/JBER/article/view/677/663> 15.7.2013.
- Opetushallitus 2013. Yleistä BSC-mallista. Osoitteessa [http://www.oph.fi/saadokset\\_ja\\_ohjeet/laadunhallinnan\\_tuki/leonardo\\_quality\\_in\\_vet\\_schools/balanced\\_scorecard/yleista\\_bsc\\_mallista](http://www.oph.fi/saadokset_ja_ohjeet/laadunhallinnan_tuki/leonardo_quality_in_vet_schools/balanced_scorecard/yleista_bsc_mallista) 2.2.2013.
- Passila, E. 2009. Tehokas liiketoiminnan johtaminen. Saarijärvi: Offset Oy.
- Pk-yritysten riskienhallinta 2013. Osoitteessa <http://www.pk-rh.com/index.html> 2.2.2013.
- Porter, M. E. 2004. Competitive Strategy – Techniques for Analyzing Industries and Competitors. New York: Free Press.
- Puustinen, A. – Rouhiainen, U-M. 2007. Matkailumarkkinoinnin teoriaa ja työkaluja. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Raatikainen, L. 2011. Liikeideasta liikkeelle. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Rajaviesti 2013. Sotilaseläke Rajavartiolaikoksessa – Rajaviesti. Osoitteessa [www.rajaviesti.fi/Rajaviesti\\_sotilaselake\\_RVL.rtf](http://www.rajaviesti.fi/Rajaviesti_sotilaselake_RVL.rtf) 24.1.2013.
- Räsänen, H. 2013. Kvalitatiiviset tutkimusmenetelmät. Hämeen ammattikorkeakoulu. Osoitteessa [http://portal.hamk.fi/portal/page/portal/HAMK/koulutus/Ylempi\\_AMK\\_tutkinto/kudos/menetelmat/4\\_Kvalitatiiviset\\_tutkimusmenetelmaet.pdf](http://portal.hamk.fi/portal/page/portal/HAMK/koulutus/Ylempi_AMK_tutkinto/kudos/menetelmat/4_Kvalitatiiviset_tutkimusmenetelmaet.pdf) 5.5.2013.
- Sipilä, J. 2003. Palvelujen hinnoittelu. Helsinki: Wsoy.
- Scoble, R. – Israel, S. 2008. Blogit ja bisnes. Yritys 2.0. Suom. T. Ljungberg, alkuperäinen teos 2006. Helsinki: Basam Books Oy.
- Solatie, J. – Mäkeläinen, M. 2009. Ideasta innovaatioksi. Luovuus hyötykäyttöön. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Stähle, P. – Laento, K. 2000. Strateginen kumppanuus – avain uudistumiskykyyn ja ylivoimaan. Porvoo: Wsoy.
- Suomen Yrittäjät 2013a. Hyvinvoiva Suomi. Yksinyrittäjäohjelma. Yksinyrittäjä Suomessa. Osoitteessa <http://www.yrittajat.fi/fi-FI/pohjois-pohjanmaanyrittajat/oulu/yleista/yksinyrittajat/> 25.1.2013.
- 2013b. Toiminimen perustaminen ja vastuut. Osoitteessa [http://www.yrittajat.fi/minustakoyrittaja/perustamistoimet/elinkeino\\_nharjoittaja/](http://www.yrittajat.fi/minustakoyrittaja/perustamistoimet/elinkeino_nharjoittaja/) 20.2.2013.



- 2013c. Vanhuuseläkkeellä olevan henkilön palkkaaminen töihin. Osoitteessa [http://www.yrittajat.fi/fi-FI/tyonantajanabc/tyontekijan\\_palkkaaminen/vanhuuselakkeella-olevan-palkkaaminen/](http://www.yrittajat.fi/fi-FI/tyonantajanabc/tyontekijan_palkkaaminen/vanhuuselakkeella-olevan-palkkaaminen/) 23.1.2013.
  - 2013d. Yksityisen elinkeinoharjoittajan verotus. Osoitteessa [www.yrittajat.fi/verotjarahat/verotus/elinkeinoharjoittajanverotus/](http://www.yrittajat.fi/verotjarahat/verotus/elinkeinoharjoittajanverotus/) 21.1.2013.
  - 2013e. Yrittäjän eläkevakuutus YEL. Osoitteessa <http://www.yrittajat.fi/fi-FI/yrittajaihmisena/yelvakuutus/> 20.1.2013.
- Tilastokeskus 2010. Yrittäjäksi palkkatyön tai eläkkeen ohella. Osoitteessa [http://www.stat.fi/artikkelit/2010/art\\_2010-11-10\\_005.html?s=0](http://www.stat.fi/artikkelit/2010/art_2010-11-10_005.html?s=0) 24.1.2013.
- 2011. Ikääntyneiden yrittäjäyys on lisääntynyt. Sivutoiminen yrittäjäyys eläkkeellä lisääntynyt. Osoitteessa [http://www.stat.fi/artikkelit/2011/art\\_2011-12-12\\_001.html?s=4](http://www.stat.fi/artikkelit/2011/art_2011-12-12_001.html?s=4) 24.1.2013.
  - 2013a. Eläkeläinen. Käsitteet ja määritelmät. Osoitteessa <http://www.stat.fi/meta/kas/elakelainen.html> 4.3.2013.
  - 2013b. Laadullisen ja määrällisen tutkimuksen erot. Osoitteessa <http://tilastokeskus.fi/virsta/tkeruu/01/07/> 15.8.2013.
- Taipale, J. 2007. Brändi liiketoiminnan ytimessä – erotu tai unohda kokohomma. Keuruu: Otava.
- Toivakka, T. 2013. Luova ihminen voi hyvin. Osoitteessa <http://www.muc.fi/luova-ihminen-voi-hyvin> 16.6.2013.
- Tunturiosaja-projekti 2013. Matkailu. Osoitteessa <http://www.lappjob.com/matkailu> 7.1.2013.
- Tuomi, J. – Sarajärvi, A. 2006. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.
- 2009. Laadullinen tutkimus ja sisältöanalyysi. 5. painos. Helsinki: Tammi.
- Tuominen, E. – Tuominen, K. – Kahma, N. 2012. Joustava vanhuuseläke. Työnantaja- ja työntekijäkyselyihin perustuva tutkimus joustavan eläkeiän toimivuudesta. Eläketurvakeskuksen tutkimuksia 2/2012. Osoitteessa [http://www.etk.fi/fi/gateway/PTARGS\\_0\\_2712\\_459\\_440\\_3034\\_43/http%3B/content.etk.fi%3B7087/publishedcontent/publish/etkfi/fi/julkaisut/tutkimusjulkaisut/tutkimukset/joustava\\_vanhuuselakeika\\_7.pdf](http://www.etk.fi/fi/gateway/PTARGS_0_2712_459_440_3034_43/http%3B/content.etk.fi%3B7087/publishedcontent/publish/etkfi/fi/julkaisut/tutkimusjulkaisut/tutkimukset/joustava_vanhuuselakeika_7.pdf) 23.1.2013.

- Turun yliopisto 2012. Yksinyrittäjien välisten kontaktien hyödyt selville. Osoitteessa [http://www.utu.fi/fi/yksikot/tse/ajankohtaista/uutiset/Sivut/yksinyrittajien\\_valisten\\_kontaktien\\_hyodyt\\_selville.aspx](http://www.utu.fi/fi/yksikot/tse/ajankohtaista/uutiset/Sivut/yksinyrittajien_valisten_kontaktien_hyodyt_selville.aspx) 23.2.2013.
- Tyrväinen, L. – Silvennoinen, H. – Hallikainen, V. 2010. Kansainvälisten matkailijoiden maisema- ja ympäristöarvostukset Pohjois-Suomessa. Metlan työraportteja 147. Osoitteessa <http://www.metla.fi/julkaisut/workingpapers/2010/mwp147.htm> 2.2.2013.
- Työ- ja elinkeinoministeriö 2012. Yrittäjyyskatsaus. Työ ja yrittäjyys. Osoitteessa [http://www.tem.fi/files/35080/TEMjul\\_46\\_2012\\_web.pdf](http://www.tem.fi/files/35080/TEMjul_46_2012_web.pdf) 6.2.2013.
- 2013. Matkailualan aktiviteettien suunta ylöspäin talouden vastatuulesta huolimatta. Osoitteessa [http://www.tem.fi/index.phtml?109336\\_m=108979&s=5236](http://www.tem.fi/index.phtml?109336_m=108979&s=5236) 3.2.2013.
- Työ- ja elinkeinotoimisto 2013. Starttiraha – aloittavan yrittäjän tuki. Osoitteessa [http://www.mol.fi/mol/fi/04\\_yrittaminen/05\\_starttiraha/index.jsp](http://www.mol.fi/mol/fi/04_yrittaminen/05_starttiraha/index.jsp) 23.2.2013.
- Työturvallisuuskeskus 2013. Tuottavuus- ja tuloksellisuustyö. Innovaatiot. Osoitteessa [http://www.tuottavuustyoy.fi/menestyva\\_tyopaikka/innovaatiot](http://www.tuottavuustyoy.fi/menestyva_tyopaikka/innovaatiot) 20.4.2013.
- Verohallinto 2011. Arvonlisäverovelvollisen opas. Osoitteessa <http://www.google.fi/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=2&cad=rja&ved=0CDcQFjAB&url=http%3A%2F%2Fwww.vero.fi%2Fdownload%2Fnoname%2F%257B80188B43-276C-4C60-AD12-A46B8507289E%257D%2F6765&ei=EnboUcqAFMOS4ASIIIGQBg&usg=AFQjCNGDGDfodanm84L27MMjO3FJ9AFOBA&bvm=bv.49478099,d.bGE17.7.2013.>
- 2013. Arvonlisäverottoman vähäisen toiminnan raja 8 500 euroa. Osoitteessa [http://www.vero.fi/fi-FI/Syventavat\\_veroohjeet/Arvonlisaverotus/Aloittava\\_yritys/Arvonlisaverottoman\\_vahaisen\\_toiminnan\\_r%2814326%29](http://www.vero.fi/fi-FI/Syventavat_veroohjeet/Arvonlisaverotus/Aloittava_yritys/Arvonlisaverottoman_vahaisen_toiminnan_r%2814326%29) 25.1.2013.
- Viitala, J. 2006. Yrittäjän taloushallinnonperusteet. Helsinki: Tietosanoma Oy.
- Viitala, R. – Jylhä, E. 2010. Liiketoimintaosaaminen – menestyvän yritystoiminnan perusta. 1.–4. painos. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Vilkka, H. – Airaksinen, T. 2003. Toiminnallinen opinnäytetyö. 1. p. Jyväskylä: Tammi.

Vilkkä, H. 2005. Tutki ja kehitä. Helsinki: Tammi.

– 2007. Tutki ja mittaa. Määrällisen tutkimuksen perusteet. Helsinki: Tammi.

Yritys-Suomi 2013. Sinustako yrittäjä? Osoitteessa [http://www.yrityssuomi.fi/web/guest/aihe?pp=polku\\_Yrityksen\\_perustami-](http://www.yrityssuomi.fi/web/guest/aihe?pp=polku_Yrityksen_perustaminen&ppa=paalp_Harkitseminen_ja_suunnittelu&aihe=1000003)  
[nen&ppa=paalp\\_Harkitseminen\\_ja\\_suunnittelu&aihe=1000003](http://www.yrityssuomi.fi/web/guest/aihe?pp=polku_Yrityksen_perustaminen&ppa=paalp_Harkitseminen_ja_suunnittelu&aihe=1000003)  
30.4.2013.

**LIITTEET**

Sähköpostisaate	Liite 1
Kysymyslomake	Liite 2
Liiketoimintasuunnitelman runko	Liite 3

SÄHKÖPOSTISAATE

Liite 1

Arvoisa vastaanottaja!

Olen Rovaniemen Matkailualan tutkimus- ja koulutusinstituutin matkailun koulutusohjelman kolmannen vuosikurssin opiskelija. Teen opinnäytetyönä tutkimusta matkailun ohjelmalveluista liittyen yhden miehen yrityksen liiketoiminnan kehittämiseen. Toimeksiantajani on Toiminimi Tunturitaika S. Mäkinen Muoniosta. Toimiala on Esittävät taiteet, johon on liitetty viihde- ja ohjelmalvelut, musiikin esittäminen, äänentoistolaitteiden vuokraus- ja huolto- toiminta, matkaopas- ja safaripalvelut.

Vastaukset käsitellään luottamuksellisesti eikä yksittäisten yritysten nimiä tai tietoja julkaista missään vaiheessa. Vastauksista julkaistava yhteenvetomateriaali käsitellään täysin anonyymisti.

Toivon, että Teillä olisi hetki aikaa vastata kyselyyn.

Allekirjoittanut antaa mielellään lisätietoa kyselyyn liittyen.

Ystävällisesti

Aino Mäkinen  
aino.makinen@edu.ramk.fi  
040-755 8740

1. Matkailukeskusalueenne. Levi, Olos, Pallas, Ylläs, Kilpisjärvi, Jokin muu. Mikä?
2. Toimialanne. Majoituspalvelut. Ravintolapalvelut. Ohjelmapalvelut. Jokin muu, mikä?
3. Millaista lisäpalvelua matkailun ohjelmapalveluissa yrityksenne asiakkaat mahdollisesti kaipaisivat? Laita tärkeysjärjestykseen. Opaspalvelut. Luonto- ja retkiopas musiikin kera. Laulu- ja tanssi-ilta yhdistelmä. Lauluilta. Tanssi-ilta. Stand up -komiikka. Jokin muu, mikä?
4. Olisiko yrityksessänne tarvetta toiminimellä toimivalle oppaalle, joka taitaa musisoinnin? Tarvetta on paljon. Tarvetta on ajoittain. Ei osaa sanoa. Tarvetta on hyvin vähän. Tarvetta ei ole lainkaan.
5. Minkä kautta tilaatte musiikkipalvelut yrityksenne? Ohjelmatoimiston kautta. Suorilla sopimuksilla. Ohjelmatoimiston kautta ja suorilla sopimuksilla. Jokin muu. Mikä?
6. Mitä etuja katsotte sen tarjoavan?
7. Käytättekö yhden miehen musiikkipalveluja? Paljon. Ajoittain. Hyvin vähän. Ei lainkaan. Voisitteko perustella?
8. Millaista musiikkia mielestänne asiakkaanne kaipaavat?
9. Meillä on riittävästi ohjelmatarjontaa ns. hiljaisille kausille. Täysin samaa mieltä. Jokseenkin samaa mieltä. Ei osaa sanoa. Jokseenkin eri mieltä. Täysin eri mieltä.
10. Millaisille ohjelmapalveluille teillä olisi eniten kysyntää ns. hiljaisena kautena?
11. Yhteistyö yhden miehen yrityksen kanssa voi mahdollistaa liiketoimintamme kohtuullisella budjetilla. Täysin samaa mieltä. Jokseenkin samaa mieltä. Ei osaa sanoa. Jokseenkin eri mieltä. Täysin eri mieltä.
12. Pyrimme aktiivisesti löytämään uusia lisäpalveluja asiakkaillemme yhden miehen yritysten kanssa. Täysin samaa mieltä. Jokseenkin samaa mieltä. Ei osaa sanoa. Jokseenkin eri mieltä. Täysin eri mieltä.
13. Minkä arvelet vaikuttavan siihen, että alasi yritys menestyy ohjelmapalveluissa paremmin kuin muut?
14. Minkä arvelet vaikuttavan siihen, että alasi yritys menestyy ohjelmapalveluissa huonommin kuin muut?

## LIIKETOIMINTASUUNNITELMAN RUNKO

## Liite 3

Miksi yritys on olemassa?

Mitä yritykseni tekee?

Mitä hyötyä yrityksestä on muille, lisäarvo?

Miten yritys saavuttaa päämäärät, tavoitteet?

Yrityksen liikeidea, missio, visio...?

Ketkä ovat asiakkaitani? Kenelle palvelu on suunnattu?

Miten asiakkaat löytävät palveluni/yritykseni? Mitä jakelukanavia yritykseni kannattaa käyttää? Millaista mainontaa kannatta käyttää?

Minkä asiakkaani ongelman palvelutuotteeni ratkaisee?

Minkä takia asiakas tilaa juuri minun palveluni? Ketkä ovat kilpailijoitani? Mitä korvaavia tuotteita on tarjolla tai tarvitseeko olla?

Mitä työkaluja tarvitsen palveluni tuottamiseen?

Yrityksen strateginen ketteruus; huomioiden omat voimavarat?

Minkälaisia yhteistyökumppaneita tarvitsen?

Mistä saan tukea yritykseni ja kumppanuuksieni ulkopuolelta?

Mistä yritykseni saa rahaa? Millainen/miten hinta tuotteelle on asetettu?

Mitä kuluja?

Mistä tiedän, että kaikki toimii niin kuin pitää?

Mistä riskitekijöistä pitää huolehtia? Mitä mahdollisia esteitä markkinoille pääsyyn liittyy, ja kuinka ne ylitetään?

Kuinka asiakassuhteita hallitaan?

Seuraavat käytännön toimenpiteet?

- vuosikalenteri
- sosiaalinen media: kotisivut, facebook, blogi (kaikki ilmaisia!)